

Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzata

Tanulmány – A fejlesztési műhelymunkák eredményeiről

10. fejlesztési elem: Szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata

ÁROP-1.A.5-2013 „Szervezetfejlesztés a konvergencia régiókban lévő önkormányzatok számára”

2014. június 30.



A projekt az Európai Unió támogatásával,
az Európai Szociális Alap
társfinanszírozásával valósul meg.



DOKUMENTUM ADATLAP

A projekt címe:	Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzata „Szervezetfejlesztés a konvergencia régiókban lévő önkormányzatok számára” című projektje
A pályázat kódszáma:	ÁROP- 1.A.5-2013
Fejlesztési elem:	10. fejlesztési elem: Szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata
Dokumentum címe:	Tanulmány – A fejlesztési műhelymunkák eredményeiről
Dokumentum verziószáma:	v1.0
Módosítás rövid leírása:	-
Dokumentum készítésének dátuma:	2014. június 30.



TARTALOMJEGYZÉK

1. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ	4
2. ELŐZMÉNYEK	6
2.1. A program célja	7
2.2. A fejlesztési elem célja	10
3. ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN	11
3.1. Általános bemutatás	11
3.2. A fejlesztés egyes tevékenységei	13
4. A FEJLESZTÉS ELŐKÉSZÍTÉSE ÉS VÉGREHAJTÁSA	15
4.1. Intézmények felújítási igényeinek kezelése	15
4.1.1. Előkészítő megbeszélés	15
4.1.2. Fejlesztési műhelymunka eredményei	18
4.2. Költségvetés tervezés	33
4.2.1. Előkészítő megbeszélés	33
4.2.2. Fejlesztési műhelymunka eredményei	36
4.3. Közterület foglalási engedélyek kiadása	55
4.3.1. Előkészítő megbeszélés	55
4.3.2. Fejlesztési műhelymunka eredményei	58
5. KÖVETKEZŐ LÉPÉSEK	72



1. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

Jelen tanulmány az ÁROP-1.A.5-2013 számú szervezetfejlesztési pályázat keretében megvalósuló **10. számú fejlesztési elem: „Szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata”** megvalósításának eredményeit összegzi. A megvalósítás alapját a Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzata (a továbbiakban Önkormányzat) által 2013. július 24-én elkészített Szakmai Koncepció megállapításai és fő célkitűzései képezték.

A fejlesztés célja:

- az önkormányzati (hivatali¹) feladatok átalakítása által érintett szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata, újraszervezése;
- a kapcsolódó szervezeti szabályzatok felülvizsgálata;
- három kiválasztott folyamat vagy terület átszervezése, működésének optimalizálása.

A fentieknek megfelelően a fejlesztési feladat kapcsán három kiválasztott folyamat átszervezésére, optimalizálására kerül sor. A Hivatal vezetésével történt megállapodásnak megfelelően a **fejlesztési elem** fókuszában az alábbi működési területek állnak:

- **Költségvetés tervezés:** A költségvetés tervezés folyamatának újratervezése, a szükséges informatikai programfejlesztés megvalósítását feltételezve, amely segíthet a tervezés standardizálásában, a hibák kiküszöbölésében automatizmusok beépítésével, a felelősségi és hatáskörök újragondolásában, ezáltal a tervezés pontosságának és időhatékonyságának növelésében;
- **Intézmények felújítási igényeinek kezelése:** Az intézmények felújítási igényeinek kezelési folyamatának elemzése és fejlesztése;
- **Közterület-foglalási engedélyek kiadása:** A közterület-foglalási engedélyek kiadásának és a közterület-használati díjak beszedési hatékonyságának javítása.

¹ Dunaújváros Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatal a továbbiakban Hivatal



A fejlesztés 5 lépésben valósult meg 3 X 1 napos fejlesztési műhelymunka keretében. A műhelymunka végrehajtásának módszertani alapját nemzetközi szinten elismert módszertanok adták, amelyek párhuzamos alkalmazása még hatékonyabbá teszi a fejlesztések megvalósítását. A fejlesztés főbb lépései az alábbiak voltak:

Fejlesztési tevékenység lépései
1. lépés: Fejlesztési műhelymunka előkészítő megbeszélés megtartása
2. lépés: Fejlesztési műhelymunka lebonyolítása
3. lépés: Műhelymunka eredményeinek konszolidálása, rögzítése
4. lépés: Döntés a fejlesztési javaslatok bevezetéséről
5. lépés: Belső szabályzat hatályba léptetése

1. táblázat: A fejlesztés lépései

A tanácsadók a fejlesztési tevékenység első három lépésében működtek közre, a tanulmány ezek eredményeit foglalja össze. A fejlesztések eredményeként **mindhárom érintett terület működésében számottevő javulás következhet be, ennek feltétele azonban az utolsó két fejlesztési lépés végrehajtása**, mely az Önkormányzat feladat- és hatásköréhez tartozik, és amelyek megvalósulása a projekt lezárását követően várható.



2. ELŐZMÉNYEK

A Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény (a továbbiakban: Mötv.) az Alaptörvényben adott jogalkotási felhatalmazás alapján a helyi önkormányzati rendszert több új elem beillesztésével átfogóan újíttotta meg. A legtöbb rendelkezése 2013. január 1-jén lépett hatályba. Az új szabályok nagy volumenű változást jelentettek a helyi önkormányzatok számára. Ekkor kezdték meg működésüket a járási kormányhivatalok is, aminek következtében jelentősen megváltozott az önkormányzatok feladatköre és jogköre egyaránt.

Az önkormányzatoknál jellemzően a ténylegesen helyi szervezést igénylő feladatok maradtak. Az Mötv. alapján a legfőbb ágazati feladatok a következők lettek:

- a település mindennapjait érintő feladatok (településfejlesztés, településüzemeltetés, hulladékgazdálkodás, közfoglalkoztatás, stb.),
- óvodai ellátás,
- szociális- és gyermekjóléti szolgáltatások és ellátások,
- egészségügyi alapellátás, környezet-egészségügy,
- kulturális szolgáltatás.

Ezáltal az önkormányzatok intézmény-fenntartási, hatósági feladat- és hatáskörei jelentősen visszaszorultak és a polgármesteri hivatalok tevékenységének hangsúlya a településfejlesztés, településüzemeltetés, vállalkozásfejlesztés, közösségfejlesztés felé tolódnak. Az újonnan kialakult helyzetben azonban kiemelten fontossá vált a polgármesteri hivatalok működési hatékonyságának biztosítása, a folyamatok és a munkatársak belső együttműködésének megteremtésével. Ezeket a változásokat fontos figyelembe venni az új fejlesztések tervezésekor.



2.1. A program célja

A Nemzeti Fejlesztési Ügynökség által került meghirdetésre az **Államreform Operatív Program 1.A.5-2013 számú pályázat** a konvergencia régiókba tartozó Önkormányzatok fejlesztése céljából, amire Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzata 2013. július 24-én nyújtott be pályázatot. A fejlesztés megvalósítási igényének indokoltságát alátámasztják az európai uniós és hazai jogszabályok, rendeletek, valamint a Magyar Programot megalapozó közigazgatási helyzetelemzésben megfogalmazott egyes gyengeségek, amelyek az önkormányzatok jelentős részét érintik. Ide sorolhatóak az emberi erőforrások túlterheltsége és a feladatalapú tervezés hiányosságai, alacsony működési hatékonyság, hiányzó teljesítménymérési és monitoring rendszer, a lassú önkormányzati, hivatali eljárások, amelyek Dunaújvárosban is tetten érhetők.

Az ÁROP pályázat a Magyar Programban foglalt célokkal összhangban **két célt** tűzött ki az önkormányzatok fejlesztése területén:

- Az önkormányzatok feladatkörének megváltozását követően a projekt célja a szükséges változások felmérésének, megtervezésének, megvalósításának és az eredmények visszacsatolásának támogatása.
- Az önkormányzatok költségcsökkentésének, hatékonyságnövelésének módszertani és gyakorlati támogatása annak érdekében, hogy a megváltozott feladat-ellátási rendben és finanszírozási környezetben ésszerűen, fenntarthatóan szervezett szolgáltatásokat nyújtsanak.

A célok eléréséhez a program több fejlesztési elemével együttesen járul hozzá, amelyek megvalósítása a pályázat elnyerése esetén egy önkormányzat számára részben kötelező, részben szabadon választható. Minden önkormányzat saját hatáskörén belül döntheti el, hogy a szabadon választható fejlesztési elemek közül melyek számára a legrelevánsabbak.

Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzatának esetében a pályázat elemeit a következő táblázat mutatja be.



A program elemei
1. A korábbi ÁROP szervezetfejlesztési projekt intézkedéseinek felülvizsgálata
2. A támogató infrastruktúra és szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata
3. Költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép- és hosszú távú opcióinak és stratégiájának kidolgozása
4. Feladat ellátási és finanszírozási modell kidolgozása
6. Intézményirányítási-erőforrás tervező és vezetői információs rendszer
9. Átfogó felmérés és elemzés készítése a közszolgáltatásokkal kapcsolatos elégedettségről és a felmerülő igényekről
10. Szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata
12. Humán erőforrás kapacitásgazdálkodás felülvizsgálata
13. Intézkedések nyomon-követése

2. táblázat: Az ÁROP-1.A.5-2013 projekt elemei Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzatának esetében

Az Önkormányzat által is megfogalmazott pályázat szintű cél az önkormányzatok helyi **szolgáltatás-szervezési reformlépéseinek** megalapozása, valamint a **helyi közszolgáltatások és a belső működés** minőségének javítása.



A pályázat **hosszú távú, közvetett céljai:**

- modern, költségtakarékos, feladatorientált önkormányzati működés;
- az önkormányzati feladatok jelenleginél pontosabb, egyértelműbb, differenciáltabb meghatározása;
- az önkormányzat által nyújtott közszolgáltatások szolgáltatási színvonalának növelése a helyi erőforrások feltárásával, kiaknázásával;
- településfejlesztési, településüzemeltetési, vállalkozásfejlesztési és közösségfejlesztési szerepkör erősítése;
- a lakossági igényekhez alkalmazkodni képes, rugalmas szervezet kialakítása;
- pénzügyi-gazdasági helyzet megszilárdítása.

A pályázat **rövidtávú, közvetlen céljai:**

- A korábbi ÁROP-os szervezeti fejlesztési projekt eredményeinek továbbfejlesztése a megváltozott jogszabályi környezetre tekintettel.
- A szervezet belső működésének fejlesztése az átfogó feladat ellátási, irányítási és munkaszervezési (erőforrás allokáció), a finanszírozási és költséghatékonyság áttekintése, javítása érdekében.
- A szervezet és felügyelete alatt álló intézmények közötti együttműködés fejlesztése szem előtt tartva a gazdaságossági célkitűzéseket.
- A közszolgálati feladat ellátás lakosság igényeihez igazodó átszervezése és fejlesztése.



2.2. A fejlesztési elem célja

Jelen tanulmány a 10. számú fejlesztési elem végrehajtásának eredményeinek összefoglalására szolgál.

A fejlesztés célja:

- az önkormányzati (hivatali) feladatok átalakítása által érintett szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata, újraszervezése;
- a kapcsolódó szervezeti szabályzatok felülvizsgálata;
- három kiválasztott folyamat vagy terület átszervezése, működésének optimalizálása.

Az önkormányzat jelenlegi tevékenységeit, szolgáltatásait folyamatszemléletben szeretné továbbfejleszteni. Az Önkormányzat által megfogalmazott elvárások alapján, jelen projekt célja a **közszolgáltatások színvonalának növelése**, a Hivatalok **feladatellátása versenyképességének javítása** érdekében.

A fejlesztés alapjául szolgál Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzata által, 2013. július 24-én elkészített Szakmai Koncepció. Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzata a fejlesztés végrehajtásával az AAM Tanácsadó Zrt. csapatát bízta meg.

A projekt megvalósításának folyamatában első lépésként sor került egy fejlesztés előkészítő megbeszélésre, amelynek keretében sor került a kiválasztott folyamatok további pontosítására, szűkítésére, valamint a fejlesztési igények, célok konkretizálására. A 2014. június 5-én megtartott előkészítő megbeszélés keretében az érintett hivatali vezetők meghatározták a pályázat 10. számú fejlesztési elemének keretében fejlesztendő folyamatokat.

E fejlesztési feladat kapcsán három kiválasztott folyamat átszervezésére, optimalizálására került sor. **A fejlesztési elem fókuszában áll a konkretizált igényeknek megfelelően a:**

- **Költségvetés tervezés folyamata**
- **Önkormányzati intézmények felújítási igényeinek kezelési folyamata**
- **Közterület használati engedélyek kiadásának folyamata**

A következő fejezetben az egyes fejlesztések során alkalmazott módszertan kerül bemutatásra.



3. ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

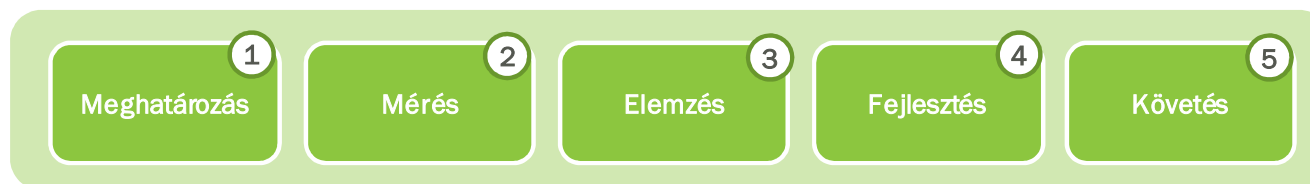
3.1. Általános bemutatás

A fejlesztési elem megvalósítása során alkalmazott módszertan bármely intézmény esetében hatékonyan képes optimalizálni a kiválasztott folyamatokat/területeket. A módszertan olyan nemzetközileg elismert működésfejlesztési eljárásokat, technikákat ötvöz, melyek önálló alkalmazásával is jelentős eredmények érhetők el, ám együttes alkalmazásuk egymás hatásának erősítését eredményezi. Az egyes módszertanok célkitűzésének bemutatását szolgálja a következő táblázat.

Módszertan	Célkitűzés
LEAN	„KARCSÚ” folyamat: teremtsünk értéket gyors, egyszerű működéssel
6 SZIGMA	Érjünk el ügyféligényeket kielégítő stabil, kiszámítható, hibamentes teljesítményt
KAIZEN	Csapatmunkán, az érintettek bevonásán alapuló intenzív együttműködés

3. táblázat: Működésfejlesztési módszertanok célkitűzései

Az intézmények által meghatározott folyamatok optimalizálása jellemzően 5 fázis keretében valósul meg:



1. ábra: A fejlesztési műhelymunka általános lefutásának 5 fázisa



A következőkben az egyes fázisok során leggyakrabban végrehajtott tevékenységek kerülnek felsorolásra, azonban ezek megvalósulása mindig az adott szervezettől és a fejlesztendő folyamattól, területtől függ. Fontos, hogy az egyes tevékenységeket mindig rugalmasan igazítsuk a fejlesztés céljának és körülményeinek megfelelően.

1. A **Meghatározás** fázis során sor kerül:

- A fejlesztendő közszolgáltatás kiválasztására;
- A fejlesztési cél meghatározására;
- A fejlesztésben érdekelték közötti kapcsolatfelvételre és a fejlesztés kereteinek rögzítésére.

2. A **Mérés** fázis során:

- Meghatározzuk, hogy melyek azok a mérési jellemzők, amelyeket a probléma megoldása érdekében vizsgálnunk kell;
- A vizsgálatokat tervszerűen végezzük el, mérési terv alapján.

3. Az **Elemzés** fázis során:

- Azonosítjuk a fejlesztési célt befolyásoló problémákat;
- Több körben priorizáljuk a problémákat;
- Megkeressük a tünetet okozó gyökér – okokat.

4. A **Fejlesztés** fázis során:

- Megoldásokat keresünk a gyökér-okok kiküszöbölésére;
- Megvizsgáljuk a javaslatok ráfordítás-igényét és várható hatását;
- Véglegesítjük a fejlesztési javaslatok listáját.

5. A **Követés** fázis során:

- Megvalósulhat a fejlesztések nyomon követése;
- A fejlesztés során elért eredmények visszamérése, folyamatos fenntartása;
- Megfogalmazódhatnak további fejlesztési igények.



3.2. A fejlesztés egyes tevékenységei

A fejlesztés megvalósításának alapja egy folyamatonként végrehajtott 1 napos műhelymunka lebonyolítása volt, amely a következő táblázatban látható öt lépéssel valósult meg. Az előző alfejezetben bemutatott módszertani fázisokat minden szervezet és minden projekt esetében testre kell szabni annak érdekében, hogy a releváns lépések kerüljenek megvalósításra. A következő táblázat mutatja a jelenleg releváns lépéseket, amelyeken a fejlesztés végrehajtása során végig kellett menni, valamint az egyes lépések kapcsolódását az általános módszertan fázisaihoz.

Fejlesztési tevékenység lépései	Módszertan kapcsolódó fázisa
1. lépés: Fejlesztési műhelymunka előkészítő megbeszélés megtartása	Meghatározás
2. lépés: Fejlesztési műhelymunka lebonyolítása	Elemzés, Fejlesztés
3. lépés: Műhelymunka eredményeinek konszolidálása, rögzítése	Fejlesztés
4. lépés: Döntés a fejlesztési javaslatok bevezetéséről	Fejlesztés
5. lépés: Belső szabályzatok módosítása, hatályba léptetés	Fejlesztés

4. táblázat: A fejlesztési tevékenység lépéseinek kapcsolódása a módszertan fázisaihoz

A következőkben az egyes lépések röviden bemutatásra kerülnek. A tanácsadók az első három lépésben vettek részt, míg a negyedik és ötödik lépés megvalósítása az Önkormányzat hatásköre és feladata.



1. lépés: Fejlesztési műhelymunka előkészítő megbeszélés megtartása

Az első lépés alkalmával került sor az ügyfél igényeinek azonosítására, ahol az érintett hivatali vezetők a tanácsadóval közösen megfogalmazták a fejlesztés konkrét célkitűzéseit, azonosította a fejlesztendő folyamatokat, valamint konkretizálta az elvárt eredményeket.

2. lépés: Fejlesztési műhelymunka lebonyolítása

A fejlesztési műhelymunkákra külön időpontban került sor, ami minden kiválasztott fejlesztési folyamat esetben egy-egy napot vett igénybe. A fejlesztés minden érintett bevonásával történő csapatmunkán alapult. Ezen a fórumon került sor a kiválasztott folyamatok közös elemzésére és fejlesztésére. A munka végén konkrét, hasznosítható eredmények, fejlesztési javaslatok születtek.

3. lépés: Műhelymunka eredményeinek konszolidálása, rögzítése

A műhelymunka lebonyolítását követően a tanácsadó összegzi a műhelymunka eredményeit és az előre megbeszélte lezárítandók formájában rögzíti az elért eredményeket.

4. lépés: Döntés a fejlesztési javaslatok bevezetéséről

A lezárítandók átadását követően az Hivatal vezetés értékeli a műhelymunka eredményeit és dönt a fejlesztési javaslatok bevezetéséről.

5. lépés: Belső szabályzat hatályba léptetése (amennyiben a lépés releváns)

Amennyiben szükséges a fejlesztési javaslatok bevezetése keretében megtörténik a belső szabályzatok módosítása/kidolgozása és hatályba léptetése.



4. A FEJLESZTÉS ELŐKÉSZÍTÉSE ÉS VÉGREHAJTÁSA

A fejlesztés első lépéseként végrehajtott előkészítő megbeszélés során meghatározásra kerültek az egyes fejlesztendő folyamatok fejlesztésének céljai, a fejlesztés terjedelmi keretei, az elvárt eredmények és az esetlegesen a megbeszélés során megfogalmazódó kiegészítő megállapodások. Ezt követően minden kiválasztott folyamat sajátosságait és a műhelymunka résztvevőinek igényeit figyelembe véve zajlott a fejlesztés folyamata és az alkalmazott módszerek kiválasztása.

4.1. Intézmények felújítási igényeinek kezelése

4.1.1. Előkészítő megbeszélés

Az előkészítő megbeszélés eredményeit a következő táblázat összegzi.



Fejlesztés jellemzői	Megbeszélés eredménye
Kijelölt fejlesztendő terület/folyamat	Intézmények felújítási igényeinek kezelése
Fejlesztés célja, terjedelme	Fejlesztés célja: • Az intézmények felújítási igényei tervezési pontosságának javítása Elvárt eredmények, ill., megállapodások Leszállítandók: • Optimalizálási javaslatok a fejlesztési célokhoz illeszkedően • Szerepkör – hatáskör - kompetencia mátrix, mely pontosan elhatárolja az érintettek felelősségi és hatásköreit. • Belső szabályzat módosítására vonatkozó javaslat Megállapodások: • Jövőbeni folyamatára, folyamatleírás és belső szabályozó módosítási javaslat abban az esetben készül, ha a kérelem benyújtásának és kezelésének jelenlegi folyamata megváltozik
Mutatószámok (indikátorok) és célérték	A fejlesztési célok kapcsán mutatószám nem értelmezhető.
Vannak mérési adatok?	A fejlesztési cél kapcsán mérési adat nem értelmezhető.



Fejlesztés jellemzői	Megbeszélés eredménye
Fejlesztési műhelymunkák időpontja és időtartama	2014. június 24., 9.00 – 16.00
Résztvevők	• Benkovics Kornélia, Igazgató, Gazdasági Igazgatóság • Prajdáné Kustán Erzsébet, Intézményigazgatási vezető ügyintéző • Dobráné Szabó Márta, Igazgató, Bölcsődék Igazgatósága Dunaújváros • Farkasné Vörös Magdolna, Igazgató, Dunaújvárosi Gazdasági Ellátó Szervezet • Mózes Tibor, Beruházási és fejlesztési ügyintéző, Városüzemeltetési és Városfejlesztési Osztály • Szedresi Csaba, Beruházási és fejlesztési ügyintéző, Városüzemeltetési és Városfejlesztési Osztály • Dr. Kneipp István, Fejlesztési és jogi ügyintéző, Városüzemeltetési és Városfejlesztési Osztály • Borka Ildikó, Pályázati koordinációs ügyintéző, Városüzemeltetési és Városfejlesztési Osztály • Hubacsekné Nagy Emília, Intézményi vezető, Dunaújvárosi Óvoda Összesen: 9 fő
Eszközök (flipchart, projektor)	Projektor – Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzata Flipchart és egyéb eszközök – AAM Tanácsadó Zrt.
Helyszín	Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzata

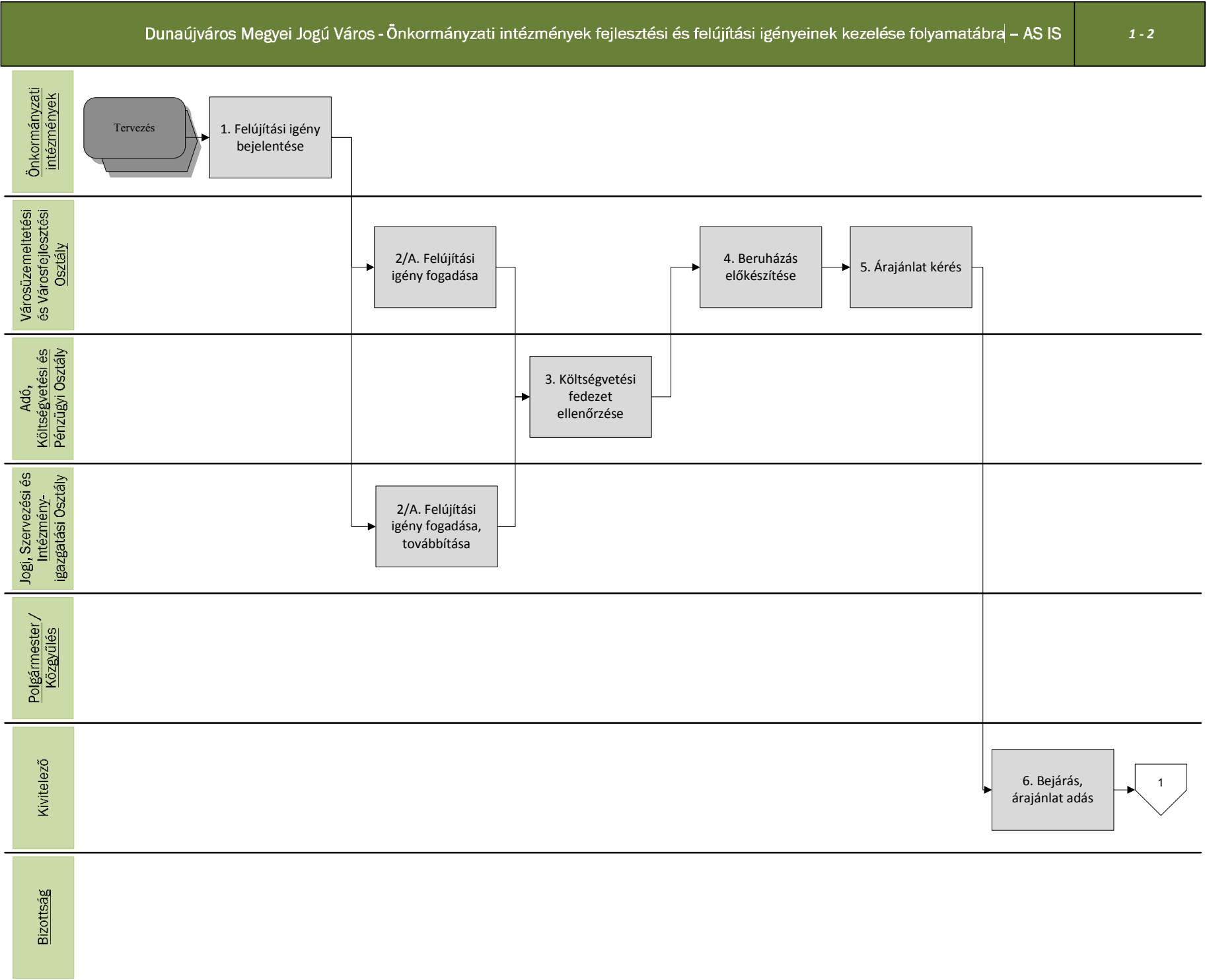


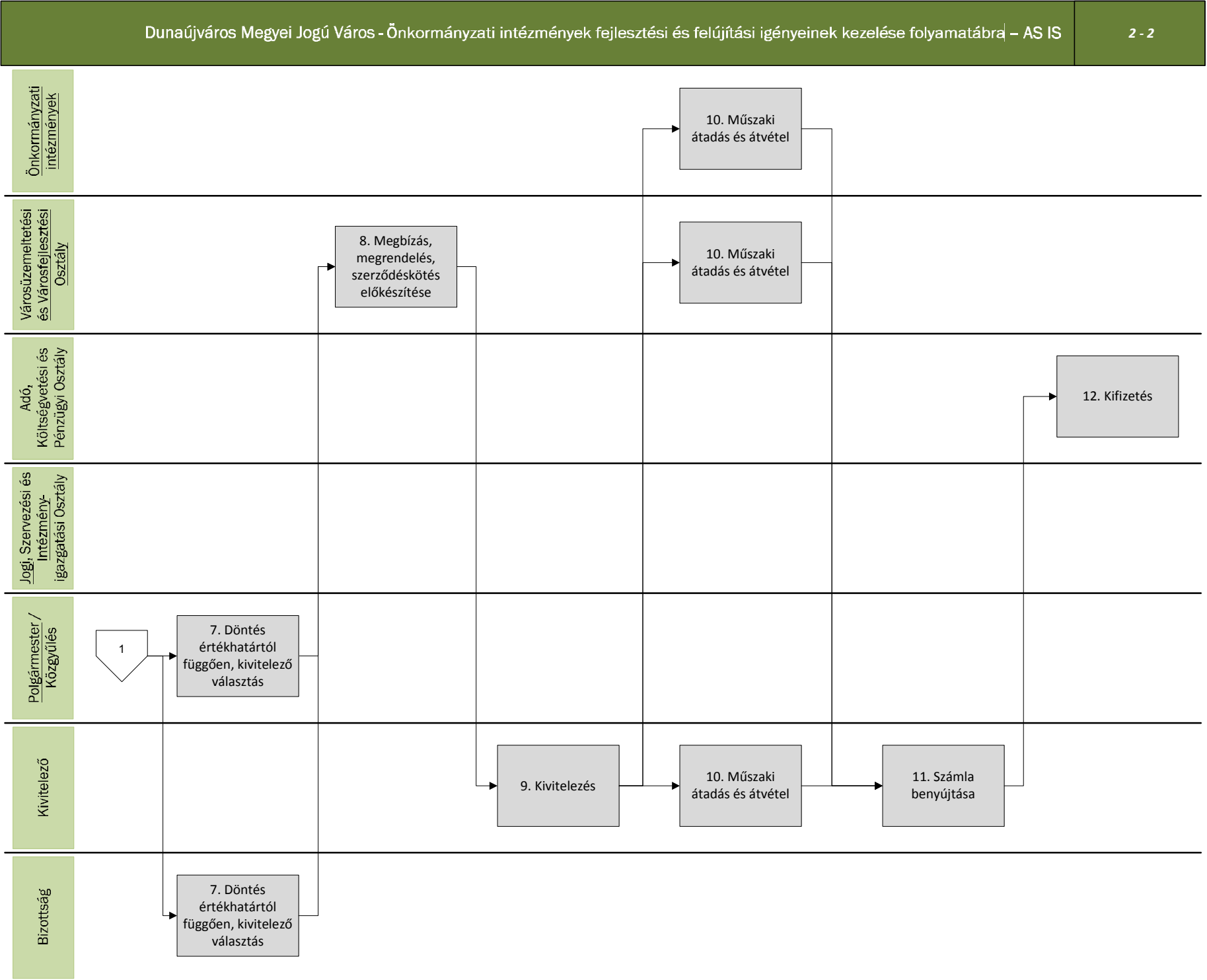
4.1.2. Fejlesztési műhelymunka eredményei

A műhelymunka első lépése a fejlesztési terület terjedelmének pontos tisztázása, a fejlesztési célok meghatározása, pontosítása annak érdekében, hogy az érintettek egyformán értelmezzék a fejlesztési feladatot.

Fejlesztés célja	Fejlesztésnek nem célja
Fejlesztési és felújítási igény kezelési folyamatának elemzése	Felújításra vonatkozó stratégiai döntések vizsgálata
Fejlesztési igények tervezési problémáinak listázása	A tervezés részletes folyamatának vizsgálata

A fejlesztés következő lépéseként az intézmények felújítási igényeinek jelenlegi kezelési folyamata (AS IS folyamat) került meghatározásra úszósávós folyamatábrában (a folyamat résztvevői és a folyamatlépések feltüntetésével).





2. ábra: Önkormányzati intézmények fejlesztési és felújítási igényeinek kezelése folyamatára (AS-IS)



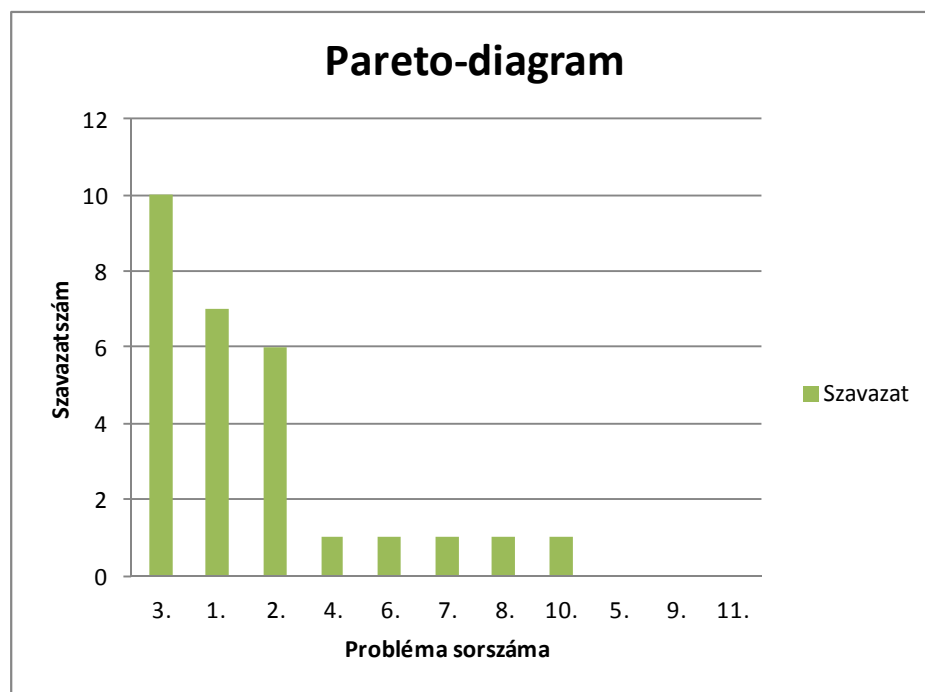
A résztvevők közösen listázták fel a jelenlegi folyamat során felmerülő problémákat (probléma típus szerint kategorizálva – lásd 3. oszlop), amelyet a következő táblázat foglal össze.

Probléma lista			
Probléma leírása	Kapcsolódó folyamatlépés	Probléma típusa	Szavazat
1. Kisebb karbantartási, üzemeltetési igények is befutnak az Önkormányzathoz	T, 1.	szervezési	7
2. Hivatalon belül túl magasan vannak a döntési hatáskörök	7.	szervezési	6
3. Intézmények finanszírozásában üzemeltetési / karbantartási forráshiány	T	szervezési	10
4. Beruházás előkészítésnél az érintettek közötti egyeztetés nem folyamatos	4.	szervezési	1
5. Kapacitáshiány miatt késik az ajánlatadás a kivitelezőtől	6.	humán erőforrás	0
6. Döntés átfutási ideje hosszú	7.	szervezési	1
7. Kivitelezés időpontja nincs az intézményvezetővel időben egyeztetve	9.	szervezési	1
8. Kivitelezőnél munkatorlódás van	9.	szervezési	1
9. Kivitelezés során további váratlan igény merül fel, ami többletköltséget eredményez	9.	műszaki	0
10. Átadás/átvételkor megfogalmazott minőségi kifogások esetén a hiánypótlás akadozik	10.	környezeti	1
11. Új számviteli program miatt időbeni csúszások a számlakezelésben	11., 12.	IT	0

5. táblázat: Azonosított problémák listája



A problémák listájának elkészítését követően priorizálás vált szükségessé, mivel a felsorolt problémák számossága (11 darab) miatt a megadott időkereten belül nem valósulhatott volna meg az összes probléma részletes elemzése. Az egyes problémákra adott szavazatokat a táblázat utolsó oszlopa tartalmazza. A résztvevők a problémák darabszámából kalkulált $n/3$ priorizálási módszer alkalmazásával összesen (11 probléma/3) 4 szavazatot oszthattak szét egymástól függetlenül a felsorolt problémák között, jelezve ezzel azok fontosságát számukra.



3. ábra: Problémák priorizálásának szavazati eredménye



A szavazatok sorrendbe állítását követően a fenti Pareto-diagram mutatja azok alakulását, amely alapján kiválasztásra kerültek a részletesen elemzendő problémák. A kiválasztott problémák gyökérok-elemzésének eredményeit a következő táblázatok mutatják. A gyökérok-elemzés 5W² módszerrel történt, Ishikawa diagram segítségével.

² Az 5W, azaz magyarul az 5 miért-módszertan probléma megoldási eszköz, amelynek segítségével alapvető ok-okozati kapcsolatok deríthetők fel, ezáltal megtalálható a probléma valódi oka.



Gyökér-ok elemzés				
Probléma	Gyökér-ok			
3. Intézmények finanszírozásában üzemeltetési / karbantartási forráshiány	Az Önkormányzat nem ad több pénzt	Önkormányzat költségvetése véges		
		3.1. Döntéshozók nem megfelelően informáltak az igényekről		
		3.2. Nem megfelelő a forrás csoportosítása és megosztása az intézmény és az Önkormányzat között		
	Intézmény nem tesz meg mindent a szükséges forrás biztosításáért	Nem törekszik kiemelten a bevételek növelésére		
		Nem törekszik a döntéshozók informálására a finanszírozási igényekről		
	Intézmények nincsenek bevonva a költségvetés egyeztetésébe	3.3. Megszokás, rossz gyakorlat	Az elmúlt öt évben forráshiányos időszak volt, így nem volt miről egyeztetni	
		Időhiány miatt nem valósul meg	Leterheltség, kapacitás hiány	
			Önkormányzat átalakult	
			Szoros határidők	
			Jogszabályi változások	



Gyökér-ok elemzés				
Probléma	Gyökér-ok			
1. Kisebb karbantartási, üzemeltetési igények is befutnak az Önkormányzathoz	Forráshiány	Lásd: 3. probléma		
	Az intézmény nem tudja megoldani a karbantartási és üzemeltetési feladatok mindegyikét	1.1. Nincs szakember a munka elvégzésére	Forráshiány	Lásd: 3. probléma
	1.2. Karbantartás / üzemeltetés fogalmai nem			
	Spórolási céllal nem végzi saját maga a karbantartást, hanem igényt nyújt be	Forráshiány	Lásd: 3. probléma	
2. Hivatalon belül túl magasak vannak a döntési hatáskörök	2.1. Elmúlt években magasabb szintre került	A kialakult forráshiány következtében minden döntést csak a legfelsőbb szinteken lehetett meghozni		
4. Beruházás előkészítésénél az érintettek közötti egyeztetés nem folyamatos	Időhiány	Ügyintézők leterheltek		
		Gyorsan kell megrendelni	Pályázati határidő szoros	
			4.1. Közgyűlésre kell vinni, ami ritkán van	



Gyökér-ok elemzés				
Probléma	Gyökér-ok			
6. Döntés átfutási ideje hosszú	Döntési mechanizmus jelenlegi gyakorlata	Túl magasan van a döntési szint	Lásd: 2. probléma	
		6.1. Bizottság dönt minden szerződésről		
		6.2. Aláírónak nincs helyettese		
		Az aláíró nem mindig elérhető (pl.: csak 2 és 3 óra között ír alá)		
	Aláírás hivatali útja hosszú (kötelező szignálások)			
	Hivatali ügyintézők leterheltek	Sok feladat	Egyenlőtlen munkamegosztás	
			Bizonyos feladatok elvégzésére csak egy ember alkalmas a végzettség, képzettség, kompetencia miatt	
			Helyettesítés nem megoldott	
			Munkakör összevonások	
			Létszámhiány	Járási Hivatal több emberi erőforrást vitt el, mint feladatot
		Döntési mechanizmus hosszú	Lásd: 2. probléma	



Gyökér-ok elemzés				
Probléma	Gyökér-ok			
7. Kivitelezés időpontja nincs az intézményvezetővel időben egyeztetve	Vállalkozó maga ütemezi a kivitelezést	7.1. Szerződés tág időintervallumot enged a munka elvégzésére		
8. Kivitelezőnél munkatorlódás van	Szűk időszak felel meg az intézményeknek a belső munkákra	Intézmény működési rendje		
	8.1. Sok a párhuzamosan elvégzendő feladat			
	Időjárás bizonyos időszakokban nem teszi lehetővé a munkát			
10. Átadás/átvételkor megfogalmazott minőségi kifogások esetén a hiánypótlás akadozik	Számla befogadását követően nincs motiváció a feladat befejezésére	Hiánypótlás megjegyzéssel a teljesítés elfogadása megtörténik		
	Munkatorlódás van	Lásd: 8. probléma		

6. táblázat: Gyökér-ok elemzés

A gyökér-okok azonosítását követően kiválasztásra kerültek azok a gyökér-okok, amelyek kiküszöbölésére megoldási javaslat került kidolgozásra. A kiválasztott gyökér-okokat a fenti táblázatban színes cellák jelölik. A résztvevők hoztak döntést arról, hogy melyek azok a gyökér-okok, amelyekre a műhelymunka keretében nem dolgoznak ki megoldási javaslatot. A következő táblázat az egyes gyökér-okokhoz megfogalmazott megoldási javaslatokat foglalja össze.

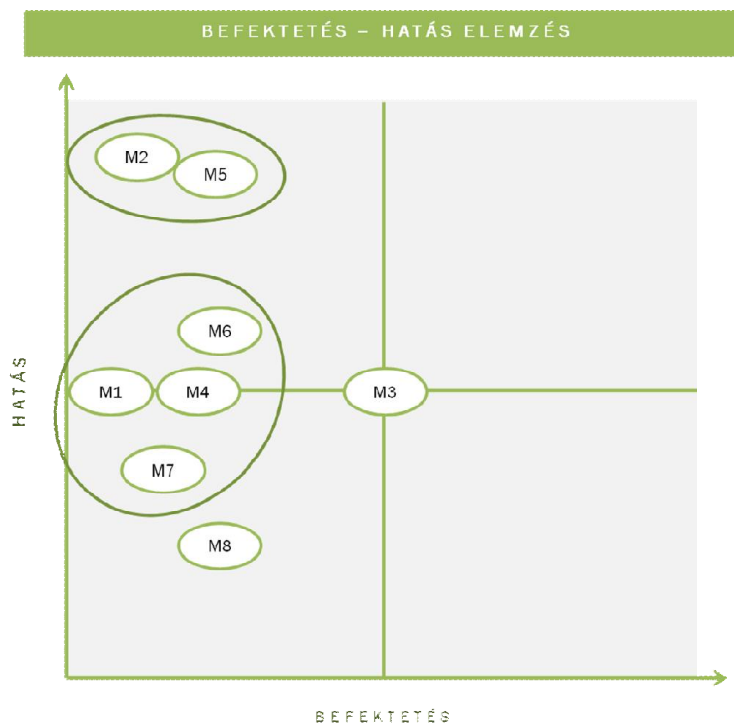


Fejlesztési javaslatok		
Probléma	Gyökér-ok	Fejlesztési javaslat
3. Intézményi finanszírozásában karbantartási forráshiány	3.1. Döntéshozók nem megfelelően informáltak az igényekről	M1: A költségvetés tervezésében és elfogadásában érintett döntéshozók tájékoztatása az önkormányzati intézmények forrás igényeiről
	3.2. Nem megfelelő az intézmény rendelkezésére bocsátott és a visszatartott forrás közötti csoportosítás	M2: A források egy részének átcsoportosítása szükséges az Önkormányzattól az önkormányzati intézményekhez, amiből el tudják látni az üzemeltetési és karbantartási feladatokat
	3.3. Megszokás, rossz gyakorlat, hogy az intézmények nincsenek bevonva a költségvetés egyeztetésébe	M3: Önkormányzati intézmények bevonása a költségvetés egyeztetésébe
1. Kisebb karbantartási, üzemeltetési igények is befutnak az Önkormányzathoz	1.1. Nincs szakember a munka elvégzésére	Lásd: M2
	1.2. Karbantartás / üzemeltetés fogalmai nem tisztázottak	M4: Karbantartás és üzemeltetés fogalmának egyeztetése az önkormányzati intézmények és a Városüzemeltetési és Városfejlesztési Osztály között
2. Hivatalon belül túl magasan vannak a döntési hatáskörök	2.1. Elmúlt években magasabb szintre kerültek a döntési hatáskörök a Hivatalon belül	M5: Bizonyos jellegű és meghatározott összefüggésű munkák esetén a döntéshozatali jogkör kerüljön le az illetékes osztály hatáskörébe (pl. Városüzemeltetési és Városfejlesztési Osztályhoz)
4. Beruházás előkészítésénél az érintettek közötti egyeztetés nem folyamatos	4.1. Közgyűlésre kell vinni, ami ritkán van	Lásd: M5
6. Döntés átfutási ideje hosszú	6.1. Bizottság dönt minden szerződésről	M6: Ismétlődő, típusszerződéseket formailag legyen elég egyszer véleményeztetni
	6.2. Aláírónak nincs helyettese	M7: Polgármester delegálja az aláírási jogkört
8. Kivitelezőnél munkatorlódás van	8.1. Sok a párhuzamosan elvégzendő feladat	M8: Feladatok előzetes egyeztetése minden érintett intézmény vezetővel, ütemezés tervezése
7. Kivitelezés időpontja nincs az intézményvezetővel időben egyeztetve	7.1. Szerződés tag időintervallumot enged a munka elvégzésére	Lásd: M8

7. táblázat: Fejlesztési javaslatok



A megoldási javaslatok összegzését követően egy befektetés-hatás mátrix segítségével azonosíthatóak az alacsony befektetéssel, rövidtávon megvalósítható fejlesztési lehetőségek, valamint az, hogy bevezetésük milyen mértékű pozitív hatással járna a Hivatal számára. Az elemzés eredményét a következő mátrix szemlélteti.

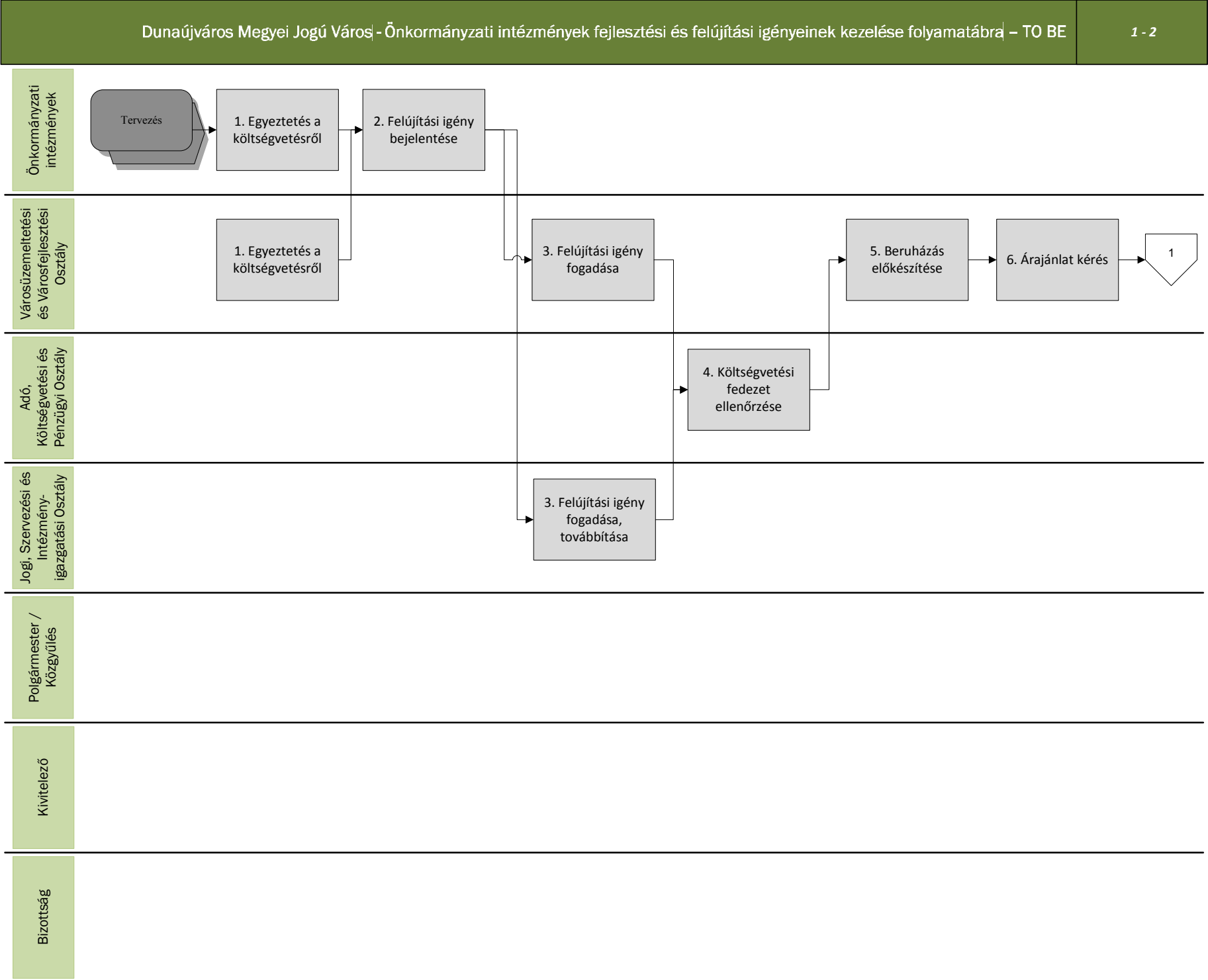


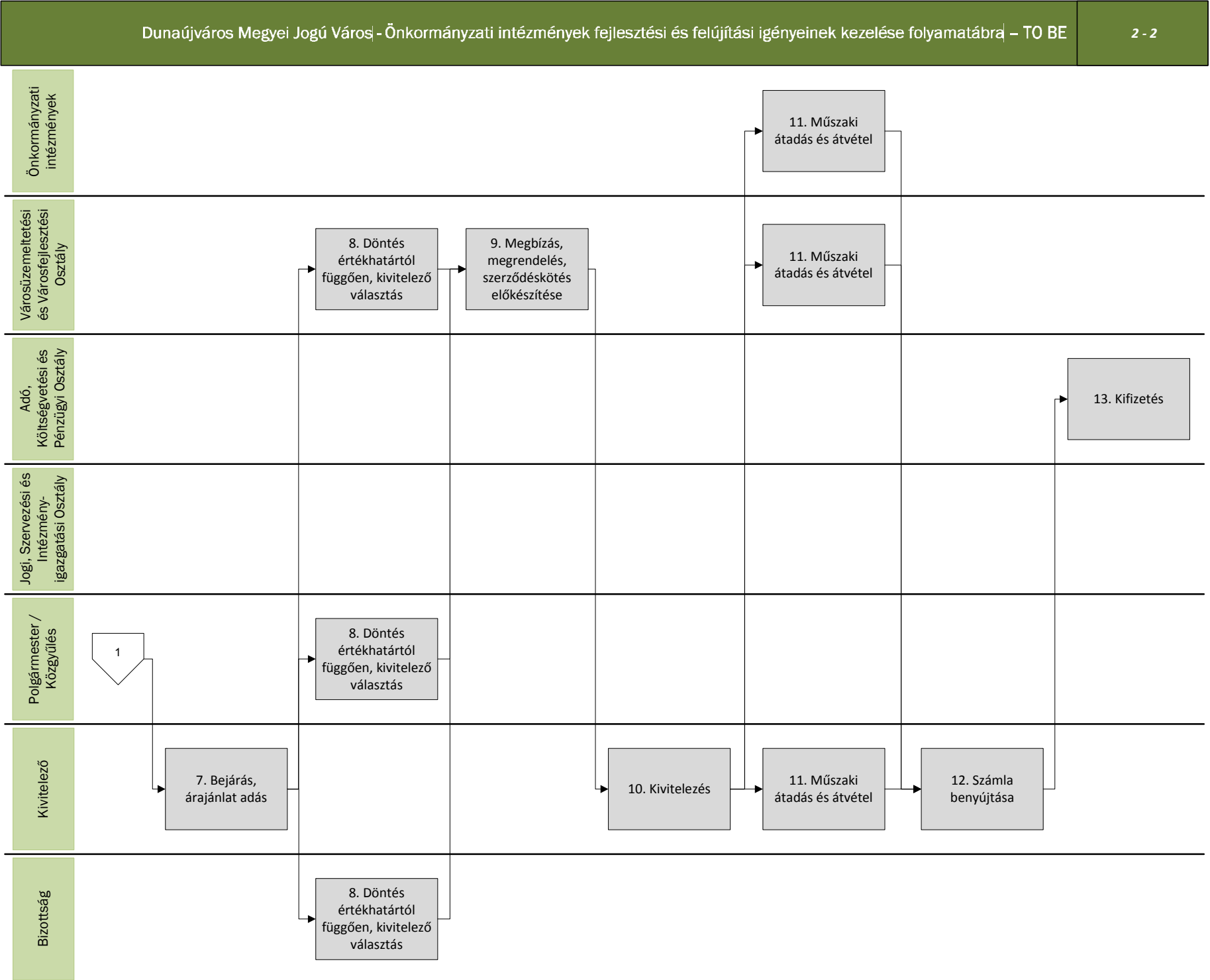
4. ábra: Befektetés-hatás elemzés

Kiemelt fókuszként célszerű kezelni az M2 és M5 megoldási javaslatot, hiszen ebben az esetben egészen alacsony befektetéssel kiemelkedően magas pozitív hatások érhetők el. Szintén alacsonyabb erőforrás befektetéssel, de alacsonyabb várható hatással valósíthatóak meg az M6 és M1, M4 és M7 fejlesztési javaslatok.



A fejlesztési javaslat bevezetése által elérhető új, jövőbeli folyamat és a kiegészítésként szolgáló szervezet-feladat-hatáskör mátrix átalakulása a következők szerint valósulhatna meg.





5. ábra: Önkormányzati intézmények fejlesztési és felűűjtási igényeinek kezelése folyamatára (TO-BE)



Önkormányzati intézmények fejlesztési és felújítási igényeinek kezelési folyamata: Szervezet - feladat - hatáskör mátrix							
Szervezet	Költségvetési intézmények	Városüzemeltetési és Városfejlesztési Osztály	Adó, Költségvetési és Pénzügyi Osztály	Jogi, Szervezési és Intézmény-igazgatási Osztály	Bizottság	Polgármester / Közgyűlés	Kivitelező
Feladat							
Tervezés	V	V	F		V	D	
1. Egyeztetés a költségvetésről	F, V	F					
2. Felújítási igény bejelentése	F	I					
3. Felújítási igény fogadása		F		K			
4. Költségvetési fedezet ellenőrzése		F,V	K				
5. Beruházás előkészítése	K	F,V					
6. Árajánlat kérés		F,V					
7. Bejárás, árajánlat adás	V	V					F, V
8. Döntés értékhatártól függően, kivitelező választás		D			V	D	I
9. Megbízás, megrendelés, szerződéskötés előkészítése		F, V	V		V	D	
10. Kivitelezés	K	K					F, V
11. Műszaki átadás és átvétel	D	D	I				F,V
12. Számla benyújtása		I	I				F, V
13. Kifizetés		I	F, V				I

8. táblázat: Önkormányzati intézmények fejlesztési és felújítási igényeinek kezelése – Szervezet-feladat-hatáskör mátrix

Jelmagyarázat	
F -	Felelős
D -	Dönt
V -	Végrehajt
K -	Közreműködik
I -	Információt kap

A folyamatábra és az ehhez szorosan kapcsolódó szervezet – feladat - hatáskör mátrix együttesen alapját képezi egy folyamatalapú **belső szabályozó dokumentumnak**, ami az önkormányzati intézmények fejlesztési és felújítási igényeinek kezelésének folyamatát szabályozza.



4.2. Költségvetés tervezés

4.2.1. Előkészítő megbeszélés

Az előkészítő megbeszélés eredményeit a következő táblázat összegzi.



Fejlesztés jellemzői	Megbeszélés eredménye
Kijelölt fejlesztendő terület/folyamat	Költségvetési és likviditástervezés folyamatának felülvizsgálata
Fejlesztés célja, terjedelme	Fejlesztés célja: • A költségvetés tervezés folyamatának újratervezése, a szükséges informatikai programfejlesztés megvalósítását feltételezve, amely segíthet a tervezés standardizálásában, a hibák kiküszöbölésében automatizmusok beépítésével, az átfutási idő csökkentésében, a ráfordított munkaidő csökkentésében, a felelősségi és hatáskörök újragondolásában, ezáltal a folyamat költség-hatékonyságának növelésében. Elvárt eredmények, ill., megállapodások Leszállítandók: • Optimalizálási javaslatok a fejlesztési célokhoz illeszkedően • Jövőbeni folyamatábra, folyamatleírás és az új folyamathoz illeszkedő javaslatok • Szerepkör-hatáskör-kompetencia mátrix, mely pontosan lehatárolja az érintettek felelősségét és hatáskörét • A költségvetés tervezéshez kapcsolódó szabályzat módosítására vonatkozó javaslattétel Megállapodások: • Abban az esetben, ha nem változik az érintettek hatásköre, felelősségi köre a fejlesztés következtében, a szerepkör – hatáskör - kompetencia mátrix a jelenlegi állapot szerint készül el.



Fejlesztés jellemzői	Megbeszélés eredménye
Mutatószámok (indikátorok) és célérték	A fejlesztési célok kapcsán mutatószám nem értelmezhető.
Vannak mérési adatok?	A fejlesztési cél kapcsán mérési adat nem értelmezhető.
Fejlesztési műhelymunkák időpontja és időtartama	2014. június 25, 9.00 – 16.00
Résztvevők	▪ Mátyás Anna, Vagyonkezelési ügyintéző, Vagyonkezelési Osztály ▪ Burkovics Otília, Ügyintéző, Személyügyi és Munkaerő-gazdálkodási Igazgatóság ▪ Szommer Zoltán, Költségvetési ügyintéző, Adó, Költségvetési és Pénzügyi Osztály ▪ Magó Sándorné, Gazdasági ügyintéző, Adó, Költségvetési és Pénzügyi Osztály ▪ Borka Ildikó, Pályázati koordinációs ügyintéző, Városüzemeltetési és Városfejlesztési Osztály ▪ Czobor Márta, Gazdálkodási vezető ügyintéző, Városüzemeltetési és Városfejlesztési Osztály ▪ Dudás Pálné, Osztályvezető, Adó, Költségvetési és Pénzügyi Osztály Összesen: 7 fő
Eszközök (flipchart, projektor)	Projektor – Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzata Flipchart és egyéb eszközök – AAM Tanácsadó Zrt.
Helyszín	Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzata

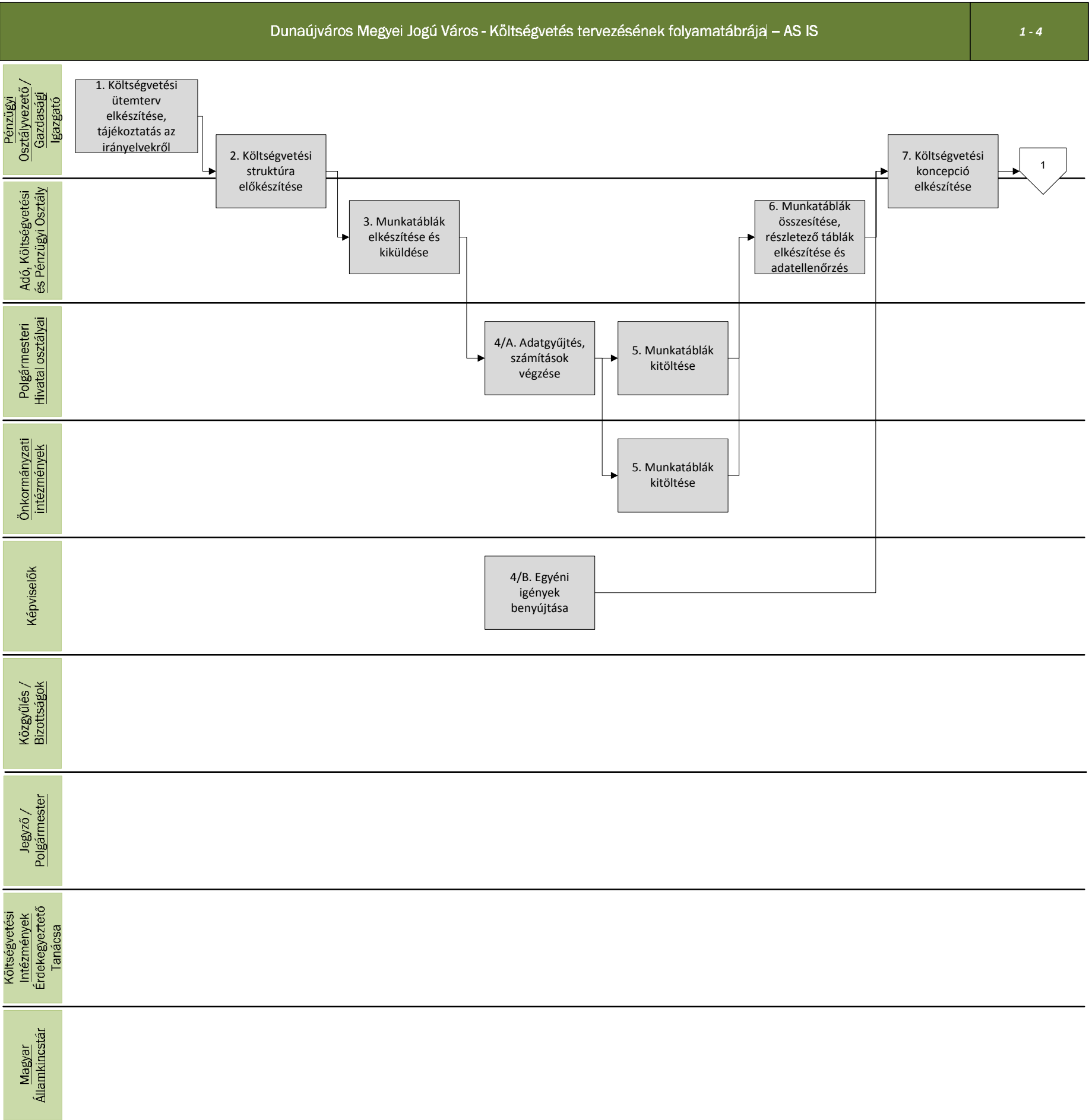


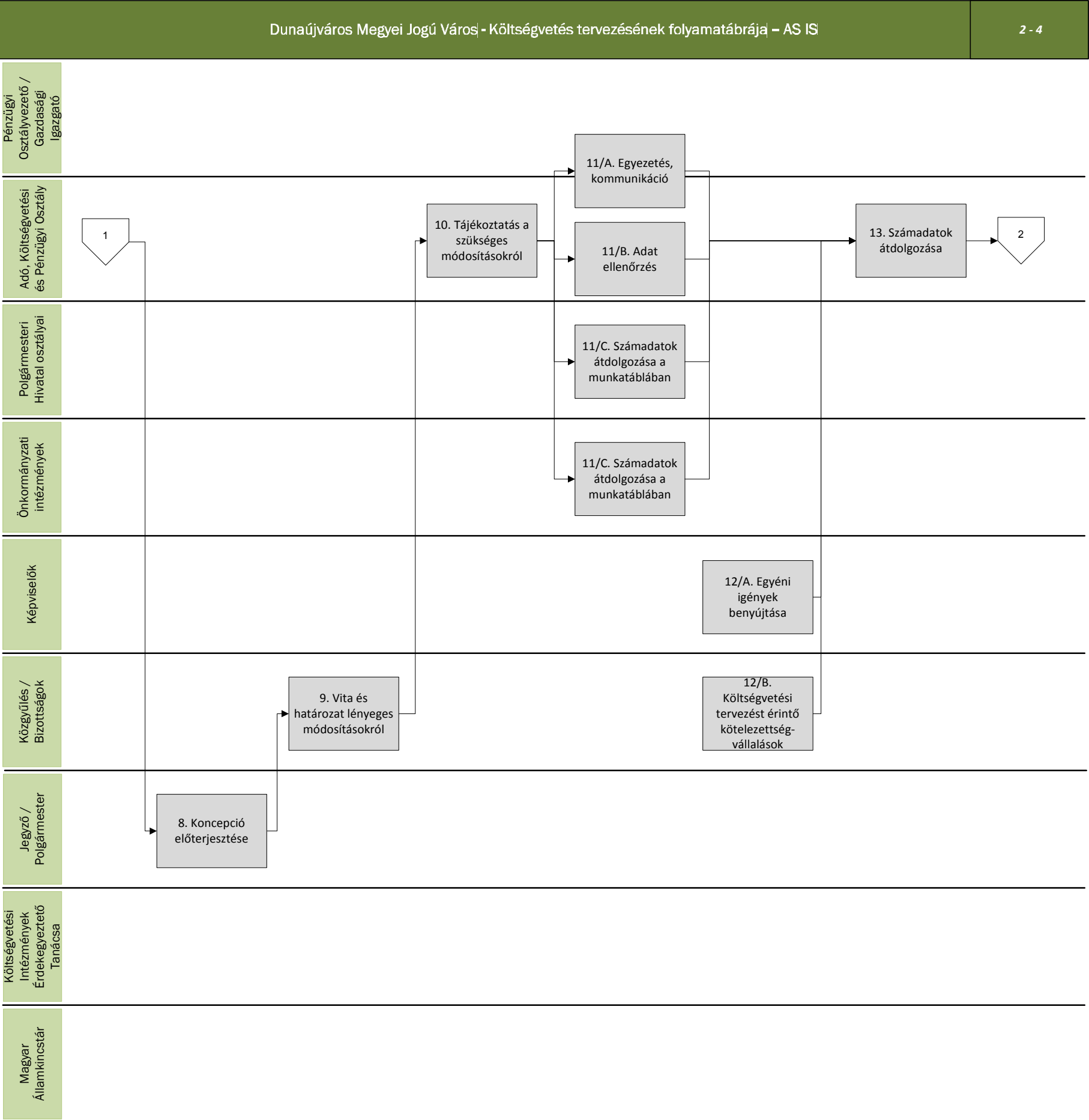
4.2.2. Fejlesztési műhelymunka eredményei

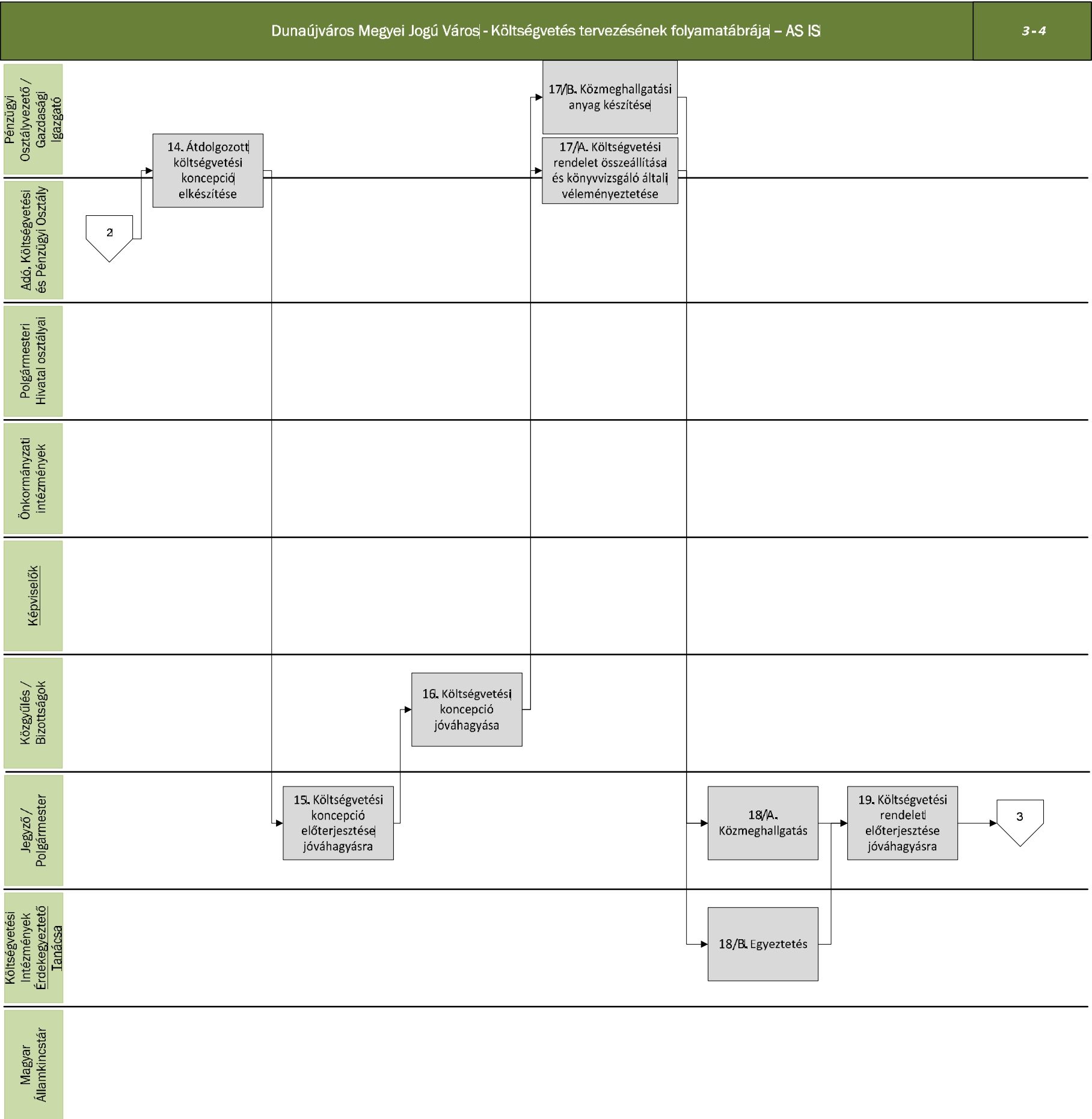
A műhelymunka első lépése a fejlesztési terület terjedelmének pontos tisztázása, a fejlesztési célok meghatározása, pontosítása annak érdekében, hogy az érintettek egyformán értelmezzék a fejlesztési feladatot.

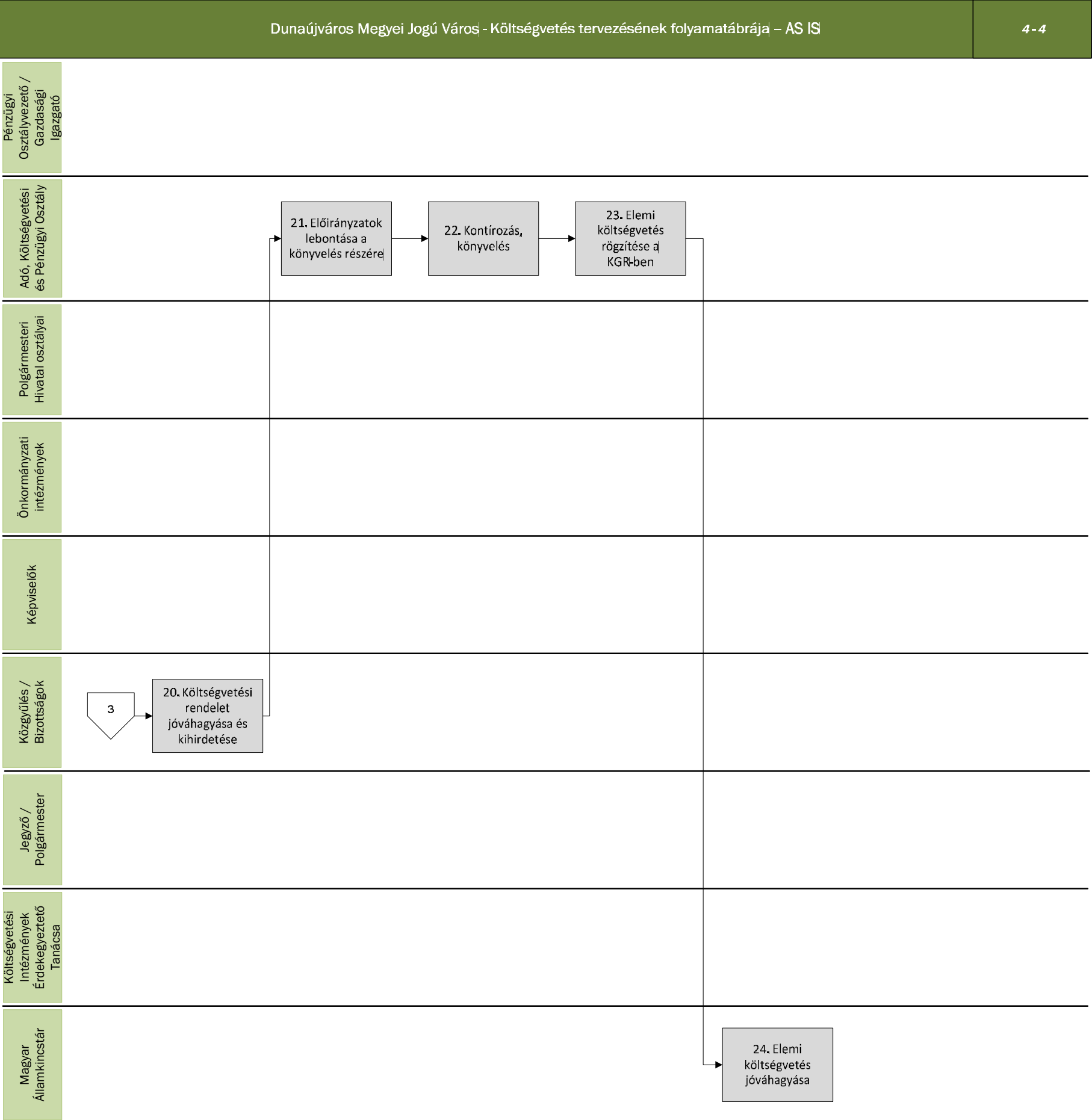
Fejlesztési terület
Fókuszban a költségvetés tervezés folyamatának elemzése az elemi költségvetés Magyar Államkincstár általi elfogadásáig
A likviditás tervezés érintése a problémák és javaslatok megfogalmazása során, de nem fókuszterület
A likviditás tervezés részletes folyamatának elemzése nem történik meg
Fejlesztési cél
1. cél: Költségvetési tervezés folyamatának újratervezése az informatikai rendszer támogatásának figyelembe vételével
2. cél: Költségvetési tervezés pontosságának javítása
3. cél: Kommunikáció javítása
4. cél: Feladatok és felelősség felülvizsgálata

A fejlesztés következő lépéseként a költségvetés tervezés jelenlegi (AS IS) folyamata került meghatározásra úszósávós folyamatábrában (a folyamat résztvevői és a folyamatlépések feltüntetésével).









6. ábra: Költségvetés tervezés jelenlegi (AS IS) folyamatábrája



A résztvevők közösen listázták fel a jelenlegi folyamat során felmerülő problémákat (probléma típus szerint kategorizálva – lásd 3. oszlop), amelyet a következő táblázat foglal össze.

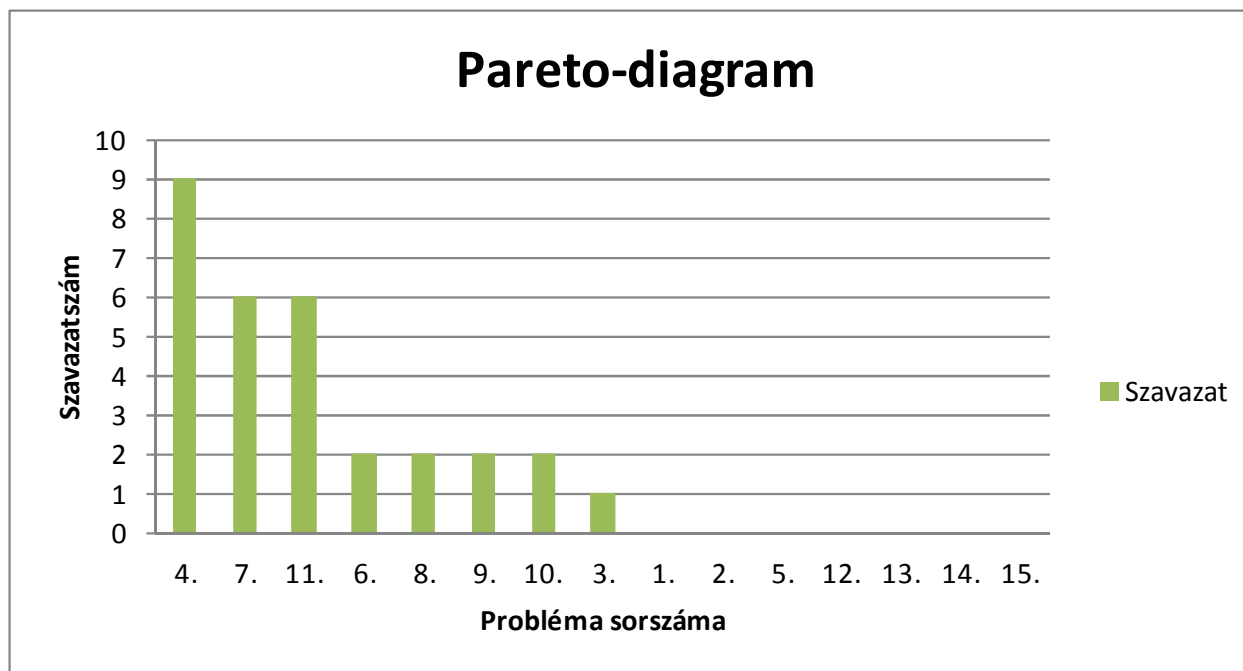
Probléma lista			
Probléma leírása	Kapcsolódó folyamatlépés	Probléma típusa	Szavazat
1. Jogszabályi háttér változásai	2., 17.	környezeti	0
2. Információhiány a költségvetési struktúra elkészítéséhez	2.	humán	0
3. Rövid határidő	4/A, 6., 7., 8., 9., 11/B,C., 13., 17/A, 17/B, 21., 22.	környezeti	1
4. Szakosztályi ügyintézők leterheltsége	4/A, 5., 13	kapacitás	9
5. Hiányos, pontatlan, eltérő szerkezetű adatszolgáltatás	4/A, 6., 17/A.	környezeti	0
6. Hatásvizsgálat hiánya az egyedi módosítási igényeknél	4/B., 9, 12/A,B.	humán	2
7. Nem megfelelő kompetencia és a kommunikáció hiánya (értelmezési nehézségek és eltérések)	5.	humán	6



Probléma lista			
Probléma leírása	Kapcsolódó folyamatlépés	Probléma típusa	Szavazat
8. Eltérő táblázatkezelő programok használata	5.	informatikai	2
9. Figyelmetlenség miatti adathiba, adatvesztés	5., 6., 7., 13., 21., 22.	humán	2
10. Elfogadás hiánya az osztályok, intézmények részéről	11/C.		2
11. Teljeskörű egyeztetés hiánya	11/A,C.	szervezési	6
12. Közzétett költségvetési rendelet formátuma nem megfelelő	20.	informatikai	0
13. Kellő mélységű, részletezettségű adatok hiánya a szakosztályoktól	21.	szervezési	0
14. Polisz hiányosságai az előirányzat lebontásához	21., 22.	informatikai	0
15. KGR rendszer késői megnyitása, téves adatellenőrzések	23.	informatikai	0

9. táblázat: Azonosított problémák listája

A problémák listájának elkészítését követően prioritizálás vált szükségessé, mivel a felsorolt problémák számossága (15 darab) miatt a megadott időkereten belül nem valósulhatott volna meg az összes probléma részletes elemzése. Az egyes problémákra adott szavazatokat a táblázat utolsó oszlopa tartalmazza. A résztvevők a problémák darabszámából kalkulált $n/3$ prioritizálási módszer alkalmazásával összesen $(15 \text{ probléma}/3) = 5$ szavazatot oszthattak szét egymástól függetlenül a felsorolt problémák között, jelezve ezzel azok fontosságát számukra.



7. ábra: Problémák prioritizálásának szavazati eredménye

A szavazatok sorrendbe állítását követően a fenti Pareto-diagram mutatja az eredmények alakulását, amely alapján kiválasztásra kerültek az elsősorban vizsgálandó problémák, amelyekre a legfontosabb a fejlesztési javaslatok generálása. A közös műhelymunka során a résztvevőkben felmerült fejlesztési javaslatokat a következő táblázat szemlélteti.



Fejlesztési javaslatok	
Probléma	Fejlesztési javaslat
4. Szakosztályi ügyintézők leterheltsége 10. Elfogadás hiánya az osztályok, intézmények részéről	M1: Költségvetés tervezés fontosságának tudatosítása a vezetők körében, szemléltetvéltás szükséges
	M2: Költségvetés tervezési időszakban minden érintett osztályról 1-1 ember delegálása csak erre a feladatra
7. Nem megfelelő kompetencia és kapacitáshiány (értelmezési nehézségek és eltérések) 2. Információ hiány a költségvetési struktúra elkészítéséhez	M3: Költségvetés tervezési nyitó megbeszélés tartása
	M4: Közös költségvetés tervezési képzések az ügyintézőknek: a költségvetési tábla kitöltéséről, struktúrájáról, ezáltal a hibák kiküszöbölése, ezáltal a munka gyorsítása
10. Elfogadás hiánya az osztályok, intézmények részéről 11. Teljeskörű egyeztetés hiánya	M5: Költségvetési koncepció átdolgozása során tájékoztatás / egyeztetés az érintett osztályokkal / intézményekkel
6. Hatásvizsgálat hiánya az egyedi módosítási igényeknél	M6: Benchmarking előírása az átmeneti gazdálkodási rendeletben, az olyan előterjesztésekhez, ahol a fedezet nem egyértelmű, vagy a költségvetés tervezési szakaszában merül fel többlet igényként
5. Hiányos, pontatlan, eltérő szerkezetű adatszolgáltatás 8. Eltérő táblázatkezelő programok használata 9. Figyelmetlenség miatti adathiba, adatvesztés 13. Kellő mélységű, részletezettségű adatok hiánya a szakosztályoktól	M7: Polisz rendszer költségvetés-tervezési moduljának használata
12. Közzétett költségvetési rendelet formátuma nem megfelelő	M8: Költségvetési rendelet közzététele karakteres, kereshető pdf formátumban
14. Polisz hiányosságai az előirányzat lebontásához	M9: Fejlesztési igények összegyűjtése, egyeztetése a fejlesztőkkel

10. táblázat: Fejlesztési javaslatok



Az egyes megoldási javaslatoknál külön kitért a fejlesztési csoport a megvalósításához szükséges feltételek és a lehetséges akadályok összegyűjtésére.

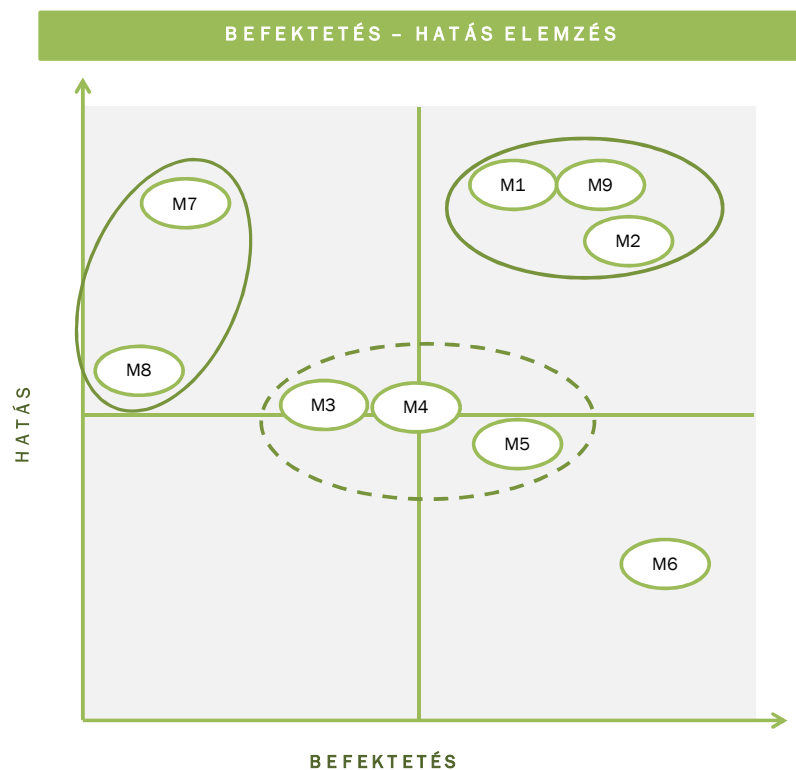
Fejlesztési javaslatok		
Fejlesztési javaslat	Feltétel	Akadály
M1: Költségvetés tervezés fontosságának tudatosítása a vezetők körében, szemléltetváltás szükséges	- Utasítás / körlevél küldése a jegyzőtől / polgármastertől az osztályvezetők felé - Változás kezelés	- Napi munka prioritása
M2: Költségvetés tervezési időszakban minden érintett osztályról 1-1 ember delegálása csak erre a feladatra	- Átmenetileg át kell adni a napi feladatokat	- Nem megoldott a helyettesítés - Visszatérve a napi munkához feltorlódott feladatcsúcs várná az ügyintézőt
M3: Költségvetés tervezési nyitó megbeszélés tartása	- Körasztalos megbeszélés az érintett résztvevők között - Döntés, szervezés, tervezés, felkészülés	-
M4: Közös költségvetés tervezési képzések az ügyintézőknek: a költségvetési tábla kitöltéséről, struktúrájáról, ezáltal a hibák kiküszöbölése, ezáltal a munka gyorsítása	- Döntés a képzések megtartásáról - Képzések tervezése, szervezése - Felkészülés a képzések anyagával	- Vezetői ellenállás
M5: Költségvetési koncepció átdolgozása során tájékoztatás / egyeztetés az érintett osztályokkal / intézményekkel	- Döntés, szervezés, tervezés - Időkeret biztosítása	- Nem áll rendelkezésre elég idő az egyeztetéshez
M6: Benchmarking előírása az átmeneti gazdálkodási rendeletben, az olyan előterjesztésekhez, ahol a fedezet nem egyértelmű, vagy a költségvetés tervezési szakaszában merül fel többlet igényként	- Adatok rendelkezésre állása - Adatbázis használata - Az átmeneti gazdálkodási rendeletben elő kell írni a feltételeket az előre nem tervezett esetekben, valamint ha nincs forrás: - Jó gyakorlat vizsgálata - Ne lehessen többlet kötelezettségvállalás	- Átmeneti gazdálkodási rendelet kiadása többlet feladatot jelent a pénzügynek - Benchmarkinghoz az adatok rendelkezésre állása költséges lehet



Fejlesztési javaslatok		
Fejlesztési javaslat	Feltétel	Akadály
M7: Polisz rendszer költségvetés-tervezési moduljának használata	- Kódok kidolgozása a pénzügy által - Képzések megtartása	- Nem megfelelő a kommunikáció
M8: Költségvetési rendelet közzététele karakteres, kereshető pdf formátumban	- Igény kommunikálása a Jogi, Szervezési és Intézményigazgatási Osztály felé - Informatikusok felé történő jelzés - Jegyzői utasítás	-
M9: Fejlesztési igények összegyűjtése, egyeztetése a fejlesztőkkel	- Egyeztetés a fejlesztőkkel - Lehetőségek, többletköltség egyeztetése: - Átforgató modul megrendelése - Költségvetés tervező modul javítása - Adatbázisok kialakítása	- Hajlandóság hiánya a fejlesztőknél

11. táblázat: Fejlesztési javaslatok feltételei és akadályai

A megoldási javaslatok összegzését követően egy befektetés-hatás mátrix segítségével azonosíthatóak az alacsony befektetéssel, rövidtávon megvalósítható fejlesztési lehetőségek, valamint az, hogy bevezetésük milyen mértékű pozitív hatással járna a Hivatal számára. Az elemzés eredményét a következő mátrix szemlélteti.

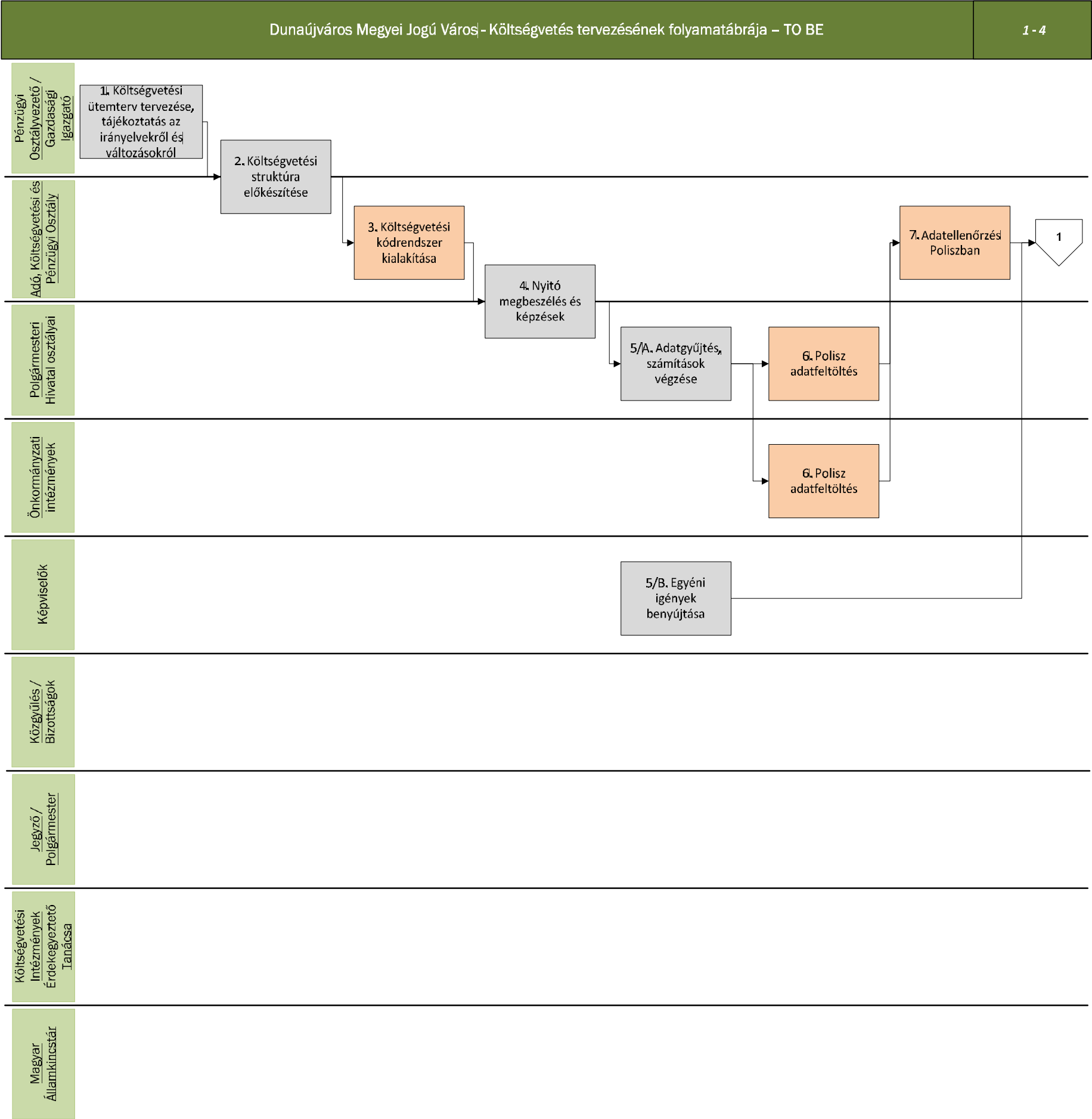


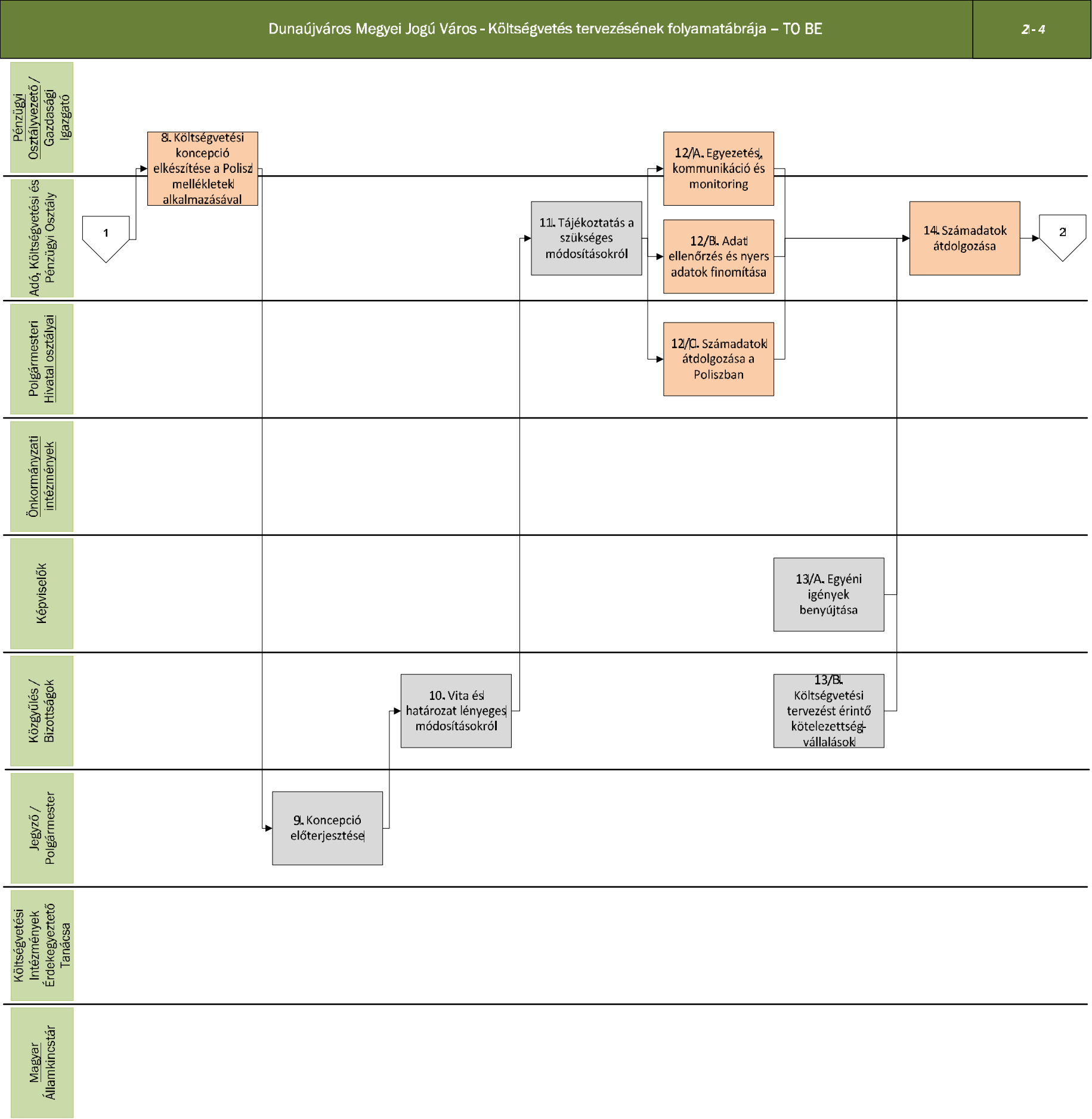
8. ábra: Befektetés-hatás elemzés

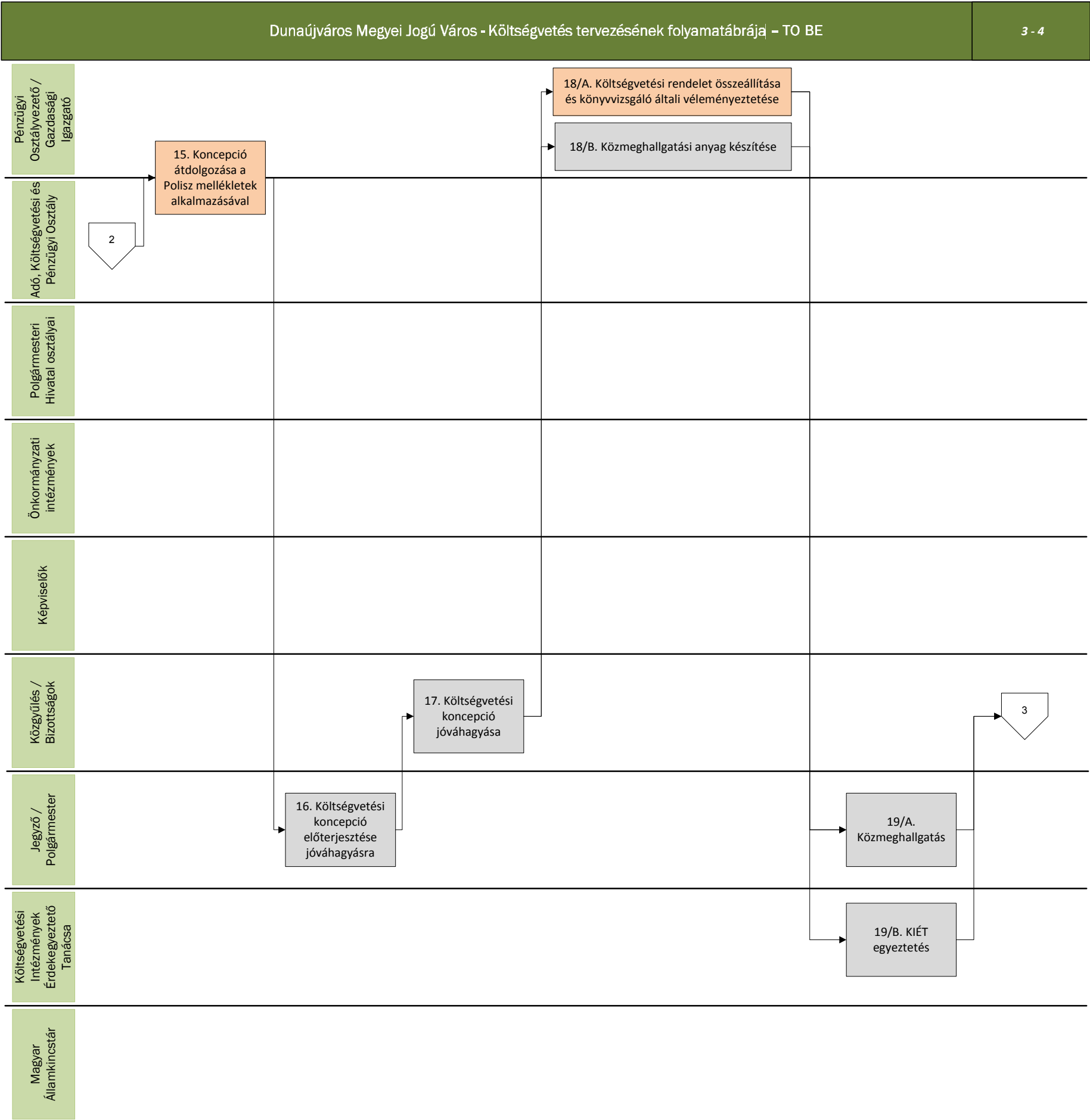
Kiemelt fókuszként célszerű kezelni az M7 és M8 megoldási javaslatot, hiszen ebben az esetben egészen alacsony befektetéssel kiemelkedően magas pozitív hatások érhetők el. Másodlagos prioritásként magas erőforrás befektetéssel, de magas várható hatással is valósíthatóak meg az M1, M9 és M2 fejlesztési javaslatok, az ezek megvalósításáról szóló döntés azonban felsővezetői hatáskör. Harmadik prioritásként érdemes megvizsgálni az M3, M4 és M5 fejlesztési javaslatokat, hiszen ezek közepes befektetéssel, közepes hatás elérésére képesek, de mindenképpen előre lendítenék a folyamat hatékonyságának növelését.

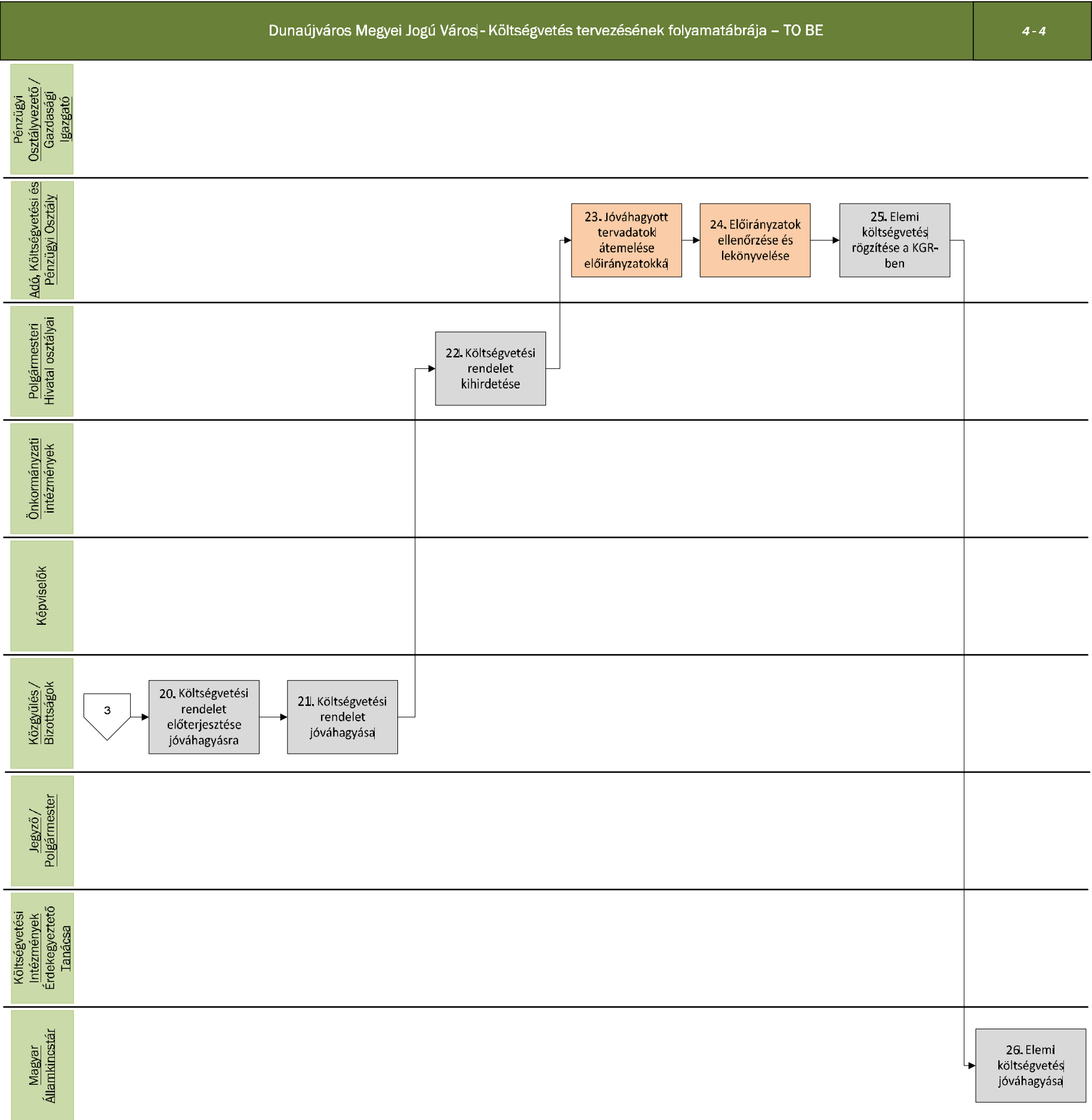


A fejlesztési javaslat bevezetése által elérhető új, jövőbeli szervezési folyamat és a kiegészítésként szolgáló szervezet-feladat-hatáskör mátrix átalakulása a következők szerint valósulhatna meg.









9. ábra: Költségvetés tervezési folyamatábra (TO-BE)



Költségvetés tervezés folyamata: Szervezet - feladat - hatáskör mátrix									
Szervezet	Pénzügyi Osztályvezeő / Gazdasági Igazgató	Adó, Költségvetési és Pénzügyi Osztály	Polgármesteri Hivatal osztályai	Önkormányzati intézmények	Képviselők	Közyűlés / Bizottságok	Jegyző / Polgármester	Költségvetési Intézmények Érdekegyeztető Tanácsa	Magyar Államkincstár
Feladat									
1. Költségvetési ütemterv tervezése, tájékoztatás az irányelvekről és változásokról	V		I	I			F		
2. Költségvetési struktúra előkészítése	D	V					F		
3. Költségvetési kódrendszer kialakítása	D	F, V	I						
4. Nyitó megbeszélés és képzések	F	V	K				D		
5/A. Adatgyűjtés, számítások végzése			F, V	K					
5/B. Egyéni igények benyújtása			K, I		F, V				
6. Polisz adatfeltöltés		K, V	F, V						
7. Adatellenőrzés Poliszban		F, V	I						
8. Költségvetési koncepció elkészítése a Polisz mellékletek alkalmazásával	D, V	V	I	I			F		
9. Koncepció előterjesztése							F, V		
10. Vita és határozat lényeges módosításokról						F, V			
11. Tájékoztatás a szükséges módosításokról	F	V	I	I					
12/A. Egyeztetés, kommunikáció és monitoring		F, V	K	K					
12/B. Adat ellenőrzés és nyers adatok finomítása	D	F, V							
12/C. Számadatok átdolgozása a Poliszban		I	F, V	K					
13/A. Egyéni igények benyújtása		I	K		F, V				
13/B. Költségvetési tervezést érintő kötelezettségvállalások		I	K			F, V			



Költségvetés tervezés folyamata: Szervezet - feladat - hatáskör mátrix									
Szervezet	Pénzügyi Osztályvezeő / Gazdasági Igazgató	Adó, Költségvetési és Pénzügyi Osztály	Polgármesteri Hivatal osztályai	Önkormányzati intézmények	Képviselők	Közyűlés / Bizottságok	Jegyző / Polgármester	Költségvetési Intézmények Érdekegyeztető Tanácsa	Magyar Államkincstár
Feladat									
14. Számadatok átdolgozása	D	F, V	I						
15. Konceptió átdolgozása a Polisz mellékletek alkalmazásával	D, V	V	I	I			F		
16. Költségvetési konceptió előterjesztése jóváhagyásra							F, V		
17. Költségvetési konceptió jóváhagyása						F, V			
18/A. Költségvetési rendelet összeállítása és könyvvizsgáló általi véleményeztetése	D, V	V	I	I			F		
18/B. Közmeghallgatási anyag készítése	V						F		
19/A. Közmeghallgatás	K		K		K		F, V		
19/B. KIÉT egyeztetés	V						F, V	K	
20. Költségvetési rendelet előterjesztése jóváhagyásra							F, V		
21. Költségvetési rendelet jóváhagyása						F, V			
22. Költségvetési rendelet kihirdetése							F, V		
23. Jóváhagyott tervadatok átemelése előirányzatokká	D	F, V							
24. Előirányzatok ellenőrzése és lekönyvelése	D, K	F, V							
25. Elemi költségvetés rögzítése a KGR-ben	K	V					F		
26. Elemi költségvetés jóváhagyása									F

12. táblázat: Költségvetés tervezés – Szervezet-feladat-hatáskör mátrix



Jelmagyarázat	
F -	Felelős
D -	Dönt
V -	Végrehajt
K -	Közreműködik
I -	Információt kap

A folyamatábra és az ehhez szorosan kapcsolódó szervezet – szerepkör - hatáskör mátrix együttesen alapját képezi egy folyamatalapú **belső szabályozó dokumentum**nak, ami a költségvetés tervezés folyamatát szabályozza.



4.3. Közterület foglalási engedélyek kiadása

4.3.1. Előkészítő megbeszélés

Az előkészítő megbeszélés eredményeit a következő táblázat összegzi.



Fejlesztés jellemzői	Megbeszélés eredménye
Kijelölt fejlesztendő terület/folyamat	Közterület-foglalási engedélyek kiadása
Fejlesztés célja, terjedelme	Fejlesztés célja: • A közterület-foglalási engedélyek kiadási folyamatának felülvizsgálata, • Közterület-használati díjak beszedési hatékonyságának, arányának javítása, • Fizetési hajlandóság javítása Elvárt eredmények, ill., megállapodások Leszállítandó: • Optimalizálási javaslatok a fejlesztési célokhoz illeszkedően • Szerepkör – hatáskör - kompetencia mátrix, mely pontosan elhatárolja az érintettek felelősségi és hatásköreit. • Belső szabályzat módosítására vonatkozó javaslat Megállapodások: • Folyamatleírás, folyamatábra és belső szabályozó módosítás akkor készül, ha a műhelymunkán azonosított fejlesztési javaslatok érintik a jelenlegi folyamatot.
Mutatószámok (indikátorok) és célérték	Befizetett közterület-használati díjak aránya (%)



Fejlesztés jellemzői	Megbeszélés eredménye
Vannak mérési adatok?	A műhelymunka során kerül sor a mérési adatok elemzésére.
Fejlesztési műhelymunkák időpontja és időtartama	2014. június 26. 9.00 – 16.00
Részvevők	• Heteyi Zsuzsanna, Hivatali belső ellenőr, Belső Ellenőrzési Osztály • Siket Zoltánné, Számviteli ügyintéző, Adó, Költségvetési és Pénzügyi Osztály • Dzsupin Andrea, Közbeszerzési és Minőségirányítási ügyintéző, Városüzemeltetési és Városfejlesztési Osztály • Sólyom István, Közterület-felügyelő ügyintéző, Városüzemeltetési és Városfejlesztési Osztály • Pásti Norbert, Közterület-felügyelő ügyintéző, Városüzemeltetési és Városfejlesztési Osztály Összesen: 5 fő
Eszközök (flipchart, projektor)	Projektor – Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzata Flipchart és egyéb eszközök – AAM Tanácsadó Zrt.
Helyszín	Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzata

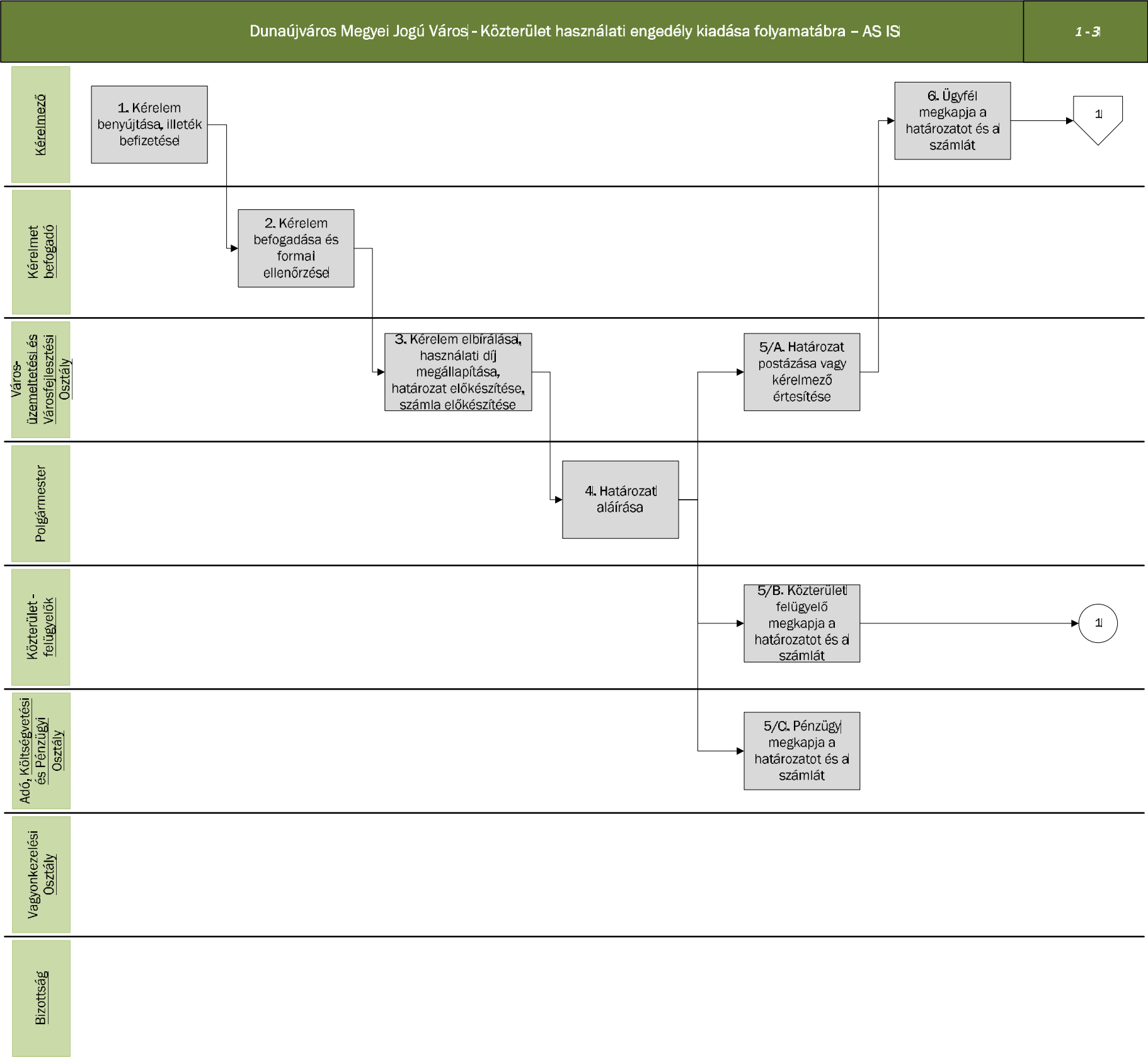


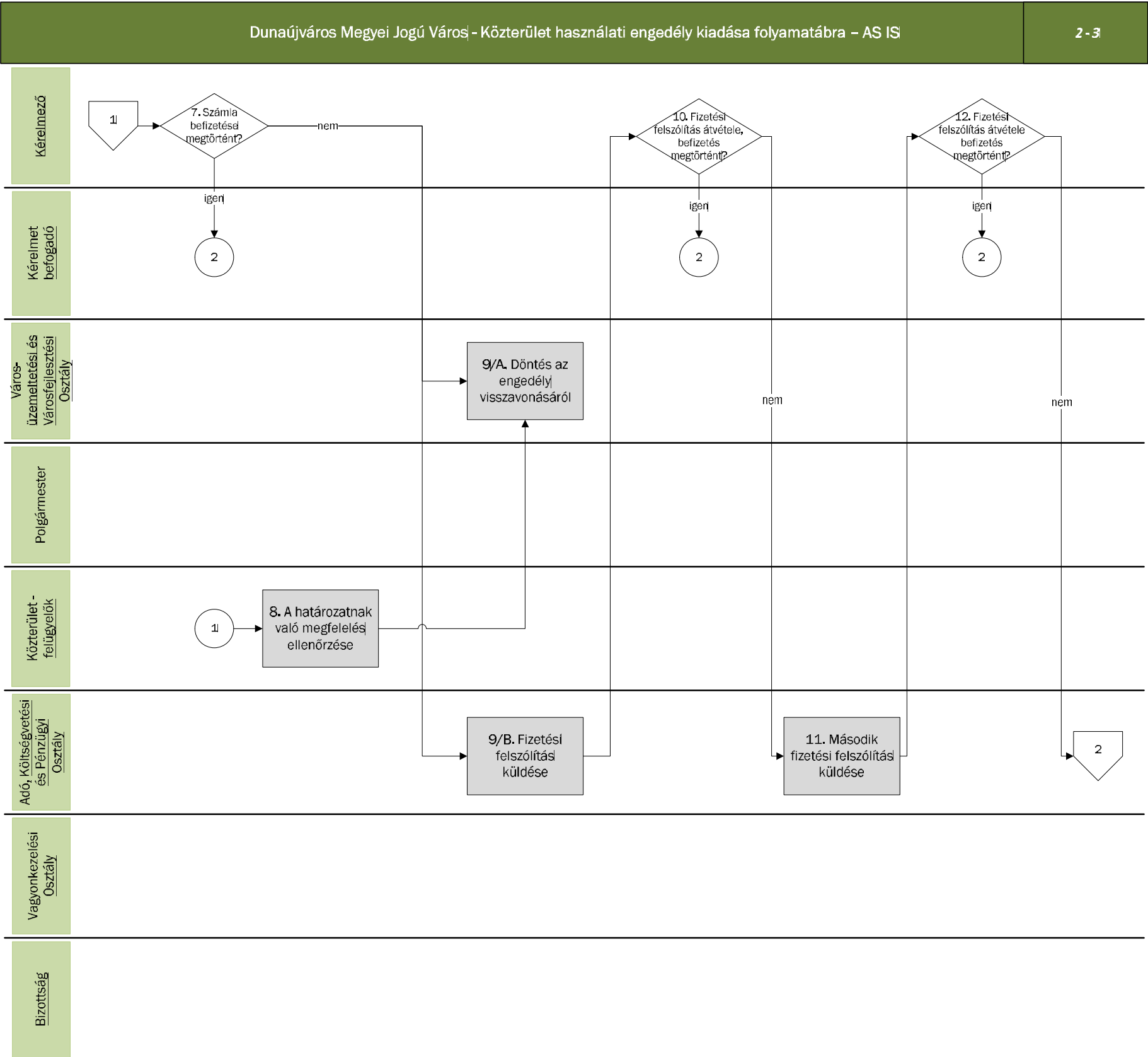
4.3.2. Fejlesztési műhelymunka eredményei

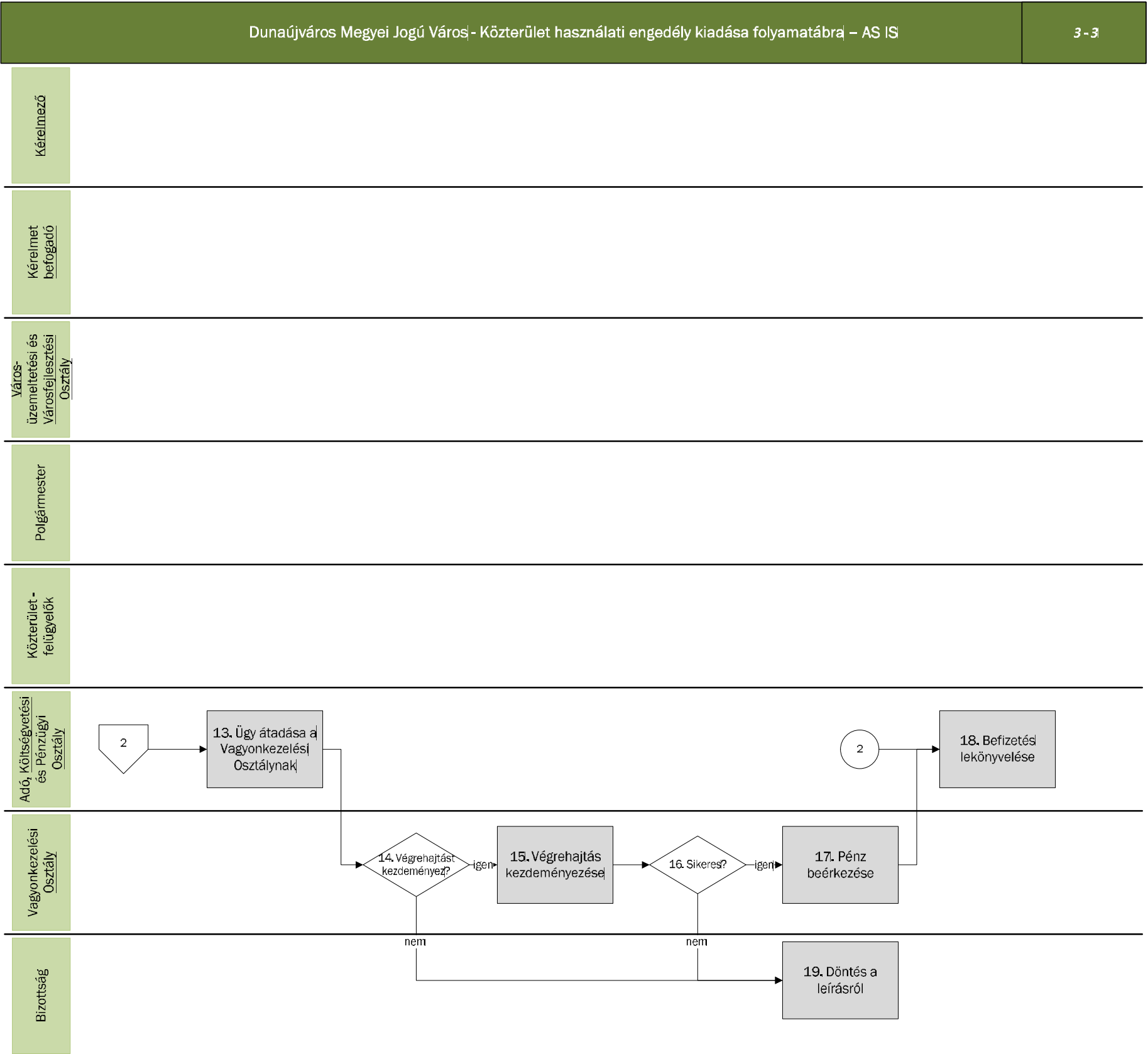
A műhelymunka első lépése a fejlesztési terület terjedelmének pontos tisztázása, a fejlesztési célok meghatározása, pontosítása annak érdekében, hogy az érintettek egyformán értelmezzék a fejlesztési feladatot.

Fejlesztés célja
Folyamat: Közterület használati engedély kiadási folyamatának elemzése
1. cél: Fizetési hajlandóság javítása

A fejlesztés következő lépéseként a közterület használati engedély kiadásának jelenlegi (AS IS) folyamata került meghatározásra úszósávos folyamatábrában (a folyamat résztvevői és a folyamatlépések feltüntetésével).







10. ábra: Közterület használati engedély kiadásának jelenlegi (AS IS) folyamatábrája



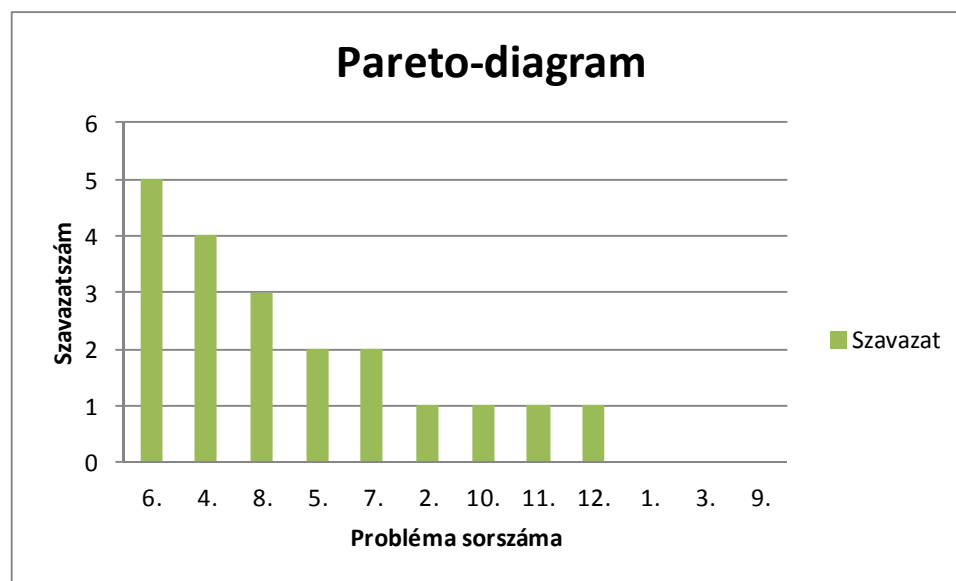
A résztvevők közösen listázták fel a jelenlegi folyamat során felmerülő problémákat (probléma típus szerint kategorizálva – lásd 3. oszlop), amelyet a következő táblázat foglal össze.

Probléma lista			
Probléma leírása	Kapcsolódó folyamatlépés	Probléma típusa	Szavazat
1. Kérelem kitöltése hibás	2., 3.	környezeti	0
2. Határozat aláírása elhúzódhat	4.	környezeti, eljárási	1
3. Határozat és számla másolata késve érkezik a pénzügyre, hosszú hivatali út	5/C.	szervezeti	0
4. Kérelmező nem fizeti be a számlát	7.	környezeti	4
5. Határozat ügyfél általi értelmezése problémás	6.	környezeti	2
6. Városüzemeltetési és Városfejlesztési Osztály ügyintézője késve vagy nem értesül az ügyfél általi befizetés elmaradásáról	9/A.	szervezeti	5
7. Számlabefizetés ellenőrzése nincs delegálva konkrét osztálynak	9/A.	szervezeti	2
8. Számlabefizetés feldolgozása hosszadalmas (kivonat megérkezése + könyvelés)	9/A., 18.	környezeti, szervezeti	3
9. Engedélynek való megfelelés nem ellenőrizhető, mert a kérelmező nincs a helyszínen	8.	környezeti	0
10. Ügyintézők leterheltsége miatt előfordulhat, hogy a fizetési felszólítás nem megy ki időben	9/B., 11.	szervezeti	1
11. Ügyfél nem veszi át a fizetési felszólítást vagy más okból nem érhető el (pl. megszűnt a vállalat)	10., 12.	környezeti	1
12. Végrehajtás költséges és sikertelen	16.	környezeti	1

13. táblázat: Azonosított problémák listája



A problémák listájának elkészítését követően priorizálás vált szükségessé, mivel a felsorolt problémák számossága (12 darab) miatt a megadott időkereten belül nem valósulhatott volna meg az összes probléma részletes elemzése. Az egyes problémákra adott szavazatokat a táblázat utolsó oszlopa tartalmazza. A résztvevők a problémák darabszámából kalkulált $n/3$ priorizálási módszer alkalmazásával összesen (12 probléma/3) 4 szavazatot oszthattak szét egymástól függetlenül a felsorolt problémák között, jelezve ezzel azok fontosságát számukra.



11. ábra: Problémák priorizálásának szavazati eredménye



A szavazatok sorrendbe állítását követően a fenti Pareto diagram mutatja a szavazati eredmények alakulását, amely alapján kiválasztásra kerültek a részletesen elemzendő problémák. A kiválasztott problémák gyökérok-elemzésének eredményeit a következő táblázatok mutatják. A gyökérok-elemzés 5W³ módszerrel történt, Ishikawa diagram segítségével.

Gyökér-ok elemzés			
Probléma	Gyökér-ok		
6. Városüzemeltetési és Városfejlesztési Osztály ügyintézője késve vagy nem értesül az ügyfél általi befizetés elmaradásáról	Banki kivonatok késve érkeznek	Postai átfutás lassú	
		Postai befizetések kivonata nem elérhető interneten	
	Hátralékos lista használata nincs gyakorlatban	Lekérdezés manuális úton bonyolult	6.1. Lekérdező funkciót nem ismerik
		6.2. Szóftver használata nem ismert	
	6.3. Pénzügyi osztály leterhelt	Jogszabályi változás	
		Új pénzügyi program bevezetése	
4. Kérelmező nem fizeti be a számlát	Meggondolja magát	Nem megy elég jól az üzlet	
		4.1. A megállapított díj elrettentő	
	4.2. Félreértelmezi az engedélyi feltételeket, díjakat		

³ Az 5W, azaz magyarul az 5 miért-módszer a probléma megoldási eszköz, amelynek segítségével alapvető ok-okozati kapcsolatok deríthetők fel, ezáltal megtalálható a probléma valódi oka.



Gyökér-ok elemzés			
Probléma	Gyökér-ok		
8. Számlabefizetés feldolgozása hosszadalmas (kivonat megérkezése + könyvelés)	lásd: 6. probléma		
5. Határozat ügyfél általi értelmezése problémás	Jogi nyelv ismeretének hiánya		
	5.1. Jogi nyelven íródott határozat	Törvény írja elő a szöveget	
7. Számlabefizetés ellenőrzése nincs delegálva konkrét osztálynak	A Városüzemeltetési Osztály és a Pénzügyi Osztály feladata is SZMSZ szerint, de munkaköri leírásokban nem jelenik meg	7.1. Nem egyértelmű a felelősség	
10. Ügyintézők leterheltsége miatt előfordulhat, hogy a fizetési felszólítás nem megy ki időben	10.1. Pénzügyi osztály leterhelt	Lásd: 6.3.	

14. táblázat: Gyökér-ok elemzés

A gyökér-okok azonosítását követően kiválasztásra kerültek azok a gyökér-okok, amelyek kiküszöbölésére megoldási javaslat került kidolgozásra. A kiválasztott gyökér-okokat a fenti táblázatban színes cellák jelölik. A résztvevők hoztak döntést arról, hogy melyek azok a gyökér-okok, amelyekre a műhelymunka keretében nem dolgoznak ki megoldási javaslatot. A következő táblázat az egyes gyökér-okokhoz megfogalmazott megoldási javaslatokat foglalja össze.

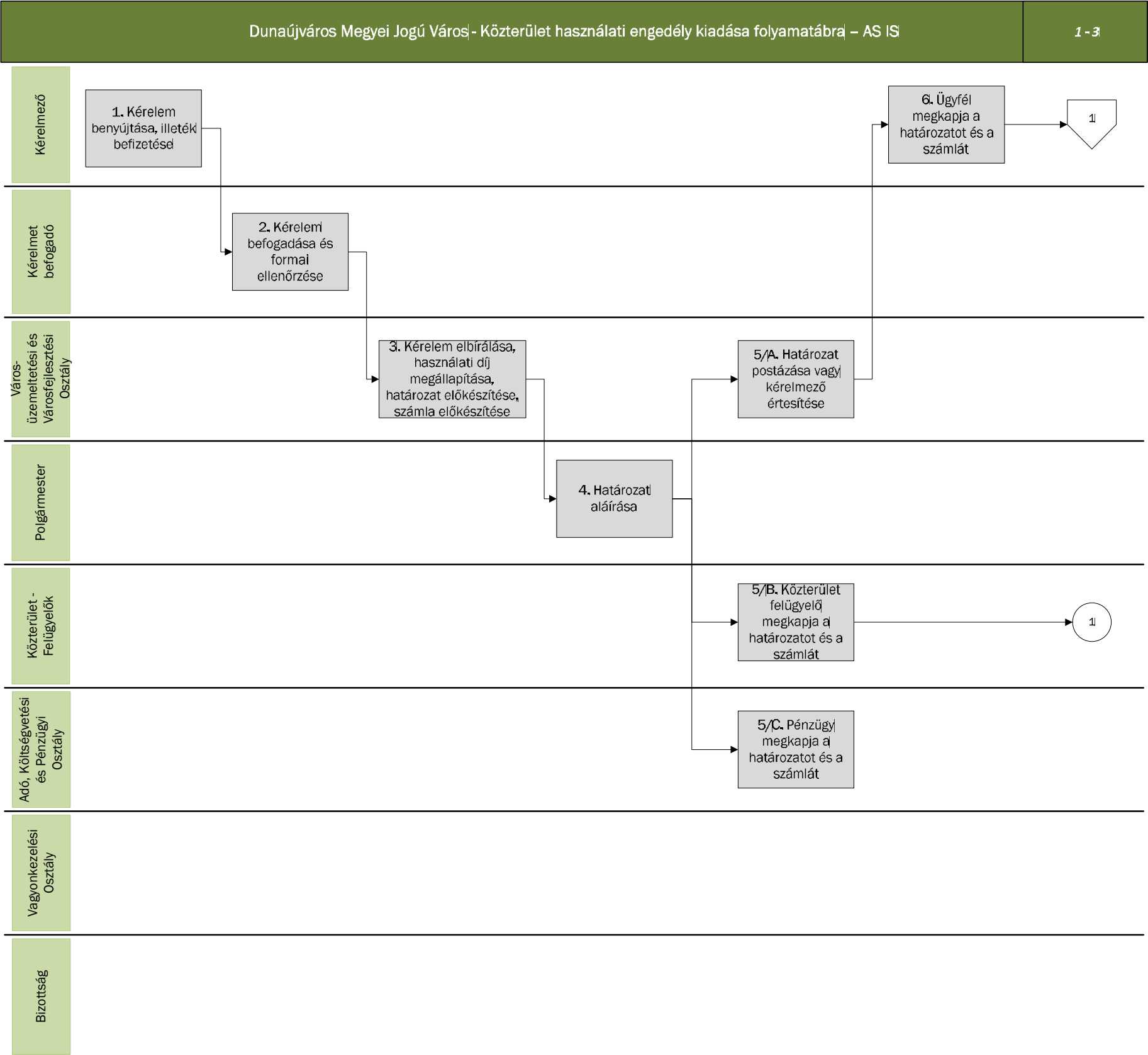


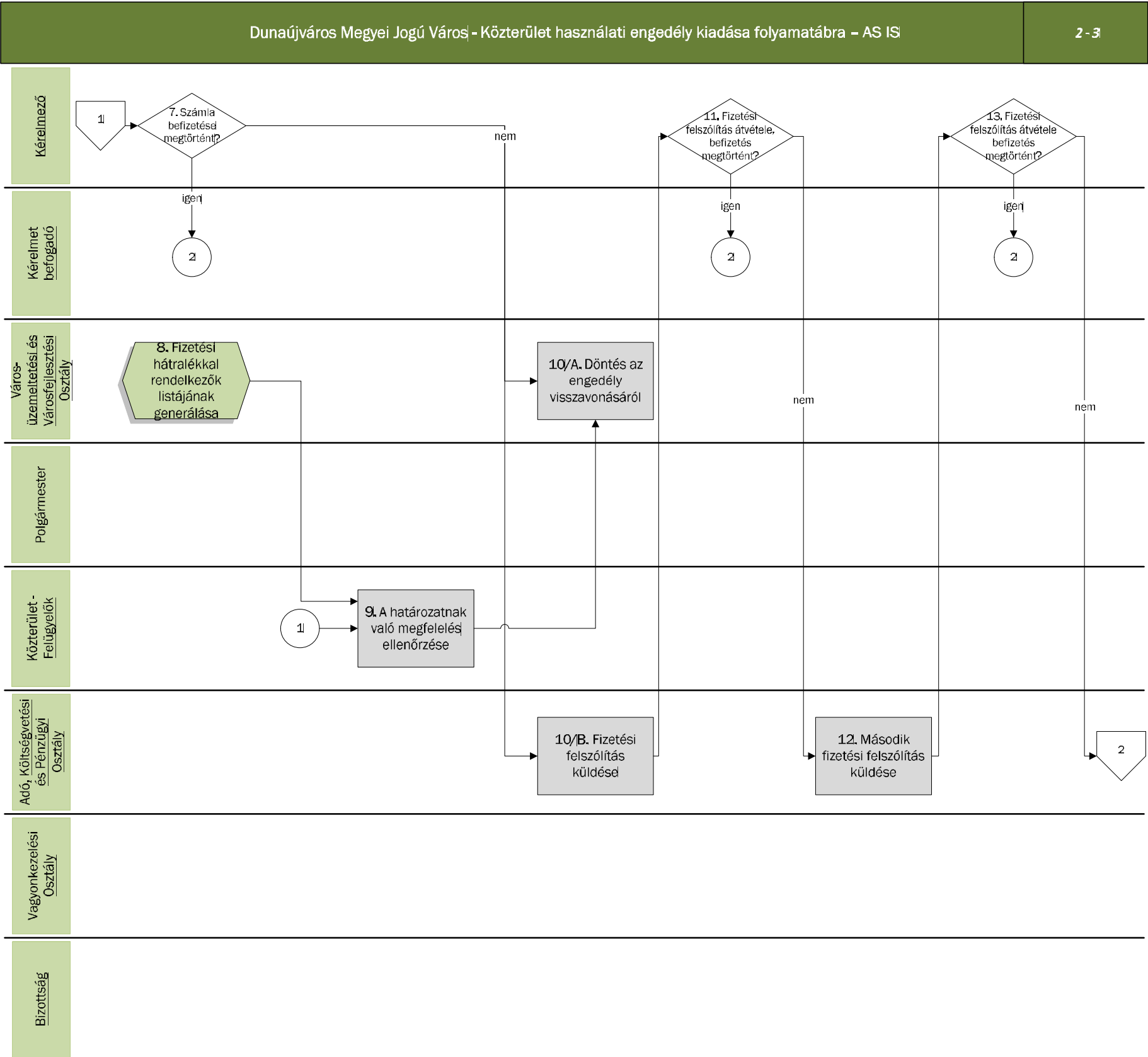
Fejlesztési javaslatok		
Probléma	Gyökér-ok	Fejlesztési javaslat
6. Városüzemeltetési és Városfejlesztési Osztály ügyintézője késve vagy nem értesül az ügyfél általi befizetés elmaradásáról	6.1. Lekérdező funkciót nem ismerik	M1: Új pénzügyi programból nem fizetők listája lekérdezési módjának egyeztetése (Pénzügy - Városüzemeltetési Osztály között)
	6.2. Szoftver használata nem ismert	Lásd: M1
	6.3. Pénzügyi Osztály leterhelt	M2: Bankkivonatok feldolgozási idejének csökkentési lehetőségeinek vizsgálata (átszervezés, új munkaerő)
4. Kérelmező nem fizeti be a számlát	4.1. A megállapított díj elrettentő	M3: Online felületen közérthető módon közzétenni a díjtáblázatot
		M4: Online felületem közzétenni egy díjkalkulátort
		M5: A kérelem nyomtatványa mellett papíron átadni a díjtáblázatot
	-	M6: Annak vizsgálata, hogy a befizetés a határozat kiadásának feltétele lehet-e
	-	M7: Annak vizsgálata, hogy van-e más kényszerítő eszköz a fizetési felszólításon kívül
7. Számlabefizetés ellenőrzése nincs delegálva konkrét osztálynak	7.1. Nem egyértelmű a felelősség	M8: Munkaköri leírásban jelenjen meg az ellenőrzés feladata a Városüzemeltetési Osztály ügyintézőjénél
8. Számlabefizetés feldolgozása hosszadalmas (kivonat megérkezése + könyvelés)	Lásd: 6.2.	Lásd: M2
10. Ügyintézők leterheltsége miatt előfordulhat, hogy a fizetési felszólítás nem megy ki időben	10.1. Pénzügyi osztály leterhelt	M9: Fizetési felszólítás kiküldésének gyorsítása

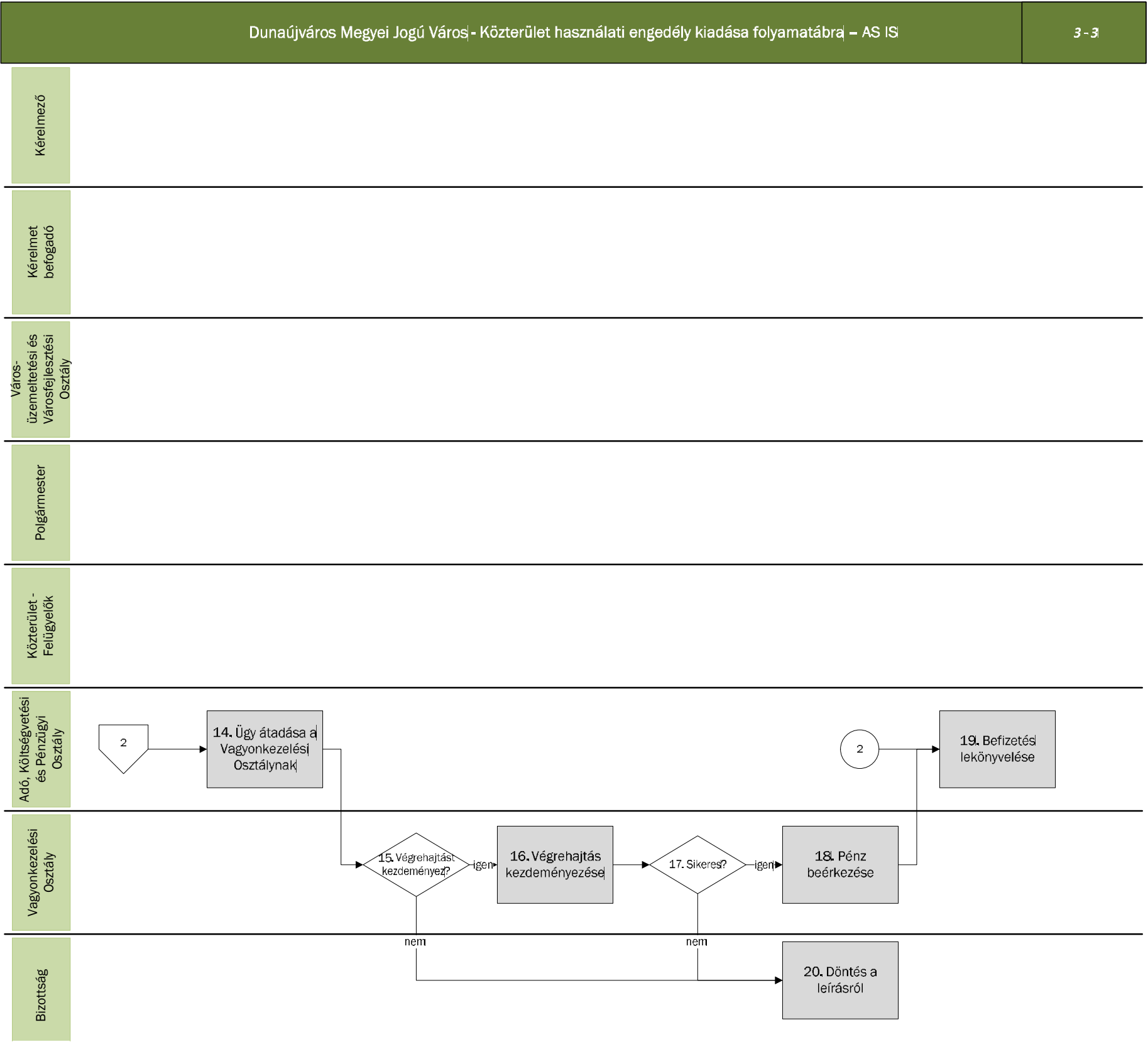
15. táblázat: Fejlesztési javaslatok



A fejlesztési javaslat bevezetése által elérhető új, jövőbeli szervezési folyamat és a kiegészítésként szolgáló szervezet-feladat-hatáskör mátrix átalakulása a következők szerint valósulhatna meg.







12. ábra: Közterület használati engedély kiadásának jövőbeli (TO BE) folyamatábrája



Közterület használati engedély kiadása folyamat: Szervezet - feladat - hatáskör mátrix								
Szervezet	Kérelmező	Kérelmet befogadó	Városüzemeltetési és Városfejlesztési Osztály	Polgármester	Közterület felügyelők	Adó, Költségvetési és Pénzügyi Osztály	Vagyonkezelési Osztály	Bizottság
Feladat								
1. Kérelem benyújtása, illeték befizetése	F, V	I				I		
2. Kérelem befogadása és formai ellenőrzése		F, V	I					
3. Kérelem elbírálása, használati díj megállapítása, határozat előkészítése, számla előkészítése			F, V	D		I		
4. Határozat aláírása			I	F, V		I		
5/A. Határozat postázása vagy kérelmező értesítése	I		F, V		I			
5/B. Közterület felügyelő megkapja a határozatot és a számlát			F, V		I			
5/C. Pénzügy megkapja a határozatot és a számlát			F, V			I		
6. Ügyfél megkapja a határozatot és a számlát	F							
8. Fizetési hátralékkal rendelkezők listájának generálása			F		I			
9. A határozatnak való megfelelés ellenőrzése	I				F, V			
10/A. Döntés az engedély visszavonásáról	I		F, V		I	I		
10/B. Fizetési felszólítás küldése	I					F, V		
12. Második fizetési felszólítás küldése	I					F, V		
14. Ügy átadása a Vagyonkezelési Osztálynak						F, V	I, K	
16. Végrehajtás kezdeményezése							F, V	
18. Pénz beérkezése			I			I	F, V	
19. Befizetés lekönyvelése						F, V		
20. Döntés a leírásról			I			F, V		D

16. táblázat: Közterület használati engedély kiadásának folyamata – Szervezet-feladat-hatáskör mátrix



Jelmagyarázat	
F -	Felelős
D -	Dönt
V -	Végrehajt
K -	Közreműködik
I -	Információt kap

A folyamatábra és az ehhez szorosan kapcsolódó szervezet – szerepkör - hatáskör mátrix együttesen alapját képezi egy folyamatalapú **belső szabályozó dokumentum**nak, ami a közterület foglalási engedély kiadásának folyamatát szabályozza.



5. KÖVETKEZŐ LÉPÉSEK

Ssz.	Következő lépés	Időtáv	Felelős
1.	Döntés a fejlesztési javaslatok bevezetéséről	Rövidtáv (1 hónapon belül)	Minden érintett szervezet
2.	Mindennapi működés átalakítása a fejlesztési javaslatoknak megfelelően	Rövidtáv (1 hónapon belül)	Minden érintett szervezet
3.	Új/módosított belső szabályzat hatályba léptetése	Rövidtáv (1 hónapon belül)	Polgármesteri Hivatal
4.	Fejlesztés eredményeinek informális úton történő visszamérése	Középtáv (3-4 hónapon belül)	Polgármesteri Hivatal