

ELŐREHALADÁSI JELENTÉS

**ZALALÖVŐ VÁROS ÖNKORMÁNYZAT
POLGÁRMESTERI HIVATALÁNAK AZ
ÁROP-1.A.2/A-2008 TÁMOGATÁS
KERETÉBEN MEGVALÓSULÓ
SZERVEZETFEJLESZTÉSI PROJEKT
EDDIGI TEVÉKENYSÉGEIRŐL ÉS A
VÉGREHAJTÁS
RÉSZEREDMÉNYEIRŐL**

2009. NOVEMBER 30.

TARTALOM

BEVEZETÉS	2
PROJEKTTERV	3
JELENTÉS	7
A POLGÁRMESTERI HIVATALBAN VÉGZETT HELYZETFELMÉRÉSRŐL ÉS A FEJLESZTÉSI JAVASLATOKRÓL	7
A munkafázis tartalma	8
Alkalmazott módszerek	11
Vizsgálati eredmények.....	12
1. Folyamatszabályozás	12
2. A helyzetfelmérés által feltárt egyes problémák, illetve a megoldás lehetséges módja (fejlesztési javaslatok).....	12
3. Javaslatok az önkormányzati honlap tartalomfejlesztéséhez.....	19
A FELÜLVIZSGÁLT ÉS ÁTALAKÍTÁSRA (ILLETVE SZABÁLYOZÁSRA) JAVASOLT ELJÁRÁSRENDEK FOLYAMATÁBRÁI	22
JAVASLAT A SZERVEZETFEJLESZTÉSI PROJEKT VIZSGÁLATI KÖRÉNEK ÉS MÓDSZERTANÁNAK KITERJESZTÉSÉRE	38
FELJEGYZÉS	39
A SZERVEZETFEJLESZTÉSI PROJEKT TOVÁBBI FELADATAIRÓL ÉS ÜTEMEZÉSÉRŐL	39
MELLÉKLETEK	40
KÉRDŐÍV 1.....	41
KÉRDŐÍV 2.....	46
2. Javaslat a Közös Értékelési Keretrendszer (CAF) módszertanára	50

BEVEZETÉS

Zalalövő Város Önkormányzata sikeresen vett részt az Államreform Operatív Program (ÁROP) keretén belül a polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztésére irányuló ÁROP-1.A.2/A-2008 pályázaton. A pályázat alapján elnyert támogatás felhasználására kiírt közbeszerzési pályázatot cégünk, a CONSACT Minőségfejlesztési és Vezetési Tanácsadó Kft. nyerte.

A CONSACT által kidolgozott szakmai program megvalósítási tervének paraméterei igazodnak az eredeti Ajánlattételi felhívás, illetve dokumentáció előírásaihoz, a CONSACT szakmai ajánlatában, valamint az Önkormányzat és a CONSACT közötti szerződés feltételeihez.

A jelen Előrehaladási jelentés összefoglalja a szervezetfejlesztési projekt megvalósításának eddigi lépéseit, azok eredményeit, és kitér a további feladatokra is. A Jelentés az alábbi fő elemekből áll:

1. Részletes projektterv
2. Jelentés a Polgármesteri Hivatalban végzett helyzETFelmérésről és a fejlesztési javaslatokról
3. A felülvizsgált és átalakításra (illetve szabályozásra) javasolt eljárásrendek folyamatábrái
4. A kérdőíves felülvizsgálat során alkalmazott kérdőívek
5. Javaslat a szervezetfejlesztési projekt vizsgálati körének és módszertanának kiterjesztésére
6. Feljegyzés a szervezetfejlesztési projekt további feladatairól és ütemezéséről
7. Mellékletek
 - zárt kérdőívek
 - Javaslat a CAF módszertanra

PROJEKTTERV

A Polgármesteri Hivatal szervezetfejlesztése tárgyában indult projekt szakmai feladatainak ellátásának – a közbeszerzési eljárás Ajánlattételi dokumentációjában, illetve Ajánlattételi felhívásában, továbbá a Zalalövő Város Önkormányzata és a CONSACT Minőségfejlesztési és Vezetési Tanácsadó Kft. közötti megbízási szerződés, végül a CONSACT által az Önkormányzatnak tett szakmai ajánlat alapján – első lépésként összeállítottuk azt a részletes projekttervet, amely tartalmazza a részletes projektcélokat, a tanácsadói feladatokat, azok felelőseit, a várt eredménydokumentumokat azok határidőivel, végül azokat az indikátorokat, amelyek teljesítését az Önkormányzat vállalta saját támogatási szerződésében.

A projektterv módot nyújt a projekt előrehaladásának és teljesítményének nyomon követésére, illetve a várható feladatok tervezésére.

Feladatok	Konkrét feladatok	Felölő	Outputok	Eredményindikátorok	Határidő
Szerződés-kötés		Krámer Tamás	Szerződés		2009.07.13
Projekt előkészítés		Szente Zoltán			2009.10.30
I/b. Szervezet-átalakítás, ügyintézési idő csökkentése, ügyintézés eredményességét szolgáló mutatók meghatározása	interjúk; kérdőív; belső folyamatok felmérése; dokumentumelemzés (belső szabályzatok);	Borbély Tünde, Ferencz Mónika	Folyamatterkép és folyamatábrák a kritikus folyamatokra	1. 3 átalakított eljárás; 2. egy ügyindításra jutó átlagos várakozási idő 15%-os javulása; 3. egy vállalt ügymenetre jutó átlagos munkaidő 15%-os csökkenése; 4. munkaidő elektronikus hozzáférhető ügyleírások aránya 40 5. Intézményvezetők számára elektronikus hozzáférhető döntés-előkészítő dokumentumok száma 50 6. módosított munkaköri leírások száma: 2009: 5, 2010: 5 [5] vezetői (jegyző, aljegyző, irodavezetők), 6 nem-vezetői interjú; 2 kérdőív személyenként]	2009.12.15
			Workflow támogatás, front- és back-office összekötése		
			Folyamat- és szervezettefejlesztési javaslatok (ügyintézés eredményességi mutatói)		
I/c. Ügyfélszolgálati tevékenység ellátásának fejlesztése	interjúk; kérdőív; ügymenettípusok felmérése; dokumentumelemzés (belső szabályzatok); ügyirat-statisztikák elemzése	Borbély Tünde	Folyamatterkép és folyamatábrák a kritikus folyamatokra		
			Folyamat- és szervezettefejlesztési javaslatok front office tevékenységre		
			Workflow támogatás, folyamatábrák összekapcsolása a back-office tevékenységgel		
I/e. Szervezeti egységek közötti együttműködés (belső kommunikáció)	interjúk; kérdőív; kapcsolattartási formák felmérése;	Ferencz Mónika	Tanulmány (kapcsolattartási háttér, felelősök kijelölése, szervezeti egységek közti kapcsolatok elemzése)		
Honlap-fejlesztés	interjú (jegyző, karbantartó);	Ferencz Mónika	Javaslat új honlapstruktúrára; honlap új adattartalmának meghatározása	1. vélemények, panaszok fogadásával foglalkozó rovat a honlapon	

II/g. Önkormányzati intézmények felügyeletének átalakítása;			Intézményi feladatmátrix elkészítése (döntési felelősségekkel)	2010.02.28
			Javaslat az intézményi feladatmátrix módosítására	
II/h. Intézményekkel való információáramlás javítása, intézményektől érkező visszacsatolás beépítése			Ellenőrzési és információkezelési struktúra elkészítése	2010.02.28
			A kiválasztott intézményekre vonatkozóan: információáramlási (és feldolgozási) háló készítése a hivatali és intézményi között	
II/i. A közintézmények költséghatékonyabb és/vagy eredményesebb működésére irányuló szervezet átalakítási programok kidolgozása			Intézményi kommunikáció „együtassá” tételeinek kidolgozása, intézményi felelősök kijelölése	2010.02.28
			Ellenőrzési és információkezelési struktúra elkészítése	
II/d. Költségvetés elkészítésének és elfogadásának folyamata			Intézmények működési racionalizálási programjának kidolgozása, konszolidálható/központosítható feladatok bemutatása	2010.05.30
			Költségvetés-tervezési eljárásrend a határidők megjelölésével	
II/e. Új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazása			Folyamatra elkészítése	2010.05.30
			Költségvetési kontrolling pontjainak meghatározása	
			Eljárásrend elkészítése határidők meghatározásával	2010.05.30
			Folyamatra elkészítése	

I./ I a projekt szemlélet megerősítése	projektmenedzsment-képzés (projekttervezés, -szimuláció workshop)		projektmenedzsment-képzés (projekttervezés, -szimuláció workshop)	2010.05.30
	kompetencia-térkép elkészítése			
II/g. Környezetbarát közbeszerzés	interjú (közbeszerzési referenssel), közbeszerzési szabályozás, EU környettervédelmi szabályok összegyűjtése	Borbély Tünde	Átdolgozott (kiegészített) közbeszerzési szabályzat (rendelet)	2010.05.30
II./h Pénzügyi és költségvetés-végrehajtási ellenőrzés javítása	interjú a Pénzügyi Osztály munkatársaival	Virág András, Kancsár Attila	Kontrollpontok kialakítása a költségek alakulásának monitoringára, Tevékenységekhez tartozó költségösszefüggések bemutatása a főbb folyamatokra (ügymenetekre), Költségvetési riportolási folyamatok kidolgozása.	2010.05.30
III./a Szervezeti megoldások bevezetése a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítására, a döntések nyilvánossá tétele	Felmérés szervezeti egységeként a lakossági információ igényekkel kapcsolatban (kérdőív)		Kapcsolattartási terv kialakítása	2010.05.30
	A (kétféleképp) kommunikáció csatornáinak meghatározása	Borbély Tünde, Ferencz Mónika	Eljárás- és felelősségi-rend a lakossági kommunikációval kapcsolatban	
	Tanácsadói javaslatok kidolgozása a kommunikáció fejlesztésére		Honlap-tartalmak meghatározása és elbállításának rendje	
III./b, a civil és a vállalkozói szférával kialakítható kapcsolatok megszervezésének mechanizmusa	Kapcsolati háló feltérképezése	Borbély Tünde, Ferencz Mónika	Kapcsolattartási eljárásrend	2010.05.30
			Honlap-tartalmak meghatározása és elbállításának rendje	
			Civilkapcsolatok jelenlegi eljárásrendjének leírása	

JELENTÉS

A POLGÁRMESTERI HIVATALBAN VÉGZETT HELYZETFELMÉRÉSŐL ÉS A FEJLESZTÉSI JAVASLATOKRÓL

A szervezetfejlesztési projekt első, a szerződéskötéstől a 2009. november 30-i részteljesítési határidejéig a projekt I. moduljához tartozó feladatok kerültek elvégzésre. Fontos megjegyezni, hogy a szerződéskötés közben a polgármester halála, valamint a teljesítés kezdeti szakaszában az új polgármester megválasztása miatt a projekt megkezdése jelentősnek mondható, kb. egy hónapos késedelmet szenvedett. A jelen Előrehaladási jelentésbe foglalt helyzetfelmérési eredmények, illetve fejlesztési javaslatok – értelemszerűen – nem véglegesek. A szervezeti felülvizsgálat, illetve átvilágítás további lépései (mint pl. a zárt kérdőíves felmérés, a várható munkanap-fényképezés vagy a javasolt CAF szerinti felülvizsgálat) újabb lényeges megállapításokhoz, illetve fejlesztési javaslatokhoz vezethetnek.

A munkafázis tartalma

A projekt e szakaszában az alábbi részfeladatok ellátására került sor:

I. Modul: Szervezeti folyamatok és a szervezeten belüli kommunikáció átvilágítása; (I. pályázati részterületek: b, c, e),¹ ennek részeként

- A Polgármesteri Hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében (I./b);
- Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása (pl. munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása) (I./c);
- A hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása (I./e).

Valamennyi terület vizsgálata helyzetfelméréssel kezdődött, amelynek során megkaptuk a Hivatal valamennyi hatályos belső szabályzatát, valamint a hatályos önkormányzati rendeletek listáját. A helyzetfelmérés során vizsgáltuk a Polgármesteri Hivatal szervezeti rendjét és működési mechanizmusait, illetve a feladatellátás különböző formáit. A helyzetfelmérés kiterjedt továbbá a döntéshozatali folyamatok erősségeinek és gyengeségeinek azonosítására. Az I./c projektfeladat keretei közötti helyzetfelmérés során vizsgáltuk a Polgármesteri Hivatal ügyintézési folyamatait, jelenlegi munkamegosztását az ügyfélkapcsolatok tekintetében, valamint felmértük a Polgármesteri Hivatal által működtetett különböző típusú ügyfélkapcsolati formákat, azok állapotát (telefonos, személyes, webes, postai), és az ügyfélszolgálati informatika helyzetét.

Az adatfelvétel tényleges tevékenységeit, fő állomásait mutatja az 1. táblázat.

¹ A projektfeladatok jelölése az ÁROP pályázat eredeti azonosítói szerint van megadva.

Időpont, helyszín	Tárgy	Tanácsadók	Partner	Indikátorok
Július 13. Zalalövő	szerződéskötés	Krämer Tamás	alpolgármester	Megbízási szerződés
Szeptember 1., Zalalövő	projektnyitó megbeszélés	Szente Zoltán, Ferencz Mónika, Virág András	jegyző, alpolgármester, Pénzügyi Iroda	Konzultáció (4 fő)
Szeptember 1., Zalalövő	projektmenedzsment	Szente Zoltán, Ferencz Mónika	Salla-Comp Bt.; Hivatal projekt- megbízottja	Konzultáció (3 fő)
Október 26., Budapest	projektmenedzsment	Szente Zoltán, Borbély Tünde, Ferencz Mónika	Salla-Comp Bt.	Konzultáció (1 fő)
Október 29., Zalalövő	adatfelvétel	Borbély Tünde	Okmányiroda	Vezetői és munkatársi interjúk (3 fő)
November 5., Zalalövő	adatfelvétel	Borbély Tünde	Igazgatási Osztály	Vezetői és munkatársi interjúk (2 fő)
November 12., Zalalövő	adatfelvétel	Ferencz Mónika	Gyámhivatal, Építési Osztály	Vezetői és munkatársi interjúk (2 fő)
November , Budapest	projektmenedzsment	Szente Zoltán, Borbély Tünde, Ferencz Mónika	Salla-Comp Bt.	Konzultáció (1 fő)
December 3., Zalalövő	adatfelvétel	Borbély Tünde	Titkárság	Vezetői és munkatársi interjúk (2 fő)
December 10., Zalalövő	adatfelvétel	Borbély Tünde	Okmányiroda, Igazgatási Osztály, Titkárság	Vezetői és munkatársi interjúk (5 fő)
December 8-15., Zalalövő	2 zárt kérdőíves adatfelvétel	Szente Zoltán, Borbély Tünde	A Hivatal valamennyi dolgozója	2 zárt kérdőív
December 15., Zalalövő	Előrehaladási jelentés, beszámoló	Borbély Tünde	jegyző, Salla- Comp Bt.	Konzultáció (2 fő)
2009. december 15.	Előrehaladási jelentés, beszámoló			

1. táblázat

A helyzetfelméréssel párhuzamosan folyt az összegyűjtött adatok, információk feldolgozása, elemzése, valamint fejlesztési javaslatok kidolgozása. A helyzetfelmérés, valamint az annak során összegyűjtött és rendszerezett információk alapján elvégzett elemzés és adatfeldolgozás elsődleges célja az volt, hogy a munka céljainak eléréséhez szükséges fejlesztési javaslatokat lehessen kidolgozni.

Ennek során igyekeztünk az ügyintézési folyamat hatékonyságának növelésére, az ügyintézési (eljárási) határidők csökkentésére alkalmas javaslatokat, illetőleg folyamatszabályozásokat kidolgozni, illetve értékeltük a feladat-kiosztás, a szervezeti egységek közötti koordináció, a Hivatalon belüli erőforrás-átcsoportosítás kialakult rendszerét és megoldásait is.

Az elkészült folyamatszabályozásokat (folyamatábrákat) a Hivatal érintett belső szervezeti egységeivel egyeztetjük, majd ennek alapján készültek el a végleges változatok.

A fejlesztési javaslatok ugyancsak egyeztetésre kerültek egyrészt a CONSACT tanácsadói között, valamint a Hivatal érintett munkatársaival.

Az Önkormányzat részéről igényelt közreműködés eddig megfelelő volt, amint azt az alábbi táblázat is mutatja.

2. táblázat: A Hivatal közreműködése a projekt végrehajtásában

A Hivatal közreműködésének formája	
Önkormányzati projektmenedzser kijelölése	✓
A felülvizsgálathoz szükséges szervezési feladatok ellátása	✓
A szervezeti és működési rendre vonatkozó dokumentáció, különösen belső szabályzatok, eljárásrendek biztosítása, átadása	✓
Az Önkormányzat munkájára vonatkozó, nem bizalmas jellegű statisztikai adatok átadása	✓
Az Önkormányzat álláspontjának képviselése	✓
A menet közben szükségessé vált döntések meghozatala*	x
A tanácsadók fogadása, konzultációk tartása a Hivatal helyiségeiben	✓

*Még nem volt szükség konkrét döntések meghozatalára.

Alkalmazott módszerek

A szerződés megkötését követően a CONSACT és a fejlesztési projekt menedzsment feladatait ellátó Salla-Comp Bt.-vel egyeztettük a munkaprogram megvalósításának egyes teendőit és ütemtervét. A Polgármesteri Hivatal szervezeti rendjét és főbb működési formáit elsődlegesen dokumentumelemzéssel, vagyis a belső szabályzatok felülvizsgálatával, vezetői és munkatársi konzultációk útján végeztük. Decemberben zárt kérdőíves felméréseket hajtottunk végre a Hivatal munkatársai körében, egyrészt a Hivatal belső szervezeti és működési rendjével, másrészt az önkormányzati intézményekkel való kapcsolatok tárgyában. Tapasztalataink alapján a felmérést végül a vállaltnál (zárt kérdőíves felmérés ún. back office munkatársakkal) szélesebb körben (valamennyi hivatali munkatárs) végeztük el. A zárt kérdőíves adatfelvétel feldolgozása várhatóan december végére készül el.

Az adatfelvétel során konkrét feladat volt a főbb hivatali ügymenettípusok felmérése és a kritikus folyamatok azonosítása, valamint a belső (vezetői és munkatársi) javaslatok összegyűjtése. A kritikus ügymeneteknél az ügyintézés folyamatára vonatkozó szabályzatok áttekintése, a kritikus folyamatok részletes megvizsgálása, Az ügyfélszolgálat működésével kapcsolatos adatok megfigyeléses úton történő felvétele, a rendelkezésre álló információk feldolgozása. Az ügyfélszolgálat kialakításával illetve átalakításával kapcsolatos javaslatok megfogalmazása.

Az adatfeldolgozás elsősorban folyamatelemzéssel, a folyamatszabályozás ügymenet-modellek kidolgozásával, illetve az ezeket kísérő szakértői konzultációkkal történt. Egyes fő folyamatok szabályozására konkrét javaslatokat tettünk. A kidolgozott folyamatábrák és a hozzájuk mellékelt szabályozási tervek a CONSACT javaslatait jelentik e szabályok formális elfogadására és alkalmazására. Amennyiben a Hivatal vezetése ezeket az ügymenet-modelleket elfogadja és/vagy módosított formában kívánja bevezetni, akkor meg kell vizsgálni, hogy ez milyen már létező belső szabályzat részeként kerüljön elfogadásra, illetve az milyen szabályozási intézkedést (pl. az érintett munkatársak munkaköri leírásainak módosítása) igényli.

Mindezek mellett több olyan javaslatot is kidolgoztunk, amelyek számos, a Hivatal jelenlegi gyakorlatában, illetve egyes szervezeti egységeinek működése során tapasztalható problémákat

Vizsgálati eredmények

1. Folyamatszabályozás

A Hivatalban csak a jogszabályokban előírt szabályzatok egy része (pl. az SZMSZ) tartalmaz a munkatársak munkavégzését segítő, szabályozó folyamatleírásokat. A helyzetfelmérés alapján azonosítottuk azokat a folyamatokat, amelyekkel az ügyintézők a legtöbbet foglalkoznak munkájuk során. Ezeket igyekeztünk racionalizálni, illetve modellezni. Az egyes ügymenet-modellekről az áttekinthetőség, illetve nyomon követhetőség érdekében folyamatábrákat készítettünk.

Az alábbi folyamatokról készültek ügymenet-modellek:

Okmányiroda

1. Személyazonosító okmányok és útlevelek kiadása
2. Egyéni vállalkozói igazolványok ügyintézése
3. Gépjármű ügyintézés

Igazgatási Osztály

1. Rendelkezésre állási támogatás jóváhagyásának folyamata
2. Védelembe vétel folyamata

Titkárság

1. Képviselői és Bizottsági ülések lebonyolításának folyamata
2. Szabadság nyilvántartás folyamata

2. A helyzetfelmérés által feltárt egyes problémák, illetve a megoldás lehetséges módja (fejlesztési javaslatok)

Az ügyfélszolgálat tevékenységi körében az egyik probléma, hogy az ügyfelek az ügyfélszolgálati időn kívül is megjelennek a Hivatalban. A kialakult gyakorlat szerint az ügyintézők nem küldik el őket, de az ilyen „extraidőben” végzett, alkalmi ügyintézés akadályozza a folyamatos munkát. Jóllehet az ilyen típusú ügyfélszolgálat a Hivatal „polgárbarát”, ügyfél-orientált működését jellemzi, bizonyos

értelemben mégis az ügyfélszolgálati rend megsértését jelenti, s munkaszervezési szempontból kifejezetten kerülendő. Az erre vonatkozó hivatali „rutingondolkodással” (az adott ügyet előbb-utóbb ügyis el kell intézni) szemben fontos lenne az ügyfélszolgálati idő fegyelmezettebb betartása. Ez azonban önmagában nem csökkenti a hivatali időn kívüli ügyintézés iránti igényeket. Ez utóbbi olyan eljárások alkalmazásával érhető el leginkább, amelyek nem teszik szükségessé az ügyfelek személyes megjelenését, s így a velük való külön – gyakran szükségtelenül időigényes – egyéni foglalkozást. Megjegyzendő továbbá, hogy az ilyen közvetlen ügyfélkapcsolatok esetén is jelentős az olyan találkozások száma, amikor az ügyintézők a tényleges ügyintézés helyett gyakorlatilag csak tájékoztatják az ügyfeleket az egyes eljárások körülményeiről, szabályairól, így például a kérelemhez szükséges iratokról vagy más feltételekről (igaz, ez a rendes ügyfélszolgálati időben érkezők egy része esetében is igaz).

Mindenesetre az ilyen felesleges ügyfélkapcsolatok számának, illetve a felhasznált idő csökkentése érdekében megfontolandó lenne az önkormányzat honlapjának olyan jellegű tartalomfejlesztése, amely az e-közigazgatás 1-es lépcsőjének megfelelő követelményeket elégítené ki. Ez lehetővé tenné, hogy az önkormányzat honlapján elérhető legyen a különböző kérelmekhez, illetve ügyintézéshez szükséges iratok, igazolások felsorolása, s az ügyfelek tájékoztatást kapjanak a kérelmek elintézésének menetéről. (A 2. lépés már bizonyos kérelmek elektronikus beadásának lehetőségét jelentené, bár még mindig egyirányú elektronikus adatforgalommal.) Célszerű lenne továbbá a Hivatal által használt formanyomtatványokat is feltenni a weblapra, törekedve ezen formanyomtatványok egyszerűsítésére és közérthetőségére.

A Hivatal iratkezelésével kapcsolatban érdemes felhívni a figyelmet arra, hogy amíg a Hivatalban – fő szabály szerint – elektronikus iktatás van, az Okmányiroda és a Gyámhivatal is saját külön iktatókönyvbe iktat. Ezzel meghosszabbodik az ügyintézési idő. Mindezek miatt célszerű lenne egységes, központi iktatási rendet kialakítani.

A Hivatal belső szabályozottságának szintje, illetve a belső szabályozás színvonala vizsgálataink alapján megfelelő. Jóllehet a szervezetfejlesztési projekt eredményindikátorai között az Önkormányzat meghatározott számú munkaköri leírás újraszabályozását vállalta, vizsgálataink során ilyen igénnyel nem találkoztunk.

Az **Okmányiroda** tevékenységével kapcsolatosan kiemelhető,

- hogy problémát jelent, hogy a fényképkészítésre használt számítógépen nem lehet megszakítani az elkezdett munkafolyamatot, ezért gyakran nem tud a két ügyintéző párhuzamosan ügyfelet fogadni, mert várni kell a fotós gépre;
- a jogszabályi változások követéséhez elengedhetetlenül szükséges, a jogszabályok szövegének pontos ismerete, ami jelenleg nem megoldott;
- az egyedi eljárásokban késlelteti az ügyintézés, hogy az eljárási illetéket az ügyfelek csak a helyi postán fizethetik be az ügyintézőtől kapott csekkeken.

Mindezek kapcsán az alábbi lehetőségekre hívjuk fel a figyelmet:

- ☐ célszerű lenne a fényképezésre rendelkező számítógépet csak fotózásra használni, vagy a jelenleg alkalmazott szoftvert úgy módosítani (vagy beállítani), hogy a kép elkészítése után a folyamatot egy másik gépen folytatni lehessen;
- ☐ fontos lenne, hogy (más irodákhoz hasonlóan) az Okmányirodán is biztosított legyen a DVD Jogtár hozzáférhetősége (ezt azonban nyilvánvalóan befolyásolja, hogy mennyi licenszre szól a Hivatal előfizetése), vagy legalább egy olyan számítógép biztosítása, amivel „szabadon” lehet internetezni, hogy legalább a www.magyarorszag.hu weblapon elérhető legyen a hatályos joganyag (ehhez nem szükséges nagy kapacitású gép);
- ☐ az ügyintézési idő lerövidítése, valamint az ügyfél-elégedettség növelése érdekében meg kellene teremteni annak a lehetőségét, hogy az ügyfelek helyben (bankkártyával, készpénzzel) fizethessék meg az illetéket;
- ☐ Az Okmányiroda egyes fő folyamataira javasolt ügymenet-modelleket (folyamatábrákat) lásd külön.

Az **Igazgatási Osztály** működésével kapcsolatban ésszerűtlen gyakorlat, hogy az ügyintézők egy-egy ügy adatait a különböző rendezettségű (betűsoros, időrendes, típus szerinti) lekérdezések, valamint visszakereshetőség biztosítása érdekében több külön kis füzetben vezetik. Emellett azonban a szociális ügyekben minden releváns adatot kötelezően rögzíteni kell a WINSZOC programban is, ami felesleges párhuzamos nyilvántartási rendszer folyamatos működtetését jelenti. Mindez jelentős idővesztéshez, illetve megkettőzött (megháromszorozott, stb.) munkavégzéshez vezet minden hasonló típusú ügyben.

A nyilvántartás vezetése jelentősen leegyszerűsödhetne, és jóval kevesebb időt venne igénybe, ha

egységes számítógépes táblázatkezelő nyilvántartást használnának. A legkézenfekvőbb, illetve legegyszerűbb megoldás az Excel program használata lenne, amely a Microsoft Office irodai csomag része kiválóan alkalmas erre. Az Excel használat elősegítése érdekében javasolható az érintett ügyintézők számára az Excel alapok oktatása.

Ezen kívül felül kellene vizsgálni annak lehetőségét is, hogy a WINSZOC program lekérdezési lehetőségei nem elegendőek-e, mert ebben az esetben a hagyományos, papíralapú nyilvántartások folyamatos vezetését mellőzni lehetne. Az Osztályon azt a tájékoztatást kaptuk, hogy a program mentése nem megoldott, illetve a gép lassúsága miatt a lekérdezés körülményes lenne. A rendszeres adatmentés azonban könnyen, olcsón és biztonságosan megoldható lenne, míg az Excel táblázatkezelő program használata minimális hardverigénnyel jár.

A Titkárság működésével kapcsolatban

- ugyancsak ún. szervezeti-működési gyengeség, hogy az önkormányzati rendeletek és határozatok nyilvántartása papíron (különböző füzetekben) történik). Ez sem az adatbiztonság és -védelem, sem pedig a hatékony munkaszervezés szempontjából nem tekinthető jó gyakorlatnak.
- Az ezzel foglalkozó ügyintéző a Hivatal köztisztviselői, az egészségügyi dolgozók, az intézményvezetők és a közcélú munkában résztvevők szabadságát egyéni kartonokon tartja nyilván. Ezen kívül külön füzetet is vezet erről, és még havi listát is készít a Pénzügyi Osztály részére. Mindez ugyancsak a nyilvántartási rendszer esetlegességét mutatja.
- ☐ A rendeletek, határozatok nyilvántartását is célszerű lenne legalább Excel fájlban vezetni, melynek használata jelentősen megkönnyíti és lerövidíti a nyomon követést, s támogatja a különböző lekérdezések, statisztikák elkészítését, stb.
- ☐ A szabadság-nyilvántartáshoz jelenleg használt – gyakorlatilag azonos adatokat tartalmazó ☐ három nyilvántartást ki lehetne váltani egy Excel fájljal, amiből egyszerűen előállítható a havi lista is. Az Excel használat elősegítése érdekében javasolt az érintett ügyintézőknek a táblázatkezelő program alapjainak oktatását.
- ☐ A Titkárság egyes fő folyamataira javasolt ügymenet-modelleket (folyamatábrák) lásd külön.

A Gyámhivatal feladatalapú átvilágítása alapján azt mondhatjuk, hogy működését és feladatait jogszabály egyértelműen szabályozza, amitől eltérni nem lehet. A jogszabályban említettek közül

csupán egy-két ügyfajta nem fordul elő a Gyámhivatal gyakorlatában. A működés eszerint alapvetően két részre osztható: a kiskorúak és felnőtt korúak gondnoksági ügyeire. Az illetékességi területen nincs szociális otthon, így a gondnoksági ügyek száma kevés. Zalaegerszegen működik a legközelebbi gyerekotthon, itt biztosítható ideiglenes elhelyezés. A gyermekelhelyezés után fél évente készül helyzetértékelés, a Hivatal munkatársának kell tartani a kapcsolatot a szülőkkel, a Zala megyei szakszolgálattal, szakértőkkel és egyéb bevont partnerekkel. Tapasztalataink alapján minden ügy más, nagyon összetett, egységes folyamatszabályozást ezért ebben a fázisban nem láttuk célszerűnek kidolgozni.

Az ügyintézés időigénye nagyon változó, az egészen rövid, és a – bizonyos folyamatok egészét illetően – több évet átívelő feladatok egyaránt megtalálhatók. Ennek megfelelően úgy találtuk, hogy az ügyiratszám nem kellően kifejező mutató a gyámhivatal esetében. Sokszor az ügyintézési időt olyan emberi tényezők határozzák meg, amiket nem lehet egyértelműen percekre váltani: pl. empátia, bizalom kialakítása, gyermekkel való kommunikáció, stb. Ehhez hasonlóan a meghozott határozatok száma sem feltétlenül irányadó, hiszen empátiás okokból nincsen minden egyes részfolyamat dokumentálva.

A Gyámhivatal szinte valamennyi más osztállyal kapcsolatban áll, adatok kérése céljából pl. az Okmányirodával, szociális ügyintézőkkel tart kapcsolatot, ill a Pénzügyi Osztállyal is (pl. gyerektartás megelőlegezési ügyek, stb.)

Évente beszámolót kell készíteni a képviselő-testület számára, ami tapasztalataink szerint teljesen formális.

A Gyámhivatal erőforrásaival kapcsolatban megállapítható, hogy a feladat elvégzésére rendelkezésre álló erőforrás „másfél ember”, ami azt jelenti, hogy a vezetőn kívül egy fő adminisztratív segítséget nyújtó munkatárs van, aki munkaideje kb. felét tölti a gyámhivatali feladataival. A többi időben a Hivatal Titkárságán dolgozik. Általában azokban az esetekben van a Gyámhivatalban, amikor jelenlétét (több személy egyidejű jelenléte) jogszabály mondja ki. A szükséges feladatok elvégzését a Hivatal igyekszik rugalmasan megosztani, de néha vannak ütközések. Hasonlóan nehéz megoldani a szabadságolást vagy más okból szükséges helyettesítést is. A hivatalban van egy új számítógép, ez sokat javított az ügyintézés hatékonyságán, mert a korábbi számítógéppel nehezen lehetett dolgozni. A Gyámhivatal gyakorlatilag egy irodában működik.

A munka hatékonyságát egyébként leginkább az ügyfelek elégedettségének mérésével lehet(ne)

igazolni.

A Gyámhivatal működésével kapcsolatban azonosított legfontosabb problémák az alábbiak:

- A peres és nemperes ügyekben gyakran kell Zalaeegerszegre utazni, gyermek-elhelyezési ügyben akár munkaidőn kívül is. Mivel nincsen szolgálati gépjármű, ez igen nehéz. További nehézség, hogy a gyerek utaztatásának speciális szabályai is vannak (pl. gyermekülés).
- A Gyámhivatal több település gyámügyi feladatait is ellátja, de meglehetősen nehéz a közlekedés, pl. egy-egy buszpár megy egy adott településre. Általában megoldható, hogy a helyi hivatalban idézzék meg az ügyfelet. Ekkor azonban az ügyintézőnek kell utaznia.
- A Gyámhivatal kicsi, néha az egy helyiség nem elegendő, noha előírás bizonyos esetekben két hivatalos személy jelenléte, még két munkahely kialakítása sem oldható meg. Mindezek ellenére az iroda barátságos, gyerek számára is a lehetőségekhez mérten elfogadható környezet.
- A gyámhivatalai ügyintézéshez létezik szoftver, azonban ez itt nem érhető el. Ennél súlyosabb problémának látjuk, hogy a határidő-figyelés nem automatizált, s a Ket. által kiemelten kezelt határidő betartásának problémája ma csak nehezen kezelhető. Nincsen sem határidőszekrény, sem speciális számítógépes alkalmazás erre.
- Speciálisan merül fel pl. a probléma olyan esetekben, amikor a határidő sok év múlva van. Pl. vagyos kiskorúak nagykorúvá válásakor. (Kiemelten fontos, hogy ki mikor válik nagykorúvá, amit jelenleg az ügyiratok kézi átnézése után évente egyszer, kézzel jegyeznek fel!)
- Megjegyzendő, hogy a jegyzői szignálás után a gyámhivatal vezetője külön iktat, és saját kimenő leveleit maga írja alá. Ezáltal nincs egységes iktatási rend a Hivatalban, ami megnehezíti az egyedi ügyek nyomon követhetőségét, s ezáltal a hivatali munka átláthatóságát.

A Gyámhivatallal kapcsolatban az alábbiak megfontolását ajánljuk a Hivatal vezetésének figyelmébe:

- ☐ Mivel a hivatal bizonyos ügyekben köteles ügyvédet bevonni az eljárásba (pl. eseti gondnok), javasoljuk, hogy az erről szóló szerződésbe kerüljön bele a Hivatal egyéb jogi kérdésekben való támogatása is. Így pl. hivatalos formalevelek szövegezése, jogszabály értelmezési kérdések, stb.
- ☐ Nehézséget jelent a jogszabályváltozások követése, mint pl. közigazgatási hatósági eljárásról szóló törvény (Ket.), távollattartási törvény, stb. esetében Bár ezekre van képzés, célszerű más, hasonló helyzetű települések vagy a megyei hivatalok segítségét már a normaváltozás előtt kikérni. A teljes Hivatalt érintő jogszabályok változásakor az egységes alkalmazás miatt célszerű állomány szintű

megbeszélést tartani.

- ☐ Bár a Gyámhivatalban a jogszabályok követésére a www.magyarorszag.hu-t tudják használni, érdemes lenne a Hivatalban egyébként elérhető DVD-alapú jogtár szolgáltatás online frissítését megrendelni.
- ☐ A számítógéppel vannak hálózati és nyomtatási nehézségek, illetve a munkavégzést segítené egy laptop is. E célra elérhetők célirányos pályázatok, javasoljuk az eszközbeszerzés megkísérlését ilyen módon.

Az Építési Osztály működése vizsgálatunk szerint megfelel az Szervezeti és Működési Szabályzatban rögzítetteknek. Két fő iránya van a feladatoknak: egyrészt építéshatósági feladatok ellátása, másrészt a településüzemeltetés. Ezeken túl végzendő feladat a városfejlesztéssel kapcsolatos ügyek menedzselése is, valamint olyan általános feladatok ellátása, mint a feladatkörbe tartozó előterjesztések előkészítése, pályázati lehetőségek felkutatása, felújítások szervezése, stb.

A teljesítmény objektív mérése szempontjából az ügyiratszámából ki lehet ugyan indulni, de az csak az építéshatósági ügyekben ad valamennyire pontos képet, míg a településüzemeltetés tekintetében azt a lakossági elégedettséggel lehetne a legjobban mérni.

Ami az használt erőforrásokat illeti, az Osztályon három ügyintéző dolgozik. A településüzemeltetésben pedig hat állandó alkalmazott vesz részt, és változó számban közhasznú munkások is közreműködnek. Ez utóbbi munkaerő szervezése bonyolult, illetve nehéz: figyelembe kell venni, hogy ki mire képes. Nehézséget jelent, hogy általában bizonyos szakemberek nem állnak rendelkezésre e keretek között, pl. nincs kőműves. Általánosságban az mondható, hogy megoldják a feladataikat, a legtöbb munka előzetes terv alapján kerül elvégzésre.

Az osztályon található számítógépek elavultak.

7 település tartozik építéshatóság illetékességi területéhez, velük jó a kapcsolat. Figyelembe kell venni azt is, hogy a társ-önkormányzatok is próbálnak erőforrást biztosítani (elsősorban a településüzemeltetési feladatokhoz). Csőre és Keményfa települések ugyan bizonyos segítséget adnak, de anyagilag nem szállnak be a feladat-ellátásba.

Az Építési Osztály működésével kapcsolatban azonosított legfontosabb problémák az alábbiak:

- Az iktatás elkülönülten, a határidők figyelése naptárba rögzítve manuálisan történik, ami jelentős kockázattal, illetve nagy hibalehetőséggel jár.
- Időnként nem jelentős határidőcsúszások előfordulnak, de ennek alapvetően nem erőforrás-hiány az oka; egyelőre elviselhető az Osztály munkaterhe.
- Számos nehézséggel jár a közmunkások alkalmazása. Ennek részben az az oka, hogy sokan korábban még soha nem dolgoztak, vagy nagyon régen, illetve az is, hogy sokan büntetésnek érzik a munkát (pl. szabálysértést dolgoznak le). Különösen az utóbbi azzal a következménnyel jár, hogy nincs mivel motiválni őket a munkavégzésre.
- Az elvégzett feladatokról lista készül. Néhány munka pénzhány miatt kevésbé igényesen kerül megvalósításra, ami sokszor lakossági elégedetlenséget okoz.
- Az erőforrás-gazdálkodás területén rendszeresen visszatérő probléma, hogy az önkormányzatnak nincsen megfelelő eszközparkja, a kézi munkavégzés pedig sokkal időigényesebb, s ennél fogva nem hatékony, ugyanakkor túl költséges lenne alvállalkozók útján való elvégeztetni bizonyos feladatokat. Ezért néhány tevékenység esetében érdemes lenne megfontolni, saját eszközök beszerzését. (Így például – becslés alapján – a kézi hótakarítás egy éves költségéből be lehetne szerezni egy hótológépet.
- Az építéshatósági munkában feltárt probléma, hogy az engedélykérelem megszűnt, ezért nem egységes, sőt egyre nehezebben kezelhető a sokféle hiányossággal benyújtott dokumentációk tömege. Ezzel kapcsolatban a zalaegerszegi építéshatósággal lehet egyeztetni.

3. Javaslatok az önkormányzati honlap tartalomfejlesztéséhez

Az Önkormányzat internetes honlapjának kívánatos tartalmi elemeiről igyekeztünk felmérni a hivatali igényeket és elvárásokat, de ezzel kapcsolatban nem kaptunk érdemi információkat. Mindazonáltal a honlap-tartalom jelenlegi állapota több tekintetben sem megfelelő. Egyrészt az elvileg elérhető szolgáltatások jelentős része nem hozzáférhető; az adattartalom nagy mértékben hiányzik, illetve – hosszabb ideje – „feltöltés alatt” áll, más esetben (mint pl. a helyi rendeletek tekintetében) ilyen üzenet nélkül sem elérhető.

A honlap jelenlegi formájában csupán egyutas tájékoztatásra alkalmas, ám hiányos tartalma miatt ez a szolgáltatása nem túl magas színvonalú. Ezért először az e-közigazgatás első szintjének kiterjesztésére kellene törekedni, ami az önkormányzati honlapon keresztül való tájékozódás lehetőségeinek kiszélesítését jelenti.

A tartalomfejlesztés során figyelemmel kell lenni arra, hogy az online- vagy e-önkormányzás sikere azon múlik, hogy az állampolgárok milyen mértékben tudnak és kívánnak élni az elektronikus ügyintézési lehetőséggel, ezért kiemelten fontos, hogy a hagyományos ügyintézésen túl, az ügyfelek igényeire reagáló ügyfélbarát szolgáltatási portfólió épüljön ki. Nemcsak emiatt, hanem a Hivatal felkészülési igényei miatt is fontos továbbá egyrészt a honlap-szolgáltatások bevezetésének fokozatossága, valamint az elosztott-integrált szolgáltatásokra való törekvés. A fokozatosság azt jelenti, hogy terv szerint kellene bevezetni, illetve bővíteni a honlap szolgáltatásait, míg az elosztott és integrált szolgáltatás elve arra vonatkozik, hogy az Önkormányzatnak nem kell saját magának teljes körű elektronikus szolgáltatások kiépítésére törekednie. Ez nemcsak a feladat költségessége, hanem a tartalomszolgáltatás problémái és bonyolult rendszere miatt sem lenne kívánatos.

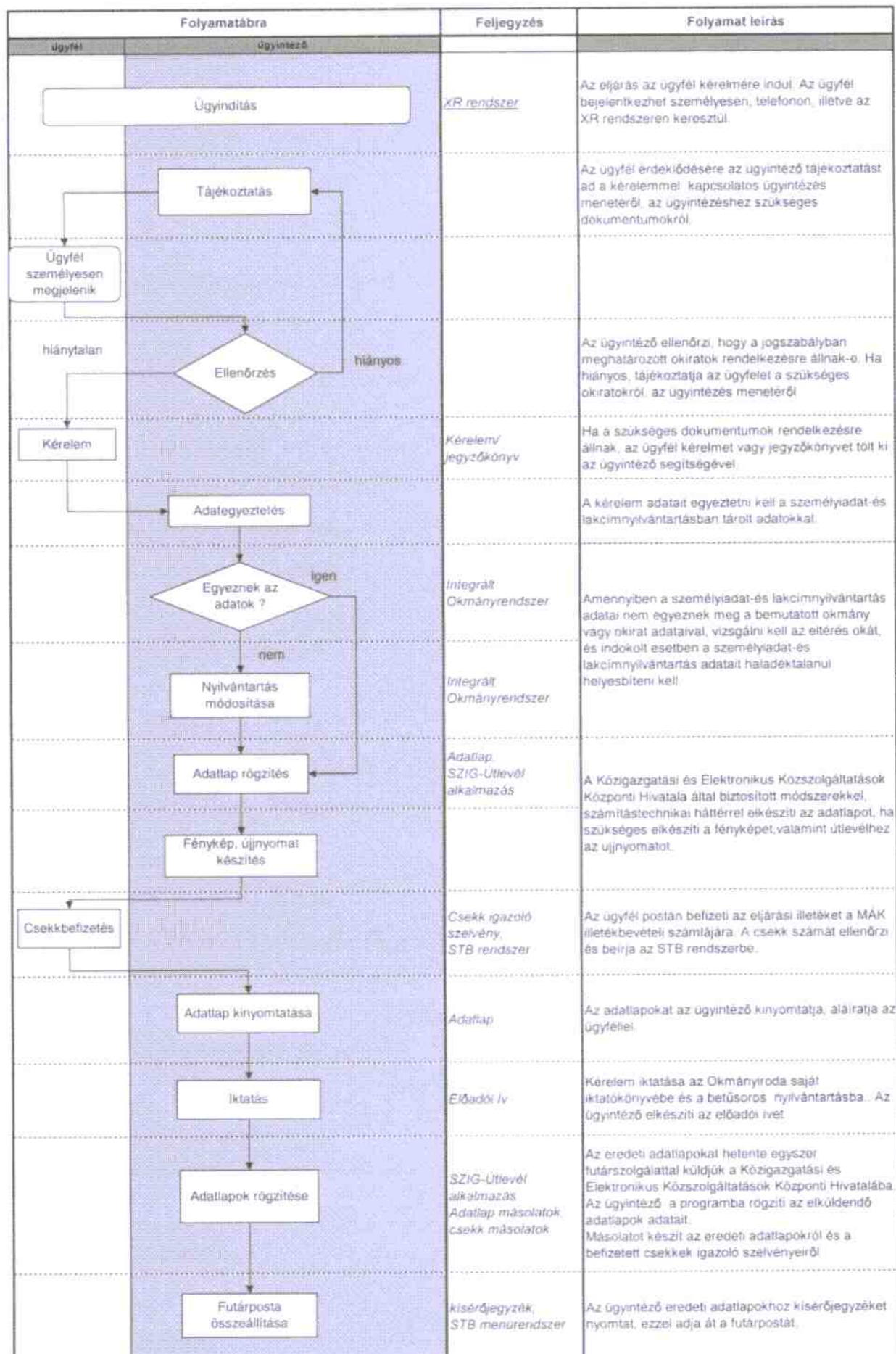
- ☐ A jelenlegi tartalomstruktúrába tartozó (Önkormányzat, ezen belül Képviselőtestület; Feladat és hatáskörök; Bizottságok; Rendeletek; Pályázatok; Intézmények; Kisebbségi önkormányzat; Közérdekű adatok; valamint Polgármesteri Hivatal, ezen belül pedig Szervezeti felépítés; Szervezeti egységek; Elérhetőségek) menüpontok adattartalmát haladéktalanul fel kell tölteni.
- ☐ Gondoskodni kell a jelenleg hozzáférhető adattartalmak rendszeres (és adattípusonként meghatározott időközönként való) frissítéséről; a honlap frissítését *RSS feed* vagy más alkalmazás segítségével lehetővé kell tenni.
- ☐ Szükséges lenne továbbá a már most is hozzáférhető adattartalmak kiegészítése is, illetve az egyes menüpontok alatt elérhető adattartalmainak standardizálása, azaz a minimális vagy feltétlen adattartalom rögzítése (pl. a „Pályázatok” menüpontban a korábbi pályázatok eredményeiről, illetve hatályosulásáról való tájékoztatás).
- ☐ Célszerű lenne az olyan központi kormányzati elektronikus szolgáltatásokhoz való kapcsolódás, amelyek jelenleg ingyenesen hozzáférhetők az önkormányzatok számára, így:
 - az E-közigazgatási Keretrendszer SZABVÁNYTÁR-ához
 - ismeretterjesztő e-learning tananyagokhoz
 - e-önkormányzati bevált gyakorlatok adatbázisához
- ☐ Biztosítani kell egy olyan honlap-szolgáltatást, amely lehetőséget teremt a helyi lakosok számára

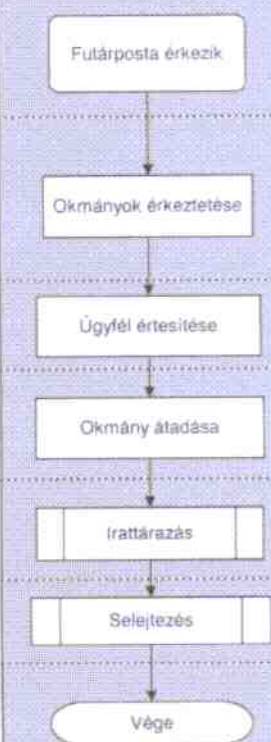
egyrészt

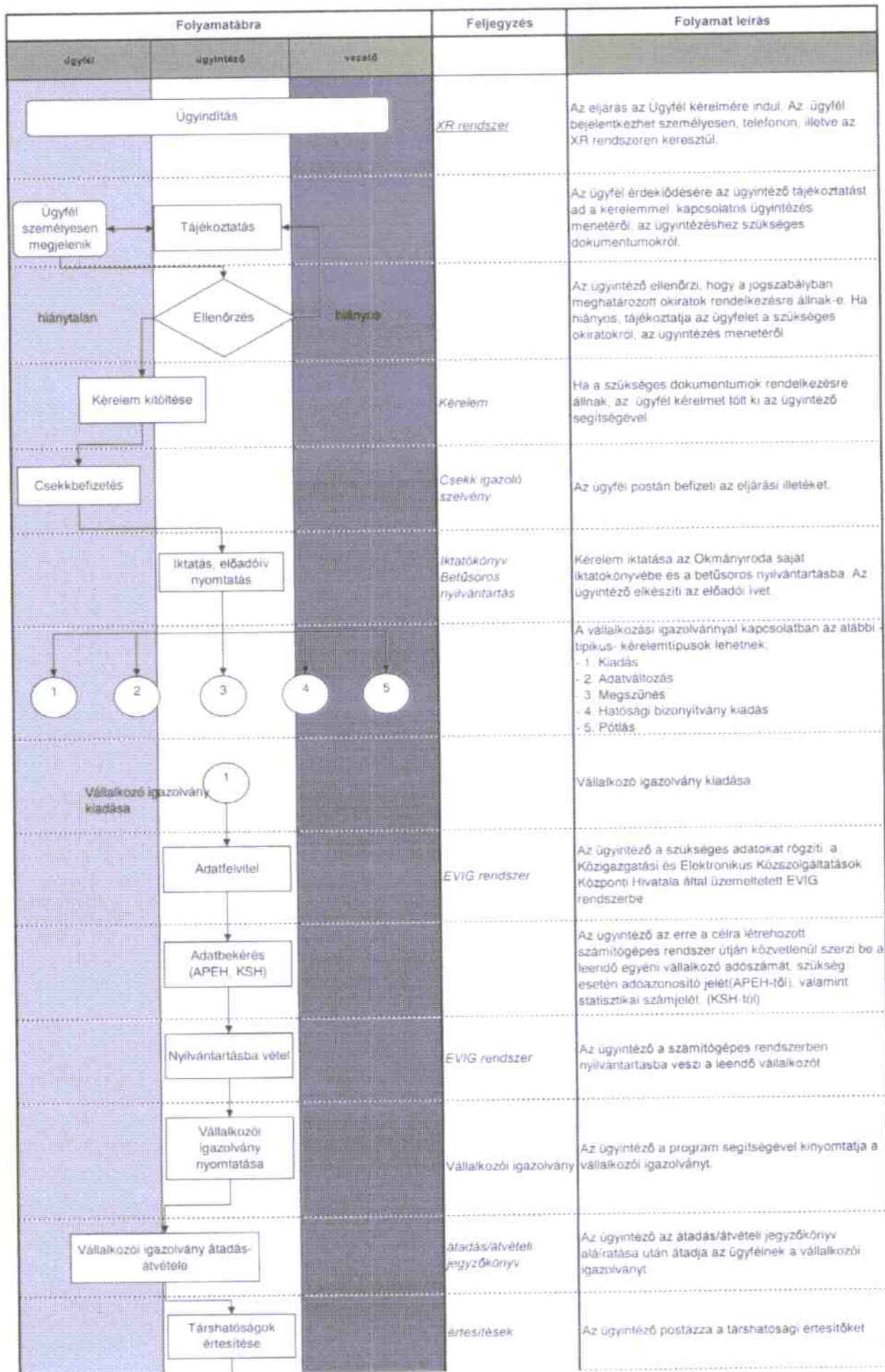
- az Önkormányzat, illetve a Hivatal működésével kapcsolatos panaszai, kifogásai elküldésére; másrészt
- javaslataik, észrevételeik és igényeik jelzésére.

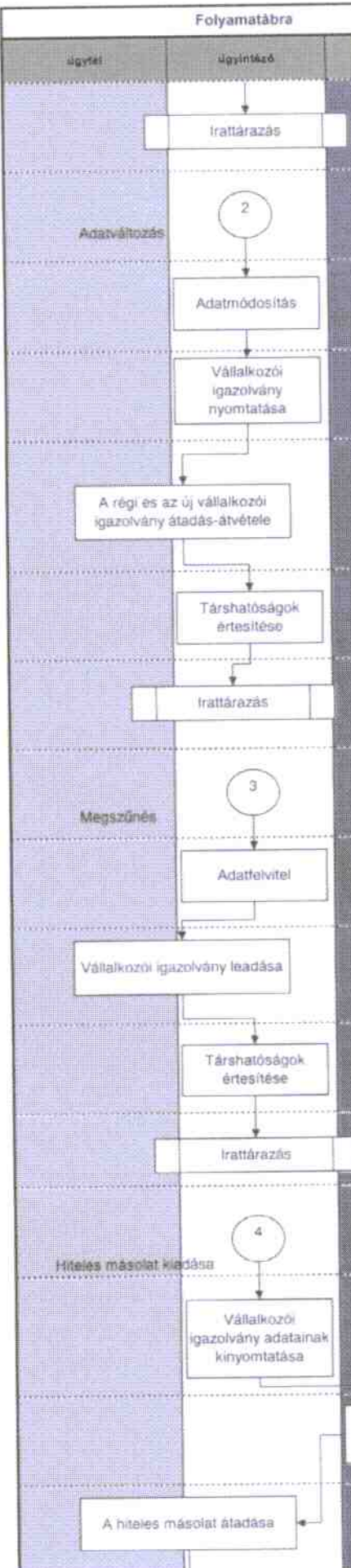
- ☐ Ennek érdekében önálló menüpontokat (pl. gyakran alkalmazott szimbólum a postaláda) kell a honlapon létrehozni, amely e-mailes üzenetküldésre, illetve a szerveren az üzenetek fogadására képes. Természetesen rendezni kell a Hivatalban a panaszok és észrevételek feldolgozásával kapcsolatos felelős(ök) kijelöléséről, beleértve a munkaköri leírásban is átvezetett feladatkiegészítésről.
- ☐ Célszerű lenne ehhez a tartalomszolgáltatáshoz megteremteni a belső folyamatszabályozást, illetve eljárásrendet (amit a javaslat elfogadása esetén a CONSACT kidolgoz), amelynek révén gondoskodni lehet a visszacsatolásról, illetve a panaszok (észrevételek, bejelentések) rendszeres statisztikai feldolgozásáról, monitoringjáról is.
- ☐ Fontos ügyfélbarát szolgáltatás lenne az elektronikus okmányirodai időpont-foglalás lehetőségének kialakítása, amelynek érvényesüléséhez ugyancsak szükséges a hivatali eljárásrend kialakítása is.
- ☐ Javasolható, hogy az önkormányzat honlapján elérhető legyen a különböző kérelmekhez, illetve ügyintézéshez szükséges iratok, igazolások felsorolása, s az ügyfelek tájékoztatást kapjanak a kérelmek elintézésének menetéről.
- ☐ Célszerű lenne a Hivatal által használt formanyomtatványokat is feltenni a weblapra, törekedve ezen formanyomtatványok egyszerűsítésére és közérthetőségére.
- ☐ A fontosabb helyi, települési információk rendszerezett közlése érdekében megfontolandó lenne egy elektronikus (pl. negyedéves) hírlevél összeállítása, vagy más helyi sajtó hozzáférhetővé tétele (akár pdf-formátumban is).
- ☐ Érdemes lenne a települési információk kiegészítése a szállás- illetve vendéglátóhelyekkel, egyéb POI-k (point of interests) megjelenítésével, akár az ingyenesen alkalmazható Googlemaps alkalmazás felhasználásával.

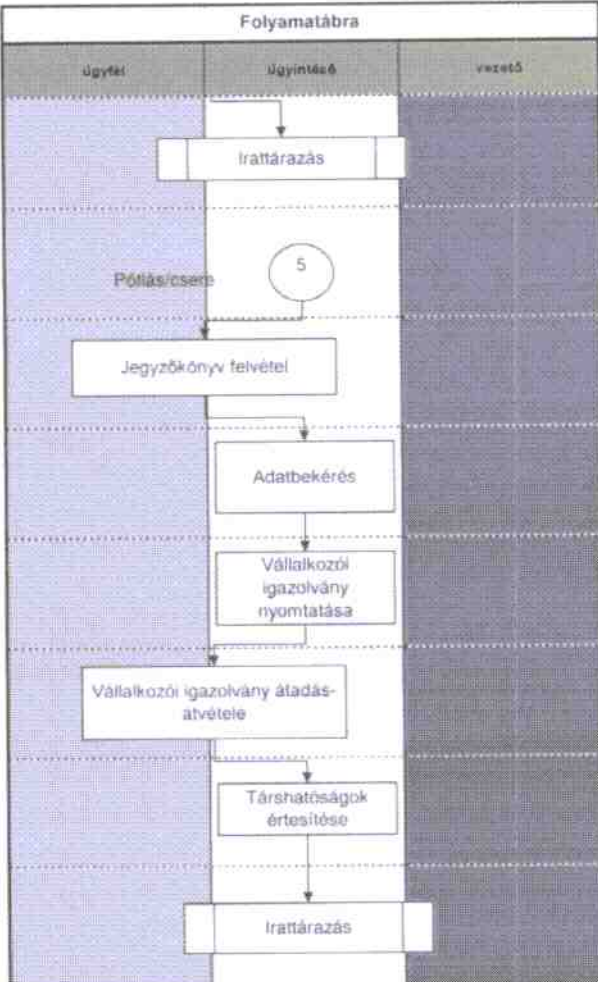
A FELÜLVIZSGÁLT ÉS ÁTALAKÍTÁSRA (ILLETVE SZABÁLYOZÁSRA) JAVASOLT ELJÁRÁSRENDEK FOLYAMATÁBRÁI

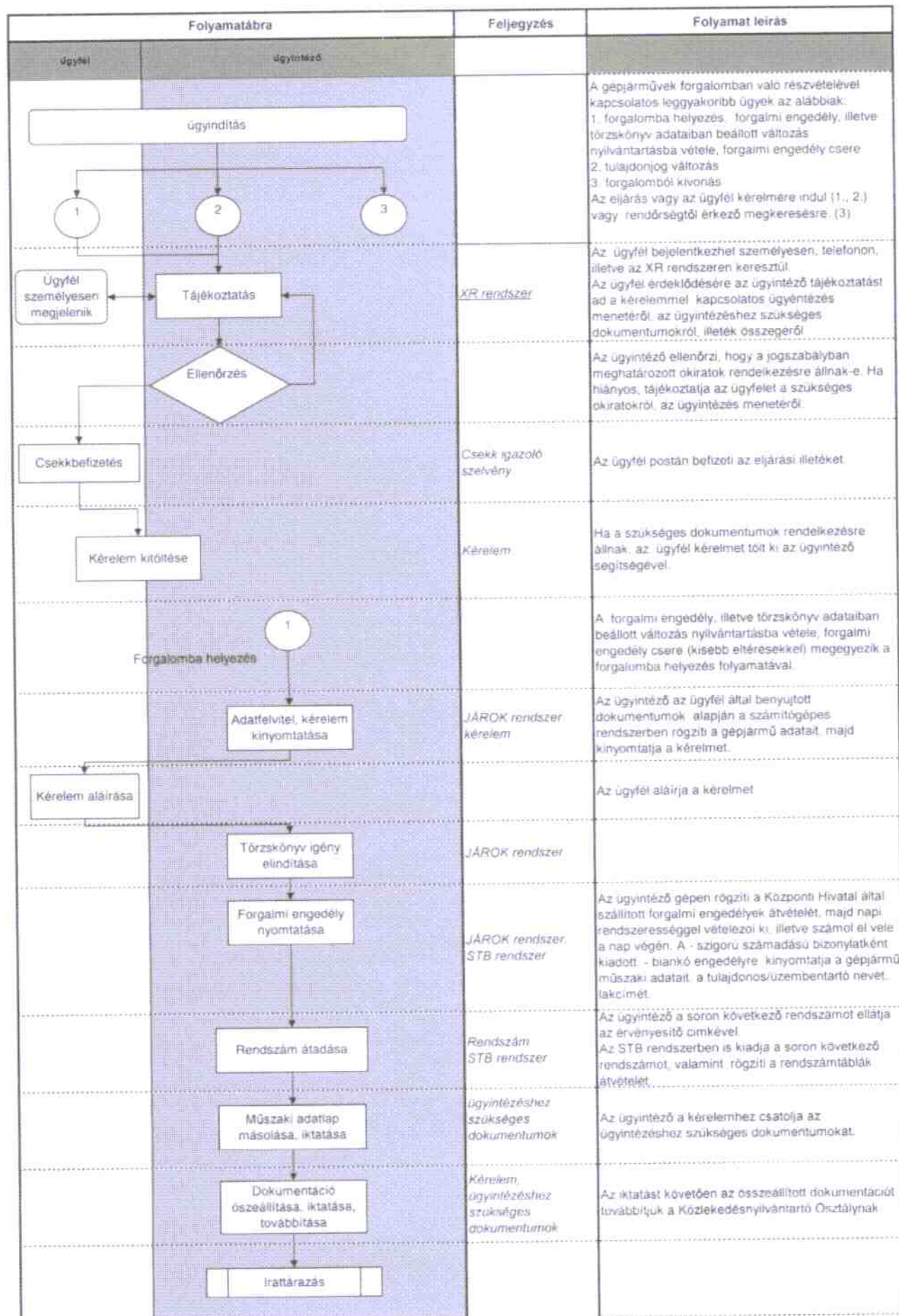


Folyamatábra		Feljegyzés	Folyamat leírás
Ügyfél	Ügyintéző		
	 <pre> graph TD A[Futárposta érkezik] --> B[Okmányok érkeztetése] B --> C[Ügyfél értesítése] C --> D[Okmány átadása] D --> E[Irattározás] E --> F[Selejtezés] F --> G([Vége]) </pre>	<i>kisérőjegyzék, STB menürendszer</i> <i>STB menürendszer, Integrált Okmányrendszer</i> <i>átadás-átvételi jegyzőkönyv</i>	Az elkészült eredeti okmányok futárral érkeznek, melyet szállítólevéllel veszünk át. Az STB rendszerben már előre látható az adott okmányok státusza, így az ügyfél érdeklődése esetén tájékoztathatjuk a folyamat állapotáról. A beérkező okmányokat az ügyintéző érkezteteli az STB menürendszerbe és az Integrált Okmányrendszerbe is. Az ügyintéző telefonon, vagy leveleiben értesíti az ügyfelet. Az eredeti okmányokat átadás-átvételi jegyzőkönyvvel adjuk át az ügyfeleknek. A jegyzőkönyvet lefénymásolják és az Adatlapmásolóhoz csatolják. A munkafolyamat az irattározással, illetve az okmányok selejtezésével zárul.



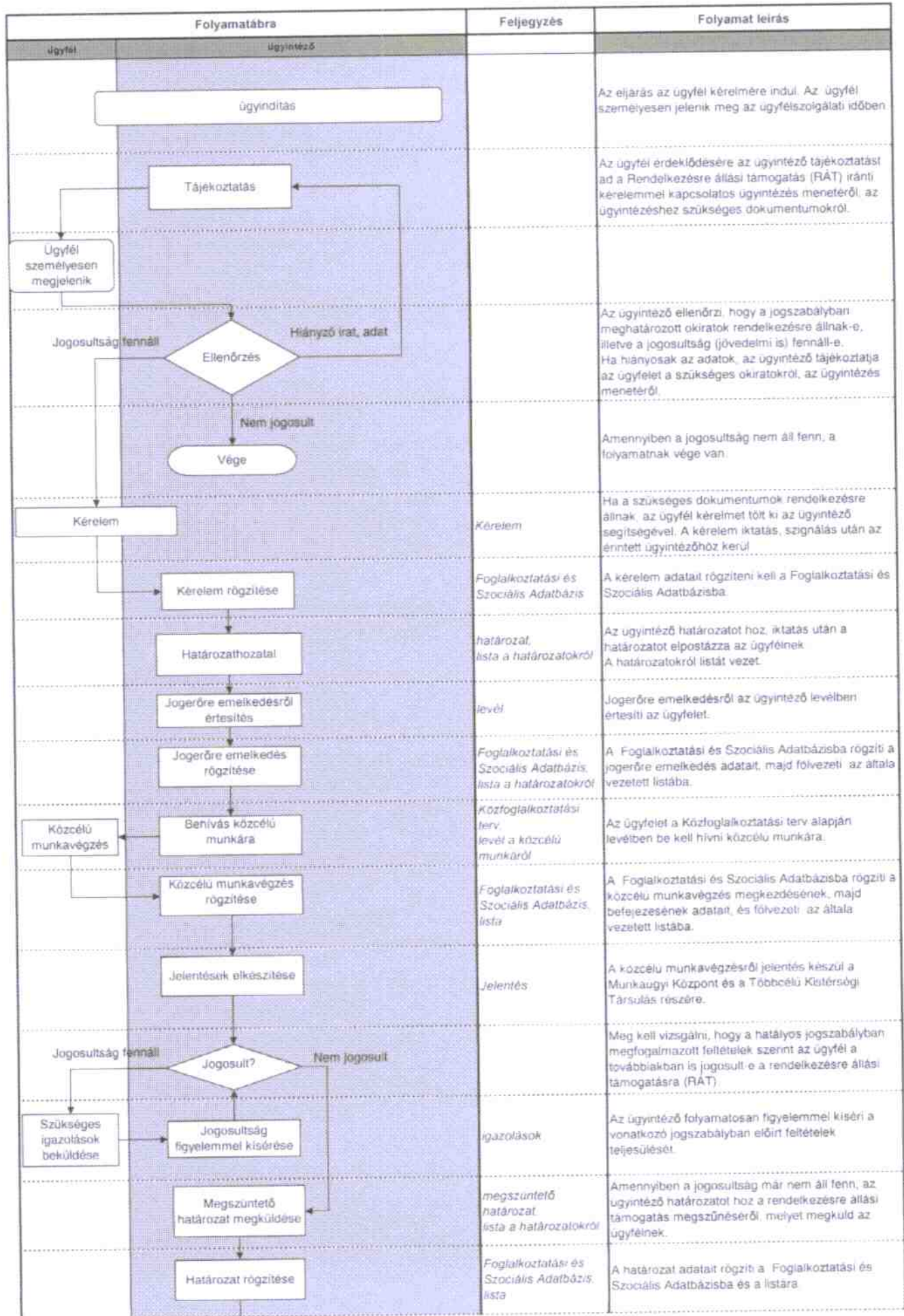
Folyamatábra			Feljegyzés	Folyamat leírás
ügyfél	ügyintéző	vezető		
				
	Iráttárazás			
Adatváltozás	2			A vállalkozói igazolvány adataiban történő változás iránti kérelem esetén.
	Adatmódosítás			Az ügyintéző a jogszabályban előírt okmány alapján az EVIG rendszerben módosítja a szükséges adatokat.
	Vállalkozói igazolvány nyomtatása	vállalkozói igazolvány		A módosított adatokkal új vállalkozói igazolványt nyomtat.
	A régi és az új vállalkozói igazolvány átadás-átvétele	átadás/átvételi jegyzőkönyv		A régi vállalkozói igazolványt az ügyintéző bevonja, melyet a jogszabályban előírt ideig meg kell őrizni. A megváltozott adatokat tartalmazó új igazolványt átadja az ügyfélnek. Mindkét igazolvány átadását jegyzőkönyvben dokumentálja.
	Társhatóságok értesítése	értesítések		Az ügyintéző postázza a társhatósági értesítőket.
	Iráttárazás			
Megszűnés	3			
	Adatfelvitel	EVIG rendszer		Az ügyintéző a szükséges adatokat rögzíti az EVIG rendszerbe.
	Vállalkozói igazolvány leadása	átadás/átvételi jegyzőkönyv		A vállalkozói igazolványt az ügyintéző bevonja, melyet a jogszabályban előírt ideig meg kell őrizni. Az igazolvány átvételét jegyzőkönyvben dokumentálja.
	Társhatóságok értesítése	értesítések		Az ügyintéző postázza a társhatósági értesítőket.
	Iráttárazás			
Hiteles másolat kérése	4			
	Vállalkozói igazolvány adatainak kinyomtatása	EVIG rendszer		Az ügyintéző az EVIG rendszerből kinyomtatja az adatokat.
	aláírás			A okmányroda vezetője aláírásával hitelesíti az igazolást.
	A hiteles másolat átadása	vállalkozói igazolvány hiteles másolata, átadás/átvételi jegyzőkönyv		Az ügyfélnek adjuk a vállalkozói igazolvány hiteles másolatát. Az igazolvány átvételét jegyzőkönyvben dokumentálja.

Folyamatábra			Feljegyzés	Folyamat leírás
ügyfél	ügyintéző	vezető		
 <pre> graph TD A[Irattározás] --> B((5)) B --> C[Jegyzőkönyv felvétel] C --> D[Adatbekérés] D --> E[Vállalkozói igazolvány nyomtatása] E --> F[Vállalkozói igazolvány átadás-átvétele] F --> G[Társhatóságok értesítése] G --> H[Irattározás] </pre>				
				Elveszett, ellopott, megrongálódott vállalkozói igazolványok pótlása, illetve cseréje esetén jegyzőkönyvet veszünk fel, melyet az ügyfél aláír.
			EVIG rendszer	Az ügyintéző bekéri a vállalkozói igazolvány adatait a központi nyilvántartásból.
			Vállalkozói igazolvány	Az ügyintéző a program segítségével kinyomtatja a vállalkozói igazolványt.
			átadás/átvételi jegyzőkönyv	Az ügyintéző az átadás/átvételi jegyzőkönyv aláírása után átadja az ügyfélnek a vállalkozói igazolványt.
			értesítések	Az ügyintéző postázza a társhatósági értesítőket.

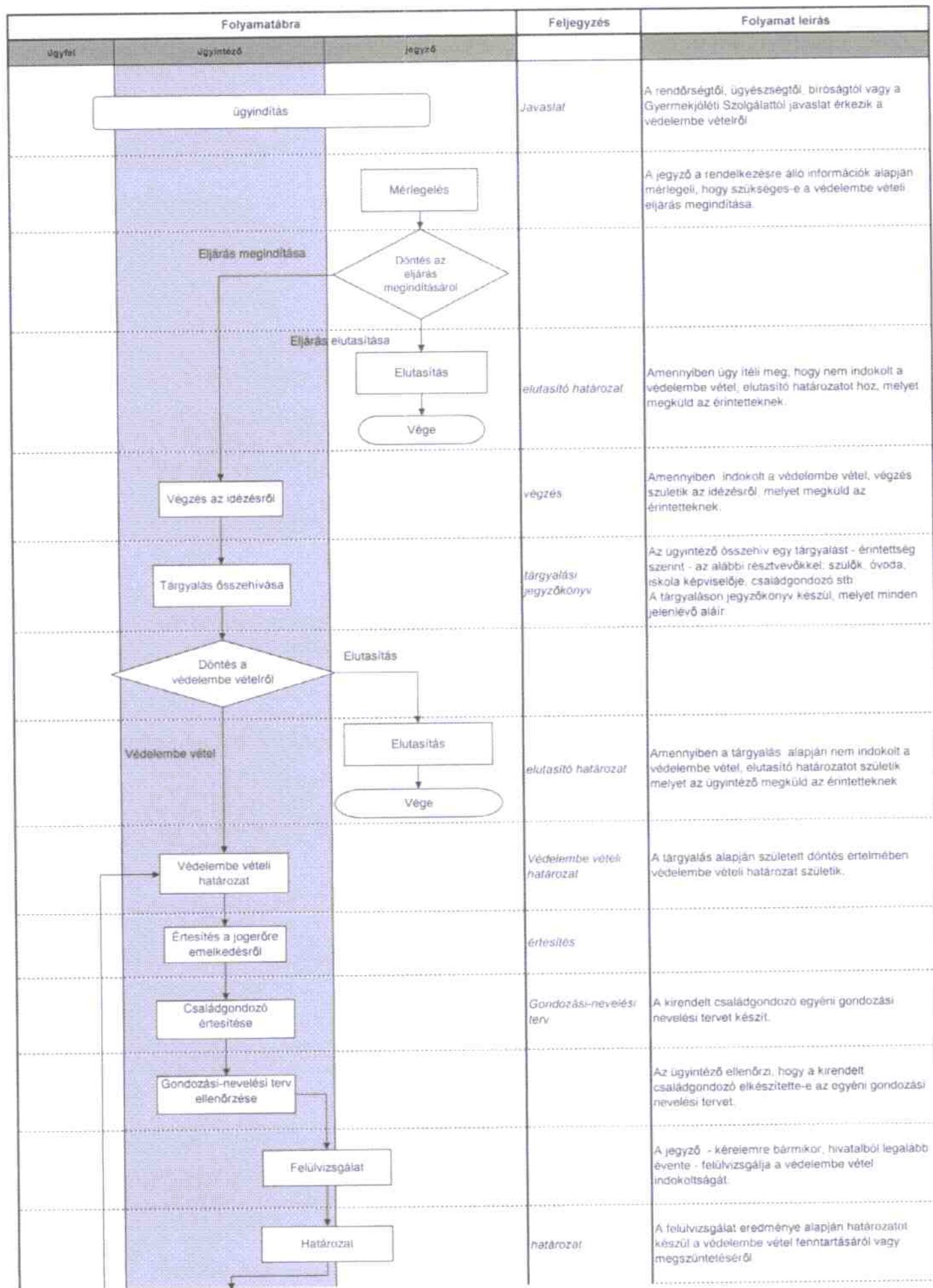


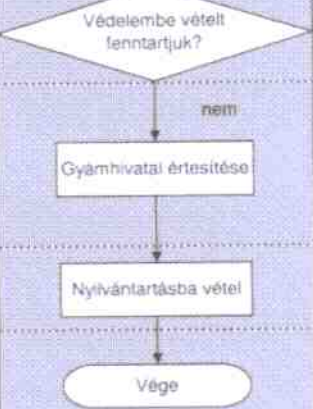
Folyamatábra		Feljegyzés	Folyamat leírás
Ügyfél	Ügyintéző		
Tulajdonjog változás 2 Illetékes Illetékesség vizsgálata Nem illetékes Áttétel Vége Feleszólítás Nem Igen Reagál az ügyfél? 1 Forgalomból kivonás Jelentés az illetékes hatóságoknak Vége 3 Iktatás Értesítés az eljárás megindításáról Igen Nem Reagál az ügyfél? Eljárás megszüntetése Vége			
			Az eladó által bejelentett tulajdonjog változás esetén az ügyintéző vizsgálja a Hivatal illetékességét.
			Amennyiben az illetékesség nem áll fenn az ügyet áttesszük az illetékes Okmányirodának.
			Amennyiben az Okmányiroda illetékes az ügyintéző feleszólítást küld a vevőnek az átíratásra.
			Amennyiben az ügyfél az előírt határidőn belül eleget tesz a feleszólításnak, úgy az 1. számú folyamatábrának megfelelően megtörténik a gépjármű átírása.
		Forgalomból kivonó határozat	Amennyiben az ügyfél az előírt határidőn belül nem tesz eleget a feleszólításnak, akkor a gépjárművet hivatalból kivonják a forgalomból. Az ügyfélnek postázzák a forgalomból kivonó határozatot.
		Jelentés	Az illetékes hatóságoknak (APEH, Rendőrség) jelentést küld a forgalomból kivont gépjárműről.
		feljelentés, Forgalmi engedély	A rendőrségtől feljelentés érkezik, az elvesztett forgalmival engedéllyel együtt.
		Iktatókönyv	Az ügyintéző rögzíti a beérkezett iratot az okmányiroda saját iktatókönyvébe.
		értesítés	Az ügyfélnek tájékoztatást küldünk az eljárás megindításáról.
		Határozat, Műszaki adattal	Amennyiben az ügyfél a megkapott határozat alapján levizsgáztatja a gépjárművet, és a közlekedési hatóság által kiadott időszakos műszaki vizsgáról szóló Műszaki adattal bemutatásával igazolja a kivonási ok megszüntetését megalapozó okot, az ügyintéző az eljárást megszünteti.
		Határozat	

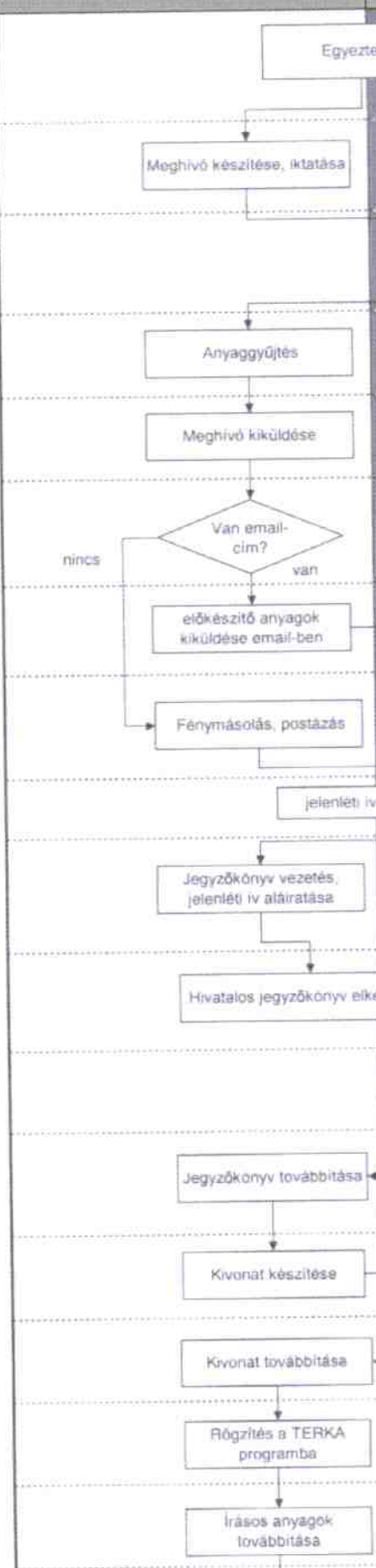
Folyamatábra		Feljegyzés	Folyamat leírás
ügyfél	ügyintéző Forgalomból kivonás Vége	Forgalomból kivonó határozat	Amennyiben az ügyfél az előírt határidőn belül nem tesz eleget a felszólításnak, akkor a gépjárművet hivatalból kivonják a forgalomból. Az ügyfélnek postázzák a forgalomból kivonó határozatot.



Folyamatábra		Feljegyzés	Folyamat leírás
ügyfél	ügyintéző		
	 <pre> graph TD A[Jogerő rögzítése] --> B([Vége]) </pre>	Foglalkoztatási és Szociális Adatbázis. lista	A jogerőre emelkedés adatait rögzíti a Foglalkoztatási és Szociális Adatbázisba és a listára.



Folyamatábra			Feljegyzés	Folyamat leírás
ügyfél	ügyintéző	jegyző		
igen	 <pre> graph TD A{Védelemben vételt fenntartjuk?} -- igen --> B[Gyámhivatal értesítése] A -- nem --> B B --> C[Nyilvántartásba vétel] C --> D([Vége]) </pre>			
			értesítés	Amennyiben a védelemben vétellel a gyermek veszélyeztetettségét megszüntetni nem lehet, illetve eltelt a két év és a védelemben vétellel a gyermek veszélyeztetettségét nem sikerült megszüntetni, értesíteni kell a gyámhivatalt.

Folyamatábra		Feljegyzés	Folyamat leírás
Ügyintéző	Jegyző / polgármester		
	Egyeztetés	Munkaterv	A Képviselőtestületi és a Bizottsági ülések, valamint a közmeghallgatás időpontját, napirendi pontjait az ügyintéző egyezteti a polgármesterrel/jegyzővel.
	Meghívó készítése, iktatása		
	Meghívó aláírása	meghívó	Az ügyintéző elkészíti a meghívót, melyet a polgármester ír alá.
	Anyaggyűjtés	előkészítő anyagok	Napirendi pontokhoz kapcsolódó javaslatokat, előterjesztéseket, kimutatásokat stb. bekéri az érintettektől és összeállítja az ülések anyagát.
	Meghívó kiküldése	meghívó	A meghívókat lehetőség szerint saját kézbesítővel juttatjuk el a címzettekhez.
	Van email-cím?		
	előkészítő anyagok kiküldése email-ben	előkészítő anyagok(email)	Amennyiben a meghívott rendelkezik email-es elérhetőséggel, a tájékoztató anyagot emailben küldjük el részére.
	Fénymásolás, postázás	előkészítő anyagok	Amennyiben a meghívottnak nincs email címe, úgy az összeállított anyagot lehetőség szerint a meghívóval együtt, saját kézbesítővel juttatjuk el részére.
	jelenléti ív előkészítése		Az ügyintéző a jegyzővel/polgármesterrel történt egyeztetést követően összeállítja az ülés jelenléti ívét.
	Jegyzőkönyv vezetés, jelenléti ív aláírása	jelenléti ív (aláírt) jegyzőkönyv (kézzel írt)	Az ügyintéző a Képviselőtestületi vagy bizottsági ülések során (kézzel) jegyzetel, és aláírja a jelenléti ívet.
	Hivatalos jegyzőkönyv elkészítése	hivatalos jegyzőkönyv	Az ügyintéző a kézzel írt jegyzet alapján - szükség esetén a jegyzővel egyeztetve - elkészíti az ülés jegyzőkönyvét. Ezt a jegyző átnézi, majd az ügyintéző átvezeti a szükséges módosításokat.
	Jegyzőkönyv aláírása	hivatalos jegyzőkönyv	A két példányban elkészült jegyzőkönyvet a jegyző/polgármester szükség esetén a jegyzőkönyv hitelesítő aláírja.
	Jegyzőkönyv továbbítása	hivatalos jegyzőkönyv 1. példánya	A jóváhagyott jegyzőkönyv 1. eredeti példányát elküldi a Regionális Államigazgatási Hivatalba.
	Kivonat készítése	kivonat a jegyzőkönyvből	Az ügyintéző kivonatot készít a jegyzőkönyvből, amit szignálásra ad a jegyzőnek, majd iktatja azt.
	Kivonat továbbítása	kivonat a jegyzőkönyvből	A jegyző szignálása alapján az ügyintéző átadja a kivonatokat az érintett munkatársaknak. Az átvételt az eredi kivonaton dokumentálja, amit megőriz.
	Rögzítés a TERKA programba	TERKA program	A jegyzőkönyv adatait rögzíti a TERKA programba.
	Írásos anyagok továbbítása	email	A program által generált fájlt, az ülés (elektronikus formában levő) írásos anyagait (meghívó, jegyzőkönyv, rendeletek, határozatok) elküldi emailben, a Regionális Államigazgatási Hivatalba.

Folyamatábra		Feljegyzés	Folyamat leírás
ügyintéző  <pre> graph TD A[Határozatok, rendeletek nyilvántartása] --> B[Jegyzőkönyvek bekötötetése] B --> C[Irattározás] C --> D([Vége]) </pre>	jegyző / polgármester	határozatok, nyilvántartása, rendeletek nyilvántartása	Az üléshez kapcsolódó rendeleteket, határozatokat az ügyintéző felvezeti a nyilvántartásokba A Képviselőtestületi, valamint a Bizottsági ülések jegyzőkönyveit évenként bekötöttjük

Folyamatábra			Feljegyzés	Folyamat leírás
munkatárs	ügyintéző	jegyző / polgármester		
	Éves szabadság kiszámlolása, nyilvántartása		szabadságos karton	A titkársági ügyintéző feladata a köztisztviselők, az egészségügyi dolgozók, az intézményi vezetők, valamint a közcélú foglalkoztatottak szabadságának nyilvántartása. A vonatkozó jogszabály előírásai szerint minden év elején kiszámlolja az érintett dolgozók éves szabadságát és felvezeti a dolgozó kartonjára.
Szabadság igénylés			kérelem	A munkatárs kérelmet tölt ki a tervezett szabadság igénybevételéről, és személyesen eljuttatja a titkárságra.
		Szabadság jóváhagyása	kérelem	A jegyző/ polgármester a kérelem aláírásával engedélyezi az igényelt szabadságot.
	Szabadságok nyilvántartása		karton, füzet	A kérelem iktatása, szignálása után az ügyintézőhöz kerül az engedélyezett szabadság kérelem. Az ügyintéző a kért szabadságnapokat felírja a dolgozó egyéni kartonjára és a szabadság nyilvántartó füzetbe.
nem	Házi orvos?		hirdetmény	Amennyiben a házi orvos kért szabadságot, a helyettesítésről az ügyintéző hirdetményt ír és gondoskodik a hirdetmény elhelyeztetéséről.
	Igen			
	Hirdetmény a helyettesítésről			
	Levél a helyettesítési díj kifizetéséről		levél a helyettesítési díj kifizetéséről	Az ügyintéző levélben értesíti a pénzügyi osztályt a helyettesítési díj kifizetéséről.
	Havi lista készítése		havi lista	Minden hónapban összesítő listát kell küldeni a pénzügyi osztály részére az aktuális havi szabadságokról.
	Irattározás			
	Vége			

JAVASLAT A SZERVEZETFEJLESZTÉSI PROJEKT VIZSGÁLATI KÖRÉNEK ÉS MÓDSZERTANÁNAK KITERJESZTÉSÉRE

Tekintettel arra, hogy a közbeszerzési eljárás, illetve az annak eredményeként megkötött megbízási szerződés alapján az Önkormányzat által elnyert támogatási összeg nem került teljes mértékben felhasználásra, figyelembe véve továbbá, hogy a szervezetfejlesztési projekt céljainak hatékonyabb megoldása újabb módszerekkel kiteljesíthető, illetve növelhető lenne, javasoljuk, hogy a tudomásunk szerint a külső tanácsadó által készített Ajánlati felhívásból, valamint Ajánlattételi dokumentációból technikai okok miatt kimaradt képzési igények kerüljenek kielégítésre. Ennek érdekében a konkrét képzési tematikákat a folyamatban lévő szervezetfejlesztési projekt speciális igényeihez, annak moduljaihoz igazodva kellene kialakítani.

Fontos lenne továbbá, ha a projekt keretei között lehetőség nyílna az Európai Unió által a tagállamok közigazgatási szervei számára kidolgozott és ajánlott Közös Értékelési Keretrendszer (*Common Assessment Framework*, CAF) szerinti önértékelés megvalósítására is. Ez ugyanis alkalmas módszer lenne a Hivatal belső szervezeti adottságainak és eredményeinek rendszerszerű, és általánosan elfogadott módszertan alapján való értékelésére. A Hivatal munkatársai által végzett szervezeti szintű önértékelés ugyanis szakmailag rendkívül hasznos kiegészítése lenne a jelenlegi projektben eddig alkalmazott külső, szakértői szervezet-átvilágításnak. Emellett megfelelné a Magyar Közigazgatási Minőségi Díj követelményeinek is, amely a CAF rendszeres alkalmazását a közigazgatási szervek színvonalas működése egyik feltételének tekinti (hiszen ennek alapján ítélik oda a hazai közigazgatási kiválóság díját, illetve elismeréseit). A CAF megvalósításával végül az Önkormányzat az Európai Unióban legáltalánosabban elterjedt közigazgatási minőségügyi rendszeréhez is hozzájutna, ami garancia lehet nemcsak a most folyó szervezetfejlesztési projekt hatásai méréséhez, hanem az elért eredmények tartós megőrzése számára is.

A CAF szakmai módszertanára tett javaslat a mellékletek között található.

FELJEGYZÉS

A SZERVEZETFEJLESZTÉSI PROJEKT TOVÁBBI FELADATAIRÓL ÉS ÜTEMEZÉSÉRŐL

A fejlesztési projekt legközelebbi lépéseként feldolgozásra kerülnek a Hivatal munkatársai körében elvégzett zárt kérdőíves felmérések adatai.

Már az őszi folyamán megkezdődött a III. Modulhoz tartozó feladatok (II./d a költségvetés készítésének és elfogadásának folyamata; II./e új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazása; II./h Pénzügyi és költségvetés-végrehajtási ellenőrzés javítása), amelynek során a vonatkozó belső szabályzatok, illetve a gazdálkodásra vonatkozó pénzügyi és költségvetési adatok kerültek feldolgozásra, valamint 2 helyszíni szakértő látogatásra is sor került. E III. modul teljesítési határideje 2010. május 30. A teljesítés terv szerint folyik, késedelem nem várható.

A projekt feladatcsoportot a II. Modul, vagyis az önkormányzati intézmények koordinálása, azaz a Hivatal és az önkormányzati intézmények közötti kapcsolatrendszer felülvizsgálata jelenti. Ennek keretei között: Az önkormányzati intézmények felügyeletének átalakítása, a döntési jogosultságok átstrukturálása (I./g), és Az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a hivatal működésébe (I./h), valamint nem modulba illesztve: A közintézmények költséghatékonyabb és/vagy eredményesebb működésére irányuló szervezet átalakítási programok kidolgozása (I./g, h). E feladatcsoport teljesítési határideje 2010. február 28.

MELLÉKLETEK

KÉRDŐÍV 1.

**Zalalövő Város Önkormányzat Polgármesteri Hivatalának munkatársai számára az ÁROP-1-A-2/A szervezetfejlesztési program megvalósítása érdekében
a Polgármesteri Hivatal belső szervezeti-működési rendjéről**

Tisztelt Kollégák!

Az alábbi kérdőív kitöltésére az Önkormányzat a fenti szervezetfejlesztési projekt sikeres megvalósítása érdekében vállalt kötelezettséget a projekt támogatási szerződésében. A szervezetfejlesztési célok elérésében a Hivatal külső szakértő cég segíti. A külső szakmai átvilágítás eredményei mellett azonban célszerű felmérni a Hivatal saját munkatársainak véleményét, javaslatait. Ezek feldolgozásra kerülnek, s hozzájárulhatnak a Hivatal szervezeti és működési rendjének továbbfejlesztéséhez, színvonalának növeléséhez. Ebben kérjük az Ön segítségét. A kérdések részben felelet-kiválasztósak, amelyek esetén a megjelölt válaszlehetőségek közül kell egyet (igen-nem), vagy többet megjelölni, részben olyan nyílt kérdések, amelyek szöveges választ igényelnek. A kérdőívet (melyet a külső szakértő cég, a CONSACT Kft. állított össze, és dolgoz majd fel – kérjük kitöltve legkésőbb 2009. december 15-ig visszajuttatni!

	Azonosító adatok	
	Az Ön szervezeti egysége:	
	Hivatali beosztása:	
	Mióta dolgozik a Hivatalban?	
1.	A Polgármesteri Hivatal szervezete	
1.1.	Ésszerűnek tartja-e a Hivatal szervezetét? (Igen-Nem)	
1.2.	Milyen problémái vannak Ön szerint a Hivatal szervezeti felépítésének? (Karikázással jelölje! Több válasz is lehetséges!) a) Túl sok iroda működik a Hivatalban. b) Differenciáltabbnak kellene lennie a hivatali struktúrának. c) A hivatali szervezet nem a feladatoknak megfelelően tagolt. d) A Hivatal túl bürokratikus. e) Túl sok a vezetői beosztás. f) Egyéb, éspedig:	

1.3.	Mely önálló szervezeti egység működését tartja feleslegesnek?	
1.4.	Milyen önálló szervezeti egységet hiányol?	
1.5.	Milyen szervezeti változásokat tart szükségesnek és miért?	
2.	A hivatali ügyintézés színvonala, a Hivatal belső folyamatai.	
2.1.	Megfelelően szabályozottak-e a legfontosabb hivatali munkafolyamatok? (Igen–Nem)	
2.2.	A Hivatal a hatályos belső szabályzatainak megfelelően működik? (Igen–Nem)	
2.3.	Mely belső folyamat(ok) szabályozása szorul felülvizsgálatra?	
2.4.	Hogyan lehetne csökkenteni az átlagos ügyintézési időt? a) Hatékonyabb munkamegosztással. b) A felesleges munkafolyamatok kiiktatásával. c) A hivatali folyamatok jobb szabályozásával. d) Az informatikai eszközök jobb kihasználásával vagy szoftveres támogatással. e) Egyéb módon, éspedig:	
2.5.	Melyek a Polgármesteri Hivatal legfontosabb működési problémái?	

3.	Ügyfélszolgálati tevékenységek.
3.1.	Mely ügyfélszolgálati folyamatok eljárási idejét lehetne csökkenteni?
3.2.	Milyen intézkedésekre lenne szükség Ön szerint az ügyfélszolgálat (illetve általában az ügyfélkapcsolatok javítása érdekében?
4.	A Hivatal szervezeti egységei közötti kapcsolatok (belső kommunikáció)
4.1.	Mely hivatali egységekkel van Önnek, illetve az Ön szervezeti egységének a legszorosabb kapcsolata (sorrendben)?
4.2.	Megfelelő-e a Hivatalon belüli kapcsolatok? (Igen–Nem)
4.3.	Ha nem, milyen kapcsolattartási/kommunikációs problémák vannak? (Több válasz is lehetséges!) a) a munkatársak tájékoztatása nem kielégítő; b) személyi konfliktusok az érintettek között; c) az egyes szervezeti egységek csak a saját feladataikkal foglalkoznak; d) nincs elég idő a belső egyeztetésekre; e) mindenki igyekszik egyedül megoldani a problémáit; f) egyes személyek vagy szervezeti egységek közötti rivalizálás az oka; g) egyéb oka van, éspedig:

4.4.	Hogyan lehetne hatékonyabbá tenni a belső kommunikációs problémákat?
5.	Az Ön szervezeti egysége
5.1.	Milyen fő problémákat lát az Ön saját szervezeti egységének működésével kapcsolatban?
5.2.	Hogyan kellene kezelni ezeket a problémákat? (Több válasz is lehetséges!) a) hatékonyabb belső munkamegosztással; b) ha az ügyintézők szakmai segítséget kapnának a feladataik ellátásához; c) ha az ügyintézők nagyobb önállóságot kapnának a feladataik ellátásához; d) ha több idő lenne egy ügy átlagos elintézésére; e) pótlólagos pénzügyi forrásokkal; f) személyi változásokkal; g) a hivatali út betartásával; h) a párhuzamosságok, felesleges munkateher csökkentésével; i) egyéb módon, éspedig:
	Az Ön véleménye szerint milyen indikátorok alapján lehetne reálisan megítélni az Ön vagy az Ön szervezeti egységének teljesítményét?
	Az Ön véleménye szerint milyen szempontok alapján lehetne reálisan értékelni az Ön vagy az Ön szervezeti egységének teljesítményét?

	Megfelelő-e az Ön munkaköri leírása? Ha nem, miért nem?
	Megfelelő-e az Ön által ellátott feladatok ellátásának szabályozása? Ha nem, miért nem?

KÉRDŐÍV 2.

**Zalalövő Város Önkormányzat Polgármesteri Hivatalának munkatársai számára az ÁROP-1-A-2/A szervezetfejlesztési program megvalósítása érdekében
a Polgármesteri Hivatal és az önkormányzat által fenntartott intézmények közötti kapcsolatokról**

Tisztelt Kollégák!

Az alábbi kérdőív kitöltésére az Önkormányzat a fenti szervezetfejlesztési projekt sikeres megvalósítása érdekében vállalt kötelezettséget a projekt támogatási szerződésében. A szervezetfejlesztési célok elérésében a Hivatal külső szakértő cég segíti. A külső szakmai átvilágítás eredményei mellett azonban célszerű felmérni a Hivatal saját munkatársainak véleményét, javaslatait. Ezek feldolgozásra kerülnek, s hozzájárulhatnak a Hivatal szervezeti és működési rendjének továbbfejlesztéséhez, színvonalának növeléséhez. A jelen kérdőív a Polgármesteri Hivatal és az önkormányzat által fenntartott intézmények közötti kapcsolatrendszer vizsgálatát szolgálja (az intézmények is megkérdezésre kerülnek).

A kérdések részben felelet-kiválasztósak, amelyek esetén a megjelölt válaszlehetőségek közül kell egyet (igen-nem), vagy többet megjelölni, részben olyan nyílt kérdések, amelyek szöveges választ igényelnek. A kérdőívet (melyet a külső szakértő cég, a CONSACT Kft. állított össze, és dolgoz majd fel – kérjük kitöltve legkésőbb 2009. december 15-ig visszajuttatni!

	Azonosító adatok
	Az Ön szervezeti egysége:
	Hivatali beosztása:
	Mióta dolgozik a Hivatalban?
1.	Az önkormányzati intézmények irányítási rendje
1.1.	Megfelelően szabályozott-e az önkormányzat által fenntartott intézmények irányítási rendje? (Igen-Nem)
1.2.	Egyértelműek-e a Hivatalon belüli felelősségi körök az intézmények irányítása/felügyelete/ellenőrzése tekintetében?
1.3.	Ha nem, miért nem?

1.4.	Hatékonyan irányítják/felügyeli-e a Hivatal megfelelő szervezeti egységei az intézményeket? Ha nem, miért nem?
1.5.	Képes-e a Hivatal nyomon követni az intézményekben folyó feladat-ellátást? Ha nem, mi ennek az oka az Ön véleménye szerint?
1.6.	Milyen intézményirányítási változások javíthatnák az intézmények irányításának színvonalát?
2.	Az intézményekkel való kapcsolattartás rendje
2.1.	Megfelelő-e a Polgármesteri Hivatal és az önkormányzati intézmények közötti kapcsolatok minősége? (Igen–Nem)
2.2.	Kielégítő-e az információáramlás az intézmények és a Hivatal egyes szervezeti egységei között? (Igen–Nem)
2.3.	Lát-e problémákat a folyamatos kapcsolattartással kapcsolatban, s ha igen, melyek ezek?
3.	Intézményrendszer racionalizálása
3.1.	Milyennek ítéli az önkormányzat intézményrendszerét? a) jól szervezett, megfelelő; b) túlbürokratizált;

	c) pazarló, ésszerűtlenül drága a fenntartásuk; d) a nyújtott közszolgáltatások színvonala kielégítő; e) a nyújtott közszolgáltatások színvonala nem kielégítő; f) a Hivatalnak valójában nincsenek megfelelő információi minderről; g) egyéb, éspedig:
3.2.	Milyen intézkedésekre lenne szükség Ön szerint az intézményrendszer korszerűsítése érdekében?

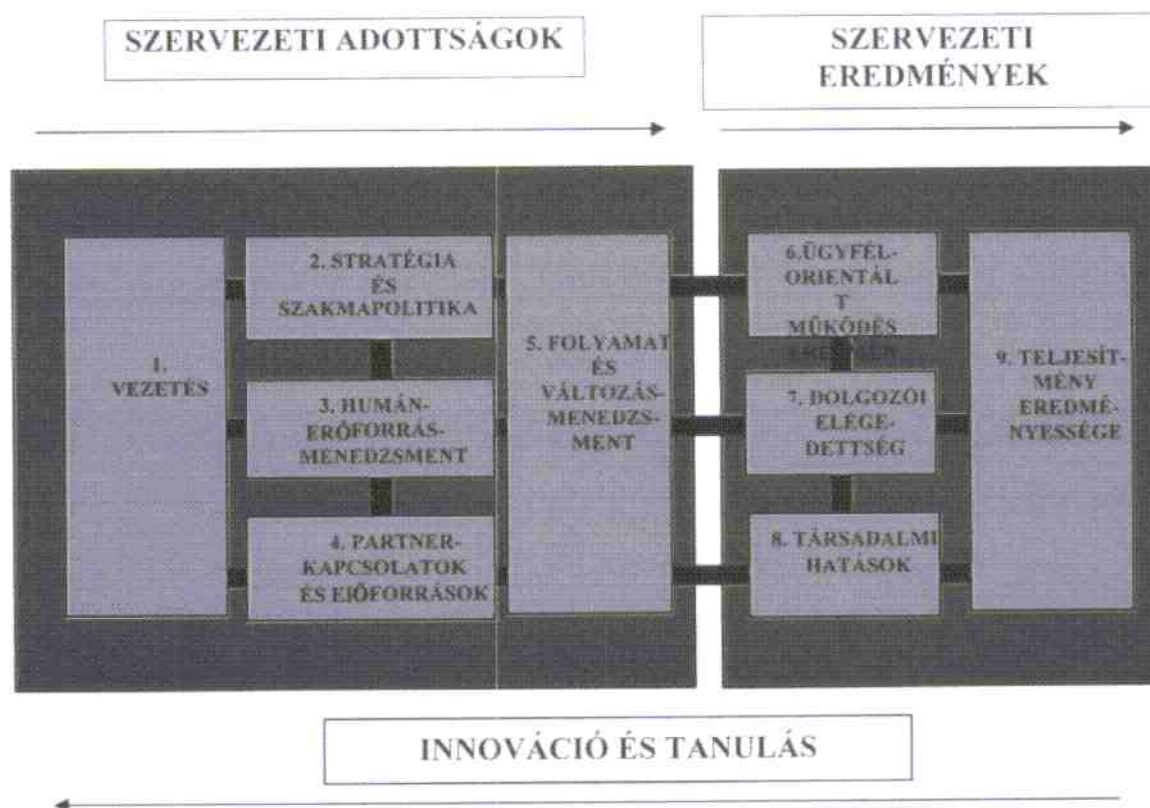
JAVASLAT

A KÖZÖS ÉRTÉKELÉSI KERETRENDSZER (CAF) MÓDSZERTANÁRA

1. BEVEZETÉS

A Közös Értékelési Keretrendszer (*Common Assessment Framework*, a továbbiakban CAF) az Európai Unió által a tagállamok közigazgatási szervei számára kidolgozott és bevezetésre ajánlott minőségügyi rendszer. Ma már Magyarországon is ez a legelterjedtebben alkalmazott közigazgatási önértékelési módszer, amely alapja az évente odaítélt Magyar Közigazgatási Minőségi Díjnak is. A CAF szerinti önértékelés végrehajtásának célja az, hogy meghatározott kritériumok vizsgálatán keresztül a Polgármesteri Hivatal (a továbbiakban Hivatal) tevékenységében rejlő, annak eredményességét és hatékonyságát leginkább befolyásoló problémák azonosíthatók és értékelhetők legyenek, amelynek alapján a Hivatal meghatározhatja saját szervezeti erősségeit és gyengeségeit, s kidolgozhatja és megvalósíthatja a teljesítményének továbbfejlesztésére irányuló intézkedéseket. A CAF ismételt, évente elvégzett vizsgálatai lehetőséget adnak arra is, hogy a hivatali szervezeti adottságok és teljesítmények dolgozói megítélésének változásai időben is nyomon követhetők, illetve összehasonlíthatók legyenek.

A CAF önértékelési szempontjait az Európai Unió szakmai szervezeteinek ajánlásai, illetve irányelvei állapítják meg, összesen 9 főkritériumra és 28 alkritériumra osztva, annak érdekében, hogy pontosabb információkat lehessen kapni a Hivatal munkatársainak véleményéről, valamint azért, hogy az önértékelés eredményei pontosabban megállapíthatók legyenek. A CAF főkritériumait mutatja az alábbi ábra.



2. A MUNKA FÁZISAI, TARTALMI LEÍRÁSA

A CAF modell szerinti felülvizsgálat lebonyolítását 4 fázisra bontjuk. Az egyes fázisok ütemezését az alábbi ábrán mutatjuk be.

A MUNKAPROGRAM FÁZISAI	HETEK												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. CAF modell szerinti felülvizsgálat, az „adottságok” értékelése													
2. CAF modell szerinti felülvizsgálat, az „eredmények” értékelése													
3. A felülvizsgálat eredményeinek értékelése, bemutatása.													
4. Zárójelentés és fejlesztési javaslatok kidolgozása.													

1. munkafázis:

CAF modell szerinti felülvizsgálat, az „adottságok” értékelése.

A modellben szereplő 9 ún. „értékelési panel” két nagy csoportba tartozik: az adottságok és az eredmények kritériumcsoportba. Az adottságok értékelésekor arra keressük a választ, hogy a szervezet hogyan éri, érte el eredményeit, a hivatali erőforrások adekvátak-e a feladatkörök ellátására, illetve azok felhasználása hatékony módon történik-e.

A Polgármesteri Hivatal dolgozói ebben a munkafázisban a CAF követelményeinek való megfelelés szempontjából értékelik a Hivatal vezetésének teljesítményét, a Hivatal stratégiaalkotó és döntéshozatali képességét, a humánerőforrás-menedzsmentet, illetve az egyéb belső és külső erőforrások hatékony felhasználását.

A munkafázis menete és módszerei

- A CONSACT által előkészített kérdőívek átadása, egyeztetése, illesztése a Polgármesteri Hivatal sajátosságaira csoportmunka keretében (a jegyző által kijelölt hivatali szakemberekkel).
- A kérdőívek véglegesítése a CONSACT által, vezetői jóváhagyása.
- A kérdőíves felülvizsgálat lebonyolításának megtervezése:
 - az adatszolgáltatók tájékoztatása,
 - a kérdőívek összegyűjtési módjának kiválasztása.
- A kérdőíves megkérdezés lebonyolítása, adatgyűjtés.

2. munkafázis:

CAF modell szerinti felülvizsgálat, az „eredmények” értékelése

Az eredmények értékelésekor azt vizsgáljuk, hogy a szervezet tevékenysége során mit (milyen eredményeket) ért el. Ennek során mérésre, illetve értékelésre kerül(nek):

- a Hivatal működésével kapcsolatos ügyfél-elégedettség (a CAF követelmények szerint a Hivatal dolgozóinak értékelése által);
- a dolgozói elégedettség;
- a Hivatal teljesítményének társadalmi hatása, és
- a Hivatal teljesítménye (egyes teljesítményi mutatók mérése alapján).

A munkafázis menete és módszerei

Az értékelési célcsoport tájékoztatása, oktatása az eredmények felülvizsgálatáról:

- elérendő célok ismertetése,
- értékelési példák bemutatása,
- alkalmazott adatgyűjtési, feldolgozási és megjelenítési módszerek, és technikák kiválasztása,

3. munkafázis:

A felülvizsgálat eredményeinek értékelése, bemutatása

A felülvizsgálat során feltárt állapot tényszerű értékelése a CAF modellre alapozva.

A munkafázis menete és módszerei

- Az adatok számítógépes feldolgozása a CONSACT által (célszoftver segítségével).
- A CONSACT összegzi, értékeli az adottságokról és az eredményekről gyűjtött felülvizsgálati eredményeket.
- Azonosítja a feltárt erősségeket és a fejlesztendő területeket.

4. munkafázis:

Zárójelentés elkészítése és fejlesztési javaslatok kidolgozása; az eredmények hitelesítése és prezentálása

A felülvizsgálati eredmények értékelése és a Hivatal minőségmenedzsment rendszerének továbbfejlesztésére kidolgozott javaslatok elkészítése egy zárójelentésben.

A CAF sikeres megvalósítását a CONSACT oklevél kiadásával igazolja. Kérés esetén a CONSACT külön prezentációt tart a CAF eredményeiről.

A munkafázis menete és módszerei

- A CONSACT elkészíti a végleges felülvizsgálati jelentést.
- Kiadja az Európai Unió normáinak megfelelő CAF megvalósítását igazoló oklevelet.
- Prezentálja az eredményeket és javaslatokat tesz a továbbfejlesztésre.

3. A MUNKA IDŐSZÜKSÉGLETE

A munka időszükséglete kb. 3 hónap. Az egyes fázisok pontos ütemezése – későbbi egyeztetés alapján történik a CONSACT projektvezetője és az ÖNKORMÁNYZAT jegyzője részvételével.

4. A FELEK KÖTELEZETTSÉGEI

A CONSACT kötelezettségei:

- Megfelelő hatáskörrel rendelkező, felelős projektvezető megbízása a feladatok elvégzéséhez.
- A munkafázisok leírásában meghatározott tanácsadói jelenlét és a munkavégzést segítő segédanyagok biztosítása.
- A közösen meghatározott ütemterv szerinti munkavégzés.
- A munka során felmerülő akadályok időben történő jelzése, a saját hatáskörében megoldható problémákban az intézkedések megtétele.
- A zárójelentés elkészítése.
- Sikeres megvalósítás esetén a CAF oklevél kiállítása és átadása.

Az ÖNKORMÁNYZAT (illetve a Hivatal) kötelezettségei:

- A közösen meghatározott ütemterv szerinti munkavégzés.
- A konzultációk időpontjában megfelelő helyiség biztosítása.
- A munka során felmerülő akadályok megszüntetésére a szükséges intézkedések megtétele.
- Adatszolgáltatás, a kérdőíves adatfelvétel megszervezése és lebonyolítása az anonimitás biztosításával.
- A fizetési kötelezettség teljesítése.