

Projektzáró dokumentum

HÓDMEZŐVÁSÁRHELY

Hódmezővásárhely Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatalának szervezetfejlesztése
ÁROP-1.A.2/B-2008-0005

ÁROP pályázati összefoglaló

2010. szeptember 27.

Tartalomjegyzék

1. TELEPÜLÉSTÖRTÉNET	4
2. A DOKUMENTUM CÉLJA ÉS FELÉPÍTÉSE	6
3. A SZERVEZETFEJLESZTÉS EREDMÉNYEINEK ÖSSZEFOGLALÁSA	7
3.1 ÜGYFÉLSZOLGÁLATI FOLYAMATOK ELEMZÉSE	7
3.2 FELÜGYELT INTÉZMÉNYEKKEL VALÓ KAPCSOLATTARTÁS ELEMZÉSE	9
3.3 PARTNEREK A DÖNTÉSHOZATALBAN	11
3.4 BALANCED SCORECARD	14
3.5 EREDMÉNYESSÉGI MUTATÓSZÁMOK	21
3.6 A PROJEKTELEMEK EGYMÁSRA ÉPÜLÉSE	26
4. HORIZONTÁLIS SZEMPONTOK TELJESÜLÉSE	28
4.1 CÉL- ÉS ÉRTÉKREND SZERINTI MŰKÖDÉS	28
5. A PROJEKT SORÁN VÁLLALT INDIKÁTOROK TELJESÜLÉSE	31
5.1 ÁTVIZSGÁLT FOLYAMATOK	31
5.1.1 ÜGYFÉLSZOLGÁLATI FOLYAMATOK	31
5.1.2 FELÜGYELT INTÉZMÉNYEKKEL VALÓ KAPCSOLATTARTÁS	32
5.1.3 PARTNEREK A DÖNTÉSHOZATALBAN	33
5.2 ÁTALAKÍTOTT FOLYAMATOK	33
5.2.1 ÜGYFÉLSZOLGÁLATI FOLYAMATOK	33
5.2.2 FELÜGYELT INTÉZMÉNYEKKEL KAPCSOLATTARTÁS	36
5.3 BEVONT FŐÁLLÁSÚ MUNKAVÁLLALÓK	37
5.4 BEVONT PARTNEREK	37

HÓDMEZŐVÁSÁRHELY POLGÁRMESTERI HIVATALA
ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM
Budapest, 2010. szeptember 27.

5.5	ÜGYFÉL-ELÉGEDETTSÉG NÖVEKEDÉSE	39
6.	ÖSSZEFOGLALÁS	40
7.	MELLÉKLETEK	42

1. Településtörténet

Hódmezővásárhely az Alföld délkeleti részén, a Békés-Csanádi hátság és a Tisza melléki rétság találkozásánál fekszik. A két egymástól eltérő természeti környezet határán kedvező feltételek alakultak ki a megtelepedésre. A régészek a város határában közel hatezer éves településnyomokat találtak. A feltárt kultúra rétegek az ember szinte megszakítás nélküli ittlétét bizonyítják. A régészet sorra feltárta a rézkor, bronzkor, vaskor és a népvándorláskor emlékeit is. A különböző korokból származó leletek a Tornyai János Múzeum állandó régészeti kiállításán tekinthetők meg.

Hódmezővásárhely Megyei Jogú Város már az őskorban lakott hely volt. A város és környéke korábban a Hód-tó, valamint az ahhoz kapcsolódó vízrendszer által volt övezve. A lakosság a halászatból, kereskedelemről és földművelésből élt. Korábban Hód és Vásárhely két különálló falu volt, majd a 15. században az említett két falu és Ábrány összeolvadásából jött létre ez a tipikus, alföldre jellemző nagyhatárú mezőváros. A török hódoltság idején a falu és környéke szinte teljesen elnéptelenedett, csak a török kiűzése után indult meg a lassú visszatelepülés. Az 1700-as években a Károlyiak birtoka volt a város és környéke. A dualizmus idején indult a város dinamikus fejlődésnek, a századfordulón bontakozott ki az az építkezési hullám, amelynek eredményeképpen a 20. század elejére a város arculata gyökeresen megváltozott. Hódmezővásárhely megőrizte mezővárosi jellegét, nagyhatárú települést kiterjedt tanyarendszer övezte.

A második világháború után a városban is megtörténtek azok az építkezések, amelyek során létrejött a város lakótelepe, a kertváros városrész ekkor indult fejlődésnek. A város határában ipartelep hoztak létre, noha a nehézipari termelés soha nem jellemezte a várost. Ekkor jöttek létre azok a nagyvállalatok, amelyek elsősorban a könnyűiparhoz és a mezőgazdasági gépgyártáshoz, valamint az élelmiszeriparhoz kapcsolódtak.

A rendszerváltozás után, az önkormányzati rendszer létrejöttével Hódmezővásárhely erőteljes fejlődésnek indult, elsősorban az infrastruktúra terén. Az akkor megfogalmazott fejlesztési koncepciót sikerült csaknem teljesen megvalósítani. A '90-es évek közepére Hódmezővásárhely fejlődését hazai és nemzetközi szinten is díjakkal, kitüntetésekkel ismerték el. Európa Díjat kapott a város, csatornázás terén messzemenő eredményeket ért el. Új szennyvíztisztító telep létesült, kialakulóban van egy, a város nagyobb létesítményeit, intézményeit összekapcsoló informatikai hálózat. Megvalósult a város kórházának rekonstrukciója. Hódmezővásárhely jövőbeni fejlődése körvonalazódni látszik, a városban fedett uszoda.

HÓDMEZŐVÁSÁRHELY POLGÁRMESTERI HIVATALA
ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM
Budapest, 2010. szeptember 27.

Hódmezővásárhely idegenforgalmi szempontból nagy természeti kincse az a termálvízkészlete, amely a városi strandfürdőt táplálja és oly sok vendéget csábít nyaranként a városba. A városban nyugdíjas lakópark építése vált lehetővé, sikeres pályázat által. Nemcsak infrastrukturális fejlődés, hanem kulturális és művészeti fellendülés is kezdetét vette. Nagyon fontos a város polgárainak megadni a kellemes és kulturált szórakozás és kikapcsolódás lehetőségeit. Nagy jelentőséggel bír a Hódmezővásárhely - Algyő közötti utóútszakasz négysávossá tétele, valamint a várost elkerülő és a nehézgépjármű-forgalomtól ezáltal tehermentesítő autópálya megépítése. Ezek által a város is bekapcsolódhat a Közép-Európán keresztül húzódó autópálya-rendszerbe.

A város további eredményes és kitartó munkával és erőfeszítéssel elérheti, hogy a Dél-alföldi régió egyik legkiemelkedőbb és legdinamikusabban fejlődő településévé válhat, amelyre méltó módon büszkék lehetnek a város polgárai.

A nagyobb UMFT projektek 2004-2009 évben Hódmezővásárhelyen:

- Térségi elérhetőség javítása az 4521., 4415. j. utakon (2009)
- 47. sz. főút Algyő-Hódmezővásárhely négy sávra bővítés III. ütem a 202+450 - 207+000 km szelvények között (2008)
- GINKGO-SAS**** városi hotel komplex fejlesztése Hódmezővásárhelyen (2009-2010)
- Hódmezővásárhely Ipari Park iparvágány létesítése (2009)
- Hódmezővásárhely belterületi csapadék- és belvíz elvezetése (2009)
- A Hódmezővásárhely Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatal szervezetfejlesztése (2009)
- Építőipari és vállalatirányítási technológiafejlesztés és szervezetfejlesztési program a K'-ART HOUSE Kft-ben. (2008)

Az 1990-as választások során Hódmezővásárhely polgármestere Dr. Rapcsák András, majd 2002-ben Dr. Lázár János FIDESZ jelölt lett, majd 2006-ban ismét megválasztották a FIDESZ-MDF jelöltjeként. A települési önkormányzat tagjainak száma: 23 fő.

2. A dokumentum célja és felépítése

Hódmezővásárhely Polgármesteri Hivatala sikeresen pályázott az Államreform Operatív Program keretében (ÁROP), így 2009-ben egy több szakaszból álló szervezetfejlesztési folyamatot indított el.

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

Hódmezővásárhely Polgármesteri Hivatala több tevékenységre is vállalkozott az ÁROP-pályázatból. Ezeknek a tevékenységeknek a megvalósulásával készítettük el jelen záró dokumentációt. Ezzel célunk áttekinteni és összefoglalni a fejlesztés lépéseit, legfontosabb eredményeit, valamint a működéssel szembeni elvárások teljesülését.

A dokumentum első részében bemutatjuk a szervezetfejlesztés egyes lépéseit, azok legfontosabb céljait és eredményeit, valamint, hogy a részletesebb tartalmakat melyik korábbi tanulmányban lehet megtalálni. A fejezetben kitérünk arra is, hogy az általunk megvalósított fejlesztési modulok hogyan kapcsolódnak egymáshoz.

Ezt követően összegyűjtjük, hogy a tevékenységünk során vállalt horizontális szempontok hogyan teljesültek a fejlesztéssel, és ezt kifejezetten melyik modul támogatta.

Végül a fejlesztési projekt során vállalt indikátorok teljesülését mutatjuk be és támasztjuk alá.

A dokumentum mellékletébe kigyűjtöttük az összes releváns ábrát és táblázatot.

3. A szervezetfejlesztés eredményeinek összefoglalása

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

3.1 Ügyfélszolgálati folyamatok elemzése

Az ügyfélszolgálati folyamatok a polgármesteri hivatal lakossághoz kötődő legfontosabb tevékenysége. A modul célja ezeknek a folyamatoknak a felülvizsgálata és hatékonyságuk növelése volt. Részletes folyamatelemzésen keresztül olyan újításokat vezettünk be, amelyek jobban illeszkednek a hivatal által megfogalmazott küldetéshez és stratégiai célokhoz.

A folyamatelemzés előzményeként szolgáltak a Hivatal ügyfélszolgálatát felkereső ügyfelek körében felvett kérdőívek eredményei. Az eredményeket az ügyfélszolgálatot működtető csoportok vezetőivel (Lakosságszolgálat iroda, illetve a Népjóléti és Adócsoport) értelmeztük. Ennek során megállapítottuk, hogy az ügyfélszolgálati tevékenységek közül kiemelten két területet, a szociális és adóügyeket érdemes alaposabban megvizsgálunk, mert ott adódnak még az ügyfelek szempontjából fejlesztési, elégedettséget növelő intézkedési lehetőségek. A hivatal ügyfélszolgálatáról, illetve az ügyfelek, mint érintettek kezeléséről emellett a jegyző asszonnyal is beszélgettünk egy személyes interjúban. Ennek keretében kaptunk információt arról, hogy a hivatal vezetése számára elérendő, stratégiai cél, hogy a lakossághoz hasonlóan a helyi gazdasági élet szereplői is elsősorban partnerként tekintsenek a hivatalra.

A vezetőkkel készített interjúkat követően az Adó és a Népjóléti csoport munkatársaival készítettünk csoportos, illetve egyéni interjúkat, amelyeken részletesen átbeszéltük a csoportok ügyfélszolgálatának működését, jellemző erősségeit és nehézségeit. A csoportok ügyfélszolgálati folyamataihoz kapcsolódó ábrákat és fényképeket a 7.1 fejezetbe mellékeltek.

A modul fő eredményei a következők voltak:

- Az ügyfelek véleményét összegyűjtő kérdőívek és az ügyfélszolgálatért felelős hivatali vezetőkkel folytatott beszélgetések alapján arra a következtetésre jutottunk, hogy az ügyfelek kiszolgálásának folyamatai alapvetően rendben működnek, és elsősorban nem ezekben az értékteremtő folyamatokban rejlenek az ügyfelek elégedettségének növekedéséhez vezető fejlesztési lehetőségek.

HÓDMEZŐVÁSÁRHELY POLGÁRMESTERI HIVATALA
ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM
Budapest, 2010. szeptember 27.

- A kérdőíve eredménye szerint az ügyfél-elégedettségi felmérés kumulált eredménye 7,04, ami a 8-as skálán egy meglehetősen magas értéknek felel meg. Az ügyfelek leginkább az ügyintézők nyitottságával és készségességével, udvariasságával, hozzáértésével, és az érkezési sorrendben való kiszolgálással elégedettek. Ezek közül az utóbbi bizonyult kevésbé fontosnak, ugyanakkor az ügyintézők hozzáértése, az ügyintézés egyszerűsége és az előzetes tájékoztatás kiemelten fontosnak.
- Az ügyfelek által kiemelten fontosnak tartott tényezők esetében az ügyintézés egyszerűségével és az előzetes tájékoztatással való elégedettség alacsonyabb a többi tényezőéhez képest, összességében az ügyintézés egyszerűsége kapta a legalacsonyabb elégedettségi értéket.
- Az ügyfelek 9 különböző ügyfélszolgálati tevékenységi kör működéséről mondták el a véleményeiket a kérdőíveken keresztül, ezek közül az összesített eredmények alapján a birtokviták esetében a legalacsonyabb (5,33), és az építésügyek esetében a legmagasabb (7,75) az ügyfelek elégedettsége.

Ezeket részletesen a hivatalnak készített *Viszajelző anyag Hódmezővásárhely Polgármesteri Hivatalánál készített Ügyfélszolgálati Folyamatelemzésről* (2010. május 20.) 2. és 2.1 fejezetei tartalmazzák. (11-21.o)

- A részletesen megvizsgált területek közül az adóügyekben az ügyfelek elégedettsége 6,75, a szociális ügyek esetében pedig 7,09 a 8-as skálán. Az adóügyeknél a kérdőívvel vizsgált tényezők közül kiemelkedett az egyszerű ügyintézés, amely nem csak az adóügyek esetében, hanem általában is elégedetlenséget váltott ki az ügyfelekben. Emellett megjelent a Hivatalon belüli eligazodás, amivel a legkevésbé voltak elégedettek a kérdőívek alapján az ügyfelek. A szociális ügyeknél kiemelkedett az ügyintézés egyszerűsége, valamint az ügyfelek elégedettségét a segélyek esetében még meghatározták az előzetes tájékoztatás és az ügyintézés diszkréciója. Összességében az ügyfelek kiszolgálással és ügyintézéssel kapcsolatos elégedettségben nagy szerepet játszanak tehát az ügyintézés fizikai körülményei, valamint a hivatalon belüli eligazodást és tájékoztatást segítő információs táblák (21-22.o és 32.o)

Ezeket részletesen a hivatalnak készített *Viszajelző anyag Hódmezővásárhely Polgármesteri Hivatalánál készített Ügyfélszolgálati Folyamatelemzésről* (2010. május 20.) 2.2.1 és 2.3.1 fejezetei tartalmazzák.

3.2 Felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás elemzése

A felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás és együttműködés a Polgármesteri Hivatal külső érintettekhez köthető másik legfontosabb tevékenysége. A modul célja a felvetett problémakörök mélyebb vizsgálata, a mögöttük húzódó oksági rendszer feltárása, és megfelelő átalakításokkal a munkafolyamatok hatékonyságának növelése volt. Olyan újításokat vezettünk be, amelyek jobban illeszkednek a Hivatal által megfogalmazott küldetéshez és stratégiai célokhoz, valamint segítik a feltárt nehézségek megoldását.

A Hivatal és a felügyelt intézményei között kapcsolattartás folyamatairól több módon is gyűjtöttünk információt. A felügyelt részben önálló és önálló intézmények vezetőinek, képviselőinek (a workshopon résztvett intézmények felsorolását lásd az 5.4 Bevont partnerek fejezetben), illetve a Hivatali kapcsolattartóknak szerveztünk egy *2 napos workshopot*. Az intézmények oldaláról részt vettek az oktatási intézmények vezetői és a Kapcsolatközpont két munkatársa, a Hivatali kapcsolattartók közül pedig jelen voltak a Kistérségi ügyekért felelős kapcsolattartó, a Népjóléti iroda vezetője, az Oktatási csoport kapcsolattartói és Városüzemeltetési csoport két munkatársa. A workshop első napján teljes érintetti körben gyűjtöttük össze és vizsgáltuk meg a folyamatokat, amelyeken keresztül kapcsolatba kerülnek egymással az intézmények és a Hivatal. Ezt követően a második napon már csak a Hivatali kapcsolattartókkal mentünk tovább, és mélyítettük az első nap témáinak feldolgozását.

A workshop két napjának tanulságai alapján, a folyamatok alaposabb vizsgálata érdekében *személyes interjúkat* is készítettünk több Hivatali alkalmazottal. Ennek során törekedtünk arra, hogy minden további, a felügyelt intézményekkel valamilyen folyamaton keresztül kapcsolatba kerülő munkatárssal átbeszéljük az együttműködés formáját és folyamatát. Így találkoztunk a Jogi iroda, a Városfejlesztési csoport és a Kincstár csoport vezetőivel. Emellett megkerestük annak a két, önálló intézménynek (Kapcsolatközpont, Városellátó) a vezetőjét is, akik nem tudtak részt venni a workshopon, de kiemelten fontosnak találtuk a velük való együttműködés folyamatait.

A feltérképezett folyamatok ábráit a 7.2 fejezetbe mellékeljük.

A modul fő megállapításai a következők lettek:

- Az érintettek által világosan megfogalmazott értékek, amelyek mentén elképzelik a kapcsolattartást: a bizalmon, egymás segítségén és partnerségen alapuló valódi együttműködés, együtt gondolkodás, amelyet hatékony, pontos információáramlás és

HÓDMEZŐVÁSÁRHELY POLGÁRMESTERI HIVATALA
ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM
Budapest, 2010. szeptember 27.

szakmai hozzáértés támogatnak. A működés során kiemelt erősségek a rendszeres, gyors és pontos, kiépített csatornákon keresztül kommunikációhoz, az elkötelezett vezetőkhez, és az innovatív, stratégián alapuló fenntartói irányításhoz kapcsolódtak. Nehézségként jelentek meg több esetben a feladatok, felelősségi körök tisztázatlanságai, a bürokrácia és adminisztráció terhei, valamint a finanszírozás kérdései.

Ezek kifejtését a hivatalnak készített *Visszajelző anyag a Hódmezővásárhelyi Polgármesteri Hivatal szervezetének készített Felügyelt intézményekkel való kapcsolattartásáról* (2009. november 25.) 3.1 fejezete tartalmazza. (10-16.o)

- A workshopon megfogalmazott megoldási lehetőségek között szerepelt az emberi tényező kiemelt kezelése, amihez kapcsolódnak a rendszeres ellenőrzéseken és visszajelzéseken keresztüli fejlődés, a közös ügyek és érdekek felismerése, és ehhez az összefogása működtetése, valamint a személyes kapcsolatok erősítése. A workshopon az intézmények megfogalmaztak elvárásokat magukkal és a Hivatallal szemben is. A Hivatali kapcsolattartók a megfogalmazott igényeket megértve, azokra válaszul akcióterveket dolgoztak ki a két, legtöbb intézményt érintő témában. Ezek a tervezhetőség növelését és az ad-hoc, rövid határidőkkel érkező feladatokból adódó terhek csökkentését szolgálták, emellett az intézmények összefogásának felkarolását, támogatását is beépítették elképzeléseikbe. Ehhez kapcsolódóan a hivatal felől az intézmények irányába történő visszajelzéseken keresztül együttműködés erősítés és fejlesztés mellett is elköteleződtek.

Ezek kifejtését a hivatalnak készített *Visszajelző anyag a Hódmezővásárhelyi Polgármesteri Hivatal szervezetének készített Felügyelt intézményekkel való kapcsolattartásáról* (2009. november 25.) 3.2 fejezete tartalmazza. (17-23.o)

- A workshopon adódtak olyan témák, amelyek bizonyos folyamatok mentén erősségként jelentek meg, bizonyos folyamatok mentén pedig nehézségként. Ilyenek voltak a személyes kapcsolatok és együttműködés, az információáramlás, a finanszírozás, a tisztázott feladatok és hatáskörök, illetve a finanszírozás. Ezekből az ellentmondásosnak vélt témákból kiindulva vizsgáltunk több iroda és csoport vezetőjével, illetve intézményi vezetőkkel készített interjúkban.

Ezek kifejtését a hivatalnak készített *Visszajelző anyag a Hódmezővásárhelyi Polgármesteri Hivatal szervezetének készített Felügyelt intézményekkel való kapcsolattartásáról* (2009. november 25.) 3.3 és 3.4 fejezetek tartalmazzák. (24-29.o és 30-31.o)

- Kiemeltük, mint példaértékű folyamatokat a részben önálló intézményekkel való együttműködést a költségvetések kialakításában, és a Kapcsolatközponttal való együttműködést a költségvetési támogatás kialakításában. Ezekben a folyamatokban erősségként jelent meg az együttműködés, a személyes kapcsolattartás. Az egyeztetéseken a felek a kölcsönös bizalmon és támogatáson alapuló partneri viszonyulást, konstruktív, megoldás orientált működémódot képviselik, amely kölcsönösen kifizetődő, előnyös számukra. Emellett kiemeltük, és közigazgatási legjobb gyakorlatként neveztük a költségvetés kialakításának folyamatában a Kincstár csoport által használt bekepletezett excel táblát.

Ezek kifejtését a hivatalnak készített *Visszajelző anyag a Hódmezővásárhelyi Polgármesteri Hivatal szervezetének készített Felügyelt intézményekkel való kapcsolattartásáról* (2009. november 25.) 4.1.2 és 4.2.2 fejezetek tartalmazzák. (35-37.o és 54-55.o)

- A részben önálló intézmények karbantartási és felújítási munkáinak folyamatait, illetve a városüzemeltetés folyamatában a kapcsolattartást szintén az együttműködés, az információáramlás és tisztázott feladat és hatáskörök mentén emeltük ki a megtapasztalt elakadások miatt. A folyamatokban sok konfliktus okát találtuk az együttműködés kereteibe épülve, a rendszerből adódóan, de ezek mellett a tisztázatlan feladatok és folyamatlépések is megjelentek. Ezek kölcsönös tisztázásán, közös megegyezéseken keresztül javasoltuk az elvárások, a kapcsolattartás formáinak és folyamatainak az újragondolását, és olyan módosításokat építettünk a folyamatokban, amelyek a tisztázott viszonyokon keresztül az együttműködést erősítik.

Ezek kifejtését a hivatalnak készített *Visszajelző anyag a Hódmezővásárhelyi Polgármesteri Hivatal szervezetének készített Felügyelt intézményekkel való kapcsolattartásáról* (2009. november 25.) 4.1.3 és 4.2.3 fejezetek tartalmazzák. (37-51.o és 55-62.o)

3.3 Partnerek a döntéshozatalban

Az önkormányzat a vele egyenrangú, szintén a városért, a városban tevékenykedő partnerekkel: vállalkozókkal, civil szervezetekkel, társhatóságokkal együtt tudja elérni a legfontosabb célokat. A kapcsolat fejlesztése során áttekintettük a jelen történeti adottságait, és bevezettünk olyan fókuszokat, amik tovább erősíthetik mind a döntések előkészítését, szélesebb körű meg tárgyalását, mind a célok közös végrehajtását, a helyi nem önkormányzati erők összekapcsolását.

HÓDMEZŐVÁSÁRHELY POLGÁRMESTERI HIVATALA
ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM
Budapest, 2010. szeptember 27.

Ehhez személyes és csoportos interjúk keretében térképeztük fel a Hivatal partnereivel való együttműködését azokkal a munkatársakkal, akiknek jó rálátásuk van a Hivatal működésére és külső kapcsolataira. Először megállapítottuk azok körét, akik partnerek lehetnek a döntések meghozatalában (civiliek, lakosság, egyházak, stb.), majd pedig a velük való együttműködés folyamatait tekintettük át. A fejlesztési folyamat ezen lépésének érintettjei voltak az Oktatási csoport, a Jogi iroda és a Kabineti iroda vezetői, valamint a kisebbségi referens, és a Városfejlesztési iroda vezetője és több munkatársa. A hivatali munkatársak mellett interjút készítettünk továbbá a Hivatal több intézményének vezetőjével, és egy civil szervezettel is:

- Hódmezővásárhelyi Városellátó Nonprofit Kft. (Magyar József ügyvezető igazgató)
- Hódmezővásárhelyi Többcélú Kistérségi Társulás Kapcsolat Központ (Bálint Gabriella főigazgató)
- Zöld Kapocs Oktató Központ (Walterné Böngyik Terézia szaktanácsadó)

Az önkormányzat partnereinek bevonását két kategóriába soroltuk: az önkormányzati működés során intézményesített bevonásra, illetve az önkormányzaton kívülről érkező kezdeményezésekre. A folyamatábrákat a 7.3 fejezetbe mellékeljük.

A modul során végzett munka főbb eredményei a következők voltak:

- Az intézményesített bevonás körébe tartoznak a polgármester és a különböző hivatali irodák és csoportok által működtetett folyamatok és együttműködések. A polgármester a saját működésén keresztül képviseli az önkormányzat partnerek felé való nyitottságát, kezdeményezőkézségét, és együttműködését. A polgármester által működtetett bevonások között vannak a különböző lakossági fórumok és roma fórum, amelyek a tájékoztatáson kívül a város ügyeiben való személyes eszmecserékre adnak lehetőségeket. Ezek előnye, hogy a polgármester több irányból és fórumról tud az érintettektől információt beszerezni, amiket a város vezetésével kapcsolatos döntéseibe, illetve a város ügyeit érintő tervek kialakításába be tud csatornázni. Szintén a polgármesterhez közvetlenül kapcsolódik a szenátusok működése. A város ügyeiben, és a jövőre vonatkozó tervezésekben a polgármester két, civilekből álló tanács, a civil és a gazdasági szenátus véleményét, visszajelzéseit és elgondolásait kéri ki. A szenátusok tagjai olyan köztisztviselőben álló polgárok, akik a város életében és működésében fontos szerepet töltenek be akár vállalkozásaikon keresztül, akár szellemi vagy egyéb alkotó munkásságukkal. A szenátusok véleményezését a város jövőjét és működését

HÓDMEZŐVÁSÁRHELY POLGÁRMESTERI HIVATALA
ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM
Budapest, 2010. szeptember 27.

meghatározó tervekkel kapcsolatban a polgármester a további partnerek, így a lakossággal és egyéb szervezetekkel való konzultációkkal egészíti ki. Ezzel széles körű véleménynyilvánítást és bevonást tesz lehetővé. (9-14.o)

- Az intézményesített bevonás további módjai kapcsolódnak az Oktatási csoport és a Városfejlesztési irodához. Ezek az irodák és csoportok a kialakult koncepciók és stratégiák mentén szervezik az együttműködések a saját területeiken. A szoros, mindennapi kapcsolattartásoknak, kialakított jó személyes kapcsolatoknak és az összefogott koordinációnak köszönhetően ezeken a területeken szintén széles körű bevonásra és együttműködésre nyílik lehetősége a Hivatalnak és a városnak. Az önkormányzat a városi civilek működésének támogatását egy erre a célra létrehozott közalapítvány működésén keresztül biztosítja. A közalapítvány a városi versenyszféra felajánlásaiból tudja a helyi szervezetek működését támogatni, ezáltal a közalapítványon keresztül nem csak a civil szervezetekkel, hanem a város gazdasági szereplővel is megvalósul együttműködés. Az önkormányzat városban megtalálható egyházak számára megkülönböztetés nélkül ad támogatást, ennek kialakult módja az egyházi tulajdonban lévő temetők Városellátón keresztüli munkálatainak átvállalása. Az egyházakkal az oktatás területén is történik együttműködés, amelynek során a városi antiszegregációs program közös megvalósítására törekednek. A döntéshozatalba való teljes bevonás valósul meg a bizottsági munka kiegészítését jelentő civil tanácsadó testületek munkáján keresztül, akik a különböző ügyekben érdemi döntéseket hoznak meg. (14-23.o)
- Hódmezővásárhely önkormányzata felé több irányból is érkeznek megkeresések, együttműködési javaslatok különböző helyi és regionális partnerektől. Ilyenek a helyi egyházak, kisebbségi önkormányzat és érdekképviseleti szervezetek, valamint egyéb civil szervezetek (pl.: olvasóköri, tanoda program). Az önkormányzaton kívülről érkező kezdeményezésekkel kapcsolatban átfogóan egy nyitott, támogató hozzáállást valósít meg a hódmezővásárhelyi önkormányzat. (24-27.o)

Ezek kifejtését a hivatalnak készített *Viszajelző anyag a Hódmezővásárhelyi Polgármesteri Hivatal szervezetének készített Partnerek Döntéshozatalba való Bevonásáról* (2009. november 25.) 3. és 4. fejezetei tartalmazzák.

3.4 Balanced ScoreCard

A Balanced ScoreCard keretében egy olyan kiegyensúlyozott mutatószámrendszert dolgoztunk ki, amely segítségével a hivatal folyamatosan ellenőrizni tudja azt, hogy az általa meghatározott legfontosabb tényezőkben hogyan teljesít, milyen eredményeket hoz a szervezet működtetése. A kiegyensúlyozott mutatószámrendszer eredményeképp összegyűjtöttük azokat a releváns mutatókat, amelyek segítenek a kijelölt pályán tartani az önkormányzatot.

A kiegyensúlyozott mutatószámrendszer kialakításához a Hivatal több iroda és csoportvezetőjével (jogi iroda, városüzemeltetési iroda, lakosságszolgálati iroda, okmányiroda, népjóléti csoport, oktatási csoport, adócsoport, városüzemeltetési csoport, építéshatósági csoport, lakás- és helyiséggazdálkodási csoport) dolgoztunk együtt egy egész napos workshop (műhelymunka) keretében. Ezen a workshopon összegyűjtöttük, kiegészítettük és rendszereztük a hivatal kiemelt érintettjeinek elvárásaihoz kapcsolódó meglévő, illetve a fejlesztés eddigi lépései során megfogalmazott célokat. Ezek mellett áttekintettük a Hivatal által a működés eredményességének és hatékonyságának mérésére jelenleg is használt mutatókat. A vezetőkkel így módon közösen összegyűjtött mutatók listáját több helyen kiegészítettük benchmark adatokkal – más önkormányzatoknál végzett fejlesztésekből származó, a Hivatali vezetők szerint értelmesen hasznosítható mérőszámokkal.

A mérőszámok kidolgozása során a Folyamatok mutatói és Tanulás-fejlődés mutatói szintjére fókuszáltunk. A kiegyensúlyozott mutatószám-rendszer létrehozása érdekében mindegyik nézőponthoz kerestünk mutatószámokat a Hivatal különböző érintetti csoportjai szerinti bontásban. Így a szervezeti működés hatékonysága vált mérhetővé.

A műhelymunka legfontosabb eredményei a következők voltak (a teljes táblázatokat lásd a 7.4 fejezetben):

- A különböző érintetti csoportok elvárásainak megfelelő **célok** kigyűjtése és megfogalmazása. (13-20.o)
- Az érintetti csoportokhoz megfogalmazott célok elérését létrehozó szervezeti folyamatokhoz és tanuláshoz, fejlődéshez kapcsolódó **mutatószámok**, azoktól elvárt célértékek és akciók kialakítása.
- A következő célokat és mutatókat gyűjtöttük össze

HÓDMEZŐVÁSÁRHELY POLGÁRMESTERI HIVATALA
ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM
 Budapest, 2010. szeptember 27.

Ügyfelek			
Érintetti csoporthoz megfogalmazott folyamat szintű célok	Folyamat célokhoz rendelt mutatószámok	Érintetti csoporthoz megfogalmazott fejlesztési célok	Fejlesztési célokhoz rendelt mutatószámok
<ul style="list-style-type: none"> ○ A hivatal épületében található, az eligazodást és tájékozódást segítő eligazító táblák egyértelművé tétele, kiegészítése a munkatársak tevékenységeivel ○ A hivatali ügyintézésről, valamint a lakosság számára elérhető lehetőségekről szóló kiadványok frissítése, elérhetővé tétele ○ Az ügyfelek előzetes és ügyintézés kori tájékoztatásának kibővítése és javítása ○ Az ügyfelek szeparációjának megoldása a szociális és adóügyi ügyfélszolgálaton ○ Egyenletesebb ügyfél eloszlás kialakítása a nem sürgős ügyekben érkezők átirányításával a kevésbé kihasznált ügyfélfogadási órákba (pl.: hétfői ügyelet) 	<ul style="list-style-type: none"> • Fő lépcsőházban elhelyezett táblák átírása • Ajtók melletti táblák átírása • Kiadvány frissítések és terjesztések száma • Tájékoztatás hiánya miatti hiánypótlások aránya • Hány ügymenetről van tájékoztató / kapcsolódó ügymenetek • Előzetesen elérhető ügyirat nyomtatványok száma (elektronikus formában, illetve kihelyezett nyomtatványokon) • Előre kitöltött kérelmek száma ügyintézéskor osztályonként • Honlapon elérhető ügymenetek száma • Elvégzett átalakítások száma • Átlagos várakozással töltött idő osztályonként • Átlagos ügyintézással töltött idő osztályonként • Egy ügyintézőre szignált, iktatott ügyek száma szervezeti egységenként (leterheltség) • Ügyintézői túlórák száma • Nem ügyfélfogadási időben történő ügyintézés • Nyitvatartási idők egységességének hiánya miatti ügyfélfelzavarások szám • Ténylegesen megvalósuló ügyfélmentes munkaidő • Az ügyfélfogadási idő kezdete előtt az irodába beengedett ügyfelek száma 	<ul style="list-style-type: none"> ○ A hivatali portaszolgálat fejlesztése, hogy aktívan részt vegyenek a hivatalba érkező ügyfelek eligazításában, tájékoztatásában 	<ul style="list-style-type: none"> • Belső egyeztetések száma • Belső egyeztetések száma • Negyedévente szűrőpróbaszerűen ellenőrzött hibák a leadott listában • Képzések száma

HÓDMEZŐVÁSÁRHELY POLGÁRMESTERI HIVATALA
ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM
 Budapest, 2010. szeptember 27.

Képviselő Testület			
Érintetti csoporthoz megfogalmazott folyamat szintű célok	Folyamat célokhoz rendelt mutatószámok	Érintetti csoporthoz megfogalmazott fejlesztési célok	Fejlesztési célokhoz rendelt mutatószámok
<ul style="list-style-type: none"> ○ Felmérni kit kell bevonni a képviselők közül ○ Az előterjesztések elkészítése ○ A bizottsági módosítások beépítése az előterjesztésekbe ○ Az iktatás, mint kapcsolódó folyamat papíron és elektronikusan is működő rendszerének kialakítása a gyakorlatban ○ Az érintettek tájékoztatása érdekében kommunikációs stratégia kialakítása és működtetése ○ Az előterjesztésekhez szakmai megalapozottságához megfelelő mutatók és érvek készítése ○ Pályázatok összeállítása ○ Pályázatok előkészítése ○ A fejlesztések pénzügyi hátterének megteremtése ○ A pályázati fejlesztések megvalósítása 	<ul style="list-style-type: none"> • Bevont képviselők/bevonandó képviselők • Hiányosan előkészített előterjesztések száma / összes előterjesztés • Újradolgozásra visszaadott előterjesztések száma • Határidőn túlfutott előterjesztések aránya • Hirtelen jött (leadási határidő előtt 2 napnál kevesebb) / tervezett előterjesztések aránya • A papíron és elektronikusan történő iktatás közötti különbségek száma • Az eltérések megszüntetésére tett intézkedések hatékonysága • Egyeztetések száma • Kialakított és elfogadott kommunikációs stratégia/érintett • Újradolgozásra visszaadott előterjesztések száma • Elsődlegesen ajánlott és elfogadott döntések száma / összes döntés • Formai okok miatt elutasított pályázatok/összes pályázat • Létrehozott ellenőrzési feladatlisták száma az összes pályázathoz képest • Pályázati célkitűzésekben vállalt célok beépítettsége a koncepciókba, éves tervekbe (db) • Koncepciókban megfogalmazott pályázati célok / összes pályázati cél • Stratégiai koncepciók mentén beadott pályázatok arány 	<ul style="list-style-type: none"> ○ A szervezet megismertetése az ügyintézőkkel, hogy minden munkatársa tudja, kit kell keresni adott ügygel kapcsolatban ○ Az ügyintézők betanítása (pl.: előterjesztés sablonok használata) ○ Az új munkatársaknak belső képzések tartása ○ OPAL képzés a munkatársaknak ○ Az iktatáshoz a HR kapacitás bővítése ○ A munkatársak kommunikációs készségeinek fejlesztése ○ Megfelelő szakembergárda a magas színvonalú munkavégzéshez ○ A hivatali munka folyamatos tervezése ○ Tervszerű költségvetés készítés és gazdálkodás ○ Megfelelő eszközellátás és technikai háttér biztosítása a hivatalban 	<ul style="list-style-type: none"> • Betanítással töltött napok száma • Betanítással töltött napok száma • Belső képzések száma/év • Képzések száma/év • Iktató munkatársak száma/összes munkatárs • Képzések száma/év • Diplomák / diplomát igénylő munkakörök száma • Aktuális tervek/összes terv • Igényfelmérő egyeztetések száma • Tervezéssel és felülvizsgálattal töltött munkaidő/összes munkaidő • Évente módosított költségvetési rendeletek száma • Megvalósult költségvetés és tervezett költségvetés százalékos átfedése (költségtételenként: a (tervezett/megvalósult érték) abszolút értékének az átlaga) • Eszközzel ellátott munkatárs/összes munkatárs • Hiányosan ellátott feladatok száma/összes feladat • Éves fejlesztések/szükséges fejlesztések értéke

HÓDMEZŐVÁSÁRHELY POLGÁRMESTERI HIVATALA
ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM
Budapest, 2010. szeptember 27.

	<ul style="list-style-type: none">• Stratégiailag összefüggő pályázatok aránya• Pályázatok közötti prioritizálási listák száma• Egységes pályázási folyamat leírása (van / nincs)• Működéshez felvett hitelek• Likviditási hitelfelvétel aránya (éves szinten)• Megvalósult költségvetés és tervezett költségvetés százalékos átfedése (költségtételenként: a (tervezett/megvalósult érték) abszolút értékének az átlaga)• Befolyt bevétel / kiállított számla• Évente módosított költségvetési rendeletek száma• Fedezetigazolások száma• Határidő-túllépések száma számlakifizetéseknél (likviditás, kötelezettségvállalás)• Aktualizált szabályzat / összes szabályzat• Ütemtervek száma• Ütemtervek felülvizsgálatának gyakorisága• Utolsó pillanatos / tervszerűen ütemezett pályázat-előkészítések• Felelősségi-, feladat-, és hatáskörök dokumentációja (van / nincs)		
--	--	--	--

HÓDMEZŐVÁSÁRHELY POLGÁRMESTERI HIVATALA
ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM
 Budapest, 2010. szeptember 27.

Felügyelt Intézmények			
Érintetti csoporthoz megfogalmazott folyamat szintű célok	Folyamat célokhoz rendelt mutatószámok	Érintetti csoporthoz megfogalmazott fejlesztési célok	Fejlesztési célokhoz rendelt mutatószámok
<ul style="list-style-type: none"> ○ A kívánt adatok beszerzéséhez egy kommunikációs kör használata ○ Pontosan meghatározott feladatok, felelősségi körök és folyamatok ○ Komplet dokumentáció készítése minden feladat esetében ○ Az intézményekkel közös feladatok terheinek csökkentése az adatszolgáltatások éves szintű összegyűjtésével, közös adatbázis létrehozásával ○ Elfogadott intézményi beszámolók ○ Az intézményekkel közös feladatvégzés rendszeres ellenőrzése, ezekre vonatkozó visszajelzések adása ○ Pályázati lehetőségek feltérképezése ○ Szakmailag megalapozott és megfelelően előkészített pályázatok ○ Sikeresen megvalósított pályázatok ○ Hatékony gazdálkodás 	<ul style="list-style-type: none"> • Egnél több kommunikációs körös feladatok/összes feladat • Visszakérdezések száma • Teljes dokumentáció nélküli feladatok száma/összes dokumentált feladat száma • Oktatási területen létrehozott adatbázis/kapcsolódási pont • Műszaki területen létrehozott adatbázis / kapcsolódási pont • Visszadobott beszámolók/Összes beszámoló • Ellenőrző, visszajelző egyeztetések száma/intézményi egyeztetések • Pályázatfigyelők/felügyelt intézmények • Stratégiai koncepciók mentén beadott pályázatok aránya • Formai okok miatt elutasított pályázatok/összes pályázat • Integrált akciók keretében megvalósított indikátorok aránya • Kifizetett pályázatok / nyert pályázatok • Működéshez felvett hitelek • Likviditási hitelfelvétel aránya (éves szinten) • Megvalósult költségvetés és tervezett költségvetés százalékos átfedése (költségtételenként: a (tervezett/megvalósult érték) abszolút értékének az átlaga) • Befolyt bevétel / kiállított számla 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Az adatszolgáltatást és kommunikációt egyszerűsítő adatbázisok kiépítése ○ Technikai felszerelések biztosítása az adatszolgáltatáshoz és kommunikációhoz ○ A munkatársak felkészültségének biztosítása ○ A kapcsolattartás és kommunikáció fejlesztése ○ Az intézményi visszacsatolások beépítése a hivatali folyamatokba ○ A felelősségi körök tisztázása ○ Azonosulni és a hivatali szempontokat továbbadni tudó intézményvezetők kiválasztása ○ A munkatársak szaktudásának, ismereteinek bővítése (pl.: gazdasági, pályázati) ○ A Városüzemeltetésen több szakember és kevesebb vidéki munkatárs foglalkoztatása ○ A költségek folyamatos elemzése ○ A pályázati "lobbizás" erősítése ○ A pályázatok koordinációját biztosító egy személyi felelősök kijelölése minden pályázat esetén 	<ul style="list-style-type: none"> • Egyeztetések száma • Kialakított adatbázisok/szükséges adatbázisok • Eszközzel ellátott munkatárs/összes munkatárs • Belső képzések száma/év • Képzésben részt vett intézményvezető / összes intézményvezető • Beépített javaslatok/egyeztetések • Felelősségi-, feladat-, és hatáskörök dokumentációja (van / nincs) • Intézményvezetők szükséges és jelenlegi kompetenciái • A Hivatal és az intézmények vezetői között tartott megbeszélések száma /év • Képzések száma/év • Diplomák / diplomát igénylő munkakörök száma • Diplomák / diplomát igénylő munkakörök száma • Vidékiek/összes munkatárs • Elemzések száma/hónap • Lobbizás hatására sikeres pályázat/összes pályázat • Személyi felelősök/pályázatok

HÓDMEZŐVÁSÁRHELY POLGÁRMESTERI HIVATALA
ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM
 Budapest, 2010. szeptember 27.

	<ul style="list-style-type: none"> • Évente módosított költségvetési rendeletek száma • Fedezetigazolások száma • Határidő-túllépések száma számlakifizetéseknél (likviditás, kötelezettségvállalás) 		
--	---	--	--

Hivatali Dolgozók			
Érintetti csoporthoz megfogalmazott folyamat szintű célok	Folyamat célokhoz rendelt mutatószámok	Érintetti csoporthoz megfogalmazott fejlesztési célok	Fejlesztési célokhoz rendelt mutatószámok
<ul style="list-style-type: none"> ○ A munkatársak elégedettségének kérdőíves felmérése ○ A munkatársak közötti kollegialitás erősítése ○ A háttérmunkára fordítható idő növelése ○ Az egy napos iktatás rendszerének kialakítása 	<ul style="list-style-type: none"> • Dolgozói elégedettségi kérdőív felvétele • Kereszt funkcionális projektekben részt vevő munkatársak száma (iktatásban, ügyfélmentes időszakok növelésében) • Ismerkedős események száma • Háttérmunkára fordított idő/munkaidő • Belső egyeztetések száma • Belső postázások átfutási ideje • Dokumentált / dokumentálatlan átadások száma • Kivezetésre való átadás előtt lezárt / lezáratlan ügyek száma • Irattározási hátralék • Selejtezési hátralék • Szignált ügyek iktatási ideje • Érkeztetett iratok szignálási ideje szervezeti egységenként • Iktatási idő (érkeztetéstől az iktatásig) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Csapatépítés nem csak a hivatal vezetőinek szintjén ○ Az ügyfélfogadási rend megváltoztatása ○ A helyettesítés megoldása ○ Az érkeztetés helyén történő iktatás megvalósítása 	<ul style="list-style-type: none"> • Csapatépítések száma • Átalakítások száma • Ügyintézőktől jövő változtatási, folyamatjavítási javaslatok száma / év (szervezeti egységenként) • Hiányzás miatti iktatás leállása • Képzési napok száma / év • Iktatók létszáma • Iratkezelési szabályzat figyelmen kívül hagyásának száma/iktatások száma • Belső ellenőrzésen feltárt hiányosságok száma • Ügyintézőktől jövő változtatási, folyamatjavítási javaslatok száma / év (szervezeti egységenként)

Helyi civilek, külső hivatali partnerek
--

HÓDMEZŐVÁSÁRHELY POLGÁRMESTERI HIVATALA
ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM
 Budapest, 2010. szeptember 27.

Érintetti csoporthoz megfogalmazott folyamat szintű célok	Folyamat célokhoz rendelt mutatószámok
<ul style="list-style-type: none"> ○ Lakossági fórumok rendszeres megszervezése ○ A korábban bevált Roma Fórum újraélesztése ○ Civil és Gazdasági tanácsok összehívása és működtetése, továbbá szakértők felkérése tanulmánytervek, fejlesztési és stratégiai koncepciók kidolgozására ○ Együttműködés a Zöldkapocs egyesülettel az oktatási fejlesztéseken ○ A helyi viszonyokra kialakított oktatási és lakásügyi koncepciók érvényesítése az oktatási és egyházi intézményekkel közösen ○ Önkormányzati közalapítvány fenntartása a civil szféra támogatására 	<ul style="list-style-type: none"> • Fórumok száma • Fórumon megjelent résztvevők száma • Fórumok eredményeként beépített intézkedések száma • Fórumok száma • Fórumon megjelent résztvevők száma • Fórumok eredményeként beépített intézkedések száma • Ülések száma • Véleményezésre közzétett előterjesztések aránya • Civil együttműködéssel megvalósított stratégiai tervek aránya • Civilek által véleményezett javaslatok száma • A Hivatal és az egyesület között tartott megbeszélések száma /év • Megvalósított intézkedések száma • Egyeztetések száma • Adott évben megvalósuló integráció mértéke • Adott évben támogatott civilek száma/előző évek száma • Egyeztető ülések száma • Egyeztetések eredményeként beépített intézkedések száma

A mutatókat, célértékeiket és a kapcsolódó akciókat a Hivatalnak készített *Viszajelző anyag Hódmezővásárhely Polgármesteri Hivatalánál készített Balanced ScoreCard-ról* (2010. május 27.) 4. fejezete tartalmazza. (21-31.o)

3.5 Eredményességi mutatószámok

Az eredményességi mutatószámok kialakítása egy integráló folyamat volt, amikor az összes korábbi tanulmány eredményeit felhasználva a hosszú és középtávú célokat összekapcsoltuk a hétköznapi működésével. Meghatároztuk a stratégiai célokhoz köthető eredménymutatókat, és javaslatokat fogalmaztunk meg a változások menedzselésére vonatkozóan. A mutatók kialakítása és bevezetése eszköz a szervezeti hatékonyság mérésére, a folyamatok ellenőrzésére, valamint a stratégia és jövőkép folyamatos kommunikálására és a teljesítményértékelésre.

Az eredményességi mutatószámok kialakításán a Hivatal több iroda és csoportvezetőjével (jogi iroda, városüzemeltetési iroda, lakosságszolgálati iroda, okmányiroda, népjóléti csoport, oktatási csoport, adócsoport, városüzemeltetési csoport, építéshatósági csoport, lakás- és helyiséggazdálkodási csoport) dolgoztunk együtt egy egész napos workshop (műhelymunka) keretében. Ezen a workshopon összegyűjtöttük, kiegészítettük és rendszereztük a hivatal kiemelt érintettjeinek elvárásaihoz kapcsolódó meglévő, illetve a fejlesztés eddigi lépései során megfogalmazott célokat. A rendszerezett célok prioritizálásával alakult ki a Hivatal stratégiai térképe, amely az eredményességi mérőszámok rendszerének vezérfonalaként is értelmezhető. A workshop további részében olyan, a megvalósítható célok elérését jól mérő indikátorokat gyűjtöttünk össze, amelyekre a Hivatal vezetése támaszkodni tud a mindennapi munkája során. A mutatószámok kialakításánál figyelmet fordítottunk arra, hogy egyszerűen, gazdaságosan és pontosan mérhetőek legyenek, valamint, hogy relevánsan tükrözzék a kitűzött cél elérésének mértékét. A műhelymunkán való részvételt jelenléti ívvel igazoljuk.

A műhelymunka legfontosabb eredményei (a teljes táblázatokat lásd a 7.5 fejezetben):

- A különböző fejlesztési modulok (ügyfélszolgálati folyamatok, felügyelt intézmények, partnerek bevonása) során kitűzött, az érintettek elvárásainak megfelelő működéshez kitűzött **célok** kigyűjtése és megfogalmazása. (10-17.o)
- Az egyes fejlesztési modulok során megfogalmazott célok eléréséhez kapcsolódó **mutatószámokat** alakítottunk ki, amelyekhez célértékeket és akciókat is hozzárendeltük. (18-23.o)
- A mutatószámrendszer sikeres bevezetéséhez és működtetéséhez javaslatokat fogalmaztunk meg, amelyek egyrészt a mutatók aktív használatát, másrészt azok rugalmasságának biztosítását segítik elő. (24-25.o)
- A következő célokat és mutatókat gyűjtöttük össze érintetti csoportonként:

HÓDMEZŐVÁSÁRHELY POLGÁRMESTERI HIVATALA
ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM
 Budapest, 2010. szeptember 27.

Érintetti csoport	Érintetti csoporthoz megfogalmazott szervezeti szintű célok	Célokhoz rendelt mutatószámok
Ügyfelek	<ul style="list-style-type: none"> ○ Könnyű, egyértelmű eligazodás és tájékozódás biztosítása a hivatal épületében ○ A lakossági ügyintézés egyszerűsítése ○ Az ügyintézés átláthatóságának és érthetőségének növelése ○ A diszkréció javítása a szociális-, adó- és oktatásügyekben történő ügyintézés során ○ Együttműködés a közüzemi szolgáltatókkal ○ A lakossághoz hasonlóan a helyi vállalkozók is partnerüknek tekintsek a hivatalt ○ A szabálytalan építkezések számának csökkenése ○ A belvíz és árvízvédelem biztosítása 	<ul style="list-style-type: none"> • Ügyfél elégedettségi felmérés könnyű eligazodás mutatója/dimenziója • Ügyfél elégedettségi felmérés egyszerű ügyintézés mutatója/dimenziója • Szóbeli panaszok száma / év • Hibás tájékoztatások száma • Eltévedt ügyfelek száma • Ügyfél elégedettségi felmérés ügyintézés diszkréciója mutatója/dimenziója • Engedély nélküli bontások száma • Helyreállítások száma • Építési engedély nélküli építkezések száma

Érintetti csoport	Érintetti csoporthoz megfogalmazott szervezeti szintű célok	Célokhoz rendelt mutatószámok
Képviselő Testület	<ul style="list-style-type: none"> ○ Rövid, érthető előterjesztések összeállítása ○ A képviselőt testület által elfogadott határozatok betartása ○ A képviselők által igényelt adatok gyors és pontos közlése ○ A képviselők bevonása a döntések előkészítésébe ○ Az elfogadott fejlesztések megvalósítása 	<ul style="list-style-type: none"> • Előterjesztések oldalszáma • Előterjesztésekhez intézett kérdések száma • Hiányosan előkészített előterjesztések száma / összes előterjesztés • Újradolgozásra visszaadott előterjesztések száma • Elsődlegesen ajánlott és elfogadott döntések száma / összes döntés • Indokolatlanul nem teljesített határozatok száma • Elégedett képviselők száma • Bevonással kapcsolatban elégedetlen képviselői felszólalások száma • Tervezett/megvalósított fejlesztések • Rendezési tervek száma / év • Megállapodások száma / év • Beruházások száma / év • Üzembe helyezések száma / év • Rendezési tervek száma /

HÓDMEZŐVÁSÁRHELY POLGÁRMESTERI HIVATALA
ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM
 Budapest, 2010. szeptember 27.

		megállapodások száma • Megállapodások száma / közbeszerzések száma • Közbeszerzések száma / beruházások száma • Beruházások száma / üzembe helyezések száma
--	--	--

Érintetti csoport	Érintetti csoporthoz megfogalmazott szervezeti szintű célok	Célokhoz rendelt mutatószámok
Felügyelt Intézmények	<ul style="list-style-type: none"> ○ Határidőben történő feladatvégzés és pontos adatszolgáltatás ○ Az intézmények tájékoztatásának javítása, bevonásuk növelése ○ Tervezhetőség növelése és az ad-hoc, rövid határidőkkel érkező feladatokból adódó terhek csökkentése ○ Fenntartói elvárásokkal és célkitűzésekkel való azonosulás elősegítése (pl.: hatékony gazdálkodás, integráció megvalósítása, infrastruktúra korszerűsítése) ○ Pályázati aktivitás elősegítése ○ Az emberi tényező kiemelt kezelése és az együttműködés fejlesztése ○ Az intézmények által elindított kezdeményezések felkarolása, megvalósulásuk elősegítése 	<ul style="list-style-type: none"> • Határidőn túli ügyek száma • A Hivatal és az intézmények vezetői között tartott megbeszélések száma • Intézményvezetők egymás közötti megbeszéléseinek száma • Egyeztető megbeszélések száma kezdetben • Felelősségi, feladat- és hatáskörök, alá- és fölérendeltségi viszonyok írásbeli dokumentációja • Tervezett / megítélt költségkeret • Közgazdasági iroda által visszadobott költségvetés • Közbeszerzés száma / év • Beruházások száma / év • Üzembe helyezések száma / év • Kompetencia mérés • Integráció %-os aránya • HHH/intézmény • Megírt pályázatok száma • Nyertes / benyújtott pályázatok aránya • Integrált akciók keretében megvalósított indikátorok aránya • Formai hiba miatt kizárt pályázatok száma • "Elégedettségi felmérés értékei (pl.: Egyenletes leterheltség, Zavartalan munkavégzés viszony, Információáramlás)" • Intézmények által kezdeményezett és a hivatal által támogatott akciók száma

HÓDMEZŐVÁSÁRHELY POLGÁRMESTERI HIVATALA
ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM
 Budapest, 2010. szeptember 27.

Érintetti csoport	Érintetti csoporthoz megfogalmazott szervezeti szintű célok	Célokhoz rendelt mutatószámok
Hivatali Dolgozók	<ul style="list-style-type: none"> ○ A munkatársak elismerésének növelése ○ A munkatársak közötti egyenletes leterheltség elérése ○ A zavartalan munkavégzés biztosítása ○ Az utolsó pillanatos ügyek csökkentése ○ A munkatársak munkahellyel kapcsolatos komfortérzetének növelése ○ A munkatársi fluktuáció csökkentése ○ A diszkréció növelése a munkaügyek intézésében 	<ul style="list-style-type: none"> • Visszajelzés a vezetőtől • A dolgozói elégedettség felmérés leterheltség mutatója/dimenziója • Háttérmunkára fordított idő/munkaidő • Elért átfutási idő célértékek száma • Megfelelő helyre (ügyintéző, ügy) érkeztetés és iktatás • Dolgozói elégedettség a fizikai körülményekkel • Fluktuáció aránya • Hány ember intéz együtt hallótávolságon belül ügyet egyszerre

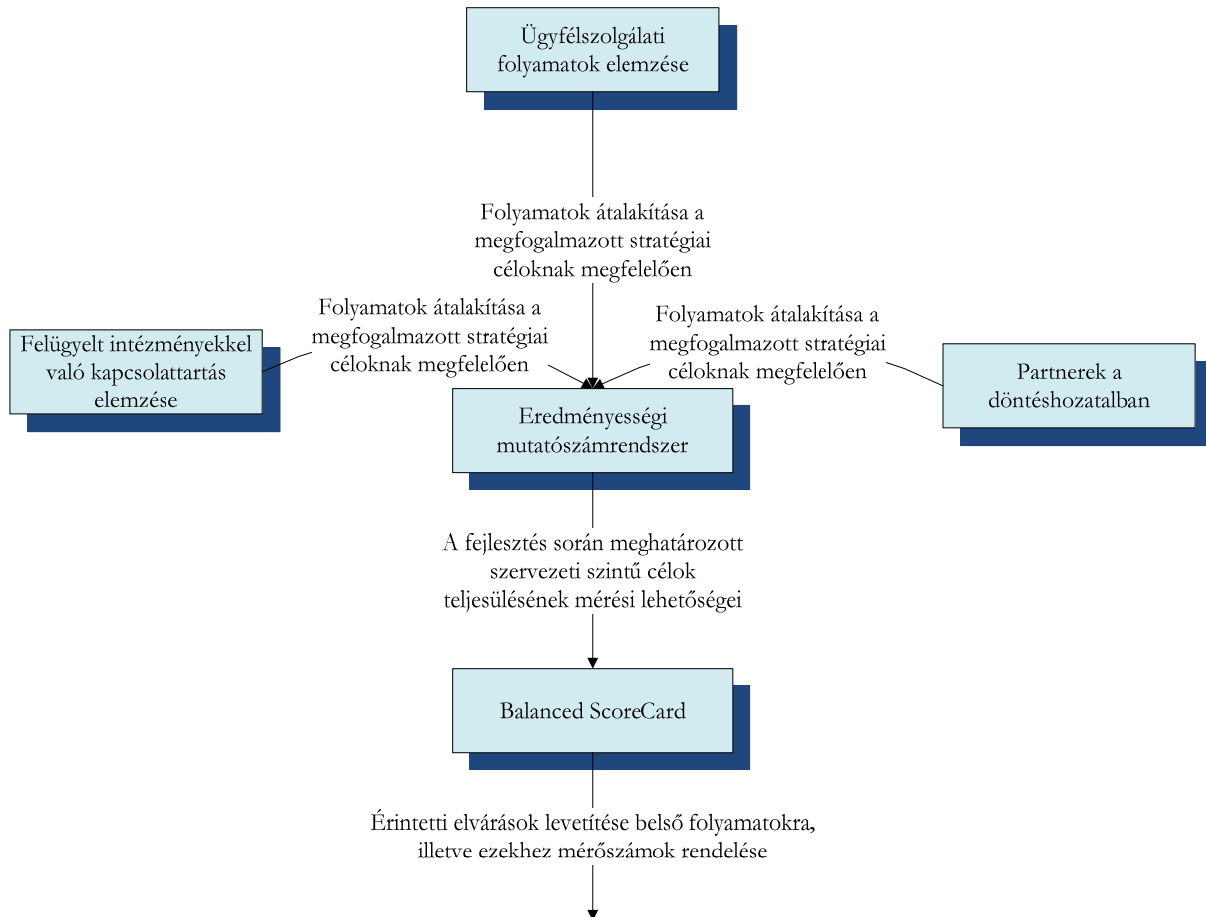
Érintetti csoport	Érintetti csoporthoz megfogalmazott szervezeti szintű célok	Célokhoz rendelt mutatószámok
Helyi civilek, külső hivatali partnerek	<ul style="list-style-type: none"> ○ A város aktuális ügyeinek és problémáinak minél szélesebb körű megvitatása ○ A kisebbség és a hódmezővásárhelyi önkormányzat együttműködésének erősítése és a város ügyeinek közös tárgyalása ○ A köztisztletben álló emberek és vállalkozók véleményének becsatornázása a városi ügyek és a hosszú távú fejlesztések kialakításába ○ A környezettudatos nevelés és hulladékgazdálkodás elterjesztése ○ A hátrányos helyzetűek szegregációjának megszüntetése ○ A helyi civil szféra erősítése és támogatása 	<ul style="list-style-type: none"> • Lakossági fórumok száma • Fórumok eredményeként beépített intézkedések száma • Roma Fórumok száma • Fórumok eredményeként beépített intézkedések száma • Civil és gazdasági szenátusi ülések száma • Fórumok eredményeként beépített intézkedések száma • Integráció %-os aránya • Civilek által igényelt/támogatására fordított összeg • Civil Börzék száma • Kapcsolattartási terv • Egyeztető ülések száma • Fejlesztési javaslatok száma • Támogatási elvek rendszerének dokumentációja

HÓDMEZŐVÁSÁRHELY POLGÁRMESTERI HIVATALA
ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM
Budapest, 2010. szeptember 27.

A mutatókat és a kapcsolódó célértékek, valamint a megvalósítást biztosító akciókat a Hivatalnak készített *Viszajelző anyag a Hódmezővásárhelyi Polgármesteri Hivatal szervezetének készített Eredményességi mutatószámokról* (2010. május 27.) 3. fejezete tartalmazza. (18-23.o)

3.6 A projektelemek egymásra épülése

A szervezetfejlesztési folyamat elmeinek egymáshoz kapcsolódását, és ebből következően a fejlesztési tevékenység folyamat jellegét illusztrálja az alábbi ábra.



A Hivatal szervezetfejlesztésének egyik fő részét képezték a folyamatmenedzsment modulok. Ezek keretében a Hivatal három fontos érintetti csoportjával – felügyelt intézmények, ügyfelek, partnerek – való együttműködést és kapcsolattartást vizsgáltuk meg. A felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás feltérképezésénél az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás, illetve az intézményektől érkező visszacsatolások folyamatait tártuk fel azzal a céllal, hogy megnézzük hol érdemes korszerűsíteni, vagy jobban beépíteni a Hivatal működésébe. Az ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásánál a vizsgálódás fókuszában az ügyfelek véleményének megismerése, és az elvárásaiknak megfelelően az ügyfélszolgálat ellátásnak javítása (pl. munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása) állt. Végezetül a Hivatal és partnereinek együttműködésében a döntéshozatalba történő bevonás intézményesítetttségét néztük.

HÓDMEZŐVÁSÁRHELY POLGÁRMESTERI HIVATALA
ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM
Budapest, 2010. szeptember 27.

Ezekben a fejlesztési modulokban kijelöltük azokat a legfontosabb irányokat, célokat, elvárásokat és prioritásokat, amik mentén a Hivatal ügyfélszolgálati, felügyelt intézményeihez és partnereihez kapcsolódó folyamataiban az átalakítási és optimalizálási lehetőségeket kerestük és beépítettük, majd pedig a későbbi modulokban mérhetővé tettük.

A fejlesztési folyamat zárását az eredményességi és Balanced ScoreCard modulok jelentették, amelyek kiindulási alapjai a stratégia célkitűzései, irányvonalai voltak. Ezeket kellett kiegészíteni és összeilleszteni a korábbi fejlesztési modulokban kialakult újabb célokkal és elvárásokkal, majd az elérendő célokhoz vezető akciókat, és a teljesítményt jól mérő mutatókat megfogalmazni. A kialakított mutatók nem csak a további teljesítmény mérését és a jelzőrendszeren keresztül a beavatkozás lehetőségét teremtik meg, hanem a rendszerbe foglalt és összeillesztett célokon keresztül a korábbi fejlesztési átalakításokat is figyelembe véve csatolnak vissza a mindennapi működés szintjén. A mutatók mérésével és alakulásuk nyomon követésével tudja a Hivatal vezetése figyelemmel kísérni, hogyan teljesíti érintettjei elvárásait.

4. Horizontális szempontok teljesülése

A fejezetben bemutatjuk, hogyan járultak hozzá az egyes szervezetfejlesztési tevékenységek a vállalt horizontális szempontok teljesüléséhez.

4.1 Cél- és értékrend szerinti működés

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

Ellenőrzési dokumentumok a megvalósítás során: Teljesítmény és minőségértékelés dokumentációja.

Mely tevékenységben hogyan jelenik meg ezen fenntarthatósági szempont?

A fenti fenntarthatósági szempont az alábbi projektelemekben jelenik meg:

Eredményességi mutatószámok	Az eredményességi mutatószámok a célokat fordítják le számokká, amelyek elérését időkhöz lehet kötni, definiálni lehet részteljesítéseket, nyomon lehet követni a megvalósulásukat. Ezzel egy világos jelzőrendszert hoz létre arra vonatkozóan, hogy a kitűzött célok hogyan teljesülnek, hol tart adott időpontban az elérésük, mennyire épültek be a szervezet működésébe.
Balanced Scorecard	A Balanced ScoreCard azért kiegyensúlyozott mutatószámrendszer, mert nem csak arra helyezi a fókuszot, hogy milyen eredmények jönnek létre a szervezet működése következtében, hanem arra is, hogy milyen folyamatokat kell megváltoztatni és milyen belső szervezéseket kell elvégezni ahhoz, hogy az eredmények létrejöhessenek. A Balanced ScoreCard szemléletben kidolgozott mutatószámok a belső szervezési célok eredményességének mérését teszik lehetővé, elősegítik, hogy a cél- és értékrend szerinti működés ellenőrizhetővé váljon a szervezet vezetői számára.

A teljesítményprizma, mint szervezetfejlesztési módszertan szerepe a fenntarthatósági szempont megvalósításában

A fenti modulokon kívül a teljes folyamat során az alkalmazott szervezetfejlesztési módszertan, a teljesítményprizma átfogóan támogatja a társadalmi értékek megjelenését a szervezeti célkitűzésekben, illetve a teljes fejlesztési folyamat során. A teljesítményprizma megközelítés szerint ugyanis a szervezetek működésének célja, hogy az érintettek elvárásait kielégítse, és ennek mentén értékeli a szervezet sikerességét is. Az értékteremtés tehát úgy valósul meg, hogy a szervezet érintettjeinek elvárásai, vagyis a társadalmi értékek kielégülnek.

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

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

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

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

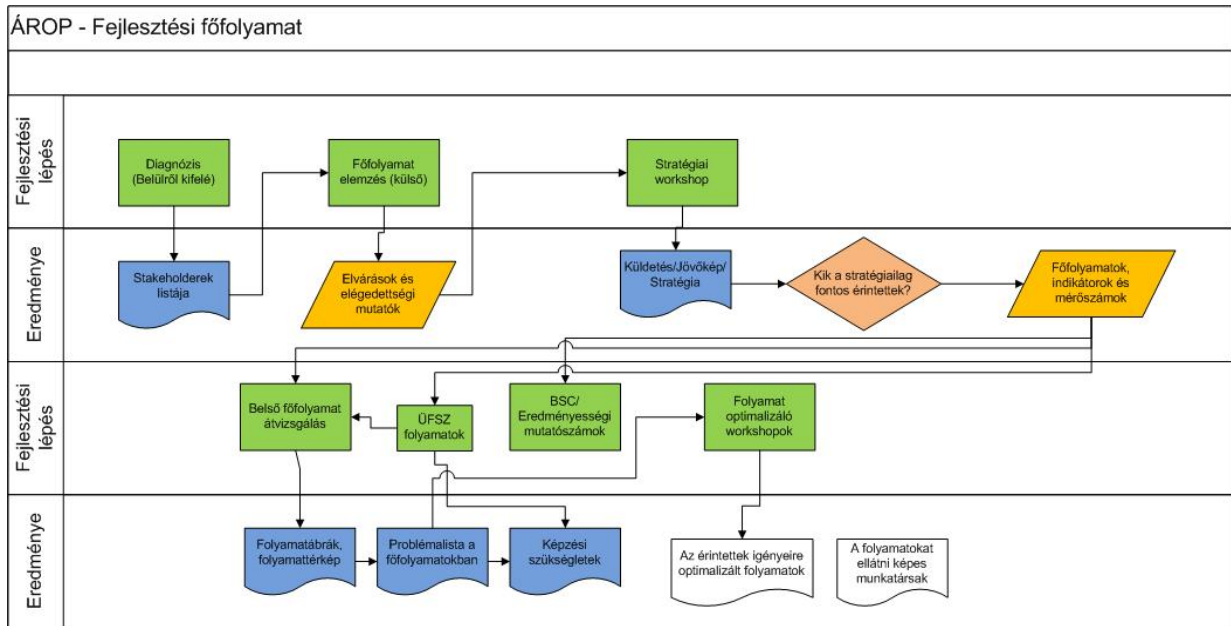
A szervezet működésének mélyebb vizsgálata (ügyfélszolgálati folyamatok, intézményi kapcsolattartás elemzése) során különböző módszerekkel azt vizsgáltuk meg, hogy a szervezet jelenlegi folyamatai mennyire támogatják a kitűzött stratégia megvalósulását, hol kell az elemzett folyamatokon változtatni,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

Az eredményességi mutatószámokat és a kiegyenlített mutatószám-rendszert a fejlesztés korábbi lépései során kitűzött célokkal összhangban hoztuk létre. A meghatározott mutatószámok

HÓDMEZŐVÁSÁRHELY POLGÁRMESTERI HIVATALA
ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM
 Budapest, 2010. szeptember 27.

rendszeres mérése ilyen módon biztosítja, hogy a hivatal működése a feltárt társadalmi értékek szerint valósulhasson meg.

Az alábbi ábra összefoglalja a teljesítményprizma módszertanának Hivatalokra adaptált folyamatát:



5. A projekt során vállalt indikátorok teljesülése

A fejezetben bemutatjuk a hódmezővásárhelyi polgármesteri hivatal szervezetfejlesztésének vállalt indikátorait, és azok teljesülését az egyes tevékenységek során.

5.1 Átvizsgált folyamatok

5.1.1 *Ügyfélszolgálati folyamatok*

Folyamat megnevezése: Hivatalon belüli eligazodás, tájékozódás

- *Választás indoklása:* A hivatal ügyfelei számára elégedetlenséget okoz, hogy eligazodjanak a hivatal épületén belül, és megtalálják a keresett irodákat.
- *Átvizsgálás eredménye:* A folyamatot az Adócsoporthoz és a Népjóléti csoport ügyfeleinek visszajelzései alapján vizsgáltuk át, főként az Adócsoporthoz irodáinak felkeresésével kapcsolatban. Az Adócsoporthoz 3 irodája van, és így nem annyira átlátható, hogy hol mit lehet megtalálni. Az ügyfelek sok esetben nem tudják, hova is mennek pontosan, emellett nem egyértelmű számukra a folyosói táblák alapján, hogy melyik irodába nyitnak be éppen, és azt keresik-e, ami abban az irodában található. Az adóügyek irodái a földszinten vannak, de az irodák számozása nehezen követhető és különböztethető meg az ügyfeleknek, ezért előfordul, hogy az azonos számú, de emeleti irodákat is náluk keresik. A porta munkatársai gyakran tévesen irányítják a beérkező ügyfeleket, mert nem értesülnek időben és pontosan a hivatalon belüli gyakori átszervezésekről, másrészt nem tudnak hatékony előszűrő funkciót betölteni az ügyfelek fogadásán és tájékoztatásán keresztül. A folyamat ábráját és a kapcsolódó fényképeket lásd a 7.1 fejezetben.
- *Hivatkozás:* Visszajelző anyag Hódmezővásárhely Polgármesteri Hivatalánál készített Ügyfélszolgálati Folyamatelemzésről (2010. május 20.) 2.2.2 fejezete (24-27.o)

Folyamat megnevezése: Előzetes tájékoztatás – Adó- és Szociális ügyek

- *Választás indoklása:* Az ügyintézők tapasztalatai szerint az ügyfelek számára további elégedetlenség forrása az ügyintézéssel kapcsolatos tájékozódás.
- *Átvizsgálás eredménye:* A hivatalból elindított, egyirányú információközlést az ügyfelek sok esetben nem tudják pontosan értelmezni, így nincsenek tisztában a

kötelezettségeikkel vagy a lehetőségeikkel. Emellett a hivatal honlapján elérhetővé tett nyomtatványokat és tájékoztatókat a folyamatos fejlesztések ellenére továbbra sem minden esetben találják meg az ügyfelek, így hiányolják a számukra fontos, keresett információkat.

- *Hivatkozás:* Visszajelző anyag Hódmezővásárhely Polgármesteri Hivatalánál készített Ügyfélszolgálati Folyamatelemzésről (2010. május 20.) 2.2.2 fejezete (27.o)

5.1.2 Felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás

Folyamat megnevezése: Ingatlanok karbantartása

- *Választás indoklása:* A részben önálló intézményekkel való kapcsolattartás során az egyik legtöbb félreértéssel és súrlódással terhelt terület.
- *Átvizsgálás eredménye:* A karbantartási munkálatok folyamatát az ingatlant használó intézmény indítja el azzal, hogy jelzi a szerződéses karbantartónak az igényét. A karbantartó a kérésnek megfelelően felméri a munkálatot műszaki indokoltság és anyaghasználat szempontjából, és ennek megfelelően állapítja meg a munkálat árajánlatát, amit beküld a Városüzemeltetésre. A Városüzemeltetés megvizsgálja a karbantartási megrendelést. Amennyiben betervezett munkálatról van szó, az elkülönített karbantartási keret terhére engedélyezik a megrendelést. A nem előre betervezett karbantartási munkálatok esetében megnézik a műszaki szempontokat, és ha indokolt a munkálat, megnézik a finanszírozás lehetőségeit. Keresnek alkalmas pályázati kiírást, és elindítják a pályázást, ha találnak megfelelő pályázatot, vagy ha nem találnak pályázatot, de szükséges a munkálat, akkor a költségvetésből keresnek átcsoportosítható, felhasználható pénzt. Ha nem indokolt műszakilag a munkálat, nem igazolják le az intézménynek a megrendelést. A Városüzemeltetés által elfogadott leigazolt megrendelésnek megfelelően a karbantartó cég elvégzi a munkálatot, amit az intézmény vezetője vesz át. Ezután a karbantartó benyújtja az intézmény által leigazolt számláját a Hivatalnak, amit kifizetnek. A folyamat ábráját lásd a 7.2 fejezetben.
- *Hivatkozás:* Visszajelző anyag a Hódmezővásárhelyi Polgármesteri Hivatal szervezetének készített Felügyelt intézményekkel való kapcsolattartásáról (2009. november 25.) 4.1.3.2 fejezete (39-40.o)

5.1.3 Partnerek a döntéshozatalban

Folyamat megnevezése: Lakásügyi csoport döntéshozása

- *Választás indoklása:* A lakásügyekben való döntési jogok átruházásával az önkormányzat teljes mértékben bevonja a döntéshozásba a testületen keresztül civil partnereit, ezért a tanácsadói testületek közül a Lakásügyi tanácsadó testületet emeltük ki.
- *Átvizsgálás eredménye:* A 15 tagú Lakásügyi bizottság dönt az önkormányzati bérlakások kiosztásakor a rászoruló kiválasztásában, de hasonlóan ők döntenek a lakásokhoz igényelhető támogatásokról, illetve a közművesített telekosztásokról is. Az önkormányzati bérlakások kiosztásának folyamata azzal indul, hogy benyújtják az érintettek a lakásigénylésüket az önkormányzatnak. Az igénylések alapján az önkormányzat nyilvántartásba veszi az érintetteket. Ha adódik olyan önkormányzati lakás, amelyiket ki lehet osztani, akkor azt az önkormányzat közzé teszi a különböző helyi médiumokban (tv, rádió, újság), és pályázatot ír ki a lakásra. A meghirdetett pályázatra beérkező ajánlatokat a Lakásügyi csoport gyűjti össze és dolgozza fel anonim módon. A Lakásügyi testület ezt a feldolgozott anyagot kapja meg és vitatja meg, majd választja ki az anonim pályázati anyagok közül a legrászorultabbat, aki megkapja a lakást. A folyamat ábráját lásd a 7.3 fejezetben.
- *Hivatkozás:* Visszajelző anyag a Hódmezővásárhelyi Polgármesteri Hivatal szervezetének készített Partnerek Döntéshozatalba való Bevonásáról (2009. november 25.) 3.4 fejezet (19-20.o)

5.2 Átalakított folyamatok

5.2.1 Ügyfélszolgálati folyamatok

Folyamat megnevezése: Hivatalon belüli eligazodás, tájékozódás

- *Választás indoklása:* Az ügyfél elégedettségi kérdőívek eredményei és az Adócsoporthoz munkatársaival összegyűjtött tapasztalatok alapján úgy találtuk, hogy az ügyfelek elégedettségét az ügyintézés megtapasztalt, érzékelt működése, egyszerűsége határozza meg. Ennek része maga az ügyintézési folyamat, de hatással van rá az előzetes tájékoztatás és a hivatalon belüli eligazodás is. Az előzetes tájékoztatással és a hivatalon belüli eligazodással foglalkoztunk, amelyekre szintén hatással van a hivatal, és közvetve hozzájárulhatnak, hogy az ügyfelek egyszerűbbnek és gördülékenyebbnek, gyorsabbnak találják az ügyintézését.

HÓDMEZŐVÁSÁRHELY POLGÁRMESTERI HIVATALA
ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM
Budapest, 2010. szeptember 27.

- *Átalakítás eredménye:* Az eligazodás elősegítésének egyik módja a Hivatal épületében kihelyezett tájékoztató táblák megváltoztatása. Amennyiben az irodák számozása folytonos, és az emeleten lévő irodák számozásai a földszinti irodák számozását követik, akkor egyértelművé válik az irodák elhelyezkedése, mivel egy szám csak egy irodához tartozik. Ezt valósítják meg az irodák számozásával kapcsolatos tájékoztató táblák, amiket a folyosófordulókba helyeznek ki. Ezek a táblák jelölik, hogy merre nő, illetve csökken az irodák számozása az adott folyosón. A táblák az irodák elhelyezkedését teszi egyértelműbbé, segítve a megtalálásukat. Az eligazodás megkönnyítésének további megoldása az irodákban intézhető ügyekkel és ügyfélfogadással kapcsolatos tájékoztató táblák kihelyezése az irodaajtók mellé. Ezeken a táblákon az ügyfelek által keresett információk jelennek meg egyszerűen, közérthetően (pl.: temetési segély igénylése, stb., ahogyan az ügyfelek keresik az irodákat), hogy az ügyfelek könnyebben meg tudják állapítani, hogy jó helyre nyitnak-e be. További fejlesztési lehetősége a főlépcsőház földszinti tájékoztató táblájának pontosítása. Az irodák nevei és számai a felsorolás mellett a hivatal épületének alaprajzán is megjelennek, amely az ábrázoláson keresztül teszi könnyebbé a térbeli eligazodást. Végül a portások naprakész tájékoztatása, képzése járul hozzá a Hivatalba érkező ügyfelek eligazításához. Ennek részeként pontos, naprakész információt kapnak a porta munkatársai az ügyfelek számára fontos hivatali aktualitásokról és elérhetőségekről. A portások ügyfélfogadásban betöltött szerepének erősítéséhez, javításához fontos tisztázni az ügyfelek fogadásával, tájékoztatásával és irányításával kapcsolatos elvárásokat és teendőket.
- *Hivatkozás:* Visszajelző anyag Hódmezővásárhely Polgármesteri Hivatalánál készített Ügyfélszolgálati Folyamatelemzésről (2010. május 20.) 2.2.3 fejezete (29-30.o)

Folyamat megnevezése: Előzetes tájékoztatás – Adóügyek

- *Választás indoklása:* Az ügyfél elégedettségi kérdőívek eredményei és a Hivatali munkatársakkal összegyűjtött tapasztalatok alapján úgy találtuk, hogy az ügyfelek elégedettségét az ügyintézés megtapasztalt, érzékelt működése, egyszerűsége határozza meg. Ennek része maga az ügyintézési folyamat, de hatással van rá az előzetes tájékoztatás és a Hivatalon belüli eligazodás is.
- *Átalakítás eredménye:* Az Adócsoport esetében a Hivatali honlap nyitóoldalának nagyobb kihasználása volt az egyik lehetősége. Ennek keretében az adóügyekben fontos időszakokban felhívások és tájékoztatások kihelyezése a nyitólapra a fizetési

HÓDMEZŐVÁSÁRHELY POLGÁRMESTERI HIVATALA
ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM
Budapest, 2010. szeptember 27.

határidőkről, kötelezettségekről, vagy lehetőségekről elősegítheti az ügyfelek figyelmének felkeltését.

- *Hivatkozás:* Visszajelző anyag Hódmezővásárhely Polgármesteri Hivatalánál készített Ügyfélszolgálati Folyamatelemzésről (2010. május 20.) 2.2.3 fejezete (30-31.o)

Folyamat megnevezése: Előzetes tájékoztatás – Szociálisügyek

- *Választás indoklása:* Az ügyfél elégedettségi kérdőívek eredményei és a Hivatali munkatársakkal összegyűjtött tapasztalatok alapján úgy találtuk, hogy az ügyfelek elégedettségét az ügyintézés megtapasztalt, érzékelt működése, egyszerűsége határozza meg. Ennek része maga az ügyintézési folyamat, de hatással van rá az előzetes tájékoztatás és a Hivatalon belüli eligazodás is.
- *Átalakítás eredménye:* A Népjóléti csoport esetében az előzetes tájékoztatás javításának egyik módja, hogy az ügyfélszolgálatos munkatárs és az ügyintézők szóban tájékoztatják az ügyfeleket. Ezt segíthetik az ügyintézéshez és az ügyintézők munkájához szervesen kapcsolódó, rövid, színes, egyszerűen átlátható folyamatábrákat tartalmazó tájékoztatók, amelyekkel az ügyfelek kérdései egyszerűen megválaszolhatóak. Az ilyen tájékoztató anyagokkal tudja felvázolni az ügyfélszolgálatos munkatárs vagy az ügyintézők az ügyfelek számára a lehetőségeiket, az ügymeneteket, az azokkal kapcsolatos teendőket és a folyamatok lépéseit, várható eredményeit. Az anyagok kialakításánál fontos szempont, hogy az ügyfelek szempontjából releváns kérdésekre (pl.: mire számíthat, mit kell tennie az ügye sikere érdekében, mennyi idő alatt kap választ és kitől, hol tud az ügyével kapcsolatban érdeklődni, stb.) adjanak válaszokat. A tájékoztatás javításának további módja a várakozóterben faliújságok, plexi táblák és plakátok kihelyezése. Ezeken az ügyfelek a lehetőségeikről és az ügymenetekről olvashatnak (pl.: mit tud adni az önkormányzat, mire van törvényileg lehetőség, mire lehet jogosult, mire van szükség a különböző segélyek igényléséhez, stb.). Az ügymenetek leírásánál fontos az adott ügyintézés folyamatáról és a kapcsolódó határidőkről is kellő információt adni, hogy az ügyfelek tudják, mire számíthatnak. Ezzel felkészültebbek és toleránsabbak lesznek az ügyintézési folyamattal kapcsolatban, mivel jobban megértik, hogy mi történik akkor is, amikor nem látható, hogy hol tart éppen az ügyük, vagy ha tudják, hogy mennyi minden befolyásolja az ügyük előrehaladását. A tájékoztató anyagok részét képezi a szociális alapszolgáltatásokról szóló információk közzététele is. Az ügyfélszolgálati váróban a legfontosabb tudnivalókat érdemes kiírni a szociális alapszolgáltatásokról

(pl.: szociális étkeztetés lehetősége, feltételei, igénylése, a családsegítő központ elérhetőségei, stb.).

- *Hivatkozás:* Visszajelző anyag Hódmezővásárhely Polgármesteri Hivatalánál készített Ügyfélszolgálati Folyamatelemzésről (2010. május 20.) 2.2.3 fejezete (30-31.o) és 2.3.3 fejezet (39-40.o)

5.2.2 Felügyelt intézményekkel kapcsolattartás

Folyamat megnevezése: Ingatlanok karbantartása

- *Választás indoklása:* A karbantartási és felújítási munkálatokhoz kapcsolódó tisztázatlanságok miatt a folyamatok elakadásai nagyrészt átfednek. A legtöbb nehézség és félreértés abból származik, hogy a karbantartási és felújítási munkálatok közötti különbséget jelenleg nem tudják a felek egyértelműen meghatározni. A Városüzemeltetési csoport munkatársai sok esetben tapasztalják, hogy az intézmények olyan munkálatokat rendelnek meg, amelyeket nem tudnak engedélyezni forrás hiány vagy szerződési feltételek miatt. A Hivatal hiányolja ezekben az esetekben az intézmények részéről a megrendelést megelőző egyeztetést. Ezzel egy időben az intézmények gyakran vonakodnak az egyeztetéstől, mert el szeretnék kerülni a megrendelésük közvetlen visszautasítását. Ezért vagy közvetlenül megrendelik a munkát, vagy pedig az informális megkereséshez folyamodnak, amely azonban szintén nem garantálja a munkálatra való igényük elfogadását.
- *Átalakítás eredménye:* A jelenlegi karbantartási folyamat kiegészül egy egyeztető fórummal, találkozóval. Ez a fórum lehet rendszeres, és lehet eseti, minden karbantartási igény bejelentését megelőzően. A résztvevőket tekintve a fórum lehet teljes létszámú, minden érintett felügyelt intézménnyel és a Városüzemeltetés kollégáival, hasonlóan az oktatási intézmények találkozóihoz. Ugyanakkor a fórum lehet személyes találkozó is, a karbantartási igénnyel rendelkező intézmény mielőtt igényét megrendelné a szerződéses karbantartótól, egyeztet a Városüzemeltetéssel a munkálatról. A karbantartási munkálat megrendelése és a folyamat további része a jelenleg is működő folyamat lépésein keresztül halad. A karbantartási folyamatok kiegészítése az egyeztető fórummal lehetőséget biztosít a Hivatal és a felügyelt intézmények számára az igények egyeztetésére, a lehetőségek közös feltárására, a félreértések kiküszöbölésére, és összességében a kapcsolattartás, együttműködés erősítésére. Emellett a személyes találkozók akár eseti, akár rendszeres találkozókként

valósulnak meg, az informáltság javításán keresztül hozzájárulnak a döntések elfogadottságához is. A folyamat ábráját lásd a 7.2 fejezetben.

- *Hivatkozás:* Visszajelző anyag a Hódmezővásárhelyi Polgármesteri Hivatal szervezetének készített Felügyelt intézményekkel való kapcsolattartásáról (2009. november 25.) 4.1.3.6 fejezet (48-49.o)

5.3 Bevont főállású munkavállalók

A szervezetfejlesztési folyamat során bevontunk **128** főállású munkavállalót, ami a pályázati elvárásnak megfelelően a munkavállalók **60%-át** teszi ki. A munkavállalók bevonását a dolgozói elégedettségi kérdőív felvételével értük el és igazoljuk. A munkatársak által kitöltött kérdőívek eredményeit a Balanced ScoreCard és Eredményességi mutatószámok kialakításánál használtuk fel.

5.4 Bevont partnerek

A szervezetfejlesztési tevékenység során összesen **25 partner** bevonását vállaltuk. Ezt a következő bontásban teljesítettük, amit jelenléti ívekkel és a kitöltött kérdőívekkel igazolunk.

A Felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás vizsgálata során a felügyelt intézmények és a velük kapcsolatot tartó Hivatali munkatársak számára rendezett műhelymunka keretében tettünk kísérletet a Hivatal felügyelt intézményeinek, mint partnereknek bevonására. A műhelymunkán a következő intézmények, szervezetek vettek részt (összesen 21 partner):

1. Aranyossy Ágoston Általános Iskola, Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézmény és Nevelési Tanácsadó (Szabó Gáborné igazgató)
2. Bethlen Gábor Református Gimnázium (Dr. Kádár Péter igazgató)
3. Brunszvik Teréz Óvoda (Ludescherné Maksa Zsuzsanna intézmény vezető)
4. Erzsébet Kórház Hódmezővásárhely (Oraveczné Kispál Angéla mb. gazdasági igazgató)
5. Exner Leó Óvoda (Molnárné Dobsa Magdolna intézmény vezető)
6. Herman Alice Óvoda (Borsiné Csontos Ilona intézmény vezető)
7. Hódmezővásárhely Megyei Jogú Város Oktatási Bizottsága (Tóthné Kecskeméti Katalin elnök)

HÓDMEZŐVÁSÁRHELYI POLGÁRMESTERI HIVATALA
ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM
Budapest, 2010. szeptember 27.

8. Hódmezővásárhelyi Integrált Szakképző Központ Szakiskola és Szakközépiskola Eötvös József Székhelyintézmény (Dr. Nagyné Bánfi Judit főigazgató és Orbán István igazgató)
9. Hódmezővásárhelyi Integrált Szakképző Központ Szakiskola és Szakközépiskola Gregus Máté Tagintézmény (Nagy Zsuzsa igazgató)
10. Hódmezővásárhelyi Integrált Szakképző Központ Szakiskola és Szakközépiskola Kalmár Zsigmond Tagintézmény (Pap András igazgató)
11. Hódmezővásárhelyi Integrált Szakképző Központ Szakiskola és Szakközépiskola Corvin Mátyás Tagintézmény (Pótáriné Dr. Hojcsi Zsuzsanna igazgató)
12. Hódmezővásárhelyi Kapcsolat Központ Kagylóhély Gyermekjóléti Központ és Családsegítő Szolgálat helyettes szülő hálózata (Lénárt Miklós szakmai vezető)
13. Hódmezővásárhelyi Többcélú Kistérségi Társulás Kapcsolat Központ (Kiss Ildikó szakellátási igazgató, Lénárt Miklós alapellátási igazgató)
14. Janikovszky Éva Óvoda (Patkósné Dezső Katalin intézmény vezető)
15. Klauzál Gábor Általános Iskola és Óvoda (Patócs Anikó tagintézmény vezető)
16. Liszt Ferenc Ének-Zenei Általános Iskola (Forrainé Kószó Györgyi igazgató)
17. Németh László Gimnázium és Általános Iskola (Árva László igazgató)
18. Péczely Attila Alapfokú Művészetoktatási Intézmény (Vágó János)
19. Szent István Általános Iskola (Ménesi Sándor igazgató)
20. Varga Tamás Általános Iskola (Tóthné Kecskeméti Katalin igazgató)
21. Városi Fúvószenekar (Vágó János)

A Felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás valamint a Partnerek döntéshozatalba való bevonásának vizsgálatához személyes interjúkat is készítettünk a Hivatallal kapcsolatban lévő több intézménnyel és civil szervezettel. Ezen interjúk keretében vontunk be további 3-t partnert:

1. Hódmezővásárhelyi Városellátó Nonprofit Kft. (Magyar József ügyvezető igazgató)
2. Hódmezővásárhelyi Többcélú Kistérségi Társulás Kapcsolat Központ (Bálint Gabriella főigazgató)
3. Zöld Kapocs Oktató Központ (Walterné Böngyik Terézia szaktanácsadó)

Az interjú és a műhelymunka során az átfedéseket is figyelembe véve **összesen 23 partnert** vontunk be a szervezetfejlesztésbe.

5.5 Ügyfél-elégedettség növekedése

A Hivatal ügyfeleinek elégedettségét kérdőív segítségével mértük meg. Az első, kiinduló mérést a szervezetfejlesztés kezdetén, az ügyfélszolgálati működés vizsgálatának részeként végeztük el, a második, visszakövető mérést pedig a szervezetfejlesztési modulok megvalósítását követően.

A Hivatalt felkereső ügyfelek kérdőívvel mért véleményeinek és visszajelzéseinek elemzése mellett az ügyfélszolgálat fejlesztésében kiemelten támaszkodtunk az ügyfélszolgálatot működtető iroda és csoportok vezetőivel és munkatársaival készített interjúk tanulságaira is.

A következő táblázatban összefoglaljuk az ügyfél-elégedettségi mérések eredményeit.

Ügyfél elégedettség tényezői	1. mérés	2. mérés	Az elégedettség növekedése
Ügyfél-elégedettségi felmérés kumulált eredménye	7,04	7,46	+6%
Egyszerű ügyintézés	5,97	6,77	+17%
Előzetes tájékoztatás	6,39	7,47	+17%
Könnyű eligazodás	6,4	7,36	+15%
Diszkrét ügyintézés	6,53	7,64	+17%
Adóügyek	6,75	7,76	+15%
Segélyek intézése	7,09	7,79	+10%

6. Összefoglalás

Az áttekintett eredményeket az alábbi táblázatok foglalják össze:

Projektelemekek szervezetefejlesztési eredményei	Társadalmi fenntarthatóság szempontjai
	<i>Cél- és értékrend szerinti működés</i>
Ügyfélszolgálati folyamatok	Ügyfél-elégedettség mérése
Felügyelt intézmények	
Eredményességi mutatószámok	Eszközrendszer kidolgozása a szervezeti célok teljesülésének, és az értékek megvalósulásának mérésére
Balanced ScoreCard	Munkatársak elégedettségének mérése
Projektzárás	

HÓDMEZŐVÁSÁRHELY POLGÁRMESTERI HIVATALA
ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM
 Budapest, 2010. szeptember 27.

Tevékenység megnevezése	Kimenet	Lefedett részterületek	Érintett főállású munkavállalók aránya (%)		Felülvizsgált szervezetten belüli eljárások száma (db)		Átalakított szervezetten belüli eljárások száma (db)		Bevont partnerek száma (db)	
			elvárt	Teljesített	elvárt	teljesített	elvárt	teljesített	elvárt	teljesített
Szervezetfejlesztési tevékenységek			60	60	5	5	4	4	25	23
Folyamatmenedzsment 2.: Ügyfélszolgálati folyamatok	Hatékonyan működő ügyfélszolgálat, mérőszámokhoz kötött működés, konfliktusokat kezelni tudó munkatársak. Ügyfélszolgálati folyamatleírás.	1c				3		3		
Folyamatmenedzsment 3.: Felügyelt intézményekkel kapcsolattartás	Folyamattérkép és leírás	1h				5		3		21
Folyamatmenedzsment 4.: Partnerek a döntéshozatalban	Folyamattérkép és leírás	3c				3				3
Balanced ScoreCard	A stratégiai célebontás lehetőségét biztosító BSC (Balanced ScoreCard).	1k		60						
Eredményességi mutatószámok	Önkormányzati mutatószám rendszer felépítése.	1j		60						

7. Mellékletek