

**FELMERÜLŐ TÁRSADALMI IGÉNYEK FELMÉRÉSE ÉS A
FEJLESZTÉS ÁLTAL ÉRINTETT TEVÉKENYSÉGEKBE TÖRTÉNŐ
BECSATORNÁZÁSA**

„Tét Város Polgármesteri Hivatalának komplex szervezetfejlesztése”
ÁROP-1.A.2/A-2008-0068



I. ELŐZMÉNYEK

Tét Város Önkormányzata 10.819.200 forintot nyert az ÁROP-1.A2/A pályázati kiírás keretében a Polgármesteri Hivatal szervezetfejlesztésére - a projekt teljes költségvetése 11,76 millió Ft.

A Téti Önkormányzat szervezetfejlesztési stratégiájában célként jelölte meg a Polgármesteri Hivatal racionalizálását, működésének hatékonyságnövelő korszerűsítését. Az Önkormányzat az alábbiak szerint fogalmazta meg elvárását a projekttel kapcsolatban:

Ügyintézésrel kapcsolatos legfőbb elvárások

- önkormányzat-lakosság, hivatal-lakosság közti interaktivitás biztosítása
- ügyfélfogadás térbeli és időbeli korlátainak kitolása, illetve feloldása
- gyorsabb, egységes, diszkrimináció-mentes ügyintézés
- azonos ügy azonos ügyintézés
- esélyegyenlőség biztosítása

Szervezettséggel, szervezéssel kapcsolatos fontosabb elvárások

- átlátható folyamatok, jogkövető megoldások
- felelősségek egyértelmű definiálása, nyomon követése konkrét esetekben is
- önkormányzatok, intézmények, társhatóságok közötti információ-csere előmozdítása
- e-önkormányzati informatikai modellek kialakítása
- párhuzamos irattárak kiküszöbölése
- önkormányzat munkatársainak informatikai felkészültségének elmélyítése
- egyéb irányú továbbképzések
- adatvédelem
- nyilvánosság biztosítása
- közérdekű és közhasznú adatok hozzáférhetővé tétele.



Az ÁROP 1.A.2. pályázati kiírás három fő fejlesztési csoportot határoz meg a pályázók számára, amelyeket valamilyen mértékben minden pályázatban érinteni kell:

1. A döntési mechanizmusok korszerűsítése, amely a konkrét döntési eljárás mellett az intézményirányítási rendszert, a vezetői információt, a teljesítményértékelést és a folyamatok optimalizálását is magában foglalja.
2. A költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása tartalmazza a költségvetés-tervezési folyamat újraszabályozását, a költségvetést megalapozó mutatószámok kialakítását, a költségvetés stratégiai célokhoz, szakmai és hatékonysági mutatókhoz kapcsolását.
3. A partnerség erősítésének célja, hogy a gazdasági és társadalmi szervezetek, a polgárok és az önkormányzati intézmények közötti kapcsolat javuljon, a polgárokat, külső szervezeteket az eddigieknél szervezettebben vonják be a döntéshozatali, megvalósítási folyamatokba, javuljon a polgárok tájékoztatása.

A fentiekkel összhangban a szervezetfejlesztési projekt az alábbi célokat szeretné elérni.

Döntési mechanizmus korszerűsítése

- átfutási idők csökkentése a hivatali munkafolyamatokban, ezáltal gyorsabb, hatékonyabb ügyintézés valósulhat meg (pl. szociális, adó, építési ügyekben)
- ügyek nyomon követhetőségének biztosítása megfelelő szabályozás, és támogató alkalmazás révén
- posta és dokumentumkezelés egyszerűsítése, hatékonyabbá tétele, elektronizálása
- költségek felosztása ráfordítás és ügymenet alapon
- a hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés, koordináció javítása
- testületi munka hatékonyságának javítása (feladatok, folyamatok, eszközfelhasználás, támogató szoftver szempontjából)
- ügyintézők feladatainak és felelősségi körének pontos meghatározása
- munkaütemezés fejlesztése az irodai dolgozóknál, jobb erőforrás elosztás
- projektek kezeléséhez szükséges projekt menedzsment módszertan kidolgozása



Költségvetési, gazdálkodási tevékenységek fejlesztése

- pénzügyi folyamatok teljes körű felmérése, javítása
- kötelezettségvállalási eljárás / folyamat racionalizálása
- éves költségvetés tervezési folyamat fejlesztése, informatikai támogatása
- közbeszerzési folyamatok kidolgozása, optimalizálása
- ellenőrzési folyamatok kidolgozása, racionalizálása
- a stratégiai és szakmapolitikai tervezés, valamint az éves költségvetési és kapacitástervezés összekapcsolása
- a környezetbarát közbeszerzés eljárásrendjének és szabályozásának kidolgozása
- partnerség erősítése

Képviselőtestületi és hivatali szervezetek együttműködési folyamatainak fejlesztése, optimalizálása és IT támogatása K+F megoldással.

- a fenti két terület kiterjesztése a civil és a vállalkozói szférára
- a civil és a vállalkozói szféra számára tájékoztató oldal fejlesztése (információk megosztása, formanyomtatványok, határozatok webes elérhetősége, publikálása, űrlapok webes kitöltése, vélemények gyűjtése, kérdőívek elektronikus kitöltése)
- egyablakos ügyintézés feltételeinek megteremtése (folyamatok, módszerek, szabályozás, támogató szoftver szempontjából)



II. FELMERÜLŐ TÁRSADALMI IGÉNYEK

Az Önkormányzat dolgozóinak teljesítménye a legfontosabb vevők, az ügyfelek szempontjából is vizsgáltra került. Akkor eredményes a hivatali működés, ha a mindennapi ügyeiket intéző ügyfelek elégedettek.

Az ügyfél elégedettségének vizsgálatakor abból kell kiindulni, hogy az embereknek, szervezeteknek nem alapvető szükséglete a hivatalokba járni, ügyeket intézni, a közigazgatási szervezetekkel bármiféle kapcsolatot fenntartani. Számukra az a fontos, hogy a közigazgatás közreműködésével elsődleges szükségleteiket minél teljesebben, hatékonyabban olcsóbban, tudják kielégíteni.

Bizonyos értelemben tehát a közigazgatási szervezet egyfajta hátrányból indul, le kell győzni a közbeiktatásával kapcsolatos, természetes ellenérzést. A közigazgatás közönsége tehát, mindenekelőtt, akkor elégedett, ha nem kell hivattal kapcsolatba kerülni. A legjobb hír az ügyfelek számára általában az, ha nem kell bemenni valamiért, a dolgok személyes jelenlét nélkül is intézhetők. Ha ez elkerülhetetlen, akkor legyen a legközelebb elérhető, legegyszerűbb, legolcsóbb, leggyorsabb, legkényelmesebb. Fontos a közönség számára, hogy megbecsüljék, s minden lehetséges módon megkönnyítsék a helyzetét, érdekei megfelelő képviselőben, védelemben részesüljenek a közigazgatással és közszolgáltatásokkal való kapcsolatban, érvényesítésükhöz megfelelő eszközökkel, segítséggel, támogatással rendelkezzen. A közigazgatási szervezet és célcsoportjainak sajátosságaitól függően eltérők lehetnek a jó közönségkapcsolat feltételei.

Jelen projekt keretében végzett ügyfél elégedettségi kérdőívre 95 állampolgár válaszolt. A kérdőívből levonható legfontosabb megállapítások az alábbiak.

1) Ügyintézési idő és a várakozási idő

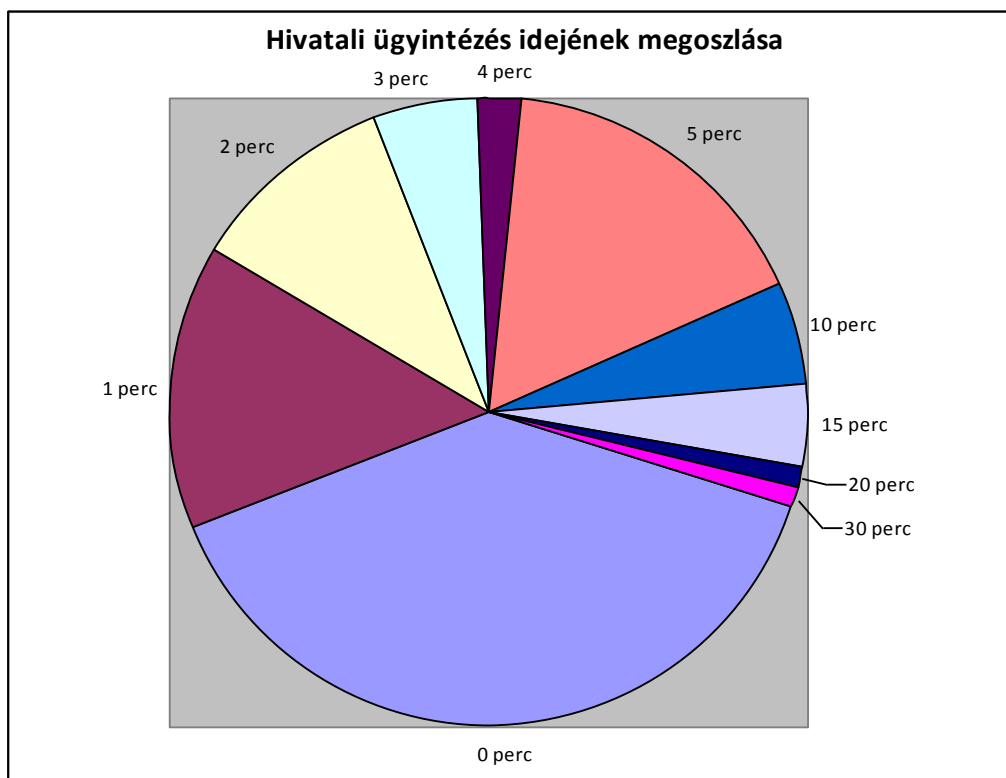
A hivatali ügyek intézésére fordított idő a válaszadók szerint megfelelő. A megkérdezettek 94,7%-a elégedett volt az ügyintézés gyorsaságával, a munkavégzést gyorsnak találta. 5,3% 4-



es osztályzatot adott az ötfokú skálán, miközben senki sem volt, aki közepesnek, vagy lassúnak ítélte meg az ügyintézés idejét.

A legtöbb kitöltött kérdőívet adó Okmányirodában 95,5% volt azok aránya, akik teljesen elégedettek voltak a szolgáltatás gyorsaságával. A Gyámhivatal ügyfeleinél 100% volt az elégedettek aránya. A Pénzügyi és gazdálkodási csoport ügyfelei közül pedig 89% volt teljesen megelégedve az ügyintézés gyorsaságával. A Hivatalra jellemző arány nagyon jónak mondható.

Az ügyintézés megelőző várakozási időt tekintve a válaszadók közel 39%-ának egyáltalán nem kellett várakoznia a Hivatalban, további közel 55%-uk pedig 10 percnél kevesebbet várt, amíg az ügyintéző szólította. Mindössze az állampolgárok alig több mint 6%-ának kellett 10 percnél többet várni, amíg sorra került a Téli Hivatalban (lásd alábbi grafikon.)



A várakozási időt tekintve szervezeti egységenként elmondható, hogy a Pénzügyi és gazdálkodási csoportban a kérdőívet kitöltő állampolgárok 57%-nak egyáltalán nem kellett várakoznia és mindössze 7% volt azok aránya, akik 5 percnél tovább vártak az ügyeik

intézése előtt. A Gyámhivatalban 15 perc volt a maximális várakozási idő. Az Okmányirodában ugyanakkor volt egy ügyfél, akinek 30 percet kellett várakoznia, mielőtt az ügyintézőhöz került volna.

2) Ügyintézés sikeressége

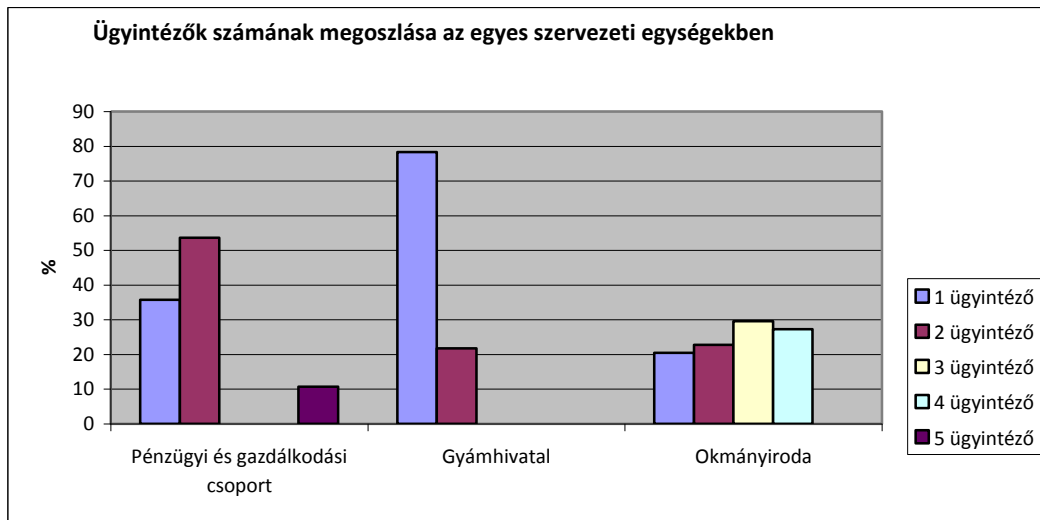
A válaszadók közel 95%-a egy alkalommal el tudta intézni szükséges ügyét, tehát ebben a tekintetben sikeresnek nevezhető a hivatali ügyintézés. Mindössze 5,3% az, akinek újra fel kell keresnie a Hivatalt ugyanazon ügyből kifolyólag. Érdekes módon a várakozási idővel ellentétesen pontosan a Pénzügyi és gazdálkodási csoportban találjuk a legtöbb olyan lakost, akinek nem sikerült egy alkalommal elintézni az ügyét. Itt 10,7% a sikertelenül járók aránya.

3) Ügyintézők száma

Az egy időpontban elérhető/dolgozó ügyintézők számát tekintve már vegyes képet kapunk. A válaszadók 39%-a mindössze 1 ügyfelekkel foglalkozó ügyintézőt látott hivatali ott tartózkodása alkalmával, 31,6%-uk 2 ügyintézővel, 13,7%-uk 3 ügyintézővel, 12,6%-uk pedig 4 ügyintézővel találkozott. Az ügyintézők számát tekintve természetesen elég nagy szórás figyelhető meg az egyes szervezeti egységek között. Több ügyintéző foglalkoztatása kizárólag az Okmányirodára jellemző, ahol az esetek 79,5 %-ában több mint egy alkalmazott várta az ügyeiket intéző polgárokat. Leginkább a Gyámhivatalra jellemző az egy ügyintézős munkaszervezés (az esetek 78%-ában).

Az egy időben dolgozó ügyintézők számának szervezeti egységenkénti megoszlását az alábbi grafikon szemlélteti.





4) Ügyintézők felkészültsége és segítőkészsége

A válaszadók 88,4%-a nagyon felkészültnek találta a hivatali ügyintézőket, a további 10,5% is 4-es osztályzatot adott az ötfokú skálán, tehát nem találtak kirívóan felkészületlen ügyintézővel. Mindössze egyetlen válaszadó volt, aki 3-masra értékelte az ügyintézők felkészültségét.

Az alkalmazottak segítőkészségét tekintve 95,8% szerint nagyon segítőkészek a hivatali dolgozók, a maradék 4,2% is segítőkésznek (4-es osztályzat) minősítette a hivatali ügyintézőket. Szervezeti egységenként elemezve a válaszokat, szembetűnő, hogy a Gyámhivatalban járó 23 ügyfél 100%-a nagyon segítőkésznek és egyúttal felkészültnek ítélte meg a hivatali dolgozót. A felkészültség és a segítőkészség terén is a Pénzügyi és gazdálkodási csoport dolgozói kapták legkisebb arányban (78,6, illetve 89,3%) a legjobb értékelést.

5) Szöveges javaslatok

A kérdőívre válaszolók nagyon kis aránya vállalkozott arra, hogy konkrét javaslatot tegyen a hivatali ügyintézés hatékonyságának növelésére vonatkozóan:

- többen szükségét érzik az internetes vagy telefonos tájékoztatásnak és az időpontfoglalás lehetőségének



- volt olyan válaszadó, aki a technikai problémákra panaszkodott (pl. lassú a számítógép)
- előnyös lenne, ha a sorszámhúzást biztosítaná az Önkormányzat minden esetben
- többen jelezték, hogy gyorsítaná az ügyintézést, ha az eljárási illetéket a helyszínen is be lehetne fizetni, illetve lenne lehetőség pénzfelvételre
- a pénzbefizetést helyben lehessen elintézni, ne kelljen postára menni, a posta messze van (téli léptékben), korlátos a nyitvatartási ideje
- a telefonos információadásra legyen külön ember, hogy az ügyintéző ne zökkenjen ki a munkájából (nem tipikusan az ügyfél által megfogalmazható vélemény)

Összefoglalásképpen az elégedettségi kérdőívre érkezett válaszokból az a következtetés vonható le, hogy a téti lakosok jó színvonalúnak ítélik meg a Polgármesteri Hivatal működését. Az állampolgároknak általában nem kell sokat várniuk arra, hogy sorra kerüljenek, az ügyek intézésének gyorsaságával nagy részük elégedett. Az ügyintézők általában gyorsak, felkészültek és segítőkészek.



III. MEGÁLLAPÍTÁSOK, JAVASLATOK

Az ügyintézési folyamatok áttekintését követően az alábbi problématerkép állítható fel a Téli Polgármesteri Hivatalban zajló hivatalos ügyek intézési folyamatait tekintve.

- a Polgármesteri Hivatal egyes osztályai között kevés a kapcsolat, minimális az információcsere
- a dolgozók csak saját feladatkörükre koncentrálnak, túlterheltnek érzik magukat, gyakran tapasztalható motivátlanság az ügyintézők részéről
- az interjúkban nagyon nehezen jelenik meg a „mit csinálok, mi a feladatom” gondolkodás, tipikusan ügyekben gondolkodnak, aminek a specialistája egymaga (más közreműködő nélkül) le is zárja az ügyfél által behozott problémát
- az osztályok keveset tudnak egymás tevékenységéről, az osztályok tipikusan a saját funkcionális szemüvegükön keresztül látják a problémákat
- van olyan részleg, az Okmányiroda, ahol nem érzik azt, hogy a munkájuk beleilleszkedne a Polgármesteri Hivatal profiljába
- a munkatársak rengeteg adminisztrációt végeznek, aminek egy részét nem feltétlenül kellene papírra nyomtatni, túlzottan bürokratikus az ügyintézés
- a munkatársak és az ügyfelek panaszkodnak a számítógépes hálózat lassúságára, a gépek elavultságára, amely kiegészül az informatikai írástudásban meglévő gyengeségekkel / sokan a számítógépet csupán egyfajta írógépként használják, ez így nagymértékben lassítja az információáramlást, a hatékony munkavégzést
- az egész szervezetre jellemző, hogy az ügyfélfogadási rendet nem tartják, tartatják be, így az ügyintézőkhöz gyakorlatilag bárki, bármikor bemehet, megzavarva ezzel az ügyintéző munkáját
- többen panaszkodnak arra, hogy túlterheltségük miatt nehezen tudják megoldani kollégáik helyettesítését, illetve olyan speciális munkát végeznek, amelyet a kollégáik nem tudnak ellátni
- kreativitás hiánya, hivatali gondolkodás
- a személyes ügyfélkiszolgálás legnagyobb ellensége a várakozás: kevés dolog tudja annyira elrontani a közönség kedvét, a hivatalról alkotott véleményét, mint az, ha meddő sorban állásra késztetik



- a hatékony személyes kapcsolat egyik alapfeltétele az, hogy az ügyfél érkezését követően a lehető legrövidebb időn belül megkezdődjön az ügyintézés
- lehetővé kell tenni a legtöbb ügytípus esetében az előzetes időpontkérés lehetőségét, amely történhet telefonos előjegyzéssel, illetve az internetes honlapon történő időpontfoglalással / a nem időpontra érkező ügyfelek számára sorszámhúzási lehetőséget kell biztosítani
- a téti kis polgármesteri hivatalnak számít, nem jelennek meg osztályok a különböző szakmai területeken, az Okmányiroda munkáját az aljegyző, az összes többi területet a jegyző irányítja
- a városi Gyámhivatal a szervezet része, munkatársai fölött a munkáltatói jogkört a jegyző gyakorolja, de a győri gyámhivatal szakmai irányításával dolgoznak / e kettősség miatt az ügyintézőknek kétfelé kell megfelelniük, amely rengeteg energiájukat felemészti, kvázi a lineáris szervezeten belül, egy mátrix szervezet működik, amelynek csomópontjaiban lévő alkalmazottak különösen nehéz helyzetben vannak, hiszen kétoldali függést kell elszenvedniük
- a szociális ügyek területén az ügyintézőknek külső kapcsolata a családsegítővel van - egyszerűsödne a feladatuk, ha a családsegítőtől korrekt információkkal érkeznének az ügyfelek
- az Okmányirodában szükség lenne egy szakmai vezetőre, ahogy ez pl. a pénzügyek területén a pénzügyi csoportvezetővel megoldott - az irodának nincsen kinevezett vezetője, így nehézkes a napi működés
- az Okmányiroda jól kialakított, ügyfél és az ügyintéző optimális kommunikációját támogató irodabútorzattal rendelkezik - ez a megállapítás a Hivatal egyetlen más ügyfélterére sem igaz, az okmányirodai munkatársak empatikusságát bizonyítja, hogy gyerekfoglalkoztató sarkot alakítottak ki az ügyféltérben

Az ügyfelek elégedettségének elérése és fenntartása kiemelt cél kell, hogy legyen az Önkormányzat működésében. Az alábbi kategóriák támpontot (és egyúttal célt is) nyújtanak, ahhoz, hogy mikor elégedett egy ügyfél.

- elérhető — jó kapcsolatképeség, könnyen és gyorsan, sokféleképpen – minden lehetséges hagyományos és elektronikus csatornán, nincs (hosszú) csengetés, várakoztatás (idegesítő „kapcsolási zenék”), automaták hosszadalmas és felesleges



szövegei, a keresett személy áttételek nélkül megtalálható, a telefonra, levélre, e-mailre, SMS-re válaszolnak

- kiszámítható — a közönség pontosan tudhatja, megtudja előre, hogy az adott helyzetben, kapcsolatban milyen feltétellel, mire számíthat, mit fog kapni, mikor mi fog történni, hol tart éppen a folyamat, nincsenek váratlan helyzetek, kellemetlen meglepetések; megbízható
- rendeltetészerű — a hivatal, a szolgáltatás pontosan azt nyújtja, amire szükségük van az érdekelteknek, amit az előírások, felhatalmazások tartalmaznak, és amire az érintettek számítanak, mentes negatív mellékhatásoktól, felesleges elemektől, hibáktól
- empátikus — az ügyfél fejével gondolkodik, az igényekhez igazodik, nem zaklató, csak a valóban szükséges esetben kell megjelenni, megérti, hogy az embernek nem elsődleges szüksége a hivatali ügyintézés, az embert és nem az ügyet nézi elsődlegesen (nem lelketlen)
- személyes — a közönség adott tagja vendégnek érzi magát, a konkrét ügy, a kapcsolat sajátosságaira figyelnek, az ügyfél azt éli meg, hogy itt valóban az ő esetéről van szó, és nem általános „kezelésben” részesül, kellően elmélyednek az adott ügyben
- szakszerű — az emberrel olyan valaki foglalkozik, aki nagyon jól ismeri a szakmát, van kellő gyakorlata, jól tájékozott a jogszabályokról, képben van a terület aktuális helyzetéről, a felmerülő problémákról, és reális megoldást tud javasolni
- törvényes — betartják a jogszabályokat, nincsenek megkerülhető kiskapuk „valakik” számára, nem alakulnak ki kétértelmű helyzetek („most itt „hálásnak” kellene lennem?”), nincs helye, módja a korrupciónak (korrupciómentes)
- igazságos — az emberrel egyenlőként, igazságosan bánnak, a törvényt az igazságosság szellemében értelmezik, ha tévedtek, elismerik, és bocsánatot kérnek, jól működik a jogorvoslat, panaszrendszer
- egyszerű — minden lehetséges módon megkönnyítik, egyszerűsítik a közönség helyzetét, csak a valóban szükséges (a hivatalban meg nem lévő) iratokat és adatokat kérik, az intézkedés (szöveg) érthető, emberi nyelven fogalmazódik
- komfortos – olyan kényelmi szolgáltatásokat is nyújt, amelyek kellemessé teszik a kiszolgálást az ügyfél számára, kielégíti speciális igényeit (pl. ha gyermekkel van, nem jól viseli a várakozás unalmát, közben megéhezik, megszomjazik, szeretne olvasgatni, írni, telefonálni, számítógépet használni, stb.)



- gyors, hatékony, időszerű — a kiszolgálás láthatóan hatékony, tempós, nem érzékel az ember felesleges vagy „üres” járatokat, a szervezet gyorsan reagál, érezhetően számolnak azzal, hogy az intézkedésre, szolgáltatásra milyen „ütemben” van szüksége az embereknek
- segítő — mindazok számára, akik valamilyen módon akadályozva vannak a hagyományos és elektronikus kapcsolatokban, segítséget adnak azok leküzdéséhez, ezek természetes, könnyen elérhető módon állnak rendelkezésre
- pénzkímélő — a kapcsolatban a közönség számára felmerülő költségek a lehető legkisebb mértékűek, ha felmerül költség, akkor mögötte érzékelhető, érthető érték, többlétszolgáltatás jelenik meg, összességében a kapcsolat költségterhei elviselhetők
- kulturált hagyományos értelemben — a kiszolgálás udvarias, tisztelettel bánnak az emberrel, nem szorong, nem érzi magát kiszolgáltatottnak, alacsonyabb rangúnak, tudatlannak
- digitálisan kulturált — a közigazgatási szervezet kihasználja az elektronikus ügyintézés kínáta lehetőségeket, olyan szolgáltatásokat kínál, amelyek valóban idő, pénz és energia megtakarítással járnak, s az ügyek megoldásához vezetnek



IV. SZÜKSÉGES AKCIÓK

Az ügyintézési idő csökkentése és az ügyintézés hatékonyságának növelése, illetve az előző fejezetekben felsorolt problémák megoldása érdekében a következő változtatási, racionalizálási javaslatokat tesszük. Itt szeretnénk felhívni a figyelmet arra, hogy az általunk tett megállapítások, javaslatok nem kötelező érvényűek, természetesen csak a rendelkezésünkre álló dokumentumok és a személyes interjú eredményeinek összesítése után jutottunk ezekre a következtetésekre.

Párhuzamosságok megszüntetése

A Téti Polgármesteri Hivatal alapvetően egy kicsit spontán módon szervezett, lineáris, funkcionális szervezetnek tekinthető. A szervezet feladatellátásában kevés párhuzamosság fedezhető fel.

Az egyetlen jelentős párhuzamosság az adminisztratív feladatoknál (pl. iratkezelés, iktatás, postabontási tevékenységek) figyelhető meg. Ez az egyik legtöbb időt igénybevevő párhuzamosan végzett folyamat. E területen a használt modern iktató rendszer valamennyi moduljának az alkalmazásával, a rendszer adottságainak teljes körű kihasználásával lehetne hatékonyságjavulást elérni.

Az iktatás tulajdonképpen nem más, mint az ügyirat közhitelűségéhez és visszakereshetőségéhez szükséges adatok rögzítése egy meghatározott rendszer szerint. Ezek az adatok a manuális technológia igényeihez igazodnak:

- a nyilvántartási szám
- az ügyfél adatai
- az ügy tárgya
- a melléletek számának rögzítése
- az érkezés és az egyes részintézkedések időpontjának rögzítése
- az ügyintéző megjelölése
- az ügy archív tárolásához szükséges irattári tételszám



A levelek kezeléséért, követéséért a közigazgatásban az iktatás a felelős, amely a közigazgatásban nagy hagyománnyal rendelkező, fejlett gyakorlat, melyet már közel két évtizede számítógépes nyilvántartó és archiválási rendszerek támogatnak.

Egy modern iktató szoftver képes a szervezet összes kimenő és beérkező dokumentumát, küldeményét kezelni úgy, hogy az ne „csak” iktatási feladat legyen, hanem a teljes szervezetre kiterjesztett jól működő iratkezelési rendszer, amelyben az adatokat egyszer kell felvinni, a visszakeresés egyszerű, gyors és a munkavégzéshez szükséges információt azonnal rendelkezésre bocsátja.

Munkaszervezési megoldások

- egyértelmű felelősségi viszonyok kialakítása

A szervezeten belül található olyan egységek, amelyek nem rendelkeznek dedikált, minden szükséges joggal felruházott vezetővel. Ily módon szükséges egy vezető kinevezése az Okmányiroda élére.

- rotáció

Az elvégzett interjúk során többen panaszkodtak arra, hogy túlterheltségük miatt nehezen tudják megoldani kollégáik helyettesítését, illetve olyan speciális munkát végeznek, amit a kollégáik nem tudnak ellátni. A helyettesítési kockázat csökkentése érdekében, javasolt a munkatársak egy részének rotálása az egyes munkakörök között, annak érdekében, hogy a különösen veszélyeztetett munkakörök feladatait legalább ketten ismerjék. A rotáció jó megoldás lehet a stressz kezelésére, a munkakörök és munkavégzés változatosabbá tételére, illetve az ügyintézők kiegészítői való megóvására is.



- egyablakos ügyintézés

A hasonló jellegű feladatokat végző alkalmazottakat képezni kell a munkatársuk feladatainak elvégzésére is. A cél az egyablakos ügyintézés szervezeti megoldásának kialakítása kell, hogy legyen.

Ez azt jelenti, hogy az ügyfél bármelyik ügyintézőnél elintézheti ügyét, mindegyik ügyintéző hasonló színvonalú munkát végez. Az állampolgárok egyetlen ablaknál (ügyintézőnél) minden eljárást el tudnak intézni, és az összes alaki követelményt teljesíthetik. Előnye az egyszerűbb ügyintézés és az információk könnyebb hozzáférhetőségében mutatkozik meg. Magyarországon az elektronikus egyablakos ügyintézési pont alapjául a már működő elektronikus Ügyfélkapu szolgál majd, mely jelenleg a www.magyarorszag.hu címen érhető el.

A megvalósítás már több önkormányzatnál megkezdődött. A Téli Önkormányzatnak is el kell indulni az egyablakos ügyintézés bevezetését eredményező úton, ha nem akar lemaradni a többi önkormányzattól és lépést akar tartani a technika fejlődésével.

Az egyablakos rendszer bevezetéséhez olyan generális kérdéseket kell rendezni, illetve olyan feladatokat kell megoldani a helyi és központi jogi szabályozás terén, mint az egyablakos ügyvitel eljárási rendjének kidolgozása, adatbázisok elvi összekapcsolása, adattulajdonosi érdekek tisztázása, adatbázisok fizikai összekapcsolása, adatbázisok közötti kommunikációs közeg felépítése, a kommunikáció szellemi és technikai feltételeinek megteremtése.

A szervezeti megoldások és információs rendszerek hozzák létre az ügyintézés teljes folyamatában résztvevő adatbázisokat úgy, hogy azok az egyablakos eljárási rend szerint összekapcsolhatók legyenek.

Az ügyintézők képzése belső rotációval oldható meg. Lehetővé kell tenni minden ügyintézőnek, hogy rotációs rendszerben ellássa és elsajátítsa az adott területen jelentkező valamennyi ügymenetfajta ismereteit, gyakorlati fogásait.



- ügyvitel automatizálása

Az irodaautomatizálás nem más, mint a manuális irodai tevékenységek - adatbevitel, adatfeldolgozás, adattárolás, adminisztrációs munkafolyamatok - kiváltása a különböző korszerű technikai eszközök és rendszerek, valamint információ-feldolgozási módszerek aktív alkalmazásával.

Az Önkormányzat szervezeteire a kötött hivatali ügymenet a jellemző. Egy munkafolyamatot támogató informatikai rendszerrel könnyen erősíthető a hatékonyabb munkavégzés. Akár papíron, akár elektronikus hordozón tárolják az iratokat, adatokat, feldolgozásuk menete lényegében megegyezik. Minden beérkező dokumentum elindít egy munkafolyamatot.

Akár hosszú, akár egyszerű a munkafolyamat, megvannak a maga lépései. A tapasztalatok szerint sok helyen nem alakítanak ki korszerű ügyviteli rendszereket, ezért az ügyvitel megbízhatatlan és áttekinthetetlen.

Az önkormányzati igazgatásban a felhalmozódó, nagy mennyiségű adat rendkívüli érték. A tudásalapú társadalom, más néven információs társadalom felé haladva az említett adatok értéke rohamosan nő. Nem mindegy, hogyan gazdálkodunk ezzel az erőforrással, miként gondoskodunk arról, hogy az adatok eljuthassanak mindenhová, ahol azokat hasznosíthatják, mennyire törekszünk a minőségre és a naprakészségre. Megoldás a korszerű, elektronikus ügyviteli rendszer működtetése. Javasoljuk a Téti Önkormányzat számára az alkalmazott modern ügyviteli rendszer minden moduljának használatát. Ez jelentősen megkönnyítené a ma még papír alapú munkavégzést, hatékonyabbá tenné az adminisztratív feladatok elvégzését, és nem utolsósorban jelentős mértékű költség megtakarítást eredményezhet.

- időfoglalási rendszerek bevezetése

A várakozási idő további csökkentése érdekében teljes körűen be kell vezetni az időfoglalási rendszert.



Az időfoglalás spontán módszere, az érkezési sorrend szerinti bejutás, amikor is semmiféle programozás, ügyfélirányítás nincs. Kisebb szervezetek, ritkább forgalom esetén működhet a folyamatosan „nyitott ajtó”, de jellemzőbb az ügyfél-, ill. vendégfogadási időszak, nyitva tartási idő meghatározása. Problémája az, hogy az ügyfelek között gyakran támadhat bizonytalanság, feszültség, akár komolyabb «ki következik» típusú konfliktus. Jelenleg az ügyek túlnyomó többségénél ez jellemző a Téti Hivatal működésében.

A személyes naptár, a „kockás papír” hagyományos, jelenleg is széles körben elterjedt gyakorlat. A telefonon vagy más módon előre bejelentkező ügyfél, vendég időpontot kér és kap személyes találkozásra. Elektronikus verziója lehet a személyes számítógépes naptár (pl. Microsoft Outlook, Excel táblázat, Access) alkalmazása. Mint módszer abban különbözik az alábbiaktól, hogy nincs szervezeti szinten intézményesítve, ki, hogyan csinálja.

„Diktált kapcsolatok”-nak lehetne nevezni azt az általános, hagyományos gyakorlatot, amikor a hivatal egyoldalúan – egyeztetés nélkül – határoz meg időpontot (időpontra történő berendelés, tárgyalás, helyszíni szemle, egyéb). Ez a hatóság, a szervezet részéről a hatalomgyakorlásból fakadó, maximális „időérzéketlenség”, egyoldalú időfelfogás tipikus megnyilvánulása. Bizonyára vannak esetek, amikor ezen a – nem ritkán csak a hivatalnok kényelmét szolgáló – szokáson, az ügyfél helyzetének könnyítése érdekében, időegyeztetéssel, rugalmasabb megoldásokkal, enyhíteni lehet.

Az intézményes időfoglalási rendszer kiterjedtsége szerint lehet munkahely szintű (pl. a fogadóóra), irodai szintű (pl. az ügyfélszolgálat) és a szervezet, ill. a közönségszolgálat egészét átfogó, azaz mindenkire kiterjedő, aki a közönséggel kapcsolatba kerül. Az egyes „szinteken” eltérő technikákra, szabályozásra van szükség.

A „kézi” ügyfél-irányítási rendszerben – tipikusan ügyfélszolgálati irodában – a szabaddá váló pultokhoz szólítják, vagy a segítő személyzet oda irányítja a soron következő ügyfelet (pl. útlevelkezelés). A megoldás egyszerűsége egyben a hátránya is a bizonytalan helyzetek («ki a következő?») kialakulásának lehetősége miatt.

A kézi, vagy gépi sorszámkiadás a helyszíni időfoglalás legkézenfekvőbb, legelemibb technikája. Egyértelműbbé teszi az érkezési sorrendet, kiszámíthatóbbá válik a várakozási idő,



oldódik a stressz. Korlátozottan alkalmas az ügyfélforgalom követésére, esetlegesen szükségessé váló beavatkozások megtételére.

Az internetes időfoglalási rendszer (pl. okmányirodák ügyintézéséhez) rendkívüli kényelmet biztosít azoknak, akik rendelkeznek hálózati hozzáféréssel. A bejelentkezésen túl lehetőség nyílik a választásra a még szabad időpontok közül. A megoldás az elektronikus ügyintézéshez kapcsolva alkalmas az ügyintézésre való felkészítésre, felkészülésre mindkét fél számára.

Összegzésképpen: Az időpont-egyeztetési, - foglalási rendszerek mögött az a megfontolás húzódik, hogy az ügyfél, a közönség időgazdálkodása, elfoglaltságának prognosztizálhatósága legalább annyira fontos, mint a szervezeti időgazdálkodás, kiszámíthatóság, tervezhetőség. Csak valóban jól működő foglalási rendszereket szabad alkalmazni, mert annak hibái rosszabb helyzetet teremtenek, mintha egyáltalán nem létezne ilyen rendszer. Az ügyfelek lehetőségeinek különbözősége szükségessé teszi a különféle hagyományos és elektronikus módszerek, a táv-, ill. előzetes és helyszíni, azonnali időfoglalás megfelelően kombinált alkalmazását.

A fenti módszerek közül távlati célként az internetes időfoglalási rendszer bevezetését javasoljuk az Önkormányzat számára, rövidtávon azonban akár a sorszámkiadással is jelentős idő és konfliktus lehetőség takarítható meg.

- outsourcing

Költségmegtakarítási lehetőséget jelenthet a könyvelési, bérszámfejtési feladatok kiszervezése is. Egy professzionális szolgáltatásokat nyújtó cég hatékonyabban (és olcsóbban) tudja ellátni a jól specifikálható feladatot.

A kiszervezés, azaz a szolgáltatások szervezeten kívülre helyezésének egyik célja a szervezeti szintű megtakarítás elérése. A másik pedig a vonatkozó könyvelési, bérszámfejtési, informatikai és egyéb tevékenységek olyan – szakosodott – szervezettel, személyezettel való megoldása, amely folyamatosan képes rugalmasan alkalmazkodni, lépést tartani a rohamos fejlődéssel, az igények változásával.



Egy-egy szolgáltatásként megvalósítható feladat kiszervezése, a sajátos működtetési, szervezeti megoldás alkalmazása úgynevezett szolgáltatási színtszerveződések (SLA, service level agreement) keretében történik, amelyek tartalmazzák a szolgáltatási elemeket (SLE – service level element), azaz a teljesítendő tevékenységeket, azok meghatározó minőségi kritériumait (pl. a rendelkezésre állás kezdő és végső időpontját, a válaszadás módját, a felhasználandó forrásokat, dokumentálási és jelentési kötelezettségeket).

Aki a cég alkalmazottainak bérszámfejtését, TB ügyintézését, könyvelését kihelyezi, és jól megválasztott külső szakértővel végzeteti, számos előnyt élvezhet:

A hatékonyság érdekében az erőforrásokat a fő tevékenységekre és a szervezeti célokra lehet összpontosítani.

Az outsourcing lényegesen csökkenti az önkormányzat adminisztrációs költségeit.

Egyenletes minőségű, pontos, megbízható szolgáltatást kap, mivel a szolgáltató az outsourcingot

- szabványos módszertan szerint
- a minőségbiztosítási rendszerben lefektetett folyamatokat betartva
- nyomonkövethetően
- elszámoltathatóan
- átláthatóan
- mérhető minőségi kritériumokkal végzi.

Hosszú távon szakmai és pénzügyi biztonságban érezheti magát azáltal, hogy számíthat

- aktuális jogszabályoknak és előírásoknak megfelelő feladatvégzésre
- korszerű technológiára
- kedvező, tervezhető, az igényelt szolgáltatások mértékéhez igazodó költségekre
- megszabadul egy olyan feladat elvégzésének felelősségétől, ami több oldalról is kritikus, hiszen a cég minden munkavállalóját érinti és szigorú törvényi / hatósági előírások szabályozzák.



A bérszámfejtés / tb-ellátások számfejtése / munkaügyi szolgáltatás / humánügyvitel / cafeteria adminisztráció a kiszervezéssel vállalati fix költség helyett szolgáltatási díjként, működési költségként jelentkezik.

- szervezeti kultúra átalakításnak kezdeményezése

Célja az ügyfélközpontú szervezeti kultúra kialakítása, valamint a szervezeten belüli alkalmazottak egymás közti információ cseréjének és kommunikációjának javítása.

Szükséges legalább évente csapatépítő tréningek megtartása, amely egyrészt lehetőséget teremt a különböző szervezeti egységek dolgozóinak informális, kötetlen találkozására, másrészt katalizátor szereppel is rendelkezhet a szervezeti kultúra terjesztésében, közös értékek, célok, stratégiák megfogalmazásában, elfogadásában. Jellemzően ilyen csapatépítő tréningeket, az önkormányzati munkavégzés helyszínétől távol (ún. off-site tréningek), civilizációtól mentes (erdő szélén, hegyekben) szállodában, panzióban érdemes tartani, a munkakörnyezettől és annak problémáitól való minél könnyebb elszakadás érdekében.

A szervezeti kultúra a szervezet legerősebb stabilizáló tényezője, rögzített mintákat ad a rutinszerű cselekvésekhez a meghatározott helyzetekben, a szervezethez tartozás érzését nyújtja és biztonságot ad. A közigazgatási szerv egészére (a rendszerjellegből adódóan a részeket is átható) jellemző, a tagok által közösen elfogadott előfeltevések, hiedelmek, értékek, viselkedés- és megjelenési módok rendszere, amelyek segítségével meghatározzák önmagukat, környezetükhöz való viszonyukat. A szervezet jellemeként is meghatározható a szervezeti kultúra. Ez annyiban is találó, hogy a szervezet jól működő kultúrája tagjai jellemének részévé válik. Illetve a munkatársak személyisége (jelleme) összeolvad a hivatalával, szolgáltatásával.

Akkor lehet sikeres az Önkormányzat működése, ha a kliensorientáltság – közönségközpontúság: polgárközeliség, ügyfélcentrikusság, partnerség, civilbarátság – nemcsak a külső, hanem a belső kapcsolatrendszerben is meghatározó értéként jelenik meg a szervezeti kultúrában. Természetes ugyanis, hogy a külső eredményességhez a szervezeten



belüli együttműködés, a szervezeti egységes kölcsönös támogató viszonya, a belső szolgáltatás-orientáltság elengedhetetlenül szükséges.

- e-ügyintézés

A hivatali munkát jelentősen hátráltatja a túl sok kinyomtatott papír, a hatalmas méretű bürokrácia. Jelentős mennyiségű költségmegtakarítást eredményezhet a felesleges adminisztráció megszüntetése. Ez egyrészt a papírmentes iroda koncepciójának bevezetését, másrészt az elektronikus ügyintézési gyakorlat elterjesztését jelenti.

A fenti két változtatás végrehajtása nem könnyű feladat, mivel az önkormányzati dolgozók teljes szemléletváltására van szükség a megvalósításhoz, tehát a szervezeti kultúra megváltoztatásához.

A papírmentes iroda koncepció kapcsolódik a modern iktatási rendszerek bevezetéséhez, a belső levelezésben az e-mailek előnyben részesítéséhez, a rendeletek, határozatok szkenneléséhez. Javasolható az Önkormányzatnál belső számítógépes hálózat kialakítása, és e hálózaton olyan fájlszerkezet létrehozása, ahová a fontos dokumentumok elektronikus változatai mentésre kerülnek. A belső hálózat bizonyos könyvtárai saját jogosultsági listával rendelkeznek, csak az léphet be az adott könyvtárba, aki erre megfelelő jogosultsággal bír.

A jól és eredményesen működő hivatalhoz ma már egységes adatbázisokat, összefüggő integrált rendszereket kell kiépíteni, és erre kell az apparátust megfelelő képzéssel felkészíteni. További követelmény az egy ügyhöz tartozó különböző dokumentumok összekapcsolásának lehetősége.

A közigazgatásban, így az önkormányzati igazgatásban is a modernizáció, a mindennapi élet számtalan területén a korszerű szervezeti működési formák, technikai eszközök használatát kényszeríti ki. A modern távközlési, számítástechnikai és elektronikus média megoldásait az önkormányzati szervezetek hatékony működésük érdekében a kialakuló információs hálózatokra ráépülve már ma is sok területen használhatják.



Az elektronikus közszolgáltatások körébe tartozó elektronikus közigazgatás minden olyan – állam által nyújtott – szolgáltatást magába foglal, amelyek a szolgáltató állami funkcióból adódóan elektronikus úton, online módon elérhetőek az állampolgárok és vállalkozások számára. Az elektronikus önkormányzat kialakításának 4 szintje különböztethető meg.

Az első szint az egyszerű információközlés, amelyre a hazai önkormányzati és központi igazgatási portálok, illetve statikus weboldalak alkalmasak.

A második szinten lehetővé válik az állampolgárok és a hivatalok online kommunikációja: űrlapok letöltése, különböző fórumok. A hivatalok egyre több helyen várják e-mailben is a lakosság építéshatósággal kapcsolatos kérdéseit, észrevételeit, s elterjedtnek tekinthető a polgármesterek online fogadóórája.

A harmadik szint az interakció. Ide tartozik például az űrlapok elektronikus kitöltése és elküldése, amelyekből azonban – egyelőre, az elektronikus ügyirat-kezelési rendszerek kialakításáig és alkalmazásáig – csak újabb akták lesznek a hivatalban. Ehhez már szükséges az ügyfelek egyértelmű azonosítására alkalmas elektronikus aláírás.

A negyedik az ügynevezett tranzakciós szint, amikor az ügyintézés, valamint az üzleti tranzakció teljes egészében az interneten bonyolódik le. Ebben a fázisban az ügyek papíron már egyáltalán nem jelennek meg a rendszerben.

- önkormányzat honlapjának elkészítése

A közigazgatás szolgáltató jellegének fejlesztését a világháló sokirányú használata szolgálja. Kiemelt cél, hogy a város Önkormányzata rendelkezzen munkavégzésre is alkalmas honlappal. Az infokommunikációs fejlesztések sorában ennek az elsők között kell szerepelnie. Az Interneten létre kell hozni azt az állampolgári kaput, mely tájékoztatást nyújt az Önkormányzat szervezetéről, a közigazgatási eljárásokról és a nyilvános adatbázisokról; el kell érni, hogy az Önkormányzat honlapján belül az egyes feladatokat megvalósító intézménynek vagy funkcionális egységnek legyen önálló weboldala, azokat folyamatosan karban kell tartani; minden közérdeklődésre számot tartó közéleti eseménynek,



önkormányzati rendeletnek fel kell kerülni a hálózatra, és az legyen elérhető az állampolgári kapun keresztül.

El kell érni, hogy az adatbázisok megbízhatóan, megfizethető áron - a közérdekű adatok nyilvánosan, ingyenesen - nyújtsanak információkat; meg kell kezdeni az önkormányzat és az állampolgár közötti információcserét; a lakosságot tájékoztató rendszerek mellett el kell helyezni az interaktív, párbeszédés rendszereket, egyének és vállalkozó csoportok számára egyaránt.

A weblap fejlesztésének első lépése az Önkormányzat honlapjának interaktívvá tétele. Az interaktív szolgáltatások biztosítása túlmutat az egyszerű tájékoztatáson. Olyan internetes szolgáltatásokat, letölthető űrlapokat, keresőrendszereket, tematikus tájékoztatókat jelent, amelyek csak az ügyfél aktivitását igénylik az interaktív szolgáltatást nyújtó szerv által előkészített dokumentumok alapján. Az interaktív szolgáltatások az e-kormányzás harmadik szintjét jelentik.

Az elektronikus ön/kormányzat kialakítása nem csupán a webes szolgáltatások létrehozását jelenti, hanem a hatóság belső munkájának teljes átszervezését is. A hivatalon belüli e-ügyintézés megköveteli a személyekre lebontott, pontosan megfogalmazott hatásköröket, valamint az ügyek elektronikus nyomon követési lehetőségét. Az új és nem mindig megbízható technológia miatt a Ket. kiemelt jelentőséget tulajdonít az adatok biztonságának. Alapvető fontosságú például az ügyfél azonosítása: ezt vagy elektronikus aláírással, vagy a személyazonosító és lakcímadatokkal lehet majd megtenni.

- e-önkormányzati stratégia

Az e-önkormányzattá válás, az e-közigazgatás bevezetése stratégiai kérdés kell, hogy legyen az Önkormányzatnál. A változás nem megy egyik napról a másikra, és a változásnak számos területre ki kell terjednie.

Az informatikai stratégiai célkitűzések meghatározásakor arra kell törekedni, hogy azok ne szervezeti egységekhez, hanem tevékenységekhez, funkciókhoz kötődjenek. A stratégiában kiemelt prioritást kell kapniuk azoknak a feladatoknak, amelyek a kormányprogram, az e-



kormányzat/e-közigazgatás stratégia, illetve az intézményi célkitűzések megvalósítása érdekében szükségesek.

A jövőkép jellegzetes darabjai az elektronikus önkormányzat tervezési fázisában három fő cél köré csoportosulnak:

- 1) az önkormányzati szolgáltatások minőségének a javítása: ügyfélközpontú megközelítés; többcsatornás ügyintézés; 7x24 órás elérhetőség
- 2) hatékonyabb és költségtakarékosabb önkormányzati működés kialakítása: hivatali munka elektronizálása; informatika egységesítése; szervezeti folyamatok átalakítása; a kiszolgáló háttér-rendszerek modernizációja
- 3) az állampolgárok demokratikus részvételének az erősítése és az önkormányzat működése: átláthatóságának növelése; alkotmányos részvétel; a társadalom bevonása a helyi döntésekbe; transzparens és a választópolgároknak felelős önkormányzat

Az e-önkormányzati stratégiát – figyelembe véve az informatika területén végbemenő gyors fejlődést - középtávon, 3 éves időhorizontot alapul véve javasolt elkészíteni. A stratégia megvalósítását több tényező (a rendelkezésre álló erőforrások, a technika fejlődése, a szervezeti struktúra esetleges változásai, infrastrukturális változások stb.) befolyásolja, ezért a stratégia évenkénti felülvizsgálata és gördülő tervezése szükséges.

- képzési programok

Az önkormányzati alkalmazottak egyéni teljesítményének növelése érdekében célszerű lenne különböző képzési programok megvalósítása. Ezen tréningek nem utolsó sorban az ügyintézők motiválásában, elkötelezettségük megteremtésében is kulcs fontosságú szereppel bírnak.

- informatikai rendszer beszerzések

Az önkormányzatoknak a közigazgatási feladatok ellátásához a mai információtechnológiai környezetben elengedhetetlen egy jól működő informatikai infrastruktúra kiépítése és üzemeltetése.



A papírintes iroda és az e-ügyintézés koncepció megköveteli egy gyors, hálózatba kapcsolt munkaállomásokat magába foglaló informatikai rendszer létrehozását. Ennek előfeltétele a meglévő elavult számítástechnikai géppark teljes cseréje,¹ valamint teljes munkaidős informatikai, rendszergazdai munkakör kialakítása.

Az Önkormányzat komplex információs rendszerének kialakításához az általános igazgatási információs rendszereket, valamint a térinformatikai alapokon működő rendszereket integrálni kell, mely következtében megvalósulhat egy egységes alapokon nyugvó vezetői döntéstámogató rendszer.

- eredményességet mérő mutatószámok bevezetése

A hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét a kiemelkedő szolgáltatásokkal, a külső/belső vevői elégedettséggel, illetve a célok teljesülésével lehet mérni.

¹ A projekt megvalósításával párhuzamosan folyik a számítástechnikai géppark felújítása, cseréje.

