BUDAPEST XII. KERÜLET HEGYVIDÉKI ÖNKORMÁNYZAT POLGÁRMESTERI HIVATALA ÁROP

Koncepcionális terv (WP2)
2010.03.29.

Koncepcionális terv

ÁROP 3.A.1/B pályázat kapcsán készített szervezetfejlesztési javaslat

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 10

3.3) A KÖLTSÉGVETÉSI GAZDÁLKODÁS EREDMÉNYESSÉGÉNEK JAVÍTÁSA 11

3.4) ELVÁRT FEJLESZTÉSI IRÁNYOK, LÉPÉSEK 12

3.4.1) KÉPVISELŐ-TESTÜLETI MUNKA TÁMOGATÁSA 13

3.4.2) BESZERZÉS ÉS IGÉNYKEZELÉS 13

3.4.3) KÖTELEZETTSÉGVÁLLALÁS 14

3.4.4) SZÁMLAENGEDÉLYEZÉS ÉS UTALVÁNYOZÁS 15

3.4.5) KINTLÉVŐSÉG KEZELÉS 15

3.4.6) FELADATMENEDZSMENT 15

3.4.7) INFORMÁCIÓ-ÁRAMLÁS RENDSZERE 16

Koncepcionális terv

Budapest XII. Kerület Hegyvidéki Önkormányzat Polgármesteri Hivatala Szervezetfejlesztés- Koncepcionális terv a szervezetfejlesztési javaslat kialakítása érdekében

1. Bevezetés

A helyzetelemzés összefoglaló áttekintést adott Budapest XII. Kerület Hegyvidéki Önkormányzat 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 XII. Kerület Hegyvidéki Önkormányzat által elnyert ÁROP-3.A.1/B – „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 folyamattámogatások 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 azáltal, 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.
- Végső 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 feladat ellátási „térkép” készítése, feladatmenedzsment bevezetése.
  - 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.
  - 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.
- 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 korlátosnak 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. Az ügyfélforgalom számára kijelölt épületekben tájékoztató táblákat kell kihelyezni – braille írással is - és papír formátumban elérhetővé kell tenni a nyomtatványokat. A várakozási helyen panaszládákat kell felállítani, 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.

- Közvetlen fórumrendszer létrehozása szükséges mind az ügyfelek, mind az ügyintézők számára.

- Az intézményekkel történő közvetlen elektronikus kapcsolattartás módjának bővítése – közvetlen linkek létrehozásával -.

- 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 fejlesztése, iratminták készítése, a meglévő anyagok aktualizálása szükséges a képviselő-testületi munka támogatása érdekében.

- 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. 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 testületi és bizottsági munkatervek elkészítése előtt javaslat kérése szükséges valamennyi szervezeti egység köztisztviselőjétől, az intézményvezetőktől, képviselőktől és bizottsági tagoktól. 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 alapfunkcionalitásának 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 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 rendszeresen ún. „összaparátusi" 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 standardeket, a kitűzött célok és feladatok végrehajtásának elmaradása esetében pedig a felelősségre vonás sem maradhat el.
- A belső kommunikáció rendszerének kialakításában a referenseket kell megbízni a szervezeti egységek és az intézmények, illetve a vezetőség felé történő kapcsolattartás ellenőrzésével.
- Az egyes szervezeti egységeknek a feladatellátás hatékonysága által megkívántak szerint, de legalább havonta átfogó munkamegbeszélést kell tartani, ahol nemcsak a következő időszak eseményeinek ismertetése szükséges, hanem a már elvégzett feladatok ellátásának értékelése is.
- Az irodavezető-helyettesi, csoportvezetői státuszok fenntartásának átgondolása, illetve ezen középvezetői posztok konkrét irányítási feladatokkal feltöltése szükséges.
- A több szervezetet érintő feladatok ellátását mindig meg kell előznie az érintett egységek vezetői szintű egyeztetésének, és az ügyintézői szintű egyeztetés sem maradhat el. A több szervezetet érintő feladatok esetében külön referenst kell megbízni a kontrolling funkicó ellátásával.
- A mai közigazgatásban egy olyan méretű hivatali apparátus esetében, mint Budapest XII. Kerület Hegyvidéki Önkormányzat 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 referenseket kell kijelölni. A referensek közvetlenül jegyzői irányítás alatt tevékenykednének, és a jegyzői utasítások végrehajtásának felügyelete mellett a Hivatalban lefolytatott ellenőrzések eredményeként feltárt hiányosságok orvoslásába, illetve a későbbi jogszabályoknak megfelelő gyakorlat kialakításának kidolgozásába is bevonhatóak lennének, elláthatnák a belső kommunikációs összekötő szerepet a Hivatalban. 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 teljesítményértékelés mellett - negyedévente névtelen értékelést végeznének az ügyintézők. Általánosságban megállapítható és az adatszolgáltatás eredménye is azt támasztja alá, hogy az ügyintézők az értékeléstől, vélemény-nyilvánítástól tartanak, félnek az esetleges 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 éreznek közvetlen 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.
  - A back office egységek pl. Fenntartási Iroda esetében dolgozói elégedettség mérésének alkalmazása javasolt annak érdekében, hogy megítélhető legyen a más szervezeti egységnél dolgozó ügyintézők milyen mértékben elégedettek az Iroda feladatellátásával.
  - Az ügyintézési határidő betartása az iktató rendszer átalakítása révén követhető kell, hogy legyen mind az ügyintéző, mind a felettese számára. A jelenlegi iktató program teljes mértékben nem kompatibilis az informatikai szak-modulokkal, ezáltal jelentős többlet feladatokat ró az ügyintézőkre.
  - Egy ügyre fordított idő mértékének minél kisebb szintre csökkentése az ügyintézés jelenleg is magas színvonalának megtartása mellett.
  - 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 bevétel orientált szervezeti egységeknél – pl. Adóigazgatási Iroda – a költségvetésben tervezetthez képest a valós bevételek minél magasabb arányú beszedése a cél. Adóellenőrzések rendszeresítése szükséges előre meghatározott célok és vizsgálati szempontok alapján.
  - A hasznosításra nem kerülő ingatlanok, költségvetés tervezés pontosságának mutatószámként való alkalmazása javasolt.
  - Nyertes pályázatok számának és a támogatások mértékének éves szintű nyomon követése, és több év viszonylatában az összehasonlíthatóság biztosítása.
  - Építésügy terén a tervezőkkel való rendszeres kapcsolattartás, esetleges közös illetve azonos szoftver használat lehetővé tétele.
  - 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 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 képezzék a Hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok.
- 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, a közzétételi lista naprakészségének 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 terválllományának 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 a 292/2009.(XII.19.) Korm. rendelet előírásainak megfelelően.

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 a 292/2009.(XII.19.) Korm. rendelet előírásai alapján.
- Számlaengedélyezés és utalványozás rendszerének egyszerűsítése.
- Beszerzés és igénykezelés jelenlegi rendszerének átalakítása.
- Kintlevőség kezelés érdekében IT eszközállomány fejlesztése.

g) Törzsadatbázisra vonatkozó koncepció készítése;

- Az adatgazdálkodás jelenlegi megvalósulásának áttekintése, stratégiai célok meghatározása.

3.4) Elvárt fejlesztési irányok, lépések

A Koncepcionális terv a fejlesztési irányokat határozza meg az alábbi területeken:

- Képviselő-testületi munka támogatása.

- Beszerzés és igénykezelés.
- Kötelezettségvállalás.
- Számlaengedélyezés és utalványozás.
- Kintlévőség kezelés.
- Feladatmenedzsment.
- Információ áramlás.

A Képviselő-testületi munkát támogató javaslatok részletes ismertetésére a Szervezetfejlesztés gyakorlati megvalósítás c. dokumentumban kerül sor.

A Beszerzés és igénykezelés, Kötelezettségvállalás, Számlaengedélyezés és utalványozás, illetve a Kintlévőség kezelés gyakorlati fejlesztését a Pénzügyi folyamatok felülvizsgálata c. dokumentum tartalmazza.

A Feladatmenedzsment az Optimalizált működési modell kidolgozása c. dokumentumban kerül bemutatásra.

Az Információáramlás rendszerével kapcsolatos szervezetfejlesztési javaslatok az Információáramlás folyamatainak felülvizsgálata c. dokumentumban kerül részletezésre.

Módszertani elemzés, szervezetfejlesztési lépések, változásmenedzsment, a fenti célterületek vonatkozásában:

3.4.1) Képviselő-testületi munka támogatása

- A folyamatok IT támogatásának előkészítését szükséges elvégezni ahhoz, hogy a jelenlegi ügyintézési folyamatot egyszerűsíteni lehessen.
- Az informatikai fejlesztésnek ki kell terjednie arra, hogy összekapcsolja a képviselő-testületi munkát támogató szoftvert a szervezeti egységek által használt pl. költségvetés készítő, vagyonkataszter-változásokat nyomon követő szakinformatikai program modulokkal.
- Az új IT eszköznek támogatnia kell a közérdekű adatok honlapon történő megjelenését is.

3.4.2) Beszerzés és igénykezelés

- A beszerzések és igénykezelésének rendszerét felül kell vizsgálni nemcsak hivatali, hanem összönkormányzati szinten, az intézményekre is kiterjesztve.
- A beszerzési folyamatokat ahol lehet egyszerűsíteni kell, ehhez a folyamatok IT támogatását szükséges biztosítani.

3.4.3) Kötelezettségvállalás

- Szerződések kezelésének teljes tevékenységhalmaza;
  - Szerződés nyilvántartó rendszer bevezetése:
    - Vevői és szállítói szerződés-nyilvántartás;
      - Keretszerződések kezelése.
      - Automatikus szerződéstétel generálás.
      - Szállítói szerződések, kötelezettségvállalás, számlaigazolás.
      - Határidő-, státusz-, és teljesítésfigyelés.
      - Szerződéses ütemek kezelése
        - Ütemekhez tartozó felelősök kezelése
        - Ütemek feladatai
        - Kapcsolat az ügykövetéssel.
      - Megalapozott CashFlow előrejelzés (költségvetési gazdálkodás végrehajtásához, ellenőrzés javításához szükséges).
    - Dokumentumtár modul;
      - A szerződésekhez kapcsolódó dokumentumok tipizálása, nyilvántartása.
      - Verziókövetés.
      - Archiválás.
      - Sablontervezés.
      - Alapszótárak kezelése.
      - Jogosultság kezelés.
      - Erőforrás tervező.
      - Kezelendő dokumentum típusok;
        - Papír,
        - Fax,
        - E-mail,
        - WEB,
        - SMS.
    - Ügymenetkövetés;
      - Ügyek végigkövetése, monitorozása, a kiinduló eseménytől a záró eseményekig.
      - Előre beállítható ügylefutási sablonok (workflow).

- Összetett folyamat elágazási lehetőségek kezelése, előzmények, következmények láncolatának kezelése.
- Feladat elvégzés hatékonyságára vonatkozó mérési funkciók kezelése.

3.4.4) Számlaengedélyezés és utalványozás

- Könyvelés – gazdálkodási rendszer;
  - A könyvelés eszközrendszerének és módszertanának auditját el kell végezni, nem megfelelőség esetén a rendszer változtatására vagy cseréjére kell készülni.
- Pénzgazdálkodás;
  - A szabad pénzeszköz lekötési rendszer szabályozása.
  - Átutalások lebonyolításának gyorsítása, a folyamat szigorú szabályozása.
  - Az átutalások lebonyolításánál alkalmazandó aláírási, elektronikus aláírási rend szabályozása akként, hogy az ne legyen gátja a hatékony munkaszervezésnek.

3.4.5) Kintlévőség kezelés

- Tanulmányt kell készíteni a kintlévőségek jelenlegi kezelési gyakorlatáról.
- Meg kell határozni, hogy jelenleg a kintlévőségek az önkormányzati költségvetés hány százalékát teszik ki.
- Ki kell alakítani a kintlévőség-kezelés új eljárási rendjét, ahol a rendszeres ellenőrzésekre nagy hangsúlyt kell helyezni.
- Az új eljárási rend alkalmazását követően meg kell nézni, hogy hogyan változott a kintlévőségek költségvetésen belüli aránya.
- Komplett új költségvetés tervezési módszertan és szükséges eszközrendszer specifikáció kialakítása a 292/2009.(XII.19.) Korm. rendelet előírásaira figyelemmel.
- Költségvetés előirányzatok felhasználásának és teljesülésének naprakész ellenőrzési módszertani környezetének kialakítása.

3.4.6) Feladatmenedzsment

- Adminisztráció, ügymenet dokumentálása minden területen;
  - Specifikálni kell az adminisztrációs rendet.
  - Egységes dokumentumkezelést kell megvalósítani.

- Egységes dokumentum-forma alkalmazása, az ügyfelek felé való írásos kommunikáció arculati megjelenésének összehangolása.

- Irattárazás / Iktatás;
  - A teljes iktatási és irattárazási rendszer hatékonyság növelése a cél.
  - Az iktatórendszer gyorsítása (vagy gyorsabb rendszerre történő cseréje), illetve az egyes szakinformatikai program-modulokkal történő összekapcsolása szükséges.

- Aláírások szervezése - általánosan minden területen;
  - A jelentős számú aláírások szükségességét csökkenteni, a jóváhagyó szignózások számát minimalizálni kell.
  - Egyértelmű felelősségi köröket kell kijelölni.
  - A kiadmányozási szabályzatot át kell strukturálni a 292/2009.(XII.19.) Korm. rendelet előírásainak figyelembe vételével.

- Döntés hozatal - általánosan minden területen;
  - A szakági rendszerek döntéshozatali komponenseit auditálni kell.
  - Amely informatikai rendszer döntéshozatali mechanizmusa nem éri el a szükséges minimumot, azokat javítani vagy cserélni szükséges.

- Jegyzőkönyv felvétel - általánosan minden területen;
  - Egységes jegyzőkönyv szerkesztő eszköz és módszertan bevezetése szükséges, azon területeken, ahol a szakalkalmazás nem támogatja a jegyzőkönyvek elkészítését.

- Tényállás tisztázása - általánosan minden ügymenetre;
  - Az ügymeneteket úgy kell átalakítani, hogy azok indulásánál a lehető legtöbb információ álljon rendelkezésre, ezáltal csökken a tényállás tisztázása során végzett információszerzési tevékenység.
  - Az ügymeneteket indító beadványokat át kell alakítani, a strukturált információ tartalomnak megfelelően. (Ahol ez lehetséges, és az alkalmazott IT eszköz nem zárja ki.)

3.4.7) Információ-áramlás rendszere

- Ügyiratok továbbítása;

- Az ügyiratokat egészen a végső verziókig elektronikusan kell tárolni és továbbítani, ennek pontos rendszerét szabályozni szükséges.

- Feladatok határidejének figyelemmel kísérése;
  - Hatósági ügyekben az iktatórendszerre épülő monitoring rendszer kialakításával, amely figyelembe veszi a közigazgatási eljárási határidőket, és a társhatóságoknak az adott hatósági eljárási határidőn felüli eljárási idejét is.
  - Szerződéses (projekt) ügyekben a bevezetendő szerződés és ügymenetkövető rendszerből.
- Apparátusi értekezletek;
  - Az apparátusi értekezletek rendszerének újraszabályozása szükséges, hogy minden esetben minden résztvevő a lehető legtöbb információval érkezzen, és maga az értekezlet a lehető legoperatívabb legyen.
  - A referensek belső kommunikációba történő bevonása révén javul a kommunikáció színvonala a jegyző és az egyes szervezeti egységek között, illetve hatékonyabbá válik az ellenőrzés.
- Elektronikus levelezési rendszer, belső kommunikáció;
  - A belső és külső kommunikációs szabályzat kialakítását és bevezetését el kell végezni.
- Intézményekkel való egyeztetés;
  - Intézményközi információs rendszer kialakítása szükséges.