

**Tevékenység:**

**A kidolgozott hatékonyságnövelő intézkedések megvalósításának folyamatos, a projekt teljes időtartamát átívelő nyomonkövetése, szakértői támogatás biztosítása és a lakossági igényfelmérés szolgáltatás eredményeinek hasznosítása**

**Dokumentum:**

**Tanácsadói dokumentum**

**ÁROP-1.A.5-2013-2013-0083 program**

Államreform Operatív Program keretében megvalósuló  
„Szervezetfejlesztés a Konvergencia régiókban lévő  
önkormányzatok számára”

**Orosháza Város Önkormányzata**



## **Tartalom:**

Bevezetés.....	3
Módszertan.....	3
Támogató infrastruktúra és szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata.....	4
Az önkormányzat működtetésében lévő intézménnyel kapcsolatos feladatellátási és finanszírozási modell kidolgozása .....	5
A Polgármesteri Hivatal, intézmények, jelentősebb foglalkoztatók humán erőforrás kapacitásvizsgálatának felülvizsgálata .....	9
Az önkormányzati folyamatok átalakítása által érintett szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata, újraszervezése, a kapcsolódó szervezeti szabályzatok felülvizsgálata .....	10
Intézményirányítási erőforrás-tervező és vezetői információs rendszer bevezetése .....	14
Költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid-, közép- és hosszútávú opcióinak és stratégiájának kidolgozása egyes tevékenységek kiszervezésében .....	15
A lakossági igényfelmérés szolgáltatás eredményeinek összehasonlítása .....	18
A tanácsadói folyamat értékelése, lezárás.....	38

## **Bevezetés**

Orosháza Város Önkormányzata az ÁROP-1.A.5.-2013. kódszámú pályázat keretében kötelezően teljesítendő projektelemként a következő témákat dolgozta fel:

- Támogató Infrastruktúra és szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata
- Az Önkormányzat működtetésében levő intézménnyel kapcsolatos feladat-ellátási és finanszírozási modell kidolgozása
- Polgármesteri Hivatal, intézmények, jelentősebb foglalkoztatók humán erőforrás kapacitásvizsgálatának felülvizsgálata
- Az önkormányzati feladatok átalakítása által érintett szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata, újrászervezése, a kapcsolódó szervezeti szabályzatok felülvizsgálata
- Intézményirányítási erőforrás-tervező és vezetői információs rendszer bevezetése
- Költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép- és hosszú távú opcióinak és stratégiájának kidolgozása egyes tevékenységek kiszervezésében
- A lakossági igényfelmérés szolgáltatás eredményeinek hasznosítása

## **Módszertan**

A tanácsadás kérdőíves adatbekérés, vezetői interjúk, csoportos workshop, szakértekezlet valamint adatelemzés segítségével valósult meg.

A szakértői munka helyszíni illetve back office tanácsadás keretében valósult meg.

Az anonim adatfelvétel telefonos interjú, személyes interjú, illetve a kérdőív önkéntes kitöltése segítségével valósul meg 1500 fős mintán.

## **Támogató Infrastruktúra és szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata**

### A projekt célja:

Az Önkormányzati feladatok átalakulásával kapcsolatban a támogató infrastruktúra és a szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata, intézményi struktúra, intézményirányítási modell kidolgozása, a gazdasági társaságok tevékenységeinek hatékonyabb működésére irányuló szervezeti javaslatok.

### Javaslatcsomag:

javasoljuk a következő szakmai szempontok érvényesítését a kommunikációs támogató infrastruktúra alkalmazását a gazdasági társaságok és intézmények esetében:

1. Végezzen rendszeresen ügyfélelégedettség mérést. Az elégedettségmérés vonatkozhat az ügyfelek elégedettségi szintjének mérésére vagy éppen a véleményeik megismerésére. Ennek megfelelően választhat a különböző módszerek közül.
2. A gazdasági társaságoknak, intézménynek legyen kitűzött célja és stratégiája. Ez jelenjen meg írásban, tegyék a vezetők elérhetővé, fordítsanak arra figyelmet, hogy megismertessék a munkatársakkal. A munkatársak kapjanak arról tájékoztatást, hogy a szervezet stratégiájához ők hogyan tudnak hozzátenni saját munkájukkal.
3. A belső kommunikáció rendszerének megfelelő működése segíti az intézmények és a gazdasági társaságok sikerét. Szükséges, hogy a megfelelő szinteken a alkalmazottak és a vezetőség között megvalósuljon a kölcsönös kommunikáció. Ennek módszere a belső kommunikációs eszközök alkalmazása és a kommunikációs csatornák megléte, fejlesztése.

4. A szervezet (gazdasági társaság, intézmény) időnként tekintsen önmagára. Készítsen a meglévő adataiból, információiból elemzést, azt belső szervezeti fejlesztő megbeszéléseken tökéletesítse. Az elemzés eredményeiből döntések szülessenek.
5. A gazdasági társaságok, intézmények keressenek jó gyakorlatokat a környezetükben. Monitorozzák az online felületeket, az elérhető eszközökön megtalálható információkat. Orosháza Város Önkormányzata szorgalmazza és segítse intézményvezetőit, gazdasági társaságainak menedzsmentjét a konferenciákon, szakmai összejöveteleken a részvételre, hogy ez is inspirálja a továbblépésre, a legjobb gyakorlatok alkalmazására a szervezetet.

### **Az Önkormányzat működtetésében levő intézménnyel kapcsolatos feladat-ellátási és finanszírozási modell kidolgozása**

#### A projekt célja:

A projekt alapvető célja, hogy Orosháza Város Önkormányzatát a Mötv. és a Járási tv.-ből eredő megváltozott feladatokhoz való alkalmazkodásban segítse, jelesen:

1. a működés törvényi hátterének változásából adódó szükséges változásokat felmérését, megtervezését, ezek megvalósítását és az eredmények visszacsatolását támogassa;
2. az önkormányzat költségcsökkentéséhez, hatékonyságnöveléséhez dolgozzon ki és/vagy adaptáljon módszertani, gyakorlati hátteret, hogy a megváltozott feladat-ellátási rendben és finanszírozási környezetben is ésszerűen és fenntarthatóan szervezett szolgáltatáskínálattal lássák el, kötelező és önként vállalt feladataikat.

### Javaslatcsomag:

#### 1. javaslat: Az energetikai felújítások folytatásáról

Az eddigi energetikai felújításoknak, főként a napelemek és napkollektorok beszerelésének, valamint a hőszigetelés megoldásának és a nyílászárók cseréjének köszönhetően jelentős megtakarítás jelentkezik az intézmények energia-költségében.

Javasoljuk, hogy a következő megnyíló pályázati lehetőség esetén Orosháza Város Önkormányzata végezze el a Rákóczitelepi Általános iskola hőszigetelését, a nyílászárók cseréjét valamint a gépészeti berendezések cseréjét.

#### 2. javaslat: a helyi vállalkozók bevonásáról

A tanácsadó – szakmai tapasztalatokra és működő jó példákra hivatkozva – javasolja, hogy Orosháza Város Önkormányzata illetve Polgármesteri Hivatala vegye fel a kapcsolatot a helyi vállalkozásokat tömörítő kamarával, illetve a helyi gazdasági társaságokat tömörítő egyéb szakmai szervezetekkel.

A kapcsolatfelvétel terjedjen ki arra, hogy a helyi vállalkozásokat – akár egy rendezvény, vállalkozói est, bál stb. – keretén belül tájékoztassák a város terveiről, a folyamatban levő projektekről. Az ilyen alkalmak alkalmasak az üzleti kapcsolatok megalapozásán kívül arra, hogy a vállalkozók igényeit, elvárásait megismerjük, s elmozduljunk a vállalkozásbarát és vállalkozásösztönző önkormányzatiság felé.

Ami ennél azonban jóval fontosabb, az az, hogy a helyi vállalkozásokat felkérhetjük az oktatási intézmények támogatására. A támogatás lehet tárgyi vagy adomány-jellegű, de akár felajánlott szolgáltatás, vagy árengedmény is.

#### 3. javaslat: a dologi kiadások csökkentésére

A szemináriumi munka és vezetői interjúk alapján javasoljuk, hogy az alap- és középfokú oktatási intézmények működtetéséhez szükséges dologi kiadásokat vizsgálják felül, illetve tegyenek lépéseket azok csökkentésére.

A tanácsadó erre a következő lehetőségeket látja nyitottnak:

- A dologi kiadások tételes elemzése alapján azok felosztása a beszerzési forrás szerint. Éves mennyiségek összegzése
- Az éves beszerzési mennyiségek alapján a szerződések újratárgyalása
- Az összes szállító ismételt megversenyeztetése, illetve új szállítói pályázatok kiírása, új szállítók felkutatása

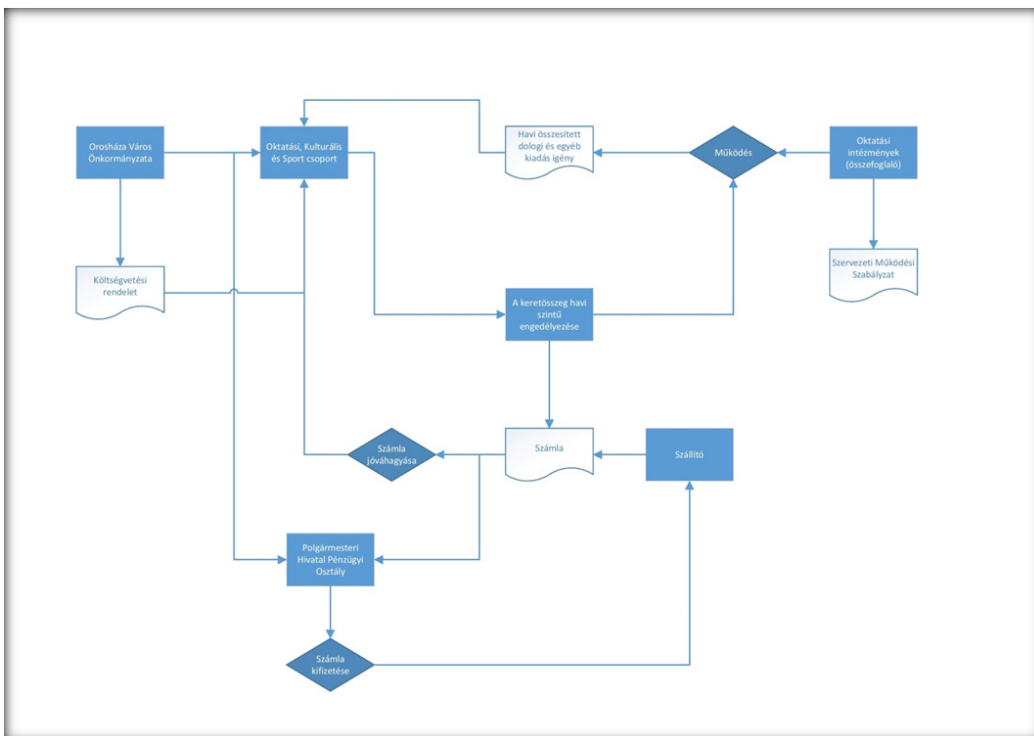
#### 4. javaslat: A működtetés feladatellátás új rendjének bevezetése

Tanácsadói javaslat, hogy a jelenlegi egyedi és naponkénti költségjövőahagyások kerüljenek rendszerbe. A jelenlegi feladatellátás során az adminisztrációs munka folyamatos, és igen nagy mennyiségű.

Javasoljuk, hogy az intézmények kapjanak információt a rendelkezésükre álló havi keretösszegekről, majd ezen belül gazdálkodjanak, s az elszámolások, a számlák leigazolása és az utalások heti vagy kétheti rendszerességgel történjenek.

A feladatellátás javasolt új rendjét az alábbi folyamatábra tartalmazza: |

**Megjegyzés [J1]:** A táblázatban nem jó a szervezeti egységek megnevezése Klt. Csop és Pü O.



##### 5. javaslat: az intézményi vezetők felelős gazdálkodásának elősegítése

A javaslat lényege, hogy a Polgármesteri Hivatal Közgazdasági Irodájának és Oktatási és Kulturális Csoportjának irányításával készüljön el egy oktatás, tréning-tervezet az oktatási intézmények munkatársai számára „*Felelős gazdálkodás*” címmel.



## **A Polgármesteri Hivatal, intézmények, jelentősebb foglalkoztatók humán erőforrás kapacitásvizsgálatának felülvizsgálata**

### A projekt célja:

A pályázat fő célja, hogy Orosháza Város Önkormányzata az Magyar Önkormányzati Törvény és a Járási Tv. következtében megváltozott feladatkörhöz szükséges változásokat megtervezze, megvalósítsa, és az eredményeket visszacsatolja.

Különös tekintettel a következő szakterületre kíván fókuszálni: A Polgármesteri Hivatal feladatkörének és személyi állományának vizsgálata, a túlterheltség csökkentése. E témához csatlakozik a pályázat kötelezően vállalt fejlesztési pontja, mely a humán erőforrás kapacitásgazdálkodásának, a munkatársak munkaköri és szervezeti besorolásának, illeszkedésének felülvizsgálatát és átszervezését érinti.

### Javaslatcsomag:

#### 1. javaslat: a technikai személyzetről

Tanácsadóként azt a javaslatot teszem, hogy a technikai személyzet foglalkoztatásában – különös tekintettel a szükséges létszámra – ne kerüljön sor beavatkozásra. A technikai dolgozók létszáma jelen pillanatban az optimális minimumon van. További csökkentés – különös tekintettel a bérköltségekre – már a feladatellátás minőségét, illetve magát a feladatellátást kockáztatná.

#### 2. javaslat: egy fő adminisztratív munkatárs foglalkoztatására

Tanácsadóként – az előzetesen ismertetett adatelemzés és felmérés tükrében – azt javaslom, hogy Orosháza Város Polgármesteri Hivatalában az Oktatási és Kulturális Csoport jelenlegi létszáma kerüljön kibővítésre. A csoportban jelenleg két fő dolgozik. Javaslom, hogy a csoportvezető munkáját támogassa egy fő

adminisztratív munkatárs. A létszámbővítés megoldható új munkaerő felvételével, hivatalon belüli átcsoportosítással illetve akár gyermekvállalás után munkába visszatérő munkatárs áthelyezésével. Javaslom, hogy az új munkatárs teljes munkaidőben kerüljön foglalkoztatásra.

### **Az önkormányzati feladatok átalakítása által érintett szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata, újraszervezése, a kapcsolódó szervezeti szabályzatok felülvizsgálata**

A projekt célja:

Az önkormányzati feladatellátás változását nem követte átfogó működés-átalakítás, valamint a működési folyamatok részletei – források hiányában – az utóbbi években nem kerültek feltérképezésre. Az önkormányzat finanszírozási pozíciójának változásával, az üzemeltetési kompetenciák erősödésének szükségességével célszerű erőforrás-felhasználás szempontjából a legkritikusabb folyamatokat megkeresni és újraszabályozni.

A folyamatok racionalizálását követően az önkormányzat egyes kritikus folyamatai alacsonyabb működési költséggel, nagyobb hatékonysággal magasabb értékű szolgáltatást nyújtanak. Az optimalizálás során a városvezetés egy átfogó és dokumentált képet és modellt kap a szervezet főbb struktúrájáról, kritikus folyamatokról, és a folyamatok szervezetek közötti kapcsolatokról, amely információk segítséget nyújtanak a stratégiai döntéseknél.

Javaslatcsomag:

1. javaslat: a személyi adatok és lakcímek párhuzamos nyilvántartásának kérdéséről

A Polgármesteri Hivatal ügyfélforgalma és ügyfélkezelési munkájának tehermentesítése azt indokolná, hogy minden, lakcím-nyilvántartási ügy esetében

az ügyfelek a Járási Hivatalhoz forduljanak, hiszen ezt a fenti helyzet-megállapításban is szereplő törvény megengedi.

Annak tudatában azonban, hogy – tapasztalati érték szerint – ott az ügyintézés ideje lassabb és kevésbé kiszámítható, az ügyfelek és a lakosság iránti elkötelezettség okán a csoport ügyintézési rendjének átszervezése látszik járható útnak.

Orosháza Város Önkormányzatának küldetése – azaz a maximális ügyfél-elégedettség és a törvényesség betartása – szerint csak a helyi ügyfélszolgálat átszervezése lehet járható út.

Javasoljuk, hogy a csoportvezető által végzett lakcím-nyilvántartási feladat kerüljön a csoporton belül másik kolléga feladatkörébe, illetve javasoljuk, hogy a feladat ellátására és egyéb adminisztratív tevékenységek ellátására kerüljön felvételre egy fő adminisztratív munkatárs részmunkaidőben.

Ebben az esetben javaslom, hogy mérlegeljék azt, miként lehet előnyben részesíteni a közfoglalkoztatás nyújtotta lehetőségeket, illetve a gyermekgondozási segélyről illetve gyermekgondozási díjról visszatérő édesanyák foglalkoztatását is. Javaslom, hogy kerüljön megvizsgálásra az a lehetőség, hogy a címnyilvántartást fogyatékkal élő részmunkaidős is el tudja-e látni.

2. javaslat: a birtokvédelmi ügyekről

Célszerű a városi honlapon tájékoztatást nyújtani a város lakosainak a párhuzamos hatáskör okán az ügyintézés lehetőségeiről a Polgármesteri Hivatal illetőleg a Bíróság vonatkozásában. Igen fontosnak tartom, hogy a két megoldás előnyeit és hátrányait egyszerűen és közérthetően kell megfogalmazni. A tájékoztatás célja,

hogy minél több ügyfél döntsön tudatosan a birtokháborítási ügyében, s az ügy súlyának megfelelő fórumhoz forduljon már első ügyintézési pontként.

Természetesen nem csak a honlapon jelenhet meg ez az információ, hanem más lehetőség is nyílik arra, hogy a tudás eljusson az ügyintézés igénylő lakossághoz.

Ezek a következők lehetnek:

- kinyomtatott tájékoztató irat, mely az ügyintézés megkezdése előtt átadható  
Ez a nyomtatott anyag időt takaríthat meg, mert azonnal átadható, az ügyfél az otthonában olvashatja el, illetve megbeszélheti másokkal. Az ügyintéző idejét nem veszi igénybe a személyes információátadás, az ügyfelek felkészülten érkeznek.
- A fenti tartalommal információs anyag jelentethető meg a helyi médiában.  
Előnyei azonosak a fent leírtakkal.

3. javaslat: elektronikus anyakönyvi nyilvántartó rendszer használatáról

A lassú, komplikált ügyintézés miatt a következő megoldási lehetőségek állnak fenn. Minden esetben meg kell vizsgálni, hogy szakmailag megfelel-e ez az eljárás a hatályos törvényi előírásoknak.

- Meg kell vizsgálni, hogy statisztikai alapon van-e olyan időszak, amikor a központi elektronikus anyakönyvi rendszer működése gyorsabb, például a rendszer kevésbé leterhelt, az internetkapcsolat kevésbé leterhelt stb. Amennyiben ez a tény ismertté válik, meg kell vizsgálni, hogy van-e lehetőség arra, hogy az ügyfélfogadás rendjét ehhez az időszakhoz, időszakokhoz igazítsuk.
- Tapasztaltcsere más polgármesteri hivatalok anyakönyvi hivatalaival. A tapasztaltcsere célja, hogy megtudjuk, hogy hasonló lélekszámú – azaz



közel azonos ügyfélszámú – településeken milyen tapasztalatok vannak az elektronikus anyakönyv használatával. A másutt már bevált ügyfelfogadási idő, vagy munkamódszer átvétele támogatja Orosháza Város anyakönyvvezetőinek munkáját.

#### 4. javaslat: az építéshatóság területén az ÉTDR rendszerrel kapcsolatos problémák feltárása

A következő átszervezési javaslat egyeztetésre került az iktatási iroda vezetőjével.

A bejövő küldemények kezelése a jelenlegi eljáráshoz viszonyítva egyszerűsíthető. Azon iratok, melyek hivatkozási számmal érkeznek, közvetlenül iktatásra kerülhetnének az azonos ügyiratszámra, e módon azok hamarabb az ügyintézőnél lehetnének. Ezzel az ügyintézés ideje lerövidülhetne. A vezetői tájékoztatás felelőssége az ügyintézőé.

Javasoljuk továbbá, hogy az iktatóiroda létszámigénye kerüljön felülvizsgálatra. Ennek indoka a munkatársak túlterheltsége és a rendszeres selejtezés szükségessége. Ezzel kapcsolatban szintén felmerült a központi irattár korszerűsítése is, mely kiterjed annak bővítésére, a tárolók biztonságossá tételére, valamint a biztonsági elemek javítására is.

Összességében javasoljuk, hogy az Iratkezelési szabályzat felülvizsgálata történjen meg, illetve a fenti egyszerűsített iktatási rendszer kerüljön rögzítésre.

Az iratkezelési szabályzat megújítása, frissítése megfelelő alkalmat tud biztosítani arra, hogy annak hivatali betartását mind az Irodák vezetői, mind pedig a csoportok vezetői rendszeresen ellenőrizzék.

A helyes iratkezelés igen fontos a további gyors ügyintézésben, az iratok fellelhetőségének és az ügyek nyomon követésének érdekében.

### **Intézményirányítási erőforrás-tervező és vezetői információs rendszer bevezetése**

#### A projekt célja:

A projekt alapvető célja, hogy Orosháza Város Önkormányzatát a Möt. és a Járás tv.-ből eredő megváltozott feladatokhoz való alkalmazkodásban segítse, jelesen:

1. a működés törvényi hátterének változásából adódó szükséges változások felmérését, megtervezését, ezek megvalósítását és az eredmények visszacsatolását

támogassa;

2. az önkormányzat költségcsökkentéséhez, hatékonyságnöveléséhez dolgozzon ki és/vagy adaptáljon módszertani, gyakorlati háttérrel, hogy a megváltozott feladat-ellátási rendben és finanszírozási környezetben is ésszerűen és fenntarthatóan szervezett szolgáltatáskínálattal lássák el kötelező, és önként vállalt feladataikat a feladatok ellátása során érintett célcsoportok elégedettség-növekedése mellett.

A pályázati célokból a Vezetői Információs Rendszer fejlesztése a költségcsökkentéshez, hatékonyságnöveléshez járul hozzá, ennek gyakorlati háttérét biztosítja. Ennek segítségével a jelen finanszírozási környezetben ésszerűen és fenntarthatóan képes kiszolgálni a felhasználás szerinti célcsoportokat.

**Költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép- és hosszú távú opcióinak és stratégiájának kidolgozása egyes tevékenységek kiszervezésében**

A projekt célja:

A cél az, hogy egy jól összeállított megvalósíthatósági tanulmány keretében elegendő információt kapjon a vezetés arra nézve, hogy milyen tevékenységeket milyen konstrukcióban érdemes kiszervezni, hogy az ún. outsourcing folyamata a legoptimálisabban menjen végbe, a stratégiai és költség-hatékonysági szempontok integrált kezelésével és a döntések szakmai alapra helyezésével.

Javaslatcsomag:

A kiszervezés mellett szóló érvek:

**Költségcsökkentés:** A számításokból kitűnik, hogy a kiszervezéssel 16%-os költség csökkenés érhető el, mert nem kell a kiszervezett tevékenység összes részfolyamatát közvetlenül finanszírozni, helyette csak egy szolgáltatásért kell fizetnie, amely kedvezőbb és tervezhetőbb finanszírozási kereteket biztosít.

**Gyorsabb funkciókezelés:** Az egyes feladatok gyorsabban és rugalmasabban megoldhatók, mivel a vállalkozásnak minden esetben kell, hogy olyan erőforrások legyenek, melyek adott esetekben „hadra foghatóak”

**Rugalmasság:** Ha a szervezet nem elégedett outsourcing partnerével, a szerződés lejártával kereshet másik szolgáltatót a tevékenység elvégzésére. Házon belüli megoldások esetében a feladatvégzés nehezebben és jóval nagyobb költségek mellett változtatható.

**Technológiai újítások megjelenése:** Az épület tisztítására szakosodott vállalkozás, olyan technológiákat, anyagokat, berendezéseket vezet be, amely nem csak javítja a szolgáltatás minőségét, hanem az állag megóvást is segíti.

**Egyszerűbb működés:** Az outsourcing révén a szervezet világosabban látja belső erőforrásait, adott esetben egyszerűbben képes átcsoportosítani azokat. Lehetővé teszi a mag tevékenységekre való koncentrációt. Az egész folyamat könnyebben szankcionálható. Csökken a menedzsment idő. A leegyszerűsödött körülmények új utakat nyithatnak további kreatív megoldások felé.

**Kockázat megosztás:** A megállapodás által a megbízó kockázati tényezői csökkennek. A szerződéses megállapodás során, az ügyfél a tevékenység megvalósulásának rizikóját áthárítja a szolgáltatóra. A szolgáltatás megvalósulását egy hivatalos szerződés biztosítja pénzbüntetésekkel, és egyéb jogi kárpótlásokkal

**Esélykiegyenlítés:** Az outsourcing lehetőséget biztosít a városi kis-, és középvállalkozások számára. Ily módon járul hozzá a piaci verseny fokozásához. Valamint növeli a városadó bevételeit.



Kiszervezés ellen szóló érvek:

*Rossz szolgáltató választása:* Lényeges a jó szolgáltató kiválasztása. Amennyiben nem megfelelő képen előminősített szolgáltató kerül kiválasztásra abban az esetben romolhatnak a minőségi mutatók illetve meghiúsulhat a munkák elvégzése.

Javaslat: A szolgáltatók pályázat útján történő kiválasztása. Referenciák és minősítések értékelése.

*Rugalmatlan szerződés:* A szerződésben a feleknek meg kell állapodni a feladat elvégzésének irányítási feltételeiben állapodnak meg. Érdemes kerülni a rugalmatlan outsourcing szerződéseket Fontos, hogy a szerződés teret hagyjon a meglepetésszerűen felmerülő problémák szabályozott keretek között történő kreatív megoldásainak.

Javaslat: Egy jó szerződés precíz, ösztönző hatású, rugalmas és nem hagy kiskapukat.

*Személyi kérdések figyelmen kívül hagyása:* A kiszervezés a dolgozók számára negatív hatással járhat. A kiszervezés folyamán úgy kell eljárni, hogy figyelembe vételre kerüljenek a személyi kérdések is. Meg kell vizsgálni a nyugdíjazások lehetőségét valamint, hogy a felszabaduló munkaerőt tudja-e az Önkormányzat más munkakörben foglalkoztatni.

Javaslat: Lehet a kiszervezési pályázati kiírás része, hogy a vállalkozásnak a dolgozók egy részének tekintetében tovább foglalkoztatási kötelezettsége van.

*A kiszervezett tevékenység feletti irányítás elvesztése:* Az önkormányzat számára különösen fontos, hogy ne veszítse el az irányítást a kiszervezett tevékenység

felett. Mindig össze kell tudnia egyeztetni a tevékenység megvalósítását a minőségi elvárásokkal. Az ellenőrzés és teljesítménymérés feltételeit a szerződésben rögzítik.

Javaslat: A folyamatok monitorozása képessé kell tenni a szervezetet. A monitorozásnak legalább kétszintűnek kell lenni és erre megfelelő erőforrásokat kell allokálni.

*Rejtett költségek felbukkanása:* Az outsourcing általában költségcsökkentést és hosszú távú megtakarításokat ígér. Mindezek mellett nem szabad megfeledkezni az ügylet megvalósítása közben felmerülő költségekről sem.

Javaslat:

- Tervezni kell a kiszervezés tranzakciós költségeit, mint például a szolgáltató keresés, információgyűjtés, szerződéskötés, munkaerő-átcsoportosítás vagy a vártnál hosszabb ideig tartó átadásból létrejövő kiadásokat.
- Számításba kell venni az irányítási költségeket az egyezség ellenőrzése miatt keletkezett költségeket.

### **A lakossági igényfelmérés szolgáltatás eredményeinek a hasznosítása**

A projekt megvalósítási időszakának elején és végén lakossági igényfelmérést végeztetett az orosházi lakosok körében az önkormányzat, illetve az önkormányzat intézményeinek tevékenységével, munkájával kapcsolatban.

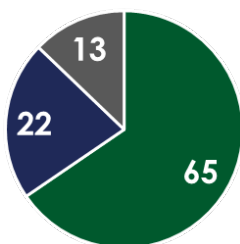
A kutatások célja, hogy megismerje az ügyfelek véleményét Orosháza Város Önkormányzata tevékenységével, szolgáltatásaival kapcsolatban, illetve a két kutatás eredményeinek összehasonlítása után ismertesse, feltárja a szervezetfejlesztési projekt rövidtávú hatásait.

Az első adatfelvételre 2014. április 30. és május 9. között, a másodikra pedig 2014. november 3 és 20 között került sor Orosházán.

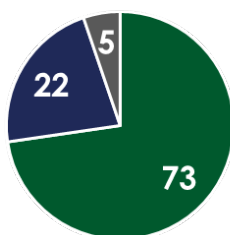
A felmérés során feltett kérdések, kiértékelés és javaslatcsomag:

*Elégedett-e Ön a polgármesteri hivatal ügyfélfogadási idejével?*

április



november



- igen
- nem
- nem tudja/nem válaszol

kiértékelés:

A polgármesteri hivatal ügyfélfogadási idejével a megkérdezettek túlnyomó többsége, 73 százaléka elégedett, ami még jobb eredmény, mint amit az első felmérés során láthatunk. Mindössze a válaszadók kevesebb mint negyede véli úgy novemberben, hogy tarthatna tovább, illetve más időintervallumban az ügyfélfogadás. A visszajelzések alapján kijelenthető, hogy a mindennapos ügyfélfogadási rend bevezetése találkozott az ügyfelek elképzeléseivel, igényeivel.

A tájékozódás mely formáját választja leggyakrabban az ügyintézéshez?



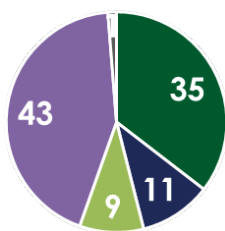
- telefon
- e-mail
- honlap
- személyes
- nem tudja/nem válaszol

kiértékelés:

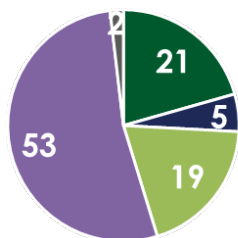
A diagramokon egyértelműen látszik, hogy a lakosság elsősorban személyesen és telefonon keresztül szeret informálódni az ügyintézés előtt. A második felmérésnél szembeűnő az arányok eltolódása a személyes ügyintézés felé. Ennek az okát érdemes lenne körüljárni, elképzelhető, hogy nem elég gördülékeny a telefonos elérhetőség. De az is elképzelhető, hogy a személyes kapcsolatok dominálnak az ügyfélszolgálati munkában, ami a magas bizalmi szintnek is lehet a jelzője. A honlap használatának gyakorisága inkább csökkenő irányt mutat, ami épp ellentétes a kívánatos folyamattal, hiszen az elektronikus ügyintézés hatékonyabbá teszi az ügyintézési folyamatokat és a humán erőforrások kihasználását. Erre mindenképpen érdemes lenne figyelmet fordítani.

A tájékozódás mely formáját választaná legszívesebben az ügyintézéshez a jövőben?

április



november



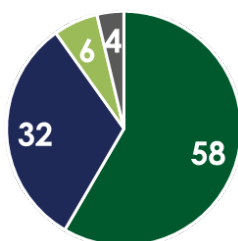
- telefon
- e-mail
- honlap
- személyes
- nem tudja/nem válaszol

kiértékelés:

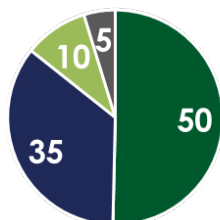
Megállapítható, hogy a szokásaikon az orosháziak a jövőben nem kívánnak drasztikusan változtatni. Mindössze három százalékkal nőtt a jövőbeli elképzelésekre vonatkozó kérdések esetében ugyanis azoknak az aránya, akik vagy e-mailen, vagy a honlapon keresztül szándékoznak információt gyűjteni ügyeiket illetően. Ezt a hajlandóságot érdemes lenne növelni, például több információ megjelentetésével az elektronikus ügyintézésrel kapcsolatban.

Személyes ügyintézés során általában sikerül-e elsőre elintézni hivatalos ügyeit?

április



november



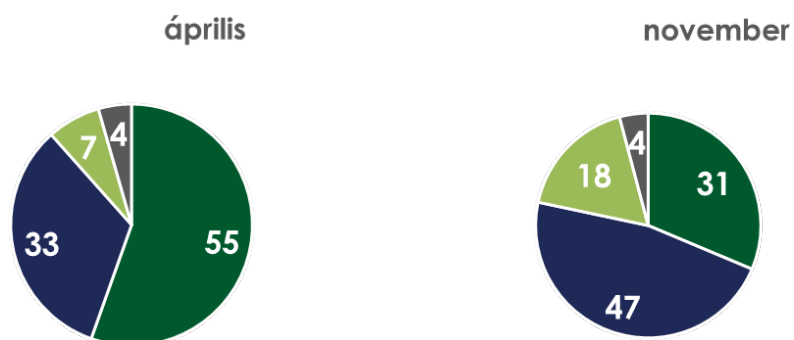
- igen
- nem, legalább két alkalomra szükség van
- nem, több mint két alkalomra van szükség
- nem tudja, nem válaszol

kiértékelés:

A második felmérés idején valamivel többen gondolták úgy, hogy egy vagy akár két alkalom sem elég az ügyeik elintézésére, ami egy kicsi visszaesést jelent az áprilisi időszakhoz képest. Ennek oka az év végi ügyintéзések ciklikus, egész évet lezáró összetett ügyekből is fakadhatnak.



Hogyan ítéli meg Ön az ügyintézés során várakozással eltöltött időt?



- nem számottevő
- a szükségesnél valamivel több
- a szükségesnél jelentősen több
- nem tudja/nem válaszol

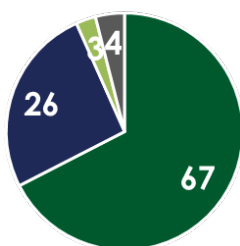
kiértékelés:

A diagramokról leolvasható, hogy jelentősen nőtt azok száma, akik inkább úgy gondolják, hogy a szükségesnél több időt vesz igénybe az ügyintézési idő. Itt a hivatali ügyek ciklikus felhalmozódása állhat a háttérben, ami fontos kihívás a hivatali ügyintézési rend kapacitásgazdálkodása számára.

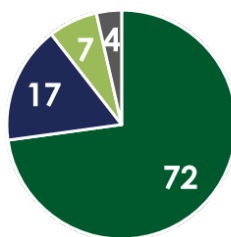


*Okozott-e Önnek problémát a polgármesteri hivatalban történő eligazodás?*

április



november



- nem
- csak az első látogatás alkalmával
- többször előfordult
- nem tudja/nem válaszolt

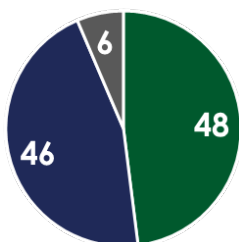
kiértékelés:

A felmérések alapján általában elmondható, hogy a polgármesteri hivatal ügyfélkapcsolati pontjai a többség számára jól átláthatóak.

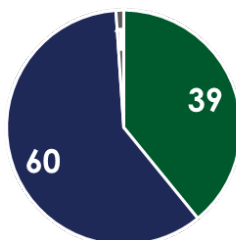


Felkereste-e már Orosháza Város közelmúltban megújult hivatalos honlapját  
([www.oroshaza.hu](http://www.oroshaza.hu))?

április



november



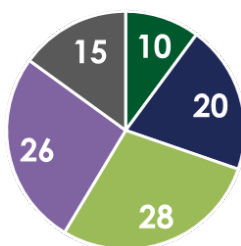
- igen
- nem
- nem tudja/nem válaszolt

kiértékelés:

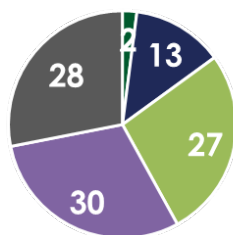
A nemek, korcsoportok és az iskolai végzettség külön vizsgálata azt mutatja, hogy a nők közül arányosan többen keresték fel a honlapot, mint a férfiak közül. Nem meglepő módon a 45 év alattiak közül többen jártak már a honlapon, mint a 45 és 59 év közötti lakosok köréből, és a 60 év felettiak között elenyésző arányban (9%) tekintette meg a honlapot. Az iskolai végzettség szerint a felsőfokú képzéssel rendelkezők aránya nagyobb a honlapra látogatók között, de markáns különbség nem figyelhető meg az alap-, közép-, illetve felsőfokú végzettséggel rendelkezők között.

Milyen gyakran keresi fel Orosháza Város hivatalos honlapját ([www.oroshaza.hu](http://www.oroshaza.hu))?

április



november



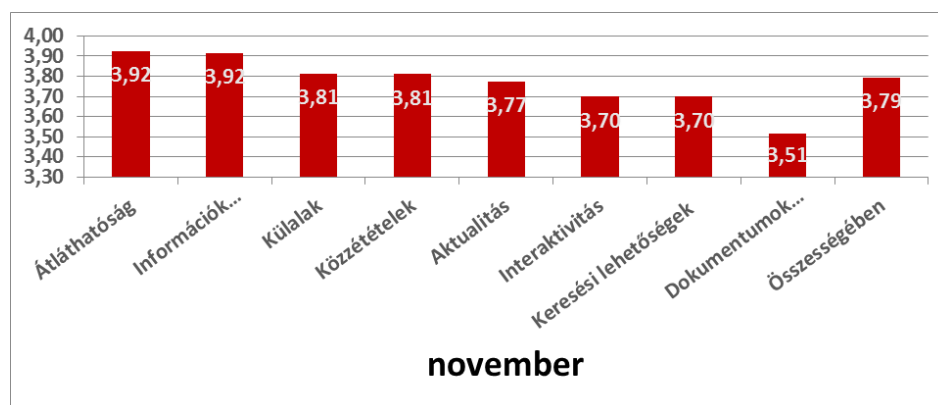
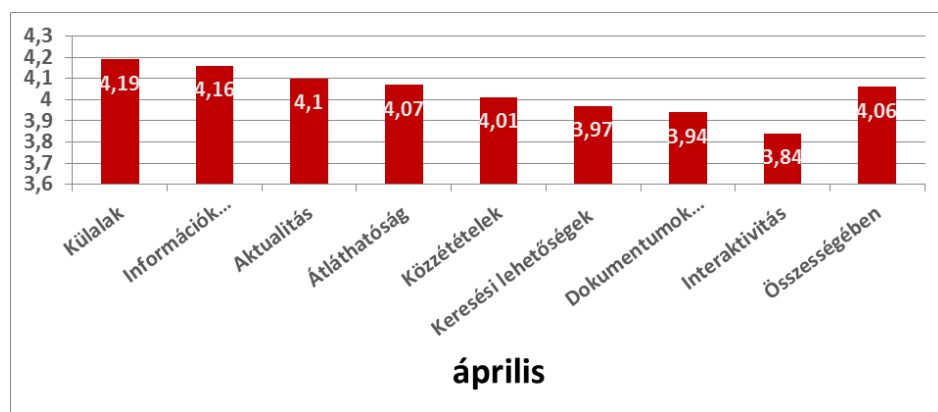
- hetente
- havonta
- ritkábban
- soha
- nem tudja/nem válaszolt

kiértékelés:

Önbevallás alapján az első felméréskor a válaszadók fele látogatta már meg Orosháza közelmúltban megújult hivatalos honlapját ([www.oroshaza.hu](http://www.oroshaza.hu)), a másik fele pedig még nem járt az új portálon. Ez az arány a novemberben megkérdezettek között kicsit alacsonyabb.

Áprilisban a megkérdezettek mintegy harmada nyilatkozott úgy, hogy legalább havi szinten felkeresi a város hivatalos honlapját, ez az arány a novemberben megkérdezettek között már csak 13% volt.

Értékelje Orosháza Város hivatalos honlapját az alábbiak szempontok szerint 1-től 5-ig terjedő skálán!

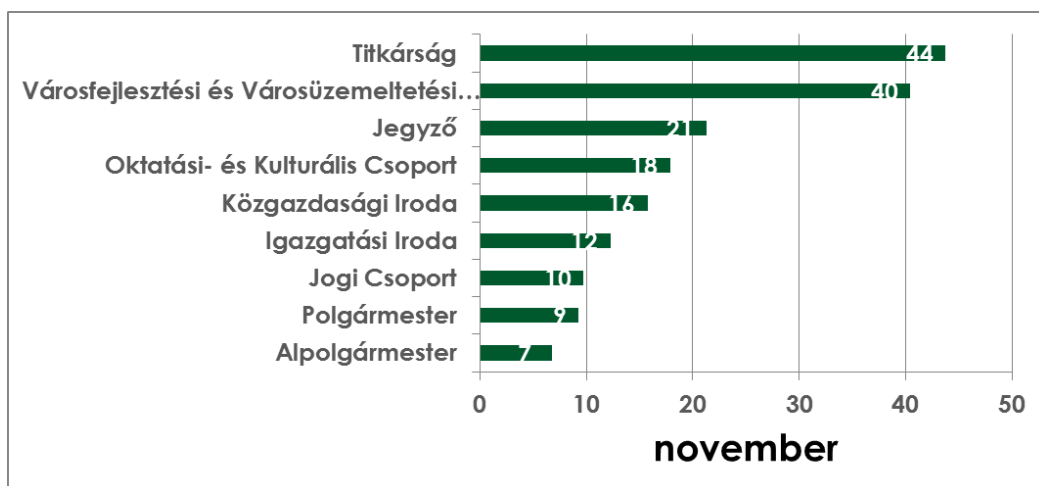
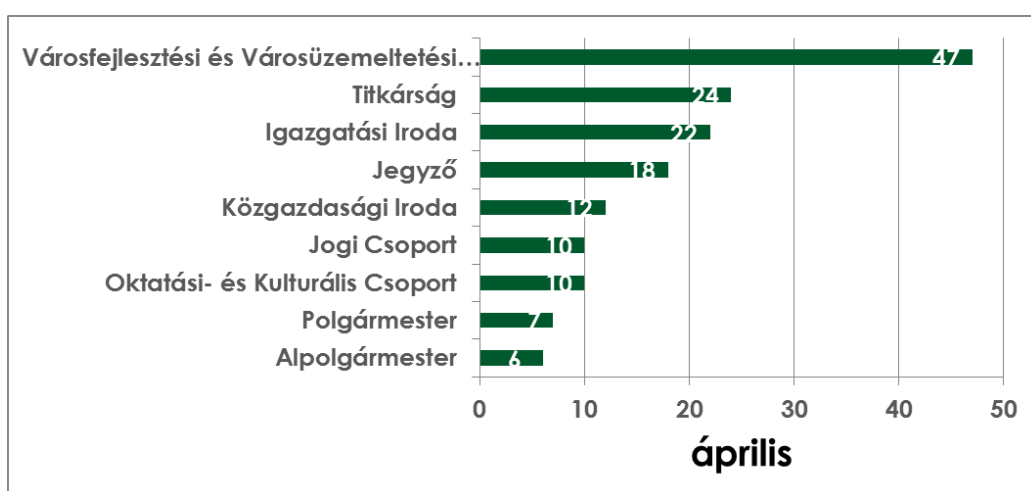




#### kiértékelés:

Az első felméréskor az új honlap összességében jó osztályzatot kapott a válaszadóktól (4,06). A felület külalakja (4,19), illetve az információk hasznos mivolta (4,16) találkozott leginkább a felhasználók elképzeléseivel. Az átlagnál gyengébb osztályzatra méltatták a megkérdezettek a keresési lehetőségeket (3,97), a dokumentumok elérhetőségét (3,94) és az interaktivitást (3,84). Novemberben ezek az arányok a következőképpen alakultak: összességében a tavaszi jó osztályzatnál valamivel gyengébbet kapott a válaszadóktól (3,79). A felület átláthatósága (3,92), illetve az információk hasznos mivolta (3,92) találkozott leginkább a felhasználók elképzeléseivel. Az átlagnál gyengébb osztályzatra méltatták a megkérdezettek a keresési lehetőségeket (3,70), az interaktivitást (3,70) és a dokumentumok elérhetőségét (3,51).

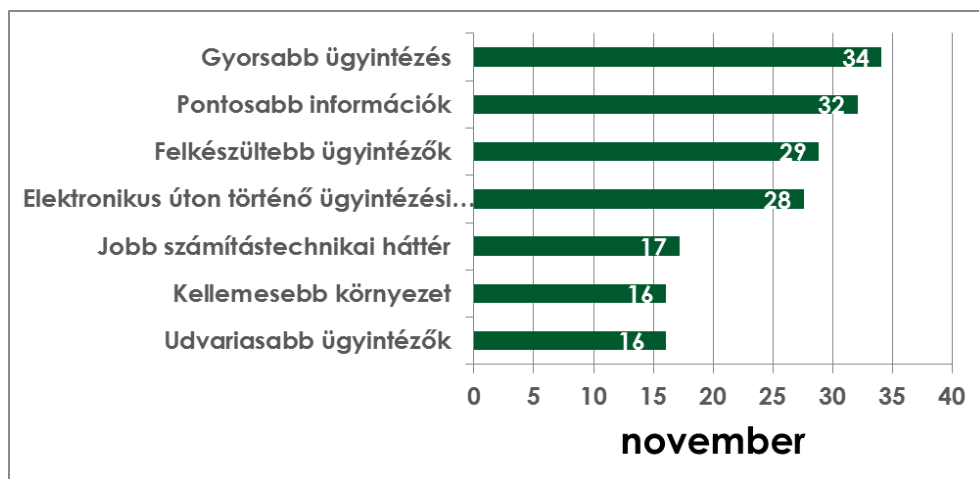
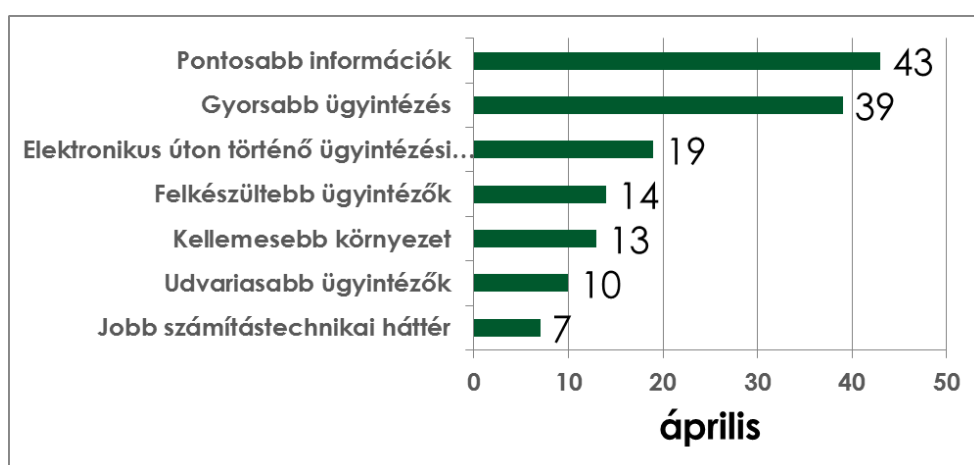
Mely szervezeti egységekkel került kapcsolatba az elmúlt egy évben?



#### kiértékelés:

A válaszadók az adatfelvétel során zárt listából választhattak maximum három olyan szervezeti egységet az Orosházi Polgármesteri Hivatalban, amellyel az elmúlt egy évben kapcsolatba kerültek. A válaszadók áprilisban kiugróan magas arányban választották a Városfejlesztési és Városüzemeltetési Irodát (47 százalék), azaz az elmúlt 12 hónapban minden második megkérdezett így vagy úgy kapcsolatba került a szervezeti egységgel. A Titkárságot 24 százalék, az Igazgatási Irodát 22 százalék, míg a jegyzőt 18 százalék jelölte meg. A polgármesterrel és az alpolgármesterekkel mindössze a válaszadók 7, illetve 6 százaléka került kapcsolatba az elmúlt egy évben. Feltételezhető, hogy a Városfejlesztési és Városüzemeltetési Iroda kiugró jelölése összefügg az Orosházán zajló, sok embert érintő beruházásokkal, így például a csatornázási munkálatokkal is. Novemberben az arány erősen megugrott, ami a Titkárságot illeti (44 százalék), illetve a Városfejlesztési és Városüzemeltetési Iroda ugyanúgy – és valószínűleg ugyanazon okok miatt - kiemelt helyen maradt (40 százalék). A jegyzőt (aljegyzőt) 21 százalék, míg az Oktatási- és Kulturális Csoportot 18 százalék jelölte meg. A polgármesterrel és az alpolgármesterekkel az év elejéhez hasonlóan a válaszadók 9, illetve 7 százaléka került kapcsolatba az év második felében.

Véleménye szerint, mely területeken kellene javítani a hivatali ügyintézését?

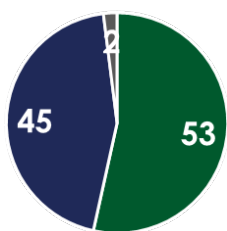


kiértékelés:

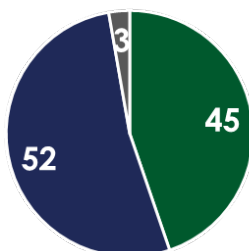
Annak ellenére, hogy a várakozással töltött időt jellemzően reálisnak ítéli meg a válaszadók többsége, az ügyintézással töltött időt már sokallják; 39 százalék választotta a gyorsabb ügyintéztést, mint javítandó területet. A kapott információk pontosságával, közérthetőségével sem elégedett az ügyfelek egy jelentős része: 43 százalékuk szerint még pontosabb információkra van szükség. A válaszadók mintegy ötöde úgy véli, hogy az elektronikus úton történő ügyintézési lehetőségeket ki kellene bővíteni a jövőben. A megkérdezettek 14 százaléka szerint az ügyintézők felkészültségén lehet még mit javítani, 13 százaléka szerint az ügyfélterek fejlesztése fontos jövőbeli feladat, 10 százaléka szerint az ügyintézők udvariassága hagy némi kívánni valót maga után, míg 7 százaléka szerint a számítástechnikai háttér javításával lehetne gördülékenyebbé tenni a hivatali ügyintéztést. Az arányok novemberben hasonlóak (a diagramról leolvasható), markáns különbség az elektronikus ügyintézéssek kapcsolatban mutatkozik: majdnem 10%-kal többen szeretnék, ha ez hangsúlyosabbá válna.

*Követi-e Ön a Petőfi Művelődési Központ tevékenységét, munkásságát?*

április



november

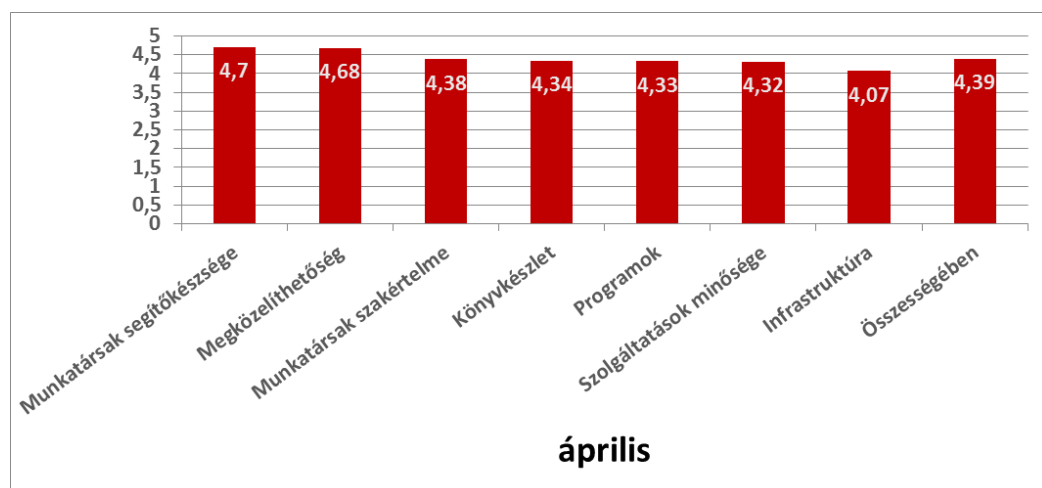


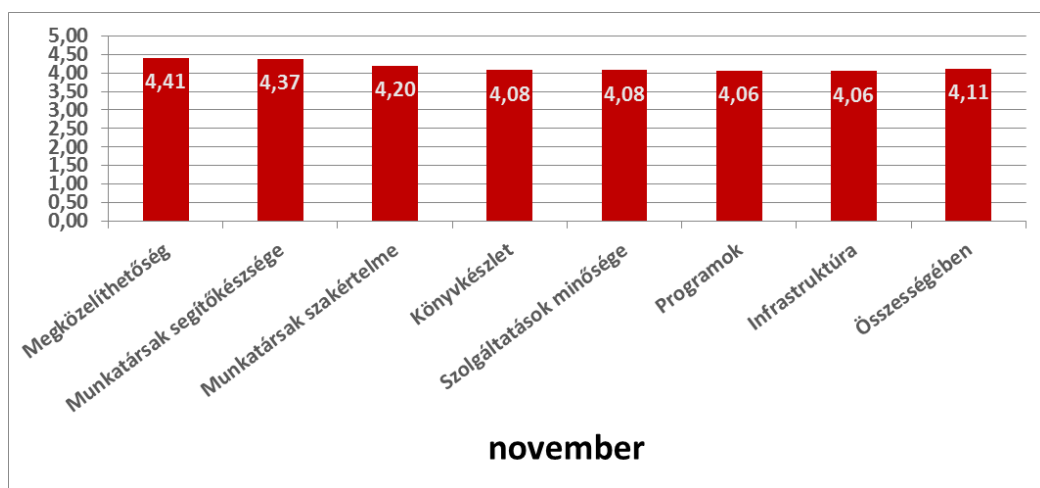
- igen
- nem
- nem tudja/nem válaszolt



Kiértékelés: Áprilisban nagyobb érdeklődés övezte a Petőfi Művelődési Központ tevékenységét. Ennek okait a programkínálatban és az évszakos igényváltozásokban kell keresnünk.

Értékelje a Petőfi Művelődési Központ szolgáltatásait, tevékenységét az alábbi szempontok szerint 1-től 5-ig terjedő skálán!





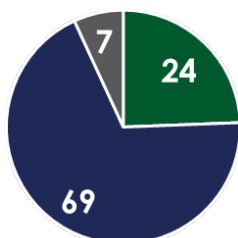
kiértékelés:

Összességében nagyon jó osztályzatot kapott a Petőfi Művelődési Központ a válaszadóktól. A megkérdezettek kiemelten elégedettek a munkatársak segítőkészségével és az intézmény megközelíthetőségével. Az átlagtól leginkább elmaradó területnek a Petőfi Művelődési Központ infrastruktúrája bizonyult. A színvonal nagyon kiegyenlítettnek látszik, a munkatársak szakértelmét, a könyvtár könyvkészletét, a szolgáltatások minőségét egyaránt jó osztályzattal értékelték a kérdésre válaszolók.

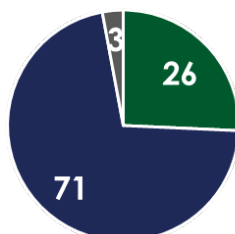


Követi-e Ön az Egységes Szociális Központ tevékenységét, munkásságát?

április



november

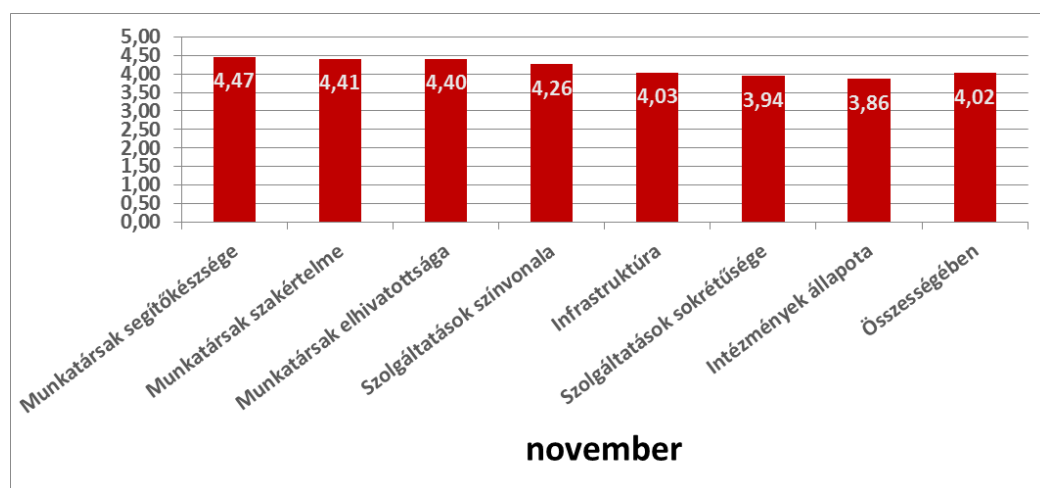
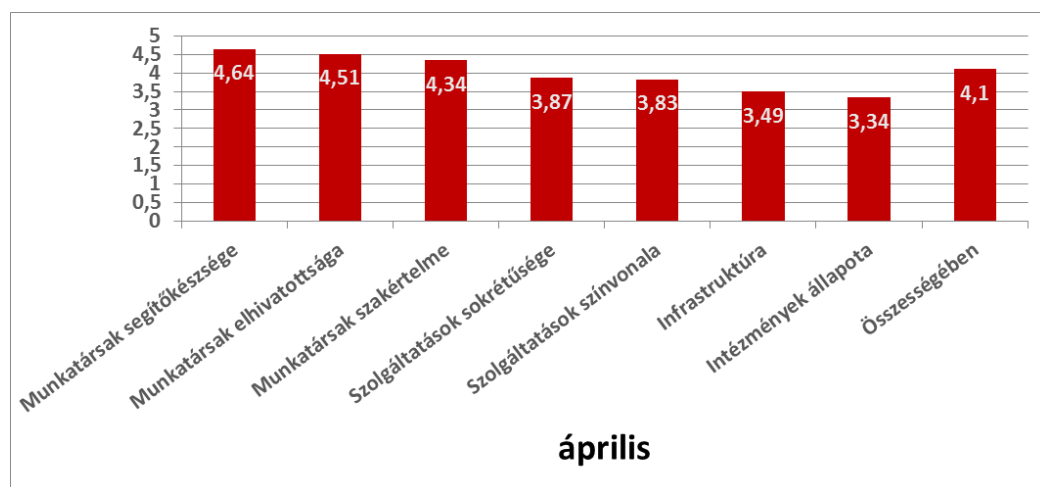


- igen
- nem
- nem tudja/nem válaszolt

kiértékelés:

Az Egységes Szociális Központ munkájával kapcsolatban a megkérdezettek mindössze negyede vallotta magát tájékozottnak. Leginkább a 45-59 éveseklegkevésbé a 18-29 éves korosztály tájékozott az intézmény munkájával kapcsolatban. A szolgáltatás jellegéből adódóan ez nem meglepő eredmény.

Értékelje az Egységes Szociális Központ szolgáltatásait, tevékenységét az alábbi szempontok szerint 1-től 5-ig terjedő skálán!



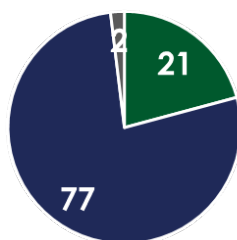
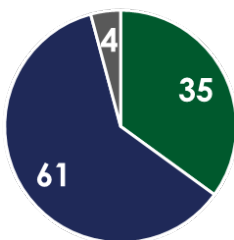
kiértékelés:

Össességében jó osztályzatot kapott az intézmény a válaszadóktól. Átlagon felül értékelték a munkatársak segítőkészségét, elhivatottságát és szakértelmét. Az Egységes Szociális Központ infrastruktúrája és az intézmények állapota az átlagtól jócskán elmaradó értéket kapott a megkérdezettektől.

*Követi-e Ön a Szántó Kovács János Területi Múzeum tevékenységét, munkásságát?*

április

november



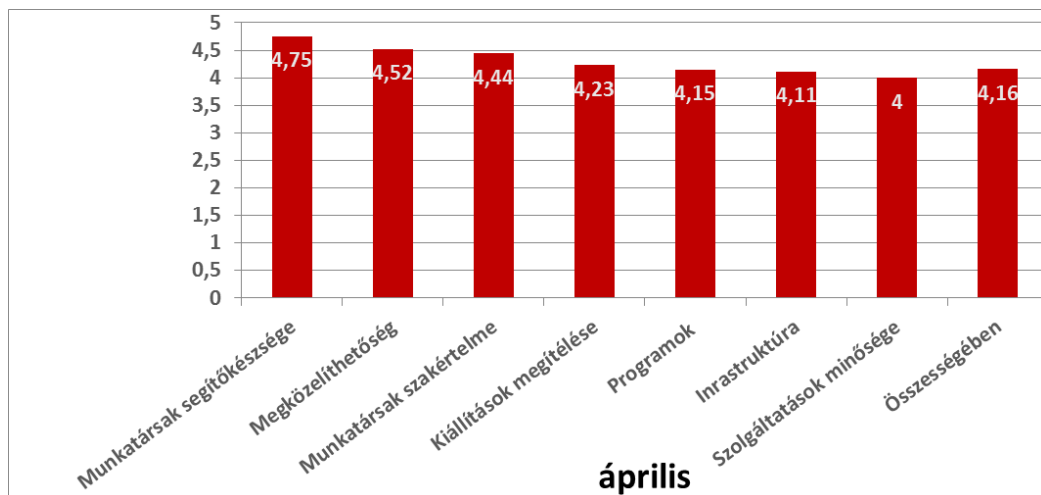
- igen
- nem
- nem tudja/nem válaszolt

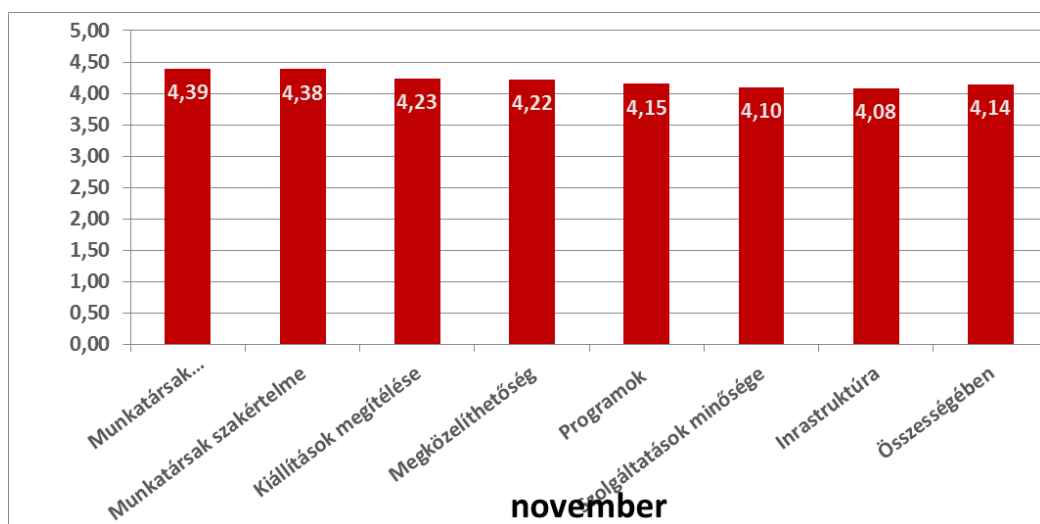
kiértékelés:

A megkérdezettek több mint harmada (35 százalék) nyilatkozott úgy áprilisban, hogy nyomon követi a Szántó Kovács János Területi Múzeum tevékenységét, munkásságát. Novemberben ez az arány csak 21% volt.



Értékelje a Szántó Kovács János Területi Múzeum szolgáltatásait, tevékenységét az alábbi szempontok szerint 1-től 5-ig terjedő skálán!





kiértékelés:

Összességében 4,15-ös átlagot kapott 1-től 5-ig terjedő skálán az intézmény. A válaszadók kiemelten elégedettek voltak a munkatársak szakértelmével, illetve az intézmény megközelíthetőségével. Az átlagos osztályzattól alig valamivel elmaradva értékelték a Szántó Kovács János Területi Múzeum által kínált programokat, az infrastruktúrát és a szolgáltatások minőségét.

## A tanácsadási folyamat értékelése, lezárás

Orosháza Város Önkormányzatában és Polgármesteri Hivatalában a szervezetfejlesztési projektet végig nagy érdeklődés kísérte.

A szakmai koncepcióban foglalt projektelemek esetében végig erős preprojektmenedzseri, jegyzői és alpolgármesteri támogatást tapasztaltam, mely hozzájárult a tanácsadási folyamat sikeréhez.

A gondos projektvezetésnek köszönhetően a folyamat résztvevői elérhetőek és tájékozottak voltak, az adatbekérések gyorsan és gördülékenyen zajlottak. Mindez hozzájárult a minőségi és értékteremtő munka megszületéséhez, s a későbbiekben is biztosítja a projekt javaslatainak megvalósulását.

Értékteremtőnek és a szervezet fejlődéséhez való erős hozzájárulásnak érzem a folyamat résztvevőinek tanulási készségét és nyitottságát. A személyes érdekek és a szervezeti célok összehangolása a motivált munka előfeltétele.

A következő készségek fejlesztése is megtörtént, mely a Magyary Program humánerőforrás-fejlesztésre való törekvésével van összhangban:

- nyitottság és mások véleményének elfogadása, megértésre való törekvés
- szemléletmód-váltásra való képesség
- empátia

Az elsajátított módszertanok közül kiemelendő:

- a dokumentumelemzés új nézőpontjai



- a folyamatalkotási módszertanok
- a vállalatirányítási folyamatok ellenőrzésének módszertana
- aktív kérdezéstechnika

A projekt mérnöki, szakértői tevékenységének és tanulmánykészítési folyamatának lezárása az eredmények ismeretében megtörténhet.

Átkerül a projekt az előkészítés és a szakmai, szellemi keretek megállapítása után a megvalósítási fázisba.

Ennek a lépései a következők: - projektzáró rendezvény, a tudásmegosztás és multiplikátor hatás és a transzparencia szellemében.

- szakértekezletek a javaslatok alkalmazásának megvitatása miatt.  
- döntéselőkészítő dokumentumok a javaslatok gyakorlati megvalósítására vonatkozóan.

- szervezeti, szabályozási változások átvezetése.  
- a meglévő gyakorlatok kiigazítása.  
- a megvalósítás ellenőrzése.  
- a megvalósításhoz kapcsolódó visszacsatolás, tapasztalatok összegzése.

A javaslatok megvalósításának előkészítésekor ütemterv készül a különböző javaslatokhoz, amely segít a megvalósítás nyomonkövetésében.