

**Nyíregyháza Megyei Jogú Város Önkormányzata Pol-
gármesteri Hivatala**

**A hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő
csökkentése vagy más, az ügyintézés eredményességét
segítő mutató javítása érdekében
Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása (pl.
munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása)**

Budapest, 2009. október 30.

IFUA Horváth & Partners Kft.
H-1119 Budapest
Fehérvári út 79.
Telefon: +36 (1) 382 88 88
Fax: +36 (1) 382 88 89
company@ifua.hu
<http://www.ifua.hu>
A HORVÁTH & PARTNERS
csoport tagja

Tartalom

1. JELENLEGI HELYZET	4
2. ÜGYFÉLSZOLGÁLAT SZERVEZÉSE ÉS MŰKÖDÉSE	9
2.1. Ügyfélszolgálati integrációk	9
2.1.1. Trendek, alapelvek	9
2.1.2. Javaslat	12
2.2. Munkaszervezés	14
2.2.1. Trendek, alapelvek	14
2.2.2. Javaslat	15
2.3. Az ügyfélszolgálati személyzeti menedzsment sajátosságai	15
2.3.1. Trendek, alapelvek	15
2.3.2. Javaslat	19
2.4. Az ügyfélszolgálati rendszer értékelése	20
2.4.1. Trendek, alapelvek	20
2.4.2. Javaslat	20
2.5. Az ügyfél-tájékoztatás, tömegkapcsolatok hagyományos rendszerei	21
2.5.1. Trendek, alapelvek	21
2.5.2. Javaslat	28
2.6. Ügyfélszolgálati szinterek, munkahelyek, munkaterek	32
2.6.1. Trendek, alapelvek	32
2.6.2. Javaslat	36
2.7. Az ügyfélszolgálat külső kontrollja	37
2.7.1. Trendek, alapelvek	37
2.7.2. Javaslat	39
2.8. Projektmenedzsment	39
3. JAVASLATOK ÖSSZEFOGLALÁSA	41
4. A KIJELÖLT KULCSFOLYAMATOK LEÍRÁSA ÉS A JAVASLATOK MEGFOGALMAZÁSA	44
4.1. Adókötelezettséggel, visszafizetéssel, adókedvezményekkel kapcsolatos határozathozatal	45
4.1.1. Jelenlegi helyzet leírása	45
4.1.2. Javaslat	55
4.2. Hagyatéki eljárás lefolytatása	56
4.2.1. Jelenlegi helyzet leírása	56
4.2.2. Javaslat	79
4.3. Működési és telepengedélyezési eljárás lefolytatása	80
4.3.1. Jelenlegi helyzet leírása	80
4.3.2. Javaslat	87
4.4. Állami lakástámogatással kapcsolatos ügyek	88
4.4.1. Jelenlegi helyzet leírása	88
4.4.2. Javaslat	100
4.5. Adóigazolás, illeték és költségmentességi igazolás kiadása	101
4.5.1. Jelenlegi helyzet leírása	101
4.5.2. Javaslat	107
4.6. Adó- és értékbizonyítvány készítése	108
4.6.1. Jelenlegi helyzet leírása	108
4.6.2. Javaslat	113

4.7.	Településfejlesztési és településrendezési koncepció és terv elkészítése, végrehajtása	114
4.7.1.	Jelenlegi helyzet leírása	114
4.7.2.	Javaslat	130
4.8.	Lakossági fórum, közmeghallgatás előkészítése, lebonyolítása	131
4.8.1.	Jelenlegi helyzet leírása	131
	Közmeghallgatás előkészítése, lebonyolítása	137
4.8.2.	Javaslat	139

1. Jelenlegi helyzet

Nyíregyháza MJV Polgármesteri Hivatal Ügyfélszolgálati jelenleg több helyszínen kerültek elhelyezésre. Megközelítésük, más és más útvonalon lehetséges.

Felsővezetői fogadóórák:

Helye: a Polgármesteri Hivatal 'A' épülete. Megközelítése a főbejáraton keresztül az 'A' épület első emeletén.

Ideje:

A város vezetői, Csabai Lászlóné polgármester, Nagy László alpolgármester, Giba Tamás alpolgármester és dr. Szemán Sándor címzetes főjegyző ez év januártól heti váltásban, minden szerdán 13–17 óráig előzetes bejelentkezés, nélkül az érkezés sorrendjében fogadják a városlakókat. A fogadóóra helyéről a városháza információs pultjánál (Nyíregyháza, Kossuth tér 1.) a fogadóóra napján lehet tájékoztatást kérni.

Szociális Iroda ügyfélszolgálat

Helye: a Polgármesteri Hivatal 'C' épülete. Megközelítése a főbejáraton keresztül a belső udvaron a B épületen és újabb belső udvaron keresztül történik.

Ideje:

Hétfő: 8.00– 12.00

Kedd: 8.00–12.00

Szerda: 8.00–12.00; 13.00– 17.00

Csütörtök: nincs ügyélfogadás

Péntek: 8.00– 12.00

Adóiroda ügyfélszolgálat

Helye: a Polgármesteri Hivatal 'C' épülete. Megközelítése a főbejáraton keresztül a belső udvaron a B épületen és újabb belső udvaron keresztül történik.

Ideje:

Hétfő: 8.00– 12.00

Kedd: 8.00–12.00

Szerda: 8.00–12.00; 13.00– 17.00

Csütörtök: nincs ügyélfogadás

Péntek: 8.00– 12.00

Építésügyi Ügyfélszolgálati Iroda:

Helye: a Polgármesteri Hivatal 'C' épülete. Megközelítése a főbejáraton keresztül a belső udvaron a B épületen és újabb belső udvaron keresztül történik.

Ideje:

Hétfő: 8.00– 12.00

Kedd: 8.00–12.00

Szerda: 8.00–12.00; 13.00– 17.00

Csütörtök: nincs ügyélfogadás

Péntek: 8.00– 12.00

Vagyongazdálkodási és Üzemeltetési Iroda ügyfélszolgálat

Helye: a Polgármesteri Hivatal 'D' épülete. Megközelítése a főbejáraton keresztül az 'A' épületen át, a belső udvaron keresztül történik.

Ideje:

Hétfő: 8.00– 12.00

Kedd: 8.00–12.00

Szerda: 8.00–12.00; 13.00– 17.00

Csütörtök: nincs ügyélfogadás

Péntek: 8.00– 12.00

Városfejlesztési Iroda ügyfélszolgálat:

Helye: a Polgármesteri Hivatal 'D' épülete. Megközelítése a főbejáraton keresztül az 'A' épületen át, a belső udvaron keresztül az első emeleten történik.

Ideje:

Hétfő: 8.00– 12.00

Kedd: 8.00–12.00

Szerda: 8.00–12.00; 13.00– 17.00

Csütörtök: nincs ügyélfogadás

Péntek: 8.00– 12.00

Gazdasági Iroda - Pénztár ügyfélszolgálat:

Helye: a Polgármesteri Hivatal 'B' épülete. Megközelítése a főbejáraton keresztül az 'A' épületen át, a belső udvaron keresztül az első emeleten keresztül történik.

Ideje:

Hétfő: 8.00– 12.00

Kedd: 8.00–12.00

Szerda: 8.00–12.00; 13.00– 17.00

Csütörtök: nincs ügyélfogadás

Péntek: 8.00– 12.00

Gyámhivatal ügyfélszolgálat:

Helye: a Polgármesteri Hivatal 'B' épülete. Megközelítése a főbejáraton keresztül az 'A' épületen át, a belső udvaron keresztül az első emeleten keresztül történik.

Ideje:

Hétfő: 8.00– 12.00

Kedd: 8.00–12.00

Szerda: 8.00–12.00; 13.00– 17.00

Csütörtök: nincs ügyélfogadás

Péntek: 8.00– 12.00

Szabálysértési Csoport ügyfélszolgálat:

Helye a Polgármesteri Hivatal 'B' épülete. Megközelítése a főbejáraton keresztül az 'A' épületen át a belső udvaron keresztül, az első emeleten történik.

Ideje:

Hétfő: 8.00– 12.00

Kedd: 8.00–12.00

Szerda: 8.00–12.00; 13.00– 17.00

Csütörtök: nincs ügyélfogadás

Péntek: 8.00– 12.00

Szabálysértési Csoport ügyfélszolgálat:

Helye: a Polgármesteri Hivatal 'B' épülete. Megközelítése a főbejáraton keresztül az 'A' épületen át a belső udvaron keresztül, a második emeleten történik.

Ideje:

Hétfő: 8.00– 12.00

Kedd: 8.00–12.00

Szerda: 8.00–12.00; 13.00– 17.00

Csütörtök: nincs ügyélfogadás

Péntek: 8.00– 12.00

Jegyző Gyámügyi Csoport ügyfélszolgálat:

Helye: a Polgármesteri Hivatal 'B' épülete. Megközelítése a főbejáraton keresztül az 'A' épületen át a belső udvaron keresztül, a második emeleten történik.

Ideje:

Hétfő: 8.00– 12.00

Kedd: 8.00–12.00

Szerda: 8.00–12.00; 13.00– 17.00

Csütörtök: nincs ügyélfogadás

Péntek: 8.00– 12.00

Hagyatéki ügyfélszolgálat:

Helye: a Polgármesteri Hivatal 'B' épülete. Megközelítése a főbejáraton keresztül az 'A' épületen át a belső udvaron keresztül, az első emeleten történik.

Ideje:

Hétfő: 8.00– 12.00

Kedd: 8.00–12.00

Szerda: 8.00–12.00; 13.00– 17.00

Csütörtök: nincs ügyélfogadás

Péntek: 8.00– 12.00

Általános igazgatással kapcsolatos ügyfélfogadás:

Helye: a Polgármesteri Hivatal 'B' épülete. Megközelítése a főbejáraton keresztül az 'A' épületen át a belső udvaron keresztül, a második emeleten történik.

Ideje:

Hétfő: 8.00– 12.00

Kedd: 8.00–12.00

Szerda: 8.00–12.00; 13.00– 17.00

Csütörtök: nincs ügyfélfogadás

Péntek: 8.00– 12.00

Okmányiroda ügyfélszolgálat:

Helye: a Országzászló tér 1.

Ideje:

Hétfő: 8.00– 12.00

Kedd: 8.00–12.00

Szerda: 8.00–12.00; 13.00– 17.00

Csütörtök: nincs ügyfélfogadás

Péntek: 8.00– 12.00

Anyakönyvi Hivatal ügyfélszolgálat:

Helye: a Zrínyi I. u. 7.

Ideje:

Hétfő: 8.00– 12.00

Kedd: nincs ügyfélfogadás

Szerda: 8.00–12.00; 13.00– 17.00

Csütörtök: nincs ügyfélfogadás

Péntek: 8.00– 12.00

Haláleset bejelentése hétfőtől péntekig teljes munkaidőben.

Közterület-Felügyelet ügyfélszolgálat:

Helye: a Család u. 102.

Ideje:

Hétfő: 8.00– 12.00

Kedd: nincs ügyfélfogadás

Szerda: 8.00–12.00; 13.00– 17.00

Csütörtök: nincs ügyfélfogadás

Péntek: 8.00– 12.00

A fenti felsorolásból látható, hogy a Polgármesteri Hivatal ügyfélszolgálatai földrajzilag elszórtan helyezkednek el és az egy épületben lévő ügyfélszolgálatok megközelíthetősége is körülményes. A Polgármesteri Hivatal Kossuth tér 1. szám alatti épületében nincsenek elhelyezve megfelelő útbaigazító táblák. Az ügyfelek bejutását egy bejáratra, a főbejáratra korlátozták, ahol a portaszolgálat igazítja útba az ügyfeleket.

Ennek a helyzetnek a részbeni feloldására az Önkormányzat Ügyfélcentrum építését határozta el úgy, hogy a Polgármesteri Hivatal Kossuth tér 1. sz. alatti épülettömbjének belső udvarán épül meg az az új épület, amely részben megoldást jelent a különböző ügyfélszolgálatok elhelyezésére. Erről munkánk megkezdése előtt született döntés. Ezzel egyidejűleg döntöttek arról is, hogy a Hivatal mely szervezeti egységei helyezik el ügyfélszolgálati részlegeiket az új helyen. Megtörtént a helyek kiosztása is. Ebbe az új épületbe kerül az Okmányiroda, a Szociális Iroda és az Adóiroda ügyfélszolgálatai.

Az adott helyzet behatárolja munkánkat, olyan szempontból, hogy javaslataink a meglévő elképzelések mentén, azokat figyelembe véve, csak korrekciókat, esetleg a működést finomító kiegészítéseket tartalmazhatnak.

A továbbiakban rövid elméleti megalapozás után rátérünk a konkrét feladat gyakorlati megoldására, a Polgármesteri Hivatalban kialakítandó Ügyfélszolgálati rendszer problémáira és megteszük erre vonatkozó javaslatainkat.

2. Ügyfélszolgálat szervezése és működése

Az ügyfélszolgálati rendszer-, illetve munkaszervezés szervezeti struktúrát érintő legfontosabb összefüggései, kérdései – amelyek megválaszolása mindig egyedi, szervezetspecifikus, a konkrét helyzet, igények mérlegelését feltételezi – az alábbiak:

- szükséges-e, meghatározásra kerül-e az elkülönített ügyfélszolgálati funkció tartalma, annak egészéért való, szervezeti szintű vezetői felelőssége;
- ha ezt a funkciót és felelősségi kört a szervezeten belül, önállóként el kell különíteni, akkor milyen szintű vezetői pozícióhoz (munkakörhöz) telepítsük;
- az ügyfélszolgálati feladatokat szervezeten belül, vagy kívül, milyen alternatív módon lehet megoldani, a legcélszerűbb változat kiválasztásának szempontjai, eldöntése;
- hogyan bontsuk le, osszuk el feladatokra, hatáskörökre, illetékességi területekre az ügyfélszolgálati funkciót, a feladatokhoz rendelt részfelelősségek meghatározásával;
- szükséges-e az ügyfélszolgálati funkciót, annak egyes feladatcsoportjait, feladatait önálló szervezeti egység(ek)be szervezni;
- ha van ilyen, akkor a szervezeti egységek a feladatok jellegének, jelentőségének megfelelően, hol helyezkedjenek el a struktúrában;
- milyen munkakörökben kell ellátni az ügyfélszolgálati feladatokat a specializált szervezeti egységekben, illetve azokon kívül;
- mekkora legyen az ügyfélszolgálati szervezet(ek)ben, munkakörökben dolgozók létszáma, a feladatok szervezési módjával, mennyiségével, hullámszámaival összhangban.

Összegezve az ügyfélszolgálat szervezeti megközelítésének lényegét: Az ügyfélszolgálati funkció nem pusztán egy pult valahol, ahová jönnek az ügyfelek, egy a szervezettől elkülönülő, „kifelé dolgozó” ügyfélszolgálati iroda, vagy egy teljesen elkülönült feladatcsoport a szervezeti felépítésben. A közigazgatási szervezet minden tagja valamilyen mértékben közönségkapcsolati munkatárs. E területen minden és mindenki számít. Minden egyes interakció a külső és belső közönségkapcsolatok szerves – igaz közönség-érzékenységi szempontból eltérő jelentőségű – része, amelyben a szervezet egésze nyilvánul meg valamilyen módon.

Az alábbiakban részletesen bemutatjuk az ügyfélszolgálat szervezésének főbb alapelveit, illetve lépéseit. Az egyes témákra vonatkozóan bemutatjuk a feladat elméleti hátterét, illetve az abban tapasztalt trendeket, lehetőségeket. Erre, valamint a helyi sajátosságok ismeretére alapozva ezt követően javaslatokat fogalmazunk meg Nyíregyháza Megyei Jogú Város Önkormányzata ügyfélszolgálatának kialakítására vonatkozóan.

2.1. Ügyfélszolgálati integrációk

2.1.1. Trendek, alapelvek

2.1.1.1. Szervezeten belüli integráció

Az ügyfélszolgálati tevékenységek **szervezeten belüli** integrációjának eredményeképpen jönnek létre az ügyfélszolgálati irodák. Az ügyfelekkel kapcsolatos tevékenységek egyesítését a háttér- és frontvonalai szolgáltatások (back office és front office) szervezeten belüli elkülönítése teszi lehetővé. Ez döntő lépés a szervezet működésének, kultúrájának ügyfélközpontú átalakításához.

A szervezeten belüli integráció eredménye a legnagyobb ügyfél-kezelő munkakörök közös felelősségi centrumba történő szervezeti összevonása, egységes irányítás alá helyezése, szakmai központosítása. A belső ügyfélszolgálati integrációnak lehetnek különböző alternatívái, illetve fokozatai aszerint, hogy az ügyfélszolgálati funkció mely tevékenységei kerülnek összevonásra, szervezeti szintű egységesítésre. **Tipikus, illetve részben új integrációs rész megoldások a közigazgatásban például:**

- eligazító,
- átvevő- és kiadó,
- be- és kifizető (pénztár),
- irat-, adatbetekintő,
- tájékoztató,
- tanácsadó,
- telefonos tájékoztató központ (call center),
- panaszkezelő,
- ügysegéd
- irodák, helyek, pontok, mint a komplex ügyfélszolgálati irodák köztes, vagy kiegészítő szolgálatai.

Nagyobb szervezetek esetében a belső szervezeti integráció korlátozódhat egy-egy szakterületre is, amikor a nagyobb szervezeti egység ügyfél-kezelő tevékenységei részlegesen vagy teljes körűen összevonásra kerülnek.

Az integráció következő szintjén az ágazaton belüli és ágazatközi szervezetek közötti ügyfélszolgálati együttműködés különböző formái jelennek meg. Az ilyen kooperációk kialakulhatnak alulról, az érintett szervezetek önkéntes megállapodásai keretében vagy felsővezetői döntés eredményeként. Lényegük **az ügyfélszolgálati tevékenységek közös megoldása, aminek motivációi** lehetnek külön-külön, vagy együttesen:

- az ügyfélkomfort növelése,
- a munkakomfort növelése,
- szakmai fejlődés, szakmásítás,
- a kiszolgálás minőségének javítása,
- költség-megtakarítás.

Hasonlóképpen a belső szervezeti integrációk változataihoz, itt is megfigyelhetők alternatívák aszerint, hogy az ügyfélszolgálati funkció mely feladatai, tevékenységei kerülnek közös térbe, szervezetbe, illetve felügyelet alá. **Az együttműködés mélysége a felelősség megosztás mértéke szerint a következő fokozatokban ragadható meg:**

- közvetítő jellegű együttműködés (pl. információk továbbítása különböző formákban),
- ügyfélszolgálati feltételek biztosítása (pl. kiszolgáló munkahelyek közös térben),
- az ügyfélszolgálati feladat átvétele (pl. kiszolgálás saját apparátussal, kiszervezés).

A felülről szerveződő, központilag szabályozott ügyfélszolgálati integráció a megfelelő feladat- és hatáskörök áttelepítését jelenti, illetve feltételezi egyik szervezettől a másikhoz. Ilyen módon jött létre például az okmányirodák rendszere is. A szervezetközi ügyfélszolgálati integráció önkéntes formájában is, de a központilag szabályozott változat esetében különösen hangsúlyosan jelennek meg az eljárásbeli harmonizációs, egységesítési feladatok. Ez, a korábban elkülönült szervezetekben folyó ügyintézés és ügyfélszolgálat módjának, feltét-

eleinek különbözőségéből adódóan válik szükségessé. **A harmonizáció, beillesztés tárgyát képezheti** az eljárás, illetve kiszolgálás szinte minden mozzanata, jellemzően – az ügyfélszolgálati tevékenységekre összpontosítva – a következők:

- az ügyintézésre vonatkozó egységes, hagyományos és elektronikus tájékoztatás, közös prospektusrendszer,
- az ügyfélfogadási idő és időfoglalás egységes rendszere, munkarend,
- az ügyfélkapcsolati csatornák egységes rendszerének használata,
- az ügyfélszolgálati rendszerek (pl. hívórendszer, call center) közös használata,
- az ügyfélszolgálati egységes tudásbázisának kiegészítése, használata,
- a panaszkezelés egységes folyamata, közös tevékenységei, szabályozása,
- az ügyfélszolgálati egységes minőségbiztosítása és etikai szabályozása,
- az ügyfél elégedettség egységes vizsgálata, közös értékelése.

Front office

Az ügyfélszolgálati irodák („front office”) szervezése a szervezet közönségközpontú működési követelmények szerinti újragondolásának, átalakításának döntő lépése. A következő okok miatt eredményez mélyreható változásokat a közönségkapcsolati tevékenységek szervezeti integrálása:

- Az elmélyült munkát végzők mentesülnek az ügyfelekkel kapcsolatos, kiszolgáló jellegű feladatokról, tevékenységektől, így jobban tudnak koncentrálni szakmai tevékenységükre, velük szemben magasabb követelmények támaszthatók.
- Az egyes szakterületek munkaidőalapja, létszáma lecsökken, felelősségi köre szűkül, mindezek által a szervezetben korábban betöltött szerepük, súlyuk megváltozik, belső hatalmi átrendeződés következik be.
- Új egység, egy belső ügyfél, jelenik meg a szervezetben, amelyik szolgáltatásként várja el a „nem ügyfélszolgálatos” részlegektől („back office”) a magas színvonalú szakmai kiszolgálást.
- Az ügyfélszolgálati párhuzamosan, szükségképpen egyéb kiszolgáló tevékenységek is (pl. ügyiratkezelés, információellátás, telefonos kiszolgálás, dokumentációs tevékenység) szakosod(hat)nak, s ez további tevékenység-átrendeződést eredményez.
- A panaszok, hibainformációk a korábbiaktól eltérő módon, új helyen jelennek meg, s ezzel egyidejűleg kialakul egy új szakmai és felelősségi centrum, amely nem megfelelő működés esetén a szakterületek kritikájával léphet fel.

2.1.1.2. Szektorközi együttműködés az ügyfélszolgálatban

A közigazgatási szervezeteknek az üzleti és civil szektorral megvalósuló ügyfélszolgálati együttműködéseinek, integrációinak sajátossága az, hogy **egymástól teljesen eltérő kultúrájú és gazdálkodási rendszerben működő szervezetek kerülnek egymással kapcsolatba**. Az ügyfélszolgálati szektorközi kooperációban döntően a **közigazgatási (állami, önkormányzati) és az üzleti szektor közötti kapcsolatok** a jellemzőek. Várható azonban a civil szféra egyre intenzívebb bekapcsolódása is az ügyfélszolgálatba, különösen a kisebb településeken és a közfeladatok civil szervezetek általi átvállalásának sajátos színterein. Az alapvető megoldási módok a következők lehetnek:

- a közigazgatási ügyfélszolgálat üzleti vagy egyéb szervezetek (pl. közüzemi vállalatok, civil szervezet tanácsadása) ügyfélszolgálatát befogadja;

- üzleti szervezetek szolgáltatásokkal (pl. posta, nyomtatványellátás, ügyintézés-közvetítés, fényképezés, gyermekmegőrzés) segítik a közigazgatási ügyfélszolgálatot;
- az üzleti szervezetek fogadják be a közigazgatási ügyfélszolgálatot (pl. okmányirodai, földhivatali ügyfélkiszolgálás, közhasznú tájékoztatás és tanácsadás bevásárlóközpontokban);
- üzleti, vagy civil szervezetek szolgálják ki a közigazgatás ügyfeleit (pl. tájékoztatás, ügyintézés-közvetítés, ügyfélképzés közösségi hozzáférési helyeken, egyéb közfeladatokat átvállaló civil vagy üzleti szervezetekben).

Az ügyfélszolgálati szektorközi együttműködés ésszerűségét, hasznosságát minden egyes esetben, a sajátos körülmények figyelembevételével lehet meghatározni. A közös érdekelt-ség megléte esetén szinte kizárólag a kölcsönös előnyök, a közös adottságok szinergiái lehető legjobb kihasználásának lehetőségei válnak meghatározóvá.

Amikor közös érdekeltségről beszélünk, akkor azt természetesen tágabban – szolgáltató és szolgáltatást igénybe vevő szempontjából egyaránt tekintve – értelmezzük. Tehát **nem csak az együttműködő szervezetek, hanem elsődlegesen az ügyfelek számára várunk előnyöket a szektorközi kooperációtól**, nevezetesen:

- **Az ügyfél, közönség több szerepben:** A közigazgatás közönségének többféle szerepéből adódóan – pl. ügyfél és közszolgáltatást igénybe vevő – az emberek érdekeltek abban, hogy egy helyen intézhessék a hivatali és közszolgáltatási ügyeiket.
- **Ügyintézés helyett problémamegoldás:** Az emberek nem ügyeket akarnak intézni, hanem problémákat megoldani, élethelyzeteket kezelni. Sok esetben ennek csak része a hivatali ügyintézés (pl. építkezés), ezért szívesen veszi, ha a kapcsolódó üzleti szolgáltatások (pl. lakáshitel) is elérhetőek egyidejűleg, ugyanott.
- **Az időtényező:** Mivel az idő sokszor még a pénznél is szűkösebb erőforrás, az ügyfél számára nagyon fontos, hogy a teljes ügyintézés minden feltétele egyszerre álljon rendelkezésre. Fontos ezért, hogy a kiegészítő, üzleti jellegű szolgáltatások is (lásd fentebb) helyben elérhetőek legyenek az ügyintézés során.
- **Az infrastruktúra egységessége:** Az ügyfélkiszolgálás technikai feltételei nem különböznek a különböző szektorokban. Ezért szervezési, gazdasági szempontból minden partner számára ésszerű, hatékony az egyre költségesebb infrastruktúra közös kihasználása.
- **Közelebb az ügyfelekhez:** Mindkét fél számára ésszerű, s közös erőfeszítéssel jobban megoldható, hogy a célirányosan létrehozott, közösen kihasznált ügyfélkiszolgáló helyeket oda telepítsék, ahol az emberek leggyakrabban előfordulnak, s így időt takaríthatnak meg.
- **Minőségi kiszolgálás:** A szektorok egymás legjobb képességeit adják bele a közös megoldásba.

2.1.2. Javaslat

Annak érdekében, hogy a Polgármesteri Hivatal irodái közötti együttműködés zökkenőmentes legyen és ezáltal a Hivatal a szervezeten belüli ügyfélszolgálati integráció minél több előnyét kiaknázhassa, az alábbi javaslatokat fogalmazzuk meg:

2.1.2.1. Ügyfélszolgálati rendszerek kapcsolódása

Ki kell alakítani az ügyfélszolgálati rendszerek és a Hivatal más szervezeti egységei által kezelt adatbázisok (pl. lakcímnnyilvántartás, népeség nyilvántartás, szociális rendszerek,

adó rendszerek) közötti szoros kapcsolatot annak érdekében, hogy az ügyfélszolgálati munkatársak a feladataikat minél szélesebb teljesebb körben el tudják látni.

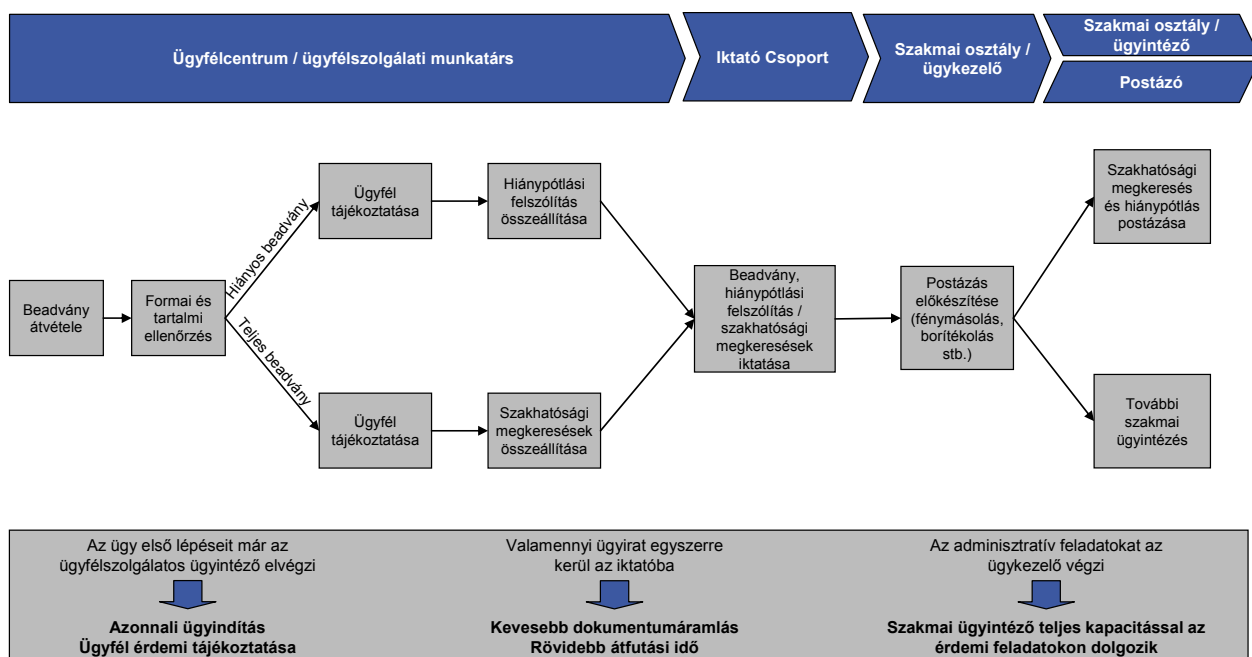
2.1.2.2. Front office és back office feladatok különválasztása

Az érdemi feladatokat ellátó ügyfélszolgálatok szervezésének első és alapvető feltétele a közvetlen ügyfélkapcsolati (ún. front office) és az ügyfélkapcsolatot kevésbé igénylő, inkább elmélyült vagy monoton munkavégzést igénylő feladatok (ún. back office) különválasztása.

A munkaszervezés ilyen jellegű szervezése

- **nagymértékben növeli** minkét helyszínen (front és back office) **a feladatellátás hatékonyságát**: az ügyintéző mindig az aktuális feladatra tud összpontosítani, s adott esetben az elmélyült szakmai munkát sem kell megszakítani,
- **egyszerűsíti az ügyfelek eligazodását a szervezetben** (ügy-indításával vagy kérdésével kapcsolatban mindig egy helyen, az ügyfélszolgálaton találja meg az illetékes ügyintézőt),
- a front office által ellátott érdemi feladatok lehetővé teszik az **azonnali ügyindítást**, ezáltal lerövidítve az ügyirat útja során bekövetkező várakozási időket.

Az alábbi ábra szemlélteti egy lehetséges ügyirat útját a Hivatalban (a front office-on (Ügyfélcentrum) indulva, s a back office-on (Iktató Csoport, Szakmai Osztály) befejezve), valamint a munkaszervezés közvetlen előnyeit.



2.1.2.3. Ügyfélszolgálati munkatársak közötti kapcsolat

Kiemelt jelentőséggel bír az ügyfelek szempontjából, hogy az ügyfélszolgálati térben dolgozó, a különböző irodákhoz tartozó munkatársak egymással szoros kapcsolatban álljanak.

Ennek első lépéseként a munkatársak tudjanak egymás feladatairól, rendszeresen és aktívan kommunikáljanak egymással. Ily módon elérhető, hogy egymás feladatairól – elsősorban az adott ügyintéző által kezelt ügyhöz kapcsolódó, ám más területet érintő kérdésekben – az ügyfélnek alapvető tájékoztatást tudnak nyújtani.

A munkatársak közötti kapcsolat következő lépése, hogy az ügyintézőnek lehetősége van rá, hogy – amennyiben az Ügyfél problémájának megoldásához szükséges – a társiroda ügyin-

tézője felé megtegye a szükséges hivatalos lépéseket. Ennek érdekében szervezetileg és szabályozottan ki kell alakítani az ügyfélszolgálati térben dolgozók ilyen irányú munkakapcsolatát.

A fenti célokat szem előtt tartva javasoljuk, hogy az ügyfélszolgálaton minden reggel, az ügyfélfogadási időt megelőzően kerüljön megtartásra egy „napi eligazítás”, melyen az adott napon az ügyfélszolgálaton dolgozó munkatársak tájékoztatást kapnak a vezetői elvárásokról, gyakran ismételt kérdésekről, tipikus megkeresésekről, problémákról.

2.2. Munkaszervezés

2.2.1. Trendek, alapelvek

2.2.1.1. Az ügyfélszolgálati munkatársak állományba tartozása

A feladat-ellátás tekintetében nem mindegy, hogy milyen – ez esetben a munkajogviszonyra vonatkozó – kapcsolat van az ügyfélszolgálati iroda munkatársai és a hivatal között. Ez meghatározza a munkaszervezéssel kapcsolatos feladatokat, az üzemeltetés költségeit stb.

E szempont alapján négy különböző lehetőség áll a szervezet előtt:

- a.) az ügyfélszolgálaton dolgozó munkatársak a szakmai osztályok állományában vannak, a feladatokat váltott időbeosztásban, azaz rotációs jelleggel látják el;
- b.) az ügyfélszolgálati munkatársak teljes munkaidőben az ügyfélszolgálaton dolgoznak, azonban munkajogi értelemben valamely szakmai osztályhoz vannak sorolva;
- c.) az ügyfélszolgálati iroda lényegében önálló szervezeti egységként működik, a munkatársak ide vannak sorolva;
- d.) az ügyfélszolgálat üzemeltetése kiszervezésre kerül, a feladatot nem a hivatali állományhoz tartozó, „külső” munkatársak látják el.

2.2.1.2. Az ügyfélszolgálati munkatársak specializációja

Az előbbieken láttuk, hogy a modell kialakításához – többek között – el kell dönteni, hogy milyen ügyek tekintetében, milyen mélységű ügyintézésre kerüljön sor az ügyfélszolgálaton. Értелеmszerűen minél több ügytípus, minél szélesebb körű ügyintézésére lehetőség válik, annál inkább fontossá válik azt meghatározni, hogy az adott ügyintézők mennyire specializálódnak valamely ügytípussal kapcsolatos feladatok ellátására.

E szempont alapján három opció lehetséges:

- a.) az ügyfélszolgálati munkatársak nem specializálódnak, azaz „mindenki mindenhez ért, mindenki mindent csinál”;
- b.) az ügyfélszolgálati munkatársak bizonyos feladatok tekintetében specializálódnak, azonban maradnak olyan feladatok, amelyek ellátására valamennyien ugyanolyan magas szinten alkalmasak;
- c.) lényegében valamennyi ügyintéző bizonyos feladatok elvégzésére specializálódik, az átfedés ezek között minimális.

2.2.2. Javaslat

2.2.2.1. Szervezeti kialakítás

Az ügyfélszolgálat szervezeti kialakítására, munkaszervezésére és az irányításra vonatkozóan javasoljuk, hogy az Ügyfélcentrum, mint egy speciális szervezeti egység legyen kezelve és irányítva.

Az Ügyfélcentrumban dolgozó munkatársak továbbra is a szakmai osztályok állományában maradhatnak, azonban az ügyfélszolgálati feladatokat rotációs rendszerben felváltva látják el.

Szükségesnek látjuk a több szervezeti egység dolgozóinak ügyfélszolgálaton belüli munkájának egységes irányítását, egységes és összehangolt működtetését, a munka koordinálását valamint a munka során felmerülő problémák egy kézben történő kezelését.

2.2.2.2. Összehangolt munkavégzés

Az Ügyfélcentrum munkájának és megítélésének legfontosabb feltétele, hogy az ott zajló folyamatok, jellegüktől függetlenül szabályos rendben, az előirt elvárásoknak megfelelően történjenek. Nem engedhető meg, hogy a különböző szakterületek összehangolás nélkül végezzék feladataikat, amikor egy azonos térben, azonos érdekek mentén kell működniük.

Javasoljuk, hogy az Ügyfélcentrumban dolgozó munkatársak – ezen munkavégzésük idejére – alá legyenek rendelve az Ügyfélcentrum vezetőjének, akinek feladata a munkarend, a folyamatos munkavégzés, a szakágak összehangolása, a személyi kérdések irányítása, szervezése. Az Ügyfélszolgálaton végzett munka idején a munkavégzéssel kapcsolatos irányításukat, munkarendjüket, tevékenységüket az Ügyfélcentrum vezetője lássa el, a munkatársak e tekintetben legyenek beosztottjai.

Javasoljuk továbbá, hogy az Ügyfélszolgálati térnek legyen felügyelője, aki a saját munkája mellett intézkedni tud az ügyféltérben problémás esetek, ügyfelek esetében, a gördülékeny munkamenet érdekében.

2.3. Az ügyfélszolgálati személyzeti menedzsment sajátosságai

2.3.1. Trendek, alapelvek

2.3.1.1. Az ügyfélszolgálat személyzeti menedzsmenthez kapcsolódó alapelvei

A **személykiválasztás** területén fontos, hogy a közönségszolgálati munkakört betöltők rendelkezzenek az ehhez szükséges, alapvető kompetenciákkal. (Az erre vonatkozó részletes javaslatunkat a 2.2.1.2. pont tartalmazza.)

A **bérezést** illetően az ügyfélkapcsolatban dolgozók anyagi megbecsülésével is kifejezésre kell juttatni a szervezet értékrendjét, kliensközpontúságát.

A **teljesítménykontroll** és a hozzá kapcsolódó ösztönzési, elismerési rendszer elemeiben tükröződniük kell a kliensközpontúságot közvetlenül kifejező, megvalósító elvárásoknak (pl. ügyfél-elégedettség, várakozási idő, egyéb kiszolgálási minőségi követelmények teljesülése).

Az előmenetelt, **közigazgatási karriert** illetően két sajátosságot érdemes megemlíteni. Egyrészt azt, hogy az ügyfélszolgálati munkakörben, eleinte tapasztalt kolléga közvetlen támogatásával célszerű foglalkoztatni a kezdő munkatársat. Másrészt az ügyfélkapcsolatok „megélését”, ilyen munkakörben eltöltött megfelelő időt célszerű általános előmeneteli, vezetői pozíció betöltésének követelményeként támasztani.

Az **ügyfélszolgálat munkakörülményei** az általános irodai munkához képest magasabb, illetve többletkövetelményeket támasztanak. Az ügyfélkapcsolati környezet egyfajta „kirakat”,

azt a képet kell mutatnia, amelyet a szervezet magáról szeretne kialakítani az ügyfelek szemében. Egyszerre kell kielégíteni a munkatársak és a közönség igényeit, szükségleteit. Az intenzív, gyakran feszült, stressz-keltő kiszolgálást a kényelmes munkatér, a gyors kikapcsolódás lehetőségét biztosító szociális helyiség, s szolgáltatásai (pl. hűtőgép, kávéfőzés, ételmelegítés, fotel) ellensúlyozhatják. A jó ügyfélszolgálati munkakörülmények hatékonyságjavító hatásán túli üzenete az, hogy megbecsüljük munkatársainkat, s megköveteljük és lehetőséget adunk arra, hogy ők pedig megbecsüljék az ügyfeleket. Amiért pedig cserébe elvárjuk az ügyfelektől a kulturált közreműködést, munkatársaink megbecsülését, a szervezet, a közigazgatás tiszteletét.

2.3.1.2. Az ügyfélkapcsolatok pszichológiai kérdései

Az alábbiakban részletesen ismertetjük az ügyfélkapcsolatok pszichológiai kérdéseit, vagyis azon tényezőket, melyek a kézzelfogható eredményeken túl (ügyintézési idő, elintézt ügyek száma, hiánypótló és egyéb levelek tartalma és formátuma stb.), illetve azok mellett jelentősen befolyásolják az ügyfél elégedettségét.

- **Az ügyfél félelme**

Ügyet intézni nem akarunk, nem szeretünk, nincs bizalmunk a Hivatalban, s tartunk tőle, hogy nem vagyunk kellően felkészültek vagy, hogy nem megfelelően fognak velünk bánni. A legkisebb jelek is, amelyek ennek ellenkezőjét bizonyítják különös jelentőséget kapnak, s nagymértékben növelik az ügyfelek komfortérzetét, elégedettségét.

- **Udvariasság és természetesség**

Ma még akár meghökkentő is lehet, ha egy hivatalban előzékenyen, figyelmesen (apró gesztusokkal, pl. megszólítás az ügyfél nevére, hálásan köszönöm, legyen szíves tegye meg, hogy ..., ez igen, ez a nyomtatvány teljesen rendben van), türelmesen, természetes egyszerűséggel (pl. nyelvhasználatban, a szakzsargon kerülésével), megnyugtató módon bánnak az ügyféllel. Az ilyen ügyintézői hozzáállás felszabadítóan hathat az ügyfélre és hasonló magatartásra készteti.

- **Pozitív beállítódás**

A jóindulatú hozzáállás, kellemes kedélyállapot, barátságos viszony, megelőlegezett bizalom lebontja azt a félelmet, a lélektani falat, akadályt, amelyet sokszor az ügyfél – régi, rossz beidegződés, tapasztalat alapján, gyakran minden konkrét alap, aktuális fenyegetettség nélkül – épít magának, nehezítve ezzel a vele való kapcsolatot. Pozitív gesztusokra az emberek szintén pozitív módon reagálnak.

- **Optimizmus**

Az üzenet, hogy minden bizonnyal meg fogjuk, meg tudjuk oldani a problémát, s az ügyintézés sikeres lesz – ha nem merül föl valamilyen rendkívüli körülmény – megkönnyíti a helyzetet, segíti mindkét felet abban, hogy a várt kimenetelhez vezessen.

- **Egyenrangú kapcsolat**

A közigazgatási ügyfélkapcsolatokban különösen fontos az egyenrangú viszony megteremtése, annak megélése, ami nemcsak az eljárások természetéből, a szolgáltatási jellegből, de az ügyfél többféle potenciális szerepéből is egyenesen következik. Az egyenrangú közigazgatási ügyfélkapcsolat a hétköznapi demokrácia egyik legfontosabb színtere.

- **Empátia**

A másik, az ügyfél, helyzetének, érzéseinek tanulható, fejleszthető átélési készsége szorosan kapcsolódik az egyenrangú kapcsolathoz. Az empátia elősegíti a partner várható, tényleges akcióinak és reakcióinak megértését. A beleérzés képessége különösen fontos, ha jelentős kulturális különbség van az ügyintéző és ügyfél között.

- **Motiváltság**

Belső és külső késztetés szükséges ahhoz, hogy ne csak az ügyfélnek, hanem az ügyintézőnek is fontos legyen az ügyfélszolgálat, ügyintézés eredményessége. A teljesítménykontroll és ösztönzési rendszer biztosíthatja a külső, és a megfelelő tartalmú, színvonalú személykiválasztás, személyzetfejlesztés, valamint a szervezeti kultúra garantálhatja a belső késztetést.

- **Kooperativitás**

Az ügyintézésben való segítőkész együttműködés lényege az, hogy mindkét fél a szerepéből adódó képességeit, lehetőségeit, ismereteit kölcsönösen és proaktív módon mozgósítja az ügyintézés sikeressége érdekében. A legjobb lépések és megoldások előrelátó kiválasztása, a konkrét, személyes helyzethez való rugalmas és kreatív alkalmazkodás, az egyoldalú áthárítás kerülése lehetnek például az „egy hajóban evezünk” típusú kapcsolat elemei.

- **Figyelmes meghallgatás**

Az értő figyelem elsajátítható, gyakorolható. Célja, hogy ne azt halljuk csak, amit hallani akarunk, hanem azt, amit mondani akarnak nekünk, várnak tőlünk. A félreértések többsége abból származik, hogy nem figyelünk eléggé a beszélőre, közbeszólással, megszakítással eltérítjük eredeti közlési szándékától. A nekünk tipikus történet az ügyfél számára egyedi.

- **Memória**

Az ügyfélszolgálati munka lényegi tevékenysége a tájékoztatás, s ebben nagy előny a jó emlékezet. Rendkívül jó benyomást tesz az ügyfélre a gyors, pontos, teljes válasz, amely az átlagon felüli memóriára utal.

- **Szervezőkészség**

A személyes munka szervezettsége az ügyfélszolgálati tevékenységben kiemelkedően fontos. Az ügyfélszolgálat a közigazgatási szervezet számára az igazság pillanatainak legkiterjedtebb színtere, ahol a hivatalról minden kiderül. Mindennek kéznél kell lennie, mindennek működnie kell, amikor az ügyfél ott van, bejelentkezett, válassza vár. Az ügyintézőnek a jól szervezett irodaüzem megbízható fogaskerekeként, saját munkáját hatékonyan szervezve kell működnie.

- **Felelősségérzet és -vállalás**

A megfelelő eszközökkel, jogosítványokkal támogatott, egyértelműen rögzített és elfogadott felelősség az arra alkalmas embereket felszabadítja, míg az eszköztelen felelősség még az egyébként azt vállalni képes munkatársakat is megnyomorítja. Az utóbbi szervezeti-működési, irányítási diszfunkció. Az előbbi viszont a felelősségvállalás képessége, készsége szempontjából szelektálja az embereket. Az ügyfélszolgálat felelőssége akkor is jelentős, ha az érdemi döntések nem a front office-ban, hanem a háttérben történnek. Ez ugyanis a hivatal utolsó állomása, ahonnan „kimegy a termék”. A munkatársnak ezzel a felelősséggel kell végeznie a munkáját, az ügyfél számára ő a hivatal.

- **Megbízhatóság és határozottság**

Az ügyintéző az intézmény nevében vállal felelősséget, kötelezettséget (pl. határidő, megfelelő tájékoztatás személyesen, telefonon, más módon), miközben saját személye van előtérben az ügyfél számára. Akkor tekinti őt és rajta keresztül a Hivatal megbízhatónak az ügyfél, ha pontosan teljesíti ígéreteit, a dolgok az előjelzések szerint alakulnak, az információk pontosak.

- **Meggyőző kommunikáció**

Nem csak jó fülekkel kell rendelkezni még a gyenge jelzések fogadására is, de az ügyintézőnek rendelkeznie kell a meggyőző érvelés képességével is különböző, főleg kritikus helyzetekben. A meggyőzőképesség alapfeltétele számos korábban említett képesség, például az empátia, megbízhatóság, felelősség-vállalás. Mindezek együttesen hitelessé teszik az ügyintézőt. További készségekre van azonban szükség egy-egy tárgyalás során az elfoga-

dás elérésére, különösen akkor, ha az információ, intézkedés nem a legkedvezőbb az ügyfél számára.

- **Konfliktuskezelés**

Az érdekek, vélemények, helyzetmegítélés ütközése – különösen problémás esetekben – az ügyfélszolgálat természetes velejárója. Normális esetben például panasz, kifogás, reklamáció formájában jelennek meg. A konfliktuskezelés az ügyintézőtől sajátos hozzáállást és készségeket igényel, így például

- a jelenség természetességének elfogadását,
- az érzelmektől való elvonatkoztatás és azok visszaszorításának képességét,
- toleranciát, őszinteséget, a tárgyszerűséghez való ragaszkodást (az ügyfélnek éreznie kell, hogy a számára negatív kimenetel az ügyintézőnek nem személyes érdeke),
- módszeres problémafeltárás, az álláspontok módszeres ütköztetésének, kompromisszum keresésének és elfogadásának, szükség esetén a konfliktus által nem érintett, független közvetítő elismerésének és elismertetésének készségét,
- a saját hiba, tévedés beismerésének és a kompenzáció, sajnálat-, elnézés-, bocsánatkérés, diszkréció, képességeit.

- **Emberismeret és ügyféltípusok**

A legkülönbözőbb ügyfél kiszolgálási helyzetek kezelésében előnyös az ügyintéző számára, ha képes minél előbb felismerni az ügyfél szándékait, viselkedésének lelki mozgatórugóit. Az emberismeret készségének fejlesztése mellett hasznos a különböző ügyféltípusok és kezelésük általános szabályainak megismerése.

- **Csapatmunka**

Az ügyfelek kiszolgálása jellemzően kollektív tevékenység. A háttérmunkatárs, a kapcsolódó, alternatív, kiegészítő szolgáltatásokat ellátók egyazon munkacsoport tagjai akkor is, ha nem közös térben dolgoznak. A csoportteljesítményt és -működést a menedzsmentnek mindenoldalúan szerveznie, szabályoznia, segítenie, fejlesztenie, ösztönöznie és jutalmaznia kell. Az ügyfélszolgálat nem a magányos hősök terepe.

- **Stressztűrés és -kezelés**

A tömeges, rosszul szervezett, nem megfelelő technikai feltételek és munkakörülmények mellett folyó, gyakran ismétlődően konfliktusos ügyfélszolgálat törvényszerűen vezet stresszhelyzet kialakulásához, amelyet az emberek különbözőképpen – a stressz-érzékenyek nehezen – tudnak elviselni. A tartós stresszhelyzet, túlhajszoltság kiegészítéssel, fásultsághoz vezethet, amikor érzéketlenné válunk az ügyfelek gondjaira, munkánk gépszerűvé válik.

- **Önkontroll**

Az ügyintézőnek az ügyféllel való foglalkozás közben folyamatosan figyelnie kell önmagát, az alap- és a metakommunikációs (pl. érzelmeink kifejeződését) folyamatot, tágabban az ügyfélszolgálat percről-percre változó helyzetét. Mintha egy külső megfigyelő követné, úgy kell tudnunk látni, elemezni, ellenőrizni és szabályozni, ami történik. Minél inkább gyakorlattá válik az egyes szituációk utólagos átgondolása, értékelése (mi működött, mi nem, mi váltott ki pozitív, negatív reakciót), annál könnyebb és hatékonyabb lesz az ügyintézés folyamatába épített önkontroll, önszabályozás.

- **Önismeret és önbizalom**

Ahhoz, hogy az ügyintéző magabiztos, kiegyensúlyozott, megbízható, határozott lehessen, a külső körülményeken (pl. biztonságérzet, megbecsülés) túl, jól kell ismernie önmagát és bíz-

nia kell saját magában, képességeiben. Tudnunk kell képességeinket, értékünket, hogy becsülni tudjuk önmagunkat és joggal várjunk el megbecsülést másoktól – az ügyfelektől – is.

- **Önbecsülés és önfejlesztés**

Az önmagunkkal való törődés első lépése az önértékelés és önbecsülés, amelynek kulcsa az önismeret. Adni magunkra, önmagunkkal törődni, legtagabb értelemben annyi jelent, mint megvalósítani önmagunkat. Az ügyfélszolgálati munkatárs számára az egyik legfontosabb terep erre a hivatásszerűen végzett ügyfélkapcsolati munka.

2.3.2. Javaslat

Az ügyfélszolgálat személyzeti menedzsmentjéhez kapcsolódóan az alábbi javaslatokat fogalmazzuk meg.

2.3.2.1. Ügyfélszolgálati munka elismerése

Számos szervezetben megfigyelhető, így az önkormányzatoknál is, hogy az ügyfélkapcsolati feladatok a munkatársak szemében nem elismertek, az ilyen teendőket ellátó munkatársak alacsonyabb szakmai és emberi elismertséget élveznek – annak ellenére, hogy az ügyfélszolgálat valamennyi szervezet kiemelt eleme, hiszen e ponton kerül közvetlen kapcsolatba az ügyfelekkel.

Az ügyfélszolgálati munka elismerésének eszköze lehet:

- **Bérezés:** az elismerés bérezésben történő megjelenítése nehézségekbe ütközhet ugyan a köztisztviselői bértábla kötöttségeiből és az Önkormányzat szűkös anyagi lehetőségeiből adódóan, mindazonáltal javasoljuk azon lehetőségek felkutatását, amelyek által az ügyfélszolgálati munkatársak leterheltsége és jó munkavégzése kompenzálható.
- **Teljesítményértékelés:** javasoljuk a teljesítményértékelési rendszerben hangsúlyos elemként megjeleníteni az ügyfélközpontúságot (ügyfél-elégedettség, várakozási idő stb.).
- **Karrier:** a nagy ügyfél-forgalmat bonyolító szakterületek esetében, a vezető kiválasztás értékelési szempontjainak fontos eleme kell, hogy legyen az ügyfélszolgálati tapasztalat.

Az ügyfélszolgálati munka elismertségének növelése nélkülözhetetlen eleme az ügyfélszolgálati munkatársak motiváltságának, valamint a magas színvonalú munkavégzésnek.

2.3.2.2. Munkatársak kiválasztása

Fejezetünkben mélyrehatóan foglalkoztunk az ügyfélszolgálati munkatársak helyzetével, képességbeli követelményeivel, terhelésével. Látható, hogy sok esetben jelentős nyomás alatt dolgoznak, amely gyakran vezet fáradtsághoz, stresszhez, mely kihatással van a munkavégzésre és ezáltal az ügyfél kiszolgálására is.

Mindezek figyelembevételével javasoljuk, hogy az ügyfélszolgálati munkatársak kiválasztása során kerüljenek mérlegelésre a 2.2.1.2. pontban ismertetett kompetenciák, készségek is.

2.3.2.3. Leterheltség figyelése

Javasoljuk továbbá, hogy legyen munkaszervezési kérdés a napi leterheltség figyelembevételével a munkatársak rendszeres cseréje, napi – nagyobb leterheltség esetén – akár fél napi váltása, illetve pihenőidők biztosítása.

2.3.2.4. Folyamatos fejlesztés, képzés

Az anyagunkban ismertetett, a magas színvonalú ügyfélszolgáláshoz szükséges kompetenciák jelentős része fejleszthető, képzés során elsajátítható. Ebből adódóan kiemelt jelentősége van az ügyfélszolgálati munkatársak rendszeres képzésének, mely nem merülhet ki a szakmai ismeretek elsajátításában, illetve aktualizálásában, de kiterjed a szükséges emberi készségek fejlesztésére is.

Jelen projekt keretében csaknem valamennyi ügyfélkapcsolati munkatársnak lehetősége volt egy két napos kommunikációs képzésen részt venni. Javasoljuk az ilyen és ehhez hasonló témájú (kommunikáció, konfliktuskezelés, érveléstechnika) képzések évenkénti megszervezését.

2.4. Az ügyfélszolgálati rendszer értékelése

2.4.1. Trendek, alapelvek

Az ügyfélszolgálati rendszerek technológiáit a szolgáltató-képességükön keresztül lehet értékelni.

Az ügyfelek kiszolgálása mindig kapcsolatot teremt a szervezet és szolgáltatásának igénybe vevője között. Az ügyfélszolgálat általános feladata – gyakran problémája – a tér és időkorlát, s különféle technikai akadályok leküzdése az interakcióban, mindkét fél számára. Adott időpontban oda kell jutni, kapcsolatba kell tudni kerülni, illetve az információt, iratot el kell juttatni, és az eredményt vissza kell kapni. Legáltalánosabban a szervezet reagáló képességként lehet leírni azt, hogy az ügyfél milyen gyorsan, egyszerűen kap választ a szervezettől szemben támasztott valamilyen igényére. Hat fő paraméterrel lehet leírni a közönségszolgálati rendszer, technológia szolgáltató képességét az ügyfelek és a szervezet oldaláról:

- **Elérési sebesség:** A kapcsolat kezdeményezője mennyi idő alatt éri el a másik felet, amikortól az a kezdeményezésre választ tud adni?
- **Reagálási sebesség:** Mennyi idő szükséges a válasz, illetve a válaszként nyújtott szolgáltatás indításához illetve befejezéséhez, a megoldás megszületéséhez?
- **Kapcsolatkomfort:** Mennyire egyszerű, kényelmes a feleknek a kapcsolat fenntartása, feltételez-e komolyabb előkészületeket, szervezést, járulékos tevékenységeket?
- **Kapcsolati költség:** Mibe kerül a feleknek az adott kapcsolat létesítése, fenntartása, arányban van-e annak tartalmával, értékével?
- **Kapcsolati teljesség:** A kapcsolatban milyen minőségű, mennyiségű információcserére, aktivitásra, hatás-, befolyás gyakorlásra, változások elérésére nyílik lehetőség?
- **Kapcsolati biztonság:** A szolgáltatás nyújtása szempontjából az adott kapcsolat milyen védettséget ad a felek számára, érdekeik mennyire sérülhetnek harmadik fél behatására?

2.4.2. Javaslat

Az ügyfélszolgálat értékelésére vonatkozóan az alábbi javaslatokat tesszük.

2.4.2.1. Rendszeres értékelés

Javasoljuk, hogy akár havi, de mindenképpen negyedéves időszakban legyen előírva az ügyfélszolgálat értékelése annak érdekében, hogy mind az ügyfélszolgálat irányítói, mind a felső vezetés képet kapjon a működésről. Ily módon lehetőség nyílik az esetleges hibák korrigálására, szervezési, vezetési intézkedések megtételére.

2.4.2.2. Monitoring rendszer kialakítása

A korábban leírt szempontrendszer (elérési és reagálási sebesség, kapcsolatkomfort és kapcsolati kötöttség, kapcsolati teljesség és biztonság) alapján javasolunk módosítani, kiterjeszteni a jelenlegi monitoring célokra alkalmas rendszer(ek)e)t, amely ily módon szolgáltatni tudja az értékeléshez szükséges adatokat, információkat. Ilyen adat lehet például adott időszakban intézett ügyek száma, intézkedési idő, fogadott ügyfélszám, panaszok száma, megelégedettség stb. Ezen információk jelentős része jelenleg is rendelkezésre áll a Hivatalban (pl. ügyiratkezelő rendszer), de az adatok minősége és az egységes szemlélet mentén történő kezelése, felhasználása szükségessé teszi a jelenlegi rendszer továbbfejlesztését.

2.5. Az ügyfél-tájékoztatás, tömegkapcsolatok hagyományos rendszerei

2.5.1. Trendek, alapelvek

2.5.1.1. Írásos tájékoztatás

A modern, írott közigazgatási tájékoztatási rendszer szervezeti, szervezetközi egységről, egyes kitüntetett elemeiről a következőket tartjuk fontosnak kiemelni:

1. A közigazgatási szervezet tájékoztatási célú, nyomtatott és elektronikus kommunikációját egységes rendszernek kell tekinteni, aminek alapját a tartalom, a forma, a kifejezőmód, a felhasználóbarátság elvének közössége jelenti a hagyományos és modern megjelenési módoktól, megjelenítési eszközöktől függetlenül.
2. Az egységesség tágabb értelemben is követelmény, a tájékoztatás módjának illeszkednie kell a szervezet intézményesített kultúrájába, annak megfelelő rétegeihez igazodva, s ezen belül követnie kell a szervezet elfogadott arculatát (színek, betűtípusok, szimbólumok, logo, jelmondatok stb.).
3. A különböző tájékoztatási szolgáltatásoknak, módszereknek egymásra való tekintettel, részben egymást helyettesítő, részben pedig kiegészítő módon, egymásra utalva, hivatkozva kell működniük, igazodva a közönség lehetőségeihez, tájékozódási szokásaihoz, s megfelelő tapintattal terelve az új tájékozódási lehetőségek, a szükség-szerű modernitás irányába.
4. A tájékoztatás hagyományos és modern eszközeit, mint egységes szolgáltatást – a közönségkapcsolati funkció keretein belül – egyazon szakmai felügyeleti pont, szerkesztőség felelősségi körébe kell utalni, az egységesség szervezeti garanciájaként. Ez nem csorbíthatja, korlátozhatja a tartalomért való szakmai felelősséget.
5. Az írásos kommunikációban messzemenően figyelembe kell venni a célközönség átlagos olvasási kompetenciáját, ezért a szövegeket ebből a szempontból is lektoráltatni kell.
6. A hagyományos ügyfél-tájékoztatási módszereket és eszközöket mindaddig az újjal együtt alkalmazni kell, amíg modern megfelelőik alkalmazása általánossá, mindenki számára, egyenlő eséllyel hozzáférhetővé nem válik, illetve a használathoz szükséges segítség rendelkezésre nem áll. A kényszerű és szükségszerű párhuzamosságot ki kell használni arra, hogy a hagyományosan kommunikálókat – igény és lehetőség szerint – segíteni kell átállni az új csatornákra. (Például, hagyományos tájékoztató prospektust, hírlevelet célszerű kiadni az elektronikus ügyintézésről.)
7. A szervezetek közötti tájékoztatási együttműködésben jelentős szakmai, pénzügyi, hatékonysági előnyök rejlenek. Nagy költségek takaríthatók meg a tájékoztatási célú médiumok közös előállításával azonos típusú, szakmai profilú, adott területen lévő szervezetek együttműködésében. Az egységesen és központilag készített általános elektronikus nyomtatványok, kiadványok konkrét szervezetek számára

testreszabhatók, s kisebb szériákban is, helyi nyomdai kivitelezésben költséghatékonyan előállíthatók.

8. Szélesebb körű – az Internetet használó, folyamatosan bővülő – közönség megszólítását célozza az egyirányú elektronikus intézményi hírlevél, sajátos elektronikus, speciálisan szerkesztett, szöveges, vagy igény és lehetőség szerint multimédiás hír-újság. Segítségével a legkülönbözőbb ügyfélkörökkel, célcsoportokat, állandó és időleges személyi csoportokat – pl. időseket, fogyatékossgal élőköt, adott településen, térségben, szomszédságban lakókat – lehet elérni, velük kommunikálni ily módon. A hírlevél a rendszeres ügyfélkapcsolatok fenntartásának kiváló, egyre nagyobb jelentőséggel bíró, gyorsan terjedő eszköze.

Az írásos, levelezési kapcsolat hatékony, a szükséges mértékig célzott, akár egyéniesített, interaktív rendszerei alakíthatók ki a különböző elektronikus és hagyományos levelezési és tájékoztatási rendszerek kombinálásával. A célzott (csoportos, személyes) elektronikus hírközlési, levelezési szolgáltatások beindítása akkor is ésszerű, ha kezdetben azokat kevesen használják. A feladat nem csak az ilyen irányú, már létező, valós igény ki-elégítése, hanem a digitális megosztottság megszüntetésének elősegítése is. Az elektronikus eszközökkel támogatott levelezés alighanem a legnagyobb hatású ilyen eszköz.

2.5.1.2. Kiszolgálás telefonon

A telefonos megkeresések kiszolgálásával kapcsolatban az alábbi elemeket tartjuk hangsúlyosnak:

- Telefonos tájékoztatási szolgálat, tudakozó, automatikus válaszadó rendszerek alkalmazása.
- Ingyenes telefonvonal (zöld szám) működtetése fontos kapcsolatok érdekében arra rászoruló célcsoportok számára.
- Üzenetrögzítés, -továbbítás, a sikeres továbbítás visszajelzése, a visszahívás szervezése, ellenőrzése.
- Bejelentések (pl. panasz, javaslat) fogadása üzenetrögzítéssel, továbbítása a megfelelő szervezeti egységhez, ügyintézőhöz.
- Bejelentkezések pl. ügyélfogadásra, fogadóórára, rendezvényre, egyéb akcióra, a bejelentkezés visszaigazolása.
- Telefonos (hagyományos, SMS, voice-mail, azaz hangüzenet) visszajelzés, értesítés adása bizonyos eseményekről, pl. hiánypótlás szükségessége, pályázatfigyelés, ügyek elbírálása, közbenső intézkedések.
- Szolgáltatások (pl. nyomtatvány, kiadvány, felmérés, környezettanulmány, egyéb) telefonon történő megrendelése (szükség esetén a hívó fél személyének ellenőrzésével, visszahívással, stb.).

2.5.1.2.1. Azonnali segítség - helpdesk, forródrót

A hagyományos telefonos ügyfélszolgálathoz hasonlítva a különböző nevekkel illetett segítség-szolgálat – helpdesk (segítőpult) illetve a magyar terminológia szerinti forródrót szolgáltatás – bizonyos szempontból szűkebb, más oldalról viszont tágabb, többet jelent.

- **Speciális** annyiban, hogy ezek a szolgáltatások tematikusak, azaz mindig meghatározott témában, ügyekben, szolgáltatással kapcsolatban nyújtanak segítséget.
- **Általánosabb** viszont abban a tekintetben, hogy a segítő kapcsolat technikailag nem korlátozódik a telefonra (lehetnek azért kivételek: pl. telefonos lelki segély szolgálat).

- Nagyon fontos sajátosságuk az **azonnali** segítségnyújtás, a kérdés megválaszolása, megoldás ajánlása, intézkedés megtétele stb.

A **segélyszolgálat** – a közismert segélyhívó telefon egyfajta kiterjesztése – akkor hatékony, ha több csatornán érhető el. Vannak speciális segélyszolgálatok azonban, amelyek természete a sokféle elérést kifejezetten korlátozza. A lelki segély esetében a személyesség minimuma szükséges, míg az anonimitás fontos. Ezt a két némileg ellentétes követelményt egyedül a telefonkapcsolat teljesíti.

A **modern helpdesk**-ek azonban valóban többcsatornásak, telefon (és telefax), e-mail és gyakran webes online kapcsolattal is elérhetőek, s nem kizárt a személyes ügyfélfogadás lehetősége sem. Ez utóbbi inkább olyan módon valósul meg, hogy az ügyfélfogadó irodáknak van helpdesk funkciójuk is.

A helpdesk alkalmazásának céljai a következők lehetnek:

- azonnali, gyors segítség a nehezebb vagy kritikus helyzetben,
- a kiszolgálás időtartama hosszabb, vagy eltér a hivatali fogadási időtől,
- a téma, probléma jellegétől függően akár folyamatos elérés,
- a szolgáltatás függetlenítése a szervezet munkarendjétől,
- specializált szolgáltatás, mely tehermentesíti az ügyfélforgalmat,
- társszervezetek együttműködésének, az ügyfelek irányításának javítása,
- szakmai információk gyűjtése.

A segélyszolgálatokhoz érkező hívások, megkeresések tartalmi feldolgozása – a hívó fél személyiséghez fűződő jogainak maximális tiszteletben tartása mellett – hasznos szakmai információkat nyújt a közigazgatási szervezet szolgáltatásainak, működésének fejlesztéséhez. Bevált gyakorlat a kérdések és válaszok, problémák és megoldások (név nélküli) rögzítése, statisztikázása, elemzése, kiértékelése és rendszeres közzététele a szervezeten belül, esetenként a nagyobb szakmai és laikus közönség számára is. Ezek az információk jól használhatók a szakma, szakterület tudományos kutatásában, fejlesztésében is.

A gyors segítség, az esettörténet nyilvántartása, a későbbi feldolgozás megkönnyítése, a segítő munka hatékony szervezése érdekében a segélyszolgálatok kiszolgáló munkatársainak tevékenységét helpdesk célszoftverek segíthetik. A szoftvertámogatás fontosabb funkciói lehetnek:

- esetrögzítés, tartalmi leírás (azonosítás, időpont, kérdés, probléma),
- az eset, téma osztályozása (besorolás a segélyszolgálat jellemző kategóriáiba),
- a segítséget kérő osztályozása (ha lehet és szükséges, pl. korcsoport, nem, hívás helye stb.),
- válasz, megoldás leírása, jellemzése (rövid összefoglaló, értékelés a segítség sikerességéről, a segítség lezárt/nyitott),
- megjegyzés a további lépésekről (ha szükségesek),
- automatikus statisztikai kigyűjtések, összegzések,
- tételes visszakeresési lehetőségek (sorszám, tartalom, kategóriák, kombinált).

2.5.1.2.2. Hívásközpont (call center)

A **call center** – magyarul **hívásközpont** – a hagyományos telefonközpont és a „kérdés-válasz” tájékoztató szolgáltatások összekapcsolásából, illetve a klasszikus telefonos ügyfélszolgálatból fejlődött tovább. Mostanra a call center szolgáltatásra szakosodott vállalkozók

és az őket szervező ügynökségek sokasága, a tevékenységet támogató technológiák és szolgáltatások (kiszolgálás-tervezési módszerek, képzési szolgáltatások, számítógép vezérlésű telefonközpontok és kiszolgáló hálózatok, támogató speciális szoftverek, internetes online felületek, webes szolgáltatások) széles kínálata áll rendelkezésre.

A **call center célja**, hogy a hívások során a lehető leghatékonyabb módon, az érdemi, magasabban kvalifikált munkatársak idejével maximálisan takarékoskodva, de a legkielégítőbb módon válaszolja meg a szervezet ügyfeleinek kérdéseit, teljesítse kéréseit. Ezt úgy éri el, hogy a gyakran ismétlődő, vagy megfelelő forrásokból – adatbázisok, nyilvántartások, tájékoztató segédletek, katalógusok, címtárak stb. – megválaszolható kérdésekkel nem kell az érdemi ügyintézőkhöz fordulni, a válaszokat megfelelően lehet „készletezni”, vagy az információforrásokból előkeresni.

A számítógéppel és speciális szoftverrel, információs háttérrendszerekkel támogatott call centerek működésében, azok technológiai fejlettsége és teljessége szerint meg lehet különböztetni operátori és automatikus szolgáltatásokat, illetve tevékenységeket. A komplex rendszerek összetettsége, s természetesen költségigénye függvényében találjuk meg bennük a lehetséges funkciókat. A technológiai fejlesztés folyamatos, s egyre több operátori funkció válik automatikussá (pl. a beszédfelismerés), s megfigyelhető a call center és az Internet egyre szorosabb összekapcsolódása is. A hívásközpont további lehetősége a hívások tartomelemzése, mert azok megfelelő módon (hang-, adatrögzítés), digitálisan is tárolhatók.

2.5.1.3. Elektronikus kiszolgálás, virtuális ügyfélszolgálat

Sokféle internetes megjelenést és szolgáltatást nevezhetnek virtuális, elektronikus vagy e-ügyfélszolgálatnak. Egyszerű eldönteni, hogy tényleg arról van-e szó, ha végiggondoljuk, mennyire kímél meg bennünket a webes szolgáltatás a személyes megjelenéstől, telefonálástól vagy levelezéstől. Minél szélesebb körű egy-egy intézményi honlap ilyenfajta szolgáltatásainak köre, annál inkább tekinthető az elektronikus, vagy más néven, virtuális ügyfélszolgálatnak. Az ügyfélkapcsolatok internetes kiszolgálása, támogatása az elektronikus ügyintézés (átfogóbb kifejezései: e-kormányzás, e-önkormányzás vagy e-közigazgatás) „kapuja”, ahogyan a személyes kapcsolatot biztosító ügyfélszolgálat is a „frontvonal”, ahonnan már nem kell továbbmennünk, azon keresztül kapjuk meg a szolgáltatást.

A virtuális ügyfélszolgálatok célja, hogy egyetlen, egységes felületen kerülhessünk kapcsolatba a hálózaton (is) elérhető közigazgatási, közszolgáltatási szervezettel és szolgáltatásaival, ott minden lehetőség elérhető legyen, amit a hálózaton nyújtanak. Az internetes ügyfélszolgálatok „mögött” különböző fejlettségű webes és egyéb (pl. Intranet, ftp) szolgáltatások lehetnek, amelynek legelső, legalacsonyabb szintjét képviseli maga az elektronikus ügyfélszolgálat.

Az Interneten szervezett ügyfélkapcsolatok és szolgáltatások rendszere funkcionálisan általában három nagy területre osztható:

- Az egyik a teljesen nyilvános, a mindenkihez szóló, szabadon, bárki – azaz nem azonosított látogatók – által felhasználható szolgáltatások köre.
- A másik a jelszóval, egyéb azonosítóval hozzáférhető rész, amely csak adott, beazonosított felhasználói kör (ügyfelek, előfizetők, igénybevevők, felhasználói közösség, stb.) számára nyújt szolgáltatást.
- A harmadik pedig az a szolgáltatási terület, amelyet kizárólag csak egy-egy ügyfél érhet el (pl. saját adatok módosítása, folyószámla megtekintése, pénzügyi tranzakciók teljesítése, levelezés).

A virtuális ügyfélszolgálat tehát kapcsolatot teremt az ügyfél és a szervezet webes, e-ügyintézési szolgáltatásai között, segíti azok igénybevételét. E célnak megfelelően általában a következő funkciókat találjuk meg ezeken a felületeken a szervezetek sajátosságainak megfelelő hangsúllyal, tartalommal:

- Tájékoztatás a szervezetről.
- Tájékoztatás a szolgáltatásokról.
- Aktuális információk, hírek.
- Hirdetések.
- Regisztráció.
- Fogalmi, oktatási és jogi segédletek a szolgáltatások értelmezéséhez, igénybevételéhez.
- Szolgáltatások mindenkinek (pl.: közérdekű adatok, nyilvános adatbázisok, nyomtatványok, nyilvános ülések jegyzőkönyvei, video- és hanganyagai, fórumok, kérdés-válasz, tanácsadás, háttéranyagok, jogszabályok, rendeletek, döntéstár).
- Egy-egy ügyfélkör speciális szolgáltatásai (pl. dokumentumokhoz hozzáférés, segédletek, tanácsadás, fórum, szavazás).
- Egyedi e-ügyintézési szolgáltatások (ügyek kezdeményezése és intézése, pénzügyi tranzakciók, hibabejelentés, személyes reklamációk, betekintés iratokba, saját adatok módosítása, stb.) .
- Kapcsolat, a munkatársak közvetlen elérése e-mail-ben és más hálózati kapcsolati rendszerek közvetítésével (pl. internetes telefon, videotelefon).
- Panaszbejelentés (részletesebben lásd a Panaszok, bejelentések kezelése c. alfejezetben) .
- Elégedettség jelzése (kérdőív).
- Hírlevél.
- Reklámok, általában az ügyintézési tartalmakhoz kapcsolódóan.
- Humor (az ügyintézés felszültségeit oldandó, „mi is emberek vagyunk...”).
- Egyéb közérdekű, felvilágosító, PR (public relations) jellegű információk az adott területre vonatkozóan (pl. a gyerekek, mint jövőbeli ügyfelek megszólítása).
- Jogszabályok által előírt információk publikálása.

A hálózati közönségkapcsolat célja, hogy minél több ügyet el lehessen intézni, minél nagyobb igényt ki lehessen elégíteni, s a webes kiszolgálás ebben a lehető legteljesebb segítséget, a legnagyobb komfortot nyújtsa az ügyfeleknek.

2.5.1.4. A kapcsolatkezelés integrált rendszerei

A **kapcsolatközpont** (CC, contact center, interaction center) és a **közönségkapcsolati menedzsment rendszer** (CRM, client/costumer relations management) viszonylag új jelenség még az üzleti szférában is. Jellemző, hogy általában a call center szolgálat létesítése adja az ötletet a szervezet számára a továbbfejlesztéshez. Egyes kifejezetten erre a célra kifejlesztett technológiai rendszerek is lehetővé teszik a hívásközpont funkcióinak kibővítését kapcsolatközponttá, illetve közönségkapcsolati menedzsment rendszerré.

A kapcsolatközpont lényege hogy mindenféle ügyfélkapcsolatot, bármely kommunikációs csatornán valósuljon is meg, s akármelyik ponton is lépjen be a szolgáltató szervezeti rendszerébe, egységes rendszerben kezeljen. Ezzel kívánják megakadályozni a párhuzamosságokat, a „keresztbe szervezést” az információhiányon alapuló, független intézkedést, az eljárások esetleges megsértését (kivételezés), s ki akarják használni azt, hogy egyazon partnerrel kapcsolatos ügyek, információk összekapcsolódnak. A kapcsolatközpont tehát technológiai válasz arra a helyzetre, hogy az ügyfél egyre többféle csatornán léphet kapcsolatba a szervezettel.

A közönségkapcsolati menedzsment rendszer magában foglalja a call centert, azt kiegészítve a legteljesebb integrációt valósítja meg a kapcsolatok kezelésében (contact center) és ehhez kiterjedt számítógépes támogatást társít, illetve összekapcsolja a kapcsolatkezelést az ügyintézés támogató informatikai rendszerekkel. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy az ügyfél bejelentkezésekor (pl. telefonon, személyesen, online), illetve a bejelentkezés észlelésekor (pl. levél, e-mail, SMS) a rá vonatkozó minden folyamatban lévő és korábbi információ megjelenik, elérhetővé válik, így a szervezeti szempontból rá vonatkozó teljes aktuális kép és ügyféltörténet alapján lehet folytatni vele a kommunikációt, akár azonnal indítani az ügyintézés. Az ilyen rendszerek alkalmasak az ügyfélkapcsolatok, a kiszolgálási teljesítmény eseti, rendszeres, akár folyamatos ellenőrzésére (monitoring) és igény szerinti elemzésére, értékelésére. A CRM a kiszolgáló funkcióin túl lehetővé teszi prognózisok készítését (hogyan alakulnak az igények, ügyintézési szokások), és megalapoz szolgáltatás- és működésfejlesztési döntéseket. Különösen fontos szerepe van a **közönség-szegmentációban**, a célközönségek speciális jellemzőinek és igényeinek meghatározásában, elemzésében.

A szervezeti, szervezetközi szintű közigazgatási CRM alkalmazások funkciói a következők lehetnek:

- A különböző csatornákon érkező kapcsolatok fogadása és kezelése (call center, contact center).
- Regisztráció, ügyfél-azonosítás, hitelesség ellenőrzés, jogosultság-kezelés a rendszer különböző szolgáltatásainak használatához.
- A külső és belső információk strukturált értelmezése (contact center), a különböző forrásokból származó ismeretek felhalmozása (tudásbázis) és elérhetővé tétele.
- Adatok szolgáltatása az ügyintézéshez, illetve azokból adatok, információk átvétele a közönségkapcsolatok számára (adattárház).
- Adatbányászat: a nyilvántartásokban, dokumentumokban található adatok, információk kutatása meghatározott külső és belső szabályok alapján.
- Ügyfélkapcsolat-történet vezetése, követése, adott ügyfélre vonatkozó adatok strukturált gyűjtése és hozzáférhetővé tétele.
- Ügyfélelemzés, ügyfélprofil készítés, meghatározott szempontok szerint ügyfélérték (fontosság) számítás, ezek alapján szegmentáció végzése, elemzések összeállítása.
- Proaktív közönségkapcsolatok (kezdemenyezés) és speciális szolgáltatások az egyes ügyfelek igényeinek, speciális élethelyzeteinek (pl. szociálisan rászorultak, munkanélküliek) megfelelően.
- Új hálózati és egyéb szolgáltatások (elektronikus fizetés, figyelmeztetés, tájékoztatás, lehetőségek, szervezetközi adatkarbantartás) biztosítása.
- Adatpiac működtetése, a szervezetek közötti adatcsere lehetőségeinek kihasználása az ügyfelek és a szervezetek érdekében (pl. adatváltozások bejelentése).
- Panaszkezelési rendszer működtetése (a témával külön foglalkozunk a Panaszok, bejelentések kezelése c. alfejezetben), a panaszok elemzése.
- Monitoring, a működés valamennyi fontos mozzanatára kiterjedő automatikus ellenőrzési rendszer működtetése, szükség szerinti jelentéskészítéssel, akár folyamatos megfigyeléssel.

Miért lehet hasznos, előnyös a CRM rendszerek alkalmazása, elterjesztése a közigazgatásban? A megoldás jelentősége több területen is mutatkozik. Összességében ez a szervezési és menedzsment módszer az, amelyik a legnagyobb mértékben és legátfogóbb módon fejezi ki, a szervezési-működési rendszerbe szervesen beépíti az ügyfél- illetve közönség közpon-

túságot. A fentebb felsorolt, lehetséges funkciók alapján a következő területeken várhatók előnyök az alkalmazástól:

- ügyfélközpontú szervezeti kultúra, „behuzalozott” kultúraváltás,
- a szervezet ügyfélkapcsolatainak egyszerűsödése,
- minden, az ügyfelekkel kapcsolatos működési folyamat egységes támogatása,
- 7x24 órás rendelkezésre állás az ügyfélkapcsolatokban,
- az ügyfélkiszolgálás magas fokú szervezettsége,
- a szervezet egészének koordináltabb működése (pl. belső információáramlás),
- a személyzet helyettesíthetősége, a tudás és tapasztalat „megkötése”,
- munkaidő- és költség-megtakarítás a működés során,
- a minőségbiztosítás és -kontroll beépítése a munkafolyamatokba, technológiába,
- a teljesítménymenedzsment beépítése a működési rendszerbe,
- az ügyfelek elégedettségének növekedése,
- az ügyfélkapcsolatok kiszélesedése,
- a szervezetek közötti együttműködés, integráció lehetőségének kiszélesedése,
- a hálózati kapcsolatok, kiszolgálás, együttműködés lehetőségeinek kiszélesedése.

2.5.2. Javaslat

A fentiek alapján az ügyfelek tájékoztatására vonatkozóan az alábbi javaslatokat fogalmazzuk meg.

2.5.2.1. Egységes írásbeli kommunikáció

Az írásos tájékoztató anyagok vonatkozásában javasoljuk azok hivatali szinten történő egységes kezelését. A feladat a különféle tájékoztató anyagok- beleértve a városról, az önkormányzatról, a fogadóóráról, a lakossági fórumokról stb. és az ügyfél-tájékoztatásról készülő írásos anyagok egységes arculati szerkesztését és publikálását jelenti. A feladatot a jelenleg a Hivatalban kommunikációs feladatokat ellátó munkatárs/szervezeti egység láthatja el.

Az általános tájékoztató anyagokon túl javasoljuk a hivatalos válaszlevelek jelenleg alkalmazott formátumainak áttekintését és egységesítését.

2.5.2.2. Weboldal fejlesztése

A weboldalra javasoljuk a hírszolgáltatás rendszerének kialakítását, de megfontolandó az intézményi hírlevél bevezetése is.

2.5.2.3. Tájékoztató pont létrehozása

Javasoljuk az ügyféltérben egy Tájékoztató pont vagy szolgálat létrehozását, oly módon, hogy a belépő ügyfél elsőnek ezzel a szolgáltatással találkozzon (ne a Biztonsági őr tájékoztassa).

A Tájékoztató pont vagy Szolgálat a következő feladatokat látja el:

Tájékoztatás:

- a tisztségek programjáról, fogadóórák időpontjáról, bejelentkezés mikéntjéről,
- a képviselők személyéről, fogadóórák időpontjáról, bejelentkezésről,
- a Közgyűlés napirendjéről, a hozott határozatról,
- a Polgármesteri Hivatal ügyélfogadási rendjéről, helyéről,
- a hivatali ügyek intézésének lehetőségeiről, az ezzel összefüggő eljárásokról, alapvető jogi kérdésekről, ezen belül:
 - anyakönyvi és igazgatási ügyekről,
 - vállalkozási ügyekről,
 - népjóléti ügyekről,
 - építés és műszaki jellegű ügyekről,
 - pénz és adóügyekről,
 - oktatási és humánpolitikai ügyekről,
- az önkormányzathoz kapcsolódó, a városban zajló kulturális, közéleti, városépítő rendezvényekről,
- a városban működő lakossági szolgáltatásokat nyújtó vállalkozásokról.

Segítségnyújtás:

- a különféle kérelmek, beadványok kitöltésekor (tájékoztató nyomtatványok és adatlapok átadása),
- önkormányzati hirdetmények kifüggesztésével (névjegyzék, pályázatok, közjegyzői végzések, városrendezési tervek közzé tétele),
- segédhivatali funkciók biztosításával (fénymásolás, egyes beadványok átvétele, típustervek árusítása).

Útbaigazítás:

- nem önkormányzathoz tartozó ügyek intézésében (közüzemi szolgáltatások),
- társügyfélszolgálatok helye, telefonszáma, ügyfélfogadási ideje tekintetében,
- egyes idegenforgalmi témákban.

A feladatok ellátása informatikai támogatás nélkül nehézkes, és az információk aktualitása is romolhat, míg az informatikai eszközök biztosítják az aktuális információhoz jutást a Tájékoztató pont munkatársai számára. Ezek elsősorban a titkársági adatok, hatósági ügyintézés adatai, a közgyűlés adatai, kulturális rendezvények adatai, társintézmények ügyfélfogadási információi stb.

A szolgáltatáshoz biztosítani kell a nyomtatványok előállításához szükséges számítástechnikai eszközöket, így a jelenleg már működő e-ügyfélszolgálat lehetőségeit kihasználva a letölthető adatlapok funkció segítségével a nyomtatványok előállíthatók, nem szükséges készletezni a helyszínen azokat.

Ez a szolgáltatás, egyrészt megszűri az ügyfeleket (aki csak nyomtatványt akar vagy tájékozódni szeretne nem megy tovább), másrészt kihasználható egyéb szolgáltatások elvégzésére pl. közvélemény-kutatás, ügyfélelégedettség-felmérés .

2.5.2.4. Call Center szolgáltatás bevezetése

Javasoljuk továbbá a Call Center szolgáltatás bevezetését, mely az alábbi funkciók ellátására képes.

A szolgáltatás tartalma:

A Polgármesteri Hivatal ügyfélkapcsolati pontjaira (telefon, fax, e-mail, WEB) érkező megkeresések kezelése, megválaszolása (a város ügyfélszolgálati tevékenységének ellátása), valamint riportolása a Polgármesteri Hivatal elvárásainak megfelelően:

- beérkező hívások fogadása, fogyasztói bejelentések kezelése,
- back office tevékenység, adminisztráció,
- visszajelzés az ügyfelek felé,
- riportolás, jelentések készítése.

Főbb jellemzők:

- Elérhetőség: munkanapokon 8.00-20.00 óráig, azon kívül hangposta.
- Back office feladata: levelek, e-mailek kezelése, faxok kiküldése.
- Adminisztráció: a Polgármesteri Hivatal saját szoftverében.
- Riportolás: a kezdeti időszakban a riportolás napi, heti rendszerességgel, majd a folyamat rutinná válása után havi periódusokban.

Előnyök a Polgármesteri Hivatal számára:

- az ügyintézők mentesülnek az ügyfélszolgálati jellegű feladatok alól,
- a szolgáltatás mentesíti az ügyintézőket a problémakezelés feladatától,
- rendkívül alacsony beruházással áll komplex információs tevékenység a Polgármesteri Hivatal rendelkezésére,
- ügyfelek igényeinek magas színvonalon történő kielégítése, professzionálisan kezelt megkeresések,
- segíti kiszűrni az esetlegesen felmerülő tipikus hibákat.

Megvalósítási javaslat a szolgáltatás gyakorlati kialakítására:

Az egyenletes, magas színvonalú válaszadás érdekében a Call Center az **ISO 9001:2001** tapasztalatra építve veheti át a Polgármesteri Hivatal munkafolyamatait.

Az ügyfeleket gyorsan, magas színvonalon látja el információval. Az információval való kiszolgálat összetett és bonyolult struktúrájú is lehet. Ehhez a tudásbázist a jelenleg is működő e-ügyintézés portál által adott információ és tapasztalat szerint átvehető, és az ügyfelek hívásai alapján naprakészen tartja.

A Call Center feladatai:

A Polgármesteri Hivatal ügyfélszolgálati feladatainak ellátása. A beérkező hívások fogadása, a kérdések megválaszolása, egyes esetekben visszajelzés az ügyfelek felé, mindezek riportolása.

- Beérkező megkeresések fogadása folyamatosan bővülő tudásbázis alapján, telefonos operátorokkal, magyar nyelven, munkanapokon 8.00 és 20.00 óra között, hétvégen 8.00 és 14.00 óra között.
- A beérkező hívások átirányítása üzenetrögzítőre az aktív operátori időn kívül.
- A beérkező hívások fogadása a bejövő hívások mennyiségének változása esetén a rendelkezésre álló operátorok számának rugalmas változtatásával a forgalom alakulása szerint.
- Back office tevékenység ellátása, levelek, faxok, e-mailek kezelése.
- A tudásbázis folyamatos bővítése.
- A Call Center és a www.nyirhalo.hu közötti információ átadásának megszervezése.
- Rendszeres heti és havi riport biztosítása.

Az alábbiakban részletesen is bemutatjuk a rendszer főbb funkcióit:

- **A Polgármesteri Hivatal ügyfélszolgálati vonalának bejelentkezése:** Az ügyfelek hívása közvetlenül az operátorhoz érkezik. A bejelentkező szöveg szigorúan a Polgármesteri Hivatal elvárásainak megfelelő. Minden beszélgetés (bejövő-kimenő) rögzítésre kerül digitális formában, ezek utólag meghallgathatóak.
- **Üzenetrögzítés:** Aktív operátori időn kívül üzenetrögzítőt biztosítunk, a beérkezett üzeneteket feldolgozzuk, továbbítjuk, illetve visszahívjuk a telefonálót. A hívókat ebben az esetben üzenetrögzítő bejelentkező szöveg fogadja, melyet a Polgármesteri Hivatal határoz meg.
- **Statisztikák:** A kezdeti időszakban heti, később havi vagy igény szerinti rendszerességgel statisztikát készítünk a kontaktok számáról, továbbított, illetve megválaszolt ügyekről, a beszélgetések időtartamáról.

- **Átkapcsolás önkormányzati ügyintézőhöz:** Adott esetekben előfordulhat, hogy az ügy összetettsége miatt önkormányzati ügyintéző bevonása szükséges. Ebben az esetben az ügyintézőhöz az operátor kapcsolja át a hívót, az ügyintéző számának tárcsázásával. Az ügyintéző elérése után az operátor kilép a vonalból és a telefonközpont automatikusan összekapcsolja a hívót az ügyintézővel. A hívás díja ebben az esetben Polgármesteri Hivatal terhel.

Hangsúlyozandónak tartjuk, hogy egy Call Center szolgáltatás csak abban az esetben tud a lehető legteljesebb körben működni, ha az Önkormányzat korlátozza a munkatársi közvetlen telefonos elérhetőségeket. A korlátozás módja és mértéke felsővezetői döntés függvénye: elképzelhető, hogy a munkatársak egy körének nem áll rendelkezésére házon kívüli telefonszám-hívás lehetősége, vagy csupán az Önkormányzat honlapján nem kerül feltüntetésre valamennyi ügyintéző elérhetősége. Bizonyos ügy-típusok esetén ugyanakkor elkerülhetetlen, hogy az állampolgár közvetlenül is kapcsolatba kerüljön az ügyintézővel, ez esetben az ügyfélnek kiküldött ügyiraton, levélen fel kell tüntetni az elérhetőséget.

Amennyiben az ügyintézőhöz érkező hívás nem az adott ügyintéző hatásköre, úgy a hívást át kell kapcsolni a Call Centerbe vagy – amennyiben ez technikailag nem megoldható – az ügyfélnek megadni a Call Center elérhetőségét.

Vállalt minőségi mutatók

Egy Call Center kialakítása és üzemeltetése során kiemelt szerepük van a vállalt minőségi mutatóknak. Ezek előzetes kiválasztása és rögzítése, majd alakulásának rendszeres nyomon követése a biztosítéka a magas szolgáltatási szintnek, illetve a szolgáltatások folyamatos javításának. Az Önkormányzat esetében az alábbi minőségi mutatókat javasoljuk megfontolásra:

- **Telefon felvételi idő:** a Call Center vállalja, hogy a hívások 80 %-át 30 másodpercen belül megválaszolja.
- **Átlagos hívás időtartam:** a Call Center vállalja, hogy az átlagos hívási időtartam nem haladja meg az 3-4 percet.
- **Elveszett hívások száma:** a Call Center vállalja, hogy az elveszett hívások száma nem haladja meg az 10-15 %-ot.
- **Várakozási idő:** a visszahívásokat és a kimenő megkereséseket a Call Center úgy szervezi, hogy a visszahívást végző operátor foglaltsága nem okozhatja a hívások várakozási idejének növekedését.

A fenti – és az Önkormányzat által a rendszer bevezetése során meghatározott további – mutatókra, valamint a hívások alapadataira (pl. beérkező hívások darabszáma, munkaidőn túli hívások száma) vonatkozóan heti és havi riport készítését javasoljuk.

2.6. Ügyfélszolgálati szinterek, munkahelyek, munkaterek

A korszerű ügyfélszolgálati illetve közönségszolgálati irodarendszerek a szervezet valamennyi célcsoportjával (pl. ügyfél, politikus, partner, egyéb) való személyes és egyéb kontaktusokat egységesen kezelik, a találkozások, interakciók jellegének megfelelő, **többfunkciós irodai környezetet** (gyakran ún. irodatájakat) hoznak létre. A közigazgatási szervezetek személyes kapcsolatokkal összefüggő, jellemző – térben megjelenő – funkcióit a következő fejezetrészekben mutatjuk be. Az itt tárgyalt **valós, fizikailag megjelenő ügyfélszolgálati térfunkciókat** nem szabad teljes mértékben elkülönülten kezelni a természetükben oly eltérő **virtuális ügyfélszolgálati terektől, felületektől**. Az összefüggés lényege, hogy mindkettőben tükröződnie kell a szervezet egységes, tudatosan kialakított **kultúrájának**, illetve ennek szerves részeként a szervezet **arculatának**.

Jelen fejezetben kitérünk az ügyfélszolgálat fizikai elérhetőségének és kialakításának valamennyi kiemelt szempontjára, így a közlekedésre, ügyélfogadási időre, az időpontfoglalásra, de az ügyfélszolgálati helyiségben kialakítandó egyes funkciókra is.

2.6.1. Trendek, alapelvek

2.6.1.1. Fizikai elérhetőség

Fizikai elérhetőség alatt értjük az ügyfélszolgálat szolgáltatásainak vonzáskörzete és az ügyfélszolgálat helyei közötti **közlekedés lehetőségét, módjait és eszközeit**. Az ügyfélszolgálati helyek megközelíthetősége különböző az eltérő módon (gyalog, kerékpárral, tömegközlekedéssel, autóval, vonattal) közlekedő célcsoportok számára. A kialakítás során vizsgálandó szempont például:

- Az ügyfélszolgálati helyek földrajzi helye a közlekedési csomópontokhoz képest megfelelő-e?
- Ha szükségesek, milyenek a „rásegítés” lehetőségei, pl. kerékpártároló és -őrzés, betegek, idősek szállítása, falugondnoki busz használata, speciális közösségi megoldások szorgalmazása (pl. telekocsi rendszer), közlekedési költségtérítés?

Eligazodás, tájékozódás az ügyfélszolgálati helyekről a közönség fejével végiggondolva, különös tekintettel az első látogatókra, az idegenekre. A megoldások közismertek, sokrétűek, rendszerjellegű átgondolásuk azonban újszerű lehet: tematikus várostérképek kihelyezése, kitáblázás, irányjelzések, autós és egyéb térképeken való feltüntetés, a címek és térképek bemutatása a tájékoztató anyagokban, felületeken.

Szintén fontos tényező, hogy ez épületek közvetlen környezetének, **belső tereinek bejárhatósága, akadálymentessége**, a parkolás, kerékpár tárolás megoldottsága mennyire teszi alkalmassá a közönség fogadására. A fizikai hozzáférhetőség nem korlátozódik magára a közlekedésre, mozgásra, gondolni kell az elérés közben felmerülő igényekre, szükségletekre (tájékozódás, mellékhelyiségek, pihenőhelyek, értékmegőrzés stb.).

A **nyitva tartás** a fizikai hozzáférés nagyon fontos szempontja, feltétele. Az időbeli elérhetőség a közönség különböző – a szervezettel kapcsolatos és attól független – elfoglaltságainak időbeli összeegyeztethetőségét feltételezi (pl. munkaidő, nyári szünet). Esetenként felmerülhet bizonyos együttműködő társszervezetek közönségszolgálati és kiegészítő szolgáltatások (pl. fényképkészítés, érték-cikkárusítás) nyitva tartása egyeztetésének szükségessége is. Mind természetesebbé válik, hogy a közszolgáltatók rugalmasan alkalmazkodnak (pl. nyújtott ügyélfogadás, ügyelet) a közönség időbeosztásához (pl. munkaidő előtti, illetve azon túli nyitva tartás), aktuális, kritikus helyzetekhez (pl. adóbevallási határidő, választások, krízishelyzet).

2.6.1.2. Időfoglalás

A közvetlen várakozási idő csökkentését, kiküszöbölését az ügyélfogadás programozása, a bejelentkezési, előjegyzési, időfoglalási és sorolási rendszerek szolgálják. Az időfoglalási rendszerek az ügyfelek és a szervezet számára egyaránt előnyösek. Céljuk

- az ügyfél számára az, hogy az előkészületek lehetőségével biztosabbá tegyék a látogatás sikerét, lerövidítsék a várakozási időt, és minél pontosabban behatárolják az elfoglaltság időpontját és időtartamát;
- a hivatal és a munkatárs számára az, hogy kiszámíthatóvá, ellenőrzöttebbé, átláthatóbbá és szervezhetőbbé, egyenletesebbé tegyék az ügyélforgalmat, lehetőség szerint legyenek tervezhetők a pihenő- és áttállási idők;
- mindkét fél számára az, hogy egy-egy ügy megoldására, kezelésére megfelelő idő álljon rendelkezésre, csökkenjen a hibalehetőség és a tévedés kockázata, az ügyintézés ne zavarja sietség, kapkodás, idegeskedés, csökkenjen az ügyfélcsúcsok miatt előálló feszültség, stressz.

2.6.1.3. Tájékoztató, eligazító hely, információs pont

Nagyobb szervezetekben az ügyfélszolgálat önmaga is egy nagy szervezet, ahol többen dolgoznak munkamegosztásban. Munkájuk hatékonyságát és az ügyfél felkészültségét segíti, ha egy általános, minden irodai szolgáltatásra kiterjedő **tájékoztató ponton** kap az ügyfél információt arról, hogyan haladjon tovább. Itt történhet – pl. sorszámkiadó és hívásjelző rendszer segítségével – a megfelelő kiszolgáló helyre történő bejelentkezés. Fontos szerepe az eligazító pontnak az ügyfél „felkészültségének” ellenőrzése, ami a beadvány, megfelelő nyomtatványok vizsgálatából, kiadásából, kitöltésének segítségével áll. Az eligazító, tájékoztató helynek a maximális segítségnyújtást kell szolgáltatnia és „üzennie”, hogy az ügyfél ne várjon hiába, s kiszolgálása a lehető leggyorsabb legyen a továbbiakban. Egyszerűbb feladatokat (pl. felvilágosítás, időfoglalás, fogadóórára bejelentkezés, nyomtatvány átvétele, internetes szolgáltatással kapcsolatos útmutatás) már itt el lehet intézni.

2.6.1.4. A várakozás helyei

A várakozás az ügyfél-kiszolgálás kritikus mozzanata. A várakozási hellyel szemben támasztott követelmények betartása azért is nagyon fontos, mert ellenkező esetben az ügyfél „ellenfélle” válik, mire az ügyintézőhöz kerül. A következőkre kell figyelni:

- kényelmes és megfelelő számú ülőhely,
- bizonyos fokú intimitás (ha ketten-hárman vannak, tudjanak egymással kényelmesen beszélgetni),
- megfelelő fényviszonyok, kellemes hőmérséklet, csend, jó levegő, ne legyen huzat,
- a figyelem – nem zavaró, fakultatív – lekötése, ingergazdagság (díszek, képek, információk).

A várakozóhely a vendégért van (nincs más, nem odavaló tevékenység, amelyhez képeset az ügyfél „zavaró tényezőnek” érezheti magát), a munkatársak nem „uralják a terepet”. Különös figyelmet kapnak a fogyatékos emberek, idősek és kisgyermekesek. Fontos, hogy a várakozó helyiségből jól megközelíthetők legyenek a komfortzónák.

Többek között a kényeszerű várakozás kellemetlenségeit is hivatottak csökkenteni az egyébként is hasznos **tájékoztató és reklámfelületek**. Minden közösségi hely, ahol sokan megfordulnak igényli és egyben kínálja annak lehetőségét, hogy az emberek természetes információs szükségletei kielégítésének szolgálatába állítsuk az arra alkalmas felületeket, elsősorban az alapfeladatok támogatása céljából. Az orvosi rendelőben pl. természetes az egészségügyi tájékoztatás. A polgármesteri hivatali ügyfélszolgálatban így a közérdekű in-

formációk a maguktól értetődőek. Az információknak, reklámoknak nem csak tájékoztatási, de nevelési, esztétikai, kulturális rendeltetésük is lehet, pl. kiállítás formájában. A közönségnek is érdeke figyelmének hasznos igénybevétele, s az általában nem örömteli várakozás feszültségének oldása is fontos célja a tájékoztatóknak, reklámoknak. A „falak üzenete” része a szervezet arculatának.

2.6.1.5. Hagyományos és Internetes ügyfélmunkahely, hotspot

Az ügyfelek leggyakoribb feladata a **nyomtatvány-kitöltés, a tájékoztatók tanulmányozása**. Lehetőséget kell biztosítani, hogy kényelmesen, **asztal mellett ülve, esetleg írópult előtt állva** lehessen ezt a munkát végezni. Megfelelő felületre (nyomtatványok, ismertetőki hajtogatása, átmásolás), szükség szerint íróeszköz biztosítására is szükség lehet. Igény van arra is, és ezt lehetővé kell tenni, hogy ketten is dolgozhassanak egy nyomtatványon.

Várható, hogy a közeli jövőben az ügyfélkiszolgálás szerves részévé válik a **helyi számítógépes és internetes hálózati szolgáltatások elérésének lehetősége**. Mivel az ügyfelek nem feltétlenül ismerik a lehetőségeket, az eligazító munkatársak segíthetnek abban, hogy amit egyszerűbben el lehet így intézni, azt az – arra alkalmas és vállalkozó – ügyfelek próbálják megtenni ezeken a helyeken. Az ügyfélforgalomtól függően néhány Internet-hálózatba kapcsolt, ingyen igénybe vehető, számítógépes munkahely, ügyfélterminál egyre gyakoribb szolgáltatása, kiegészítője lesz az ügyfélszolgálati irodáknak.

Alternatív megoldása ennek az igénynek a rendkívül olcsón megoldható beltéri, **vezeték nélküli Internet** (wi-fi, hotspot) szolgáltatás. Segítségével saját, hordozható (laptop) vagy kézi (PDA) számítógépeken, mobiltelefonokon is elérhetők az internetes ügyintézési, tájékoztatási és egyéb e-közigazgatási, e-közszerzők, hálózati szolgáltatások. A megoldás feltételezi a Hivatal munkatársainak szükség szerint igénybe vehető támogatását.

2.6.1.6. Kiszolgáló helyek

Az **ügyfélkiszolgáló munkahelyeken** az ügyfél és ügyintéző személyesen találkozik. Nagyon fontos, hogy ennek körülményei az **„egyenrangú felek együttműködő kapcsolata”** üzenetet hordozzák. Ebbe nem fér bele a nyitható-zárható kisablak, a barikádként magasodó pult, az ülő hivatalnok és előtte toporgó, görnyedő ügyfél, vagy az alacsonyabban ülő, s rá fentről tekintő hivatalnok. Mindennek az ellenkezője az elvárás a hivatali szervezet közvetlen közönségszolgálati tevékenységével szemben. A legkevesbé illik a képbe az ügyfelek jelenlétében magán és/vagy társasági életet élő személyzet, s az alárendelt, „zavaró” funkcióba kényszerített ügyfél, s az egyenlő elbírálás elvének – nemritkán hivalkodó – megsértése (protekciós ügyfél).

Vannak még hivatalok, ahol ezeket a súlyos „vétkeket” észre sem veszik, természetesnek, vagy bocsánatosnak tartják. E gondolkodás megváltoztatása szerves része a közönségszolgálat megjavításának, fejlesztésének, ügyfélbaráttá alakításának. Az ügyfélkiszolgáló munkahely térbeli, ergonómiai kialakítása ebben fontos szerepet játszhat. Azt kell elérni, hogy a közigazgatás „frontmunkásai” az ügyfél oldalára álljanak, azonosulni tudjanak igényeivel, érdekeivel, s minden eszközzel azon legyenek, hogy a szabályok keretein belül a leghatékonyabb szolgáltatást „kényszerítsék ki” a szervezetből, a „háttérmunkásokból” az ügyfél számára. Ebben kell érdekeltté tenni őket, s ehhez kell megfelelő térbeli, munkahelyi körülményeket teremteni.

2.6.1.7. Tárgyalók

Az ügyfélkapcsolatokban, egyes hatósági ügyekben (pl. építésigazgatás, szociális ügyek) gyakran van szükség zártkörű megbeszélésre, egyszerre több személlyel történő egyeztetésre, tárgyalásra. Egyes eljárások, szolgáltatások (pl. szabálysértési tárgyalás, vitarendezések, egyeztető eljárások, bizalmas tartalmú kikérdezéssel járó ügyek) kifejezetten megköve-

telik a tárgyalószobai környezetet. A tárgyalás komfortja befolyásolja annak eredményességét, a felek tárgyalási hatékonyságát.

2.6.1.8. Háttérmunkahelyek

Az ügyfelek kiszolgálásában szükség lehet különféle, a közvetlen környezetben rendelkezésre álló háttérszolgáltatásokra (pl. másolás, kellékek tárolása, irodaszerek, kartotékok, térkép-tár, irattár, pánccsaszekrény, egyéb speciális eszközök), amelyeket akár egyszerre több ügyfélszolgálati munkatárs is használhat, ezért nem lehet a közvetlen kiszolgáló irodai munkahelyen.

Nem kívánatos, hogy a munkatársnak el kelljen tűnnie az ügyfél szeme elől ilyen okból, amikor vele foglalkozik. Ez nagy csábítást is jelenthet arra, hogy a munkatárs indokolatlanul megszakítsa a kiszolgálást, vagy ennek gyanúját ébressze az ügyfélben.

Mindezeket a háttér-szolgáltatásokat, eszközöket, helyeket tehát módszeresen meg kell tervezni abból a szempontból, hogy kinek, milyen gyakorisággal lehet rájuk szüksége az ügyféllel való foglalkozás közben. Mérlegelni kell, hogy mikor, milyen igénybevétel esetén lehet szükség e munkákra önálló segítő személyzet beállítására, akinek szolgáltatásait az ügyintézés közben azonnal, folyamatosan igénybe lehet venni. Ez utóbbi esetben a kiszolgáló eszközök rugalmasabban telepíthetők az irodatérben, kapcsolódó kisebb helyiségekben.

2.6.1.9. Járulékos, kiegészítő szolgáltató helyek

A hivatal, szolgálat és az ügyek jellegétől függően szükség lehet kiegészítő, kapcsolódó szolgáltatásokra, amelyek könnyítik, egyszerűsítik a szervezet és/vagy a közönség, az ügyfél helyzetét. Ilyen lehet például az igazolványkép készítése, pénz be- és kifizetése, amíg még szükséges lehet, illetékbélyeg, partnerek szolgáltatásai (pl. tanácsadás, biztosításkötés gépjármű ügyekben az okmányirodákban vagy azok mellett), jogi és egyéb tanácsadás, Internet-használat, vagy a fentebb említett olvasóhely.

Racionális, gazdaságos, így a szolgáltatók és a közönség érdekében áll helyet biztosítani a járulékos, kiegészítő, társszervezeti szolgáltatásoknak, annak ellenére is, hogy azok nem tartoznak az Önkormányzat profiljába. E törekvés keretében lehetőség nyílik társszervekkel való együttműködésre az ügyfelek együttes kiszolgálásában.

2.6.1.10. Berendezés

Iroda, vagy szervezeti szintű megoldás is lehet az ügyfélfogadó ablak alkalmazása, ahol már teljesen, vagy munkaidő-megosztásban az ügyfélkiszolgálásra szakosodott munkatársak dolgoznak. A megoldás kényelmes a hivatal számára, mert az ügyfél nem zavarja az elmélyült szakmai munkát, s könnyen ki is zárható (nyitott vagy csukott ablak, az ügyféltér és a hivatali tér fallal van elválasztva). Ezzel szemben kevésbé komfortos az eljárás az ügyfél számára, különösen, ha az intézés hosszadalmasabb, kommunikációt igényel, esetleg papírok kitöltésével, adatok kiegészítésével jár. Ebben a kiszolgálási helyzetben a munkatárs jellemzően ül, az ügyfél áll, netán görnyed, nem kellően átgondolt megoldás esetén (pl. vastag fal, kis ablak) számára megalázó módon, befelé kukucskál.

A széles körben elterjedt, egyszerűen kivitelezhető fogadópultos irodai kiszolgálás az irodában állandósított, specializált munkahelyen történik. Ha ügyfél jön (pl. fogadási időben vagy bármikor), az ügyintéző, vagy az állandó ügyfélkiszolgáló munkatárs ennél a pultnál fogadja őt. Így kellőképpen elválaszthatók a szakmai háttérmunka és az ügyfélkiszolgálás irodaterői. Az utóbbi feltételei mindkét fél számára komfortosabbá tehetők, állandósíthatók a pult mindkét oldalán. Pultot azért alkalmaznak, hogy megakadályozzák az ügyfél bejutását, mozgását az iroda előle elzárt részeiben.

2.6.2. Javaslat

Az ügyfélszolgálat fizikai kialakítására vonatkozóan – a fentiek alapján – az alábbi javaslatokat fogalmazzuk meg.

2.6.2.1. Fizikai elérhetőség

Mint az előzőekben jeleztük az Ügyfélszolgálat helye eldöntött, így megközelíthetősége is adott. Az Ügyfelek külön bejáraton, az utcáról közelíthetik meg az Ügyfélcentrumot, ami azért szerencsés, mert nem a Hivatal főbejáratát kell igénybe venni.

Javasoljuk útbaigazító és eligazító táblák elhelyezését mind a Hivatal bejárata és udvara, mind az Ügyfélcentrum bejárata környezetében, annak érdekében, hogy az Ügyfelek minél gyorsabban találják meg az igényelt szolgáltatást.

2.6.2.2. Időbeli elérhetőség

Nyitva tartás vonatkozásában javasoljuk a jelenlegi ügyélfogadási rend kiterjesztését oly módon, hogy az ügyfélszolgálat 16 óra után ne csak a hét egy napján legyen elérhető. Jelenleg az Ügyfelek nagy része munkából kénytelen eljönni, ami a mai alkalmazási viszonyok között egyre nehezebben oldható meg.

Itt is megemlíjtük a Call Center fontosságát, amely szolgáltatásait az Ügyfélcentrum nyitvatartási ideje előtt és után is biztosítani tudja, növelve ezzel a munkaidőn túli ügyintézés lehetőségét.

Természetesen 0- 24 órás szolgáltatás az e-ügyintézés, melyet a www.nyirhalo.hu portál biztosít. Javasoljuk célként kitűzni az Unió ajánlás 4. szintjének elérését a lehetőségek szerint minél szélesebb ügykörben. (Az elektronikus ügyintézés kiterjesztésének lehetőségeiről és feltételeiről részletesen szól a jelen projekt keretében elkészült, „Szervezeti és informatikai megoldások a hálózatok létrehozására, illetve a hálózatokon nyugvó működési mód elterjesztésére” című anyagunk.)

2.6.2.3. Az Ügyfélszolgálat berendezése, elrendezése

Korábban már utaltunk arra, hogy az Ügyfélcentrum tervezésekor eldöntötték a munkahelyek kiosztását is. Így egymás mellé kerül az adó és a szociális ügyélfogadó, ami nem szerencsés tekintettel az ügyfélkör összetételére és a személyes adatok védelmére, valamint az intimitásra.

Ezt figyelembe véve fogalmaztuk meg javaslatainkat oly módon, hogy azok maximálisan összhangban legyenek az adottságokkal. Javasoljuk, hogy mobil térelválasztó elemek elhelyezésével biztosítsák az ügyfelek ügyintézés közbeni intimitását minden munkahely esetében. Ugyanakkor – szükség szerint – legyen lehetőség külön tárgyaló igénybevételére.

Javasoljuk továbbá az ügyfelek részére székek elhelyezését annak érdekében, hogy az ügyfél le tudjon ülni az ügyintézővel szemben az ügyintézés idejére. Ezzel nagyban fokozni lehet az ügyfél komfortérzetét, ami hozzájárul a teljes ügyintézési folyamat lefutásához, s ezáltal az Ügyfélcentrum megítéléséhez.

2.6.2.4. Tájékoztató pont létrehozása

Amint azt az anyagunk korábbi, 2.4.2.3. pontjában már részletesen kifejtettük, javasoljuk az ügyféltérben egy Tájékoztató pont vagy szolgálat létrehozását, oly módon, hogy a belépő ügyfél elsőnek ezzel a szolgáltatással találkozzon (ne a Biztonsági őr tájékoztassa).

2.7. Az ügyfélszolgálat külső kontrollja

2.7.1. Trendek, alapelvek

2.7.1.1. Mikor lesz megfelelő az ügyfél-kiszolgálás ?

Általában akkor lesz elégedett az ügyfél, ha az Önkormányzat és az általa nyújtott szolgáltatás

- **elérhető** minden lehetséges hagyományos és elektronikus csatornán (jó kapcsolat-képesség, könnyű, gyors elérhetőség). Javasoljuk kerülni például a telefon hosszú kicsengését, a várakoztatást, az automaták hosszadalmas és az ügyfél számára kevés hozzáadott értékkel bíró tájékoztatóit. Fontos, hogy a keresett személy áttételek nélkül megtalálható legyen, a telefonra, levélre, e-mailre, SMS-re a lehető legrövidebb időn belül választ kapjanak az ügyfelek.
- **kiszámítható**: az ügyfél pontosan tudhatja, megtudja előre, hogy az adott helyzetben, kapcsolatban milyen feltétellel, mire számíthat, mit fog kapni, mikor mi fog történni, hol tart éppen a folyamat. Nincsenek váratlan helyzetek, kellemetlen meglepetések.
- **rendeltetésszerű**: a hivatal, a szolgáltatás pontosan azt nyújtja, amire a szükségük van az érdekelteknek, amit az előírások, felhatalmazások tartalmaznak, és amire az érintettek számítanak. A működés mentes negatív mellékhatásoktól, felesleges elemektől, hibáktól.
- **empatikus**: az ügyfél fejével gondolkodik, az igényekhez igazodik, nem zaklató, csak a valóban szükséges esetben jelenik meg. Megérti, hogy az embernek nem elsődleges szüksége a hivatali ügyintézés, az embert és nem az ügyet nézi elsődlegesen.
- **személyes**: az adott ügyfél vendégnek érzi magát, a konkrét ügy, a kapcsolat sajátosságaira figyelnek, az ügyfél azt éli meg, hogy itt valóban az ő esetéről van szó, és nem általános „kezelésben” részesül, kellően elmélyednek az adott ügyben.
- **szakszerű**: az emberrel olyan valaki foglalkozik, aki nagyon jól ismeri a szakmát, van kellő gyakorlata, jól tájékozott a jogszabályokról, terület aktuális helyzetéről, a felmerülő problémákról, és ezek alapján reális megoldást tud javasolni.
- **törvényes**: betartják a jogszabályokat, nincsenek megkerülhető kiskapuk „valakik” számára, nem alakulnak ki kétértelmű helyzetek, nincs helye, módja a korrupciónak.
- **igazságos**: az emberrel igazságosan bánnak, a törvényt az igazságosság szellemében értelmezik, ha tévedtek, elismerik, és bocsánatot kérnek. Jól működik a jogorvoslat, panaszrendszer.
- **egyszerű**: minden lehetséges módon megkönnyítik, egyszerűsítik az ügyfelek helyzetét, csak a valóban szükséges (a hivatalban meg nem lévő) iratokat és adatokat kérik, az intézkedés (szöveg) érthető, nyelven kerül megfogalmazásra.
- **gyors, hatékony, időszerű**: a kiszolgálás láthatóan hatékony, tempós, nem érzékel az ember felesleges vagy „üres” járatokat, a szervezet gyorsan reagál, érezhetően számolnak azzal, hogy az intézkedésre, szolgáltatásra milyen „ütemben” van szüksége az embereknek,
- **segítő**: mindazok számára, akik valamilyen módon akadályozva vannak a hagyományos és elektronikus kapcsolatokban, segítséget adnak azok leküzdéséhez, ezek természetes, könnyen elérhető módon állnak rendelkezésre.

- **pénzkímélő:** a kapcsolatban az ügyfelek számára felmerülő költségek a lehető legkisebb mértékűek, ha felmerül költség, akkor mögötte érzékelhető, érthető érték, többszolgáltatás jelenik meg, összességében a kapcsolat költségterhei elviselhetők.
- **kulturált kiszolgálás:** komfortos, tekintettel van az ember igényeire, szükségleteire. Az ügyfél kellemesen érzi magát a kapcsolatban, nem szorong, nem érzi úgy, hogy értelmetlenül tölti az idejét.
- **digitálisan kulturált:** a közigazgatási szervezet kihasználja az elektronikus ügyintézés kínált lehetőségeit, olyan szolgáltatásokat kínál, amelyek valóban idő, pénz és energia megtakarítással járnak, s az ügyek megoldásához vezetnek.

2.7.1.2. Panaszok, bejelentések kezelése

A panaszok egyszerű és természetes kezelésének útja az, ha az érdeksérelem okozója közvetlenül kapja a reklamációt, helyben megvizsgálja annak jogosságát, orvosolja a hibát az ügyfél felé, kompenzálja az erkölcsi és anyagi veszteséget. Elnézést, bocsánatot kér, megtéríti a kárt, jóvátételt ad, valamivel kiengeszteli. A szervezeten belül pedig hasznosítja a tapasztalatot, intézkedik, hogy a hiba lehetőleg ne forduljon elő újra.

A panaszkezelés természetes menete azon alapszik, hogy bizonyos hibaszázalék, emberi tévedés, mulasztás, szervezési, illetve rendszerhiba, technikai meghibásodás normális jelenség. Ez a fajta „panasz eljárás” az ügyfélszolgálat szerves része kell, hogy legyen. Az ügyfélkapcsolatok egy részének éppen az ilyenfajta reklamációk (a teljesítés, intézkedés tartalma, határidő be nem tartása, költségeltérések, ki- illetve befizetési felszólamlások) kezelése a lényege.

A panasz lehetőségét, mint állampolgári alapjogot – legáltalánosabban – az Alkotmány 64. §-a garantálja: „A Magyar Köztársaságban mindenkinek joga van arra, hogy egyedül vagy másokkal együttesen írásban kérelmet vagy panaszt terjesszen az illetékes állami szerv elé.” A közigazgatás egészére vonatkozóan hosszú ideig az 1977. évi I. törvény – a közérdekű bejelentésekről, javaslatokról és panaszokról – szabályozta ezt a jogintézményt, amely az EU-csatlakozással kapcsolatosan hatályát veszítette, helyébe a 2004. évi XXIX. törvény 141.-143. §-ai léptek. A vonatkozó jogszabály a panaszkezelés „természetes” eljárását követi, amikor a panasz lehetőségét „a tárgykörben eljárásra jogosult szervhez” kapcsolja.

A panaszkezelés fenti általános, törvényi rendelkezései, a közigazgatási eljárás és szolgáltatás egységes szabályozása, a fogyasztóvédelemmel kapcsolatos panaszok (pl. a közüzemi szolgáltatások a fogyasztóvédelem hatálya alá tartoznak) intézésének szabályai, valamint egyéb közszolgáltatásokra (pl. egészségügyi, szociális ellátásra, oktatásra) vonatkozó törvényi és alacsonyabb szintű panaszkezelési szabályok a közszféra rendkívüli sokszínűségét mutatják ezen a téren.

A vonatkozó előírásoknak a panaszkezelés változatos technikáival lehet érvényt szerezni. Nem tiltják jogszabályok, hogy a szervezet az előírt minimumon túllépjen, és a lehető leghatékonyabb, pl. a nyilvánosság kontrollját is megfelelő módon bekapcsoló rendszert fejlesszen, működtessen, a tapasztalatokat elemezze és természetesen a panaszok megfelelő kivizsgálásán, megválaszolásán, orvoslásán túl, tanuljon azokból.

2.7.1.3. Ügyfélszolgálati Karta

Az **ügyfél-, vagy ügyfélszolgálati karta** (a kettő teljesen azonos tartalmú megnevezés) a polgári, vagy állampolgári karták (citizen's charter) intézményéből fejlődött ki, az utóbbiak részterületi alkalmazásának tekinthető. Ezért érdemes a tágabb koncepciót is megismerni.

Az állampolgári karták – különböző formákban megjelenő, nyilvános, egyoldalú deklarációk, vagy társadalmi megállapodások, szerződések – célja a közszolgáltatások színvonalának emelése és fenntartása oly módon, hogy az igénybe vevők tudomására hozza, hogy milyen tartalmú, színvonalú szolgáltatásokra van felhatalmazva, kötelezve egy-egy helyi, területi

vagy központi közhivatal, közszolgáltató, illetve milyen többletteljesítményt vállal. A tőlük elvárható szolgáltatáson túl, a közszolgáltatók kialakítják és közlik a rossz teljesítés esetén felhasználható eszközöket, módokat a visszajelzésre, panaszra, hibák kijavítására, orvoslására, a megfelelő szolgáltatás kikényszerítésére. Az állampolgári karták nem új jogokat vagy kötelezettségeket állapítanak meg, hanem az előírt, esetenként önként vállalt közszolgáltatások megfelelő színvonalú – gyakran magasabb követelményeket támasztó – teljesítését kívánják garantálni, a demokratikus kontroll sajátos eszközeivel.

Az elméleti előkészítés, tapasztalatcsere és gyakorlati modellezés, előkészítés szükséges volt, hogy a megoldás széles körben ismertté váljon, és megteremtette a talajt ahhoz, hogy a Belügyminisztérium 2004-ben a nemzetközi tapasztalatok felhasználásával meghirdesse a magyarországi sajátosságokhoz igazodó országos ügyfélszolgálati karta programot. Első lépésben, másfél éves modellkísérleti programmal – 2004 júniusa és 2005 decembere között – alapozta meg az új megoldás országos elterjesztését, melynek fő célkitűzése a közszolgáltatások színvonalát jelentősen javító, ügyfélbarát rendszerek kiépítését szolgáló, valamint az ország polgárai közötti esélyegyenlőséget is hatékonyan elősegítő ügyfélszolgálati karták fokozatosan történő országos bevezetésének komplex szakmai megalapozása.

A hivatali ügyintézésben a szolgáltató jelleg, az ügyfélközpontúság, a közönségszolgálat elsőbbsége, mint alapérték, gyakorlati kifejezése történik meg az ügyfélkarták intézményesítésével. Logikusan, elsőként a közszféra legáltalánosabb működési színterét, az ügyfelekkel való kapcsolatot ragadja meg. Ha itt ez a technika sikeresnek bizonyul, és „trójai falóként” megjelenik az ügyfélszolgálat különböző szakigazgatási területein, akkor természetes módon terjedhet tovább az egyes ágazatok, szakterületek sajátos közszolgáltatásaira is.

Az ügyfélkarta, mint első lépés, legfőbb előnye és küldetése, hogy **a közigazgatást a minőségi standardok (szolgáltatási normák) meghatározására készítetik és - a követelmények megsértése esetén – szankciók alkalmazását, illetve panaszjog gyakorlását teszi lehetővé.**

Az ügyfélszolgálati karta előkészítő és modellkísérleti program lezárását, kiértékelését követően az országos bevezetés első jogi lépéseként elfogadott, a közigazgatás teljesítményének növelését szolgáló rövid távú intézkedésekről és átalakításának középtávú feladatairól szóló 1052/2005. (V. 23.) Korm. határozat 1./1. pontja azt írja elő, hogy meg kell teremteni a feltételeket a Közigazgatási Ügyfélszolgálati Karta országos elterjesztéséhez, és a modellkísérlet tapasztalataira támaszkodva menetrendet kell kidolgozni a megvalósításra.

2.7.2. Javaslat

2.7.2.1. Panaszok, bejelentések kezelése

Rögzíteni szükséges a panaszok, bejelentések kezelésének folyamatát, az ehhez kapcsolódó feladatokat, határidőket és felelősöket. Szabályozni kell a panaszok, bejelentések fogadását, dokumentálását, a hozott intézkedések megtételét és várható hatását egyaránt.

Javasoljuk, hogy az Önkormányzat honlapján is legyen lehetőség panaszok, bejelentések megtételére, illetve ugyanezen az úton válaszadásra is.

2.7.2.2. Ügyfélszolgálati Karta

Javasoljuk – az ISO-hoz hasonlóan – az ügyfélszolgálati standardok írásbeli rögzítését egy Ügyfélszolgálati Karta formájában. A napi működés az abban foglaltak mentén valósulhat meg.

2.8. Projektmenedzsment

Az ügyfélszolgálatok fejlesztése egy-egy szervezet, ágazat, illetve a közigazgatás, a közszféra egészének sajátos programokban megvalósuló működése. Mint ilyen, alapvetően

eltér a szervezetek, szervezet-együttesek stabil működésének rendszerétől, ezért az ügyfélszolgálati rendszerek fejlesztését **programszervezési, projektmenedzsment** feladatként is értelmeznünk kell.

Az ügyfélszolgálati rendszer fejlesztés projektciklusának logikai felépítése azt sugallja, hogy a fázisok és lépések szigorú rendben követik egymást. A gyakorlatban azonban ez egyáltalán nem így van. Miközben kétségtelenül érvényes az alábbi logikai rendszer, több értelemben sem követ teljesen egyenes vonalat a program kibontakozása. Mégpedig a következők miatt:

- A program kibontakozása egyben **egyre pontosabb információk** felhalmozódását is jelenti, s ez visszahat a korábbi, kevesebb, pontatlanabb információk alapján tett megállapításokra, hozott döntésekre, így **időnként vissza kell térni egyes korábbi lépésekhez, és korrigálni kell azokat.**
- Felmerülhetnek időközben olyan **változások** (pl. jogszabály módosítások, közigazgatási átszervezések, integrációk, technológiaváltások, pénzügyi megszorítások), illetve születhetnek döntések, amelyek **korrekciókat tesznek szükségessé.**
- Menetközben – a folyamatos ellenőrzés, monitoring eredményeképpen – kiderülhet, hogy a **tervezett lépések**, sokféle lehetséges okból, **nem a megfelelő módon, eredménnyel, mértékben valósulnak meg** (pl. a tervezett költségek nem az elképzelések szerint alakulnak), s ilyenkor korábbi lépésekhez visszatérve **be kell avatkozni.**
- Végül, a projektciklus módszer lényegéhez tartozik a **körköröség, ciklikusság**, azaz a visszatérés a kezdeti célokhoz és részcélokhoz, megvalósulásuk értékelése, újabb és újabb, megváltozott körülményekkel való szembesítése (vajon aktuálisak-e még az akkori követelmények, elvárások, feltételek), s **újabb fejlesztési körök, iterációk indítása**, esetünkben az ügyfélkapcsolatok mind magasabb színvonalra emelése érdekében.

3. Javaslatok összefoglalása

Az előző fejezetekben az elméleti megfontolásokat követően megfogalmaztuk javaslatainkat, amelyeket itt röviden összefoglalunk.

- **Ügyfélszolgálati rendszerek kapcsolódása**

Ki kell alakítani az ügyfélszolgálati rendszerek és a Hivatal más szervezeti egységei által kezelt adatbázisok (pl. lakcímnnyilvántartás, népesség nyilvántartás, szociális rendszerek, adó rendszerek) közötti szoros kapcsolatot annak érdekében, hogy az ügyfélszolgálati munkatársak a feladataikat minél szélesebb teljesebb körben el tudják látni.

- **Ügyfélszolgálati munkatársak közötti kapcsolat**

Javasoljuk, hogy az ügyfélszolgálaton minden reggel, az ügyélfogadási időt megelőzően kerüljön megtartásra egy „napi eligazítás”, melyen az adott napon az ügyfélszolgálaton dolgozó munkatársak tájékoztatást kapnak a vezetői elvárásokról, gyakran ismételt kérdésekről, tipikus megkeresésekről, problémákról.

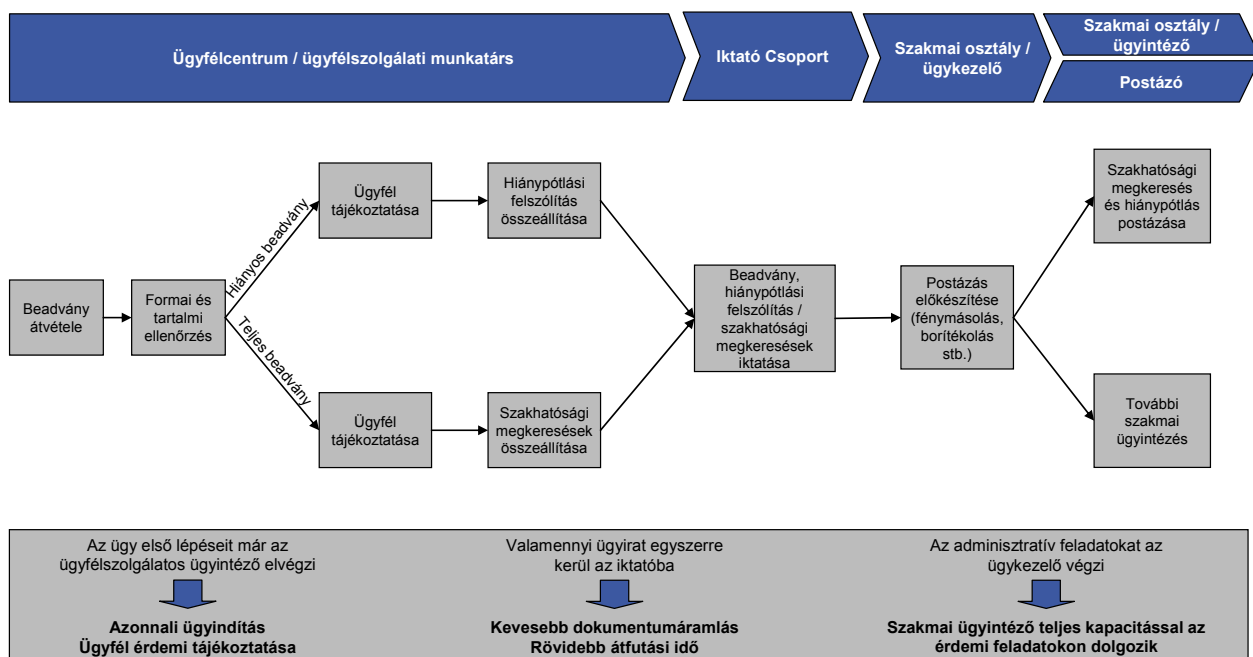
- **Szervezeti kialakítás**

Az ügyfélszolgálat szervezeti kialakítására, munkaszervezésére és az irányításra vonatkozóan javasoljuk, hogy az Ügyfélcentrum, mint egy speciális szervezeti egység legyen kezelve és irányítva. Az Ügyfélcentrumban dolgozó munkatársak továbbra is a szakmai osztályok állományában maradhatnak, azonban az ügyfélszolgálati feladatokat rotációs rendszerben felváltva látják el.

- **Front office és back office feladatok különválasztása**

Az érdemi feladatokat ellátó ügyfélszolgálatok szervezésének első és alapvető feltétele a közvetlen ügyfélkapcsolati (ún. front office) és az ügyfélkapcsolatot kevésbé igénylő, inkább elmélyült vagy monoton munkavégzést igénylő feladatok (ún. back office) különválasztása.

Az alábbi ábra szemlélteti egy lehetséges ügyirat útját a Hivatalban (a front office-on (Ügyfélcentrum) indulva, s a back office-on (Iktató Csoport, Szakmai Osztály) befejezve), valamint e munkaszervezés közvetlen előnyeit.



- **Összehangolt munkavégzés**

Javasoljuk, hogy az Ügyfélcentrumban dolgozó munkatársak – ezen munkavégzésük idejére – alá legyenek rendelve az Ügyfélcentrum vezetőjének, akinek feladata a munkarend, a folyamatos munkavégzés, a szakágak összehangolása, a személyi kérdések irányítása, szervezése.

Javasoljuk továbbá, hogy az Ügyfélszolgálati térnek legyen felügyelője, aki a saját munkája mellett intézkedni tud az ügyféltérben problémás esetek, ügyfelek esetében, a gördülékeny munkamenet érdekében.

- **Ügyfélszolgálati munka elismerése**

Az ügyfélszolgálati munka elismertségének növelése nélkülözhetetlen eleme az ügyfélszolgálati munkatársak motiváltságának, valamint a magas színvonalú munkavégzésnek. Ennek eszköze lehet:

Bérezés: az elismerés bérezésben történő megjelenítése nehézségekbe ütközhet ugyan a köztisztviselői bértábla kötöttségeiből és az Önkormányzat szűkös anyagi lehetőségeiből adódóan, mindazonáltal javasoljuk azon lehetőségek felkutatását, amelyek által az ügyfélszolgálati munkatársak leterheltsége és jó munkavégzése kompenzálható.

Teljesítményértékelés: javasoljuk a teljesítményértékelési rendszerben hangsúlyos elemként megjeleníteni az ügyfélközpontúságot.

Karrier: a nagy ügyfél-forgalmat bonyolító szakterületek esetében, a vezető kiválasztás értékelési szempontjainak fontos eleme kell, hogy legyen az ügyfélszolgálati tapasztalat.

- **Leterheltség figyelése**

Javasoljuk, hogy legyen munkaszervezési kérdés a napi leterheltség figyelembevételével a munkatársak rendszeres cseréje, napi – nagyobb leterheltség esetén – akár félnapi váltása, illetve pihenőidők biztosítása.

- **Folyamatos fejlesztés, képzés**

Kiemelt jelentősége van az ügyfélszolgálati munkatársak rendszeres (legalább évenkénti) képzésének, mely nem merülhet ki a szakmai ismeretek elsajátításában, illetve aktualizálásában, de kiterjed a szükséges emberi készségek fejlesztésére is (pl. kommunikáció, konfliktuskezelés, érveléstechnika).

- **Rendszeres értékelés**

Javasoljuk, hogy akár havi, de mindenképpen negyedéves időszakban legyen előírva az ügyfélszolgálat értékelése annak érdekében, hogy mind az ügyfélszolgálat irányítói, mind a felső vezetés képet kapjon a működésről. Ily módon lehetőség nyílik az esetleges hibák korrigálására, szervezési, vezetési intézkedések megtételére.

- **Monitoring rendszer kialakítása**

Az anyagunkban ismertetett szempontrendszer (elérési és reagálási sebesség, kapcsolat-komfort és kapcsolati kötöttség, kapcsolati teljesség és biztonság) alapján javasolunk módosítani, kiterjeszteni a jelenlegi monitoring célokra alkalmas rendszereket (pl. ügyiratkezelő rendszer, szakrendszerek), amelyek ily módon szolgáltatni tudják az ügyfélszolgálat értékeléséhez szükséges adatokat, információkat.

- **Egységes írásbeli kommunikáció**

Az írásos tájékoztató anyagok vonatkozásában javasoljuk azok hivatali szinten történő egységes kezelését.

Az általános tájékoztató anyagokon túl javasoljuk a hivatalos válaszlevelek jelenleg alkalmazott formátumainak áttekintését és egységesítését.

- **Weboldal fejlesztése**

A weboldalra javasoljuk a hírszolgáltatás rendszerének kialakítását, de megfontolandó az intézményi hírlevél bevezetése is.

- **Call Center szolgáltatás bevezetése**

Javasoljuk továbbá a Polgármesteri Hivatal telefonos ügyfélszolgálati feladatainak ellátására egy Call Center szolgáltatás bevezetését, melynek feladata a beérkező hívások fogadása, a kérdések megválaszolása, egyes esetekben visszajelzés az ügyfelek felé, valamint mindezek riportolása.

A Call Center szolgáltatás – az Ügyfélcentrumhoz képest – bővített időbeli elérhetőséggel kell rendelkezzen, javaslatunk szerint munkanapokon reggel 8 és este 20 óra, hétvégén reggel 8 és délután 14 óra között.

- **Fizikai elérhetőség**

Javasoljuk útbaigazító és eligazító táblák elhelyezését mind a Hivatal bejárata és udvara, mind az Ügyfélcentrum bejárata környezetében, annak érdekében, hogy az Ügyfelek minél gyorsabban találják meg az igényelt szolgáltatást.

- **Időbeli elérhetőség**

Nyitva tartás vonatkozásában javasoljuk a jelenlegi ügyélfogadási rend kiterjesztését oly módon, hogy az ügyfélszolgálat 16 óra után ne csak a hét egy napján legyen elérhető.

- **Az Ügyfélszolgálat berendezése, elrendezése**

Javasoljuk, hogy mobil térelválasztó elemek elhelyezésével biztosítsák az ügyfelek ügyintézés közbeni intimitását minden munkahely esetében. Emellett legyen lehetőség – szükség szerint – külön tárgyaló igénybevételére.

- **Tájékoztató pont létrehozása**

Javasoljuk az ügyféltérben egy Tájékoztató pont vagy szolgálat létrehozását, oly módon, hogy a belépő ügyfél elsőnek ezzel a szolgáltatással találkozzon (ne a Biztonsági őr tájékoztassa).

- **Panaszok, bejelentések kezelése**

Rögzíteni szükséges a panaszok, bejelentések kezelésének folyamatát, az ehhez kapcsolódó feladatokat, határidőket és felelősöket.

Javasoljuk, hogy az Önkormányzat honlapján is legyen lehetőség panaszok, bejelentések megtételére, illetve ugyanezen az úton válaszadásra is.

- **Ügyfélszolgálati Karta**

Javasoljuk – az ISO-hoz hasonlóan – az ügyfélszolgálati standardok írásbeli rögzítését egy Ügyfélszolgálati Karta formájában. A napi működés az abban foglaltak mentén valósulhat meg.

4. A kijelölt kulcsfolyamatok leírása és a javaslatok megfogalmazása

Az ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javításán belül – az ügyfélszolgálat szervezeti kialakításán túl – kiválasztottunk és elemeztünk olyan folyamatokat, melyek (az ügyek vagy ügyfelek magas számából, az előfordulás gyakoriságából, illetve az ügy komplexitásából adódóan) az ügyfélkapcsolatok szempontjából kulcsfolyamatnak tekinthetők. Ezek:

- Adókötelezettséggel, visszafizetéssel, adókedvezménnyel kapcsolatos határozathozatal,
- Hagyatéki eljárás lefolytatása,
- Működési és telepengedélyezési eljárás lefolytatása,
- Állami lakástámogatással kapcsolatos ügyek,
- Adóigazolás, illeték- és költségmentességi igazolás kiadása,
- Adó- és értékbizonyítvány készítése,
- Településfejlesztési és településrendezési koncepció és terv elkészítése, végrehajtása,
- Lakossági fórum és közmeghallgatás előkészítése, lebonyolítása.

A fenti folyamatok áttekintése alapján az alábbi, általános javaslatokat fogalmazzuk meg:

- A postán érkező ügyiratok bontása és szignálása előadóra az irodavezető utasítása alapján a Központi iktató feladata legyen, ahol elvégezhető az előzménykeresés és az ügyiratok összeszerelése, majd Átadókönyvvel együtt vihető tovább az ügyintézőhöz. Ezzel a munkafolyamattal az ügyintézési idő 1-2 nappal is csökkenthető. Itt jegyezzük meg, hogy tudomásunk szerint a Nyírinfo Nonprofit Kft. jelenleg végzi a 2009. év iratanyagának a digitalizálását, ami azt jelenti, hogy már 2009-ben, de igazán 2010-es évben használható az előzménykeresés folyamán a teljes iratanyag megtekintése az ügyintéző számítógépén. Ezzel szintén gyorsulhat az ügyintézési idő.
- Bizonyos esetekben megoldható, hogy az Irodavezető aláírási jogát átadja, természetesen szabályozott módon az érintett ügyintézőnek, így gyorsulhat az ügyintézés folyamata.
- Ehhez igazodva az Irodavezető feladata inkább a munkaszervezés és az ellenőrzés legyen.
- Folyamatosan érkeznek a KET különböző módosításai illetve újabb előírásai az e-ügyintézésre vonatkozóan, amelyeket folyamatosan be kell építeni az eljárásokba. Be kell vezetni az e-aláírás használatát mindazoknál az ügyintézőknél, akik érdemi ügyintézési feladatot végeznek, illetve szakhatósággal vannak kapcsolatban.
- Az ügyintézési határidőknél minden esetben a KET előírásait kell figyelembe venni.

Anyagunk további fejezeteiben az egyes folyamatokat mutatjuk be részletesen: ismertetjük a folyamat jelenlegi lefutását (folyamatot leíró grafikon és folyamattábla formájában), majd javaslatokat fogalmazzunk meg annak javítására, továbbfejlesztésére vonatkozóan.

4.1. Adókötelezettséggel, visszafizetéssel, adókedvezménnyel kapcsolatos határozathozatal

Az Adóiroda legjelentősebb feladata az ügyek számát és az ügyintézők feladatait tekintve az adókötelezettséggel, visszafizetéssel és az adókedvezménnyel kapcsolatos határozathozatal.

4.1.1. Jelenlegi helyzet leírása

Az Adóirodánál az ügyiratkezelési feladat speciális. Nem a központi iktatóban történik az iktatás, hanem az iroda helyben végzi ezt a feladatot. Az iroda külön postafiókkal rendelkezik.

Munkamegosztás

Az irodán belüli **munkamegosztás** az alábbiak szerint alakul:

- A posta által elhozott napi küldemények és az ügyfélfogadás során átvett iratok az **irodavezetőhöz** kerülnek. Itt történik a **titkárnők/ügyintézők** által a postabontás, érkezés dátumának rögzítése, mellékletek meglétének ellenőrzése. Az irodavezető illetve az irodavezető-helyettes feladata az érkezett ügyiratok csoportvezetőkre történő kiszignálása, csoportvezetők feladatainak koordinálása, határozatok aláírása és az ügyintézők szakmai támogatása.
- Az **ügyfélszolgálaton dolgozó ügyintéző** átveszi a beadványokat és igazolja az átvétel tényét, időpontját, ellenőrzi a mellékletek meglétét és egy példányt az ügyfél részére visszaad.
- Az ügyben eljáró ügyintézőt a **Csoportvezető** szignálja ki.
- Az iktatás nem a központi iktatóban történik, hanem az iroda helyben végzi ezt a feladatot. Az Iktatócsoport **ügykezelői és az irattáros** az ügyiratok előzményezését, iktatását, összeszerelését és az iratok mozgatását végzik. Feladatuk még a napi iktatásról Átadókönyv készítése az iktatóprogram által.
- Az ügyintéző a beadványok tartalmi és formai helyességét ellenőrzi, illetve ha valamilyen hiba hiányosság merül fel a hiánypótlásra való felszólítás elkészítése. Az adóbevallás és az adatszolgáltatás adatait összeegyezteti a számítógépes törzsadattári nyilvántartással és az esetleges változásokat átvezeti, illetőleg új ügyfél esetén törzsadattári nyilvántartásba veszi. Elkészíti a határozatot, mulasztás megállapítás során bírságot állapít meg.
- A határozat eredeti példánya postázásra történő előkészítés céljából az **ügykezelőhöz** kerül. A határozatokat borítékolja, tértivevénnyel ellátja.

Formanyomtatványok, sablonok, minták:

A beadványok egységesítésére szolgáló formanyomtatványok letölthetők az Önkormányzat weboldaláról - www.nyirhalo.hu -, valamint beszerezhető az Adóiroda Ügyfélszolgálatán. A formanyomtatvány az ügyfelek által beadandó kérelmek formai és tartalmi egységesítését szolgálja.

A határozatokat az ONKANDO program iratkezelőjében rendelkezésre álló iratmintákból a megfelelőt kiválasztva készítik el.

Informatikai támogatás:

Az iktatás és az előzményezés valamint az Átadókönyv nyomtatása az **Adóiktató program** felhasználásával történik. A befizetési határidő eltelte után, a hátralékkal rendelkező adózók-ról hátralékos lista készül a program által.

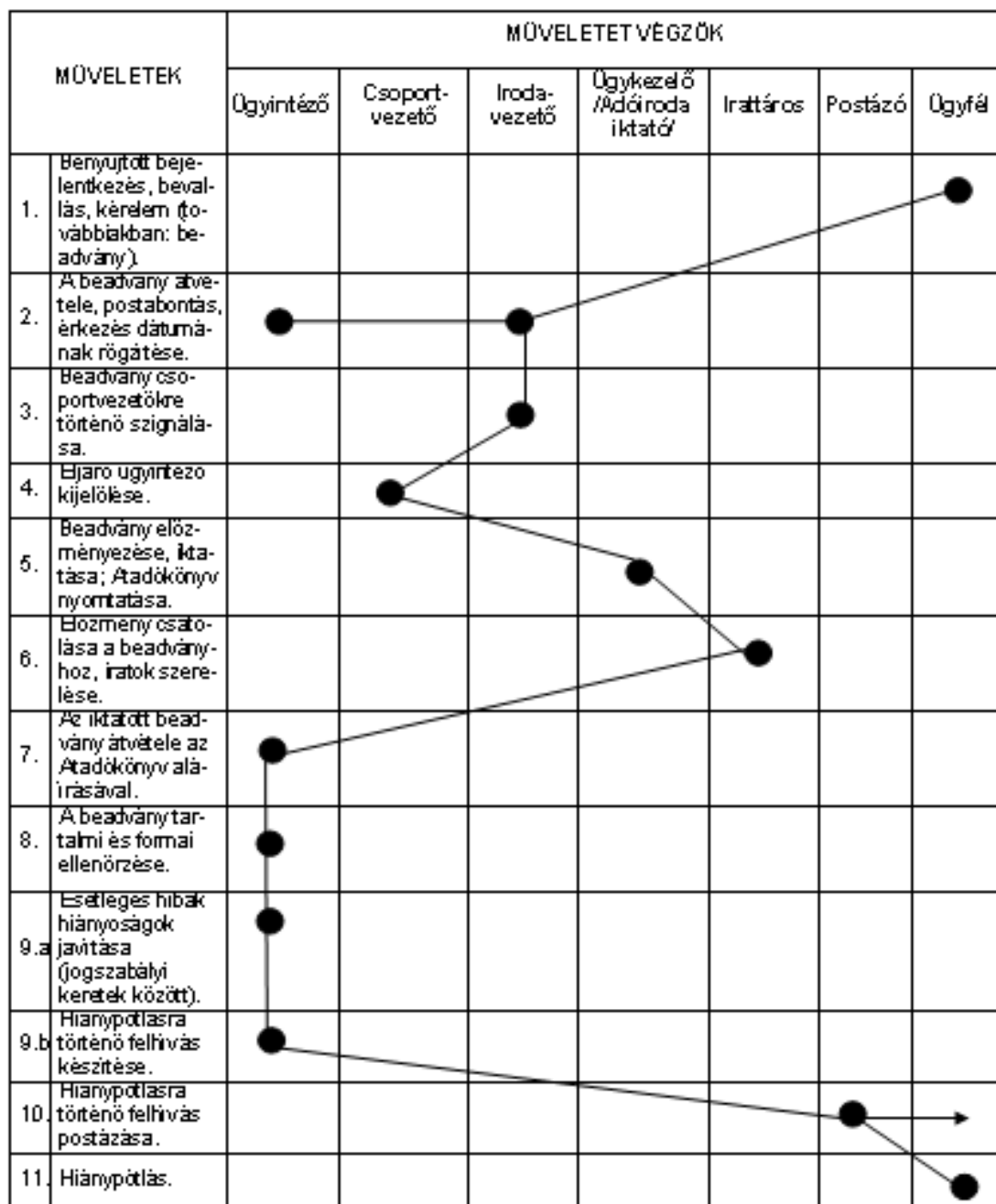
A beadványok adatai az **ONKADO** program törzsadattári nyilvántartásban lévő adatokkal egyeztetni össze az ügyintéző, ebbe a programba történik az ő adóalanyok nyilvántartásba vétele is.

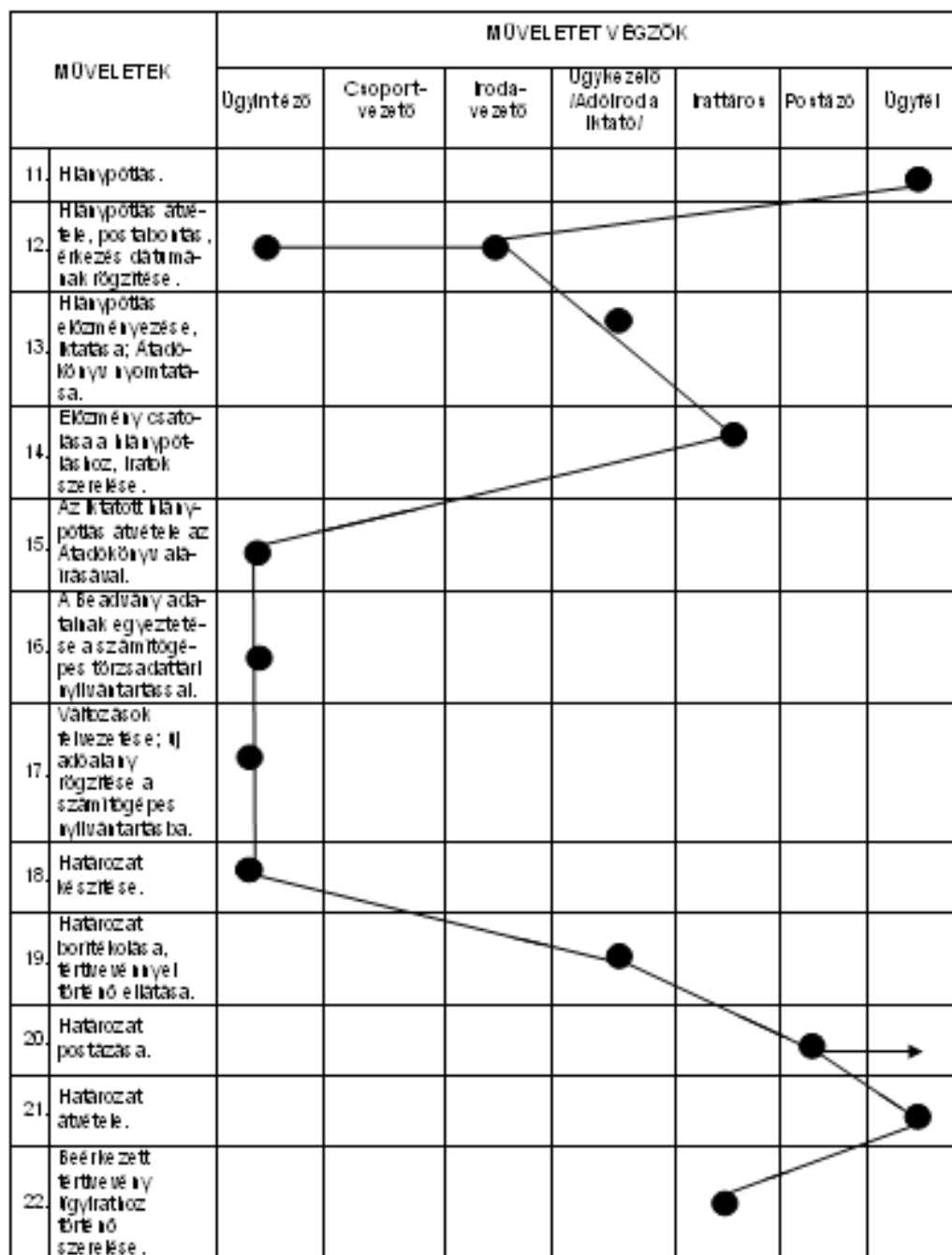
Gépjárműadóban az adatszolgáltatás alapján történő adóhatósági adómegállapításhoz szükséges aktuális adatokat a Belügyminisztérium Központi Adatfeldolgozó, Nyilvántartó és Választási Hivatal évente egy teljes körű, és a változásokról havonta adatszolgáltatással biztosítja.

Az adatszolgáltatás alapján történő adóhatósági adómegállapító határozat, illetve a bejelentés iktatása az Adóiktató program és az önkormányzati hatáskörbe tartozó adók nyilvántartó programjának összekapcsolásával történik.

A folyamat leírása táblázatos formában:

A folyamat lefutását, tevékenységlépéseit, felelőseit a következő táblázat tartalmazza:





Adókötelezettséggel, visszafizetéssel, adókedvezménnyel kapcsolatos határozathozatal - folyamatábrázat

#	Input	Tevékenység leírása	Output	Felelős / közreműködő / ellenőrző szervezeti egység (munkakör)	IT támogatás	Határidő	Megjegyzés
1.	Beérkezett bejelentkezés, bevallás, kérelem, (továbbiakban: beadvány)	Döntési pont: kérelem milyen módon érkezik? Személyesen: 2. – 5. Postai úton: 6. -					
2.	Személyesen átadott beadvány	Beadvány átvétele az Adóiroda ügyfélszolgálatán; a beadvány átvételének és az átvétel időpontjának igazolása.	Befogadott beadvány	F: Adóiroda ügyfélszolgálat K: Ügyfél E:			
3.	Befogadott beadvány	Beadvány iktatása.	Iktatott beadvány	F: Adóiroda ügyfélszolgálat K: Ügyfél E:	Adó Iktatórendszer		
4.	Iktatott beadvány	Mellékletek, feltételek ellenőrzése.	Ellenőrzött beadvány	F: Adóiroda ügyfélszolgálat K: E:			

#	Input	Tevékenység leírása	Output	Felelős / közreműködő / ellenőrző szervezeti egység (munkakör)	IT támogatás	Határidő	Megjegyzés
5.	Ellenőrzött beadvány	Az ellenőrzést követően az ügyintéző egy példányt visszaad az ügyfélnek a beadványból.		F: Adóiroda ügyfélszolgálat K: Ügyfél E:			
6.	Postai úton beérkezett beadvány	Beadvány fogadása az iroda külön postafiókjában.	Befogadott beadvány	F: Adóiroda (ügyintéző) K: Ügyfél E:			
7.	Befogadott beadvány	Postabontás, érkezés dátumának rögzítése.	Befogadott beadvány	F: Adóiroda (Irodavezető) K: Adóiroda (Ügyintéző) E:			
8.	Befogadott beadvány	Beadvány csoportvezetőkre történő szignálása.	Kiszignált beadvány	F: Adóiroda (Irodavezető) K: E:			
9.	Kiszignált beadvány	Eljáró ügyintéző kijelölése.	Kiszignált beadvány	F: Adóiroda (Csoportvezető) K: E:			

#	Input	Tevékenység leírása	Output	Felelős / közreműködő / ellenőrző szervezeti egység (munkakör)	IT támogatás	Határidő	Megjegyzés
10.	Kisznált beadvány	Beadvány előzményezése.	Előzményezett beadvány	F: Adóiroda (Ügyintéző) K: E:			
11.	Előzményezett beadvány	Beadvány iktatása.	Iktatott beadvány, Átadókönyv	F: Adóiroda (Ügykezelő) K: E: Iktató Csoport Csoportvezetője	Adó Iktatórendszer		
12.	Iktatott beadvány	Előzmény csatolása a beadványhoz, iratok szerelése.	Összeszerelt beadvány	F: Adóiroda (Ügykezelő) Irattáros K: E:			
13.	Összeszerelt beadvány, Átadókönyv	Az ügyirat átadása az ügyintézőnek az Átadókönyv aláírásával.	Aláírt Átadókönyv	F: Adóiroda (Ügykezelő) K: Ügyintéző E:			
14.	Ügyirat	A beadvány tartalmi és formai ellenőrzése.	Ellenőrzött kérelem	F: Ügyintéző K: E:			

#	Input	Tevékenység leírása	Output	Felelős / közreműködő / ellenőrző szervezeti egység (munkakör)	IT támogatás	Határidő	Megjegyzés
15.		Döntési pont: A beadványban hiba, hiányosság merül fel: 16 – 18. A beadvány tartalmilag és formailag megfelelő: 19-					
16.	Hibás beadvány	A hibák – jogszabályi keretek között – kijavítása, ügyfél értesítése.	Javított beadvány (következő pont: 19.)	F: Adóiroda (Ügyintéző) K: Ügyfél E:			
17.	Hiányos beadvány	Hiánypótlásra való felszólítás elkészítése és elküldése.	Hiánypótlási felszólítás	F: Adóiroda (Ügyintéző) K: Postázó E:			
18.	Beérkezett hiánypótlás	6 - 13. pont megismétlése.	Befogadott, előzményezett, össze-szerelt, iktatott hiánypótlás				
19.	Hibátlan és hiánytalan beadvány	A Beadvány adatainak egyeztetése a számítógépes törzsadattári nyilvántartással.	Egyeztetett adatok	F: Adóiroda (Ügyintéző) K: E:	ONKADO		

#	Input	Tevékenység leírása	Output	Felelős / közreműködő / ellenőrző szervezeti egység (munkakör)	IT támogatás	Határidő	Megjegyzés
20.	Egyeztetett adatok	Ha az egyeztetés során eltérést tapasztalnak, akkor a változások átvezetése.		F: Adóiroda (Ügyintéző) K: E:	ONKADO		
21.	19.	Ha az adóalany a nyilvántartásban nem szerepel, akkor nyilvántartásba vétel.		F: Adóiroda (Ügyintéző) K: E:			
22.	Ellenőrzött, javított, módosított beadvány	Határozat készítése.	Határozat	F: Adóiroda (Ügyintéző) K: E:			
23.	Határozat eredeti példánya	Postázásra történő előkészítés: a határozat borítékolása, tértivevénnyel történő ellátása.	Borítékolt határozat	F: Adóiroda (Ügykezelő) K: Adóiroda (Ügyintéző) E:			
24.	Borítékolt határozat	Határozat postázása.		F: Postázó K: Adóiroda (Ügykezelő) E:			

#	Input	Tevékenység le- írása	Output	Felelős / köz- reműködő / ellenőrző szervezeti egység (mun- kakör)	IT támogatás	Határidő	Megjegyzés
25.	Beérkezett tértivevény	Tértivevény ügy- iratba történő sze- relése.	Összeszerelt ügyirat	F: Adóiroda Iktató Csoport K: Adóiroda (Ügyintéző) E:			

4.1.2. Javaslat

A helyzetfelmérés tapasztalatai alapján az ügymenet egyszerűsítésére az alábbi javaslatokat fogalmazzuk meg.

- **Döntési jogosultság delegálása a csoportvezetői szintre**

Amennyiben a csoportvezető megkapja a szükséges jogosultságot, úgy az irodavezetői szignálás fölöslegessé válik, elhagyható. Ily módon az Irodavezető mentesül a feladattól és több munkamenet törölhető: az illetékes ügyintéző gyorsabban kapja meg az ügyiratot, hamarabb kezdheti annak feldolgozását, s ezáltal rövidül az átfutási idő.

- **Helyszíni hiánypótlás**

Amennyiben az adott ügy lehetővé teszi, már a beadvány átvételekor ellenőrizni kell annak formai és tartalmi elemeit. Ily módon már az ügyfélszolgálaton átadható a hiánypótlási felszólítás. Ez a gyakorlat garantálja a KET-ben foglalt határidő betartását, emellett az ügyfél számára is kedvezőbb, hiszen hamarabb értesül a beadott anyag hiányosságairól.

4.2. Hagyatéki eljárás lefolytatása

A hatósági hatáskörök sokrétűsége leginkább az Általános Igazgatási csoport tevékenységében nyilvánul meg. Ide tartozik a hagyatéki eljárás lefolytatása is.

4.2.1. Jelenlegi helyzet leírása

Érintettek:

- **Hatósági és Építésügyi Iroda Általános Igazgatási Csoport:** aláírási joggal rendelkező Irodavezető, Hagyatéki ügyintézők;
- Az ügyben érintett örökös, hozzátartozó (ügyfél);
- **Jegyzői Törzskar, Iktató Csoport:** iktatási, iratkezelési feladatok ellátása;
- **Postázó:** Levelek, idézések, megkeresések, hagyatéki leltár, értesítők, tájékoztatók postázása
- **Társhatóságok:**
 - **Más Polgármesteri Hivatal** adategyeztetés, ügy áttétele, valamint ingatlan-vagyon esetén megkeresés adó- és értékbizonyítvány beszerzése;
 - **Helyi Adóiroda** adó- és értékbizonyítvány beszerzése;
 - **Földhivatal** Tulajdoni lap beszerzése;
 - **Gyámhivatal** kiskorú vagy gondnokolt esetén hagyatéki leltár megküldése.
- **Közjegyző** részére Hagyatéki leltár megküldése

Munkaszervezés:

A hagyatéki eljárások lefolytatását két ügyintéző végzi a Hatósági és Építésügyi Iroda Általános Igazgatási Csoporton belül.

Az irodán belüli **munkamegosztás** az alábbiak szerint alakul:

- Az **irodavezető** aláírási joggal rendelkezik. Feladata a beérkezett halottvizsgálati bizonyítványok kiszignálása az ügyintézőre. Az ügyintéző, a hagyatéki eljárás során minden egyes intézkedést felvezet az Előadói Ívre, melyet az irodavezető aláírásával lát el.
- A **hagyatéki ügyintézők** feladata a teljes hagyatéki eljárás lefolytatása: Tájékoztatás adása. Értesítők, idézések, levelek készítése. Hozzá tartozók meghallgatása, hagyatéki és/vagy ingóleltár készítése. Szükséges dokumentumok beszerzése, társhatóságokkal való kapcsolattartás. Iratok rendezése, intézkedések feljegyzése az Előadói Ívre. Iktató Csoporttal való kapcsolattartás és iratmozgatás, határidők figyelése.

Formanyomtatványok, sablonok, minták:

A kiküldött levelek (idézések, értesítők, megkeresések, kísérlőlevelek, tájékoztatók) valamint a Hagyatéki leltár és a Jegyzőkönyvek a Hagyatéki programból kerülnek nyomtatásra, így módon csökkentve az adminisztrációs feladatokat és biztosítva az egységes formátumot.

Informatikai támogatás:

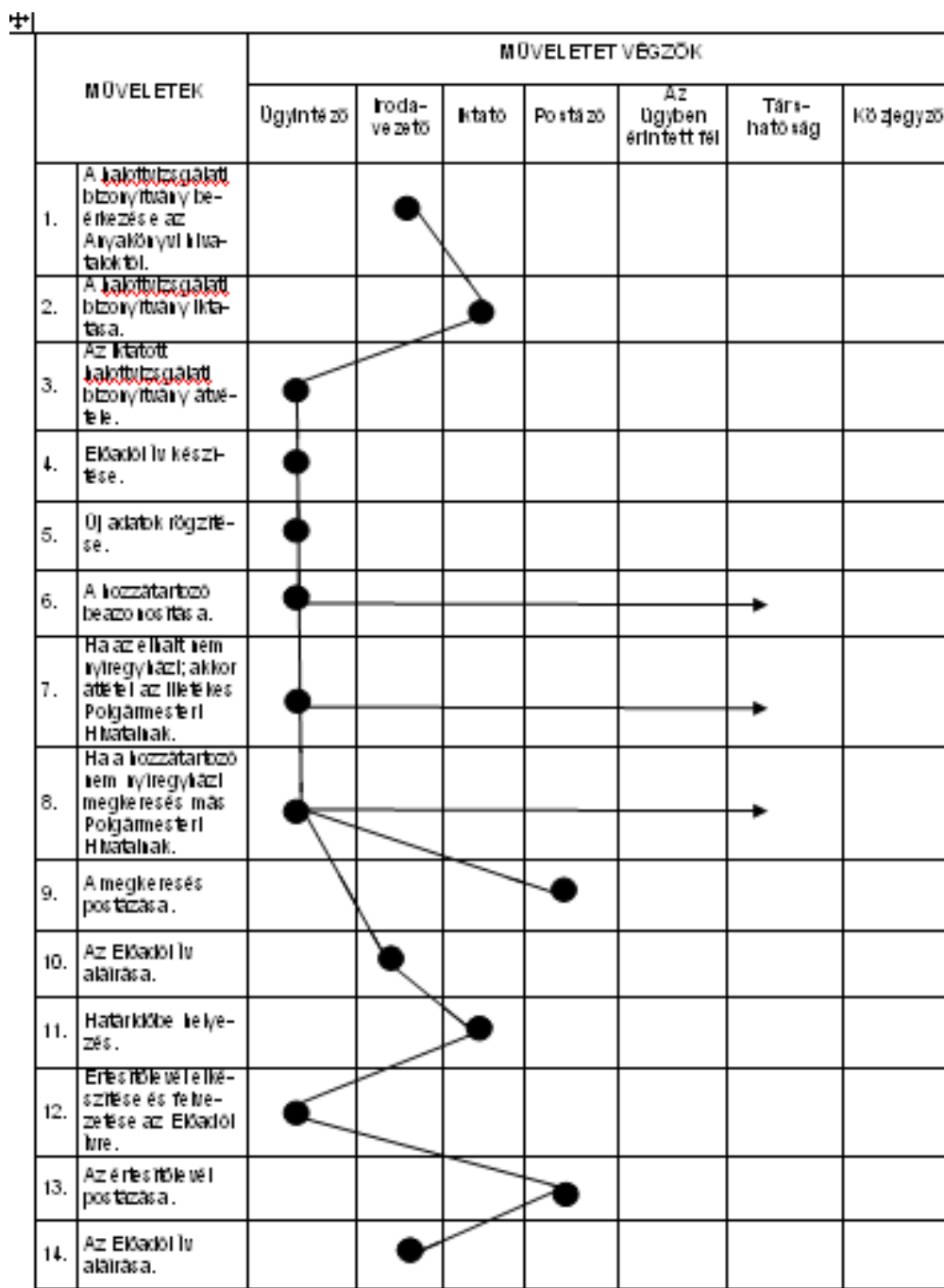
A teljes folyamatot végigkíséri és támogatja a Hagyaték program, melyben rögzítésre kerül valamennyi, az üggyhez kapcsolódó információ. A program támogatja az idézések, értesítők, megkeresések, kísérőlevelek, tájékoztatók, levelek küldését (sablonok, tértivevények és boríték címkék nyomtatása), valamint a Hagyatéki leltár és Jegyzőkönyv készítését.

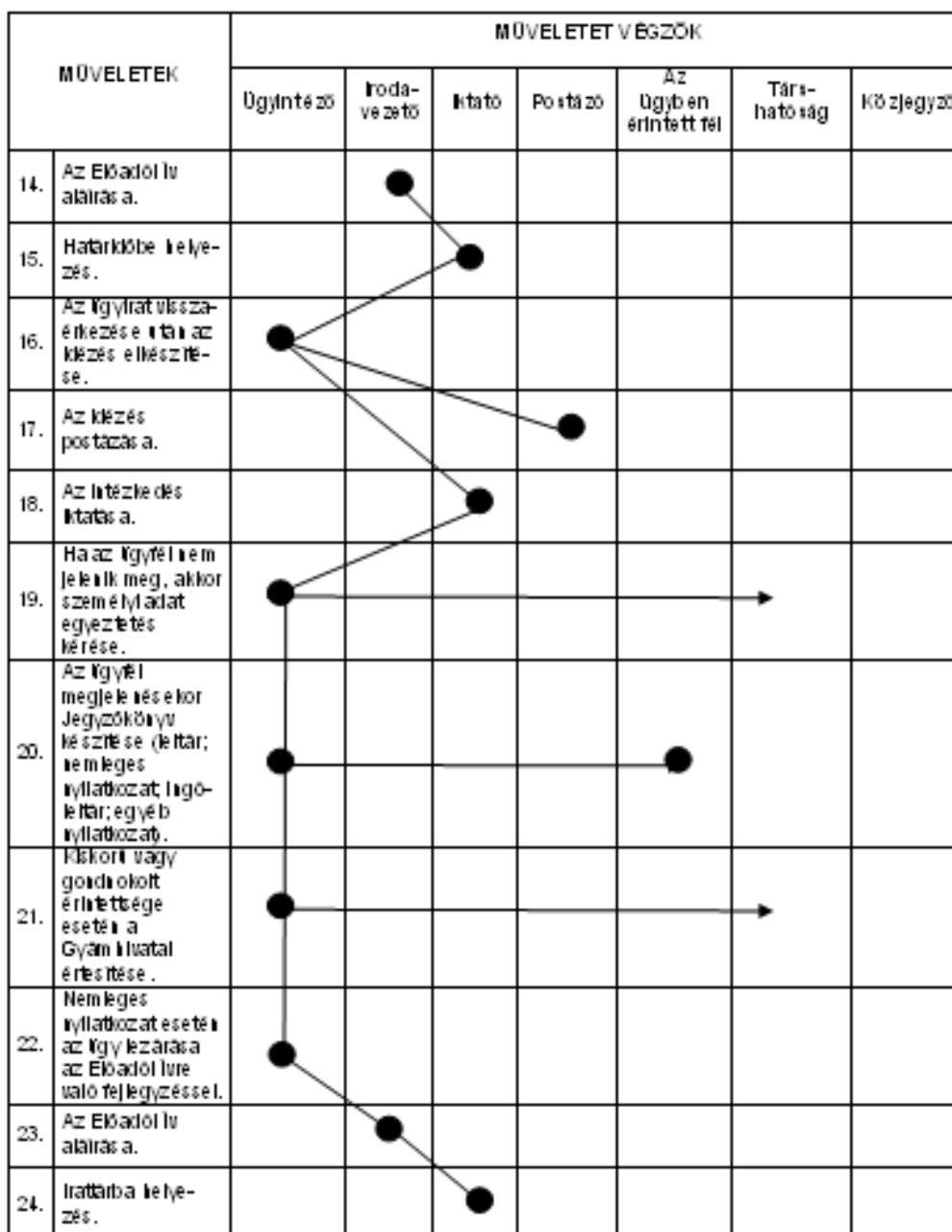
A Hagyatéki program mellett a központi iktató rendszerben is megtörténik az ügy adatainak rögzítése. A központi iktató rendszer és a Hagyaték program nem került összekapcsolásra.

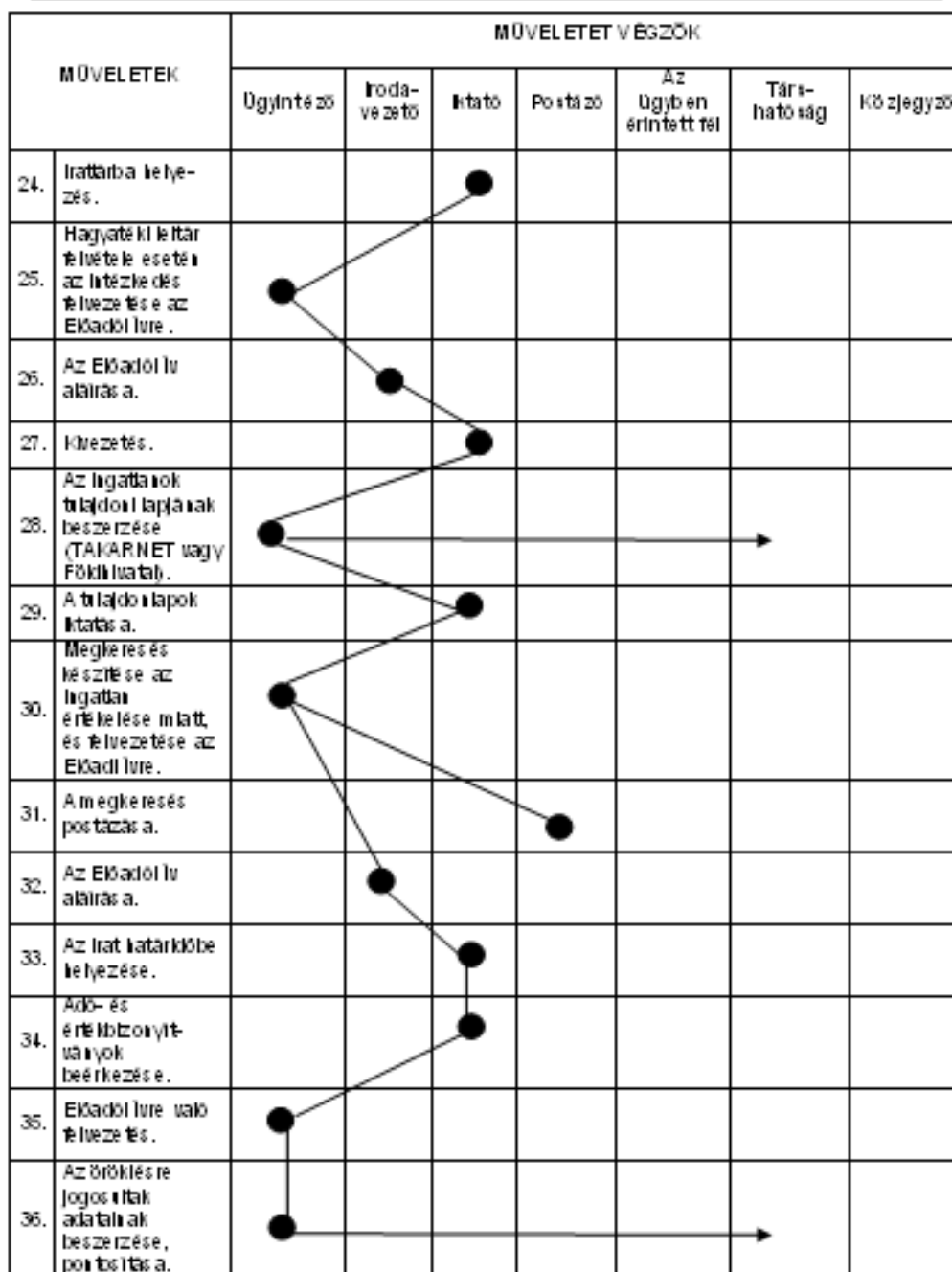
Az iktatást, előzményezést határidők figyelését az iktató program támogatja.

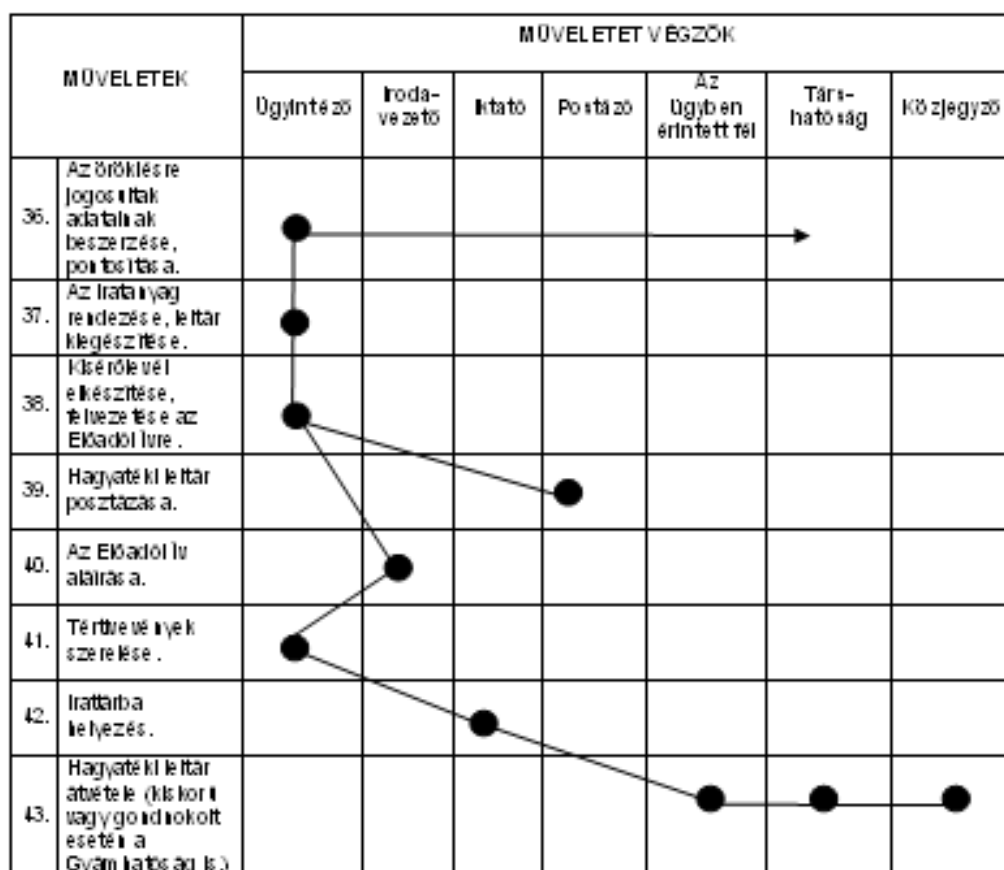
A folyamat leírása táblázatos formában:

A folyamat lefutását, tevékenységlépéseit, felelőseit a következő táblázat tartalmazza.









Esetleges, az eljárás bármely pontján (akár többször is) előforduló modulok

1. modul: Tájékoztatás

MŰVELETEK		MŰVELETET VÉGZŐK						
		Ügyintéző	Iroda-vezető	Iktató	Postázó	Az ügyben érintettek	Társ-hatóság	Közzegző
a)	Bemutató megírása.		●					
b)	Iktatás.			●				
c)	Felvezetés az Előadói lvr.	●						
d)	Adatgyűjtés.	●						
e)	Tájékoztató levél írása, az in kére-dés felvezetése az Előadói lvr.	●						
f)	Az Előadói lvr aláírása.		●					
g)	A levél postázása.				●			
h)	Az ügyiratirattár-ba helyezése.			●				

2. modul: Helyszíni leltár

MŰVELETEK		MŰVELETET VÉGZŐK						
		Ügyintéző	Iroda-vezető	Iktató	Postázó	Az ügyben érintettek	Társ-hatóság	Közjegyző
a)	Megkeresés beérkezése.	●						
b)	Iktatás.			●				
c)	Felvezetés az Előadói Ivre.	●						
d)	Adatbőgzítés.	●						
e)	Időpontmegtérítés, időzések megírása, felvezetés az Előadói Ivre.	●						
f)	Időzések postázása.				●			
g)	Visszaérkezett iratanyagok ügyintézési szerelése.	●						
h)	Helyszíni szemle.	●				●		
i)	A szemle alkalmával készített Jegyzőkönyv iktatása.		●					
j)	Adatbőgzítés.	●						
k)	A megkeresés megválaszolása, Előadói Ivre való felvezetés.	●						
l)	Az Előadói Ivr aláírása.		●					
m)	A válasz postázása.				●			
n)	Az ügyiratirattárba helyezése.			●				

3. modul: Az eljáráshoz szükséges adatok, dokumentumok beszerzése

MŰVELETEK	MŰVELETET VÉGZŐK						
	Ügyintéző	Iroda-vezető	Ikartó	Postázó	Az ügyben érintettek	Társ-hatóság	Közjegyző
a) Megkeresés meg- írása, az intézkedés fellevezése az Előadói lvre.	●						
b) Az Előadói lvr alátírása.		●					
c) A levél postázása.				●			
d) Az ügyirat határidőbe helyezése.			●				
e) Ha a határidő lejárásával nem érkezett válasz, akkor sürgős levél írása, felve- zése az Előadói lvre.	●						
f) Az Előadói lvr alátírása.		●					
g) A sürgős posta- zása.				●			
h) Az ügyirat újra határidőbe helye- zése.			●				
i) A válasz megér- kezése.		●					
j) Ikartás.			●				
k) Előadói lvre való fellevezés.	●						
l) Adat rögzítés.	●						
m) Az ügy tényállá- sának újra tisztá- zása, további lépés a következő intézkedésre.	●						

Hagyatéki eljárás ügymenete

#	Input	Tevékenység leírása	Output	Felelős / közreműködő / ellenőrző szervezeti egység (munkakör)	IT támogatás	Határidő	Megjegyzés
1.	Beérkezett Halottvizsgálati bizonyítvány	A Halottvizsgálati bizonyítvány átvétele, ügyintézőre történő szignálása	Kisznált Halottvizsgálati bizonyítvány	F: Irodavezető K: Ügyfél E:			
2.	Kisznált Halottvizsgálati bizonyítvány	Halottvizsgálati bizonyítvány iktatása	Iktatott Halottvizsgálati bizonyítvány	F: Iktató Csoport (Ügykezelő) K: E: Iktató csoport (Csoportvezető)	Iktatórendszer		
3.	Iktatott Halottvizsgálati bizonyítvány	Előadói Ív kitöltése, új adatok rögzítése,	Kitöltött Előadói Ív	F: Ügyintéző K: E:			
4.		Döntési pont: Ha az elhalt nem nyíregyházi: 5.-6. Ha az elhalt nyíregyházi: 7.-56.					
5.	Kitöltött előadói ív, nem nyíregyházi elhunyt esetében	Az ügy áttétele az illetékes Polgármesteri Hivatalnak	Halottvizsgálati bizonyítvány, Kísérőlevél	F: Ügyintéző K: E:			
6.	Halottvizsgálati bizonyítvány, Kísérőlevél	Halottvizsgálati bizonyítvány és a Kísérőlevél postázása	Folyamat vége.	F: Postázó K: Ügyintéző E:			

#	Input	Tevékenység leírása	Output	Felelős / közreműködő / ellenőrző szervezeti egység (munkakör)	IT támogatás	Határidő	Megjegyzés
7.	Kitöltött Előadói Ív, nyíregyházi elhunyt esetében	Hozzá tartozó beazonosítása végett megkeresés készítése	Megkeresés	F: Ügyintéző K: E:			
8.	Megkeresés	Megkeresés postázása az illetékes társhatóságnak	Postázott megkeresés	F: Postázó K: Ügyintéző E:			
9.	Előadói Ívbe rendezett ügyirat	Az Előadói Ív aláírása	Aláírt Előadói Ív	F: Irodavezető K: Ügyintéző E:			
10.	Aláírt Előadói Ív	Az Előadói Ívbe rendezett ügyirat határidőbe tétele	Határidőbe tett ügyirat	F: Iktató Csoport (Ügykezelő) K: Ügyintéző E:			
11.	Megkeresésre érkezett adatok, dokumentumok	Értesítőlevél elkészítése és felvezetése az Előadói Ívre	Értesítőlevél	F: Ügyintéző K: Társhatóság E:			
12.	Értesítőlevél	Értesítőlevél postázása	Postázott értesítőlevél	F: Postázó K: Ügyintéző E:			
13.	Előadói Ívbe rendezett ügyirat	Az Előadói Ív aláírása	Aláírt Előadói Ív	F: Irodavezető K: Ügyintéző E:			

#	Input	Tevékenység leírása	Output	Felelős / közreműködő / ellenőrző szervezeti egység (munkakör)	IT támogatás	Határidő	Megjegyzés
14.	Aláírt Előadói Ív	Az Előadói Ívbe rendezett ügyirat határidőbe tétele	Határidőbe tett ügyirat	F: Iktató Csoport (Ügykezelő) K: Ügyintéző E:			
15.	Visszaérkezett ügyirat	Idézés elkészítése és felvezetése az Előadói Ívre	Idézés	F: Ügyintéző K: E:			
16.	Idézés	Idézés postázása	Postázott Idézés	F: Postázó K: Ügyintéző E:			Eredménytelen idézés esetén még kétszer meg kell ismételni az idézési eljárást.
17.	Előadói Ívbe rendezett ügyirat	Intézkedés iktatása	Iktatott ügyirat	F: Iktató Csoport - Ügykezelő K: E:	Iktatórendszer		
18.		Döntési pont. Ha nem jelenik meg az ügyfél: 19.- 30. Ha az ügyfél megjelenik: 31.-56.					

#	Input	Tevékenység leírása	Output	Felelős / közreműködő / ellenőrző szervezeti egység (munkakör)	IT támogatás	Határidő	Megjegyzés
19.	18.	Megkeresés készítése a Társhatóságnak (személyi adat egyeztetés céljából), és az intézkedés felvezetése az Előadói Ívre	Megkeresés, Kitöltött Előadói Ív	F: Ügyintéző K: E:			
20.	Kitöltött Előadói Ív	Az Előadói Ív aláírása	Aláírt Előadói Ív	F: Irodavezető K: Ügyintéző E:			
21.	Megkeresés	Megkeresés postázása	Postázott megkeresés	F: Postázó K: Ügyintéző E:			
22.	Előadói Ívbe rendezett ügyirat	Ügyirat határidőbe tétele	Határidős ügyirat	F: Iktató Csoport - Ügykezelő K: Ügyintéző E:			
23.	22.	Döntési pont: Határidőn belül érkezett válasz: 24.-25 Határidőn túl nem érkezett válasz: 26.-29.					

#	Input	Tevékenység leírása	Output	Felelős / közreműködő / ellenőrző szervezeti egység (munkakör)	IT támogatás	Határidő	Megjegyzés
24.	Megkeresésre beérkezett adatok, dokumentumok	Beérkezett adatok, dokumentumok iktatása	Iktatott ügyiratok	F: Iktató Csoport - Ügykezelő K: Ügyintéző E:			
25.	Iktatott ügyirat	Beérkezett és iktatott adatok, dokumentumok fellevezetése az Előadói Ívre; adatok rögzítése	Előadói Ívbe rendezett ügyirat	F: Ügyintéző K: E:			
26.	22.	Sürgető levél írása, fellevezetése az Előadói Ívre	Sürgető levél, Kitöltött Előadói Ív	F: Ügyintéző K: E:			
27.	Kitöltött Előadói Ív	Az Előadói Ív aláírása	Aláírt Előadói Ív	F: Irodavezető K: Ügyintéző E:			
28.	Sürgető levél	Sürgető levél postázása		F: Postázó K: Ügyintéző E:			
29.	Előadói Ívbe rendezett ügyirat	Ügyirat újbóli határidőbe tétele	Határidős ügyirat	F: Iktató Csoport - Ügykezelő K: Ügyintéző E:			
30.	29.	23.-25.					

#	Input	Tevékenység leírása	Output	Felelős / közreműködő / ellenőrző szervezeti egység (munkakör)	IT támogatás	Határidő	Megjegyzés
31.	18.	Jegyzőkönyv készítése (leltár; nemleges nyilatkozat; ingletár; egyéb nyilatkozat)	Jegyzőkönyv	F: Ügyintéző K: Ügyfél E:			
32.	Jegyzőkönyv	Döntési pont: Kiskorú vagy gondnokolt érintettség esetén: 33.-36 Nemleges nyilatkozat esetén: 37.-39. Hagyatéki leltár felvétele esetén: 40.-56.					
33.	Jegyzőkönyv	Értesítés készítése a Gyámhivatalnak és az intézkedés felvezetése az Előadói Ívre	Értesítés, Kitöltött Előadói Ív	F: Ügyintéző K: E:			
34.	Értesítés	Értesítés eljuttatása a Gyámhivatalnak		F: Ügyintéző K: Gyámhivatal E:			
35.	Kitöltött Előadói Ív	Előadói Ív aláírása	Aláírt Előadói Ív	F: Irodavezető K: Ügyintéző E:			

#	Input	Tevékenység leírása	Output	Felelős / közreműködő / ellenőrző szervezeti egység (munkakör)	IT támogatás	Határidő	Megjegyzés
36.	Előadói ívbe rendezett ügyirat	Intézkedés iktatása, iratárba tétele	Iktatott illetve irattárba tett ügyirat	F: Iktató Csoport - Ügykezelő K: E:	Iktatórendszer		
37.	32.	Az ügy lezárása és az Előadói ívbe való feljegyzése	Kitöltött Előadói ív	F: Ügyintéző K: E:			
38.	Előadói ívbe rendezett ügyirat	Előadói ív aláírása	Aláírt Előadói ív	F: Irodavezető K: Ügyintéző E:			
39.	Előadói ívbe rendezett ügyirat	Intézkedés iktatása, iratárba tétele	Iktatott illetve irattárba tett ügyirat	F: Iktató Csoport - Ügykezelő K: E:	Iktatórendszer		
40.	32.	Hagyatéki leltár készítése és az intézkedés felvezetése az Előadói ívbe	Hagyatéki leltár, Kitöltött Előadói ív	F: Ügyintéző K: Ügyfél E:			
41.	Előadói ívbe rendezett ügyirat	Előadói ív aláírása	Aláírt Előadói ív	F: Irodavezető K: Ügyintéző E:			

#	Input	Tevékenység leírása	Output	Felelős / közreműködő / ellenőrző szervezeti egység (munkakör)	IT támogatás	Határidő	Megjegyzés
42.	Előadói ívbe rendezett ügyirat	Kivezetés	Kivezetett ügyirat	F: Iktató Csoport - Ügykezelő K: E:	Iktatórendszer		
43.	Kivezetett ügyirat	Az ingatlanok tulajdoni lapjának beszerzése	Levél	F: Ügyintéző K: I E:	TAKARNET		TAKARNET vagy Földhivatalból kéri meg.
44.	Tulajdoni lap	Beérkezett tulajdoni lapok iktatása	Iktatott tulajdoni lapok	F: Iktató Csoport - Ügykezelő K: E:			
45.	44.	Megkeresés készítése az ingatlan értékelése véget, és felvezetése az Előadói ívre	Megkeresés, Kiegészített Előadói ív	F: Ügyintéző K: E:			
46.	Megkeresés	Megkeresés postázása		F: Postázó K: Ügyintéző E:			
47.	Előadói ívbe rendezett ügyirat	Előadói ív aláírása	Aláírt Előadói ív	F: Irodavezető K: Ügyintéző E:			

#	Input	Tevékenység leírása	Output	Felelős / közreműködő / ellenőrző szervezeti egység (munkakör)	IT támogatás	Határidő	Megjegyzés
48.	Aláírt Előadói Ív	Az Előadói Ívbe rendezett ügyirat határidőbe tétele	Határidőbe tett ügyirat	F: Iktató Csoport-Ügykezelő K: Ügyintéző E:			
49.	Beérkezett adó- és értékbizonyítvány	A beérkezett adó- és értékbizonyítvány Előadói Ívre történő felvezetése	Kitöltött Előadói Ív	F: Ügyintéző K: E:			
50.	49.	Öröklésre jogosultak adatainak beszerzése, pontosítása	Megkeresés	F: Ügyintéző K: Társhatóság E:			
51.	Beérkezett adatok	Az iratanyag rendezése, leltár kiegészítése	Kiegészített Hagyatéki leltár	F: Ügyintéző K: E:			
52.	51.	Kísérőlevél elkészítése, felvezetése az Előadói Ívre	Kísérőlevél, Kitöltött Előadói Ív	F: Ügyintéző K: E:			
53.	Hagyatéki leltár, Kísérőlevél	A Hagyatéki leltár postázása az ügyben érintett feleknek		F: Postázó K: Ügyintéző E:			Hagyatéki leltárt kaphat: Társhatóság, Közjegyző, kiskorú vagy gondnokolt esetén a Gyámhatóság

#	Input	Tevékenység leírása	Output	Felelős / közreműködő / ellenőrző szervezeti egység (munkakör)	IT támogatás	Határidő	Megjegyzés
54.	Előadói Ívbe rendezett ügyirat	Előadói Ív aláírása	Aláírt Előadói Ív	F: Irodavezető K: Ügyintéző E:			
55.	Tértivevény	Tértivevények szerelése	Szerelt tértivevények	F: Ügyintéző K: E:			
56.	Előadói Ívbe rendezett ügyirat	Ügyirat iratárba tétele		F: Iktató Csoport - Ügykezelő K: E:	Iktatórendszer		

Tájékoztató

#	Input	Tevékenység leírása	Output	Felelős / közreműködő / ellenőrző szervezeti egység (munkakör)	IT támogatás	Határidő	Megjegyzés
1.	Beérkező megkeresés	A megkeresés ügyintézőre történő kiszignálása	Kiszignált megkeresés	F: Irodavezető K: Ügyfél E:			
2.	Kiszignált megkeresés	Megkeresés iktatása	Iktatott megkeresés	F: Iktató Csoport - ügykezelő K: E:	Iktatórendszer		
3.	Iktatott megkeresés	Előadói Ív kitöltése	Kitöltött Előadói Ív	F: Ügyintéző K: E:			
4.	Megkeresés	Adatok rögzítése a megkeresés alapján		F: Ügyintéző K: E:			
5.	4.	Tájékoztató levél írása és az intézkedés felvezetése az Előadói Ívre	Tájékoztató levél, Kitöltött Előadói Ív	F: Ügyintéző K: E:			
6.	Kitöltött Előadói Ív	Előadói Ív aláírása	Aláírt Előadói Ív	F: Irodavezető K: Ügyintéző E:			

#	Input	Tevékenység leírása	Output	Felelős / közreműködő / ellenőrző szervezeti egység (munkakör)	IT támogatás	Határidő	Megjegyzés
7.	Tájékoztató levél	Tájékoztató levél postázása		F: Postázó K: E:			
8.	Előadói ívbe rendezett ügyirat	Ügyirat irattárba helyezése		F: Iktató Csoport - ügykezelő K: E:	Iktatórendszer		

Helyszíni leltár felvétele

#	Input	Tevékenység leírása	Output	Felelős / közreműködő / ellenőrző szervezeti egység (munkakör)	IT támogatás	Határidő	Megjegyzés
1.	Beérkező megkeresés	A megkeresés ügyintézőre történő kiszignálása	Kiszignált megkeresés	F: Irodavezető K: Ügyfél E:			
2.	Kiszignált megkeresés	Megkeresés iktatása	Iktatott megkeresés	F: Iktató Csoport - ügykezelő K: E:	Iktatórendszer		
3.	Iktatott megkeresés	Előadói Ív kitöltése	Kitöltött Előadói Ív	F: Ügyintéző K: E:			
4.	Megkeresés	Adatok rögzítése a megkeresés alapján Időpont kitűzése, idézések megírása és felvezetése az Előadói Ívre	Idézés, Kitöltött Előadói Ív	F: Ügyintéző K: E:			
6.	Idézés	Idézés postázása		F: Postázó K: E:			
7.	Tértivevény	Visszaérkezett Tértivevények ügyirathoz szerelése	Előadói Ívbe rendezett ügyirat	F: Ügyintéző K: E:			

#	Input	Tevékenység leírása	Output	Felelős / közreműködő / ellenőrző szervezeti egység (munkakör)	IT támogatás	Határidő	Megjegyzés
8.	7.	Helyszíni szemle, jegyzőkönyv készítése	Jegyzőkönyv	F: Ügyintéző K: Ügyfél E:			
9.	Jegyzőkönyv	Jegyzőkönyv iktatása	Iktatott jegyzőkönyv	F: Iktató Csoport - ügykezelő K: E:	Iktatórendszer		
10.	Iktatott jegyzőkönyv	Adatrögzítés, megkeresés megválaszolása és Előadói Ívre történő felvezetése	Levél, Kitöltött Előadói Ívre	F: Ügyintéző K: E:			
11.	Kitöltött Előadói Ív	Előadói Ív aláírása	Aláírt Előadói Ív	F: Irodavezető K: Ügyintéző E:			
12.	Levél	Levél postázása		F: Postázó K: E:			
13.	Előadó Ívbe rendezett ügyirat	Ügyirat irattárba tétele		F: Iktató Csoport - ügykezelő K: E:	Iktatórendszer		

4.2.2. Javaslat

A helyzetfelmérés tapasztalatai alapján az ügymenet egyszerűsítésére az alábbi javaslatokat foglalmazzuk meg.

A hagyatéki eljárás, bár egyszerű ügynek tűnik, mégis sok lépésből álló, ismétlődéseket tartalmazó ügymenet.

Jellegénél fogva nem tehető az Ügyfélcentrumba, így a front office és a back office folyamat összefolyik, nem különíthető el látványosan.

A folyamat egyszerűsítése ezért inkább a folyamat informatikai támogatásával, illetve néhány kisebb ésszerűsítés bevezetésével oldható meg:

- Az eljárás több mint 60 különböző levelet tartalmaz, amelyeknek nyomtatása és kezelése informatikai támogatással egyszerűbbé válhat. (Tudomásunk szerint jelenleg fejlesztés alatt áll a folyamatot támogató program, javasoljuk ennek mielőbbi bevezetését és alkalmazását.)
- A Társhatóságok megkeresését e-aláírás megléte esetén elektronikusan, e-mailben lehet bonyolítani, az ügyintézés így olcsóbbá és gyorsabbá válik.
- Az Előadói ív szignálása a folyamat sok pontján szerepel. Javasoljuk, hogy az Irodavezető adja át az aláírási jogot az ügyintézőnek, ezáltal nagymértékben gyorsulni fog az ügyintézés és csökkenni az irodavezető adminisztratív leterheltsége. (Ennek következtében a 10., 14., 23., 26., 32., 40., 1/f., 2/l., 3/b. 3/f művelet törölhető lesz.)

A fenti javaslatok bevezetésével megvalósul a folyamat informatikai támogatása, gyorsul az ügyintézés, áttekinthetővé válik az ügy nyilvántartása, az Irodavezető mentesül az adminisztratív feladattól, a Társhatóságok elektronikus kapcsolattartása korszerűvé, gyorsabbá teszi a folyamatot és költség megtakarítással jár.

A módosítások belső szabályozással és az informatikai támogatás bevezetésével megoldhatóak.

4.3. Működési és telepengedélyezési eljárás lefolytatása

Működési és telepengedélyezési eljárás lefolytatása a Hatósági és Építésügyi Iroda Általános Igazgatási csoport tevékenységéhez tartozik.

4.3.1. Jelenlegi helyzet leírása

Érintettek:

- **Hatósági és Építésügyi Iroda Általános Igazgatási Csoport:** aláírási joggal rendelkező Irodavezető, ügyintéző; adminisztrációs feladatokat ellátó ügyintéző/titkárnő
- A kérelmet benyújtó **ügyfél**;
- **Városi főépítész** szakmai véleményezés, állásfoglalás a telepengedély kiadás esetében
- **Jegyzői Törzskar, Iktató Csoport:** iktatási, iratkezelési feladatok ellátása;
- **Postázó:** Hiánypótlásra való felhívások, megkeresések, levelek, határozatok, engedélyek postázása
- **Szakhatóság és Társasház:** véleményezés, állásfoglalás telepengedély kiadás esetében

Munkaszervezés:

A működési illetve a telepengedélyezési eljárás lefolytatását 1 ügyintéző végzi a Hatósági és Építésügyi Iroda Általános Igazgatási Csoporton belül.

Az irodán belüli **munkamegosztás** az alábbiak szerint alakul:

- Az **irodavezető** szignálja a határozatokat illetve az engedélyeket.
- Az **ügyintéző** feladata a teljes engedélyezési eljárás lefolytatása a kérelem beérkezésétől a határozat illetve az engedély kiállításáig. Kérelmek formai és tartalmi ellenőrzése, hiánypótlásra való felhívás összeállítása, véleménykérés, dokumentumok feldolgozása, határozat készítés és az engedély kiállítása.
- A **titkárnő/ügyintéző** rögzíti a nyilvántartó programba az adatokat illetőleg az adminisztrációs feladatokat (levelek, megkeresések, gépelése, nyomtatása, sokszorosítása, postázásra történő előkészítése) is ő látja el. Feladata közé tartozik még az Iktató Csoporttal való kapcsolattartás és az iratok mozgatása.

Informatikai támogatás:

Azon kérelmezők adatai, akik a működési és telephelyengedélyt megkapták rögzítésre kerülnek a Telephelyengedély programba.

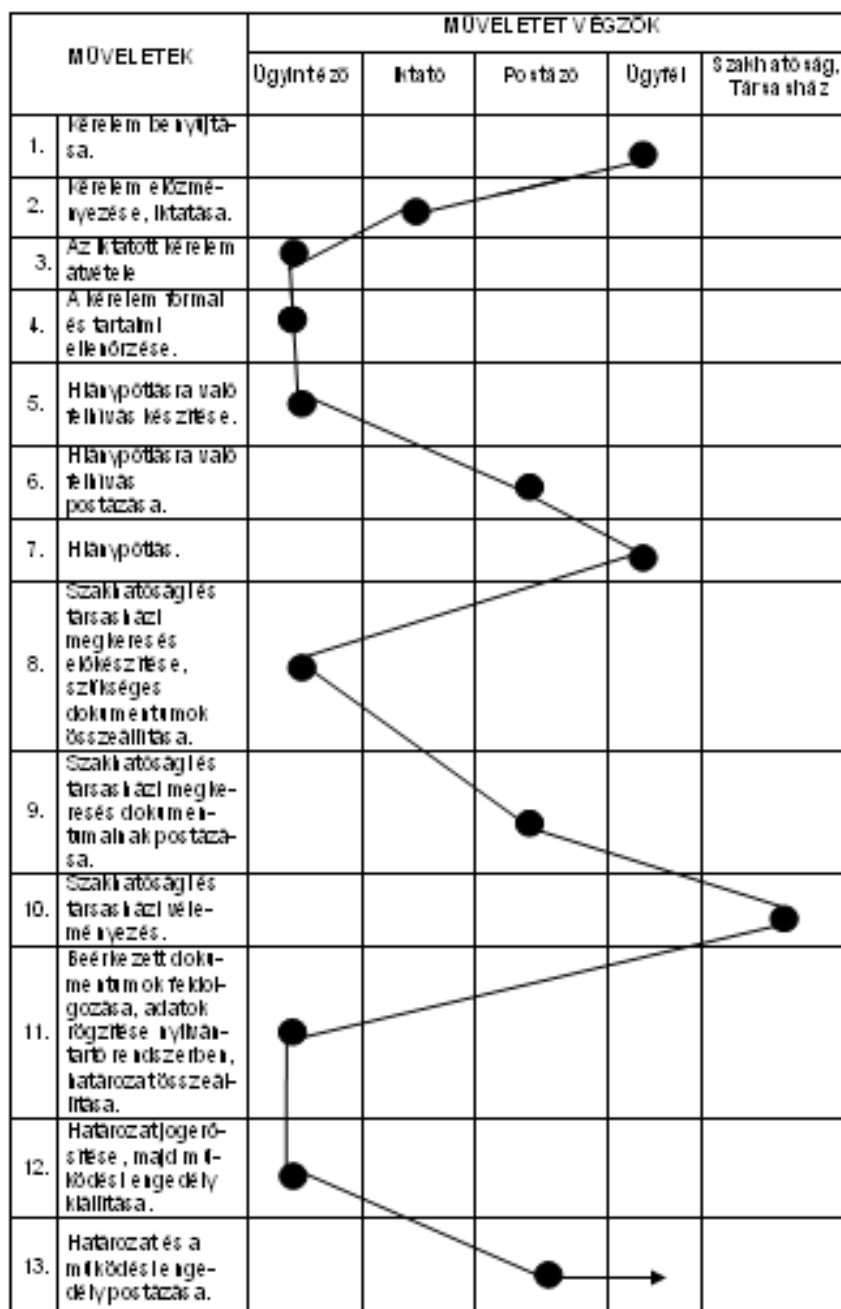
A Telephelyengedély program mellett a központi iktató rendszerben is megtörténik az ügy adatainak rögzítése.

Az iktatást, előzményezést határidők figyelését az iktató program támogatja.

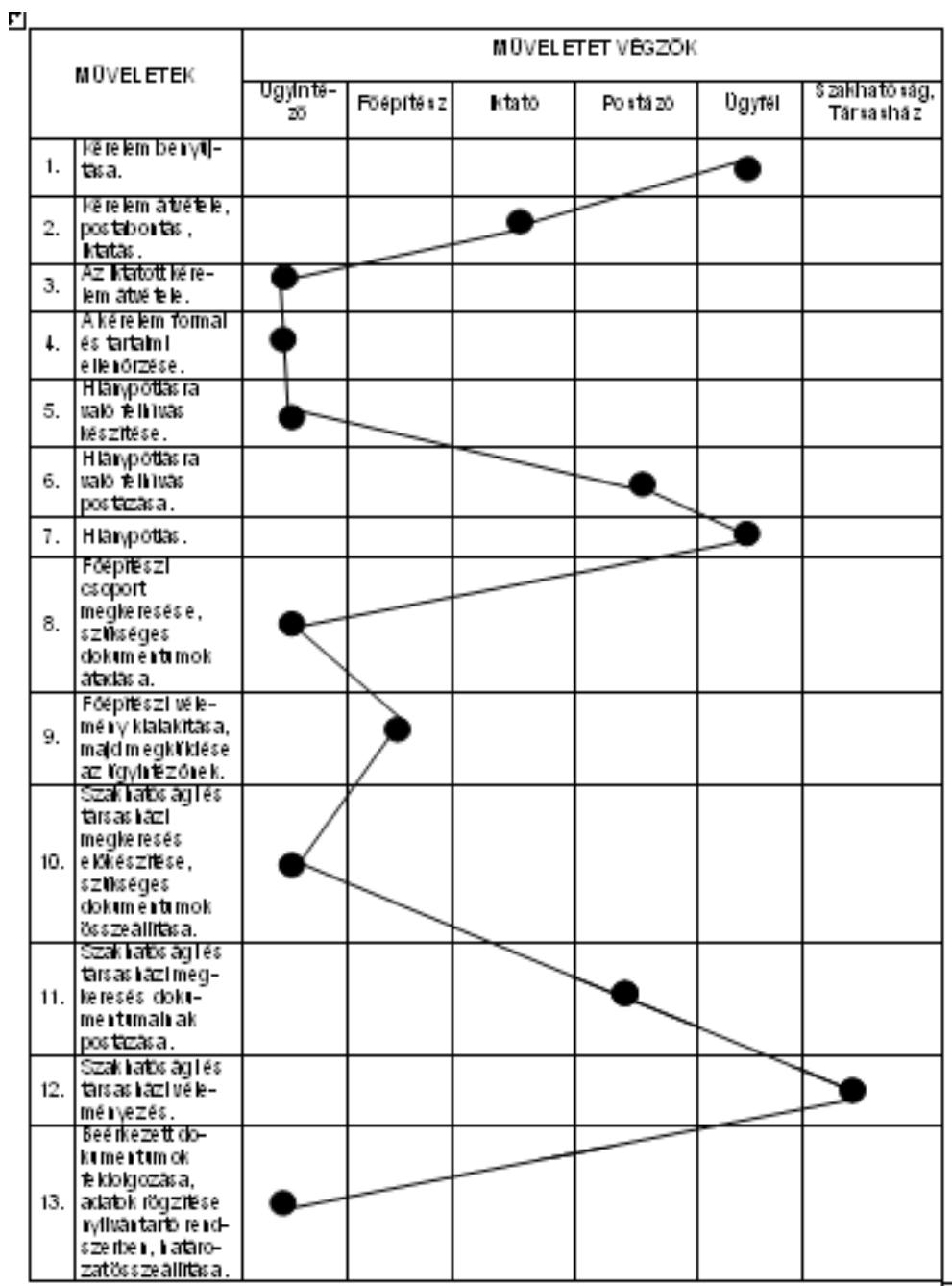
A folyamat leírása táblázatos formában:

A folyamat lefutását, tevékenységlépéseit, felelőseit a következő táblázat tartalmazza:

Működési engedély kiadása



Telepengedély kiadása



MŰVELETEK		MŰVELETET VÉGZŐK					
		Ügyintéző	Főépítész	Intató	Postázó	Ügyfél	Szakhatóság, Társasház
13.	Beelezett dokumentumokfeldolgozása, adatok rögzítése nyilvántartó rendszerben, határozatösszeállítása.	●					
14.	Határozatjogerősítése, majd a települési engedély kiadása.	●					
15.	Határozatés a települési engedély postázása.				●		

Működési engedély kiadása

#	Input	Tevékenység leírása	Output	Felelős / közre- működő / ellen- őrző szervezeti egység (munka- kör)	IT támogatás	Határidő	Megjegyzés
1.	Beérkezett kérelem	Kérelem előzményezése, iktatása.	Iktatott kérelem	F: Iktató Csoport (Ügykezelő) K: E:			
2.	Iktatott kérelem	Az iktatott kérelem formai és tartalmi ellenőrzése. Hiánypótlásra való felhívás készítése.	Felhívás hiánypótlásra	F: Ügyintéző K: E:			
3.	Kérelem, Hiánypótlás	Szakhatósági és társasházi megkeresés előkészítése, szükséges dokumentumok összeállítása, kiküldése.	Megkeresés	F: Ügyintéző K: E:			
4.	Beérkezett szakhatósági és társasházi vélemény	Beérkezett dokumentumok feldolgozása, adatok rögzítése a nyilvántartó rendszerben, határozat összeállítása.	Határozat tervezet	F: Ügyintéző K: E:	Nyilvántartó		
5.	Határozat tervezet	Határozat jogerősítése, majd működési engedély kiállítása és postázása.	Határozat, Működési engedély	F: Ügyintéző K: Irodavezető E:			

Telepengedély kiadása

#	Input	Tevékenység le- írása	Output	Felelős / közre- működő / ellen- őrző szervezeti egység (munka- kör)	IT támogatás	Határidő	Megjegyzés
1.	Beérkezett kérelem	Kérelem előzmé- nyezése, iktatása.	Iktatott kérelem	F: Iktató Csoport (Ügykezelő) K: E:			
2.	Iktatott kérelem	Az iktatott kérelem formai és tartalmi ellenőrzése. Hiánypótlásra való felhívás készítése.	Felhívás hiánypót- lásra	F: Ügyintéző K: E:			
3.	Kérelem, beérkezett hiánypótlás	Főépítési csoport megkeresése, szükséges dokumentumok átadása.	Főépítési megke- resés	F: Ügyintéző K: E:			
4.	Főépítési megkeresés	Főépítési véle- mény kialakítása, majd megküldése az ügyintézőnek.	Főépítési véle- mény	F: Főépítész K: E:			
5.	Főépítési vélemény	Szakhatósági és társasházi megkeresés előkészítése, szükséges dokumentumok összeállítása.	Megkeresés	F: Ügyintéző K: E:			

#	Input	Tevékenység leírása	Output	Felelős / közreműködő / ellenőrző szervezeti egység (munkakör)	IT támogatás	Határidő	Megjegyzés
6.	Beérkezett szakhatósági és társasházi vélemény	Beérkezett dokumentumok feldolgozása, adatok rögzítése nyilvántartó rendszerben, határozat összeállítása.	Határozat tervezet	F: Ügyintéző K: E:	Nyilvántartó program		
5.	Határozat tervezet	Határozat jogerősítése, majd telephely engedély kiállítása.	Határozat, Telephely engedély	F: Ügyintéző K: Irodavezető E:			

4.3.2. Javaslát

Javaslatok az ügymenet egyszerűsítésére

- Nem Ügyfélszolgálatra telepített ügymenet.

A folyamat jól szabályozott, az Ügyintézőn kívül az iktató és a postázó vesz részt. A hatáskör megfelelően szabályozott, az informatikai háttér biztosított.

- A Társhatóságok megkeresését e-aláírás megléte esetén elektronikusan, e-mailben lehet bonyolítani, az ügyintézés így olcsóbbá és gyorsabbá válik.

A fenti javaslatok eredményeként az ügyintézés olcsóbbá és gyorsabbá válik.

4.4. Állami lakástámogatással kapcsolatos ügyek

Az állami lakástámogatással kapcsolatos feladatok a Hatósági és Építésügyi Iroda Általános Igazgatási csoport tevékenységéhez tartozik.

4.4.1. Jelenlegi helyzet leírása

Érintettek:

- **Hatósági és Építésügyi Iroda Általános Igazgatási Csoport:** aláírási joggal rendelkező Irodavezető, ügyintéző;
- **Szociális, Egészségügyi, Lakásügyi és Időügyi Bizottság:** támogatással kapcsolatos döntés
- A kérelmet benyújtó **ügyfél**;
- Környezettanulmányt végző **szakértő**;
- A kölcsönszerződést ellenjegyző **Gazdasági iroda vezetője** illetve a **jogtanácsos**;
- A támogatások kifizetéséért, utalásáért felelős **Gazdasági iroda**;
- **Jegyzői Törzskar, Iktató Csoport:** iktatási, iratkezelési feladatok ellátása;
- **Postázó:** Hiánypótlásra való felhívások, megkeresések, levelek, határozatok, engedélyek postázása
- **Körzeti Földhivatal:** jelzálog és annak biztosítására szolgáló elidegenítési és terhelési tilalom bejegyzése

Munkaszervezés:

Az állami lakástámogatással kapcsolatos ügyintézés a Hatósági és Építésügyi Iroda Általános Igazgatási Csoporton belül történik.

Az irodán belüli **munkamegosztás** az alábbiak szerint alakul:

- Az **irodavezető** kiszignálja a beérkezett kérelmet az ügyintézőre; ellenjegyzzi a kölcsönszerződést és határozatot.
- Az **ügyintéző** feladata a teljes eljárás lefolytatása a kérelem beérkezésétől a határozat illetve kölcsönszerződés kiállításáig valamint a kölcsönszerződésben vállalt fizetési kötelezettség nem teljesítése esetén a behajtásról való intézkedésig. Az ügyintéző formailag és tartalmilag ellenőrzi a beérkezett kérelmet, felszólítja az esetleges hiánypótlásra a kérvényezőt, környezettanulmányt kér a szakértőtől, Előterjesztést, határozatot és kölcsönszerződési megállapodást készít, értesíti az ügyfelet a döntésről, eljuttatja a Gazdasági irodára illetőleg a Körzeti Földhivatalhoz a szerződés egy-egy példányát; felszólítást készít a hátralékosoknak illetve intézkedik a hátralék behajtásáról.

Informatikai támogatás:

Az iktatást, előzményezést határidők figyelését az iktató program támogatja.

A folyamat leírása táblázatos formában:

A folyamat lefutását, tevékenységlépéseit, felelőseit a következő táblázat tartalmazza.

MŰVELETEK		MŰVELETET VÉGZŐK									
		Ügyintéző	Iroda- vezető	Iktató	Postázó	Szakértő	Szociális, Egészség- ügyi, Lakás- ügyi és Idős- ügyi Bizott- ság	Gazdasági Iroda	Hatósági és Építésügyi Iroda, Gazdasági Iroda vezető- je, Jogtanácsos	Ügyfél	Közzeti Föld- hivatal
1.	Állami lakástámogatással kapcsolatos kérelem benyújtása.										
2.	Kérelem érkezése; postabontás.										
3.	Kérelem ügyintézőre történő kiszignálása.										
4.	Kérelem iktatása.										
5.	Kérelem átvétele és a lakástámogatás megállapításával kapcsolatos feltételek ellenőrzése.										
6.	Hiánypótlásra való felszólítás elkészítése.										
7.	Hiánypótlás postázása.										

```

graph TD
    1((1)) --> Ugyfel[Ügyfél]
    2((2)) --> Iktato[Iktató]
    3((3)) --> Iroda-vezeto[Iroda-vezető]
    4((4)) --> Iktato
    5((5)) --> Iktato
    6((6)) --> Iktato
    7((7)) --> Postazo[Postázó]

```

MŰVELETEK		MŰVELETET VEGZŐK									
		Ügyintéző	Iroda- vezető	Iktató	Postázó	Szakértő	Szociális, Egészség- ügyi, Lakás- ügyi és Idős- ügyi Bizott- ság	Gazdasági Iroda	Hatósági és Építés ügyi Iroda, Gazdasági Iroda vezető- je, Jogtanácsos	Ügyfél	Körzeti Föld- hivatal
7.	Hiánypótlás pos- tázása.				●					→	
8.	Intézkedés iktatá- sa.			●							
9.	Hiánypótlás.									●	
10.	Hiánypótlás ér- keztetése; posta- bontás. Előzmé- nyezés, iratok szerelése, iktatás.			●							
11.	<u>Környezettanulm- ány készítése.</u>					●					
12.	Előterjesztés ké- szítése.	●									
13.	Bizottsági döntés a lakástámogatási kérelem ügyében.						●				
14.	Határozat és megállapodás készítése a köl- csönszerződésről	●									

MŰVELETEK		MŰVELETET VEGZŐK									
		Ügyintéző	Iroda- vezető	Iktató	Postázó	Szakértő	Szociális, Egészség- ügyi, Lakás- ügyi és Idős- ügyi Bizott- ság	Gazdasági Iroda	Hatósági és Építésügyi Iroda, Gazdasági Iroda vezető- je, Jogtanácsos	Ügyfél	Körzeti Föld- hivatal
14.	Határozat és megállapodás készítése a kölcsönszerződésről	●									
15.	Ügyfél értesítése.	●								→	
16.	A kölcsönszerződés ellenjegyzése.								●		
17.	Kölcsönszerződés postázása az ügyfélnek.				●					→	
18.	Támogatás utalásához szükséges szerződés példány eljuttatása a Gazdasági Irodának.	●									
19.	Támogatás utalása.							●			

MŰVELETEK		MŰVELETET VEGZŐK									
		Ügyintéző	Iroda- vezető	Iktató	Postázó	Szakértő	Szociális, Egészség- ügyi, Lakás- ügyi és Idős- ügyi Bizott- ság	Gazdasági Iroda	Hatósági és Építésügyi Iroda, Gazdasági Iroda vezető- je, Jogtanácsos	Ügyfél	Körzeti Föld- hivatal
19.	Támogatás utalá- sa.							●			
20.	Jelzalog valamint elidegenítési és terhelési tilalom bejegyzését kérő levél elkészítése és elküldése a kölcsönszerződés egy példányával.	●									
21.	Jelzalog valamint elidegenítési és terhelési tilalom bejegyzését kérő levél postázása a kölcsönszerződés egy példányával.				●						
22.	Jelzalog valamint elidegenítési és terhelési tilalom bejegyzése.										●
23.	A kölcsön- szerződésben vállalt fizetési kötelezettség nem teljesítése esetén felszólítás készí- tése.	●									

MŰVELETEK		MŰVELETET VÉGZŐK									
		Ügyintéző	Iroda- vezető	Iktató	Postázó	Szakértő	Szociális, Egészség- ügyi, Lakás- ügyi és Idős- ügyi Bizott- ság	Gazdasági Iroda	Hatósági és Építésügyi Iroda, Gazdasági Iroda vezető- je, Jogtanácsos	Ügyfél	Körzeti Föld- hivatal
23.	A kölcsön- szerződésben vállalt fizetési kötelezettség nem teljesítése esetén felszólítás készí- tése.	●									
24.	A felszólítás pos- tázása.				●					→	

Állami lakástámogatással kapcsolatos ügyek – Folyamattáblázat

#	Input	Tevékenység leírása	Output	Felelős / közreműködő / ellenőrző szervezeti egység (munkakör)	IT támogatás	Határidő	Megjegyzés
1.	Beérkezett kérelem	Postabontás, érkezés dátumának rögzítése.	Befogadott kérelem	F: Iktató Csoport (Csoportvezető) K: E:			
2.	Befogadott kérelem	Kérelem ügyintézőre történő kiszignálása.	Kiszignált kérelem	F: Hatósági és Építésügyi Iroda, Általános Igazgatási Csoport (irodavezető) K: E:			
3.	Kiszignált kérelem	Kérelem iktatása.	Iktatott kérelem	F: Iktató Csoport (ügykezelő) K: E:			
4.	Iktatott kérelem	Lakástámogatás megállapításával kapcsolatos feltételek ellenőrzése.	Ellenőrzött kérelem	F: Hatósági és Építésügyi Iroda, Általános Igazgatási Csoport (ügyintéző) K: E:	Iktató program		

#	Input	Tevékenység leírása	Output	Felelős / közreműködő / ellenőrző szervezeti egység (munkakör)	IT támogatás	Határidő	Megjegyzés
5.	Ellenőrzött kérelem	Döntési pont: Hiányos a benyújtott kérelem? Igen: 6. - 9. Nem: 11.					
6.	Hiányos kérelem	Hiánypótlásra való felszólítás elkészítése.	Hiánypótlási felszólítás	F: Hatósági és Építésügyi Iroda, Általános Igazgatási Csoport (ügyintéző) K: E:			
7.	Hiánypótlási felszólítás	A hiánypótlás postázása.	Kipostázott hiánypótlási felszólítás	F: Postázó K: Hatósági és Építésügyi Iroda, Általános Igazgatási Csoport (ügyintéző) E:			
8.	Kipostázott hiánypótlási felszólítás	Intézkedés iktatása.	Iktatott ügyirat	F: Iktató Csoport (ügykezelő) K: E:			

#	Input	Tevékenység leírása	Output	Felelős / közreműködő / ellenőrző szervezeti egység (munkakör)	IT támogatás	Határidő	Megjegyzés
9.	Beérkezett hiánypótlás	Postabontás, érkezés dátumának rögzítése.	Érkeztetett hiánypótlás	F: Iktató Csoport (csoportvezető) K: E:			
10.	9.	Előzmény csatolása a kérelemhez, iratok szerelése, iktatása.	Iktatott és összeszerelt ügyirat	F: Iktató Csoport (ügykezelő) K: E:	Iktató program		
11.	Iktatott és összeszerelt ügyirat	Környezet-tanulmány készítése.	Környezet-tanulmány	F: Szakértő K: Hatósági és Építésügyi Iroda, Általános Igazgatási Csoport (ügyintéző) E:			
12.	Elkészült környezettanulmány	Előterjesztés készítése a Szociális, Egészségügyi, Lakásügyi és Időügyi Bizottsághoz.	Előterjesztés	F: Hatósági és Építésügyi Iroda, Általános Igazgatási Csoport (ügyintéző) K: E:			

#	Input	Tevékenység leírása	Output	Felelős / közreműködő / ellenőrző szervezeti egység (munkakör)	IT támogatás	Határidő	Megjegyzés
13.	Előterjesztés	Szociális, Egészségügyi, Lakásügyi és Időügyi Bizottság döntése.	Döntés	F: Bizottság, K: Hatósági és Építésügyi Iroda, Általános Igazgatási Csoport (ügyintéző) E:			
14.	Döntés	Határozat és megállapodás készítése a kölcsönszerződésről.	Határozat, Kölcsönszerződés	F: Hatósági és Építésügyi Iroda, Általános Igazgatási Csoport (ügyintéző) K: E:			
15.	Kölcsönszerződés	A kölcsönszerződés ellenjegyzése.	Hivatal által aláírt kölcsönszerződés	F: Gazdasági Iroda vezetője, Jogtanácsos, Hatósági és Építésügyi Iroda vezetője K: Hatósági és Építésügyi Iroda, Általános Igazgatási Csoport (ügyintéző) E:			

#	Input	Tevékenység leírása	Output	Felelős / közreműködő / ellenőrző szervezeti egység (munkakör)	IT támogatás	Határidő	Megjegyzés
16.	Hivatal által aláírt kölcsönszerződés	Kölcsönszerződés átadása az ügyfélnek személyesen vagy postai úton.	Aláírt kölcsönszerződés	F: Hatósági és Építésügyi Iroda, Általános Igazgatási Csoport (ügyintéző) K: Ügyfél E:			
17.	Aláírt kölcsönszerződés	Támogatás utalásához szükséges szerződés példány eljuttatása a Gazdasági Irodára.		F: Hatósági és Építésügyi Iroda, Általános Igazgatási Csoport (ügyintéző) K: E:			
18	Aláírt kölcsönszerződés	Támogatás utalása.		F: Gazdasági Iroda (ügyintéző) K: E:			
19.	Aláírt kölcsönszerződés	Jelzálog valamint elidegenítési és terhelési tilalom bejegyzését kérő levél elkészítése és elküldése a kölcsönszerződés egy példányával a Közzeti Földhivatalnak.	Közzeti Földhivatalnak megküldött anyagok	F: Hatósági és Építésügyi Iroda, Általános Igazgatási Csoport (ügyintéző) K: E:			

#	Input	Tevékenység leírása	Output	Felelős / közreműködő / ellenőrző szervezeti egység (munkakör)	IT támogatás	Határidő	Megjegyzés
20.		A kölcsönszerződésben vállalt fizetési kötelezettség nem teljesítése esetén felszólítás készítése és küldése a hátralékosok részére.	Felszólítás	F: Hatósági és Építésügyi Iroda, Általános Igazgatási Csoport (ügyintéző) K: Postázó E:			

4.4.2. Javaslat

A helyzetfelmérés tapasztalatai alapján az ügymenet egyszerűsítésére az alábbi javaslatokat fogalmazzuk meg:

- Nem Ügyfélszolgálatra telepített ügymenet.
- Az ügymenet gyorsítható (3. és 4. pontok kihagyásával), amennyiben az Irodavezető belső utasítással kijelöli az ügyintézőt, s így szükségtelenné válik az egyedi szignálás.
- A Társhatóságok megkeresését e-aláírás megléte esetén elektronikusan, e-mailben lehet bonyolítani, az ügyintézés így olcsóbbá és gyorsabbá válik.

4.5. Adóigazolás, illeték és költségmentességi igazolás kiadása

Az Adóiroda által, a nyilvántartásban szereplő adatok alapján, a kiállítás napján fennálló adatoknak megfelelő, az adózó által kért és a jogszabályban előírt adattartalommal adóhatósági igazolás kiadására kerül sor.

4.5.1. Jelenlegi helyzet leírása

Érintettek:

- **Adóiroda:** kiadmányozási joggal rendelkező irodavezető és irodavezető-helyettes, csoportvezető; ügyintéző, ügyintéző/titkárnő; iktatási, iratkezelési feladatok ellátása Iktató csoport ügykezelői, irattáros;
- A kérelmet benyújtó **ügyfél**;
- **Postázó**

Munkaszervezés:

Az irodán belüli **munkamegosztás** az alábbiak szerint alakul:

- A posta által elhozott napi küldemények és az ügyfélfogadás során átvett iratok az **irodavezetőhöz** kerülnek. Itt történik a **titkárnők/ügyintézők** által a postabontás, érkezés dátumának rögzítése, mellékletek meglétének ellenőrzése. Az irodavezető illetve az irodavezető-helyettes feladata az érkezett ügyiratok csoportvezetőkre történő kiszignálása, csoportvezetők feladatainak koordinálása, igazolások aláírása és az ügyintézők szakmai támogatása.
- Az **ügyfélszolgálaton dolgozó ügyintéző** átveszi a beadványokat és igazolja az átvétel tényét, időpontját, ellenőrzi a mellékletek meglétét és egy példányt az ügyfél részére visszaad.
- Az ügyben eljáró ügyintézőt a **Csoportvezető** szignálja ki.
- Az iktatás nem a központi iktatóban történik, hanem az iroda helyben végzi ezt a feladatot. Az Iktatócsoport **ügykezelői és az irattáros** az ügyiratok előzményezését, iktatását, összeszerelését és az iratok mozgását végzik. Feladatuk még a napi iktatásról Átadókönyv készítése az iktatóprogram által.
- Az ügyintéző a beadvány tartalmi és formai helyességét valamint az illeték befizetést ellenőrzi majd elkészíti az igazolást.
- Az igazolás eredeti példánya postázásra történő előkészítés céljából az **ügykezelőhöz** kerül. A határozatokat borítékolja, tértivevénnyel ellátja.

Formanyomtatványok, sablonok, minták:

Kérelem adóigazolás kiállítása tárgyában nyomtatvány elérhető az Önkormányzat honlapjáról – www.nyirhalo.hu –, valamint beszerezhető az iroda ügyfélszolgálatán. A formanyomtatvány az ügyfelek által beadandó kérelmek formai és tartalmi egységesítését szolgálja.

Az igazolásokat az ONKANDO program iratkezelőjében rendelkezésre álló iratmintákból a megfelelőt kiválasztva készítik el.

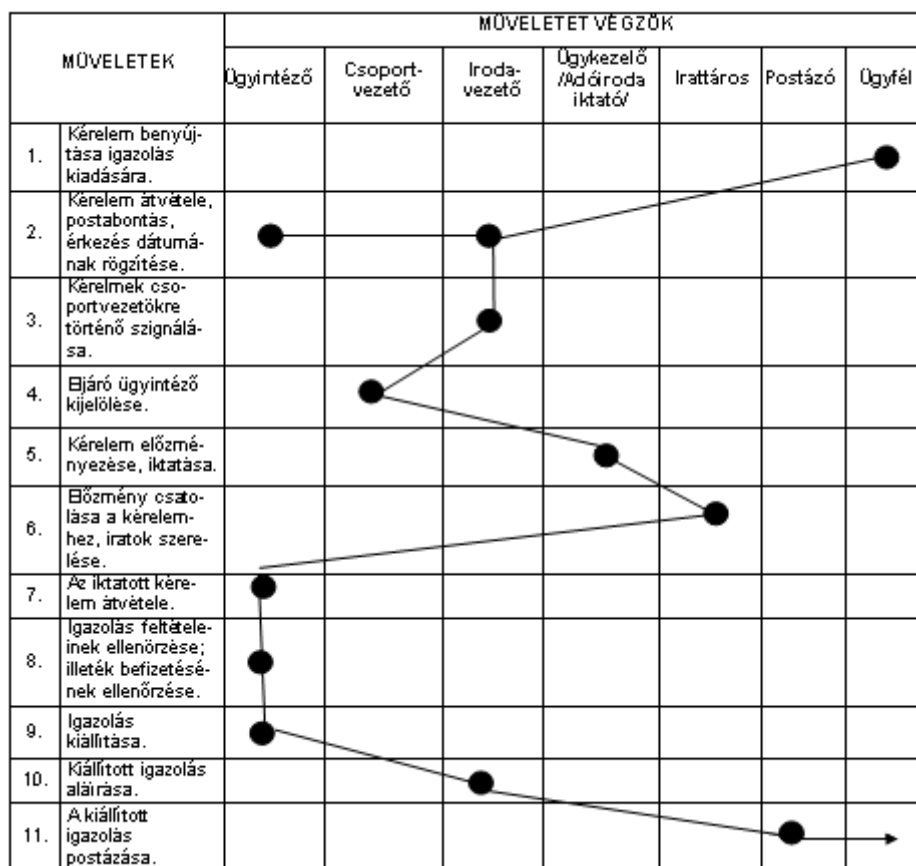
Informatikai támogatás:

Az iktatás és az előzményezés valamint az Átadókönyv nyomtatása az **Adóiktató program** felhasználásával történik. A befizetési határidő eltelte után, a hátralékkal rendelkező adózókról hátralékos lista készül a program által.

Az igazolást az **ONKADO** program törzsadattári nyilvántartásban lévő adatok alapján állítják ki.

A folyamat leírása táblázatos formában:

A folyamat lefutását, tevékenységlépéseit, felelőseit a következő táblázat tartalmazza.



Adóigazolás, illeték- és költségmentességi igazolás kiadása

#	Input	Tevékenység leírása	Output	Felelős / közreműködő / ellenőrző szervezeti egység (munkakör)	IT támogatás	Kapacitásigény	Határidő / átfutási idő	Megjegyzés
1.	Beérkezett kérelem	Döntési pont: kérelem milyen módon érkezik? Személyesen: 2. – 5. Postai úton: 6. -						
2.	Személyesen átadott kérelem	Kérelem átvétele az Adóiroda ügyfélszolgálatán.	Befogadott kérelem	F: Adóiroda ügyfélszolgálat K: Ügyfél E:				
3.	Befogadott kérelem	Kérelem iktatása.	Iktatott kérelem	F: Adóiroda ügyfélszolgálat K: Ügyfél E:	Adó Iktatórendszer			
4.	Iktatott kérelem	Igazolás feltételeinek ellenőrzése; illeték befizetésének ellenőrzése valamint az Igazolás kiállítása és aláírása.	Adóigazolás, Illeték- és költségmentességi igazolás	F: Adóiroda ügyfélszolgálat K: E:	ONKADO			

#	Input	Tevékenység leírása	Output	Felelős / közreműködő / ellenőrző szervezeti egység (munkakör)	IT támogatás	Kapacitásigény	Határidő / átfutási idő	Megjegyzés
5.	Adóigazolás, Illeték- és költségmentességi igazolás	Adóigazolás, Illeték- és költségmentességi igazolás átvétele.		F: Ügyfél K: Adóiroda ügyfélszolgálat E:				
6.	Postai úton beérkezett kérelem	Kérelem fogadása az iroda külön postafiókjában.	Befogadott kérelem	F: Adóiroda K: Postázó E:				
7.	Befogadott kérelem	Postabontás, érkezés dátumának rögzítése.	Befogadott kérelem	F: Irodavezető K: Ügyintéző E:				
8.	Befogadott kérelem	Kérelem csoportvezetőkre történő szignálása.	Kiszignált kérelem	F: Irodavezető K: E:				
9.	Kiszignált kérelem	Eljáró ügyintéző kijelölése.	Kiszignált kérelem	F: Csoportvezető K: E:				
10.	Kiszignált kérelem	Kérelem előzményezése.	Előzményezett kérelem	F: Ügyintéző K: E:				

#	Input	Tevékenység leírása	Output	Felelős / közreműködő / ellenőrző szervezeti egység (munkakör)	IT támogatás	Kapacitásigény	Határidő / átfutási idő	Megjegyzés
11.	Előzményezett kérelem	Kérelem iktatása.	Iktatott kérelem	F: Ügykezelő /Iktató csoport/ K: E:	Adó Iktatórend-szer			
12.	Iktatott kérelem	Előzmény csatolá-sa a kérelemhez, iratok szerelése.	Összeszerelt kérelem	F: Irattáros /Iktató Csoport/ K: E:				
13.	Összeszerelt kérelem	Igazolás feltételei-nek az ellenőrzése.	Ellenőrzött kérelem	F: Ügyintéző K: E: Irodavezető	ONKADO			
14.	Illetékbecfizetésről bi-zonylat	Illeték befizetésé-nek ellenőrzése.	Ellenőrzött kérelem. Amennyiben az igazolás kiadha-tó, a 15. lépés következi Amennyiben az igazolás nem kiadható, a 18. lépés következik	F: Ügyintéző K: E: Irodavezető				

#	Input	Tevékenység leírása	Output	Felelős / közreműködő / ellenőrző szervezeti egység (munkakör)	IT támogatás	Kapacitásigény	Határidő / átfutási idő	Megjegyzés
15.	14.	Az igazolás kiállítása.	Igazolás	F: Ügyintéző K: E: Irodavezető	ONKADO			
16.	Igazolás	Kiállított igazolás aláírása.	Aláírt igazolás	F: Irodavezető K: E:				
17.	Aláírt igazolás	A kiállított és az Irodavezető által aláírt igazolás postázása.	Aláírt igazolás	F: Ügyintéző K: Postázó E: Irodavezető				
18.	14.	Az igazolás kiállításának elutasítása	Elutasított igazolás kérelem	F: Ügyintéző K: Ügyfél E: Irodavezető				

4.5.2. Javaslat

A helyzetfelmérés tapasztalatai alapján az ügymenet egyszerűsítésére az alábbi javaslatokat fogalmazzuk meg:

- Amennyiben az ügyintéző felhatalmazást kap az Irodavezetőtől, a teljes folyamat át-helyezhető az Ügyfélcentrumba, illetve postai beérkezés esetén az ügyintézőhöz (folyamat 2., 3., 4., 5. pontja).

A javaslat eredményeként az ügy „egymenetessé” válik, az ügyintézési idő lecsökken, az ügy az Ügyfélcentrumban azonnal elintézhetővé válik.

A módosításhoz szükség a belső szabályozás átalakítása.

4.6. Adó- és értékbizonyítvány készítése

Megkeresésre, az Adóiroda az ingatlanok forgalmi értékéről adó- és értékbizonyítványt ad ki.

4.6.1. Jelenlegi helyzet leírása

Érintettek:

- **Adóiroda:** kiadmányozási joggal rendelkező irodavezető és irodavezető-helyettes, csoportvezető; ügyintéző, ügyintéző/titkárnő; iktatási, iratkezelési feladatok ellátása Iktató csoport ügykezelői, irattáros;
- A kérelmet benyújtó **ügyfél**;
- **Postázó**

Munkaszervezés:

Az irodán belüli **munkamegosztás** az alábbiak szerint alakul:

- A posta által elhozott napi küldemények és az ügyfélfogadás során átvett iratok az **irodavezetőhöz** kerülnek. Itt történik a **titkárnők/ügyintézők** által a postabontás, érkezés dátumának rögzítése, mellékletek meglétének ellenőrzése. Az irodavezető illetve az irodavezető-helyettes feladata az érkezett ügyiratok csoportvezetőkre történő kiszignálása, csoportvezetők feladatainak koordinálása, bizonyítványok aláírása és az ügyintézők szakmai támogatása.
- Az **ügyfélszolgálaton dolgozó ügyintéző** átveszi a beadványokat és igazolja az átvétel tényét, időpontját, ellenőrzi a mellékletek meglétét és egy példányt az ügyfél részére visszaad.
- Az ügyben eljáró ügyintézőt a **Csoportvezető** szignálja ki.
- Az iktatás nem a központi iktatóban történik, hanem az iroda helyben végzi ezt a feladatot. Az Iktatócsoport **ügykezelői és az irattáros** az ügyiratok előzményezését, iktatását, összeszerelését és az iratok mozgatását végzik. Feladatuk még a napi iktatásról Átadókönyv készítése az iktatóprogram által.
- Az ügyintéző a beadvány tartalmi és formai helyességét majd kiállítja az adó- és értékbizonyítványt.
- Az adó- és értékbizonyítvány eredeti példánya postázásra történő előkészítés céljából az **ügykezelőhöz** kerül. A határozatokat borítékolja, tértivevénnyel ellátja.

Formanyomtatványok, sablonok, minták:

Az adó- és értékbizonyítványt az ONKANDO program iratkezelőjében rendelkezésre álló iratmintákból a megfelelőt kiválasztva készítik el.

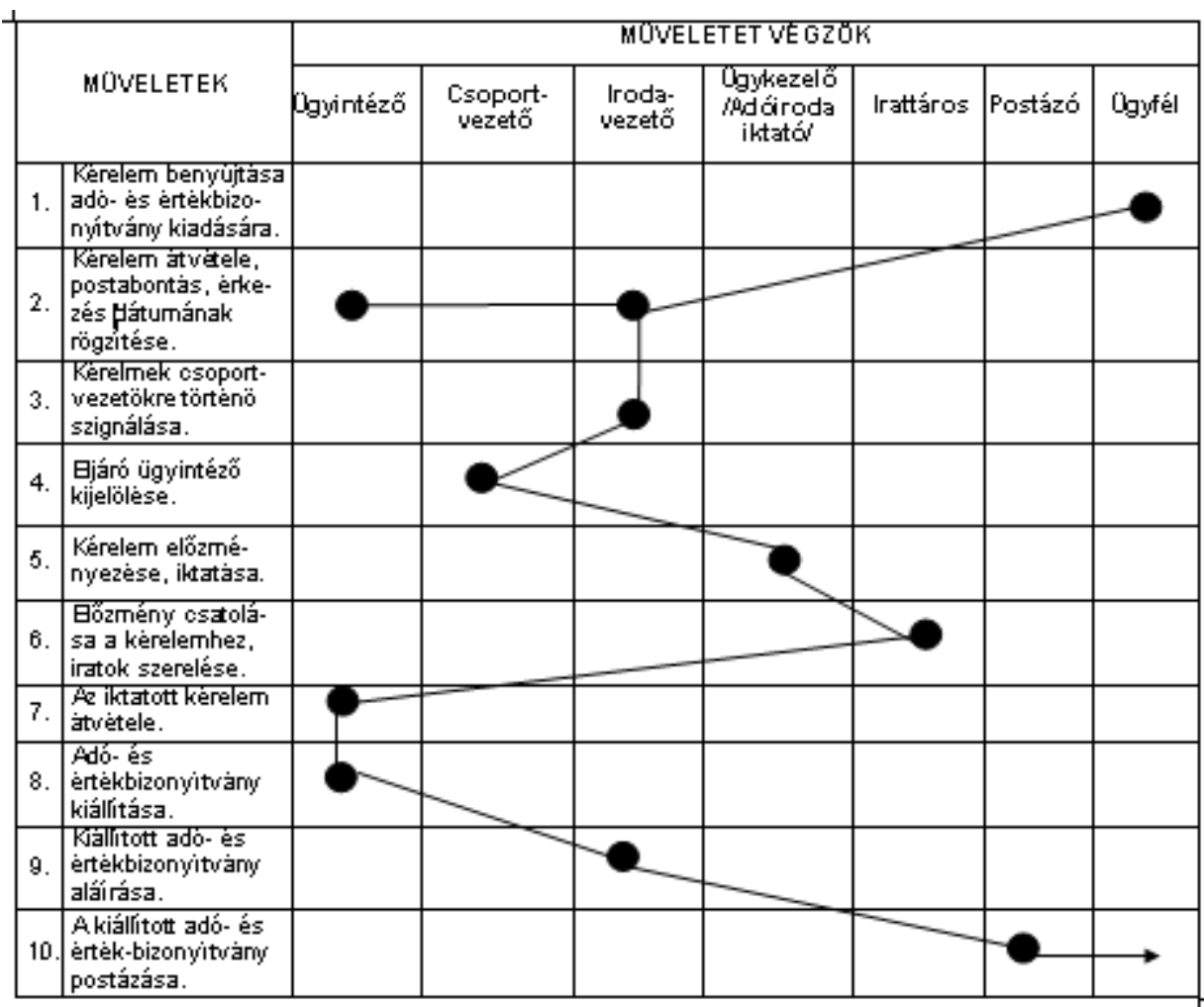
Informatikai támogatás:

Az iktatás és az előzményezés valamint az Átadókönyv nyomtatása az **Adóiktató program** felhasználásával történik. A befizetési határidő eltelte után, a hátralékkal rendelkező adózókról hátralékos lista készül a program által.

Az adó- és értékbizonyítványt az **ONKADO** program törzsadattári nyilvántartásban lévő adatok alapján állítják ki.

A folyamat leírása táblázatos formában:

A folyamat lefutását, tevékenységlépéseit, felelőseit a következő táblázat tartalmazza:



Adó- és értékbizonyítvány készítése

#	Input	Tevékenység leírása	Output	Felelős / közreműködő / ellenőrző szervezeti egység (munkakör)	IT támogatás	Határidő	Megjegyzés
1.	Beérkezett kérelem	Döntési pont: kérelem milyen módon érkezik? Személyesen: 2. Postai úton: 3.					
2.	Személyesen átadott kérelem	Kérelem átvétele az Adóiroda ügyfélszolgálatán.	Befogadott kérelem (következő lépés: 4.)	F: Adóiroda ügyfélszolgálat K: Ügyfél E:			
3.	Postai úton beérkezett kérelem	Kérelem fogadása az iroda külön postafiókjába.	Befogadott kérelem	F: Adóiroda (ügyintéző) K: Ügyfél E:			
4.	Befogadott kérelem	Postabontás, érkezés dátumának rögzítése.	Befogadott kérelem	F: Adóiroda (Irodavezető) K: Adóiroda (Ügyintéző) E:			
5.	Befogadott kérelem	Kérelem csoportvezetőkre történő szignálása.	Kiszignált kérelem	F: Adóiroda (Irodavezető) K: E:			

#	Input	Tevékenység leírása	Output	Felelős / közreműködő / ellenőrző szervezeti egység (munkakör)	IT támogatás	Határidő	Megjegyzés
6.	Kiszignált kérelem	Eljáró ügyintéző kijelölése.	Kiszignált kérelem	F: Adóiroda (Csoportvezető) K: E:			
7.	Kiszignált kérelem	Kérelem előzményezése.	Előzményezett kérelem	F: Adóiroda (Ügyintéző) K: E:			
8.	Előzményezett kérelem	Kérelem iktatása.	Iktatott kérelem	F: Iktató Csoport (ügykezelő) K: E:	Adó Iktatórendszer		
9.	Iktatott kérelem	Előzmény csatolása a kérelemhez, iratok szerelése.	Összeszerelt kérelem	F: Iktató Csoport (irattáros) K: E:			
10.	Összeszerelt kérelem	Feltételek ellenőrzése.	Ellenőrzött kérelem	F: Adóiroda (Ügyintéző) K: E: Adóiroda (Irodavezető)	ONKADO		
11.	Ellenőrzött kérelem	Adó- és értékbizonyítvány kiállítás.	Kiállított adó- és értékbizonyítvány	F: Adóiroda (Ügyintéző) K:	ONKADO		

#	Input	Tevékenység leírása	Output	Felelős / közreműködő / ellenőrző szervezeti egység (munkakör)	IT támogatás	Határidő	Megjegyzés
				E: Irodavezető			
12.	Kiállított adó- és értékbizonyítvány	Kiállított bizonyítvány aláírása.	Aláírt adó- és értékbizonyítvány	F: Adóiroda (Irodavezető) K: E:			
13.	Aláírt adó- és értékbizonyítvány	A kiállított és az Irodavezető által aláírt adó- és értékbizonyítvány postázása.		F: Adóiroda (Ügyintéző) K: Postázó E:			

4.6.2. Javaslát

A helyzetfelmérés tapasztalatai alapján az ügymenet egyszerűsítésére az alábbi javaslatokat fogalmazzuk meg:

- Amennyiben az ügyintéző felhatalmazást kap az Irodavezetőtől, a teljes folyamat át-helyezhető az Ügyfélcentrumba, illetve postai beérkezés esetén az ügyintézőhöz (folyamat 2., 3., 4. pontja).

A javaslat eredményeként a folyamat „egymenetessé” válik, az ügyintézési idő lecsökken és az ügy azonnal elintézhetővé válik.

A javaslat megvalósításához szükséges a vonatkozó belső szabályozás módosítása.

4.7. Településfejlesztési és településrendezési koncepció és terv elkészítése, végrehajtása

Településfejlesztési és településrendezési koncepció és terv elkészítésével a Városfejlesztési Iroda Főépítész csoportja foglalkozik.

4.7.1. Jelenlegi helyzet leírása

Érintettek:

- **Városfejlesztési Iroda Főépítész Csoport:** Főépítész, irodavezető, ügyintéző,
- **Városfejlesztési Bizottság:** a döntést hozó bizottsági tagok illetőleg a jegyzőkönyvek elkészítésért felelős bizottsági titkár;
- Szakmai véleménykéresek szignáló **Polgármester**;
- **Nyíregyháza MJV Közgyűlése:** kezdeményezi a településrendezési terv készítését és/vagy módosítását valamint dönt az elkészült Településrendezési terv és a Helyi építési Szabályzat elfogadásáról;
- Településrendezési terv és a Helyi építési Szabályzat elkészítését végző **tervező(k)**
- Településrendezési tervek készítését és/vagy módosítását kérő **lakosság, érdek-képviselői szervek, civil szervezetek, cégek, befektetők**;
- **Sajtó:** tájékoztatás;
- Településrendezési tervvel kapcsolatos előzetes vélemények, javaslatok észrevételek alkotása az **Államigazgatási szervek** által;
- **Miniszter:** Szakmai véleményezés;
- **OLÉH** Szakmai véleményezés
- **BM Észak-alföldi Területi Főépítész Iroda:** Szakmai véleményezés

Munkaszervezés:

Az Városfejlesztési Irodán belüli **munkamegosztás** az alábbiak szerint alakul:

- Az **ügyintéző és a főépítész** együttesen, egymást segítve bonyolítják le településrendezési tervvel kapcsolatos feladatokat: összegyűjtik a településrendezési tervek készítésére, vagy módosítására vonatkozó igényeket; előterjesztés készítenek a Városfejlesztési Bizottsághoz illetve a Közgyűléshez; kiválasztják a tervezőt; lefolytatják az előzetes véleményezési és a véleményezési eljárást; összeállítják és szakmailag véleményeztetik a közgyűlési előterjesztést; kapcsolatot tartanak a tervezővel; érvényesítetik a Közgyűlés által jóváhagyott rendezési tervet
- Az **irodavezetőnek** véleményezési és egyeztető szerepe van a tervező által elkészített rendezési tervvel kapcsolatosan

Informatikai támogatás:

A folyamatot térinformatikai rendszer támogatja.

Az iktatást, előzményezést határidők figyelését az iktató program támogatja.

A folyamat leírása táblázatos formában:

A folyamat lefutását, tevékenységlépéseit, felelőseit a következő táblázat tartalmazza.

MŰVELETEK	MŰVELETET VÉGZŐK											
	Ügyintéző	Főépítész	Irodavezető	Városfejlesztési Bizottság	Városfejlesztési Bizottság titkára	Polgármester	Közigazgatás	Tervező(k)	Allamigazgatási szervek	Miniszter	OLÉH vagy BM Észak-alföldi Területi Főépítési Iroda	Tervdokumentáció módosítását, készítését indítványozók (lakosság, érdeklődési szervek, civil szervezetek, cégek, befektetők, Nyíregyháza MJV Kögyűlése vagy szervei)
1. Településrendezési tervek készítése, vagy módosítására vonatkozó igények összegyűjtése	●											●
2. Előterjesztés készítése a Városfejlesztési Bizottsághoz a településrendezési terv készítésének ill. módosításának keretében.	●	●										
3. Előterjesztés elfogadása.				●								
4. Az előterjesztés jóváhagyása, határozat készítése.							●					
5. Tervezői ajánlat feltételeinek kidolgozása, majd az ajánlat kérés közzététele. (sajátban vagy megvásárolt módon vagy közbeszerzési pályázat kiírásával.)	●											
6. Tervezői ajánlat elkészítése								●				
7. Tervezői ajánlatok befogadása és nyilvántartásba vétele.	●											

MŰVELETEK	MŰVELETET VÉGZŐK											
	Ügyintéző	Főépítész	Irodavezető	Városfejlesztési Bizottság	Városfejlesztési Bizottság titkára	Polgármester	Közigazgatás	Tervező(k)	Államigazgatási szervek	Miniszter	OLÉH vagy BM Észak-alföldi Területi Főépítész Iroda	Tervdokumentáció módosítását, készítését indítványozók (lakosság, érdekképviseleti szervek, civil szervezetek, cégek, befektetők, Nyíregyháza MJV Közigazgatási szervei)
7. A tervezői ajánlatok befogadása és nyilvántartásba vétele.	●											
8. Zárt bontékban beérkezett tervezői ajánlatok felbontása és ismertetése a Városfejlesztési Bizottság ülésén.	●				●							
9. Az ajánlatok jellemző adatainak jegyzőkönyvbe rögzítése.					●							
10. Előterjesztés készítése a tervező kiválasztására.		●										
11. Az előterjesztés jóváhagyása és határozat készítése.					●							
12. Ajánlattevők írásbeli értesítése a döntésről.	●							→				
13. Megbízás elkészítése és elküldése a nyertes tervezőnek.	●											
14. Szerződés-tervezet készítése.								●				
15. A beérkezett szerződés-tervezet egyeztetése.	●	●	●									
16. Szerződés aláírása.		●										
17. Szerződés megkötése	●							→				

MŰVELETEK	MŰVELETET VÉGZŐK											
	Ügyintéző	Főépítész	Ingatlanvezető	Városfejlesztési Bizottság	Városfejlesztési Bizottság titkára	Polgármester	Kögyűlés	Tervező(k)	Államigazgatási szervek	Miniszter	OLEH vagy BM Észak-alföldi Területi Főépítési Iroda	Tervdokumentáció módosítását, készítését indítványozók (lakosság, érdekképviseleti szervek, civil szervezetek, cégek, befektetők, Nyíregyháza MJV Kögyűlése vagy szervei)
17. Szerződés megküldése.	●							→				
18. Sajó útján történő tájékoztatás a településrendezési terv készítésének elhatározásáról.	●											
19. Előzetes vélemény kérés elkészítése.	●											
20. Előzetes vélemény kérés aláírása.					●							
21. Előzetes vélemény kérés elküldése.	●											
22. Előzetes vélemény elkészítése.									●			
23. Beérkezett előzetes vélemények megküldése.	●											
24. A tervezői szerződésben meghatározott műszaki tartalmú tervdokumentáció elkészítése (Településrendezési terv/tervek, Helyi Építési Szabályzat).								●				
25. A Tervdokumentáció befogadása.	●											

MŰVELETEK	MŰVELETET VÉGZŐK											
	Ügyintéző	Főépítész	Irodavezető	Városfejlesztési Bizottság	Városfejlesztési Bizottság titkára	Polgármester	Kögyűlés	Tervezők	Allamigazgatási szervek	Miniszter	OLEH vagy BM Észak-alföldi Területi Főépítész Iroda	Tervdokumentáció módosítását, készítését indítványozók (lakosság, érdekképviseleti szervek, civil szervezetek, cégek, befektetők, Nyíregyháza MJV Kögyűlése vagy szervei)
25. A Tervdokumentáció befogadása.	●											
26. Kísérőlevél elkészítése.	●											
27. Kísérőlevél aláírása.						●						
28. Atervendokumentáció és a kísérőlevél továbbítása állásfoglalás céljából.	●											
29. Sajtó útján történő értesítés véleményezési eljárásban való részvétel lehetőségéről.	●											
30. Lakossági fórum szervezése.	●	●										
31. Emlékeztető készítése a lakossági fórumon elhangzottakról.	●	●										
32. Beérkezett vélemények, állásfoglalások, javaslatok összegyűjtése, értékelése.	●	●										
33. Jövőhagyás elkészítése.	●											
34. Tervdokumentáció aláírása.						●						

MŰVELETEK	MŰVELETET VÉGZŐK											
	Ügyintéző	Főépítész	Irodavezető	Városfejlesztési Bizottság	Városfejlesztési Bizottság titkára	Polgármester	Közigyűlés	Tervező(k)	Államigazgatási szervek	Miniszter	OLÉH vagy BM Észak-alföldi Területi Főépítész Iroda	Tervdokumentáció módosítását, készítését indítványozók (lakosság, érdekképviseleti szervek, civil szervezetek, cégek, befektetők, Nyíregyháza MJV Közigyűlése vagy szervei)
34. Tervdokumentáció aláírása.						●						
35. A tervdokumentáció véleményezésére történő megküldése.	●											
36. Szakmai vélemény elkészítése.										●		
37. Egyeztetőtárgyalás összehívása, ha a véleményező szervek ellentétes véleményeket fogalmaznak meg.	●	●										
38. Jegyzőkönyv készítése az egyeztető tárgyalásról.	●	●										
39. Jegyzőkönyv megküldése az eljárásban résztvevő valamennyi szervnek és a tervezőnek.	●	●										
40. Tervdokumentáció kiegészítése és/vagy javítása.								●				
41. Kiegészített és/vagy tervdokumentáció átvétele.	●											
42. Szakmai vélemény kérés elkészítése.	●											

MŰVELETEK	MŰVELETET VÉGZŐK											
	Ügyintéző	Főépítész	Irodavezető	Városfejlesztési Bizottság	Városfejlesztési Bizottság titkára	Polgármester	Közigazgatás	Tervezők	Államigazgatási szervek	Miniszter	OLÉH vagy BM Észak-alföldi Területi Főépítész Iroda	Terwdokumentáció módosítását, készítését indítványozók (lakosság, érdekképviselői szervek, civil szervezetek, cégek, befektetők, Nyíregyháza MJV Közigazgatása vagy szervei)
42. Szakmai vélemény kérés elkészítése.	●											
43. Szakmai vélemény kérés aláírása.						●						
44. A Terwdokumentáció megküldése szakmai véleményezésre.	●											
45. Szakmai vélemény elkészítése.											●	
46. Szakvélemény fogadása és továbbítása.	●											
47. Terwdokumentáció kiegészítése és/vagy javítása.								●				
48. Javított és/vagy kiegészített Terwdokumentáció fogadása.	●											
49. Előterjesztés készítése a településrendezési terv(ek) és a Helyi Építési Szabályzat elfogadására.	●	●										
50. Előterjesztés jóváhagyása.				●								

MŰVELETEK	MŰVELETET VÉGZŐK											
	Ügyintéző	Főépítész	Irodavezető	Városfejlesztési Bizottság	Városfejlesztési Bizottság titkára	Polgármester	Községi	Tervezők	Államigazgatási szervek	Miniszter	OLEH vagy BM Észak-alföldi Területi Főépítési Iroda	Tervdokumentáció módosítását, készítését indítványozók (lakosság, érdekképviseleti szervek, civil szervezetek, cégek, befektetők, Nyíregyháza MJV Községi- se vagy szervei)
50. Bőterjesztés jóváhagyása.				●								
51. Bőterjesztéssel kapcsolatos állásfoglalás jegyzőkönyvbe való rögzítése.					●							
52. Döntés az előterjesztésről a.) Jóváhagyás b.) Elutasítás c.) Jóváhagyás módosítási feltétellel								●				
52./a Jóváhagyott településrendezési terv és Helyi Építési Szabályzat megküldése alkalmazásra az érintett szerveknek és az I. fokú építési hatóságnak.	●											
52./b Elutasított tervdokumentációról tájékoztatás.	●											→
52./c Módosítási igény továbbítása, véleményezési eljárás újbóli lefolytatása.	●							→				

Településfejlesztési és településrendezési koncepció és terv elkészítése és lefolytatása

#	Input	Tevékenység leírása	Output	Felelős / közreműködő / ellenőrző szervezeti egység (munkakör)	IT támogatás	Határidő	Megjegyzés
1.	Beérkezett településrendezési tervek készítésére, vagy módosítására vonatkozó igények	Előterjesztés készítése a Városfejlesztési Bizottsághoz a településrendezési terv készítésének ill. módosításának kérelméről.	Előterjesztés	F: Főépítész K: Városfejlesztési Iroda (ügyintéző) E:			
2.	Előterjesztés	Bizottsági döntés: Előterjesztés elfogadása.	Elfogadott előterjesztés, Határozat tervezet	F: Városfejlesztési Bizottság K: E:			
3.	Elfogadott előterjesztés, Határozat tervezet	Közzgyűlés döntése: Az előterjesztés jóváhagyása, határozat készítése.	Határozat	F: Közzgyűlés K: Jegyző Törzskar E:			
4.	Határozat	Tervezői ajánlat feltételeinek kidolgozása, majd az ajánlat kérés közzététele. (sajtóban vagy meghívásos módon vagy közbeszerzési pályázat kiírásával.)	Ajánlat kérés	F: Városfejlesztési Iroda (Ügyintéző) K: E:			

#	Input	Tevékenység leírása	Output	Felelős / közreműködő / ellenőrző szervezeti egység (munkakör)	IT támogatás	Határidő	Megjegyzés
5.	Beérkezett tervezői ajánlat	A tervezői ajánlatok befogadása és nyilvántartásba vétele.	Érkeztetett tervezői ajánlatok, nyilvántartás	F: Városfejlesztési Iroda (Ügyintéző) K: E:			
6.	Érkeztetett tervezői ajánlatok	Zárt borítékban beérkezett tervezői ajánlatok felbontása és ismertetése a Városfejlesztési Bizottság ülésén.	Városfejlesztési Bizottságnak bemutatott ajánlatok	F: Városfejlesztési Iroda (Ügyintéző) K: Városfejlesztési Bizottság E:			
7.	Városfejlesztési Bizottságnak bemutatott ajánlatok	Az ajánlatok jellemző adatainak jegyzőkönyvbe rögzítése.	Jegyzőkönyv	F: Bizottsági Titkár K: Városfejlesztési Bizottság E:			
8.	Jegyzőkönyv	Előterjesztés készítése a tervező kiválasztására.	Előterjesztés	F: Főépítész K: E:			
9.	Előterjesztés	Az előterjesztés jóváhagyása és határozat készítése.	Határozat	F: Városfejlesztési Bizottság K: Bizottsági Titkár E:			
10.	Határozat	Ajánlattevők írásbeli értesítése a döntésről.	Értesítő	F: Városfejlesztési Iroda (Ügyintéző) K: E:			

#	Input	Tevékenység leírása	Output	Felelős / közreműködő / ellenőrző szervezeti egység (munkakör)	IT támogatás	Határidő	Megjegyzés
11.	Határozat	Megbízás elkészítése és elküldése a nyertes tervezőnek.	Megbízás	F: Városfejlesztési Iroda (Ügyintéző) K: E:			
12.	Beérkezett szerződéstervezet	Egyeztetés a beérkezett szerződéstervezetről.	Szerződés	F: Városfejlesztési Iroda (Ügyintéző) K: Főépítész, Városfejlesztési Iroda vezetője E:			
13.	Szerződés	Szerződés aláírása, és megküldése a tervezőnek	Aláírt szerződés	F: Főépítész K: Városfejlesztési Iroda (Ügyintéző) E:			
14.	Aláírt szerződés	Sajtó útján történő tájékoztatás a településrendezési terv készítésének elhatározásáról.	Tájékoztató	F: Városfejlesztési Iroda (Ügyintéző) K: E:			
15.	Aláírt szerződés	Előzetes véleménykérés elkészítése az Államigazgatási szerveknek.	Előzetes véleménykérés	F: Városfejlesztési Iroda (Ügyintéző) K: E:			
16.	Előzetes véleménykérés	Előzetes véleménykérés aláírása.	Aláírt Előzetes véleménykérés	F: Polgármester K: E:			

#	Input	Tevékenység leírása	Output	Felelős / közreműködő / ellenőrző szervezeti egység (munkakör)	IT támogatás	Határidő	Megjegyzés
17.	Beérkezett előzetes vélemények.	Előzetes vélemények fogadása	Befogadott előzetes vélemények	F: Városfejlesztési Iroda (Ügyintéző) K: E:			
18.	Beérkezett előzetes vélemények.	Előzetes vélemények megküldése a tervezőnek.		F: Városfejlesztési Iroda (Ügyintéző) K: E:			
19.	Beérkezett tervdokumentáció (Településrendezési terv/tervek, Helyi Építési Szabályzat).	A kísérő-levél elkészítése.	Kísérőlevél	F: Városfejlesztési Iroda (Ügyintéző) K: Tervező E:			
20.	Kísérőlevél	Kísérőlevél aláírása.	Aláírt kísérőlevél	F: Polgármester K: E:			
21.	Tervdokumentáció, kísérőlevél	A tervdokumentáció és a kísérőlevél továbbítása az Államigazgatási szerveknek állásfoglalás céljából	Kiküldött állásfoglalás kérés	F: Városfejlesztési Iroda (Ügyintéző) K: E:			
22.	Tervdokumentáció	Sajtó útján történő értesítés véleményezési eljárásban való részvétel lehetőségéről.	Értesítő	F: Városfejlesztési Iroda (Ügyintéző) K: E:			

#	Input	Tevékenység leírása	Output	Felelős / közreműködő / ellenőrző szervezeti egység (munkakör)	IT támogatás	Határidő	Megjegyzés
23.	Értesítő	Lakossági fórum szervezése és emlékeztető készítése a lakossági fórumon elhangzottakról.	Emlékeztető	F: Városfejlesztési Iroda (Ügyintéző) K: Főépítész E:			
24.	Beérkezett vélemények, állásfoglalások, javaslatok	Beérkezett vélemények, állásfoglalások, javaslatok összegyűjtése, értékelése.	Értékelés	F: Városfejlesztési Iroda (Ügyintéző) K: Főépítész E:			
25.	Emlékeztető, Értékelés, Állásfoglalások	Jóváhagyás elkészítése.	Jóváhagyás	F: Városfejlesztési Iroda (Ügyintéző) K: Főépítész E:			
26.	Tervdokumentáció	Tervdokumentáció aláírása.	Aláírt Tervdokumentáció	F: Polgármester K: E:			
27.	Aláírt Tervdokumentáció	A Tervdokumentáció véleményezésre történő megküldése a Miniszternek.	Miniszternek megküldött Tervdokumentáció	F: Városfejlesztési Iroda (Ügyintéző) K: E:			

#	Input	Tevékenység leírása	Output	Felelős / közreműködő / ellenőrző szervezeti egység (munkakör)	IT támogatás	Határidő	Megjegyzés
28.	Beérkezett szakmai vélemény.	Egyeztető tárgyalás összehívása, ha a véleményező szervek ellentétes véleményeket fogalmaznak meg.	Egyeztető tárgyalás összehívva	F: Városfejlesztési Iroda (Ügyintéző) K: Főépítész E:			
29.	Egyeztető tárgyalás összehívva	Egyeztető tárgyalás megtartása, arról jegyzőkönyv készítése.	Jegyzőkönyv	F: Városfejlesztési Iroda (Ügyintéző) K: Főépítész, Illetékes szervek E:			
30.	Jegyzőkönyv	Jegyzőkönyv megküldése az eljárásban résztvevő valamennyi szervnek és a tervezőnek.		F: Városfejlesztési Iroda (Ügyintéző) K: Főépítész E:			
31.	Beérkezett kiegészített és/vagy tervdokumentáció	Szakmai vélemény kérés elkészítése.	Vélemény kérés	F: Városfejlesztési Iroda (Ügyintéző) K: E:			
32.	Vélemény kérés	Szakmai vélemény kérés aláírása.	Aláírt vélemény kérés	F: Polgármester K: E:			

#	Input	Tevékenység leírása	Output	Felelős / közreműködő / ellenőrző szervezeti egység (munkakör)	IT támogatás	Határidő	Megjegyzés
33.	Aláírt vélemény kérés	A Tervdokumentáció megküldése szakmai véleményezésre az OLÉH-nak vagy a BM Észak-alföldi Területi Főépítész Irodájának		F: Városfejlesztési Iroda (Ügyintéző) K: E:			
34.	Beérkezett szakvélemény	Szakvélemény fogadása és továbbítása a tervezőnek.		F: Városfejlesztési Iroda (Ügyintéző) K: E:			
35.	Beérkezett javított és/vagy kiegészített Tervdokumentáció.	Előterjesztés készítése a településrendezési terv(ek) és a Helyi Építési Szabályzat elfogadására.	Előterjesztés	F: Városfejlesztési Iroda (Ügyintéző) K: Főépítész E:			
36.	Előterjesztés	Városfejlesztési Bizottság döntése: Előterjesztés jóváhagyása. Előterjesztéssel kapcsolatos állásfoglalás jegyzőkönyvben való rögzítése.	Jóváhagyott előterjesztés, Határozat tervezet	F: Városfejlesztési Bizottság K: Bizottsági titkár E:			

#	Input	Tevékenység leírása	Output	Felelős / közreműködő / ellenőrző szervezeti egység (munkakör)	IT támogatás	Határidő	Megjegyzés
37.	Jóváhagyott előterjesztés, Határozat tervezet	Döntési pont. Közzgyűlés döntése. Jóváhagyás: 37. <i>Elutasítás:</i> 38. Jóváhagyás Módosítási feltétellel: 39.	Határozat	F: Közzgyűlés K: E:			
38	Határozat a településrendezési terv és Helyi Építési Szabályzat jóváhagyásáról	Jóváhagyott településrendezési terv és Helyi Építési Szabályzat megküldése alkalmazásra az érintett szerveknek és az I. fokú építési hatóságnak.	Folyamat vége.	F: Városfejlesztési Iroda (Ügyintéző) K: Főépítész E:			
39.	Határozat a településrendezési terv és Helyi Építési Szabályzat elutasításáról	Tájékoztató küldése az elutasított tervdokumentációról az ügyben érintetteknek.	Tájékoztató, folyamat vége.	F: Városfejlesztési Iroda (Ügyintéző) K: Főépítész E:			
40.	Határozat a településrendezési terv és Helyi Építési Szabályzat jóváhagyásáról módosítási feltételekkel.	Módosítási igény továbbítása a tervezőnek, véleményezési eljárás újbóli lefolytatása.	Módosítási igény.	F: Városfejlesztési Iroda (Ügyintéző) K: Főépítész E:			

4.7.2. Javaslat

A helyzetfelmérés tapasztalatai alapján az ügymenet egyszerűsítésére az alábbi javaslatokat fogalmazzuk meg:

- Nem ügyfélszolgálati ügymenet.
- Megfontolásra javasoljuk, hogy a rendezési terv változtatására beérkező kérés, igény esetén (nem hivatalból indított ügyeknél) előbb közvélemény kutatást folytassa le a Hivatal az érintett önkormányzati képviselő bevonásával. Pozitív hozzáállás esetén lehet ezt követően elindítani azt a folyamatot, amely munka- és költségigényes és számtalan további egyeztetést ír elő.

Ily módon elkerülhető lenne sok felesleges munka és kiadás. (Van ré példa, hogy amikor nem ebben a sorrendben járt el a Hivatal, akkor a lakossági fórum negatív hozzáállása miatt vissza kellett lépnie a befektetőnek.)

4.8. Lakossági fórum, közmeghallgatás előkészítése, lebonyolítása

A Polgármester az Önkormányzati törvény alapján évente egyszer **közmeghallgatást** tart, melyen beszámol a Közgyűlés és a Polgármesteri Hivatal tevékenységéről.

Egy adott területet érintő fejlesztési célkitűzés megvalósítása előtt valamint a Polgármester lakossági kapcsolatainak erősítése érdekében a Polgármesteri Hivatal **lakossági fórumot** szervezhet.

A lakossági fórum előkészítéséért illetve lebonyolításáért mindig azon iroda ügyintézője felel, akihez a fejlesztés tartozik.

4.8.1. Jelenlegi helyzet leírása

Érintettek:

- **Polgármester, alpolgármester**
- **Valamennyi képviselő és az összes irodaszintű szervezeti egység vezetője** /közmeghallgatás/
- PR és sajtóreferens, civil referens;
- **Jegyzői Törzskar Költségvetési Csoport:** irodavezető, irodavezető helyettes a közmeghallgatás munkatervbe történő betervezése kapcsán, a fórumot és/vagy közmeghallgatás lebonyolító és előkészítő ügyintéző az adminisztrációs feladatokat ellátó ügykezelők, /közmeghallgatás/
- **Adott iroda: pl. Városfejlesztési iroda:** főépítész, ügyintéző településrendezési tervvel kapcsolatosan tarthat lakossági fórumot
- **Jegyzői Törzskar, Iktató Csoport:** iktatási, iratkezelési feladatok ellátása;
- **Sajtó:** tájékoztatás.

Munkaszervezés:

Közmeghallgatás esetében a munkamegosztás az alábbiak szerint alakul:

- A Közmeghallgatáson a **Polgármester** beszámol a Közgyűlés és a Polgármesteri Hivatal tevékenységéről.
- A Közmeghallgatáson elhangzott kérdéseket, javaslatokat, felvetéseket a jelenlévő érdekeltek - **valamennyi képviselő és az összes irodaszintű szervezeti egység vezetője** – a helyszínen, illetve később írásos formában megválaszolják.
- A Jegyzői Törzskar **irodavezetője illetve irodavezető-helyettese** betervezik az éves munkatervbe a közmeghallgatás tényét.
- A Jegyzői Törzskar **ügyintézője** tájékoztatja a lakosságot a sajtó útján a Közmeghallgatás helyéről és idejéről. Összegyűjti és a továbbítja a Képviselő testületnek a postai úton, telefonon vagy elektronikus úton beérkezett kérdéseket, javaslatokat, véleményeket. Biztosítja a közmeghallgatás helyszínét és a személyi és technikai feltételeket. A Közmeghallgatáson elhangzottakról jegyzőkönyvet készít.
- A Jegyzői Törzskar **ügykezelője** végez valamennyi adminisztrációs feladatot: meghívók, levelek, értesítők gépelése, nyomtatása, sokszorosítása

Lakossági fórum esetében a munkamegosztás az alábbiak szerint alakul:

Egy adott területet érintő fejlesztési célkitűzés megvalósítása előtt valamint a Polgármester lakossági kapcsolatainak erősítése érdekében a Polgármesteri Hivatal lakossági fórumot szervezhet, melyen részt vesz a szakmai szempontok szerint illetékes **alpolgármester és az irodaszintű szervezeti egység(ek) vezetője(i)**.

A polgármester lakossági kapcsolatainak erősítése érdekében a referens lakossági fórumot szervez a fontosabb közgyűlési döntések előkészítésekor. A fórumokat a **PR és sajtóreferens** hirdeti meg a helyi médiában. A tartalmi előkészítés, a fórumok ütemezése, a szervezés a **civil referens** feladata, aki közreműködik a fórumokon felvetett egyéni problémák hivatalon belüli megoldásának koordinálásában.

Informatikai támogatás:

Az eseményeket a www.nyirhalo.hu weboldalon publikálják.

A folyamat leírása táblázatos formában:

A folyamat lefutását, tevékenységlépéseit, felelőseit a következő táblázat tartalmazza:

Lakossági fórum megszervezése és lebonyolítása

MŰVELETEK		MŰVELETET VÉGZŐK			
		Ügyintéző	Postázó	Sajtó	Az ügyben érintett személyek, szervek
1.	Tájékoztató készítése a lakossági fórum idejéről és helyéről valamint ezen tájékoztató közzététele a sajtóban.	●		→	
2.	Meghívó készítése az illetékes szerveknek és személyeknek.	●			
3.	Meghívó postázása az illetékes szerveknek és személyeknek.		●	→	
4.	A helyszín illetve személyi és technikai feltételek biztosítása.	●			
5.	Jegyzőkönyv készítése a Lakossági fórumról.	●			

Közmeghallgatás előkészítése és lebonyolítása

MŰVELETEK	MŰVELETET VÉGZŐK						
	Ügyintéző	Iroda-vezető	Postázó	Sajtó	Képviselő testület	Az ügyben érintett személyek, szervek	Lakosság
1. A közmeghallgatás betervezése az éves munkatervbe.		●					
2. Tájékoztató készítése a közmeghallgatás idejéről és helyéről valamint egyen tájékoztató közzététele a sajtóban.	●			→			
3. Meghívó készítése az illetékes szervezetnek és személyeknek.	●						
4. Meghívó postázása az illetékes szervezetnek és személyeknek.			●	→			
5. A lakosság által postai úton, elektronikusan vagy telefonon beérkezett kérdések illetve javaslatok összegyűjtése.	●						
6. Az összegyűjtött, lakosság által postai úton, elektronikusan vagy telefonon beérkezett kérdések illetve javaslatok eljuttatása a Képviselő-testületnek.	●			→			
7. A helyszín illetve személyi és technikai feltételek biztosítása.	●						
8. Jegyzőkönyv készítése a Közmeghallgatásról.	●						

Lakossági fórum előkészítése, lebonyolítása

#	Input	Tevékenység leírása	Output	Felelős / közreműködő / ellenőrző szervezeti egység (munkakör)	IT támogatás	Határidő	Megjegyzés
1.		Tájékoztató készítése a lakossági fórum idejéről és helyéről valamint ezen tájékoztató közzététele a sajtóban.	Tájékoztató	F: Ügyintéző, Civil referens (Adott iroda ügyintézője) K: Sajtó (web, újság, televízió) E: Irodavezető (Adott iroda vezetője)			Egy adott területet érintő fejlesztési célkitűzés megvalósítása előtt valamint a Polgármester lakossági kapcsolatainak erősítése érdekében a Polgármesteri Hivatal lakossági fórumot szervezhet
2.		Meghívó készítése és postázása az illetékes szervezeteknek és személyeknek.	Kiküldött meghívó	F: Ügyintéző, Civil referens (Adott iroda ügyintézője) K: Postázó E: Irodavezető (Adott iroda vezetője)			

#	Input	Tevékenység le- írása	Output	Felelős / közre- működő / ellen- őrző szervezeti egység (munka- kör)	IT támogatás	Határidő	Megjegyzés
3.	Kiküldött meghívó	A helyszín illetve személyi és technikai feltételek biztosítása.		F: Ügyintéző, Civil referens (Adott iroda ügyintézője) K: E: Irodavezető			
4.		Jegyzőkönyv készítése a Lakossági fórumról.	Jegyzőkönyv	F: Ügyintéző, Civil referens (Adott iroda ügyintézője) K: E:			

Közmeghallgatás előkészítése, lebonyolítása

#	Input	Tevékenység leírása	Output	Felelős / közreműködő / ellenőrző szervezeti egység (munkakör)	IT támogatás	Határidő	Megjegyzés
1.		A közmeghallgatás betervezése az éves munkatervbe.	Munkaterv	F: Jegyzői Törzs-kar (Irodavezető, Irodavezető-helyettes) K: Jegyzői Törzs-kar (Ügyintéző) E: Jegyző			A polgármester az Ötv. alapján évente egyszer közmeghallgatást tart, melyen beszámol a közgyűlés és a Polgármesteri Hivatal tevékenységéről.
2.	Munkaterv	Tájékoztató készítése a közmeghallgatás idejéről és helyéről valamint ezen tájékoztató közzététele a sajtóban.	Tájékoztató	F: Jegyzői Törzs-kar (Ügyintéző r) K: Sajtó (web, újság, televízió) E:			
3.		Meghívó készítése és postázása az illetékes szervezeteknek és személyeknek.	Kiküldött meghívó	F: Jegyzői Törzs-kar (Ügyintéző) K: Ügykezelő, Postázó E:			

#	Input	Tevékenység leírása	Output	Felelős / közreműködő / ellenőrző szervezeti egység (munkakör)	IT támogatás	Határidő	Megjegyzés
4.	Közérdekű kérdések, javaslatok	A lakosság által postai úton, elektronikusan vagy telefonon beérkezett kérdések illetve javaslatok összegyűjtése és eljuttatása a Képviselő-testületnek.	Tájékoztató levél	F: Jegyzői Törzskar (Ügyintéző) K: Ügykezelő E:			
5.	4.	A helyszínen illetve személyi és technikai feltételek biztosítása.		F: Jegyzői Törzskar (Ügyintéző) K: E: Irodavezető			
6.	5.	Közmeghallgatás megtartása, lebonyolítása		F: Jegyzői Törzskar (Ügyintéző) K: Polgármester, Képviselő-testület E:			
6.	5.	Jegyzőkönyv készítése a Közmeghallgatásról.	Jegyzőkönyv	F: Jegyzői Törzskar (Ügyintéző) K: Jegyzői Törzskar (Ügykezelő) E: Jegyzői Törzskar (Irodavezető)			

4.8.2. Javaslat

A helyzetfelmérés tapasztalatai alapján az ügymenet egyszerűsítésére az alábbi javaslatokat fogalmazzuk meg:

- Nem ügyfélszolgálati ügymenet.
- Javasoljuk, hogy az eseményt követően annak összefoglalója is publikálásra kerüljön.