

Jelen dokumentum minden adata és információja védett és bizalmas; melynek birtokosa a Nagyrábé Nagyközség Önkormányzata és a HEXOLUT Consulting, semmilyen módon nem használható fel harmadik fél által; kivéve, ha fent említett Társaság(ok)/Szervezet(ek) képviselői ehhez együttesen írásban hozzájárulnak.

TANULMÁNY

A SZERVEZET ÁTALAKÍTÁSÁNAK TERVE, AZ ÜGYINTÉZÉSI IDŐ CSÖKKENTÉSÉNEK TERVE

ÜGYFÉLSZOLGÁLATI FOLYAMAT KIALAKÍTÁSÁVAL

**„Nagyrábé-Bihardancsháza körjegyzőség szervezetfejlesztése”
című projekt keretében**

készítette:

HEXOLUT Tanácsadó Betéti Társaság

Tisztelettel köszönjük a bizalmat és támogatást, a sok-sok előre mutató gondolatot, elképzelést a “Nagyrábé-Bihardancsháza körjegyzőség szervezetfejlesztése” tárgyú projekt megvalósítása érdekében. Konceptciónk, megoldásunk kidolgozásakor mind a rövid távú, mind a stratégiai elképzelések kialakítása során az vezérelt bennünket, hogy Nagyrábé-Bihardancsháza körjegyzőség gazdasági/társadalmi céljainak megfelelő szerepét és fontosságát, továbbá a költséghatékonyságot, a minőségi szolgáltatást és a fejlett módszertanok alkalmazását együttesen vegyük figyelembe.



Tartalomjegyzék

VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ	3
ELŐZMÉNYEK	4
Az ügyfélszolgálati igény felmerülése, környezete	4
Célok, prioritások	5
A projekt elvárt eredménye	5
A projekt fenntarthatósága.....	5
BEVEZETŐ	6
„Gyere közelebb” - nyitott hivatal megteremtése	6
Érintett fejlesztési részterületek és koherencia az „ÁROP-1.A.2 Polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése” pályázat kapcsán	7
MÓDSZERTAN	8
Vezetői interjúk	8
Folyamat interjúk	8
Jelenállapot műhelymunka (workshop)	9
Jövőállapot műhelymunka (workshop)	10
JELENÁLLAPOT FELMÉRÉS	11
Általános megállapítások	11
Ügyfélszolgálat	11
Iktatási folyamat	11
Swot analízis.....	15
Befektetés – Hatás diagramm.....	16
TERVEK	18
Az új ügyfélszolgálati folyamat terve	18
Az ügyintézési idő csökkentésének terve.....	27
Javaslat az ügyfélszolgálati folyamat bevezetésére	29
PROJEKT FÁZIS INFORMÁCIÓK	32
Humán erőforrás	32
Felülvizsgált folyamat(ok)	32
Átalakított folyamat(ok)	32
Szabályzat(ok)	32
MELLÉKLETEK	34
Az Ügyfélszolgálati Információs Mátrix.....	34

VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

Nagyrábé-Bihardancsháza körjegyzőség szervezetében az ügyfélkezelés magasabb szintre emelkedik az ügyfélszolgálat kialakításával. Több értelmezésben is „szolgálat” valósul meg.

A lakosság és a vállalkozói szféra irányába a hivatal a jövőben olyan egységes és szervezett, ugyanakkor „mosolygós” arculatot mutat, amely dinamizmussal párosul az ügyféligények gyors kiszolgálása érdekében, folyamatosan és mindinkább közelítve a szolgáltató, ügyfélbarát jelleget a hatósági és hivatali feladatok ellátása terén. A *szervezetorientált folyamatfejlesztési program* közigazgatási folyamatokra történő alkalmazásával megvalósul a vevőközpontúság, amely az ügyfél által értékként megfogalmazható, úgynevezett értékteremtő folyamatokat helyezi a fókuszba, a folyamatok szerkezete az ügyfél igényeinek valós tartalma és mennyisége szerint épül fel. Mindez **az ügyfél szolgálata**.

A *szervezetorientált folyamatfejlesztési program* közigazgatási folyamatokra történő alkalmazásával az ügyfélszolgálati folyamat kialakítása terén a fő funkcionalitás és prioritás hangsúlyja mellett, ezzel egyidőben teljesül

a veszteségektől, párhuzamos és felesleges tevékenységektől mentes, rövid átfutási idejű folyamat, mely közvetve költséghatékony működést eredményez, továbbá teljesül

a minőség javulása az adminisztratív hibák számának csökkenésével, valamint a kompetenciaalapú munkavégzési rendszer.

Mindez **a hivatal és a település szolgálata**.

A *szervezetorientált folyamatfejlesztési program* közigazgatási folyamatokra történő alkalmazásával folyamatosan érvényre jut a fenntartható fejlődés főképpen a hivatal munkatársai révén. A támogató munkatársi közösség, azaz a dolgozók állandó bevonása a folyamatfejlesztésbe, a dolgozói ellenállás kezelése, átfordítása mind-mind a dolgozói motiváció magasabb síkját szolgálják, létrejön a helyettesíthetőség és a dolgozói multifunkcionalitás és létrejön a folyamatos fejlődés / fejlesztés (fenntarthatóság) kultúrája. Minden munka alapköve az emberi erőforrás és a tudás, így mindez **az egyén, a tudás és a jövő szolgálata**.

A szervezetorientált folyamatfejlesztési program keretében meghatározásra kerültek az ügyfélszolgálat kialakításának összetevői:

- ☒ **Szolgáltatás** – mely tevékenységek tartoznak az ügyfélszolgálat körébe
- ☒ **Folyamat** – hogyan működjön az ügyfélszolgálat, teljes részletességgel, minden esetre kiterjedően, a két településre milyen szabályozás vonatkozzon
- ☒ **Humán erőforrás** – ki, kik végezzék az ügyfélszolgálati tevékenységet, milyen képzés szükséges, helyettesítés, emelkedett forgalmú ügyfélkiszolgálás hogyan történjen
- ☒ **Naprakész információ** – a szolgáltatásokhoz / tevékenységekhez szükséges ismeretek, úrlapok, segédletek kategorizálása, összegyűjtése, az ismeretek átadásának akcióterve
- ☒ **Infrastruktúra** – fogadótér, informatika, munkahely berendezésének biztosítása
- ☒ **Kommunikáció, nyitva tartás, projekt indítási határidő** → 2009. szeptember 1.

ELŐZMÉNYEK

AZ ÜGYFÉLSZOLGÁLATI IGÉNY FELMERÜLÉSE, KÖRNYEZETE

A körjegyzőség hivatala Nagyrábé községben (gesztor) található, amely ellátja Bihardancsháza község lakosságának ügyeit is. A foglalkoztatás és a település gazdasági potenciáljának növelése fontos feladat, amelyre az önkormányzat folyamatosan megoldásokat keres.

Az önkormányzat felelősséget érez a megfelelő minőségű, a lakosság igényeinek és elvárásainak minél magasabb szintű kiszolgálásáért. Ezen túlmenően az önkormányzatnak meg kell felelnie a mindenkori törvényi előírásoknak, azokat be kell tartania, amely feladat elvégzéséhez nélkülözhetetlen egy jól működő, képzett szervezeti struktúra.

Különösen fontos a hátrányos helyzetűek és fogyatékkal élők, valamint az idősek igényeinek és elvárásainak a szem előtt tartása és azok kielégítése a megfelelő színvonalú infrastruktúra biztosításával, az akadálymentes intézmények megteremtésével. Mindezen célok elérésének egyik kulcsa a hatékonyan működő igazgatás.

A körjegyzőség hivatalának személyzete az elmúlt években folyamatosan változott. Kialakult egy állandó csapat, amely a települések ügyeit kezeli, azonban sok az új munkatárs, akik gyakran komoly tapasztalatokkal rendelkeznek, csak nem a közigazgatás területén szereztek azt. Ezen munkatársak felkészítése fontos feladata a településnek. Fontos, hogy a napi folyó ügyek annyi kapacitást és energiát vonjanak el, hogy a korábban felvázolt célok eléréséhez is hozzá tudjon tenni mindenki, hiszen a legfontosabb feladat minden esetben a körjegyzőség hatáskörébe tartozó két település fejlődésének és gyarapodásának az elősegítése.

A folyamatosan növekedő közigazgatási terheket nehezen képes elviselni és a feladatokat megoldani a jelenlegi személyzet, mindenképpen szükséges a szervezeti állomány növelése, azonban ez az anyagi lehetőségek korlátozottsága miatt lehetetlen. Ezért véli úgy a körjegyzőség, hogy a munka hatékonyságának növelése és a szervezet átszervezése egy hatékonyabb struktúrára megoldja a problémát. Ezen feladatok elvégzéséhez azonban felkészítésre és szakemberekre van szüksége a körjegyzőségnek, amit saját erőből nem tud megoldani, ezért a pályázati lehetőség által kínált forrás bevonása szükséges.

Kiemelt célja az önkormányzatnak, hogy a kötelezően nyújtott szolgáltatások a lakosság irányába minél magasabb szakmai és morális színvonalon történjen, amellyel közvetlenül fejlődési célt érnek el. Mivel két településen egy hivatal működik, ezért mindkét településről érkeznek ügyfelek, amelyek eltérő problémákkal és helyzettel rendelkeznek. Már régóta fontos célkitűzés egy információs pult kialakítása, amellyel az ügyfél találkozik, itt információt kap a problémájára, vagy azonnal a megfelelő ügyintézőhöz továbbítják. Ehhez a megfelelő személyzet felkészítése elengedhetetlen. A másik fontos célkitűzés a körjegyzőség szervezetében a legfontosabb adminisztrációs feladatok fejlesztése, a gyorsabb és hatékonyabb munka megteremtése miatt.

Az ügyfélszolgálat közvetett módon a település gazdasági vonzerejét növeli több szemszögből. Először is a településen megjelenni kívánó vállalkozások számára vonzóbb egy gyors ügyintézés, szakmailag felkészült, ügyfélbarát hivatal, mint egy nehézkes, elutasító. Másrészt a településnek fontos a betelepülők és a helyben élők elvándorlásának megakadályozása, amely egyik fontos szempontja a megfelelő színvonalú szolgáltatások megléte. Ezen hatások a településre is pozitívan hatnak a több adóbevétel és kedvezőbb megítélés szempontjából.

CÉLOK, PRIORITÁSOK

- ☒ Egy információs pult kialakítása a hivatalban, amellyel az ügyfél először találkozik, itt információt kap a problémájára, vagy azonnal a megfelelő ügyintézőhöz továbbítják. Ehhez a megfelelő személyzet felkészítése elengedhetetlen.
- ☒ A gyorsabb és hatékonyabb munka megteremtése az adminisztráció területén. (Iktató)
- ☒ A hatósági eljárások és belső folyamatok megismeréséhez, továbbfejlesztéséhez tartozó ismeretek szintén fontosak a hivatal munkatársai számára.

A PROJEKT ELVÁRT EREDMÉNYE

Az önkormányzat hosszú távú elképzeléseivel, céljaival összhangban a közszolgáltatásokhoz való egyszerűbb, gyorsabb, hatékonyabb hozzáférés megteremtése, a hivatali dolgozóinak olyan tudásfrissítése, amely a munkájukat segíti, hatékonyságot növel és így az önkormányzat működése fenntarthatóbbá, ésszerűbbé, hatékonyabbá válik. Az ügyintézésre és a munkára fordított idő rövidül, energiát szabadítva fel.

A PROJEKT FENNTARTHATÓSÁGA

Az ügyfélszolgálati folyamat / fejlesztési terület megvalósítása több aspektusból is ésszerűbb működést, hatékonyságot eredményez, így a működéssel kapcsolatos, egyes tevékenységekhez kötődő időintervallumok csökkennek, mely a szükséges források szinten tartását, csökkentését eredményezi, és nem igényel újabb forráselvonást. Az ügyfélszolgálati tevékenységek ésszerűsítése és a belső szervezeti egységek közötti együttműködés fokozása egy gazdaságosabb ügykezelési rendszert eredményeznek. A fejlesztés eredményeként egy jobb fizikai, mentális egészségi állapotban lévő humán erőforrással rendelkezik majd az önkormányzat, amely kedvező hatással lesz a munka minőségére és a teljesítményre.

BEVEZETŐ

„GYERE KÖZELEBB”¹ - NYITOTT HIVATAL MEGTEREMTÉSE

Az információs és kommunikációtechnológia alkalmazásával a közigazgatás közelebb kerül az emberekhez és a társadalom egyéb szereplőjéhez. A döntéshozatalt megalapozó információkat a kívánatos legalacsonyabb szintre áramoltassák le, így megszüntethetővé válik a jelenlegi ügyintéző apparátus központosítotttsága. Az adminisztratív információval kapcsolatos tárgyalási módszereket az állampolgár és az önkormányzat, a hivatalok közötti párbeszéd módját az új információs- és kommunikációtechnológiák kínálta eszközökkel váltják fel. A hivatal és az állampolgár, az üzleti-, a civil szféra kapcsolata így nyitottabbá válik. Az információ- és kommunikációtechnológia alkalmazás alapjaiban formálja át a közigazgatást.²

Az ügyfélorientált működés is megköveteli a belső folyamatok hatékonyságának emelését, az ügymenet egyszerűsítését. Egyablakos ügykezelést célszerű kialakítani, ahol az állampolgár vagy vállalkozó egyetlen helyen tudja elindítani az ügyét, és nem kell elmennie több hivatalhoz. Az ügyintézés folyamatát úgy kell kialakítani, hogy az állampolgárok „követhessék” az ügyirataikat, nyílt, átlátható rendszereket kell kialakítani. A kialakított rendszereknek pontosan kell azonosítaniuk az ügyfeleket, garantálva az ügyintézés hivatali eljárásának folyamatát, az adatok biztonságát. Az ügyintézési folyamat így kezelhető és követhető lesz, amiből az állampolgár pontosan tájékozódni tud, hogy hol tart az ügye. Nem a jelenlegi formanyomtatványok elérését kell biztosítani, hanem célszerű olyan formátumokat fejleszteni, amelyek egyszerűek, az ügyfél számára lehetővé teszik a könnyű kitöltést. Az adattartalmak pedig úgy jelenjenek meg, hogy a későbbi elektronikus feldolgozást a lehető legjobban biztosítsák. Az ügyintézőknek már valóban csak a konkrét ügygel kell foglalkozniuk, valóban a szakmai elemzésre fordíthatják képességeiket, és nem pedig a rubrikák kitöltésének megfeleléséig. A tudásbázis nemcsak egy-egy ügyintéző (tudásgazda) privilégiuma lesz ezen túl, hanem a hivatal és az ügyfelek által is megismerhetővé válik.

A szervezetfejlesztés (OD, Organization Development) a változásokhoz alkalmazkodni kívánó szervezetek működésének „emberi erőforrás optimalizálását” célozza. A szervezet jelenlegi állapotának felmérését követően, a stratégiai célok ismeretében fogalmaz meg, valósít meg olyan változtatásokat a működésben, az emberi erőforrás menedzselésében, amellyel a célok hatékonyan érhetőek el. A szervezetfejlesztés a rendszer egészét szem előtt tartva kíván tervszerű változást létrehozni. A szervezetfejlesztést (OD) ötvöztük a folyamatfejlesztés módszertanával, amely a szervezetben kialakult és kialakításra váró munkafolyamatok feltérképezését és racionalizálását tűzi ki célként. A két módszertan egyidejű alkalmazása biztosítja a szervezeti tevékenységek hatékonyságának javulását, miközben felkészíti, hozzásegíti a szervezetet a változások, új tudások bevezetéséhez, és a fenntartható fejlődés megvalósításához, az emberi erőforrás sikeres felhasználásához.

¹ Révész Sándor, Változtam, 1. 2003

² Forrás: Király Ferenc – Amíg azon gondolkozunk, mikor kezdjük, túl késő lesz (hatástanulmány, melynek címe egy latin közmondás)

A folyamat-és szervezetfejlesztés tehát állandó körfolyamat, amely a célok felállításából, a korábbi állapotot bemutató adatok gyűjtéséből, hipotéziseken és adatokon alapuló tervezésből és cselekvésből, valamint további adatgyűjtésen keresztül a cselekvés hatásainak értékeléséből, visszacsatolásából áll.

A közigazgatás céljait és eredményeit a működési folyamatok kötik össze. A munkafolyamatok összessége a hivatali működés dinamikája. A működési folyamatok időbeliséget adnak a közigazgatási funkcióknak, feladatoknak és bemutatják a munkafolyamatok működési elemeinek összekapcsolódási logikáját. A szervezetfejlesztés mellett az igazgatási munka technológiájának korszerűsítése teszi lehetővé a szervezeti teljesítmények emelését, a közigazgatás hatékonyságának növelését.

A hivatalban jelenleg nem áll rendelkezésre információs pult, ezért nem működik az önálló ügyfélszolgálat, ezért az ügyfélszolgálati tevékenységet (front office) elkülönítve célszerű kialakítani az érdemi ügyintézés napi feladataitól (back office).

A specializált ügyfélszolgálati feladatokat ellátó szervezeti egység létrehozásán túl, hosszú távra vonatkozóan is áttekintettük az ügyfélszolgálati munkaköröket, kompetenciákat, fejlesztési igényeket, képzési szükségleteket.

Az ügyfélszolgálatos munkatárs az önkormányzat frontembere - az általa nyújtott szolgáltatások minőségén keresztül is lemérik az állampolgárok, hogy adóforintjaik a kívánt módon hasznosulnak-e. Nagyon fontos tehát, hogy megfelelően képzett, érezhetően ügyfélbarát, hatékony kommunikációs technikákat alkalmazó munkaerő lássa el ezt a fontos feladatot.

Alapvetően a szervezet átvilágítása, részeinek külön, majd egybe strukturált vizsgálata történt meg az ügymenet feltérképezésével, melynek során kidolgoztuk azt a cselekvési tervet, amely útmutatást nyújt az átszervezésekhez. Az eredmények alapján javaslatot tettünk a módosításokra és a képzések tartalmára.

ÉRINTETT FEJLESZTÉSI RÉSZTERÜLETEK ÉS KOHERENCIA AZ „ÁROP-1.A.2 POLGÁRMESTERI HIVATALOK SZERVEZETFEJLESZTÉSE” PÁLYÁZAT KAPCSÁN

1. A döntési mechanizmus korszerűsítése

- b) a hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében; **jelen fázis prior feladata**
- c) ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása (pl. munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása); a koherencia mértéke 100 %
- e) a hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása; a koherencia mértéke 60 %

3. A partnerség erősítése

- a) szervezeti megoldások bevezetése a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítására, a döntések nyilvánossá tételére /közvetett módon/; a koherencia mértéke 40 %

MÓDSZERTAN

VEZETŐI INTERJÚK

- ☒ A hivatal szervezeti felépítésének megismerése
- ☒ Első körös „Tevékenység-szereplő mátrix” testesztelés az önkormányzat feladatköreinek feltérképezése érdekében.
A tevékenységek kategorizálása, a szervezeti diagramm tükrében
Az ügyfélszolgálattal kapcsolatos tevékenységek kiemelése egy bázisként - az önkormányzatokra általánosan - használatos tevékenységlista aktualizálása keretében:
 tétel törlése, amelyek nem jellemzőek a hivatalra,
 tétel módosítása, pontosítása,
 új tételek felvétele a listába
- ☒ Folyamatinterjúhoz az interjúalanyok kiválasztása

FOLYAMAT INTERJÚK

A folyamat interjúk elsődleges célja a hivatal folyamatait átfogóan bemutató „legmagasabb szintű” tevékenységlista vagy folyamattérkép elkészítése, amely a szervezeten belül átívelő keresztfunkcionális folyamatlépéseket is tartalmazza.

- ☒ Második körös „Tevékenység-szereplő mátrix” testesztelés az önkormányzat feladatköreinek feltérképezése érdekében, az ügyfélszolgálattal kapcsolatos tevékenységek azonosítása
- ☒ Ügyfélszolgálattal kapcsolatos tevékenységek folyamatlépéseinek tipizálása, a szakmai résznek az ügyfélszolgálat szemszögéből „fekete dobozként” történő modellezése
- ☒ Olyan általános adminisztrációs tevékenységek, folyamatlépések azonosítása, amelyek szinte minden ügyfélszolgálattal kapcsolatos tevékenységben szerepelnek
- ☒ Ezen általános adminisztrációs tevékenységek, folyamatlépések részletes feltérképezése, elemeire bontása

Az interjúk feldolgozása során nyert információk és a kapcsolódó dokumentumelemzés eredményei alapján, ezeket elemelve (Effort-Effect analysis) rangsorolásra kerültek azok a tevékenységek, amelyek fejlesztésével a legkisebb energia-befektetés mellett a szervezet működési hatékonysága szempontjából a legnagyobb hatást lehet elérni az új ügyfélszolgálati folyamat kapcsán.

A folyamatinterjúk másik célja a szervezeten belül definiált pozícióprofilok (adott szervezeti pozícióhoz tartozó feladat és hatáskörök) folyamatszempontú elemzése.

Az interjúk során megvizsgáltuk az interjúalanyok által leírt profilok és a szervezet kapcsolódó folyamatai közötti kapcsolatokat.

JELENÁLLAPOT MŰHELYMUNKA (WORKSHOP)

Az általunk követett folyamatfejlesztési módszertan egyik fontos alapelve az alkalmazottak bevonása. A folyamatworkshopok résztvevői közé meghívtuk az új ügyfélszolgálati folyamat szereplőit, valamint mindazon kollégákat, akik fejlesztési javaslatokat tudtak megfogalmazni. Az interaktív workshopok során az alkalmazottak véleményének beépítésével, velük közösen fejlesztettük a folyamatokat, ezzel is növelve a fejlesztési eredmények későbbi elfogadottságát.

A sikeres munkának azonban van egy másik előfeltétele, ez pedig a vezetők bevonása és velük közösen történő célmeghatározás. A folyamatworkshopok végére elérni kívánt állapot így egyértelművé válik a résztvevők számára is. A workshop kimenete a folyamatfejlesztő munka végére elérni kívánt konkrét, számszerűsített folyamatfejlesztési célok listája.

A folyamatinterjúk eredményeként megállapítást nyert, hogy az ügyfélszolgálati folyamatra az iktatás számítógépes folyamata, mint kiszolgáló folyamat, kardinális hatást gyakorol. Az iktatás folyamata ugyanakkor meghatározóan a döntési mechanizmus és a döntési kompetenciák felülvizsgálatának, folyamat fejlesztésének a tárgya, amely a projekt következő fázisának a feladata. Éppen ezért az iktatás folyamatának részletes feltérképezése a jelenállapot műhelymunka fókuszába került abból a célból, hogy már a projekt első fázisában is a megfelelő folyamatlépések kerüljenek alkalmazásra. A projekt következő fázisában így már lehet építeni az iktatás folyamat részletes és helyes kiterjesztésére a teljes szervezetre vonatkozóan, kiegészítve a képzési terv és a képzés megvalósításával.

Az új ügyfélszolgálati folyamat kialakításához elengedhetetlen volt azon modell használata, amely a jelenlegi ügyfélkezelések absztrakt módon történő megközelítésén alapult. Az ügyfélkezelési tevékenységek kérdésköre magára az ügyféllel történő kapcsolatra, annak kezelésére, valamint a különböző esetek ugyanolyan folyamatlépésekre történő tipizálására irányult, míg maga a szakmai ügyintézés „fekete dobozként” szerepelt a modellben. Ennek következtében meghatározhatóvá vált a harmadik körös „Tevékenység-szereplő mátrix” az ügyfélszolgálattal kapcsolatos tevékenységek azonosítása terén a következő kérdéskör figyelembe vételével:

- Valóban történik-e személyes kontakt az ügyféllel?
- Ki az ügyfél, állampolgár vagy vállalkozás?
- Hatósági vagy hivatali kategóriába sorolható az ügy?
- Indokolt-e elsőbbségi ügyintézés?
- Szükséges-e azonnali ügyintézés

A jelenállapot műhelymunka (workshop) eredményei a következők voltak:

- Az ügyfélszolgálati folyamat pontos és részletes tevékenységköre (mi tartozik bele és mi nem)
- Az ügyfélszolgálati folyamatot kiszolgáló iktatási folyamat elemzése, javaslatok

JÖVŐÁLLAPOT MŰHELYMUNKA (WORKSHOP)

A fejlesztés eredményeképpen olyan tudatos szervezet jön létre, melyben a résztvevők ismerik saját feladataikat, azokat saját kompetenciáikhoz és feladatkörükhöz igazítva lelkiismeretesen, hatékonyan végzik. Ismerik saját szerepüket a teljes rendszer működésében, látják munkájuk közvetlen hozzájárulását az önkormányzat tevékenységéhez, nagyobb perspektívát tekintve pedig a település társadalmi fejlődéséhez.

Pozitív jövőképe lesz a szervezet dolgozóinak, nő a lojalitás, a szervezet iránti elkötelezettség, megjelenik a szolgáltatói szemlélet, megnő a tervezési tevékenység (megjelenik a tervezhető feladatok eseménynaptára), megalapoztuk a fejlesztés iránti elkötelezettséget és a folyamatos jobbítás kultúráját.

Javul a szervezeten belüli információáramlás, kommunikáció, leomlanak a szervezeti falak, nő az általános információ-ellátottság, gyorsul és hatékonyabbá válik az ügyfélkezelés folyamata, személyfüggetlenedik a problémamegoldás, javul a szolgáltatások színvonala és az egyéni felelősségről a csoportos felelősségre helyeződik át a hangsúly. Átláthatóvá válik a szervezet, kompetencia alapú munkavégzés valósul meg, nő a helyettesíthetőség.

Létrejön egy ügyfélszolgálati központ, ami a feladatokat és az információkat a megfelelő helyre irányítja, gyorsan reagál és rendszerbe helyezi a megoldandó feladatokat, hosszabb távon rendelkezik a megfelelő tudásbázissal, amivel információs központként funkcionál.

Egyenletessé vélik a terhelés a dolgozók felé, a korábbi ingadozó nagyságú igényekből származó terhelési hullámok kisimulnak, a többlet a rendszer elején jelenik meg, mutatva a beavatkozás szükségességét.

A jövőállapot műhelymunka során elsőként a jelenállapot műhelymunka fő témájaként megjelenő iktatási folyamatnak az új ügyfélszolgálati folyamatra történő hatása, szerepe volt részletezve. Megállapításra került az iktatás folyamat helyes használata, valamint a szükséges képzési terv a személyzet számára.

A jövőállapot műhelymunka során kialakításra került az Ügyfélszolgálati Információs Mátrix a korábban már véglegesített Tevékenység-Szereplő táblázat alapján úgy, hogy a tevékenységekhez hozzárendeltük azokat az információs forrásokat, szabályozásokat, űrlapokat és segédleteket, amelyek az adott tevékenységek tájékoztatás oldalát reprezentálják, valamint az ügyintézés azon fázisát segítik, ahol közvetlenül az ügyféllel történik kommunikáció. Megállapításra került, hogy az Ügyfélszolgálati Információs Mátrixot az új ügyfélszolgálati folyamat bevezetése során havi, a későbbiekben pedig negyedéves rendszerességgel célszerű áttekinteni, tartalmát frissíteni. Az Ügyfélszolgálati Információs Mátrixra vonatkozó akcióterv az 1. sz. mellékletben található.

A jövőállapot műhelymunka fő feladata az új ügyfélszolgálati folyamat tervének részletes kidolgozása volt, amely az „Az új ügyfélszolgálati folyamat terve” fejezetben külön kerül ismertetésre.

JELÉNÁLLAPOT FELMÉRÉS

ÁLTALÁNOS MEGÁLLAPÍTÁSOK

ÜGYFÉLSZOLGÁLAT

- Az ügyfélkezelés kardinális kérdése maga az iktatási és iratkezelési rendszer.
- Van olyan nap, hogy 20 ügyfél jön és van amikor csak 2.
- Két helyen van szociális segély ügyintézés és pénztár, amely jellemzően ügyfélcentrikus és ügyfélbarát szolgáltatás.
- Havi egy alkalommal segély kifizetésekor 400-450 ügyfél jelenik meg, így a házipénztár nagy ügyfélforgalmat generál, ráadásul azonnali az ügyintézés, folyamatosan nő a készpénzes kifizetések száma.
- Jelentős előkészítő tevékenységet, több embert igényel, hiszen ki kell címletenként borítékolni a pénzt minden ügyfélnek egyesével. Kifizetés azonban délután történik, amikor nincs ügyfélfogadás.
- Ügyfélmentes napot, illetve azt, hogy nem minden témában legyen minden nap ügyfélszolgálat nem lehet megcsinálni, mert egyes ügyek esetén (pl. a szociális segélyre vonatkozó kérelem) aznap kell az átvételt intézni, amikor azt az ügyfél leadja, mert az ügyfél érdeke, hogy minden napra legyen ellátása. Ezekben az esetekben elég csak átvenni az ügyet. Egyszerűbb, ha már a leadáskor formailag (esetleg tartalmilag is) megvizsgáljuk a kérelmet, mert akkor nem kell hiánypótoltatni. Ha nem az érintett ügyintéző veszi át az ügyet, aki később intézni fogja, akkor elkérik az ügyfél elérhetőségét, hogy az ügyintéző el tudja majd érni egy esetleges hiánypótlás kapcsán.
- Az ügyfél sokszor csak leadja a kérelmét, ezután back-office tevékenységben történik a keresés, ha előzményezés szükséges.
- A helyismeret megvan az ügyfelek részéről, a szobát megtalálja, onnan már könnyen eljut az ügyintézőhöz. Néha előfordul az ügyfelek sétáltatása egyes kollégánál.

IKTATÁSI FOLYAMAT

A régi iktató program és a rendelkezésre álló statisztikák

- A korábbi iktató program használatos a 2000-2008 közötti ügyek iktatására és irattározására. Közhasznú munkásként Fodorné Pataki Marika most vezeti ki a régi iktatóprogramból az ügyeket.
- Az ügyek le vannak zárva, de nincsenek kivezetve, azaz nincsenek átadva az ügyek irattározásra.
- Az előző iktató rendszerben az ügyintézők egyáltalán nem dolgoztak.
- Az ügyekről léteznek hatósági statisztikák, amelyek a Közigazgatási Hivatalnak kerülnek továbbításra minden év január 31-ig. Ágazatonként és ügyenként lehet lekérdezni.
- A hatósági statisztika csak darabszámot és ügyirat típust ad.

Az új iktató program

- ☒ Iktató program: WebIktat 2008. tanúsított program³
- ☒ Csak program bemutatás volt, ami nem mondható igazán oktatásnak.
- ☒ Teszt felhasználó létezik, de nem lehet vele ügyeket „gyakorolni”, csak megnézni, hogy milyen ablakok vannak benne.
- ☒ Az új programot Mészárosné Herpai Szilvia és Tóthné Papp Mária ismeri, az ügyintézők még nem kezdték el igazán használni, nem is nagyon ismerik, nem nagyon tudják használni a programot.
- ☒ Van olyan ügyintéző a hivatalban, aki még soha nem lépett be a rendszerbe a saját azonosítójával és jelszavával. Az ügyintézők egy része nem használja rendszeresen az iktatórendszert. Az egyes főszámokhoz az alszámokat nem hozzák létre. Miután az előző iktató rendszerben az ügyintézők egyáltalán nem dolgoztak, így az új iktató programmal új feladat generálódott.
- ☒ Nincs egyedi irattári terv, a BM-es jelölésrendszert használják.
- ☒ Nem használnak különálló iktatókönyveket, nem ismerik a „gyűjtőkategória” fogalmát.
- ☒ Volt már rá példa, hogy túl sokan használták egyszerre a rendszert és ettől belassult, de ez csak egy központi probléma volt, amit gyorsan megoldottak.

Előzményezés

- ☒ Egy olyan ügy esetében, ahol a 2009-es ügynek már van előzménye (2000-2008 közötti időszakból), ott a 2009-es dokumentumot beiktatják az új rendszerbe, majd a régi rendszer alapján előkeresik az ügyet és annak a mappájába teszik be az új ügyet is. Az új rendszerben az iktatás során egy hivatkozást helyeznek el a régi rendszer iktatási számára vonatkozóan.
- ☒ Az iktatóprogramban könnyű azonosítani a dokumentumot, de fizikailag nehéz megtalálni, mert az irattárban bárhol lehet, összekötegelve, akár a szekrény tetején is, akár az irattáron kívül is lehet másik helyiségben.
- ☒ Az iktató rendszerben az ügyfél neve szerint lehet keresni. Ezután fizikailag is meg kell keresni a dokumentumot, ez a nehezebb feladat, körülbelül 30-40 perc az átlagos keresési idő.

Ügykezelési díj lehetősége

- ☒ Megszokták az ügyfelek, hogy bizonyos ügyekben azonnal ki vannak szolgálva. Ha határozatban lenne feltüntetve, hogy meddig köteles az ügyfél megőrizni a saját példányát, akkor könnyebben bevezethető lenne, hogy újabb másolati példányt csak díj ellenében ad ki a hivatal.
- ☒ Van törvényi szabályozás és van szokásjog, amit megszoktak a hivataltól. Figyelembe kell venni, hogy az ügykezelési díj bevezetése mekkora felháborodást váltana ki.

Jegyzői feladat kiszignálás

- ☒ Az érkeztetési szabályzat előírja, hogy a jegyző (vagy távollétében Tóthné Papp Mária) köteles ügyintézőre szignálni. Ez alól csak az kivétel, amikor hivatalból indítunk egy ügyet.
- ☒ A jegyzőnek minden levelet látnia kell. Ha az ügyfél közvetlenül hozza az ügyét, akkor a postabontás folyamatlépés kimarad, közvetlenül a jegyzőhöz kerül szignálásra. A jegyzőnek minden iratot látni kell, akkor tudja, hogy mit csinálnak a hivatal dolgozói. Egyébként is szeret minden iratot látni a jegyző.
- ☒ A Közigazgatási Hivatal írja elő, hogy minden levél a jegyző által legyen kiszignálva ügyintézőhöz, legyen rajta a beérkezés dátuma és legyen rajta a szignálást végző aláírása. Az iratkezelési szabályzatot módosításával meg lehetne azt csinálni, hogy nem a jegyző adja ki az ügyet az ügyintézőnek, és csak abban az esetben kerül a jegyzőhöz, ha nem lehet eldönteni, hogy az adott ügy kihez tartozik.
- ☒ Az ügyfél által ügyintézőnél indított ügyeknél nem indokolt a kiszignálás. Meghatározhatóak azok az ügytípusok, amikor nem szükséges a jegyző bevonása.
- ☒ Az ügy kiszignálása mindig a dátummal történik, amikor postán beérkezik az anyag, miközben előfordul, hogy valójában csak 1-2 nappal később kerül be a rendszerbe az iktatás révén. Vannak ügyek, amikor 3 napon belül tovább kell küldeni más hatóságnak az ügyiratot (pl. a MEP-hez), ezeket azonnal szignálni kell.
- ☒ Az iktatott iratok vándorolnak, mindig az ügyintéző viszi személyesen tovább. Vannak SOS ügyek (pl. a temetési segély ügyek, szociális jellegű ügyek, adóigazolás, adóérték bizonyítvány), amikor a tényleges ügyintézés megelőzi a jegyző szignálását. Lehet, hogy az ügy már le is zárul, mire a jegyző kiszignálja.
- ☒ Ha egy adott ügy folytatódik, akkor jó lenne ha nem kellene szignálni.

Iktatási főszám és alszám

- ☒ Az adott évben beérkező első irat a főszám, az összes többi irat már csak alszámot kap a főszámhoz. Automatikus, folyamatosan emelkedő számsorrendben generálódik a főszám és az alszám a programban, nem lehet kézzel átírni. Lehetett volna beszédes fő- és alszám rendszert beállítani, de nem kértük. Nem olyan nagy hivatal, nincs olyan sok ügy.
- ☒ Általában ügykörönként meghatározhatóak a fő és az alszámok: pl. iparüzési adó első irata a főszám, a 2. lesz a hozzá tartozó határozat. A hivatalból indított ügyekben jó lenne, ha az ügyintéző tudna létrehozni főszámot.
- ☒ Amíg az ügy nincs átvéve, addig nem lehet alszámot létrehozni. Címzéskor egy névhez több cím is történhet, ezt is külön ki kell keresni. Meg kell adni a kiadmányozót is (jegyző vagy polgármester). Alszám létrehozása csak ezután történik. Nagyon időigényes feladat az alszám létrehozása, ráadásul egyszerre két embernek kell ráérni.
- ☒ Az ügyintéző nem tud létrehozni alszámot, csak igényli az iktatótól, akinek ezt jóvá kell hagyni. Amikor sok alszámot kell létrehozni, akkor ez nagyon bonyolult.

³ 2008. november 24. : A Hajdú-Bihar Megyei Önkormányzat Informatikai Központ tanúsítványt kapott arról, hogy WebIktat.2008 - Elektronikus Iratkezelő Rendszerének 1.11. verziója a BM-IHM-NKÖM rendelet követelményeit kibővítetten kielégíti.

Irattározás, statisztika

- ☒ Irattározás az előadói ív alapján történik. Azért kell előadói ívbe foglalni, mert azon vannak a főadatok és hogy ne essen szét a csomag. Egy előadói ívet 15 alszámig lehet vezetni (tavaly 1 db ilyen ügy volt).
- ☒ Az irattárban való keresést megnehezíti, hogy egyáltalán nem vizualizált az előadói ív. Létezik jelölés az előadói íven, azonban ez nem minősül vizualizálásnak.
- ☒ Év szerint és ügytípusok szerint vannak szétbontva az ügyek maximum 100db-onként (kivéve az adóval kapcsolatos ügyek, ahol ez a mérték 1000db) vannak csoportosítva.
- ☒ Nem időrendi sorrendben kerülnek kivezetésre az ügyek, inkább ügyintézőnként és kötegenként történik leadásra irattározásra.
- ☒ Tipizálás történik, azaz az egylépéses ügyek átkerülnek irattározásra.
- ☒ Irattározásban nagy lemaradásban van, de ezt nem lehet a gyakorlatosoknak kiszervezni, mert nem tudják meghozni a megfelelő döntéseket.
- ☒ A 2009-es programban még nincs lezárt ügy, csak nyitott ügyek vannak, még nem kezdődött meg az irattározás.
- ☒ Nincsenek (vagy legalábbis nem tudják hogy a rendszerben hol van ha van) megfelelő szűrési és kimutatás-készítési lehetőségek pl. adott időszakon belüli ügytípusok száma, adott időszakon belül egy ügyintézőhöz küldött összes ügy száma, stb.⁴

Iktatás folyamata

- ☒ Bihardancsházán nincs iktatás. Nincs külön iktatókönyve Bihardancsházának. Nincs megoldva jelenlegi helyzetben, hogy Bihardancsházához iktatószámot hozzanak létre, ezt csak a központi iktatásnál tudják megcsinálni.
- ☒ Ha az ügyfél leadja a kérelmét az ügyintézőnél, akkor az ügyintéző átviszi a titkárságra, ahol a jegyző szignálja az ügyet az adott ügyintézőhöz, majd átadja a kérelmet iktatásra, iktatás után pedig visszakerül az ügyintézőhöz végrehajtásra. (Létezik SOS iktatás is, ha az ügy megkívánja).
- ☒ Ha a titkárság beiktatta a főszámot és továbbította az ügyet az ügyintézőhöz, akkor új alszám létrehozása csak akkor történhet meg, ha az ügyet az ügyintéző átveszi.
- ☒ Az ügyintéző egy főszámhoz csak egyesével tud létrehozni alszámokat, vagyis ha létrehoz egy alszámot (pl. egy határozathoz), akkor addig nem tud másik alszámot létrehozni, amíg a titkárság vissza nem veszi az ügyet. Ez csoportos határozatok esetében nagyon nehézkes.
- ☒ Előfordul, hogy ügyintézés közben újabb iratok érkeznek be, ilyenkor várakozás történik a következő alszám kibocsátásáig.

⁴ Az ügyiratok csatolását egy jól áttekinthető, informatív űrlap segíti. A kijelölt iktatási tételt akár előiratként akár utóiratként is lehet csatolni. Az előre definiált riportok segítségével olyan kérdésekre lehet válaszolni, mint például hány darab hátralékos ügy van adott ügyintézőnél, vagy melyek a határidőre elintézett ügyek egy adott szervezeti egységben, vagy hány darab főszámos tétel volt adott időszakban. A riportok nyomathatóak is.

Egyéb megállapítások

- ☒ **Ciklusidő mérés:** 1 levélre: kb. 2 percig (1:58) tart egy egyszerű beérkező levél iktatása abban az esetben, ha nem kell az előzményeket keresni a rendszerben. 2009. június 15-én kb. 10 darab bejövő levél volt, amit iktatni kellett, ez az átlagnál kevesebb. Kérelem beadási időszakban ez eléri a napi 20-30db-ot is.
- ☒ **Postabontás:** A takarítónő meghatalmazással veszi át a leveleket a postán. Szokásjog alapján a polgármester bont postát, azonban előfordul, hogy csak délután történik postabontás, vagy ha nincs jelen a polgármester, akkor a jegyző bont postát.
- ☒ **Az ügyintézőknek jelenleg gyakornokok (frissen érettségizett közgazdasági szakközépiskolások) segítenek az iktatási folyamatokban, az alszámok létrehozásában.**
- ☒ **Amit nem iktatunk, az nem ügy! Valójában léteznek olyan tevékenységek (pl. pénzügyi folyamatok, számlák, pénzügyi bizonylatok), amelyekkel kapcsolatos munkafázisok nem jelennek meg az iktatórendszerben.**
- ☒ **Vannak iratok, amiket egyáltalán nem lehet selejtezni.**
- ☒ **Az SZMSZ szerint az ügyiratokról tárgymutatást kell készíteni. Az iktatással párhuzamosan ez most is elkészül betűrend szerint, amely a visszakeresést nagyban segíti, azonban kézzel van vezetve, pedig ez az iktatórendszerből is kijöhetne.**

Az interjúk során alkalmaztuk a SWOT analízis és a Befektetés-Hatás diagramm felrajzolásának módszerét. Mindkét módszert arra használtuk, hogy az ügyintézési idő csökkentése érdekében felmérjük a kritikus területek, tevékenységeket. A kapott eredmények egybevágóan azzal, hogy elsősorban az új ügyfélszolgálati folyamat bevezetésére, illetve az iktatás, irattározás folyamatának megváltoztatására, fejlesztésére kell összpontosítani.

SWOT ANALÍZIS

A folyamatinterjúk és a jelenállapot felmérés egyik témája volt a SWOT analízis elkészítése, melynek összesítései általánosságban a hivatalról, valamint az ügyfélkezeléssel kapcsolatosan a következő táblázatokban szerepelnek:

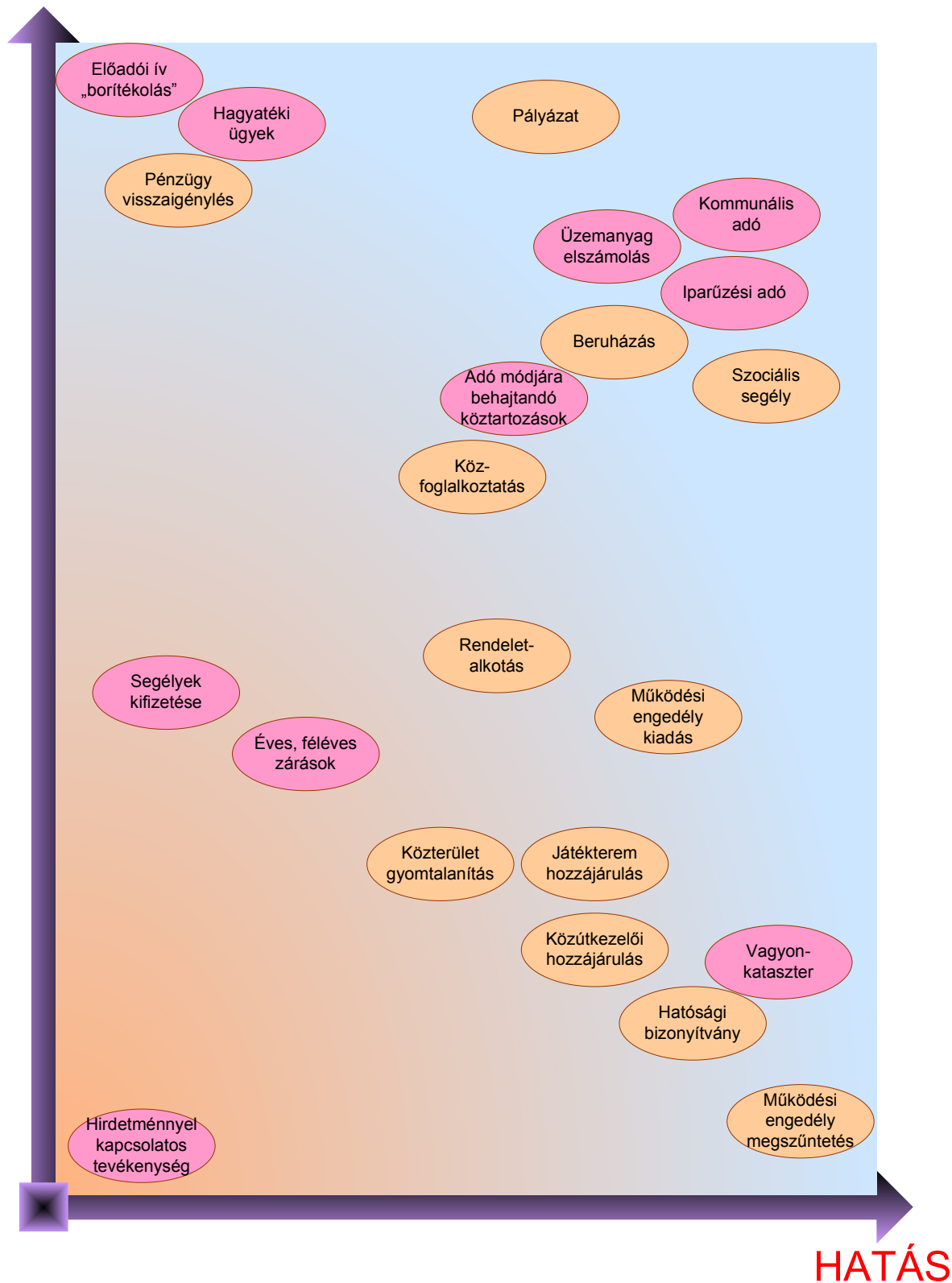
SWOT - Általánosságban a hivatalról	
Erősségek	Gyengeségek
<p>Az átlaghoz képest magas szintű szakmai tudás van jelen (de szükséges lenne a folyamatos fejlesztésre)</p> <p>Szakmai tudás, felkészültség</p> <p>Megfelelő technikai háttér</p> <p>Tapasztalt munkaerő</p> <p>Kitartás</p> <p>Terhelhetőség</p> <p>Ügyfélbarát</p>	<p>Nincs összetartás</p> <p>Nincs igazi hivatali kollektíva</p> <p>Nem egy egység a hivatal, hanem széthúzás van</p> <p>Nem segítenek egymásnak a dolgozók</p> <p>A szakmai tudás nem megfelelő kihasználása</p> <p>Munkahelyi csapat szétzilálása</p> <p>Iratkezelés helyzete</p> <p>Közösség, mint csapat</p>
Lehetőségek	Veszélyek
<p>Feladatok elosztásának átstrukturálása</p> <p>Munkahelyteremtő lehetőségek teremtése a községben (igazából ez nem a hivatal lehetősége, hanem a községé)</p> <p>Kiaknázható tudás, tapasztalatok</p> <p>Számítástechnika fejlesztése</p> <p>Folyamatszervezés</p>	<p>Belső információk áramlanak ki a rendszerből</p> <p>Iratkezelésből adódó problémák</p> <p>Még mindig túl sok a papír</p> <p>Időbeosztás</p>

SWOT – Ügyfélkezeléssel kapcsolatosan	
Erősségek	Gyengeségek
<p>„nyitott ajtók”</p> <p>Azonnali ügyintézés</p> <p>Empatikus kiszolgálás</p>	<p>Személyfüggő ügyintézés</p> <p>Kicsi az önállósági fok az ügyintézők szintjén</p> <p>Túlterheli a vezetőket (polgármester és jegyző)</p>
Lehetőségek	Veszélyek
<p>Ütemezés</p> <p>A front- és back-office típusú tevékenységek szétválasztása</p> <p>Egy-ablakos kiszolgálás</p> <p>A back-office tevékenységeknél javul a munkafegyelem ☺</p>	<p>Nem tervezhető</p> <p>Nem követik a jogszabályi változásokat a saját munkakörükre vonatkozóan</p> <p>Nem minden ügýtípust ismer az ügyfélszolgálati dolgozó</p> <p>Helyettesítés/helyettesíthetőség</p>

BEFEKTETÉS – HATÁS DIAGRAMM

A folyamatinterjúk és a jelenállapot felmérés következő témája volt a hivatal tevékenységeinek elhelyezése a Befektetés-Hatás koordinátarendszerben, amely az alábbi ábrán látható:

BEFEKTETÉS



AZ ÚJ ÜGYFÉLSZOLGÁLATI FOLYAMAT TERVE

Az új ügyfélszolgálati folyamat terve a jövőállapot műhelymunka során került meghatározásra. A műhelymunkán résztvevő munkatársak elsősorban az ügyfélszolgálatban közvetlenül érintett kollégák, továbbá azon területek képviselői voltak, akiknek a tevékenységi körét az ügyfélszolgálat leginkább támogatja.

Működési keretek

A hivatal szervezetében a párhuzamos hierarchia kialakítása mentén felülvizsgáltuk, hogy az ügyfélszolgálattal kapcsolatos tevékenységek terén mely feladatok végezhetőek el hatékonyabb módon projekt rendszerű működés keretében. E struktúra fő jellegzetessége, hogy a formalizálható világos döntési modelleket tartalmazó feladatcsoportok (főképpen a hatósági ügyek) továbbra is a klasszikus munkamegosztáson alapuló hierarchikus modellbe szerveződnek. Ugyanakkor a munkaszervezés, ellenőrzés (ügykontrol), az információ megosztás és a tudásbázis fejlesztés terén a csapatmunka kerül fókuszba a rugalmas, könnyen alakítható projekt team modellben, elsősorban kis-csoportokba szervezve.

Kiszolgáló folyamat - iktatás

Megállapítást nyert, hogy az alfolyamatként (kiszolgáló folyamatként) kezelt iktatási folyamat (számítógépes ikon jelzi) a következő feltételek mellett kell része legyen az ügyfélszolgálati folyamatnak:

- Az ügyfélszolgálatos létrehozhat főszámot az iktatórendszerben.
- Az ügyintéző az adott szakmai tevékenység elvégzésénél, az ügyfélszolgálatos pedig az ügyfélkiszolgálás során elvégzi a tevékenységét az iktató programban (alkalmazkodva az iktató program ügymenet logikájához) az alszám előkészítés pontig. Ezt követően adja át saját tevékenységét a folyamat következő lépése szerint.

Mindezzel jelentős idő szabadul fel, nem kell várni az alszám generálására a titkársági központi iktatónál.

- Az ügyiratokat az ügyfélszolgálatos átadja a szakmai ügyintézőnek, de a szakmai ügyintézőtől az ügy lezárásáig már nem szükséges az ügyiratokat vándoroltatni.

Az iktatás folyamatának mélyebb vizsgálata, az iktató program további lehetőségeinek elemzése, valamint az iktatóprogram oktatása a projekt 2. fázisában valósul meg, a döntési kompetenciák felülvizsgálata kapcsán. Fontos, hogy a projekt 2. fázisa az iktató program kapcsán már eredményezze az iktatás és irattározás módosított folyamatát, valamint az is, hogy a képzés megtörténjen az új ügyfélszolgálati folyamat beindulása előtt.

Bihardancsháza

Bihardancsházán 4 órában van ügyfélfogadás, jelenleg egy közalkalmazott segít akkor, amikor a hivatal részéről nincs helyben ügyintéző. Érdemes a jelenlegi ügyfélfogadási rendszert fenntartani Bihardancsházán, ezért a települések-időpontok összerendelésre jelenleg (az ügyek kevés száma miatt) nem érdemes fókuszálni.

Azokban a ritka esetekben (évi 3-4 alkalom), amikor azonnali ügyintézés lenne indokolt, érdemes telefonon összehangolt és rugalmas ügyintézés megvalósítani.

Jelölések

Az ügyfél megjelenése, azaz a folyamat kezdete rózsaszínű ovális formával jelzett. Az ügyfél mindaddig jelen van személyesen a folyamatban, amíg sárga, vagy zöld ovális forma nem jelzi a folyamat lezárását. A sárga ovális forma azt jelenti, hogy a folyamatot az ügyfélszolgálat zárta le, míg a zöld ovális forma eszkaláció zárásával jelzi az ügyfél elengedését. A sárga téglalap alakú jelölések a folyamat mozzanatait, míg a sárga rombusz jelzések az elágazási, döntési pontokat jelölik. A folyamat előrehaladását a nyilak szemléltetik, szaggatott vonallal került jelölésre az olyan folyamatlépés, ahol a tevékenység opcionális, azaz nem minden esetben történik meg. Világoskék sorszámozott kör jelek szemléltetik a két különböző oldalon található ábrák kapcsolódási pontjait. Számítógépes ikon jelképezi az adott folyamatlépés számítógépes feldolgozásának szükségességét. Szürke, kártya szimbólum jelöli azokat a pontokat, ahol a folyamatba mérőszám építhető be, míg téglalap alakú jel, alul hullámvonallal jelenti a folyamatlépéshez tartozó papír alapú dokumentumot.

A folyamat informatikai támogatása

- ☒ Elsődlegesen használandó az iktató program, melynek statisztikai fogják mutatni az ügyfélforgalom és az ügykezelés adatait napi szinten.
- ☒ Az iktatóprogram nem kezeli azokat az ügyfélszolgálatos tevékenységeket, amelyek valójában nem ügyek. Ezért az ügyfélszolgálatos kolléga fogja rögzíteni a csak tájékoztatásra irányuló eseteket, illetve a folyamatban lévő ügyekre vonatkozó ügyféloldali információk vezetését (amelyek nem kerülnének be az iktató programba), továbbá a panaszokat és a dicséreteket egy erre kidolgozott táblázatban (Ügyfélszolgálati Tábló).
- ☒ Miután az iktató program adatai is táblázatba exportálhatóak, így a projekt második fázisának részfeladata az a közös táblázat, amely a napi statisztikai adatokat együtt képes mutatni. Mindez előfeltétele az ügyfélszolgálat mindenkori méretezésének.

A folyamat részletes leírása

A folyamat egy ügyfél egy ügyének ügyfélszolgálat oldali lépéseit követi végig a következőkben látható ábra alapján.

A folyamatlépések ismertetése előtt külön ki kell az alábbi két esetre, amelyek a standard folyamattól részben eltérnek

Hirtelen megemelkedő ügyfélforgalom tapasztalható.

Két külön eset tartozik a dömping jellegű ügyfélkiszolgálás alá:

- a) Amikor a hivatal képes előre látni, becsülni az ügyfélforgalom emelkedését (pl. a tömegesen kibocsátott határozatokra az ügyfelek jellemző módon vagy az első nap, vagy az utolsó nap reagálnak), ekkor az érintett szakmai ügyintéző az ügyfélszolgálati irodán személyesen is besegít, koordinálja az ügyintézést, tehermentesítve ezzel az ügyfélszolgálatos kollégát.
- b) Amikor teljesen váratlan az ügyfélforgalom hirtelen emelkedése, akkor a jegyző azonnali utasításai szerint szerveződik az ügyfélkezelésben részt vevő kollégák személye és tevékenysége.

Egy ügyfél egyszerre több ügyet szeretne elintézni.

Alapvetően az egyes ügyek intézési rendje szerint kell eljárni a folyamatterv alapján. Ha elsőbbségi ügye is van az ügyfélnek, akkor nem szabad vártni, először azt kell intézni, majd ezt követően lehet a többi ügyre rátérni. A többi ügy közül az ügyfélszolgálat tevékenységi körébe tartozó ügyeket kell előre venni abból a megfontolásból, hogy így már a többi ügy is magasabb fokon lesz előkészítve. Ezután következhet az azonnali ügyek intézése úgyszintén a folyamatterv alapján.

A folyamat első része az ügyfélkezelésre, míg a második része az ügykezelésre irányul.

Az ügyfél személyes megjelenésekor ügyfélszolgálati időn kívül csak elsőbbségi ügyintézés kapcsán fogadható ügyfél. Az elsőbbségi ügyintézés az

- elhalálozás és a
- születés eseteire vonatkoznak.

Elsőbbségi ügyintézés esetén előfordulhat, hogy nem az ügyfélszolgálaton jelenik meg az ügyfél, hanem közvetlenül az ügyintézőnél, ha ezt előzetesen egyeztetette. Ilyen esetben az adott ügyintéző informálja az ügyfélszolgálatos kollégát az ügyfél várható érkezéséről.

Elsőbbségi és azonnali ügyintézés esetén is indokolt az ügyfélszolgálatos és a szakmai ügyintézésért felelős kolléga egyeztetése legalább telefonon az ügy és az ügyfél átadása érdekében, elkerülve ezzel az ügyfél esetleges várakozását. Indokolt esetben az ügyfélszolgálatos kolléga kíséri át az ügyfelet a szakmai munkát végző munkatárshoz.

Az ügyfél személyes megjelenésekor nem szükséges tipikus ügyfélszolgálati kérdéssor, a tapasztalat szerint inkább az ügyfél kérdez az ügyével (beadott kérelem, kérelem kitöltés) kapcsolatban. Az ügyfélszolgálatos kolléga feladata ennél a folyamatlépésnél az ügy értelmezése (esetleg az ügyfélhistória áttekintésével), illetve annak az eldöntése, hogy az ügy:

- azonnali ügyintézés igényel, vagy
- csak tájékoztatást igényel, vagy
- ügyfélszolgálati ügyintézés igényel, vagy
- eddig még nem fordult elő, ismeretlen az eljárás, és az ügyet a jegyzőhöz kell továbbítani.

Az azonnali ügyintézés folyamata megegyezik az elsőbbségi ügyintézéssel, mindössze az esetek különbözőek, előfordul, hogy az ügyfél nem magától jelenik meg az ügyfélszolgálaton, hanem idézik őket. Fontos, hogy ezen a ponton egy mérőszám kerül a folyamatba, amelynek input adatait az ügyfélszolgálatos kolléga az Ügyfélszolgálati Tablóban rögzíti.

Az azonnali ügyintézés esetei a következők:

- hagyatéki ügyek
- házasság kötés
- teljes hatályú apai elismerő nyilatkozat felvétele
- szabálysértési feljelentés
- adók módjára behajtandó köztartozások behajtásának folyamata
- kommunális és iparüzési adó ügyek

Amennyiben csak tájékoztatás volt szükséges, úgy a szóbeli és esetlegesen írásbeli tájékoztatás után az ügyfél elengedésekor a következő, a tájékoztatásra utaló mérőszám input adatainak rögzítését végzi az ügyfélszolgálatos kolléga az Ügyfélszolgálati Tablóban.

Konkrét ügy esetén, az ügyfélszolgálatos kollégának el kell döntenie, hogy a konkrét ügy eljárása ismert-e a hivatala számára. Ha ismert, akkor a konkrét ügy az iktató rendszer szerint új ügynek minősül (még ha előzményezni is kell) vagy hiánypótlás. Ha előfordulna az az eset, hogy nem tud dönteni a konkrét ügyről, akkor átadja az ügyfelet és az ügyet az általa helyesnek vélt szakmai munkát végző kollégának. Ebben az esetben is szükséges az információk rögzítése az Ügyfélszolgálati Tablóban.

Ha a konkrét ügyre vonatkozóan még nincs ismert eljárási rend a hivatalban, akkor az iratanyag összegyűjtése mellett időpontot kell foglalnia a jegyző fogadási naptárában, ugyanis az ügyet a jegyzőhöz kell eszkalálnia. A megfelelő vizualizálás érdekében érdemes erre egy különálló iratgyűjtő papucsot „Jegyzői Eszkaláció” felirattal használnia. Az ilyen esetekre a jegyzőnek célszerű elkülönített időpontokat egyeztetni az ügyfélszolgálatos kollégával, amelyek foglalása esetén nem szükséges az ügyfélszolgálatosnak az ügyfélkezelés idején külön egyeztetni a jegyzővel, és így az ügyfelet esetleg várakoztatni. Ha ilyen eset előfordul, akkor ezt is rögzíteni kell az Ügyfélszolgálati Tablóban.

Ha az ügyfél nem elégszik meg a megadott jegyzői időponttal, hanem azonnal meg akarja oldatni az ügyét, ez ma leginkább azért van, mert nincs jegyzői és polgármesteri ügyfélfogadási idő meghatározva, amelyet mindinkább tervszerűvé kell tenni a jövőben. Persze lesz olyan ügyfél, aki kezdetben a „hátsó ajtón” fog bejönni, de a folyamat bevezetése során a korrekt és udvarias tájékoztatás révén ez egyre kevésbé lesz jellemző.

A konkrét ügyek kapcsán némely esetben indokolt az előzményezés szükségességének mérlegelése, pl. a mozgáskorlátozottak gépjármű támogatásának megítélésekor fontos látni az összes többi előző iratát (7 pontos orvosi igazolása megvan-e?). A hivatal sajátossága, hogy az előzményezés az iktatórendszer váltása, valamint az irattározás lemaradása miatt akár 30-40 percig is eltarthat.

A várakozás elkerülése végett ezekben az esetekben (egyrészt az ügyfélhez igazodóan, másrészt a napi ügyfélforgalom ismeretében) az ügyfélszolgálatos kollégának célszerű az előzményezést az ügyfélfogadási időn kívülre halasztania. Az iratanyagok átvételével, amelyet a megfelelő vizualizálás érdekében egy különálló, „Előzményezendő Ügyek” feliratú iratgyűjtő papucsban tárol el, tájékoztatja az ügyfelet az ügy következő lépéseiről. Célszerű elkérni a kontakt adatokat, hiszen az előzményezést követően fog kiderülni az esetleges hiánypótlás. Fontos, hogy ezekről az esetekről is kerüljön adat rögzítésre az Ügyfélszolgálati Tablóban.

Bizonyos esetekben előfordulhat, hogy az ügyintézés egy jegyzőkönyv felvételére terjed csak ki, melyet az ügyfélszolgálatos kolléga készít el. Miután ez sem rögzítődik az iktató programban, így az ilyen jelegű ügyintézésnek az Ügyfélszolgálati Tablóban szerepelnie kell.

A jogosultság vizsgálat nem jellemző, az ügyintézők ismerik személyesen az ügyfeleket, nem vizsgáljuk a meghatalmazást, ugyanakkor célszerű, ha ez a folyamat része legyen.

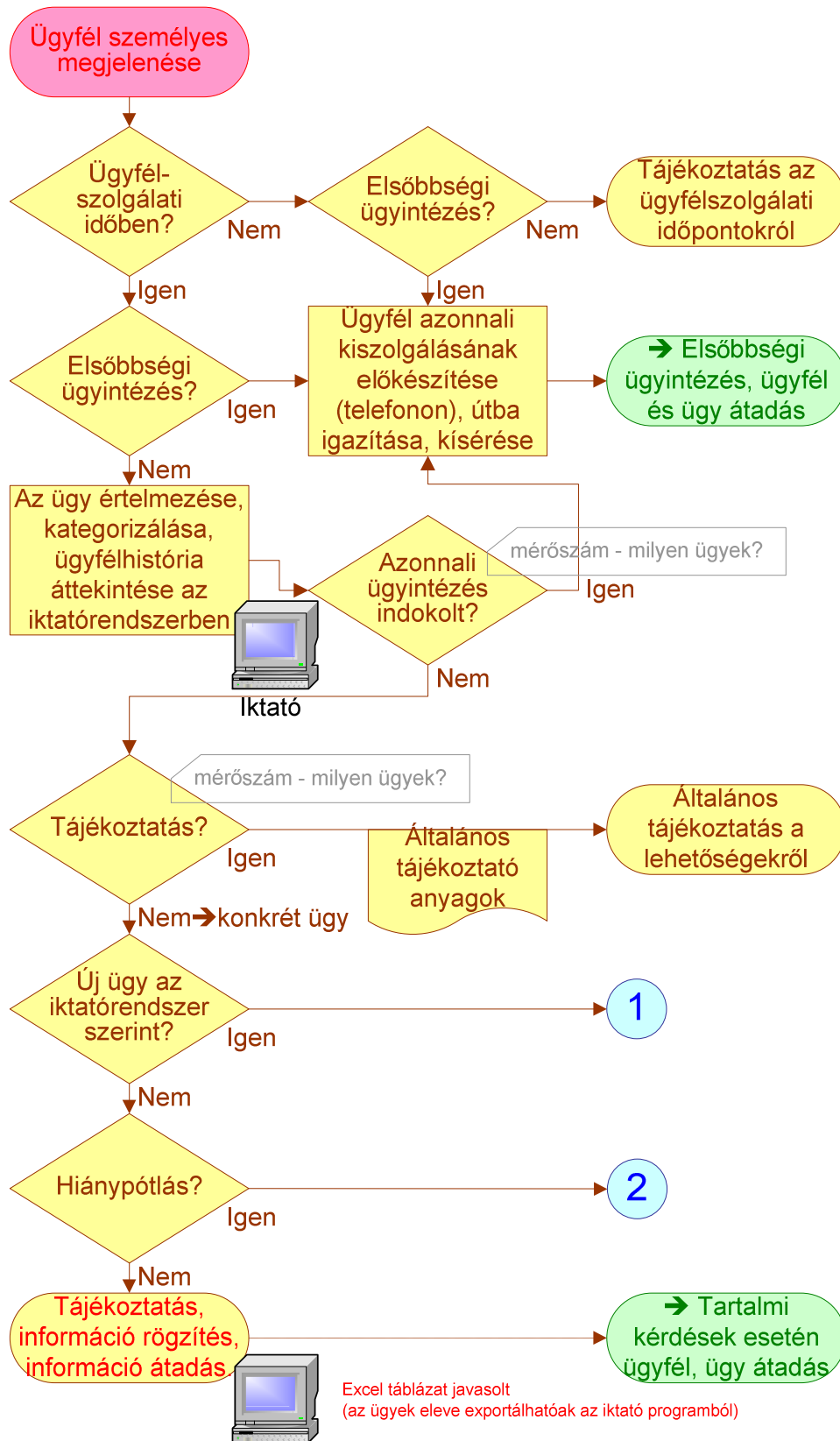
Amikor minden ellenőrzés és vizsgálat készen van, akkor a kérelem befogadásával, az adategyeztetéssel együtt az ügyfél kérelmének formai ellenőrzése is megtörténik. Sokszor előfordul a helyi szokásjog alapján, hogy az ügyfélszolgálatos kolléga segít az ügyfélnek az űrlapok kitöltésében. Az ügyfélszolgálat helyes méretezése érdekében erről is érdemes adatokat bevinni az Ügyfélszolgálati Tablóba.

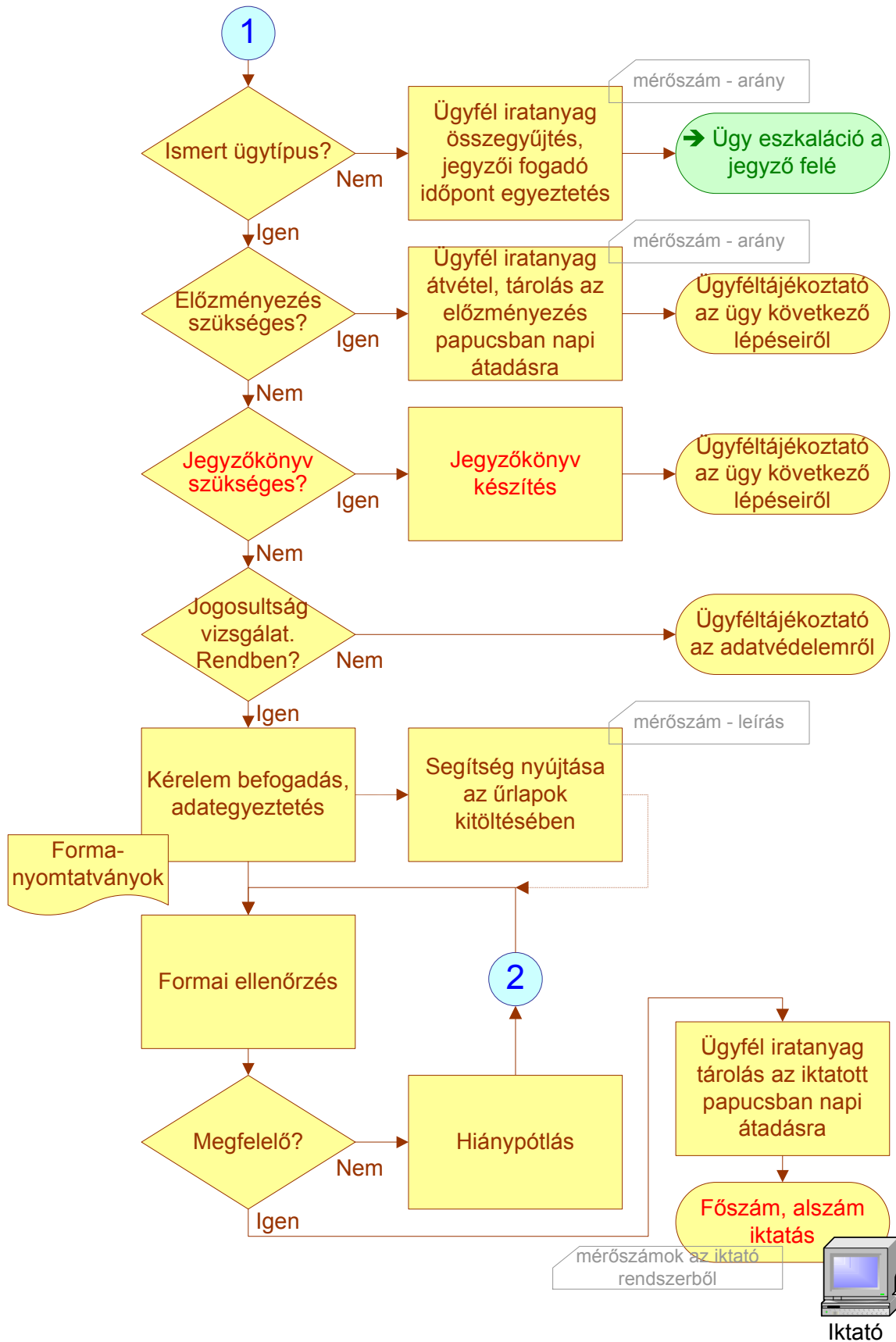
Ha a formai ellenőrzés során a kérelem befogadható, de nem teljes, úgy hiánypótlás fog következni. A hiánypótlás újbóli ügyfélkontaktot jelent, ezért a folyamatnak belépési pontja van a formai ellenőrzés folyamatlépésnél.

Ügytípustól függően történhet a formai ellenőrzésen túl olyan tartalmi ellenőrzés is mely segít az ügy intézésében és az ügyfélszolgálatos kolléga szakmailag felkészült erre a tevékenységre. Az erre vonatkozó információkat az Ügyfélszolgálati Információs Mátrix tartalmazza ügytípusonkénti bontásban.

Amennyiben az ügyirat befogadott vagy teljes, úgy megtörténik az ügyirat tárolása abban (a megfelelő vizualizálás érdekében különálló) „Iktatott Ügyek” feliratú iratgyűjtő papucsban, ahol a szakmai ügyintézését végző kolléga neve is szerepel. Ezt követi a főszám, hiánypótlásnál az alszám iktatása. Az ügyekre vonatkozó mérőszámok ekkor az iktató programból fognak majd a napi statisztikába kerülni.

Az ismertetett folyamatlépések a következő két ábrán tekinthetők meg:





Az ügyfélszolgálatos kolléga munkája nem fejeződik be az ügyfélfogadási idő lejártával, ugyanis szükséges további előkészítő tevékenységek elvégzése az ügyintézesekkel kapcsolatban. Az ügyfélszolgálatos kolléga munkájának folyamatát az ügyfélfogadási időn kívül a következő ábra szemlélteti. Ezen úgynevezett batch jellegű munkálatok részletezése a következő:

Azok az ügyek, amelyekre még nincs ismert eljárási rend a hivatalban („Jegyzői Eszkaláció” feliratú iratgyűjtő papucsban átmenetileg tárolva) továbbítása, eszkaláció a jegyző felé.

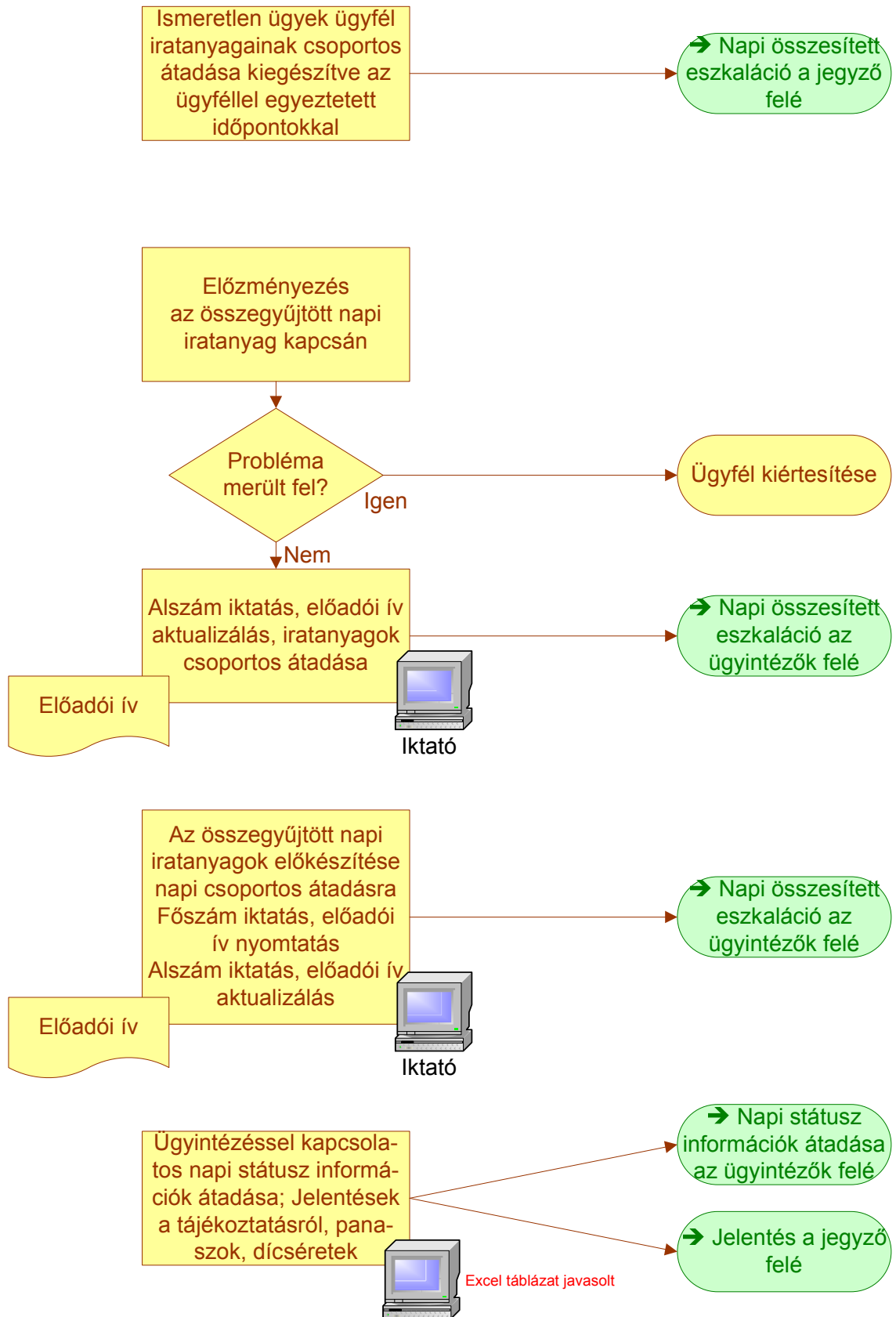
Azok az ügyek, amelyeknél az ügyfélszolgálatos kolléga előzményezést tartott szükségesnek („Előzményezendő Ügyek” feliratú iratgyűjtő papucsban átmenetileg tárolva), el kell végezni az ügy előzményeinek megkeresését, becsatolását a begyűjtött ügyiratok mellé. Az előzményeket azért érdemes behelyezni az új irat mellé, hogy egybe legyen látható az ügyfél teljes iratanyaga. Ezen a ponton az adott alszám iktatását és az előadói ív aktualizálását követően történhet meg a teljes ügyiratanyagok továbbítása a szakmai ügyintézőt végző kollégák felé napi egyszeri és csoportos átadással. Előfordulhat, hogy az iratanyag nem teljes, ekkor szükségessé válik az ügyfél kiértékelése hiánypótlás okán.

Az ügyfélszolgálaton felgyülemlt, „Iktatott Ügyek” feliratú iratgyűjtő papucsokban (ahol a szakmai ügyintézőt végző kolléga neve is fel van tüntetve) átmenetileg tárolt ügyiratok továbbítása a szakmai ügyintézőt végző kollégák felé is napi egyszeri és csoportos átadással történik. Ha az ügyfélforgalom miatt az ügyfélkezelés időpontjában elmaradt a főszám, vagy az alszám iktatása, akkor azt értelemszerűen a napi csoportos átadás előtt kell elvégezni. Szintén fontos felhívni a szakmai ügyintézőt végző kollégák figyelmét az ügyintézővel kapcsolatos státuszinformációkra (pl. „ma nem tudok bejönni, majd pénteken jövök, stb.), amelyek az Ügyfélszolgálati Tablóból kinyerhetőek.

A napi működési statisztika automatikusan rendelkezésre fog állni az Ügyfélszolgálati Tablóból. Fontos, hogy a panaszok és dicsérek rögzítését is ebbe a táblázatba rögzítse a nap során az ügyfélszolgálatos kolléga.

Az ügyfélszolgálati folyamat fenntartása, pozitív hatások

- ☒ Nem lesz indokolatlan ügyfél sétálgatás a hivatal épületében, javul a fizikai biztonság.
- ☒ A felszabaduló idő kapcsán több lehetőség nyílik akár kis csoportokban, akár az egész szervezet részére az ügyek hozamának, tartalmi részének, tipizálásának rendszeres átbeszélésére, hivatali know-how fejlesztésre.
- ☒ A változásokat illetően egybecsengő megállapítás volt, hogy azok nagyon is kihatnak munkavégzésük hatékonyságára, mivel bőven akad belőlük. Azonban úgy tűnik, hogy leginkább nem is a gazdasági jellegű változások, a recesszió okozzák a legjelentősebb problémákat, hanem a folyton változó törvényi háttér. További jelentős gondot okoz számukra a változások - ügyfelek általi- elfogadtatása, illetve a változások értelmezése, mivel azoknak mibenléte sokszor nincs kellően definiálva az illetékes szerv(ek) által. Mindez fontos, hogy visszacsatolás révén a rendszer eleme legyen, hiszen közvetve jelent szakszerűbb és gyorsabb ügyintézőt. A heti, havi rendszeres állományi megbeszélések megszervezése, moderálása a jegyző feladatkörébe kell tartozzon.



AZ ÜGYINTÉZÉSI IDŐ CSÖKKENTÉSÉNEK TERVE

A projekt jelenlegi fázisában megvalósuló, ügyintézési idő csökkenésére irányuló tervek

Az ügyfélszolgálati folyamat bevezetésével, valamint az iktatás folyamat ügyfélszolgálatot érintő részleges módosításával a következőkben felsorolt veszteségek megszüntetése eredményezi az ügyintézési idő csökkenését:

☒ „Nyomó modell - Toló hatás” az ügyféllel történő kommunikációban

A jelenlegi ügyintézésben az egyik legnagyobb veszteségforrását az ügyszó egyáltalán nem tartozó ügyfél-kommunikáció mértéke és gyakorisága jelenti. Az ügyfélszolgálati folyamat bevezetésével ezt a veszteségforrást átirányítjuk az ügyfélszolgálatra, így az ügyfél nem fogja terhelni „kis történeteivel” az ügyintézőket, az ügyfélszolgálaton pedig nem fognak, vagy lényegesen kisebb mértékben fognak belemenni ilyen „sztorizásba”. Annál is inkább, mert az ügyfélszolgálaton megjelenő következő ügyfél lesz az, aki „kinyomja”, „kitolja” ezt a veszteséget a folyamatból

☒ Ügyfélkezelés és ügyintézés szétválasztása

Az ügyfélkezelés és az ügyintézés elválasztása fogja eredményezni az ügyfélszolgálaton a standard, mindinkább rutinszerű ügyfélkezeléseket, amelynek hatására egyrészt egyre gyorsulni fog a kommunikáció az ügyféllel, másrészt a standard tájékoztatás révén csökkenni fognak a hibák a ráépülő szakmai folyamatokban, kevesebb lesz a hiánypótlás, az ügyfél számára is érezhetően gyorsabb lesz az ügyintézés. A másik oldalon, a szakmai ügyintézés végző kollégáknál jelentős mértékben csökkennek, az ügynevezett átállási veszteségek, azaz nem kell mindig megszakítaniuk a szakmai ügyintézés folyamatát az ügyfél megjelenése miatt.

☒ Főszám és alszám iktatása az ügyfélszolgálaton, alszámok iktatásának előkészítése a szakmai munkát végző kollégáknál

Kiemelkedően magas várakozási veszteség megszűnése realizálódik az iktatás és irattározás, mint kiszolgáló folyamat fejlesztésével. (Lásd.: „Az új ügyfélszolgálati folyamat terve” fejezet; „Kiszolgáló folyamat – iktatás” bekezdés)

☒ Előadói naplók kézi vezetésének megszüntetése

Az összes ügyintézőnél jelenleg papíron vezetett ügyintézési naplók megszüntetésre kerülnek. A hivatal tervezhető működtetése érdekében a statisztikai információkat az ügyfélszolgálaton bevezetésre kerülő egyszerű, táblázatos nyilvántartás fogja segíteni, valamint a számítógépes iktató rendszer. A napi statisztikák a két rendszer adatainak összedolgozásából kerülnek ki, támogatva az ügyfélszolgálat méretezését és a napi munkaszervezést, tervezhetőséget biztosítva a jegyző számára a hivatal működtetése terén.

☒ Vizualizálás, iratvándorlási utak csökkentése

Az ügyfélszolgálaton megjelenő, majd a szakmai ügyintézésre, később pedig az irattározásra átadandó ügyiratok vizualizált tárolókban történő továbbítása keresési veszteségek csökkenését fogja eredményezni.

☒ Jegyzői kiszignálások drasztikus csökkentése

A jelenleg alkalmazott jegyzői feladat kiszignálás az ügyfélszolgálati folyamatokkal kapcsolatos ügyintézésekben átkerül az ügyfélszolgálatos kolléga feladatkörébe, drasztikus mértékben csökkentve ezzel a várakozási veszteségeket a korábbi jegyzői kiszignálással összehasonlítva. Egyúttal tehermentesíti a jegyzőt is, aki az ügyintézések törvényes felügyeletére és ellenőrzésére így több időt szánhat.

☒ Polgármesteri és jegyzői ügyfélfogadási rend kialakítása

Az ügyfélfogadási idők meghatározása tehermentesítést jelent, amelynek közvetett hatása van az ügyintézési idő csökkentésére.

A projekt későbbi fázisaiban megvalósuló, ügyintézési idő csökkenésére irányuló tervek

A projekt 2. fázisában az iktatás és irattározás folyamatának fejlesztésével, a teljes szervezetre történő kiterjesztésével, valamint a témakörben megtartandó képzésekkel elérjük, hogy a várakozási idők ezekben a folyamatokban a minimálisra csökkenjenek, az irattározási tevékenység elmaradásának ledolgozásával pedig a (főképp előzményes okozta) keresési veszteségek csökkenése fogja jelenti az ügyintézési időt redukálni. A hivatali SZMSZ szerint az ügyiratokról tárgymutatást kell készíteni. Az iktatással párhuzamosan ez most is elkészül betűrend szerint, amely a visszakeresést nagyban segíti, azonban kézzel van vezetve, pedig ez iktatórendszerből is kijöhetne. A projekt 2. fázisában törekedni kell az iktatóprogram olyan kihasználására, amely mind a jegyzőt, mind az ügyintézőt támogatja megfelelő statisztikai kimutatásokkal, megszüntetve az ügyintézésekhez kapcsolódó kézi kimutatások elkészítését. Az ügyre vonatkozó munkavégzési idő csökkenése közvetve fog érvényre jutni (keresési veszteség csökkenése) az ügyintézési időben attól, hogy az irattározás (néhány ügyintéző esetében az iktatás) folyamata az ügyintézők részéről egyáltalán használva lesz, és az ügyintéző zárja le, majd pedig irattározza az ügyet, amelyre az iktató program lehetőséget is biztosít. Az előadói ív nyomtatása pedig párhuzamos adatrögzítést fog felszámolni.

A projekt 3. fázisában a pénztár számítógépes nyilvántartásával, valamint a költségvetés készítésének és követésének magasabb fokú automatizálásával a pénzügyi-számviteli területen fog realizálódni jelentős mértékű ügyintézési idő csökkenés.

A hivatalban bevezetendő egyszerű belső levelezési rendszer, amelyet az intézményekben is használhatnak, a projekt 4. fázisában fogja kifejteni pozitív hatását az ügyintézési idő csökkenésére.

JAVASLAT AZ ÜGYFÉLSZOLGÁLATI FOLYAMAT BEVZETÉSÉRE

Az ügyfélszolgálat kialakítását az alábbi „nevesített” szempontrendszer és információk, döntési alternatívák mentén javasoljuk bevezetni:

☒ **Szolgáltatás** (mely tevékenységek tartoznak az ügyfélszolgálat körébe)

Ügyfélszolgálati tevékenység	Felelős
Névváltoztatási kérelem	Tarpai Andrea
Lakcímváltozásokkal kapcsolatban a jelentőlapok átvétele, továbbítása	Tarpai Andrea
Rendszeres gyermekvédelmi kedvezmény	Tarpai Andrea
Rendkívüli gyermekvédelmi támogatás	Tarpai Andrea
Óvodáztatási támogatás	Tarpai Andrea
Beiskolázási támogatás	Tarpai Andrea
Újszülötti támogatás	Tarpai Andrea
Hatósági bizonyítványok kiadása	Tóthné Papp Mária
Rendszeres szociális segély	Tóthné Papp Mária
Egészségügyi szolgáltatásra vonatkozó jogosultság	Tóthné Papp Mária
Parkolási igazolvány kiállítása	Tiszai Lajosné
Átmeneti segély	Tiszai Lajosné
Lakásfenntartási támogatás	Tiszai Lajosné
Ápolási díj	Tiszai Lajosné
Közgyógyellátásra való jogosultság megállapítása	Tiszai Lajosné
Eseti gyógyszer-támogatás	Tiszai Lajosné
Közlekedési támogatás	Tiszai Lajosné
Mozgáskorlátozottak gépjárműszerzési támogatása	Tiszai Lajosné
Szociális földprogram	Tiszai Lajosné
Birtokvédelem	Peténé Majoros Emese

☒ **Folyamat** (hogyan működjön az ügyfélszolgálat, teljes részletességgel, minden esetre kiterjedően, a két településre milyen szabályozás vonatkozzon)

Lásd: „Az új ügyfélszolgálati folyamat terve” fejezetben

☒ **Kiszolgáló folyamat** (iktatás, irattározás)

Lásd: „Az új ügyfélszolgálati folyamat terve” fejezetben

☒ **Méretezés, kapacitás** (milyen legyen a helyes erőforrás allokáció, hogyan történjen változtatás, az ügyélforgalomhoz való passzintás)

Lásd: „Az új ügyfélszolgálati folyamat terve” fejezetben

- ☒ **Humán erőforrás** (ki, kik végezzék az ügyfélszolgálati tevékenységet, milyen képzés szükséges, helyettesítés, emelkedett forgalmú ügyfélszolgálat hogyan történjen)

Az ügyfélszolgálatos tevékenységet végző kolléga kiválasztása a hivatal vezetése részéről megtörtént. A kiválasztásnál kiemelt szempont volt az empátia, kommunikáció és a szakértelem. A feladatra kiválasztott személy: **Tiszai Lajosné**.

2009. július 1-től új munkatárs alkalmazása történik meg a hivatalban, korábbi betöltetlen területen. Az új munkatárs részben átveszi azokat a munkatartalmakat, amelyek korábban az ügyfélszolgálatos feladatkörébe tartoztak. Az új munkatárs: **Tiszainé Kiss Judit**.

Megnevezésre került további két munkatárs, akik helyettesítési, illetve hirtelen megemelkedő ügyélforgalom mellett tudják segíteni az ügyfélszolgálat munkáját. Helyettesítő munkatársak: **Tiszainé Kiss Judit** és **Korponainé Nagy Katalin**.

Az ügyfélszolgálati tevékenységhez tartozó képzés célszemélye: **Tiszai Lajosné**.

Hirtelen megemelkedett ügyélforgalom esetén a teendőket lásd: „Az új ügyfélszolgálati folyamat terve” fejezetben.

- ☒ **Naprakész információ** (a szolgáltatás / tevékenységhez szükséges ismeretek, űrlapok, segédletek kategorizálása, összegyűjtése, az ismeretek átadásának akcióterve)

A naprakész információk kialakítása az Ügyfélszolgálati Információs Mátrix (lásd: 1. sz. melléklet) meghatározásával történt meg. A folyamatos fejlesztés, határidők, akciótervek hozzárendelése, változások követése egyaránt megvalósítható a mátrix használatával. Hosszú távon az űrlapok folyamatos fejlesztése is javasolt.

- ☒ **Infrastruktúra** (fogadótér, informatika, munkahely berendezésének biztosítása)

A fogadótér elhelyezése a hivatal első részében, a bejáráshoz közel, a jelenlegi pénzügyi csoport irodájában lett kijelölve, ahol a számítógépes hálózati csatlakozás megoldott, valamint a tervezett másfél munkahely kialakítható. Könnyen megoldható a megfelelő vizualizálás, a tájékoztató anyagok elhelyezése is. A költözés megszervezését és az iroda határidőre történő biztosítását a jegyző végzi.

- ☒ **Kommunikáció, nyitva tartás**

Az ügyfélszolgálat indításáról, a változásokról, a nyitva tartásról és a rendszeres jegyzői (esetleg polgármesteri) fogadói időpontokról a jegyző kommunikációs tervet dolgoz ki.

- ☒ **Fenntarthatóság**

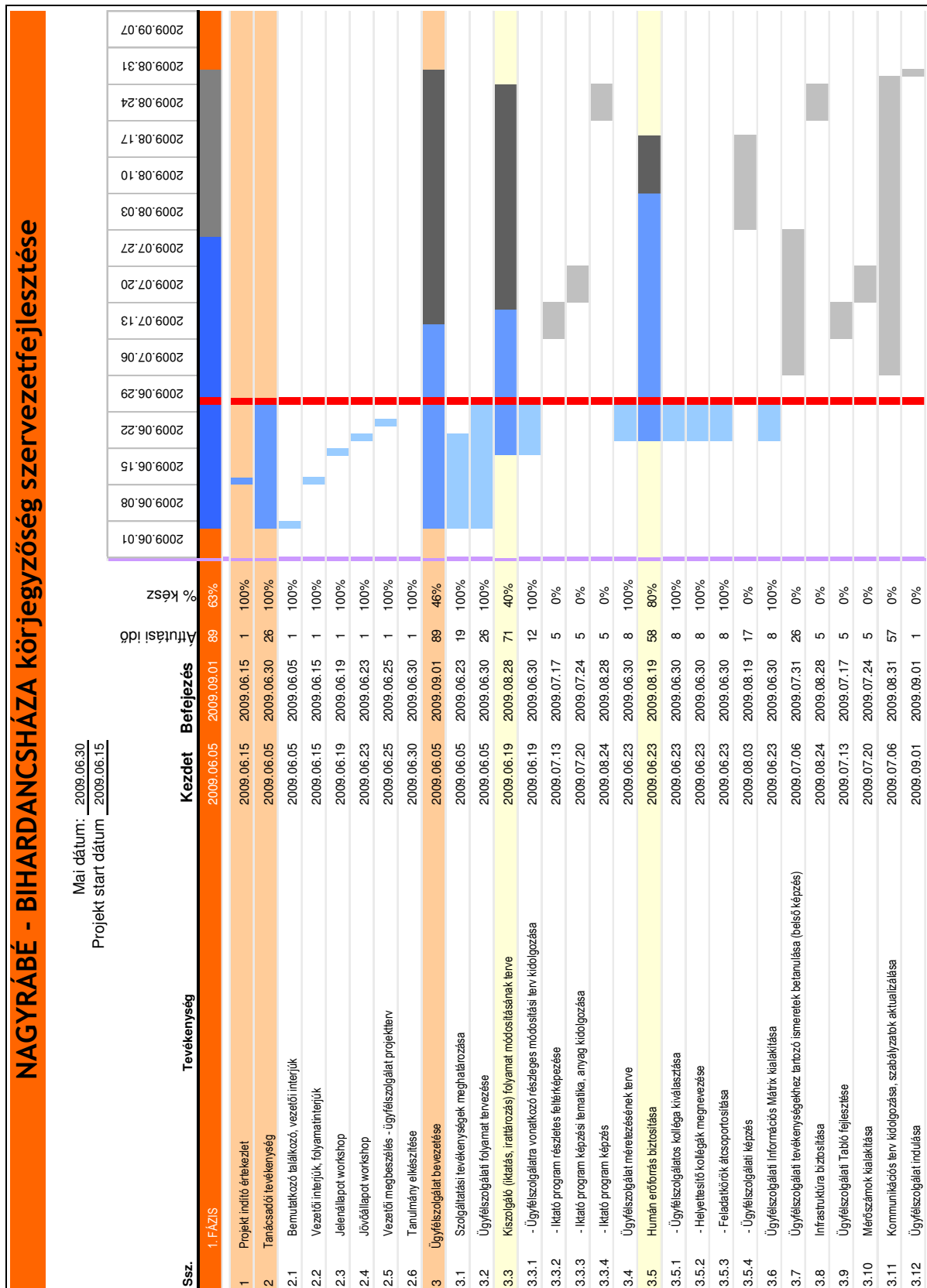
A jegyző szervezi, lásd: „Az új ügyfélszolgálati folyamat terve” fejezet „Az ügyfélszolgálati folyamat fenntartása, pozitív hatások” bekezdés.

- ☒ **Mérőszámok, mérési módszertan, ügyfél-elégedettség mérés**

A mérőszámok, mérési módszertan tekintetében lásd: „Az új ügyfélszolgálati folyamat terve” fejezetben foglaltakat, főképpen az iktató program kiterjesztése kapcsán a projekt második fázisában valósul meg. Ügyfélelégedettség mérést a bevezetést követő 3 hónap után érdemes először végezni, majd pedig fél évente ismételni.

☒ **Projekt indítási határidő → 2009. szeptember 1.**

☒ **Bevezetési és képzési ütemterv**



PROJEKT FÁZIS INFORMÁCIÓK

HUMÁN ERŐFORRÁS

A projekthez szükséges humánerőforrás rendelkezésre állt. A körjegyzőség alkalmazásában álló munkavállalók képzettsége megfelelő volt. A projektfázisban közvetlenül résztvevő személyek:

- Gyarmati Sándorné
- Peténé Majoros Emese
- Korponainé Nagy Katalin
- Tiszai Lajosné
- Tóthné Papp Mária
- Tiszainé Kiss Judit
- Mészárosné Herpai Szilvia

FELÜLVIZSGÁLT FOLYAMAT(OK)

- Ügyfélkezelés az Általános Igazgatási ügyek területén
- Ügyfélkezelés a Szociális Igazgatási ügyek területén
- Ügyfélkezelés az Anyakönyvi és Népszénelnyilvántartási ügyek területén
- Ügyfélkezelés a Kereskedelmi és Közellátási ügyek területén
- Ügyfélkezelés a Vagyonhasznosítási ügyek területén
- Ügyfélkezelés a Kommunális és Mezőgazdasági ügyek területén

ÁTALAKÍTOTT FOLYAMAT(OK)

- Egységes ügyfélszolgálati folyamat
- Iktatás folyamata

Az átalakított folyamat a hivatal dolgozóinak 100%-át érinti a körjegyzőség működési területén (mindkét településen).

SZABÁLYZAT(OK)

Az átalakított folyamat a következő szabályzatok módosítását igényli:

- Szervezeti és működési szabályzat
- Iratkezelési szabályzat
- Az önkormányzat hivatalos weblapján a releváns információk frissítése

*"Minden kőben benne van a szobor,
csak a felesleget le kell faragni róla..."*
(Michelangelo)

Hiszünk abban, ha egy szervezetet nem csak részeiben, hanem egész rendszerében vizsgálunk, akkor mélyrehatóan tudunk közreműködni a hatékonyság növelésében. Ez az új gondolat, amely működteti a HEXOLUT Consultingot, és ez az új, átfogó, mégis a részletekben is eligazodó gondolkodásmód az, amit partnereinknek kínálunk pozíciójuk megerősítéséhez, tevékenységük javításához, veszteségeik lefaragásához. Minden esetben testreszabott, egyedi megoldásokkal növeljük partnereink eredményességét.

Tisztában vagyunk vele, hogy ügyfeleink a két legértékesebb kincsüket bízzák ránk; jó hírnevük megőrzését és működésük titkait. Meghatározó szerepünket annak köszönhetjük, hogy ügyfeleink maximálisan elégedettek teljesítményünkkel, tevékenységünknek köszönhetően sikeresek, fejlődési pályán állnak.

Büszkék vagyunk arra, hogy NAGYRÁBÉ és BIHARDANCSHÁZA körjegyzőség szervezetfejlesztését mi láthatjuk el, hozzásegítjük Önöket és szervezetüket egy folyamatosan magas színvonalon és megbízhatóan működő önkormányzati struktúra kialakításához és fenntartásához.

Köszönjük a lehetőséget, hogy tevékenységünkkel közreműködhetünk Nagyrábé értékteremtő folyamatainak fejlesztéséhez; köszönjük a kiemelkedően barátságos légkört és az elhivatott hozzáállást a hivatal teljes állománya részéről.

Tisztelettel:

Kauth István
Projektvezető
HEXOLUT Consulting

Szonda Tamás
Ügyvezető
HEXOLUT Tanácsadó Betéti Társaság
(cégszerű aláírás)

Budapest, 2009. június 30.

MELLÉKLETEK

AZ ÜGYFÉLSZOLGÁLATI INFORMÁCIÓS MÁTRIX

Ügyfélszolgálati tevékenység rövid leírás az űrlap, tájékoztató funkciójáról	Felelős Űrlap / Tájékoztató	Papír / digitális	Milyen ismeretek szükségesek?
Névváltoztatási kérelem	Tarpai Andrea		
<ul style="list-style-type: none"> - anyakönyvvezető illetékes - jegyzőkönyv felvétele - illetékbélyeg - anyakönyvi kivonat kiállítása - adatváltozás feladása (ASZA) 	jegyzőkönyv	papír	6/2003. (III.7.) BM rendelet az anyakönyvekről, a házassági eljárásról és a névviselésről
Lakcímváltozásokkal kapcsolatban a jelentőlapok átvétele, továbbítása	Tarpai Andrea		
<ul style="list-style-type: none"> - tulajdoni viszonyok vizsgálata (adásvételi szerződés, tulajdoni lap) - ha nincs a bejelentkezőnek tulajdoni hányada, akkor szállásadó hozzájárulása - címnyilvántartásban ellenőrizni, hogy létező-e a cím (ASZA rendszer) - ha nem szerepel a cím, akkor házszám- nyilvántartásba vétele szükséges (ASZA rendszer) kb. 20 lépésben - jelentőlapok átvétele, aláírása - lakcímkártya bevonása - kódolás, továbbítás <p>Okmányiroda felé adatlapon</p>	lakcímbejelentő lap	papír	1992. évi LXVI. Tv a polgárok személyi adatainak és lakcímének a nyilvántartásáról
Rendszeres gyermekvédelmi kedvezmény	Tarpai Andrea		
<ul style="list-style-type: none"> - kérelem benyújtása formanyomtatványon - ellenőrizni, hogy az ügyfél csatolt- e jövedelmi igazolásokat - 18 év felett iskolalátogatási igazolás csatolása szükséges - egy főre eső jövedelem vizsgálata a csatolt igazolások alapján - egy főre eső vagyon vizsgálata a kérelmező nyilatkozata alapján 	Kérelem formanyomtatványon	papír	Gyer 149/ 1997. (IX.10.) Korm. Rend. Gyvt. 1997 évi XXXI. Tv. Önk. Rendelet Ket.

Ügyfélszolgálati tevékenység rövid leírás az űrlap, tájékoztató funkciójáról	Felelős Űrlap / Tájékoztató	Papír / digitális	Milyen ismeretek szükségesek?
Rendkívüli gyermekvédelmi támogatás	Tarpai Andrea		
- kérelem formanyomtatványon - jövedelmi igazolások csatolása	Átmeneti segély kérelem nyomtatvány	papír	Gyer 149/ 1997. (IX.10.) Korm. Rend. Gyvt. 1997 évi XXXI. Tv. Önk. Rendelet Ket.
Óvodáztatási támogatás	Tarpai Andrea		
- kérelem formanyomtatványon - Óvodavezető által kiállított igazolás csatolása - az első alkalom esetében szükséges az ügyfélnek a nyomtatványt kitöltenie - további alkalmak esetében csak az Óvodavezető által kiállított igazolás szükséges, arról, hogy a gyermek a törvényben meghatározott időszakban rendszeresen járt óvodába	Óvodáztatási támogatás iránti kérelem nyomtatvány	papír	Gyer Gyvt Ket Önk. Rendelet
Beiskolázási támogatás	Tarpai Andrea		
- iskolalátogatási igazolások begyűjtése (középfokú és felsőfokú intézményben tanuló gyermekek, hallgatók esetében) a megadott időpontig - kérelem, formanyomtatvány nincs, a településen élő jogosult személyek jövedelemtől függetlenül részesülnek benne - a Népjóléti Bizottság dönt a támogatás összegéről - határozathozatal	nincs		Gyer Gyvt Ket Önk. Rendelet
Újszülötti támogatás	Tarpai Andrea		
- az újszülött gyermek születési anyakönyvi kivonata szükséges - kérelem, formanyomtatvány nincs, a településen élő, lakóhellyel rendelkező részesül a támogatásban, jövedelemtől függetlenül - a gyermek adatainak felvitele (Önk. Prog. Csom.) - határozathozatal	nincs		Ket Önk. Rendelet

Ügyfélszolgálati tevékenység rövid leírás az űrlap, tájékoztató funkciójáról	Felelős Űrlap / Tájékoztató	Papír / digitális	Milyen ismeretek szükségesek?
Hatósági bizonyítványok kiadása	Tóthné Papp Mária		
- csak egészségügyi szolgáltatásra való jogosultságnál állítjuk ki (lásd 10 pont.)			Szt. 54. §
Rendszeres szociális segély	Tóthné Papp Mária		
- kérelem űrlap kitöltés - csatolandó dokumentumok: Munkaügyi Kp. Igazolása (Hatósági Biz.) - családi jövedelem igazolások - végzettséget igazoló okmány - emelt összegű családi pótlék igazolása - 16-20 év közötti gyermekek részére iskolátogatási igazolás v. jövedelem igazolás	kérelem aktív korúak ellátásának megállapítására	papír	1993. évi III. tv. (Szt.) 33.-37. § Önk. Rendelet 9-13. §.
Egészségügyi szolgáltatásra vonatkozó jogosultság	Tóthné Papp Mária		
- kérelem űrlap kitöltés - mellékletek: családi jövedelem igazolás - 16-20 év közötti gyermekek részére iskolátogatási igazolás v. jövedelem igazolás	kérelem egészségügyi szolgáltatásra való jogosultság megállapításához	papír	Szt. 54. §
Parkolási igazolvány kiállítása	Tiszai Lajosné		
- kérelem a mozgásában korlátozott személy parkolási igazolványának igénylésére - I. fokú orvosi szakvélemény a mozgáskorlátozottság megállapításáról (7pontos papír) - megfelelő méretű fénykép, jelenlegi állapotának megfelelő		papír	164/1995(12.27) Korm. Rend.
Átmeneti segély	Tiszai Lajosné		
- átmeneti segély iránti kérelem - családi jövedelem nyilatkozat utolsó havi jövedelemről		papír	SZT 45. § Önk. Rendelet 15. §
Lakásfenntartási támogatás	Tiszai Lajosné		
- lakásfenntartási támogatás iránti kérelem és jövedelem nyilatkozat - utolsó havi jövedelem igazolás - kérelem benyújtását megelőző 3 havi fűtés, villany, víz, szemétszállítás, ill. egyéb számlák másolata - igazolás az adott lakás hasznos alapterületéről		papír	SZT 38.-39 § Önk. Rendelet 14. §

Ügyfélszolgálati tevékenység rövid leírás az űrlap, tájékoztató funkciójáról	Felelős Űrlap / Tájékoztató	Papír / digitális	Milyen ismeretek szükségesek?
Ápolási díj	Tiszai Lajosné		
- kérelem az ápolási díj megállapítására - igazolás és szakvélemény az ápolási díj megállapításához/kötelező felülvizsgálatához(az ápoltság személy házi orvosa tölti ki - kiskorú esetén igazolás az ápolási díj megállapításához az intézményvezetőtől - állandó és tartós gondozáshoz (130 % -os) áp. díj megállapításához szakvélemény az állandó és tartós gondozásra való rászorultság felülvizsgálatáról (Önk. kéri a Módszertani Központtól díjazás ellenében)		papír	SZT 40. §- 44. § Önk. rendelet 19 §
Közgyógyellátásra való jogosultság megállapítása	Tiszai Lajosné		
- kérelem a közgyógyellátás megállapítására - utolsó havi jövedelem igazolás(normatív és méltányosság jogcímén igényelhető ellátáshoz), házi orvostól zárt boríték, a kgy. ellátásra felírható gyógyszerekről és gyógyászati segédeszközökről - alanyi jogú kgy. megállapításnál jövedelem vizsgálat nincs, igazolni kell a jogosultságot, az állandó gyógyszerfogyasztást (zárt boríték házi orvostól, vagy ha nem állandó gyógyszereszedő ezt is igazolnia kell a házi orvosnak) - lejárt kgy. igazolvány visszavétele		papír	SZT. 49.§- 53. § Önk. Rendelet 21.§
Eseti gyógyszer támogatás	Tiszai Lajosné		
- átmeneti segély iránti kérelem - utolsó havi jövedelem igazolás - az összegyűjtött gyógyszerári blokkok a kiadó gyógyszerész által aláírva és lepecsételve		papír	SZT. 45. § Önk. Rendelet 15. §
Közlekedési támogatás	Tiszai Lajosné		
- közlekedési kedvezmények iránti kérelem - I. fokú orvosi szakvélemény(7 pontos) - jövedelem igazolás a tárgy évet megelőző év jövedelméről		papír	164/1995(12.17) Korm. Rend.

Ügyfélszolgálati tevékenység rövid leírás az űrlap, tájékoztató funkciójáról	Felelős Űrlap / Tájékoztató	Papír / digitális	Milyen ismeretek szükségesek?
Mozgáskorlátozottak gépjárműszerzési támogatása	Tiszai Lajosné		
- közlekedési kedvezmények iránti kérelem+ kézzel írott kérelem indokolással - jövedelem igazolás a tárgy évet megelőző év jövedelméről - szerencsés ha van szakorvosi zárójelentés a mozgáskorlátozottság okáról, ill. a felülvizsgálat gyakoriságáról - I. fokú orvosi szakvélemény(7 pontos)		papír	164/1995(12.17) Korm. Rend.
Szociális földprogram	Tiszai Lajosné		
- helyben szokásos módon történő hirdetés után a feliratkozás a kiválasztott alprogramra/alprogramokra személyesen az ügyintézőnél		papír	SZT. 46. § Önk. Rendelet 22. §
Birtokvédelem	Peténé Majoros Emese		
	új kérelemnyomtatvány	papír	Polgári tv. 1959. évi lv. tv. 188-192. § Ket (közigazgatási hatósági eljárás és szolg.) eljárási rendelkezései