

BUDAPEST FŐVÁROS II. KERÜLETI ÖNKORMÁNYZAT POLGÁRMESTERI HIVATALA ÁROP



Stratégiai célok meghatározása

Drégelyi Zoltán, 2009.12.30.

Koncepcionális terv

ÁROP 3.A.1 pályázat – szervezetfejlesztés

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS	2
2. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ	2
3. SZERVEZETFEJLESZTÉS MÓDSZERTANA ÉS SZÜKSÉGES LÉPÉSEI	3
3.1) A DÖNTÉSI MECHANIZMUS KORSZERŰSÍTÉSE.....	3
3.2) A PARTNERSÉG ERŐSÍTÉSE.....	9
3.3) A KÖLTSÉGVETÉSI GAZDÁLKODÁS EREDMÉNYESSÉGÉNEK JAVÍTÁSA	10
3.4) KONKRÉT ELVÁRT FEJLESZTÉSI IRÁNYOK, LÉPÉSEK	11

Koncepcionális terv

Budapest Főváros II. Kerületi Önkormányzat Képviselő-testületének Polgármesteri Hivatala Szervezetfejlesztés- Koncepcionális terv

1. Bevezetés

A helyzetelemzés összefoglaló áttekintést adott Budapest Főváros II. Kerületi Önkormányzat Képviselő-testületének Polgármesteri Hivatala szervezeti állapotáról, a hivatali struktúra jelenlegi helyzetének elemzéséről. A helyzetelemzés elkészítését követően a koncepcionális tervben kerül meghatározásra, hogy milyen módon, pontosan mely szervezetfejlesztési módszertan az, amely a kívánt eredményt a szervezetre vonatkozóan a lehető leghatásosabban képes biztosítani.

2. Vezetői összefoglaló

Jelen dokumentum a Budapest II. Kerületi Önkormányzat által elnyert ÁROP 3 A 1 – „A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése a Közép- magyarországi régióban” című pályázat megvalósítását segíti. A sikeres megvalósítás érdekében a megfelelő szervezetfejlesztési lépések meghatározása elengedhetetlen.

A lépések meghatározásánál figyelembe kell venni a koncepcionális tervben ismertetett feladatokat, melyek három fő részterületre bonthatóak, de az Önkormányzat szinte teljes működési területét lefedik. A részterületeknél megfogalmazott feladatok célja az új szervezési-működési kultúra széleskörű elterjesztése elsősorban a stratégiai menedzsment, az eredményességi szemlélet, a felügyelt intézmények felé a jó gazda hozzáállás és a költséghatékonyság megerősítésével.

A dokumentumban pontosan meghatározásra kerülnek az elvárt fejlesztési irányok és lépések. Ugyanakkor a projekt megvalósítása során fontos szem előtt tartani az elérendő eredményeket is, melyek a következők:

- Javul a döntési folyamatok megalapozottsága, átlátható információáramlás biztosítja a döntési folyamat szereplőinek tájékozottságát, a döntésekről a partnerek tájékoztatása gyors és érthető.
- Növekszik az Önkormányzat szakmai munkájának minősége a korszerű informatikai folyamatátogatások alkalmazásával.
- Javul a gazdasági feltételek elemzésének képessége, korszerű költségvetési technikák támogatják a tervek összeállítását és az elfogadott költségvetés végrehajtását.
- Javul a kockázatok értékelésének képessége.
- Erősödik a távlati gondolkodás képessége, a stratégiai szemlélet beépül a meghatározó döntési folyamatokba.
- Nő a prioritások képzésének megalapozottsága.

- Javul az Önkormányzat által nyújtott közszolgáltatások minősége részint azért, hogy jó gazdaként felügyeli az intézményeit, részint pedig a nyújtott közszolgáltatások minőségét mérő standardizált technikák alkalmazásával.
- Komplex szervezetfejlesztési programok növelik az Önkormányzat által nyújtott szolgáltatások állampolgár-központúságát.
- Végző soron átalakul és színesedik a szervezeti kultúra, ami biztosítja a fejlesztések fenntarthatóságát.

Az eredmények megvalósítása érdekében az alábbiakban kifejtésre kerül a szervezetfejlesztési módszertan.

3. Szervezetfejlesztés módszertana és szükséges lépései

3.1) A döntési mechanizmus korszerűsítése

- a) Általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében;
 - Ügyintézési modell letisztítása.
 - Kompetenciamátrix kialakítása.
 - Döntési pontok által alkotott döntési folyamatok egyszerűsítése, a folyamatok újrarajzolása, több lépésből álló, a Hivatal egyes ügyosztályai közötti együttműködést igénylő ügyintézési folyamatoknál a work flow meghatározása a feladatok egzakt csoportosításával.
- b) A Polgármesteri Hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében;
 - Előkészítési szakasz
 - Teljes feladatellátási „térkép” készítése.
 - Az ellátandó feladatok tevékenységeinek erőforrástérképét egyenként el kell készíteni.
 - Különös hangsúlyt kell fordítani azon folyamatpontokra, amelyekben a legkisebb erőforrás-változtatással a legnagyobb nyereséget (idő csökkenés – költség csökkenés) lehet elérni.
 - Ezen folyamatpontokat meg kell változtatni, mely esetenként az egész folyamat megváltoztatását jelenti!
 - A szervezetet az új folyamatok kiszolgálásának megfelelően kell átalakítani.
 - Mutatószámok képzése, amely jelzi az ügyintézés eredményességét (mutatószám lehet: egy ügyre fordított szakmai ügyintézési idő, meghozott döntések elleni jogorvoslatok száma szervezeti egységenként és ügytípusonként, a jogorvoslatok hatása a meghozott elsőfokú döntésre, ügyintézési idő betartásának pontos és naprakész mérése, elégedettségi kérdőív bevezetése, honlapon név nélküli fórum hozzászólásokat kezelő link elhelyezése)

- Megvalósítási szakasz
 - A fenti „elméleti” feltáró lépések után a változások végrehajthatóságának tervezése.
 - Az erőforrások rendszerében az IT adja az eszköz erőforrás legjelentősebb részét.
 - A szervezetfejlesztés egyes szakaszaiban a különböző típusú erőforrásokat korláatosnak kell tekinteni, így az IT vonatkozásában is a meglévő IT optimális kihasználása lehet az elsődleges cél.

- c) Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása (pl. munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása);
 - Kifejezetten a front-office tevékenységek szervezését kell elvégezni.
 - Az ügyfélszolgálati folyamatok optimalizálásának célja, hogy az „ügyfél” ideje (várakozási idő) a lehető legrövidebb legyen, illetve növekedjen az ügyfél-elégedettség! Ezen két mutató mentén szükséges az átalakítások elvégzése.
 - A Hivatal épületének „arculat változása” szükséges annak érdekében, hogy az ügyfelek számára kijelölt várakozási hely minél több információt nyújtson az ügyeiket a Hivatalban személyesen elintézni kívánó lakosok részére, illetve az épületek teljes akadálymentesítését is meg kell valósítani az egyenlő bánásmód biztosítása érdekében. Az ügyfélforgalom számára kijelölt épületekben tájékoztató táblákat kell kihelyezni – braille írással is - és papír formátumban elérhetővé kell tenni a nyomtatványokat. Ajánlott az ügyfélterminálok elhelyezése is. A várakozási helyen panaszládákat kell kihelyezni, illetve papír formátumban elégedettségi kérdőíveket kell az ügyfelek részére elérhetővé tenni, hogy az anonim vélemény-nyilvánítás minél szélesebb körben lehetővé váljon.
 - Az ügyfélszolgálati tevékenység összehangolása szükséges a közigazgatási eljárásból adódóan a hatóság előtti kötelező megjelenések (idézés, tárgyalás, tanúmeghallgatás) rendjével.
 - Az ügyfélszolgálati tevékenység szakmai hátterének biztosítása, amellyel a szakkérdéseket feltevő ügyféli elégedettségnek is nőnie kell.
 - A közigazgatási hatósági eljárás és szolgáltatás általános szabályairól szóló 2004. évi CXL. tv. (továbbiakban: Ket.) folyamatos változásainak és az ehhez kapcsolódó ágazati jogszabályváltozásoknak a nyomon követése az iratminták és az informatikai szak-modulok tekintetében.
 - Elektronikus közigazgatás színvonalának növelése, a honlapon lévő információk bővítése és naprakész vezetése, az ügyfélkapu és minden

szervezeti egység tekintetében elektronikus időpont foglalási rendszer biztosítása szükséges.

- Iktató program átalakítása a Ket. folyamatos változásainak megfelelően:
 - Az ügyintézési határidő betartásának munkanapok szerinti jelzése mind az érintett ügyintéző, mind közvetlen felettese számára.
 - A Ket. 164.§ (3) bekezdése szerinti ügyfélforgalmi statisztika készítése.
 - Egyes iktatási funkciók pl. alszám kiosztás funkciójának ügyintézőhöz telepítése.
 - Az Iktató programot teljes körűen kompatibilissé kell tenni az egyes szervezeti egységek által használt informatikai szak-modulokkal.
- Az elektronikus információszabadságról szóló 2005. évi XC. tv. és az elektronikus közszolgáltatásról szóló 2009. évi LX. tv. előírásainak megfelelő honlap vezetése, a közzétételi szabályzat aktualizálása és az ehhez szükséges informatikai háttér kiépítése.

d) Rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása;

- A rendeletekkel és előterjesztésekkel kapcsolatosan informatikai rendszer létrehozása, iratminták készítése, a meglévő anyagok aktualizálása szükséges.
- Központi „tudástár” létrehozása javasolt, amelynek révén egy szervezeti egység kezében összpontosulna a rendeletek és előterjesztések elkészítése, ezáltal az egyéb szervezeti egységeknek csak a szakterületeket érintő indoklási részt kellene beillesztenie.
- Szoftveres támogató rendszer létrehozása/fejlesztése szükséges mind a határozatok nyilvántartása, mind a rendeletek egységes szerkezetben történő naprakész vezetése érdekében.
- A testületi és bizottsági munkatervek elkészítése előtt javaslat kérése szükséges valamennyi szervezeti egység köztisztviselőjétől. Ezen „ötletbörze” révén feltárhatóak lennének a szakterületeket érintő, esetleg a jelen gyakorlatban elhanyagolt önkormányzati feladatellátási területek is. Mind a munkaterv, mind az aktuális ülések napirendi pontjainak összeállítása során széles körű konzultációt lehetne megvalósítani egy fórum rendszer, belső informatikai jelzőrendszer létrehozása révén.

e) A hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása;

- A hivatalban lévő IT eszközállomány alapfunktionalitásának felhasználásával, ki kell alakítani a megfelelő szintű belső kommunikáció standard rendszerét, amely megfelelően nyomon követhető, ugyanakkor

papírkímélő megoldás. Meg kell szüntetni, vagy legalábbis minimalizálni kell az egyes szervezeti egységek közötti papír alapú kommunikációt.

- A szervezeti egységek által végzett összetett események, összefüggéseikben alkotnak folyamatokat, melyeket fel kell rajzolni, és a különböző szervezeti egységek közti átmenetek rendjét úgy kell megváltoztatni, hogy a folyamatok felgyorsuljanak. Külön fókuszálni kell azon tevékenységcsoportokra, amelyeknél a hivatal egyes egységei egy ügyben egymás társhatóságaiként működnek (adatigazolás, pénzügyi igazolás, megkeresések).
- A szervezeti egységek közti együttműködés, vagyis a hivatal összetett eseményeinek (elemi eseményekből képzett olyan részfolyamat, amelyet egy szervezeti egység összefüggően végez) lefutása kapcsán keletkező „kommunikáció” gyorsaságát és megbízhatóságát javítani kell.
- A kapcsolat az elkülönülő szervezeti egységek közt tehát szükségszerű, ezek javítása magában foglalja a „folyamatok javítását”.
- A leglényegesebb szempont ebben az esetben a feladatok közt lévő „átvitel” idejének csökkentése, minőségének javítása. Ennek hatására a folyamatrendszer is javul.
- Külön figyelmet érdemel azonban, hogy a gyorsabb lefutás nem eredményezhet formai közigazgatási eljárási hibát, az ebből adódó jogorvoslatok számát minimalizálni kell, és a folyamatrendszernek meg kell felelnie a Ket. és egyéb ágazati jogszabályok vonatkozó előírásainak (belföldi jogsegély, adatszolgáltatás, hatósági bizonyítvány, hatósági igazolás).
- Az egész Hivatalt érintően ún. „összapparátusi” értekezleteket kell tartani annak érdekében, hogy a Hivatal valamennyi köztisztviselőjét érintő információkról a dolgozók a legmagasabb szintű vezetőktől – a jegyzőtől és a polgármestertől – első kézből értesüljenek. Növelni kell a szervezeten belül a primus inter pares – első az egyenlők közt – érzését a felső vezetés tekintetében.
- A jegyzőnek a szervezeti egységek vezetőivel rendszeresen át kell beszélnie az egyes részlegek működését, és a Hivatal egészét érintő folyamatok ellátásának színvonalát befolyásoló standardecket, a kitűzött célok és feladatok végrehajtásának elmaradása esetében pedig a felelősségre vonás sem maradhat el.
- Az egyes szervezeti egységeknek a feladatellátás hatékonysága által megkívántak szerint, de legalább havonta átfogó munkamegbeszélést kell tartaniuk, ahol nemcsak a következő időszak eseményeinek ismertetése szükséges, hanem a már elvégzett feladatok ellátásának értékelése is.
- A több szervezetet érintő feladatok ellátását mindig meg kell előznie az érintett egységek vezetői szintű egyeztetésének, és az ügyintézői szintű egyeztetés sem maradhat el.
- Az aljegyzői státuszt újra kell strukturálni azáltal, hogy az Igazgatási Irodától az Okmányiroda leválasztásra kerül.
- A mai közigazgatásban egy olyan méretű hivatali apparátus esetében, mint Budapest Főváros II. Kerületi Önkormányzat Képviselő-testületének Polgármesteri Hivatala a jegyző számára már olyan sokrétű feladat kerül

meghatározásra, amely szükségessé teszi, hogy a jegyzői utasítások, felső vezetői ellenőrzések végrehajtása egy elkülönült személy – és ne maga a jegyző – napi feladatai közé tartozzon. Az ellenőrzési, kontrolling tevékenység napi szintű gyakorlása érdekében létre kell hozni egy új kontrolling vezetői státuszt. A kontrolling vezető közvetlenül jegyzői irányítás alatt tevékenykedne, és a jegyzői utasítások végrehajtásának felügyelete mellett a Hivatalban lefolytatott ellenőrzések eredményeként feltárt hiányosságok orvoslásába, illetve a későbbi jogszabályoknak megfelelő gyakorlat kialakításának kidolgozásába is bevonható. Ezáltal az egyes szervezeti egységek vezetői segítséget kapnának a vezetői feladatok ellátásában, a jegyzői elvárásoknak való megfelelő ügyintézési gyakorlat kialakításában.

f) A hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése;

- A koordinációs funkció színvonala akkor tud javulni, ha a monitoring és kontrolling lehetővé válik.
- Monitoring és kontrolling ugyanakkor csak szabályozott környezetben létezhet.
- Ki kell dolgozni a lehetséges maximum szinten üzembe állítható monitoring és kontrolling rendszer specifikációját. A kontrolling rendszer vonatkozásában a projektben minimum 3 indikátor bevezetését és mérését meg kell valósítani. (olyanokat, melyek méréséhez a jelenlegi IT rendszerek megfelelő alapokat adnak)
- A monitoring és kontrolling rendszert össze kell kapcsolni a belső ellenőrzési és a FEUVE ellenőrzési rendszerrel, illetve a fentiekben ismertetett kontrolling vezetői státusz létrehozásával.
- A Hivatalon belüli koordinációs funkció hatékonyságát növelné, ha a most alkalmazott éves CAF felmérés mellett - negyedévente névtelen értékelést végeznének az ügyintézők. Általánosságban megállapítható és az adatszolgáltatás eredménye is azt támasztja alá, hogy az ügyintézők minden értékeléstől, vélemény-nyilvánítástól tartanak, félnek a vezetői retorziótól. Véleménye, a szervezeti egység működési színvonalának javítására vonatkozó elképzelése azonban majdnem minden ügyintézőnek lenne, ezért teret kellene adni annak, hogy névtelenül véleményt tudjanak nyilvánítani, és javaslataikat a vezetők felé tudják tolmácsolni.

Megjegyezzük, hogy messzemenő következtetések vonhatóak le abból is, ha az ügyintézők még a névtelen vélemény-nyilvánítástól is elzárkóznak.

A begyűjtött javaslatokat, véleményeket negyedévente szervezeti egységenként összegezni kell, és le kell vonni a szervezeti egység jövőbeni működésére vonatkozó konzekvenciákat.

- g) Az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a Hivatal működésébe;
- Szervezeti egységenként külön felelőst kell kijelölni, akinek munkakörébe tartozna az intézményi szintű koordináció. Egycsatornás kommunikáció kialakítása javasolt a kommunikáció színvonalának javítása érdekében. Az egycsatornás kommunikáció megfelelő működtetése azonban csak a vezetői struktúra átszervezése után lehetséges. Jelenleg hivatali szinten a vezetői feladatok nincsenek letisztázva, több szervezeti egység esetében a vezetői feladatok meg sem jelennek, egyes vezetőket maguk az ügyintézők sem érznek felettesüknek.
 - Az informatikai rendszer fejlesztése révén a Hivatalban lévő IT eszközállomány alapfunkcionalitásának felhasználásával, ki kell alakítani az intézményekkel történő kommunikáció standard rendszerét, mely megfelelően nyomon követhető, gyors és ugyanakkor papírkímélő megoldás.
- h) A Hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése;
- Ezt az összes „részterület” komplexitásával kell biztosítani:
 - Ha a folyamatok erőforrásrendszere átalakításra kerül, melynek hatására a folyamatok is átalakulnak, akkor a méréseket azon erőforrások értékeinek figyelésére kell tervezni, melyek a „kritikus” pontokban meghatározóak. (Azon folyamatpontok, melyekben a kialakuló legkisebb változás a folyamatokban a legnagyobb változást idézi elő!)
 - Elégedettségi kérdőívek révén a Hivatal közvetlenül az ügyféltől kaphatna információt arról, hogy volt megelégedve az ügyintézéssel (várakozási idő, ügyintézési határidő betartása, ügyintézés színvonala). Az elégedettségi kérdőívek nem reprezentatív statisztikai adatgyűjtés révén kerülnének előállításra, hanem az év teljes időszakában elérhetőek lennének elektronikusan a honlapon és papír alapon a Hivatalban, az ügyfelek várakozási helyén.
 - Az ügyintézési határidő betartása az iktató rendszer átalakítása révén követhető kell, hogy legyen mind az ügyintéző, mind a felettese számára. A jelenlegi iktató program nem kompatibilis az informatikai szak-modulokkal, ezáltal jelentős többlet feladatokat ró az ügyintézőkre, az ügyintézési határidő számítása pedig a gyakorlatban manuálisan történik.
 - A jogorvoslatok száma és ezek hatása az első fokú döntésre szintén az eredményességet jellemzi.
 - Az SZMSZ szerinti határidők betartása és törvényességi észrevételek, jelzések száma is mutatószámként funkcionálhat.

- A belső ellenőrzés, a számvevőszéki, államkincstári és egyéb ellenőrzések tapasztalatai mutatószámként is szolgálhatnak az ellenőrzéssel érintett szervezeti egységek eredményességének megítélésében.

i) Szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése;

- A köztisztviselői teljesítményértékelési rendszer jelenleg a Hivatalban alkalmazásra kerül. Ezáltal egyes köztisztviselők alapilletménye a köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. tv. 43.§ (4) bekezdése alapján legfeljebb 30%-kal megemelésre, illetve 20%-kal csökkentésre került.
- A jövőben olyan IT eszközzel támogatott teljesítményértékelés bevezetése történhet, amely a Hivatal Középtávú Stratégiájával összhangban szervezeti egységenként határozza meg a fő célokat, és ezek kerülnek ügyintézői szinten lebontásra.
- A projektben el kell készíteni a teljesítményértékelési rendszer informatikai eszköztámogatásának funkcionális specifikációját.
- A teljesítményértékelési rendszer részét kell, hogy képezze a Hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok, a CAF felmérések eredményei és a jelenleg használt Minőségügyi Eljárás.
- Össze kell kapcsolni a mutatószámok javulásához, romlásához kapcsolódó egyéni köztisztviselői teljesítmények mérését, a jutalmazás, és esetleges szankcionálás rendszerét.

j) A projekt szemlélet megerősítése;

- Megfelelő szoftverrendszer segítségével a projektek nyomon követhetővé és tervezhetővé válnak.

3.2) A partnerség erősítése

a) Szervezeti megoldások bevezetése a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítására, a döntések nyilvánossá tételére;

- Portál rendszer átalakítása.
- Társadalmi vita intézményesített formájának bevezetése, a lakosság nagyobb mértékű bevonása a helyi jogalkotási folyamatba.
- Elektronikus információszabadságról szóló törvénynek megfelelően a közzétételi szabályzat aktualizálása, naprakészességének megőrzése.
- A közzétett adatok folyamatos monitoringja, változás-követés.

b) A civil és a vállalkozói szférával kialakítható kapcsolatok megszervezésének mechanizmusa;

- A feladatellátásban érintett „partnerek” bevonása a megfelelő szintű ügyintézési folyamat kialakítása érdekében;

- Társhatóságokkal, szakhatóságokkal, építésügy terén a tervezőkkel, vállalkozókkal történő egyeztetés érdekében szakmai napok szervezése, amelyen az eljárás során felmerült „típus hibák” átbeszélése mellett brainstormingra is sor kerülhet.
- Civil szervezetekkel való szervezett kapcsolattartás;
 - Az önkormányzati igazgatásba minél szélesebb körben ajánlott a civil szervezetek bevonása a pályázati lehetőségek kihasználása érdekében.
 - Átgondolásra javasolt egyes feladatok non-profit szektorhoz történő kiszervezése.

3.3) A költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása

a) Pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozása;

- A gazdasági folyamatok felrajzolása, a kompetenciamátrix elkészítése.
- Stratégiai célok meghatározása, a módosításra javasolt eljárások és szabályzatok jegyzékének elkészítése, a kialakítandó rendszerrel szembeni hatékonysági követelmények megfogalmazása.

b) Stratégiai tervezés és éves költségvetés összekapcsolása;

- Az önkormányzat stratégiai tervállományának koherens összerendezése.
- Egységes stratégia leírási módszertan kidolgozása, mely a stratégiai célok egzakt számszerűsíthető költségeit, és eredményeit is képes kezelni.
- Az évente több esetben is változó költségvetés és a stratégiai tervezés összekapcsolási, és monitorozási rendszerének pontos kidolgozása.
- A minden ciklus elején készülő gazdasági programba be kell építeni a stratégiai leírási módszertant, amely alapján minden évben elkészülhet a költségvetési koncepció.

c) Tartalmi és eljárási kapcsolat kialakítása az önkormányzati szakpolitikai prioritások és a költségvetés előkészítése és elfogadása között;

- A nullabázisú költségvetés rendszerének megtervezése.
- A szakpolitikai prioritások feladat szintű modellbe történő illesztése, mely a nullabázisú költségvetés tervezés alapjaként kell, hogy szolgáljon. (Költségvetés tervezés során kezelt prioritások.)

d) A költségvetés készítésének és elfogadásának folyamata;

- A folyamat pontos felrajzolása, szabályozási elemek leírása, SZMSZ illetve szabályzatok módosítási javaslatainak kidolgozása.
- e) Az új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazása;
- A nullabázisú költségvetés tervezés, teljes folyamatrendszerének leírása,
 - A bevezetés lépéseinek meghatározása, cselekvési terv kidolgozása.
 - A tervezés alapjait képező elkülönülő feladatok tételes listaszerű leírása az alábbi paraméterekkel:
 - Feladat megnevezése.
 - Feladat finanszírozásához szükséges pénzeszköz kiszámításának módja, a képletben szereplő összes változó definiálásával, mérési rendszerének kidolgozásával.
 - A feladat finanszírozását biztosító forrás megnevezése.
- f) Pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javítása;
- A kötelezettségvállalás, ellenjegyzés, utalványozás és érvényesítés rendjének folyamatszabályozása a hatáskörök megfelelő elkülönítésével.
- g) Törzsadatbázisra vonatkozó koncepció készítése;
- Az adatgazdálkodás jelenlegi megvalósulásának áttekintése, stratégiai célok meghatározása.

3.4) Konkrét elvárt fejlesztési irányok, lépések

Módszertani elemzés, konkrét szervezetfejlesztési lépések, változásmenedzsment, a fenti célterületek vonatkozásában szervezeti egységenként:

1. Jegyzői Titkárság:

- a) Általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében;
 - A vezetési struktúra kialakítása.
 - Pontos feladat meghatározás szükséges és a számonkérés bevezetése, az elmaradt feladatellátás esetében felelősségre vonás kezdeményezése.

- b) A Polgármesteri Hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében;
- Növelni kell a Jegyzői Titkárság és a többi szervezeti egység együttműködésének hatékonyságát annak érdekében, hogy a bizottsági és testületi előterjesztésekkel kapcsolatos feladatok a megfelelő színvonalon kerüljenek ellátásra.
- c) Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása (pl. munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása);
- A panaszok benyújtásának módját szélesíteni kell.
 - Lehetőséget kell biztosítani arra, hogy az ügyfelek névtelenül a honlapon közvetlen link, illetve fórum hozzászólások révén elektronikusan ki tudják nyilvánítani véleményüket. A Hivatalban panaszládák elhelyezése révén a papír formátumú véleménynyilvánítás lehetőségét is fenn kell tartani.
- d) Rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása;
- Az előterjesztésekkel és az ülések adminisztrációjával kapcsolatosan sablonok kidolgozása, központi tudástár létrehozása.
 - A határozatok nyilvántartási rendszerének és az egységes szerkezetű rendeletek vezetésének teljes körű informatikai háttérét meg kell teremteni. Olyan szoftver használata szükséges a szervezeti egységnél, amely követni tudja a lejárt határidejű határozatokat, a végrehajtásra meghatározott időtartam illetve időpont előtt jelez egyidejűleg a felelősnek és felettesének is. Ezáltal a döntések végrehajtása naprakész lesz és a feladatellátás elmaradása esetén a felelősségre vonás is lehetővé válik.
 - A bizottsági és testületi ülések munkaterveinek, napirendi pontjainak elkészítése során a Hivatal valamennyi szervezeti egységét be kell vonni, hogy az egyes Irodákban dolgozó azon köztisztviselők is jelezni tudják a testületi, bizottsági tárgyalást igénylő problémáikat pl. rendeletek alkotását, módosítását; koncepciók, szabályzatok felülvizsgálatát.
 - A bizottsági és testületi ülések előtt rendszeresen tartandó irodavezetői megbeszéléseket meg kell, hogy előzze az egyes szervezeti egységeken belül megtartott munkamegbeszéléseknek, annak érdekében, hogy az egyes irodavezetők, csoportvezetők már saját részlegük teljes véleményét, javaslatát tudják tolmácsolni a Jegyzői titkárság felé. „Ötlebörze” révén feltárhatóak lennének a

szakterületeket érintő, esetleg a jelen gyakorlatban elhanyagolt önkormányzati feladat ellátási területek is. A brainstorming hatékonyan kivitelezhető lenne, ha elektronikusan külön fórumot hoznának létre a testületi és bizottsági ülések előkészítésével kapcsolatos javaslatok, vélemények elhelyezése céljából.

- e) A Hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása;
- Évi néhány alkalommal rendszeresíteni kell a jegyző által – a polgármester részvételével - tartott olyan megbeszéléseket, ahol valamennyi köztisztviselő részt vesz.
 - A kontrolling vezetői státusz létrehozása révén a jegyzővel történő kapcsolattartás szabályozott keretek között valósul meg, ezáltal a vezetői feladatok ellátása hatékonyabbá válik.
 - A szervezeti egységnél az irodavezető rendszeresen, szervezett keretek között munkamegbeszéléseket kell, hogy tartson, amely megbeszéléseket dokumentálni kell annak érdekében, hogy a vezetői utasítások rögzítésre kerüljenek, és azok végrehajtásának elmaradása esetén lehetőség nyíljon a felelősségre vonás kezdeményezésére.
- f) A Hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése;
- Ki kell dolgozni a monitoring és kontrolling rendszerét, amelynek kapcsolódnia kell a jelenleg meglévő ellenőrzési nyomvonalakhoz.
- g) Az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a Hivatal működésébe;
- Intézményi szintű koordinációért felelős személy kijelölése.
 - Egycsatornás kommunikáció kialakítása a Hivatalban lévő IT eszközállomány alapfunkcionalitásának felhasználásával.
- h) A Hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése;
- SZMSZ, egyéb rendeletek és szabályzatok szerinti határidők betartása.
 - „Törvényességi észrevételek”, jelzések száma.
 - Elégedettségi kérdőív kitöltése az ügyfelek, a képviselők és bizottsági tagok, illetve a többi szervezeti egységnél dolgozók részéről – mivel a Jegyzői Titkárság szinte valamennyi Irodával együtt dolgozik az előterjesztések elkészítése során -.

- i) Szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése;
 - o A Hivatal Középtávú Stratégiájának Jegyzői Titkárságra vonatkozó részének pontos feltárása után, a CAF felmérések és a jelenleg használt Minőségügyi Eljárás eredményei alapján a szervezeti egységekre vonatkozó konkrét céloknak megfelelően kell a teljesítménycélokat egyénenként meghatározni. A rendszeresen tartandó munkamegbeszélések témáját legalább negyedévente az év közbeni teljesítmények értékelésének kell képeznie.

2. Polgármesteri kabinet:

- a) Általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében;
 - o A kabinetet érintő közvetlen vezetési feladat átadása a polgármestertől a kabinetvezető részére.
 - o A fegyelem erősítése a szervezeti egységnél feladatot ellátó valamennyi köztisztviselő esetében.
- b) A Polgármesteri Hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében;
 - o Növelni kell az együttműködést a Jegyzői Titkársággal annak érdekében, hogy a bizottsági és testületi előterjesztésekkel kapcsolatos feladatok a megfelelő színvonalon kerüljenek ellátásra.
- c) Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása (pl. munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása);
 - o Teljes körű biztosítása az ügyféli vélemény-nyilvánítás lehetőségének.
- d) Rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása;
 - o Az előterjesztésekkel és az ülések adminisztrációjával kapcsolatosan központi tudástár létrehozása, amelynek révén az egyéb szervezeti egységeknek a szakterületüket érintő indoklási részt kellene csak beilleszteniük az előterjesztésekbe.

- Szoftveres támogató rendszer létrehozása/fejlesztése szükséges mind a határozatok nyilvántartása, mind a rendeletek egységes szerkezetben történő naprakész vezetése érdekében.
 - „Ötletbörze” rendszeres tartása révén a Hivatal ügyintézői „közelebb éreznék magukat” a döntést hozó testületekhez, és nem misztikus, nehezen végrehajtható feladatnak tartanak az előterjesztések készítését.
- e) A Hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása;
- Rendszeresíteni kell a szervezett keretek között tartott munkamegbeszéléseket.
 - Adminisztrálni kell a kabinetvezető által az ügyintézőknek tartott megbeszéléseket annak érdekében, hogy a pontos feladat meghatározás és annak végrehajtása a vezető számára nyomon követhető legyen, és a vezetői utasítások végrehajtásának elmaradása esetén a felelősségre vonás kezdeményezésére sor kerüljön.
 - A jegyzői utasítások érvényre jutása, és a kitűzött feladatellátási cél megvalósításának számonkérése érdekében létre kell hozni a közvetlen jegyzői irányítás alá tartozó kontrolling vezetői státuszt.
- f) A Hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése;
- Jelenleg a Hivatalon belüli koordináció hatékonysága a szervezeti egység vonatkozásában nem mérhető megfelelően, ezért ki kell építeni az ellenőrzési pontokat és a nyomvonalak mentén folyamatos ellenőrzéseket kell folytatni.
- g) Az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a Hivatal működésébe.
- A vezetői struktúra újraszabályozását követően az intézményekkel egycsatornás kommunikációt kell kialakítani, amelynek felelősét ki kell jelölni, és meg kell teremteni az ehhez szükséges informatikai háttérrel is.
- h) A Hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése;
- SZMSZ-ben rögzített eljárási rend betartása.

- Elégedettségi kérdőív kitöltése az ügyfelek, a képviselők és bizottsági tagok, valamint a kabinet munkájának minőségét érintően a többi szervezeti egységnél dolgozók részéről.

i) Szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése;

- A CAF felmérés és a jelenleg használt Minőségügyi Eljárás eredményeinek beépítése az egyénekenként meghatározott teljesítménycélok esetében.

3. Vagyonhasznosítási és Ingatlannyilvántartási Iroda:

a) Általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében;

- Az irodavezetői feladatok mellett az irodavezető-helyettesi státusz fenntartásának átgondolása, illetve ezen középvezetői poszt konkrét irányítási feladatokkal feltöltése szükséges.

b) A Polgármesteri Hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében;

- A munkakörök újraszabályozása révén az ügyintézési határidő csökkentésére kell törekedni, és erősíteni kell a szervezeti egységnél a – szükség szerinti – felelősségre vonás intézményének alkalmazását.

c) Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása (pl. munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása);

- Az iktató programot fejleszteni kell annak érdekében, hogy az ügyintézők követni tudják a határidőket, és az ügyintézési határidő lejártát megelőzően értesüljön mind az ügyintéző, mind felettese a sürgős feladatellátásról.
- Az elektronikus közigazgatás színvonalának javítása érdekében a honlapon található információk bővítése a szervezeti egység vonatkozásában, illetve az időpontfoglalás lehetőségének biztosítása.

d) Rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása;

- Informatikai program bevezetése által az egyes szervezeti egységek által az előterjesztések készítésére fordított idő rövidíthető.

- e) A Hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása;
- A kontrolling vezető státusz létrehozása révén az irodavezetők koordinálása hivatali szinten erősödne, és megvalósulna a középvezetői szintű feladat ellátás számonkérése is.
 - A Vagyonhasznosítási és Ingatlannyilvántartási Irodában csak szükség szerint és az érintett ügyintézők részvételével kerül sor munkamegbeszélésekre.
 - Intézményesíteni és rendszeresíteni kell a vezetői értekezleteket, ahol a szervezeti egységhez tartozó valamennyi köztisztviselő részvételével meghatározásra kerülhetnek az Iroda céljai, a konkrét feladatok és ezek ellátásának teljes folyamata.
- f) A Hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése;
- A monitoring és kontrolling működése a szervezeti egységben nem megfelelő, ezek kialakítása révén a koordinációs funkció növekedik.
- g) Az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a Hivatal működésébe.
- Az intézményekkel való kapcsolattartás kiemelt fontosságú az Iroda működése során.
 - A kapcsolattartásért felelős személy kijelölése révén egycsatornás kommunikáció kialakítása a cél.
 - Az intézményi szintű kommunikáció informatikai hátterének fejlesztése szükséges.
- h) A Hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése;
- Ügyintézési határidő betartása az iktató program fejlesztése által.
 - Elégedettségi kérdőív papír formátumban és elektronikusan is alkalmazásra kell, hogy kerüljön az ügyfelek részéről a névtelen vélemény-nyilvánítás kifejezése érdekében.
 - A hasznosításra nem kerülő ingatlanok számának naprakész nyomon követése.
- i) Szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése;

- A teljesítményértékelés rendszerének hatékony alkalmazása a szervezeti egységre vonatkozó konkrét cél és feladat meghatározás után lehetséges.

4. Informatikai Iroda:

- a) Általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében;
 - Az Informatikai Iroda irodavezetői álláshelyének betöltése révén meg kell szüntetni az ügyintézők közvetlen jegyzői irányítás alá tartozását.
- b) A Polgármesteri Hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében;
 - A szervezeti egység létszámának bővítése indokolt annak érdekében, hogy a Hivatalban felmerülő valamennyi informatikai probléma megoldásra kerülhessen és a helyben végrehajtható fejlesztések kivitelezhetővé váljanak.
 - Felül kell vizsgálni a külsős megbízott személyek/szervezetek által végzett tevékenységeket az ügyintézési idő csökkentése és a költségtakarékosság szempontjából.
- c) Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása (pl. munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása);
 - Az informatikai rendszer teljes körű fejlesztése.
 - Honlap teljes körű felülvizsgálata.
 - Fórum létrehozása mind az ügyfelek, mind az ügyintézők számára.
 - Az intézményekkel történő közvetlen elektronikus kapcsolattartás módjának bővítése – közvetlen linkek létrehozásával -.
 - Közzétételi lista naprakész vezetése.
 - Ügyfélkapu üzemeltetése.
 - A Ket. 2009. október 01. napján hatályba lépett módosításainak megfelelő nyomtatványok feltöltése.
 - Iktató program fejlesztése a Ket. módosításoknak megfelelően, és az informatikai szak-modulokkal való teljes körű kompatibilitás létrehozása.
- d) Rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása;
 - A folyamatok elektronikus támogatásának megvalósítása.

- Szoftverek készítése vagy a Hivatal által vásárolt informatikai rendszer üzembe helyezése és fejlesztése.
- e) A Hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása;
- A szervezeti egységek közötti kommunikáció informatikai háttérének biztosítása révén a papír alapú kapcsolattartás mellőzése.
- f) A Hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése;
- Az ellenőrzés gyakorlati megvalósítása előre meghatározott célrendszer alapul vételével.
 - A kontrolling vezető részére történő feladat meghatározásba be kell vonni a koordinációs funkció növekedése érdekében a Hivatal teljes ellenőrzési mechanizmusának nyomon követését.
- g) Az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a Hivatal működésébe.
- Az informatikai rendszer fejlesztése révén a Hivatalban lévő IT eszközállomány alapfunkcionalitásának felhasználásával az intézményekkel történő kommunikáció standard rendszerének kialakítása.
- h) A Hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése;
- Az Informatikai Iroda, mint back office egység minden évben felméri néhány kérdés feltevésén keresztül, hogy az ügyintézők milyen mértékbe elégedettek a szervezeti egység által nyújtott szolgáltatásokkal.
 - A dolgozói elégedettség mérése mellett biztosítani kell az ügyfelek számára, hogy névtelenül kifejthessék véleményüket a honlap, ügyfélkapu, elektronikus időpontfoglalás rendszerének működéséről.
 - Az Informatikai Iroda által ellátott tevékenységekre vonatkozó közvetlen lakossági vélemények, és a más szervezeti egységek működésével kapcsolatban kifejtett ügyféli elégedettség alapján kell meghatározni a Hivatal informatikai fejlesztésének irányát.
- i) Szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése;

- A szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése az Informatikai Iroda tekintetében csak akkor lehetséges, ha a szervezeti egység vezetését olyan az önkormányzati közigazgatás területén járatos informatikus látja el, aki képes átlátni a Hivatal teljes informatikai működését és meg tudja határozni a fejlesztési irányokat.

5. Okmányiroda:

- a) Általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében;
 - Az irodavezetői státusz mellett működő csoportvezetői posztok valós tartalommal és feladatokkal való „feltöltése”.
 - A szervezeti egységen belül pontos feladat ellátási rendszer kialakítása révén szükség esetén a felelősségre vonás intézményének bevezetése.
- b) A Polgármesteri Hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében;
 - A Front-office egység működésének erősítése az ügyféli elégedettség elérése érdekében.
- c) Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása (pl. munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása);
 - Az ügyfélforgalom számára nyitva álló helyiségek teljes körű akadálymentesítése, tájékoztató táblák és nyomtatványok elhelyezése révén a Hivatal fizikai megjelenése is ügyfélbarát arculatot ölthet.
 - Az információnyújtáson, sorszám igénylésen és az ügyfelek fényképezésén kívül egyéb pl. illeték fizetés feladatának front-office egységhez történő telepítése.
- d) Rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása;
 - Nem releváns a szervezeti egység vonatkozásában.
- e) A Hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása;

- Az Okmányiroda méretét és elkülönült feladatait tekintve a jövőben önálló, az Igazgatási Irodától elkülönült részlegként működhetne. Az önálló szervezeti egység létrehozása során nagy hangsúlyt kell fordítani a többi részleggel és a kontrolling vezetővel történő együttműködésre.
- f) A Hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése;
 - A CAF felmérések és a Minőségügyi Eljárás alkalmazása, valamint az ügyféli elégedettség mérése mellett az ügyintézők vélemény nyilvánításának is teret kell biztosítani.
- g) Az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a Hivatal működésébe.
 - Nem releváns a szervezeti egység vonatkozásában.
- h) A Hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése;
 - Az ügyintézési határidő betartásnak ellenőrzését lehetővé kell tenni az iktató program fejlesztése révén.
 - Ügyféli elégedettség folyamatos mérése.
 - Ügyfélkapu teljes körű használatának biztosítása.
- i) Szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése;
 - A közszolgáltatás eredményességét mérő mutatószámokat a teljesítményértékelés célrendszerének kialakításába be kell építeni.

6. Igazgatási Iroda:

- a) Általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében;
 - Az Igazgatási Iroda feladatainak jellegéből adódóan lehetőség lenne az Okmányiroda szervezeti egységtől történő leválasztására és önállósítására. Ezáltal az Igazgatási Iroda vezetőjének – azaz az aljegyzőnek – a feladatai csökkennének, és nagyobb energiát tudna fordítani az aljegyzői feladatok ellátására.

- b) A Polgármesteri Hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében;
- A jegyző közvetlen irányítása alá tartozó kontrolling vezetői poszt létrehozása révén az irodavezetői megbeszélések rendszeres megtartása intézményesítésre kerülhet. Ezáltal az irodavezetők irányítási feladatai közvetlen ellenőrzésre kerülnének, és lehetőség nyílna a vezetői feladat ellátásban jelentkező hiányosságok orvoslására, a középvezetői szint megerősítésére.
 - Az irodavezetőnek heti rendszerességgel kell megbeszélést tartania a csoportvezetők számára annak érdekében, hogy a kisebb egységek összehangolt tevékenységeket fejtsenek ki, és az Iroda egészét tekintve a célkitűzések megvalósításra kerülhessenek.
 - Az Igazgatási Irodán belül ad hoc módon, csak az egyes problémák átbeszélése érdekében kerül sor ügyintézői szintű egyeztetésre. Minden csoportban hetente munka megbeszéléseket kell tartaniuk a csoportvezetőknek, hogy az egyes dolgozók koordinált tevékenységet fejtsenek ki.
- c) Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása (pl. munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása);
- A Hivatal épületeiben az ügyfelek számára kijelölt várakozó helyeken irodánkénti és ügyintézőnkénti lebontásban tájékoztató táblák elhelyezése, az épület teljes körű akadálymentesítése.
 - Az ügyféltérben tájékoztatók, nyomtatványok, űrlapok elhelyezése.
 - Front-office egységek minél szélesebb körű létrehozása és működtetése szükséges.
 - Az elektronikus közigazgatás és az ügyfélkapu teljes körű kiépítése és üzemeltetése révén ügyfélbarát közigazgatás építhető ki.
 - Az iktató program fejlesztése révén meg kell szüntetni az ügyintézési határidő manuális nyomon követését, és el kell érni, hogy az informatikai rendszer a határidő lejáratá előtt jelezzen mind az ügyintéző, mind a felettese részére.
 - Egyes iktatási alfunkciók ügyintézők részére történő biztosítása révén csökkenthető az ügyekre fordított idő.
- d) Rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása;

- Informatikai program bevezetése által az egyes szervezeti egységek által az előterjesztések készítésére fordított idő rövidíthető.
- e) A Hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása;
- Informatikai rendszer támogatást igényel.
- f) A Hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése;
- A monitoring és kontrolling működtetésében feladatot kell adni a kontrolling vezetőnek, emellett szerephez kell juttatni az ügyintézői vélemény-nyilvánítást is.
- g) Az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a Hivatal működésébe.
- Az igazgatási jellegű feladatok hatékony ellátása csak az intézményekkel való rendszeres kapcsolattartás révén érhető el.
 - A kapcsolattartás felelőseinek kijelölése és a konkrét feladat ellátás megjelölése is szükséges.
- h) A Hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése;
- Ügyintézési határidő betartásának naprakész informatikai nyomon követése.
 - Ügyfél-elégedettség mérése a szervezeti egységen belül csoportonkénti lebontásban is. Az ügyfelek számára a névtelen papír és elektronikus vélemény-nyilvánítás lehetővé tétele.
 - A jogorvoslatok számának és az 1. fokú döntésekre gyakorolt hatásának nyomon követése.
- i) Szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése;
- A szervezeti egység átszervezését és a vezetői struktúra kialakítását követően meg kell határozni a szervezeti egység vonatkozásában azon célokat, amelyek a későbbiekben ügyintézőnként lebontásra kerülnek, és be kell építeni a teljesítményértékelés rendszerébe az Iroda eredményessége érdekében alkalmazott mutatószámokat is.

7. Pénzügyi Iroda:

- a) Általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében;
 - Az irodavezető mellett a költségvetési, valamint a pénzügyi és számviteli csoportvezetőnek is irányítási feladatokat kell ellátnia.
 - A szervezeti egység vezetői struktúráját ki kell építeni, és rögzíteni kell a vezetők közötti feladatmegosztást.

- b) A Polgármesteri Hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében;
 - A Pénzügyi Iroda tekintetében a munkakörök teljes felülvizsgálata szükséges, a feladat ellátásban való átfedéseket ki kell küszöbölni, és le kell fektetni a felelősségi rendszer alapjait.
 - Az ügyintézőkben erősíteni kell a fegyelmet, a feladat ellátás végrehajtásának elmaradása esetében be kell vezetni a szankcionálást.

- c) Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása (pl. munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása);
 - A szervezeti egységnél alkalmazott informatikai szak-modulok teljes körű fejlesztése szükséges.
 - Az iktató program jogszabályi elvárásoknak – pl. Ket., 2010. január 01. napjától alkalmazandó új Irattári terv stb.– megfelelő működtetése alapvető elvárás.

- d) Rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása;
 - A testületi, bizottsági ülések előkészítése kapcsán olyan informatikai program bevezetése javasolt, amely a pénzügyi programokkal kompatibilissé tehető.

- e) A Hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása;
 - A Pénzügyi Iroda minden szervezeti egységgel együtt kell, hogy működjön a hatékony gazdálkodás megvalósítása, és a költségvetés pontos betartása érdekében. Ennek megfelelően kell a Hivatalban lévő IT állományt fejleszteni és az együttműködés rendszerét intézményesíteni.

- A Hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés és a jegyzővel történő kommunikáció hatékonyabbá tétele, a kontrolling funkció megvalósítása érdekében létre kell hozni egy új közvetlenül a jegyző irányítása alá rendelt vezetői státuszt.
 - Rendszeres irodavezetői és heti gyakorisággal csoportvezetői megbeszéléseket kell tartani, hogy az ügyintézők értesüljenek az aktuális feladatokról. A Hivatal nagyságából adódóan nem elegendő, ha az egyeztetések csak a költségvetési és zárszámadási munkálatokra korlátozódnak.
 - Az Adócsoport feladatainak jellegéből és a szervezeti egységhez tartozó köztisztviselői létszámból adódóan lehetőség lenne a csoport Pénzügyi Irodától történő leválasztására és önállósítására.
- f) A Hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése;
- A FEUVE és a belső ellenőrzés teljes körű felülvizsgálata és aktualizálása szükséges.
 - A feladatok pontos meghatározásán túl a felelősöket is ki kell jelölni, és újra kell szabályozni az ellenőrzési nyomvonalakat, amelyeknél szerephez kell juttatni a kontrolling vezetőt.
- g) Az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a Hivatal működésébe.
- A Hivatalon belül csak a Pénzügyi Iroda esetében került sor az intézményi szintű kapcsolattartásért felelős személy kijelölésre.
 - A kapcsolattartás informatikai háttérét ki kell építeni az ügyintézési határidő csökkentése érdekében.
- h) A Hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése;
- Az iktató program fejlesztése révén az ügyintézési határidő elektronikus nyomon követése lehetővé kell, hogy váljon.
 - Elégedettségi mérések bevezetése, a vélemény-nyilvánítás lehetővé tétele nemcsak az ügyfelek, hanem a többi szervezeti egység dolgozói vonatkozásában is.
 - A költségvetés tervezésének pontossága.
 - A szervezeti egységnél folytatott célellenőrzések eredményei révén az ügyintézés metodikájának változtatása.
- i) Szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése;

- A szervezeti egységnél alkalmazott eredményességet mérő mutatószámok és az ellenőrzések eredményeinek felhasználása az egyénekenként meghatározandó teljesítmény követelmények esetében.

8. Beruházási és Városüzemeltetési Iroda:

- a) Általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében;
 - Nem releváns a szervezeti egység vonatkozásában.
- b) A Polgármesteri Hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében;
 - Mutatószámok képzése a szervezeti egység vonatkozásában.
- c) Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása (pl. munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása);
 - A hivatali szintű beszerzések folyamatának egyszerűsítése.
 - A kisebb összegű pl. irodaszer, nyomtatvány beszerzés esetében a szervezeti egységek vonatkozásában pénzügyi keret meghatározása, amelyen belül az irodavezetők jogosultak lennének megrendelést eszközölni a Beruházási és Városüzemeltetési Iroda ügyintézőjének – nem pedig csoportvezetőjének – bevonásával.
 - A Beruházási és Városüzemeltetési Irodánál csak a magasabb összegű beszerzések teljes körű koordinálása maradna feladatként, amelyhez az informatikai háttér kiépítése szüksége, amely által tehermentesítésre kerülne a szervezeti egység.
 - Elektronikus közigazgatás kiépítése, a honlap fejlesztése a szervezeti egység vonatkozásában.
- d) Rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása;
 - Nem releváns a szervezeti egység vonatkozásában.
- e) A Hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása;
 - A kontrolling vezetői státusz létrehozása révén az irodavezetők koordinálása hivatali szinten erősödne, és megvalósulna a középvezetői szintű feladat ellátás számonkérése is.

- f) A Hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése;
 - o A monitoring és kontrolling rendszerének kiépítése.
- g) Az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a Hivatal működésébe.
 - o A szervezeti egységnél kiemelten fontos az intézményekkel történő rendszeres és dokumentált kapcsolattartás, amelyhez megfelelő informatikai háttérrel kell kiépíteni.
- h) A Hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése;
 - o Ügyintézési határidő betartása, amelynek érvényesítése során a manuális határidő számítás folyamatának teljes mellőzése szükséges.
 - o A tervezési pontosság mutatószámként történő használata.
 - o Ügyféli és dolgozói elégedettség mérése.
 - o Nyertes pályázatok számának és a támogatások mértékének éves szintű nyomon követése, és több év viszonylatában az összehasonlíthatóság biztosítása.
- i) Szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése;
 - o A Hivatal Középtávú Stratégiája, a Gazdasági és Munkaprogram illetve a költségvetésben meghatározott fejlesztési útvonalak beépítése az egyének szempontjából történő célmeghatározás során.

9. Építésügyi Iroda:

- a) Általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében;
 - o Nem releváns a szervezeti egység vonatkozásában.
- b) A Polgármesteri Hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében;

- A kontrolling vezetői státusz létrehozása révén létrejönne a közvetlen és napi szintű, dokumentált kapcsolat a jegyző és az irodavezetők között. Ezáltal az irodavezetők irányítási feladatai közvetlen ellenőrzésre kerülnének és lehetőség nyílna a vezetői feladat ellátásban jelentkező hiányosságok orvoslására, a középvezetői szint megerősítésére.
 - A szervezeti egységnél az irodavezető rendszeresen tart munkamegbeszéléseket az Iroda valamennyi köztisztviselője részvételével, ahol a jogszabályi változásokon kívül azon ügyek megtárgyalására is sor kerül, amelyek a szervezeti egység teljes volumenét érintik.
- c) Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása (pl. munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása);
- A szervezeti egység által használt informatikai szak-modult teljes mértékben kompatibilissé kell tenni az iktató programmal annak érdekében, hogy a Ket. által meghatározott ügyintézési határidő betartható legyen.
- d) Rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása;
- Nem releváns a szervezeti egység vonatkozásában.
- e) A Hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása;
- A szervezeti egységek vezetőinek részvételével rendszeres munka megbeszéléseket kell tartani annak érdekében, hogy az irodavezető megfelelő színvonalon tudja tájékoztatni ügyintézőit a Hivatal vezetése által hozott új döntésekről, a fejlesztés irányvonalairól.
- f) A Hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése;
- Jelenleg a Hivatalon belüli koordináció hatékonysága nem mérhető megfelelően, ezért meg kell határozni az ellenőrzések célrendszerét, amely a kontrolling vezető feladatai közé tartozna.
- g) Az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a Hivatal működésébe.
- Az intézményekkel való kommunikáció egyes építésügyi feladatok, pályázatok esetében jut szerephez. Az ezzel kapcsolatos feladatok vezetői koordinálás mellett ügyintézők által is elláthatóak, de ennek

hatékonyága növelhető lenne, ha a Hivatal és az intézmények közötti kapcsolattartás informatikai támogatást kapna.

- h) A Hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése;
 - o Ügyintézési határidő betartása – amelyhez szükséges az iktatási alfunkciók pl. alszám adás jogosultságának ügyintézőhöz telepítése, és a határidő lejárta előtti elektronikus jelzés lehetővé tétele mind az ügyintéző, mind a felettese számára -.
 - o Jogorvoslatok száma és azok hatása az első fokú döntésre.
 - o Ügyfél elégedettség mérésének folyamatos lehetővé tétele.
 - o Tervezőkkel való rendszeres kapcsolattartás, esetleges közös illetve azonos szoftver használat lehetővé tétele.

- i) Szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése;
 - o A szervezeti egység céljai és feladatai jelenleg is meghatározottak, a Hivatalon belül viszonylag szervezett keretek között történik az Iroda működtetése. A szervezeti egység vonatkozásában jelenleg meghatározott célok és az eredményesség mérése érdekében alkalmazott mutatószámok pontosítása révén a szervezeti szintű teljesítménymérés hatékonyabbá válik.

10. Városrendészeti Csoport:

- a) Általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében;
 - o A szervezeti egység tekintetében a munkáltatói akár szóbeli, akár írásbeli utasítások, illetve az egyéb szervezeti egységtől érkező kérések betartásától történő teljes mértékű elzárkózás a jellemző.
 - o A Csoport működése a vezetői struktúra átszervezése és a fegyelem erősítése révén fejleszthető lenne, a kontrolling vezető által ellátott új ellenőrzési funkciónak a szervezeti egységre is ki kell terjednie.
 - o A Környezetvédelmi és Mezőgazdasági Iroda mérete és jelenlegi feladatai nem indokolják az önálló szervezeti egység fenntartását, javasolt beolvasztása a Városrendészeti Csoportba.

- b) A Polgármesteri Hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében;

- Az adatszolgáltatás során a szervezeti egység vonatkozásában nem került sor erre vonatkozó információ közlésére.
- c) Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása (pl. munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása);
 - Az adatszolgáltatás során a szervezeti egység vonatkozásában nem került sor erre vonatkozó információ közlésére.
- d) Rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása;
 - Nem releváns a szervezeti egység vonatkozásában.
- e) A Hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása;
 - Az adatszolgáltatás során a szervezeti egység vonatkozásában nem került sor erre vonatkozó információ közlésére.
- f) A Hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése;
 - Az adatszolgáltatás során a szervezeti egység vonatkozásában nem került sor erre vonatkozó információ közlésére.
- g) Az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a Hivatal működésébe.
 - Az adatszolgáltatás során a szervezeti egység vonatkozásában nem került sor erre vonatkozó információ közlésére.
- h) A Hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése;
 - Az adatszolgáltatás során a szervezeti egység vonatkozásában nem került sor erre vonatkozó információ közlésére.
- i) Szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése;
 - Az adatszolgáltatás során a szervezeti egység vonatkozásában nem került sor erre vonatkozó információ közlésére.

11. Környezetvédelmi és Mezőgazdasági Csoport:

- a) Általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében;
- A Csoport önálló működtetése sem a hatékonyság, sem a költségtakarékosság szempontjából nem indokolt.
 - A szervezeti egységnek a Városrendészeti Csoportba integrálása javasolt.
- b) A Polgármesteri Hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében;
- Az Irodánál 1 fő irodavezető, 1 fő mezőgazdasági ügyintéző, 1 fő környezetvédelmi ügyintéző és 1 fő ügykezelő alkalmazására kerül sor.
 - Sem az irányítás alá vont személyek száma, sem az általuk ellátott feladatok jellege nem teszi indokoltá az elkülönült szervezeti egységként történő működtetést, mivel valós vezetői feladatok ellátása a gyakorlatban sem jelentkezik.
- c) Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása (pl. munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása);
- Az iktató program fejlesztése révén az ügyintézési határidő követése kizárólag elektronikusan történne.
- d) Rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása;
- Nem releváns a szervezeti egység vonatkozásában.
- e) A Hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása;
- Rendszeresíteni kell a munkamegbeszéléseket, erősíteni kell a dolgozóknak a „csapat szellemet” annak érdekében, hogy egységként jelenjenek meg.
- f) A Hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése;
- Az ellenőrzési feladatok gyakorlati megvalósítása szükséges.

- g) Az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a Hivatal működésébe.
 - o A parlagfű mentesítés kapcsán folytatott tevékenység során idény jelleggel napi szintű kapcsolattartást kell folytatni az intézményekkel. Erre a célra elektronikus jelzési rendszert kell kiépíteni és működtetni.
- h) A Hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése;
 - o Ügyintézési határidő betartásának elektronikus követése.
 - o Ügyfél elégedettség mind papír alapú, mind elektronikus úton történő kinyilvánításának biztosítása.
 - o Pollenszennyezési adatok folyamatos mérése, és napi frissítéssel az adatok megjelentetése a honlapon.
- i) Szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése;
 - o A szervezeti egység Hivatalon belüli elhelyezkedésének átgondolását követően meg kell határozni a részlegre vonatkozó célokat, elvárásokat, amelyeket ügyintézői szintre is le kell bontani.

12. Gyámhivatal:

- a) Általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében;
 - o Nem releváns a szervezeti egység vonatkozásában.
- b) A Polgármesteri Hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében;
 - o A szervezeti egységnél az irodavezető rendszeresen tart munkamegbeszéléseket az Iroda valamennyi köztisztviselője részvételével, ahol a jogszabályi változásokon kívül azon ügyek megtárgyalására is sor kerül, amelyek a szervezeti egység teljes volumenét érintik.
- c) Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása (pl. munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása);

- Az iktatási programot olyan mértékben kell fejleszteni, hogy az ügyintézőknek jogosultságuk legyen legalább alszámot adni, és az iktató rendszer mind az ügyintéző, mind a felettese számára jelezni tudja az ügyintézési határidő lejártának közelségét.
 - A szervezeti egység által használt informatikai szak-modult kompatibilissé kell tenni az iktató programmal az egy ügyre fordított ügyintézési határidő csökkentése érdekében.
- d) Rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása;
- Nem releváns a szervezeti egység vonatkozásában.
- e) A Hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása;
- A szervezeti egységek vezetőinek részvételével rendszeres munka megbeszéléseket kell tartani annak érdekében, hogy az irodavezető megfelelő színvonalon tudja tájékoztatni ügyintézőit a Hivatal vezetése által hozott új döntésekről, a fejlesztés irányvonalairól.
 - A jegyzővel való napi szintű kapcsolattartás kialakítása és a hatékony középvezetői feladatellátás megvalósítása érdekében létre kell hozni egy kontrolling vezetői státuszt a Hivatal szervezeti rendszerében.
- f) A Hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése;
- Az ellenőrzés rendszerének a Hivatal teljes volumenét érintően ki kell épülnie, ezt követően lehet csak az egyes részlegek esetében növelni a koordinációs funkciót.
- g) Az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a Hivatal működésébe.
- Az intézményekkel történő kapcsolattartás azon ügyintézők esetében jellemző, akiknek munkaköri feladataik ellátása ezt megköveteli. A kapcsolattartás rendszere azonban nem került szabályozásra, és az informatikai rendszer sem támogatja az intézményi szintű közvetlen kapcsolatépítést.
- h) A Hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése;
- Ügyintézési határidő betartása.
 - Egy ügyre fordított idő meghatározása.

- Jogorvoslatok számának hatása az 1. fokú döntésre.
 - Ügyféli elégedettség mérése.
- i) Szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése;
- A szervezeti egység jelenleg is rendelkezik konkrét célkitűzésekkel és feladat elhatárolással, de ezek az eredményesség mérése érdekében alkalmazott mutatószámok révén pontosításra szorulnak.

13. Szociális és Gyermekvédelmi Iroda:

- a) Általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében;
- A szervezeti egységnél mind az irodavezetői, mind a csoportvezetői feladatok esetében struktúra változás szükséges.
 - Az Iroda tekintetében a munkakörök teljes körű felülvizsgálata és a pontos feladat meghatározások révén a felelősségre vonás intézményének bevezetése, és a munkahelyi fegyelem erősítése szükséges.
- b) A Polgármesteri Hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében;
- Az Iroda egészét érintő munka megbeszéléseknek nem ad hoc jellegűeknek, hanem rendszeresnek kell lenniük, ahol nemcsak az adott kérdéskörben érintett, hanem valamennyi köztisztviselő részt vesz.
- c) Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása (pl. munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása);
- A Hivatal arculatának ügyfélbarát kiépítése: az épületben tájékoztató táblák elhelyezése, teljes körű akadálymentesítés – vakok és gyengénlátók számára braille-írás elhelyezése -, az ügyféltérben nyomtatványok, kérelmek elhelyezése.
 - Front-office egységek minél szélesebb körű alkalmazása révén elkülöníthető a „csak” ügyfelekkel foglalkozó, informatív részleg – ahol a kérelmek átvétele, környezettanulmányok végzése történik – és a back-office, döntést hozó területen tevékenykedő munkavállalók személye.
 - Iktatási alfunkciók ügyintézőhöz telepítése révén csökkenthető az ügyintézési határidő.

- Iktatási program fejlesztése által az ügyintézési határidő manuális nyomon követésének mellőzése.
 - A szervezeti egység által használt szakisformatikai program kompatibilissé tétele az iktató programmal.
- d) Rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása;
- Informatikai program bevezetése által az egyes szervezeti egységek által az előterjesztések készítésére fordított idő rövidíthető.
- e) A Hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása;
- A szervezeti egységek közötti együttműködés pontosságát és gyorsaságát is növelni kell, meg kell teremteni az ehhez szükséges informatikai háttérrel.
 - A Hivatalon belüli kontrolling funkciók újrastrukturálása révén az egyes szervezeti egységek közötti együttműködés tekintetében növelhető lenne a hatékonyság ha egy új, közvetlenül a jegyzőnek alárendelt vezetői státusz kerülne létrehozásra.
- f) A Hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése;
- Az ellenőrzési nyomvonalak mentén történő valós feladatellátás szükséges.
- g) Az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a Hivatal működésébe.
- A szervezeti egységen belül külön intézményi kapcsolattartásért felelős személy nem került kijelölésre, az ügyintézők azon intézményekkel kommunikálnak, akikkel a feladat ellátás terén szoros együttműködés szükséges pl. családsegítés, gyermekjóléti szolgáltatás és egyéb szociális tevékenységek.
 - Az intézményi szintű kapcsolattartás szabályozása és informatikai támogató rendszer kiépítése szükséges.
- h) A Hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése;
- Ügyintézési határidő elektronikus úton történő figyelemmel kísérése.
 - Egy ügyre fordított idő mértékének minél kisebb szintre csökkentése az ügyintézés jelenleg is magas színvonalának megtartása mellett.

- Jogorvoslatok száma és hatásuk az 1. fokú döntésre.
 - Ügyféli elégedettség mérésének teljes körű biztosítása.
- i) Szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése;
- A szervezeti egység vezetési struktúrájának kialakítását követően meg kell határozni az Iroda működésének fő célkitűzéseit, amelyek alapján az egyéni teljesítmény célok is rögzíthetők.

14. Adócsoport:

- a) Általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében;
- Nem releváns a szervezeti egység vonatkozásában.
- b) A Polgármesteri Hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében;
- A szervezeti egységnél az irodavezető rendszeresen tart munkamegbeszéléseket az Iroda valamennyi köztisztviselője részvételével, ahol a jogszabályi változásokon kívül azon ügyek megtárgyalására is sor kerül, amelyek a szervezeti egység teljes volumenét érintik. Az adócsoport esetében ez kiemelt hangsúllyal bír, mivel a szervezeti egység átalakítása és új csoportvezető kinevezése óta az ügyintézők minden az adócsoport feladatkörébe tartozó üggyel foglalkoznak.
- c) Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása (pl. munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása);
- Iktató program és az önk-adó program közötti összhang megteremtése.
 - Egyes iktatási alfunkciók ügyintézőhöz telepítése révén az ügyintézési határidő csökkenthető.
- d) Rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása;
- Informatikai szoftver kialakítása szükséges.
- e) A Hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása;

- Az Adócsoporthoz a Pénzügyi Irodával működik együtt a legszorosabban, mivel a költségvetés bevételi oldalának jelentős részét a helyi adók alkotják. Szervezett keretek között évi egy alkalommal kerül sor közös munkamegbeszélés megtartására a két szervezeti egység vonatkozásában. A Hivatal mérete ettől gyakoribb és szervezettebb keretek között történő egyeztetést kíván meg.
 - Az Adócsoporthoz méretét és elkülönült feladatait tekintve a jövőben önálló, a Pénzügyi Irodától elkülönült részlegként működhetne. Az önálló szervezeti egység létrehozása során nagy hangsúlyt kell fordítani a többi részleggel és a kontrolling vezetővel történő együttműködésre.
- f) A Hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése;
- A monitoring és kontrolling révén a koordináció színvonala növekszik.
- g) Az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a Hivatal működésébe.
- Informatikai háttér kiépítését igényli, jelenleg kevésbé jellemző a szervezeti egységre.
- h) A Hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése;
- Ügyintézési határidő naprakész követése az iktató program révén mind az ügyintéző, mind felettese számára biztosított, kell, hogy legyen.
 - Tervezési pontosság, a várt adóbevételek behajtásának minél teljesebb körű kivitelezése.
 - Adóellenőrzések rendszeresítése előre meghatározott célok és vizsgálati szempontok alapján.
 - Jogorvoslatok száma és azok hatása az 1. fokú döntésre.
- i) Szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése;
- A szervezeti egység céljai és feladatai jelenleg is meghatározottak, a Hivatalon belül viszonylag szervezett keretek között történik az Iroda működtetése. A szervezeti egység vonatkozásában jelenleg meghatározott célok és az eredményesség mérése érdekében alkalmazott mutatószámok pontosítása révén a szervezeti szintű teljesítménymérés hatékonyabbá válik.