

# Projektzáró dokumentum

TÓTKOMLÓS

**A tótkomlói polgármesteri hivatal szervezettefejlesztése  
ÁROP-1.A.2/A-2008-0043**

**ÁROP pályázati összefoglaló**

2010.03.29.

**TÓTKOMLÓS VÁROS POLGÁRMESTERI HIVATALA**  
**ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM**  
Budapest, 2010.03.29.  
**Tartalomjegyzék**

<b>1</b>	<b><u>TELEPÜLÉSTÖRTÉNET</u></b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b><u>A DOKUMENTUM CÉLJA ÉS FELÉPÍTÉSE</u></b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b><u>A SZERVEZETFEJLESZTÉS EREDMÉNYEINEK ÖSSZEFOGLALÁSA</u></b>	<b>HIBA! A KÖNYVJELZŐ NEM LÉTEZIK.</b>
	<b><u>NEM LÉTEZIK.</u></b>	
<b>3.1</b>	<b>DIAGNOSZTIKA</b>	<b>6</b>
<b>3.2</b>	<b>FŐFOLYAMAT-ÁTVILÁGÍTÁS, -ÁTSTRUKTURÁLÁS</b>	<b>7</b>
<b>3.3</b>	<b>STRATÉGIAI WORKSHOP, STRATÉGIAI TÉRKÉP</b>	<b>9</b>
<b>3.4</b>	<b>ÜGYFÉLSZOLGÁLATI FOLYAMATOK ELEMZÉSE</b>	<b>10</b>
<b>3.5</b>	<b>FELÜGYELT INTÉZMÉNYEKKEL VALÓ KAPCSOLATTARTÁS ELEMZÉSE</b>	<b>11</b>
<b>3.6</b>	<b>PARTNEREK A DÖNTÉSHOZATALBAN</b>	<b>13</b>
<b>3.7</b>	<b>EREDMÉNYESSÉGI MUTATÓSZÁMOK</b>	<b>14</b>
<b>3.8</b>	<b>BALANCED SCORE CARD</b>	<b>16</b>
<b>3.9</b>	<b>A PROJEKTELEMEK EGYMÁSRA ÉPÜLÉSE</b>	<b>18</b>
<b>4</b>	<b><u>HORIZONTÁLIS SZEMPONTOK TELJESÜLÉSE</u></b>	<b>20</b>
<b>4.1</b>	<b>A TÁRSADALMI ÉRTÉKEK MEGJELENÍTÉSE A SZERVEZETI CÉLOK KÖZÖTT</b>	<b>20</b>
<b>5</b>	<b><u>A PROJEKT SORÁN VÁLLALT INDIKÁTOROK TELJESÜLÉSE</u></b>	<b>24</b>
<b>5.1</b>	<b>ÁTVIZSGÁLT FOLYAMATOK</b>	<b>24</b>
5.1.1	ÜGYFÉLSZOLGÁLATI FOLYAMATOK	24
5.1.2	FELÜGYELT INTÉZMÉNYEKKEL VALÓ KAPCSOLATTARTÁS	25
5.1.3	PARTNEREK A DÖNTÉSHOZATALBAN	<b>HIBA! A KÖNYVJELZŐ NEM LÉTEZIK.</b>
<b>5.2</b>	<b>ÁTALKÍTOTT FOLYAMATOK</b>	<b>26</b>
5.2.1	ÜGYFÉLSZOLGÁLATI FOLYAMATOK	26
5.2.2	FELÜGYELT INTÉZMÉNYEKKEL VALÓ KAPCSOLATTARTÁS	27
5.2.3	PARTNEREK A DÖNTÉSHOZATALBAN	<b>HIBA! A KÖNYVJELZŐ NEM LÉTEZIK.</b>
<b>5.3</b>	<b>BEVONT FŐÁLLÁSÚ MUNKAVÁLLALÓK</b>	<b>28</b>
<b>5.4</b>	<b>BEVONT PARTNEREK</b>	<b>29</b>
<b>5.5</b>	<b>ÜGYFÉL-ELÉGEDETTSÉG NÖVEKEDÉSE</b>	<b>30</b>
<b>6</b>	<b><u>ÖSSZEFOGLALÁS</u></b>	<b>31</b>

TÓTKOMLÓS VÁROS POLGÁRMESTERI HIVATALA  
ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM  
Budapest, 2010.03.29.

**7 MELLÉKLET**

**HIBA! A KÖNYVJELZŐ NEM LÉTEZIK.**

---

**TÓTKOMLÓS VÁROS POLGÁRMESTERI HIVATALA**  
**ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM**  
Budapest, 2010.03.29.

Településtörténet

A 6500 fő lakosságú Tótkomlós a Dél-Alföldön helyezkedik el, és 1993-óta viseli a városi címet. Tótkomlós szlovák nemzetiségi település és a városban szlovák és cigány kisebbségi önkormányzat működik.

A városban sok a szociálisan hátrányos helyzetű lakos, ami nagy terhet ró mind az önkormányzatra anyagi szempontból, mind a szociális osztályra leterheltség szempontjából.

A város nevezetessége és idegenforgalmi központja a Rózsa fürdő és büszkesége az önként vállalt feladatként fenntartott Alapfokú Művészetoktatási Intézmény, a Zeneiskola.

A 2009 tavaszán megüresedett polgármesteri tisztséget a nyári választásokat követően ismét betöltötték.

## 1 A dokumentum célja és felépítése

Tótkomlós Polgármesteri Hivatala sikeresen pályázott az Államreform Operatív Program keretében (ÁROP), így 2009-ben egy több szakaszból álló szervezetfejlesztési folyamatot indított el a Budapesti Kommunikációs Főiskolával együttműködésben.

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.

Tótkomlós Polgármesteri Hivatala több tevékenységre is felkérte a Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskolát. 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.

## **2 A szervezetfejlesztés eredményeinek összefoglalása**

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

### **2.1 Diagnosztika**

A szervezetfejlesztési folyamat legelső lépése a szervezeti Diagnózis volt. Feltártuk a szervezetben rejlő elakadásokat és azok lehetséges okait, valamint azokat az erősségeket, amelyekre támaszkodva a változások felépíthetők, a további szervezetfejlesztési tevékenységek megvalósíthatók. Az információk feldolgozásánál a belső adottságok és a jelenlegi működés feltérképezése volt az elsődleges célunk, így a teljesítményprizma modell érintettjei közül a hivatali munkatársak (dolgozók és vezetők) szempontjainak megismerése állt a vizsgálat központjában.

Ennek érdekében egyéni interjúkat készítettünk a hivatal jegyzőjével, osztályvezetőivel és az alpolgármesterrel, összesen 4 fővel. Az interjúk mellett kérdőíves felmérést is végeztünk a hivatal munkatársai körében (lásd 1. melléklet). A kérdőíveket anonim módon vettük fel, a hivatal munkatársaitól összesen 22 db érkezett vissza.

A hivatal működésével kapcsolatban összességében azt találtuk, hogy erősségként jelenik meg a vezető emberi bánásmódja a beosztottakkal, a jó adóbehajtási teljesítmény, a hivatal jó helyzete a térségben. Fejleszthető területeként vagy elakadási pontként azonosítottuk az anyagi (fizetés, juttatás) és szakmai megbecsültséget, az informatikai, technikai háttér hiányát, az ügyfélmentes nap hiányát, a dolgozók leterheltségét és határidők után rohanását, és a műszaki osztályon dolgozók elégedetlenségét.

A diagnosztikai vizsgálódás legfőbb eredményei így a következők voltak:

- A **leterheltség** a hivatalban, melynek oka az ügyfélmentes nap hiánya, a számítástechnikai háttér hiánya, a képviselőtestületi munka volumene, és az intézmények proaktivitásának hiánya.

Erről részletesen a hivatalnak készített *Visszajelző anyag a Tótkomlói Polgármesteri Hivatal szervezetéről készített Diagnózisról c. anyagban* (Budapest, 2009. június 19.) írunk.

- A **politikai szint** hatáskörének tisztázása a Képviselőtestület jobb kiszolgálása és a hatékonyabb hivatali munkavégzés érdekében.

Erről részletesen a hivatalnak készített *Visszajelző anyag a Tótkomlói Polgármesteri Hivatal szervezetéről készített Diagnózisról c. anyagban* (Budapest, 2009. június 19.) írunk.

## **2.2 Főfolyamat-átvilágítás, -átstrukturálás**

A Főfolyamat elemzés modul a Diagnózishoz nagyon hasonló célokkal rendelkezik: a szervezet működésének megismerése, a folyamatokban lévő anomáliák feltárása, az erősségek feltérképezése. A Diagnózisban a belső adottságokat helyeztük a vizsgálat középpontjába, ebben a modulban azonban a külső környezet elemzését végeztük részletesen. A hivatal főfolyamatainak kiemelt érintettjei az önkormányzat által fenntartott intézmények, elsősorban a saját tulajdonú Kft-k, akikkel való együttműködésben a város vezetése megszervezi a vállalt feladatok ellátását, valamint a hivatal felkereső ügyfelek. A modulban a felügyelt intézmények valamint az ügyfelek igényeit és észleléseit rendszereztük elvárásokká, hogy azok később becsatornázhatóak legyenek a szervezet célkitűzési közé.

Az érintettek hivattal kapcsolatos véleményének megismerése érdekében személyes interjúkat készítettünk a hivatalhoz kapcsolódó intézmények vezetőivel, összesen 3 fővel. Emellett kérdőíves felmérést is folytattunk a hivattal kapcsolatban álló intézmények és az ügyfelek körében (lásd 2.

melléklet), amikből összesen 4 db intézményi és 25 db ügyfél elégedettségi kérdőív érkezett vissza.

Erősségek voltak a jól működő okmányiroda, a gyors ügyintézés és az intézmények általában véve vett elégedettsége a hivatallal. Fejleszthető területként találtuk a testületi munka időigényességét, ami a hatósági munka rovására megy, a képviselő-testület egységességének hiányát, ami kihat a hivatal munkájára, valamint az intézményvezetők proaktivitásának hiányát.

A hivatal külső érintettjeihez kapcsolódó főfolyamatok átvilágításának legfontosabb eredményei ezek alapján a következők voltak:

- Az **intézményekkel** kapcsolatos kölcsönös elvárások tisztázatlansága: mit vár el a Hivatal az intézményektől a munkájuk gördülékenyebbé tétele érdekében, és mik az intézményvezetők elvárásai a Hivatal felé, az együttműködési folyamatok letisztázása.

Erről részletesen a hivatalnak készített *Visszajelző anyag a Tótkomlói Polgármesteri Hivatal szervezetéről készített Főfolyamat Átvilágításról* (Budapest, 2009. június 19.) 3.2 és 4. fejezeteiben írunk.

- Az ügyfélbarát **ügyfélszolgálat** szempontjából a kérdőíveket kitöltők elengedhetetlennek tartották az ügyintézők udvariasságát és szakértelmét, a megfelelő és kényelmes nyitvatartási időt és a kevés várakozást az ügyfélszolgálaton, azonban nem minden esetben voltak elégedettek a várakozási idővel, a környezet kulturáltságával, az előzetesen elérhető információkkal és az ügyintézés gyorsaságával. A válaszok alapján kimutattuk, hogy az ügyfelek számára egyértelmű a hivatal szolgáltatásának minőségét, és a nyitott kérdéseknél csak pozitív visszajelzések voltak a hivatal működésével kapcsolatban. Összességében az ügyfelek **nagyfokú elégedettségét** állapítottuk meg.

Erről részletesen a hivatalnak készített *Visszajelző anyag a Tótkomlói Polgármesteri Hivatal szervezetéről készített Főfolyamat Átvilágításról* (Budapest, 2009. június 19.) 3.3 és 4. fejezeteiben írunk.



## 2.3 Stratégiai workshop, stratégiai térkép

A stratégiai workshop (műhelymunka) a diagnózis elkészítését és a főfolyamatok elemzését követő szervezetfejlesztési lépés, s mint ilyen, támaszkodik a diagnosztikus programelemek eredményeire. Célja, hogy a hivatal közvetlen vezetése az érintettek – korábbi folyamatok során felmért – elvárásainak kielégítésére olyan stratégiákat alakítson ki, amelyek reagálni tudnak ezekre az elvárásokra, így növelve az érintettek elégedettségét és ezáltal a szervezet sikerességét. Az összes érintett elvárásainak ismeretében a cél tehát olyan szervezeti irányvonalak meghatározása volt, amelyek a kielégítik ezeket az igényeket, levetíthetők a napi működés szintjére és a szervezet tagjai számára motiválóak.

A stratégiai műhelymunkán a hivatal vezetősége vett részt a polgármester, jegyző, aljegyző és az irodavezetők személyeiben, amelyet jelenléti íven dokumentáltunk (lásd 3. melléklet). A munka legfontosabb bemenetei voltak a dolgozói kérdőívek eredményei a szervezeti diagnózisból, az intézményi kérdőívek és ügyfélkérdőívek eredményei a főfolyamat elemzésből, valamint a vezetői és intézményi interjúk eredményei.

A találkozó legfontosabb eredményei voltak a hivatal számára megalkotott (lásd 3. melléklet):

- **Küldetésnyilatkozat**, melyben a vezetők megfogalmazták a hivatal működésének hosszútávú, állandó céljait.
- **Értékrend**, amely a vezetők szerint a szervezeti küldetés megvalósításához szükséges és fenntartandó.
- **Jövőkép**, amelybe olyan szempontok és célok kerültek, amelyek mentén a Hivatal a következő 1-3 évben fejlődni szeretne.
- **Stratégiai térkép** összeállítása az érintettek elégedettségéből indult ki, melynek elemei az ügyfelek részéről az alapvetően elégedettségük, a dolgozók részéről a szakmai megbecsültség hiányából adódó

elégedetlenség, és a képviselő testülettel való munka során a döntés-előkészítő anyagok minősége, valamint a bizottsági anyagok beépítése az előkészítési anyagokba. Ezek feldolgozásával azonosítottunk szervezési (ügyfélszolgálati idő tartása, döntés-előkészítési folyamat pontossága, ad-hoc feladatok kezelése) és kulturális, vagy együttműködési nehézségeket (szakmai megbecsültség hiánya, elégedetlenség a munkával, együttműködési nehézségek). Ezeknek a nehézségeknek a megválaszolására kitűzött célokból állt össze a stratégiai térkép.

- A stratégiai térképen azonosított célokhoz, a **stratégiai problématerületekhez akcióterveket rendeltünk** a bizottsági vélemények beépítése a képviselőtestületi anyagokba, az időstrukturálás, a visszacsatolási készségfejlesztés és az önérték érvényesítés témáiban.

Ezeket a kimeneteket részletesen a hivatalnak készített *Visszajelző dokumentáció Tótkomlós Polgármesteri Hivatalának tartott stratégiai workshopról* (2009. szeptember 20.) tartalmazza.

## **2.4 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 folyamatvizsgálás során keresztül olyan újításokat vezettünk be, amelyek jobban illeszkednek a hivatal által megfogalmazott küldetéshez és stratégiai célokhoz.

A folyamatvizsgálás során interjúkat készítettünk az aljegyzővel, valamint az olyan osztályok, aegységek vezetőivel, ahol a folyamatot intézik, és egyes esetekben az ügyfeleket kiszolgáló ügyintézőkkel is, összesen 7 fővel. Az interjúkat kiegészítettük dokumentumelemzéssel és helyszínbemutatóval is.

Különös hangsúlyt fektettünk az elakadási pontok feltárására, és az ezeken való továbbjutásra kerestünk javaslatokat, új megoldási irányokat. Ennek megfelelően a modul főbb eredményei a következők voltak:

- Az aljegyző felvetéséből kiindulva javaslatokat tettünk egy **központi ügyfélszolgálati rendszert bevezetésére** bizonyos ügyek esetében. Ezzel lehetővé téve a gyorsabb ügyintézés, és az ügyfelek számára egy alap szintű eligazítást az ügyfélmentes napokon is. A folyamatok átvizsgálása alapján három ügytípust – kereskedelmi igazgatás; szabálysértés- és birtokvédelem; szociális ügyek – javasoltunk bevonni a kialakítandó központi ügyfélszolgálati irányító rendszerbe.

Ezeket részletesen a hivatalnak készített *Visszajelző anyag Tótkomlós Polgármesteri Hivatalánál készített Ügyfélszolgálati Folyamatok elemzéséről* (2009. december 11.) 3. fejezetének átalakítási javaslatai tartalmazzák.

- A felmérésünk összesen **hat ügyfélszolgálati folyamatra** terjedt ki: Építési hatóság, Műszaki ügyintézés, Szabálysértés és birtokvédelem, Kereskedelmi igazgatás, Okmányiroda és Szociális ügyek.

Ezek leírását részletesen a hivatalnak készített *Visszajelző anyag Tótkomlós Polgármesteri Hivatalánál készített Ügyfélszolgálati Folyamatok elemzéséről* (2009. december 11.) 3. fejezetének átalakítási javaslatai tartalmazzák.

## **2.5 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 Főfolyamatelemzés során 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 korábbi fejlesztési modulokban (a diagnózisban és a főfolyamatban) feltárt nehézségek megoldását.

A műhelymunkán a következők intézmények vettek részt, amelyet a 7.5 fejezetbe csatolt jelenléti ívvel igazolunk:

- Szlovák Kéttannyelvű Általános Iskola és óvoda (2 fő)
- Szociális Szolgáltató Központ (2 fő)
- Általános Művelődési Központ
- Rózsa Fürdő

Az intézményvezetőkkel felvett kérdőív és a korábbi szervezetfejlesztési fókuszok alapján a következők voltak a modul főbb eredményei:

- A felügyelt intézményekkel való kapcsolattartásban rengeteg **erősséget** találtunk. A részben önálló intézményekkel az erős bizalmi kapcsolatok, a szoros együttműködések és partneri viszony, az egymás segítése, az „egy hajóban evezünk” hozzáállás, a tervezett működés, és a szeretet és tolerancia a kapcsolatokban jelentek meg, míg az önkormányzati Kft.-vel maga a kapcsolattartás folyamata és minősége, partneri együttműködés, kapcsolati háló, beszámolás, pénzügyi és üzleti tervezés, nyereséges működés és a Kft. fejlesztő kezdeményezései.

Ezek kifejtését a hivatalnak készített *Visszajelző anyag Tótkomlós Polgármesteri Hivatalánál készített Felügyelt intézményekkel való kapcsolattartásról* 3.1.2 és 3.2.2 fejezetei tartalmazzák.

- A felügyelt intézményekkel való együttműködés közül **négy folyamatot** vizsgáltunk meg és tettünk rájuk fejlesztési javaslatokat. A részben önálló intézményekkel kapcsolatban kiválasztottuk a számlák kifizetésének és a pályázásnak a folyamatait, az önállóan működő és gazdálkodó az önkormányzat tulajdonában álló Kft.-vel való együttműködésben pedig a beszámolás és a közcélúak foglalkoztatásának folyamatait (ábrákat lásd 5 sz. melléklet).

Ezek kifejtését a hivatalnak készített *Visszajelző anyag Tótkomlós Polgármesteri Hivatalánál készített Felügyelt intézményekkel való kapcsolattartásról* 3.1.3, 3.1.4 és 3.2.3, 3.2.4 fejezetei tartalmazzák.

## **2.6 Partnerek a döntéshozatalban**

Az önkormányzat a vele egyenragú, 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, széleskörűbb megtárgyalását, mind a célok közös végrehajtását, a helyi nem önkormányzati erők összekapcsolását.

Ehhez egy műhelymunkát hívtunk össze a hivatal vezetése és a helyi civil szervezetek képviselőivel. A civilek közül összesen 14-en vettek részt:

- Újszászi Roland (vállalkozó)
- Motyovszky Róbert (Sportegyesület vezető)
- Motyovszkiné Udvaros Ida (Rákóczi szövetség)
- Klement Pálné (Szlovákok Szövetsége)
- Domanovszki Pálné (Vöröskereszt Tótkomlói Szervezete)
- Molnár Pálné (Komlói Szlovákok Szervezete)
- Matajsz András (Polgárőrség elnöke)
- Nagy Sándor (Önkéntes Tűzoltó Egyesület parancsnoka)
- Nyári Sándor (Olajgéptek Kft, ügyvezető)
- Mihalkó Csilla (Boldog Mosolyért Alapítvány)
- Majláth Imre (Rákóczi Szövetség elnöke)
- Vargyas Viktória (Tótkomlói Hagyományőrző a Szárazérért Társaság)
- Kárász Gáborné (Tótkomlói Turizmusért Egyesület)
- Honorka István (Tótkomlói Torna Club elnök)

A hivataliakkal és a civil szervezetek képviselőivel végzett munka főbb eredményei a következők voltak:

- Összegyűjtöttük a résztvevők számára fontos, Tótkomlós életének közös szervezéséhez és igazgatásához kapcsolódó **céljaikat**, mint hagyományőrzés, fiatalok bevonása és megtartása, egészséges város, munkalehetőségek teremtése, befektetők vonzása, testvér településekkel való kapcsolat bővítése, közbiztonság, általános lakossági elégedettség, más civil szervezetekkel kapcsolatteremtés, város jó hírvének ismertetése, turizmus növelése.

Ezek kifejtését a hivatalnak készített *Visszajelző anyag Tótkomlós Polgármesteri Hivatalánál készített Partnerek döntéshozatalba való bevonásáról* 3.1 fejezete tartalmazza.

- **Kifisztáztuk** a célok megvalósításához rendelkezésre álló **erőforrásokat, igényeket, erőforrás felhasználási és kapcsolódási lehetőségeket.**

Ezek kifejtését a hivatalnak készített *Visszajelző anyag Tótkomlós Polgármesteri Hivatalánál készített Partnerek döntéshozatalba való bevonásáról* 3.2, 3.3 és 3.4 fejezetei tartalmazzák.

- A célokhoz és lehetőségekhez igazodva **kialakítottuk** a városi élet szereplőinek szervezési **folyamatát**, amelynek jelenlegi és fejlesztett változatát írtuk le.

Ezek kifejtését a hivatalnak készített *Visszajelző anyag Tótkomlós Polgármesteri Hivatalánál készített Partnerek döntéshozatalba való bevonásáról* 4. és 5. fejezetei tartalmazzák.

## **2.7 Eredményességi mutatószámok**

Az eredményességi mutatószámok kialakítása egy integráló folyamatem volt, amikor az összes korábbi tanulmány eredményeit felhasználva a hosszú és középtávú célokat összekapcsoltuk a hétköznapi működésével. Meghatároztuk a stratégiai célokhoz köthető eredménymutatókat, és

**TÓTKOMLÓS VÁROS POLGÁRMESTERI HIVATALA**  
**ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM**  
Budapest, 2010.03.29.

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, továbbá a hozzájuk kapcsolódó célok és akciók kialakítására egy műhelymunkán került sor a hivatal vezetésével együtt.

A műhelymunka legfontosabb eredményei:

- A különböző érintetti csoportok elvárásainak megfelelő **célok** kigyűjtése és megfogalmazása.

A célok részletes leírását a hivatalnak készített *Visszajelző anyag Tótkomlós Polgármesteri Hivatalánál készített Eredményességi mutatószámokról* 3. fejezete tartalmazza.

- Az érintetti csoportokhoz megfogalmazott célok eléréséhez kapcsolódó akciók és **mutatószámok** kialakítása:

<b>Érintetti csoport</b>	<b>Mutatók</b>
Képviselő testület	<ul style="list-style-type: none"><li>• Működéshez felvett hitelek</li><li>• Energia felhasználás</li><li>• Papír felhasználás</li></ul>
Felügyelt intézmények	<ul style="list-style-type: none"><li>• Késedelmesen kifizetett számlák/összes kifizetett számla aránya</li></ul>
Lakosság	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lakossági elégedettség</li><li>• Közvetlenül megoldott/beérkezett lakossági panaszok és bejelentések aránya</li><li>• Eredményes jogorvoslatok száma</li><li>• Felettes szerv által feltárt hiányosságok száma</li><li>• Az ügyintézésel kapcsolatban beérkezett lakossági panaszok száma</li><li>• Engedély nélkül működő vállalkozások aránya</li></ul>
Helyi civil szervezetek,	<ul style="list-style-type: none"><li>• Évente megrendezett fórumok száma</li><li>• Fórumok eredményeként beépített intézkedések száma</li><li>• Fórumon megjelent résztvevők száma</li></ul>

**TÓTKOMLÓS VÁROS POLGÁRMESTERI HIVATALA**  
**ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM**  
Budapest, 2010.03.29.

vállalkozók	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fórumon képviseltetett szervezetek száma</li></ul>
Dolgozók	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kivett szabadságok/ összes szabadságok aránya</li><li>• Ügyintézői fluktuáció</li><li>• Fegyelmi eljárások száma</li><li>• Képzési napok száma</li><li>• Nyelvvizsgák száma</li><li>• Diplomák/diplomát igénylő munkakörök száma</li></ul>

A mutatók és akciók kifejtését a hivatalnak készített *Visszajelző anyag* Tótkomlós Polgármesteri Hivatalánál készített *Eredményességi mutatószámokról* 4. fejezete tartalmazza.

## 2.8 Balanced Score Card

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 BSC mutatószámainak, továbbá a hozzájuk kapcsolódó célok és akciók kialakításának egy műhelymunka adott lehetőséget, amelyen a hivatal vezetése vett részt.

A műhelymunka legfontosabb eredményei:

- A különböző érintetti csoportok elvárásainak megfelelő **célok** kigyűjtése és megfogalmazása.

A célok részletes leírását a hivatalnak készített *Visszajelző anyag* Tótkomlós Polgármesteri Hivatalánál készített *Balanced ScoreCardról* 4. fejezete tartalmazza.

- Az érintetti csoportokhoz megfogalmazott célok elérését létrehozó szervezeti folyamatokhoz és tanuláshoz, fejlődéshez kapcsolódó akciók és **mutatószámok** kialakítása:



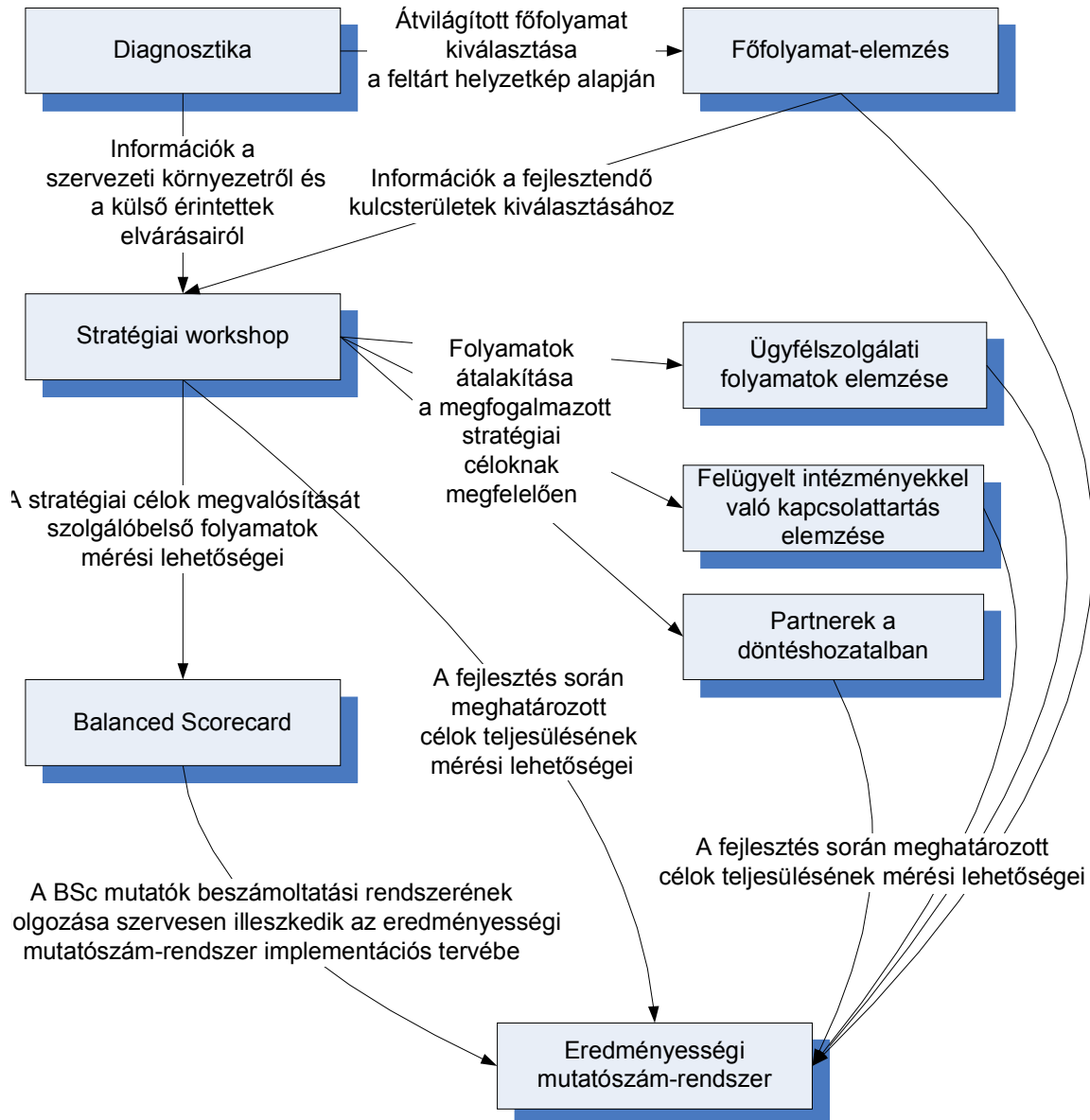
**TÓTKOMLÓS VÁROS POLGÁRMESTERI HIVATALA**  
**ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM**  
 Budapest, 2010.03.29.

<b>Érintetti csoport</b>	<b>Mutatók</b>
Képviselő testület	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hiányosan előkészített előterjesztések száma/összes előterjesztés</li> <li>• „Berepülő” (előzetes elolvasásra ki nem küldött) előterjesztések/össze előterjesztés</li> <li>• Elsődlegesen ajánlott és elfogadott döntések/összes döntés</li> <li>• Vezetői előkészítő meetingen elfogadott előterjesztések száma/képviselő testületi ülésen elutasított előterjesztések száma</li> </ul>
Felügyelt intézmények	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visszafizetett normatívák aránya</li> <li>• Közcélúként foglalkoztatottak száma/ közcélúként foglalkoztathatók száma</li> <li>• Létrehozott ellenőrzési feladatlisták száma az összes pályázathoz képest</li> <li>• Integrált akciók keretében megvalósított indikátorok aránya</li> <li>• Pályázati célkitűzésekben vállalt célok beépítettsége a koncepciókba, éves tervekbe (db)</li> </ul>
Lakosság	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saját hatáskörben megválaszolt lakossági panaszok száma</li> <li>• Polgármesterhez eljutott lakossági panaszok száma/beérkezett panaszok száma</li> <li>• Határidőn túli ügyek száma</li> <li>• Befolyt/kivetett adó</li> <li>• Kiküldött felszólítás/Hátralékosok száma</li> <li>• Be nem jelentett vállalkozások/bejelentett vállalkozások száma</li> <li>• Elérhető ügyirat nyomtatványok száma</li> <li>• Előre kitöltött kérelmek száma</li> <li>• Honlapon elérhető ügymenetek száma</li> </ul>
Dolgozók	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mutatószám: Ügyintézői túlórák száma</li> </ul>

A mutatók és akciók kifejtését a hivatalnak készített *Visszajelző anyag* Tótkomlós Polgármesteri Hivatalánál készített *Balanced ScoreCard*ról 5. fejezete tartalmazza.

## 2.9 A projektelemek egymásra épülése

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



A szervezetfejlesztési folyamatot egy átfogó helyzetfeltárással indítottuk el, amivel célunk volt megismerni a hivatalt, a kiinduló helyzetet, valamint rálátni a működés erősségeire, nehézségeire, a felszínen megjelenő problémák tüneteire és felkutatni a mögöttük meghúzódó összefüggéseket.

Ezt a célt a diagnosztika és a főfolyamatok elemzése biztosította. A helyzetképek kialakításához a teljesítményprizma módszerét használtuk, amivel a hivatal legfőbb érintettjeinek szempontjából vizsgáltuk meg a hivatal működését és ezáltal az érintettek elégedettségét. A diagnosztika elemein belül kaptunk egy képet a hivatal belső érintettjeinek (dolgozók, képviselő testület) elégedettségéről, a főfolyamat elemzés pedig a külső érintettek (felügyelt intézmények, ügyfelek) szempontjából világította meg a hivatal működésének az érintettek számára megalégedést és elégedetlenséget keltő vonásait.

A diagnózis és a főfolyamat átvilágítás eredményei voltak az első számú bemenetei a stratégiai workshopnak. Ez a fejlesztési alkalom segítette azt, hogy a hivatal vezetői számára letisztázódjanak a legfontosabb érintettek, azok elvárásai, és kapjanak egy képet arról, hogy a hivatal működése és teljesítménye milyen kapcsolatban áll az érintettjei elvárásaival. A műhelymunka során a hivatal vezetése megfogalmazta a hivatal létezésének célját, majd összegyűjtötte a számukra vonzó és elérendő jövőkép elemeit, végül az annak megvalósítását segítő értékeket. Ezekre építkezve összeállítottuk a stratégiai térképet, mely rendszerbe foglalta a hivatal céljait.

A stratégiai műhelymunkán megfogalmazott értékek és célok lettek a további fejlesztési modulok sorvezetői, mert kijelölték 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.

A fejlesztési folyamat zárását az eredményességi és balanced scorecard modulok jelentették, amelyek kiindulási alapjai szintén a stratégiai műhelymunka célkitűzései, irányvonalai voltak. Ezeket kellett kiegészíteni és összeilleszteni a többi fejlesztési modulban 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.

### **3 Horizontális szempontok teljesülése**

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

#### **3.1 A társadalmi értékek megjelenítése a szervezeti célok között**

A szempont kifejtése: A szervezet által felvállalt célok értékorientációjában a szakterületet érintő egyes társadalmi értékek megjelenítése, illetve a célok nyilvánosságra hozatala. Az értékorientáció kiterjedhet a releváns szakterületi célok kiemelésére is.

Ellenőrzési dokumentumok a megvalósítás során: A közzétett szervezeti célok.

Mely tevékenységben hogyan jelenik meg ezen fenntarthatósági szempont?

A különböző projektelemek közül az alábbi két modul támogatja legmarkánsabban a fenntarthatósági szempont teljesülését:

<b>Főfolyamat-átvilágítás</b>	A főfolyamat elemzés során a hivatal működésének külső érintettjei által kiemelt elvárások, az ezek teljesülésével való elégedettség, valamint a feltárt kapcsolati jellemzők definiálják tulajdonképpen azon társadalmi értékeket, melyek a fejlesztési folyamat további lépéseiben a szervezeti célokba beépítésre kerültek.
<b>Stratégiai</b>	A stratégiai műhelymunka során megfogalmazott

**TÓTKOMLÓS VÁROS POLGÁRMESTERI HIVATALA**  
**ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM**  
Budapest, 2010.03.29.

<b>workshop</b>	<p>küldetésnyilatkozat és értékrend közzététele támogatja a fenntarthatósági szempont megvalósulását.</p> <p>Ezen kívül a diagnózisra és a főfolyamatok feltérképezésére alapozva a hivatal közvetlen vezetése olyan stratégiákat alakított ki, amelyek reagálni tudnak a feltárt elvárásokra, társadalmi értékekre így növelve az érintettek (ügyfelek) elégedettségét, ezáltal a szervezet sikerességét.</p> <p>Ez a lépés kulcsfontosságú volt abban, hogy a feltárt társadalmi értékek megjelenjenek a szervezeti célkitűzésekben, ezáltal becsatornázódjanak a szervezetfejlesztés további tevékenységeibe. Az ügyfelek számára értéket teremtő folyamatokat a későbbi modulok során a stratégiai workshopon megfogalmazott stratégiai céloknak való megfelelés figyelembe vételével alakítottuk át.</p>
-----------------	---

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, akikre a hivatal működése a legnagyobb hatással van. Ide sorolhatók még az állami felügyelő szerveket vagy a városi civileket, illetve az itt megjelölt érintettek is tovább szegmentálhatók a helyi viszonyoknak megfelelően.

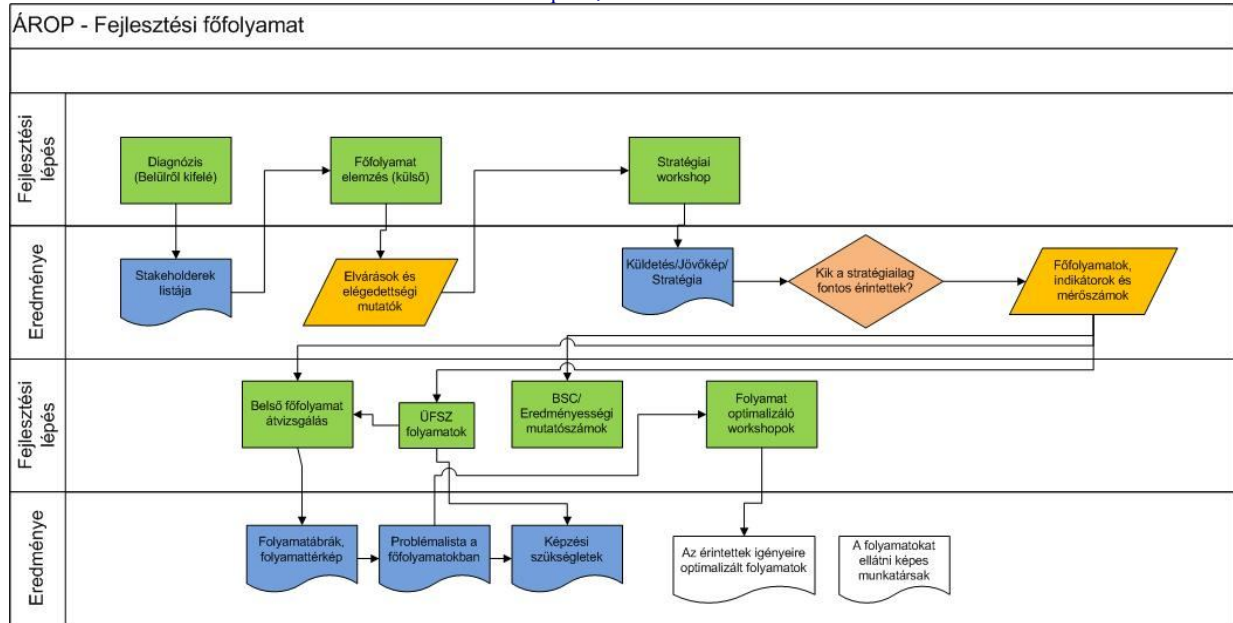
A stratégiailag legfontosabb érintettek, az ügyfelek elvárásai (azaz a társadalmi értékek) áttekintése alapján a hivatal vezetése meghatározta az érintetti elvárásoknak való megfelelés stratégiai célkitűzéseit.

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 leginkább támogató és megvalósító 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 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:

**TÓTKOMLÓS VÁROS POLGÁRMESTERI HIVATALA**  
**ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM**  
 Budapest, 2010.03.29.



## 4 A projekt során vállalt indikátorok teljesülése

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

### 4.1 Átvizsgált folyamatok

#### 4.1.1 Ügyfélszolgálati folyamatok

Folyamat megnevezése: Szabálysértés és birtokvédelem ügyfélszolgálati folyamat

- *Választás indoklása:* Idézésnél, meghallgatásoknál az ügyintéző ír alá mindent, csak a végső döntést írja alá az aljegyző.
- *Átvizsgálás eredménye:* Összességében az interjúk alapján úgy ítéltük meg, hogy ennél a folyamatnál lehetséges lenne a központi ügyfélszolgálat kiépítése. A folyamat ábráját lásd a 4. mellékletben.
- *Hivatkozás:* Visszajelző anyag Tótkomlós Polgármesteri Hivatalánál készített Ügyfélszolgálati Folyamatok elemzéséről (2009. december 11.), 3.4 fejezet

Folyamat megnevezése: Kereskedelmi igazgatás ügyfélszolgálati folyamatok

- *Választás indoklása:* Az új KET szerint van olyan kereskedelmi tevékenység, amely csak bejelentés köteles, nincs működési engedély kiadásához kötve a működés.
- *Átvizsgálás eredménye:* Ez a folyamat még nagyon új, ezért leírtuk a törvény által előírtakat, de valós tapasztalat még nincs mögötte. A folyamat ábráját lásd a 4. mellékletben.
- *Hivatkozás:* Visszajelző anyag Tótkomlós Polgármesteri Hivatalánál készített Ügyfélszolgálati Folyamatok elemzéséről (2009. december 11.), 3.6 fejezet



Folyamat megnevezése: Szociális ügyek ügyfélszolgálati folyamatok

- *Választás indoklása:* Az ügyfélszolgálati időket az ügyfelek nem mindig tartják be, mert vannak olyan ellátmányok, melyeket a bejelentés napjától kezdve folyósítanak, ilyen esetekben ügyfélszolgálati időn kívül is fogadják őket.
- *Átvizsgálás eredménye:* Ez a folyamat alapvetően jól működik, a legtöbb lépése (kifizetések listája, könyvelés, segélyezettek névsora) gépesítetten van nyilvántartva. A nyilvántartó programhoz mind a szociális osztály, mind a pénzügyi osztály hozzá tud férni.
- *Hivatkozás:* Visszajelző anyag Tótkomlós Polgármesteri Hivatalánál készített Ügyfélszolgálati Folyamatok elemzéséről (2009. december 11.), 3.9 fejezet

#### **4.1.2 Felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás**

Folyamat megnevezése: Pályázás folyamata

- *Választás indoklása:* A pályázás kiemelt fontosságú forrásszerzési tevékenység az önkormányzat életében, így a források megtalálása, a pályázatokra való jelentkezés, a pályázat által lefedhető célok és a saját, önkormányzati célrendszer összeegyeztethetőségének kidolgozása kiemelt prioritású feladatként van működtetve a jelenlegi tevékenységek között.
- *Átvizsgálás eredménye:* A jelenleg jellemző pályázatokban jelentős erőforrásokat és figyelmet kell szánni arra is, hogy a pályázathoz kapcsolt indikátorokat teljesítsék, és a pályázás során megvalósult eredményeket a pályázat futamideje után is fenn tartsák. Ezekre vonatkozóan nincsenek még kialakítva azok a módszerek, ahogyan megnyugtatóan össze lehetne egyeztetni a kiírt és a szervezeti célokat, valamint ahogyan a fenntarthatósági követelmények és az egyéb indikátorok megnyugtatóan teljesülnek. A folyamat ábráját lásd a 5. mellékletben.

- *Hivatkozás:* Visszajelző anyag Tótkomlós Polgármesteri Hivatalánál készített Felügyelt intézményekkel való kapcsolattartásról, 3.1.3 fejezet

## **4.2 Átalakított folyamatok**

### **4.2.1 Ügyfélszolgálati folyamatok**

Folyamat megnevezése: Szabálysértés és birtokvédelem ügyfélszolgálati folyamatok

- *Választás indoklása:* Idézésnél, meghallgatásoknál az ügyintéző ír alá mindent, csak a végső döntést írja alá az aljegyző. Összességében az interjúk alapján úgy ítéltük meg, hogy ennél a folyamatnál lehetséges lenne a központi ügyfélszolgálat kiépítése.
- *Átalakítás eredménye:* A szabálysértések és birtokvédelem ügyében érkező ügyfeleket a központi ügyfélszolgálat fogadja, amelynek feladata, hogy az ügyfelet a megfelelő ügyintézőhöz irányítsa. Az átalakított ábrán (lásd 4. mellékletben) a vízszintes vonallal jelöltük azt, ameddig a központi ügyfélszolgálaté lesz a feladat.
- *Hivatkozás:* Visszajelző anyag Tótkomlós Polgármesteri Hivatalánál készített Ügyfélszolgálati Folyamatok elemzéséről (2009. december 11.), 3.5 fejezet

Folyamat megnevezése: Kereskedelmi igazgatás ügyfélszolgálati folyamatok

- *Választás indoklása:* Ennél a folyamatnál is úgy véltük, a központi ügyfélszolgálatos átvehetné a folyamat elejét, egészen az első iktatásig.
- *Átalakítás eredménye:* A kereskedelmi igazgatás hatáskörébe tartozó témakörök esetében a központi ügyfélszolgálatra kihelyezett formanyomtatványok előzetes kitöltési lehetőségének megteremtésével és bevezetésével az ügyintézési határidő

jelentősen lerövidül. Az átalakított ábrán (lásd 4. mellékletben) vízszintes vonallal jelöltük azt a szintet, amin felül a központi ügyfélfogadás feladatai vannak.

- *Hivatkozás:* Visszajelző anyag Tótkomlós Polgármesteri Hivatalánál készített Ügyfélszolgálati Folyamatok elemzéséről (2009. december 11.), 3.7 fejezet

#### Folyamat megnevezése: Szociális ügyek ügyfélszolgálati folyamatok

- *Választás indoklása:* Itt is javasoljuk a központi ügyfélszolgálati rendszert, mely több előnnyel is járna: a kérelmeket kihelyeznék ebbe a szobába, így aki egyedül is ki tudja tölteni, az kevesebb időt töltene el az ügyintézővel, az ügyintéző csak szükséges esetben segítene a kérelmek kitöltésében, egyébként csak ellenőrizné azokat.
- *Átalakítás eredménye:* A központi ügyfélszolgálat a szociális ügyek intézésének „előszobájává” válik: a bejelentés napjától kezdve folyósított ellátmányok miatt érkező ügyfelek jogosultságának és az ellátmány igénylés szabályosságának ellenőrzésével szintén az ügyintézőket tehermentesíti. A leellenőrzött kérelem szignálásával az központi ügyfélszolgálatos ügyintéző igazolja a jogosultságot. Az átalakított ábrán (lásd 7.4 fejezet) vízszintes vonallal jelöltük azt a szintet, amin felül a központi ügyfélfogadás feladatai vannak.
- *Hivatkozás:* Visszajelző anyag Tótkomlós Polgármesteri Hivatalánál készített Ügyfélszolgálati Folyamatok elemzéséről (2009. december 11.), 3.10 fejezet

#### **4.2.2 Felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás**

##### Folyamat megnevezése: Pályázás folyamata

- *Választás indoklása:* A pályázás folyamata kapcsán több szisztematikus változtatás bevezetésére van szükség.

- *Átalakítás eredménye:* Egy teljesítési feladatlista kitöltésének bevezetése, ami világosabbá teheti, hogy milyen helyi céloknak tud leginkább megfelelni a pályázat, van-e olyan szervezet a városban, akit érdemes lenne bevonni az összes rész cél megvalósulása érdekében. Másik kiegészítés az eldöntött pályázatok kapcsán megtartott folyamatos visszacsatolás arra vonatkozóan, hogy milyen koncepciókkal van összhangban a célkitűzés, és hogy a megfogalmazott pályázati vállalások szervezhetőek-e egy közös rendszerbe, amelyek teljesítésére közös akciókat lehet szervezni.. A folyamat jó működését mérőszámok teszik követhetővé. A folyamat ábráját lásd az 5. mellékletben.
- *Hivatkozás:* Visszajelző anyag Tótkomlós Polgármesteri Hivatalánál készített Felügyelt intézményekkel való kapcsolattartásról, 3.1.4 fejezet

### **4.3 Bevonott főállású munkavállalók**

A szervezetfejlesztési folyamat kezdetén, a diagnózis készítésébe vontunk be 25 főállású munkavállalót, ami a munkavállalók **79%-át** teszi ki. A diagnózis kialakításakor célunk volt a hivatal működésének lehető legteljesebb megértése.

A munkavállalók bevonását a dolgozói elégedettségi kérdőív felvételével értük el és igazoljuk. Az adatgyűjtésnél 100%-os lefedettségre törekedtünk, hogy minél megalapozottabb képet tudjunk a hivatalról készíteni, ezért a csoportok minden tagjához juttattunk el kérdőívet, amiből 79% jutott vissza hozzánk.

#### **4.4 Bevont partnerek**

A szervezetfejlesztési tevékenység során összesen 20 partner bevonását vállaltuk, melyből 4 a hivatal felügyelt intézménye. Ezt a következő bontásban teljesítettük, amit az aláírt jelenléti ívekkel igazolunk.

A Főfolyamat átvilágítás során a kérdőívek felvételével, illetve a Felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás vizsgálata során bevontuk mind a 4 felügyelt intézményt, összesen **6 partnert**:

- Szlovák Kéttannyelvű Általános Iskola és óvoda (2 fő)
- Szociális Szolgáltató Központ (2 fő)
- Általános Művelődési Központ
- Rózsa Fürdő

A Partnerek a döntéshozásban modul során a következő civil szervezeteket és képviselőiket vontuk be, a hivatal összesen **14 partnerét**:

- Újszászi Roland (vállalkozó)
- Motyovszky Róbert (Sportegyesület vezető)
- Motyovszkiné Udvaros Ida (Rákóczi szövetség)
- Klement Pálné (Szlovákok Szövetsége)
- Domanovszki Pálné (Vöröskereszt Tótkomlói Szervezete)
- Molnár Pálné (Komlói Szlovákok Szervezete)
- Matajsz András (Polgárőrség elnöke)
- Nagy Sándor (Önkéntes Tűzoltó Egyesület parancsnoka)
- Nyári Sándor (Olajgéptek Kft, ügyvezető)
- Mihalkó Csilla (Boldog Mosolyért Alapítvány)
- Majláth Imre (Rákóczi Szövetség elnöke)
- Vargyas Viktória (Tótkomlói Hagyományőrző a Szárazérért Társaság)
- Kárász Gáborné (Tótkomlói Turizmusért Egyesület)
- Honorka István (Tótkomlói Torna Club elnök)

A szervezetfejlesztés során így összesen **20 partnert** vontunk be.

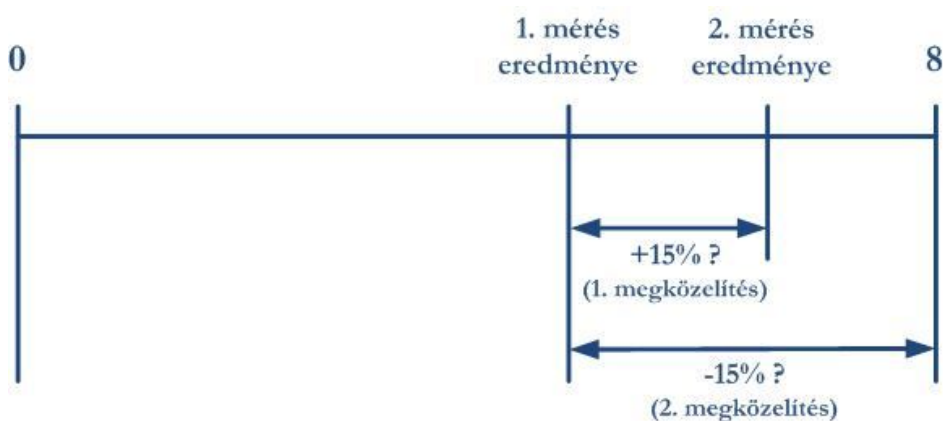
## 4.5 Ügyfél-elégedettség növekedése

A hivatal ügyfeleinek elégedettségét kérdőív segítségével mértük meg. Az első, kiinduló mérést a szervezetfejlesztés kezdetén, a főfolyamat elemzés részeként végeztük el, a második, visszakövető mérést pedig a szervezetfejlesztési modulok megvalósítását követően.

Az ügyfél-elégedettség növekedése két különböző, szervezetfejlesztési szempontból egyaránt releváns megközelítés alapján vizsgálható:

1. Növekedett-e az ügyfél-elégedettség 15%-kal a különböző tényezők mentén referenciaértékekhez képest?
2. Csökkent-e 15%-kal az eltérés a maximálisan adható és aktuális érték között?

Az alábbi rajz az elégedettség növekedést / elégedetlenség csökkenést szemlélteti.



Jelen esetben, ahol az ügyfelek az első mérés során is meglehetősen magas elégedettségi értékeket adtak meg, a második megközelítés százalékos értékeinek vizsgálata kifejezőbben mutatja az ügyfél-elégedettség növekedését:

**TÓTKOMLÓS VÁROS POLGÁRMESTERI HIVATALA**  
**ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM**  
 Budapest, 2010.03.29.

A következő táblázatban összefoglaljuk az ügyfél-elégedettségi mérések eredményeit.

<b>Ügyfélszolgálati elégedettség tényezői</b>	<b>1. mérés:</b>	<b>2. mérés:</b>	<b>Eredmény</b>
1. A hivatal megfelelő nyitva tartása, kényelmes ügyfélfogadási idők	7,24	7,37	17,15%
2. Az ügyintézés egyszerűsége	7,28	7,56	38,27%
3. A Hivatalon belüli eligazodás	7,52	7,52	-0,31%
4. Az ügyintézés körülményeinek kulturáltsága	7,44	7,26	-32,28%
5. Előzetes információnyújtás a különböző ügyek intézésének módjáról és szükséges dokumentumokról	7,48	7,63	28,77%
6. Várakozási idő	7,2	7,30	12,04%
7. Az ügyintéző udvariassága	7,68	7,68	0,00%
8. Az ügyintéző szakértelme	7,72	7,74	7,41%
9. Az ügyintéző nyitottsága, készségessége	7,64	7,44	-54,32%
10. Az ügyintézési határidők betartása	7,44	7,44	0,79%
12. Az ügyfelek kiszolgálásának sorrendje	7,44	7,33	-19,05%
13. Az ügyintézés gyorsasága	7,4	7,59	32,10%

Az általunk átvizsgált és átalakított folyamatoknak a szürkével megjelölt mérési dimenziók a legmegfelelőbb indikátorai, a változások ezekben a kategóriákban a leginkább értelmezhetőek leginkább, és ezekben a kategóriákban jellemzően bőven meghaladja a 15%-os kitűzött célértéket a növekedés mértéke. Összességében az is látható, hogy több helyen romlottak az eredmények: az értékek azonban még mindig 7 fölé esnek azonban, a következő mérés alapján érdemes figyelni, hogy a rengeteg változás elindításával normálisan együttjáró zavarok eredményezték ezt a visszaesést, vagy tendenciáról van szó, amely esetben szükségessé válik majd megfelelő akciók fogantatása.

## 5 Összefoglalás

Az áttekintett eredményeket az alábbi táblázatok foglalják össze:

Projektelemek szervezete fejlesztési eredményei	Társadalmi fenntarthatóság szempontjai
	<i>Társadalmi értékek megjelenítése a szervezeti célok között</i>
Diagnosztika	
Főfolyamat-átvilágítás	Külső érintettek elvárásainak megismerése
Stratégiai workshop	Stratégiai célkitűzések kijelölése az érintettek elvárásai alapján
Ügyfélszolgálati folyamatok	
Felügyelt intézmények	
Eredményességi mutatószámok	
Balanced Score Card	
Projektzárás	



**TÓTKOMLÓS VÁROS POLGÁRMESTERI HIVATALA**  
**ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM**  
 Budapest, 2010.03.29.

Tevékenység megnevezése	Lefedett részterületek	Érintett főállású munkavállalók aránya (%)		Felülvizsgált szervezeten belüli eljárások száma (db)		Átalakított szervezeten belüli eljárások száma (db)		Bevont partnerek száma (db)	
		elvárt	teljesített	elvárt	teljesített	elvárt	Teljesített	elvárt	teljesített
<b>Szervezetfejlesztési tevékenységek</b>		<b>40</b>	<b>79</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>20</b>
Diagnosztika	-		79		0		0		0
Folyamatmenedzsment 1. Főfolyamat átvilágítás, átstrukturálás	1f, 1i, 2a		0		0		0		0
Stratégiai workshop, stratégiai térkép	1a, 2b		0		0		0		0
Folyamatmenedzsment 2.: Ügyfélszolgálati folyamatok	1c		0		3		3		0
Folyamatmenedzsment 3.: felügyelt intézményekkel kapcsolattartás	1h		0		1		1		6
Folyamatmenedzsment 4.: Partnerek a döntéshozatalban	3c		0		0		0		14
BalancedScoreCard	1k		0		0		0		0
Eredményességi mutatószámok	1j		0		0		0		0