

BUDAPEST FŐVÁROS II. KERÜLETI ÖNKORMÁNYZAT POLGÁRMESTERI HIVATALA ÁROP



Teljesítménymenedzsment folyamatok kidolgozása (WP4)

Drégelyi Zoltán, 2010.03.30.

Teljesítménymenedzsment folyamatok kidolgozása

ÁROP 3.A.1 pályázat – szervezetfejlesztés

Tartalomjegyzék

1	VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ	4
2	IMPLEMENTÁCIÓS TERV	4
2.1	A TELJESÍTMÉNY MÉRÉSÉRE ALKALMAS MUNKAFOLYAMATOK	5
2.1.1	Az irat érkeztetése	6
2.1.2	Az eljárás megindítása	7
2.1.3	A tényállás tisztázása	7
2.1.4	Döntés	7
2.1.5	Kiadmányozás	8
2.1.6	Jogorvoslatok	8
2.1.7	Végrehajtás	8
2.1.8	Irattározás	8
2.2	A TELJESÍTMÉNY MÉRÉSÉRE ALKALMAS MUTATÓSZÁMOK	8
2.2.1	Ügyfél-elégedettség	9
2.2.2	Szervezeti egységek egymás munkájával való elégedettsége.....	9
2.2.3	Az 1 ügyre fordított ügyintézői idő csökkenése.....	9
2.2.4	SZMSZ és egyéb rendeletek szerinti határidők illetve rendelkezések betartása.....	9
2.2.5	Elektronikusan kitölthető, majd beküldhető nyomtatványok száma	10
2.2.6	Elektronikus úton kezdeményezett ügyindítások száma	10
2.2.7	Adott évben egy ügyben az elektronikus úton kezdeményezett ügyindítások aránya az összeshez képest	10
2.2.8	Átlagos ügykezelői időráfordítás.....	11
2.2.9	Eljárási hiba első fokon.....	11
2.2.10	Ellenőrzések eredményei.....	11
2.2.11	Ügyfelek száma, akik otthonról követik az ügyeik állását	12
2.2.12	Ügyintézői munkavégzés hatékonyságának növekedése	12
2.3	A TELJESÍTMÉNY MÉRÉSÉT SZOLGÁLÓ ESZKÖZÖK	12
2.3.1	Iktató-rendszer	13
2.3.2	CAF-rendszer	13
2.3.3	Ügyfél elégedettséget mérő kérdőív	13
2.3.4	Munkaidő fényképezés.....	14
2.3.5	Belső kontrolling rendszer	14
2.3.6	Eljárási statisztikák.....	14
2.3.7	Teljesítményértékelés.....	14
2.3.8	E-közigazgatási rendszer.....	15
2.4	A TELJESÍTMÉNY MÉRÉSÉNEK SZABÁLYAI	15
2.4.1	Átláthatóság.....	15
2.4.2	Reprezentativitás.....	16
2.4.3	Objektivitás	16
3	KOMPETENCIA MÁTRIX AZ ÁLTALÁNOS DÖNTÉSI KOMPETENCIÁK, ELJÁRÁSOK KORSZERŰSÍTÉSE A STRATÉGIAI MENEDZSMENT ERŐSÍTÉSE ÉRDEKÉBEN	16
4	ORGANOGRAMM A HIVATAL SZERVEZETÉNEK ÁTALAKÍTÁSÁRÓL AZ ÜGYINTÉZÉSI IDŐ CSÖKKENTÉSE, VAGY MÁS, AZ ÜGYINTÉZÉS EREDMÉNYESSÉGÉT SEGÍTŐ MUTATÓ JAVÍTÁSA ÉRDEKÉBEN	18
5	HOMOGÉN TERHELÉSI KÖRNYEZET KIALAKÍTÁSÁNAK TERVE AZ ÜGYFÉLSZOLGÁLATI TEVÉKENYSÉGEK ELLÁTÁSÁNAK JAVÍTÁSA ÉRDEKÉBEN	21

5.1	KÜLÖN FRONT OFFICE TEVÉKENYSÉGGÉNT SZERVEZETT ÜGYFÉLSZOLGÁLAT KIALAKÍTÁSA	21
5.2	KÖZPONTI ÜGYFÉLHÍVÓ RENDSZER BEVEZETÉSÉNEK LEHETŐSÉGEI.....	22
5.3	TÖBB KULCSKOMPETENCIÁVAL RENDELKEZŐ ÜGYINTÉZŐK ÁLTALÁNOS ÜGYINTÉZŐI FELADATELLÁTÁSA.....	22
5.4	FORMALIZÁLT ELJÁRÁSOK	22
5.5	ÜGYFÉL-TÁJÉKOZTATÓ TERMINÁLOK KIHELYEZÉSE.....	23
6	PROJEKTIRÁNYÍTÁSI MÓDSZERTAN BEVEZETÉSE A PROJEKT SZEMLÉLET MEGERŐSÍTÉSE ÉRDEKÉBEN...	23
6.1	A SZERVEZETI ELEMELK.....	24
6.2	A TERVEK ALKOTÓELEMEI	25
6.3	AZ ELLENŐRZÉS	27
6.4	TERMÉKEK ÉS TEVÉKENYSÉGEK.....	28
6.5	A PRINCE HASZNÁLATÁNAK ELŐNYEI	29
6.6	A PRINCE MÓDSZERTAN ÖNKORMÁNYZATI BEVEZETÉSE	29

Teljesítménymenedzsment folyamatok kidolgozása

Budapest Főváros II. Kerületi Önkormányzat Képviselő-testületének Polgármesteri Hivatala Szervezetfejlesztés –Teljesítménymenedzsment folyamatok kidolgozása

1 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 Helyzetelemzésben feltárt hiányosságok megoldására alkalmas szervezetfejlesztési lépések a Konceptcionális tervben kerültek meghatározásra. A Konceptcionális terv már említést tett a teljesítmény mérésére alkalmas munkafolyamatokról és mutatószámokról. Ezek jelen dokumentum implementációs tervében kerülnek részletesen kifejtésre a kompetencia mátrix és organogram elkészítése, illetve a homogén terhelési környezet kialakításának terve mellett.

Jelen dokumentum célja olyan rendszer kidolgozása, amelynek révén a projektben ismertetett szervezetfejlesztési javaslatok végrehajtását követően mérhetővé válik a teljesítmény mind a szervezet egészére, mind az egyes ügyintézőkre vonatkozólag.

Jelen dokumentum ezen kívül kidolgozza a PRINCE- féle projektirányítási módszertan önkormányzati bevezetésének lehetőségét annak érdekében, hogy a Budapest II. Kerületi Önkormányzat projektjei megfelelő eljárási rendben kerüljenek megvalósításra.

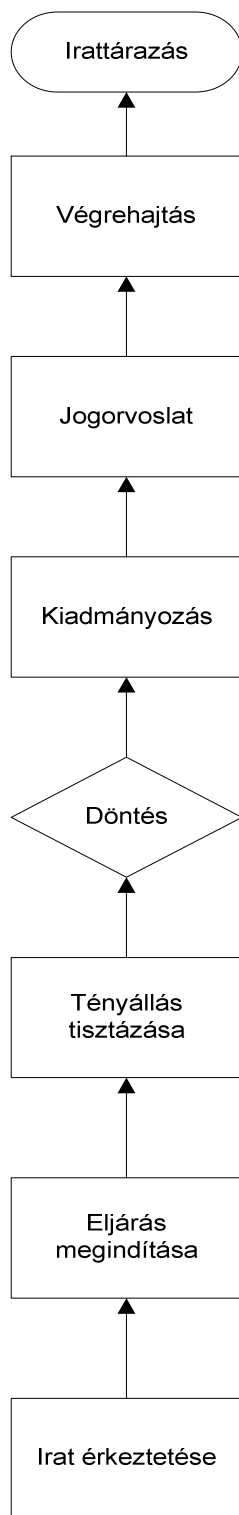
2 Implementációs terv

Ahhoz, hogy egy szervezet hatékonyan működjön, meg kell határozni a teljesítmény mérésére alkalmas munkafolyamatokat, ki kell dolgozni a teljesítményméréshez igénybe veendő mutatószámokat, és teljesítménymérési eszközöket kell alkalmazni.

Az önkormányzati közigazgatás, így Budapest Főváros II. Kerületi Önkormányzat Polgármesteri Hivatala is alkalmazza a köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. tv. (továbbiakban: Ktv.) teljesítményértékelésre vonatkozó rendelkezéseit, többek között a Ktv. 43.§ (4) bekezdése alapján legfeljebb 30%-kal megemelésre, illetve 20%-kal csökkentésre kerülnek a teljesítményértékelés eredménye alapján az egyes köztisztviselői alapilletmények. Jelenleg ezen teljesítmény mérési eszközön kívül egyéb eszköz szinte nem kerül alkalmazásra teljesítménymérési szempontból.

2.1 A teljesítmény mérésére alkalmas munkafolyamatok

Az önkormányzat működése során az alábbi munkafolyamatok azok, amelyek alkalmasak a teljesítmény mérésére. Ezen munkafolyamatok felölelik az önkormányzati közigazgatás teljes munkafázisát az ügy Hivatalhoz történő megérkezésétől az irattárba helyezésig.



2.1.1 Az irat érkeztetése

A közigazgatási hatósági eljárás és szolgáltatás általános szabályairól szóló 2004. évi CXL. tv. (továbbiakban: Ket.) hatályba lépése forradalmasította az iratérkeztetés rendszerét. A Ket. előírásainak betartása csak úgy lehetséges, ha az irat Hivatalba történő megérkezésekor azonnal

érkeztetésre, és ezt követően rögtön beiktatásra is kerülnek a kérelmek. Ez azonban csak úgy lehetséges, ha a mai önkormányzati közigazgatás követelményeinek megfelelő iktatóprogram áll rendelkezésre. Az ügyintézési határidő Hivatal részéről történő be nem tartása a Ket. előírásai szerint komoly szankciókat von maga után, ezért a vezetőségnek nagy hangsúlyt kell helyeznie az iratok érkeztetési és iktatási rendszerének fejlesztésére. Nem az ügykezelők számát kell növelni – hiszen a munkaerő miatti kiadások így is az önkormányzati költségvetés kiadásainak jelentős részét teszik ki -, hanem a jelenlegi iktatóprogramot kell fejleszteni. Mindenképpen javasolt azon megoldás bevezetése, amely az ügy indítását követően legalább az alszámadás lehetőségét biztosítja az ügyintézők számára. Az iktatóprogramnak képesnek kell továbbá lennie arra, hogy napi szinten tájékoztatást nyújtson az egyes szervezeti egységekhez tartozó ügyiratok számáról, és az ügy állásáról is – folyamatban lévő ügyek, ügyintézési határidőn túl nyúló és befejezett, irattárba helyezett ügyek -.

2.1.2 Az eljárás megindítása

Az eljárások néhány évvel ezelőtt még tipikusan papír alapon indultak. Ma az ügyfelek számára lehetővé kell tenni az elektronikus ügyindítás lehetőségét is. Ennek érdekében teljes körűen biztosítani kell az Ügyfélkapu használatát, és az elektronikus időpontfoglalás lehetőségét. A Hivatalban használt valamennyi kérelmet, nyomtatványt fel kell tölteni a nyomtatványszerkesztő rendszeren keresztül ahhoz, hogy az ügyfelek az Ügyfélkapu igénybevételével ki tudják ezen kérelmeket tölteni és elektronikus úton be tudják küldeni azokat a Hivatalba.

2.1.3 A tényállás tisztázása

A tényállás tisztázása érdekében lehetőség van hiánypótlás kibocsátására, illetve bizonyítási eljárás lefolytatására. Az erre a célra használt iratmintákat egységesíteni kell, és lehetőség szerint azonos formátumban létre kell hozni a Hivatal központi iratminta Tárát. Ezáltal egyszerűsödne az ügyintézés, és lehetőség lenne egyes területeken - pl. szociális részen - olyan front office munkatársak alkalmazására, akiknek a feladata csak arra korlátozódna, hogy az ügyféltől hiánytalanul elvegyék az ügy indítására vonatkozó kérelmet, majd ezt követően helyszíni szemlét folytassanak le, környezetanulmányt készítsenek, azaz a tényállás tisztázása érdekében szükséges, döntéshozatalt megelőző eljárási mozzanatokat lefolytassák.

2.1.4 Döntés

A Ket. és az ágazati jogszabályok változásainak megfelelően el kell készíteni az iratmintákat. Az iktatóprogramot és az informatikai szakmodulokat olyan mértékben kompatibilissé kell tenni, hogy az ügyintézőnek az egyes döntéseknél kizárólag az indoklási részt kelljen az adott ügyre vonatkozólag specifikálnia, minden más adatot maga a program állítson elő – például fejléc, rendelkező rész, indoklásban személyi adatok, keltezés stb. -.

2.1.5 Kiadmányozás

A kiadmányozás jelenlegi rendszerét felül kell vizsgálni, ahol lehet egyszerűsíteni kell az aláírási rendet. Figyelembe kell venni a helyettesítés rendjét, azaz minden aláírásra jogosult esetében kerüljön helyettes is megjelölésre annak érdekében, hogy ne legyen fennakadás betegség vagy tartós távollét esetében sem.

2.1.6 Jogorvoslatok

A jogorvoslatok a teljesítménymérés során alkalmazható munkafolyamatok, amelyeknek száma mutatószámként is funkcionálhat. Nemcsak a jogorvoslatok számából, hanem azok 1. fokú döntésekre gyakorolt hatásából is következtetések vonhatóak le az Önkormányzat teljesítményére vonatkozólag.

2.1.7 Végrehajtás

A végrehajtás különösen egyes önkormányzati igazgatási területeknél pl. adó fokozott hangsúllyal jelenik meg. A végrehajtások száma mutatószámként is használható a teljesítménymérés során.

2.1.8 Irattározás

Az irattározás az ügy befejezésének utolsó mozzanata, amikor már jogerős döntés született és egyéb tennivaló nincs, az ügyintézők irattárba helyezik az iratot. Az irattározásnak elektronikus úton az iktatóprogramon keresztül, illetve fizikálisan a papír formátumú ügyirat irattárba helyezésével is meg kell valósulnia. Mind a költségtakarékosság, mind a helyhiány miatt törekedni kell a papír formátumú iratok számának csökkentésére, és az iratokat elektronikus úton kell tárolni.

2.2 A teljesítmény mérésére alkalmas mutatószámok

A teljesítmény mérésére alkalmas munkafolyamatok meghatározását követően mutatószámokat kell képezni annak érdekében, hogy a nyújtott teljesítmény számszerűen mérhető, ezáltal pedig összehasonlítható legyen.

2.2.1 Ügyfél-elégedettség

Az ügyfelek elégedettségét nem elegendő reprezentatív felmérésekkel mérni. Rendszeresíteni kell az ilyen irányú felméréseket, és biztosítani kell a névtelen véleménynyilvánítás lehetőségét mind papír formátumban, mind elektronikus úton. Ennek megvalósítása érdekében az ügyfelek számára kijelölt várakozóhelyeken elégedettségmérő kérdőíveket kell kihelyezni, amelyeket a Hivatalban több helyen felállított panaszládákban lehet elhelyezni. A honlapon erre a célra rendszeresített külön linket kell kialakítani, ami a név és egyéb adat pl. e-mail cím megjelölése nélkül lehetővé teszi a lakosok számára a Hivatal működésével kapcsolatos véleményeik kifejtését. Az elégedettségi kérdőíveket meghatározott időnként – javasolt nem évente, hanem félévente, vagy negyedévente – összesíteni szervezeti egységenként és ügytípusonként, hogy teljesítmény mérésére alkalmas mutatószám képződhessen a kérdőívekből.

2.2.2 Szervezeti egységek egymás munkájával való megelégedettsége

Eddig az Informatikai Iroda tekintetében került sor olyan kérdőív kitöltésére, amely azt volt hivatott mérni, hogy a többi szervezeti egység mennyire van megelégedve az Iroda működésével.

Az Informatikai Irodán kívül több olyan szervezeti egység is van, amelynek napi feladatellátása kihatással van a többi irodára is – ilyen pl. a Pénzügyi Iroda, Beruházási és Városüzemeltetési Iroda -. Ezen irodák esetében szintén rendszeresíteni kellene az elégedettség mérését.

2.2.3 Az 1 ügyre fordított ügyintézői idő csökkenése

Az ügyintézési határidő betartása az Önkormányzat teljesítménymérésének egyik legtipikusabb mérőszáma. Az ügyintézési határidő betartásán kívül azonban mérőszámként funkcionálhat az 1 ügyre fordított idő is. Ehhez azonban szükség van olyan felmérés elkészítésére, amelynek során az ügyintézők napi munkájukat tételesen az egyes feladatokra fordított időtartam hozzárendelésével beosztják, azaz az 1 munkanap során végzett minden egyes tevékenységhez hozzárendelik az erre fordított időintervallumot. Ezen felosztást huzamosabb időn át el kell végezni ahhoz, hogy az eredmények összesítéséből ki lehessen számolni, hogy 1 ügy teljes körű elintézésére mennyi időt kellett fordítani, figyelemmel arra, hogy 1 ügyben több ügyintéző is végezhetett részfeladatokat.

2.2.4 SZMSZ és egyéb rendeletek szerinti határidők illetve rendelkezések betartása

Az SZMSZ-ben és egyéb rendeletekben meghatározott határidők illetve rendelkezések betartása is mérőszáma lehet az Önkormányzat teljesítményének.

Többek között ilyen mérőszám lehet:

- A végre nem hajtott bizottsági illetve képviselő-testületi döntések száma,
- hasznosításra nem kerülők ingatlanok száma,
- nyertes pályázatok száma,
- elnyert támogatások összege,
- költségvetés tervezésének pontossága,
- beruházások tervezési pontossága,
- adóbevételek tervezési pontossága,
- pollenszennyezési adatok napi szintű alakulása stb.

2.2.5 Elektronikusan kitölthető, majd beküldhető nyomtatványok száma

Az Ügyfélkapu igénybevétele mellett minden formanyomtatvány, kérelem esetében biztosítani kell az elektronikus úton történő kitöltés lehetőségét. Nem elegendő a jelenleg használt nyomtatványok honlapra történő feltöltése, hiszen ezzel csak a kérelmek elektronikus úton történő elérhetősége válik lehetővé. A nyomtatványszerkesztő program segítségével minden kérelmet fel kell tölteni ahhoz, hogy az ügyfelek az Ügyfélkapun keresztül ki is tölthessék ezen nyomtatványokat, és elektronikus úton be is tudják azt küldeni a Hivatalhoz.

2.2.6 Elektronikus úton kezdeményezett ügyindítások száma

Az Ügyfélkapu igénybevétele, az elektronikusan indított ügyek száma szintén információt nyújt a szervezet teljesítményéről. Jelen projekt több dokumentuma is javaslatot dolgoz ki az Önkormányzat elektronikus rendszerének – többek között az iktató programnak, egyéb szakinformatikai program moduloknak és a honlapnak – a fejlesztésére. Ezen fejlesztési javaslatok kivitelezését követően az elektronikus úton indított ügyek száma növekedni fog.

2.2.7 Adott évben egy ügyben az elektronikus úton kezdeményezett ügyindítások aránya az összeshez képest

Az elektronikus úton kezdeményezett ügyek számát szervezeti egységenként és ügytípusonként külön meg kell határozni. Ezáltal ügytípusonként arányosítani lehet a papír alapon, illetve elektronikus úton indított ügyek számát.

2.2.8 Átlagos ügykezelői időráfordítás

Az iktatóprogram jelenlegi korlátozott kapacitása mellett meg kell nézni, hogy mennyi az átlagos ügykezelői időráfordítás. Jelen projekt kapcsán az iktatóprogram fejlesztésére vonatkozóan több javaslat és elképzelés is megfogalmazásra került. Ezen fejlesztések kivitelezését követően szintén meg kell nézni az átlagos ügykezelői időráfordítást. Ezen két érték aránya nemcsak az Önkormányzat, hanem jelen projekt teljesítményét is méri.

2.2.9 Eljárési hiba első fokon

A jogorvoslatok száma mérőszámként indikálható egy önkormányzati szervezet esetében. Azonban a jogorvoslatok számán kívül a teljesítmény mérésére használható a 2. fokú döntések 1. fokra gyakorolt hatása is.

Gondolunk itt arra, hogy a 2. fokú szerv:

- helyben hagyja-e az 1. fokú döntést,
- részben megváltoztatja-e vagy
- az 1. fokú döntés hatályon kívül helyezése mellett az 1. fokon eljáró szervet új eljárásra utasítja.

Az eljárési hibák feltárása során nemcsak a jogorvoslatokat, hanem a törvényességi észrevételeket is figyelembe kell venni. – Jelenleg az államigazgatási hivatalok ilyen irányú jogkört nem gyakorolhatnak, de az önkormányzatokkal való szoros kapcsolattartásra hivatkozva nem hivatalosan, jelenleg is működik a szóbeli észrevételezés. -

2.2.10 Ellenőrzések eredményei

Az Önkormányzatoknál többek között az Állami Számvevőszék, a Magyar Államkincstár, az Államigazgatási Hivatal, az Apeh tart rendszeresen ellenőrzést. A belső ellenőrzési rendszer keretében szintén sor kerül céll ellenőrzések lefolytatására. Az uniós pályázatok esetében pedig mind a pályázat megvalósítása, mind pedig annak „utóélete” során sor kerül átfogó ellenőrzések lebonyolítására. Ezen ellenőrzések eredményei teljesítménymérési mutatószámként használhatóak.

Az ellenőrzések során feltárt hiányosságok orvoslása érdekében javasolt a kontrolling vezető részvételével utóellenőrzéseket tartani annak érdekében, hogy a vezetőség számára nyomon követhetővé váljon, hogy szervezetük a valós napi működése során tényleg orvosolta-e az ellenőrzések során feltárt hibákat.

2.2.11 Ügyfelek száma, akik otthonról követik az ügyeik állását

Jelen projekt fejlesztési javaslatainak megvalósítása révén növekedni fog azon ügyfelek száma, akik otthonról követik nyomon az ügyük állását. Ehhez azonban elengedhetetlen a jelenlegi IT eszközállomány és különösen a honlap, az Ügyfélkapu és az elektronikus időpontfoglalás rendszerének fejlesztése.

2.2.12 Ügyintézői munkavégzés hatékonyságának növekedése

Az ügyintézői munkavégzés hatékonyságának növelése tárgykörben jelen projekt kapcsán több dokumentum is született, amelyek konkrét fejlesztési irányokat és javaslatokat dolgoznak ki.

Ezen javaslatok közül kiemelendő:

- A Hivatal szervezeti struktúrájának átalakítása.
- Középvezetői réteg valós vezetői feladatokkal ellátása.
- Kontrolling vezetői státusz létrehozása.
- Munkaértekezletek rendszeresítése.
- Ügyintézési modell átalakítása, feladat ellátási térkép elkészítése, az egyes feladatokhoz felelősök és határidők hozzárendelése.
- A munkakörök felülvizsgálata alapján olyan letisztázott, egyértelmű munkafolyamat kijelölése, amely a feladat ellátás elmaradása esetén lehetővé teszi a felelősségre vonást és szankcionálást.
- Az elektronikai rendszer fejlesztése, az iktatóprogram és a szakinformatikai program modulok teljes körű kompatibilitása.
- Az iratok végső verzióig elektronikus úton történő nyomon követése.
- Az Önkormányzat belső és külső kommunikációs tervének megalkotása.

Ezen fenti változások lehetővé fogják tenni az ügyintézői munkavégzés hatékonyságának növekedését.

2.3 A teljesítmény mérését szolgáló eszközök

Az előzőekben ismertetésre kerültek mind a teljesítménymérésére alkalmas munkafolyamatok, mind pedig az alkalmazható mérőszámok.

A teljesítmény mérésére alkalmas eszközök közül a legjelentősebbeket az alábbiakban ismertetnénk:

2.3.1 Iktató-rendszer

Az iktató rendszert alkalmassá kell tenni ahhoz, hogy képes legyen teljesítménymérési eszközként funkcionálni.

Az iktató programmal szembeni alapvető elvárás, hogy naprakészen tudjon információt nyújtani többek között az alábbiakról:

- Összesített ügyiratforgalom.
- Szervezeti egységenként a folyamatban lévő ügyek és a befejezett ügyek száma.
- Ügytípusonként a folyamatban lévő ügyek és a befejezett ügyek száma.
- Ügyintézőnként a folyamatban lévő ügyek és a befejezett ügyek száma.
- Az ügy állása – adott ügy milyen stádiumban van: pl. jogorvoslatra vár -.
- Az ügyintézési határidő naprakész alakulása.
- Az ügyintézési határidőn túli ügyek száma szervezeti egységenként, ügytípusonként és ügyintézőnként.
- Jeleznie kell a rendszernek mind az egyes ügyintézők, mind felettesük felé a közelgő ügyintézési határidő lejártát.
- Hatósági statisztikák és a Ket. 164.§ (3) bekezdése szerinti statisztika „gombnyomásra” történő generálása.

2.3.2 CAF-rendszer

A teljesítménymérés eszközeként kell használni a CAF felmérést és a jelenleg használt Minőségügyi Eljárást is. Azonban mind a CAF, mind a Minőségügyi Eljárás eredményét be kell építeni a Hivatal működésébe, az azokban meghatározottakat figyelembe kell venni a szervezetfejlesztés során is.

2.3.3 Ügyfél elégedettséget mérő kérdőív

Az elégedettségi kérdőív összeállítása során figyelemmel kell lenni arra, hogy mi az elérendő cél, azaz mire szeretnénk azt a későbbiekben felhasználni. A kérdőívnek vagy szervezeti egységenként csoportosítva kell a kérdéseket tartalmaznia, vagy a kitöltő ügyféllel kell megjelölni, hogy melyik iroda esetleg ügyintéző feladatellátása kapcsán alakította ki az ismertetett véleményét. A kérdőív a névtelen véleménynyilvánítás eszközeként kell, hogy funkcionáljon és mind papír, mind elektronikus formátumban az ügyfelek rendelkezésére kell, hogy álljon.

A back office egységként működő irodák teljesítményét szintén kérdőívvel kell mérni, ezeket azonban a Hivatal többi szervezeti egységeinek dolgozóival kell rendszeresen kitöltetni.

2.3.4 Munkaidő fényképezés

Az 1 ügyre fordított ügyintézési idő meghatározásaként kell alkalmazni ezen teljesítménymérési eszközt. Minden ügyintézővel napi szinten el kell készíttetni az aznapi feladatokra vonatkozó felosztást, azaz konkrét időintervallum hozzárendelésével meg kell jelölni melyik ügyben ki milyen részfeladatot látott el. Ezeket kell összesíteni és meghatározni ebből az 1 ügyre fordított ügyintézési időt.

2.3.5 Belső kontrolling rendszer

A belső kontrolling rendszer újrastrukturálása szükséges annak érdekében, hogy teljesítménymérési eszközként használni lehessen. Ennek kapcsán az új kontrolling vezetői státusz fokozott figyelmet kell, hogy kapjon.

2.3.6 Eljárási statisztikák

A közigazgatásban meghatározott adattartalommal bíró évről évre elkészítendő hatósági statisztikák vannak rendszeresítve. A hatósági statisztikák az egyes ügytípusok vonatkozásában számszerűen kérik megjelölni pl. az adott évben indult ügyek számát, a jogorvoslatok, ügyészi észrevételek számát stb.. Ezen adattartalmak felhasználhatóak a teljesítménymérés során. A hatósági statisztikák elkészítésének megkönnyítése érdekében lehetővé kell tenni, hogy ezen adattartalmak az iktató programból lekérdezhetőek legyenek.

2.3.7 Teljesítményértékelés

A Ktv. szerinti teljesítményértékelés a szervezet teljesítménymérésének egyik eszköze, azonban olyan IT eszközzel támogatott teljesítményértékelés bevezetése szükséges, ami lehetővé teszi a teljesítménymérési mutatószámok javulásához, romlásához kapcsolódó egyéni köztisztviselői teljesítmények mérését, a jutalmazás, és esetleges szankcionálás rendszerének gyakorlati alkalmazását.

2.3.8 E-közigazgatási rendszer

Az E-közigazgatási rendszer jelen projekt kapcsán javasolt fejlesztéseinek végrehajtását követően teljesítménymérési eszközként is funkcionálhat.

Alkalmas lehet az alábbi mutatószámok előállítására:

- Ügyfél-elégedettség.
- Elektronikusan kitölthető, majd beküldhető nyomtatványok száma.
- Elektronikus úton kezdeményezett ügyindítások száma.
- Adott évben egy ügyben az elektronikus úton kezdeményezett ügyindítások aránya az összeshez képest.
- Ügyfelek száma, akik otthonról követik az ügyeik állását.
- Ügyintézői munkavégzés hatékonyságának növekedése.

2.4 A teljesítmény mérésének szabályai

A teljesítménymérés során három fő szempont van, amelyre figyelemmel kell lenni:

- átláthatóság,
- reprezentativitás,
- objektivitás.

2.4.1 Átláthatóság

A teljesítménymérési folyamatoknak átláthatóknak kell lenniük, éppen ezért a jelen dokumentumban bemutatott új teljesítménymérési rendszert csak az Önkormányzat feladat ellátási

térképének áttekintése és a koncepcionális tervben bemutatott szervezetfejlesztési módszertan elsajátítása után lehet bevezetni.

2.4.2 Reprezentativitás

A reprezentativitás egy mintának – jelen esetben Budapest Főváros II. Kerületi Önkormányzat Képviselő-testületének Polgármesteri Hivatala egyes szervezeti egységeinek – az az alaptulajdonsága, hogy képviseli a populációt - Budapest Főváros II. Kerületi Önkormányzat – lényeges ismérveit.

2.4.3 Objektivitás

A teljesítménymérési rendszertől elvárható, hogy tárgyilagos, elfogulatlan és pártatlan legyen. Csak egy objektív teljesítménymérés alkalmas szervezetfejlesztési célú felhasználásra.

3 Kompetencia mátrix az általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében

A kompetencia mátrix a teljesítmény mérésére alkalmas munkafolyamatokhoz rendeli hozzá a felelősöket. Minden szervezeti egység vonatkozásában el kell készíteni a feladat ellátási térképet és az alábbi kompetencia mátrixot ahhoz, hogy az eljárások korszerűsítése megvalósítható legyen.

A hatékonyan működő szervezetnél elkülönülő személy végzi az előkészítést, a végrehajtás és a minőségbiztosítás feladatát, illetve vannak, akik csak közreműködnek a feladat ellátásában.

- Végrehajtó: az, aki a tevékenység elvégzéséért felelős.
- Előkészítő: az, aki a végrehajtó részére az adott munkafolyamat valamely előtevékenységét elvégzi.
- A közreműködő: segíti a végrehajtót munkájában, de a feladatellátás tekintetében felelősség nem terheli.
- A minőségbiztosító: ellenőrzi a végrehajtó tevékenységét.

Szervezeti hiba, ha bármelyik funkció keresztezi, vagy egy személyben fedi egymást, illetve ugyanazon folyamaton belül keveredik a végrehajtó és a minőségbiztosító szerepköre.

Döntési kompetenciák személyhez rendelése

	ügyintéző I.	ügyintéző II.	ügyintéző III.	csoportvezető	osztályvezető	aljegyző	jegyző	polgármester
<i>Az irat érkeztetése</i>								
<i>Az eljárás megindítása</i>								
<i>A tényállás tisztázása</i>								
<i>Döntés</i>								
<i>Kiadmányozás</i>								
<i>Jogorvoslatok</i>								
<i>Végrehajtás</i>								
<i>Irattározás</i>								

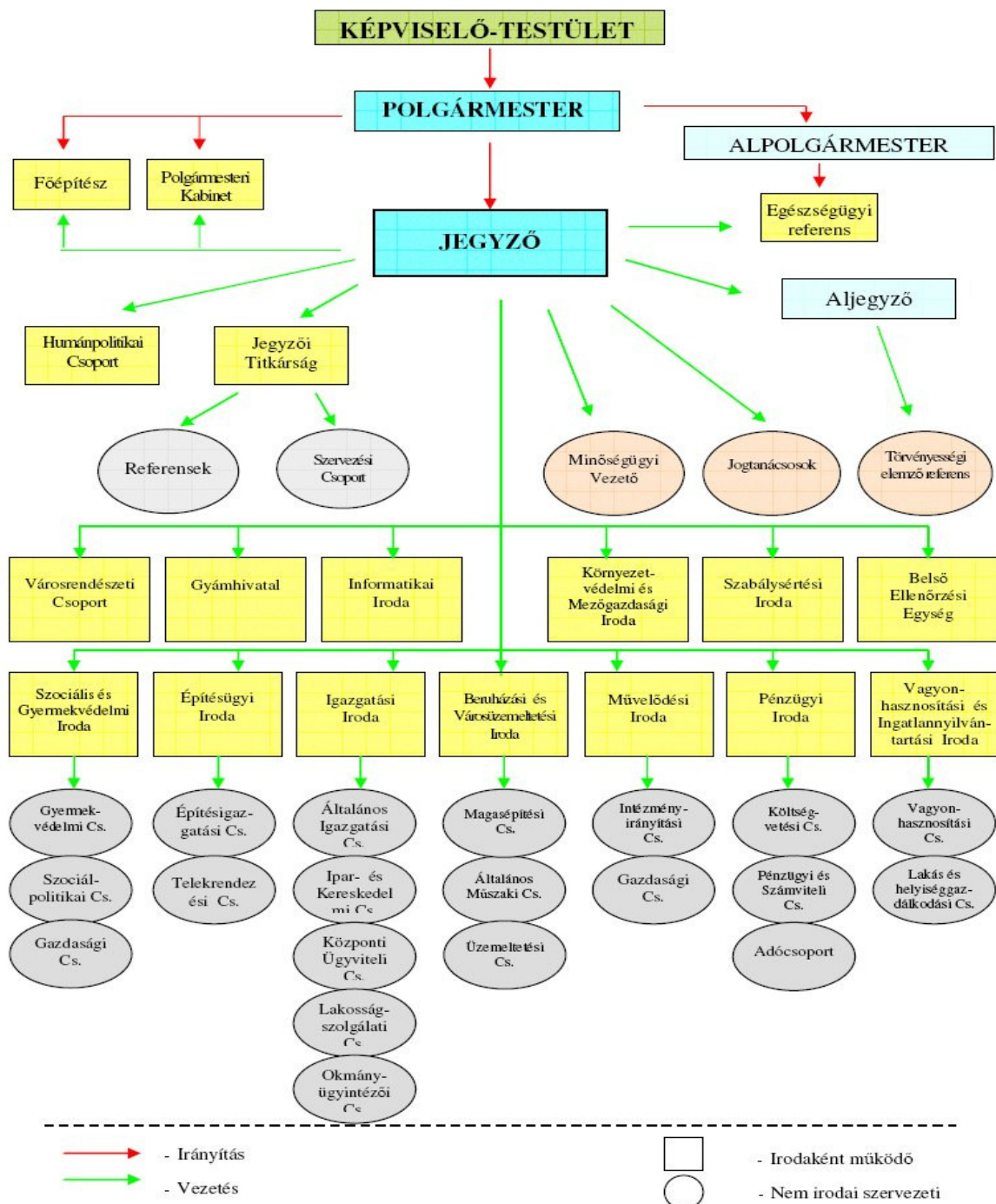
Jelmagyarázat:

VH	Végrehajt	Aki a tevékenység végzéséért felelős	Az egyes ügyosztályok tevékenységeinek feltérképezésekor a kompetencia mátrixot minden az ügyosztályon résztvevő személy nevével, és a mellékelt rövidítésekkel fel kell tölteni.
MB	Minőségbiztosít	Aki a végrehajtót ellenőrzi	
EK	Előkészít	Aki a végrehajtó részére az adott munkafolyamat előtevékenységét elvégzi	
KM	Közreműködik	Aki a végrehajtót munkájában segíti, de nem övé a felelősség	

4 Organogramm a hivatal szervezetének átalakításáról az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében

Budapest Főváros II. Kerületi Önkormányzat Képviselő-testületének Polgármesteri Hivatala jelenleg az alábbi szervezeti egységekre tagolódik:

SZERVEZETI ÁBRA

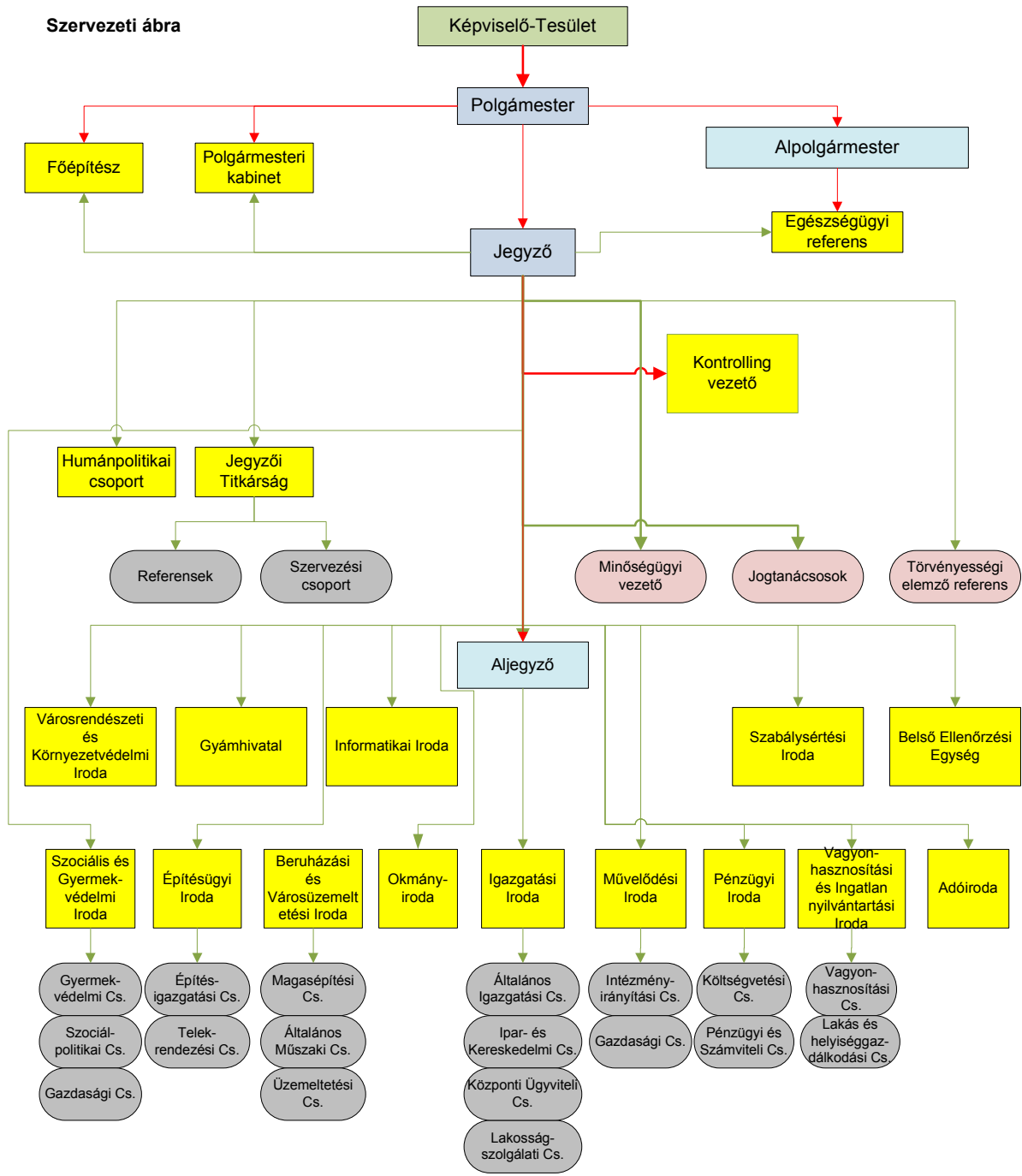


A Koncepcionális tervben megfogalmazott főbb szervezetfejlesztési javaslatok, amelyek Budapest Főváros II. Kerületi Önkormányzat Képviselő-testületének Polgármesteri Hivatala szervezeti struktúrájában változást eredményeznek az alábbiak voltak:

- A kontrolling vezetői státusz létrehozása.
- Aljegyzői státusz újstrukturálása.
- Az Informatikai Iroda irodavezetői álláshelyének betöltése, amelynek révén meg kell szüntetni az ügyintézők közvetlen jegyzői irányítás alá tartozását.
- Az Informatikai iroda létszámának bővítése annak érdekében, hogy a Hivatalban felmerülő valamennyi informatikai probléma megoldásra kerülhessen, és a helyben végrehajtható fejlesztések kivitelezhetővé váljanak.
- Az Okmányiroda méretét és elkülönült feladatait tekintve önálló, az Igazgatási Irodától elkülönült részlegként történő működtetése.
- A Környezetvédelmi és Mezőgazdasági Iroda önálló működtetése sem a hatékonyság, sem a költségtakarékosság szempontjából nem indokolt, a szervezeti egységnek a Városrendészeti Csoportba integrálása szükséges.
- Az Adócsoport méretét és elkülönült feladatait tekintve önálló, a Pénzügyi Irodától elkülönült részlegként történő működtetése.

Fenti szervezetfejlesztési javaslatok végrehajtását követően Budapest Főváros II. Kerületi Önkormányzat Képviselő-testületének Polgármesteri Hivatala organogramja az alábbiak szerint alakul:

Szervezeti ábra



→ Irányítás

→ Vezetés

□ Irodaként működő

○ Nem irodai szervezeti

5 Homogén terhelési környezet kialakításának terve az ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása érdekében

Az ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása érdekében az alábbi tevékenységek megvalósítása javasolt:

- Külön front Office tevékenységként szervezett ügyfélszolgálat kialakítása.
- Központi ügyfélhívó rendszer bevezetése.
- Több kulcskompetenciával rendelkező ügyintézők általános ügyintézői feladatellátása.
- Formalizált eljárások alkalmazása.
- Ügyfél-tájékoztató terminálok kihelyezése.

5.1 Külön front Office tevékenységként szervezett ügyfélszolgálat kialakítása

A hatékonyabb ügyintézés érdekében olyan front Office egységeket kell létrehozni, amelyek közvetlenül az ügyfélszolgálatokon működnek és feladatuk kizárólag az ügyfelek tájékoztatása – pl. Okmányiroda esetében -, kérelmek átvétele – pl. Szociális Iroda – lenne, ezen front Office munkatársak nem vennének részt a döntések meghozatalában. Budapest Főváros II. Kerületi Önkormányzat Képviselő-testületének Polgármesteri Hivatala jelenlegi működésében a back Office és front Office feladatok keverednek, egy azon ügyintéző részt vesz az ügyfelekkel való közvetlen kapcsolattartásban, kérelmek átvételében, a tényállás tisztázásában és a döntés meghozatalában is. Az adott ügyintéző az ügytípushoz tartozó valamennyi részfeladatot ellátja, azaz elvégzi mind a front Office, mind pedig a back Office feladatokat. Ez a gyakorlatban az ügyintézési folyamatban idővesztést okoz, hiszen az ügyintéző ügyfélfogadási időben szakmai munkát csak nagy összpontosítással tud végezni, az irodaajtón kopogató ügyfél ugyanis nem várja meg, amíg az ügyintéző leírja gondolatait, befejezi az éppen folyamatban lévő szakmai munkáját, azonnal tájékoztatást és megoldást akar kapni problémájára. Éppen ezért pl. szociális területen megvalósítható lenne, hogy néhány kijelölt ügyintéző napi munkaidejében csak is kizárólag az ügyfeleket fogadná, míg a back Office egység dolgozói az ügyfelektől nem zavartatva tudnának szakmai munkát végezni. Ezáltal az ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának színvonala javulna és rövidülne az ügyintézési határidő, illetve az 1 ügyre fordított idő is.

5.2 Központi ügyfélhívó rendszer bevezetésének lehetőségei

Budapest Főváros II. Kerületi Önkormányzat Képviselő-testületének Polgármesteri Hivatala épületében jelenleg nincs központi ügyfélhívó rendszer elhelyezve. A Hivatal épületébe érve az ott dolgozó személyzet nyújt tájékoztatást arról, hogy milyen ügyben hová kell fordulni, és melyik ügyintéző hol található.

Az ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának színvonala nagymértékben javulna, ha elhelyezésre kerülne egy olyan ügyfélhívó rendszer, amelynek segítségével az adott ügytípus vonatkozásában lehetőség nyílna a sorszámgigénylésre. A rendszernek szervezeti egységenként és ügytípusonként kellene megadnia az ügyfelek számára a választási lehetőséget. A megfelelő ügytípus kiválasztása után az ügyfelek sorszámot kapnának. Az ügyfélnek járó tájékoztató cédulán a sorszám mellett az iroda számának, épületben való helyének – hányadik emelet – és az ügyintéző nevének is meg kell jelennie. Ezt követően a sorszám monitoron történő megjelenése biztosítaná az ügyfél sorra kerülését.

5.3 Több kulcskompetenciával rendelkező ügyintézők általános ügyintézői feladatellátása

Minden szervezetben vannak kulcsfontosságú dolgozók, akiknek szaktudása, munkatapasztalata pótolhatatlan. Mégis ezen munkavállalók is ellátnak általános ügyintézői feladatokat ahelyett, hogy velük kizárólag a kimagasló szaktudásuknak megfelelő feladatok kerülnének elvégeztetésre. Minden kulcskompetenciával rendelkező ügyintéző mellé egy általános ügyintézői feladat-ellátású dolgozó elhelyezése javasolt. Ezen megoldás két szempontból is hatékonyabbá teszi az ügyfélszolgálati tevékenységek ellátását. Egyrészt ha csak szakfeladat kerül elvégeztetésre a kulcskompetenciával rendelkező ügyintézővel, és általános ügyintézői feladatait más dolgozó veszi át, több szakfeladat kerül ellátásra a munkaidő alatt. Másrészt az általános képességekkel rendelkező „segéd” napi szinten látja a szakember munkáját, így lehetősége van tanulni a kulcskompetenciával rendelkező dolgozótól, lehetővé válhat az utánpótlás nevelés.

5.4 Formalizált eljárások

Az eljárások formalizálásával az ügyintézési határidő rövidíthető, illetve az ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának színvonala javítható. Az informatikai szakmodulok fejlesztése és a front Office tevékenységként szervezett ügyfélszolgálat kialakítása is feltételezi az iratminták egységesítését, központi irat-minta Tár létrehozását, a formalizált eljárásokat.

5.5 Ügyfél-tájékoztató terminálok kihelyezése

Budapest Főváros II. Kerületi Önkormányzat Képviselő-testületének Polgármesteri Hivatala épületében jelenleg nincsenek ügyfél tájékoztató terminálok elhelyezve, sőt tájékoztató táblák, plakátok sem.

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.

Ügyfél-tájékoztató terminálok elhelyezésével lehetővé válik az egyenlő bánásmód biztosítása. Ezen terminálok a vakok és gyengén látók számára nagy segítséget jelentenének a személyes ügyintézés során.

6 Projektirányítási módszertan bevezetése a projekt szemlélet megerősítése érdekében

Jelen dokumentum a projektirányítás tekintetében be kívánja mutatni a PRINCE- féle módszertant¹ és Budapest Főváros II. Kerületi Önkormányzat Képviselő-testületének Polgármesteri Hivatala esetében ezen módszertan gyakorlati bevezetése érdekében javaslatokat dolgoz ki.

A PRINCE betűszó, amely az alábbi angol kifejezésekből tevődik össze:

Projekts In Controlled Environments - PROJEKTEK ELLENŐRZÖTT KÖRNYEZETBEN

A PRINCE egy strukturált projektvezetési módszertan, amely egyaránt kitér a vezetői és szakmai feladatokra, valamint részletezett eljárásokat nyújt ezek támogatására. Ez a módszertan az angol kormányzati szervek által került kifejlesztésre, és engedély nélkül bárki számára szabadon használható.

A PRINCE módszertan három fő komponensből áll, ezek a következők:

- A projekt szervezete.
- A tervezés.

¹ A módszertan bemutatása

Molnár Bálint: Projekt Irányítás módszertana (PRINCE) Bp. 1997. (www.mtaita.hu),

PRINCE módszertan www.itb.hu/ajanlasok/a5/html/a5_3-2.htm

ismertetésével történik.

- Az irányítás és az ellenőrzés.

Ezen három fő komponenshez kapcsolódnak az alábbi termékek és tevékenységek:

- Irányítási termékek: Idetartozik a projekt szervezeti felépítésének leírása, a tervek és az előrehaladási jelentések. Ezek a termékek az irányítási tevékenység termékei.
- Minőségirányítási termékek: Ezek bizonyítják, hogy a projekt termékei elérték a kitűzött minőségi színvonalat. Ezek a termékek a minőségirányítási tevékenységek termékei.
- Szakmai termékek: a projekt létrejöttének célja ezen termékek megalkotása, amelyek a szakmai tevékenység termékei.

6.1 A szervezeti elemek

A projekt résztvevőinek hatékony felhasználása miatt a szervezet kialakításakor mind az emberek szakmai felkészültségét, mind az egyes személyiségek tulajdonságait figyelembe kell venni. A munkacsoportokon belül felelősségi köröket kell kijelölni, amelyek biztosítják a vezetés hatékonyságát és megfelelő visszacsatolási képességét.

A PRINCE ezeket a felelősségi köröket szerepkörök segítségével határozza meg, és nem konkrét személyekhez köti. A szerepek személyekhez rendelése minden egyes projekt előtt döntést igényel. Ugyanaz a személy több szerepkörhöz is kijelölhető egyidejűleg, vagy különböző szerepekhez a projekt más-más szakaszában.

- A projektvezetőség

A projektvezetőséget az Informatikai Végrehajtó Bizottság jelöli ki a PRINCE projekt átfogó ellenőrzésére. Három tapasztalt vezetői szerepkörből tevődik össze, amelyek mindegyike fontos projektérdekeket képvisel.

- Ügyvezető: a felső vezetés által kijelölt személy, aki a projektről minden tekintetben átfogó útmutatást ad és tájékoztatást kap.
- Felhasználói képviselő: a rendszer felhasználóit képviseli vagy a projekt fontosabb termékeit felügyeli.
- Szakmai képviselő: azokat a területeket képviseli, akik a kivitelezésért és üzemeltetésért lesznek felelősek.

- A projektirányító

A kijelölt projektirányító felelős a projekt irányításának napi ellátásáért a projekt minden szakaszában.

- A szakaszirányító

Minden egyes szakaszban egy kijelölt szakaszirányító felelős a szakasz termékeinek időben, megfelelő minőségben és költséggel történő előállításáért. A

kívánt erőforrásoktól vagy a szakmai felkészültségtől függően a Projektvezetés kijelölhet:

- egy projektirányítót, akit minden szakaszban egy szakaszirányító segít,
 - egy projektirányítót, aki teljes egészében ellátja a szakaszirányító szerepét is,
 - szakaszirányítók sorozatát, akik egy adott szakaszban projektirányítóként is tevékenykednek.
- Munkacsoportok

A szakaszirányító felelős az irányítása alá tartozó munkacsoportok tevékenységeinek összehangolásáért és a szakasz termékeinek elkészítéséért. A munkacsoport felépítése, felelősségi körei és személyekhez rendelése a projekt természetétől és méretétől, valamint a rendelkezésre álló szakmai tudástól függ.

- A projektbiztosító csoport

A projektbiztosító csoport (PCS) biztosítja a projektfejlesztési tevékenységeinek folyamatosságát és a termékek egységességét. Szerepkörei:

- Adminisztratív koordinátor: adminisztratív ellenőrzést gyakorol a projekt felett a költségek és a határidők tekintetében.
- Szakmai felelős: szakmai ellenőrzést végez és figyeli a műszaki szempontok érvényesülését.
- Felhasználói koordinátor: a felhasználói érdekeket képviseli, valamint ellátja a felhasználók ellenőrzési funkcióit.

- Projektellátó iroda

A szervezeten belül felállított projektellátó iroda gondoskodik a projektbiztosító csoport személyzetéről és egyéb szolgáltatási támogatásokról.

6.2 A tervek alkotóelemei

A becslés, tervezés és kiigazítás állandó és kulcsfontosságú tevékenységei bármely projekt vezetésének. A PRINCE a projekt teljes élettartama során gondoskodik a megfelelő szintű tervek előkészítéséhez és karbantartásához szükséges struktúráról. Tervek készülnek a projektre, mint egészre vonatkozóan, azután minden egyes szakaszra, majd a részletes munkára a szakaszokon belül. Külön eljárás van a helyreigazítási terv elkészítésére, amely az eredeti tervektől való eltérést korrigálja. A PRINCE struktúra rámutat a műszaki tervezés, erőforrás tervezés és a minőség tervezés szükségességére.

- Szakmai tervezés

A szakmai tervek a leszállítandó termékekkel és azokkal a tevékenységekkel foglalkoznak, amelyek biztosítják, hogy a termékek időben létrejöhessenek és kielégítsék a kívánt minőségi kritériumokat.

A *projekt szakmai terve* grafikon formájában ábrázolja a projekt fontosabb tevékenységeit. A projekt erőforrástervével együtt a projekt munkálatok előrehaladásának megjelenítésére szolgál.

A *szakasz szakmai terve* a termékeket, tevékenységeket és a minőségellenőrzési pontokat ábrázolja. Az első szakasz tervét kivéve, amelyet a projekt tervvel együtt készítünk, mindig a megelőző szakasz végén készül el.

Még a legkisebb projekt esetében is készülnek *részletes szakmai tervek*, amelyek a különböző nagyobb tevékenységeket bontják le.

A szakasz szakmai tervéből és a részletes szakmai tervből *egyéni munkatervek* készülnek, amelyek kijelölik a részletes tevékenységeket a munkacsoportok tagjainak.

- Erőforrás tervezés

Az erőforrástervek a projekt költségeit és az erőforrások kijelölését kezelik. Elkészítésük a megfelelő szakmai terv alapján történik.

A *projekt erőforrásterve* azonosítja a munkálatok során szükséges erőforrások típusát, mennyiségét és költségeit.

A *szakasz erőforrásterve* egy megadott szakaszra vonatkozóan részletezi a szükséges erőforrásokat. Meghatározza a szakasz végrehajtásához szükséges költségeket és alapot nyújt a tényleges költségek és erőforrás felhasználás kimutatásához.

Részletes erőforrástervet abban az esetben készítünk, ha egy nagyobb tevékenységet szeretnénk költségek és erőforrások szempontjából figyelemmel kísérni.

- A minőség tervezése

Már a tervezési szakaszban figyelmet kell fordítani annak biztosítására, hogy a projekt termékei a kívánt minőségben készüljenek el. Tesztelhető minőségi kritériumokat kell meghatároznunk és elfogadnunk, megfelelő tesztelési stratégiával együtt. Ki kell dolgozni a minőségi szemlék eljárásrendjét, meghatározni a szemle tevékenységeit és az azokhoz szükséges erőforrásokat.

A minőségtervezés eredményeivel kiegészítjük a megfelelő szintű szakmai- és erőforrásterveket. Amilyen mértékben a tervek tartalmazni fogják a minőségellenőrzést, olyan mértékű minőséget építünk magába a végtermékbe.

A *projekt szintű terv* az átfogó minőségi stratégiát jelöli ki. Meghatározza a követendő szabványokat és a fontosabb termékek minőségi kritériumait.

Tartalmazhat ezenkívül külső megszorításokat is, mint amilyen egy előírt konfigurációkezelési módszer használata.

A *szakasz szintű terv* a szóban forgó szakaszban elkészülő termékek mindegyikére meghatározza a minőségi kritériumokat, tesztelési eljárást valamint útmutatásokat ad a minőségi szemlére vonatkozóan.

Részletes tervre akkor lehet szükség, ha egy adott tevékenység minőségét szeretnénk biztosítani.

- Helyreigazító tervezés

A projektvezetőség a projekttervekre és a szakasztervekre vonatkozóan tőrészeket fogad el. Ezek a tőrészek, olyan idő- és költségkorlátokat jelölnek ki, amelyek között a projekt a vezetőség tájékoztatása nélkül működhet.

A helyreigazítási tervre olyan helyzetekben van szükség, amikor ezeket az idő- vagy költségkorlátokat már túlléptük, vagy valószínűleg túl fogjuk lépni. A terv leírja az eltérés okát és következményeit, majd helyreigazításokat javasol a projektvezetőségnek. Ha a projekt tőrését már túlléptük, a projektvezetőség jóváhagyását kell kérni a helyreigazítási tervre. Jóváhagyás esetén a továbbiakban a helyreigazítási terv veszi át az aktuális szakasz tervének szerepét.

6.3 Az ellenőrzés

A folyamatban levő munkálatok rendszeres és hivatalos összehasonlítása a tervekkel, a rendszer időszerűségét, költségellenőrzését és minőségét biztosítja a fejlesztés során. A PRINCE egy vezető- és termékorientált ellenőrzési struktúrát nyújt a munkálatok figyelemmel kísérésére, amelyet egy beszámolási rendszer támogat, hogy lehetővé tegye az újratervezést és más helyreigazításokat.

- Vezetői ellenőrzések

A PRINCE az egész projektre kiterjedő vezetői ellenőrzési struktúráról gondoskodik. Az ellenőrzések kiterjednek a projekt összes tevékenységeire és a legmagasabb szinten lehetővé teszik a felső vezetés számára a projekt állapotának áttekintését.

Öt fajta ellenőrzés létezik:

1. Vezetői ellenőrzést kell gyakorolni **projektalapításkor**, azért hogy a projekt világosan megfogalmazott céllal és alkalmas vezetési struktúrával jöjjön létre.
2. A **szakasz záró értékelés** kötelező ellenőrzési pont, amely minden egyes szakasz végén esedékes. Tartalmaz egy hivatalos előadást a projektvezetőség számára a projekt aktuális állapotáról, és jóváhagyásra terjeszti elő a következő szakasz szakmai- és erőforrástervét. Szükséges a projektvezetőség jóváhagyása, mielőtt a projekt korlátozás nélkül (lásd szakaszközi értékelés) elkezdene a következő szakasz munkálatait.

3. **Szakaszközi értékelés** tartható, ha:
 - egy hosszantartó szakasz közben információra van szükség a projekt állapotáról,
 - felhatalmazásra van szükség a következő szakasz munkálatainak korlátozott módon való elkezdésére, mielőtt az aktuális szakasz véget érne,
 - a helyreigazítási terv szemléje kapcsán, amikor a projekt eltért az eredeti tervektől.
 4. A **munkamegbeszélés** egy rendszeres szakmai és vezetői ellenőrzési pont. A megbeszélést a szakaszirányító vagy annak felhatalmazásával a projektbiztosító csoport vezeti. Résztvevői a munkacsoportok, akik azokról az alapinformációról gondoskodnak, amelyek alapján mérni lehet a munkálatok előrehaladását a szakasz szakmai- és erőforrástervéhez képest.
 5. A **projektzárás** a projekt munkálatainak utolsó szemléje. Szerepe hasonló a szakasz záró értékeléséhez, de inkább a projekt egészére vonatkozik, mintsem az utolsó szakaszra.
- Termékellenőrzések

A minőségi és szakmai ellenőrzések nem egy szakasz vagy a projekt végeredményének, hanem megadott termékek ellenőrzésére vonatkoznak. A cél az, hogy a fejlesztés során keletkező hibákat a lehető legkorábban azonosítsuk és kijavítsuk.

Minden egyes **minőségi szemlére** megfelelő szakmai és felhasználói személyzetet jelölünk ki, akik ellenőrzik, hogy a termék teljes és hibátlan. Ehhez az előre meghatározott minőségi kritériumokat veszik sorra, amelyek a termék egységességét és a felhasználói szempontok érvényesülését biztosítják. Ezek után a termék hivatalos változásellenőrzési eljárás alá kerül.

Váratlan műszaki eseménynek nevezzük, amikor egy vagy több termékkel kapcsolatban előre nem tervezett esemény merül fel. Miután nem tervezett, fel kell jegyezni és megfelelő ellenintézkedéseket kell fogantatosítani azért, hogy fékezzük hatását és megelőzzük a tervektől való nagyobb mértékű eltérést. A váratlan műszaki eseményeket a hivatalos konfigurációkezelési módszer keretein belül kezeljük.

A **konfigurációkezelési módszer** a termékfejlesztést ellenőrzi a termékek hivatalos megjelölésén, állapotaik figyelemmel kísérésén és az állapotok közötti kapcsolatok feljegyzésén keresztül.

6.4 Termékek és tevékenységek

A PRINCE tervezési technikákat és dokumentumokat biztosít, amelyek strukturálják a projektet. A tervezés kulcsa a szükséges termékek meghatározása. A termékek meghatározásából kiindulva elemezzük az előállításukhoz szükséges munkát, azután megállapítjuk a tevékenységek logikai sorrendjét.

Megkülönböztetünk vezetői és szakmai tevékenységeket, valamint minőségi eljárásokat.

A **vezetői tevékenységek** a projekt tervezésével, figyelésével és beszámoltatásával kapcsolatosak, mind a normális, mind a kivételes esetekben. Tervek, beszámolók és más ellenőrző dokumentumok formájában **irányítási termékeket** eredményeznek. A vezetői tevékenységek magukban foglalják a projekt minden szakmai tevékenységének tervezését és ellenőrzését.

A **szakmai tevékenységeket** teljes egészében a projekt terjedelme és célja határozza meg. A szakmai tevékenységek azt a munkát testesítik meg, amelyek a projekttől megkövetelt termékek előállításához szükségesek.

A projekt kezdetén a projektvezetőség meghatározza azokat a **szakmai termékeket**, amelyekre a felhasználóknak szüksége van. További szakmai termékek határozhatók meg a szakmai stratégiában, amelyet egy megadott szakaszban alkalmazunk.

A **minőségi** folyamatok egyesítik mindazokat a **tevékenységeket**, amelyek a vezetői és szakmai termékek minőségi követelményeinek meghatározásával foglalkoznak, valamint biztosítják a kívánt minőség meglétét a végtermékben. A tevékenységeket a termékek természete és a vezetői (főleg felhasználói) követelmények határozzák meg.

6.5 A PRINCE használatának előnyei

A PRINCE használatának előnyei, hogy:

- azonosítja az irányítási és szakmai termékeket és segít biztosítani, hogy azok időben elkészüljenek a tervezett költségeken belül;
- a termékek minőségére figyelmet fordít;
- elkülöníti a szervezet, tervezés és ellenőrzés vezetési és szakmai oldalait;
- elősegíti az ellenőrzést minden szinten;
- láthatóvá teszi a vezetés számára a projekt munkálatainak előrehaladását;
- kommunikációs lehetőségekről gondoskodik a projekt minden résztvevője számára;
- biztosítja, hogy a munkálatok a helyes sorrendben folyjanak;
- a megfelelő időben és helyen vonja be a felső vezetést;
- a megfelelő időben és helyen vonja be a felhasználókat;
- lehetővé teszi a projekt befagyasztását és újraindítását, a vezetés teljes ellenőrzése mellett, a projekt folyamán bármikor.

6.6 A PRINCE módszertan önkormányzati bevezetése

A projektirányítás PRINCE- féle módszertanának bevezetése javasolt Budapest Főváros II. Kerületi Önkormányzat Képviselő-testületének Polgármesteri Hivatalánál is, mivel e módszertan bevezetése költségtakarékos megoldást jelent a projektirányítás újrastrukturálásának területén.

A MÓDSZERTAN AZ ALÁBBIK SZERINT ÜLTETHETŐ ÁT AZ ÖNKORMÁNYZATI KÖZIGAZGATÁSRA:

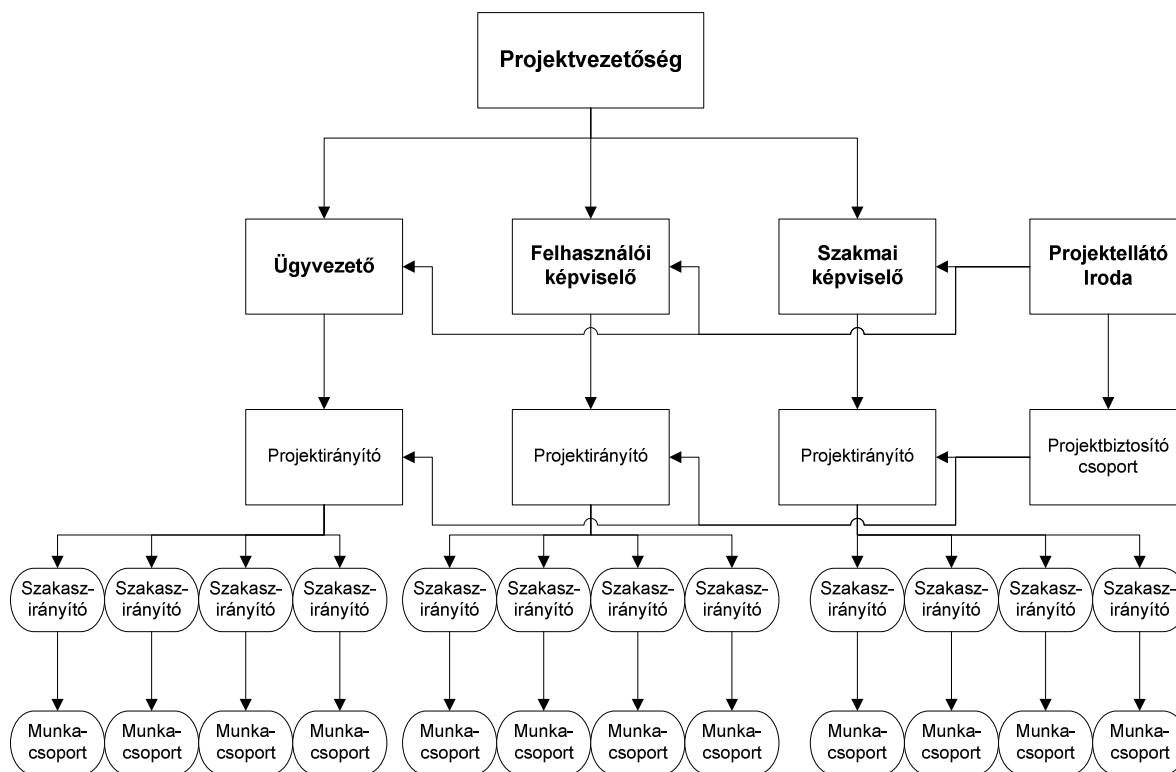
- A szervezeti elemek

A projekt céljának megfelelően ki kell alakítani azt a szervezeti egységet, ami a projektet felügyeli és az egyes munkafázisokat elvégzi. A projekt szervezet kialakítása során figyelemmel kell lenni a Hivatal jelenlegi szervezeti struktúrájára, illetve arra, hogy amennyiben a projekt szempontjából szükséges szaktudással rendelkező köztisztviselő nem áll közszolgálati jogviszonyban a Hivatalnál, akkor külsős szakértő megbízása szükséges. A szervezeti egységek létrehozása során pontos feladat meghatározás, határidő kijelölés és a felelősségi viszonyok rendezése szükséges.

Minden projekt esetében meg kell határozni a PRINCE- féle szerepköröket, amelyekhez a megfelelő tudással, szakértelemmel és gyakorlattal rendelkező személyeket kell hozzárendelni.

A Hivatal szűkös humánerőforrására tekintettel fokozottan felhívjuk a figyelmet arra, hogy ugyanaz a személy több szerepkörhöz is kijelölhető egyidejűleg, vagy különböző szerepekhez a projekt más-más szakaszában. Abban az esetben azonban, ha ugyanazon személy több szerepkört is betölt külön-külön meg kell határozni az ezekhez tartozó feladatokat és felelősségi rendet!

Az alábbi szerepkörök kialakítása szükséges az önkormányzati projektirányítás kapcsán:



- Termékek és tevékenységek

A PRINCE- féle módszertannak megfelelően az önkormányzati projektirányításban is külön kell választani az irányítási, a szakmai és minőségügyi terméket, amely termékek a vezetői, szakmai és minőségirányítási tevékenységek alapján jönnek létre.

Ezen három tevékenység típus egymástól elhatárolt gyakorlására nagy hangsúlyt kell helyezni a projekt szervezet kialakítása során.

- A tervek alkotóelemei

Budapest Főváros II. Kerületi Önkormányzat Képviselő-testületének Polgármesteri Hivatala projektirányítása során eddig is nagy hangsúlyt helyezett a becslés, tervezés és kiigazítás tevékenységeire, ezek adminisztrálása, külön dokumentumokban való egységes eljárási rend szerinti kezelése azonban nem valósult meg.

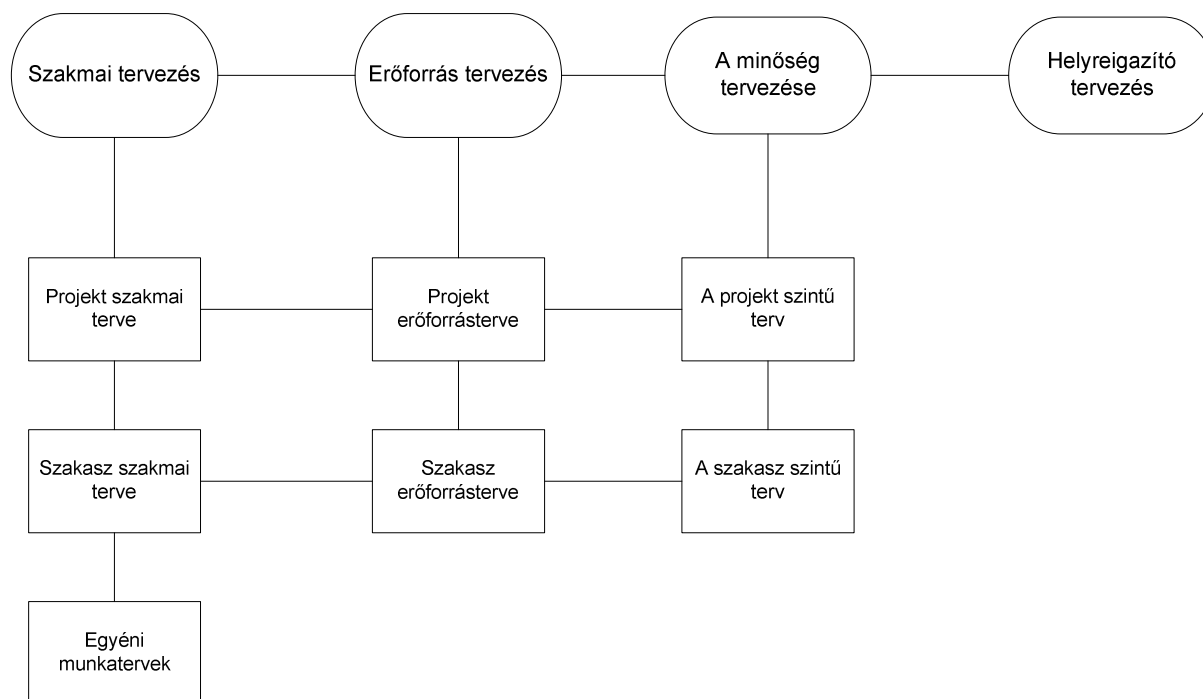
Az önkormányzatok szűkös anyagi lehetőségeik miatt szinte kizárólag pályázatokból valósítanak meg projekteket. Még az egyes pályázati önrészek előteremtése is nagy gondot jelent az önkormányzatok jelenlegi pénzügyi helyzetében, a teljesen önerőből finanszírozott projektek éppen ezért az utóbbi időben háttérbe szorultak.

A pályázatok azonban más-más dokumentációs rendet követelnek meg, illetve írnak elő. Az önkormányzatok éppen ezért nem alakítottak ki saját projektirányítási módszertant, hanem a benyújtandó pályázatok kiírásában rögzített irányítási rendszert alkalmazzák. Ennek hátránya, hogy nincsen egységes projektirányítás rendszer kiépítve, minden pályázat más-más keretek között kerül megvalósításra, tehát a naprakész nyomon követés és összehasonlíthatóság nem biztosított.

A projektek tervezése is tipikusan a pályázatok beadását megelőző tevékenység, amelynek célja azt eldönteni be tudja-e adni, és ha igen milyen keretek között az önkormányzat az adott pályázatot.

A PRINCE- féle módszer alapján a projekt egészére vonatkozó terven felül minden szakaszra és munkafolyamatra külön tervet kell készíteni. Ezáltal megvalósítható a szakmai tervezés, az erőforrás tervezés, illetve a minőség és a helyreigazítás tervezése is.

Az alábbi tervek dokumentált elkészítése szükséges minden egyes önkormányzati projekt esetében:



- Az ellenőrzés

Budapest Főváros II. Kerületi Önkormányzat Képviselő-testületének Polgármesteri Hivatala az ellenőrzés terén az egyéb feladatellátások esetében is hiányosságokat mutatott. Éppen ezért tettünk javaslatot a Helyzetelemzésben és a Koncepcionális tervben a kontrolling vezetői státusz létrehozására, hogy ezáltal erősödjön az ellenőrzés tevékenysége össz-önkormányzati szinten is.

Sajnos a projektirányítás kapcsán is hiányosságokat tapasztaltunk az ellenőrzés területén, éppen ezért a PRINCE- féle módszertan teljes átvételét javasoljuk annak érdekében, hogy a projektirányítás megfelelő színvonalon valósuljon meg.

Rendszeresíteni kell az Önkormányzatnál a vezetői ellenőrzéseket. Dokumentáltan minden egyes projekt indításakor és zárásakor vezetői ellenőrzést kell tartani, a projektekben meghatározott ellenőrzési pontoknál rendszeresíteni kell a szakasz záró értekezleteket. Az ellenőrzési tevékenység tekintetében tapasztalt problémák miatt javasoljuk, hogy egy-egy hosszabb folyamat esetében a szakaszközi ellenőrzés is megtartásra kerüljön, amelyen a projektirányító és az érintett szakaszirányító vegyen részt. A szakaszirányítók a felügyeletük alá tartozó

munkacsoportok tagjaival rendszeresen tartsanak munkamegbeszéléseket, hogy az ellenőrzési nyomvonal a projektben résztvevő alsó szintig kiterjedjen.

A vezetői ellenőrzések mellett a termék ellenőrzés keretében nagy hangsúlyt kell helyezni a minőségi szemlére, ahol ellenőrzésre kerül, hogy a projekt termék valóban megvalósítja-e a tőle várt funkciókat.

- Összegzés

Bár a PRINCE- féle projektirányítási módszertan legalábbis első olvasatra bonyolultnak, esetleg túladminisztráltnak tűnhet, csak egy ilyen minden folyamatot le szabályozó módszertan révén lehet megvalósítani a megfelelő színvonalú projektirányítást.

Meggyőződésünk, hogy a bemutatott projektirányítási módszertan alkalmazása csak az első néhány projekt esetében fog többlet ráfordítást igényelni – mind humánerőforrás, mind ügyintézési idő tekintetében -, ezt követően pedig bevált és könnyen alkalmazható gyakorlattá fog válni.