



## **SWOT elemzés**

# **Monor Város Önkormányzata számára**

**ÁROP-3.A.1**

**kiadás dátuma: 2010.július 30.**

### **FIGYELEM!**

Jelen tanulmány Monor Város Önkormányzatának  
Polgármesteri Hivatala dokumentuma.  
Továbbadása, sokszorosítása írásos engedély nélkül nem megengedett, a benne szereplő  
információkat csak a minőségirányítási rendszer működéséhez lehet felhasználni!



---

A Projekt az Európai Unió támogatásával,  
az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.  
Készítette: GKleNET Kft.

# Tartalomjegyzék

<b>1. A DOKUMENTUM CÉLJA.....</b>	<b>4</b>
<b>2. A SWOT (GYELV) ELEMZÉSRŐL ÁLTALÁBAN.....</b>	<b>4</b>
<b>3. JELENLEGI HELYZET.....</b>	<b>6</b>
<b>4. A SWOT ELEMZÉS BŐVEBB LEÍRÁSA, JAVASLATOK MEGFOGALMAZÁSA.....</b>	<b>9</b>
<b>4.1. ERŐSSÉGEK.....</b>	<b>9</b>
4.1.1. Jó munkahelyi kapcsolat.....	9
4.1.2. Nagyfokú önállóság a dolgozók részéről.....	9
4.1.3. Felsőfokú végzettség megszerzését a hivatal támogatja.....	9
<b>4.2. GYENGESÉGEK.....</b>	<b>9</b>
4.2.1. Határidők.....	9
4.2.2. Naprakész információk hiánya az önkormányzat intézményei között, közös adatbázisok hiánya.....	10
4.2.3. Az irodavezető és a jegyző között kevés a személyes kapcsolat.....	10
4.2.4. Csak a jegyzői irodán keresztül lehet a honlapra tartalmakat tölteni....	11
4.2.5. Iktató program nem kezeli a határidőket, nem tudják a nyilvántartások fejlődéstörténetét visszakeresni.....	11
4.2.6. Kevés, vagy egyáltalán nincs belső, munkakörre vonatkozó képzés.....	11
4.2.7. A jegyző és az irodavezetők túlzott leterheltsége, kizárólagos döntési jogkörök a fontosabb ügyekben.....	12
4.2.8. Nehézkes a helyettesítés.....	12
4.2.9. Városi fejlesztések, felújítások követhetetlenek, nincsenek pontosan dokumentálva.....	12
4.2.10. Nincs az új munkatársak számára oktatási anyag, a beilleszkedés segítésére nincs kidolgozott keretrendszer.....	13
4.2.11. Nincs intézményesített teljesítménymérés, nincs lakossági véleménymérés.....	13
4.2.12. Nincsenek letölthető anyagok az e-ügyintézással kapcsolatban, csak személyes ügyintézés lehetséges.....	14
4.2.13. Az irodák közti kommunikáció nagyon gyenge. Mindenki végzi a saját munkáját és csak akkor tudnak egymásról, ha van kapcsolódási pont.....	14
4.2.14. Feladatfelelősök.....	14
4.2.15. Számonkérés hiánya.....	15
4.2.16. Belső hálózati munkakapcsolat.....	15
4.2.17. Alacsony kompatibilitás intézmények között.....	15
4.2.18. Önkormányzati pályázatok menedzselése.....	16
4.2.19. Dolgozók nem fogékonyak a változtatásokra.....	16
<b>4.3. LEHETŐSÉGEK.....</b>	<b>16</b>
4.3.1. e- közigazgatás.....	16
4.3.2. Önkormányzati honlap fejlesztése.....	17
4.3.3. Szorosabb intézményi együttműködés.....	17
4.3.4. Közös online adatbázisok kiépítése.....	17
4.3.5. Pályázatok beadása.....	18
4.3.6. Az önkormányzati rendszeres bevétel növekedés megteremtése.....	18

---

4.3.7. Egyes önkormányzati feladatok kiszervezése civil szervezetekhez.....	18
4.3.8. Környezetkímélő ipai vállalkozások letelepítése az iparterületen.....	18
4.3.9. A térség önkormányzataival való szorosabb kapcsolat.....	19
4.3.10. Ráfordítási idők mérése (irodánként, vagy személyenként).....	19
<b>4.4. VESZÉLYEK.....</b>	<b>19</b>
4.4.1. Rendezetlen karbantartói viszony.....	19
4.4.2. Közeli települések versenyhelyzete.....	19
4.4.3. Nem megfelelő gazdálkodás (pályázati pénzek rossz felhasználása)....	20
4.4.4. Oktatási intézmények gyermekszámának alakulása.....	20
4.4.5. Létszámhiány (nem jut minden feladatra ember).....	20
<b>5. ÖSSZEFOGLALÁS.....</b>	<b>20</b>
<b>5.1. RÖVID TÁVÚ JAVASLATOK.....</b>	<b>21</b>
<b>5.2. KÖZÉP- ÉS HOSSZÚ TÁVÚ JAVASLATOK.....</b>	<b>21</b>

## 1. A dokumentum célja

Jelen dokumentum a GKleNET Kft. terméke, és a Monor Város Önkormányzatánál végrehajtásra kerülő "Monor Város Polgármesteri Hivatalának komplex szervezetfejlesztése" c. projekt keretében készült. A dokumentum célja, hogy feltérképezze az önkormányzati működéssel kapcsolatos külső és belső, pozitív és negatív elemeket.

Ennek elkészítése a SWOT analízis módszertan segítségével történt. A SWOT analízis összeállítása során két értékelési szempontot vettünk figyelembe:

- Önkormányzati és intézmény vezetőikkel lefolytatott interjúk adatfelvétel
- Saját tudásbázisunk, amelyeket más önkormányzatoknál végzett szervezetfejlesztési projektek során szereztünk.

A dokumentumban ennek megfelelően megtalálhatók az interjúkon elhangzott SWOT tényezők táblázatos formában, továbbá a saját meglátásunk SWOT tényezők alapján a hivatal működéséről, szintén táblázatos formában.

## 2. A SWOT (GYELV) elemzésről általában

Az üzleti életből átvett módszer jellemzően a stratégiaalkotás megalapozásához, egy szervezet elemzéséhez használatos nyitott értékelési eszköz, azonban szervezeti egység, személy, térség, ágazat, projekt stb. értékelésre is használható. Célja, hogy feltárja a vizsgált terület helyzetét, fény derüljön azokra a jellemzőkre, melyek erősségeknek tekinthetők, illetve azokat, amelyek hiányoznak, vagy nem kielégítően fejlődtek. Az elemzés emellett a terület helyzetét befolyásoló pozitív és negatív külső adottságokra, tendenciákra - fenyegetésekre és lehetőségekre - fókuszál.

A módszerrel felmérjük mindazokat a tényezőket, melyek szükségessé és lehetővé teszik a program vagy projekt megvalósítását, illetve elősegíthetik, vagy akadályozhatják a végrehajtást.

Fontos azonban kiemelni, hogy a módszer nem egy önmagában is megálló helyzetelemzési technika, mint inkább a már elvégzett helyzetelemzés összefoglalása, sűrítése, és a helyzetet meghatározó elemek szisztematikus végiggondolása és strukturálása. Funkciója szerint a SWOT elemzés a helyzetértékelés és a célok, prioritások kijelölése közötti kapcsolatot teremti meg azáltal, hogy a helyzetértékelés jól strukturált összefoglalását adja, segít a megállapítások rendszerezésében, szelektálásában. A SWOT-táblában éppen ezért nem tüntettünk fel minden jellemzőt, hanem csak a legjellemzőbbeket, legfontosabbakat, a karakteresen jellemzőket.

Az erősségeket és gyengeségeket közösen jellemzi, hogy a szervezet belső jellemzőiből fakadnak, a szervezetnek, a vezetőknek van rájuk ráhatása. A lehetőségek és fenyegetések ezzel szemben a szervezet környezetéből erednek, külső adottságok, amelyekre a szervezetnek nincs közvetlen befolyása, csak legritkább esetben tudja ezeket érdemben befolyásolni. Fontossá válik azonban az alkalmazkodás, a lehetőségek kihasználása, a fenyegetések lehetőséggé transzformálása. Hasonlóan fontos a fejlesztendő területek és a lehetőségek összekapcsolása. Az elemzés során azonosított befolyásoló tényezőket tehát két dimenzió mentén kell csoportosítani:

- Kedvező vagy kedvezőtlen, pozitív vagy negatív tényezőkről van-e szó
- A szervezet és vezetése által befolyásolható, kézben tartható belső tényezőről, vagy azon kívüli külső tényezőről van-e szó.

A SWOT, a korábban említettek szerint jó alapot ad a logikai keretmódszer alkalmazásához: a negatív tényezők (gyengeségek és veszélyek) adhatnak inputokat a problémaelemzéséhez, míg a külső tényezők az előfeltételek és kockázatok vizsgálatában segít.

A fenti két dimenzió mentén végezve az elemzést, a tényezőket egy 2x2-es táblázatban szokás felsorolni, ami a SWOT analízis szokásos outputja:

- Erősségek (Strengths)
- Gyengeségek (Weaknesses)
- Lehetőségek (Opportunities)

- Veszélyek (Threats)
- **Erősségek:** A szervezet saját, jelenlegi belső környezetében keresi azokat a pontokat, amelyek jól működnek, pozitív irányba mutatnak, vagy enyhe ráhatással még jobbra tehetőek. Ezekből lehet a stratégia megtervezése során kiindulni, ezek mentén, ezek irányban elindítani a tervezést, megvalósítás alatt ezekre támaszkodni.
- **Gyengeségek:** A gyengeségeket is a szervezet saját, jelenlegi belső környezetében kell keresni. Ennek célja, hogy feltárja azokat a pontokat, amelyekben a gazdálkodó kevésbé domináns, olyan folyamatokat keressen, amik nem jól működnek, amiket a jövőben ki kell javítani. A gyenge pontokkal a későbbiekben az a cél, hogy lehetőség szerint a szervezet erősségei közé lehessen őket sorolni.
- **Lehetőségek:** A lehetőségeket a szervezet külső környezetében kell keresni, méghozzá a megvalósulás folyamatában, vagyis a jövőre vonatkoztatva. Meg kell találni azokat a pontokat, amiket kihasználva sikeresebbé válhat az önkormányzat.
- **Veszélyek:** A szervezetre esetlegesen ható negatív folyamatokat és fenyegetéseket kell vizsgálni, amelyek akadályozhatják, vagy megakaszthatják a kitűzött cél megvalósulását.

### 3. Jelenlegi helyzet

Az interjú adatfelvétel során, az önkormányzati vezetőket arra kértük, hogy sorolják fel, meglátásuk szerint mik a jelenlegi működés erősségei, gyengeségei, lehetőségei, és veszélyei Monor Város Önkormányzatában.

Az összegyűjtött javaslatokat keretbe foglalva:

<p><b><u>Erősségek:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Minőségi munkavállalók, szakmai felkészültség átlagosnál jobb</li><li>▪ Megfelelő technikai eszköz ellátottság</li><li>▪ Minden ügy átmegy az irodavezető kezén</li><li>▪ Felsőfokú végzettség megszerzését a hivatal támogatja</li></ul>	<p><b><u>Lehetőségek:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Versenyképesség növelése</li><li>▪ Vállalkozásokkal szorosabb kapcsolatok fokozatos kialakítása</li><li>▪ Oktatási és ellátó infrastruktúra fejlesztése</li><li>▪ Belső kommunikáció elmélyítése, a levelező rendszer és a szerver tovább fejlesztésével</li><li>▪ Ráfordítási idők mérése (irodánként, vagy személyenként)</li><li>▪ Közmeghallgatás, lakossági fórumok</li><li>▪ Dolgozói teljesítménymérés</li></ul>
<p><b><u>Gyengeségek:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gyenge Irodák közötti kommunikáció</li><li>▪ Nincs az új munkatársak számára oktatási anyag, a beilleszkedés segítésére nincs kidolgozott keretrendszer</li><li>▪ Jogszabályváltozások ismertetése nincs írásba foglalva - szokásjog</li><li>▪ A dolgozóknak nincs önálló döntési kompetenciájuk, csak ötletgazdaként szerepelnek, jegyzőnek kell mindenben dönteni.</li><li>▪ Nincs ügyfél elégedettség mérés</li><li>▪ Nincs belső szakmai képzés</li><li>▪ Az önkormányzati honlap</li><li>▪ Pályázatok nyomkövetének hiánya</li></ul>	<p><b><u>Veszélyek:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Megosztott a vállalkozói közösség</li><li>▪ Népesedési problémák léphetnek fel</li><li>▪ Létszámhiány (nem jut minden feladatra ember)</li><li>▪ Teljesítményösztönzés hiánya (csökkentheti a motivációt)</li></ul>

Ezt követően cégünk is átvilágított a hivatal működését, hiszen egy külső szem mindig másképp értékeli a vizsgált tényezőket, mint a belső érintettek.

<p><b><u>Erősségek:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Jó munkahelyi kapcsolat</li><li>▪ Nagyfokú önállóság a dolgozók részéről</li><li>▪ Felsőfokú végzettség megszerzését a hivatal támogatja</li></ul>	<p><b><u>Lehetőségek:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ e- közigazgatás</li><li>▪ Önkormányzati honlap fejlesztése</li><li>▪ Szorosabb intézményi együttműködés</li><li>▪ Közös online adatbázisok kiépítése</li><li>▪ Pályázatok beadása</li><li>▪ Az önkormányzati rendszeres bevétel növekedés megteremtése</li><li>▪ Egyes önkormányzati feladatok kiszervezése civil szervezetekhez</li><li>▪ Környezetkímélő ipai vállalkozások letelepítése az iparterületen</li><li>▪ Térség önkormányzataival való szorosabb kapcsolat</li></ul>
<p><b><u>Gyengeségek:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Nincsenek határidők</li><li>▪ Gyenge irodák közötti kapcsolattartás</li><li>▪ Feladatfelelősök pontos definiálása</li><li>▪ Számonkérés hiánya</li><li>▪ Belső folyamatleíró anyagok hiánya</li><li>▪ Egységes hálózati munkakapcsolat hiánya</li><li>▪ Alacsony kompatibilitás intézmények között</li><li>▪ Önkormányzati pályázatok menedzselése</li><li>▪ Dolgozók nem fogékonyak a változtatásokra</li></ul>	<p><b><u>Veszélyek:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Rendezetlen karbantartói viszony</li><li>▪ Közeli települések versenyhelyezete</li><li>▪ Nem megfelelő gazdálkodás (pályázati pénzek rossz felhasználása)</li><li>▪ Intézmények gyermekszámának alakulása</li></ul>



## **4. A SWOT elemzés bővebb leírása, javaslatok megfogalmazása**

### **4.1. Erősségek**

#### **4.1.1. Jó munkahelyi kapcsolat**

A dolgozók összetartók, segítőkészek nemcsak az ügyfelek, hanem egymás felé is. Az ilyen munkahelyi környezet megkönnyíti a tevékenységek elvégzését, a problémák megoldását és a menedzsment utasításainak betartatását.

#### **4.1.2. Nagyfokú önállóság a dolgozók részéről**

A hivatali dolgozók munkájuk során nem igényelnek folyamatos támogatást (nem a controlling tevékenységre érte), problémáikat önálló módon képesek megoldani, a vezetők munkáját nem hátráltatják felesleges segítség igénybevételével.

#### **4.1.3. Felsőfokú végzettség megszerzését a hivatal támogatja**

Jó irány, hogy minél több legyen a felsőfokú végzettségű dolgozó az önkormányzatnál, azonban itt javasoljuk, hogy azokkal, akiket a főiskola elvégzésében támogat a hivatal, kössenek valamilyen szerződést – amennyiben erre van lehetőség – hogy a dolgozó a diploma megszerzése után ne hagyja ott a hivatalt, hiszen akkor ez mintegy „elsüllyedt költségként” jelentkezik.

### **4.2. Gyengeségek**

A SWOT elemzésben bemutatott gyengeségek többségének kezelésére, átfogó javaslatot nyújtunk a Monor Város Önkormányzatánál végrehajtásra kerülő ÁROP projekt keretében átadott termékek között.

#### **4.2.1. Határidők**

Problémát jelent, hogy a különböző intézkedések, illetve projektek esetében nincs lefektetve pontos írásbeli határidő (vagy akár egy intervallum), így a feladatok

csúszhatnak, vagy elakadhatnak a megvalósítás folyamán. A határidők hiánya továbbá a folyamatok tervezhetőségét is megnehezíti.

### **Fejlesztési javaslatok**

Javasoljuk egy elektronikus Naptár és Feladatkezelő alkalmazás bevezetését mellyel a feladatok és a határidők pontosan követhetővé válnak, így a túlterheltebb ügyintézők is tehermentesíthetővé válnak, lehetőséget teremtve arra, hogy mindenki egyformán részt vegyen az irodákon belüli munkában.

#### **4.2.2. Naprakész információk hiánya az önkormányzat intézményei között, közös adatbázisok hiánya**

Nagyban megnehezíti a kommunikációt és feleslegesen meghosszabbítja a folyamatokat, ha az adatokat egyenként, külön- külön kell bekérni. Éppen ezért javasoljuk, hogy minél előbb készüljön egy, a belső hálózatról is elérhető online adatbázis, aminek segítségével minden iroda és kapcsolt intézmény elérheti korlátozások nélkül a számára releváns adatokat.

### **Fejlesztési javaslatok**

Hosszabb távon hasonló adatbázis, illetve közös online felületek kialakítását javasoljuk a különböző civil szervezetekkel is. (Ennek egyik helyszíne az önkormányzat honlapja is lehet)

#### **4.2.3. Az irodavezető és a jegyző között kevés a személyes kapcsolat**

Monor Város jegyzője jelenleg túl sok feladatot vállal magára, ezért a fontosabb teendőkre, többek között az irodavezetőkkel történő folyamatos kommunikációra is kevesebb ideje jut.

### **Fejlesztési javaslatok**

Javasoljuk, hogy szervezzék át a munkafolyamatokat olyan módon, hogy több idő maradjon a személyes konzultációkra.

#### **4.2.4. Csak a jegyzői irodán keresztül lehet a honlapra tartalmakat tölteni**

Az önkormányzati honlap a 21. században már több mint csupán kiegészítő tájékoztató, az első számú információforrás a várossal kapcsolatban, sőt egyre inkább az ügyintézés helye is. Ennyi információt azonban nem érdemes egyetlen helyről feltölteni.

#### **Fejlesztési javaslatok**

Javasoljuk, hogy első körben minden iroda számára tegyék elérhetővé az adatok feltöltését a város oldalára, siker esetén pedig terjesszék ki a kapcsolt intézményekre is. Ez lehet az e- önkormányzatiság felé történő elmozdulás előkészítő üteme.

#### **4.2.5. Iktató program nem kezeli a határidőket, nem tudják a nyilvántartások fejlődéstörténetét visszakeresni**

Ez a probléma nagyban megnehezíti a nyilvántartásban való keresést.

#### **Fejlesztési javaslatok**

Javaslatként egy új program, vagy frissítés beszerzése megoldást jelenthet.

#### **4.2.6. Kevés, vagy egyáltalán nincs belső, munkakörre vonatkozó képzés**

Az állandóan változó jogszabályi környezet, az e-önkormányzatiság kialakítása és számos egyéb változás megköveteli a hivatali dolgozóktól a folyamatos fejlődést. Ennek egyik alapvető megoldása a dolgozók számára képzések biztosítása.

#### **Fejlesztési javaslatok**

Javasoljuk, hogy az önkormányzat törekedjen arra, hogy lehetőleg minél több oktatásra delegálja dolgozóit.

#### **4.2.7. A jegyző és az irodavezetők túlzott leterheltsége, kizárólagos döntési jogkörök a fontosabb ügyekben**

Az irodavezetők sok olyan feladatot látnak el, amelyet az ügyintézők is meg tudnak oldani, azonban a dolgozóknak nincs önálló döntési kompetenciájuk, csak ötletgazdaként szerepelnek.

##### **Fejlesztési javaslatok**

Javasoljuk egy felelősségi döntéskör kialakítását. Kezdetben néhány döntést bízni az ügyintézőkre, pozitív eredmény esetén szélesíteni a döntési jogköröket.

#### **4.2.8. Nehézkes a helyettesítés**

Az irodákban az ügyintézők általában nem ügyfelekre, hanem ügyekre specializálódtak, amivel együtt jár, hogy jóval kevésbé ismerik a munkatársuk feladatait, így hiányzás esetén az elvégzendő feladatra nincs megfelelő személy, sokszor az irodavezetőnek kell ügyintézői feladatkört ellátni.

##### **Fejlesztési javaslatok**

Ahol ez lehetséges – ne ügyek, hanem ügyfelek szerint (pl. abc – sorrend) történjen a feladatkiosztás.

#### **4.2.9. Városi fejlesztések, felújítások követhetetlenek, nincsenek pontosan dokumentálva**

Ez a nehézség főleg a MÜVÁK iroda esetében merült fel, viszont jellegéből fakadóan fontos, hogy megoldás szülessen rá.

##### **Fejlesztési javaslatok**

Javasoljuk, hogy szintén az önkormányzati honlap segítségével valósuljon meg ennek a problémának a kiküszöbölése. Egy belső, és egy lakossági felület

elkészítése és folyamatos frissítése egyrészt követhetővé és ellenőrizhetővé teszi a beruházásokat, másrészt az oldalra látogatók számára is információval szolgál.

#### **4.2.10. Nincs az új munkatársak számára oktatási anyag, a beilleszkedés segítésére nincs kidolgozott keretrendszer**

Az előző ponthoz kapcsolódik, hogy az önkormányzati irodák többségében nincs egy megfelelő, szakmai alapokon nyugvó oktatási keretanyag, amely sztenderdként minden új kollega számára kielégítő képzést nyújt. A jelenlegi gyakorlatok csak addig tarthatók, amíg az ezt végző munkatárs az önkormányzatnál dolgozik.

#### **Fejlesztési javaslatok**

Javasoljuk egy ilyen dokumentum elkészítését.

#### **4.2.11. Nincs intézményesített teljesítménymérés, nincs lakossági véleménymérés**

A teljesítmény mérése ellenőrizhetővé, ezáltal javíthatóvá, fejleszthetővé teszi a munkafolyamatokat. Ezek mindig valamilyen objektív mérőszámok mentén kerülnek kialakításra, és belső eredmények kimutatására szolgálnak. Ezzel szemben a lakossági véleménymérés külső, és szubjektívabb eredményeket tár fel.

#### **Fejlesztési javaslatok**

Javasoljuk, hogy mind a teljesítménymérést mind pedig a lakossági véleményezést vezessék be a Polgármesteri Hivatalban, mert ezek jól kiegészítik egymást, és teljes képet adnak a működési folyamatokról, a felmerülő hibákról, és lehetőséget adnak a fejlesztési irányok megtalálására is.

#### **4.2.12. Nincsenek letölthető anyagok az e-ügyintézésrel kapcsolatban, csak személyes ügyintézés lehetséges**

Az e-ügyintézés rendkívül fontos és meghatározó lesz a közeljövőben az önkormányzati működésben.

##### **Fejlesztési javaslatok**

Fontosnak tartjuk, hogy a honlapra minél több letölthető és elérhető dokumentum kerüljön fel, mert felgyorsítja az ügyintézési folyamatokat, valamint a papír és nyomtató költségeket lecsökkentheti, ha az ügyfelek otthonról, kitöltve hozzák ezeket. Természetesen a személyes ügyintézés nem lehet teljesen kiváltani az internet használatával, azonban az erre fordított idő lecsökkenthető általa.

#### **4.2.13. Az irodák közti kommunikáció nagyon gyenge. Mindenki végzi a saját munkáját és csak akkor tudnak egymásról, ha van kapcsolódási pont**

Az irodák közti kapcsolat az önkormányzati munka szempontjából fontos, hiszen rengeteg információ megtalálható az egyes irodáknál, mégis mindenki külön kéri le. Ez az intézményeknek is nehézséget jelent, másrészt sokkal gyorsabban beszerezhető az információ a „szomszéd irodából”.

##### **Fejlesztési javaslatok**

A kapcsolatok erősítésének elérésére a közös adatbázisok kidolgozása, a szakmai és kötetlen önkormányzati fórumok megtartása a javaslatunk.

#### **4.2.14. Feladatfelelősök**

Szintén gyakori probléma, hogy nincs definiálva pontosan, hogy kinek mik a feladatkörei, így sűrűn előfordul, hogy az adott feladatnak nincs kijelölt ügyintézője. Ez rövidtávon konfliktusokhoz, hosszútávon pedig a működési hatékonyság, és a struktúra gyengüléséhez is vezethet.

##### **Fejlesztési javaslatok**

Javasoljuk az alkalmazottak feladatainak pontos definiálását.

#### **4.2.15. Számonkérés hiánya**

A határidők hiányából is fakad, illetve abból, hogy sok esetben hiányzik a feladat elvégzéséről egy rövid, akár pár soros írásbeli beszámoló, amely dokumentumként szerepel, visszakereshető. A legtöbb feladat elvégzéséről csupán szóban tájékoztatják egymást a hivatali dolgozók, ami így szintén csökkenti a visszaellenőrizhetőséget, és szintén megnehezíti a folyamatok tervezését.

#### **Fejlesztési javaslatok**

Javasoljuk, hogy a feladatok állapotáról és határidőiről pontos nyilvántartást vezessenek az irodák.

#### **4.2.16. Belső hálózati munkakapcsolat**

A papír alapú ügyintézés, illetve kapcsolattartás nemcsak lassú, és elavult, de környezetszennyező is egyben. Egy jól kiépített belső informatikai- kommunikációs hálózat megkönnyíti az adatok áramoltatását, a munkafolyamatok hálózaton belüli szervezését, a gyors reagálást, rengeteg időt és energiát spórol meg. Természetesen ennek hiánya csökkenti a szolgáltatás színvonalát.

#### **Fejlesztési javaslatok**

Szükséges a meglévő hivatali hálózat fejlesztése, az azon elérhető tartalmak egységesítése, és a későbbiekben folyamatos frissítése.

#### **4.2.17. Alacsony kompatibilitás intézmények között**

A hálózati munkakapcsolat kiterjeszhető az önkormányzati üzemeltetésű intézményekre is, azonban a programok sok esetben nem kompatibilisek egymással, illetve a formanyomtatványok (elektronikus) szabványosítása is megkönnyítené az ügyintézési folyamatokat. Az intézményekkel való kapcsolattartás egyik legnagyobb hiányossága Monoron (van olyan intézmény, ahol nincs még megfelelő színvonalú internet sem, csak ISDN).

## **Fejlesztési javaslatok**

Elektromos ügyintézés bevezetése, és az intézményi hálózat fejlesztése.

### **4.2.18. Önkormányzati pályázatok menedzselése**

A város (és intézményei) pályázatok útján eddig nagyon kevés alkalommal nyert. Ennek okai lehetnek a rossz menedzsment, a rosszul átgondolt koordináció, a nem megfelelően kidolgozott pályázati anyagok, esetleg a pályázat kommunikációs, illetve marketing vonala nem volt célravezető.

## **Fejlesztési javaslatok**

Stratégiai referens kinevezése, akinek feladata a pályázatmenedzsment és az irodák közötti kapcsolattartás.

### **4.2.19. Dolgozók nem fogékonyak a változtatásokra**

Az önkormányzati dolgozók bebetonozottnak érzik pozíciójukat, ezért nehezen hajlandók részt venni a szervezeti- és egyéb változtatásokban. Ez negatívan befolyásolja az újító, ésszerűsítést célzó folyamatok sikerességét.

## **Fejlesztési javaslatok**

Megfelelő belső motivációs és ösztönző rendszerek kidolgozása.

## **4.3. Lehetőségek**

### **4.3.1. e- közigazgatás**

Az önkormányzatok egyik legnagyobb segítsége lehet, ha sikerül kiépíteni és kellő információval támogatni. A fejlesztés ugyan komolyabb munkát igényel, azonban megtérül, hiszen rengeteg problémát levesz mind az ügyfelek, mind pedig az ügyintézők válláról. Szorgalmazni kell az egyéni ügyfelek ügyfélkapu rendszerét, ehhez meg kell teremteni a kommunikációs és marketing feltételeket - terjesztés,



segítségnyújtás (akár távsegítség e-mailen, vagy gyakran ismételt kérdések az önkormányzati honlap megfelelő felületén)

#### **4.3.2. Önkormányzati honlap fejlesztése**

Az e-önkormányzatisághoz szervesen kapcsolódik. Az önkormányzati honlapnak nagyon komoly szerepe van az önkormányzat, a lakosság és a turizmus támogatásában, összehangolásában. Egy jól kivitelezett, megfelelő tartalmakkal és szolgáltatásokkal feltöltött oldal, ügyes design-al kialakítva nem csak vendégcsalogató, de a helyi lakosok számára is elsősorú kapcsolattartóvá válhat. Ennek megvalósításához rengeteg megoldás létezik.

#### **4.3.3. Szorosabb intézményi együttműködés**

Ez a lehetőség nem csak az intézmények szempontjából lenne könnyítés, de az önkormányzat számára is átláthatóbbá teszi az intézmények működését, illetve felgyorsítja az ügykezelési folyamatokat. Ezen folyamatok javítására átfogó javaslatot nyújtunk a Monor Város Önkormányzata számára készülő „ÁROP-3.A.1 - Működésfejlesztési és intézményi kapcsolattartási javaslatok” című dokumentum, Intézményi kapcsolattartás című fejezetében.

#### **4.3.4. Közös online adatbázisok kiépítése**

A közös adatbázisok kiépítése és ezek folyamatos karbantartása egyszeri komolyabb feladat, utána csak az adatok frissítése jelent feladatot, viszont megszűnnek azok a problémák, amelyek abból fakadnak, hogy az önkormányzat különböző osztályai ugyanazokat az adatokat kérik be többször, egymástól függetlenül. Ezen kívül leegyszerűsödhetne az adatjelentési kötelezettség pl. a KSH, vagy egyéb ellenőrző szervezetek felé. Természetesen az adatok frissítésére nem szükséges új embert alkalmazni.

#### **4.3.5. Pályázatok beadása**

Az önkormányzat és kapcsolt intézményei számára manapság az egyik legjobb pénzszerzési módszer a pályázatok elnyerése. Amennyiben sikerül megteremteni a sikeres pályázat írás feltételeit, úgy megnyílik az esély újabb források feltárására, és kisebb terheket levehet az önkormányzat válláról. Ezzel kapcsolatban az együttműködés és segítségnyújtás hivatali részről az intézmények felé komoly tényező lehet a sikeres pályázatok elkészítésében. Ezzel kapcsolatos bővebb javaslataink a Monor Város Önkormányzata számára készülő „ÁROP-3.A.1 - Működésfejlesztési és intézményi kapcsolattartási javaslatok” című dokumentumban található.

#### **4.3.6. Az önkormányzati rendszeres bevétel növekedés megteremtése**

Számtalan lehetőség létezik arra, hogy az önkormányzat egyéb módon is pénzhez jusson, ezeknek a feltételeit kell megvizsgálni, és adott esetben megteremteni. Itt természetesen nem ingó és ingatlan vagyon áruba bocsájtásáról van szó, hanem folyamatos, rendszeres bevételszerzésről (pl. online hirdetési felület biztosítása).

#### **4.3.7. Egyes önkormányzati feladatok kiszervezése civil szervezetekhez**

Szintén vizsgálat tárgya, hogy melyek azok a tevékenységek, és melyek azok a szervezetek, amik ezeket be tudják fogadni, illetve legalább azonos minőségben végezni (pl. parkolási díjak, belső ellenőrzés).

#### **4.3.8. Környezetkímélő ipai vállalkozások letelepítése az iparterületen**

A 21. század egyik legnagyobb kihívása a környezetszennyezés és ennek mértékének csökkentése. A város számára komoly lehetőséget nyújthat olyan cégek betelepítése, amelyek növelik a foglalkoztatottságot, és közben nem, vagy csak csekély módon szennyezik a környezetet (gáz, szennyvíz, zaj, fény stb.)

Természetesen ezeket a cégeket kezdetben adókedvezményekkel kell támogatni, de ez a város szempontjából hosszútávon megtérülő folyamat.

#### **4.3.9. A térség önkormányzataival való szorosabb kapcsolat**

Az ország régiókra és kistérségekre való felosztása uniós ajánlás, ezért valószínűleg nem fog változni a gyakorlat, erre kell berendezkedni. Éppen ezért fontos kialakítani a jó kapcsolatot, hiszen sok nagyobb EU-s forrást csak közös pályázatokkal lehet elérni. Az együttműködés egyik legfontosabb elvárása, hogy kompromisszumot kell keresni, amely mindegyik fél számára elfogadható.

#### **4.3.10. Ráfordítási idők mérése (irodánként, vagy személyenként)**

A teljesítménymérés egyik eszközeként jó ötletnek tartjuk, javasoljuk a bevezetését, a könnyebb tervezhetőség érdekében.

## **4.4. Veszélyek**

#### **4.4.1. Rendezetlen karbantartói viszony**

Az önkormányzatnak feltétlenül megoldást kell találnia erre a helyzetre, mert jelenleg a kevés karbantartó sehogy sem végzi a feladatát, közben az épületek (könyvtár, iskolák) állapota romlik, a műszaki osztálytól már csak a probléma bekövetkezte után tartanak helyszíni szemlét, a megelőzés pedig mindig olcsóbb, mint a helyreállítás.

#### **4.4.2. Közeli települések versenyhelyzete**

A közeli települések az önkormányzat elől elszívhatják azokat a feladatokat, amelyek a kistérségi funkciókra vonatkoznak, így veszélybe kerülhet a kistérségi vezető szerep, ez mind a lakosságnak, mind pedig az önkormányzatnak komoly visszalépést jelenthet.

#### **4.4.3. Nem megfelelő gazdálkodás (pályázati pénzek rossz felhasználása)**

Ha egy önkormányzat nem jól osztja fel a vagyonát, vagy nem jól gazdálkodik vele, az nemcsak az éppen adott pályázatok pénzeinek visszafizetési kötelezettségét vonja maga után, de egyúttal megfosztja a várost a további pályázati lehetőségektől is. Éppen ezért jelentős veszély rejlik a pályázati pénzek pontos és jó elosztásában.

#### **4.4.4. Oktatási intézmények gyermekszámának alakulása**

Mivel az oktatási intézmények a gyereklétszám után kapják a finanszírozást, a veszélyek közé mindenképp meg kell említeni a gyermeklétszám alakulását. A főváros közelsége, illetve a környező települések oktatási intézményei elszívhatják az amúgy is egyre csökkenő (bár Monor esetében a kitelepülők miatt egyelőre növekvő) gyermekeket, egy bizonyos szint alatt viszont az intézmények ellehetetlenülhetnek.

#### **4.4.5. Létszámhiány (nem jut minden feladatra ember)**

A létszámhiány akkor okozhat gondot, ha a dolgozók a rájuk bízott feladatokat nem képesek időben befejezni, ezért különböző munkák megrekednek, és az elmaradt, félkész feladatok száma, ha lassan is, de nő. Ez hosszú távon a hivatali működést is veszélyeztetheti. Felhívjuk a figyelmet, hogy különböző szervezési technikákkal egy-egy ember hiányát „el lehet tüntetni”, azonban, ha több ember huzamosan hiányzik a feladatok ellátásából, az a többi dolgozó olyan szintű munkáját várhatja el, ami miatt megnövekedhet a fluktuáció.

## **5. Összefoglalás**

Az elemzés lefolytatásából jól látszik, hogy bár az önkormányzat küzd nehézségekkel, ezek feltárásával, és a lehetőségek számbavételével jó kilátásai

lehetnek. A főváros közelsége legalább annyira előny, mint hátrány, ezért kevésbé releváns.

### **5.1. Rövid távú javaslatok**

Az önkormányzat belső működésében vannak hiányosságok, ezek orvoslása legtöbb esetben kevésbé pénz, mint inkább akarat kérdése. Mindenképpen érdemes a dolgozókra építeni, és a változások szükségességét megértetni velük, és együtt dönteni azok bevezetéséről.

Javasoljuk, hogy az önkormányzati működési változások, az intézmények közötti kapcsolatok javítása, valamint a pályázatok menedzselése az első végrehajtandó feladatok között szerepeljen, de az önkormányzati honlap tovább fejlesztését is mielőbb meg kell kezdeni. Főleg azért, mert az előbbi folyamatok támogatásának egyik kulcsa a honlap fejlesztés.

A veszélyek közül legelőször a karbantartói problémát javasoljuk megoldani, illetve a pályázati pénzek elosztásának esetleges buktatóit kiküszöbölni.

### **5.2. Közép- és hosszú távú javaslatok**

A további lehetőségek közül az önkormányzati intézmények között javasoljuk a közös adattárak kialakítását, az önkormányzat számára új bevételi források keresését, a kiszervezések átgondolását és végrehajtását, valamint a térségi közös projektek beindítását javasoljuk leginkább végrehajtani, viszont a többi lehetőségről sem szabad lemondani.

A hosszabb távú veszélyek közül a gyermekek megtartása a legégetőbb, erre egy stratégiát célszerű kidolgozni, akár támogató, vagy tiltó eszközök bevetésével ösztönözni. A környező településekkel kapcsolatban javaslatunk szerint jó kapcsolatra és kompromisszumra kell törekedni, amely hosszú távon biztosítja a kölcsönös előnyöket a térség számára.

