

**Az önkormányzati feladatok átalakítása által érintett
szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata,
újraszervezése**



2014. június



Tartalomjegyzék

1. Bevezetés.....	4
2 A folyamatmenedzsment	5
3 Alkalmazott módszertan	7
3.1 Munkanap-fényképezés	7
3.2 Munkakörelemzés.....	8
3.3 Interjú	8
3.4 Dokumentum-elemzés	9
3.5 Stratégiai műhelymunka	10
4. Móri Önkormányzati Hivatal folyamattérképe és fő folyamatai.....	11
4.1 A Polgármesteri Hivatal feladatainak általános folyamatábrája - folyamattérkép....	11
4.2 A folyamatok leírása	16
4.2.1 Városfejlesztési- és üzemeltetési iroda	16
4.2.2 Önkormányzati Iroda.....	23
4.2.3 Költségvetési és Adóügyi Iroda.....	27
4.2.4 Közigazgatási és Szociális Iroda	31
4.2.5 Humánügyi Iroda	35
5 A folyamatok hatékonysága a munkatársak véleményének tükrében.....	37
5.1 Kérdőívek eredményeinek értékelése	37
5.2 Strukturált interjúk értékelése	43
5.3 Munkanap-fényképezés eredményeinek összegzése	53
6 Átstrukturálандó folyamatok bemutatása, elemzése, új folyamatmodellek és intézkedési terv készítése.....	58
6.1 Első kiválasztott folyamat: képviselő-testületi előterjesztések előkészítése	58
6.2 Második kiválasztott folyamat: az irodákon belüli és irodák közötti információ áramlás javítása	60
6.3 Harmadik kiválasztott folyamat: ügyek kezelésével töltött idő csökkentése.....	61
6.3.1 Hivatalba érkező iratok folyamatának gyorsítása.....	62
6.3.2 Ügyfélkapu, elektronikus úton elérhető és leadható kérelmek, nyomtatványok	63
6.3.3 A jelenlegi technikai háttér teljes kihasználása	64
8. Összegzés.....	66
Mellékletek.....	69



1.	melléklet: Feladatmegosztási és szervezeti működés kérdőív	69
2.	melléklet: A strukturált interjú kérdései.....	71
3.	melléklet: Munkanap-fényképezés adatlapja	73



1. Bevezetés

A jogszabályi változásoknak köszönhetően az önkormányzatok feladatköre, jogköre 2013. január 1-jével jelentősen megváltozott, amikor a járási kormányhivatalok megkezdték működésüket, és a megyei kormányhivatalok megalakulásával a közigazgatás teljes átalakításon ment keresztül. Az önkormányzatok intézmény-fenntartási, hatósági feladat- és hatáskörei visszaszorultak, és a polgármesteri hivatalok tevékenységének hangsúlya a településfejlesztés, településüzemeltetés, vállalkozásfejlesztés, közösségfejlesztés felé tolódott el.

Az átalakítások következtében a hivatal dolgozói létszáma jelentősen lecsökkent, megváltoztak az egyes munkakörök, és felbomlott az eddig jól működő intézményrendszer is. A hivatalból kollégák kerültek áthelyezésre a járási hivatalba, és új kollégákkal bővült a létszám. Az átalakítások következtében ismét szükségessé vált az önkormányzat intézményeinek és a hivatal működésének felülvizsgálata, szervezetének fejlesztése.

A 2013 évben történt legfontosabb intézményi átalakítások és szervezeti változások:

- Móri Többcélú Kistérségi Társulás munkaszervezetének megszüntetése, és munkaszervezet létszáma felének hivatalba történő beintegrálása
- Mór Város Intézményi Gondnokságának megszüntetése, a dolgozók egy részének hivatalba történő beintegrálása
- Általános iskolák működtetését a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ vette át.
- Megalakult a Mór Városi Önkormányzat Ellátó Központja, amely a központosítottan végzi az város intézményeinek működéséhez szükséges feladatokat, karbantartási munkákat.
- A pénzügyi iroda ellátandó feladatai az intézmény összevonások miatt jelentősen megnövekedtek, a feladatellátáshoz azonban új kollégák is érkeztek. Az iroda munkájának teljes átstrukturálása vált szükségessé.
- A szociális iroda létszáma jelentősen lecsökkent, a feladatok egy része a járási hivatal hatáskörébe került, azonban az elkerült feladatok és az áthelyezésre került munkaerő aránya nem volt megfelelő.
- A városfejlesztési iroda létszáma lecsökkent, így a munkakörök átszervezése szükségessé vált.
- Az önkormányzati iroda személyi állománya teljes mértékben lecserélődött, amely a munkafolyamatok ellátását jelentősen befolyásolta.



2 A folyamatmenedzsment

Egy szervezet folyamat-rendszerének a kialakításánál figyelembe kell vennünk, hogy nem létezik egy abszolút, minden tekintetben helytálló folyamat definíció. A folyamat kifejezés tartalmát akkor közelítjük meg a legjobban, ha több – különböző szempontból történő - meghatározást is elfogadunk, és tartalmukat ötvözzük. A legáltalánosabban elfogadott folyamat definíciók a következők:

- „A folyamat egy struktúrált, mérhető tevékenységsor, amelynek célja egy speciális termék (vagy szolgáltatás) előállítása adott fogyasztó vagy piac számára”
- „A folyamat a munkatevékenységek speciális sorrendje, kezdő és végponttal, világosan meghatározott bemenetekkel és kimenetekkel, idő és térbeli tényezőket figyelembe véve, azaz: a működés struktúrája.”
- „A folyamatnak van költség- és idővonzata, az eredményének van minősége, és kapcsolódik hozzá fogyasztói megelégedettség.”
- „a folyamat: egy- vagy több tevékenység, amely értéket növel úgy, hogy egy bemenet készletet átalakít a kimenetek készletévé (javakká vagy szolgáltatásokká) egy más személy (a vevő illetve felhasználó) számára, emberek, módszerek és eszközök kombinációjával.”

A folyamatmenedzsment (angolul process management) a szervezeti folyamatok és a szervezet állandó hozzáillesztése a vevői (az önkormányzat esetében a lakossági, azaz az ügyfél) igényekhez és a tágabb értelemben vett környezeti elvárásokhoz. Magában foglalja az outputok létrehozásához (az önkormányzat esetében a feladatellátáshoz) kapcsolódó folyamatok szabályozását, a szükséges erőforrások biztosítását és az azokkal való gazdálkodást, a folyamatok mérését, elemzését, továbbfejlesztését és ennek bevezetését. A folyamatelvű megközelítés lényege, hogy az intézményen belüli működés eredményessége és hatékonysága az intézményen belül lezajló folyamatok és események eredményeként alakul ki, ezért a működés szabályozása és fejlesztése érdekében a folyamatokat kell megfelelően kialakítani és fejleszteni.

A folyamat menedzsment (leggyakrabban használt) eszközei

- a vállalat folyamatainak átvilágítása és elemzése (folyamat-hierarchia felvétele/elkészítése, a folyamat elemzések elvégzése, a költség- és teljesítmény összefüggések, benchmarking),



- folyamat célkitűzések és teljesítmény mutatók megfogalmazása és a mérhetőségek kidolgozása
- a folyamatokhoz kapcsolódóan
 - a szervezet,
 - a felelőségek és
 - a hatáskörök egyértelművé tétele,
- a folyamat szabályozás/ösztönzés, azaz a folyamat-kontrolling (ellenőrzés) bevezetése.

A fentieknek megfelelően a tanulmány keretében feltérképezzük a Móri Polgármesteri Hivatal jellemző folyamatokat. Kérdőív, interjú, munkanap-fényképezés segítségével feltárjuk az összefüggéseket. Stratégiai műhelymunkán megtervezzük a szervezet jövőképét, stratégiáját – és ezeknek megfelelően átstrukturálunk folyamatokat a hatékonyabb működés érdekében.



3 Alkalmazott módszertan

A folyamatok racionalizálásával, újratervezésével növelhető a szervezeti teljesítmény, javítható a munka hatékonysága. Az önkormányzat működése is szervezett keretek közt folyik, azaz a működést üzleti folyamatokba kell rendezni, mégpedig oly módon, hogy elváljanak az értékteremtő, irányító és támogató folyamatok. Minden egyes folyamathoz hozzá kell rendelni a szükséges erőforrásokat, illetve biztosítani kell kapcsolatuk működőképességét, egymásra épülésüket. Ennek megfelelően a folyamatok újrastrukturálásához, hatékonyságuk növeléséhez:

- fel kell tárni az ügyfelek igényeit;
- át kell tekinteni a jelenlegi működési struktúrát, a folyamatokat és a tevékenységláncokat dokumentálni kell;
- a tevékenységlánc lépéseihez kapcsolódó inputok, outputok, szabályzatok, résztvevők, támogató alkalmazások és IT funkciók felmérése is szükséges;
- ki kell alakítani egy folyamat-szempon্তু struktúrát;
- a rögzített információk alapján elemezni kell a változtatások kiválasztásához és bevezetéséhez kapcsolódó összefüggéseket;

Jelen projektben a folyamatok átvilágítására az alábbi technikákat kívánjuk alkalmazni:

- Munkanap-fényképezés
- Munkakörelemzés
- Személyes interjúztatás
- Dokumentum-elemzés
- Ügyfél elégedettségi vizsgálat

Az alábbiakban ezek a technikák kerülnek részletes bemutatásra.

3.1 Munkanap-fényképezés

A munkanap-fényképezés a megfigyelés egy sajátos formája, melynek során pontos információt kaphatunk az egy munkanapon a munkaköri feladatokról, azok elvégzéséhez szükséges időkről, általában minden történésről, amely a munkavégzés során előfordul.

A munkanap-fényképezés jól felhasználható:

- az időmérleges teljesítmény-elemzéshez;
- a napi munkaidő struktúrájának meghatározására;



- a napi munkaidő kihasználására;
- a munkát akadályozó tényezők feltárására;
- a belső tartalékok feltárására;
- az irányítás hatékonyságának felmérésére.

A munkanap-fényképezés javasolt módszere a folyamatos - vagyis a megfigyelés, az információgyűjtés és adatrögzítés a teljes munkaidőben, folyamatosan történik.

3.2 Munkakörelemzés

A munkakörelemzés, mint önálló résztechnika - a munkanap fényképezéshez hasonlóan - egyes dolgozók napi tevékenységét vizsgálja. A vizsgálat célja azonban a munkakör tartalmi elemeire irányul. Amíg a munkanap fényképezésnél a cél a tevékenységek idő-ráfordítási arányainak vizsgálata, addig a munkakörelemzésnél azt tesszük vizsgálat tárgyává, hogy a dolgozó tevékenysége megfelel-e az adott munkakörre előírt, megkívánt tevékenységnek. Az elemzés során elsősorban az adott munkakörre vonatkozó szabályozás dokumentumait vizsgáljuk meg. A különböző szintű szabályzatokból, valamint a dolgozó és a vezető tárgyra vonatkozó információiból összeállíthatjuk az aktualizált munkaköri leírást. A vizsgálat elemző, értékelő szakaszában összehasonlítjuk a ténylegesen végzett munkaköri tevékenységeket a szervezeti cél által megkívánt, aktualizált munkakörrel.

A munkakör elemzése során az alábbi kérdéskör tisztázható:

- a feladatokat rangsorolni lehet nehézségi fok szerint, a bonyolultság fokának
- megjelölésével,
- vizsgálhatók azok a tevékenységek, amelyek hiányoznak a munkakörből, ennek oka
- megállapítható,
- kikkel szükséges együttműködni a munkakör végzése során, milyen a kapcsolat,
- milyen módon lehetne tökéletesíteni a munkakört.

3.3 Interjú

Az interjú olyan adatgyűjtési módszer, amelyben a kérdező beszélgetés során tesz szert a kutatás célja által körülhatárolt ismeretekre. A munkatársak személyes megkérdezése a



szervezési tevékenység egész folyamatát végigkíséri, a szervezők ez által, nagymennyiségű és hasznos információkkal alapozhatják meg szervezetfejlesztési stratégiájukat.

Az interjú készítésének számos technikája van, esetünkben javasolt a strukturált interjú alkalmazása. A strukturált interjú talán leginkább egy kérdőíves adatfelvételhez hasonlítható. A kérdések sorrendje kötött, azokat szó szerint teszik fel, a kérdező az interjúvázlatban lévő kérdésekre kötelezően választ vár. A strukturált interjú annyiban különbözik a kérdőíves adatfelvételtől, hogy a válaszok rögzítése – lehetőség szerint – az interjúalany szavaival történik, szemben a kérdőívben előre megadott válaszlehetőségek jelölésével. Ez mindig további „puha” információval is szolgál, amely a vizsgálat további részében felhasználható. Továbbá javaslatokat is lehet rögzíteni, szemben a kérdőívvel. Az interjú alanyok a szervezet kulcsfigurái.

3.4 Dokumentum-elemzés

Az empirikus adatgyűjtés egyik jól hasznosítható forrása a szervezeti dokumentumok vizsgálata. A szervezeti problémák igen nagy százaléka visszatükröződik a szervezeti dokumentumokban, ezek összegyűjtése és tanulmányozása lehetővé teszi, hogy a dokumentum-elemzést végző az egész szervezetről és a vizsgált kérdéskör több részletéről alapvető információkkal rendelkezzen anélkül, hogy a szervezeti munkát megzavarná. A dokumentumelemzéssel a szervezet felépítését, struktúráját ismerhetjük meg, de a szervezet valós működéséről nem kapunk információt.

A teljesség igénye nélkül az alábbiakban foglalhatók össze az általunk elemezni kívánt szervezeti dokumentumok legfontosabb típusai:

- belső utasítások, rendelkezések, előírások,
- nyilvántartási adatok, nyilvántartás alapját képező egyéb dokumentumok,
- beszámolók, jelentések, szerven belüli levelezések,
- ügyfelekkel kapcsolatos dokumentumok, közérdekű panaszok, bejelentések,
- értekezletek, tanácskozások, gyűlések jegyzőkönyvei,
- személyi anyagok,
- a szervezetben végrehajtott vizsgálatok, ellenőrzések dokumentumai.

Konkrétan:

- Szervezeti ábra
- Munkaköri leírások



- Szervezeti és munkaköri szabályzat
- Alkalmazottak szakmai életrajza
- Ügyintézkések rendelkezésre álló szabályzatai
- Ügyrend

3.5 Stratégiai műhelymunka

A stratégiai műhelymunka a teljesítményprizma módszertanához igazodva, a diagnózis elkészítését és a főfolyamatok feltérképezését követő szervezetfejlesztési lépés. Ennek célja, hogy a hivatal közvetlen vezetése az érintettek elvárásainak kielégítésére olyan stratégiákat alakítson ki, amelyek reagálni tudnak ezekre az elvárásokra, így növelve az érintettek elégedettségét, ezáltal a szervezeti sikerességét.

Résztvevői a Hivatal felső- és középvezetői, akik az eddigi eredményekre rátekintve közösen fogalmazzák meg és dolgozzák ki a diagnosztizált jelenségekre adott válaszaikat. A műhelymunka a jövőkép, mint vágyott célállapot leírásának, illetve az ennek elérésére lehetőséget adó stratégiai célkitűzések megfogalmazásának teremt teret.

A műhelymunka rövid forgatókönyve

1. Eddigi eredmények megismerése és közös értelmezése – az érintettekre vonatkozó adatok bemutatása és értelmezése
2. Közös jövőkép felállítása – a szervezet saját ambícióinak szavakba, mondatokba öntése segíti a stratégiai célok megfogalmazását.
3. Szervezeti fejlődési pontok megfogalmazása a jövőkép alapján – a stratégiaalkotás első lépése azon területek kiválasztása, melyeken fejlesztéseket szükséges véghezvinni annak érdekében, hogy a szervezet működése az elérni kívánt célállapot, jövőkép felé mozduljon el.
4. Célok megfogalmazása a szervezeti fejlődési pontokhoz kapcsolódóan – stratégiai célok megfogalmazása azon területeken, melyeken a szervezet vezetőinek megítélése alapján fejlesztésekre van szükség. Ezen célokat lehet további lépések során operatív célokká bontani, akciótervekké fordítani az eredményes megvalósítás érdekében.
5. Átstrukturálандó folyamatok kiválasztása, a változtatások megtervezése.



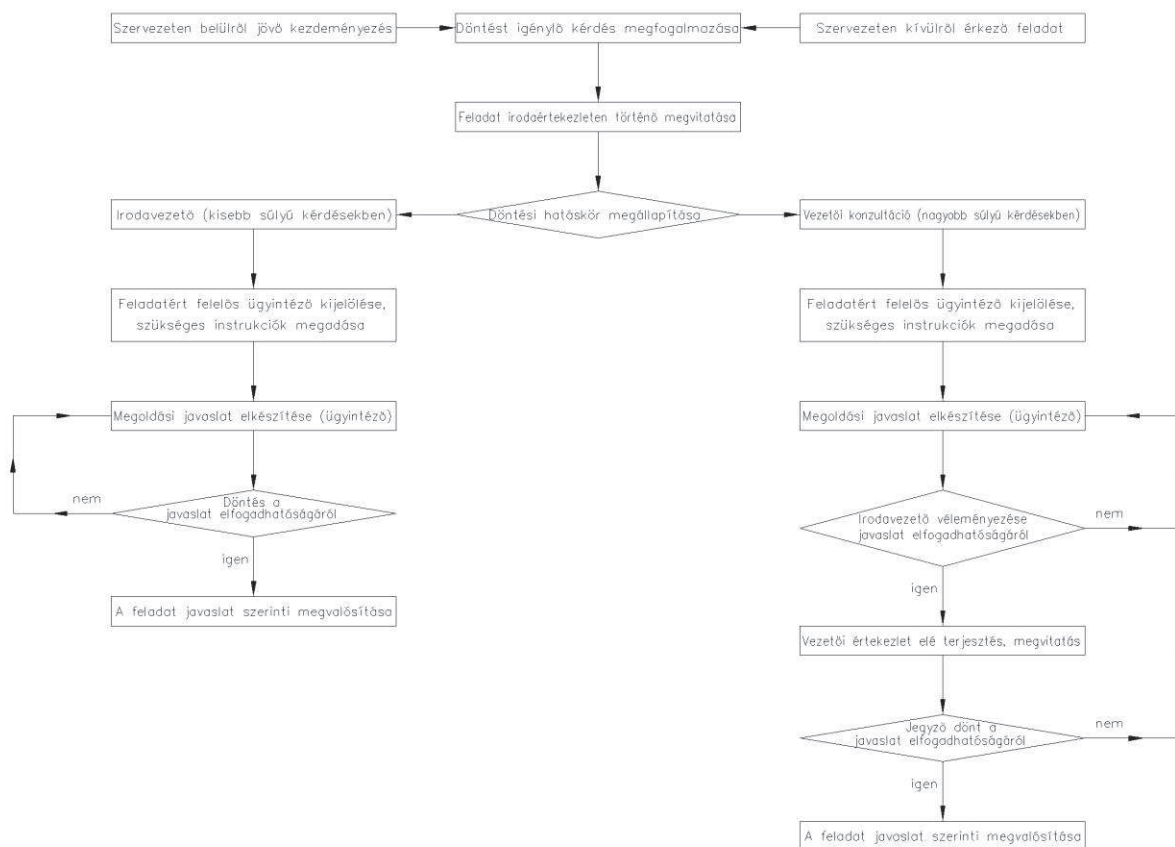
4. Móri Önkormányzati Hivatal folyamattérképe és fő folyamatai

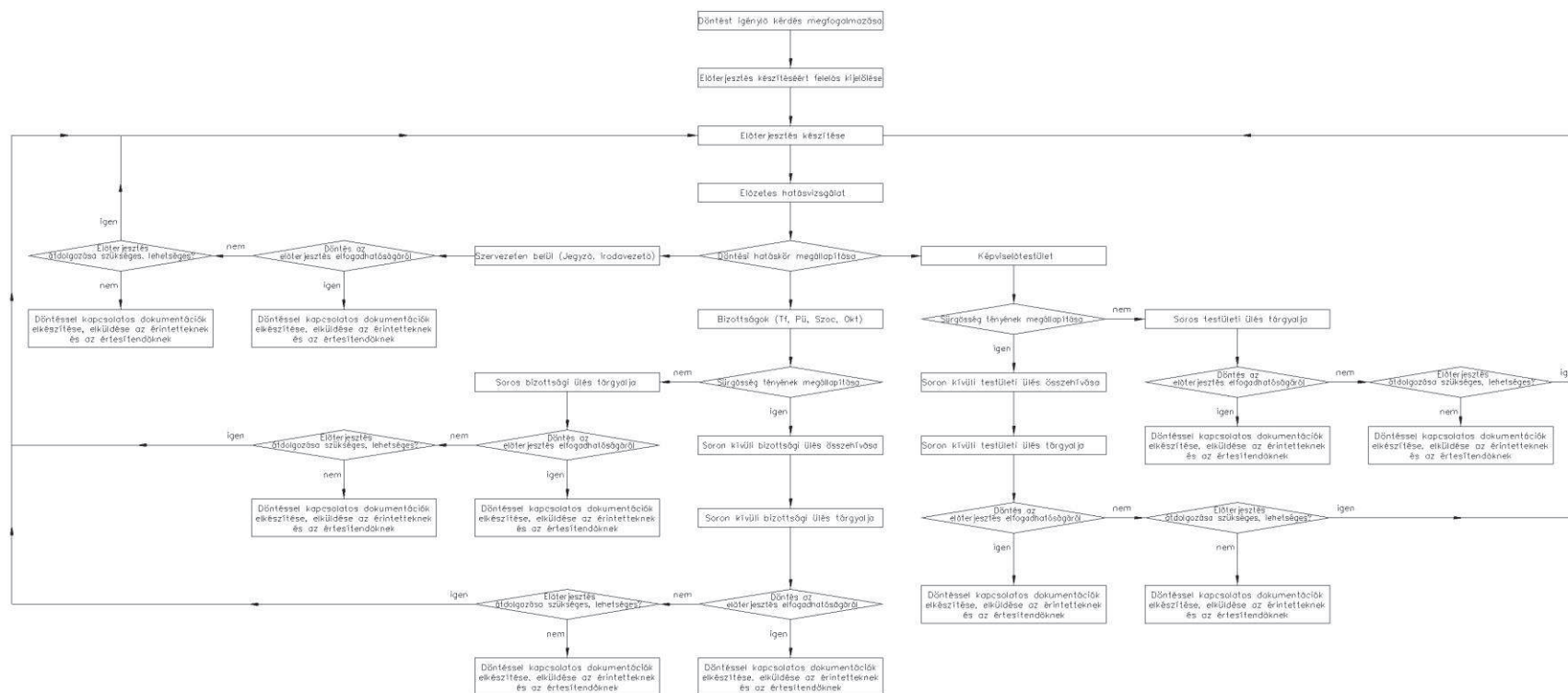
4.1 A Polgármesteri Hivatal feladatainak általános folyamatábrája - folyamattérkép

A folyamatábra készítés egy olyan modellezési módszer, amely lehetőséget biztosít egy folyamat eseményeinek, tevékenységeinek, lépéseinek vizuális tervezésére, szemléltetésére, valamint megértésére. Áttekinthetővé teszi a folyamatok kapcsolódását, ezáltal nagyobb lehetőségünk lesz a hibamentes működés megvalósítására. A folyamatábrák elemeit szimbólumokkal, - az elemek közötti kapcsolatot (a folyamatok irányát) szimbólumokkal jelöljük.



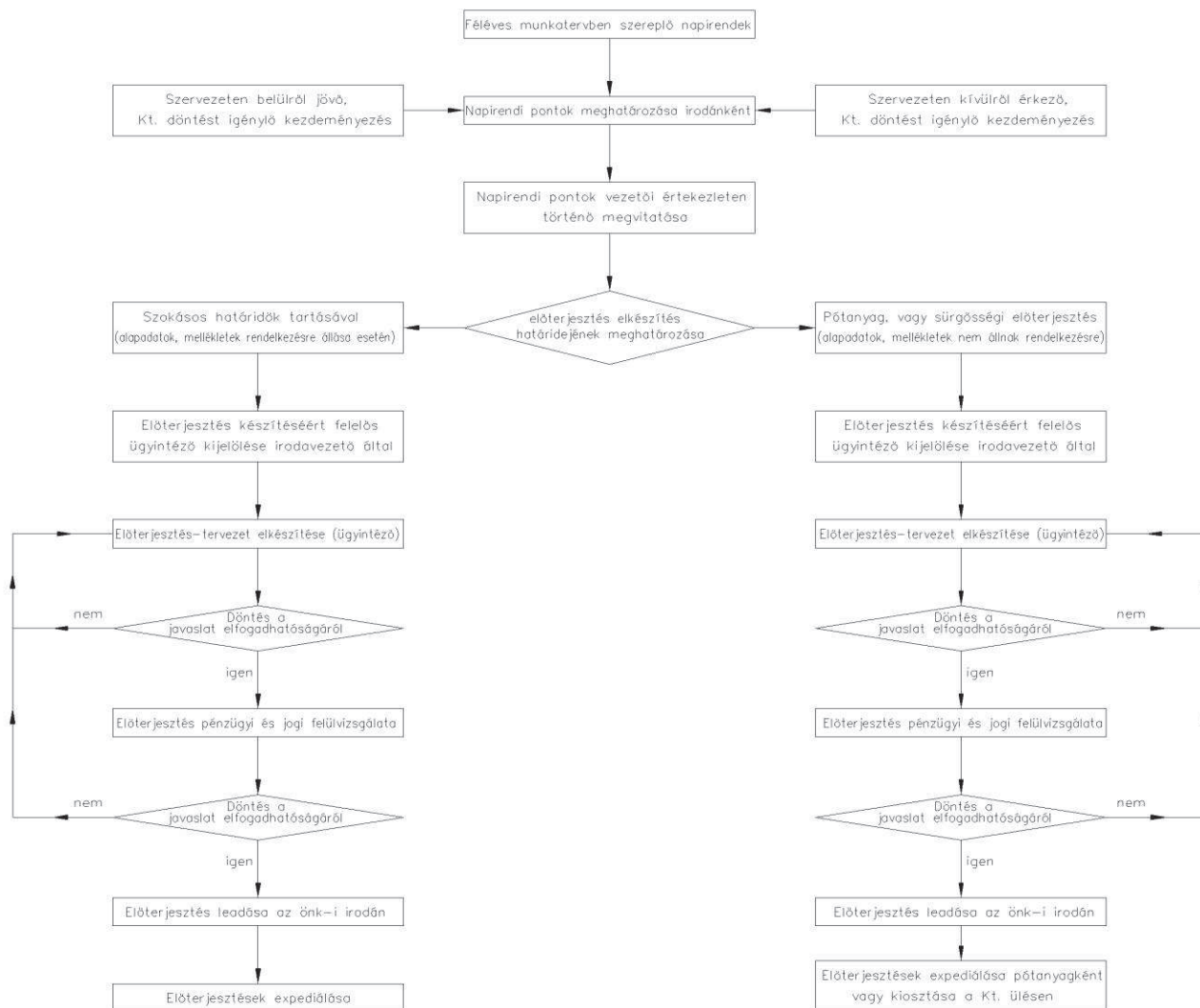
Polgármesteri hivatal szervezetén belüli döntési folyamatok részletezése







Előterjesztés elkészítésének folyamata

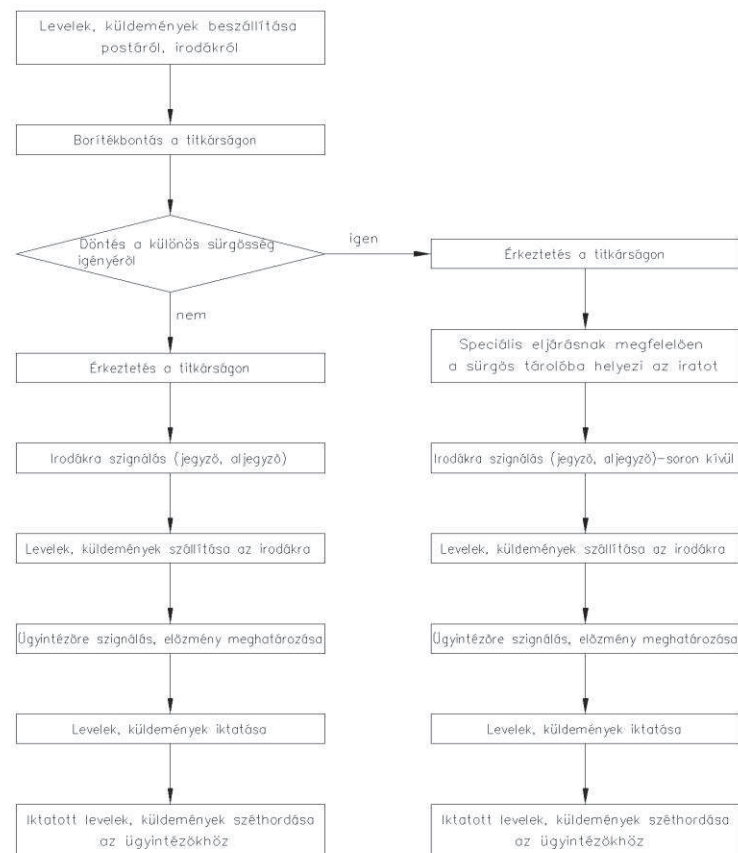




Beérkező küldemények kezelése (jelenlegi)



Beérkező küldemények kezelése (jelenlegi)





4.2 A folyamatok leírása

4.2.1 Városfejlesztési- és üzemeltetési iroda

1. Településfejlesztési Bizottsági ülések előkészítése, lebonyolítása

Az iroda készíti elő a Településfejlesztési Bizottság által tárgyalt előterjesztések többségét, illetve intézi és szervezi a Bizottság működésével kapcsolatban az ülések összehívását, jegyzőkönyvek készítését. Az iroda küldi meg a bizottsági jegyzőkönyveket, döntéseket, javaslatokat törvényességi ellenőrzésre a Kormányhivatal számára.

- Településfejlesztési Bizottsági ülés időpontjára javaslattevél
- döntést igénylő kérdések megvitatása az irodavezetőkkel a vezetői értekezlet keretében
- előterjesztés elkészítés határidejének meghatározása
- előterjesztés-tervezet jogi felülvizsgálatása az Önkormányzati Irodával
- Településfejlesztési Bizottsági ülések napirendjeinek, meghívójának összeállítása
- kapcsolattartás a bizottsági tagokkal, meghívók, napirendek, előterjesztések kiküldése
- Településfejlesztési Bizottsági ülés informatikai és műszaki háttérének biztosítása, lebonyolítása
- az üléstről jegyzőkönyv készítése
- Településfejlesztési Bizottsági határozatok számozása, dokumentálása
- az ülésekről készült jegyzőkönyv és az üléseken elfogadott határozatok megküldése a felügyeleti szervek részére
- Képviselő-testületi ülésre beszámoló készítése a bizottság átruházott hatáskörben hozott döntéseiről

2. Mór járásközpont építésügyi hatósága

A Városfejlesztési Iroda szervezeti egysége alatt működik az építészet hatósága, amely Mór járás 12 településén látja el az építésügyi hatósági feladatokat, valamint Mór városban a jegyzői hatáskörbe tartozó egyéb hatósági ügyek intézését.

- konzultációs lehetőséget biztosít a külső és belső ügyfelek számára
- kérelem benyújtásának segítése és a papír alapú mellékletek digitalizálása
- az eljárás során keletkezett és ahhoz kapcsolódó összes adat, eljárási cselekmény és irat ÉTDR-ben rögzítése
- a hagyományos iktatási, érkeztetési rendszer és az ÉTDR rendszer közötti adatforgalom bonyolítása
- benyújtott dokumentációk átvizsgálása, elbírálása, szükség esetén hiánypótlás előírása



- engedélyezési eljárásokba bevonandó szakhatóságok megkeresése, azokkal folyamatos kapcsolattartás, adatszolgáltatás
- ügyintézési határidők követése
- helyszíni szemlék megtartása
- végzések, határozatok kiadása
- expedíálás, nyilvántartások vezetése, statisztikák elkészítése (lakások használatbavétele, építési engedélyek havi jelentései, év végi összesítő jelentés)

3. Karbantartás, üzemeltetés, fenntartás

A város közterületeinek tekintetében irodánk intézi a csapadékvíz-elvezetési hiányosságokkal, burkolathibákkal, külterületi utak járhatóságával, zöldterületek és temetők fenntartásával és a közvilágítás hibáival kapcsolatos valamennyi javítást, helyreállítást.

- közterületek állapotáról információk begyűjtése rendszeres bejárásokkal, képviselői jelzések alapján, lakossági bejelentések alapján, hegyközség, erdészeti bejelentései alapján, szolgáltatók, intézmények bejelentései alapján
- a jogos igények alapján a szükséges beavatkozások pontos felmérése
- meglévő keretszerződések, eseti ajánlatkérések alapján a munkák megrendelése, vagy lehetőség szerint közmunkások bevonásával saját eszközökkel történő elvégzése
- felmérési naplók készítése, ellenőrzése
- beérkező számlák leigazolása
- az elkészült munkákról az érintettek tájékoztatása

Lehetőséget biztosítunk a lakosság számára a közterület-felújítási munkákhoz (járda felújítás, árokburkolás, faültetés) építőanyag és facsemete biztosítására. Ezek elbírálása a következő folyamatok szerint történik

- személyesen érdeklődő ügyfelek tájékoztatása, kérelem és helyszínrajz összeállításához segítségnyújtás
- körzet képviselőjének és a városfejlesztéssel foglalkozó kollégának az állásfoglalás kérése arra vonatkozóan, hogy az adott területen nem várható a közeljövőben összehangolt felújítási munka
- helyszíni szemle alapján az elvégzendő munka szükségességének és a kérelmezett anyag mennyiségének felülvizsgálata
- rendelkezésre álló költségvetési keret alapján kérelem elbírálása
- az év elején lefolytatott ajánlatkérési eljárások nyertesétől építőanyag megrendelése és kiszállítása
- elvégzett munka minőségének ellenőrzése

4. Beruházások

A városfejlesztési és –üzemeltetési iroda felel az önkormányzat illetékességi körébe tartozó fejlesztések, beruházások előkészítéséért, megvalósításáért. Ennek folyamata a következőképpen történik:



a) Fejlesztési célok meghatározása:

- választási ciklusra elfogadott koncepciók figyelembe vételével
- lakossági igények alapján (körzeti képviselők javaslatai szerint)
- műszaki igények felmérése (úthálózat bejárások, minősítések alapján)

b) Forrás biztosításának menete a költségvetési rendelet előkészítése során:

- pályázati forrás bevonás lehetőségének mérlegelése (céltartalék)
- beruházások költségbecslésének elkészítése, körzetek szerinti szétbontás, valamint városi érdekeket szolgáló beruházások
- tervezet előzetes egyeztetése a körzeti képviselőkkel – körzeten belüli fontossági sorrend felállítása
- településfejlesztési bizottság javaslatainak beépítése az előterjesztésekbe
- képviselőtestület döntése alapján költségvetési rendeletbe felvétele

c) Pályázatok készítése (támogatott projektek esetén) - lásd. 5. Pályázatok fejezet alatt

d) Tervezés:

- tervezési feladat meghatározása
- szakági tervezők pályáztatása, kiválasztása, szerződéskötés
- tervezési folyamatokban részvétel (megrendelői egyeztetések biztosítása, közműkezelőkkel, szakhatóságokkal való kapcsolattartás, egyeztetés)
- tervszállításnál tervellenőrzés

e) Engedélyeztetés:

- Közlekedési Felügyelőségnél, építéshatóságoknál engedélyezési eljárás megindítása
- érintett szakhatóságtól a szakhatósági hozzájárulások beszerzése (általában 9db), közútkezelői hozzájárulások beszerzése
- hiánypótlás és engedélyezési eljárási díj megküldése
- építési engedély és jogerősítésének beszerzése

f) Pályázatok benyújtása (támogatott projektek esetén) - lásd. 5. Pályázatok fejezet alatt

g) Pályázatok lebonyolítása - lásd. 5. Pályázatok fejezet alatt

h) Közbeszerzési eljárás lefolytatása

- közbeszerzési tanácsadó cégnek műszaki adatok és alkalmassági feltételek megküldése
- összeghatártól függően a Településfejlesztési Bizottság, vagy a Képviselő-testület részére előterjesztés készítése, mely alapján megindítja az eljárást



- közbeszerzési eljárás során kapcsolattartás a tanácsadó céggel és az ajánlattevők kérdéseire válaszadás, igényelt dokumentációk elkészítése (sokszorosítás)
- ajánlatok beérkezése után ellenőrzés, hiánypótlás, értékelés
- javaslat készítése a Településfejlesztési Bizottság, vagy a Képviselő-testület részére - nyertes ajánlattevő kiválasztása

i) Beruházás megkezdésének feltételeit meg kell teremteni:

- műszaki ellenőr pályázata, kiválasztása
- szerződéskötések (kivitelezővel, műszaki ellenőrrel)
- építési megkezdésének bejelentése az építésfelügyelethez, vagy a Közlekedési Felügyelőséghez
- munkaterület átadás (munkaterület átadás összehívása az érintett közműkezelők, útkezelők bevonásával, munkaterület átadás-átvétel lefolytatása)

j) Építés:

- építés közben rendszeres helyszíni ellenőrzés a műszaki ellenőrrel közösen
- kooperációkon, kivitelezői egyeztetéseken való részvétel
- jelentkező problémák kezelése, szükség esetén közműkezelők, hatóságok, közútkezelők, műemlékvédelem bevonásával
- szükség esetén változásjelentése benyújtása, indoklása, dokumentálása (pályázati támogatás esetén)
- műszaki átadás-átvételi összehívása az érintett közműkezelők, útkezelők, NKH bevonásával
- műszaki átadás-átvétel lefolytatása

k) Építési beruházás lezárását követően elvégzendő feladatok:

- Kivitelezői és műszaki ellenőri számlák leigazolása
- Pályázati elszámolás megindítása, záró jelentés elkészítése, megküldése a támogató szervezet felé
- Forgalomba helyezés, vagy használatba vételi eljárás lefolytatása az eljáró hatósággal
- 5 évig beszámolási kötelezettség a támogató szervezet felé (támogatott projektek esetében)

5. Pályázatok

A városfejlesztési és –üzemeltetési iroda munkája során keresi a városvezetés által megfogalmazott hosszú távú céloknak, terveknek megfelelő pályázatok adta lehetőségeket.

A pályázatokkal kapcsolatban felmerülő feladatok:

a) Pályázat figyelés

- pályázatfigyelés napi rendszerességgel



- egyeztetések, tárgyalások, hogy az adott pályázaton belül mivel tudunk indulni, mi felel meg az adott kiírás kritériumainak
- településfejlesztési bizottság és a képviselőtestület döntése a pályázaton történő indulásról, előkészítéshez szükséges forrás biztosításáról
- saját készítésű pályázat, vagy pályázatiíró keresése (ajánlatkérés, kiválasztás)

b) Pályázat benyújtása

- pályázati anyaghoz szükséges dokumentumok beszerzése, kiírásnak megfelelő tervek készíttetése
- pályázati dokumentáció összeállítása, aláírása
- dokumentáció sokszorosítása, másolatok hitelesítése, elektronikus formában történő mentése
- pályázati dokumentációk határidőre történő benyújtása

c) Pályázati projektek lebonyolítása (nyertes pályázat esetén)

- támogatási szerződés megkötése a támogató szervezettel (nyertes pályázat esetén)
- támogatási szerződéshez szükséges mellékletek kitöltése, dokumentumok összegyűjtése
- beruházások megvalósításának menedzselése (közbeszerzések lebonyolítása, árajánlatok kérése összeghatár szerint, szerződés-kötések, kapcsolattartás a vállalkozókkal)
- kifizetési kérelmek benyújtása
- projekt előrehaladási jelentések benyújtása
- változás-bejelentések kezelése (a beruházás során a tervezettől való eltérések elfogadtatása a Támogatóval)
- szerződés-módosítások
- pályázat ütemterv szerinti megvalósítása
- indikátorok, pályázatban előírt intézkedések elvégzése
- kapcsolattartás a Közreműködő Szervezettel
- folyamatos adatszolgáltatások teljesítése
- iratkezelés (európai uniós pályázatok előírásai szerint)
- pályázat ellenőrzéseken részvétel
- tájékoztatás- és nyilvánosság biztosítás elvégzése az előírások szerint
- 5 éves fenntartási időszak alatt a szükséges adatszolgáltatások elvégzése (jelenleg 8 pályázat fenntartása van folyamatban)

6. Településrendezési terv



Rendszeresen érkeznek megkeresések a helyi vállalkozásoktól a Polgármesteri Hivatalhoz, hogy az érvényben lévő településrendezési tervet vizsgálja felül a Képviselő-testület.

- A beérkezett kérelmeket a Városfejlesztési és –üzemeltetési iroda megvizsgálja, szakmailag véleményezi
- A támogatható kérelmeket külsős szakmérnökökkel és államigazgatási szervekkel, szakhatóságokkal egyeztet
- előterjeszti a kérelmet a Képviselő-testület elé
- pozitív döntés esetén a felülvizsgálat megindításához a kérelmezőkkel, tervezőkkel településrendezési szerződést köt az önkormányzat
- a szükséges alátámasztó munkarészek és tanulmány tervek elkészítéséhez a szükséges adatokat biztosítja
- az eljárás közben szükséges egyeztetéseken részt vesznek
- valamennyi adminisztrációs és koordinációs feladatot ellátják az eljárásba bevonandó szakhatóságok, szomszédos települések és a tervezők között
- az iroda felelős az eljárás során szükséges hirdetmények kihelyezéséért és a határidők követéséért
- az eljárás lezárását követően értesíti az érintetteket és átvezeti a változtatásokat a hivatalban lévő terveken

7. Közterület felügyeleti tevékenység

Tevékenysége során a közterület felügyelő gondoskodik a város közterületeinek rendjére, tisztaságára vonatkozó jogszabályok /helyi rendeletek betartásának ellenőrzéséről. Ennek során a város közterületein valamint a hirdetőtábláin engedélyhez kötött tevékenységek (építkezés, útburkolat-bontás, árusítás, plakátkihelyezés stb.) szabályszerűségét és a tevékenységre kiadott engedélyek meglétét ellenőrzi. A jogszabályba, rendeletbe ütköző cselekmények felderítése, megelőzése érdekében, szorosan együttműködnek a rendőrséggel és a polgárőrséggel.

A közterület használati engedély kiadásának folyamata:

- ügyfelek tájékoztatása a közterület használati rendeletben foglaltakról, a kérelemhez szükséges nyomtatvány biztosítása mellett
- a beérkezett kérelmek tartalmi átvizsgálása, szükség esetén hiánypótlás küldése
- támogatható kérelem esetén közterület használat díj meghatározása a rendelet mellékletét képező díjtáblázat alapján
- a közterület használati díj befizetése után az engedély elkészítése
- önkormányzati iroda jogi ellenjegyzése után Polgármesterrel aláírni az engedélyt
- érintett ügyfeleknek az engedély megküldése
- közterület engedélynek megfelelő használatát ellenőrzik



8. Vagyongazdálkodás

Az iroda felelősségi körébe tartozik az önkormányzat vagyonával való gazdálkodás. Ennek keretében a földterületek, ingatlanok adás-vételének, bérbe adásának ügyeit intézik. A feladatellátás során az alábbi folyamatok elvégzése szükséges:

Ingyatlan eladás, vétele:

- ingatlanra vonatkozó információk összegyűjtése, elemzése, rendszerezése (elhelyezkedés, övezeti besorolás, védettség, terület, művelési ág, tulajdonosi szerkezet, forgalomképesség, AK érték, stb.)
- a rendelkezésre álló információk összegzése alapján előterjesztés készítése a Településfejlesztési Bizottság számára, aki javaslatot tesz az ingatlan értékesítésére, megvásárlására
- nemleges válasz esetén Kérelmező értesítése a bizottsági döntéséről
- pozitív elbírálás esetén a Vagyonrendelet előírásainak megfelelően értékbecslés, bizonyos esetekben vázrajzok, egyéb alátámasztó munkarészek elkészíttetése
- előterjesztés készítése a Képviselő-testület számára, aki dönt az értékesítésről, vásárlásról, illetve annak módjáról (liciteljáras, vagy azt mellőző értékesítés)
- nemleges válasz esetén Kérelmező értesítése a testületi döntéséről
- pozitív elbírálás esetén, liciteljáras kiírása a Vagyonrendelet előírásainak megfelelően, illetve az Eladó értesítése mellett adatbekérés a szerződés előkészítéséhez, szerződés és mellékleteinek (pl.: ingatlan-nyilvántartási kérelem) előkészítése, aláíratatása, ügyvédi ellenjegyeztetése
- földhivatali ügyintézés
- adó-, és földhivatali átvezetést követően adatszolgáltatás Költségvetési és Adóügyi Iroda felé, kataszteri átvezetetés

Ingyatlan haszonbérbe adás:

- ingatlanra vonatkozó információk összegyűjtése, elemzése, rendszerezése (elhelyezkedés, övezeti besorolás, védettség, terület, művelési ág, tulajdonosi szerkezet, forgalomképesség, AK érték, stb.)
- a rendelkezésre álló információk összegzése alapján előterjesztés készítése a Településfejlesztési Bizottság, vagy a Képviselő-testület számára, aki dönt a haszonbérbe adásról
- nemleges válasz esetén Kérelmező értesítése a testületi döntéséről
- pozitív elbírálás (haszonbérbe-adás) esetén a Kérelmező értesítése mellett adatbekérés a haszonbérleti-szerződés előkészítéséhez
- szerződés és mellékleteinek előkészítése, aláíratatása, ügyvédi ellenjegyeztetése
- adatszolgáltatás Költségvetési és Adóügyi Iroda felé



Ingyenese ingatlan átvétel (állami vagyon ingyenes tulajdonba vétele)

- az Önkormányzat feladatellátását segítő, a későbbiekben azt támogató állami ingatlanok célirányos felkutatása
- előzetes kapcsolatfelvétel az állami vagyon kezelőjével: információszerezés az ingatlanról
- a rendelkezésre álló információk összegzése alapján előterjesztés készítése a Képviselő-testület számára, aki hasznosítási cél(ok) megjelölésével dönt, „szándéknyilatkozatot” tesz az állami tulajdon ingyenes átvétel kapcsán
- az állami vagyon kezelőjének értesítése a Testület döntéséről, tárgyalagos megkeresés
- negatív elbírálás esetén az ügymenet lezárása
- pozitív elbírálás esetén az átadás-átvétel speciális feltételeinek tisztázása
- átadás-átvételi szerződés előkészítésében történő közreműködés, adatszolgáltatás
- szerződések átvételi oldalról történő aláíratása, ügyvédi ellenjegyeztetése
- tulajdonba vételi szemle, tulajdonba vétel

4.2.2 Önkormányzati Iroda

1. Iratkezelés

A polgármesteri hivatal teljes iratforgalmát az iroda bonyolítja le amely a következő folyamatok szerint zajlik:

Beérkező küldemények:

- levelek, küldemények beszállítása a postáról és az irodákról az ügyfelek által személyesen behozottakat
- borítékbontás
- érkeztetés
- irodákra szignálás
- kapcsolattartás az irodavezetőkkel (ügyintézőre szignáláshoz levinni, majd ezután az iktatóba visszaszállítani valamennyi érkeztetett küldeményt)
- iktatás
- iktatott küldemények, ügyiratok széthordása az ügyintézőkhöz

Postázandó küldemények:

- ügyintézők által elkészített leveleknek, dokumentumoknak iktatószám, alszám rögzítése az iktatóprogramban
- kimenő levelek összegyűjtése az irodákból
- levelek rögzítése a postakönyvbe



- ügyintézés a postán (levelek küldemények feladása), illetőleg a móri küldemények átadása a kézbesítőknek

Irattárba leadott ügyiratok kezelése:

- ügyintézők által leadott ügyiratok ellenőrzése
- irattározott ügyiratok tárolása, nyilvántartása
- irattári selejtezés

2. Szervezeti változások

A jogszabályi változások, vagy döntéshozók által indítványozott átszervezések, létszámcsökkenések, -bővülések előkészítése és koordinálása is az iroda hatáskörébe tartozik.

3. Személyzeti ügyek kezelése

3.1 Vizsgák

- az ügyintézők számára előírt kötelező vizsgák időpontjának egyeztetése
- a vizsgákra jelentkezés koordinálása
- a vizsga eredmények nyilvántartása

3.2. Továbbképzések

- éves továbbképzési tervhez szükséges adatok összegyűjtése az irodákról
- a továbbképzési terv elkészítése és megküldése a kormányhivatal részére
- a továbbképzésekkel kapcsolatos technikai tudnivalókkal kapcsolatos segítségnyújtás
- a továbbképzések elvégzését igazoló okiratok nyilvántartása

3.3. Személyzeti döntések

- a döntések (kinevezés, jogviszony módosulás, jogviszony megszűnés) jogi előkészítése
- a szükséges dokumentumok elkészítése, illetve a dolgozóktól összegyűjtése a személyi anyagba
- a dokumentumok megküldése a MÁK részére

3.4. Teljesítményértékelések

- a teljesítménykövetelmények meghatározásának koordinálása és nyilvántartása
- félévente a teljesítménycélok értékelésének koordinálása és nyilvántartása

3.5. Egyéb személyzeti ügyek kezelése

- adóbevallásokkal kapcsolatos nyilatkozatok összegyűjtése a dolgozóktól és megküldése a MÁK részére
- cafetéria szabályzat elkészítése évente, és a szükséges nyilatkozatok összegyűjtése a dolgozóktól
- a dolgozó távollétével (táppénz, tgyás, gyed, gyes, stb.) kapcsolatos dokumentációs feladatok
- negyedéves célfeladatok kitűzésének és értékelésének koordinálása és nyilvántartása
- túlmunka végzéséhez kapcsolódó iratok előkészítése
- tanulmányi szerződések előkészítése és nyomon követése



- szabadság nyilvántartás, jelenléti ívek kezelése
- védőszemüveggel kapcsolatos ügyintézés
- vagyonynyilatkozatok bekérése és nyilvántartása
- munkavédelmi, tűzvédelmi oktatás szervezése
- kötelező orvosi vizsgálatok szervezése

4. Testületi ülések előkészítése, lebonyolítása

4.1. A Képviselő-testület ülései

- Képviselő-testületi ülés időpontjára javaslattétel, a féléves munkaterv összeállítása az irodák javaslatai alapján
- döntést igénylő kérdések megvitatása az irodavezetőkkel a vezetői értekezlet keretében
- előterjesztés elkészítés határidejének meghatározása
- előterjesztés-tervezet jogi felülvizsgálata, konzultációs lehetőség biztosítása az ügyintézők számára
- előterjesztések begyűjtése az irodákról
- az állandó napirendek összeállítása: lejárt határidejű határozatokról szóló jelentés és beszámoló az átruházott hatáskörű döntésekről
- Képviselő-testületi ülések napirendjeinek, meghívójának összeállítása
- kapcsolattartás az önkormányzati képviselőkkel, meghívók, napirendek, előterjesztések kiküldése
- a testületi ülések meghívóinak és előterjesztéseinek közzététele a honlapon
- Képviselőtestületi ülés informatikai és műszaki háttérének biztosítása, lebonyolítása
- az ülésről szó szerinti jegyzőkönyv készítése
- Képviselő-testületi határozatok, rendeletek számozása, dokumentálása, nyilvántartása
- az ülésekről készült jegyzőkönyv és az üléseken elfogadott határozatok, rendeletek megküldése a kormányhivatal részére, illetve közzététel a honlapon
- az önkormányzati rendeletek egységes szerkezetbe foglalása, a Nemzeti Jogszabálytárban és a hivatali belső hálózaton, továbbá a honlapon történő közzététele
- az üléseken feltett, illetve benyújtott kérdések, interpellációk nyilvántartása

4.2. A Német Nemzetiségi Önkormányzat Mór Képviselő-testülete ülései

- közreműködés a meghívó és az előterjesztések összeállításában
- az ülések jegyzőkönyvezése
- a jegyzőkönyvek, határozatok megszerkesztése, számozása, nyilvántartása és megküldése a kormányhivatal részére

4.3. A Móri Többcélú Kistérségi Társulás Társulási Tanácsa ülései

- a tanács ülés időpontjára javaslattétel, az éves munkaterv összeállítása az irodák javaslatai alapján
- döntést igénylő kérdések megvitatása az irodavezetőkkel a vezetői értekezlet keretében
- előterjesztés elkészítés határidejének meghatározása



- előterjesztés-tervezet jogi felülvizsgálata, konzultációs lehetőség biztosítása az ügyintézők számára
- előterjesztések begyűjtése az irodákról
- tanács ülések napirendjeinek, meghívójának összeállítása
- kapcsolattartás a társulási tanács tagjaival, meghívók, előterjesztések kiküldése
- tanács ülés informatikai és műszaki háttérének biztosítása, lebonyolítása
- az ülésről jegyzőkönyv készítése
- határozatok számozása, dokumentálása
- az ülésekről készült jegyzőkönyv és az üléseken elfogadott határozatok megküldése a kormányhivatal részére

4.4. A Mór Mikrokörzeti Szociális Intézményi Társulás Társulási Tanácsa ülései

- a tanács ülés időpontjára javaslattétel, az éves munkaterv összeállítása az irodák javaslatai alapján
- döntést igénylő kérdések megvitatása az irodavezetőkkel a vezetői értekezlet keretében
- előterjesztés elkészítés határidejének meghatározása
- előterjesztés-tervezet jogi felülvizsgálata, konzultációs lehetőség biztosítása az ügyintézők számára
- előterjesztések begyűjtése az irodákról
- tanács ülések napirendjeinek, meghívójának összeállítása
- kapcsolattartás a társulási tanács tagjaival, meghívók, előterjesztések kiküldése
- tanács ülés informatikai és műszaki háttérének biztosítása, lebonyolítása
- az ülésről jegyzőkönyv készítése
- határozatok számozása, dokumentálása
- az ülésekről készült jegyzőkönyv és az üléseken elfogadott határozatok megküldése a kormányhivatal részére

5. Szerződések ellenjegyzése

Az Önkormányzati Iroda a polgármesteri hivatal jogi felülvizsgálati szerveként működik, így minden egyes szerződést és megállapodást a megkötés előtt véleményez.

- szerződés-tervezetek áttekintése
- a szükséges korrekciókról konzultáció az ügyintézőkkel, partnerekkel
- végleges szerződések jogi ellenjegyzése (ill. szignózása aláírás előtt)

6. Törvényességi felügyelettel kapcsolatos feladatok koordinálása

- kapcsolattartás a kormányhivatallal, eseti konzultáció
- a kormányhivatal éves ellenőrzési tervében foglalt adatszolgáltatások előkészítése, illetve koordinálása
- a kormányhivatal eseti tájékoztatás kéréseinek megválaszolása
- a kormányhivatal szakmai körleveleinek nyilvántartása



7. Az önkormányzat, a társulások, a hivatal és az intézmények törzskönyvi nyilvántartásával kapcsolatos feladatok ellátása

- a döntések, előterjesztések előkészítése
- a szükséges dokumentumok és nyomtatványok elkészítése és megküldése a MÁK részére

8. Választások lebonyolításának koordinálása

4.2.3 Költségvetési és Adóügyi Iroda

A Költségvetési és Adóügyi Iroda látja el az Önkormányzat, a Polgármesteri Hivatal, a Német Nemzetiségi Önkormányzat Mór, az önkormányzat felügyelete alá tartozó intézmények, a Móri Többcélú Kistérségi Társulás és felügyelte alá tartozó intézmények és a Mór Mikrokörzeti Szociális Intézményi Társulás és felügyelete alá tartozó intézmények gazdálkodásával kapcsolatos feladatokat, továbbá a helyi adóztatási tevékenységet.

Német
Nemzetiségi
Önkormányzat
Mór

Mór Városi
Önkormányzat

Mór Városi Önkormányzat
Móri Polgármesteri Hivatal
Mór Városi Önkormányzat Ellátó Központja
Lamberg-kastély Kulturális Központ
Pitypang Óvoda
Napsugár Óvoda
Meseház Óvoda
Nefelejcs Bölcsőde
Szociális Alapszolgáltatási Központ

Mór Mikrokörzeti
Szociális
Intézményi
Társulás

Mór Mikrokörzeti Szociális Intézményi Társulás
Szociális Alapszolgáltatási Központ

Móri Többcélú
Kistérségi
Társulás

Móri Többcélú Kistérségi Társulás
Móri Többcélú Kistérségi Társulás Hajléktalanok Átmeneti Szállása
Zengő Óvoda Egységes Óvoda- Bölcsőde



1. Költségvetéssel kapcsolatos teendők

Költségvetési koncepció készítése a központi költségvetési törvényjavaslat alapján a költségvetési évet megelőzően:

- költségvetési irányelvek áttekintése,
- a gazdasági környezetváltozás önkormányzatokat érintő hatásának elemzése,
- várható szabad források – végleges megtakarítások, többletbevételek – kimunkálása,
- jogszabályok és jogszabály-tervezetek áttekintése a központi támogatások, helyi adók és átengedett központi adók tervezéséhez,
- központi támogatásokat megalapozó naturális mutatók bekérése, annak felülvizsgálata intézményenként, feladattípusonként,
- szerkezeti változások költségvetési hatásának kimunkálása,
- a saját bevételeket meghatározó helyi adók, saját tevékenységből származó bevételek, vagyonhasznosítási források, térítési és közterület használati díjak, illetékek előzetes felmérése,
- önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok üzleti terv koncepciójának felülvizsgálata annak érdekében, hogy a szükséges önkormányzati támogatás, mint forráslekötés, megállapítható legyen,
- képviselő-testületi döntések végrehajtáshoz szükséges forrás megállapítása,
- az önkormányzat kötelező és önként vállalt feladatainak ellátásához szükséges költségvetési források prognosztizálása,
- szerződéses kötelezettségek kimutatása,
- folyamatban levő fejlesztések tárgyévét követő forrásigényének számbavétele, annak prioritása miatt,
- a költségvetést érintő változások főösszegre gyakorolt hatásának bemutatása,
- költségvetési koncepció előterjesztése a bizottságok és a Képviselő-testület elé elfogadásra.

2. Költségvetési rendelet készítése:

A költségvetési koncepcióban jóváhagyott irányelvek alapján az önkormányzatokra jellemző forrásorientált tervezési folyamat során:

- az intézmények tervezési irányelveinek kidolgozása, az intézményi költségvetési tervezetek tételes ellenőrzése, egyeztetése, korrekciója,
- a bevételek költségvetési szervenként, azon belül kormányzati funkcióként és számviteli kategóriánként történő megállapítása,
- a tárgyévét megelőző évi költségvetés áthúzódó kötelezettségeinek számbavétele, szabad pénzmaradvány kimutatása (előzetes zárás),



- az önkormányzat gazdálkodási feltételeit meghatározó helyi adó tervhez a „nagyadózóktól” adatszolgáltatás kérés, annak felülvizsgálata,
- megelőző évi központi támogatások elszámolása, az elszámolásból eredő többletforrás, visszafizetési kötelezettség megállapítása érdekében,
- eredményes pályázati források számbavétele,
- az önkormányzat és társulások kötelező és nem kötelező feladatainak ellátásához szükséges forrás megállapítása költségvetési szervenként, felmerülési jogcímenként a szerkezeti változások és bázis korrekciók figyelembevételével,
- pályázati forrásokhoz kapcsolódó kötelezettségek, kiadások számbavétele,
- fejlesztési kiadások, elkötelezettségek tervezése,
- a működési és fejlesztési költségvetési mérleg összeállítása,
- humánerőforrás szükséglet megállapítására javaslat,
- több éves kihatással járó döntések bemutatása,
- működési és fejlesztési tartalékokra javaslat a költségvetési egyensúly megtartása mellett (a stabilitási törvény értelmében az önkormányzatok éven túli hitelt csak kormányzati engedéllyel vehetnek igénybe),
- társulásban ellátott feladatok forrásigényének megállapítása, társult önkormányzatok hozzájárulási kötelezettségének megállapítása,
- előirányzat felhasználási ütemterv készítése annak érdekében, hogy az önkormányzat fizetőképessége folyamatosan biztosított legyen (meghatározó bevételeinkre a ciklikusság jellemző),
- a Központi költségvetés felé adatszolgáltatás a jóváhagyott költségvetési előirányzatokról költségvetési szervenként.

3. Beszámoló a költségvetés végrehajtásáról:

- a tárgyévi előirányzatok végrehajtásról szóló pénzforgalmi és mérlegjelentésre félévkor és évet követően kerül sor,
- a beszámolók keretében számadás történik az előirányzatok és vagyon alakulásáról,
- az éves végrehajtás bemutatja a realizált bevételeket és a megvalósult feladatok bekerülési költségét,
- az ez idáig jellemző pénzforgalmi szemléletű könyvvizetés miatt a zárszámadás keretében legfontosabb feladat az áthúzódó kötelezettség kimunkálása annak érdekében, hogy megállapítható legyen, hogy a kimutatott pénzmaradvány milyen mértékben jelent forrásbővülést a következő költségvetési évben,
- zárszámadás keretében történik a központi támogatások elszámolása,
- az éves beszámoló költségvetési szervenként és azon belül kiemelt előirányzatonként ad tájékoztatást a végrehajtásról,
- a beszámoló része a vagyonkimutatás, illetve feladatonként tartalmazza a fejlesztések alakulását,



- a pénzmaradvány megállapítását követően kerül sor annak tárgy évi költségvetésre gyakorolt hatásának kimutatására, költségvetést módosító rendelettel.

4. Napi gazdálkodási feladatok

- a jóváhagyott költségvetési előirányzatok kiosztása témafelelősökre,
- előirányzat gazdálkodás keretében: kötelezettségvállalás nyilvántartás, ellenjegyzési feladatok,
- költségvetési szervenként bejövő számlaiktatás, érvényesítés, kontírozás, számlakiegyenlítés, számla könyvelése, utalás,
- kimenő számlák kiállítása, ezen belül továbbszámítások, és gyermekétkeztetéssel kapcsolatos számlázás,
- segélyek utalása,
- eseti személyi jellegű kifizetések számfejtése,
- bérkönyvelés,
- pénztárak kezelése,
- pályázati forrásokkal történő elszámolás,
- évközi kötött felhasználású támogatások elszámolás,
- járulék és adóbevallások költségvetési szervenként,
- belföldi kiküldetések, utazási bérletek, önkormányzati tulajdonú gépkocsik üzemanyag felhasználásának elszámolás,
- cafetériával kapcsolatos ügyintéзések,
- közhasznú és közcélú foglalkoztatással kapcsolatos bérszámfejtések, támogatásigénylések,
- költségvetési szervek pénzellátása,
- vagyonkimutatással kapcsolatos feladatok, leltározások,
- havi adatszolgáltatás a költségvetés alakulásáról a központi költségvetés felé,
- költségvetést módosító rendeletek előkészítése, jóváhagyást követő átvezetése,
- átruházott hatáskörben hozott döntések előkészítése testületi jóváhagyásra,
- Pénzügyi Bizottsági hatáskörébe tartozó egyes előterjesztések készítése, a bizottság működésével kapcsolatos feladatok bonyolítása, jegyzőkönyvvezetés,
- szerződések nyilvántartása,
- nonprofit szervezetek önkormányzati támogatásának utalása,
- követelések, kötelezettségek nyilvántartása, fizetési felszólítások elkészítése,
- a pénzügyi szabályzatok elkészítése, karbantartása, a dolgozókkal történő megismertetése,
- folyamatba épített előzetes és utólagos vezetői ellenőrzés,
- irodaszer, kis értékű tárgyi eszköz és egyéb beszerzések, megrendelések készítése,
- analitikus nyilvántartások vezetése,
- főkönyvi könyvelés. Az államháztartás számvitele 2014. január 1-jétől a költségvetési számvitelből és a pénzügyi számvitelből áll. A költségvetési számvitel szerinti



könyvvizetés a bevételi és kiadási előirányzatok alakulásának, a követelések, kötelezettségvállalások, más fizetési kötelezettségek, és ezek teljesítésének, továbbá a központi költségvetés Áht. 14. § (3) bekezdése szerinti fejezetéből kapott támogatások felhasználásának a valóságnak megfelelő, folyamatos, zárt rendszerű, áttekinthető nyilvántartását és az éves költségvetési beszámoló ezekre vonatkozó részei megbízható és valós összképet mutató elkészítését biztosítja.

A pénzügyi számvitel szerinti könyvvizetés a vagyon és annak összetétele, a tevékenység eredménye valóságnak megfelelő, folyamatos, zárt rendszerű, áttekinthető nyilvántartását és az éves költségvetési beszámoló ezekre vonatkozó részei megbízható és valós összképet mutató elkészítését biztosítja.

Az iroda szervezeti egységébe tartozik az adócsoporthoz is, amely felelős a helyi adók (magánszemélyek kommunális adója, helyi iparüzési adó, idegenforgalmi adó), a megosztott adók (gépjárműadó, termőföld bérbeadása utáni jövedelemadó) és az egyéb adók (talajterhelési díj, eljárási illeték, bírság és végrehajtási díj, késedelmi pótlék) meghatározásáért, kiszabásáért és beszedéséért.

A helyi adók kivetése és annak beszedése mellett

- az adó és érték bizonyítványok,
- adók módjára behajtandó köztartozások,
- adóigazolások,
- hatósági igazolások,
- vagyoni bizonyítványok,
- adatszolgáltatás NAV megkeresésre,
- hitelezői igénybejelentés,
- letiltások, felszólítások,
- helyszíni eljárások,
- gépjárművek forgalomból történő kivonása.

4.2.4 Közigazgatási és Szociális Iroda

1. Szociális ügyek

Szociális ellátások általános eljárási folyamatai

- pénzbeli és természetbeni szociális ellátásra irányuló kérelem előterjesztése az érdekelt személy illetőleg a rászoruló helyzetéről tudomást szerző által



- a központi ügyfélfogadáson a munkatársak a kérelmező rendelkezésére bocsátják a benyújtandó formanyomtatványokat és tájékoztatják az ügy elbírálásához szükséges igazolások, nyilatkozatok, esetlegesen egyéb bizonyítékok szükségességéről
- az iroda megvizsgálja a kérelmező által benyújtott iratokat, szükség esetén hiánypótlásra hívja fel az ügyfelet
- a vizsgálat alapján a kérelmeket döntésre előkészíti
- a kérelmeket a hatáskör gyakorlója elé terjeszti (Képviselő-testület, Szociális és Egészségügyi Bizottság, Polgármester, Jegyző)
- a pénzbeli és természetbeni ellátásoknál egyszerűsített határozat hozható, ha a kérelemnek helyt ad a hatáskör gyakorlója és az ügyben nincs ellenérdekű ügyfél
- pénzbeli ellátások folyósítása, szolgáltatóhoz való utalása
- a megállapított támogatásra való jogosultság fennállását az iroda rendszeresen figyelemmel kíséri
- a pénzbeli ellátások rendeltetésszerű felhasználásának ellenőrzése a belső ellenőrzés keretében történik, a természetben nyújtott ellátásokat a Szociális Alapszolgáltatási Központ ellenőrzi

Céljuk és a támogatottak köre szempontjából a következő támogatási formák léteznek

- Lakbértámogatás: az önkormányzati bérlakásokban élő rászorulókat támogatására szolgál, melynek során általában a jogosultak lakbérének fele kerül elengedésre a bizottság döntése alapján.
- Adósságkezelési szolgáltatás: azon személy, vagy család kaphatja, akinek lakhatása veszélybe került a lakásfenntartással kapcsolatos adósság felhalmozódása miatt.
- Ápolási díj: szociális rászorultság esetén annak a hozzátartozónak állapítható meg, aki a 18. életévét betöltött, tartósan beteg, állandó és tartós felügyeletre szoruló személy otthoni ápolását végzi.
- Bérlakás: önkormányzati tulajdonban lévő szociális bérlakások és szakember lakások kiutalásáról szintén a Szociális és Egészségügyi Bizottság dönt.
- Önkormányzati segély: az a személy kaphatja, aki létfenntartását veszélyeztető rendkívüli helyzetbe került, vagy időszakosan, vagy tartósan létfenntartási gondokkal küzd és önmaga vagy családja megélhetéséről egyéb módon nem tud gondoskodni, vagy alkalmanként jelentkező többletkiadásainak fedezése érdekében anyagi segítségre szorul. Ez lehet eseti vagy meghatározott időszakra vonatkozó önkormányzati segély, temetési segély, vagy kamatmentes kölcsön
- Újszülöttek családjának támogatása: egyszeri támogatásban részesíti azt az újszülött gyermeket nevelő családot, amely a gyermek születésekor Mór Városi Önkormányzat illetékességi területén állandó bejelentett lakóhellyel rendelkezik és életvitelszerűen a településen él.
- Köztemetés: amennyiben az elhunynak nincs, vagy nem lelhető fel olyan hozzátartozója, aki az eltemettetéséről gondoskodna, úgy az önkormányzat saját költségén gondoskodik az eltemettetésről.



- Rendszeres gyermekvédelmi kedvezmény: a kedvezményre jogosult óvodás és általános iskolás gyermekek ingyen étkeznek, középiskolások 50% kedvezménnyel étkeznek, tankönyvtámogatásban részesülnek, valamint évente két alkalommal Erzsébet-utalványban részesülnek
- Lakásfenntartási támogatás
- Aktív korúak ellátása: foglalkoztatást helyettesítő támogatás, vagy rendszeres szociális segély a törvény által előírt feltételek teljesülése esetén
- Méltányossági közgyógyellátás
- Védett fogyasztó
- Első lakáshoz jutók támogatása: célja a Mór város területén élő, szociális helyzetüknél fogva támogatásra szoruló 40. életévét be nem töltött magyar állampolgárok első önálló lakáshoz jutásának elősegítése. A támogatás mértéke 500eFt-1.000mFt-ig terjed és 5 év alatt kell havi részletekben kamatmentesen visszafizetni.
- HPV elleni védőoltás: 13. életévüket betöltött móri lánygyermekek HP vírus elleni védőoltásáról gondoskodik az önkormányzat

2. Kereskedelmi tevékenység, telepengedély és telep létesítésének bejelentése

A telepengedély, illetve a telep létesítésének bejelentése alapján gyakorolható egyes termelő és egyes szolgáltató tevékenységek engedélyezése Jegyzői hatáskör, ügyintézése a következő folyamat alapján történik

- az ügyfél érdeklődésére a végezni kívánt tevékenység jogszabály szerinti besorolása, hogy milyen eljárás lefolytatására kötelezett
- jogszabályban előírt tartalmú formanyomtatvány rendelkezésre bocsátása és az ügyfél tájékoztatása a kötelező mellékletekről, igazolásokról
- a benyújtott kérelem átvizsgálása, hogy az előírt formai és tartalmi követelményeknek megfelel-e – szükség esetén hiánypótlás előírása
- az eljárásba bevonandó szakhatóságoknak megkeresés küldése, vagy előzetes szakhatósági hozzájárulás érvényességének ellenőrzése
- építés hatóság állásfoglalásának megkérése, hogy a HÉSZ szerint a kérelemben feltüntetett telephelyen az adott tevékenység végezhető-e
- eljárásban ügyfélnek minősül a teleppel közvetlenül szomszédos, a teleppel közös határvonalú, telekhatárú ingatlan tulajdonosa, így ezek adatait az ingatlan-nyilvántartási rendszer használatával be kell szerezni
- a telephelyen helyszíni szemlét kell tartani, amelyről az érintetteknek értesítést, majd a szemle során felvett jegyzőkönyvet meg kell küldeni
- szükség esetén megfelelő határidő kitűzésével kötelezni lehet a telepengedély jogosultját átalakítások, vagy változtatások elvégzésére, intézkedések megtételére
- a telepengedély megadásával egyidejűleg, a bejelentés-kötelestevékenység esetén pedig a jogszabályban meghatározott feltételek fennállása esetén haladéktalanul nyilvántartásba veszik és az előírt módon közzéteszik



3. Birtokvédelem, panaszbejelentések

A birtokvédelem célja, hogy a tulajdonos a birtokát rendeltetésszerűen, más által nem zavartatva használhassa. Birtokvédelem a jegyzőtől, vagy a bíróságtól kérhető. A jegyzői hatáskörben végzett eljárások az iroda hatáskörébe tartoznak.

- birtokvédelemért folyamodó ügyfél kérelmére indul
- az eljárás megindításáról haladéktalanul értesíteni kell azt az ügyfelet is, aki ellen a birtokvédelmet kéri és meg kell küldeni számára a kérelmező által előterjesztett nyilatkozatokat, bizonyítékokat
- tényállás megállapítása után a birtokvita eldöntése
- eredeti birtokállapot helyreállításának módja és hasznok, károk, költségek viselésének meghatározása
- amennyiben a kötelezett nem tesz eleget a határozatban foglaltaknak, a jogosult kérelmére a jegyző végrehajtást rendelhet el

4. Anyakönyvi igazgatás, népesség nyilvántartás

A nyilvántartások vezetésével kapcsolatban a következő tevékenységekre kerül sor:

- anyakönyvi kivonat, másolat, értesítő kiadása
- születési anyakönyvbe bejegyzés
- házassági anyakönyvbe bejegyzés
- házasságkötések
- halotti anyakönyvi kivonatok kiállítása
- születési névváltoztatás
- házassági névváltoztatás
- külföldön történt anyakönyvi események hazai anyakönyvezésre történő felterjesztése
- válás utólagos bejegyzése a házassági anyakönyvbe
- anyakönyvi események rögzítése, valamint eltérés esetén a központi személyi adat- és lakcímnnyilvántartásban tárolt adatok javítása az anyakönyvi bejegyzések alapján

5. Közmunkaprogram

A közfoglalkoztatásban foglalkoztatottak ügyében kapcsolattartás a Munkaügyi Központtal. A közfoglalkoztatottakkal kapcsolatos személyzeti feladatok ellátása.

6. Polgárok személyi adatainak és lakcímének nyilvántartásával kapcsolatos feladatok ellátása

7. Honosítási eljárás, honosítási ünnepség megszervezése és lebonyolítása

8. Hagyaték

Hagyatéki ügyekben a közjegyzői, illetve más államigazgatási szervek megkereséseinek



intézése, hagyatéki leltár készítése. Pénzintézetek, egészségbiztosítási pénztárak és egyéb adatszolgáltatás kérésére jogosult szerv halálesettel kapcsolatos megkereséseinek teljesítése.

9. Méhészek nyilvántartása

10. Termőföld adásvétel és haszonbérbeadás kifüggesztésével kapcsolatos eljárás, egyéb kifüggesztési kérelmek teljesítése

4.2.5 Humánügyi Iroda

1. helyi civil szervezetek, sportszervezetek

Az Önkormányzat elismeri, megbecsüli a civil szervezetek helyi közéletre gyakorolt hatását és támogatja a kultúra a közművelődés, a hagyományok ápolása, a nevelés-oktatás, a szociális és karitatív tevékenység, az arra rászorulóknak megsegítése, az egészséges életmód a sportolás feltételeinek megteremtése, a természeti és épített környezet megóvása, a közrend és vagyonvédelem, továbbá az esélyegyenlőség megteremtése terén végzett tevékenységét. A helyi civil szervezetek, sport szervezetek vezetőivel az iroda folyamatos kapcsolatot tart, egyeztetéseket folytat, az önkormányzathoz benyújtott pályázataiknak teljes körű ügyintézését végzi az alábbi folyamat alapján:

- civil szervezetekkel történő egyeztetések során az igények felmérése
- költségvetési rendelet készítése során javaslattevél a felosztandó keretösszeg mértékére
- az elfogadott költségvetés alapján pályázati kiírás összeállítása és meghirdetése a civil szervezetek számára
- személyes konzultáció lehetőségének megteremtése a pályázati dokumentáció összeállításához
- beérkezett pályázatok átvizsgálása, hogy a tartalmi és formai követelményeknek megfelelnek-e
- szükség esetén hiánypótlási felhívás megküldése a kérelmezők számára
- előterjesztés készítése a bizottságok és a Képviselő-testület döntéséhez
- pályázók értesítése a döntésről, támogatási szerződés megkötése
- támogatás összegének folyósítása a pályázatban foglalt ütemezésnek megfelelően
- kapcsolattartás a belső ellenőrrel, aki a támogatás felhasználását ellenőrzi
- a pályázók elszámoltatása a támogatás összegének felhasználásáról, a pályázatban meghatározott program megvalósításáról
- szükség esetén hiánypótlás
- elszámolások elfogadásáról előterjesztés készítése a Képviselő-testület számára
- esetlegesen keletkező visszafizetési kötelezettségről a pályázót értesíteni



2. Városi ösztöndíjak

A városi ösztöndíjak, így a Bursa Hungarica, a Felsőoktatási Önkormányzati Ösztöndíj pályázat és az Arany János Tehetséggondozó Ösztöndíj pályázat teljes körű lebonyolítását is az iroda végzi. Ennek során a pályázati kiírások elkészítése, regisztrálása, kiértékelése, összesítése, döntésre történő előkészítése is az irodán történik.

3. Városi rendezvények

A városi rendezvények szervezése rendszeres kapcsolattartást követel a Lamberg-kastély Kulturális Központtal, az intézményekkel és a városfejlesztési és –üzemeltetési irodával. Gondoskodni kell a programok szervezéséről, a díjak, jutalmak beszerzéséről és a műszaki követelmények meghatározásáról. A rendezvényekhez és az egyéb feladatokhoz kapcsolódó kötelezettség vállalások, megrendelők elkészítése, az árajánlatok beszerzése, a számlák befogadása, a beszerzések elvégzése, nyilvántartása, elszámolások vezetése a Költségvetési és Adóügyi Irodával igényel szoros együttműködést.

4. Egészségügyi alapellátás

Az egészségügyi alapellátás feladatainak területén az iroda háziorvosi, gyermek háziorvosi, fogorvosi és iskola-egészségügyi ellátás statisztikaival és nyilvántartásaival kapcsolatos ügyeit intézi és ennek kapcsán folyamatos kapcsolatot tart az ÁNTSZ-szel, MEP-pel.

5. Közművelődés

A közművelődési, könyvtári és kulturális szolgáltatás, különösen a nyilvános könyvtári ellátás biztosítása, a kulturális örökség helyi védelme, a helyi közművelődési tevékenység feladatainak fenntartói koordinálása szintén az iroda feladatai közé tartozik. Az iroda munkaterülete az intézményvezető által elkészített éves intézményi munkaterv és beszámoló előterjesztéseinek elkészítése, közművelődéssel kapcsolatos pályázatok koordinálása, a közművelődési intézménnyel több közös pályázat előkészítése.

6. Köznevelési intézmények

A köznevelési intézmények közül az önkormányzati fenntartású óvodák és az állam által fenntartott, a helyi önkormányzat által működtetett iskolák között szakmai koordináció az egész év során folyamatosan zajlik. Az óvodai nevelés teljes egészére, az iskolák esetében a működtetéséhez kapcsolódóan az alapidokumentumok ellenőrzése, óvodai munkaterv, óvodai, iskolai SZMSZ-ek és Házirendek, valamint a Pedagógiai Programok szakmai felülvizsgálata, a törvényes működéshez kapcsolódó előterjesztések elkészítése is megtörtént.



5 A folyamatok hatékonysága a munkatársak véleményének tükrében

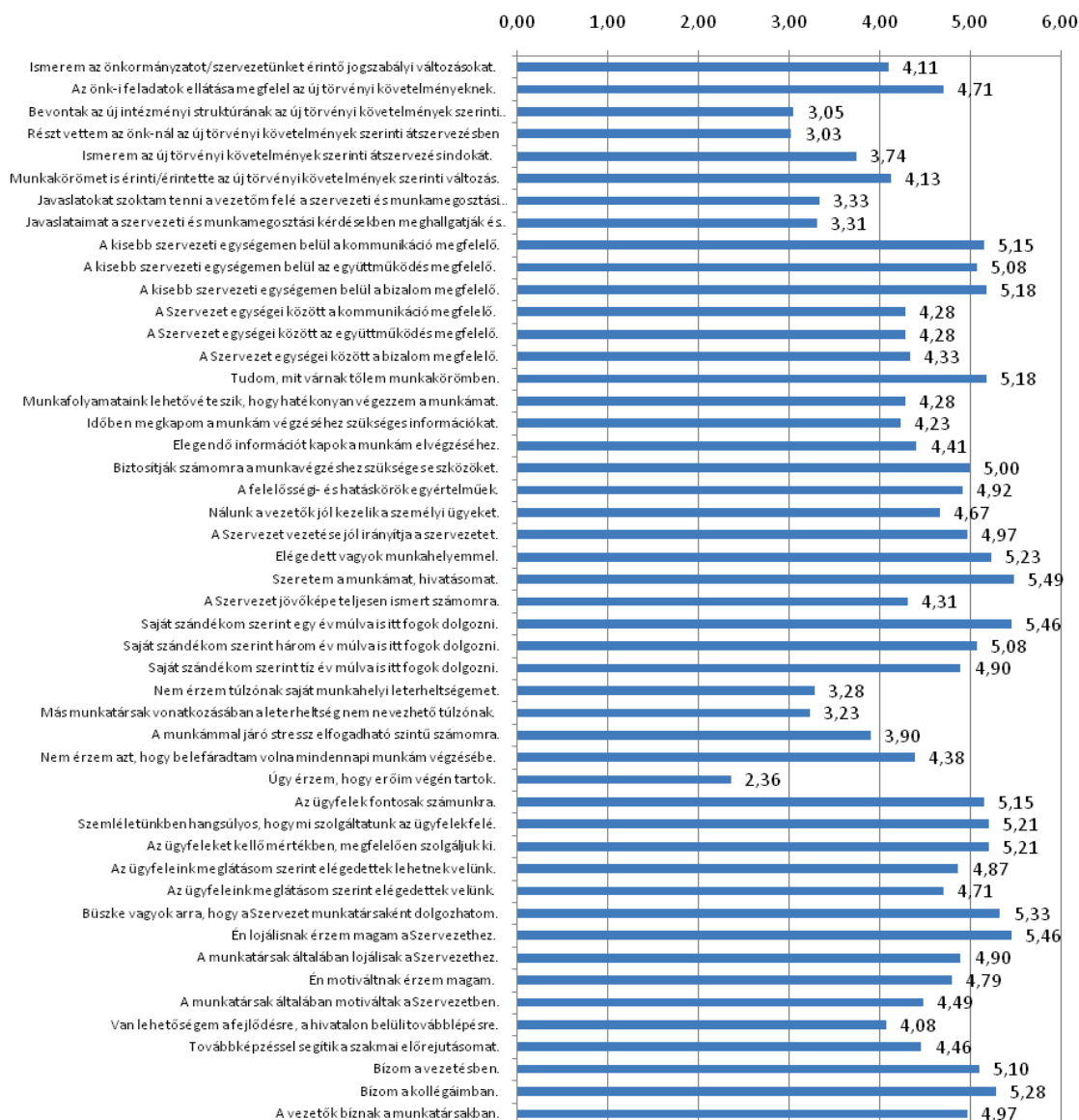
5.1 Kérdőívek eredményeinek értékelése

Az előre elkészített, 48 különböző témában feltett kérdésekből álló kérdőívet a polgármesteri hivatal valamennyi munkatársa megkapta kitöltésre. A kitöltők tájékoztatva lettek, hogy a kérdőív anonim módon lesz kezelve, ezzel is növelve az esélyét annak, hogy a kitöltése közben őszinte válaszok szülessenek. A kitöltött kérdőíveket irodánként összegyűjtve adták le, ezáltal is csökkentve a beazonosíthatóságot.

A kérdőíveket végül 39-en töltötték ki, amely a hivatal létszámához viszonyítva már reprezentatív eredményt ad.



Feladatmegosztási és szervezeti működés kérdőív feldolgozása



■ Átlagolt eredmények

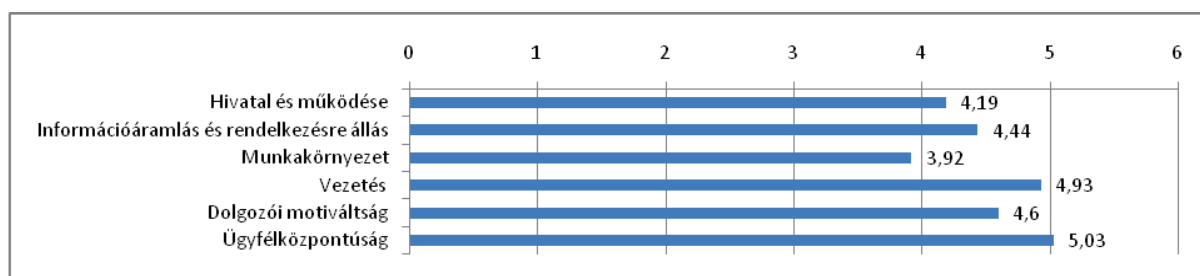


Feldolgozás:

A feldolgozás során a kérdéseket csoportokra bontottuk az alábbiak szerint:

- Hivatal és működése 2-8; 10-11; 13-16; 20; 25
- Információáramlás és rendelkezésre állás 1; 9; 12; 17; 18
- Munkakörnyezet 19; 30-33; 44-45
- Vezetés 21; 22; 46; 48
- Dolgozói motiváltság 23-29; 31-33; 39-47
- Ügyfélközpontság 34-38

A kérdéscsoportokra adott válaszokat átlagolva a következő eredmények születtek:

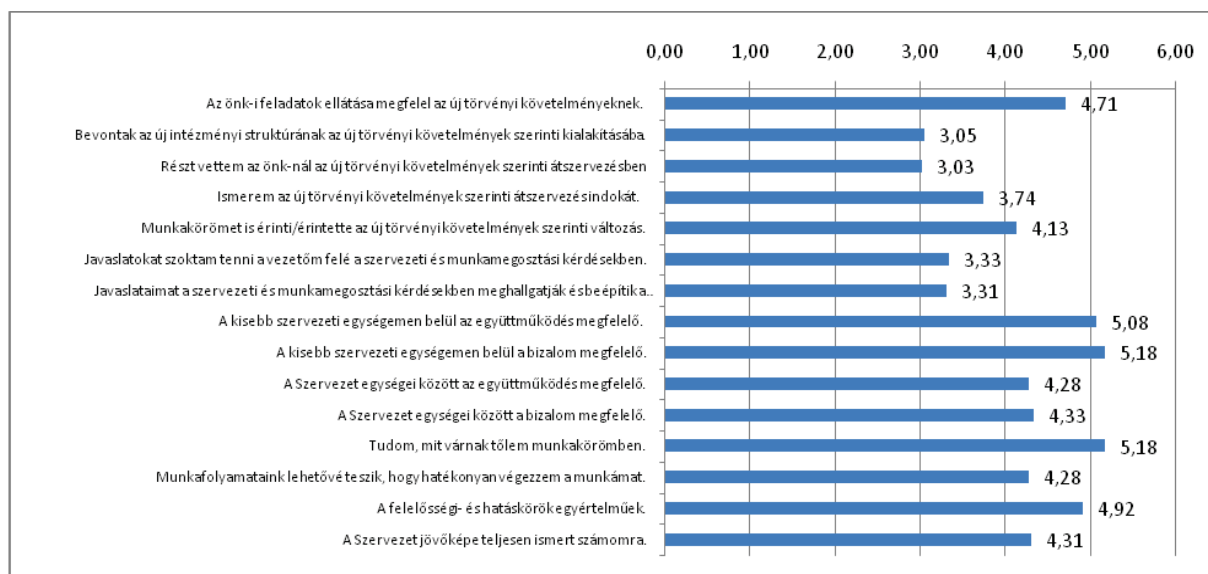


Következtetések:

Megállapítható, hogy jellemzően 4 és 5 közötti átlag pontszámok születtek, ami alapvetően a kitöltők elégedettségét tükrözi. Ez alapján a hivatal működése, vezetése, munkaszervezése az itt dolgozók szerint általánosan jól működik.

A hivatal dolgozóinak értékelése szerint a munkakörnyezet kapta a legalacsonyabb pontszámokat és az ügyfélközpontság, valamint a vezetés a legmagasabbakat. Ennek részletes okait témánként fogjuk vizsgálni, mivel a kérdéscsoportokon belül is előfordultak jelentős eltérések a kérdések értékelései között.

Hivatal és működése

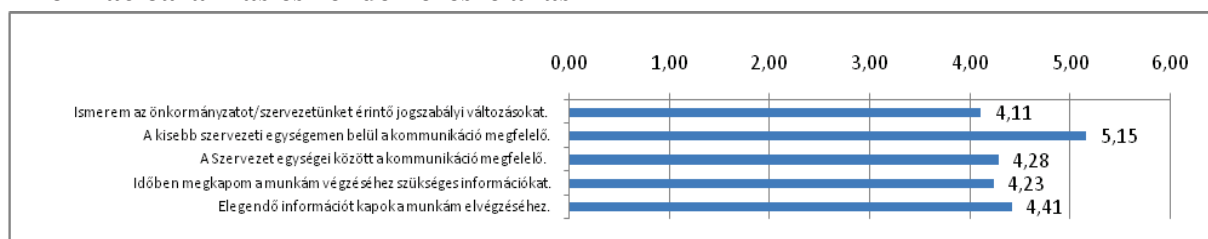


Következtetések:

Az értékelések részletes tanulmányozása során egyértelműen megállapítható, hogy a munkaszervezési folyamatokba a dolgozók jelentős része nincs bevonva és jellemzően az indokait sem értik. Ami viszont mindenképpen pozitívum, hogy ennek ellenére tisztában vannak a feladataikkal, felelősségi körükkel az elvárásokkal.

A szervezeti egységen belüli együttműködés és bizalom értékelése 5 feletti pontszámával magasan az átlag felettinek tekinthető, de az irodák közötti kapcsolat is 4,3 körüli értéket kapott.

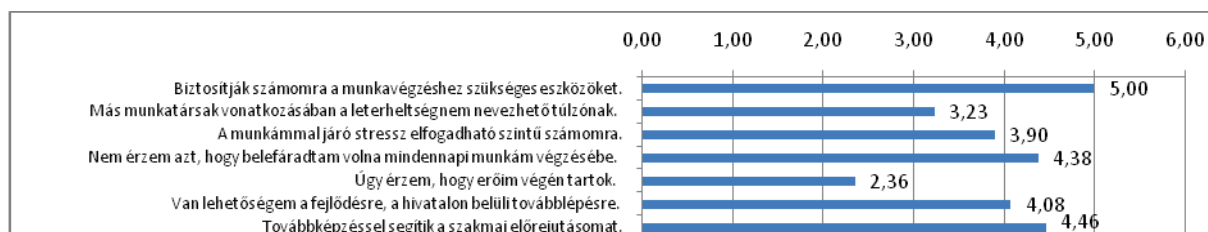
Információáramlás és rendelkezésre állás



Következtetések:

Az információáramlás és rendelkezésre állás értékelése során minden feltett kérdésre 4 fölötti átlag született, de még ebből is kiemelkedik a szervezeti egységen belüli kommunikáció. Ez alapján az látható, hogy az irodák dolgozói jellemzően az irodán belüli kommunikációra hagyatkoznak, az irodák közötti kommunikáció feltételezhetően az irodavezetők feladatai közé tartozik.

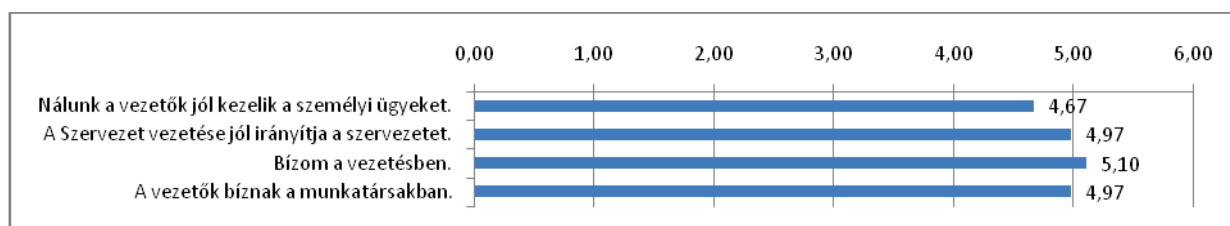
Munkakörnyezet



Következtetések:

Valamennyi kérdőívben szereplő kérdéscsoport közül a legalacsonyabb értékelést ez a téma kapta, így mindenképpen érdemes a részletesebb elemzése. Az alacsony átlag annak ellenére született, hogy 2 kérdés kivételével 4-5 körüli átlag pontszám született. A mindkét alacsonyan értékelt kérdés a munkahelyi leterheltségre vonatkozik. Tovább növeli a probléma valós meglétét, hogy a dolgozók nem csak a saját leterheltségüket érzik túlzónak, hanem a hivatal többi dolgozójának leterheltségét is. Ez annak ellenére van így, hogy a hivatal vezetése biztosítja számukra a munkavégzéshez szükséges eszközöket, képzéseket.

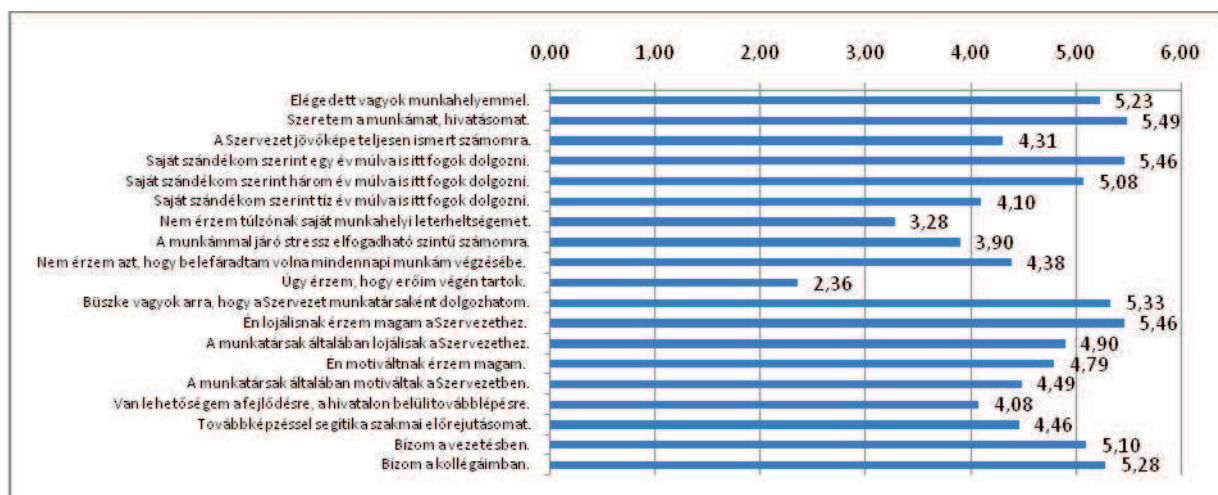
Vezetés



Következtetések:

Ez egyik legmagasabb pontszámot kapott témakör. Ez alapján a hivatal dolgozói és a vezetők között kölcsönös bizalom van és a vezetők feltehetően jól irányítják a szervezetet. Érdekes, hogy ez a vélemény annak ellenére ilyen egyértelmű, hogy az előző kérdéskör alapján a dolgozók jellemzően túlterheltek. Ez alapján az összefüggés alapján feltételezhető, hogy a dolgozók nem vezetőiket tartják felelősnek a munkakörülményeikért.

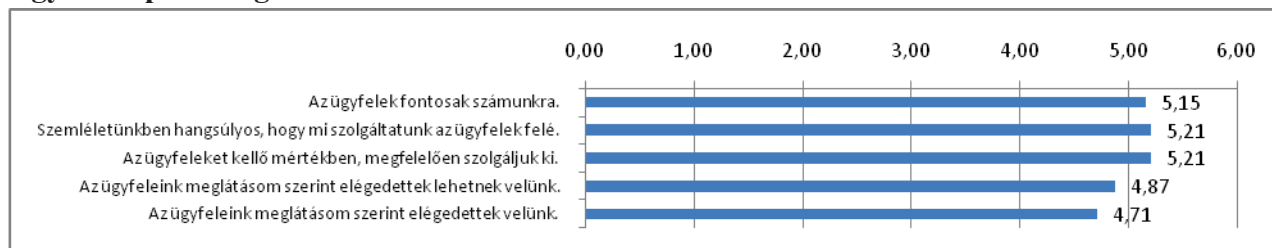
Dolgozói motiváltság



Következtetések:

A dolgozói motiváltság is rendkívül magas értékelést kapott. Ha az előzőekben már tárgyalt leterheltségre vonatkozó kérdésektől eltekintünk, akkor valamennyi kérdés 4-es fölött és jelentős részük 5-ös fölötti értékelést kapott. A dolgozók jelentős része hosszú távon tervez a munkahelyén és szereti a munkáját. Annak ellenére, hogy jelentős részük nem lát lehetőséget a hivatalon belüli továbblépésre, lojális a munkahelyéhez. Ez alapján a vezetőiknek sikerül kellőképpen motiválni a dolgozóikat.

Ügyfélközpontúság



Következtetések:

Mind közül a legmagasabbra értékelt kérdéscsoport. Ez alapján egyértelműnek tűnik, hogy a hivatal dolgozói tisztában vannak vele, hogy munkájukat az ügyfelekért végzik, azok elégedettsége fontos számukra. Szinte valamennyien úgy gondolják, hogy az ügyfeleket



ennek megfelelően, kellő mértékben szolgálják ki. Ennél már megosztottabbak a vélemények abban a tekintetben, hogy ezt az ügyfelek is így értékelik-e.

Összegzés

A polgármesteri hivatal dolgozói által kitöltött kérdőívek alapján megállapítható erősségek:

- dolgozók elhivatottak a munkájuk iránt
- hosszú távon terveznek a jelenlegi munkahelyükön dolgozni
- kiváló az irodákon belüli együttműködés, bizalom és információáramlás, de az irodák közötti is megfelelő szinten van
- a dolgozók tudják mit várnak tőlük és feladataik elvégzéséhez szükséges eszközöket is biztosítják a számukra
- feltehetően jó közösség alakult ki a hivatalban, a dolgozók bíznak egymásban és vezetőikben
- a dolgozók megítélése szerint a vezetőik is bíznak bennük
- rendkívül hangsúlyosnak mondható a dolgozók körében az ügyfélközpontú szemlélet

A polgármesteri hivatal dolgozói által kitöltött kérdőívek alapján megállapítható gyengeségek:

- a dolgozók jelentős része túlterhelt, munkáját stresszesnek tartja
- a szervezetet érintő fontos kérdésekben úgy érzik, hogy nincs beleszólásuk
- a munkamegosztást érintő kérdésekbe szintén csekély beleszólásuk van

5.2 Strukturált interjúk értékelése

A szervezetfejlesztési projekt részeként strukturált interjút készítettünk, a szervezet vezetőjével, valamint szervezeti egységeként irodavezetőkkel, illetve általuk kijelölt köztisztviselőkkel.

Az interjú készítésében résztvevő köztisztviselők szervezeti bontás szerint:

Szervezeti egység	Interjú alanyok száma
Költségvetési szerv vezetője	1 fő
Önkormányzati Iroda	2 fő
Városfejlesztési és Üzemeltetési Iroda	2 fő
Közigazgatási és Szociális Iroda	2 fő
Humánügyi Iroda	2 fő



Költségvetési és Adóügyi Iroda	2 fő
Összesen	11 fő

Az interjú készítés során a vélemények, vélekedések a kérdőíves vizsgálatokénál finomabb elemzése volt a cél. A megkérdezett hivatali dolgozók előre meghatározott sorrendben feltett 11 kérdésre válaszoltak. Kérdések listája (1. sz. melléklet). Az irányított beszélgetés során a két együttműködő személy - a kérdező és a válaszadó - között elhangzottakról írásbeli feljegyzéseket készítettünk. A dokumentált riportokat sorfolytonos sorszámmal, a válaszadók sorrendjében differenciáltuk. Az interjú készítésére fordított idő elég volt valamennyi választ adónak arra, hogy az elhangzott kérdésekre átgondolt, a napi munkavégzés során tapasztaltakról véleményüket teljes körűen kifejtse. A stratégiai fejlesztést szem előtt tartva szinte az összes feltett kérdésnél nagy hangsúlyt fordítottunk, hogy lehetőséget biztosítsunk – hogyan lehetne javítani; mit csinálna másképp; milyen változásokat javasolna – a felmerült problémák gyakorlati megoldására irányuló elképzelések taglalására.

A kérdések köre az alábbiakra tagolódtak:

- jogszabályismeret,
- munkamegosztás, munkaszervezés,
- hatékonyság, javítandó folyamatokra tett elképzelések,
- információ, kommunikáció, bizalom, együttműködés a hivatal szervezeti egységén belül, az egyes szervezeti egységek illetve a vezetők és szervezeti egységek között,
- vezetői döntések hatékonysága, döntés előkészítő folyamatok.



Kérdések	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
1.Kell-e erősíteni, és ha igen, hogyan lehetne erősíteni a hivatali dolgozók jogszabály-ismeretét?	A jogszabályok értelmezésében lenne szükség a segítségre.	Igen A kell. jogszabály értelmezésében kellene megerősíteni az ügyintézőt. Irodánként lehetne átbeszélni, a hangsúllyal a változásokra.	A munkakörü leterheltség csökkentésével lehetne lehetőséget teremteni, hogy legyen kapacitás munkaidőben a jogszabályok tanulmányozására. A technikai feltételek és tájékoztatás megoldott.	A kidolgozott jogszabály követési struktúra eredményes. Amennyiben mindenkit érintő változás lép fel, azt egy önkormányzati szintű előadás keretében kellene közzétenni.	Mindenkép pen szükség lenne visszacsatolásra a hetente kiadott jogszabályfigyelővel kapcsolatban, illetve időnként oktatásra. Időhiány miatt ez jelenleg munkaidőben nehezen megvalósítható.	A hivatal dolgozóinak jogszabály ismerete megfelelő.	Megfelelő.	Az adott irodát érintő jogszabály változásról e-mail értesítő küldése szükséges lenne. Sokszor nincs idő a hálózati meghajtón feltett változásokat végig böngészni.	Igen, irodánként rendszeresen a irodaértekezleten kell az érintett ügyintézőt segíteni a jogszabályváltozás ok értelmezésében. Szakmai lapokban olvasottak megvitatása.	A szakterületét érintő jogszabályokkal valamennyi dolgozó tisztába van. A többi jogszabály ismerete a jogászokra tartozik.	Igen, szakmai elképzelésként havonta oktatás mindenkit érintő jogszabályváltozásokkal kapcsolatosan, valamint szervezett oktatás.
2.Az új törvények szerinti intézményi struktúra hatékonyságát hogyan lehetne javítani?	Ne tudja.	Nem tudja, nincs rálátása.	Az átszervezés során az elkerült munka mennyisége valamint létszám nem volt arányban.	Önkormányzati tulajdonú városfejlesztési kft. létrehozásával.	A folyamatok áttekintésével és ahol szükséges, átalakításával, annak érdekében, hogy a munkaszervezés és a kommunikáció hatékonyabb legyen.	A kkor javítható, ha az állampolgárok „megszokják” az új rendszert.	A z irodáról elkerült munka, létszám mennyisége valamint az irodán megmaradt feladatok, valamint kapott újabb feladatok, személyi állomány nincsenek arányban.	Nincs rálátása.	Megfelelő vezetői információs rendszer kialakításával.	Feladatokat a datok kiszervezésével az intézményekhez, kisebb mértékű bürokráciával, létszámbővítéssel.	Az irodákon belüli munkamegosztás, irodán belüli struktúra elosztás.(Irodavezető törekedjen, hogy ügyintézői munkát ne végezzen. Az irodavezető feladatokat határozzon meg, iránymutatást nyújtson, számon kérjen.)
3.Mi a véleménye az új jogszabályok követelmények szerinti	Több munkát jelent minden iroda számára.	Nem tudom, nincs véleményem.	Sem értelme, sem haszna.	Az irodát hátrányosan érintette, több feladat hárul a munkatársakra,	A hivatalok kialakításával kapcsolatban problémaként	A z átszervezés jól sikerült, a hivatal jól működik.	A feladat ellátás, kapcsolódó további	Nem tudom, nincs véleményem.	Pénzügyi szempontból pozitív. Pl.: a támogatások nagyobb mértékben	A közigazgatási reform jó irányba halad.	A Járási Hivatalok nem vittek el annyi feladatot, mint



átszervezésről?				hiszen létszámcsökkentést is eredményezett az átszervezés. Előnye hogy a hivatalon belüli kommunikáció javult, információ jobban áramlik.	jelentkezett a polgármesteri hivatalban, hogy nem állt arányban az átvitt feladatok számával az átvitt létszám.		feladatok többlet munkát eredményeztek.	finanszírozzák a feladat ellátást, mint a megelőző években.		létszámot.	
4.Mit gondol a szervezeten belüli munkamegosztásról, munkaszervezésről? Mit csinálna másképp?	Személyzeti feladatokat célszerűbb lenne egy irodán végezni. A központi ügyfélszolgálati irodán állandó ügyfeles alkalmazása.	Állandó munkatárs alkalmazása az ügyfélszolgálati irodára.	A munkamegosztás többé-kevésbé egyenletes, azonban a kollegák túlterheltek. Az adott létszámmal a jelenlegi munkaszervezést hatékonyabban nem lehetséges.	A munkakörök egyedisége miatt problémát jelent a helyettesítés, valamint az egyenlőtlen munkamegosztás. Iktatás és az egyes ügyiratokhoz kapcsolódó aláírások és vezetői döntések hátráltató tényezők.	Alapvetően kialakult, de vannak még átfedések az egyes irodák feladatai között, melyek esetében tisztázni és pontosítani lenne szükséges.	Megfelelő.	A munkamegosztás megfelelő. A munkamennyiség ciklikussága miatt nehéz egyenlő leterheltségről beszélni az irodán belül. A szervezeten belül más irodával átfedés nincs a munkamegosztás, munkaszervezés kapcsán.	Az irodán belüli munkamegosztás, munkaszervezés megfelelő.	Az irodán belüli munkamegosztás nem ideális, a leterheltség nem egyenlő. Az átszervezés során az iroda feladatai megtöbbszörözödtek, de nem létszám arányosan. Amennyiben mind az átszervezések, átrendeződések, jogszabályi változásokból eredő változások a feladatellátásban is rendeződnek megszüntethető a túlórázás is.	Irodánként különböző speciális munkafolyik, ezért egyes részekben túlterheltség van, átcsoportosítás nem lehetséges.	A hivatali szinten a munkamegosztás, munkaszervezés és hatékony, a végrehajtások visszacsatolás a hiányos.
5.A munkavégzéshez szükséges információk rendelkezésre állnak? Hatékonyan áramlanak a szervezeten belül?	Változó.	A kollegák segítségére mindig lehet számítani. Az irodavezetőtől az irodára vonatkozó információ pl. irodavezetői értekezleten	Általában igen.	Igen megfelelő.	Általában igen.	Az információk hatékonyan áramlanak a szervezeten belül.	Általában igen.	Részben.	Megfelelő, hatékony.	Általában rendelkezésre állnak az információk, néha vannak fennakadások.	Nem, az információk rendelkezésre állnak, de csak szűk körben. Nem áramlanak hatékonyan.



		elhangzottakról tájékoztatást az iroda munkatársai megkapják.									
6.A feladatokat képesek ellátni a dolgozók munkaidejük alatt? Túlóra mennyire jellemző?	Nincs túlóra.	Nem elég a munkaidő. Napi szinten túlnyúlik a munkavégzés a munkaidőn.	Sok kollega van, aki túlórázik. (Pl.: a munkát esténként, hétvégenként otthon folytatják)	A feladatok felmerülése nem egyenletes a határidőket tartani kell így vannak időszakok mikor szükséges a túlóra. Éves szinten ez többször fordul elő, mint az hogy valaki a letöltött 8 óra után hazamehet.	Esetenként szükséges a túlóra..	Mínimális a túlóra.	Az iroda feladatai miatt (hétvégi rendezvények, ünnepségek...stb.) szükséges a hétvégi munkavégzés is. Ritka a túlóra.	A napi munka mennyiség függvényében, mely rapszodikus néha szükséges a túlóra. A munkaidőn túl jut csak idő a jogszabályváltozások követésére.	Az ügyintézők a tőlük elvárható hatékonysággal dolgoznak. Azonban az állandó jogszabályváltozások miatt jelenleg még túlórával tudja az iroda megoldani a feladatok ellátását.	A feladatok munkaidőben elláthatók, általában év elején az átszervezések, változások miatt fordul elő túlóra.	A hivatal dolgozói munkaidőben képesek elvégezni a munkájukat. A túlóra a „kampány jellegű” munkák esetén pl. választások – önkormányzati iroda; beruházások – városfejlesztési iroda.
7.Megítélése szerint jól működik a kommunikáció a szervezeti egységek között? Mivel lehetne tovább javítani?	Az információk az érintettekhez mindig jutnak el.	Jól működik a szervezeti egységek között. Igényeljük a napi megbeszélést az irodavezetővel.	Az egymással szoros munkakapcsolatban állók jól ismerik egymás igényeit. A vezetők heti rendszerességgel a vezetői értekezleten szerzik meg a munkájukhoz szükséges információt.	Megfelelően.	Szervezeti egységek között: általában igen, a feladatok elosztását és annak nyomon követését lehetne még dokumentáltabbá, követhetőbbé tenni. Vezetők/irodák között: a heti vezetői értekezlet megfelelő fórum erre.	Megfelelően.	Szervezeti egységek között jól működik. Az egyes szervezeti egységek, irodavezetők között már nem minden esetben működik hatékonyan.	Az irodákon belül megfelelő. A vezetői értekezleten elhangzottakról tájékoztatás kapunk. Azonban más szervezeti egység és az irodánk között a kommunikáció nem gördülékeny.	A szervezeti egységek között: ad hoc jelleggel. A tájékoztatás nem megoldott, az információ továbbításán még javítani kell. Egyes szervezeti egységek között hatékony. Azonban feladatfüggő is. De az együttműködés hatékony.	Jól működik.	A vezetői megbeszélések a kommunikáció rendbe van. Azonban már az irodavezetők és beosztottai, illetve irodavezetők között már nem működik. Vezetői tréninggel javítható.
8.Megítélés	Az	Jól	Szervezeti	Igen,	Szervezeti	M	M	Megfelel	A	Hatékony	Az



se szerint hatékony az együttműködés a szervezeti egységén belül; az egyes szervezeti egységek; illetve a vezetők és szervezeti egységek között? Mivel lehetne tovább javítani, erősíteni?	információk az érintetthez nem mindig jutnak el.	működik az irodákon belül.	egységen belül jellemző a folyamatos kapcsolattartás, valamint a heti rendszerességgel tartott irodaértekezlet, ahol a feladatok kiosztása, számonkérése történik.	javítandó a napi szintű e-mail használat.	egységen belül: véleményem szerint igen. Szervezeti egységek/vezetők között: Általában igen. A feladatok elosztása tekintetében adódnak néha súrlódások. Ezt az egyes folyamatokban az irodák által vállalt szerepek pontosításával lehet kivédeni.	egfelelő.	egfelelő.	ő.	szervezeti egységén belül : ad hoc jelleggel Egyes szervezeti egységek között hatékony. Vezetők /irodák között: megfelelő.	kony.	együttműködés vezetői szinten működik, azonban már irodai szinten nem minden esetben.
9.Megítélés szerint jellemző a bizalom a szervezeti egységén belül; az egyes szervezeti egységek; illetve a vezetők és szervezeti egységek között? Mivel lehetne tovább javítani, erősíteni?	Igen	Irodán belül jellemző, másról nincs információ.	Több szabadidővel, több közös programmal tovább lehetne javítani.	Megfelelő.	Igen.	A bizalom megfelelő, de lehetne több csapatépítő tréning.	Igen.	Irodán belül jellemző, másról nincs információ.	A szakmai bizalmatlanság fordul elő inkább.	Igen, nagyfokú bizalom van.	Igen.
10.A munkavégzéshez szükséges eszközökről, azok állapotáról mi a véleménye?	Elfogadható a fénymásoló kivételével.	Elfogadható a nyomtató, fénymásoló elavult.	A hivatal vezetése törekszik a megfelelő munkaeszközöket megteremteni.	Megfelelő.	A szükséges eszközök rendelkezésre állnak. Az informatikai háttér egyes hiányosságai (pl. email-fiók mérete, hálózat otthoni elérhetősége) még fejlesztethetők.	Megfelelő.	Megfelelő.	Megfelelő.	Megfelelő.	Megfelelő.	Az informatikai hálózat megfelelő. Szoftver park kiváló. Eszközök hiánya a városüzemeltetésnél jellemző.
11.A hivatalban a vezetői döntéseket hatékony döntés előkészítő folyamat előzi meg? Milyen változtatásokat javasolna?	Igen	Nincs rálátás a döntések előkészítésére. Vannak döntések ahol mindenki véleményét kikérték (pl.: ügyfélszolgálat kialakítása).	A felgyorsult környezetben és erőltetett munkatempóban néha elkerülhetetlen a megfelelő előkészítés nélkül döntéseket hozni. A leterheltség	A döntés többsége a testülettől függ ez megnehezíti a döntés előkészítést. Sok esetben a már meghozott döntések felül	Esetleg időnként megfelelő időben dolgozói/vezetői kör bevonása a nagyobb horderejű döntések előkészítésébe.	Megfelelő döntés előkészítés.	Igen.	Igen.	Igen.	Nagymértékben függ attól, hogy miről kell dönteni.	Nem hatékony. A döntés előkészítés során szükség lenne „műhely munkára” ahol a döntésre vonatkozóan



		csökkentésével több idő juthatna az előkészítésre, kevesebb hiba lenne és kevesebb alkalommal lenne szükség az utólagos korrekcióra.	bírálatra kerül ami felesleges munkához és időráfordításhoz vezet.						érvek-ellenérvek hangzanak el, alternatívák születnek.
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--





1. Kell-e erősíteni, és ha igen, hogyan lehetne erősíteni a hivatali dolgozók jogszabály ismeretét?

A szervezeti egységen belül túlnyomó többségben a munkatársak szükségesnek tartják a jogszabály ismeret bővítését. A humánügyi iroda a kérdésre adott „Megfelelő” választ a saját területükön értelmezte. A városfejlesztési és üzemeltetési iroda kiemelte, hogy az elmúlt 1 évben kidolgozott jogszabály követési struktúra eredményes és követhető. Az irodában kijelölt felelős kollega tájékoztatja az érintett ügyintézőt a változásokról.

Javaslatok:

- a jogszabályok értelmezésében lenne szükség segítségre – közigazgatási és szociális iroda
- mindenkit érintő jogszabály változás esetén hivatali szintű előadás keretében kellene megoldani; munkaköri leterheltség csökkentésével – városfejlesztési és üzemeltetési iroda
- közvetlen tájékoztatás (e-mail) az adott irodát érintő változásokkal kapcsolatban – humánügyi iroda
- irodaértekezleteken a jogszabályváltozást érintő munkakörök ügyintézőinek segítség nyújtása – költségvetési és adóügyi iroda
- havonta oktatás mindenki érintő jogszabályváltozásokkal kapcsolatosan, valamint szervezett oktatás – költségvetési szerv vezetője

2. Az új törvények szerinti intézményi struktúra hatékonyságát hogyan lehetne javítani?

A választ adók több mint 27 % nem tudja, hogy az új törvények szerinti intézményi struktúra hatékonyságát hogyan lehetne javítani.

Javaslatok:

- irodán belüli munkamegosztások korrigálását meg kell oldani, azaz az irodavezető törekedjen arra, hogy ügyintézői munkát ne végezzen, az irodavezetőnek feladatokat kell meghatározni, iránymutatást kell adni, számon kell kérni – költségvetési szerv vezetője
- megfelelő vezetői információs rendszer kialakítása, feladatok kiszervezésével az intézményekhez, létszámbővítéssel, bürokrácia csökkentésével – költségvetési és adóügyi iroda
- önkormányzati tulajdonú városfejlesztési kft. létrehozásával - városfejlesztési és üzemeltetési iroda



- akkor javítható, ha az állampolgárok megszokják az új rendszert – önkormányzati iroda

3.Mi a véleménye az új törvényi követelmények szerinti átszervezésről?

A megkérdezettek 45% gondolja úgy, hogy a Járási Hivatalok nem vittek el annyi feladatot, mint amennyi létszámot, többletmunka jelentkezett valamennyi irodán. A válaszadók közül hárman az átszervezést sikeresnek tartják mind a hivatal működése, mind pénzügyi szempontból.

4.Mit gondol a szervezeten belüli munkamegosztásról, munkaszervezésről? Mit csinálna másképp?

A szervezeten belüli munkamegosztást a válaszadókból 4 fő korrektnek tartja, ezzel egybehangzó a költségvetési szerv vezetőjének nézete is, azonban a végrehajtások visszacsatolásába további helyesbítésre van szükség, erre nagyobb hangsúlyt kell fektetni a jövőben.

Javaslatok:

- személyzeti feladatokat célszerűbb lenne egy irodán belül végezni, a központi ügyfélszolgálati irodára állandó munkatársat felvenni – közigazgatási és szociális iroda
- tisztázni, pontosítani kell az irodák feladatait – önkormányzati iroda
- iktatási rendszer, ügyiratokhoz kapcsolódó aláírások és vezetői döntések hatékonyságának növelése – városfejlesztési és üzemeltetési iroda

5.A munkavégzéshez szükséges információk rendelkezésre állnak? Hatékonyan áramlanak a szervezeten belül?

Az interjúban résztvevők közül valamennyien úgy vélik, hogy a munkavégzéshez szükséges információ megfelelően áramlik. A költségvetési szerv vezetőjének meggyőződése, hogy az információ nem áramlik hatékonyan annak ellenére, hogy rendelkezésre áll, de csak szűk körben.

6.A feladatokat képesek ellátni a dolgozók munkaidejük alatt? Túlóra mennyire jellemző?

A szervezeten belül az irodákon előfordul a túlóra, ezek általában az egyes feladatok sajátosságaiból erednek, lehet ez jogszabályváltozás, hétvégi rendezvény esetleg egy nagyobb jellegű beruházás lebonyolítása.



A költségvetési szerv vezetője szerint a hivatal dolgozói munkaidőben képesek elvégezni munkájukat. A túlóra többsége „kampány munkából” adódik. (pl. választások – önkormányzati iroda, beruházás – városfejlesztési és üzemeltetési iroda)

7.Megítélése szerint jól működik a kommunikáció a szervezeti egységen belül; az egyes szervezeti egységek; illetve a vezetők és szervezeti egységek között? Mivel lehetne tovább javítani?

8.Megítélése szerint hatékony az együttműködés a szervezeti egységen belül; az egyes szervezeti egységek; illetve a vezetők és szervezeti egységek között? Mivel lehetne tovább javítani, erősíteni?

A 7. és 8. kérdést feldolgozását célszerű együtt kezelni, hiszen a választ adók mindegyike úgy véli, hogy a kommunikáció valamint az együttműködés mind a szervezeti egységen belül, mind a vezetők és szervezeti egységek között ideális.

A költségvetési szerv vezetője a kommunikációt a vezetői értekezleten elfogadhatónak tartja, azonban az irodavezetők és beosztottai valamint irodavezetők közötti kommunikációban lát még korrekcióra irányuló feladatokat. Álláspontja szerint vezetői tréninggel javítható. Az együttműködést vezetői szintek között működő képesnek tartja, azonban már irodai szinteken nem minden esetben mondható elégségesnek.

9.Megítélése szerint jellemző a bizalom a szervezeti egységen belül; az egyes szervezeti egységek; illetve a vezetők és szervezeti egységek között? Mivel lehetne tovább javítani, erősíteni?

A bizalom az interjúban résztvevők egyöntetű válasza alapján mind a szervezeti egységeken, mind az egyes szervezeti egységek között, mind a vezetők és szervezeti egységek között kiválóan működik.

Javaslat:

- több közös program tovább javítana a bizalom kialakításában – városfejlesztési és üzemeltetési iroda
- csapatépítő tréning – önkormányzati iroda

10.A munkavégzéshez szükséges eszközökről, azok állapotáról mi a véleménye?



Az informatikai háttér optimális, a munkavégzéshez szükséges technikai eszközök korszerűek, a munkát hatékonyan segítik.

Javaslat:

- eszközfejlesztés a városüzemeltetésnél – költségvetési szerv vezetője
- e-mail fiók nagyságának bővítése, belső hálózat otthoni elérhetősége – önkormányzati iroda

11.A hivatalban a vezetői döntéseket hatékony döntés előkészítő folyamat előzi meg? Milyen változtatásokat javasolna?

A kérdésre választ adók többsége hatékonynak tartja a döntés előkészítő folyamatokat.

Javaslat:

- döntés előkészítő munkák során szükség lenne „műhely munkára”, ahol érvek – ellenérvek megvitatására lenne lehetőség – költségvetési szerv vezetője
- nagyobb horderejű döntések előkészítésében tágabb dolgozói/vezetői szintek bevonása – önkormányzati iroda

5.3 Munkanap-fényképezés eredményeinek összegzése

A szervezetfejlesztési projekt részeként munkanap fényképezést végeztünk, amelynek idő intervalluma 2014. május 26-30. között lett meghatározva, ettől szabadság miatt eltértek néhányan, ők későbbi, egymást követő 5 munkanapon végezték el az önértékelést.

A résztvevő köztisztviselők az alábbi szervezeti bontásban bocsátották rendelkezésünkre az adatokat:

Szervezeti egység	Önértékelést elvégzők száma
Önkormányzati Iroda	7 fő
Városfejlesztési és Üzemeltetési Iroda	9 fő
• ezen belül Építéshatóság*	3 fő



Közigazgatási és Szociális Iroda	4 fő
Humánügyi Iroda	4 fő
Költségvetési és Adóügyi Iroda	13 fő
• ezen belül Pénzügyi Csoport*	10 fő
• illetve Adóügyi Csoport*	3 fő
Összesen	37 fő

*ezen alábontás indokolt az irodák komplexitása miatt

A munkanap fényképezés során a Hivatal beosztott dolgozói előre megszerkesztett formanyomtatványt töltöttek ki: Munkanap fényképezés adatlapot (1. számú melléklet).

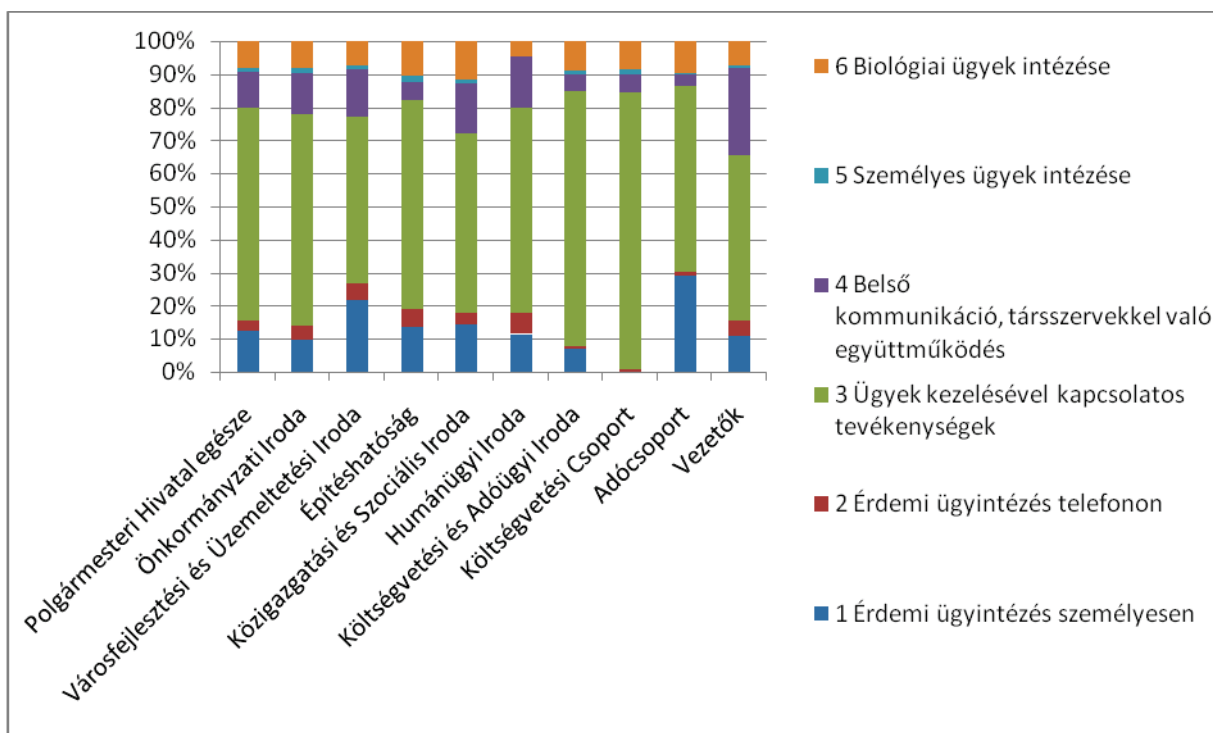
A Hivatal köztisztviselői az öt egymást követő munkanap során percnyi pontossággal rögzítették tevékenységüket. A feldolgozás alapján vizsgáltuk a dolgozók munkaidő kihasználtságát, illetve a munkaidőn belül végzett tevékenységek arányát a rendelkezésre álló időalaphoz mérten. A számítás alapja a hivatali munkarend volt, percben meghatározva. A heti munkaidő 40 óra, azaz 2400 perc. A Szervezeti és Működési Szabályzat a munkaidőt hétfőtől csütörtökig 7:30-tól 16 óráig, pénteken 7:30-tól 13:30-ig határozza meg.

A kiértékelés az adatlapon rögzített alábbi kategória-bontás szerint történt:

- érdemi ügyintézés személyesen,
- érdemi ügyintézés telefonon,
- ügyek kezelésével kapcsolatos tevékenységek,
- belső kommunikáció, társszervekkel való együttműködés,
- személyes ügyek intézése (hivatalon belül és kívül),
- biológiai ügyek intézése.

Az eredményeket a munkanap fényképezésbe bevont szervezeti egységek esetében az alábbi grafikus ábrák mutatják:

1. ábra A munkaidőben végzett tevékenységek megoszlása a Hivatal egészében, szervezeti egységenként, és a vezetők körében

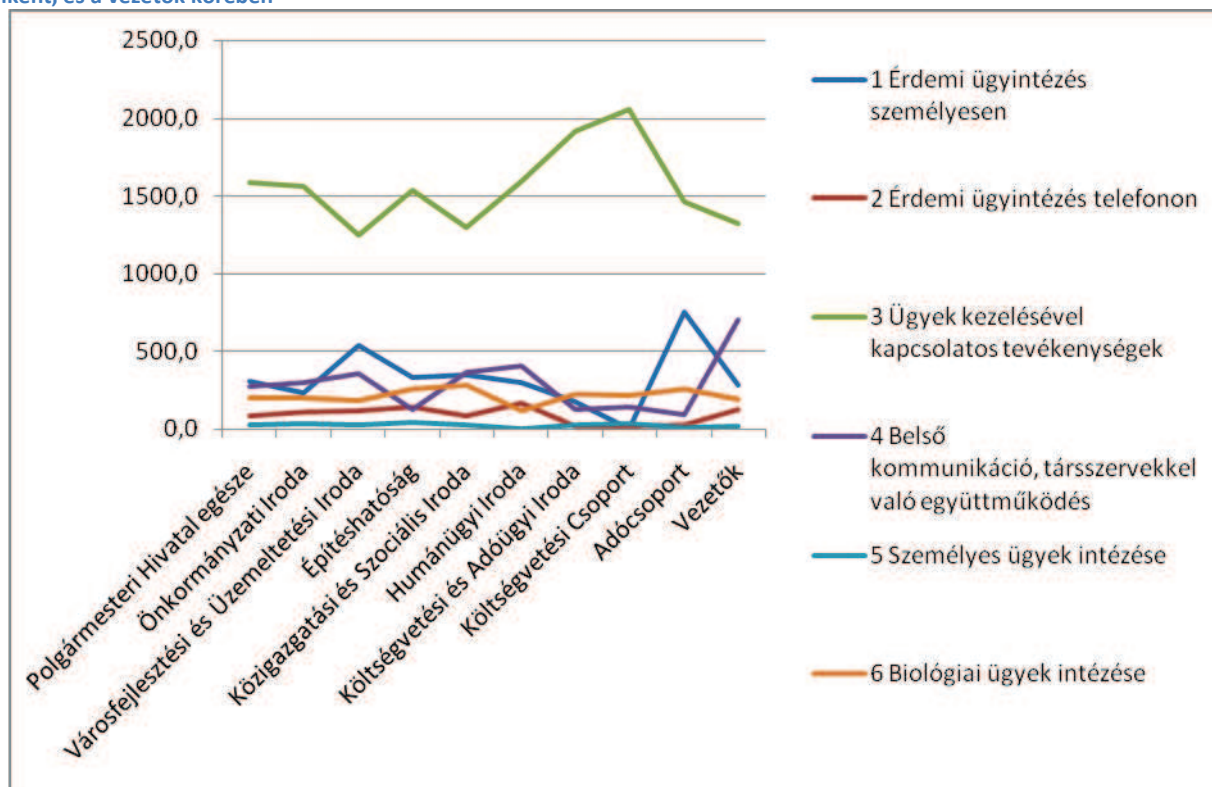


2. táblázat A munkaidőben végzett tevékenységek százalékos megoszlása a Polgármesteri Hivatal egészében, szervezeti egységenként, a vezetők körében

	olg. Hiv. egésze	nkorm. Iroda	árosfejl. és Üzemeltetési Iroda	pítészat.	É. özig. és Szociális Iroda	umán. Iroda	tgvet-i és Adóügyi Iroda	tgvet-i Csoport	dócsop.	A. ezetők
1. Érdemi ügyintézés személyesen	2,4%	,6%	1,8%	3,5%	4,4%	1,5%	,1%	,1%	9,1%	0,8%
2. Érdemi ügyintézés telefonon	,3%	,2%	4,8%	,6%	,4%	,4%	,8%	,8%	,0%	,7%
3. Ügyek kezelésével kapcsolatos tevékenységek	4,1%	4,0%	0,7%	3,2%	4,2%	1,8%	7,0%	3,6%	6,4%	0,0%
4. Belső kommunikáció, társszervekkel való együttműködés	0,9%	2,3%	4,4%	,1%	5,1%	5,7%	,0%	,5%	,5%	6,3%
5. Személyes ügyek intézése	,1%	,6%	1,1%	,9%	,3%	,0%	,1%	,4%	,2%	,8%
6. Biológiai ügyek intézése	,2%	,2%	7,3%	0,6%	1,7%	,6%	,0%	,7%	,9%	,3%
Összesen (%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Összesen (perc)	475,9	438,4	467,2	438,3	400,0	576,3	492,3	462,0	593,3	654,4



2. ábra A munkaidőben végzett tevékenységek egymáshoz viszonyított aránya a Hivatal egészében, szervezeti egységeként, és a vezetők körében



Tevékenységtípusonként az alábbi észrevételek a jellemzőek:

- a személyes – érdemi – ügyintézés, ügyfélfogadás a hivatal szervezeti egységeinél igen magas szórást mutat. Míg a Költségvetési Csoport ezen a területen meglehetősen alacsony értékeket hoz, addig a Városfejlesztési és Üzemeltetési Iroda és az Adóügyi Csoport munkatársai munkaidejük mintegy 30%-ában személyes ügyintézést folytatnak. Ebből természetesen messzemenő következtetéseket levonni nem tudunk. Az irodák eltérő tevékenységéből adódik a nagyfokú eltérés.
- A telefonon folytatott ügyintézés a vizsgált időszakban kifejezetten alacsony értékeket mutat (átlagosan 3,3%), ami abból (is) adódik, hogy a kitöltött adatlapokon a telefonálás ritkán került feltüntetésre, mint elkülöníthető tevékenység. Jellemzőbb volt, hogy a munkatársak a személyes, illetve ügykezelési tevékenységüket szakították meg 2-5 percre és szerezték be a munkájukhoz szükséges információt, illetve nyújtottak tájékoztatást telefonon. A legmagasabb érték sem sokkal haladja meg a 6%-ot (Humánügyi Iroda).
- Az ügykezelési tevékenységek körébe meglehetősen sok feladat teljesítése beletartozik, ezt a tényt támasztja alá, hogy a Hivatal munkatársai ezzel töltik idejük nagy részét (átlagosan 64,1%-ot). A legmagasabb érték a Költségvetési Csoport esetén kimutatható 83,6%, míg a legalacsonyabb értéket a Városfejlesztési Iroda 50,7%-os



mutatója jelenti (ez utóbbinál a már korábban kiemelt személyes ügyintézés relatíve magas).

- A belső kommunikáció, megbeszélések, személyes egyeztetések időtartama a teljes munkaidőhöz viszonyítottnak 3,5% és 15,7% közötti értékeket mutat szervezeti egységenként (átlagosan 10,9%-ot). A munkatársak átlagosan napi 10 – 60 perc közötti időtartamokat mértek, a tevékenységek jelentős hányada konkrét, napi / heti feladatelosztás-ként, vezetői eligazításként jelent meg az önértékelési adatlapokon. A vezetők körében 26,3% ez az arány, ez a különbség indokolt, a vezetők feladata a koordináció, az egyeztetés más vezetőkkel is.
- A személyes ügyek intézésére fordított idő alacsony értékeket mutat és konstansnak tekinthető a hivatali szervezeti egységek tekintetében, csakúgy, mint a biológiai ügyekre fordított idő. Együttesen az egyéb elfoglaltságok (személyes és biológiai ügyek) aránya a teljes munkaidőhöz viszonyítottnak átlagosan 10,0%.

A Polgármesteri Hivatalban végzett munkanap-fényképezés kapcsán az alábbi fontosnak ítélt megállapításokat emelnénk ki:

- a teljes munkaidő 64,1%-át töltik ügykezeléssel;
- a munkaidő közel 10%-a a személyes ügyekkel és biológiai szükségletek kielégítésével telik;
- a dolgozók átlagosan 75,9 percet túlóráznak hetente;
- az ügyfelekkel való – személyes és telefonos - kapcsolat a munkaidő 15,7%-ában zajlik.
- A Költségvetési és Adóügyi Irodán, azon belül is a Költségvetési Csoportnál a legmagasabb az Ügyek kezelésével kapcsolatos tevékenységek aránya: 77%, illetve 83,6%;
- A vezetők körében a legalacsonyabb az Ügyek kezelésével kapcsolatos tevékenységek aránya (50%), ugyanitt a legmagasabb a Belső kommunikáció, társszervekkel való együttműködés arányszáma (26,3%, miközben a Polgármesteri Hivatal egészében 10,9%);
- A Személyes ügyintézés aránya a Városfejlesztési és Üzemeltetési Irodánál és az Adóügyi csoportnál a legmagasabb a teljes munkaidőn belül, 21,8%, illetve 29,1%. (a Polgármesteri Hivatalban ez az arány 12,4%);
- A túlóra nem jellemző a Hivatalban. A legtöbbet dolgozzák munkaidőn felül az Adócsoport dolgozói és a vezetők, átlagosan 192,3 percet, illetve 154,4 percet hetente.



6 Átstrukturálendő folyamatok bemutatása, elemzése, új folyamatmodellek és intézkedési terv készítése

6.1 Első kiválasztott folyamat: képviselő-testületi előterjesztések előkészítése

A stratégiai műhelymunka során a hivatal dolgozói és vezetői részéről elhangzott, hogy leterheltségük egyik oka a Képviselő-testületi ülésekre beterjesztendő előterjesztések elkészítése, véleményeztetése és jóváhagyása. Tájékoztatásuk szerint ennek több belső és külső oka is van. Ezek a következők:

- gyakori, sokszor nem tervezhető soron kívüli testületi ülések
- minden ülésen nagyszámú előterjesztés
- a féléves munkatervekben nem szereplő, de sürgős testületi döntést igénylő napirendek aránya
- az összetettségük miatt több iroda közös munkáját igénylő előterjesztések esetén a kommunikáció nehézsége
- előterjesztések jóváhagyásának folyamata

A fent felsorolt okok közül az első 3 külső ok, vagyis a polgármesteri hivatal folyamatainak módosításával csak kis mértékben, vagy egyáltalán nem befolyásolható. A Képviselő-testület által elfogadott szervezeti és működési szabályzat szerint a döntési jogkörök jelentős részét megtartotta magának a testület és a külső környezet (rövid határidős pályázatok, költségvetési rendelet módosítását igénylő ügyek, rendkívüli szociális ügyek) igényli a gyors döntések meghozatalát.

Részletesebben foglalkozni tehát az utolsó 2 ponttal érdemes. Ezt a 2 pontot együtt kezeljük, mivel megoldásukra közös javaslattal élénk.

Az előterjesztés előkészítésének folyamata a következőképpen alakult ki a polgármesteri hivatalban:

- a féléves munkatervek és a döntést igénylő kérdések meghatározása alapján konzultáció az irodavezetővel a napirendi pontok megfogalmazása érdekében
- napirendi pontok véglegesítése a vezetői értekezlet keretében
- előterjesztés elkészítés határidejének meghatározása a vezetők által
- előterjesztés-tervezet szakmai részét elkészíti az ügyintéző
- irodavezető kiegészíti, javítja, vagy jóváhagyja az előterjesztés szakmai részét



- pénzügyi szempontból történő kiegészítés, jóváhagyás céljából egyeztetést folytat a költségvetési és adóügyi iroda vezetőjével
- jogi felülvizsgálat, kiegészítés, jóváhagyás céljából egyeztetést folytat az aljegyzővel
- a szakmai, pénzügyi és jogi jóváhagyást követően az előterjesztések leadása az önkormányzati irodán

A fent vázolt folyamat sok személyes egyeztetést és időtöltést jelent különösen az irodavezetők részéről. Alkalmanként akár 30 fölötti napirendi pontot is tárgyal a Képviselő-testület. Az előterjesztések nem egyszerre készülnek el, így az irodavezetők, alkalmanként az ügyintézők vagy egyesével, vagy az irodán készült anyagokat összevárva járják körbe a megismerési és felelősségvállalási nyilatkozattal és a javaslatokkal az illetékeseket.

Az első esetben az irodai munkát kell folyamatosan minden érintettnek megszakítani, a második esetben pedig a leadási határidő közeledtével tömegesen megjelenő előterjesztések vizsgálata okoz nehezen megoldható feladatot a vezetőknek. Mindkét esetre jellemző, hogy a vezetők nem tudják a saját idejüket, feladataikat beosztani, mert igazodni kell a többi irodáról kiszámíthatatlan ritmusban érkező belső ügyfelekhez.

Javaslatunk szerint megoldást jelentene a problémára egy egységes felület, ahova az előkészített előterjesztés-tervezeteket az ügyintézők feltölthetnék. Az itt megtalálható előterjesztéseket a vezetők saját időbeosztásuk szerint nyithatnák meg, átolvashatnák, korrektúrával követhető módon kijavíthatnák, kiegészíthetnék és megjegyzéseikkel, jóváhagyásukkal láthatnák el. A korrektúrák utáni végleges jóváhagyást javaslatunk szerint kizárólag az aljegyző, vagy a jegyző végezhetné el, de az előterjesztés módosításait a készítője is folyamatosan nyomon követhetné.

Az ily módon előkészített előterjesztések esetén, csak a végleges jóváhagyást követően kellene kinyomtatni, megspórolva ezzel a munkapéldányok nyomtatásának költségét is. Ezek után a minden érintett által ismert előterjesztéshez tartozó megismerési és felelősségvállalási nyilatkozatok aláírása már csak formaság lenne.

Az intézkedést követően a folyamat lépései nem változnának, nem csorbulnának, csak azok végrehajtásának menete és ütemezése okozna anyagi és idő megtakarítást.

A folyamat módosításának lépései:

- egységes felület kialakítása
- informatikai támogatás kialakítása
- eljárásrend megalkotása
- a folyamatban résztvevő munkatársak képzése
- új eljárásrend bevezetése



6.2 Második kiválasztott folyamat: az irodákon belüli és irodák közötti információ áramlás javítása

A munkanap-fényképezés alapján jól kirajzolódik, hogy a belső kommunikáció, társszervekkel való együttműködés jelentős részét a vezetők végzik. Ennek egyik fő terepe a heti rendszerességgel megtartott vezetői értekezlet, amely az elmondottak szerint rendkívül jól és hatékonyan működik.

A leadott formanyomtatványokat részletesen átvizsgálva azonban az is kitűnik, hogy az itt kapott információk ügyintézők irányába történő továbbítása és így az irodákon belüli kapcsolattartás már sokkal kevésbé szervezeten működik.

A városfejlesztési és –üzemeltetési irodán heti rendszerességgel a vezetői értekezletet követően tartanak irodaértekezletet, amelyen az irodavezető kiadja az új feladatokat és számon kéri az elmúlt héten kiadottak elvégzését. Ez azt eredményezi, hogy a heti feladatok kiadása megfelelő hatékonysággal történik, de számonkérésük ezen formája már nem elég ahhoz, hogy a vezetői értekezletre felkészülten érkezessen a vezető. Ennek érdekében folyamatosan bele kell folynia az operatív munkába, sokszor kizökkenve az ügyintézőt és magát is a munkájából.

A humánügyi iroda napi rendszerességgel tart értekezletet a nap indításaként, ahol így a belső információáramlás megfelelő. Ennek kapcsán könnyebbséget jelent, hogy a hivatal legkisebb létszámú irodájáról van szó, így ennek összehangolása nem okoz nagy nehézséget.

A műhelymunka során a többi irodavezető részéről elhangzott, hogy ez esetükben komoly nehézségekbe ütközne, mert egyes munkatársaknak már rögtön a munkaidő kezdetén külső helyszínelései, egyeztető megbeszélései vannak. Egyébként is rontja a hatékonyságot – különösen szintén a nagy létszámú irodák esetében - ha mindenkinek végig kell hallgatni a kollégái beszámolóit, feladat kiosztását is.

A probléma megoldására ismét az informatikai eszközöket hívhatjuk segítségül, amihez egyébként a hivatalon belül minden eszköz megfelelő színvonalon rendelkezésre áll valamennyi dolgozó számára.

Az irodák közötti és irodán belüli információáramlás javítására a következő javaslataink lennének:

- a hatékonyan és jól működő vezetői értekezletek megtartása (javasoljuk az elhangzottakat jegyzőkönyvben rögzíteni)
- vezetői értekezletek előtt irodaértekezletek tartása, amelyen kizárólag a lejárt határidejű, de el nem végzett feladatok állásáról, a késedelem okairól szerezne információt az irodavezető (javasoljuk az elhangzottakat jegyzőkönyvben, vagy emlékeztetőben rögzíteni)



- vezetői értekezlet után irodaértekezletek tartása, amelyen csak az iroda, vagy a hivatal egészét érintő döntések, intézkedések, események kerülnek a napirendek közé (javasoljuk az elhangzottakat jegyzőkönyvben, vagy emlékeztetőben rögzíteni)
- a személyre szabható feladatokat irodavezető a Microsoft Office Outlook „feladatok” alkalmazását használva felelőssel és határidővel adná ki a munkatársak számára
- a feladat elvégzését követően az irodavezető azonnal tudomást szerezhet róla, ahogy a lejárt határidőkkel kapcsolatban is azonnal számon kérheti az ügyintézőt

Az intézkedések bevezetésével jelentősen javulhat az irodavezetők tájékozottsága, az ügyintézők számon kérhetősége, írásos nyoma marad minden feladat felelősének és határidejének. Az intézkedések időt takaríthatnak meg, de főleg rugalmasabbá tehetik az egyének időbeosztását.

A folyamat módosításának lépései:

- informatikai támogatás kialakítása
- eljárásrend megalkotása
- a folyamatban résztvevő munkatársak képzése
- új eljárásrend bevezetése

6.3 Harmadik kiválasztott folyamat: ügyek kezelésével töltött idő csökkentése

A munkanap fényképezés tapasztalatai alapján a munkaidőben végzett tevékenységek százalékos megoszlásából jelentős, mintegy 64,1%-os szeletet hasítanak ki az ügyek kezelésével kapcsolatos tevékenységek. A SWOT analízis szerinti gyengeségek jelentős része, így a létszámhiány, leterheltség, erős fluktuáció, ügykezelés bonyolultsága, tűzoltás is összefüggésben lehet az ügyek kezelésével eltöltött idővel.

Ez alapján joggal feltételezhetjük, hogy a leggyorsabb és legnagyobb eredményt az ezzel kapcsolatos folyamatok átstrukturálásával érhetjük el.

A stratégiai műhelymunka során megpróbáltuk feltérképezni, hogy a polgármesteri hivatal vezetői az ügykezelés folyamatainak mely pontjait tartják érdemesnek arra, hogy részletesebben foglalkozzunk vele. Ez alapján két terület átstrukturálására teszünk javaslatot.



6.3.1 Hivatalba érkező iratok folyamatának gyorsítása

A műhelymunka során az irodavezetők részéről problémaként merült fel, hogy az érkeztetési és iktatási folyamatok időigénye miatt napokba telik, mire az ügyintézők elé kerülnek az iratok. Ez a rövidülő központi határidők miatt komoly veszélyeket rejt magában, hisz a nem ritkán 5-7 napos adatszolgáltatási és hiánypótlási határidők jelentős része úgy telik el, hogy a munka el sem tud kezdődni. Ez azután gyakran határidő hosszabbítási kérelmek megírásához vezet (amennyiben van rá mód), ami újabb adminisztrációs terheket jelent a hivatal dolgozói számára és az adott ügy elintézését is hátráltatja.

A beérkező küldemények kezelésének jelenlegi folyamata a következő:

- levelek, küldemények beszállítása a postáról és az irodákról az ügyfelek által személyesen behozottakat
- borítékbontás
- érkeztetés
- irodákra szignálás
- kapcsolattartás az irodavezetőkkel (ügyintézőre szignáláshoz levinni, majd ezután az iktatóba visszaszállítani valamennyi érkeztetett küldeményt)
- iktatás
- iktatott küldemények, ügyiratok széthordása az ügyintézőkhöz

Ebből jól látható, hogy az ügyintéző csak a 7. lépcsőben találkozik első alkalommal az irattal. Ha ezt a találkozást a folyamatban előrébb lehetne hozni, azzal az ügyintéző időt nyerhetne. Erre azonban a szignálás jogköre és folyamata miatt nincs lehetőség, így a folyamat felgyorsítása jelentheti az egyetlen megoldást. A beérkező iratok nagy száma és a folyamat összetettsége miatt ebben nehéz általánosan nagy előrelépést elérni. Javaslatunk szerint nem sérülnének a jogkörök, ha az ügyfélfogadós kolléga, vagy az ügyintéző mérlegelése alapján külön lennének választva a sürgősnek ítélt iratok az alapján, hogy határidőre történő ügyintézését veszélyeztetheti a késedelem. Ezekre az iratokra speciális eljárásrendet kell létrehozni, rövidített határidővel.

Ennek folyamatára a következő javaslatunk lenne:

- a borítékbontást követően az érkeztetést végző kolléga, ügyfelek által behozott levelek esetében az iroda munkatársa, vagy az ügyfélfogadóban dolgozó kolléga dönthet úgy, hogy az ügy intézése különös sürgősséget igényel és a speciális eljárásrendnek megfelelően kell kezelni az iratot



- a szignálást végző vezető soron kívül kezeli az iratot és amennyiben a sürgősség tényével egyetért, úgy továbbra is a speciális eljárásrendnek megfelelően folytatja útját az iktatóba és az irodákba

Fent vázolt folyamat eredményeként elérendő célnak kell tekinteni, hogy a sürgős iratok 1 munkanapon belül az ügyintézőhöz kerüljenek.

Központi, vagy vezetői e-mail címre érkezett irat esetében érdemes lehet mérlegelés nélkül továbbítani az érintett irodavezetőnek, aki az általa kijelölt ügyintézőnek tudja továbbítani. Azonban itt is figyelemmel kell lenni arra, hogy nyomtatásra, érkeztetésre és iktatásra csak egy alkalommal kerüljön sor. Ennek megfelelően a nyomtatás központilag kell történjen, mert így nem sérül az érkeztetés-szignálás folyamata. A dupla nyomtatás-iktatás azzal kerülhető el, ha az ügyintézők az iratkezelési szabályzat szerint tudják, hogy ha a központi címről érkezett eredetileg a levél, akkor nem nyomtatja és viszi fel érkeztetni, hiszen az már amúgy is párhuzamosan folyamatban van.

Fenti intézkedéseknek megfelelően az iratkezelési szabályzatot módosítani szükséges, amelyben szabályozni kell, hogy ki és milyen esetekben jogosult dönteni a speciális eljárás választásáról és annak folyamataihoz határidőket kell meghatározni.

A folyamat módosításának lépései:

- a speciális eljárásrendnek megfelelő fizikai feltételek megteremtése (külön rekesz, tároló a titkárságon)
- a sürgős iratokra vonatkozó speciális eljárásrend létrehozása
- érintett munkatársak tájékoztatása, esetleg Jegyzői Utasítás formájában
- új eljárásrend bevezetése

6.3.2 Ügyfélkapu, elektronikus úton elérhető és leadható kérelmek, nyomtatványok

Az „érdemi ügyintézés személyesen” feladat a munkanap fényképezés alapján az ügyintézéssel töltött időn felül további 12,4%-ot, de például a városfejlesztési és –üzemeltetési irodán 21,8%-ot vett igénybe. Álláspontunk szerint ez drasztikusan csökkenthető lenne, ha a személyes ügyintézést sikerülne az e-ügyintézés irányába eltolni. Ezt jól alátámasztja az is, hogy az egyébként jelentős ügyfélszámmal rendelkező építéshatóság esetében, ahol az ÉTDR rendszer már működik, ez a szám 13,5%-ra csökkent. Az adóügyi irodán már történtek ilyen irányú törekvések és az elektronikus úton leadható adóbevallásoknak köszönhetően szintén csökkent a személyes ügyintézés és ügyfélforgalom.



Valamennyi irodán lehet találni olyan ügytípust, amely alkalmas lehet arra, hogy a folyamat átalakításával és az internet segítségével hívásával csökkenteni lehessen a személyes ügyfélforgalmat.

Ennek bevezetése a következő lépésekkel történhet:

- az irodákon lévő ügytípusokra formanyomtatványokat, kérelmeket kell létrehozni. Ezek eleinte párhuzamosan használhatók a személyes ügyintézés során és elérhetővé tehetők a város már működő honlapján.
- ügyfél tájékoztatókat kell készíteni ügytípusonként, amelyek segítik a nyomtatványok kiválasztását, kitöltését, tartalmazzák a csatolandó dokumentumok listáját, elbírálás szempontjait, szabályait, ügyintézési határidőket és a kapcsolattartó elérhetőségeit. Ez az ügyfélszolgálaton dolgozó kollégáknak azonnal bevezetésük után nagy segítséget jelenthet a számára kevésbé ismert ügyek intézése során.
- lehetővé kell tenni az informatikai háttérét annak, hogy az iratokat, dokumentumokat a lehető legegyszerűbb módon fel tudja tölteni az ügyfél
- a városban –akár civil szervezetek bevonásával- meg kell teremteni a lehetőséget, hogy az elektronikus ügyintézésben kevésbé jártas ügyfélkör is segítséget kapjon
- különböző kedvezményekkel (pl. ügyintézési határidő csökkentése) el kell érni, hogy az ügyfelek minél szélesebb köre válassza az e-ügyintézés módját
- sikeres próbaidőszak után, lecsökkenthető, vagy akár bizonyos ügytípusok esetén megszüntethető a személyes ügyintézés

6.3.3 A jelenlegi technikai háttér teljes kihasználása

A hivatalban van néhány technikai eszköz, amelyek kihasználtsága nem éri el az elvárt szintet és helyette időigényes élőmunkával, vagy külső vállalkozások bevonásával történik a munkanemek elvégzése.

Jellemző példa erre az adóirodán található nagy kapacitású nyomtató és borítékoló gép kihasználatlansága. Ezek a fejlett eszközök alkalmasak arra, hogy egy megfelelően összeállított adatbázis alapján leveleket, csekket írjanak meg, megfelelően formátizálják azokat és ablakos borítékba csomagolják. Ezt a munkafolyamatot rendkívül gyorsan végzi, így rengeteg élőmunkát és időt takarítva meg.

A hivatal többi irodájában ezeket a munkafolyamatokat többnyire manuálisan végzik. Mivel az ügykezelői létszám a hivatalban az utóbbi években jelentősen csökkent, így általában az ügyintézők munkaidejét veszi igénybe ahelyett, hogy a saját munkakörének megfelelő munkát végeznék.



Javasoljuk hogy a hivatal rendelkezésre álló eszközeivel elvégezhető munkafolyamatokról a munkatársakat egy közös értekezlet keretében tájékoztassák az azokat használó kollégáik.

A folyamat módosításának lépései:

- a hivatalban rendelkezésre álló és szabad kapacitással rendelkező eszközök felmérése
- az irodavezetők tájékoztatása az eszközállományról
- az irodák mérlegelik, hogy mely eszközöket tudnák a saját munkafolyamataik könnyítésre, elősegítésére hasznosítani
- érintett munkatársak tájékoztatása, oktatása az eszközök használatáról
- új folyamatok bevezetése



8. Összegzés

A helyzetelemzés és a megalapozó vizsgálatok elvégzése után a stratégiai műhelymunkán 3 folyamat átstrukturálása mellett döntöttek a Hivatal vezetői:

- képviselő-testületi előterjesztések előkészítése
- az irodákon belüli és irodák közötti információáramlás
- ügyek kezelése

Képviselő-testületi előterjesztések előkészítése

A tervek szerint kialakításra kerül egy egységes felület, ahova az előkészített előterjesztéstervezeteket az ügyintézők feltölthetnék. Az itt megtalálható előterjesztéseket a vezetők saját időbeosztásuk szerint nyithatnák meg, átolvashatnák, korrektúrával követhető módon kijavíthatnák, kiegészíthetnék és megjegyzéseikkel, jóváhagyásukkal láthatnák el. A korrektúrák utáni végleges jóváhagyást javaslatunk szerint kizárólag az aljegyző, vagy a jegyző végezhetné el, de az előterjesztés módosításait a készítője is folyamatosan nyomon követhetné.

Az ily módon előkészített előterjesztések esetén, csak a végleges jóváhagyást követően kellene kinyomtatni, megspórolva ezzel a munkapéldányok nyomtatásának költségét is. Ezek után a minden érintett által ismert előterjesztéshez tartozó megismerési és felelősségvállalási nyilatkozatok aláírása már csak formáság lenne.

Az intézkedést követően a folyamat lépései nem változnának, nem csorbulnának, csak azok végrehajtásának menete és ütemezése okozna anyagi és idő megtakarítást.

Az irodákon belüli és irodák közötti információáramlás

Az alábbi intézkedések bevezetésével jelentősen javulhat az irodavezetők tájékozottsága, az ügyintézők számon kérhetősége, írásos nyoma marad minden feladat felelősének és határidejének. Az intézkedések időt takaríthatnak meg, de főleg rugalmasabbá tehetik az egyének időbeosztását.

- a hatékonyan és jól működő vezetői értekezletek megtartása (javasoljuk az elhangzottakat jegyzőkönyvben rögzíteni)
- vezetői értekezletek előtt irodaértekezletek tartása, amelyen kizárólag a lejárt határidejű, de el nem végzett feladatok állásáról, a késedelem okairól szerezne információt az irodavezető (javasoljuk az elhangzottakat jegyzőkönyvben, vagy emlékeztetőben rögzíteni)
- vezetői értekezlet után irodaértekezletek tartása, amelyen csak az iroda, vagy a hivatal egészét érintő döntések, intézkedések, események kerülnének a napirendek közé (javasoljuk az elhangzottakat jegyzőkönyvben, vagy emlékeztetőben rögzíteni)



- a személyre szabható feladatokat irodavezető a Microsoft Office Outlook „feladatok” alkalmazását használva felelőssel és határidővel adná ki a munkatársak számára
- a feladat elvégzését követően az irodavezető azonnal tudomást szerezhet róla, ahogy a lejárt határidőkkel kapcsolatban is azonnal számon kérheti az ügyintézőt

Ügyek kezelése

A munkanap fényképezés tapasztalatai alapján a munkaidőben végzett tevékenységek százalékos megoszlásából jelentős, mintegy 64,1%-os szeletet hasítanak ki az ügyek kezelésével kapcsolatos tevékenységek. A SWOT analízis szerinti gyengeségek jelentős része, így a létszámhiány, leterheltség, erős fluktuáció, ügykezelés bonyolultsága, tűzoltás is összefüggésben lehet az ügyek kezelésével eltöltött idővel.

Ez alapján joggal feltételezhetjük, hogy a leggyorsabb és legnagyobb eredményt az ezzel kapcsolatos folyamatok átstrukturálásával érhetjük el.

Hivatalba érkező iratok folyamatának gyorsítása

Ennek folyamatára a következő javaslatunk lenne:

- a borítékbontást követően az érkeztetést végző kolléga, ügyfelek által behozott levelek esetében az iroda munkatársa, vagy az ügyfélfogadóban dolgozó kolléga dönthet úgy, hogy az ügy intézése különös sürgősséget igényel és a speciális eljárásrendnek megfelelően kell kezelni az iratot
- a szignálást végző vezető soron kívül kezeli az iratot és amennyiben a sürgősség tényével egyetért, úgy továbbra is a speciális eljárásrendnek megfelelően folytatja útját az iktatóba és az irodákba

Fent vázolt folyamat eredményeként elérendő célnak kell tekinteni, hogy a sürgős iratok 1 munkanapon belül az ügyintézőhöz kerüljenek.

Központi, vagy vezetői e-mail címre érkezett irat esetében érdemes lehet mérlegelés nélkül továbbítani az érintett irodavezetőnek, aki az általa kijelölt ügyintézőnek tudja továbbítani. Azonban itt is figyelemmel kell lenni arra, hogy nyomtatásra, érkeztetésre és iktatásra csak egy alkalommal kerüljön sor. Ennek megfelelően a nyomtatás központilag kell történjen, mert így nem sérül az érkeztetés-szignálás folyamata. A dupla nyomtatás-iktatás azzal kerülhető el, ha az ügyintézők az iratkezelési szabályzat szerint tudják, hogy ha a központi címről érkezett eredetileg a levél, akkor nem nyomtatja és viszi fel érkeztetni, hiszen az már amúgy is párhuzamosan folyamatban van.

Fenti intézkedéseknek megfelelően az iratkezelési szabályzatot módosítani szükséges, amelyben szabályozni kell, hogy ki és milyen esetekben jogosult dönteni a speciális eljárás választásáról és annak folyamataihoz határidőket kell meghatározni.

Ügyfélkapu, elektronikus úton elérhető és leadható kérelmek, nyomtatványok



Valamennyi irodán lehet találni olyan ügytípust, amely alkalmas lehet arra, hogy a folyamat átalakításával és az internet segítségével hívásával csökkenteni lehessen a személyes ügyfélforgalmat.

Ennek bevezetése a következő lépésekkel történhet:

- az irodákon lévő ügytípusokra formanyomtatványokat, kérelmeket kell létrehozni. Ezek eleinte párhuzamosan használhatók a személyes ügyintézés során és elérhetővé tehetők a város már működő honlapján.
- ügyfél tájékoztatókat kell készíteni ügytípusonként, amelyek segítik a nyomtatványok kiválasztását, kitöltését, tartalmazzák a csatolandó dokumentumok listáját, elbírálás szempontjait, szabályait, ügyintézési határidőket és a kapcsolattartó elérhetőségeit
- lehetővé kell tenni az informatikai háttérét annak, hogy az iratokat, dokumentumokat a lehető legegyszerűbb módon fel tudja tölteni az ügyfél
- a városban –akár civil szervezetek bevonásával- meg kell teremteni a lehetőséget, hogy az elektronikus ügyintézésben kevésbé jártas ügyfélkör is segítséget kapjon
- különböző kedvezményekkel (pl. ügyintézési határidő csökkentése) el kell érni, hogy az ügyfelek minél szélesebb köre válassza az e-ügyintézés módját
- sikeres próbaidőszak után, lecsökkenthető, vagy akár bizonyos ügytípusok esetén megszüntethető a személyes ügyintézés

A jelenlegi technikai háttér teljes kihasználása

A hivatalban van néhány technikai eszköz, amelyek kihasználtsága nem éri el az elvárt szintet és helyette időigényes élőmunkával, vagy külső vállalkozások bevonásával történik a munkanemek elvégzése.

Jellemző példa erre az adóirodán található nagy kapacitású nyomtató és borítékoló gép kihasználatlansága. Ezek a fejlett eszközök alkalmasak arra, hogy egy megfelelően összeállított adatbázis alapján leveleket, csekket írjanak meg, megfelelően formázzák azokat és ablakos borítékba csomagolják. Ezt a munkafolyamatot olyan rendkívül gyorsan végzi, így rengeteg élőmunkát és időt takarítva meg.

A hivatal többi irodájában ezeket a munkafolyamatokat többnyire manuálisan végzik. Mivel az ügykezelői létszám a hivatalban az utóbbi években jelentősen csökkent, így általában az ügyintézők munkaidejét veszi igénybe ahelyett, hogy a saját munkakörének megfelelő munkát végeznék



Mellékletek

1. melléklet: Feladatmegosztási és szervezeti működés kérdőív

Bevezetés

A kérdőív a teljes Szervezet feladatmegosztásával és működésével kapcsolatos véleményét, meglátásait, érzéseit vizsgálja a „Szervezetfejlesztés a Móri Polgármesteri Hivatalban” elnevezésű, ÁROP–1.A.5-2013-2013-0092 kódszámú szervezetfejlesztési program keretében.

Útmutató

A következő oldalakon állításokat fog találni. Kérjük, gondolja végig és értékelje azt, hogy **a felsorolt állítások közül melyikkel, milyen mértékben ért egyet!** Karikázza vagy ikszelje be az állítás mellett a véleményét, érzéseit tükröző értéket 1 és 6 között!

Egyáltalán nem értek egyet az állítással	Nem értek egyet az állítással	Inkább nem értek egyet az állítással	Inkább egyet értek az állítással	Egyet értek az állítással	Teljesen egyet értek az állítással
1	2	3	4	5	6

Ismerem az önkormányzatot/szervezetünket érintő jogszabályi változásokat.									
Meglátásom szerint az önkormányzati feladatok ellátása megfelel az új törvényi követelményeknek.									
Bevontak az új intézményi struktúrának az új törvényi követelmények szerinti kialakításába.									
Részt vettem az önkormányzatnál az új törvényi követelmények szerinti átszervezési folyamatban.									
Ismerem az új törvényi követelmények szerinti átszervezés indokát.									
Munkakörömet is érinti/érintette az új törvényi követelmények szerinti változás.									
Javaslatokat szoktam tenni a vezetőm felé a szervezeti és									



.	munkamegosztási kérdésekben.								
.	JavaSlataimat a szervezeti és munkamegosztási kérdésekben meghallgatják és beépítik a döntésekbe.								
.	A kisebb szervezeti egységemen belül a kommunikáció megfelelő.								
0.	A kisebb szervezeti egységemen belül az együttműködés megfelelő.								
1.	A kisebb szervezeti egységemen belül a bizalom megfelelő.								
2.	A Szervezet egységei között a kommunikáció megfelelő.								
3.	A Szervezet egységei között az együttműködés megfelelő.								
4.	A Szervezet egységei között a bizalom megfelelő.								
5.	Tudom, mit várnak tőlem munkakörömben.								
6.	Munkafolyamataink lehetővé teszik, hogy hatékonyan végezzem a munkámat.								
7.	Időben megkapom a munkám végzéséhez szükséges információkat.								
8.	Elegendő információt kapok a munkám elvégzéséhez.								
9.	Biztosítják számomra a munkavégzéshez szükséges eszközöket.								
0.	A felelősségi- és hatáskörök egyértelműek.								
1.	Nálunk a vezetők jól kezelik a személyi ügyeket.								
2.	A Szervezet vezetése jól irányítja a szervezetet.								
3.	Elégedett vagyok munkahelyemmel.								
4.	Szeretem a munkámat, hivatásomat.								
5.	A Szervezet jövőképe teljesen ismert számomra.								
6.	Saját szándékom szerint egy év múlva is itt fogok dolgozni.								
7.	Saját szándékom szerint három év múlva is itt fogok dolgozni.								
8.	Saját szándékom szerint tíz év múlva is itt fogok dolgozni.								
9.	Nem érzem túlzónak saját munkahelyi leterheltségemet.								
0.	Meglátásom szerint a Szervezetben, más munkatársak vonatkozásában a munkahelyi leterheltség jellemzően nem nevezhető túlzónak.								
	A munkámmal járó stressz elfogadható szintű számomra.								



1.								
2.	Nem érzem azt, hogy belefáradtam volna mindennapi munkám végzésébe.							
3.	Úgy érzem, hogy erőim végén tartok.							
4.	Az ügyfelek fontosak számunkra.							
5.	Szemléletünkben hangsúlyos, hogy mi szolgáltatunk az ügyfelek felé.							
6.	Az ügyfeleket kellő mértékben, megfelelően szolgáljuk ki.							
7.	Az ügyfeleink meglátásom szerint elégedettek lehetnek velünk.							
8.	Az ügyfeleink meglátásom szerint elégedettek velünk.							
9.	Büszke vagyok arra, hogy a Szervezet munkatársaként dolgozhatom.							
0.	Én lojálisnak érzem magam a Szervezethez.							
1.	A munkatársak általában lojálisak a Szervezethez.							
2.	Én motiváltnak érzem magam.							
3.	A munkatársak általában motiváltak a Szervezetben.							
4.	Van lehetőségem a fejlődésre, a hivatalon belüli továbblépésre.							
5.	Továbbképzéssel segítik a szakmai előrelépésem.							
6.	Bízom a vezetésben.							
7.	Bízom a kollégáimban.							
8.	A vezetők bíznak a munkatársakban.							

Köszönjük a közreműködést!

2. melléklet: A strukturált interjú kérdései



- Kell-e erősíteni, és ha igen, hogyan lehetne erősíteni a hivatali dolgozók jogszabály-ismeretét?
- Az új törvények szerinti intézményi struktúra hatékonyságát hogyan lehetne javítani?
- Mi a véleménye az új törvényi követelmények szerinti átszervezésről?
- Mit gondol a szervezeten belüli munkamegosztásról, munkaszervezésről? Mit csinálna másképp?
- A munkavégzéshez szükséges információk rendelkezésre állnak? Hatékonyan áramlanak a szervezeten belül?
- A feladatokat képesek ellátni a dolgozók munkaidejük alatt? Túlóra mennyire jellemző?
- Megítélése szerint jól működik a kommunikáció a szervezeti egységen belül; az egyes szervezeti egységek; illetve a vezetők és szervezeti egységek között? Mivel lehetne tovább javítani?
- Megítélése szerint hatékony az együttműködés a szervezeti egységen belül; az egyes szervezeti egységek; illetve a vezetők és szervezeti egységek között? Mivel lehetne tovább javítani, erősíteni?
- Megítélése szerint jellemző a bizalom a szervezeti egységen belül; az egyes szervezeti egységek; illetve a vezetők és szervezeti egységek között? Mivel lehetne tovább javítani, erősíteni?
- A munkavégzéshez szükséges eszközökről, azok állapotáról mi a véleménye?
- A hivatalban a vezetői döntéseket hatékony döntéselőkészítő folyamat előzi meg? Milyen változtatásokat javasolna?



3. melléklet: Munkanap-fényképezés adatlapja

Munkanap-fényképezés

(kitöltendő legalább 5 egymást követő munkanapon)

Szervezeti egység:

Kitöltő neve:

A mérés napja:

2014. május

Beosztása:

Alkalmazandó kódok:

01 Érdemi ügyintézés személyesen (tárgyalás ügyféllel, helyszíni szemle stb.)

02 Érdemi ügyintézés telefonon

03 Ügyek kezelésével kapcsolatos tevékenység (pl: iktatás, ügyiratszerkesztés stb)

04 Belső kommunikáció, társszervekkel történő együttműködés (tárgyalás vezetővel, tárgyalás társosztállyal, munkamegbeszélés, értekezlet)

05 Személyes ügyek intézése (hivatalon belül és kívül)

06 Biológiai ügyek intézése (táplálkozás, kávézás, mosdóhasználat)

Napi tevékenység időrendi felsorolása (kódszámmal!)		A tevékenység időigénye		
k ódszám	megnevezés	kez dete (óra, perc)	be fejezése (óra, perc)	ös szesen (percben)



--	--	--	--	--

Aláírás:

.....