

*Dokumentum címe: 3 reprezentatív folyamat újratervezése – Tanácsadói dokumentum*

*Pályázati tevékenység:*

*Az önkormányzati feladatok átalakítása által érintett szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata, újraszervezése, a kapcsolódó szervezeti szabályzatok felülvizsgálata; három kiválasztott folyamat átszervezése, optimalizálása*



*Miskolc Megyei Jogú Város Önkormányzata*



**SZÉCHENYI** 2020

**Európai Unió**  
Európai Szociális  
Alap



**BEFEKTETÉS A JÖVŐBE**

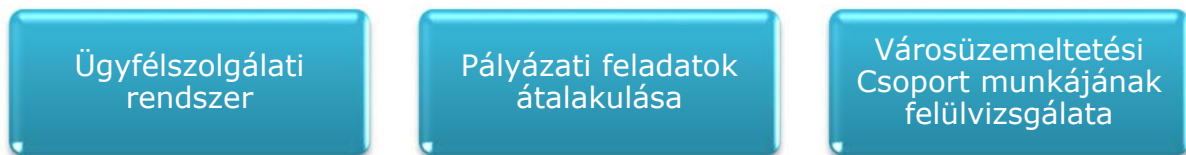
## Tartalom

Bevezetés .....	3
Helyzetelemzés .....	3
Szakmai és támogató folyamatok rendszere.....	8
A Miskolc MJV Önkormányzata által kiválasztott három folyamat felülvizsgálata.....	12
Ügyfélszolgálati rendszer működésének felülvizsgálata .....	13
Pályázati feladatok átalakulása .....	20
Városüzemeltetési Csoport munkájának felülvizsgálata.....	23

## Bevezetés

Ezen dokumentum célja, hogy bemutassa a Miskolc Megyei Jogú Város Önkormányzatánál az ÁROP - 1.A.5 - 2013 pályázat keretében tartott program alkalmával megfogalmazott operatív javaslatokat. A „Szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata, 3 kiválasztott tevékenység átszervezése” tevékenység keretén belül ez a dokumentum a „Sztenderdizálás átvilágítása és operatív javaslatok megfogalmazása (WS)” programelemre vonatkozik.

A program keretei között megtartott workshopokon sorra vettük Miskolc Megyei Jogú Város Önkormányzatának működési folyamatrendszerét. Ezután felülvizsgáltuk azt a három folyamatot, melyet az Önkormányzat a pályázatban megjelölt. Ezek az alábbiak:



## Helyzetelemzés

Az 1990-es évek elejéig a kelet-európai országokban - köztük hazánkban is - a tudományos alapon szerveződő HR tevékenység nem volt jellemző. Ennek oka az volt, hogy addig a HR feladatokat a párt és az állami irányítás szorosan felügyelte. Az átalakulás egyik nagy kihívása volt, a nagyarányú elbocsátások átvészelése a teljes foglalkoztatáshoz szokott személyzetisek és vezetők számára. A rendszerváltoztatások után a vállalatok átalakították a munkaerőpiac korábbi jellegét és a humán erőforrás gazdálkodás gyakorlatát, és ez a legtöbb országban hatással volt a közszolgáltatásra is. Magyarországon azonban ezek az átalakulások elakadtak a vállalatok szintjén, a közigazgatásban egészen a közelmúltig nem volt valós reform.

A változásmenedzsment tudománya azt nevezi szervezeti változásnak, amikor a szervezet egy vagy több alapvető jellemzőjében jelentős mértékben megváltozik, változásmenedzsment pedig ezeknek a változásoknak a kezelése.

Nem csak a versenyszférában, hanem a közszolgálatban is fontos a hatékonyságot vizsgálni, ugyanis nem mindegy, hogy az önkormányzatok mennyit és főként mire költenek a költségvetésből. A korszerűsítés, változtatás során tehát cél a közfunkciók költséghatékony és innovatív működtetése. Ehhez szükség van a vezetőség stratégiai szemléletének kialakítására, ezzel hatékony döntéshozatal megvalósítására, valamint az alkalmazottak tudásszintjének és kompetenciáinak folyamatos javítására. Ezzel fejlődik a humánerőforrás minősége és szolgáltatás-jelleg. A fejlődéshez szükség van továbbá a központi forrásokon túl arra, hogy az igényeknek megfelelő kompetenciákkal rendelkező vezetők kreatív és innovatív megoldási képességükkel vezényeljék le a változásmenedzselést.

A közigazgatás hatékonyabbá tételére terjedt el a XX. század végén az „Új közmenedzsment” (New Public Management) szemlélet, melyről az alábbi keretes részben írunk:

#### New Public Management (NPM)

Az NPM történeti előzménye volt, hogy a fejlett országokban az 1970-es évektől az állam szerepe egyre növekedett a foglalkoztatásban, gazdasági tényezőként valamint a javak újraelosztásában is. A jóléti kiadások egyre növekedtek, majd elérték a fenntarthatatlan szintet, aminek hatására bekövetkezett a jóléti államok finanszírozási krízise. Erre válaszul kezdtek egyes országok közigazgatási koncepcióváltásba, modernizációba, amit egységesen New Public Management (NPM)-nek neveztek. Manapság a fogalom egyszerűen a gazdasági elvek közigazgatási intézményrendszerre való átültetését jelenti. Módszeréhez hozzátartozik mind a közintézmények, mind pedig a vezetés megreformálása, modernizálása. Alapvető cél a **hatékony közigazgatás**

## **megteremtése.**

NPM hat dimenziója:

- „kevesebb állam” elve
- szolgáltatás- és eredményközpontú szervezet kialakítása
- az igazgatási folyamat értékteremtővé alakítása (hozzáadott értéket az ügyfelek is érzik)
- elektronikus adatfeldolgozás
- határozott vezetés
- versenyelemek beiktatása a közszektorba

A modell nem a jogi szabályozást hangsúlyozza, annak csak a keretek megalkotásában van szerepe. Lényeg, hogy az állam működése minél gazdaságosabbá váljon, és csak a legfontosabb társadalmi feladatokat lássák el. Ehhez teljesítmény és költségorientált gondolkodásmódra van szükség, vagyis egy projekt annál előnyösebb minél nagyobb nemzetgazdasági haszonnal jár.

Hatékonyság:



A közigazgatás alapvető problémája a hatékonyság hiánya. Az NPM szerint a hatékonyság javítás első feltétele a célok pontos meghatározása. Ezután következik az

ennek megfelelő végrehajtás, vagyis a kívánatos cél elérése elsősorban preventív eszközökkel. E két elem közé kell, hogy beépüljön a folyamatba épített monitoring-rendszer, ugyanis az utólagos hibajavításnak a költségei magasabbak. A módszer alkalmazásával tehát hatékonyabbá tehető a rendszer.

Az NPM eszközrendszere:

- *Új személyzetpolitikai modell:* a közigazgatás alapvetően egy személyzet-intenzív rendszer, azonban a létszám valamint az összetétel változásai kritikus pontot jelentenek. Fontos, hogy a pozíciók (főleg a vezetőké) megfelelő végzettségű és tapasztalatú emberrel legyenek betöltve, azok továbbképzése folyamatos legyen. Emellett hatékonyságnövelő tényező lehet a tisztségviselők belső függetlensége, kreatív javaslataik megfelelő honorálása.
- *Közigazgatási egységek önállóságának növelése:* decentralizációnak a közigazgatásban számos előnye adódhat. Ilyen például a komplexitás csökkenése és az átláthatóbb rendszer. Amennyiben az összetartozó feladatok koncentrálnak, csökken a hatóságok száma.
- *Piaci versenyhez hasonló körülmények kialakítása:* ez kritikus pont az NPM rendszerében, ugyanis a beavatkozó közigazgatásnál ez kizárt, tehát bevezetéséhez szolgáltató közigazgatást kell bevezetni.
- *Közigazgatás minőségének javítása:* a szolgáltatás, eljárás minőségének javítása szorosan kapcsolódik a versenyszemlélet bevezetéséhez.
- *„Karcsú” közigazgatás (Lean administration):* a lean szemlélet lényege, hogy ami a vevő (felhasználó) számára nem teremt értéket, vagyis amiért a vevő nem fizet az veszteségnek tekintendő, tehát a munkafolyamatok akkor hatékonyak, ha ezeket a veszteségeket megelőzzük, vagy minimálisra csökkentjük. A lean administration lényege hasonló: az állam csak a legfontosabb stratégiai feladatokat látja el. Azokat a folyamatokat, melyeket nem képes kellő hatékonysággal megvalósítani, azokat ki kell szervezni. Megfelelő feladatellátáshoz szükséges lépések:

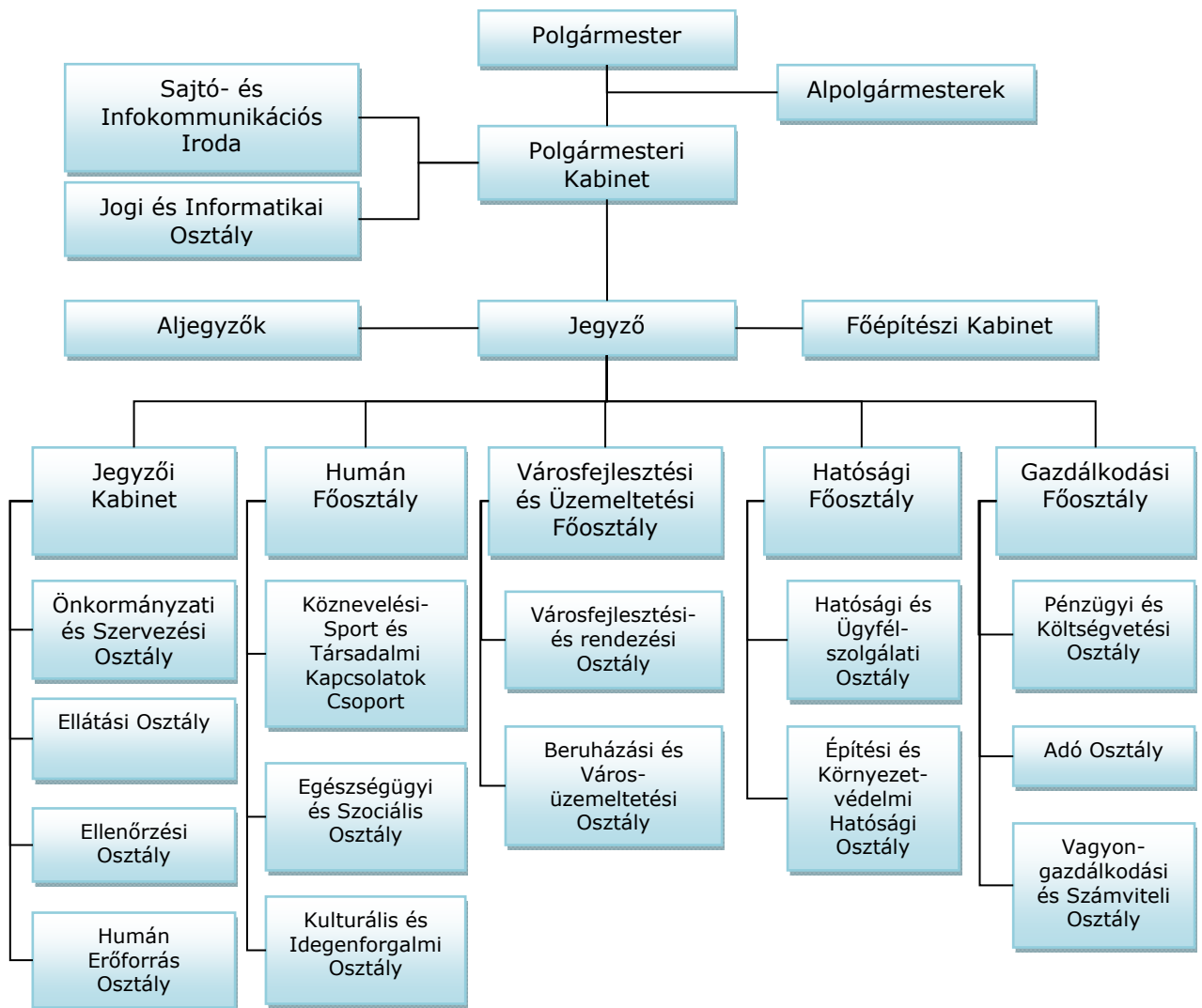
koordináció rendszerének megerősítése

<i>projektorientált szervezeti forma megteremtése</i>
<i>feladatok prioritásának meghatározása</i>
<i>rugalmas szervezet megteremtése</i>

- *Ügyfélorientált közigazgatás:* alapvető tény, hogy a közigazgatásnak a polgárokat kell szolgálnia. Ez egy minőségi jellemző, melyet nem lehet ugyan egyértelműen dimenzionálni, de a különféle ügyfél-elégedettségi felmérések megmutatják a hatékonyságát. Ezek többek között az alábbi jellemzőket mérik: érthetőség, egyszerűség, szolgáltatás minőség, méltányosság, ügyfél tájékoztatás stb.
- *Közigazgatás és politika elválasztása:* az NPM elve szerint a politika és a végrehajtás együttműködésére szükség van, de a végrehajtásba a politika ne avatkozzon bele.

A fent leírt New Public Management a közigazgatás megreformálásának egy útja, de természetesen nem az egyetlen, és legjobb. Azonban vannak elemei, melyek hasznosíthatóak - vagyis hatékonyságnövelő szereppel bírnak az önkormányzatok számára.

## Szakmai és támogató folyamatok rendszere



A fenti szervezeti egységek között a szakmai illetve támogató folyamatok az alábbi módon oszlanak meg:



#### Polgármesteri Kabinet

- szervezési, technikai és adminisztrációs feladatok
- kapcsolattartás társadalmi szervezetekkel, kamarákkal, más önkormányzatokkal
- Önkormányzat és a város kommunikációjának fejlesztése
- Hivatal jogi képviselete
- Informatikai rendszer működtetése

#### Jegyzői Kabinet

- jogi, szervezési, ellenőrzési illetve adminisztrációs feladatok ellátása
- közgyűlés működésével kapcsolatos feladatok ellátása
- hivatal köztisztviselőivel, munkavállalóival valamint az intézmények vezetőivel kapcsolatos személyzeti és munkaügyek ellátása
- önkormányzat gazdasági társaságainak és intézményeinek ellenőrzése
- Hivatal üzemeltetése
- koordinációs feladatok ellátása

#### Gazdálkodási Főosztály

- pénzügyi feladatok
- gazdálkodási feladatok
- adóügyi feladatok

#### Humán Főosztály

- egészségügyi-, szociális és hatósági feladatok ellátása
- egészségügyi- és szociális intézmények működtetése
- óvodai feladatok ellátása
- oktatási, kulturális, turisztikai, ifjúsági és sport bizottsági feladatok ellátása

#### Hatósági Főosztály

- valamennyi hatósági ügy ellátása
- kihelyezett ügyfélszolgálati irodák üzemeltetése
- építésügyi igazgatási, környezet és természetvédelmi, közterület használattal kapcsolatos feladatok

#### Városfejlesztési és Üzemeltetési Főosztály

- településfejlesztési és városrendezési feladatok
- közreműködés a városfejlesztési stratégia kialakításában
- beruházásokkal kapcsolatos feladatok ellátása



MAGYARY  
PROGRAM



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

SZÉCHENYI 2020

Európai Unió  
Európai Szociális  
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

A Miskolc Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatalának szervezeti és feladatrendszere - lévén hogy egy nagyvárosról van szó - rendkívül összetett és bonyolult. Éppen ezért nem célunk a szervezetfejlesztési folyamat végrehajtása során a teljes körűség. A cél az, hogy az önkormányzat által kiválasztott három területen kialakítsuk a helyes gyakorlatot, amely megalapozza a módszer esetleges kiterjesztését a Hivatal egyéb folyamataira is.

### Működési folyamattérkép



Az önkormányzatoknak is - mint minden más szervezetnek - céljuk az ügyfelek kiszolgálása, minél magasabb ügyfél-elégedettség elérése. Ennek érdekében kell alakítania az ügyfelekkel kapcsolatos szakmai folyamatokat, valamint a szakmai folyamatok zavartalanságát biztosító támogató folyamatokat is.

Az önkormányzat ügyfelei - a város lakossága - közvetlen kapcsolatba kerül nap mint nap ezekkel a folyamatokkal a szociális, kulturális, hatósági vagy épp adózási ügyeik kapcsán. Emellett természetesen érzékelik városuk fejlődését, üzemelésének rugalmasságát, a közszolgáltatásokon keresztül. Ahhoz, hogy az önkormányzat biztosítani tudja mindezeket a közszolgáltatásokat szükség van támogató apparátusra, különösen igaz ez egy megyei jogú város esetén. Ide tartozik a költségvetés felosztása, pénzügyek, a humánerőforrás gazdálkodás valamint napjainkban a megfelelő informatikai szoftver és eszközellátottság is elengedhetetlen a feladatok ellátásához, koordinálásához.

## A Miskolc MJV Önkormányzata által kiválasztott három folyamat felülvizsgálata

A programokon megjelent önkormányzati dolgozók segítségével, egy-egy alkalommal az önkormányzat által megjelölt három folyamatot elemeztük. A workshopok során alkalmazott módszertan: először a dolgozók felvázolták a gyakorlatban kialakult tevékenységsorozatokat, és azokat a pontokat ahol szerintük problémák jelentkeznek/jelentkezhetnek. Majd végül egy közös brainstorming keretében igyekeztünk megoldási javaslatokat kidolgozni a nem megfelelően működő folyamatokra. A három folyamat az alábbi:



A workshopokon alkalmazott logikai keret:



## Ügyfélszolgálati rendszer működésének felülvizsgálata

A pályázatban megjelöltek szerint a tevékenységelem kiemelt célja a Központi ügyféltér fejlesztése a front office folyamatok felülvizsgálatán keresztül. Miskolc Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatalának szervezeti felépítése alapján (lásd szervezeti ábra) 4 főosztályt különíthetünk el, melyek az alábbiak:

- Humán Főosztály
- Városfejlesztési és Üzemeltetési Főosztály
- Hatósági Főosztály
- Gazdálkodási Főosztály

A programelem keretében megrendezett workshopon ezen főosztályok képviselői jelentek meg. A cél az volt, hogy feltérképezzük az ügyfélszolgálati folyamatok hatékonyságát, olyan önkormányzati dolgozók segítségével, akik a folyamat részei, hiszen nap, mint nap találkoznak az ügyfelekkel.

Velük interaktív beszélgetés formájában vettük át az ügyfélszolgálat működését, annak érdekében, hogy feltárjuk, mennyire tartják megfelelőnek a rendszert, akik közvetlen napi kapcsolatban állnak az ügyfelekkel.

Miskolc MJV Polgármesteri Hivatala tíz kihelyezett ügyfélszolgálati irodát üzemeltet a város különböző pontjain. Ezek az alábbiak:

<i>Avasi lakótelep</i>
<i>Bükkszentlászló</i>
<i>Diósgyőri lakótelep</i>
<i>Görömböly</i>
<i>Hejőcsaba</i>
<i>Martin kertváros</i>
<i>Pereces</i>
<i>Szirma</i>

Miskolctapolca

Szentpéteri kapui lakótelep

A fent felsorolt ügyfélszolgálatok feladata, hogy a lakosság számára megkönnyítsék az ügyintézést. Ügyfélfogadási rendjük eltér az általános ügyfélfogadási időtől:

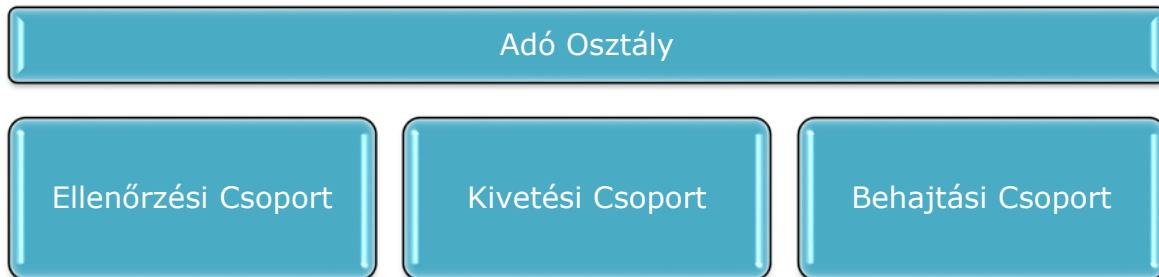
<i>hétfő</i>	<i>13:00-16:00</i>
<i>szerda</i>	<i>8:00-12:00 és 13:00-17:30</i>
<i>péntek</i>	<i>8:00-12:00</i>

Ezekon az ügyfélszolgálatokon az ügyintézők az önkormányzat ügykörébe tartozó beadványokat átveszik, érkeztetik és továbbítják az illetékes helyre ügyintézésre.

Korábban a hivatali osztályok és csoportok ügyfélfogadására nem volt ablakos rendszer, az ügyfelek az ügyintézőket az irodákban keresték fel. A mostani rendszerben - mely 2013 augusztusa óta működik - azonban kialakítottak egy ügyfélteret, ahol az ügyfelek minden hivatali osztályhoz tartozó ügyet egy helyen intézhetnek.

Az ügyfélfogadási rendszert „vetésforgó” mintájára oldották meg a hivatalban, ami a gyakorlatban azt jelenti, hogy minden osztályt képviselnek minden nap, és mindig másik kolléga. Egy hónapra előre be van osztva, hogy melyik dolgozó mikor kerül le az ügyféltérbe. A rendszert a dolgozók hatékonynak tartják, ugyanis így előre tudnak tervezni, úgy alakítani a munkát, hogy ez is beleférjen, továbbá azokon a napokon, amikor nem kell menniük, az ügyfelek „zavaró jövésmenése” nélkül tudják végezni munkájukat.

A Gazdálkodási Főosztályhoz tartozó **Adó Osztály** létszáma 50 fő körül mozog. Az osztály 3 csoportja:



Az ügyfélszolgálatot a Kivetési Csoport látja el. Naponta két-két fő dolgozik az ügyféltérben a csoport 15 tagjából. A napi ügyszám nagyon változó, a lazább napoktól (napi 50-60 ügyfél) egészen a csúcsidőszakokig, amikor akár 200 ügyfél is érkezik a hivatalba. Ezek mellett természetesen gyakori a telefonos érdeklődés is. A központból az osztályra irányítják a telefonokat - az ügyféltérben lévő kollegákhoz nem, hiszen a telefonos ügyintézés feltartaná a sorban várakozókat.

A programelem keretében vizsgált másik osztály a Humán Főosztály **Egészségügyi és Szociális Osztálya** volt. A főosztály feladatai közé tartozik azon egészségügyi-, szociális-, és hatósági feladatok ellátása, melyeket a hatályos jogszabályok a települési önkormányzatok, települési polgármesterek és jegyzők hatáskörébe delegálnak. A Szociális Támogatások csoportjai ellátják a lent felsorolt hatályos jogszabályokban illetve rendeletekben előírt feladatokat.

## Az Egészségügyi és Szociális Osztály feladatainak törvényi kerete

- a szociális igazgatásról és a szociális ellátásokról szóló 1993. évi III. tv.
- a gyermeket védelméről és a gyámügyi igazgatásról szóló 1997. évi XXXI. törvényben
- a súlyos mozgáskorlátozott személyek közlekedési kedvezményeiről szóló 102/2011. (VI.29.) korm.rend.
- az egyes lakáscélú kölcsönökből eredő adósságok rendezéséről szóló 11/2005. (I.26.) korm.rend.
- a „Sikerés Magyarországért Panel Plusz” Hitelprogram keretében lakásszövetkezet illetve társasház által felvett kölcsönökhöz kapcsolódó támogatás nyújtásáról szóló 156/2005. (VIII.15.) korm. rend.
- az önkormányzat gyermekek és fiatal felnőttek részére pénzben és természetben nyújtott ellátások helyi szabályairól szóló 33/2006. (IX.13.) számú rendelet
- az önkormányzat személyes gondoskodást nyújtó szociális szolgáltatásokról és azok igénybevételéről szóló 21/2010. (VI.30) sz. rendelet
- az önkormányzat pénzbeli és természetben nyújtott szociális ellátások helyi szabályairól szóló 22/2010. (VI.30.) számú rendelet



MAGARY  
PROGRAM



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

SZÉCHENYI 2020

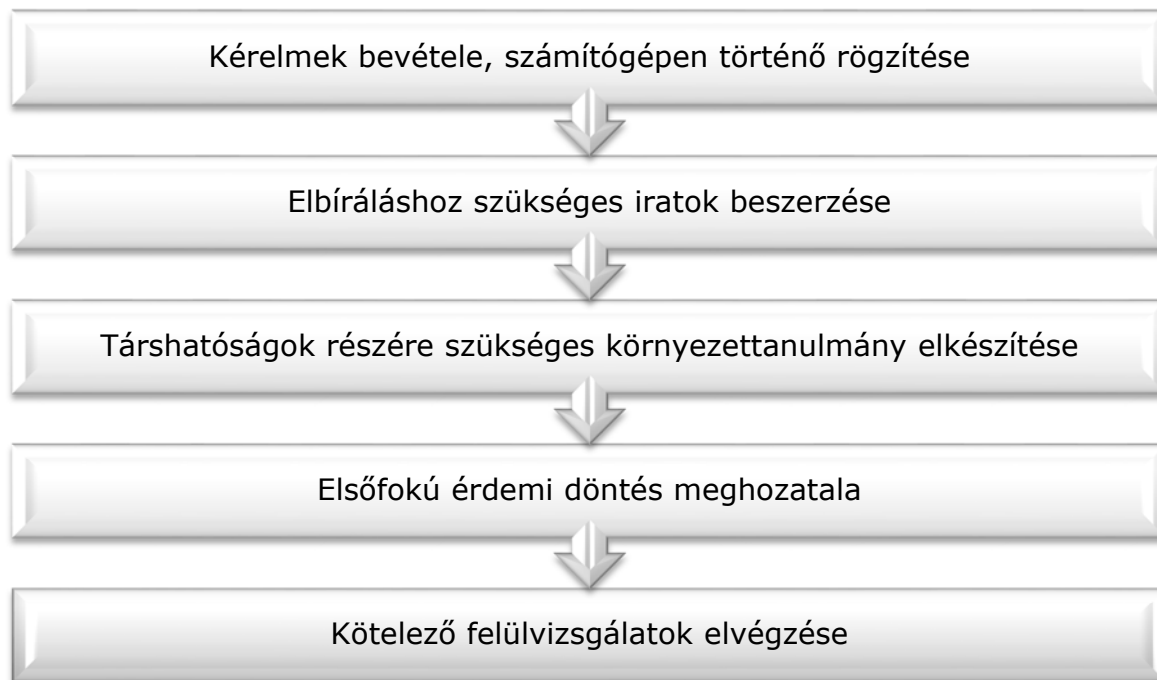
Európai Unió  
Európai Szociális  
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE



**A Szociális Osztályon működő tevékenységek folyamatai az alábbi ábrával szemléltethetőek:**



A szociális ügyek intézésének menete tehát az ügyfél kérelemleadásával kezdődik. Ezt az ablaknál ülő munkatárs átnézi, számítógépen rögzíti. Amennyiben szükséges, bekéri az elbírálás feltételeként megjelölt iratokat az ügyféltől valamint a társhatóságoktól. Ha az ügymenethez kell, környezettanulmányt is készítenek. Amikor minden információ rendelkezésre áll, az ügyben elsőfokú döntést hoznak. A meghozott döntéseket a hatályos szabályok alapján előírt időközönként felül kell vizsgálniuk.

A szociális osztály dolgozói a programokon elmondottak alapján sok előnyét tapasztalják az új rendszernek. Az osztály három csoportjából általában 6 fő ügyfélszolgálatozik, ez náluk az ügyek mennyisége miatt gyakoribb, mint a többi osztály esetében. Irodáik nem a hivatal épületében vannak, hanem külön helyszínen a Petőfi Sándor utcán. Számukra ez a rendszer megfelelő, hiszen

korábban a folyosón várakoztak az ügyfelek egész nap és akadályozták a munkát. A napi ügyek száma 60-80 db/ügyintéző körül mozog.

Az ügyfelek az ügyintézők között területi alapon vannak elosztva, azonban az ügyfélfogadás keretei között is tudnak segíteni, hiszen a számítógépes szoftverük jól kidolgozott, látják egymás ügyeit, tudják az ügyfeleket segíteni. Továbbá abban látják az előnyét az új ügyfélszolgálati rendszernek, hogy még feljártak az ügyfelek az irodákba addig több időt töltöttek el egy-egy ügygel, mivel azok gyakran - a szociális területen megszokott módon - személyes problémáikat is itt mondták el. Ez most az ablakos rendszernél már nem annyira jellemző, hiszen fizikailag nem elzártan egy irodában fogadják őket, hanem kint a nyilvános ügyféltérben.

Harmadikként a Hatósági Főosztályhoz tartozó **Építési és Környezetvédelmi Hatósági Osztály** folyamatait emeltük ki. Az ő elmondásuk szerint az új ügyféltér kialakítása a munkájuk hatékonyságát nagyban csökkentette.

Helyzetük annyiban speciális, hogy nekik szükséges az ügyintéző-ügyfél közötti személyes kapcsolattartás, hiszen egyedi dolgokkal foglalkoznak, még közvetlen kollegák sem látják át a másik ügyét. Emiatt a helyettesítést is nehézkes nekik megoldani. Az osztály munkatársai közül 8 fő építésügyi ügyintéző, azonban az ügyfelezésbe be vannak vonva a környezetvédelmi valamint a közterület-felügyeleti téren dolgozó kollégák is, akik a hivatalba érkező ügyfelek részére maximum általános tájékoztatást tudnak nyújtani, vagy a kérelmeket bevenni.

Még abban az esetben is, ha épp illetékes kollegával találkozik az ügyfél, akkor is további nehézségek merülnek fel, hiszen az ügyiratok, számítógépek, nyomtatók is az irodákban vannak, ezekért komolyabb kérdés esetén vissza kell menni - akár többször is - ami az ügymenetet jelentősen lassítja.

Összefoglalva tehát az új munkamenettel az osztály számára korábban nem tapasztalt nehézségek merültek fel, az ügyfél és az ügyintéző között nőtt a távolság. Az ügyfél így, hogy nem éri el az ügyintézőjét, levelet ír, amire írásbeli választ kell adniuk. Ez az esetek nagy részében hatékonyságcsökkentő, hiszen esetenként egy szóbeli válasz csupán egy-két percet venne igénybe.

### *Javaslat*

Mivel az Egészségügyi és Szociális Osztály esetében nagyon jól működik az új ügyfélszolgálati rendszer, ezért nem javasoljuk annak módosítását.

Az Adó Osztály és az Egészségügyi és Szociális Osztály munkatársai problémaként jelezték, hogy munkájukat gyakran megszakítja és hátráltatja az ügyfelek „állandó” telefonos érdeklődése, ezért a workshop során az alábbi javaslatok merültek fel:

A telefonközpontban olyan dolgozók legyenek, akik érdemi tájékoztatást tudnak adni az ügyfelek részére, így nem kell minden egyes telefonálót felkapcsolni az Osztályra. Ezt a javaslatot az Egészségügyi és Szociális Osztály dolgozói jó kezdeményezésnek tartják, azonban az Adó Osztály az alábbi kifogást emelte:

Mivel az Adó Osztály területe nagyon speciális, ezért a hibás tájékoztatás problémákat okozhat. Így számukra a másodikként felvetett megoldás megfelelőbb, miszerint a telefonos ügyintézésre kijelölnek heti 2 vagy három napot, így a többi munkanapon zavartalanul végezhetnék munkájukat.

## Pályázati feladatok átalakulása

---

### *Előzmények*

Magyarország Európai Unió csatlakozása előtt Miskolc MJV Önkormányzatnál egy fő foglalkozott a pályázatokkal. 2004. után a források bővülésével a létszámbővítés igénye is felmerült, ezért létrehozták a Pályázati Csoportot. Az EU-s pályázatok számának növekedésével a csoport néhány éve kinőtte magát, így megalakították a Stratégiai Osztályt önálló szakmai vezetővel.

Az ÁROP 1.A.5. pályázat benyújtásakor a cél az volt, hogy a hivatal egyes osztályain, valamint egyéb külső helyeken lévő projekteket egy helyre koncentrálják - ez a Stratégiai Osztály - a szakosztályok pályázati referenseivel együtt. A teljes folyamat átlátása érdekében minden folyamatot a pályázati osztály koordinál az önkormányzat szakosztályainak bevonásával, és csak a szükséges szakembereket vonják be (tervezők, mérnökök stb.). Ekkor a pályázatban megjelölt feladat a pályázati szabályzat átalakítása volt ennek megfelelően. Korábban a pályázati rendszere az önkormányzatnak részletesen szabályozva volt, készítettek rá egy keretszabályzatot az EU-s pályázati források felhasználásának önkormányzati eljárási rendjéről, melyet kiterjesztettek az intézményekre is.

2013 decemberében azonban döntés született az osztály megszüntetéséről, és a pályázatokkal kapcsolatos feladatok a Miskolci Városfejlesztési Kft-hez való kiszervezéséről. A hirtelen döntés némi zavart okozott az osztály munkájában.

Az MVF Kft-t 2009-ben hozta létre az önkormányzat azzal a céllal, hogy önálló piaci szereplőként tudja segíteni a város önként vállalt illetve kötelező feladatainak megvalósítását. Kiemelt feladata az Integrált Városfejlesztési

Stratégiára (IVS) keretében az uniós források igénybevételel megvalósuló városrehabilitációs beavatkozások végrehajtása. Ennek nyomán egészen 2013-ig a nagyobb, milliárdos nagyságrendű projektek tartoztak hozzájuk, még a több, kisebb projekt az önkormányzathoz.

A közgyűlési döntéssel a cél az volt, hogy megszüntessék a párhuzamos folyamatokat, azonban túl hirtelen jött, nem szabályozták kellő részletességgel az operatív végrehajtását. A végrehajtás következtében komoly problémák is felmerültek, például az, hogy az önkormányzati projekteket nehéz kívülről irányítani, kell a belső láb, például szerződéskötéshez, utalványozáshoz stb.

Az átadás 2014 januárjában megtörtént, a Stratégiai Osztály 21 projektet és 5 fő dolgozót adott át az MVF Kft-nek. Az átalakulás első hónapjai nehézkesen mentek, nem volt tiszta, hogy kinek mi a feladata, és hogy mihez van jogosultsága. Lassúak voltak a hivatali folyamatok, a szerződéskötés, kifizetések, számlázások akadoztak. Korábban az MVF csak a projektmenedzsmentben vett részt, az előkészítés a hivatalban zajlott. Jelenleg az együttműködés ad-hoc módon zajlik, nincsenek még kialakult szabályok vagy gyakorlatok a két szervezet közötti munkavégzésre. Az életszerűség alakítja a folyamatokat, igyekeznek mindent a lehető leghatékonyabban megoldani. A szervezettség hiányából persze időnként - a zsúfoltabb időszakokban - adódnak gondok, például, hogy kinek mi a feladata. Ezért várják a vezetői döntést, hogy szabályozott, letisztázott keretek között dolgozhassanak.

Nem minden került azonban át az MVF Kft-hez. Vannak dolgok, amelyeket nem ésszerű, és nem is lehet kiszervezni. Ilyen például a távlati tervezés, városfejlesztés. Erre a hivatalban külön vannak dolgozók, akik a Városfejlesztési Osztályon a távlati fejlesztési terveken dolgoznak. Rájuk egyrészt a vezetésnek van szüksége az irányok meghatározásánál, másrészt ők azok, akik összefogják az önkormányzaton belüli és kívüli szakembereket. Ez a csoport segítette a 2014-2020-as időszak Területfejlesztési Operatív Program keretében kapott forrás

felosztásának megtervezésében is. A TOP keretében az önkormányzatnál kb. 10 fős munkacsoportokat hoztak létre, ebből szinte minden tag önkormányzati dolgozó - az egyes szakfőosztályokról, hiszen nekik van megfelelő tudásuk - és egy-két fő az MVF Kft. munkatársa. Ez utóbbiak nem rendelkeznek minden információval.

További teljes kiszervezést akadályozó dolog, hogy az MVF Kft-nek nincs mindenre kiterjedő jogosultsága, ezért mindig kell az önkormányzat részéről a belső kapcsolattartó. Emellett a megkötött szerződések nem mindenre kiterjedő hatályúak, ezért a projektek során számos olyan dolog merül fel, amely nincs benne a megkötött szerződésben, ezért az MVF Kft. nem jár el, hanem az önkormányzatnak saját erőből kell az ügyet intéznie.

A hazai forrásokra való pályázatok pedig egyáltalán nem kiszervezhetőek, hiszen csak a Polgármesteri Hivatalban az arra jogosult tudja elkészíteni.

### *Javaslat*

A hatékony munkavégzéshez fontos, hogy egyértelmű szervezeti keretek legyenek, pontos nyilvántartások, adatbázisok álljanak rendelkezésre és a felmerülő feladatokhoz felelősöket rendeljünk, biztosítva ezáltal a nyomon követhetőséget. Annak érdekében, hogy a hatékonyság növekedjen, egyértelmű, minden részletre kiterjedő szabályozásra van szükség. Ennek magába kell foglalnia a pályázatokkal kapcsolatos munkamegosztást és hatáskörmegosztást a belső és külső érintettek között.

A Pályázati Keretszabályzat és a Miskolc Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatalának, Pályázati Szabályzatának felülvizsgálata és az új rendszerhez történő igazítása. Amelyben meghatározásra kerül az MVF Kft. és Miskolc Megyei Jogú Város Önkormányzatának pályázat írással és lebonyolítással kapcsolatos feladat megosztásai.

Javasoljuk továbbá a Pályázati Csoport megerősítését, mivel a feladatok mennyiségéhez mérten alacsony a csoport létszáma.

## Városüzemeltetési Csoport munkájának felülvizsgálata

A rendezvények második alkalmán a Városfejlesztési és Üzemeltetési Főosztály, Beruházási- és Városüzemeltetési Osztály, Városüzemeltetési csoport folyamatait vettük sorra.

A főosztály általános feladata a település területével és fejlesztésével, a városrendezéssel és a rendezési tervekkel kapcsolatos önkormányzati feladatok ellátása. Az osztály koordinálja, illetve felügyeli a városi beruházásokat (pl. megfelelő műszaki színvonal), ellátja a helyi utak, hidak, parkok fenntartásával és a köztisztasággal kapcsolatos városüzemeltetési feladatokat.

A csoportban 6 fő dolgozik, városfejlesztéssel, térinformatikával foglalkoznak, emellett karban tartják a településrendezési terveket, térképváltozásokat. Ők is részt vesznek az ügyfélszolgálat munkájában, felváltva járnak hétfő- szerda-pénteki napokon. Napi 10-15 ügyfelet kell fogadniuk, ez lényegesen kevesebb, mint a többi osztály munkája, azonban náluk egy-egy ügy elintézése több időt vesz igénybe. Ezek mellett reagálnak a postai úton beérkező megkeresésekre is.

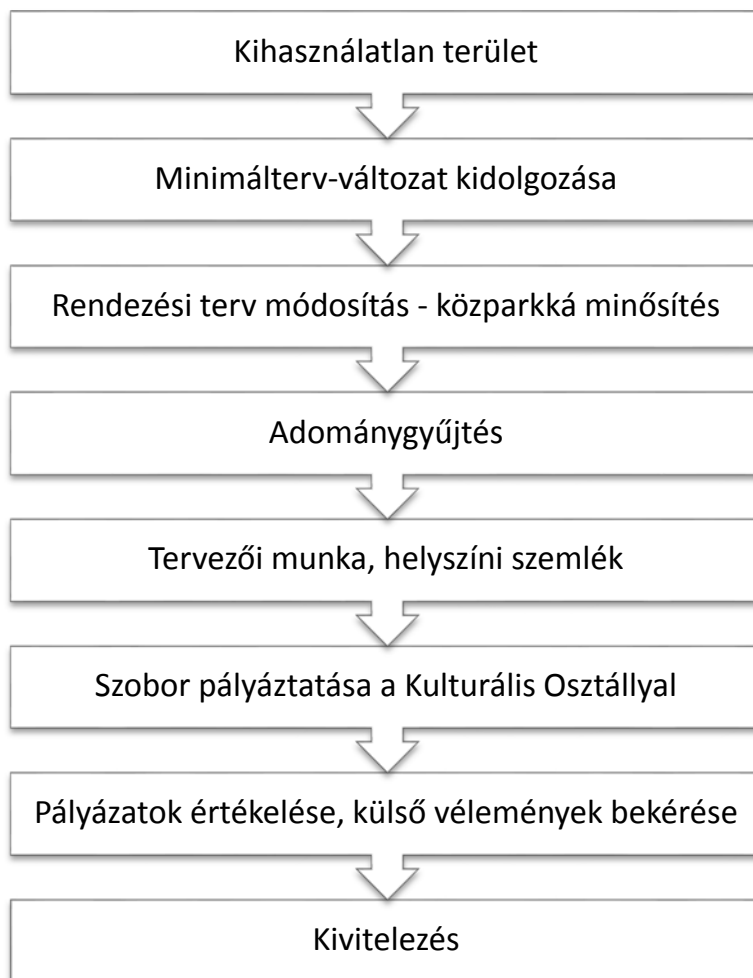
Az elvégzendő feladatokat általában fontosság szerint rangsorolják. Mivel kevesen vannak, a munkaszervezést közösen kiscsoportosan könnyen megoldják. Nem okoz náluk gondot a helyettesítés sem, hiszen ketten-ketten nagyon hasonló dolgot végeznek, egy irodában vannak. Heti rendszerességgel megbeszéléseket is tartanak, így a csoporton belül ráláthatnak minden folyamatra. A csoport tagjai folyamatosan tartják a kapcsolatot az önkormányzat

más osztályaival, csoportjaival is, gyakori a közös munka. A megbeszélésen elhangzottak alapján tehát a kommunikációs és munkaszervezési folyamatok megfelelően működnek a csoportban.

A jövőre vonatkozó terv, hogy Miskolc városából „digitális várost” készítsenek. Ezzel természetesen majd a kezelendő adatmennyiség megduplázódik. Amennyiben a Holding tagjai aláírják, nagyjából két év lesz mire ki is épül a rendszer. Ebben meg lesznek osztva a jogosultságok, hogy mely vállalat milyen adatokat láthat, de természetesen a hivatalból minden adathoz lesz hozzáférés.

Az alábbi ábrán a Városüzemeltetési Csoport egy kiválasztott mintafolyamata látható:





A fenti ábra egy mintafolyamatot ábrázol a csoport munkájáról, A II. János Pál pápa tér elkészüléséről. Az osztály folyamatai jelenleg nincsenek standardizálva, ad hoc módon folyik a munkavégzés. A dolgozók munkaköri leírásaik alapján végzik a hatáskörükbe tartozó feladatokat, azonban az eljárások nem szabályozottak. Ennek ellenére a csoport tagjai szerint a munkafolyamatok megfelelően, fennakadások nélkül zajlanak.

## *Javaslat*

Összefoglalva elmondható, hogy a feladatok standardizáltságának mértéke a csoporton belül alacsony. Előfordulnak eseti döntések, munkaszervezések, valamint párhuzamos tevékenységek is, ezért indokolt a csoport munkaszervezési folyamatainak felülvizsgálata.

Mivel a feladatok között jelentős átfedés van, ezért javasoljuk ennek a megszüntetést. Ennek egyik módja, hogy a csoporton belül kidolgoznak egy szabályzatot, amelyben egyértelműen leírják az egyes dolgozók közötti munka- és hatáskörmegosztást. A párhuzamos cselekvések megszüntetése hatékonyságnövelő tényező.

*Dokumentum címe: Működési folyamatrendszer átvilágítása, működési  
folyamattérkép készítése (WS) összefoglaló*

*Pályázati tevékenység:*

*Az önkormányzati feladatok átalakítása által érintett szakmai és támogató  
folyamatok felülvizsgálata, újraszervezése, a kapcsolódó szervezeti  
szabályzatok felülvizsgálata; három kiválasztott folyamat átszervezése,  
optimalizálása*



*Miskolc Megyei Jogú Város Önkormányzata*



**SZÉCHENYI 2020**

**Európai Unió**  
Európai Szociális  
Alap



**BEFEKTETÉS A JÖVŐBE**

## Tartalom

Bevezetés.....	3
Helyzetelemzés - Szakmai és támogató folyamatok rendszere.....	4
A három kiválasztott folyamat .....	10
Ügyfélszolgálati rendszer.....	11
Pályázati feladatok .....	12
Városüzemeltetési Csoport munkájának felülvizsgálata.....	13

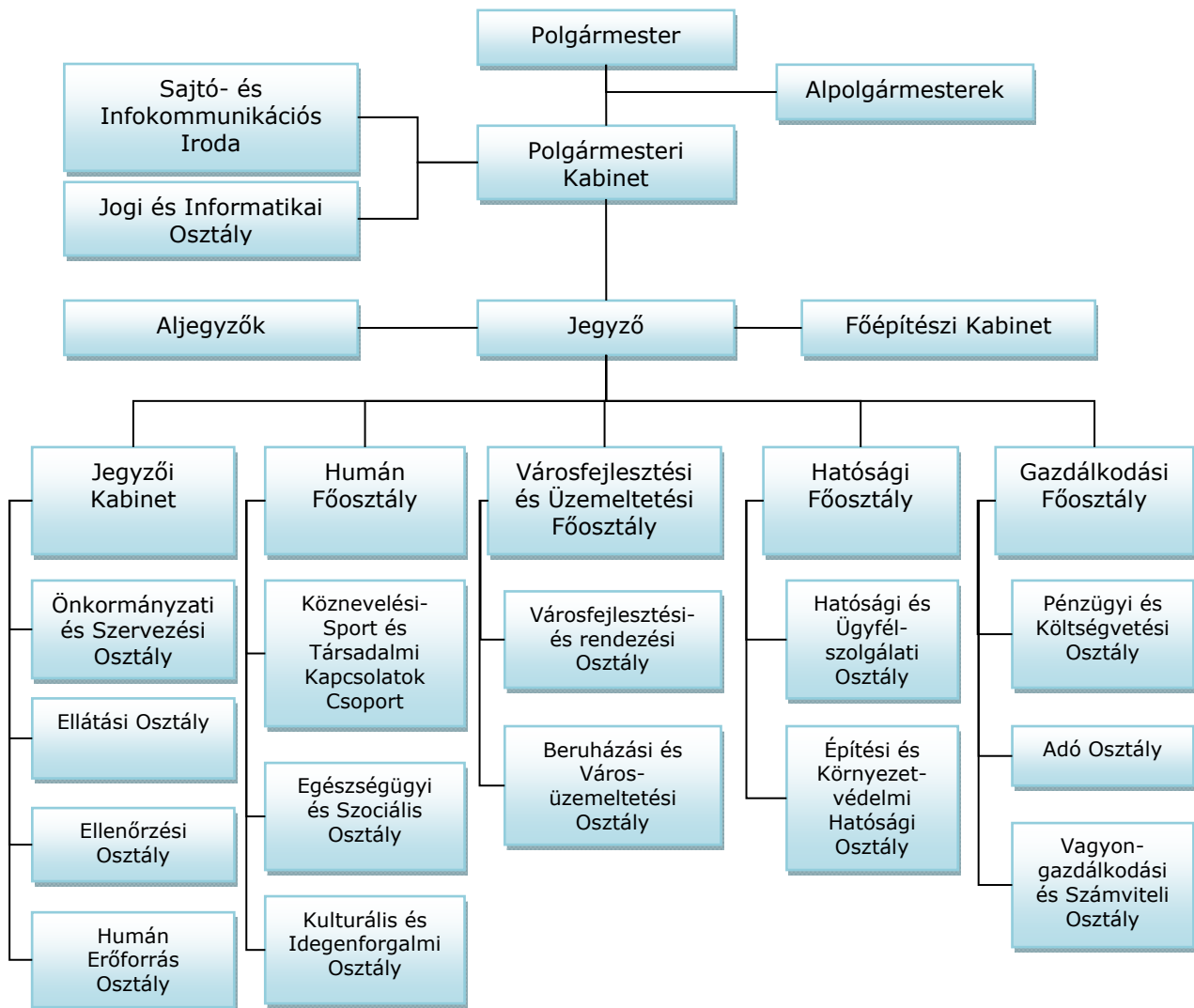
## Bevezetés

---

Ezen dokumentum célja, hogy bemutassa a Miskolc Megyei Jogú Város Önkormányzatánál az ÁROP - 1.A.5 - 2013 pályázat keretében tartott rendezvényen elhangzottakat. A *„Szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata, 3 kiválasztott tevékenység átszervezése”* tevékenység keretén belül ez a dokumentum a *„Működési folyamatrendszer átvilágítása, működési folyamattérkép készítése (WS)”* programelemre vonatkozik.

A rendezvény során végigvettük a Hivatal működési folyamatainak rendszerét. Majd az egyes workshopok alkalmával, részletesen foglalkoztunk az önkormányzat által a pályázatban kijelölt folyamatok megismerésével. A célunk az volt, hogy feltárjuk a kijelölt folyamatokban rejlő hibákat, és arra megoldási javaslatokat keressünk annak érdekében, hogy ezen folyamatok működése eredményesebbé, hatékonyabbá és gazdaságosabbá váljon a jövőben.

# Helyzetelemzés - Szakmai és támogató folyamatok rendszere



SZÉCHENYI 2020

A miskolci Polgármesteri Hivatal szervezeti felépítése a fenti ábrán látható. A Hivatal engedélyezett létszáma 398 fő, ez az alábbiak szerint oszlik meg:

<b>Szervezeti egység</b>	<b>Engedélyezett létszám</b>
Jegyző, aljegyző	3
Polgármesteri Kabinet	34
Főépítési Kabinet	9
Városfejlesztési és Üzemeltetési Főosztály	36
Jegyzői Kabinet	109
Gazdálkodási Főosztály	94
Humán Főosztály	59
Hatósági Főosztály	54

A feladatok általános rendszere a főosztályok között az alábbi módon oszlik meg:

#### **Polgármesteri Kabinet általános feladatai:**

- Tisztségviselők munkájának segítése (szervezési, technikai és adminisztrációs feladatok)
- Polgármester és alpolgármesterek személyes programjának szervezése, protokolláris feladatok ellátása
- Együttműködés és kapcsolattartás társadalmi szervezetekkel, kamarákkal, egyéb szervezetekkel, más önkormányzatokkal
- Önkormányzat kommunikációjának szervezése, Miskolcra alkotott kép folyamatos javítása
- Nemzetközi kapcsolatok, testvérvárosokkal kapcsolatos feladatok ellátása
- Ellátja az Önkormányzat és a Hivatal jogi képviseletét bíróságok és más hatóságok előtt

- Az Informatika Csoport a Hivatal informatikai rendszerét működteti, felügyeli, fejleszti

### **Jegyzői Kabinet általános feladatai:**

- A közgyűlés, a képviselők és a jegyző munkájának segítése jogi, szervezési, ellenőrzési valamint adminisztrációs feladatok ellátásával.
- Közgyűlés működésével kapcsolatos feladatok lebonyolítása
- Önkormányzati döntések nyilvántartása
- Hivatal jogi képviseletének ellátása bíróságok és más hatóságok előtt
- Hivatal köztisztviselőivel, munkavállalóival valamint az intézmények vezetőivel kapcsolatos személyzeti és munkaügyek ellátása
- Az önkormányzat által alapított gazdasági társaságok és önkormányzati intézmények ellenőrzése
- Önkormányzatok társulásával kapcsolatos feladatok ellátása
- Ügyfélforgalom zavartalan lebonyolításához szükséges koordinációs feladatok ellátása
- Hivatal épületének karbantartási és tisztántartási feladatainak ellátása
- Üzemelteti a Hivatal telefonközpontját és nyomdáját
- A hivatalba érkező postai küldemények kezelése
- Hivatali gépjárművek, üdülők és ügyfélszolgálati irodák üzemeltetése, portaszolgálat biztosítása
- Ellátja a városban működő nemzetiségi önkormányzatok működéséhez kapcsolódó koordinációs feladatokat

### **Gazdálkodási Főosztály általános feladatai**

- Pénzügyi és gazdálkodási feladatkörben
  - Önkormányzat gazdasági programtervezetének kidolgozásában való részvétel



- közreműködik az önkormányzat költségvetési koncepciójának elkészítésében
- Előkészíti az önkormányzat költségvetéséről szóló, valamint szükség esetén az átmeneti gazdálkodásról szóló rendelet tervezetét
- Gondoskodik a költségvetési rendelet végrehajtásáról
- Adatszolgáltatást végez a központi költségvetés valamint a kormányzati szervek felé
- Ellátja az önkormányzat valamint a Hivatal gazdálkodásával kapcsolatos pénzügyi, számviteli feladatokat
- Végzi az intézmények finanszírozását, pénzellátását
- Végzi a számlázási feladatokat, és az ezzel kapcsolatos nyilvántartást is vezeti
- Nyilvántartja az önkormányzat által kötött szerződéseket, támogatásokat, a nyilvántartás alapján gondoskodik a közzétételről
- Ellátja a helyi nemzetiségi önkormányzatokkal kapcsolatos pénzügyi költségvetési, számviteli feladatokat
- Ellátja a Társulással kapcsolatos pénzügyi, költségvetési, számviteli feladatokat

➤ Vagyongazdálkodási feladatkörben

- Ellátja az önkormányzat tulajdonában lévő értékpapírok és egyéb vagyonelemek hasznosításával összefüggő feladatokat
- Karbantartja a vagyonrendeletet
- Elkészíti az önkormányzat vagyongazdálkodási tervét
- Ellátja a jogi képviseletet a főosztály tevékenységi körébe tartozó vagyongazdálkodási ügyekben
- Kialakítja és működteti a gazdasági társaságok gazdálkodási és adatszolgáltatási rendszerét
- Közreműködik a közszolgáltatások díjszabási rendszerének kialakításában

- Összeállítja a zárszámadáshoz kapcsolódó vagyonkimutatást
- Kontrolling feladatokat lát el
- Közreműködik az önkormányzat által nyújtott támogatások elszámoltatásában
- Közreműködik az ingatlangazdálkodással kapcsolatos költségvetési előirányzatok tervezésében, elszámolásában

➤ Adóügyi feladatkörben

- Önkormányzati elsőfokú adóhatósági feladatokat lát el
- A hatáskörébe tartozó adókat érintő részletfizetési, méltányossági kérelmeket elbírálja, gondoskodik a behajtási és végrehajtási cselekmények foganatosításáról valamint a csőd- és felszámolási eljárásokkal kapcsolatos intézkedések megtételéről
- Elkészíti a helyi adózással kapcsolatos önkormányzati rendeleteket
- Ellátja az adók módjára behajtandó köztartozásokkal kapcsolatos feladatokat

### Humán Főosztály általános feladatkörei:

- Egészségügyi-, szociális- és hatósági feladatok ellátása, melyek a jogszabályok alapján a települési önkormányzat hatáskörébe tartoznak
- Ellátja az egészségügyi- és szociális intézmények szakmai felügyeletét, megszervezi az egészségügyi alapellátást
- Ellátja az óvodai feladatokat, közreműködik az ágazathoz tartozó intézményekkel és gazdasági társaságokkal, valamint végzi az ágazatra előírt közigazgatási és statisztikai feladatokat.
- Ellátja az Oktatási, Kulturális, Turisztikai, Ifjúsági és Sport Bizottság ügyviteli feladatait



MAGYAR  
PROGRAM



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

SZÉCHENYI 2020

Európai Unió  
Európai Szociális  
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

- Marketing eszközökkel segíti a Miskolcra alkotott kép folyamatos javítását. Ellátja a kultúrával és turizmussal kapcsolatos feladatokat, közreműködik az ezekhez kapcsolatos intézményekkel és gazdasági társaságokkal.
- Ellátja az önkormányzat társadalmi felzárkózással, civil kapcsolatokkal és egyházakkal összefüggő feladatait

### **Hatósági Főosztály általános feladatkörei:**

- Ellátja Miskolc Megyei Jogú Város területén a jogszabályok által a közgyűlés, a polgármester, a jegyző és a Hivatal hatáskörébe utalt valamennyi hatósági ügyet
- Működteti a kihelyezett ügyfélszolgálati irodákat, szervezi és irányítja a hivatali ügyfélszolgálatot
- Ellátja a Miskolc város területén az építésügyi igazgatással, a környezet és természetvédelemmel, a közterület rendeltetéstől eltérő használatának engedélyezésével kapcsolatos feladatokat
- Ellátja a jogszabályok által a járásközponti önkormányzat jegyzője hatáskörébe utalt elsőfokú építésügyi igazgatási feladatokat a Miskolci Járáshoz tartozó településeken
- Ellátja az épített és a természeti környezet védelmével kapcsolatos feladatokat, valamint részt vesz a köztisztaságra vonatkozó jogszabályok végrehajtásának ellenőrzésében
- közreműködik az állat-egészségügyi és ebrendészeti feladatok ellátásában

### **Városfejlesztési és Üzemeltetési Főosztály általános feladatai:**

- Ellátja a település területével és fejlesztésével városrendezéssel és a rendezési tervekkel kapcsolatos feladatokat
- Döntés-előkészítési feladatokat lát el a városfejlesztési stratégia kialakításában, és megvalósításában
- Ellátja az önkormányzat beruházásaival kapcsolatos feladatokat

- A digitális térképekre épülő térinformatikai rendszer működtetésével kapcsolatos feladatok ellátása
- Miskolc MJV közigazgatási területén belül a vízügyi és egyéb kommunális igazgatási feladatok ellátása
- A helyi utak, hidak fenntartásával, parkfenntartással, belvízelvezetés biztosításával, köztisztasággal kapcsolatos feladatok ellátásában való közreműködés

A Miskolc Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatalának szervezeti és feladatrendszere - lévén hogy egy nagyvárosról van szó - rendkívül összetett és bonyolult. Éppen ezért nem célunk a szervezetfejlesztési folyamat végrehajtása során a teljes körűség. A cél az, hogy az önkormányzat által kiválasztott három területen kialakítsuk a helyes gyakorlatot, amely megalapozza a módszer esetleges kiterjesztését a Hivatal egyéb folyamataira is.

## A három kiválasztott folyamat

Ügyfélszolgálati rendszer

Pályázati feladatok átalakulása

Városüzemeltetési Csoport munkájának felülvizsgálata

A programsorozat alkalmain általános módszertanként a következőket alkalmaztuk a szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálatára:

A programokon megjelent önkormányzati dolgozók segítségével, egy-egy alkalommal a fent megjelölt három folyamatot elemeztük. Először felvázolták a gyakorlatban kialakult tevékenységsorozatokat, és azokat a pontokat ahol szerintük



MAGARY  
PROGRAM



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

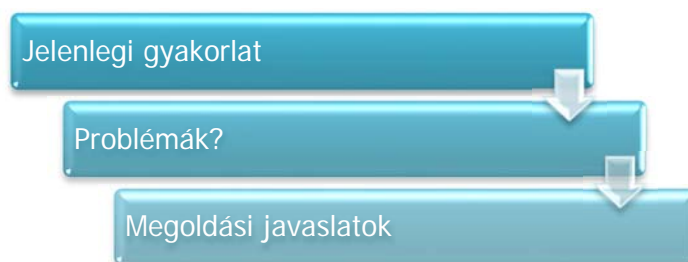
SZÉCHENYI 2020

Európai Unió  
Európai Szociális  
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

problémák vannak. Majd végül egy közös brainstorming keretében igyekeztünk megoldási javaslatokat kidolgozni a nem megfelelően működő folyamatokra.



1. ábra A workshopokon alkalmazott logikai keret

## Ügyfélszolgálati rendszer

A pályázatban megjelöltek szerint a tevékenységelem kiemelt célja a Központi ügyféltér fejlesztése a front office folyamatok felülvizsgálata által. A programelem keretében megrendezett workshopon a Humán Főosztály, Városfejlesztési és Üzemeltetési Főosztály, Hatósági Főosztály illetve a Gazdasági Főosztály képviselői jelentek meg. A cél az volt, hogy feltérképezzük az ügyfélszolgálati folyamatok hatékonyságát, olyan önkormányzati dolgozók segítségével, akik a folyamat részei, hiszen nap mint nap találkoznak az ügyfelekkel.

Miskolc Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala a központi ügyféltéren kívül a város tíz pontján üzemeltet kihelyezett ügyfélszolgálatot.

Korábban nem volt ablakos rendszer az ügyfélfogadásra, azonban 2013 augusztusa óta használják az új központi ügyféltérrel. Az ügyfélfogadást felváltva oldják meg az osztályok dolgozói, minden osztályt minden napon képvisel egy vagy több dolgozó. A műhelymunka során megjelent dolgozók különböző véleményekkel voltak az új rendszer hatékonyságáról. Voltak, akik kifejezetten üdvözölték az új

struktúrát - Egészségügyi és Szociális Osztály - és van akik szerint a munkájuk hatékonyságát nagyban rontotta - Építési- és Környezetvédelmi Hatósági Osztály.

Maga az ügyfélszolgálati rendszer standardizáltsága viszonylag nagy, szoros szabályok közé van szorítva. Meghatározott időben, meghatározott emberek látják el az ügyfélszolgálati feladatokat. Számukra az ügymenetek szabályozása is adott, tehát munkájukat standardizált keretek között végezhetik.

## Pályázati feladatok

A pályázati feladatrendszer kiválasztását felülvizsgálatra a 2013. decemberi döntés indokolja. Az elmúlt évek során a miskolci önkormányzatnál folyamatosan növekvő apparátussal a Stratégiai Osztály valamint a Pályázati Csoport végezte a pályázatokhoz kapcsolódó feladatokat.

Az új döntés értelmében a Stratégiai Osztály működését megszüntették, feladatainak nagy részét pedig kiszervezték a Miskolci Városfejlesztési Kft-nek, mely egy 100%-ban önkormányzati tulajdonú cég.

Az átszervezés előtt a pályázatokkal kapcsolatos feladatok teljes mértékben szabályozva voltak, két szabályzat is kereteibe foglalta a működés feltételeit:

- 12/2010. számú Jegyzői utasítás: Miskolc MJV Polgármesteri Hivatala Pályázati Szabályzatáról
- Miskolc MJV Pályázati Keretszabályzat (ez volt kiterjesztve az intézményekre is)

Ezek az átalakítással hatályukat veszítették, jelenleg a feladatok ad hoc módon szerveződnek, a munkamegosztás és hatáskörmegosztás szerződéssel van ugyan

szabályozva, de nem minden részletre kiterjedően. Ezért indokolt a helyzet tisztázása, úgy eljárás szabályrendszer kidolgozása.

## Városüzemeltetési Csoport munkájának felülvizsgálata

A csoport a Városfejlesztési és Üzemeltetési Főosztály, Beruházási- és Városüzemeltetési Osztály keretein belül működik. Általános feladataik közé tartozik a városfejlesztés, térinformatika, településrendezési tervek valamint térképváltozások karbantartása. Nekik is van ügyfélfogadásuk, hétfő-szeda-pénteki napokon. Napi 10-15 ügyfelet fogadnak, ami lényegesen kevesebb, mint a többi osztály munkája, azonban náluk egy-egy ügy elintézése több időt vesz igénybe.

A csoport létszáma alacsony, összesen 6 fő. Ennek megfelelően a munkaszervezést is közösen, kiscsoportosan oldják meg. Az elvégzendő feladatokat fontosság szerint rangsorolják. A helyettesítés náluk nem jelent problémát, ugyanis ketten-ketten nagyon hasonló dolgokkal foglalkoznak, és egy irodában is dolgoznak, így rálátnak a másik munkájára. A csoport tagjai folyamatosan tartják a kapcsolatot az önkormányzat más osztályaival, csoportjaival is, gyakori a közös munka.

A feladatok standardizáltságának mértéke a csoporton belül nem mondható magasnak. Előfordulnak eseti döntések, munkaszervezések, valamint párhuzamos tevékenységek is, ezért indokolt a csoport munkaszervezési folyamatainak felülvizsgálata.

*Dokumentum címe: Sztenderdizálás átvilágítása és operatív javaslatok megfogalmazása (WS) összefoglaló*

*Pályázati tevékenység:*

*Az önkormányzati feladatok átalakítása által érintett szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata, újraszervezése, a kapcsolódó szervezeti szabályzatok felülvizsgálata; három kiválasztott folyamat átszervezése, optimalizálása*



*Miskolc Megyei Jogú Város Önkormányzata*



**SZÉCHENYI** 2020

**Európai Unió**  
Európai Szociális  
Alap



**BEFEKTETÉS A JÖVŐBE**



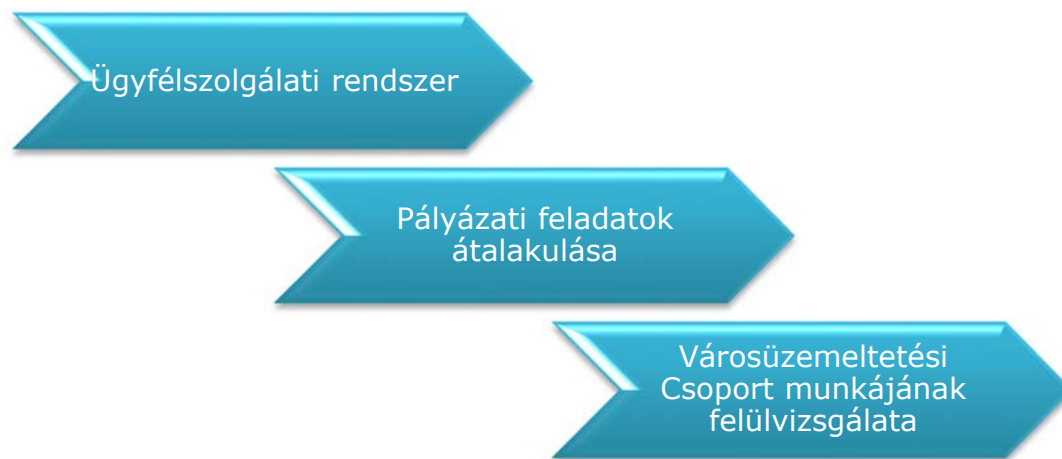
## Tartalomjegyzék

Bevezetés.....	3
Helyzetelemzés.....	4
Standardizálás fogalma a közigazgatásban .....	6
A kiválasztott három folyamat sztenderdizáltságának vizsgálata .....	9
1. Ügyfélszolgálati rendszer .....	9
2. Pályázati feladatok átalakulása.....	16
3. Városüzemeltetési csoport munkájának felülvizsgálata.....	20

## Bevezetés

Ezen dokumentum célja, hogy bemutassa a Miskolc Megyei Jogú Város Önkormányzatánál az ÁROP - 1.A.5 - 2013 pályázat keretében tartott program alkalmával megfogalmazott operatív javaslatokat. A „*Szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata, 3 kiválasztott tevékenység átszervezése*” tevékenység keretén belül ez a dokumentum a „*Sztenderdizálás átvilágítása és operatív javaslatok megfogalmazása (WS)*” programelemre vonatkozik.

A program keretei között megtartott workshopokon sorra vettük Miskolc Megyei Jogú Város Önkormányzatának működési folyamatrendszerét. Ezután felülvizsgáltuk azt a három folyamatot, melyet az Önkormányzat a pályázatban megjelölt. Ezek az alábbiak:

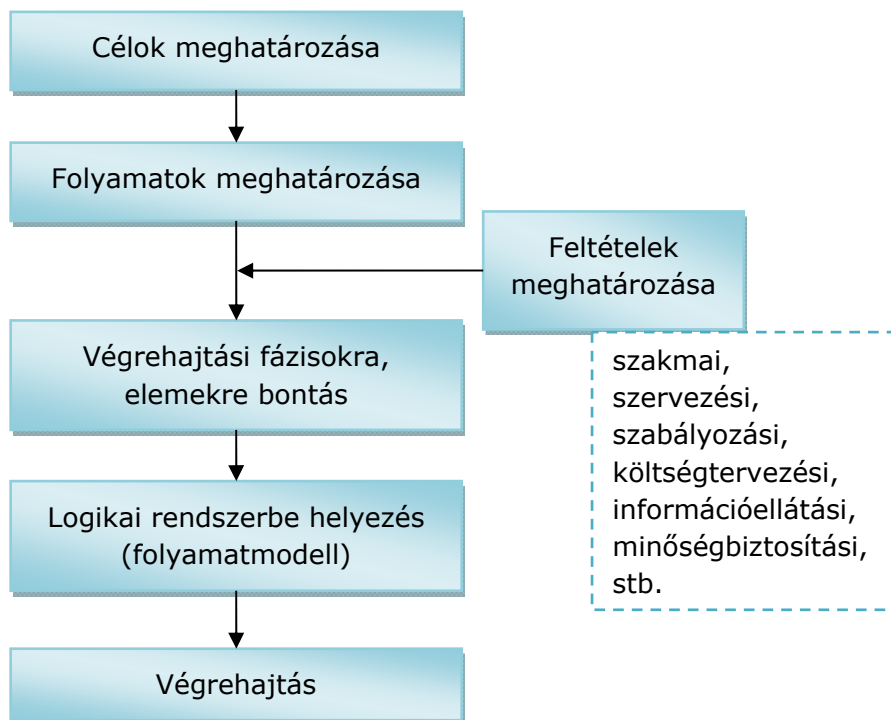


## Helyzetelemzés

A közigazgatás hatékony, gazdaságos és eredményes működésének kialakításához szükséges a folyamatok tudatos szervezése. A feladatok tudatos megoldási módszereinek meghatározása, valamint a célok eléréséhez szükséges feltételek és erőforrások definiálása meghozhatja a közigazgatás területén is a várt eredményeket.

A tudatos folyamat-menedzsment a versenyszférában tevékenykedő vállalkozásoknál már egy jó ideje teljesen kifejlett formában működik. A hosszabb és rövidebb távú célokból levezetett feladatok és folyamatok meghatározása és a megvalósításukhoz szükséges feltételek biztosítása valamint a szervezettség fenntartása az önkormányzatok tekintetében azonban ma még gyerekcipőben jár. Ahhoz azonban, hogy a gazdaságosság és hatékonyság követelménye az ő esetükben is megvalósuljon a célok alapján meghatározott feladatok részfeladatokra bontása, majd ezek egyes szervezeti egységekhez való telepítése, tehát a munkamegosztás hatékony szervezése szükséges. Az önkormányzatok működésében az elsődleges munkamegosztás hagyományosan funkcionális alapon történik, tehát homogén szakmai egységeket különítenek el egymástól. A hatáskörmegosztás tekintetében ezek a szervezetek erősen centralizáltak és lineárisak, vagyis egy szervezeti egység vagy személy csak a felettes szervezeti egységtől vagy személytől kaphat utasítást.

A közigazgatási szerv - jelen esetben az önkormányzat - hatékonyabbá tételét szolgálhatja a folyamatmenedzselés kialakítása. Ennek lépései:

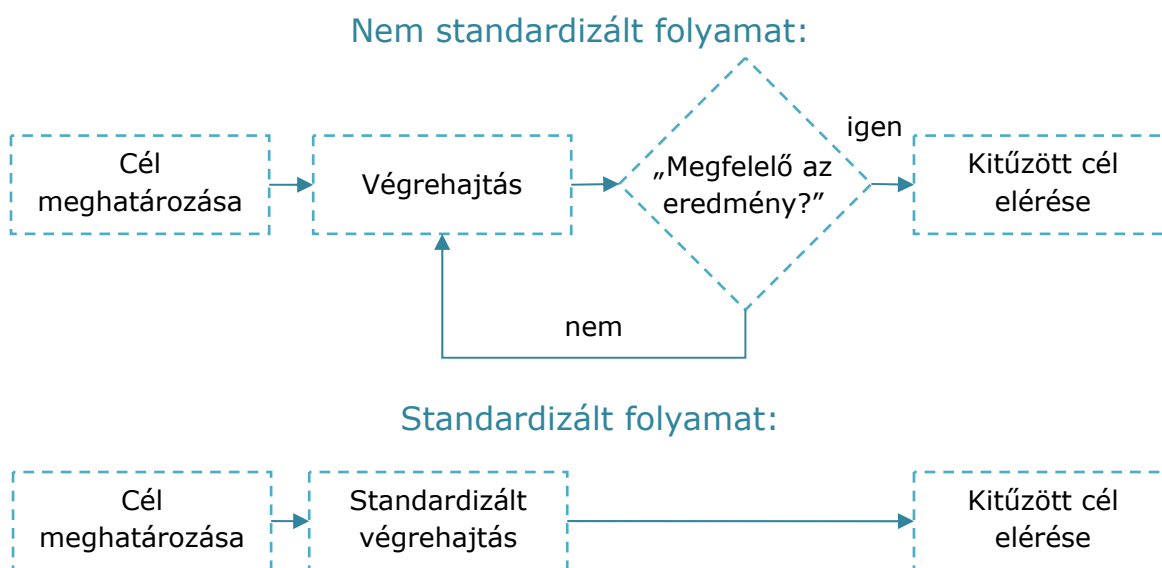


Fontos, hogy megvalósuljon a szervezet működésének folyamatelvű szabályozása és kontrollja, ugyanis ezzel lehet a rendszer egészét összehangolni. A munkafolyamat a feladat végrehajtásának tevékenységekre bontott menete melyben meghatározásra kerül, hogy kinek mit kell tennie, minek kell elkészülnie a célok elérése érdekében.

A kialakult gyakorlatban jellemzően a közreműködő munkatársak egyedileg szervezik a tevékenységeket munkafolyamatokká. Ez a működési tudás nem szervezett módon örökítődik át, és nem válik közös tudássá, tapasztalati kincsé. A folyamatorientált menedzsmentben a munkafolyamatokat módszeresen alakítják ki, dokumentálják, valamint tartják fenn. A folyamatkontroll keretében a leghatékonyabb és leggazdaságosabb tevékenységláncot rendeljük a kitűzött célokhoz.

## Standardizálás fogalma a közigazgatásban

Általánosságban a fogalom a folyamatokra vonatkozó szabályalkotást, állandósítást jelent. A munkafolyamatok során felhasznált erőforrások összetétele, a folyamattal eltöltött idő, valamint a munkaműveleti sorrend a lehető leghatékonyabb kell, hogy legyen. Az önkormányzatok esetében is- épp ahogy egy szolgáltató vállalatnál - a cél az ügyfél-elégedettség elérése, a lehető legkevesebb erőforrás felhasználásával. Ezt a vállalkozások már jó ideje tudják, hiszen a piaci versenykörülmények között a vevőért folytatott harc során meg kellett tanulniuk, ha nem akartak elbukni. Az önkormányzatok esete azonban más. Sokáig nem volt szempont a hatékonyság náluk - egyes szemléletek szerint a mai napig nem az - hiszen nem nyereségorientáltak, és tulajdonképpen nincs is versenytársuk, mivel nem piaci körülmények között működnek.



Ha megnézzük a standardizált illetve nem standardizált folyamat fenti összehasonlító ábráját, rögtön látszik, hogy előbbi kevesebb lépésből áll, tehát

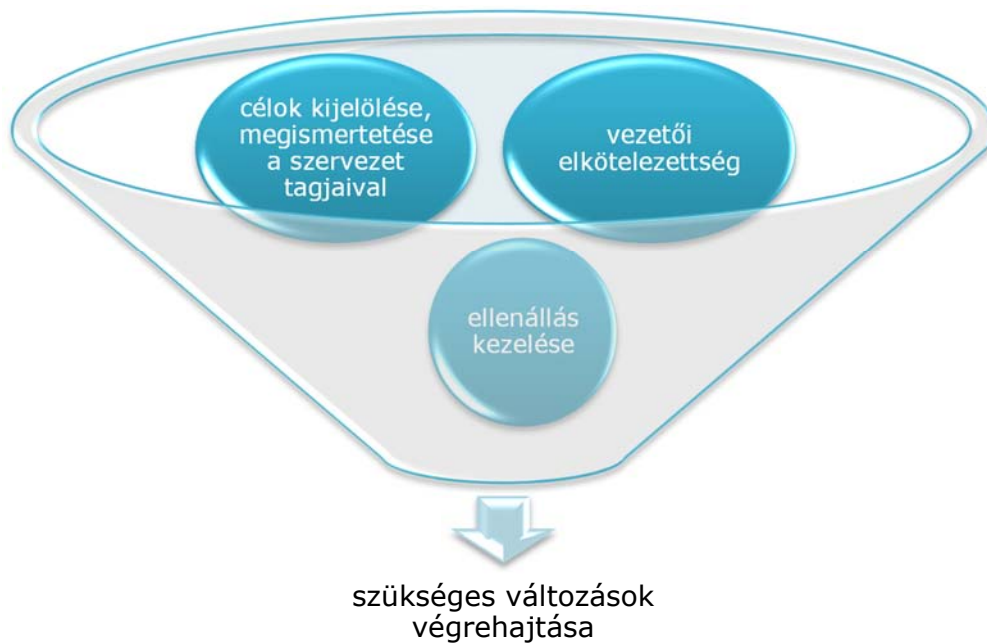
minden bizonnyal rövidebb idő alatt végrehajtható, ezáltal hatékonyabb. A nem standardizált folyamatok az ellenőrzésre építenek, ami nem nevezhető hatékonynak, hiszen az esetleges hiba kijavítására csak a folyamat végén adódik lehetőség. Ebben az esetben addig kell ismételnünk a cselekvést, amíg a kitűzött célt el nem érjük. Ez erőforrást igényel, akár a többszörösét is annak, mint amennyit egy megfelelően standardizált folyamat esetében felhasználnánk. A standardizált folyamatok minden egyes lépése meghatározott szabályok között történik, ezzel az ellenőrzés a folyamatba be van építve, és a végeredmény a célként kitűzött elvárásoknak megfelel.

A standardizálás alkalmazása csak azoknál a folyamatoknál célravezető, amelyek gyakran ismétlődnek, vagy amelyek kockázati tényezője magas. A standard egy egységesített dokumentum, mely állításokból és igazolásokból áll, és tartalmazza a folyamatra illetve eredményre vonatkozó szabályokat, valamint a releváns mérőszámokat is.

A közigazgatásban a standardizálás még kezdeti szakaszában van, az utóbbi évek önkormányzati feladatainak átalakulása nyomán azonban a változásmenedzselés fontos eszköze lehet. A folyamat már elkezdődött, a fejlődés irányvonala a Magyar Program célrendszerében is látható. Alcélként megjelenik benne a standardizálás, mint a belső eljárások megalapozásának és racionalizálásának eszköze, a hatékony nemzeti közigazgatás megvalósulása érdekében. A változások végbemenetelét azonban lassítja a közigazgatás rugalmatlansága, a régi, rossz beidegződések is. Pedig a környezeti kihívásokra való hatékony, gyors, lehető legkevesebb erőforrást igénylő reakcióképesség a XXI. században elengedhetetlen feltétele a működésnek.

A szervezeti változások eléréséhez szükséges lépések:





A közszolgáltatók esetében fontos tehát minden szint megújítása, szemléletváltozás, stratégiai szemléletmód elérése az ügyintézőktől egészen a felső vezetők szintjéig. Ehhez a humán erőforrást folyamatosan fejleszteni kell, aminek első lépése, hogy minden munkahelyre, különösen a vezetői szintre megfelelő kompetenciákkal rendelkező munkatárs kerüljön, akik innovatív, kreatív megoldási szervezési képességekkel rendelkeznek, így alkalmasak a változások lemenedzselésére.

A mai napig nagy probléma a közszolgáltatásban a stratégiai szemlélet hiánya, az egyéni érdekek érvényesítése a szervezettel szemben, és ezekből eredően az alacsony hatékonyság valamint a cselekvések nem összehangolt szervezése. A párhuzamosságok megszüntetése nélkül nem lehet növelni a hatékonyságot.

A program során célunk, hogy feltárjuk és megszüntessük ezen hatékonyság-csökkentő tételeket az önkormányzatnál.

## A kiválasztott három folyamat sztenderdizáltságának vizsgálata

### 1. ÜGYFÉLSZOLGÁLATI RENDSZER

Miskolc Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatalának szervezeti felépítése alapján 6 főosztályt különíthetünk el, melyek az alábbiak:



Ezen főosztályokhoz tartozó osztályok valamint csoportok jelentek meg a *Szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata, 3 kiválasztott folyamat átszervezése* programelem keretében első alkalommal tartott rendezvényen. Velük interaktív beszélgetés keretében vettük végig az ügyfélszolgálat működését, melynek során szeretnénk volna kideríteni, hogy azok akik nap mint nap közvetlen kapcsolatba kerülnek az ügyfelekkel mennyire tartják megfelelőnek a rendszert

Miskolc Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala a város különböző pontjain több kihelyezett ügyfélszolgálati irodát is üzemeltet. Ezek ügyfélfogadási rendje eltérő az általános ügyfélfogadási időtől. Feladatuk a lakosság



ügyintézésének megkönnyítése, valamint a lehető legszélesebb körű tájékoztatás nyújtása. Az önkormányzat ügykörébe tartozó beadványokat átveszik, érkeztetik és továbbítják ügyintézésre.

Az alábbi helyeken tartanak fenn kihelyezett ügyfélszolgálatot:

<i>Avasi lakótelep</i>
<i>Bükkszentlászló</i>
<i>Diósgyőri lakótelep</i>
<i>Görömböly</i>
<i>Hejőcsaba</i>
<i>Martin kertváros</i>
<i>Pereces</i>
<i>Szirma</i>
<i>Miskolctapolca</i>
<i>Szentpéteri kapui lakótelep</i>

Ezek mellett persze működik a Hivatalban is ügyféltér, ahol a hét minden napján fogadják a lakosságot.

Az ügyfélfogadás rendje:

hétfő	13:00-16:00
szerda	8:00-12:00 és 13:00-17:30
péntek	8:00-12:00

Korábban a hivatali osztályok és csoportok ügyfélfogadására nem volt ablakos rendszer, az ügyfelek az ügyintézőket az irodákban keresték fel. A mostani rendszerben - mely 2013 augusztusa óta működik - azonban kialakítottak egy ügyfélteret, ahol az ügyfelek minden hivatali osztályhoz tartozó ügyet egy helyen intézhetnek.



MAGYARY  
PROGRAM



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

**SZÉCHENYI** 2020

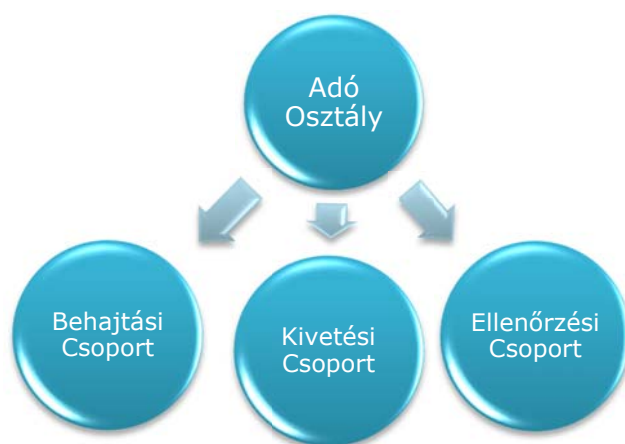
**Európai Unió**  
Európai Szociális  
Alap



**BEFEKTETÉS A JÖVŐBE**

Az ügyfélfogadási rendszert „vetésforgó” mintájára oldották meg a hivatalban, ami azt jelenti, hogy minden osztályt képviselnek minden nap, és mindig másik kolléga. Egy hónapra előre be van osztva, hogy melyik dolgozó mikor kerül le az ügyféltérbe, ez azért hatékony, mert előre tudnak tervezni, úgy alakítani a munkát, hogy ez is beleférjen, továbbá azokon a napokon amikor nem kell menniük, az ügyfelek „zavaró jövésmenése” nélkül tudják végezni munkájukat.

A Gazdálkodási Főosztályhoz tartozó **Adó Osztály** létszáma 50 fő körül mozog. Az osztály 3 csoportja:



Az ügyfélszolgálatot a Kivetési Csoport látja el, naponta két-két fő dolgozik az ügyféltérben a csoport 15 tagjából. A napi ügyszám nagyon változó, a lazább napoktól (napi 50-60 ügyfél) egészen a csúcsidőszakokig, amikor akár 200 ügyfél is érkezik a hivatalba. Ezek mellett természetesen gyakori a telefonos érdeklődés is. A központból az osztályra irányítják a telefonokat - az ügyféltérben lévő kollégákhoz nem, hiszen a telefonos ügyintézés feltartaná a sorban várakozókat.

Másik osztály, amely képviselői megjelentek a programon a Humán Főosztály **Egészségügyi és Szociális Osztálya** volt. A főosztály feladatai közé tartozik azon egészségügyi-, szociális-, és hatósági feladatok ellátása, melyeket a hatályos jogszabályok a települési önkormányzatok, települési polgármesterek és jegyzők hatáskörébe delegálnak. A Szociális Támogatások csoportjai ellátják a lent felsorolt hatályos jogszabályokban illetve rendeletekben előírt feladatokat.

1. táblázat Az Egészségügyi és Szociális Osztály feladatainak törvényi szabályozása

a szociális igazgatásról és a szociális ellátásokról szóló 1993. évi III. tv.
a gyermeket védelméről és a gyámügyi igazgatásról szóló 1997. évi XXXI. törvényben
a súlyos mozgáskorlátozott személyek közlekedési kedvezményeiről szóló 102/2011. (VI.29.) korm.rend.
az egyes lakáscélú kölcsönökből eredő adósságok rendezéséről szóló 11/2005. (I.26.) korm.rend.
a „Sikerese Magyarországért Panel Plusz” Hitelprogram keretében lakásszövetkezet illetve társasház által felvett kölcsönökhöz kapcsolódó támogatás nyújtásáról szóló 156/2005. (VIII.15.) korm. rend.
az önkormányzat gyermekek és fiatal felnőttek részére pénzben és természetben nyújtott ellátások helyi szabályairól szóló 33/2006. (IX.13.) számú rendelet
az önkormányzat személyes gondoskodást nyújtó szociális szolgáltatásokról és azok igénybevételéről szóló 21/2010. (VI.30) sz. rendelet
az önkormányzat pénzbeli és természetben nyújtott szociális ellátások helyi szabályairól szóló 22/2010. (VI.30.)

számú rendelet

A Szociális Osztályon működő tevékenységek folyamatai az alábbi ábrával szemléltethetők:



1. ábra Szociális ügyek általános munkafolyamata

A szociális ügyek intézésének menete tehát az ügyfél kérelemleadásával kezdődik. Ezt az ablaknál ülő munkatárs átfutja, számítógépen rögzíti. Amennyiben igény van rá, bekéri az elbíráláshoz szükséges iratokat az ügyféltől valamint a társhatóságoktól. Ha az ügymenethez szükséges, környezettanulmányt is készítenek. Amikor minden információ rendelkezésre áll, meghozzák az elsőfokú döntést. A meghozott döntéseket a hatályos szabályok alapján előírt időközönként felül kell vizsgálniuk.

A szociális osztály dolgozói elmondásuk szerint látják az új rendszer előnyeit. A három csoportból általában 6 fő ügyfélszolgálatozik, ez náluk az ügyek mennyisége miatt gyakoribb, mint a többi osztály esetében. Az irodáik nem a hivatal épületében vannak, hanem egy másikban a Petőfi Sándor utcán. Számukra ez a rendszer megfelelő, hiszen korábban a folyosón várakoztak az ügyfelek egész nap és akadályozták a munkát. A napi ügyek száma 60-80 db/ügyintéző körül mozog.

Az ügyintézők között területi alapon vannak elosztva az ügyfelek, azonban az ügyfélfogadás keretei között is tudnak segíteni, hiszen a számítógépes szoftverük jól kidolgozott, látják egymás ügyeit, tudják az ügyfeleket segíteni. Továbbá abban látják az előnyét az új ügyfélszolgálati rendszernek, hogy még feljártak az irodákba az ügyfelek addig több időt töltöttek el egy-egy ügygel, mivel azok gyakran - a szociális területen megszokott módon - személyes problémáikat is itt mondták el. Ezt most az ablakos rendszernél nem annyira tudják megtenni, hiszen fizikailag nem elzártan egy irodában fogadják őket, hanem kint a nyilvános ügyféltérben.

Harmadikként a Hatósági Főosztályhoz tartozó **Építési és Környezetvédelmi Hatósági Osztály** folyamatait emeljük ki. Az ő elmondásuk szerint az új ügyféltér kialakítása a munkájuk hatékonyságát nagyban csökkentette.

Helyzetük annyiban speciális, hogy nekik szükséges az ügyintéző-ügyfél közötti személyes kapcsolattartás, hiszen egyedi dolgokkal foglalkoznak, még közvetlen kollegák sem látják át a másik ügyét. Emiatt a helyettesítést is nehézkes nekik megoldani. Az osztály munkatársai közül 8 fő építésügyi ügyintéző, azonban az ügyfelezésbe be vannak vonva a környezetvédelmi valamint a közterület-felügyeleti téren dolgozó kollégák is, akik a hivatalba

érkező ügyfelek részére maximum általános tájékoztatást tudnak nyújtani, vagy a kérelmeket bevenni.

Még abban az esetben is, ha épp illetékes kollegával találkozik az ügyfél, akkor is további nehézségek merülnek fel, hiszen az ügyiratok, számítógépek, nyomtatók is az irodákban vannak, ezekért komolyabb kérdés esetén vissza kell menni - akár többször is - ami az ügymenetet jelentősen lassítja.

Összefoglalva tehát az új munkamenettel az osztály számára korábban nem tapasztalt nehézségek merültek fel, az ügyfél és az ügyintéző között nőtt a távolság. Az ügyfél így, hogy nem éri el az ügyintézőjét, levelet ír, amire írásbeli választ kell adniuk. Ez az esetek nagy részében hatékonyságcsökkentő, hiszen esetenként egy szóbeli válasz csupán egy-két percet venne igénybe.

---

## 2. PÁLYÁZATI FELADATOK ÁTALAKULÁSA

---

### *Helyzetelemzés*

Magyarország Európai Uniós csatlakozása előtt a miskolci önkormányzatnál egy fő foglalkozott a pályázatokkal. 2004. után a források bővülésével azonban nem volt elég ez az egy fő, ezért létrehozták a Pályázati Csoportot, melynek nem volt a szervezeti struktúrában stabil helye, átszervezésekkor, SZMSZ módosításokkor mindig máshová sorolták őket. Az EU-s pályázatok számának növekedésével a csoport néhány éve kinőtte magát, így megalakították a Stratégiai Osztályt önálló szakmai vezetővel.

Az ÁROP 1.A.5. pályázat benyújtásakor a cél az volt, hogy a hivatal egyes osztályain, valamint egyéb külső helyeken lévő projekteket egy helyre koncentrálják - ez a Stratégiai Osztály - a szakosztályok pályázati referenseivel együtt. A teljes folyamat átlátása érdekében minden folyamatot a pályázati osztály koordinál az önkormányzat szakosztályainak bevonásával, és csak a szükséges szakembereket vonják be (tervezők, mérnökök stb.). Ekkor a pályázatban megjelölt feladat a pályázati szabályzat átalakítása volt ennek megfelelően. Korábban a pályázati rendszere az önkormányzatnak részletesen szabályozva volt, készítettek rá egy keretszabályzatot az EU-s pályázati források felhasználásának önkormányzati eljárási rendjéről, melyet kiterjesztettek az intézményekre is.

A Stratégiai Osztály minden a pályázati tevékenységekkel kapcsolatos feladatban részt vett közreműködő vagy végrehajtó szerepben. Az alábbi táblázatban látható rendszerezetten az osztály feladatainak felsorolása:

<i>Kiírásra kerülő pályázati felhívások figyelése, illetve az Önkormányzat céljainak megvalósításához pályázati lehetőségek keresése</i>
<i>Szakmailag illetékes szervezeti egységek tájékoztatása a pályázati lehetőségekről</i>
<i>Visszacsatolás a pályázati szándékról a döntéshozók felé</i>
<i>Közgyűlési előterjesztés összeállítása</i>
<i>Pályázatok tartalmi kidolgozása, tartalmi és formai ellenőrzés végrehajtása</i>
<i>A pályázat aláíratása, benyújtása</i>
<i>Szükség esetén hiánypótlás</i>
<i>A pályázat pozitív bírálata esetén támogatási szerződés kötése</i>
<i>Projektmenedzsment felállítása, a működéshez szükséges dokumentumok összeállítása</i>
<i>Pályázat pénzügyi-tartalmi megvalósítása</i>
<i>Folyamatos tájékoztatás, adatrögzítés a nyilvántartó rendszerbe</i>
<i>Közbeszerzési eljárás lebonyolítása</i>
<i>A kitűzött célok megvalósulásának dokumentálása, nyomon követése - monitoring</i>
<i>Előrehaladási jelentések, beszámolók készítése</i>
<i>Közbenső ellenőrzések lebonyolítása</i>
<i>Pályázat lezárása, utókövetés</i>

2013 decemberében döntés született az osztály megszüntetéséről, és a pályázatokkal kapcsolatos feladatok a Miskolci Városfejlesztési Kft.-hez való kiszervezéséről. A hirtelen döntés némi zavart okozott az osztály munkájában.



Az MVF Kft-t 2009-ben hozta létre az önkormányzat azzal a céllal, hogy önálló piaci szereplőként tudja segíteni a város önként vállalt illetve kötelező feladatainak megvalósítását. Kiemelt feladata az Integrált Városfejlesztési Stratégiára (IVS) keretében az uniós források igénybevételével megvalósuló városrehabilitációs beavatkozások végrehajtása. Ennek nyomán egészen 2013-ig a nagyobb, milliárdos nagyságrendű projektek tartoztak hozzájuk, még a több, kisebb projekt az önkormányzathoz.

A közgyűlési döntéssel a cél az volt, hogy megszüntessék a párhuzamos folyamatokat, azonban túl hirtelen jött, nem gondolták végig az operatív végrehajtását. Problémát jelent az a döntés végrehajtás után, hogy az önkormányzati projekteket nehéz kívülről irányítani, kell a belső láb, például szerződéskötéshez, utalványozáshoz stb.

Az átadás 2014 januárjában megtörtént, a Stratégiai Osztály 21 projektet és 1 fő dolgozót adott át az MVF Kft-nek. Az átalakulás első hónapjai nehézkesen mentek, nem volt tiszta, hogy kinek mi a feladata, és hogy mihez van jogosultsága. Lassúak voltak a hivatali folyamatok, a szerződéskötés, kifizetések, számlázások akadoztak. Korábban az MVF csak a projektmenedzsmentben vett részt, az előkészítés a hivatalban zajlott.

Jelenleg az együttműködés ad-hoc módon zajlik, nincsenek még kialakult szabályok vagy gyakorlatok a két szervezet közötti munkavégzésre. Az életszerűség alakítja a folyamatokat, igyekeznek mindent a lehető leghatékonyabban megoldani. A szervezettség hiányából persze időnként - a zsúfoltabb időszakokban - adódnak gondok, például, hogy kinek mi a feladata. Ezért várják a vezetői döntést, hogy szabályozott, letisztázott keretek között dolgozhassanak.

Nem minden került azonban át az MVF Kft-hez. Vannak dolgok, amelyeket nem ésszerű, és nem is lehet kiszervezni. Ilyen például a távlati tervezés, városfejlesztés. Erre a hivatalban külön vannak dolgozók, akik a Városfejlesztési Osztályon a távlati fejlesztési terveken dolgoznak. Rájuk egyrészt a vezetésnek van szüksége az irányok meghatározásánál, másrészt ők azok, akik összefogják az önkormányzaton belüli és kívüli szakembereket. Ez a csoport segített a 2014-2020-as időszak Területfejlesztési Operatív Program keretében kapott forrás felosztásának megtervezésében is. A TOP keretében az önkormányzatnál kb. 10 fős munkacsoportokat hoztak létre, ebből szinte minden tag önkormányzati dolgozó - az egyes szakfőosztályokról, hiszen nekik van megfelelő tudásuk - és egy-két fő az MVF Kft. munkatársa. Ez utóbbiak nem rendelkeznek minden információval.

További teljes kiszervezést akadályozó dolog, hogy az MVF Kft-nek nincs mindenre kiterjedő jogosultsága, ezért mindig kell az önkormányzat részéről a belső kapcsolattartó. Emellett a megkötött szerződések nem mindenre kiterjedő hatályúak, ezért a projektek során számos olyan dolog merül fel, amely nincs benne a megkötött szerződésben, ezért az MVF Kft. nem jár el, hanem az önkormányzatnak saját erőből kell az ügyet intéznie.

A hazai forrásokra való pályázatok pedig egyáltalán nem kiszervezhetőek, hiszen csak a Polgármesteri Hivatalban az arra jogosult tudja elkészíteni.

---

### 3. VÁROSÜZEMELTETÉSI CSOPORT MUNKÁJÁNAK FELÜLVIZSGÁLATA

---

A rendezvények második alkalmán a Városfejlesztési és Üzemeltetési Főosztály, Beruházási- és Városüzemeltetési Osztály, Városüzemeltetési csoport folyamatait vettük sorra.

A főosztály általános feladata a település területével és fejlesztésével, a városrendezéssel és a rendezési tervekkel kapcsolatos önkormányzati feladatok ellátása. Az osztály koordinálja, illetve felügyeli a városi beruházásokat (pl. megfelelő műszaki színvonal), ellátja a helyi utak, hidak, parkok fenntartásával és a köztisztasággal kapcsolatos városüzemeltetési feladatokat.

A csoportban 6 fő dolgozik, városfejlesztéssel, térinformatikával foglalkoznak, emellett karban tartják a településrendezési terveket, térképváltozásokat. Ők is részt vesznek az ügyfélszolgálat munkájában, felváltva járnak hétfő- szerda-pénteki napokon. Napi 10-15 ügyfelet kell fogadniuk, ez lényegesen kevesebb, mint a többi osztály munkája, azonban náluk egy-egy ügy elintézése több időt vesz igénybe. Ezek mellett reagálnak a postai úton beérkező megkeresésekre is.

Az elvégzendő feladatokat általában fontosság szerint rangsorolják. Mivel kevesen vannak, a munkaszervezést közösen kiscsoportosan könnyen megoldják. Nem okoz náluk gondot a helyettesítés sem, hiszen ketten-ketten nagyon hasonló dolgot végeznek, egy irodában vannak. Heti rendszerességgel megbeszéléseket is tartanak, így a csoporton belül ráláthatnak minden

folyamatra. A csoport tagjai folyamatosan tartják a kapcsolatot az önkormányzat más osztályaival, csoportjaival is, gyakori a közös munka.

A jövőre vonatkozó terv, hogy Miskolc városából „digitális várost” készítsenek. Ezzel természetesen majd a kezelendő adatmennyiség megduplázódik. Amennyiben a Holding tagjai aláírják, nagyjából két év lesz mire ki is épül a rendszer. Ebben meg lesznek osztva a jogosultságok, hogy mely vállalat milyen adatokat láthat, de természetesen a hivatalból minden adathoz lesz hozzáférés.



2. ábra Városüzemeltetési csoport egy kiválasztott mintafolyamata

A fenti ábra egy mintafolyamatot ábrázol a csoport munkájáról, a II. János Pál pápa tér elkészüléséről. Az osztály folyamatai jelenleg nincsenek standardizálva, ad hoc módon folyik a munkavégzés. A dolgozók munkaköri leírásaik alapján végzik a hatáskörükbe tartozó feladatokat, azonban az eljárások nem szabályozottak.

Összefoglalva elmondható, hogy a feladatok standardizáltságának mértéke a csoporton belül nem magas. Előfordulnak eseti döntések, munkaszervezések, valamint párhuzamos tevékenységek is, ezért indokolt a csoport munkaszervezési folyamatainak felülvizsgálata.