

ÖSSZEFOGLALÓ JELENTÉS

az Államreform Operatív Program (ÁROP) keretén belül megvalósuló „Ócsa
Város Önkormányzatának, Polgármesteri Hivatalának és fenntartott
intézményeinek szervezetfejlesztése és működésének racionalizálása”(ÁROP
3.A.1/A-2008-0007) elnevezésű pályázat végrehajtása érdekében
Szervezetfejlesztési feladatok elvégzése, valamint a fejlesztés eredményeképpen
kialakított új rendszer bevezetéséhez kapcsolódó képzési-oktatási feladatok
elvégzése
című projekt

HELYZETFELMÉRÉSI EREDMÉNYEIRŐL ÉS A FEJLESZTÉSI JAVASLATOKRÓL

BUDAPEST, 2009. június 30.



TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS.....	4
1.1. ELŐZMÉNYEK.....	4
1.2. A PROJEKT BEMUTATÁSA.....	6
1.2.1. Döntési mechanizmus korszerűsítése	7
1.2.2. A költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása.....	9
1.2.3. Partnerség erősítése	9
1.2.4. Képzés, oktatás	10
2. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ	12
2.1 BEVEZETÉS.....	12
2.2. A PROJEKT BEMUTATÁSA.....	13
2.2.1. Döntési mechanizmus korszerűsítése	14
2.2.2. A költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása.....	15
2.2.3. Partnerség erősítése	16
2.2.4. Képzés, oktatás	17
2.3. A HELYZETFELMÉRÉS TAPASZTALATAI	18
2.3.1. Döntéshozatali mechanizmus korszerűsítése.....	20
2.3.2. Költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása.....	25
2.3.3. Partnerség erősítése	32
2.3.4. Képzés	34
2.4. FEJLESZTÉSI JAVASLATOK.....	36
3. A HELYZETFELMÉRÉS TAPASZTALATAI	37
3.1. DÖNTÉSI MECHANIZMUSOK KORSZERŰSÍTÉSE	38
3.1.1. Rendeletalkotási és egyéb szabályozási folyamatok	38
3.1.2. Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátása	45
3.1.3. A belső szervezeti egységek közötti együttműködés javítása és a koordinációs funkció színvonalának növelése	52
3.1.4. A projekt szemlélet erősítése.....	110
3.2. A KÖLTSÉGVETÉSI GAZDÁLKODÁS ERDMÉNYESSÉGÉNEK JAVÍTÁSA	115

3.3 A PARTNERSÉG ERŐSÍTÉSE	127
3.3.1. Az önkormányzatok és a civil szervezetek közötti együttműködés formái.....	127
3.3.2. Az önkormányzat honlapja, mint a kapcsolattartás egyik formája.....	130
3.3.3. A kapcsolattartás egyéb formái	131
3.3.4. Szervezeti és informatikai megoldások a hálózatok létrehozására.....	131
4. KÉPZÉSEK	134
4.1. A KÉPZÉSEK SZAKMAI TARTALMA.....	134
4.1.1. Stratégia-tervezési és teljesítménymenedzsment ismeretek	134
4.1.2. Folyamatoptimalizálási technikák, ügyfélkezelési ismeretek.....	136
4.1.3. Vezetőfejlesztés (szervezetfejlesztés, vezetői kommunikáció, folyamatszabályozás)	138
4.1.4. Projektmenedzsment módszertani ismeretek.....	140
4.2. A KÉPZÉSEK EREDMÉNYEKÉNT ELKÉSZÍTENDŐ DOKUMENTUMOK	142
5. FEJLESZTÉS JAVASLATOK	143
5.1. RENDELETALKOTÁS ÉS EGYÉB SZABÁLYOZÁSI FOLYAMATOK.....	143
5.2. ÜGYFÉLSZOLGÁLATI TEVÉKENYSÉGEK ELLÁTÁSA.....	146
5.3. BELSŐ SZERVEZETI EGYSÉGEK KÖZÖTTI EGYÜTTMŰKÖDÉS, A HIVATALON BELÜLI KOORDINÁCIÓ, AZ ÜGYINTÉZÉS EREDMÉNYESSÉGÉNEK JAVÍTÁSA.....	151
5.3.1. Belső kommunikáció, együttműködés.....	151
5.3.2. Ügyintézés eredményességének javítása	152
5.4. PROJEKTMENEDZSMENT SZEMLÉLET ERŐSÍTÉSE.....	153
5.5. A KÖLTSÉGVETÉSI GAZDÁLKODÁS EREDMÉNYESSÉGÉNEK JAVÍTÁSA	154
5.6. PARTNERSÉG ERŐSÍTÉSE	161
5.7. SZERVEZETI ÉS INFORMATIKAI MEGOLDÁSOK A HÁLÓZATOK LÉTREHOZÁSÁRA	162
6. MELLÉKLETEK	163

1. BEVEZETÉS

1.1. ELŐZMÉNYEK

Ócsa Város Önkormányzata (a továbbiakban: önkormányzat) a 2008.év folyamán szervezetfejlesztési stratégiát dolgozott ki, és fogadott el, annak érdekében, hogy ügyfelei számára biztosítani tudja a szakszerű és állampolgár központú ügyintézt.

A stratégia megalkotásával az önkormányzat azt a hosszú távú célt tűzte ki maga elé, hogy az átlátható információ-áramlás révén biztosítsa a működésében érintettek tájékozottságát az őket érintő ügyekben, továbbá, hogy a meghozott döntésekről az állampolgárok gyors és megfelelő tájékoztatást kapjanak. A gyors információ-áramlásnak hozzá kell járulnia az önkormányzat által hozott döntések hatékony megvalósulásához is.

Az elfogadott stratégia alapján a célkitűzések kiterjednek továbbá a távlati gondolkodás képességének megerősítésére, a stratégiai és projektszemlélet beépülésére a meghatározó döntési folyamatokba.

Az önkormányzat középtávú célkitűzése, hogy biztosítsa a polgármesteri hivatal (a továbbiakban: hivatal) szakmai munkájának magasabb minőségét, rövidtávon pedig el kívánja érni, hogy a teljes körű szervezetfejlesztési programok eredményei beépüljenek a jelenlegi folyamatokba.

A megfogalmazott célok megvalósulása érdekében az önkormányzat olyan hosszú távú szervezetfejlesztési koncepciót fogadott el, amely megfelelő alapot biztosít a döntési mechanizmusok korszerűsítésére, a költségvetési gazdálkodás javítására és az együttműködés erősítésére. Az önkormányzat elkötelezett az elért eredmények fenntartása és a lehetőségekhez mért továbbfejlesztése irányában, amely segíti azon törekvéseit, hogy növelje ügyfél központúságát.

A stratégiai célkitűzések értelmében a szervezeti fejlesztéseknek választ kell adni a jelen problémáira, továbbá fel kell készítenie a szervezetet a várható változásokra.

Fentieknek megfelelően az önkormányzat szervezetfejlesztési célú pályázatot nyújtott be az Államreform Operatív Program keretében megvalósuló polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése (ÁROP 3.A.1) elnevezésű Európai Uniós társfinanszírozással támogatott pályázati felhívásra. A felhívás célja az volt, hogy a támogatást elnyert önkormányzatok képesek legyenek polgármesteri hivataluk olyan átfogó szervezetfejlesztésének



megvalósítására, mely elősegíti a hatékony döntés-előkészítést, és a teljesítmény eredményességét rendszerszerűen mérő, értékelő szervezeti kultúra kialakulását.

A sikeres elbírálásnak köszönhetően az önkormányzat vissza nem térítendő támogatásban részesült „az Ócsa Város Önkormányzatának, Polgármesteri Hivatalának és fenntartott intézményeinek szervezetfejlesztése és működésének racionalizálása” című pályázatának végrehajtásához. A benyújtott pályázatban az önkormányzat vállalta, hogy az alábbi területeken végez szervezetfejlesztési tevékenységet:

1. A döntési mechanizmus korszerűsítése

- a) a Ócsa Város Önkormányzata Polgármesteri Hivatala (Hivatal) szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében;
- b) a Hivatali ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása;
- c) a Hivatal rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása;
- d) a Hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása;
- e) a Hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése;
- f) az Ócsa Város Önkormányzata által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a hivatal működésébe;
- g) a közintézmények költséghatékonyabb és/vagy eredményesebb működésére irányuló szervezet átalakítási programok kidolgozása;
- h) a projekt szemlélet megerősítése a Hivatalon, valamint a fenntartott intézményeken belül.

2. A költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása a Hivatal tekintetében:

- a) pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozása;
- b) stratégiai tervezés és éves költségvetés összekapcsolása;
- c) közbeszerzési eljárások bonyolítása;
- d) környezetbarát közbeszerzési gyakorlat bevezetése;
- e) pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javítása

3. A partnerség erősítése

- a) a civil és a vállalkozói szférával kialakítható kapcsolatok megszervezésének mechanizmusa;
- b) partnerek intézményesített bevonása a döntéshozatalba;
- c) szervezeti és informatikai megoldások a hálózatok létrehozására, illetve a hálózatokon nyugvó működési mód elterjesztésére

A pályázatban vállalt szervezetfejlesztési tevékenység hatékony végrehajtása érdekében az önkormányzat közbeszerzési eljárást indított, amelynek a nyertese a QS Consulting Kft. lett.

1.2. A PROJEKT BEMUTATÁSA

A szervezetfejlesztési feladatok végrehajtása érdekében az önkormányzat és a QS Consulting Kft. projektet alapított, melynek részleteit Projekt Alapító Dokumentumban (PAD) rögzítették a felek. A PAD az összefoglaló jelentés 1 számú mellékletét képezi.

A Projekt Alapító Dokumentumban meghatározásra kerültek a projekt-team tagjai. A projekt megfelelő belső irányításához szükséges egy olyan szervezet felállítása, amely hatékonyan képes a munka előrehaladásának követésére, a menet közben felmerülő döntések előkészítésére, kellően gyors meghozatalára, a munka koordinálására, a feladatok elosztására, a végrehajtás ellenőrzésére. A részletes munkamegosztást a PAD tartalmazza.

2009. április 14-én került sor a projektindító megbeszélésre, és a hivatal vezetésének, a projekt team tagjainak a tájékoztatására.

A projekt fő céljai és tevékenységei:

- a) A Polgármesteri Hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében;
- b) Az ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása (pl. munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása);
- c) A rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása;
- d) A Polgármesteri Hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása;

- e) A Polgármesteri Hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése;
- f) Az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a hivatal működésébe;
- g) A közintézmények költséghatékonyabb és/vagy eredményesebb működésére irányuló szervezet átalakítási programok kidolgozása;
- h) A projekt szemlélet megerősítése.

A projekt egyes munkafázisait és azok határidejét az alábbi táblázat mutatja be:

A MUNKAPROGRAM FÁZISAI	HÓNAPOK (2009)				
	április	május	június	július	augusztus
1. Döntési mechanizmus korszerűsítése					
Helyzetfelmérés					
Adatok feldolgozása					
Fejlesztési javaslatok megfogalmazása					
Új eljárásrendek bevezetése					
2. A költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása					
Helyzetfelmérés					
Adatok feldolgozása, fejlesztési javaslatok					
Új eljárásrendek bevezetése					
3. Partnerség erősítése					
Helyzetfelmérés, fejlesztési javaslatok kidolgozása					
Fejlesztési folyamatok eredményének végrehajtása					
4. Képzés, oktatás					

1.2.1. Döntési mechanizmus korszerűsítése

A.) Helyzetfelmérés

A helyzetfelmérés során a szakértő tanácsadók áttekintették a benyújtott szervezetfejlesztési pályázatban megjelölt Hivatali működési folyamatokat, a Hivatal szabályzatait, helyszíni és dokumentum felülvizsgálat segítségével megismerték a jelenlegi szervezeti működési sajátosságokat. A felülvizsgálat során a szakértő tanácsadók átvizsgálták a különböző tevékenységi területei érvényben lévő dokumentumait és bizonylatait, majd ezt követően a

feladat által megkívánt ütemezésben, előzetesen egyeztetett időpontban a tanácsadók felkeresték az Hivatal kijelölt szakembereit, akik biztosították a felmérést végzők számára szükséges információkat.

B.) Adatok feldolgozása

Ebben a szakaszban kerültek feldolgozásra a helyzetfelmérés során szerzett adatok, információk. A munkafázis fő célja a helyzetfelmérés során gyűjtött adatok, információk, illetőleg a feltárt helyzet szakmai értékelése, elemzése. Az elemzés fő célja az volt, hogy a megjelölt célkitűzések megvalósítása érdekében megalapozott javaslatokat tehessünk a szervezeti és működési rend javítására, színvonalának növelésére, a hivatali munka hatékonyságának javítására.

C.) Fejlesztési javaslatok megfogalmazása

Ebben a munkafázisban került sor az elvégzett feladatok összegzésére. Ennek részeként készült el a jelen összefoglaló jelentés a szervezeti és működési rend korszerűsítéséről, illetve a szakértő tanácsadók által tett szakmai továbbfejlesztési javaslatokról.

Az összefoglaló jelentés főbb tartalmi elemei a következők:

- a helyzetfelmérés legfontosabb eredményei;
- a megállapított szervezeti és működési erősségek, illetve gyengeségek, a fejlesztendő területek azonosítása;
- fejlesztési javaslatok.

D.) Új eljárásrendek bevezetése

A munkafolyamatnak a célja az egyes, a benyújtott pályázatban vállalt, továbbá az Összefoglaló jelentésben külön nevesített fejlesztések, működési formák, új eljárásrendjeinek kidolgozása, bevezetésének támogatása.

E fázis része az egyes eljárásrendekben javasolt változtatások átvezetése, az Önkormányzat vonatkozó belső szabályzataiban és egyéb dokumentumaiban. A változások bevezetését a szakértők szakmai szaktanácsadással segítik.

1.2.2. A költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása

A.) Helyzetfelmérés

A munkafázis alapvető célja volt a költségvetési gazdálkodás eredményességének javításához szükséges adatok, információk feltárása az Önkormányzatánál. Ennek során vizsgáltuk a költségvetés tervezésének egész folyamatát, és felmértük a már alkalmazott költségvetési technikákat.

B.) Adatok feldolgozása, fejlesztési javaslatok

Az adatelemzés a helyzetfelmérés során született adatok rendszerezését, belső összefüggéseik feltárását, illetve értékelését jelenti. Az elemzési szakasz során megállapított következtetésekről a szakértők folyamatosan egyeztettek az Önkormányzat illetékes vezetőivel. A helyzetfelmérési adatait, a fejlesztési javaslatokat, jelen Összefoglaló jelentés tartalmazza.

C.) Új eljárásrendek bevezetése

A munkafolyamatnak a célja az egyes, a benyújtott pályázatban vállalt, továbbá az Összefoglaló jelentésben külön nevesített fejlesztések, működési formák, új eljárásrendjeinek kidolgozása, bevezetésének támogatása.

E fázis része az egyes eljárásrendekben javasolt változtatások átvezetése, az Önkormányzat vonatkozó belső szabályzataiban és egyéb dokumentumaiban. A változások bevezetését a szakértők szakmai szaktanácsadással segítik.

1.2.3. Partnerség erősítése

A.) Helyzetfelmérés, fejlesztési javaslatok kidolgozása

A megvalósítandó fejlesztési projekt harmadik prioritása az önkormányzat partnerségi viszonyainak áttekintése és újrarendezése annak érdekében, hogy lehetőség nyíljon új szervezeti megoldások és kapcsolati formák bevezetésére a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítására, a döntések nyilvánossá tételére.

A szakértők felmérték az Önkormányzat jelenlegi kapcsolatrendszerét a civil- és vállalkozói szférával; elemezték a kapcsolattartás formáit, csatornáit és módszereit.

Megvizsgáltuk az ügyfél- és partnerelégedettséget leginkább befolyásoló tényezőket, így pl. a Polgármesteri Hivatal megközelíthetőségét, az ügyintézés körülményeit, az ügyintézés színvonalára vonatkozó jelzéseket (panaszokat, reklamációkat), az ügyintézés egyéb lényeges

jellemzőit (pl. a határidők betartását, az ügyintézésrel kapcsolatos információk rendelkezésre állását), a Polgármesteri Hivatal külső tájékoztatási tevékenységét, a Hivatalról kialakult képet (a Polgármesteri Hivatal imázsát).

A fejlesztési javaslatok kiemelt iránya a lakossági és civilkapcsolatok IT támogatási lehetőségeinek feltérképezése, a webes illetve hálózati kapcsolattartási lehetőségek megvizsgálása, illetve – ennek alapján – összefoglaló javaslatok készítése az internet alapú ügyindítási forma elterjesztéséhez.

B.) Fejlesztési folyamatok eredményének végrehajtása

A fejlesztési folyamatok eredményeinek végrehajtása kiterjed egyrészt az Önkormányzat ügyfélkapcsolataira, amit az ügyfélszolgálat eljárásrendjének modernizációjával összhangban szükséges megvalósítani. Egy másik fejlesztési tevékenység azokra a külső szereplőkre irányul, akikkel az Önkormányzat nem ügyféli minőségben kerül kapcsolatba. Ide tartoznak az Önkormányzat civilkapcsolatai, a vállalkozói szféra képviselőivel kialakított viszonyok, az állami szervekkel fenntartott kapcsolatok, végül az Önkormányzat külső megjelenésének, imázsának fejlesztése, különös tekintettel a virtuális elérhetőségre illetve hozzáférhetőségre.

1.2.4. Képzés, oktatás

A benyújtott pályázatnak megfelelő, megvalósításra kerülő képzések célja, hogy a szervezetfejlesztési projekt során erősödjön a projekt menedzsment szemlélet és olyan hatékony ismeretek is kerüljenek be a szervezeti működésbe, amelyek nagymértékben javíthatják az ügyfélszolgálat működési hatékonyságát és az ügyfelek elégedettségét, a stratégiai tervezést, a költségvetési gazdálkodás hatékonyságát.

A projekt képzésekre vonatkozó része – mint a harmadik prioritás - szorosan illeszkedik a szervezetfejlesztési feladatok megvalósításához.

A képzések megszervezése, és lebonyolítása a Hivatal kijelölt projekt-team tagjának közreműködésével valósulnak meg.

A képzések az alábbi főbb témakörökben és terjedelemben kerülnek megtartásra:

Stratégia-tervezési és teljesítmény-menedzsment ismeretek (1 nap)

- Stratégiai tervezés alapjai, módja, megvalósulási szintjei
- Teljesítmény-mérés alapjai, a teljesítmény-mérés a közigazgatásban, az egyéni teljesítmény-értékelés rendszere, végrehajtása

Folyamatoptimalizálási technikák, ügyfélkezelési ismeretek (2 nap)

- Folyamatok definiálása, módszertani ismeretek, folyamat-menedzsment technikák
- Kommunikációs ismeretek, panaszkezelési ismeretek, konfliktus-kezelési ismeretek

Vezetőfejlesztés (szervezetfejlesztés, vezetői kommunikáció, folyamatszabályozás) (1 nap)

- Szervezetfejlesztési, folyamat-optimalizálási ismeretek, vezetői kommunikáció

Projektmenedzsment módszertani ismeretek (2 nap)

- Projektmenedzsment módszertanok, eszközök
- Projektek humánerőforrás igénye
- Pályázatok, közbeszerzési eljárások, mint projektek menedzselése

Költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása

- Új eljárásrend oktatása (1 nap)

A képzéseken történő részvétel egyes részleteiről szakmai javaslatot készítettünk, amely tartalmazta a résztvevők körét, illetve a képzések részletes tematikáját. A projektvezető jóváhagyását követően kerül sor a képzések lebonyolítására.

2. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

2.1 BEVEZETÉS

Ócsa Város Önkormányzata (a továbbiakban: önkormányzat) a 2008.év folyamán szervezetfejlesztési stratégiát dolgozott ki, és fogadott el, annak érdekében, hogy ügyfelei számára biztosítani tudja a szakszerű és állampolgár központú ügyintézés.

Az önkormányzat szervezetfejlesztési célú pályázatot nyújtott be az Államreform Operatív Program keretében magvalósuló polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése (ÁROP 3.A.1) elnevezésű Európai Unió társfinanszírozással támogatott pályázati felhívásra. A felhívás célja az volt, hogy a támogatást elnyert önkormányzatok képesek legyenek polgármesteri hivataluk olyan átfogó szervezetfejlesztésének megvalósítására, mely elősegíti a hatékony döntés-előkészítést, és a teljesítmény eredményességét rendszerszerűen mérő, értékelő szervezeti kultúra kialakulását.

A sikeres elbírálásnak köszönhetően az önkormányzat vissza nem térítendő támogatásban részesült „az Ócsa Város Önkormányzatának, Polgármesteri Hivatalának és fenntartott intézményeinek szervezetfejlesztése és működésének racionalizálása” című pályázatának végrehajtásához. A benyújtott pályázatban az önkormányzat vállalta, hogy az alábbi területeken végez szervezetfejlesztési tevékenységet:

1. A döntési mechanizmus korszerűsítése

- i) a Ócsa Város Önkormányzata Polgármesteri Hivatala (Hivatal) szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében;
- j) a Hivatali ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása;
- k) a Hivatal rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása;
- l) a Hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása;
- m) a Hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése;
- n) az Ócsa Város Önkormányzata által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a hivatal működésébe;

- o) a közintézmények költséghatékonyabb és/vagy eredményesebb működésére irányuló szervezet átalakítási programok kidolgozása;
- p) a projekt szemlélet megerősítése a Hivatalon, valamint a fenntartott intézményeken belül.

2. A költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása a Hivatal tekintetében:

- b) pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozása;
- b) stratégiai tervezés és éves költségvetés összekapcsolása;
- c) közbeszerzési eljárások bonyolítása;
- d) környezetbarát közbeszerzési gyakorlat bevezetése;
- e) pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javítása

3. A partnerség erősítése

- d) a civil és a vállalkozói szférával kialakítható kapcsolatok megszervezésének mechanizmusa;
- e) partnerek intézményesített bevonása a döntéshozatalba;
- f) szervezeti és informatikai megoldások a hálózatok létrehozására, illetve a hálózatokon nyugvó működési mód elterjesztésére

A pályázatban vállalt szervezetfejlesztési tevékenység hatékony végrehajtása érdekében az önkormányzat közbeszerzési eljárást indított, amelynek a nyertese a QS Consulting Kft. lett.

2.2. A PROJEKT BEMUTATÁSA

A szervezetfejlesztési feladatok végrehajtása érdekében az önkormányzat és a QS Consulting Kft. projektet alapított, melynek részleteit Projekt Alapító Dokumentumban (PAD) rögzítették a felek. A PAD az összefoglaló jelentés 1. számú mellékletét képezi.

2009. április 14-én került sor a projektindító megbeszélésre, és a hivatal vezetésének tájékoztatására.

A projekt egyes munkafázisait és azok határidejét az alábbi táblázat mutatja be:

A MUNKAPROGRAM FÁZISAI	HÓNAPOK (2009)				
	április	május	június	július	augusztus
1. Döntési mechanizmus korszerűsítése					
Helyzetfelmérés					
Adatok feldolgozása					
Fejlesztési javaslatok megfogalmazása					
Új eljárásrendek bevezetése					
2. A költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása					
Helyzetfelmérés					
Adatok feldolgozása, fejlesztési javaslatok					
Új eljárásrendek bevezetése					
3. Partnerség erősítése					
Helyzetfelmérés, fejlesztési javaslatok kidolgozása					
Fejlesztési folyamatok eredményének végrehajtása					
4. Képzés, oktatás					

2.2.1. Döntési mechanizmus korszerűsítése

A.) Helyzetfelmérés

A helyzetfelmérés során a szakértő tanácsadók áttekintették a benyújtott szervezetfejlesztési pályázatban megjelölt Hivatali működési folyamatokat, a Hivatal szabályzatait, helyszíni és dokumentum felülvizsgálat segítségével megismerték a jelenlegi szervezeti működési sajátosságokat. A felülvizsgálat során a szakértő tanácsadók átvizsgálták a különböző tevékenységi területei érvényben lévő dokumentumait és bizonylatait, majd ezt követően a feladat által megkívánt ütemezésben, előzetesen egyeztetett időpontban a tanácsadók felkeresték az Hivatal kijelölt szakembereit, akik biztosították a felmérést végzők számára szükséges információkat.

B.) Adatok feldolgozása

Ebben a szakaszban kerültek feldolgozásra a helyzetfelmérés során szerzett adatok, információk. A munkafázis fő célja a helyzetfelmérés során gyűjtött adatok, információk, illetőleg a feltárt helyzet szakmai értékelése, elemzése. Az elemzés fő célja az volt, hogy a megjelölt célkitűzések megvalósítása érdekében megalapozott javaslatokat tehessünk a

szervezeti és működési rend javítására, színvonalának növelésére, a hivatali munka hatékonyságának javítására.

C.) Fejlesztési javaslatok megfogalmazása

Ebben a munkafázisban került sor az elvégzett feladatok összegzésére. Ennek részeként készült el a jelen összefoglaló jelentés a szervezeti és működési rend korszerűsítéséről, illetve a szakértő tanácsadók által tett szakmai továbbfejlesztési javaslatokról.

Az összefoglaló jelentés főbb tartalmi elemei a következők:

- a helyzetfelmérés legfontosabb eredményei;
- a megállapított szervezeti és működési erősségek, illetve gyengeségek, a fejlesztendő területek azonosítása;
- fejlesztési javaslatok.

D.) Új eljárásrendek bevezetése

A munkafolyamatnak a célja az egyes, a benyújtott pályázatban vállalt, továbbá az Összefoglaló jelentésben külön nevesített fejlesztések, működési formák, új eljárásrendjeinek kidolgozása, bevezetésének támogatása.

E fázis része az egyes eljárásrendekben javasolt változtatások átvezetése, az Önkormányzat vonatkozó belső szabályzataiban és egyéb dokumentumaiban. A változások bevezetését a szakértők szakmai szaktanácsadással segítik.

2.2.2. A költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása

A.) Helyzetfelmérés

A munkafázis alapvető célja volt a költségvetési gazdálkodás eredményességének javításához szükséges adatok, információk feltárása az Önkormányzatánál. Ennek során vizsgáltuk a költségvetés tervezésének egész folyamatát, és felmértük a már alkalmazott költségvetési technikákat.

B.) Adatok feldolgozása, fejlesztési javaslatok

Az adatelemzés a helyzetfelmérés során született adatok rendszerezését, belső összefüggéseik feltárását, illetve értékelését jelenti. Az elemzési szakasz során megállapított

következtetésekről a szakértők folyamatosan egyeztettek az Önkormányzat illetékes vezetőivel. A helyzetfelmérési adatait, a fejlesztési javaslatokat, jelen Összefoglaló jelentés tartalmazza.

C.) Új eljárásrendek bevezetése

A munkafolyamatnak a célja az egyes, a benyújtott pályázatban vállalt, továbbá az Összefoglaló jelentésben külön nevesített fejlesztések, működési formák, új eljárásrendjeinek kidolgozása, bevezetésének támogatása.

E fázis része az egyes eljárásrendekben javasolt változtatások átvezetése, az Önkormányzat vonatkozó belső szabályzataiban és egyéb dokumentumaiban. A változások bevezetését a szakértők szakmai szaktanácsadással segítik.

2.2.3. Partnerség erősítése

A.) Helyzetfelmérés, fejlesztési javaslatok kidolgozása

A megvalósítandó fejlesztési projekt harmadik prioritása az önkormányzat partnerségi viszonyainak áttekintése és újrarendezése annak érdekében, hogy lehetőség nyíljon új szervezeti megoldások és kapcsolati formák bevezetésére a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítására, a döntések nyilvánossá tételére.

A szakértők felmérték az Önkormányzat jelenlegi kapcsolatrendszerét a civil- és vállalkozói szférával; elemezték a kapcsolattartás formáit, csatornáit és módszereit.

Megvizsgáltuk az ügyfél- és partnerelégedettséget leginkább befolyásoló tényezőket, így pl. a Polgármesteri Hivatal megközelíthetőségét, az ügyintézés körülményeit, az ügyintézés színvonalára vonatkozó jelzéseket (panaszokat, reklamációkat), az ügyintézés egyéb lényeges jellemzőit (pl. a határidők betartását, az ügyintézéssel kapcsolatos információk rendelkezésre állását), a Polgármesteri Hivatal külső tájékoztatási tevékenységét, a Hivatalról kialakult képet (a Polgármesteri Hivatal imázsát).

A fejlesztési javaslatok kiemelt iránya a lakossági és civilkapcsolatok IT támogatási lehetőségeinek feltérképezése, a webes illetve hálózati kapcsolattartási lehetőségek megvizsgálása, illetve – ennek alapján – összefoglaló javaslatok készítése az internet alapú ügyindítási forma elterjesztéséhez.

B.) Fejlesztési folyamatok eredményének végrehajtása

A fejlesztési folyamatok eredményeinek végrehajtása kiterjed egyrészt az Önkormányzat ügyfélkapcsolataira, amit az ügyfélszolgálat eljárásrendjének modernizációjával összhangban szükséges megvalósítani. Egy másik fejlesztési tevékenység azokra a külső szereplőkre irányul, akikkel az Önkormányzat nem ügyféli minőségben kerül kapcsolatba. Ide tartoznak az Önkormányzat civilkapcsolatai, a vállalkozói szféra képviselőivel kialakított viszonyok, az állami szervekkel fenntartott kapcsolatok, végül az Önkormányzat külső megjelenésének, imázsának fejlesztése, különös tekintettel a virtuális elérhetőségre illetve hozzáférhetőségre.

2.2.4. Képzés, oktatás

A benyújtott pályázatnak megfelelő, megvalósításra kerülő képzések célja, hogy a szervezetfejlesztési projekt során erősödjön a projekt menedzsment szemlélet és olyan hatékony ismeretek is kerüljenek be a szervezeti működésbe, amelyek nagymértékben javíthatják az ügyfélszolgálat működési hatékonyságát és az ügyfelek elégedettségét, a stratégiai tervezést, a költségvetési gazdálkodás hatékonyságát.

A projekt képzésekre vonatkozó része – mint a harmadik prioritás - szorosan illeszkedik a szervezetfejlesztési feladatok megvalósításához.

A képzések megszervezése, és lebonyolítása a Hivatal kijelölt projekt-team tagjának közreműködésével valósulnak meg.

A képzések az alábbi főbb témakörökben és terjedelemben kerülnek megtartásra:

Stratégia-tervezési és teljesítmény-menedzsment ismeretek (1 nap)

- Stratégiai tervezés alapjai, módja, megvalósulási szintjei
- Teljesítmény-mérés alapjai, a teljesítmény-mérés a közigazgatásban, az egyéni teljesítmény-értékelés rendszere, végrehajtása

Folyamatoptimalizálási technikák, ügyfélkezelési ismeretek (2 nap)

- Folyamatok definiálása, módszertani ismeretek, folyamat-menedzsment technikák
- Kommunikációs ismeretek, panaszkezelési ismeretek, konfliktus-kezelési ismeretek

Vezetőfejlesztés (szervezetfejlesztés, vezetői kommunikáció, folyamatszabályozás) (1 nap)

- Szervezetfejlesztési, folyamat-optimalizálási ismeretek, vezetői kommunikáció

Projektmenedzsment módszertani ismeretek (2 nap)

- Projektmenedzsment módszertanok, eszközök
- Projektek humán erőforrás igénye
- Pályázatok, közbeszerzési eljárások, mint projektek menedzselése

Költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása

- Új eljárásrend oktatása (1 nap)

A képzéseken történő részvétel egyes részleteiről szakmai javaslatot készítettünk, amely tartalmazta a résztvevők körét, illetve a képzések részletes tematikáját.

2.3. A HELYZETFELMÉRÉS TAPASZTALATAI

Munkamódszer

A helyzetfelmérés során az önkormányzat által benyújtott pályázatban vállalt szervezetfejlesztési feladatok végrehajtása érdekében több önálló, egymásra épülő módszert alkalmaztunk.

A **vezetői interjúk** a projektvezetővel és a projekt-team tagokkal történő egyeztetést követően a kijelölt vezetői körben zajlottak. A Hivatal kijelölt szakemberei biztosították a felmérést végzők számára szükséges információkat. Az interjúk vázlatát a jelentés 2. számú melléklete tartalmazza.

Név	Beosztás / Szervezeti egység
Dönti Károly	polgármester
Bukodi Károly	alpolgármester
dr. Szabó György	jegyző
dr. Molnár Csaba	aljegyző
Uitz Erika	okmányiroda vezető
Kanyik Antalné	hatósági irodavezető
Táder Rózsa	adó irodavezető
Major Gábor	pénzügyi irodavezető
Majoros Csaba	beruházási és műszaki iroda
Szűcs Jánosné	Nefelejcs Napközi Otthonos Óvoda igazgató
Morvai Lajos	Halászy Károly Általános Iskola igazgató

A helyzetfelmérés során **dokumentumelemzéssel** áttekintettük továbbá a Hivatali működés fő és támogató folyamatait, a Hivatal szabályzatait, a különböző tevékenységi területeken érvényben lévő dokumentumait és bizonylatait. A projekt megkezdésekor, illetve a végrehajtás folyamán átadott szabályozó dokumentumokat a jelentés 3. számú melléklete tartalmazza.

A **szervezeti működést gátló tényezők feltárása**, továbbá a **szervezeti erősségek-gyengeségek beazonosítása** érdekében kérdőíves felmérést végeztünk a projektvezető által kijelölt munkatársi körben. A felmérésekben használt kérdőívek a jelentés 4. és 5. számú mellékletét képezik. A szervezeti erősségek - gyengeségek felmérés számszerűsített összesítő adatait az összefoglaló jelentés 6. számú melléklete tartalmazza.

A szervezetfejlesztési törekvések elérését támogató további módszer, amelyet alkalmaztunk a **munkanap-fényképezés** volt, amelyet a teljes Hivatali állomány tekintetében lefolytattunk a 2009. május 11. - május 22. időszakban. A munkanap fényképezés során használt felmérési lap-minta, és a munkatársak részéről kitöltött felmérési lapok a jelentés 7. számú mellékletét képezik.

2.3.1. *Döntéshozatali mechanizmus korszerűsítése*

Rendeletalkotási és egyéb szabályozási folyamatok

A szabályozó dokumentumok áttekintése után **összegzésként** megállapíthatjuk, hogy az önkormányzat Hivatala működési folyamatainak jelentős része szabályozott ugyan, de inkább csak a jogszabályi előírásnak való megfelelés szempontjából. A Hivatal rendelkezik ugyan a kötelezően előírt szabályzatokkal, rendeletekkel, de számos esetben az tapasztalható, hogy a kialakított ügymenet és az arra vonatkozó szabályozás nem mindig fedik le egymást. Ez természetesen nem azt jelenti, hogy az ügyintézés nem a jogszabályoknak, szabályzatoknak megfelelően történik, csak egyes esetekben a szabályzóknak nem kellően részletezett az ügymenet leírása, az általában csak a kereteket – gyakran a törvényben foglalt minimumokat – rögzíti. A szabályzatokra, utasításokra, rendeletekre általánosságban elmondható jellemző, hogy a mit kérdésre (anyagi rendelkezés) kielégítő választ adnak, de a hogyan (eljárási rend) kérdés tisztázás szinte minden esetben elmarad. Ebből következően nincsenek jól körülhatárolt hatáskörök, felelősségi szintek, folyamatleírások, ügymenet modellek.

A szabályozások nem egységesek, nem képeznek áttekinthető rendszert. Jelenleg nem értelmezhető egy olyan szabályzat struktúra (belső szabályzat-hierarchia), amely pontosan meghatározná, hogy mely területeket, folyamatokat, eljárásrendeket milyen súlyú dokumentummal kíván az önkormányzat szabályozni. A jelenlegi helyzet alapján megállapíthatjuk, hogy a kiadásukra, módosításukra, nyomon követésükre és nyilvántartásukra vonatkozó eljárásrend nem létezik.

Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátása

Összességében a következő megállapításokat tehetjük a Hivatal ügyfélszolgálati tevékenységével kapcsolatban:

Az ügyfélszolgálati tevékenység a Hivatal valamennyi irodáján ügynevezett „többablakos” rendszerben folyik, beleértve a jegyzőt az aljegyzőt is. Ebből adódóan széttagoltan, eltérő időben, helyen és módon történik az ügyfélfogadás. Nem beszélhetünk egységes ügyfélszolgálat ügyintézési folyamatról, egységes ügyfélfogadási időről, egyes ügyek intézésének általános modellezéséről. Ez persze adódik abból, hogy nincs általános ügyfélszolgálati folyamatleírás, nincs kialakított általános ügymenetmodell és nem egy szervezeti egységben történik az ügyfélfogadás/ügyfélszolgálati tevékenység végzése.

Az ügyfeleknek eltérő helyszíneken kell a szolgáltatást igénybe venni. A személyes adatkezelés biztonsága nem valósul meg, mivel nincs elkülönített helység a bizonyos szintű „diszkréciót” igénylő ügyek intézésénél. (Anyakönyv, szociálpolitikai ügyek, de még a hivatali személyzeti ügyek esetében sem). Az ügyfélfogadás és az ügyek feldolgozása egy helységben történik, így legtöbb esetben az egyik biztosítása megnehezíti a másik ellátását.

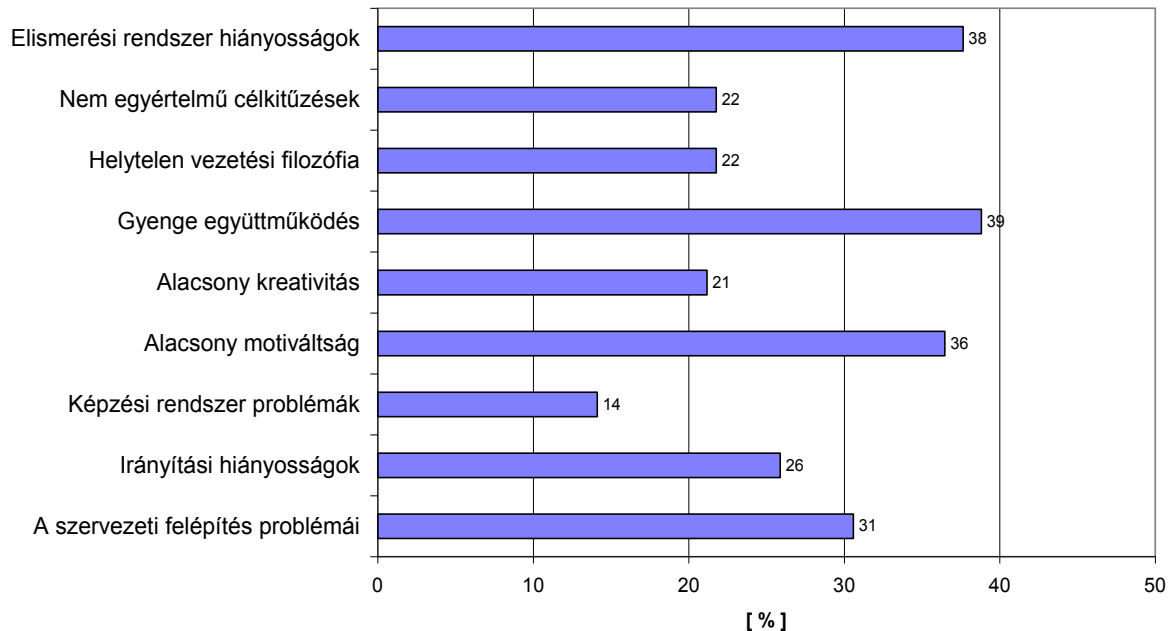
A munkatársak részéről folyamatosan fennáll az igény egy általánosabb és kiterjedtebb jogi segítségnyújtásra, kifejezetten az ügyfélszolgálati tevékenységekre vonatkozóan. Ügyintézői szinten hiányzik a jogszabályok változásának folyamatos nyomon követése, CD jogtár mindenki általi elérhetősége. A közlönyök figyelése és megismertetése a munkatársakkal nehézkes, nincs egységes gyakorlat. Szakmai továbbképzésen részt vesznek a munkatársak, de Hivatalon belül ilyenre nincs lehetőség.

A panaszkezelés nem hatékony, nincs rögzített folyamata. Mivel ezt a tevékenységet a polgármester és a jegyző rendszerint személyesen látja el a Hivatali munkatársak nem is ismerik a hatékony panaszkezelés mibenlétét, nem rendelkeznek olyan ismeretekkel, amelyek birtokában képesek lennének ezeknek a problémáknak a hatékony kezelésére.

A személyzeti anyagok kezelésére és feladatok végzésére hasonlóképpen elmondható, hogy nem egységes. Több helyen (Ügyfélszolgálati Irodán), eltérő szervezeti egységben (nem a munkáltatói jogkör gyakorlója alatt közvetlenül), több kolléga végzi, széttagolva egyes részterületekre. A személyes adatkezelés a személyügyi anyagok tekintetében nem biztosított, mivel a polgármester szobájában kerültek elhelyezésre, így ezekbe az anyagokba való betekintés regisztrációja bizonytalan.

A belső szervezeti egységek közötti együttműködés javítása és a koordinációs funkció színvonalának növelése

A SZERVEZETI MŰKÖDÉST GÁTLÓ TÉNYEZŐK ÁTTEKINTÉSE



Az összesített kérdőíves adatok alapján megállapítható, hogy a munkatársak

- a gyenge együttműködést,
- az elismerési rendszer hiányosságait,
- az alacsony motiváltságot,
- a szervezeti felépítési problémákat, valamint
- az irányítási hiányosságokat

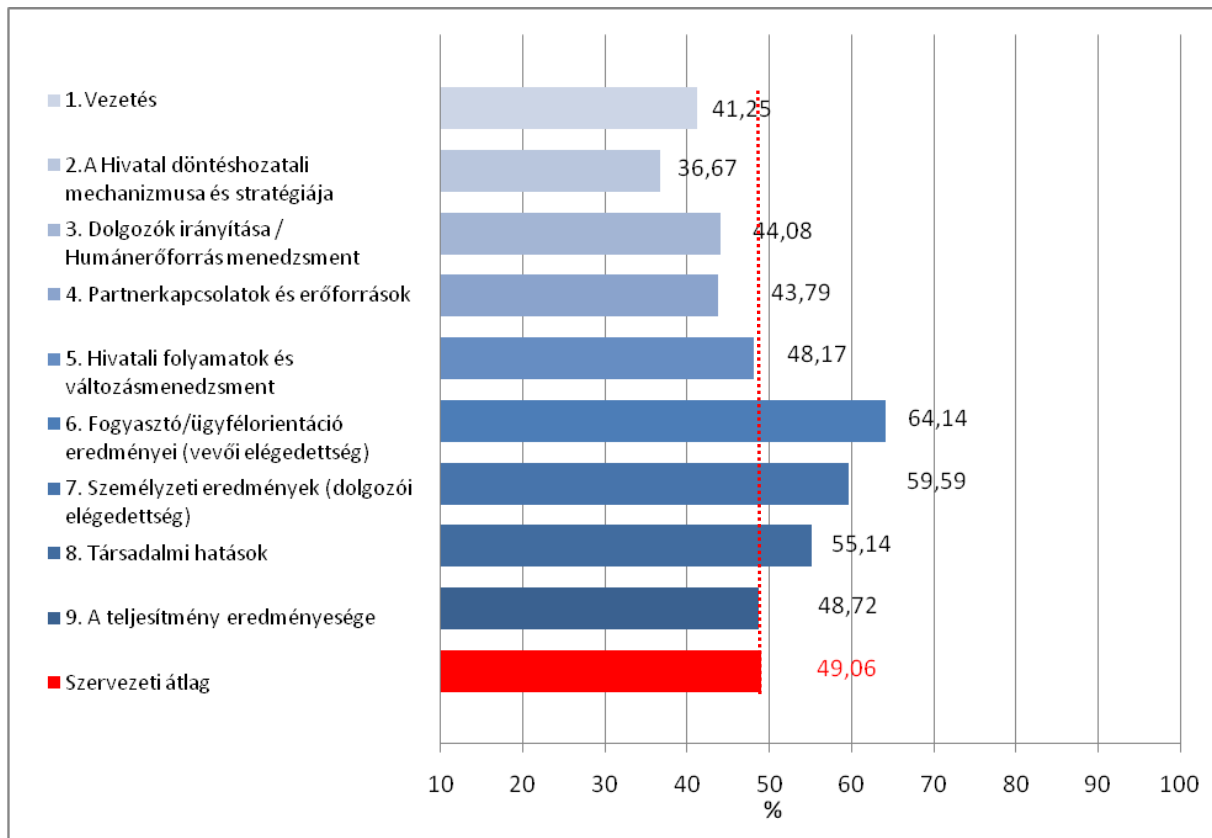
tekintik meghatározó gátlótényezőnek, a szervezeti működés hatékonysági problémái elsődleges okának.

Az előzetesen meghatározott kilenc területből a fenti öt megítélése volt rosszabb, mint a szervezeti és működési megítélés szempontjából határértéknek tekinthető 25 %-os érték.

Szervezeti erősségek - gyengeségek értékelése

A szervezeti erősségeket és gyengeségeket a szervezeti átlaghoz **(49%, 2,45 pont)** viszonyítva állapítottuk meg, így szervezeti erősségnek tekintettük azokat az adottságokat és eredményeket, amelyek középértéke 60%-körül mozgott míg gyengeségként illetve továbbfejlesztendő területként azonosítottuk a 40% körüli, illetve azt el nem érő, átlagot mutató területeket.

Vizsgált kritérium	%	Pont
1. Vezetés	41,25	2,06
2. A Hivatal döntéshozatali mechanizmusa és stratégiája	36,67	1,83
3. Dolgozók irányítása/Humánerőforrás menedzsment	44,08	2,20
4. Partnerkapcsolatok és erőforrások	43,79	2,18
5. Hivatali folyamatok és változásmenedzsment	48,17	2,40
6. Fogasztó/ügyfél-orientáció eredményei (vevői elégedettség)	64,14	3,20
7. Személyzeti eredmények (dolgozói elégedettség)	59,59	2,97
8. Társadalmi hatások	55,14	2,75
9. A teljesítmény eredményessége	48,72	2,43
Szervezeti átlag	49,06	2,45



Adottságok, eredmények aránya

A táblázatban összefoglalt és a fenti diagramban szemléltetett adatok alapján megállapíthatjuk, hogy az értékelés szerint a vizsgált kritériumokat három csoportba rendezhetjük:

A szervezeti átlaghoz közelítő kritériumok:

- a hivatali folyamatok és változásmenedzsment (5),
- a teljesítmény eredményessége (9).

Szervezeti erősségek:

- az ügyfelekkel kapcsolatos eredmények (6),
- a személyzeti eredmények (7),
- a társadalomra gyakorolt hatások (8).

Szervezeti gyengeségek

- a vezetés (1),
- a hivatali döntéshozatali mechanizmus és stratégia (2),
- a dolgozók irányítása (3),
- a partnerkapcsolatok és erőforrások (4).

A projekt szemlélet erősítése

A lefolytatott vezetői interjúk, a Hivatal jelenlegi működésének megismerése, a vonatkozó szabályozó dokumentumok áttekintése és a végrehajtott felmérések alapján megállapítható, hogy a feladatellátás során a Hivatal nem alkalmazza a projektmenedzsment módszertant.

Az önkormányzat által benyújtott pályázatban külön szervezetfejlesztési célként jelenik meg a projektmenedzsment eljárásokra vonatkozó tudás átadása (képzésekkel), illetve az alkalmazáshoz szükséges alap dokumentumok elkészítése, rendelkezésre bocsátása.

2.3.2. Költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása

A pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozása, illetve az önkormányzati stratégiai tervezés és az éves költségvetés előkészítése és elfogadása közötti tartalmi és eljárási kapcsolat kialakítása terén:

A költségvetési gazdálkodás pénzügyi-számviteli feladatai szabályozottságának felmérése alapján elmondható, hogy az önkormányzat e folyamatai a legszabályozottabbak. Az önkormányzatok gazdálkodására vonatkozó jogszabályok által előírt szabályzatalkotási kötelezettségének az önkormányzat eleget tesz. Mind a képviselőtestület működéséről szóló SZMSZ, mind a Hivatal működéséről szóló Ügyrend rendelkezik a költségvetési tervezés és végrehajtás feladatairól.

Az SZMSZ mellékletét képezi a korábban már említett Ellenőrzési Nyomvonal. E dokumentum tervezési oldalról a gazdasági program, a költségvetési koncepció, a költségvetési tervezés lépéseit szabályozza. A pénzügyi végrehajtás oldaláról pedig a szabályzatok elkészítése, aktualizálása, a személyi juttatások és a létszám előirányzat felhasználása, a dologi kiadások előirányzatának felhasználása, a felhalmozási kiadások előirányzatának felhasználása, a saját bevételek előirányzat teljesítése, az állami



támogatásokkal, hozzájárulásokkal, az egyéb központi forrás előirányzatának teljesítése, a főkönyvi és analitikus könyvelés, a bizonylati rend és a bizonylatkezelés, a házipénztári pénzkezelési tevékenység, a bankszámlaforgalom kezelési tevékenység, a leltározási tevékenység, a selejtezési tevékenység, a pénzgazdálkodással kapcsolatos tevékenység (kötelezettségvállalás, utalványozás, érvényesítés, ellenjegyzés), a vagyongazdálkodás, a féléves beszámolási tevékenység, az éves beszámolási tevékenység lépéseit vezeti végig az előzetes vezetői ellenőrzés, a folyamatba épített ellenőrzés, az utólagos vezetői ellenőrzés vonatkozásában.

Ezek a dokumentumok azonban ténylegesen nem ennek a rendkívül összetett folyamatnak a menetét írják le, hanem magának a folyamatnak az ellenőrzési jogköreire tartalmazznak rendelkezéseket. A kérdőíves felmérésekből, az önkormányzat által fenntartott intézményeknél tapasztaltakból egyértelműen kiderül, – mint ahogy erre már korábban is tettünk utalást - hogy a koncepciókészítés, a tervezés folyamatában a Hivatal munkatársai és az intézmények inkább csak adatszolgáltatási szerepet töltenek be, és a rendelettervezet készítését a Hivatal felső vezetése és a Pénzügyi, Gazdasági és Pályázat koordináló Bizottság végzi.

A kötelezettségvállalási, érvényesítési, utalványozási, ellenjegyzési jogköröket a Hivatal Ügyrendjében, illetve külön szabályzatban rögzítették. E szabályoknak célja, hogy a Hivatal, az önállóan és a részben önállóan gazdálkodó intézmények gazdálkodási tevékenységével összefüggésben meghatározza a jog- és hatásköröket, a helyettesítés, illetve a hatáskörök átruházási rendjét. E szabályozás az Áht. és a különböző pénzügyi és számviteli jogszabályok rendelkezéseinek megfelel.

A közpénzek kezelésével kapcsolatos, költséghatékonyságra optimalizált folyamatok és eljárások a Hivatalban nincsenek. A jogszabályokban foglalt minimumrendelkezéseket alkalmazzák, attól tágabb, a helyi viszonyokhoz igazított szabályozás nem található.

Az intézményi hálózat kapcsolódási rendszerének feltérképezése azt mutatja, hogy az önkormányzat intézményei közül a Halászy Károly Általános Iskola önállóan gazdálkodó intézmény, a Nefelejcs Napköziotthonos Központi Óvoda és a Falu Tamás Könyvtár részben önállóan gazdálkodó intézmény. Előbbi esetében a kötelezettségvállalás, utalványozás, ellenjegyzés az intézményvezető és a gazdasági vezető feladata, vagyis ez egy önálló



gazdálkodási jogkört jelent. Az utóbbi két intézmény pénzügyi, gazdálkodási feladatait a Hivatal Pénzügyi Irodája végzi a jóváhagyott költségvetési előirányzat keretein belül.

A kapcsolattartás az intézményekkel meglehetősen szerteágazó, kijelölt intézményi referens a Hivatalban nincs, az intézményvezetők probléma felmerülése esetén a feladat szerint illetékes iroda munkatársához vagy a Hivatal felső vezetéséhez fordulnak. A kapcsolattartás személyesen, telefonon vagy email útján történik. Kijelölt munkatárs hiányában azonban gyakori az intézményi kérelmek megoldatlansága, az intézkedést igénylő ügyek elhanyagolása.

Az intézményekkel a tervezés során érdemi költségvetési tárgyalásokat az intézményvezetővel és az önállóan gazdálkodó intézmény esetében, annak gazdasági vezetőjével folytatnak a jegyző, a polgármester, a Hivatal pénzügyi vezetőjének és a Pénzügyi Bizottság elnökének bevonásával. Az elmondottakból azonban az derült ki, hogy a fenntartott intézmények, a Hivatal adott irodái inkább csak a számszerű adatokat szolgáltatják, de az együttes megvitatás, közös kidolgozás nem jellemző. Az egyeztetésről jegyzőkönyv nem készül.

Az intézményrendszer finanszírozási feltételeinek felmérése során megállapítottuk, hogy a működési kiadások tervezése az előző évek teljesítési adataihoz igazodnak, arra épülnek. Nagyobb fejlesztési, beruházási kiadások tervezése általában csak akkor jöhet szóba, ha pályázati úton lehetőség nyílik a forrás megszerzésére.

Látható, hogy team munkáról, közös gondolkodásról nem beszélhetünk a költségvetési tervezés során, pedig a működést gátló tényezők kérdőíves felmérése során kiderült, hogy a munkatársak igénylik ezt a fajta munkamódszert. Nemcsak azért, mert a döntés-előkészítés hatékonyságát növelné, de egy olyan azonnali visszacsatolási lehetőséget jelentene számukra, amely a munkájuk minőségének megítélését is nyilvánvalóvá tenné.

A működő pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalási rend informatikai és hagyományos működésének vizsgálata során az alábbi megállapításokat tehetjük: az önkormányzat gazdálkodásának könyvvezetését a TATIGAZD programmal végzi. Főkönyvi rendszerének kialakítása megfelel az Áht. és a vonatkozó kormányrendeletek által előírt feltételeknek.

A vagyonkataszter vezetésében nemrég tértek át az elektronikus nyilvántartásra, amely jelentősen megkönnyítette a napi munkát. Az ingatlan vagyon vonatkozásában teljes körű nyilvántartás áll rendelkezésre. A nyilvántartást a földhivatali adatokkal összevezetik.



A Pénzügyi Irodán a vezetőn kívül öt kolléga dolgozik. Nagy a leterheltség, mely az itt tapasztaltak alapján egyértelműen egy komplex költségvetési gazdálkodási szoftverrendszer hiányának a következménye. A pénzügyi folyamatok nagy része elektronikus úton bonyolódik, de még mindig jelentős a kézi nyilvántartások, könyvelések és egyéb pénzügyi műveletek száma. Ez a vegyes rendszer megnehezíti a napi munkát, felesleges emberi erőforrás igénybevételét vonja maga után, nehezen áttekinthetővé teszi az önkormányzat gazdálkodását.

A Közbeszerzési eljárások lebonyolítása

A jelenlegi közbeszerzési folyamatok felmérése során a következőket megállapításokat tehetjük.

A közbeszerzési eljárások rendjéről a képviselőtestület 7/2003./III.28./ sz. rendelete szól. Ez azonban kizárólag két kérdéskörrel rendelkezik: egyrészről a közbeszerzési törvény hatálya alá tartozó beszerzések felsorolásáról, másrésztől a törvény hatálya alá nem tartozó beszerzésekről. Az eljárási rend tekintetében, az ajánlatok felbontására, az ajánlatok elbírálására, az eljárás eredményének kihirdetésére és a közzétételére vonatkozóan a közbeszerzési törvény szabályait alkalmazzák. Az SZMSZ 1. számú melléklete, mint a költségvetési intézményeket érintő legáltalánosabb szabályzatok között a Közbeszerzési Szabályzatot felsorolja ugyan, de a részünkre átadott dokumentumok alapján megállapíthatjuk, hogy az önkormányzat Közbeszerzési Szabályzattal nem rendelkezik. Az SZMSZ Ellenőrzési Nyomvonal is említi a szabályzatot a felhalmozási kiadások előirányzatának felhasználásánál. Éves közbeszerzési terv jóváhagyásának dokumentumai nem kerültek átadásra.

Mivel a Polgármesteri Hivatal Ügyrendje az egyes szervezeti egységek feladatairól külön nem rendelkezik, így nem derült ki, hogy a Hivatal keretein belül, melyik iroda foglalkozik a közbeszerzési ügyek intézésével. A gyakorlat azt mutatja, hogy a Hivatal felső vezetése saját hatáskörében intézi az ezzel kapcsolatos feladatokat. Az egyes eljárások lebonyolítását külső cég végzi megbízási szerződés alapján. Folyamatban lévő közbeszerzési eljárást nem láttunk, korábbiakban lezajlott eljárás dokumentumait nem adták át a részünkre.

Zöld vagy környezetbarát közbeszerzésről az önkormányzat esetében szintén nem beszélhetünk. Az önkormányzat, ha az árut vagy szolgáltatást vásárol a beszerzés során az ár, minőség mellett környezetvédelmi szempontokat nem veszi figyelembe. Pedig néhány lehetőség ezek közül azonnali anyagi megtakarítást jelent, mert a beszerzési ár alacsonyabb a helyettesítő termékekénél (például újrafelhasznált papírból készült borítékok), mások hosszabb távon térülnek meg (például alacsonyabb energiaigényű számítógépek vagy izzók). Természetesen a közgazdasági racionalitáson túl, etikai megfontolásokból, példamutatásból is figyelembe vehetők a környezetvédelmi szempontok a közbeszerzés során. A környezetbarát közbeszerzésnek számos környezeti szempontból kedvező hatása van.

A pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javítása tekintetében:

A demokratikus állami berendezkedés alapelve, hogy a közpénzeket megfontolt módon és törvényesen kell felhasználni, és mindent megtenni, hogy a gazdaságosság és a hatékonyság alapelvei érvényesüljenek. Az államháztartás minden szintjén az ellenőrzés rendkívül fontos szerepet játszik a közpénzek felelős kezelésében.

A hatalmi ágak szétválasztásából következően az ellenőrzésben – hasonlóan az államháztartásban érvényesülő döntési mechanizmushoz - két jól elkülönülő szintet kell megkülönböztetni: a külső és a belső ellenőrzést.

A külső ellenőrzés a döntéshozó politikai erő nevében és számára végzett ellenőrzést jelenti, amellyel a végrehajtó hatalom működését ellenőrzik.

A belső ellenőrzés a végrehajtóhatalmon belül – a különböző szintek között, illetve adott szinten belül a menedzsment irányító tevékenységét visszajelzésekkel támogató ellenőrzést jelenti.

Az Áht. az ellenőrzési rendszert és fogalomrendszerét a következő módon strukturálja: államháztartási külső ellenőrzések, amelyek kizárólag az Állami Számvevőszék által végzett ellenőrzéseket foglalja magába. Az államháztartási belső ellenőrzésnek két alapvető formája van:

- előzetes ellenőrzések rendszere: vezetés rendszerét képező, pénzügyi irányítási és szabályozási rendszerek, tovább az elkülönült szervezetek keretei között végzett (előzetes ellenőrzések rendszere)
- utólagos (függetlenített) ellenőrzés: A függetlenített (utólagos) belső ellenőrzési szervezet útján kell ellátni. Az utólagos belső ellenőrzési feladatokat a Kormány által kijelölt, a költségvetés ellenőrzéséért felelős állami szerv, továbbá a fejezetek felügyeleti ellenőrző szervezetei és a fejezetek, köztestületek, valamint a helyi önkormányzatok költségvetési szerveinek belső ellenőrei látják el. Az ellenőrzést elrendelő szerv vezetőjét az ellenőrzés megállapításairól, javaslatairól jelentésben kell tájékoztatni.

Amint a fenti összefoglalásból is látható, az Ötv. által előírt, egyes önkormányzatok számára kötelező könyvvizsgálatot az Áht. nem sorolja be az ellenőrzési rendszer elemei közé, annak ellenére, hogy a nemzetközileg alkalmazott fogalomrendszer alapján a helyi önkormányzatok könyvvizsgálata egyértelműen külső ellenőrzésnek minősül. Külső ellenőrzés, hiszen az Ötv. előírásai szerint a könyvvizsgálót a helyi képviselőtestület nevezi ki, és a könyvvizsgálat során készülő jelentéseket is a helyi politikai döntéshozók hasznosítják.

A külső ellenőrzés feladatainak azonosításánál fontos szempont, hogy a külső és belső ellenőrzés más-más jogkörű szervezet számára készíti a jelentéseket. A belső ellenőrzés – ami önkormányzatok vonatkozásában a jegyző felügyelete alatt működik – nehezen tudja kezelni a képviselőtestület esetleg téves, törvénytelen döntéseiből származó helyzeteket. A jegyző feladata ugyan a törvénytelen döntések megelőzése, ezt azonban munkafolyamatba épített módon kell gyakorolnia.

A belső ellenőrzés számára így a képviselő-testületi döntések peremfeltételeket jelentenek, nincs sem joguk, sem lehetőségük azok megkérdőjelezésére.

A külső ellenőrzésnek viszont elvi kötelezettsége, hogy bemutassa az utólag tévesnek bizonyult döntések hatásait, az ebből származó veszteségeket.

Az ellenőrzési feladatok gyakorlati megszervezésénél más-más peremfeltételekhez kell igazodniuk azoknak az önkormányzatoknak, amelyek könyvvizsgálatra kötelezettek, s amelyek nem.

A könyvvizsgálatra kötelezett önkormányzatok vonatkozásában az éves rendszerességgel ellátott ellenőrzési feladatok tartalmát ma már jogszabály rögzíti. E kötelezettséggel a könyvvizsgáló elsősorban olyan szempontból kell vizsgálja a működési rendet, hogy az nagy valószínűséggel biztosítja-e, hogy a számviteli feldolgozásra kerülő, a pénzügyi beszámolóban megjelenő adatok a teljesség, pontosság és valódiság követelményének megfelel-e.

Hatékonysági és szélesebb körű szabályossági vizsgálatokra ez az ellenőrzési megközelítés nem ad lehetőséget. Nincs azonban elvi akadálya annak, hogy a képviselőtestület hasznosítsa könyvvizsgáló helyi ismereteit, és a kötelező vizsgálaton kívüli körben is megbízza a könyvvizsgálót további vizsgálatokra.

A könyvvizsgálatra nem kötelezett önkormányzatok esetében a helyi döntéssel megvalósuló külső és belső ellenőrzési rend kettéválasztott működése a gyakorlatban nem valósítható meg, pontosabban a gazdaságosság és a pénzügyi lehetőségek miatt a megvalósítás nem racionális.

Az ellenőrzés tervezésénél és végrehajtásánál olyan megoldást célszerű találni, amelyben az előzőekben vázolt két szint – döntéshozók és végrehajtók – egyaránt megfelelő információkhoz jutnak az ellenőrzések által.

Célszerű megoldás, ha az ellenőrzési tervben rögzítik, hogy adott témáról készített jelentést ki kapja meg, kinek kötelezettsége azokat megtárgyalni.

A korábbi belső (kontrolling) és külső ellenőrzések eredményeinek (ÁSZ, könyvvizsgálat) valamint az átadott dokumentumok áttekintése alapján elmondható, hogy a belső ellenőrzésre vonatkozó szabályozás a Hivatal Ügyrendjében, illetve a képviselőtestület SZMSZ-nek mellékletét képező FEUVE Szabályzatban található.

Megbízási szerződés alapján külső cég végzi a belső ellenőrzési munkákat. A belső ellenőrzés ütemtervét a képviselőtestület fogadja el évente egyszer. A megbízott cég képviselője havi gyakorisággal végez ellenőrzési tevékenységet a Hivatalban. Korábbi időszakra vonatkozó belső ellenőrzési dokumentációt nem kaptunk.

Külső ellenőrzések eredményei nem ismertek. Az elmúlt három év vonatkozásában nem kaptunk és nem találtunk olyan jellegű dokumentációt, mely ellenőrzésre jogosult szerv (Állami Számvevőszék, APEH) megállapításait tartalmazta volna az önkormányzat gazdálkodásával kapcsolatosan. Elmondottak alapján 2004-ben volt átfogó ellenőrzés az

Állami Számvevőszék részéről, annak megállapításait nem ismerjük. A helyi önkormányzatok beruházásaihoz és rekonstrukciójához nyújtott címzett és céltámogatások felhasználásának ellenőrzése 1995-ben és 1996-ban érintette az önkormányzatot.

Az önkormányzatnak a helyi önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvény 92/A §. (2) bekezdése alapján kötelező könyvvizsgálóval felülvizsgáltatni és közzétenni éves beszámolóját. A könyvvizsgálatot külső cég végzi, a Hivatal munkatársai folyamatosan együttműködnek a cég képviselőjével, így az előterjesztésekhez érdemi észrevételt általában nem tesznek, mivel azok már az előkészület alatt beépülnek a zárszámadási rendelet tervezetbe.

2.3.3. Partnerség erősítése

Az önkormányzat honlapja, mint a kapcsolattartás egyik formája

Az önkormányzatok az utóbbi években, az eddig hagyományos tájékoztatási eszközökön túl, komoly hangsúlyt fektettek, az internet-alapú tájékoztatási és kapcsolattartási technológiák bevezetésére. Ennek megfelelően Ócsa Város Önkormányzata is honlapot működtet a **www.ocs.hu** címen.

A honlap felépítése kellőképpen átlátható, elsősorban könnyen eligazodik a virtuális látogató a honlap nyújtotta információk csoportosítása, felépítése között. A közfeladatot ellátó önkormányzatok internetes honlapjainak tartalma tekintetében mind az állampolgár-, mind a civil szervezet-, mind a gazdasági társasági látogatók, továbbá – és nem utolsósorban – jogszabályi kötelezettségek elvárásainak is meg kell felelnie. A közérdekű adatok megismerhetőségéhez és terjesztéséhez való alapvető jog érvényesülése érdekében az Országgyűlés, összhangban a személyes adatok védelméről és közérdekű adatok nyilvánosságáról szóló törvénnyel, megalkotta az elektronikus információszabadságról szóló 2005. évi XC. törvényt. Ezen jogszabály célja annak biztosítása, hogy a közvélemény pontos és gyors tájékoztatása érdekében a közérdekű adatok meghatározott köre elektronikus úton bárki számára hozzáférhető legyen. Így előírja azokat az adatszoportokat (általános közzétételi lista), amelyek tekintetében az adatközlő közfeladatot ellátó szerv (pl.: önkormányzat), köteles honlapján közzétenni. Testületi szervként működő közfeladatot ellátó szerv esetén az egyedi közzétételi lista megállapítása és módosítása a testület hatáskörébe tartozik.

A település, illetve az önkormányzat a **szervezeti, személyzeti adatok**ra vonatkozó közzétételi kötelezettségének teljes mértékben eleget tesz, hiszen a honlapról megismerhetővé válik Ócsa Város Önkormányzata Polgármesteri Hivatalának székhelye, címe, telefon-, telefax száma, elektronikus levélcíme, továbbá ügyfélszolgálatának elérhetőségei is. Ezen adatok változásait a változást követően azonnal át kell vezetni a honlapon.

A **tevékenységre és a működésre** vonatkozó adatok nyilvánossága a benyújtott előterjesztések kivételével teljes mértékben megfelel e jogszabály követelményeinek. Ezeket változó gyakorisággal szükséges aktualizálni a honlapon.

A **gazdálkodási** adatok közül azonban számos adatcsoport nem lelhető fel.

A honlapon jelenleg az alábbi civil szervezetek képviseltetik magukat:

Ócsai Polgári Kulturális Egyesület

Platán Egyesület a Családokért

Mozgáskorlátozottak Ócsai Egyesülete

Energy Kid's

Természetvédelmi és Idegenforgalmi Kht.

Ócsa Öreghegyi Pincesor Egyesület

Feltételezhető azonban, hogy több más olyan egyesület, illetve alapítvány is működik a településen, amelyek jelenleg még nem nyújtottak információt a működésükről, mivel az adatszolgáltatás önkéntességen alapszik.

A kapcsolattartás egyéb formái

A civil szférával történő kapcsolattartásnak az önkormányzat által használt formáiról az ügyfélszolgálati tevékenységekről szóló fejezetben már részletesen szóltunk.

A helyzetfelmérési adatok alapján megállapíthatjuk, hogy az önkormányzat és a Hivatal bár korábban hozott intézkedéseket mind a civil, mind pedig a vállalkozói szféra bevonására, az aktívabb kapcsolattartás előmozdítására azok az elmúlt évek során egyre kisebb hatékonysággal valósultak meg, illetve teljesen megszűntek.

Jelenleg a helyi rendeletek alkotását megelőző egyeztetéseken kívül valójában nem beszélhetünk az állampolgárok, a civil szervezetek, a vállalkozói élet szereplőinek bevonásáról a döntéshozatali mechanizmusba. Jelenleg nincsenek működő kapcsolati mechanizmusok. Könnyen belátható, hogy a helyi adók beszedése, kivetése nem elégséges formája a kapcsolattartásnak.

Szervezeti és informatikai megoldások a hálózatok létrehozására

Az önkormányzat az általa benyújtott pályázatában vállalta, hogy informatikai szoftver beszerzésével kívánja támogatni a fejlesztés során megvalósuló folyamatokat. Ennek érdekében a helyzetfelmérés során elvégeztük a hivatal informatikai helyzetének a hálózatokon nyugvó működési mód elterjesztése szempontjából releváns áttekintését.

A Hivatal Számítógép Hálózata

A Hivatal hálózata megosztás alapú hálózat, nincsenek kijelölt szerverek. A munkaállomások megosztott könyvtárait, valamint az internetet érhetik el a hálózatban lévő számítógépek. A levelező rendszer külső e-mail szervert használ.

A hivatalban vezeték nélküli hálózat is használható, melyhez a jogosult számítógép fizikai azonosítása után lehet hozzáférni. *(képviselői notebookok, polgármester, jegyző, stb.)*

A hálózatban a megosztásokhoz való hozzáférés pillanatnyilag nem szabályozott. A megosztásokhoz nincsenek jogosultságok rendelve és csak abban az esetben működnek ha az adott munkaállomás üzemel.

Hivatal számítógépein készülő dokumentumokról, beérkező és küldött e-mailekről nem készül mentés és napló.

A hálózat számítógépeinek vírusvédelme nagyrészt megoldott de nincs hálózati tűzfal ami megvédi a gépeket az esetleges külső behatolástól.

2.3.4. Képzés

A szervezetfejlesztési projekt végrehajtása során a megvalósításra kerülő képzések célja, hogy erősödjön a projekt menedzsment szemlélet és olyan hatékony ismeretek is kerüljenek be a szervezeti működésbe amelyek nagymértékben javíthatják az ügyfélszolgálat működési



hatékonyságát és az ügyfelek elégedettségét, a stratégiai tervezést, a költségvetési gazdálkodás hatékonyságát.

A képzések szorosan kapcsolódnak a szervezetfejlesztési projekt célkitűzéseéhez, ennek megfelelően az alábbi bontásban mutatjuk be a végrehajtandó képzési-oktatási feladatokat:

A képzések szakmai tartalma:

Stratégia-tervezési és teljesítménymenedzsment ismeretek

A képzés időtartama: 1 nap, várható eredmények:

Munkavégzés hatékonyságának növekedése a rendszerekben (akciótervek, stratégiai tervek, szervezeti célrendszerek) való gondolkodás, és egyértelmű, átlátható, motivációt fokozó teljesítményértékelési rendszer működtetésének eredményeképpen.

Folyamatoptimalizálási technikák, ügyfélkezelési ismeretek

A képzés időtartama: 2 nap, várható eredmények:

Ügyfélszolgálati működés hatékonyságának, az ügyfelek elégedettségének fokozódása az ügyfélszolgálaton dolgozó munkatársak kommunikációs stílusának fejlesztése, eredményesebb konfliktuskezelése, megfelelőbb időbeosztása, s ezeken keresztül alacsonyabb stressz szintje által.

Vezetőfejlesztés (szervezetfejlesztés, vezetői kommunikáció, folyamatszabályozás)

A képzés időtartama: 1 nap, várható eredmények:

Vezetői eredményesség növekedése az önbizalom és döntéshozatali hatékonyság fokozódásával változatos kommunikációs helyzetek menedzselésekor, megbeszéléseken való részvételkor, beosztottakkal való kapcsolataikban, és más, interperszonális szituációk során.

Projektmenedzsment módszertani ismeretek

A képzés időtartama: 2 nap, várható eredmények:

A tréninget során a csoporttagok alapvető ismereteket szereznek a projektmenedzsment tárgykörében (projektek működése, szervezése, projektek környezetbe illesztése, projektben történő részvétel), amely segítséget nyújt számukra az éppen aktuális és a jövőbeni projektek területén.

A képzések eredményeként elkészítendő dokumentumok:

- Tananyagok minden résztvevő számára
- Haladási napló

- Jelenléti ív
- Igazolás valamennyi résztvevő számára

2.4. FEJLESZTÉSI JAVASLATOK

A megfogalmazott fejlesztési javaslatokat az Összefoglaló jelentés 5. fejezete tartalmazza.

3. A HELYZETFELMÉRÉS TAPASZTALATAI

Munkamódszer

A helyzetfelmérés során az önkormányzat által benyújtott pályázatban vállalt szervezetfejlesztési feladatok végrehajtása érdekében több önálló, egymásra épülő módszert alkalmaztunk.

A **vezetői interjúk** a projektvezetővel és a projekt-team tagokkal történő egyeztetést követően a kijelölt vezetői körben zajlottak. A Hivatal kijelölt szakemberei biztosították a felmérést végzők számára szükséges információkat. Az interjúk vázlatát a jelentés 2. számú melléklete tartalmazza.

Az interjúkra az alábbi vezetői körben került sor:

Név	Beosztás / Szervezeti egység
Dönti Károly	polgármester
Bukodi Károly	alpolgármester
dr. Szabó György	jegyző
dr. Molnár Csaba	aljegyző
Uitz Erika	okmányiroda vezető
Kanyik Antalné	hatósági irodavezető
Táder Rózsa	adó irodavezető
Major Gábor	pénzügyi irodavezető
Majoros Csaba	beruházási és műszaki iroda
Szűcs Jánosné	Nefelejcs Napközi otthonos Óvoda igazgató
Morvai Lajos	Halászy Károly Általános Iskola igazgató

A helyzetfelmérés során **dokumentum elemzéssel** áttekintettük továbbá a Hivatali működés fő és támogató folyamatait, a Hivatal szabályzatait, a különböző tevékenységi területeken érvényben lévő dokumentumait és bizonylatait. A projekt megkezdésekor, illetve a

végrehajtás folyamán átadott szabályozó dokumentumokat a jelentés 3. számú melléklete tartalmazza.

A **szervezeti működést gátló tényezők feltárása**, továbbá a **szervezeti erősségek-gyengeségek beazonosítása** érdekében kérdőíves felmérést végeztünk a projektvezető által kijelölt munkatársi körben. A felmérésekben használt kérdőív minták, és a munkatársak által kitöltött kérdőívek a jelentés 4. és 5. számú mellékletét képezik. A szervezeti erősségek – gyengeségek felmérés számszerűsített összesítő adatait az összefoglaló jelentés 6. számú melléklete tartalmazza.

A szervezetfejlesztési törekvések elérését támogató további módszer a **munkanap-fényképezés** volt, amelyet a teljes Hivatali állomány tekintetében lefolytattunk a 2009. május 11. - május 22. időszakban. A munkanap fényképezés során használt felmérési lap-minta, és a munkatársak részéről kitöltött felmérési lapok a jelentés 7. számú mellékletét képezik.

3.1. DÖNTÉSI MECHANIZMUSOK KORSZERŰSÍTÉSE

3.1.1. Rendeletalkotási és egyéb szabályozási folyamatok

Munkamódszer

A helyzetfelmérés és a folyamatok feltérképezése e projekt fázis során a Hivatal működési folyamatainak, működését szabályozó dokumentumainak megismerése a Hivatal működésének fejlesztése és optimalizálása céljából.

A felülvizsgálat során átvizsgáltuk a Hivatal működése szempontjából releváns jogszabályokat, különös tekintettel a képviselőtestület által elfogadott rendeletekre, a Hivatal különböző szervezeti egységeiben érvényben lévő, különböző szintű szabályozó dokumentumait és bizonylatait. A felülvizsgálat kiterjedt továbbá a szervezet szabályzati rendszerének, szabályozottsági szintjének megismerésére is.

A szabályzati, szabályozási struktúra átvilágítása a Hivatal részéről átadott dokumentumok és kimutatások átvizsgálásával történt meg. Áttekintettük a rendelkezésre álló valamennyi, a szervezet működését meghatározó szabályozó dokumentumot, és azok egymáshoz való

viszonyát, különös figyelemmel a jogszabályi követelményekre, továbbá a szervezet működése szempontjából elengedhetetlen külső és belső szakmai igényekre.

Kapcsolódó dokumentumok

- Közzolgálati Szabályzat
- Gépjármű Üzemeltetési Szabályzat
- 13/2000./XI.8./ Ócsa Nagyközség Önkormányzat Képviselőtestületének rendelete Ócsa Nagyközség Önkormányzat Polgármesteri Hivatalának Ügyrendjéről
- 17/2007./XI.6./ Ócsa Város Önkormányzat Képviselőtestületének rendelete Szervezeti és Működési Szabályzatáról
- A képviselőtestület valamennyi rendelete
- Munkaköri leírások

A vizsgálat tapasztalatai

A belső szabályozás olyan eszközrendszer, amely segíti az önkormányzatot, hogy képes legyen ellátni mindazon a feladatokat, amely a létét és működését indokolja.

A szabályok egy része a külső környezetre – lakosságra, vállalkozásokra – vonatkozik, másik része viszont az operatív ügyek vitelében szabályozza a feladatok elvégzésének belső rendjét, a döntési mechanizmust, ezek szabályszerű elvégzéséért vagy éppen elmulasztásáért viselt felelősséget.

A jogszabályok – tartalmuktól függően - a képviselőtestületet, a polgármestert, illetve a jegyzőt jelölik ki az egyes döntések, feladatok felelőseként. Fontos megjegyezni, hogy általában a gazdasági életben, és a közigazgatásban különösen a „döntések” számos formában jelennek meg. Minden polgármester, jegyző naponta számos iratot ír alá, azonban talán nem is tudatosul kellően, hogy a legtöbb irat egyben valamilyen döntést jelent. Döntés, amely az iratot előkészítő személy(ek) munkája alapján lesz „megalapozott” vagy esetleg „szabálytalan”. Az is tudatosítandó, hogy esetleges probléma esetén – belső szabályozás hiányában – mindig az aláíró az egyszemélyi felelős, annak ellenére, hogy az is nyilvánvaló, hogy az aláírónak arra általában sem ideje, sem módja nincs, hogy rendszeresen felülbírálja, ismételten elvégezze a döntés-előkészítő munkát.

Éppen a jogszabályokban kiemelt jogkörök és felelősség indukálja, hogy a felelősségvállalásra kijelölt személy megszervezze, írásban szabályozza, hogy az adott ügyben a felelősségét milyen eljárást követően vállalja aláírásával, tételesen milyen kontrollokat kell elvégezni az adott eljárás során, ami biztosítja, hogy jogszabályoknak megfelelő, körültekintő, az állampolgárok érdekeit ugyanakkor szem előtt tartó döntés szülessen.

A belső szabályozás értelme éppen az, hogy tisztázza, mely döntések azok, amelyek csak több személy – különböző érdekeket tükröző – együttműködése esetén születhetnek meg, illetve melyek azok a döntések, amelyek egyedi előkészítést igényelnek, s az előkészítőnek különös felelősséggel kell eljárnia.

A döntés formája lehet önkormányzati rendelet vagy határozat, de a legtöbb szabályzat, hivatalos irat, megállapodás, szerződés, munkaköri leírás aláírása is döntést jelent, vagy éppen valamely tanácskozáson a hivatalos képviselőnek is lehet egyfajta „döntési” jellege.

Valamennyi szervezet, így egy önkormányzat működésének összehangoltságát, kiszámíthatóságát, törvényességét szabályok – különböző természetű normák – rendszere biztosítja. Ugyanakkor fontos látnunk, hogy a jogi szabályozás nem az egyetlen, s talán nem is mindig a leghatékonyabb eszköz a szervezettség és célirányos működés fenntartásához. A jogi normák sajátossága, ill. erőssége más szabályozási mechanizmusokhoz képest, azok elfogadottsága, megismerhetősége, számon kérhetősége és kikényszeríthetősége.

A Hivatal jelenlegi szabályozási rendszerében (szabályzat-struktúrában) az átadott dokumentumok alapján megtalálható a jegyzői utasítás, a szabályzat és az önkormányzat képviselőtestületének rendelete, illetve határozatai, de utóbbiak jellemzően nem Hivatali működést szabályozó döntéseket tartalmaznak. Ide sorolhatjuk még a munkaköri leírásokat, melyek szűkebb értelemben a munkatársak feladatainak meghatározásával válnak szabályozó dokumentummá.

A munkaköri leírások áttanulmányozása során megállapítottuk, hogy mind tartalmi, mind alaki szempontból hiányosak. Tartalmilag nem rögzítik egyértelműen és részletesen a kollégák feladatait, a kötelező munkajogi előírásokat nem tartalmazzák teljes körűen. Alakilag nem egységesek, szerkezeti felépítésük szervezeti egységenként eltérő. Nincs kidolgozott minta, amit a Hivatal használna a munkatársak munkaköri leírásának elkészítésekor.

A jegyzői (polgármesteri) utasítások egyfelől az SZMSZ-ben foglaltakat „bontják le” a végrehajtás szintjére, másfelől a hivatali működés feladatköreit, hatásköreit jelölik ki, illetve magasabb szintű jogszabályok végrehajtásának módjára adnak utasításokat (pl. a kiadmányozás rendje, kötelezettségvállalási szabályzat, polgármester egyetértési joga, jegyző-aljegyző feladatmegosztása, ügyirat-kezelési szabályzat, előterjesztések rendje, stb.).

Az **utasítás**, mint szabályozó fajta a Hivatalban jegyzői utasítás formájában létezik. Elmondható azonban, - részünkre átadott utasítások vizsgálata alapján – hogy nem tölti be azt a szerepet, amit a fenti definíció meghatároz, amelyet talán az alábbi példák jobban megvilágítanak.

A Közzolgálati Szabályzat rendelkezik a Hivatal dolgozói részére nyújtható különböző juttatásokról. Emellett a 18/2009-es jegyzői utasítás rendelkezik a munkatársak védőszemüveg juttatásáról, összegéről, elszámolási rendjéről, amelyről a szabályzatnak kellene rendelkeznie. Továbbá ilyen példa a Gépjármű Üzemeltetési Szabályzat és az azt konkretizáló jegyzői utasítások viszonya. A Szabályzat rendelkezik a gépjármű használatra jogosultak köréről, és ezzel egy időben több jegyzői utasítás is foglalkozik ezzel a kérdéskörrel.

E szabályozási terület esetében merült fel az a probléma is, hogy szinte valamennyi szabályzat és utasítás név szerint sorolja fel azokat a munkatársakat, személyeket, akiknek valamilyen jogot állapítanak meg vagy kötelezettséget írnak elő. Célszerűbb lenne feladathoz, munkakörhöz rendelni ezeket a jogokat és kötelezettségeket. Így elkerülhető lenne a szabályzatok módosítása, újabb és újabb utasítás kiadása minden olyan esetben, mikor a dolgozó kilép, munkakört vált, vagy adott esetben új munkatárs érkezik a Hivatalba.

Az egy azonos szinten megjelenő magas számú szabályozó dokumentum miatt könnyen kialakulhat, - és ez a felmérés tapasztalatai alapján jelenleg fennáll -, a túlszabályozottság állapota, amikor egy folyamatra vagy tevékenységi területre több, akár több szintű szabályt hagynak jóvá. Ez a magas szám magában hordozza annak a veszélyét, hogy sérül ezen szabályzó dokumentumok tartalmának nyomon követhetősége, módosításuk rendje, amely a Hivatal esetében egyértelmű hiányként definiálható.

A részünkre átadott **szabályzatok** átvizsgálása alapján megállapíthatjuk, hogy a működést támogató szabályozó dokumentumok tekintetében a Hivatal a meglévő szabályzataival eleget tesz a különböző jogszabályi minimum követelményeknek. A gépjármű használat és az emberi erőforrás-gazdálkodás (személyügy) területeken láthatjuk, hogy túlszabályozottság jelenik meg. Azonos hierarchiai szinten, ugyanahhoz a témakörhöz több jegyzői utasítás is van érvényben. A munkavédelem, tűzvédelem, informatikai biztonság területei még szabályozásra várnak.

A szakmai feladatellátáshoz kapcsolódó legfőbb dokumentum a Polgármesteri Hivatal Ügyrendjéről szóló önkormányzati rendelet, amelyről részletesen a rendeletalkotási folyamat elemzésénél szólunk, de alapjában véve megállapíthatjuk, hogy az Ügyrend nem kellő részletességgel szabályozza az egyes szervezeti egységek feladatait, és az ahhoz tartozó felelősségi és hatásköröket, így azok pontos meghatározására újabb szabályok megalkotása válik szükségessé. Ez nagyban hozzájárul a túlszabályozottság kialakulásához.

A szabályzatok körében is alapvető az a probléma, hogy nincs általános, egységes szabályalkotási leírás, amely egyértelműen rögzítené annak folyamatát, a nyilvántartás, módosítás menetét.

A **rendeletalkotási folyamat** áttekintésének és felülvizsgálatának a projekt megkezdésekor átadott dokumentumok, illetve a Hivatalban elvégzett kérdőíves felmérések eredményei, a helyszínen tapasztaltak és a vezetői interjúk során szerzett információk képezték az alapját.

A rendeletalkotás a jogszabályi előírásokból adódóan a képviselőtestület feladatkörébe tartozik. Természetesen a Hivatal a döntés-előkészítési folyamat során jelentős feladatokat lát el ezzel kapcsolatban. A rendeletalkotás folyamata szabályozottságának hiányosságaira a korábban leírtak teljes mértékben igazak, nincs szabályozás, nincs folyamatmegjelenítő modell, ami ennek az egységes és általános menetét rögzítené. A testületi döntések előkészítéséről és végrehajtásáról az önkormányzat esetében két dokumentum rendelkezik, a Hivatal működési rendjét leíró Ügyrend, illetve a képviselőtestület működését szabályozó

szervezeti és működési szabályzat. Mindkettőt a képviselőtestület fogadja el, rendeleti formában.

A képviselőtestület SZMSZ-e a testületi döntések egyik formájaként jelöli meg a rendeletet. Rögzíti továbbá, hogy a rendeletalkotás a testület hatásköréből nem ruházható át, annak elfogadásához minősített többség szükséges. A rendelettervezeteket a különböző bizottságok a testület elé terjesztést megelőzően véleményezik. Az SZMSZ a rendeletalkotási tárgyköröket, külön nem sorolja fel, több helyen, egyes feladatok leírásánál definiálja, hogy adott témakörben rendeletalkotási kötelezettsége van a testületnek.

Az önkormányzati rendeletek kihirdetéséről a jegyző intézkedik. Papír alapon és elektronikusan is vezetnek nyilvántartást. A Titkárságon megtalálhatóak a lefűzött rendeletek évenkénti bontásban. A hatályos rendeletekről külön nyilvántartást vezetnek. A kihirdetés a Hivatal hirdető tábláján, az önkormányzat hivatalos lapjában és a honlapon való közzétételben valósul meg.

Az SZMSZ mellékletét képezi az ún. Ellenőrzési Nyomvonal, amelynek meglétét az államháztartás működési rendjéről szóló 217/1998. (XII.30.) kormányrendelet írja elő. Ez a nyomvonal tartalmazza az önkormányzat, mint költségvetési szerv költségvetési tervezési, végrehajtási, pénzügyi lebonyolítási és ellenőrzési folyamatainak szöveges, táblázatba foglalt, illetve folyamatábrákkal szemléltetett leírását. (Utóbbi nem került bele az SZMSZ-be.) Ebben a dokumentumban rögzítik a költségvetés elfogadásával, végrehajtásával kapcsolatos rendeletalkotási folyamat fázisait. Az egyéb tárgykörű rendeletalkotási folyamatokra vonatkozó leírás, szabályozás nem lelhető fel a Hivatalban.

A Hivatalban és az intézményekben folytatott felmérések, szóbeli tájékoztatások alapján azonban elmondható, hogy a folyamatban résztvevő munkatársak nem az Ellenőrzési Nyomvonal leírása alapján végzik a munkájukat, hanem az évek óta kialakított gyakorlat, szokás szerint. A költségvetés tervezéséhez és végrehajtásához csak adatokat szolgáltatnak, a tervezési folyamatba nem vonják be őket.

A Hivatal testületi döntés-előkészítési és végrehajtási feladatait a Polgármesteri Hivatal Ügyrendje tartalmazza. Az Ügyrendet szintén rendelettel a képviselőtestület fogadja el. A rendeletalkotási folyamat leírásáról itt sem található szabályozás, erre vonatkozóan nem tartalmaz rendelkezést az Ügyrend. A Hivatal, illetve annak egyes szervezeti egységei feladatairól az Ügyrend szűkszavúan rendelkezik, inkább csak azokat feladatokat sorolja fel, amelyeket az önkormányzatokra vonatkozó jogszabályok (hangsúlyosan az Ötv.) minimálisan előírnak. Ez a hiányosság azért szembetűnő mert az egyes hivatali folyamatokat, ügymeneteket nem szabályozták, nem írták le (lásd a korábban leírtakat például projektmenedzsment keretein belül).

Úgy a költségvetéssel kapcsolatos rendeletalkotási folyamatra, mint az összes rendeletalkotási folyamatra általánosságban elmondható, hogy annak nincs kiépített, egységes és rögzített gyakorlata és folyamata, előkészítését a Hivatal felső vezetése, a bizottságok végzik, végül a képviselőtestület fogadja el. Azok a szabályozások (Pl. Ellenőrzési Nyomvonal), amelyek általános szabályalkotási rendelkezéseket is tartalmaznak, csak alapfokon tesznek eleget a jogszabályi előírásoknak, a gyakorlati alkalmazásuk minimális.

A szabályozó dokumentumok áttekintése után **összegzésként** megállapíthatjuk, hogy az önkormányzat Hivatala működési folyamatainak jelentős része szabályozott ugyan, de inkább csak a jogszabályi előírásnak való megfelelés szempontjából. A Hivatal rendelkezik ugyan a kötelezően előírt szabályzatokkal, rendeletekkel, de számos esetben az tapasztalható, hogy a kialakított ügymenet és az arra vonatkozó szabályozás nem mindig fedik le egymást. Ez természetesen nem azt jelenti, hogy az ügyintézés nem a jogszabályoknak, szabályzatoknak megfelelően történik, csak egyes esetekben a szabályzóban nem kellően részletezett az ügymenet leírása, az általában csak a kereteket – gyakran a törvényben foglalt minimumokat – rögzíti. A szabályzatokra, utasításokra, rendeletekre általánosságban elmondható jellemző, hogy a mit kérdésre (anyagi rendelkezés) kielégítő választ adnak, de a hogyan (eljárási rend) kérdés tisztázás szinte minden esetben elmarad. Ebből következően nincsenek jól körülhatárolt hatáskörök, felelősségi szintek, folyamatleírások, ügymenet modellek.

A szabályozások nem egységesek, nem képeznek áttekinthető rendszert. Jelenleg nem értelmezhető egy olyan szabályzat struktúra (belső szabályzat-hierarchia), amely pontosan

meghatározná, hogy mely területeket, folyamatokat, eljárásrendeket milyen súlyú dokumentummal kíván az önkormányzat szabályozni. A jelenlegi helyzet alapján megállapíthatjuk, hogy a kiadásukra, módosításukra, nyomon követésükre és nyilvántartásukra vonatkozó eljárásrend nem létezik.

3.1.2. Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátása

Munkamódszer

A projekt ezen részének végrehajtása során az ügyfélszolgálati folyamatok felmérése, megjelenítése, a folyamatok újragondolása, melynek eredménye alapján oktatás, képzés segítségével folyamatszervezési alapismeretek átadása, ügyfélkapcsolati menedzsment alkalmazása és hatékony panaszkezelési technikák elsajátítása valósul meg.

A helyzetfelmérés során áttekintettük az ügyfélszolgálati tevékenységre vonatkozó dokumentumokat (dokumentumelemzés), és a korábbi években készült elemzéseket, tanulmányokat. Felhasználtuk a vezetői interjúk során szerzett tapasztalatainkat, a szervezeti erősségek és gyengeségek felmérésének eredményeit, a Hivatal munkatársai körében végzett munkakörelemzés eredményeit.

Kapcsolódó dokumentumok

- Szabályzat a kiadmányozás rendről.
- Ügyirat kezelési szabályzat.
- 12/1991. /XII.2./ Ócsa Nagyközség Önkormányzat Képviselőtestületének rendelete a helyi adókról
- 9/1994./VI.22./ Ócsa Nagyközség Önkormányzat Képviselőtestületének rendelete az önkormányzat tulajdonában lévő lakások és helyiségek bérletéről
- 11/1996./X.30./ Ócsa Nagyközség Önkormányzat Képviselőtestületének rendelete egyes gyomnövények irtásáról, parlagfüvek és pázsitfüvek gondozásáról
- 2/1999./I.27./ Ócsa Nagyközség Önkormányzat Képviselőtestületének rendelete a szociális ellátások igénybeviteléről
- 8/1999./III.31./ Ócsa Nagyközség Önkormányzat Képviselőtestületének rendelete a tulajdonában lévő közterületek használatáról és közterületek rendjéről

- 13/2000./XI.8./ Ócsa Nagyközség Önkormányzat Képviselőtestületének rendelete Ócsa Nagyközség Önkormányzat Polgármesteri Hivatalának Ügyrendjéről
- 16/2004./XII.2./ Ócsa Nagyközség Önkormányzat Képviselőtestületének rendelete Helyi Építési Szabályzat
- 18/2005./IX.2./ Ócsa Város Önkormányzat Képviselőtestületének rendelete az első közös lakáshoz jutó családok támogatásáról
- 21/2005./X.28./ Ócsa Város Önkormányzat Képviselőtestületének rendelete a közigazgatási hatósági eljárásban az elektronikus ügyintézésről
- 8/2006./IX.29./ Ócsa Város Önkormányzat Képviselőtestületének rendelete a gyermekeket illető ellátásokról
- 10/2006./IX.29./ Ócsa Város Önkormányzat Képviselőtestületének rendelete az aktív korú nem foglalkoztatott rendszeres szociális segélyben részesülő személyek együttműködési kötelezettségéről
- 21/2006./XII.22./ Ócsa Város Önkormányzat Képviselőtestületének rendelete a talajterhelési díjról
- 1/2007./I.31./ Ócsa Város Önkormányzat Képviselőtestületének rendelete a járművek parkoló- és tárolóhelyei kialakításáról és a járművek parkolási rendjének szabályozásáról
- 15/2007./X.5./ Ócsa Város Önkormányzat Képviselőtestületének rendelete az állatok tartásáról
- 17/2007./XI.6./ Ócsa Város Önkormányzat Képviselőtestületének rendelete Szervezeti és Működési Szabályzatáról
- Munkaköri leírások

A vizsgálat tapasztalatai

Az önkormányzatok napi munkájában az ügyfélszolgálat azokat a kiegészítő, járulékos, az alapszolgáltatások szempontjából másodlagos tevékenységeket jelenti, amely révén az ügyfél és a hatóság együttműködése megfelelően hatékony, az ügyfél megfelelő tájékoztatást és segítséget kap ahhoz, hogy számára a legegyszerűbb legyen az eljárásban való részvétel és jogait megfelelő módon érvényesíteni tudja. Az ügyfélszolgálatnak a hivatali munka ésszerűsítését is szolgálni kell, mert lehetővé kell tennie az „ügyfeles” és „nem ügyfeles” tevékenységek különválasztását, és a munka jellegének megfelelő racionális szervezését.

Mint ilyen, természetesen jelentős hatást gyakorol az önkormányzat imázsára, megítélésére az állampolgárok által. Ahogyan az üzleti szférában már a kezdetektől, úgy a közigazgatásban is egyre inkább az elégedett ügyfél lesz a siker legfőbb mércéje. Az ügyfél-elégedettség egyrészt a választási ciklusok során kap jelentőséget, másrészt folyamatosan részét képezi az önkormányzat társadalmi kontrolljának.

Ügyfélszolgálati rendszerszervezésnek nevezhetjük azt a feladatot, melynek során az adott közigazgatási szervezet működési, irányítási viszonyaiba szervesen illeszkedve megtervezik, kialakítják, bevezetik az ügyfélszolgálati funkciót, feladatait, munkafolyamatait, biztosítják szabályozási, szervezeti, személyi, információs, technikai, anyagi és egyéb feltételeit. Mindezek együttesen hozzájárulnak az ügyfélszolgálati munka végzésének megfelelő körülményeihez a szervezet működési és irányítási rendszerének szerves részeként.

Az önkormányzat ügyfélszolgálati tevékenysége a Hivatalon belül jelenleg két helyen valósul meg, az önkormányzat épületében található ügyfélszolgálati irodán (2364 Ócsa, Bajcsy Zsilinszky u. 2.) és az Okmányirodában, mely a Hivataltól különálló, épületben található (2364 Ócsa, Bajcsy-Zsilinszky u. 26.). Az Okmányiroda Gyál város kihelyezett okmányirodájaként működik (korábban Dabas város kihelyezett irodájaként), de a Hivatal szervezeti egységként. A Hatósági és Ügyfélszolgálati Irodán 6 fő dolgozik, az Okmányirodában 7 fő. Mindkét szervezeti egységben a munkatársak rendelkeznek a megfelelő képzettséggel.

A helyszínen tapasztaltak alapján megállapítjuk, hogy az **Okmányiroda** elhelyezkedése és épülete teljesen kielégíti a lakosság igényeit, az ott dolgozók elégedettek a munkakörülményekkel és a munkakörnyezettel. Az épületben külön ügyfélváró került kialakításra. Az ügyfelek érkezési sorrendben intézhetik ügyeiket, tájékoztatásuk a helyszínen szórólapok segítségével történik, egyébként pedig telefonon, illetve az önkormányzat honlapján, a helyi lapban tájékozódhatnak az okmányiroda működésével kapcsolatban. Információs pult vagy szolgálat nem működik. Az épület akadálymentes, az irodán belüli közlekedés mozgáskorlátozottak vagy akár babakocsival érkezők számára is megfelelő. Illetékfizetésre a közvetlen közelben lévő postán van lehetőség. Az egyes



ügyekhez szükséges biztosítások megkötésére helyben van lehetőség. Az épületen belül lehetőség van adott esetben további munkaállomások kialakítására.

Az iratok biztonságos őrzése nem minden esetben megoldott (zárható iratszekrények hiánya). Az épület biztonságtechnikai felszereltsége megfelelő, mozgásérzékelővel, riasztókészülékkel, tűzjelzővel és tűzoltó készülékkel felszereltek a helységek. A biztonságos munkafeltételek meglétét erősíti az a tény, hogy a körzeti megbízott irodája az okmányiroda épületével egy udvarban található.

Az ügyiratok és statisztikák vizsgálta alapján elmondható, hogy egyes igazgatási szakterületeken jelentős elmaradás tapasztalható. Az ügymenetből egyértelműen kiderül, hogy az elmaradást nem az okozza, hogy a munkatársak az ügyek nagy száma miatt túlterheltek. Sokkal inkább az, hogy az Okmányiroda nem önálló és ezért számos esetben többletmunkát kell végezni. Az iroda a gyáli irodával azonos szerverkódot használ, ezért az Ócsához tartozó ügyeket csak úgy tudják különválasztani, hogy külön kézi nyilvántartást vezetnek, a gépi leválogatás után kézi leválogatással kell az ócsai ügyeket a gyáliaktól elkülöníteni. A legnagyobb elmaradás a közlekedési igazgatási ügyekben mutatható ki, itt akár fél éves csúszás is előfordul.

Általánosan elmondható, hogy az okmányiroda jól működik, a jogszabályban támasztott feltételeket teljesítik. A felhalmozódott ügyhátralék megszüntetésének egyetlen lehetősége az lenne, ha az ócsai okmányiroda önálló státuszt kapna, mely természetesen nem a helyi önkormányzat döntésén múlik. Az önállóságot indokolná az is, hogy Bugyi településsel együtt közel 16.000 ezer fő okmánykezelését látja el az iroda, valamint a gyáli iroda által ellátott települések közül némelyik távolságban és közlekedési szempontokból is közelebb esik Ócsához.

Az okmányügyintézésen kívüli általános ügyfélszolgálati tevékenység az önkormányzat fő épülete melletti külön épületben történik, melyet a **Hatósági és Ügyfélszolgálati Iroda** lát el. Ezen kívül megadott időpontban végez ügyfélszolgálati tevékenységet a Titkárság, a Pénzügyi Iroda, a Műszaki, Beruházási és Vállalkozói Iroda valamint az Adóügyi Iroda is.



Az Adóügyi Iroda munkáját az adóellenőrzések során egy külső cég segíti.

A Hatósági és Ügyfélszolgálati Iroda anyakönyvi ügyekkel, szociálpolitikai, gyermekvédelmi ügyekkel, gyámüggyel, birtokvédelmi ügyekkel, ipari és kereskedelmi ügyekkel foglalkozik. Az Ügyfélszolgálati Iroda vezetője irodavezetői munkaköre mellett ellátja a Hivatal személyzeti feladatait is. Az általa korábban ellátott szabálysértési feladatokat az aljegyző vette át.

A munkakörnyezettel kapcsolatban általánosan a következőket lehet megállapítani: egyértelműen érezhető az igény mind az itt dolgozó kollégák, mint az ügyfelek részéről, hogy mindamellett, hogy kulturált, rendezett feltételek mellett folyik az ügyintézés, az egyterű ügyfélszolgálati iroda nem szerencsés munkaszervezési és adatkezelési szempontból. Itt történik az anyakönyvi ügyintézés, a szociálpolitikai ügyintézés, sőt az irodavezető osztott munkaköréből adódóan a hivatal munkatársai személyzeti ügyeinek intézése is, amelyek jellegükből adódóan bizalmi természetűek, jogszabályban is rögzített személyes adatok kezelésének minősülnek. Az optimális az lenne, ha ezeket a feladatokat külön leválasztott helyiségekben végeznék, de minimálisan egy erre kialakított tárgyaló teremben történne az ügyfelek fogadása. Az elmondottakból kiderül, hogy az épületben fűtetlen iroda is van, amelyet a téli hónapokban nem tudnak használni.

A panaszkezelés az ügyfélkiszolgálás sajátos, minősített feladata, a normálistól eltérő – az ügyfél által kifogásolt – ügyekkel, megkeresésekkel összefüggő ügyfélkapcsolati tevékenységek ellátása. Az esetenként felmerülő panaszkezelés folyamata a Hivatalban nem szabályozott, amennyiben ilyen előfordul a polgármester, a jegyző, illetve az aljegyző személyesen fogadja az ügyfeleket, vagy mennek ki a helyszínre. E tevékenységek folyamata nem dokumentált, nem követhető nyomon, a panaszok kezelése a vonatkozó jogszabályoknak megfelelően történik.

A *másik* említett *négy iroda* által végzett ügyfélszolgálati tevékenység a napi ügyintézés helyével azonos légtérben történik, attól nem különül el. Az ügyfélfogadási idő a Hatósági és Ügyfélszolgálati Irodával nem azonos, szinte minden ügyfajta esetében más időben és

helységben történik. Sok esetben a technikai feltételek (informatikai, kulturált ügyfélfogadási lehetőségek) nem kielégítőek. Az ügyfelek a meghirdetett és meghatározott fogadó időn kívül is szabadon jöhetnek, ami nagymértékben hátráltatja a nyugodt, folyamatos munkavégzést.

Az ügyfélfogadási idők közzététele, a lakosság körében való kihirdetése jól működik. Az ügyfélszolgálati ügyintézéshez szükséges dokumentumok felsorolása, bevallások, nyomtatványok elérhetősége biztosított. Az önkormányzat honlapján, hivatalos lapjában, hirdetőtáblán elérhetőek ezek az információk.

A Hivatal személyzeti ügyeinek kezelése az ügyfélszolgálati tevékenységhez hasonlóan kissé nehézkes, túlbonyolított. Az ezzel kapcsolatban felmerülő feladatokat két kolléga látja a Hatósági és Ügyfélszolgálati Iroda vezetője és a Pénzügyi Iroda egy munkatársa. Előbbi a közszolgálati és a munkajogi jogviszony létesítésével, megszüntetésével, fenntartásával kapcsolatos feladatokat, utóbbi az ehhez kapcsolódó bérszámfejtési folyamatokat végzi. A jegyzői titkárságon dolgozó kolléga intézi a KÖZIGTAD-al kapcsolatos statisztikai jelentéseket. Ezen feladatok intézésére egy számítógép áll rendelkezésre, valamennyi kolléga, akik ezen a területen dolgoznak, ezt az egy gépet használják. A vizsgálat időpontjában a bérszámfejtő szoftver beszerzés alatt volt.

A munkáltatói jogokat a Hivatal jegyző látja el. A helyszíni vizsgálat során megállapítást nyert, hogy a személyzeti anyagok a polgármester szobájában található pánccsaszekrényben kerültek elhelyezésre. Ez adatkezelési szempontból mindenképpen aggályos, ha személyzeti feladatokkal kapcsolatos ügyintézés történik, nehézkes az azokhoz való hozzájutás.

Összességében a következő megállapításokat tehetjük a Hivatal ügyfélszolgálati tevékenységével kapcsolatban:

A Hivatal feladataiból adódóan az államigazgatási feladatok ellátása során nap mint nap

közvetlenül - személyesen, telefonon, írásban, elektronikus postán (e-mailen) - vagy közvetve - bejelentéseik, beadványaik útján - állandó és szoros kapcsolatban áll az állampolgárokkal.

Az ügyfélszolgálati tevékenység a Hivatal valamennyi irodáján úgynevezett „többablakos” rendszerben folyik, beleértve a jegyzőt az aljegyzőt is. Ebből adódóan szétagoltan, eltérő időben, helyen és módon történik az ügyfélfogadás. Nem beszélhetünk egységes ügyfélszolgálat ügyintézési folyamatról, egységes ügyfélfogadási időről, egyes ügyek intézésének általános modellezéséről. Ez persze adódik abból, hogy nincs általános ügyfélszolgálati folyamatleírás, nincs kialakított általános ügymenetmodell és nem egy szervezeti egységben történik az ügyfélfogadás/ügyfélszolgálati tevékenység végzése.

Az ügyfeleknek eltérő helyszíneken kell a szolgáltatást igénybe venni. A személyes adatkezelés biztonsága nem valósul meg, mivel nincs elkülönített helység a bizonyos szintű „diszkréciót” igénylő ügyek intézésénél. (Anyakönyv, szociálpolitikai ügyek, de még a hivatali személyzeti ügyek esetében sem). Az ügyfélfogadás és az ügyek feldolgozása egy helységben történik, így legtöbb esetben az egyik biztosítása megnehezíti a másik ellátását.

A munkatársak részéről folyamatosan fennáll az igény egy általánosabb és kiterjedtebb jogi segítségnyújtásra, kifejezetten az ügyfélszolgálati tevékenységekre vonatkozóan. Ügyintézői szinten hiányzik a jogszabályok változásának folyamatos nyomon követése, CD jogtár mindenki általi elérhetősége. A közlönyök figyelése és megismertetése a munkatársakkal nehézkes, nincs egységes gyakorlat. Szakmai továbbképzésen részt vesznek a munkatársak, de Hivatalon belül ilyenre nincs lehetőség.

A panaszkezelés nem hatékony, nincs rögzített folyamata. Mivel ezt a tevékenységet a polgármester és a jegyző rendszerint személyesen látja el a Hivatali munkatársak nem is ismerik a hatékony panaszkezelés mibenlétét, nem rendelkeznek olyan ismeretekkel, amelyek birtokában képesek lennének ezeknek a problémáknak a hatékony kezelésére.

A személyzeti anyagok kezelésére és feladatok végzésére hasonlóképpen elmondható, hogy nem egységes. Több helyen (Ügyfélszolgálati Irodán), eltérő szervezeti egységben (nem a munkáltatói jogkör gyakorlója alatt közvetlenül), több kolléga végzi, széttagolva egyes részterületekre. A személyes adatkezelés a személyügyi anyagok tekintetében nem biztosított, mivel a polgármester szobájában kerültek elhelyezésre, így ezekbe az anyagokba való betekintés regisztrációja bizonytalan.

3.1.3. A belső szervezeti egységek közötti együttműködés javítása és a koordinációs funkció színvonalának növelése

A.) A SZERVEZETI MŰKÖDÉST GÁTLÓ TÉNYEZŐK FELMÉRÉSE

Munkamódszer

A felmérés célja, a szervezeti működés hatékonyságát gátló tényezők azonosítása, amelyek akadályozhatják a Hivatal sikerebb feladatellátását.

A szervezeti működést gátló tényező felmérés statisztikai alapokra épülő, nem önálló módszer, hanem segédeszköz, amely rámutat az adott szervezet kritikus területeire, a működést gátló tényezőkre (gyenge pontokra). Ennek megfelelően a kérdőíves felmérés alapvetően negatív állításokat fogalmazott meg. Ezek közül a negatív állítások közül kellett a felmérésbe bevont munkatársaknak bejelölniük azokat, amelyeket úgy ítélték meg, hogy teljesen, vagy nagymértékben jellemzi a Hivatalt, a szervezeti működést. Abban az esetben, ha a válaszadó szerint a megfogalmazott állítás csekély mértékben, vagy egyáltalán nem jellemzi a Hivatalt, akkor azt a mezőt üresen hagyta.

A felmérésben alkalmazott kérdőívek (az összefoglaló jelentés x. számú melléklete) kiértékelése során legalább annyira fontos, hogy a bevont munkatársak köre mennyire tájékozott és mennyire képvisel azonos nézetet, mint az, hogy mivel van probléma. Tekintettel arra, hogy a kérdőív kitöltése anonim (a kiértékelés mindenképp), nem elemezhető, hogy a kérdőívet kitöltő személy elfogult-e vagy ismerethiányos, vagy éppen ő az, aki legjobban ismeri a szervezetet.

Tapasztalatok a működést gátló tényezők felmérése alapján

Az alkalmazott kérdőív 90 állítást tartalmazott a szervezeti működés 9 fontos területére vonatkozóan. Az egyes értékelendő területeket jelképező kérdéscsoportok 10-10 kérdésből álltak.

Az értékelt, lehetséges működési gátlótényezőt jelentő területeket, kérdésköröket az alábbiak szerint határoztuk meg:

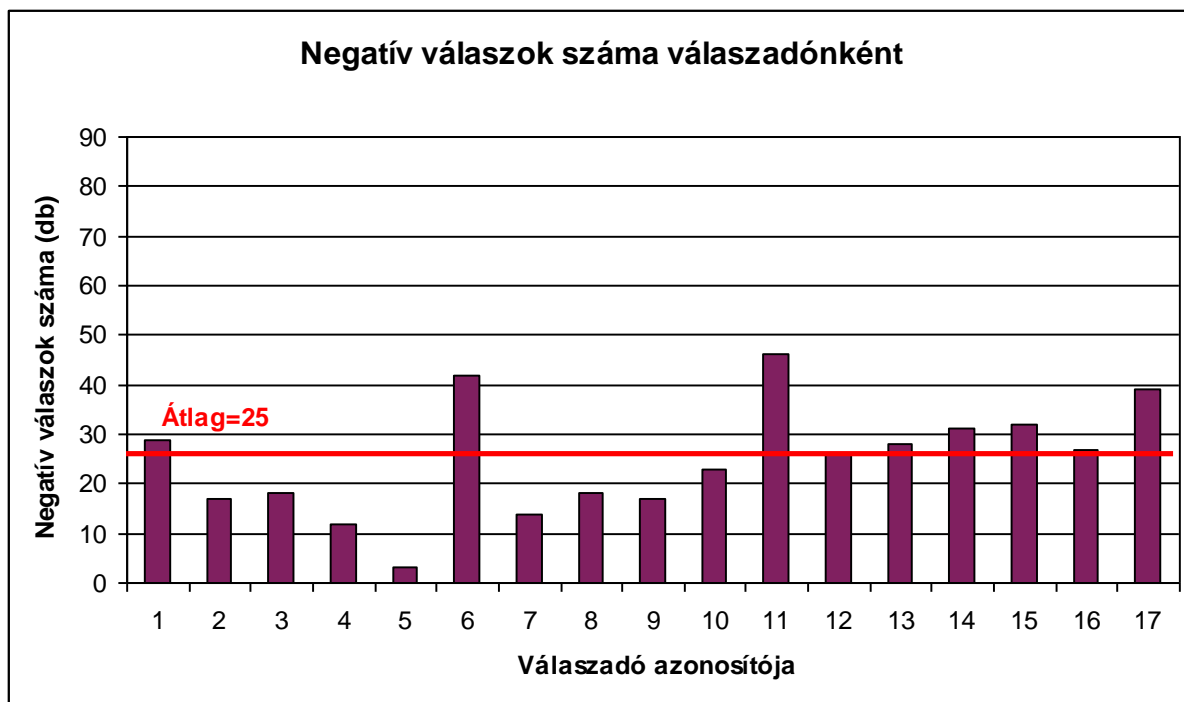
- Szervezeti struktúra
- Irányítás
- Képzés
- Motiváltság
- Kreativitás
- Együttműködés
- Vezetési filozófia
- Célkitűzések
- Elismerési rendszer

Az egyes állítások valós jellegét igen-nem válaszokkal lehetett minősíteni. Az adatgyűjtés során összesen 20 főt kértünk fel, amelyből 17 fő töltötte ki a szervezeti működés gátló tényezőit értékelő kérdőívet.

A gátlótényezők felmérésében alkalmazott módszertan elmélete szerint, ha minden negyedik válaszadó (25%) egyetért valamely negatív megfogalmazással, akkor azzal foglalkozni kell. Ez a jelen felmérés esetében tekintettel a 17 fős mintára 4 és 5 fő közé esett. A felmérés eredményeinek nagyobb fokú pontossága érdekében ezt az értéket a vizsgálat során 4 főben határoztuk meg.

A feldolgozás, értékelés során rossz megítélésüként azokat a kérdéseket emeltük ki, amelyek a 25 %-os negatív megítélési határértéknél rosszabb eredményt értek el, illetve jó megítélésüként azon kérdéseket, amelyeket egyetlen válaszadó sem jelölt meg.

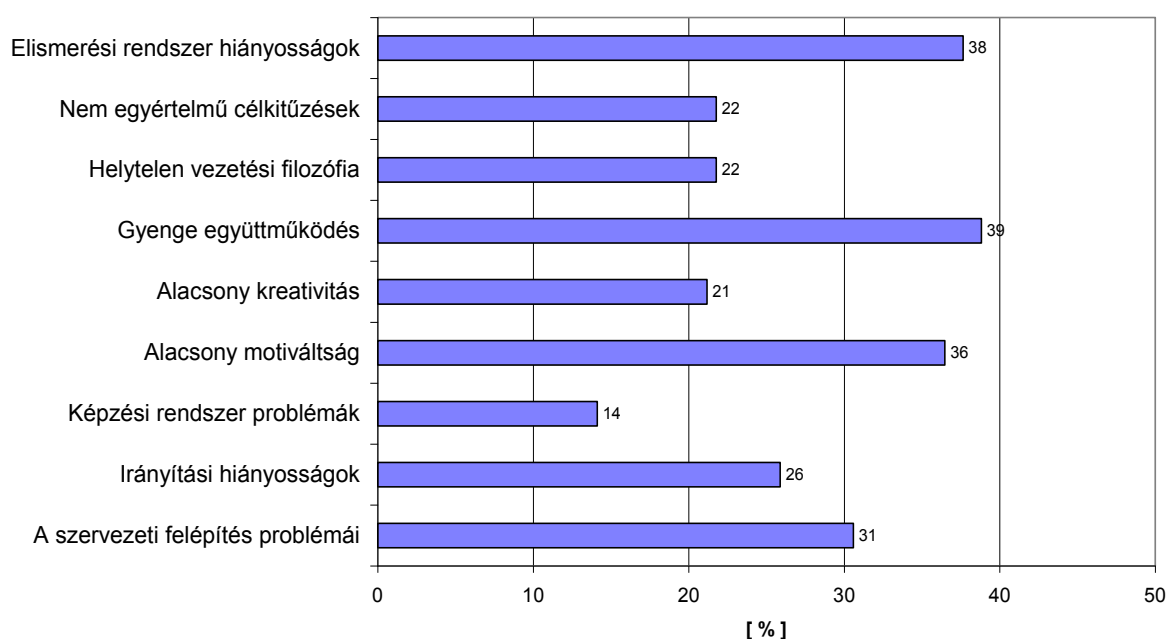
Az alábbi ábrán jól látható, hogy a kérdőívet kitöltő munkatársak véleménye között jelentősnek látszó eltérés tapasztalható.



A 9 vizsgálati területre vonatkozó, összesített kérdőíves adatgyűjtési eredményeket mutatja be a következő ábra.

A diagramon az oszlopok hosszúsága egyenesen arányos azzal, hogy a kollégák mennyire ítélik problémásnak az adott irányítási területet, azaz a kérdéscsoportonként maximálisan elérhető 170 (kérdéscsoportonként 10 kérdés*17 kitöltő személy) negatív válaszhoz viszonyítva milyen arányban jeleztek a kívánttól eltérő állapotot.

A SZERVEZETI MŰKÖDÉST GÁTLÓ TÉNYEZŐK ÁTTEKINTÉSE



Az összesített kérdőíves adatok alapján megállapítható, hogy a munkatársak

- a gyenge együttműködést,
- az elismerési rendszer hiányosságait,
- az alacsony motiváltságot,
- a szervezeti felépítési problémákat, valamint
- az irányítási hiányosságokat

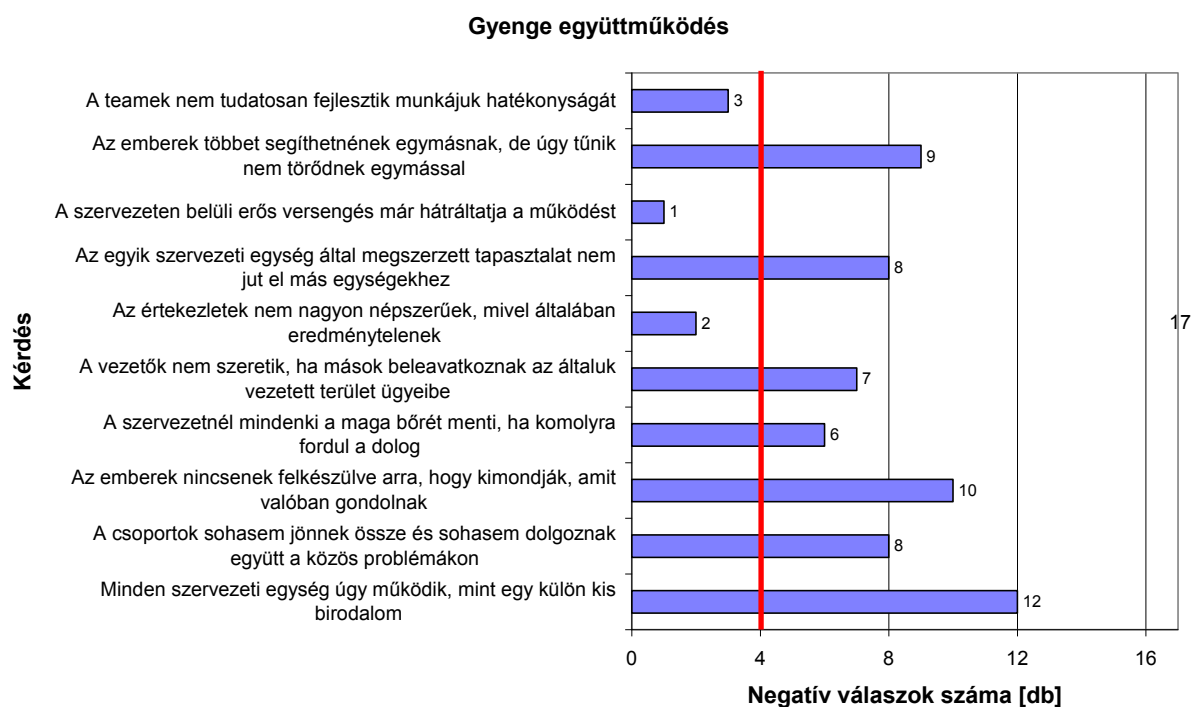
tekintik meghatározó gátlótényezőknek, a szervezeti működés hatékonysági problémái elsődleges okának.

Az előzetesen meghatározott kilenc területből a fenti öt megítélése volt rosszabb, mint a szervezeti és működési megítélés szempontjából határértéknek tekinthető 25 %-os érték.

Az alábbiakban a hatékony működést gátló tényezők elemzése során

- az 5 kiemelten negatív megítélésű irányítási-rendszer terület részletes elemzését adjuk meg, illetve
- külön vizsgáljuk továbbá a fennmaradó 4 felmérési területen a kiemelkedően rossz és a jó megítélésű kérdéseket.

Együttműködési problémák



Az együttműködésre és a közös célok meghatározására és megvalósítására vonatkozó problémák súlyát jelzi, hogy a kérdéscsoportba tartozó állítások közül 7(!) esetben jelezte 4-nél több válaszadó hibásnak a tapasztalt működést.

Fontosabb megállapítások:

A munkatársak megítélése szerint a szervezeti egységek szigetekként, alacsony együttműködési készséggel működnek. A területek között a megszerzett tapasztalatok átadása alacsony szintű, esetenként hiányzik.

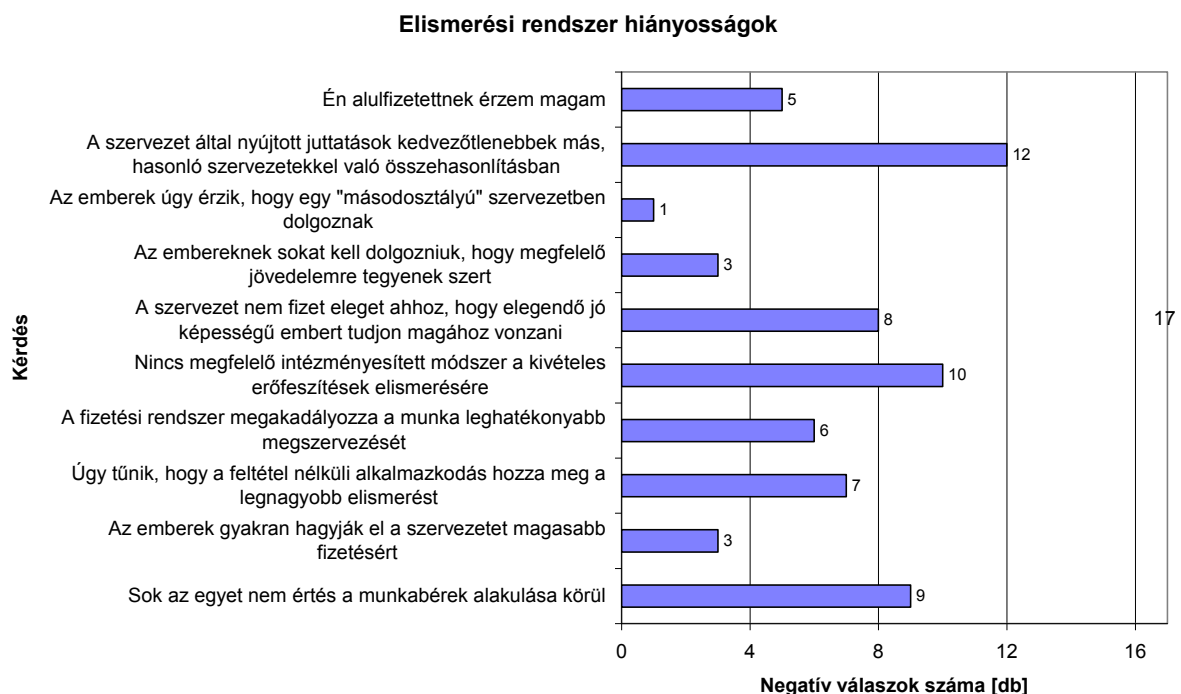
A szervezeti egységek rossz együttműködését valószínűsíthetően az is befolyásolja, hogy a csoportok (team-ek) sohasem jönnek össze és sohasem dolgoznak együtt a közös problémákon. A csoportmunka hiánya problémákat okoz a hatékonyabb feladatellátás elérésben.

A többség véleménye szerint a munkavállalók nincsenek felkészülve arra, hogy kimondják, amit valóban gondolnak. Ez az állítás arra utal, hogy nemcsak az egységek között, hanem az egységeken belül is gyenge az együttműködés, illetve a kommunikáció.

A napi munkakapcsolatokban alacsony szintű az együttes problémamegoldásra, az őszinte kommunikációra való törekvés. Probléma esetén a felelősség megállapítása esetenként nehézségekbe ütközik.

Az egyes szervezeti egységekben felhalmozódott tudás és tapasztalat az alacsony fokú együttműködés miatt nem hasznosul kellő képen, mivel ezek az információk nem jutnak el más szervezeti egységekhez.

Az elismerési rendszer hiányosságai



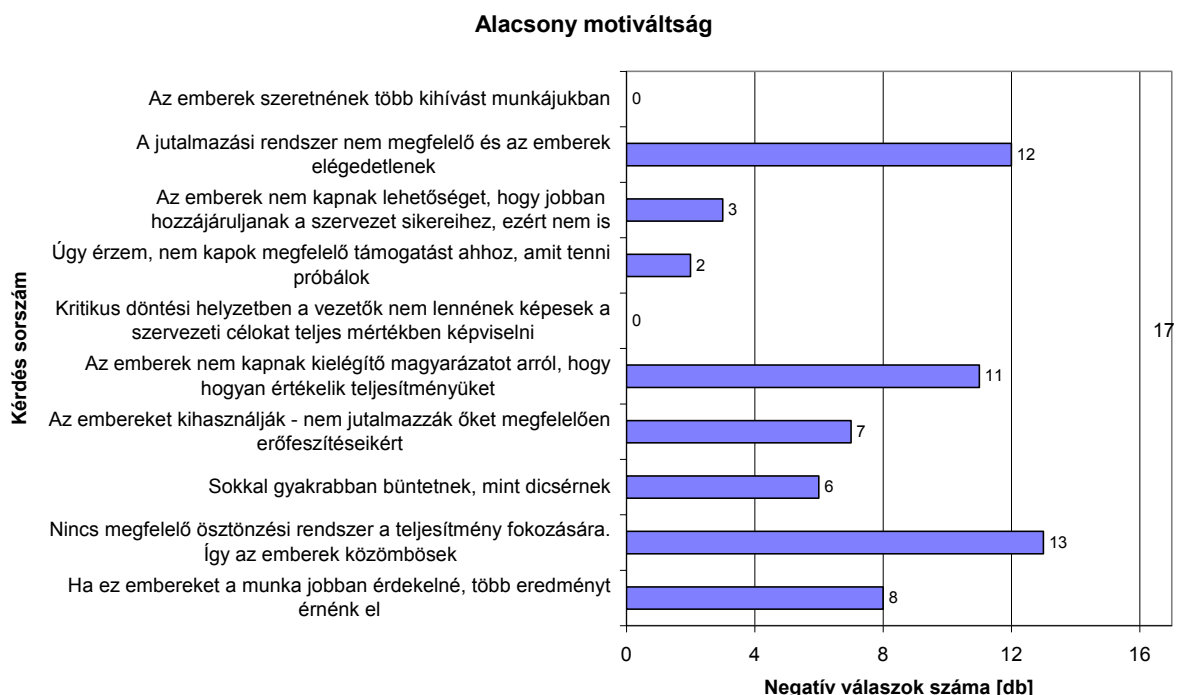
A témakör értékelése során feltétlenül ki kell emelnünk, hogy a munkatársak a szervezet által nyújtott juttatásokat, hasonló szervezetek lehetőségeivel összehasonlítva kedvezőtlenebbeknek látják.

A megkérdezettek körében gyakori volt az a vélemény, hogy a munka, illetve túlmunka elismerése (anyagi, erkölcsi) nem mindig áll arányban az elvégzett munka mennyiségével, értékével. Nincs egyetértés annak megítélésében, hogy a különböző munkakörökben dolgozók juttatásai mennyire állnak arányban az elvégzett munkával.

A 17 megkérdezettből heten értettek egyet azzal a megállapítással, hogy „Úgy tűnik, hogy a feltétel nélküli alkalmazkodás hozza meg a legnagyobb elismerést.” Itt szeretnénk felhívni a figyelmet arra, hogy egy fejlesztési lehetőségek előtt álló szervezetben az alternatív vélemények alapot jelenthetnek a fejlődési irányok és lépések meghatározásához. Természetesen a véleménynyilvánítás ideje, helye és módja nem lehet tetszőleges.

Megfontolást érdemlő vélemény továbbá, hogy fejlesztendő vezetői gyakorlatnak tartják a munkatársak által nyújtott teljesítmények értékelésének visszacsatolását, a pozitívumok, valamint a fejlesztésre szoruló képességek és készségek azonosítását.

Alacsony motiváltság



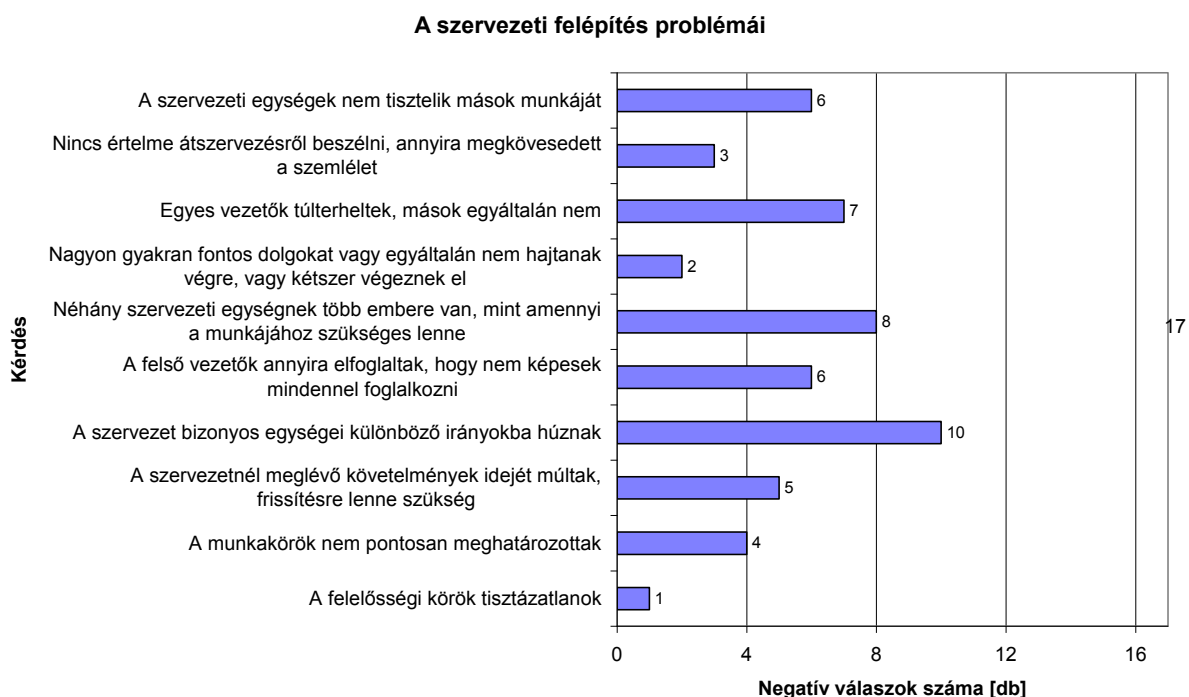
Egy szervezet hatékony működését – a szolgáltató szférához tartozó közigazgatási területen különösen – nagymértékben meghatározza a szervezetben rendelkezésre álló emberi erőforrás színvonala. Ezt a színvonalat kifejezett mértékben befolyásolja a munkatársak motiváltsága.

A felmérés eredményei alapján megállapítható, hogy a válaszadók többsége szerint:



- nem megfelelő az ösztönzési és a jutalmazási rendszer,
- a munkatársak nem kapnak kellő mennyiségű információt a teljesítmény-értékelési rendszerről, továbbá
- ha motiváltabbak lennének, jobb eredményeket érhetne el a szervezet

A szervezeti feladatok tisztázatlanságához kapcsolódó problémák



A szervezeti struktúra témakörébe tartozó állításokat a felmérés eredményei alapján a válaszadók a negyedik helyen említették a kilenc kérdéskör tekintetében.

Az együttműködési problémák eredményeit erősíti az a tény, hogy a munkatársak többsége egyet értett azzal az állítással, hogy "A szervezet bizonyos egységei különböző irányokba húznak", továbbá, hogy bizonyos szervezeti egységek nem kellő mértékben tisztelik mások munkáját.

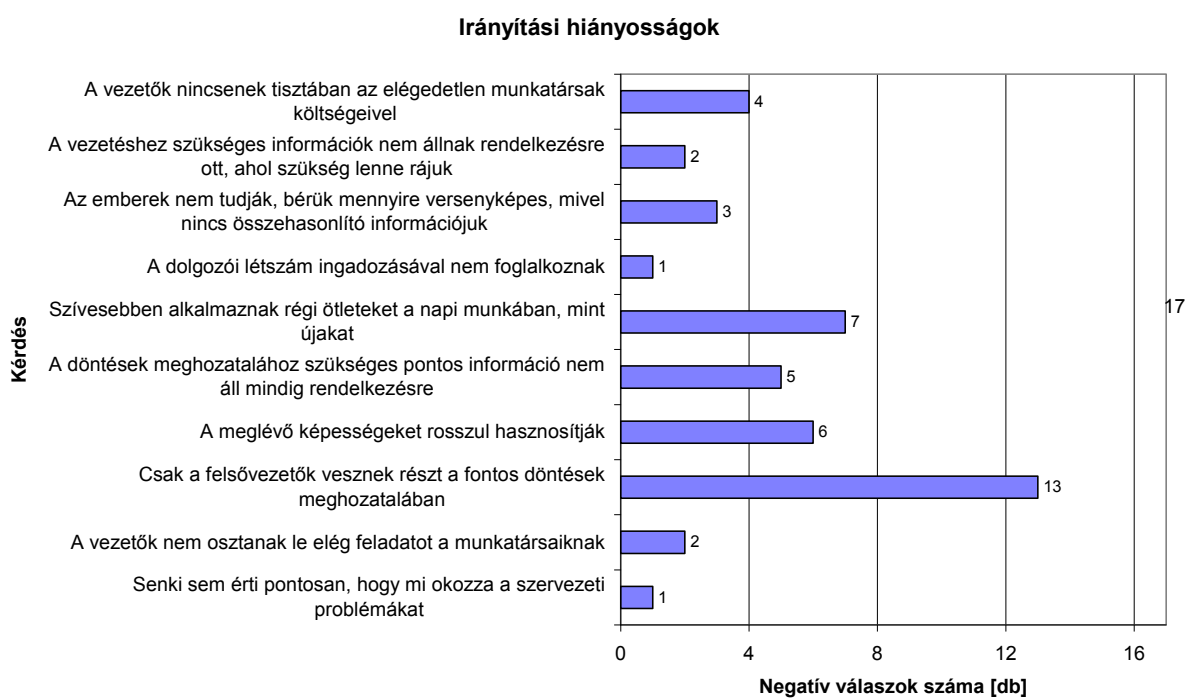
További fontos megállapítás, hogy a szervezeti felépítés hiányosságának tekintik azt, hogy bizonyos szervezeti egységek több munkatárssal rendelkeznek, mint amennyi indokolt volna.

A vezetők aránytalan leterheltségét is gátló tényezőként kell értékelnünk, és ezzel párhuzamosan jelentkezik az is, hogy a felső vezetők oly mértékben leterheltek, hogy nem jut minden feladatra kellő energia.

A szervezeti működés fejlesztésére vonatkozó igény jelentkezik a válaszadók részéről, amikor egyetértenek azzal az állítással, hogy a jelenleg meglévő követelmény-rendszer frissítésre szorul.

Általános munkatársi véleménynek tekinthetjük az egyetlen negatív válasz alapján, hogy a felelősségi körök kellően tisztázottak, ugyanakkor a munkakörök pontos meghatározása a négy válasszal már eléri a kritikus 25%-os szintet.

Irányítási hiányosságok



Általános igényként jelenezik a munkatársak részéről, hogy a fontosabb döntések előkészítésébe vonják be őket a megfelelő módon. Jelenleg ebben csak a felső vezetők vesznek részt. Ezzel az állítással a 17 válaszadóból 13 egyetértett!

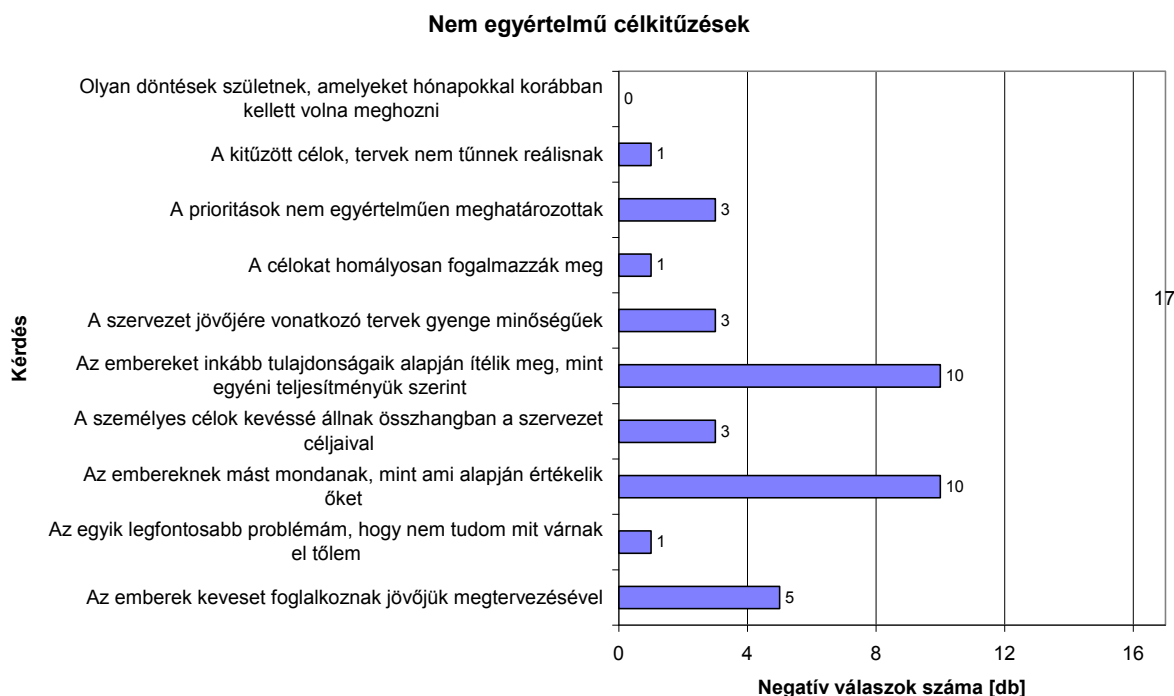
Ezzel összhangban a munkatársak álláspontja, hogy a döntések meghozatalához és a vezetéshez szükséges információk nem mindig állnak rendelkezésre ott, ahol szükség lenne rájuk.

A szervezetfejlesztési igény jelentkezik a válaszadók részéről, akkor, amikor heten egyetértenek azzal az állítással, hogy „Szívesebben alkalmaznak régi ötleteket a napi munkában, mint újakat”.

További fejlesztési lehetőséget rejt azaz eredmény, mely szerint a hatékony működést gátolja, hogy a szervezetben meglévő képességeket nem megfelelően hasznosítják.

Gátlótényezőkkel kapcsolatos tapasztalatok a további vizsgálati területeken

A következő megállapítások azokhoz a vizsgált területekhez kapcsolódnak, amelyek mint a szervezeti működés gyengeségére utaló kérdéskör nem kaptak kiemelt jelentőséget a vélemények alapján, de a kérdéskörön belül egyes problémák az átlagosnál nagyobb hangsúlyt kaptak.

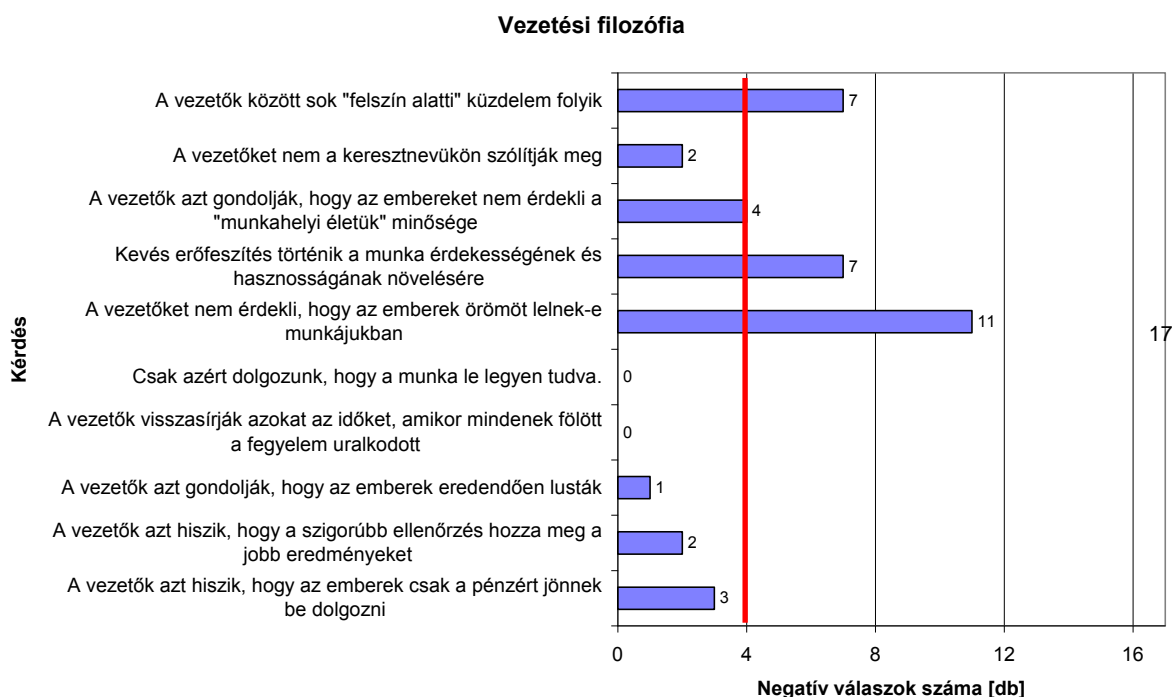


A témakörben két kérdés erős negatív megítélése azt mutatja, hogy az egyéni teljesítmény-értékelés jelenlegi helyzetét nem tartják megfelelő színvonalúnak a válaszadók.

Gyakori probléma a szervezetek életében, hogy ha a munkatársak nincsenek megfelelően tisztában a szervezet stratégiájával. Ennek a problémának a kezelése több ember számára stressz helyzetet okoz, illetve nagy egyéni áldozatvállalást követel.

Tekintettel arra, hogy bármilyen fejlesztési, változtatási döntés csak az érintettek bevonásával hozhat eredményt, ezért úgy gondoljuk, hogy a jelenlegi helyzet megváltoztatása bármely rendszerfejlesztési program első számú prioritása.

Vezetési filozófia



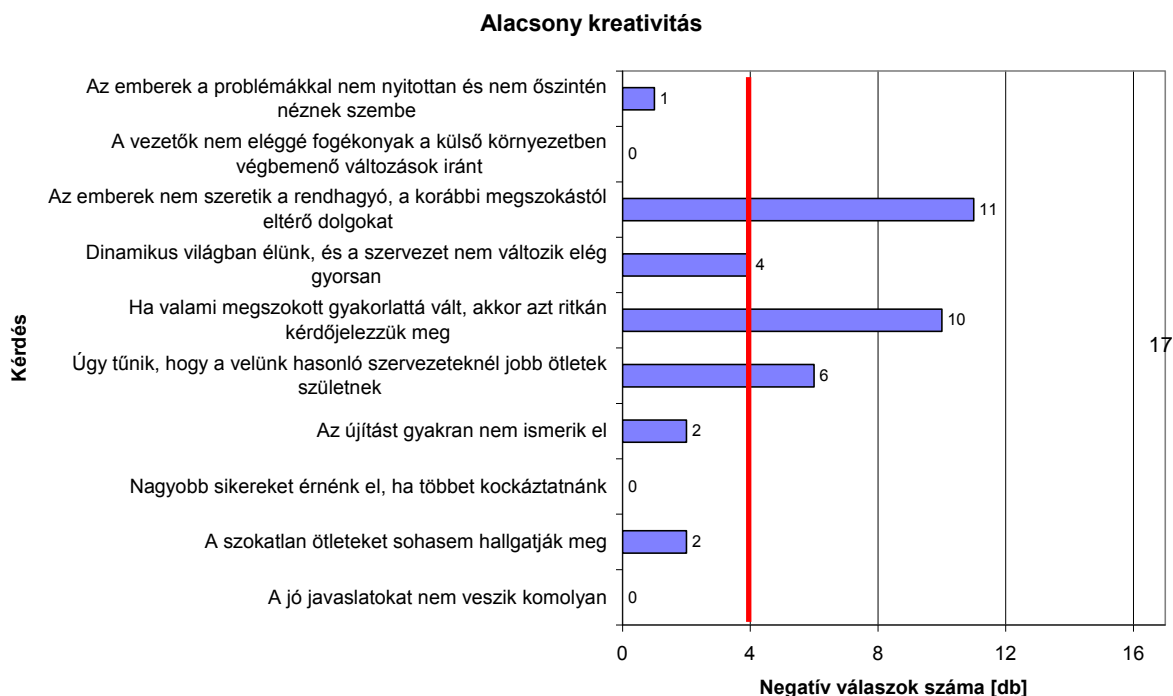
Bár a vezetési filozófiára vonatkozó kérdéskör eredménye nem érte el azt a szintet, hogy gátló tényezőként kelljen azonosítanunk, bizonyos kérdések esetében jelentős számú azonos véleményt tapasztalunk.

A vezetők közötti felszín alatti küzdelem, mint a hatékony működést gátló tényező nem ritka a hasonló tevékenységet folytató szervezetek esetében. Ennek orvoslására számos lehetőség nyílik, és a pozitív irányú változás komoly eredményeket hoz a szervezet teljesítményében.

E mellett további három állítás érte el azt a határt, amellyel már foglalkozni kell, ugyanakkor mindhárom ugyan arra a témakörre fókuszál. Ez a munkahelyi légkör, amelyet a válaszadók az eredmények alapján fejlesztendő területként jelöltek meg.

Kreativitás

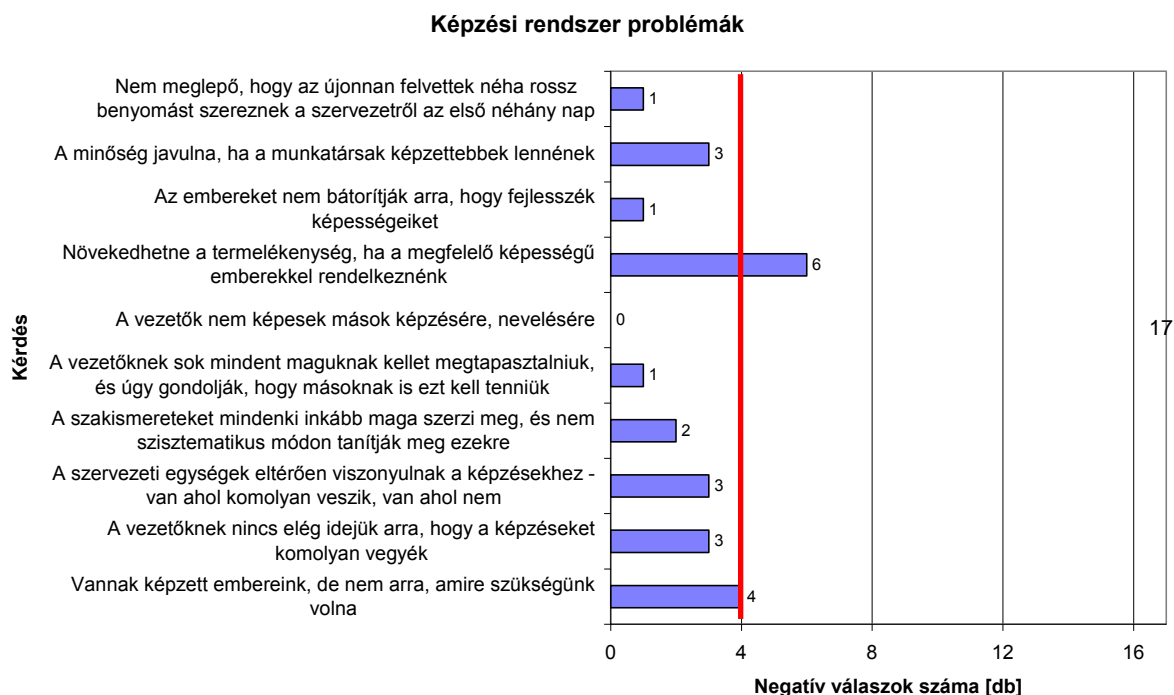
A Kreativitásra vonatkozó állítások esetében 4 olyan esetet találunk, amely értékelése meghaladta a 25%-os határt.



Ezek azt emelik ki, hogy a szervezet nem megfelelő módon reagál a változásokra, ha valamely gyakorlat megszokottá vált, nem szívesen változtatnak rajta. A megszokás az indokoltnál nagyobb teret kap a jelenlegi működésben, a hasonló szervezetekkel történő összevetésben a munkatársak úgy ítélik meg, hogy máshol jobb ötletek születnek.

Végül pedig ki kell még emelnünk, hogy a szervezet rugalmasságát, a külső változásokra történő reagálását fejlesztendő területként azonosíthatjuk.

Képzés



A szervezet működésére a munkatársak motiváltságán túl – többek között – az emberi erőforrás képzettségi szintje is komoly hatással van. Ezen a területen annak ellenére, hogy a helyzetfelmérés során elvégzett vezetői interjúk, és a szervezetfejlesztési projekthez kapcsolódó képzések előkészítése során azt állapíthattuk meg, hogy az utóbbi években nem zajlott komolyabb képzési tevékenység a Hivatalban, mindössze két negatív állítással értettek egyet legalább négyen a válaszadók közül.

A megfelelő képességű munkatársak hiánya, továbbá a képzett emberek megfelelő szakmai területen történő alkalmazása a két tényező, amely gátolhatja a hatékonyabb működést.

Összefoglaló megállapítások

Az összesített kérdőíves adatok alapján megállapítható, hogy a munkatársak

- a gyenge együttműködést,
- az elismerési rendszer hiányosságait,
- az alacsony motiváltságot,
- a szervezeti felépítési problémákat, valamint

- az irányítási hiányosságokat

tekintik meghatározó gátlótényezőknek, a szervezeti működés hatékonysági problémái elsődleges okának.

A szervezeti működés szempontjából magas egyetértési szinten gátlótényezőként megjelölt megállapítások a kérdőíves adatgyűjtésbe bevont munkatársak megítélése szerint:

- A szervezeti egységek nem törekszenek az együttműködésre egymással.
- A Hivatali juttatások nem olyan kedvezőek, mint más hasonló szervezeteknél.
- A teljesítmény-értékelési rendszer nem működik megfelelően.
- A munkatársakat nem kellő mértékben vonják be a folyamatokba, a döntésekbe.
- Ha valami megszokott gyakorlattá vált, akkor azt ritkán kérdőjelezzik meg.
- Az emberek nem szeretik a rendhagyó, a korábbi megszokástól eltérő dolgokat.

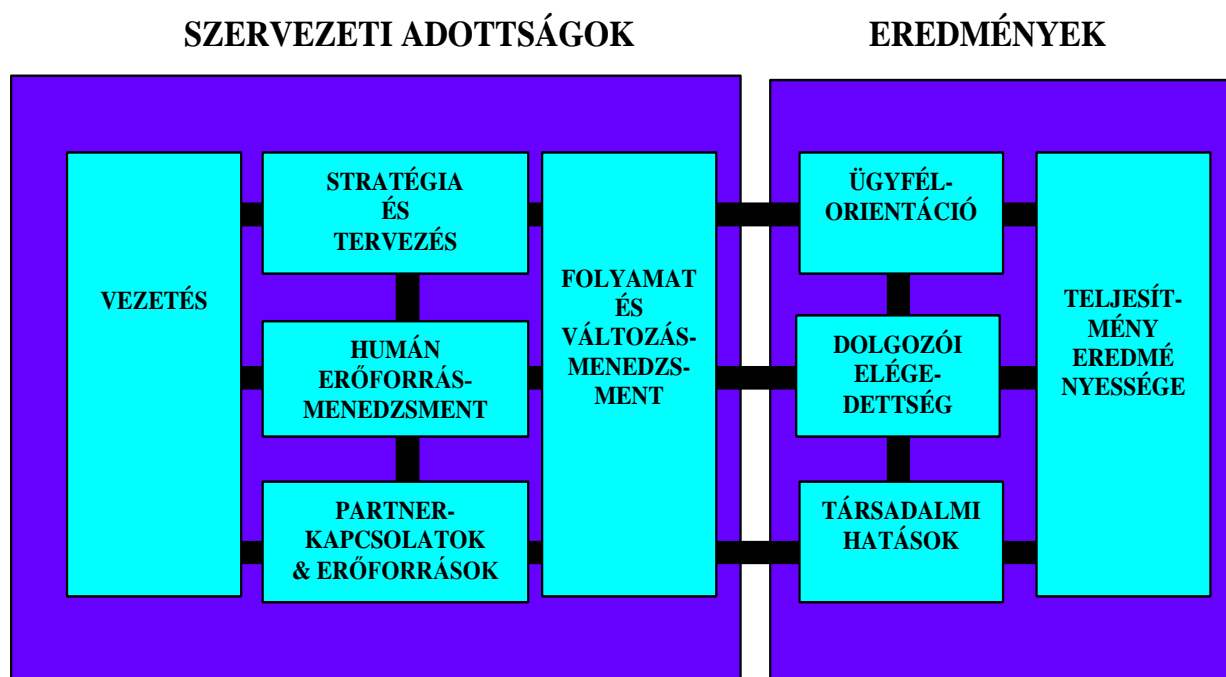
B.) SZERVEZETI ERŐSSÉGEK - GYENGESÉGEK ÉRTÉKELÉSE

Munkamódszer

A szervezeti működés erősségeit, gyengeségeit számos módszerrel elemezhetjük. A hivatal szervezetfejlesztési célkitűzésinek szempontjából a jelen projekt helyzetfelmérési fázisában a Közös Értékelési Keretrendszer (Common Assessment Framework - CAF) módszertanát alkalmaztuk, amely az erősségek, gyengeségek dimenzióján túl a szervezeti adottságok, és az ezen alapuló szervezeti teljesítmény összevetését is lehetővé teszi.

A módszertan célja, hogy meghatározott kritériumok vizsgálatán keresztül a szervezet tevékenységében rejlő, annak eredményességét és hatékonyságát leginkább befolyásoló problémák azonosíthatók és értékelhetők legyenek, amelynek alapján az érintett közigazgatási szerv képes lesz saját szervezeti „erősségeinek” és „gyengeségeinek” meghatározására, és ennek eredményeként a teljesítményének továbbfejlesztésére irányuló javaslatok megfogalmazására és megvalósítására.

A meghatározott kritériumokat, és azok kapcsolódását a szervezeti adottságokhoz, és az eredményekhez az alábbi ábra szemlélteti:



Az önértékelés során a kilenc fő kritérium további 28 alkritériumra oszlott, amelyek további indikátorokat tartalmaztak. A felülvizsgálatban alkalmazott kérdőív kitöltésére a hivatal valamennyi, az ügyintézési folyamatokban érintett munkatársát felkértük, ennek megfelelően összesen 31 fő önállóan, anonim módon töltötte ki 2009. május 15-ig.

A felmérés során a Hivatal munkatársai – a válaszadók – mind a kilenc kérdéscsoportban az iskolai osztályzatokhoz hasonlóan (X-eléssel vagy bekarikázással) 0-5-ig értékelték a kérdésekben megfogalmazott állítások érvényét aszerint, hogy az egyes érték-intervallumok a kérdőívben meghatározott szöveges minősítéseknek hogyan felelnek meg.

Az első öt fejezet (szervezeti adottságok) tekintetében a számszerű értékelések az alábbiaknak feleltek meg:

- 0 = Nem vagyunk aktívak ezen a területen; nem rendelkezünk információval.**
- 1 = Rendelkezünk a megfelelő intézkedésekre vonatkozó tervvel. (P = Tervezés)**
- 2 = A megfelelő intézkedéseket végrehajtjuk/tesszük. (D = Megvalósítás)**
- 3 = Ellenőrizzük/felülvizsgáljuk, hogy a megfelelő dolgokat tesszük-e a megfelelő módon. (C = Ellenőrzés)**
- 4 = Az ellenőrzés/felülvizsgálat alapján végrehajtjuk a szükséges kiigazításokat. (A = Beavatkozás)**
- 5 = Minden, amit teszünk, rendszeresen megtervezünk, végrehajtunk, és kiigazítunk, továbbá alkalmazzuk az egymástól tanulás elvét. Folyamatos fejlesztési ciklus jellemzi a szervezetet. (PDCA)**

A kérdőív 6-9. fejezetei a Hivatal eredményeinek megítélésére vonatkoznak a következő értékelési táblázatnak megfelelően:

- 0 = Nincsenek mérhető eredmények és/vagy nincs hozzáférhető információ.**
- 1 = Az eredmények mérhetőek és csökkenő tendenciákat mutatnak és/vagy az eredmények nem felelnek meg a kitűzött céloknak.**
- 2 = Az eredmények stagnálnak és/vagy néhány kitűzött cél teljesül.**
- 3 = Az eredmények javuló tendenciát mutatnak és/vagy a legtöbb kitűzött cél teljesül.**
- 4 = Az eredmények lényeges javulást mutatnak, és/vagy minden kitűzött cél teljesül.**
- 5 = Az eredmények kiválóak és folyamatosan szinten tartottak. Kiváló és folyamatos a jó eredmények elérése. Minden kitűzött cél teljesül. A fontos eredmények tekintetében más szervezetekkel történő összehasonlítás is pozitív eredményeket mutat.**

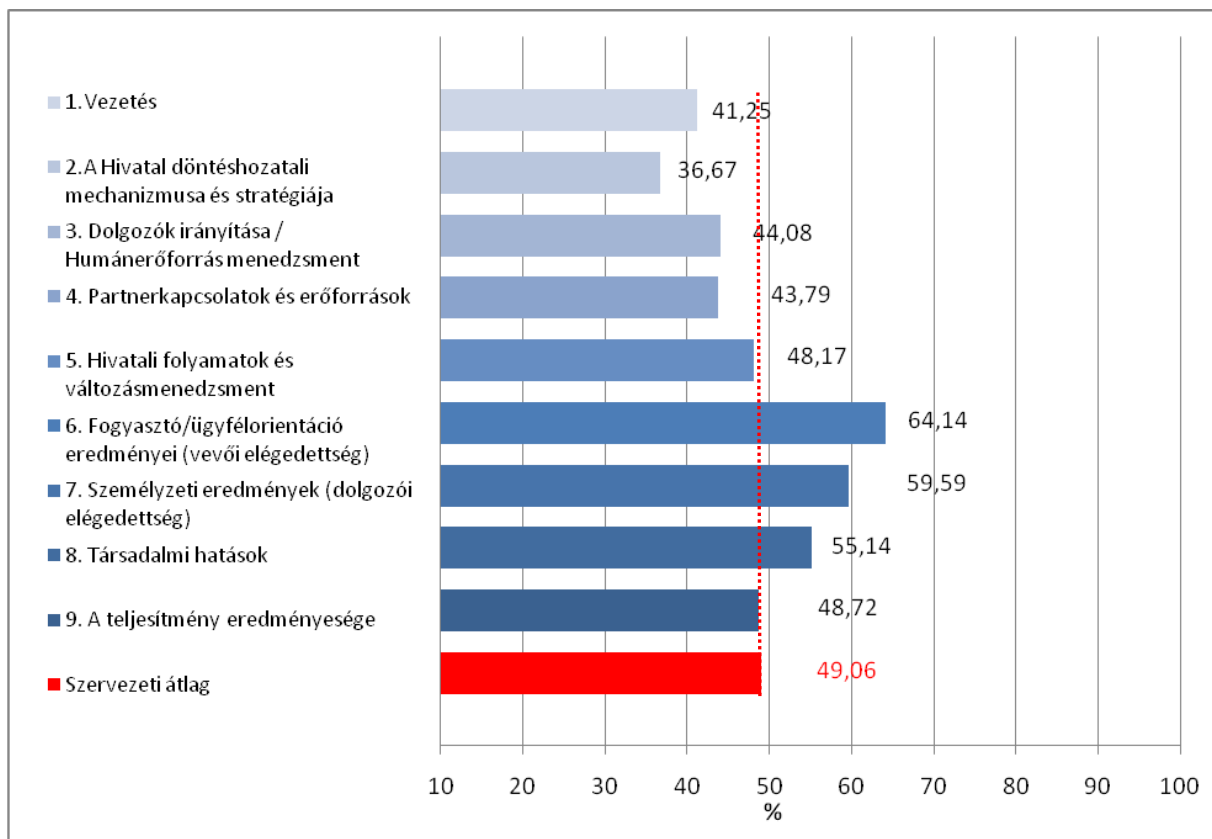
AZ ÉRTÉKELÉS EREDMÉNYEI

A kérdőívek értékelésének eredményeit mind a fő és alkritériumok, mind pedig az egyes indikátorok esetében összesítettük.

Az értékelés során figyelembe vettük a vélemények szóródását is (szórás értéket), amely azt mutatja, hogy az egyes értékek az átlagértéktől milyen mértékben térnek el. A nagyobb, 1,4% feletti - szórás értékek nagyobb véleménykülönbségeket jelölnek, amelynek számos oka lehet (pl.: különböző területeken dolgozó munkatársak megítélésének az alapjai – intézkedések ismerete, hatékonysága – eltérőek lehetnek; különböző szinteken dolgozó munkatársak eltérően vélekedhetnek; eltérőek lehetnek a tapasztalatok, vagy az információkhoz való hozzáférés lehetőségei). Természetesen az ok magából az adatból nem derül ki, de a jelzés feltétlenül figyelmet érdemel, esetleg további tájékozódási igényt indukál.

A szervezeti erősségeket és gyengeségeket a szervezeti átlaghoz **(49%, 2,45 pont)** viszonyítva állapítottuk meg, így szervezeti erősségnek tekintettük azokat az adottságokat és eredményeket, amelyek középértéke 60%-körül mozgott míg gyengeségként illetve továbbfejlesztendő területként azonosítottuk a 40% körüli, illetve azt el nem érő, átlagot mutató területeket.

Vizsgált kritérium	%	Pont
1. Vezetés	41,25	2,06
2. A Hivatal döntéshozatali mechanizmusa és stratégiája	36,67	1,83
3. Dolgozók irányítása/Humánerőforrás menedzsment	44,08	2,20
4. Partnerkapcsolatok és erőforrások	43,79	2,18
5. Hivatali folyamatok és változásmenedzsment	48,17	2,40
6. Fogasztó/ügyfél-orientáció eredményei (vevői elégedettség)	64,14	3,20
7. Személyzeti eredmények (dolgozói elégedettség)	59,59	2,97
8. Társadalmi hatások	55,14	2,75
9. A teljesítmény eredményessége	48,72	2,43
Szervezeti átlag	49,06	2,45



Adottságok, eredmények aránya

A táblázatban összefoglalt és a fenti diagramban szemléltetett adatok alapján megállapíthatjuk, hogy az értékelés szerint a vizsgált kritériumokat három csoportba rendezhetjük:

A szervezeti átlaghoz közelítő kritériumok:

- a hivatali folyamatok és változásmenedzsment (5),
- a teljesítmény eredményessége (9).

Szervezeti erősségek:

- az ügyfelekkel kapcsolatos eredmények (6),
- a személyzeti eredmények (7),

- a társadalomra gyakorolt hatások (8).

Szervezeti gyengeségek

- a vezetés (1),
- a hivatali döntéshozatali mechanizmus és stratégia (2),
- a dolgozók irányítása (3),
- a partnerkapcsolatok és erőforrások (4).

A következőkben az egyes területek, kritériumok részletes elemzését tesszük meg.

A SZERVEZETI ÁTLAGHOZ KÖZELÍTŐ KRITÉRIUMOK:

HIVATALI FOLYAMATOK ÉS VÁLTOZÁSMENEDZSMENT (5)

Célmeghatározás

Ebben az ún. „értékelési panelben” azt mértük fel, hogy a Hivatal milyen módon, illetve milyen sikerrel tervezi meg, irányítja és fejleszti azokat a belső Hivatali munkafolyamatokat, amelyek szükségesek az egyedi döntéshozatalhoz és a stratégia megvalósításához. E folyamatokat abból a szempontból is értékelni kell, hogy általános értelemben kielégítik-e a Hivatal ügyfeleinek és partnereinek (ideértve egyebek mellett a képviselő-testületet, a bizottságokat és a polgármestert is) igényeit és elvárásait.

Vizsgálati szempontok

A Hivatal működése szempontjából kulcsfolyamatok azok a folyamatok, amelyek egyrészt az önkormányzat szervei, az ügyfelek és a partnerszervezetek igényeinek kielégítésére, másrészt a Hivatal, mint szervezet funkciószerű működésének biztosítására szolgálnak. E folyamatok részben olyan általános tevékenységi formák lehetnek, mint a stratégiai tervezés (például felkészülés egy várható kötelező államigazgatási vagy önkormányzati feladat ellátására), a gazdálkodás vagy konkrét ügyek intézése (pl. hatósági jogalkalmazás keretében). A Hivatalnak azonban, mint minden közigazgatási szervezetnek képesnek kell lennie arra, hogy a különböző típusú tevékenységek között azonosítsa kulcsfolyamatait, amelyek révén saját inputjait eredményekké alakítja. Ilyen folyamatok lehetnek például:

- a hivatali döntéshozatali folyamat;
- közgyűlési ülések előkészítése;

- testületi döntések előkészítése;
- a testületi döntések végrehajtása;
- költségvetési tervezés;
- beszerzések;
- kapcsolattartás az önkormányzati intézményekkel;
- személyzeti ügyek intézése; kinevezések, képzés, minősítés
- ügyfélszolgálat; stb.

5.1. A Hivatal meghatározza, tervezi, irányítja és fejleszti folyamatait.

Átlag %-os
érték

A Hivatal...

1. meghatározza, leírja és dokumentálja kulcsfontosságú folyamatait.	3.26	65.16
2. a szervezeti célok, és azok változásainak figyelembe vételével elemzi és értékeli kulcsfolyamatait.	2.68	53.55
3. kijelöli folyamatfelelőseit és megfelelő hatáskörrel látja el őket.	3.13	62.58
4. kulcsfolyamatainak megtervezésébe és továbbfejlesztésébe bevonja munkatársait és külső partnereit.	2.94	58.71
5. biztosítja, hogy legfontosabb folyamatai támogassák stratégiai céljait.	2.94	58.71
6. erőforrásait az egyes folyamatokhoz azok fontosságának arányában rendeli hozzá.	2.81	56.13
7. folyamatosan javítja és optimalizálja folyamatait azok mért hatékonysága és hatásossága alapján.	2.68	53.55

Összesen:	2.92	58.34
------------------	-------------	--------------

5.2. A Hivatal tevékenységét ügyfeleinek/a polgárok bevonásával látja el illetve fejleszti.

A Hivatal...

8. szolgáltatásainak tervezésébe és fejlesztésébe bevonja ügyfeleit (pl. a szolgáltatásokra vonatkozó felmérés útján).	1.84	36.77
--	------	-------

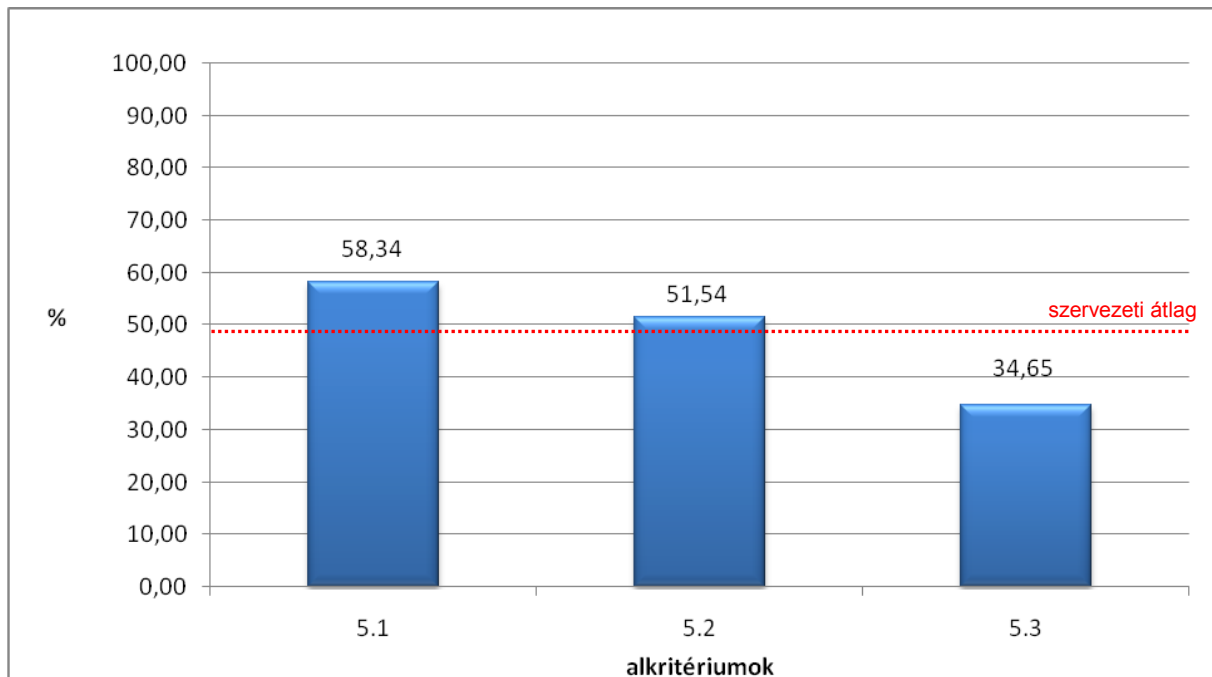
9. szolgáltatásai minőségi standardjainak fejlesztésébe bevonja ügyfeleit és partnereit.	1.74	34.84
10. döntései világosak és érthető nyelvezetűek.	3.10	61.94
11. figyelemmel kíséri az ügyfelek panaszait. eljár azokat érintően, és eljárásának eredményéről tájékoztatja az érintetteket.	3.13	62.58
12. információs és tájékoztató szolgáltatásainak fejlesztésébe bevonja ügyfeleit.	2.16	43.23
13. ügyfeleinek megfelelő és megbízható tájékoztatást biztosít, segítséget és támogatást nyújt.	3.16	63.23
14. elősegíti a szolgáltatásaihoz való hozzáférést (pl. rugalmas ügyfélszolgálaton, papíralapú és elektronikus iratkezelésen keresztül).	3.06	61.29
15. elősegíti az ügyfelekkel való elektronikus kapcsolattartást.	2.39	47.74
16. megfelelő panaszkezelési eljárásokat fejleszt ki.	2.61	52.26
Összesen:	2.58	51.54

5.3. A Hivatal innovációs folyamatainak a menedzselése.

A Hivatal...

17. a fejlesztés érdekében benchmarkingot, benchlearningot (a teljesítmény összevetése más hivatalokéval és a jó gyakorlat átvétele) alkalmaz.	1.52	30.32
18. a szervezeti változások menedzselése folyamán egyensúlyban tart az „alulról”, illetve „felülről” jövő javaslatok között.	1.55	30.97
19. elemzi a kockázatokat és a sikert veszélyeztető tényezőket.	1.84	36.77
20. hatékonyan irányítja a változásokat (pl. irányító csoport, benchmarking alkalmazásával, beszámolókkal, a változások szakaszolásával).	1.68	33.55
21. a tervezett változások által érintett valamennyi partnerének képviselőivel konzultációt folytat a változások megtervezése során.	1.61	32.26
22. biztosítja a változások végrehajtásához szükséges erőforrásokat.	2.06	41.29
23. értékeli a változások folyamatait.	1.87	37.42
Összesen:	1.73	34.65

5. fejezet összesített eredményei:	2.41	48.18
---	-------------	--------------



A folyamat- és változásmenedzsment alkritériumai

A hivatali folyamatok menedzselésére vonatkozó kritérium megítélése (2,41 pont, 48,18 %) a teljes felmérés alapján megállapított hivatali átlaghoz közelít. Ennek megfelelően sem a szervezeti erősségek, sem a gyengeségek közé nem sorolható.

Az értékelési kritériumon belül az egyes alkritériumok megítélésében azonban jelentős eltérést tapasztalunk. Az 5.1. alkritérium 58%-os átlageredménye mind a szervezeti átlag, mind pedig az alkritérium átlaga fellett van, ennek megfelelően az indikátorkérdések elemzését követően azt mondhatjuk, hogy a Hivatal megfelelően tervezi és irányítja folyamatit. A kulcsfolyamatok és a működésükért felelősök egyértelműen meghatározottak, az aktualizálásával és optimalizálásával összefüggő tevékenységek illeszkednek hivatali célokhoz. A szervezeti szintű folyamat-tervezés és irányítás megfelelő.

A kapott eredmények alapján fennáll, hogy a hivatal a folyamat-menedzsment optimalizálásához, a szolgáltatások minőségi standardjainak fejlesztéséhez nem igyekszik bevonni a belső és külső partnereit (5.2. alkritérium). Nem helyez kellő hangsúlyt a panaszkezelési eljárásokra (52,26 %), ugyanakkor a „figyelemmel kíséri az ügyfelek panaszait, eljárásokat érintően, és eljárásának eredményéről tájékoztatja az érintetteket” indikátorkérdés már több mint 60 %-os, megfelelő eredményt kapott. A szolgáltatások elérhetőségére és



hozzáférése, valamint az elektronikus kapcsolattartás fejlesztésére a jövőben nagyobb figyelmet érdemes fordítani.

A Hivatal innovációs folyamatainak menedzselése (5.3. alkritérium) bőven elmarad az egyébként sem magas szervezeti átlaghoz képest. Az indikátorok többsége nem éri el a 40 %-ot sem, amely eredmények alapján az egész terület a továbbfejlesztésre várók közé sorolható, kiemelve a változások hatékony irányításának, a sikert veszélyeztető tényezőknek a kiszűrésére és elemzésére szolgáló kezdeményezések fejlesztésének az igényét, de a szervezeti hierarchia különböző szintjeiről érkező ötletek, javaslatok megfelelő egyensúlyban tartását, illetve kezelését is. További kiemelő terület ebben a kérdéscsoportban, az egymástól, a más hasonló tevékenységet ellátó szervezetektől való tanulás lehetőségének hatékonyabb kiaknázása.

A TELJESÍTMÉNY EREDMÉNYESSÉGE (9)

Célmeghatározás

Az értékelés tárgya annak megítélése, hogy a Hivatal milyen eredményeket ért el jogszabályban meghatározott kötelező feladatok ellátásában és a saját maga által meghatározott célok elérésében, illetve teljesítménye milyen mértékben elégíthette ki az önkormányzati testületek, valamint mindazon ügyfelek és partnerszervezetek igényeit és elvárásait, amelyeknek (akiknek) érdekeire a Hivatal működésének hatással van.

Szempontok

A teljesítményeredményességi mutatók a Hivatal rövid illetve hosszú távú sikereinek lényeges és mérhető elemeire vonatkoznak. Olyan mutatók, mérési eredmények, amelyek a Hivatal tevékenységében a szolgáltatások nyújtásának és a célok elérésének eredményességét, hatékonyságát mérik. Egyaránt lehetnek gazdaságossági és más típusúak. Szoros összefüggésben vannak a 2. és az 5. fejezetben foglal szempontokkal (stratégia és döntéshozatal, Hivatali folyamatok).

9.1. A szakmai tevékenység céljainak elérése, külső mutatók. (jó: 5; rossz vagy gyenge: 0)

	Átlag	%-os érték
A Hivatal		
1. teljesítményének értékelése a kitűzött célokhoz viszonyítva.	2.65	52.90
2. szolgáltatásainak minősége.	3.00	60.00

3. működésének költséghatékonysága.	2.26	45.16
4. működésének gazdaságossága.	2.23	44.52
5. eredményei a felügyeleti ellenőrzéseken és auditokon.	2.58	51.61
6. eredményei a minőségi díjak tekintetében és szakmai versenyeken.	1.42	28.39
7. teljesítményének eredményei más, hasonló tevékenységet folytató hazai vagy külföldi szervezetekéhez képest (benchmarking, benchlearning, jó gyakorlat átvétele).	1.52	30.32

Összesen:	2.24	44.70
------------------	-------------	--------------

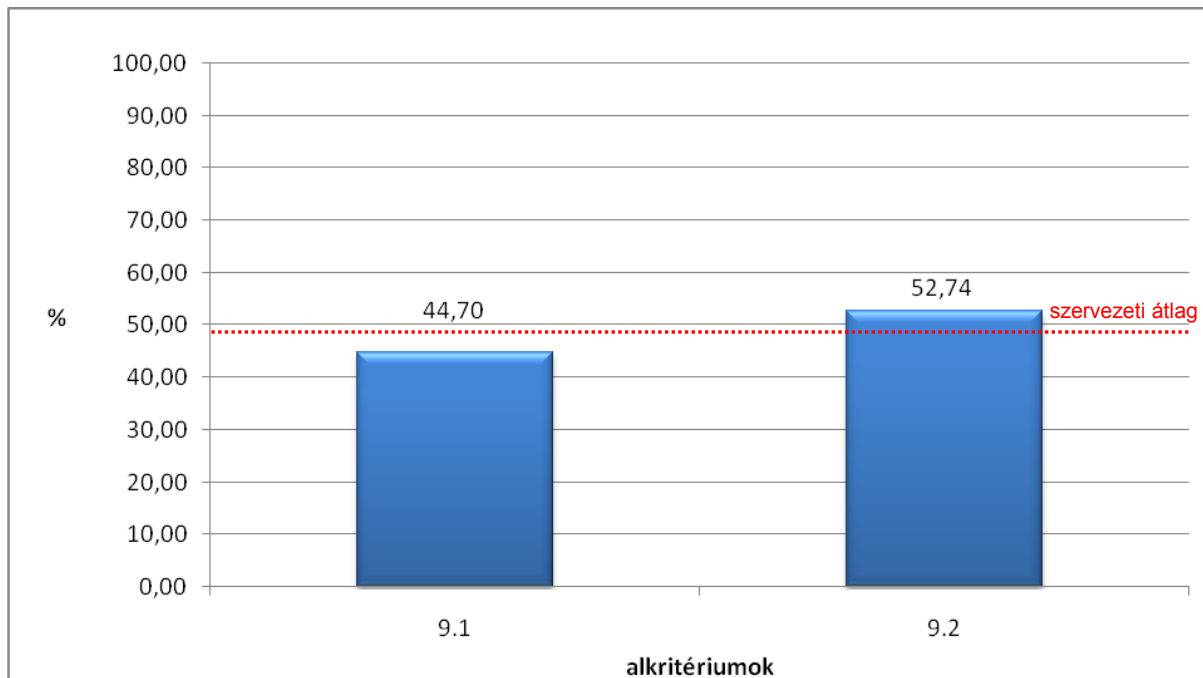
9.2. A hivatal belső eredmény mutatói, célmegvalósítás.

A Hivatal

8. eredményei az ügyfelek és a partnerek bevonása terén.	2.19	43.87
9. képessége a Hivatallal szembeni igények kielégítésében.	2.58	51.61
10. eredményei szervezeti és működési rendjének fejlesztésében és megújításában.	2.48	49.68
11. használja az információs technológiákat (belső ismeretek hasznosítása, illetve belső és külső kommunikáció és információs hálózatok felhasználásának sikere).	2.61	52.26
12. tevékenysége megfelel a minőségi követelményeknek és a fogyasztói/állampolgári igényeknek (kartáknak).	2.65	52.90
13. teljesíti költségvetési tervét.	3.03	60.65
14. pénzügyeit teljesíti.	3.03	60.65
15. képessége ügyfelei és partnerei pénzügyi igényeinek kielégítésére.	2.97	59.35
16. működési költségeit hatékonyan használja fel.	2.68	53.55
17. bevételszerző tevékenységeinek sikeressége.	2.29	45.81
18. külső és belső pénzügyi auditjainak és ellenőrzéseinek gyakorisága és sikere.	2.48	49.68
19. körültekintően és felelősen gazdálkodik.	2.65	52.90

Összesen:	2.64	52.74
9. fejezet összesített eredményei:	2.44	48.72

A Hivatal tevékenységének hagyományos értelemben vett eredményességét, a teljesítményének megfelelőségét leginkább ez a fejezet vizsgálja, mutatói ezért az egész értékelés szempontjából kiemelkedő jelentőségűek.



A teljesítmény eredményessége

A Hivatal teljesítményének eredményei a külső mutatók tekintetében elmaradnak, míg a belső mutatók tekintetében meghaladják a szervezeti átlagot. A szervezeti adottságok (1-5 kritérium) eredményei tekintetében figyelemre méltó, hogy a szervezeti eredmények (6-9 kritérium) értékelése meghaladja azokat, sőt az 57%-os eredmény a szervezeti átlag feletti. Ezt mindenféleképpen pozitívként értelmezhetjük, hiszen egy átlagos adottságokkal rendelkező szervezetről beszélhetünk, amely képes az adottságokat meghaladó eredményességgel működni.

A szakmai tevékenység külső mutatói (9.1.) közül a szolgáltatás minőségének megítélése kapott 60%-os eredményt. A teljesítmény értékelése, a kitűzött célokhoz viszonyítva, a működés gazdaságosságának megítélése, a felügyeleti szervek ellenőrzései, mind mind olyan kérdéskörök, amelyek átlagos (50% körüli) megítélést kaptak.

Ki kell emelnünk, hogy az előző kritérium (5. hivatali folyamatok) értékelés során már megjelent, hogy a Hivatal nem hasonlítja össze saját teljesítményét más, hasonló szervezetekkel. Itt, az eredmények megítélésében a 30%-os mutató több mint figyelemre méltó. Ehhez kapcsolódik a szakmai versenyeken, minőségdíjakon elért eredmények igen alacsony, 28 %-os eredménye is.

A belső eredmények mutatói és a célmegvalósítás (9.2.) vizsgálata alapján a költségvetés megfelelő tervezése és a pénzügyi céloknak való megfelelés említhető pozitívumként. A pénzügyi gazdasági teljesítés eredményei megfelelő állapotot jeleznek.

Az ügyfelek bevonásának, és az információs technológia felhasználásának megítélése azonosítható, mint fejlesztendő terület.

SZERVEZETI ERŐSSÉGEK

FOGYASZTÓ/ÜGYFÉLORIENTÁCIÓ EREDMÉNYEI (VEVŐI ELÉGEDETTSÉG) (6)

Célmeghatározás

A közigazgatási szervek komplex kapcsolatban állnak környezetükkel, amely kapcsolatok közül különös jelentősége van az önkormányzat szempontjából az olyan típusú viszonyoknak, amelyekben a Hivatal bizonyos szolgáltatásokat nyújt a helyi lakosok, mint e szolgáltatások „fogyasztói” számára. Más esetekben, amikor a Hivatal hatóságként egyedi ügyekben dönt, engedélyez vagy tilt, jogokat és kötelezettségeket állapít meg, a Hivatal ügyfeleihez inkább, mint állampolgárokhoz viszonyul. Mivel e kétféle viszony nem választható szét minden esetben, ebben a fejezetben a Hivatallal kapcsolatba kerülő állampolgárokat fogyasztókként, illetve ügyfelekként jelöltük meg. A fogyasztók/ügyfelek tehát azokat az állampolgárokat jelentik, akikre a Hivatal által kifejtett tevékenység – az akár közszolgáltatást nyújtó illetve szervező, akár hatósági jogalkalmazó – hatással van.

Szempontok

Itt azt értékeljük, hogy a Hivatal tényleges teljesítménye kielégíti-e a fogyasztók/ügyfelek igényeit és elvárásait. Ha pedig az eredményességet vagy a kifejtett hatást az előre meghatározott célok elérésével mérjük, az értékelés itt az önkormányzat által kitűzött célokra, illetve olyan hatásokra irányul, amelyeket a Hivatal saját erőforrásaival elvileg kifejteni képes.

6.1. Az ügyfelek elégedettsége vonatkozásában elért eredmények.

Átlag %-os
érték

a. A Hivatal egészének ügyféli megítélésében elért eredmények.

1. . A Hivatal teljesítményével való elégedettség mértéke magas.	2.45	49.03
--	------	-------

2. Az ügyfelekkel való bánásmód helyénvaló és barátságos.	3.68	73.55
3. A Hivatalra az ügyintézők készségessége és előzékenysége jellemző.	3.87	77.42
4. A hivatali ügyintézés rugalmas és fogékony az egyéni helyzetekre.	3.68	73.55
5. A Hivatal fogékony a változásokra.	3.35	67.10
6. A Hivatal fontosnak tartja a fejlesztéseket.	3.42	68.39
7. A Hivatal tevékenysége nagy hatással van ügyfelei életviszonyaira	2.65	52.90

Összesen:	3.30	65.99
------------------	-------------	--------------

b. Az ügyfelek bevonásában elért eredmények.

8. A Hivatal törekszik arra, hogy a szolgáltatásainak megtervezésébe, illetve döntéshozatali mechanizmusába bevonja az ügyfeleket, a polgárokat.	2.06	41.29
--	------	-------

Összesen:	2.06	41.29
------------------	-------------	--------------

c. A hivatali szolgáltatások hozzáférhetőségében elért eredmények.

9. Megfelelő a Hivatal nyitva tartása, illetve az átlagos várakozási idő.	4.16	83.23
10. A Hivatal által nyújtott információk rendelkezésre állnak, hozzáférhetőek és érthetőek.	3.87	77.42
11. A Hivatal munkatársai igyekeznek egyszerűsíteni az ügyintézés és egyszerű, érthető nyelvet használnak.	4.10	81.94
12. Jó a Hivatal épületének elhelyezkedése (közel van a tömegközlekedési megállókhoz, parkolási lehetőségek vannak, stb.)	3.87	77.42

Összesen:	4.00	80.00
------------------	-------------	--------------

d. A hivatali szolgáltatások minőségében elért eredmények

13. A Hivatal működése megbízható, megfelel a minőségi követelményeknek (ha van, ügyféli kártnak).	3.61	72.26
14. A Hivatal időbeosztása megfelelő.	4.00	80.00
15. Megfelelő minőségű tájékoztatást és tanácsokat ad az ügyfeleknek.	4.00	80.00

Összesen:	3.87	77.42
------------------	-------------	--------------

6.1. fejezet összesített eredményei:	3.31	66.18
---	-------------	--------------

6.2. A Hivatal ügyfélközpontú működésének indikátorai.

a. A Hivatal egészének ügyféli megítélésében elért eredmények.

16. A panaszügyek száma alacsony.	3.55	70.97
17. A Hivatal törekszik a szervezete és szolgáltatásai iránti ügyféli (lakossági) bizalom növelésére	3.68	73.55
18. A panaszeljárások hossza megfelelő (vagyis nem túl hosszúak).	3.55	70.97
19. Az ombudsmani, illetve jogvédő szervek jelzése (felszólalása, tiltakozása) ritka.	3.42	68.39
20. A hivatali ügyintézés időbeosztása megfelelő	3.84	76.77
21. Az ügyfelekkel közvetlenül érintkező munkatársak megfelelő képzetekben részesülnek az ügyintézés stílusát illetően.	3.10	61.94

Összesen:	3.52	70.43
------------------	-------------	--------------

b. Az ügyfelek bevonásában elért eredmények.

22. Az ügyfelek és a partnerszervezetek megfelelő mértékben és módon vesznek részt a hivatali szolgáltatások megtervezésében és a döntéshozatali folyamatban.	2.26	45.16
23. A kapott észrevételek, javaslatok rögzítésre kerülnek.	2.55	50.97
24. A Hivatal igyekszik új módszereket alkalmazni az ügyintézésben.	2.42	48.39

Összesen:	2.41	48.17
------------------	-------------	--------------

c. A hivatali szolgáltatások minőségében elért eredmények

25. A Hivatal ragaszkodik a meglévő szolgáltatási standardok betartásához.	2.97	59.35
26. A Hivatallal szembeni jogos panaszok száma alacsony.	3.48	69.68
27. Hivatal tájékoztatási tevékenységében törekszik az információk hozzáférhetőségére, pontosságára és megbízhatóságára.	3.71	74.19

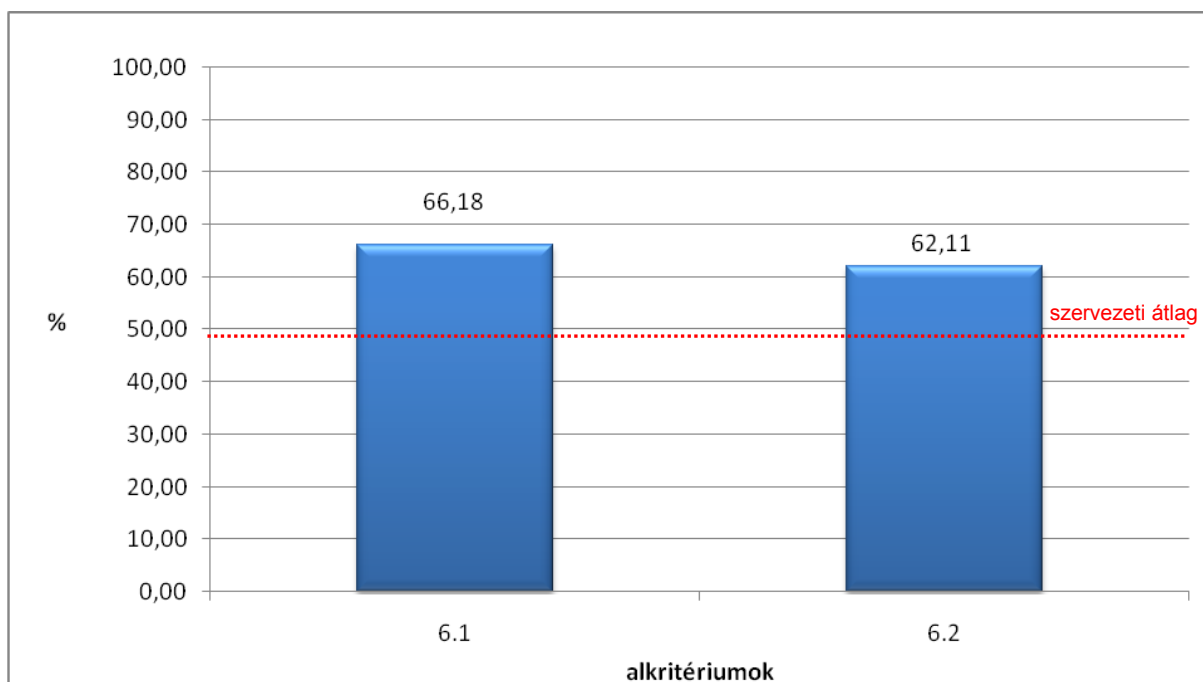
Összesen:	3.39	67.74
------------------	-------------	--------------

6. 2. fejezet összesített eredményei:	3.11	62.11
--	-------------	--------------

6. fejezet összesített eredményei:	3.21	64.14
---	-------------	--------------

Ennek a kritériumnak a keretében a munkatársak a Hivatal ügyfeleinek és partnerszerveinek az elégedettségét, az ebben a körben hozott intézkedések eredményességét értékelték, illetve hogy a Hivatal tényleges teljesítménye kielégíti-e az ügyfelek igényeit és elvárásait.





Az ügyfél-orientáció alkritériumainak eredményei

A Hivatal szervezeti erősségei közé tartozik első sorban az ügyfelek, állampolgárok számára végzett tevékenység eredményessége.

A 6.1. alkritérium esetén a mutatószámok azt jellemzik, hogy az ügyfelek/partnerek mennyire elégedettek a Hivatallal, a bevonásuk eredményességével, a szolgáltatások hozzáférhetőségével és minőségével. Az alkritérium 66%-os átlageredménye több indikátor kiválósághoz közelítő 70% feletti eredménye alapján született. Ezek közül ki kell emelnünk, hogy

- jellemző a Hivatalra az ügyintézők készségessége és előzékenysége,
- megfelelő a Hivatal nyitva tartása, illetve az átlagos várakozási idő,
- a Hivatal munkatársai igyekeznek egyszerűsíteni az ügyintézést és egyszerű, érthető nyelvet használnak,
- jó a Hivatal épületének elhelyezkedése
- a Hivatal időbeosztása megfelelő.

Ugyanakkor, a kiemelkedő eredményeken belül találunk olyan indikátorokat, amelyek nagyságrendekkel rosszabb eredményeket mutatnak, illetve nem érik el a szervezeti átlagot.

A Hivatal nem törekszik arra, hogy a szolgáltatásainak megtervezésébe, illetve döntéshozatali mechanizmusaiba bevonja az ügyfeleket, az állampolgárokat. A Hivatal egészének megítélésével kapcsolatban a Hivatal teljesítményével való elégedettség mértéke nem kellően magas.

A hivatali szolgáltatások elérhetősége és azok minősége kiváló eredményeket mutatnak 80, illetve 77%-al.

Az ügyféli elégedettség általánosan kedvező megítélésével ellentétben a Hivatal ügyfélközpontú működésének indikátorai mintegy 4 %-al alacsonyabb értéket mutatnak, azonban ez az érték is jóval kedvezőbb a szervezeti átlagnál.

A panaszügyek száma alacsony, és az azok kezelésére fordított idő is megfelelő.

Az ombudsmani, illetve jogvédő szervek jelzése (felszólalása, tiltakozása) ritka, a hivatali ügyintézés időbeosztása megfelelő. A Hivatallal szembeni panaszok száma alacsony.

A Hivatal tájékoztatási tevékenységében törekszik az információk hozzáférhetőségére, pontosságára és megbízhatóságára.

Mint ahogyan azt már korábban is láttuk, és a szervezeti gyengeségek körében bővebben elemezzük, az alkritériumon belül megjelenik az ügyfelek bevonásának hiányossága (6.2.b.).

Az ügyfelek és a partnerszervezetek nem megfelelő mértékben és módon vesznek részt a hivatali szolgáltatások megtervezésében és a döntéshozatali folyamatban, a külső környezetből kapott észrevételek, javaslatok nem kerülnek kellő mértékben rögzítésre, a Hivatal nem igyekszik új módszereket alkalmazni az ügyintézésben. Mindhárom indikátor megítélése elmarad a szervezeti átlaghoz viszonyítva.

SZEMÉLYZETI EREDMÉNYEK / DOLGOZÓI ELÉGEDETTSÉG (7)

Célmeghatározás

Az alábbi kérdések az ún. dolgozói elégedettség értékelésére irányulnak. Fontosnak tartjuk megjegyezni, hogy ez nem azonos egy dolgozói elégedettség-méréssel. Bizonyos mértékben van átfedés a két különböző típusú vizsgálat között, az önálló dolgozói elégedettség mérés azonban összetettebb, és önállóan csak a dolgozói elégedettséget befolyásoló tényezőkre fókuszál, azokat szegmentálva. A szervezeti erősségek-gyengeségek értékelése során a dolgozói elégedettség „csupán” része az értékelendő szempontoknak. Ebben az esetben azt vizsgáljuk, hogy a Hivatal dolgozói általánosságban mennyire elégedettek a Hivatallal, mint

munkáltatójukkal. A Hivatal és dolgozói közti viszony ugyancsak jelentős mértékben külső tényezőktől, kényszerektől is függ. A Hivatalnak éppen ezért tudatosítania kell munkatársaiban e külső korlátokat, és azt is, hogy mit tesz e külső körülményekből eredő kényszerek enyhítése érdekében.

Szemponatok

Az értékelés során azokra a területekre, eredményekre és hatásokra kell koncentrálni, amelyekre a Hivatalnak tényleges befolyása van vagy lehetne.

7.1. A Hivatal dolgozóinak elégedettsége és motivációjának mértéke.

	Átlag	%-os érték
--	-------	------------

a. A Hivatal általános megítélése terén elért eredmények. A Hivatal...

1. általános imázsával való elégedettség.	2.97	59.35
2. teljesítményével kapcsolatos elégedettség.	3.32	66.45
3. rendeltetésszerűen, funkcióját betöltve működik.	3.55	70.97
4. társadalmi és állampolgárokkal való kapcsolatainak megítélése.	3.48	69.68
5. nyitottsága, mások bevonása a Hivatal szervezeti ügyeibe és jövőképeének kialakításába.	2.61	52.26

Összesen:	3.19	63.74
------------------	-------------	--------------

b. A Hivatal irányításával való megelégedettség mértéke. A Hivatal...

6. felső- és középszervezőinek általános megítélése.	2.97	59.35
7. A feladat-meghatározásokkal, a munkatársak teljesítményértékelésével, az egyéni és csoportmunka elismerésével kapcsolatos elégedettség mértéke.	2.55	50.97
8. eljárásainak, működésének tervezettségével való elégedettség.	2.87	57.42
9. képessége a változásra és a megújulásra.	2.74	54.84

Összesen:	2.78	55.65
------------------	-------------	--------------

c. A hivatali munkakörülményekkel való elégedettség.

10. A munkahely arculatával való elégedettség mértéke.	3.29	65.81
--	------	-------

11. A munkahelyi hangulattal és a szervezeti kultúrával való elégedettség mértéke.	3.03	60.65
12. A pihenési lehetőségekkel való elégedettség mértéke.	2.71	54.19
13. A Hivatal szociális és környezeti ügyekhez való hozzáállásával való elégedettség mértéke.	3.19	63.87
14. A Hivatalon belüli egyenlő esélyek és tisztességes bánásmód megítélése.	2.77	55.48
15. A munkaidő rugalmasságának, valamint a munka és a családi élet illetve a személyes ügyek közti egyensúly megítélése.	3.48	69.68
16. A Hivatal személyes problémákhoz való hozzáállásának értékelése.	3.58	71.61
Összesen:	3.15	63.04

d. A hivatali motiváció terén elért eredmények, valamint a karrierrel és a készségek fejlesztésének lehetőségeivel való elégedettség.

A Hivatal eredményei...

17. a humánerőforrás-menedzsment vonatkozásában (pl. képzési és előmeneteli lehetőségek).	3.26	65.16
18. a munkatársak motiválása tekintetében.	2.90	58.06
19. a munkatársak szervezeti céloknak megfelelő tudása vonatkozásában.	2.48	49.68
20. a változások iránti nyitottságot illetően.	2.81	56.13
Összesen:	2.86	57.26

e. A munkatársak elégedettsége...

21. a döntéshozatali folyamatokba való bevonásukat illetően.	2.94	58.71
22. a fejlesztési folyamatokba való bevonásukat illetően.	1.94	38.71
23. a konzultáció és a párbeszéd mechanizmusait illetően.	2.77	55.48
Összesen:	2.55	50.97
7. 1. fejezet összesített eredményei:	2.91	58.13

7.2. A dolgozók elégedettsége.

a. Elégedettségi mutatók.

24. A betegség vagy más ok miatti hiányzások mennyisége (alacsony: 5, magas: 0)	3.68	73.55
---	------	-------

25. A személyzet fluktuációja (alacsony: 5, magas: 0)	3.90	78.06
26. A panaszok mennyisége, sztrájkok, stb. (alacsony:5, magas: 0).	3.84	76.77

Összesen:	3.81	76.13
------------------	-------------	--------------

b. Teljesítménymutatók.

27. Termelékenység (a hivatali szolgáltatások ellátásának hatékonysága).	3.26	65.16
28. Értékelések eredményei a Hivatalban.	2.87	57.42
29. Az egyéni teljesítmény és a hivatali szolgáltatások minősége közti összefüggés (erős: 5, gyenge: 0)	2.77	55.48
30. Egyéni teljesítménymutatók alkalmazásának megítélése.	2.42	48.39

Összesen:	2.83	56.61
------------------	-------------	--------------

c. A készségfejlesztés lehetőségeivel való elégedettség.

31. A képzésekben való részvétel aránya (magas: 5, alacsony: 0)	3.52	70.32
32. Képzési pénzügyi keretek felhasználásának hatékonysága.	2.71	54.19
33. Az informatikai eszközök dolgozók általi felhasználásának értékelése.	3.35	67.10
34. A fogyasztókkal/ügyfelekkel való foglalkozás, illetve igényeik kielégítésének képessége.	3.45	69.03
35. A Hivatalon belüli mobilitás mértéke.	2.55	50.97

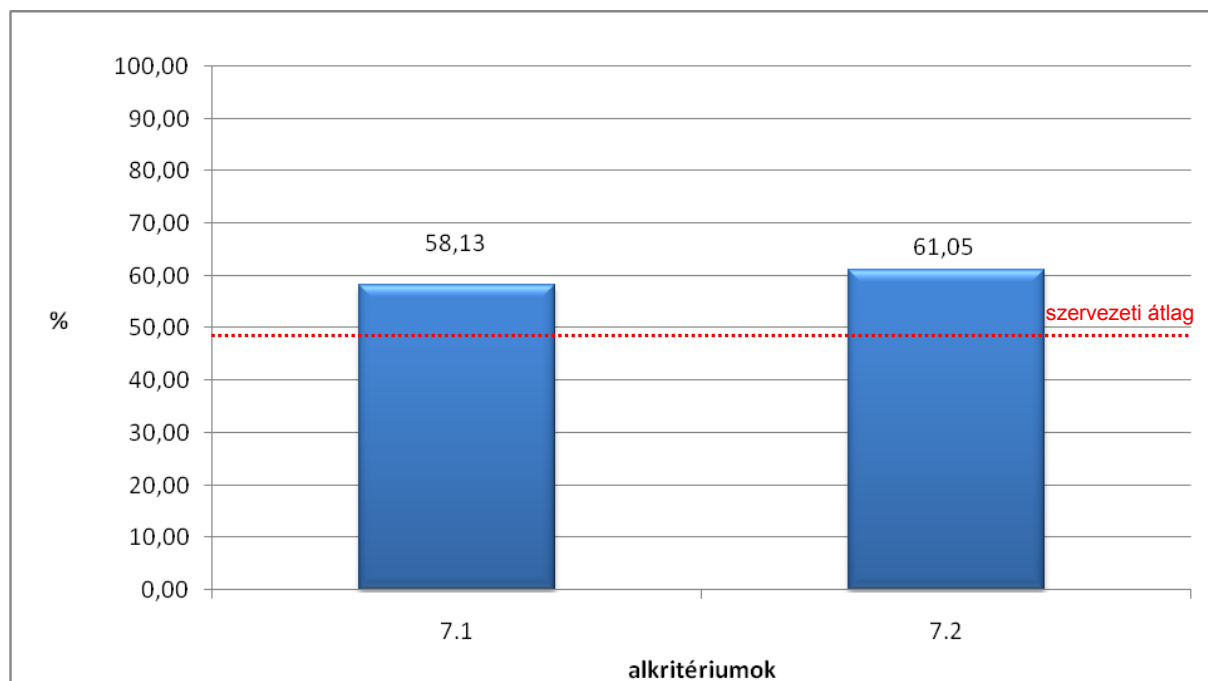
Összesen:	3.12	62.32
------------------	-------------	--------------

d. A munkatársak motiváltságának és bevonásának eredményeivel való elégedettség.

36. A személyzeti kutatásokban való önkéntes részvétel (pl. kérdőívek kitöltésének) mértéke.	2.03	40.65
37. A fejlesztési tevékenységekben való dolgozói részvétel mértéke.	1.94	38.71
38. A munkahelyi rendezvényeken való önkéntes részvétel mértéke.	2.61	52.26
39. A belső (igazgatósági, iroda-, vezetői vagy összapparátusi) értekezleteken való dolgozói aktivitás mértéke.	2.94	58.71
40. A változások dolgozói elfogadása.	2.77	55.48
41. a különleges körülmények közötti extra teljesítményre való dolgozói hajlandóság mértéke.	2.45	49.03



Összesen:	2.46	49.14
7. 2. fejezet összesített eredményei:	3.05	61.05
7. fejezet összesített eredményei:	2.98	59.59



A személyzeti eredmények alkritegiumai

A Hivatal további erősségei közé tartozik a dolgozói elégedettség terén nyújtott szervezeti teljesítménye.

A Hivatal általános megítélése a munkatársak körében magas eredményeket kapott az értékelés során, (7.1.a.). A Hivatal rendeltetésszerűen működik, betölti funkcióját, társadalmi és állampolgárokkal való kapcsolatainak megítélése kedvező.

Ebben a kérdéskörben az általános hivatali imázs megítélése és a Hivatal nyitottsága, mások bevonása a szervezeti ügyekbe és a jövőképeinek kialakításába, továbbá a munkatársak bevonása a döntéshozatali mechanizmusokba indikátorok eredményei maradnak el az átlagtól.

Különösen figyelemre méltó a "fejlesztési folyamatokba való bevonásukat illető" elégedettség 38,71 %-os eredménye, illetve a szintén itt szereplő konzultációs és párbeszédre hagyatkozó mechanizmusok gyenge megítélése.

A hivatali munkakörülmények értékelése kedvező, a 63%-os mutató magasabb, mint a szervezeti átlag, azonban még így is csak közepes eredményként értékelhetjük.

A működést gátló tényezők beazonosítása során már láthattuk, hogy a motiváció és az irányítás bizonyos tevékenységei is megjelentek, mint akadályok. Ezt erősíti, hogy bár a

munkatársakkal kapcsolatos eredmények a szervezeti gyengeségek-erősségek összevetésében az erősségek közé tehetőek, a munkatársaknak a Hivatal irányításával történő megelégedettsége (7.1.b) az 55,65 %-os mutatóval, illetve a hivatali motiváció terén elért eredmények (7.1.d) 57,26%-os eredménnyel gyengébbek, mint a kritérium átlaga.

A dolgozói elégedettséggel összefüggő mutatószámok (7.2. alkritérium) alapján kell megemlítenünk az egyéni teljesítménymutatók alkalmazásának megítélését, amely a 48%-os eredményével elmarad mind a szervezeti átlagtól, mind pedig a kritérium átlagától.

TÁRSADALMI HATÁSOK (8)

Célmeghatározás

A Hivatal teljesítménye a helyi közösség és a tágabb társadalmi környezet (pl. társadalmi szervezetek, nem kormányzati szervezetek, országos megítélés) várakozásainak, igényeinek kielégítésében. A társadalmi megítélés nem csupán a Hivatal konkrét tevékenységét érintheti, hanem a helyi közösségbe való integrálódását, általános elfogadottságát, presztízsét is. Vonatkozhat arra is, hogy a Hivatal működése értékteremtőnek tekinthető-e, vagy hogy a helyi erőforrásokat és kezdeményezőkézséget megfelelően használja-e ki. Az értékelés kiterjed a Hivatal partnerszervezethez való olyan viszonyokra is, amelyek befolyással lehetnek a Hivatal tevékenységére.

Szemponatok

Az értékelés során nem a Hivatal tevékenységének az ügyfelekre való hatásával foglalkozunk, hanem azt kell megítélni, hogy a Hivatal általában milyen hatással van a tágabb (társadalmi) környezetre. Ezúttal is figyelembe kell venni a Hivatal tényleges lehetőségeit, azaz a külső körülmények által behatárolt keretek közötti Hivatali eredményességet vizsgáljuk. Az alábbiakban említett egyes területeken elsősorban az önkormányzatnak (illetve a képviselő-testületnek) van felelőssége, illetve lehetősége eredmények elérésére. Mégis, az értékelésnek arra kell irányulnia, hogy az adott területeken folytatott önkormányzati politika döntéseinek előkészítésében, valamint végrehajtásában a Hivatal milyen teljesítményt fejt ki.

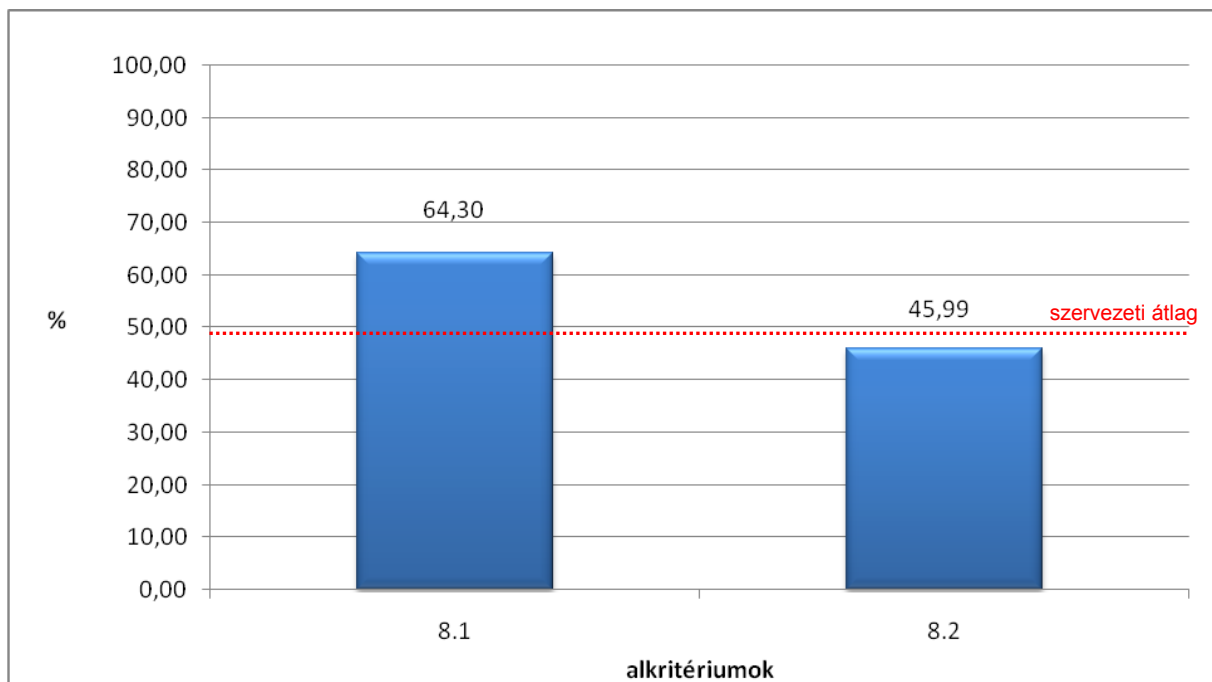
8.1. A Hivatal tevékenységének társadalmi hatásai

	Átlag	%-os érték
1. A helyi társadalomra gyakorolt hatás.	2.84	56.77
2. A helyi közösséggel való viszony.	3.32	66.45
3. A Hivatal tevékenységének jogkövető magatartásra ösztönző hatása.	3.55	70.97
4. A szervezet etikai magatartása.	3.45	69.03
5. A helyi közösség, társadalmi közeg támogatása a Hivatal által.	3.42	68.39
6. A hátrányos helyzetűek támogatása (a hivatali alkalmazás során, mozgássérültek foglalkoztatása, speciális munkakörülmények, stb.)	2.71	54.19
Összesen:	3.22	64.30

8.2. A Hivatal tevékenységének társadalmi hatásai teljesítménymutatók alapján.**A Hivatal...**

7. A Hivatal társadalmi (városi lakosság, meghatározó hatóságok, a közösség képviselői) kapcsolata megfelelő.	3.29	65.81
8. Médiaszereplések mértéke.	2.06	41.29
9. Az állampolgárok/ügyfelek és munkatársak egészségmegőrzéséért és balesetvédelméért indított programok	1.84	36.77
10. A Hivatal a munkája során igyekszik csökkenteni a hulladékot.	1.94	38.71
11. A Hivatal előnyben részesíti a környezetbarát közlekedést (pl. a munkatársak tömegközlekedési bérleteivel, a közlekedés szervezésében,	1.90	38.06
12. A Hivatal a működése során mindent elkövet, hogy csökkentse a működéséből eredő esetleges károkat, és védje ügyfeleinek érdekeit.	2.74	54.84
13. A Hivatal a tevékenysége során környezet- és természetvédelmi szempontokra is figyelemmel van (pl. épületrekonstrukció során).	2.32	46.45
Összesen:	2.30	45.99
8. fejezet összesített eredményei:	2.76	55.15

A társadalomra gyakorolt szándékolt vagy nem szándékos hatásokat a Hivatal stratégiájának és szakmapolitikájának globális hatásait – elsődleges feladatai, jogszabályok alapján és azon túl – a társadalomra gyakorolt általános hatás (8.1. alkritérium), és a társadalmi teljesítménymutatók (8.2. alkritérium) alapján kell megítélnünk. A kritérium 55 %-os eredménye hacsak minimálisan is, de a szervezeti átlag feletti, így szervezeti erősségként definiálhatjuk, még ha nem is a legkiemelkedőbb területként a Hivatal működésében.



A társadalmi hatások értékelése

Érdekes, hogy az első alkritérium, amely a Hivatal társadalomra gyakorolt általános hatását szemlélteti jóval a szervezeti átlag feletti, ugyanakkor a teljesítménymutatók értékelése elmarad ettől.

a Hivatal etikai magatartása, a jogkövető magatartásra ösztönző hatása kedvező, a helyi társadalomra gyakorolt hatás 56%-os mutatója azonban a gyengébbek közé tartozik.

A Hivatal tevékenységének társadalmi hatásai a teljesítménymutatók alapján alkritérium (8.2.) eredményei már nem ilyen kedvezőek.

A szervezet társadalmi kapcsolatainak megítélése (65,81%) az egyetlen indikátor, amely nagyobb mértékben meghaladja a szervezeti átlagot.

A Hivatal média szerepléseinek értékelése igen kedvezőtlen (41 %), illetve további fejlesztendő területek a különböző káros környezeti hatások érdekében hozott intézkedések. Például a hulladék mennyisége (38,71 %) környezet- és természetvédelmi szempontok figyelemmel kísérése.

SZERVEZETI GYENGESÉGEK

VEZETÉS (1.)

Célmeghatározás

Ebben a vonatkozásban azt vizsgáltuk, hogy

- a Hivatal vezetése hogyan képes a Hivatal teljesítményének fejlesztésére és segítésére,
- képes-e olyan célok meghatározására, amelyek szükségesek a hosszú távú sikeres működéshez, illetve
- képes-e azok végrehajtására megfelelő intézkedések megtételével.

Szemponatok

Az értékelés során nem azt kell megítélni, hogy a Hivatal vezetésének döntései helyesek-e vagy sem. A szervezeti gyengeségek-erősségek ilyen típusú értékelése nem a döntések „minőségét”, hanem a szervezet (a Hivatal) vezetésének, mint tevékenységnek a megfelelőségét, a döntések meghozatalának módját (a megalapozottság, az előkészítettség és a stratégiai tervezés értelmében) értékeli a megadott alkritériumok, indikátorok segítségével.

A vezetés teljesítmény-értékelésének szempontjai a következők:

- a szolgáltatásszervezés minősége
- a változások iránti fogékonyság
- modernizáció és változásmenedzsment
- a törvényes és a belső szabályok szerinti működés
- felelősségvállalás
- hatékonyság.

A Hivatal vezetése...

1.1. irányt mutat a Hivatal számára: hosszú távú elképzeléseket, célokat és értékeket határoz meg.	Átlag	%-os érték
1. Hivatal jövőjére és munkájára vonatkozóan egységes és határozott elképzelésekkel (merre tartunk) és küldetéstudattal (melyek a céljaink) rendelkeznek.	1.94	38.71
2. Értékeket és magatartási szabályokat állapít meg.	1.97	39.35

- | | | |
|--|------|-------|
| 3. Hivatal jövőjére és munkájára vonatkozó elképzeléseit és küldetéstudatát (középtávú) stratégiai tervekké és (konkrét és rövid távú) célokká és intézkedésekké alakítja. | 1.97 | 39.35 |
| 4. Elképzeléseit, célkitűzéseit a változó körülményekhez igazítja. | 2.32 | 46.45 |
| 5. Hivatal jövőjére és munkájára vonatkozó elképzeléseit, küldetéstudatát, értékeit, stratégiai terveit, konkrét céljait és intézkedéseit minden munkatárs és más érintett tudomására hozza. | 1.48 | 29.68 |

Összesen:	1.94	38.71
------------------	-------------	--------------

1.2. fejleszti és működteti a Hivatal irányítási rendszerét.

- | | | |
|---|------|-------|
| 6. Szervezeti struktúráit és eljárásait a Hivatal feladatainak és az érintettek elvárásainak megfelelően fejleszti. | 2.23 | 44.52 |
| 7. Megfelelő irányítási szinteket, funkciókat és felelősségi köröket határoz meg. | 2.58 | 51.61 |
| 8. A szervezet minden szintje számára számon kérhető célokat fejleszt ki. | 2.29 | 45.81 |
| 9. A Hivatal tevékenysége által érintettek igényeit és elvárásait kielégítő eredménycélokat határoz meg. | 2.26 | 45.16 |
| 10. Vezetési információs rendszert működtet belső auditokkal és ellenőrzésekkel. | 2.06 | 41.29 |
| 11. Megfelelő kereteket biztosít a projekt- és csoportmunkához. | 2.39 | 47.74 |
| 12. Hosszú távon alkalmaz TQM-rendszereket, mint pl. az EFQM vagy a CAF. | 0.58 | 11.61 |
| 13. Működési célokat állapít meg és teljesítményértékelést fejleszt ki a Hivatalban (pl. ISO 9001:2000) | 1.03 | 20.65 |

Összesen:	1.93	38.55
------------------	-------------	--------------

1.3. ösztönzi és támogatja a Hivatal munkatársait.

- | | | |
|---|------|-------|
| 14. A Hivatal vezetői személyes példamutatást nyújtanak tevékenységükkel. | 2.19 | 43.87 |
| 15. A Hivatal vezetői személyes elkötelezettséget mutatnak a konstruktív visszajelzések elfogadására és egyéni vezetési stílusuk fejlesztésére. | 1.90 | 38.06 |
| 16. A vezetők az elhatározott céloknak és értékeknek megfelelően dolgoznak. | 2.81 | 56.13 |
| 17. A Hivatal vezetése rendszeresen tájékoztatja a fontos ügyekről a munkatársakat | 2.48 | 49.68 |

18. Támogatja a munkatársakat abban, hogy a szervezeti célok elérése érdekében teljesítsék terveiket.	2.71	54.19
19. Ösztönzi és bátorítja a feladatok átruházását (az önálló feladatellátást).	2.74	54.84
20. Biztosítja a szervezet irányításához szükséges rendszerek kialakítását és fejlesztését.	2.45	49.03
21. Bátorítja és támogatja a munkatársakat, hogy újító és fejlesztési javaslatokat tegyenek.	1.94	38.71
22. Támogatja a kölcsönös bizalom és tisztelet légkörét.	2.45	49.03
23. Biztosítja az ösztönző, tervezési és végrehajtási újítások kifejlesztéséhez szükséges környezetet.	2.13	42.58
24. Ösztönzi és finanszírozza a képzési és fejlesztési tevékenységeket.	3.55	70.97
25. Visszajelzi és megtárgyalja a teljesítményt a munkatársakkal.	2.23	44.52
26. Elismeri és jutalmazza a csoportok és egyének erőfeszítéseit.	1.77	35.48
27. Megfelelő módon figyelembe veszi a munkatársak egyéni érdekeit és élethelyzeteit.	2.74	54.84

Összesen:	2.44	48.71
------------------	-------------	--------------

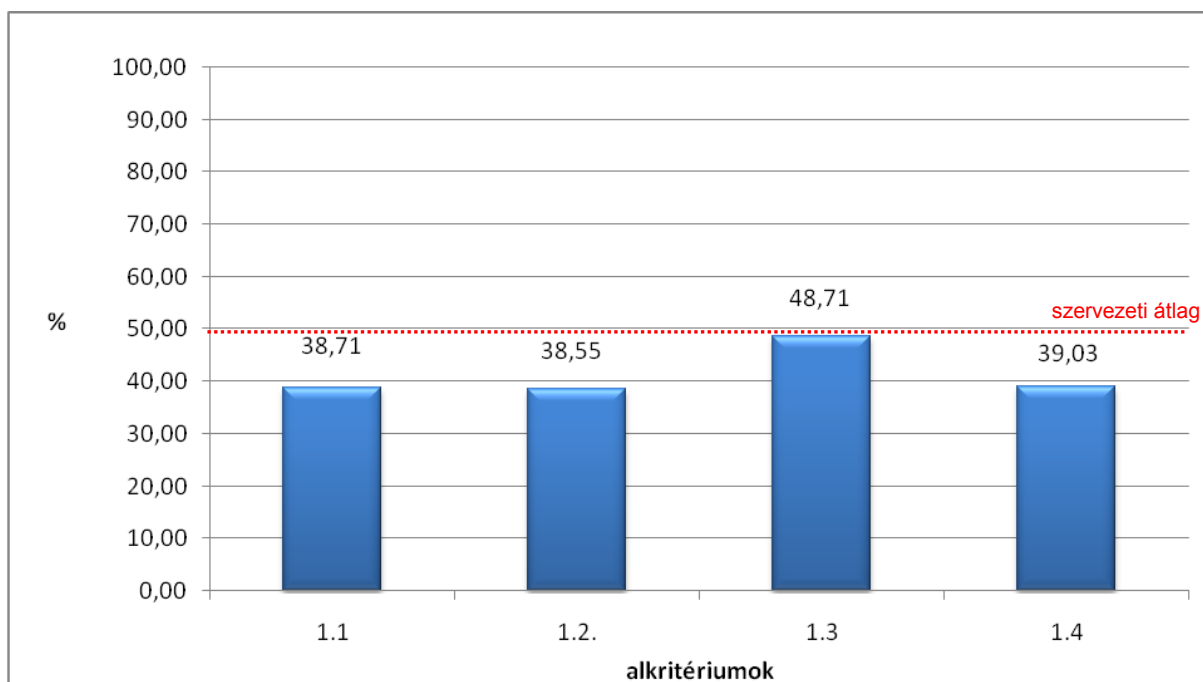
1.4. Irányítja a politikusokkal és más érintettekkel való viszonyokat.

28. Előremutató és rendszeres kapcsolatokat tart fenn a megfelelő döntéshozó és végrehajtási politikai szervezetekkel.	2.13	42.58
29. Partneri viszonyt ápol a fontosabb érintettekkel és szervezeteikkel (polgárok, civil- és érdekképviselői szervezetek, más közigazgatási	2.32	46.45
30. Bevonja a politikusokat és a megfelelő érintetteket a szervezeti célok meghatározásába és a szervezet irányítási rendszerének fejlesztésébe.	2.19	43.87
31. Külső elismerésre, a Hivatal reputációjának növelésére törekszik (imázsépítés).	2.16	43.23
32. Marketing koncepcióval rendelkezik (az egyes szolgáltatásokat illetően), és azt terjeszti a szervezeten belül és kívül.	1.39	27.74
33. Részt vesz a szakmai szervezetek és az érdekképviselői szervek tevékenységében.	1.52	30.32

Összesen:	1.95	39.03
------------------	-------------	--------------

1. fejezet összesített eredményei:	2.06	41.25
---	-------------	--------------

Az értékelésnek ebben a modelljében a „vezetés” részben a szervezet irányítására irányuló tevékenységet, részben az e tevékenységet végző személyeket jelenti.



A vezetés alkritériumai

A vezetés bizonyos tevékenységeinek megítélése a szervezeti működés gyengeségei közé tartozik a felmérés eredményei alapján. Ez természetesen – mint ahogyan ezt látni is fogjuk - nem jelenti azt, hogy a Hivatal vezetése nem megfelelően látná el feladatait. Sokkal inkább azt mutatja meg, hogy hol lehetnek azok a fejlesztendő területek, amelyek további energiákat igényelhetnek a szervezeti teljesítmény javítása érdekében.

A módszertan szerint a vezetési tevékenységet

- a hosszú távú tervek, stratégiák kialakítása,
- a szervezet (Hivatal) irányítási rendszerének fejlesztése,
- a munkatársak ösztönzése, támogatása,
- a szervezet működésében érintett külső szereplőkkel való viszony alakítása határozza meg.

A stratégiai tervezés területén (1.1) meg kell állapítanunk, hogy a „merre tartunk”, „melyek a céljaink” kérdések megválaszolásával a Hivatal vezetése adós maradt ez ideáig, vagy legalábbis nem kellő mértékben kommunikálja ezen elképzeléseit a munkatársak felé (29.68 %).

Ezeknek a terveknek a közép és a rövid távú célokká történő lebontása sem megfelelő az értékelések alapján. Ugyanakkor pozitívumként említhetjük a kérdéskörben, hogy a vezetés az elképzeléseit, célkitűzéseit a változó körülményekhez képes igazítani.

Az irányítási rendszerrel kapcsolatban a vezetés megfelelő irányítási szinteket, funkciókat és felelősségi köröket határoz meg.

Szervezeti struktúráját azonban nem kellő mértékben fejleszti (44%), továbbá nem alkalmaz modern menedzsment technikákat (4.2.7 11% – 4.2.8. 20%). Jelenleg nincsenek szervezetben valamennyi szervezeti egység szintjére lebontott, számon kérhető célok. (45%)

A munkatársak ösztönzésének területén elmondhatjuk, hogy a vezetők a Hivatalban az elhatározott céloknak és értékeknek megfelelően dolgoznak, a vezetés ösztönzi és támogatja a feladatok átruházását, az önálló feladatellátást. Figyelembe veszi a munkatársak egyéni élethelyzeteit.

Az irányítási rendszer fejlesztésének hiányosságaihoz kapcsolódik, hogy a vezetés nem bátorítja saját munkatársait, hogy újító, fejlesztési javaslatokat tegyenek. Nem kellő mértékben ismeri el és jutalmazza a csoportok és egyének erőfeszítéseit.

A vezetésnek a politikai és más érdekelt külső partnerekkel való kapcsolatának megítélése területén azt kell kiemelnünk, hogy a Hivatal jelenleg nem rendelkezik ún. marketing koncepcióval saját szolgáltatásainak tekintetében, és ezt nem kellő mértékben ismerteti meg mind a belső szervezeti egységekkel, mind a külső kapcsolataival (27,74 %).

Továbbá nem kellő intenzitással vesz részt a szakmai szervezetek és az érdekképviselői szervek tevékenységében.

A HIVATAL STRATÉGIÁJA ÉS TERVEZÉSE (2)

Célmeghatározás

Azt kell értékelni, hogy a Hivatal képes-e arra, hogy világos feladat-meghatározás, tervezés, célkijelölés útján megfeleljen rendeltetésének.

Szemponatok

A döntéshozatali mechanizmus és a stratégia vizsgálata a Hivatal belső szervezeti kultúrájának, struktúrájának és működésének értékelését jelenti, figyelembe véve azokat a rövid- és hosszú távú tendenciákat is, amelyeket a Hivatal munkatársai felfedezni vélnek napi munkájuk során. A döntéshozatali mechanizmus értékelésénél az aktuális teendők és a rövidtávú célok egyértelmű meghatározottságát értékeljük, míg a stratégia alatt a Hivatal hosszútávra szóló tervező, célkijelölő teljesítményét vizsgáljuk.

A Hivatal ...

Átlag %-os
érték

2.1. gyűjti az ügyfelek és partnerek jelenlegi és várható igényeire vonatkozó információkat.

1. Azonosítja a tevékenysége által érintett valamennyi ügyfelet és szervezetet.	2.61	52.26
2. Szisztematikusan gyűjti az ügyfelekre és partnerszervezetekre, igényeikre és váraikozaikra vonatkozó információkat megfelelő ügyfél-, dolgozói, társadalmi és kormányzati kutatások eredményein keresztül.	1.42	28.39
3. Rendszeresen gyűjti a társadalmi, környezeti, gazdasági, jogi és demográfiai változásokra vonatkozó fontos információkat.	1.77	35.48
4. Rendszeresen értékeli az adatok minőségét és az adatgyűjtési módszereket.	1.39	27.74

Összesen:	1.80	35.97
------------------	-------------	--------------

2.2.Fejleszti, felülvizsgálja stratégiáját és terveit. a Hivatal

5. stratégiájának és terveinek fejlesztési, ellenőrző, aktualizáló fejlesztési eljárásaiba bevonja ügyfeleit és partnerszervezeteit.	1.68	33.55
6. elemzi a körülményekből adódó kockázatok és lehetőségeket, és meghatározza a sikeres működés feltételeit.	2.03	40.65
7. stratégiai és működési céljait összehangolja a szervezet rendeltetésével.	2.32	46.45



8. értékeli stratégiai és működési terveinek minőségét.	1.97	39.35
9. egyensúlyban tartja feladatait és forrásait, valamint ügyfeleinek és partnereinek elvárásait.	2.16	43.23
10. az elért eredmények és hatások vonatkozásában értékeli feladatainak ellátását, ellenőrzi céljainak elérését minden szervezeti szinten, és ha szükséges, képes módosítani stratégiáját és tervezését.	2.00	40.00
11. felméri a szervezeti reform, valamint a stratégia és az alkalmazott módszerek fejlesztése iránti igényt.	1.71	34.19
12. rendszerszerűen elemzi az ún. szervezeti erősségeket és gyengeségeket	1.68	33.55
Összesen:	1.94	38.87

2.3. Stratégiájának és terveinek végrehajtása. A Hivatal

13. stratégiáját és terveit megegyezések útján, prioritások meghatározásával, határidő tűzésével és megfelelő szervezeti struktúra kialakításával hajtja végre.	2.48	49.68
14. stratégiai és működési terveit konkrét tervekkel és feladatokká alakítja, amelyek illeszkednek a szervezet legfontosabb folyamataihoz.	2.32	46.45
15. a Hivatal terveinek és feladatainak megismertetése érdekében belső kommunikációs csatornákat, tájékoztatási formákat fejleszt ki és működtet..	2.10	41.94
16. minden szervezeti szinten a teljesítmény mérésére (értékelésére) alkalmas módszereket fejleszt ki és alkalmaz.	1.58	31.61
17. megfelelő vezetői testületeket működtet.	2.52	50.32
Összesen:	2.20	44.00

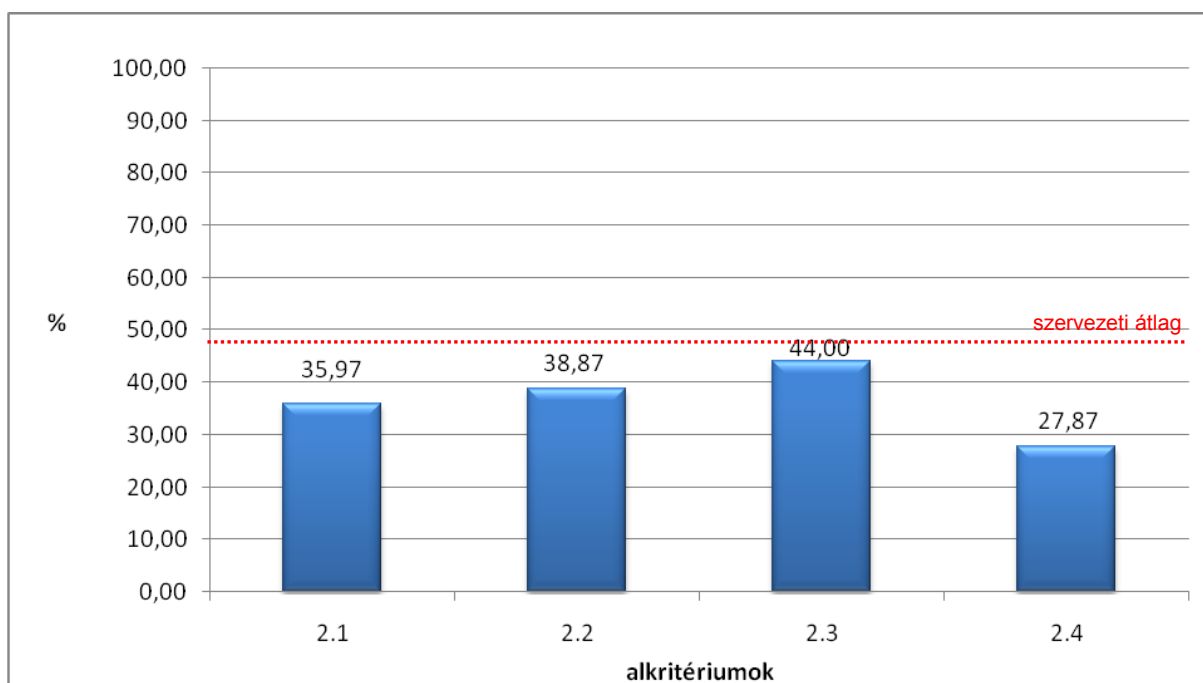
2.4. A Hivatal szervezeti korszerűsítéseinek tervezése, végrehajtása és felülvizsgálata. A Hivatal

18. A szervezeti kultúra folyamatos megújítására törekszik, pl. új működési formák (teammunka, benchmarking, benchlearning) bevezetésével.	0.90	18.06
19. Figyelemmel kíséri azokat a tényezőket, amelyek a Hivatal működésében változ(tat)ást igényelnek.	2.16	43.23
20. Hatékony változásmenedzsmentet alkalmaz (megtervezi a változásokat, értékeli azok hatásait, stb.)	0.94	18.71
21. Az innováció terén tett lépések folyamatos figyelemmel kísérése.	1.00	20.00

22. A szükséges erőforrások rendelkezésre állásának biztosítása a tervezett változások végrehajtása érdekében. 1.97 39.35

Összesen:	1.39	27.87
2. fejezet összesített eredményei:	1.83	36.68

Ebben a fejezetben a Hivatal stratégiaalkotó és tervezési képességét, e tevékenységi formák színvonalát mértük. A szolgáltató közigazgatási modell egyik kiindulási pontja az, hogy a közigazgatási szervektől elsősorban akkor várható minőségi munka, ha a működés kimeneteli oldalát adó döntések az ügyfelek igényeinek gondos felmérésén, a célok eléréséhez szükséges eszközök és folyamatok azonosításán, és a működés előzetes megtervezésén alapulnak.



A stratégia és a tervezés alkritériumainak eredményei

A fenti ábra és a 36,68 %-os főkritériumi átlageredmény alapján is megállapítható, hogy a Hivatal stratégiai tervezési tevékenysége és végrehajtása a szervezeti gyengeségek közé sorolható.

A stratégiai tervezés előkészítési folyamatait illetően (2.1. alkritérium) a Hivatal azonosítja a tevékenysége által érintett valamennyi ügyfelet és szervezetet (52,26 %). Ugyanakkor nem gyűjti az ezen partnerek igényeire vonatkozó információkat (28,39 %), nem gyűjti és nem

elemzi a társadalmi, gazdasági, jogi környezet változásainak adatait, és nem vizsgálja felül ezen adatok minőségét és az adatgyűjtés módszerét.

A stratégia megalkotása, fejlesztése és rendszeres felülvizsgálata terén is azt tapasztaljuk, hogy az eredmények elmaradnak a szervezeti átlagtól. Nem valósul meg kellő mértékben a szervezeti erősségek és gyengeségek rendszerszerű elemzése (33, 55 %), a fejlesztési igények felmérése a szervezeten belül (34,19 %), illetve nem történik meg megfelelő formában a körülményekből adódó kockázatok és lehetőségek elemzése, és a sikeres működés feltételeinek meghatározása.

A kérdéskörben a Hivatal feladatainak és forrásainak, valamint ügyfelei és partnerei elvárásainak egyensúlyban tartása közelíti meg a szervezeti átlagot, azonban ezzel az eredménnyel még így is fejlesztendő területként kell azonosítanunk.

A Hivatal stratégiájának és terveinek végrehajtása során azt tapasztaljuk, hogy bizonyos indikátorok közelítenek a szervezeti átlaghoz (megfelelő vezetői testületek működtetése, a stratégiai célokhoz igazodó szervezeti struktúra kialakítása). Ugyanakkor ismét megjelenik, hogy nem fejlesztenek ki és nem alkalmaznak minden szervezeti szinten a teljesítmény mérésére (értékelésre) alkalmas módszereket.

A Hivatal korszerűsítésére vonatkozó vezetői intézkedések tekintetében figyelemre méltó, hogy bár a vezetés csekély mértékben ugyan, de figyelemmel kíséri azokat a tényezőket, amelyek a Hivatal működésében változ(tat)ást igényelnek (43,23 %), ugyanakkor nem törekszik a szervezeti kultúra folyamatos megújítására, pl. új működési formák (team munka) bevezetésével (18,06 %), nem alkalmaz kellő hatékonyságú változásmenedzsmentet (18,71 %).

DOLGOZÓK IRÁNYÍTÁSA (3)

Célmeghatározás

A munkatársak irányításának értékelése során azt vizsgáljuk, hogy a Hivatal hogyan tudja a munkatársak tudását és képességeit egyéni, csoportos és szervezeti szinten a stratégia megvalósítására, a folyamatok hatékony működtetésére fordítani.

Szemponatok

A Hivatal dolgozói közé tartoznak mindazok, akik a Hivatal szervezeti keretein belül közvetve vagy közvetlenül részt vesznek az állampolgárok/ügyfelek kiszolgálásában. Az értékelés során figyelembe kell venni a Hivatal személyzetpolitikáját befolyásoló külső tényezőket (pl. a köztisztviselői vagy a költségvetési törvényből adódó körülményeket – előmenetel, illetmény -, valamint azt, hogy a Hivatal hogyan képes e keretek között

optimalizálni a dolgozók képességeit, azaz adott körülmények között mit tud „kihozni” munkatársaiból. Ha lehet, értékelni kell azt is, hogy a Hivatal személyzeti irányítása keresi-e az adott keretek szélesítésének módjait, illetve módot talál-e arra.

3.1. A humán erőforrások tervezése, irányítása és fejlesztése a stratégia, valamint a tervezés szempontjából.

Átlag %-os
érték

A Hivatal(ban)...

- | | | |
|--|------|-------|
| 1. a munkaerő tervezése, fejlesztése, és a személyzetpolitika belső kommunikációja összhangban van a Hivatal célkitűzéseivel és stratégiájával, illetve terveivel. | 2.06 | 41.29 |
| 2. rendszeresen elemzi a személyzeti erőforrásokkal kapcsolatos igényeket, figyelembe véve az ügyfelek és partnerek elvárásait is. | 1.87 | 37.42 |
| 3. olyan világos személyzetpolitikát fejleszt ki, mely objektív kritériumokat tartalmaz a munkaerő-felvétellel, az előmenetellel, a jövedelemmel és a vezetői funkciókkal kapcsolatban. | 2.19 | 43.87 |
| 4. egyértelmű a feladat- és hatáskörök, valamint a felelősség elosztása (pl. a munkaköri leírásokban). | 3.10 | 61.94 |
| 5. az új munkatársak felvétele, valamint a személyzeti fejlesztési tervek összhangban vannak a munkaköri leírásokkal. | 2.74 | 54.84 |
| 6. a feladatok megtervezésekor figyelemmel van a munkamegosztásra és a munkaerő fejlesztésére. | 2.42 | 48.39 |
| 7. világosan meg vannak határozva, hogy a vezetőknek milyen vezetői képességekkel és készségekkel kell rendelkezniük, és a vezetői kinevezéseknél ezeket a feltételeket alkalmazzák is. | 2.71 | 54.19 |
| 8. biztosítva vannak a munkavégzés megfelelő feltételei. | 3.00 | 60.00 |
| 9. egyenlő esélyeket és tisztességes eljárást biztosít a munkatársak felvételekor és előmenetelük tekintetében (pl. a nemi, származási vagy vallási hovatartozás vonatkozásában vagy a testi fogyatékosokat illetően). | 3.26 | 65.16 |
| 10. figyelmet fordít a csökkent munkaképességűek személyi és egyéb igényeinek kielégítésére. | 2.97 | 59.35 |
| 11. figyelemmel van a munka–magánélet egyensúlyára. | 3.06 | 61.29 |



Összesen:	2.67	53.43
------------------	-------------	--------------

3.2. Az egyéni, csoport- és szervezeti célok elérése érdekében meghatározza, fejleszti és alkalmazza a munkatársak megfelelő képességeit és készségeit.

A Hivatal(ban)...

12. egyéni és szervezeti szinten is nyomon követi a munkatársak szakmai tudását, képességeit és készségeit.	2.61	52.26
13. a jelenlegi és a jövőbeli egyéni és szervezeti igényeken alapuló képzési terve van.	2.42	48.39
14. valamennyi munkatársra képzési és előmeneteli tervet dolgoz ki.	1.97	39.35
15. figyelmet fordít a vezetői készségek fejlesztésére a szervezet minden szintjén.	2.13	42.58
16. támogatja és segíti új munkatársait.	2.81	56.13
17. elősegíti a munkatársak belső és külső mobilitását.	2.61	52.26
18. modern képzési módszereket fejleszt ki illetve támogat (pl. multimédiás eszközökkel, e-learning).	1.84	36.77
19. irányítja és figyelemmel kíséri a szervezeti és egyéni képzési tervek megvalósulását.	2.35	47.10
20. fejleszti és támogatja az ügyfelekkel való kapcsolattartás képességét.	2.23	44.52
21. figyelemmel kíséri a képzési költségek alakulását.	2.87	57.42

Összesen:	2.38	47.68
------------------	-------------	--------------

3.3. A dolgozók bevonása.

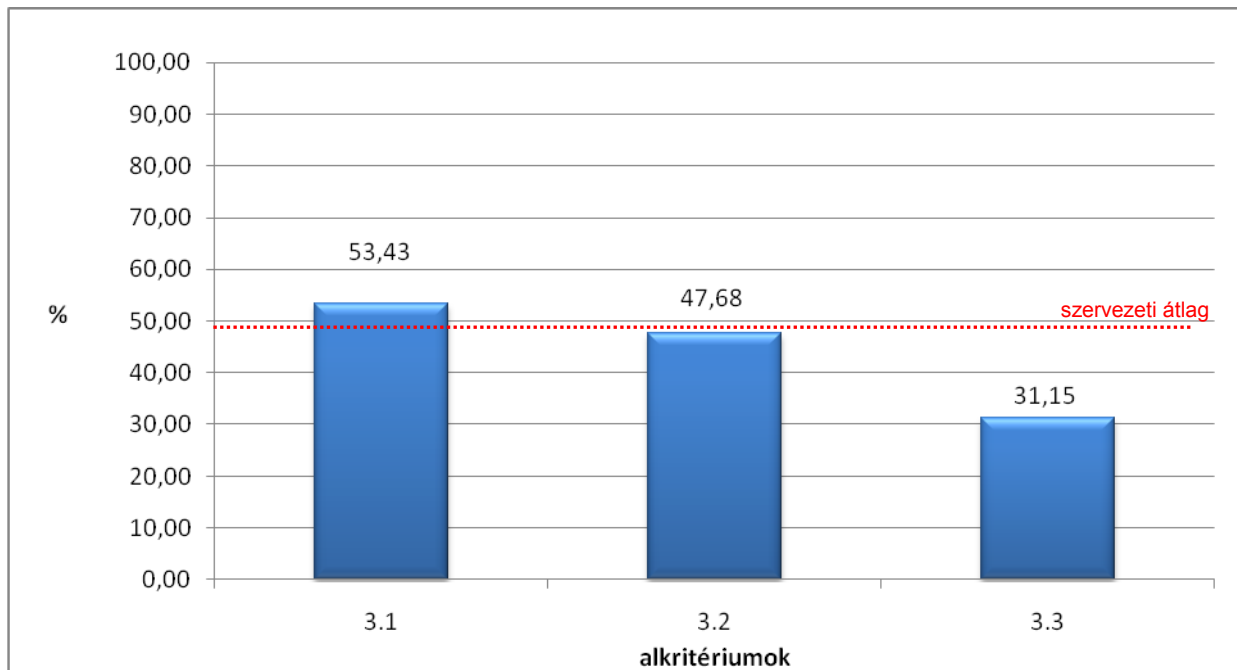
A Hivatal...

22. támogatja a nyitott, mellérendeltségen alapuló tájékoztatást és párbeszédet a Hivatalon belül.	2.16	43.23
23. kikéri a munkatársak véleményét, ötleteit, javaslatait a Hivatal folyamatainak fejlesztése érdekében.	1.68	33.55
24. bevonja dolgozóit terveinek és stratégiájának kialakításába, az eljárások megtervezésébe, valamint a fejlesztési tevékenységek meghatározásába és végrehajtásába.	1.84	36.77

25. arra törekszik, hogy egyetértés legyen a Hivatal vezetői és nem vezető beosztású munkatársai között az elérendő célokról és a célok elérésének kritériumairól.	2.16	43.23
26. rendszeresen szervez és végrehajt dolgozói felméréseket (véleményükről, elégedettségükről).	1.13	22.58
27. lehetőséget biztosít a munkatársak számára, hogy ők is értékelhessék a vezetők teljesítményét.	0.94	18.71
28. konzultál a dolgozói érdekképviselők képviselőivel.	1.00	20.00

Összesen:	1.56	31.15
3. fejezet összesített eredményei:	2.20	44.09

A dolgozók irányítására vonatkozó kritérium eredményeinek bemutatása elején feltétlenül szólnunk kell arról, hogy bármilyen szervezeti szintű elemzés - beleértve az erősségek gyengeségek felmérését is – esetén az értékelés egyes kritériumai közül immár hagyományosan a humánpolitika megítélését mutató kritérium számít az értékelés legérzékenyebb részének. A személyzeti erőforrások irányításának megítélése, az ún. humánerőforrás-menedzsment a vizsgált szervezetek mindegyikénél az egyik legalacsonyabb eredményét szokta mutatni, mert a tapasztalatok szerint az egyes dolgozók hajlamosak lehetnek saját helyzetük megítélését – s ezzel együtt személyes elégedettségüket vagy elégedetlenségüket – az egész Hivatal foglalkoztatási illetve munkaügyi helyzetére kivetíteni. Éppen ezért ezeket az eredményeket nem feltétlenül indokolt önállóan felhasználni, szükséges, hogy más módszertani vizsgálatok egészítsék ki ezen információkat.



x. ábra

A humánerőforrás-menedzsment alkritériumai

A fenti diagramsor is jól szemlélteti, egyrészt, hogy a humán erőforrások tervezésének és fejlesztésének (3.1. alkritérium) megítélése kedvezőbb a szervezeti átlaghoz képest, másrészt, hogy a munkatársak bevonása (3.3.) felé haladva hogyan csökkennek az eredmények.

A humán erőforrások tervezése, irányítása és fejlesztése a stratégia, valamint a tervezés szempontjából (3.1.) alkritérium esetében a kedvező tényezők közül első sorban a hatásköröknek és a felelőségeknek a feladatokhoz való egyértelmű hozzárendelését, valamint a felvételi és előmeneteli rendszerben érvényesülő tisztességes és esélyegyenlőséget biztosító eljárást emelhetjük ki. Kedvező továbbá, ahogy a vezetés gondoskodik a magánélet és a munka egyensúlyának, arányának megteremtéséről, illetve a megfelelő munkakörülmények biztosításáról.

A szervezeti működés fejlesztése érdekében nagyobb figyelmet javasolt fordítani a személyzeti erőforrásokkal kapcsolatos igények rendszeres elemzésére, figyelembe véve az ügyfelek és partnerek elvárásait is.

A munkatársak megfelelő képességének kihasználása és fejlesztése terén (3.2.) már jóval több olyan indikátort találunk, amelyek nem érik el az egyébként sem magas szervezeti átlagot.

A kollégák nem rendelkeznek egyéni képzési, előmeneteli tervvel, továbbá a Hivatal sem rendelkezik szervezeti szintű képzési tervvel. A Hivatal nem alkalmaz modern képzési módszereket, mint például az e-learning, nem fejleszti a az ügyfelekkel való kapcsolattartás képességét. A kérdéskörben pozitívként ki kell emelnünk, hogy a Hivatal támogatja és segíti új munkatársait, igaz, hogy az értékelés 56,13 %-a elmarad az optimális szinttől. A képzési költségek figyelemmel kísérése is jobb eredményt kapott (57,42%), de ezt sem nevezhetjük a megfelelő szintűnek.

A dolgozók bevonása (3.3.) kérdéskörben már korábban is láthattuk, hogy a szervezeti erősségek, illetve az átlagoshoz közelítő területek esetében is inkább a fejlesztendő tartományba tartoztak az ezzel foglalkozó indikátorok.

Ebben az esetben egyetlen indikátor sem érte el a szervezeti átlagot, a szervezetfejlesztési projekt végrehajtása során határozott lépéseket szükséges tenni a működési terület javítása érdekében.

Erősíteni szükséges a párbeszédet és a nyitott kommunikációt a Hivatali tájékoztatásban, továbbá törekedni kell a munkatársak véleményének nagyobb mértékű megismerésére, támogatására. A munkatársaknak a Hivatali folyamatokba történő bevonásának a további fejlesztendő területei jelennek meg:

- dolgozói felmérések rendszeresítése
- rendszeres konzultáció az érdekképviselői szervekkel

PARTNERKAPCSOLATOK ÉS ERŐFORRÁSOK (4)

Célmeghatározás

Ebben az értékelési panelben azt vizsgáljuk, hogy a Hivatal hogyan képes külső partnerkapcsolatainak, illetve belső erőforrásainak menedzselésével elősegíteni célkitűzéseinek és stratégiájának megvalósítását.

Szempontok

A közigazgatási szervek munkáját gyakran és számos vonatkozásban befolyásolják olyan, elsősorban a jogi szabályozásból eredő pénzügyi kényszerek és korlátok, amelyek a magánszektorban nem, vagy nem olyan erősen érvényesülnek. Az önkormányzatok számára

pótlólagos pénzügyi források megszerzése éppúgy korlátozott, mint lehetőségeik e források el- vagy újraosztására vagy, a közszolgáltatások általuk legjobbnak tartott finanszírozására. Ezért fel kell mérniük e korlátok hatásait saját működésükre. Mivel az önkormányzatoknak – de különösen a Hivatalnak – a pénzügyi források mértékének meghatározásában csak korlátozott lehetőségeik vannak, nem azt célszerű vizsgálni, hogy a jelenlegi bevételi oldal ésszerű-e vagy sem, hanem azt, hogy a rendelkezésre álló pénzügyi forrásokkal a jelenlegi szabályok (ideértve a jogszabályokból, illetve a képviselő-testületi döntésekből adódó kereteket) között hogyan tudja felhasználni a Hivatal saját célkitűzéseinek és stratégiájának megvalósítására és belső munkafolyamatainak működtetésére.

A Hivatal...

Átlag % -os
érték

4.1. Fejlesztési és működtetési legfontosabb partnerkapcsolatait.

1. Meghatározza stratégiai partnereit és a velük való viszony jellegét (pl. szolgáltatást nyújtó és igénybe vevő, társszerv, hierarchikus és ellenőrzési, együttműködési).	1.42	28.39
2. A viszony jellegének megfelelő partnerségi megállapodásokat hoz létre.	1.55	30.97
3. Meghatározza a partneri kapcsolattartás feladatköreit.	1.35	27.10
4. Rendszeresen figyelemmel kíséri, és értékeli a partneri kapcsolatok alakulását és eredményeit.	1.32	26.45
5. Ösztönzi és szervezi a feladat-specifikus partnerségi kapcsolatokat, más közigazgatási szervekkel közös programokat fejleszt ki és hajt végre.	1.13	22.58
6. Felkészíti munkatársait a partnerekkel való hatékony együttműködésre.	1.19	23.87
7. Személyes találkozókat szervez partnereivel.	1.26	25.16

Összesen:	1.32	26.36
------------------	-------------	--------------

4.2. Fejlesztési és működtetési partnerségi kapcsolatait fogyasztóival/ügyfeleivel.

A Hivatal...

8. a lakosságot érintő ügyekben támogatja az ügyfelek/polgárok/fogyasztók bevonását.	2.19	43.87
9. az ügyfeleket/polgárokat bevonja a politikai döntéshozatali eljárásba (pl. konzultációk, felmérések, közvélemény kutatások szervezésével).	1.74	34.84

10. nyitott az ügyféli/fogyasztói/állampolgári ötletekre, javaslatokra és panaszokra, és ennek érdekében megfelelő eljárásokat (pl. felmérések, konzultációk szervezésével, kérdőívekkel, panaszládák, közvélemény kutatások eszközével) fejleszt ki és használ.	1.97	39.35
11. aktív támogatást nyújt a polgárok/ügyfelek részére, hogy megszervezzék önmagukat.	1.77	35.48
12. megfelelő tájékoztatási politikát folytat (pl. a különböző közigazgatási szervekről, az ügyintézésről).	2.39	47.74
13. biztosítja, hogy minden ügyfél ügyével egyénileg foglalkozzanak (azonosítható legyen az ügygel foglalkozó ügyintéző).	3.26	65.16
14. biztosítja szervezetének, döntéseinek és fejlesztéseinek átláthatóságát (pl. éves jelentések, sajtótájékoztatók, internetes információk útján).	3.00	60.00

Összesen:	2.33	46.64
------------------	-------------	--------------

4.3. Tudásmenedzsment

A Hivatal...

15. folyamatosan fejleszti a Hivatal szellemi tőkéjének irányítását, megőrzését és értékelését.	2.52	50.32
16. biztosítja, hogy a rendelkezésre álló ismereteket és információkat megossza partnereivel.	2.52	50.32
17. folyamatosan figyelemmel kíséri a Hivatal munkatársainak felkészültségét, és azt olyan stratégiai tervhez igazítja, amely az ügyfelek igényein alapul.	2.77	55.48
18. biztosítja, hogy valamennyi munkatársa megszerezhesse a feladatköréhez szükséges ismereteket és készségeket.	3.55	70.97
19. biztosítja, hogy ügyfelei és partnerei hozzáférjenek a számukra fontos – egyébként nyilvános – információkhoz.	3.19	63.87
20. biztosítja az általa adott tájékoztatás helyességét, hitelességét és biztonságát.	3.52	70.32
21. belső információs csatornákat működtet annak érdekében, hogy munkatársai hozzáférhessenek a számukra szükséges információkhoz (Intraneten, intézményesített belső értekezleteken, belső hírlevélen, tájékoztatókon vagy más módon).	2.97	59.35
22. ösztönzi az információcserét saját szervezeti egységei között, illetve ügyfeleivel és partnereivel.	2.55	50.97

23. gondoskodik arról, hogy a szükséges, külső forrásból megszerezhető információk elérhetők és hatékonyan felhasználhatók legyenek (pl. Internet hozzáféréssel, szakmai konzultációk, konferenciák figyelemmel kísérésével).	3.10	61.94
24. tájékoztatását könnyen hozzáférhető, felhasználó- (ügyfél-) barát módon nyújtja.	2.94	58.71

Összesen:	2.96	59.23
------------------	-------------	--------------

4.4. A Hivatal gazdálkodása.

A Hivatal...

25. stratégiai terveinek megfelelően gazdálkodik.	2.45	49.03
26. átlátható gazdálkodást folytat.	2.39	47.74
27. igyekszik fejleszteni, hatékonyabbá tenni költségvetési tervezési folyamatait.	2.52	50.32
28. folyamatosan figyelemmel kíséri szolgáltatásainak költségeit.	2.48	49.68
29. költséghatékony gazdálkodást folytat.	2.06	41.29
30. a lehetőségekhez mérten igyekszik belső pénzügyi önállóságot biztosítani szervezeti egységeinek.	2.16	43.23
31. belső pénzügyi ellenőrzéseit költség-haszon elemzések alapján végzi.	1.74	34.84
32. saját hatáskörébe tartozó pénzügyi döntései során gondosan elemzi a kockázatokat és a lehetőségeket.	1.94	38.71
33. modern pénzügyi kontrolling-rendszert működtet (pl. belső pénzügyi auditokon keresztül).	1.48	29.68
34. gazdálkodása saját munkatársai számára is átlátható.	1.71	34.19
35. anyagi eszközeit és felszereltségét hatékonyan használja stratégiai céljai eléréséhez.	1.39	27.74

Összesen:	2.03	40.59
------------------	-------------	--------------

4.5. Szervezési kérdések (a Hivatalban alkalmazott „technológiák”).

A Hivatal...

36. stratégiai és működési céljainak megfelelően hajtja végre szervezési feladatait.	1.74	34.84
37. hatékony szervezési folyamatokat alkalmaz a belső munkamegosztásban.	1.71	34.19
38. képzési politikájában.	2.23	44.52



39. fejlesztési folyamatai során.	1.84	36.77
40. az ügyfelekkel és partnereivel való kapcsolatok terén.	2.19	43.87
41. belső és külső hálózati kapcsolatainak fenntartásában és fejlesztésében.	2.00	40.00
42. szervezési folyamatait figyelemmel kíséri és fejleszti.	1.74	34.84
Összesen:	1.92	38.43

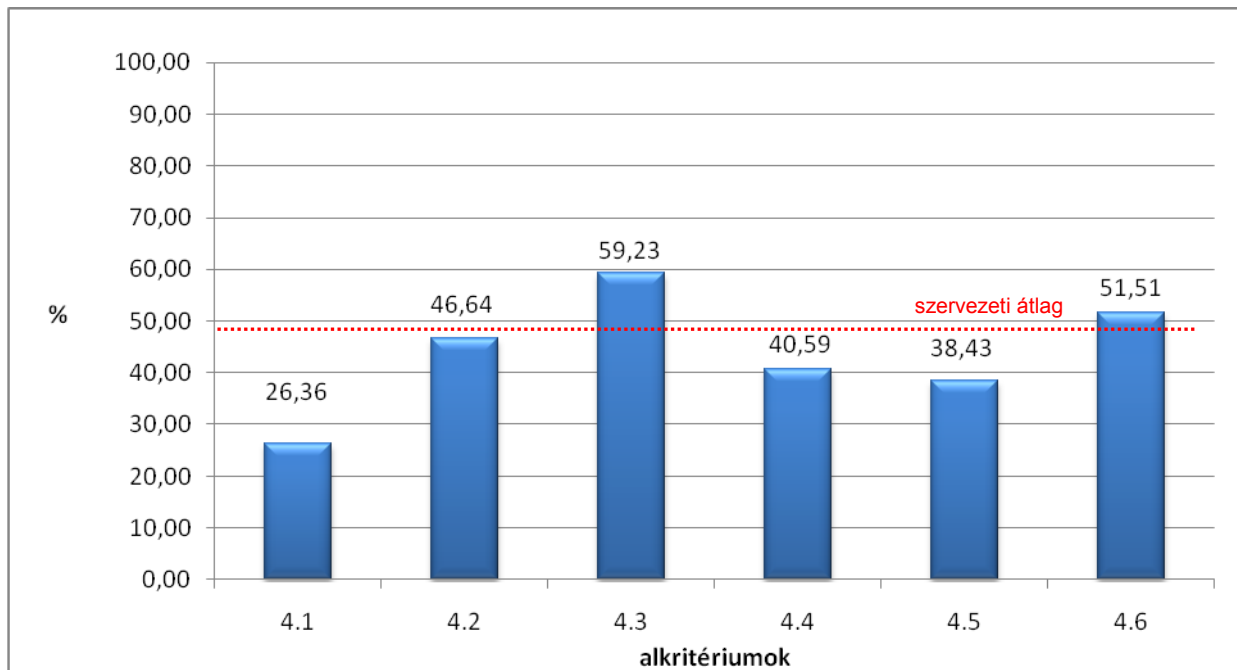
4.6. A hivatali épületek és vagyon felhasználása

A Hivatal...

43. hivatali helyiségei megfelelnek az ügyféli igényeknek és elvárásoknak (ideértve a hivatali épület(ek) elhelyezkedését).	2.87	57.42
44. költségtakarékos és hatékony módon használja ki irodai adottságait (pl. megfelelő egyterű hivatali helyiségek vannak) és technikai felszereléseit (pl. megfelelő számú számítógép és fénymásoló van)	2.94	58.71
45. megfelelő és költséghatékony módon működteti, illetve tartja fenn épületeit, irodáit és technikai felszereléseit.	2.48	49.68
46. költséghatékony közlekedési és energiafelhasználási lehetőségeket biztosít.	2.16	43.23
47. biztosítja a hivatali épületek és helyiségeknek a munkatársak és az ügyfelek (partnerek) igényeinek megfelelő fizikai megközelíthetőségét. (parkolókkal, tömegközlekedési megállókkal).	3.10	61.94
48. fizikai vagyonának menedzselésére egységes politikát dolgozott ki (pl. elkülönített vagyonkezeléssel vagy más módon).	1.90	38.06

Összesen:	2.58	51.51
4. fejezet összesített eredményei:	2.19	43.79

Ebben a kritériumban a Hivatalt az erőforrások és partnerkapcsolatok adottságai alapján vizsgáltuk. A kritérium összesen hat alkritériumra bontva tartalmazott indikátorokat. Az alábbi diagram is szemlélteti, hogy a hat alkritérium eredményei között jelentős eltéréseket találunk.



A partnerkapcsolatok és erőforrások alkritériumai

A Hivatal legfontosabb partnerkapcsolatainak (4.1. alkritérium) a működtetésében és fejlesztésében tapasztalt eredmények jelentősen elmaradnak mind a szervezeti átlagtól, mind pedig a kritérium átlagától. A Hivatal nem kellő mértékben (28,39 %) határozza meg stratégiai partnereit és a velük való viszony jellegét (pl. szolgáltatást nyújtó és igénybe vevő, társszerv, hierarchikus és ellenőrzési, együttműködési), továbbá nincsenek a definiált partnereknek megfelelő együttműködési megállapodások (30,97 %). Nincsenek megfelelő mértékben (27,10 %) meghatározva a partneri kapcsolattartás feladatkörei. A Hivatal nem kellő rendszerességgel kíséri figyelemmel, és értékeli a partneri kapcsolatok alakulását és eredményeit, illetve a személyes találkozások is fejlesztendők ezekkel a partnerekkel. A munkatársak felkészítésére is nagyobb hangsúlyt kell fektetni, hogy hatékonyabban együtt tudjanak működni ezen partnerekkel.

Az ügyfeleket érintő partnerségi kapcsolatok (4.2. alkritérium) fejlesztéséhez is intézkedéseket szükséges hozni. Az ügyfelek, állampolgárok bevonásának eredményei itt is gyengék, azonban az alkritériumon belül már találunk olyan indikátort, amely kedvezőbb megítélést kapott az értékelés során. A Hivatal biztosítja, hogy minden ügyfél ügyével egyénileg foglalkozzanak (65,16 %), továbbá biztosítja szervezetének, döntéseinek és fejlesztéseinek átláthatóságát (60%).

A tudásmenedzsment megítélése (4.3.) 59,23 %-os eredménye a legmagasabb a kérdéskörben. A Hivatal megfelelően biztosítja az általa adott tájékoztatás helyességét, hitelességét és biztonságát (70,32%), illetve biztosítja, hogy valamennyi munkatársa megszerezhesse a feladatköréhez szükséges ismereteket és készségeket (70,97%).

A Hivatal a tájékoztatásait könnyen felhasználható, ügyfélbarát módon nyújtja.
szervezeti

A Hivatal gazdálkodásával összefüggő adottságok (4.4.) alacsony értékét nagymértékben befolyásolja, hogy a munkatársak nem rendelkeznek kellő mértékű információval. Ennek megfelelően előfordul, hogy az értékelési skálán „0”-val jelölik válaszukat, holott teljesen nyilvánvaló, hogy a hivatal megfelelő intézkedéseket tesz gazdálkodás terén.

A Hivatal igyekszik fejleszteni, hatékonyabbá tenni költségvetési tervezési folyamatait, azonban ez még nem érte el a kellő mértéket (50, 32%), továbbá nem működtet modern pénzügyi kontrolling-rendszert (29,68%). Gazdálkodása saját munkatársai számára nem kellő mértékben átlátható (34,19%).

A Hivatal szervezési folyamatainak („technológiájának”) a megítélése (4.5. alkritérium) szintén a szervezeti gyengeségek sorába tartozik.

A szervezeti működés során azt tapasztaljuk, hogy előre lépés szükséges a szervezési feladatok és a szervezeti stratégia összehangolásában. A belső munkamegosztás során hatékonyabb szervezési folyamatokat szükséges alkalmazni, nem elégséges a jogszabályi minimum betartásával szabályozni a munkavégzést. Ezeknek a hatékony szervezési folyamatok ki kell, hogy terjedjenek a képzési politikára, a partnerekkel, ügyfelekkel történő kapcsolattartásra, külső és belső hálózati kapcsolatok fejlesztésére. További fontos szempont, hogy a Hivatal ezen folyamatait folyamatosan figyelemmel kísérje és keresse a fejlesztési, változtatási lehetőségeit.

A hivatali vagyon felhasználása (4.6.) szempontjából sikerült a szervezeti átlagot elérő és minimális mértékben meghaladó eredményt „elérni”. Ez figyelembe véve a szervezeti átlag mértékét fejlesztendő területként azonosítható. Ennek megfelelően a hivatal helységeinek kialakításában törekedni kell az ügyfélbarát környezet létrehozására, az energiatakarékos lehetőségek bevezetésére.

Összefoglaló megállapítások

A szervezeti erősségek-gyengeségek felmérés eredményei alapján megállapíthatjuk, hogy a hivatal adottságainak kihasználásával elért és teljesítménye közepes, mintegy 50%-os. Ezt tekinthetjük a felmérés eredménye képen a szervezeti átlagnak. Ehhez viszonyítva a vizsgált kritériumok alapján:

A szervezeti átlaghoz közelítő kritériumok:

- a hivatali folyamatok és változásmenedzsment (5),
- a teljesítmény eredményessége (9).

Szervezeti erősségek:

- az ügyfelekkel kapcsolatos eredmények (6),
- a személyzeti eredmények (7),
- a társadalomra gyakorolt hatások (8).

Szervezeti gyengeségek

- a vezetés (1),
- a hivatali döntéshozatali mechanizmus és stratégia (2),
- a dolgozók irányítása (3),
- a partnerkapcsolatok és erőforrások (4).

3.1.4. A projekt szemlélet erősítése

A lefolytatott vezetői interjúk, a Hivatal jelenlegi működésének megismerése, a vonatkozó szabályozó dokumentumok áttekintése és a végrehajtott felmérések alapján megállapítható, hogy a feladatellátás során a Hivatal nem alkalmazza a projektmenedzsment módszertant.

Az önkormányzat által benyújtott pályázatban külön szervezetfejlesztési célként jelenik meg a projektmenedzsment eljárásokra vonatkozó tudás átadása (képzésekkel), illetve az alkalmazáshoz szükséges alap dokumentumok elkészítése, rendelkezésre bocsátása.

Az elmúlt évek és napjaink közigazgatási szakmai szóhasználatában egyre többször jelennek meg a projekt és a projektmenedzsment kifejezések.

A projektek közigazgatási alkalmazásának külön aktualitást ad, hogy az Európai Unió források megpályázása csak projektek formájában és adott projektumok megvalósításával történhet.

A projekt szónak igen széles körben való elterjedése és használata azzal a veszéllyel jár, hogy nem mindig a megfelelő értelemben, illetve szakmai szempontból helyesen alkalmazzák. Ennek megfelelően fontos, hogy a projekt tevékenységekkel, a projekt munkával kapcsolatos fogalmak egyértelmű, pontos meghatározása megtörténhessen.

A **Projekt** a projektum megvalósítási folyamatának feladat- és feltételrendszere.

Jellemzői:

- az egyszeri, egyedi nem ismétlődő jelleg
- az összetettség és a komplexitás a feladatok probléma megközelítésében és problémamegoldásában
- a feltételrendszer egyértelmű beazonosíthatósága, valamint
- az adott, meghatározott időintervallumra szóló működési jogosultság

A **Projektum** a projekt által létrehozott minden olyan innovatív tartalmú produktum, amelyhez meghatározott cél és elérendő teljesítmények, valamint definiálható idő. Humán erőforrás és költségfordítások rendelkezhetők.

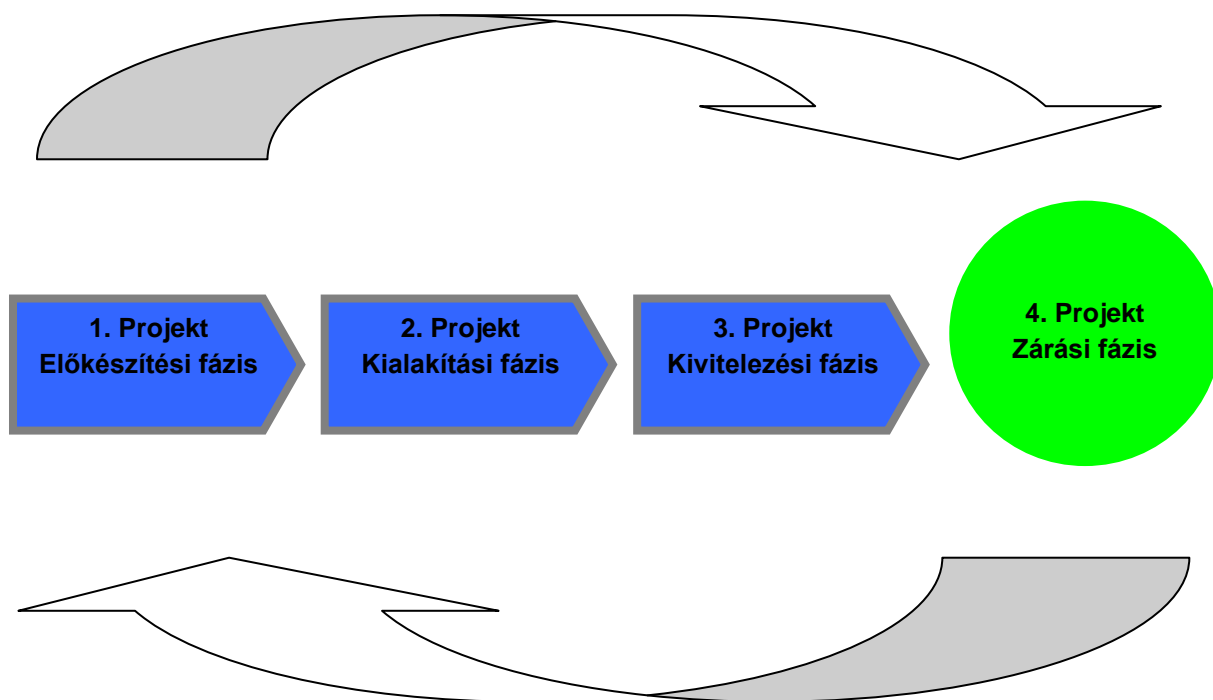
A Projektmenedzsment a projekt szervezésére és irányítására létrehozott szervezeti egység.

A kifejezés jelentése kettős:

- **egyrészt** a projekt egészének megvalósítási folyamatát („élet ciklusát”) átfogó és a projektum hatékony realizálását biztosító komplex irányítási (vezetési) módszer.
- **másrészt** a projekt irányítását végző vezetők csapata (a vezetés maga), amely tagjai lehetnek: a projektvezető, a projekt team tagok, és a projekt méretétől, jellegétől függő további tagok.

A projektmenedzsmentet és a projektvezetőt a **Megbízó**, jelen esetünkben a Hivatal vezetése hozza létre, nevezi ki. A munka befejezésével szintén a Megbízó az, aki megszünteti, felosztatja az adott projekt irányításának szervezeti egységeit.

A **projekt élekciklus** a projekt megvalósításnak időben jól elhatárolható, egymást követő, egymásra épülő fázisai, amelyek meghatározzák a projekt teljes élettartamát a koncepció alkotástól egészen a projekt befejezéséig.



1. A projekt **Előkészítési** fázisa

- Konceptióalkotás (szánék a projektum létrehozására)
- Megvalósíthatósági tanulmányok (pl. műszaki, szervezési, gazdasági, marketing, finanszírozási, szociálpolitikai, stb.)
- Célmeghatározás (elérendő teljesítmény paraméterek, határidők)
- Finanszírozhatóság biztosítása (saját önerő, egyéb eszközök, pályázati forrás)

2. A projekt **Kialakítási** – Szervezési fázisa

- Döntés a projekt indításáról
- A projekt szervezet létrehozása, kialakítása
- A projektműködés feltételrendszerének biztosítása
- Szerződési stratégia a külső alvállalkozók tanácsadók bevonása a projektmunkába

3. A projekt **Kivitelezési** fázisa

- A projekt folyamattervek elkészítése (ütemterv, idő, eredmény, humán erőforrás)
- Rész- és alprojektek kijelölése (feladatok meghatározása, határidők rögzítése, kapcsolódási pontok definiálása)
- Projekt team létrehozása (tagok delegálása, kinevezése, hatáskörök meghatározása)
- A projekt folyamatának fizikai megvalósítása
- A projektum végleges elkészítése

4. A projekt **Zárási** fázisa

- A projektum átadás-átvétele (teljesítés értékelése, terv-tény adatok összevetése)
- Projekt záró értékelés (eredményesség elemzése)
- A projekt dokumentumok archiválása
- A projekt feloszlása

Projekt típusok

A megjelenésük és működésük jellege, rendeltetésük alapján az egyes projekteket sokféle szempont szerint csoportosíthatjuk, így méreteik, az elérendő projektumok, illetve azok céljai, valamint a működésük jellege alapján.

Projektek méreteik szerinti csoportosítása:

- Óriás projektek
- Nagyméretű projektek
- Közepes méretű projektek
- Kisméretű projektek

Projektek az elérendő projektumok szerinti csoportosítása:

- Irányító projektek (szervezetben belül több projekt irányítása)
- Stratégiákat kialakító projektek (küldetés, jövőkép meghatározása)
- Beruházási projektek (beruházás tervezése, végrehajtása)
- Kutatás-fejlesztési projektek
- Szervezetfejlesztési és szervezet-átalakítási projektek
- Tervezési projektek (szervezetben belüli és kívüli tanácsadói jelleggel)
- Pályázati anyagokat összeállító projektek
- Oktatás-szervezési és képzési projektek
- Rendezvényeket szervező projektek

Projektek működési jellegük alapján történő csoportosítása:

- Belső projektek
- Külső megbízásos projektek
- Vegyes projektek

A projekt munka fő eszközrendszerei

A projekt teljes életciklusában a projektmenedzsment felhasznál minden olyan eszközt, metodikát, amely elősegíti a projekt munkavégzés sikerét. ezeket a módszereket, technikákat alapvetően három csoportra oszthatjuk:

- a problémafeltárás és a problémamegoldás intuitív csoport (team) munkáira,
- egy komplex feladatot szisztematikusan megvalósító intuitív heurisztikus módszerekre, és
- a főleg számítástechnikailag támogatott matematikai, statisztikai és valószínűség számítási technikákra.

3.2. A KÖLTSÉGVETÉSI GAZDÁLKODÁS ERDMÉNYESSÉGÉNEK JAVÍTÁSA

Munkamódszer

A projekt ezen részében vizsgáltuk a költségvetés tervezésének egész folyamatát, és felmértük a már alkalmazott költségvetési technikákat.

a) A pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozása körében:

- a költségvetési gazdálkodás pénzügyi-számviteli folyamatainak felmérése;
- az intézményrendszer finanszírozási feltételeinek felmérése;
- a működő pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalási rend informatikai és hagyományos működésének vizsgálata;
- a költségvetési gazdálkodás pénzügyi-számviteli folyamatában feladatot ellátó munkatársak tevékenységének felmérése és a feladatot ellátó munkatársak különféle feladatokhoz való rendelése javaslatának elkészítése;
- a használt munkaköri leírások áttekintése;

b) Az önkormányzati stratégiai tervezés és az éves költségvetés előkészítése és elfogadása közötti tartalmi és eljárási kapcsolat kialakítása terén:

- az önkormányzati stratégiai tervezés felmérése, előkészítése, elvégzése, következtetések levonása;
- az önkormányzati költségvetés készítésének vizsgálata (előkészítés, egyeztetések, központi költségvetési eljárási renddel való összhang vizsgálata, az önkormányzati költségvetési koncepció és az önkormányzati költségvetés elfogadásának folyamata összehasonlítása);
- intézményi hálózat kapcsolódási rendszerének feltérképezése (Intézmények: Mely folyamatokhoz kapcsolódnak?, Hány kapcsolódási pont van?, Milyen csatornán keresztül kommunikálnak?, Feladat feldolgozás intézményen belüli folyamata, Információ szolgáltatás belső folyamata, Szolgáltatott adat hova fut be, (kapcsolódás a folyamatátvilágításhoz), Intézmény és fenntartó folyamatainak döntési fája);

c) A Közbeszerzési eljárások lebonyolítása



- A jelenlegi közbeszerzési folyamatok felmérése,
- az ajánlatkérői és az ajánlatadói oldal folyamatainak áttekintése, a jelenlegi belső szabályozás helyzETFelmérése

d) A pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javítása tekintetében:

- a rendszeresen visszatérő (havi, negyedévi, félévi, éves) ellenőrzések szervezeti kereteinek áttekintése, az újabb eszközök (integrált pénzügyi-számviteli szoftver lehetőségeinek felhasználásával);
- a korábbi belső (kontrolling) és külső ellenőrzések eredményeinek áttekintése (ÁSZ, könyvvizsgálat).

A helyzETFelmérés technikai lebonyolításának részfolyamatai és alkalmazott módszerei:

- a Polgármesteri Hivatal vezetőivel, erre kijelölt projektmenedzserével, illetve szervezeti egységeinek munkatársaival való, előzetes egyeztetések alapján történő folyamatos kapcsolattartás,
- személyes konzultációk a vizsgálat tárgya szerint érintett vezetőkkel,
- pénzügyi, illetve költségvetési adatelemzés és
- a vonatkozó dokumentumok (belső szabályzatok, szerződések, stb.) átvizsgálása.

Kapcsolódó dokumentumok

- Támogatással, Európai UnióS forrásokkal kapcsolat pályázatfigyelés, pályatzatkészítés és lebonyolítás szabályzata.
- Bizonylati album.
- Gépjármű üzemeltetési szabályzat.
- Pénzkezelési szabályzat.
- Kötelezettségvállalás, utalványozás, ellenjegyzés, érvényesítés rendjének szabályzata.
- Számviteli politika.
- Felesleges vagyontárgyak hasznosításának és selejtezésének szabályzata.

- Eszközök és források értékelési szabályzata.
- Bizonylati szabályzat.
- Leltárkészítési és leltározás szabályzat.
- Ügyirat kezelési szabályzat.
- Vagyonyilatokok kezelésének szabályzata.
- Munkahelyi kockázatértékelés, kockázat becslés.
- 12/1991. /XII.2./ Ócsa Nagyközség Önkormányzat Képviselőtestületének rendelete a helyi adókról
- 9/1994./VI.22./ Ócsa Nagyközség Önkormányzat Képviselőtestületének rendelete az önkormányzat tulajdonában lévő lakások és helyiségek bérletéről
- 10/1995./XII.6./ Ócsa Nagyközség Önkormányzat Képviselőtestületének rendelete az adóigazgatási feladatokat ellátók anyagi érdekeltség rendszeréről
- 13/2000./XI.8./ Ócsa Nagyközség Önkormányzat Képviselőtestületének rendelete Ócsa Nagyközség Önkormányzat Polgármesteri Hivatalának Ügyrendjéről
- 7/2003./III.26./ Ócsa Nagyközség Önkormányzat Képviselőtestületének rendelete a helyi közbeszerzési eljárás szabályozásáról
- 21/2003./XI.23./ Ócsa Nagyközség Önkormányzat Képviselőtestületének rendelete az átmeneti gazdálkodás szabályairól
- 3/2007./III.2./ Ócsa Város Önkormányzat Képviselőtestületének rendelete 2007. évi költségvetésről
- 17/2007./XI.6./ Ócsa Város Önkormányzat Képviselőtestületének rendelete Szervezeti és Működési Szabályzatáról
- 1/2008./I.31./ Ócsa Város Önkormányzat Képviselőtestületének rendelete az Ócsa Város Önkormányzatának 2008. évi költségvetéséről Kiegészítés (Excel dokumentum)1-2.Számú mellékletek (Excel dokumentum)
- 7/2008./V.05./ Ócsa Város Önkormányzat Képviselőtestületének rendelete az önkormányzat 2007. évi költségvetési zárszámadásáról
- Kiegészítés (Excel dokumentum)
- 3/2009./II.27./ Ócsa Város Önkormányzat Képviselőtestületének rendelete az Ócsa Város Önkormányzatának 2009. évi költségvetéséről Kiegészítés (Excel dokumentum)
- 9/2009./IV.29./ Ócsa Város Önkormányzat Képviselőtestületének rendelete az Ócsa Város Önkormányzatának az önkormányzat 2008. évi költségvetési zárszámadásáról

- 10/2009./IV.29./ Ócsa Város Önkormányzat Képviselőtestületének rendelete a költségvetési és zárszámadási rendelet tartalmának meghatározásáról.

A vizsgálat tapasztalatai

A pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozása, illetve az önkormányzati stratégiai tervezés és az éves költségvetés előkészítése és elfogadása közötti tartalmi és eljárási kapcsolat kialakítása terén:

A képviselő-testület Ócsa Város Önkormányzat 2009. évi költségvetésének bevételi főösszegét 1.337.627 ezer forintban kiadási főösszegét 1.644.438 ezer forintban a hiány összegét 306.811 ezer forinttal állapította meg.

Az önkormányzatnak a Kereskedelmi és Hitelbankkal áll fenn folyószámla szerződése, melyhez 120 millió forint (kvázi automatikus) folyószámla hitelkeret kapcsolódik az esetleges rövid távú likviditási problémák áthidalására. Ezen kívül az elmúlt évben kétszer történt kötvénykibocsátás: az első ütemben 1,3 Mrd forint értékben, melyet hitelkiváltásra fordítottak, a második ütemben pedig 200 MFt értékben, melyet részben működési jellegű kiadásokra, részben beruházásra fordítottak.

A költségvetési gazdálkodás pénzügyi-számviteli feladatai szabályozottságának felmérése alapján elmondható, hogy az önkormányzat e folyamatai a leghatározottabbak. Az önkormányzatok gazdálkodására vonatkozó jogszabályok által előírt szabályzatalkotási kötelezettségének az önkormányzat eleget tesz. Mind a képviselőtestület működéséről szóló SZMSZ, mind a Hivatal működéséről szóló Ügyrend rendelkezik a költségvetési tervezés és végrehajtás feladatairól.

Az SZMSZ mellékletét képezi a korábban már említett Ellenőrzési Nyomvonal. E dokumentum tervezési oldalról a gazdasági program, a költségvetési koncepció, a költségvetési tervezés lépéseit szabályozza. A pénzügyi végrehajtás oldaláról pedig a szabályzatok elkészítése, aktualizálása, a személyi juttatások és a létszám előirányzat felhasználása, a dologi kiadások előirányzatának felhasználása, a felhalmozási kiadások előirányzatának felhasználása, a saját bevételek előirányzat teljesítése, az állami



támogatásokkal, hozzájárulásokkal, az egyéb központi forrás előirányzatának teljesítése, a főkönyvi és analitikus könyvelés, a bizonylati rend és a bizonylatkezelés, a házipénztári pénzkezelési tevékenység, a bankszámlaforgalom kezelési tevékenység, a leltározási tevékenység, a selejtezési tevékenység, a pénzgazdálkodással kapcsolatos tevékenység (kötelezettségvállalás, utalványozás, érvényesítés, ellenjegyzés), a vagyongazdálkodás, a féléves beszámolási tevékenység, az éves beszámolási tevékenység lépéseit vezeti végig az előzetes vezetői ellenőrzés, a folyamatba épített ellenőrzés, az utólagos vezetői ellenőrzés vonatkozásában.

Ezek a dokumentumok azonban ténylegesen nem ennek a rendkívül összetett folyamatnak a menetét írják le, hanem magának a folyamatnak az ellenőrzési jogköreire tartalmazznak rendelkezéseket. A kérdőíves felmérésekből, az önkormányzat által fenntartott intézményeknél tapasztaltakból egyértelműen kiderül, – mint ahogy erre már korábban is tettünk utalást - hogy a koncepciókészítés, a tervezés folyamatában a Hivatal munkatársai és az intézmények inkább csak adatszolgáltatási szerepet töltenek be, és a rendelettervezet készítését a Hivatal felső vezetése és a Pénzügyi, Gazdasági és Pályázat koordináló Bizottság végzi.

A kötelezettségvállalási, érvényesítési, utalványozási, ellenjegyzési jogköröket a Hivatal Ügyrendjében, illetve külön szabályzatban rögzítették. E szabályoknak célja, hogy a Hivatal, az önállóan és a részben önállóan gazdálkodó intézmények gazdálkodási tevékenységével összefüggésben meghatározza a jog- és hatásköröket, a helyettesítés, illetve a hatáskörök átruházási rendjét. E szabályozás az Áht. és a különböző pénzügyi és számviteli jogszabályok rendelkezéseinek megfelelő.

A közpénzek kezelésével kapcsolatos, költséghatékonyságra optimalizált folyamatok és eljárások a Hivatalban nincsenek. A jogszabályokban foglalt minimumrendelkezéseket alkalmazzák, attól tágabb, a helyi viszonyokhoz igazított szabályozás nem található.

Az intézményi hálózat kapcsolódási rendszerének feltérképezése azt mutatja, hogy az önkormányzat intézményei közül a Halászy Károly Általános Iskola önállóan gazdálkodó intézmény, a Nefelejcs Napköziotthonos Központi Óvoda és a Falu Tamás Könyvtár részben önállóan gazdálkodó intézmény. Előbbi esetében a kötelezettségvállalás, utalványozás, ellenjegyzés az intézményvezető és a gazdasági vezető feladata, vagyis ez egy önálló gazdálkodási jogkört jelent. Az utóbbi két intézmény pénzügyi, gazdálkodási feladatait a Hivatal Pénzügyi Irodája végzi a jóváhagyott költségvetési előirányzat keretein belül.

A kapcsolattartás az intézményekkel meglehetősen szerteágazó, kijelölt intézményi referens a Hivatalban nincs, az intézményvezetők probléma felmerülése esetén a feladat szerint illetékes iroda munkatársához vagy a Hivatal felső vezetéséhez fordulnak. A kapcsolattartás személyesen, telefonon vagy email útján történik. Kijelölt munkatárs hiányában azonban gyakori az intézményi kérelmek megoldatlansága, az intézkedést igénylő ügyek elhanyagolása.

Az intézményekkel a tervezés során érdemi költségvetési tárgyalásokat az intézményvezetővel és az önállóan gazdálkodó intézmény esetében, annak gazdasági vezetőjével folytatnak a jegyző, a polgármester, a Hivatal pénzügyi vezetőjének és a Pénzügyi Bizottság elnökének bevonásával. Az elmondottakból azonban az derült ki, hogy a fenntartott intézmények, a Hivatal adott irodái inkább csak a számszerű adatokat szolgáltatják, de az együttes megvitatás, közös kidolgozás nem jellemző. Az egyeztetésről jegyzőkönyv nem készül.

Az intézményrendszer finanszírozási feltételeinek felmérése során megállapítottuk, hogy a működési kiadások tervezése az előző évek teljesítési adataihoz igazodnak, arra épülnek. Nagyobb fejlesztési, beruházási kiadások tervezése általában csak akkor jöhet szóba, ha pályázati úton lehetőség nyílik a forrás megszerzésére.

Látható, hogy team munkáról, közös gondolkodásról nem beszélhetünk a költségvetési tervezés során, pedig a működést gátló tényezők kérdőíves felmérése során kiderült, hogy a munkatársak igénylik ezt a fajta munkamódszert. Nemcsak azért, mert a döntés-előkészítés

hatékonyságát növelné, de egy olyan azonnali visszacsatolási lehetőséget jelentene számukra, amely a munkájuk minőségének megítélését is nyilvánvalóvá tenné.

A működő pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalási rend informatikai és hagyományos működésének vizsgálata során az alábbi megállapításokat tehetjük: az önkormányzat gazdálkodásának könyvvezetését a TATIGAZD programmal végzi. Főkönyvi rendszerének kialakítása megfelel az Áht. és a vonatkozó kormányrendeletek által előírt feltételeknek.

A vagyonkataszter vezetésében nemrég tértek át az elektronikus nyilvántartásra, amely jelentősen megkönnyítette a napi munkát. Az ingatlan vagyon vonatkozásában teljes körű nyilvántartás áll rendelkezésre. A nyilvántartást a földhivatali adatokkal összevezetik.

A Pénzügyi Irodán a vezetőn kívül öt kolléga dolgozik. Nagy a leterheltség, mely az itt tapasztaltak alapján egyértelműen egy komplex költségvetési gazdálkodási szoftverrendszer hiányának a következménye. A pénzügyi folyamatok nagy része elektronikus úton bonyolódik, de még mindig jelentős a kézi nyilvántartások, könyvelések és egyéb pénzügyi műveletek száma. Ez a vegyes rendszer megnehezíti a napi munkát, felesleges emberi erőforrás igénybevételét vonja maga után, nehezen áttekinthetővé teszi az önkormányzat gazdálkodását.

A Közbeszerzési eljárások lebonyolítása

A jelenlegi közbeszerzési folyamatok felmérése során a következőket megállapításokat tehetjük.

A közbeszerzési eljárások rendjéről a képviselőtestület 7/2003./III.28./ sz. rendelete szól. Ez azonban kizárólag két kérdéskörrel rendelkezik: egyrészt a közbeszerzési törvény hatálya alá tartozó beszerzések felsorolásáról, másrészt a törvény hatálya alá nem tartozó beszerzésekről. Az eljárási rend tekintetében, az ajánlatok felbontására, az ajánlatok elbírálására, az eljárás eredményének kihirdetésére és a közzétételére vonatkozóan a közbeszerzési törvény szabályait alkalmazzák. Az SZMSZ 1. számú melléklete, mint a

költségvetési intézményeket érintő legáltalánosabb szabályzatok között a Közbeszerzési Szabályzatot felsorolja ugyan, de a részünkre átadott dokumentumok alapján megállapíthatjuk, hogy az önkormányzat Közbeszerzési Szabályzattal nem rendelkezik. Az SZMSZ Ellenőrzési Nyomvonal is említi a szabályzatot a felhalmozási kiadások előirányzatának felhasználásánál. Éves közbeszerzési terv jóváhagyásának dokumentumai nem kerültek átadásra.

Mivel a Polgármesteri Hivatal Ügyrendje az egyes szervezeti egységek feladatairól külön nem rendelkezik, így nem derült ki, hogy a Hivatal keretein belül, melyik iroda foglalkozik a közbeszerzési ügyek intézésével. A gyakorlat azt mutatja, hogy a Hivatal felső vezetése saját hatáskörében intézi az ezzel kapcsolatos feladatokat. Az egyes eljárások lebonyolítását külső cég végzi megbízási szerződés alapján. Folyamatban lévő közbeszerzési eljárást nem láttunk, korábbiakban lezajlott eljárás dokumentumait nem adták át a részünkre.

Zöld vagy környezetbarát közbeszerzésről az önkormányzat esetében szintén nem beszélhetünk. Az önkormányzat, ha az árut vagy szolgáltatást vásárol a beszerzés során az ár, minőség mellett környezetvédelmi szempontokat nem veszi figyelembe. Pedig néhány lehetőség ezek közül azonnali anyagi megtakarítást jelent, mert a beszerzési ár alacsonyabb a helyettesítő termékekénél (például újrafelhasznált papírból készült borítékok), mások hosszabb távon térülnek meg (például alacsonyabb energiaigényű számítógépek vagy izzók). Természetesen a közgazdasági racionalitáson túl, etikai megfontolásokból, példamutatásból is figyelembe vehetők a környezetvédelmi szempontok a közbeszerzés során. A környezetbarát közbeszerzésnek számos környezeti szempontból kedvező hatása van.

A pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javítása tekintetében:

A demokratikus állami berendezkedés alapelve, hogy a közpénzeket megfontolt módon és törvényesen kell felhasználni, és mindent megtenni, hogy a gazdaságosság és a hatékonyság alapelvei érvényesüljenek. Az államháztartás minden szintjén az ellenőrzés rendkívül fontos szerepet játszik a közpénzek felelős kezelésében.

A hatalmi ágak szétválasztásából következően az ellenőrzésben – hasonlóan az államháztartásban érvényesülő döntési mechanizmushoz - két jól elkülönülő szintet kell megkülönböztetni: a külső és a belső ellenőrzést.

A külső ellenőrzés a döntéshozó politikai erő nevében és számára végzett ellenőrzést jelenti, amellyel a végrehajtó hatalom működését ellenőrzik.

A belső ellenőrzés a végrehajtóhatalmon belül – a különböző szintek között, illetve adott szinten belül a menedzsment irányító tevékenységét visszajelzésekkel támogató ellenőrzést jelenti.

Az Áht. az ellenőrzési rendszert és fogalomrendszerét a következő módon strukturálja: államháztartási külső ellenőrzések, amelyek kizárólag az Állami Számvevőszék által végzett ellenőrzéseket foglalja magába. Az államháztartási belső ellenőrzésnek két alapvető formája van:

- előzetes ellenőrzések rendszere: vezetés rendszerét képező, pénzügyi irányítási és szabályozási rendszerek, tovább az elkülönült szervezetek keretei között végzett (előzetes ellenőrzések rendszere)
- utólagos (függetlenített) ellenőrzés: A függetlenített (utólagos) belső ellenőrzési szervezet útján kell ellátni. Az utólagos belső ellenőrzési feladatokat a Kormány által kijelölt, a költségvetés ellenőrzéséért felelős állami szerv, továbbá a fejezetek felügyeleti ellenőrző szervezetei és a fejezetek, köztestületek, valamint a helyi önkormányzatok költségvetési szerveinek belső ellenőrei látják el. Az ellenőrzést elrendelő szerv vezetőjét az ellenőrzés megállapításairól, javaslatairól jelentésben kell tájékoztatni.

Amint a fenti összefoglalásból is látható, az Ötv. által előírt, egyes önkormányzatok számára kötelező könyvvizsgálatot az Áht. nem sorolja be az ellenőrzési rendszer elemei közé, annak ellenére, hogy a nemzetközileg alkalmazott fogalomrendszer alapján a helyi önkormányzatok könyvvizsgálata egyértelműen külső ellenőrzésnek minősül. Külső ellenőrzés, hiszen az Ötv.

előírásai szerint a könyvvizsgálót a helyi képviselőtestület nevezi ki, és a könyvvizsgálat során készülő jelentéseket is a helyi politikai döntéshozók hasznosítják.

A külső ellenőrzés feladatainak azonosításánál fontos szempont, hogy a külső és belső ellenőrzés más-más jogkörű szervezet számára készíti a jelentéseket. A belső ellenőrzés – ami önkormányzatok vonatkozásában a jegyző felügyelete alatt működik – nehezen tudja kezelni a képviselőtestület esetleg téves, törvénytelen döntéseiből származó helyzeteket. A jegyző feladata ugyan a törvénytelen döntések megelőzése, ezt azonban munkafolyamatba épített módon kell gyakorolnia.

A belső ellenőrzés számára így a képviselő-testületi döntések peremfeltételeket jelentenek, nincs sem joguk, sem lehetőségük azok megkérdőjelezésére.

A külső ellenőrzésnek viszont elvi kötelezettsége, hogy bemutassa az utólag tévesnek bizonyult döntések hatásait, az ebből származó veszteségeket.

Az ellenőrzési feladatok gyakorlati megszervezésénél más-más peremfeltételekhez kell igazodniuk azoknak az önkormányzatoknak, amelyek könyvvizsgálatra kötelezettek, s amelyek nem.

A könyvvizsgálatra kötelezett önkormányzatok vonatkozásában az éves rendszerességgel ellátott ellenőrzési feladatok tartalmát ma már jogszabály rögzíti. E kötelezettséggel a könyvvizsgáló elsősorban olyan szempontból kell vizsgálja a működési rendet, hogy az nagy valószínűséggel biztosítja-e, hogy a számviteli feldolgozásra kerülő, a pénzügyi beszámolóban megjelenő adatok a teljesség, pontosság és valódiság követelményének megfelel-e.

Hatékonysági és szélesebb körű szabályossági vizsgálatokra ez az ellenőrzési megközelítés nem ad lehetőséget. Nincs azonban elvi akadálya annak, hogy a képviselőtestület hasznosítsa könyvvizsgáló helyi ismereteit, és a kötelező vizsgálaton kívüli körben is megbízza a könyvvizsgálót további vizsgálatokra.

A könyvvizsgálatra nem kötelezett önkormányzatok esetében a helyi döntéssel megvalósuló külső és belső ellenőrzési rend kettéválasztott működése a gyakorlatban nem valósítható meg, pontosabban a gazdaságosság és a pénzügyi lehetőségek miatt a megvalósítás nem racionális.

Az ellenőrzés tervezésénél és végrehajtásánál olyan megoldást célszerű találni, amelyben az előzőekben vázolt két szint – döntéshozók és végrehajtók – egyaránt megfelelő információkhoz jutnak az ellenőrzések által.

Célszerű megoldás, ha az ellenőrzési tervben rögzítik, hogy adott témáról készített jelentést ki kapja meg, kinek kötelezettsége azokat megtárgyalni.

A korábbi belső (kontrolling) és külső ellenőrzések eredményeinek (ÁSZ, könyvvizsgálat) valamint az átadott dokumentumok áttekintése alapján elmondható, hogy a belső ellenőrzésre vonatkozó szabályozás a Hivatal Ügyrendjében, illetve a képviselőtestület SZMSZ-nek mellékletét képező FEUVE Szabályzatban található.

Megbízási szerződés alapján külső cég végzi a belső ellenőrzési munkákat. A belső ellenőrzés ütemtervét a képviselőtestület fogadja el évente egyszer. A megbízott cég képviselője havi gyakorisággal végez ellenőrzési tevékenységet a Hivatalban. Korábbi időszakra vonatkozó belső ellenőrzési dokumentációt nem kaptunk.

Külső ellenőrzések eredményei nem ismertek. Az elmúlt három év vonatkozásában nem kaptunk és nem találtunk olyan jellegű dokumentációt, mely ellenőrzésre jogosult szerv (Állami Számvevőszék, APEH) megállapításait tartalmazta volna az önkormányzat gazdálkodásával kapcsolatosan. Elmondottak alapján 2004-ben volt átfogó ellenőrzés az Állami Számvevőszék részéről, annak megállapításait nem ismerjük. A helyi önkormányzatok beruházásaihoz és rekonstrukciójához nyújtott címzett és céltámogatások felhasználásának ellenőrzése 1995-ben és 1996-ban érintette az önkormányzatot.

Az önkormányzatnak a helyi önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvény 92/A §. (2) bekezdése alapján kötelező könyvvizsgálóval felülvizsgáltatni és közzétenni éves beszámolóját. A könyvvizsgálatot külső cég végzi, a Hivatal munkatársai folyamatosan

együttműködnek a cég képviselőjével, így az előterjesztésekhez érdemi észrevételt általában nem tesznek, mivel azok már az előkészület alatt beépülnek a zárszámadási rendelet tervezetbe.

3.3 A PARTNERSÉG ERŐSÍTÉSE

Jelen fejezetben foglaltak célja nem más, mint annak felmérése, hogy a Hivatal és azon keresztül a település mennyire él a civil szervezetekkel való kapcsolattartás lehetőségével, milyen mértékben történik meg a civil partnerek bevonása az önkormányzat döntéshozatali mechanizmusaiba.

A magyarországi civil szektor mai szerkezete a rendszerváltás után fokozatosan alakult ki. A teljes egyesülési szabadságot csak az 1989-es egyesülési törvény garantálta. Alapítványokat 1987 óta lehet ismét létrehozni. A közalapítvány, a köztestület és a közhasznú társaság jogintézménye 1994-ben került bevezetésre. A közhasznú és a kiemelkedően közhasznú jogállás megszerzésére 1998 óta van lehetőség.

Jellemző tevékenységük és az általuk elsődlegesen betöltött funkciók szerint a civil szervezetek adományosztó, adománygyűjtő, szolgáltatásokat nyújtó, jog- és érdekvédelmi, önszegélyező jellegű, társadalmi érintkezést szolgáló, klubjellegű szervezetek és érdekképviselői funkciójú, de hatósági jogkörökkel is rendelkező köztestületek. A hazai civil szektor a rendszerváltástól napjainkig mintegy hatszorosára növekedett.

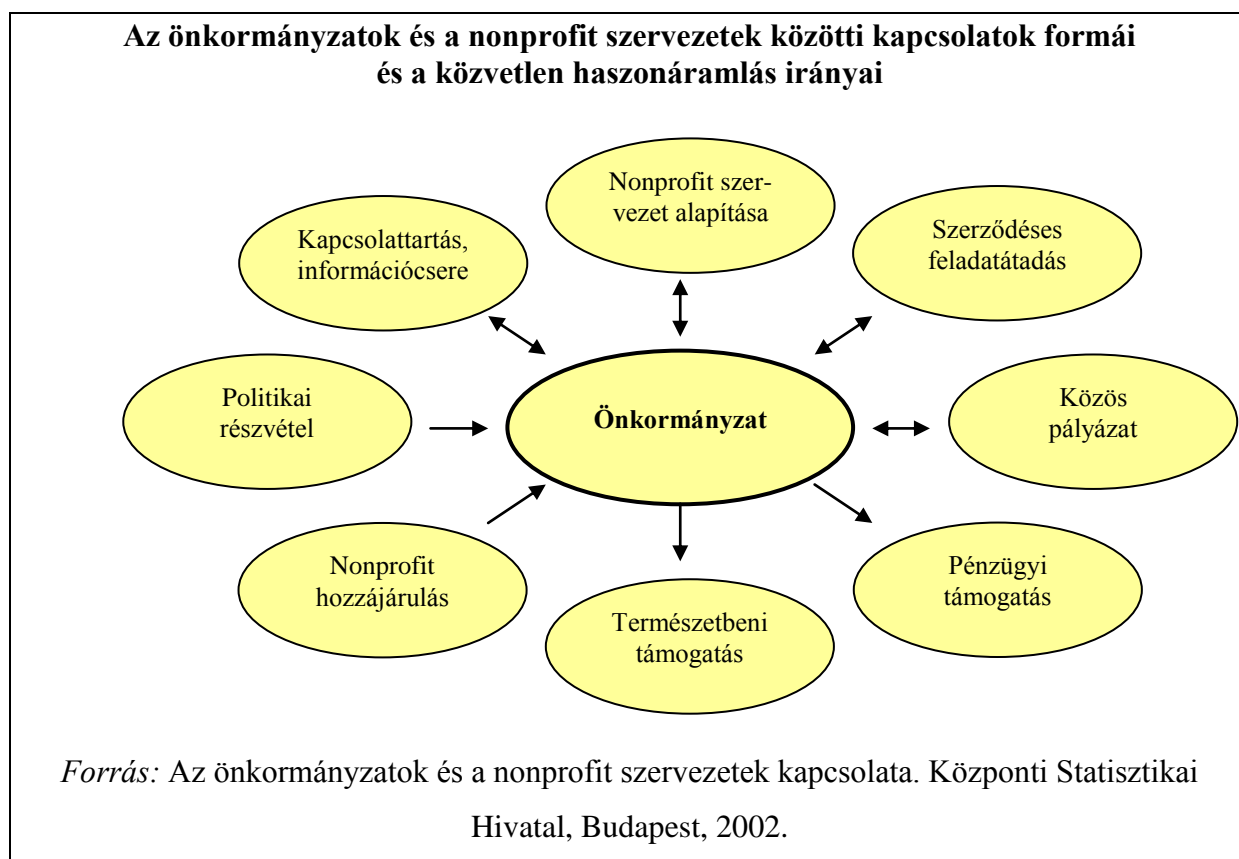
A fentiekből is kiderül, hogy a hazai civil szektor és szervezetei közéletben betöltött szerepe egyre jelentősebb. A demokratikus rendszerekben a hatalomgyakorlás két részből áll: egyrészt a **törvényhozói és az operatív** kormányzati döntésekből, illetve azok végrehajtásából, másrészt a **hatalom, a kormányzati tevékenység civil kontrolljából**. A döntések és a közigazgatási intézkedések társadalmi elfogadottsága – kormányzati és önkormányzati szinten egyaránt – nagymértékben függ a civil kontroll működésétől. Ugyanakkor a civil szervezetek a társadalmi problémák kezelésében is aktív szerepet vállalnak.

3.3.1. Az önkormányzatok és a civil szervezetek közötti együttműködés formái

Az önkormányzati feladatok a rendszerváltást követően folyamatosan alakulnak, bővülnek. Ezek egy része szakellátás, melyet törvények szabályoznak, megnyitva a lehetőséget az önkormányzatok közötti társulásokhoz, a piaci szféra fokozottabb bevonásához, illetve a civil szervezetekkel való együttműködéshez, egyre több területen. Az önkormányzatok alapvető kötelessége és érdeke, hogy feladataikat *költséghatékony módon* oldják meg, részben mert közpénzek felhasználásáról van szó, részben mert e feladatok rendszerint alulfinanszírozottak.

Ez utóbbi olyan megoldások keresésére ösztönzi az önkormányzatokat, melyek lehetőség szerint minimális költségvetési forrás lekötésével megfelelően biztosítják az ellátást.

Ugyanakkor a civil szervezetek gyakran egy adott lakókörnyezet (pl. település) életfeltételeinek (pl. szociális ellátások) javítását tűzik ki célul. Az önkormányzatok és a civil szervezetek célja gyakorta azonos, ami indokoltá és eredményessé teszi az együttműködést. A közös célok, a civil szervezetek szerepvállalása az önkormányzati feladatok ellátásban tudatosan kiépített kapcsolatrendszerrel és a szolgáltatások megtervezésé önkormányzatok szervező, koordináló szerepe, így tudatosan alakíthatják, irányíthatják a település életét.



Az önkormányzatok és a civil szervezetek együttműködésének két általános tere a **döntéshozzájárulásban való részvétel** és a **közzolgáltatások fejlesztésében, ellátásában való részvétel**, az ezekre vonatkozó alkalmi jellegű kapcsolat, együttműködési megállapodás illetve szerződéses viszony. Előbbi jellemzően a szakbizottságokon keresztül történik, ahol a bizottságok külső szakértőiként jelenik meg a civil „akarat”. Utóbbi esetében pedig különböző együttműködési szinteket különböztethetünk meg:

- Különösen az alapítványi szektoron belül nagy számban találhatunk olyan kis egycélú alapítványokat, amelyek valamely költségvetési intézmény támogatására jöttek létre. Ezek között találunk magán-alapítványokat és az intézmények által létrehozottakat. Ezen szervezetek célja jellemzően az adott költségvetési intézmények forrásainak kiegészítése érdekében végzett adománygyűjtés.
- Jelentős azoknak a civil szervezeteknek a száma, amelyek valamely ellátatlan társadalmi igényre válaszul jöttek létre és részben állami költségvetési, részben önkormányzati forrásokból, részben pedig adományokból biztosítják ezen eddig ellátatlan társadalmi igények kielégítését.
- Az együttműködés legszorosabb formája, amikor az önkormányzatok szerződés formájában civil szervezetekkel láttatnak el feladatokat. Ez kétféle módon történhet: az önkormányzat az ellátást végző civil szervezettel szerződése viszonyt létesítve rendszeres, szabályozott támogatással finanszírozza az ellátást, vagy az ellátáshoz szükséges infrastruktúra és költségvetés keret átadásával kisserződnek.

Megfigyelhető, hogy a korábbi állami feladatok ellátása terén egyfajta párhuzamosság keletkezett az önkormányzatok és a civil szervezetek között, ami esetenként problémákat (ellenérdekeltséget) okoz, lassítva ezzel a civil szektor fejlődését. Jelenleg az önkormányzatok és civil szervezetek közötti kapcsolatok változó minőségűek, intenzitásúak. Az állam kivonulási tendenciája a szolgáltatásokból, illetve a növekvő önkormányzati feladatok ellátásának gondja erősödik, így a lakossági szolgáltatások (egy részének) megoldása *a civil szféra tértnyerését* vetíti előre. Az együttműködés egyik lehetséges formája a feladatmegosztás. A civil szervezetek részéről valamely önkormányzati feladat átvállalása, illetve a forrásszerzés, támogatás keresése a cél. Az önkormányzatok viszont saját forrásaik és kapacitásuk kiegészítésre, a rugalmasság és szaktudás bővítésére keresik az együttműködés lehetőségeit.

Az önkormányzatok és a civil szervezetek közötti kapcsolat minősége, intenzitása számos olyan előfeltétel függvénye, amely csak áttételesen jelenik meg: függ az adott település hagyományaitól, személyek közötti kapcsolatoktól, (szakmai) felkészültségtől, a szereplők (politikai) elkötelezettségétől, motivációitól, konfliktustűrő vagy –kezelő technikáitól. Az együttműködés jelentősebb területei: kultúra, sport és szabadidő, oktatás, egészségügy, szociális ellátás, környezetvédelem, településfejlesztés.

3.3.2. Az önkormányzat honlapja, mint a kapcsolattartás egyik formája

Az önkormányzatok az utóbbi években, az eddig hagyományos tájékoztatási eszközökön túl, komoly hangsúlyt fektettek, az internet-alapú tájékoztatási és kapcsolattartási technológiák bevezetésére. Ennek megfelelően Ócsa Város Önkormányzata is honlapot működtet a **www.ocs.hu** címen.

A honlap felépítése kellőképpen átlátható, elsősorban könnyen eligazodik a virtuális látogató a honlap nyújtotta információk csoportosítása, felépítése között. A közfeladatot ellátó önkormányzatok internetes honlapjainak tartalma tekintetében mind az állampolgár-, mind a civil szervezet-, mind a gazdasági társasági látogatók, továbbá – és nem utolsósorban – jogszabályi kötelezettségek elvárásainak is meg kell felelnie. A közérdekű adatok megismerhetőségéhez és terjesztéséhez való alapvető jog érvényesülése érdekében az Országgyűlés, összhangban a személyes adatok védelméről és közérdekű adatok nyilvánosságáról szóló törvénnyel, megalkotta az elektronikus információszabadságról szóló 2005. évi XC. törvényt. Ezen jogszabály célja annak biztosítása, hogy a közvélemény pontos és gyors tájékoztatása érdekében a közérdekű adatok meghatározott köre elektronikus úton bárki számára hozzáférhető legyen. Így előírja azokat az adatcsoportokat (általános közzétételi lista), amelyek tekintetében az adatközlő közfeladatot ellátó szerv (pl.: önkormányzat), köteles honlapján közzétenni. Testületi szervként működő közfeladatot ellátó szerv esetén az egyedi közzétételi lista megállapítása és módosítása a testület hatáskörébe tartozik.

A település, illetve az önkormányzat a **szervezeti, személyzeti adatokra** vonatkozó közzétételi kötelezettségének teljes mértékben eleget tesz, hiszen a honlapról megismerhetővé válik Ócsa Város Önkormányzata Polgármesteri Hivatalának székhelye, címe, telefon-, telefax száma, elektronikus levélcíme, továbbá ügyfélszolgálatának elérhetőségei is. Ezen adatok változásait a változást követően azonnal át kell vezetni a honlapon.

A **tevékenységre és a működésre** vonatkozó adatok nyilvánossága a benyújtott előterjesztések kivételével teljes mértékben megfelel a jogszabály követelményeinek. Ezeket változó gyakorisággal szükséges aktualizálni a honlapon.

A **gazdálkodási** adatok közül azonban számos adatcsoport nem lelhető fel.

A honlapon jelenleg az alábbi civil szervezetek képviseltetik magukat:

Ócsai Polgári Kulturális Egyesület
Platán Egyesület a Családokért
Mozgáskorlátozottak Ócsai Egyesülete
Energy Kid's
Természetvédelmi és Idegenforgalmi Kht.
Ócsa Öreghegyi Pincesor Egyesület

Feltételezhető azonban, hogy több más olyan egyesület, illetve alapítvány is működik a településen, amelyek jelenleg még nem nyújtottak információt a működésükről, mivel az adatszolgáltatás önkéntességen alapszik.

3.3.3. A kapcsolattartás egyéb formái

A civil szférával történő kapcsolattartásnak az önkormányzat által használt formáiról az ügyfélszolgálati tevékenységekről szóló fejezetben már részletesen szoltunk.

A helyzetfelmérési adatok alapján megállapíthatjuk, hogy az önkormányzat és a Hivatal bár korábban hozott intézkedéseket mind a civil, mind pedig a vállalkozói szféra bevonására, az aktívabb kapcsolattartás előmozdítására azok az elmúlt évek során egyre kisebb hatékonysággal valósultak meg, illetve teljesen megszűntek.

Jelenleg a helyi rendeletek alkotását megelőző egyeztetéseken kívül valójában nem beszélhetünk az állampolgárok, a civil szervezetek, a vállalkozói élet szereplőinek bevonásáról a döntéshozatali mechanizmusba. Jelenleg nincsenek működő kapcsolati mechanizmusok. Könnyen belátható, hogy a helyi adók beszédese, kivetése nem elégséges formája a kapcsolattartásnak.

3.3.4. Szervezeti és informatikai megoldások a hálózatok létrehozására

Az önkormányzat az általa benyújtott pályázatában vállalta, hogy informatikai szoftver beszerzésével kívánja támogatni a fejlesztés során megvalósuló folyamatokat. Ennek érdekében a helyzetfelmérés során elvégeztük a hivatal informatikai helyzetének a hálózatokon nyugvó működési mód elterjesztése szempontjából releváns áttekintését.

A Hivatal Számítógép Hálózata

A Hivatal hálózata megosztás alapú hálózat, nincsenek kijelölt szerverek. A munkaállomások megosztott könyvtárait, valamint az internetet érhetik el a hálózatban lévő számítógépek. A levelező rendszer külső e-mail szervert használ.

A hivatalban vezeték nélküli hálózat is használható, melyhez a jogosult számítógép fizikai azonosítása után lehet hozzáférni. *(képviselői notebookok, polgármester, jegyző, stb.)*

A munkaállomások azonosítása ip cím szerint történik. Az ip címeket a hálózat központi routere *(hálózati útválasztó)* adja ki.

Hálózat aktív elemei:

1 db MikroTik Rb411 router

1 db 3com 1U 24 postós switch

4 db mini 5 portos swivch

2 db Tp-Link TL-WA5001G Wiresess Access Point

Jelenlegi aktív utp végpontok száma : 29

3 végpont - Adó iroda

1 végpont - Iktató

3 végpont - Műszaki iroda

1 végpont - Műszaki csoport vezető

1 végpont - Aljegyző

1 végpont - Aljegyző titkárság

2 végpont - Titkárság (polgármester, jegyző)

1 végpont - Alpolgármester titkárság

1 végpont - Gazdasági vezető

1 végpont - Pénzügyi vezető

5 végpont - Pénzügy

3 végpont - Ügyfélszolgálat

1 végpont - Ügyfélszolgálati vezető

- 2 végpont - Város fejlesztés*
- 1 végpont - Mozgáskorlátozottak egyesülete*
- 2 végpont - Tourinform iroda*

Az iktató számítógépe fix ip címmel rendelkezik az iktató program miatt.

Operációs rendszer : Ms Windows Xp

Levelező rendszer : Ms Outlook

Egyéb : Ms Office 2003, Adó program, Lakosság nyilvántartás, Pénztár, Könyvelés, Ügyfélszolgálat, Iktató

A hálózatban a megosztásokhoz való hozzáférés pillanatnyilag nem szabályozott. A megosztásokhoz nincsenek jogosultságok rendelve és csak abban az esetben működnek ha az adott munkaállomás üzemel.

Hivatal számítógépein készülő dokumentumokról, beérkező és küldött e-mailekről nem készül mentés és napló.

A hálózat számítógépeinek vírusvédelme nagyrészt megoldott de nincs hálózati tűzfal ami megvédi a gépeket az esetleges külső behatolástól.

4. KÉPZÉSEK

A szervezetfejlesztési projekt végrehajtása során a megvalósításra kerülő képzések célja, hogy erősödjön a projekt menedzsment szemlélet és olyan hatékony ismeretek is kerüljenek be a szervezeti működésbe amelyek nagymértékben javíthatják az ügyfélszolgálat működési hatékonyságát és az ügyfelek elégedettségét, a stratégiai tervezést, a költségvetési gazdálkodás hatékonyságát.

A képzések szorosan kapcsolódnak a szervezetfejlesztési projekt célkitűzéseéhez, ennek megfelelően az alábbi bontásban mutatjuk be a végrehajtandó képzési-oktatási feladatokat:

4.1. A KÉPZÉSEK SZAKMAI TARTALMA

4.1.1. Stratégia-tervezési és teljesítménymenedzsment ismeretek

Fő célkitűzések

A résztvevők szerezzenek ismereteket és gyakorlati tapasztalatokat:

- a stratégiai tervezés alapjairól, alapvető technikákról
- célok, célrendszerek szerepéről
- teljesítménymenedzsment alapjairól, szerepéről
- teljesítményértékelés folyamatáról, meghatározóiról

Fejlesszék képességüket:

- stratégia alkotás és akciótervek elkészítése terén
- egyéni és szervezeti teljesítményértékelés területén
- az értékelési folyamat lezárulásakor történő visszajelzések kapcsán

A képzés időtartama: 1 nap

Tematika – tervezett témakörök

Stratégiai tervezés

- Stratégiai tervezés alapjai, küldetés és vízió megkülönböztetése

- Stratégiatervezés folyamata
- SWOT analízis
- Stratégiatervezés módja
- Működési és környezeti jellemzők vizsgálata
- Megvalósulási szintek
- Szervezeti célrendszer
- Jövőkép-alkotás, értékrendszer
- Szervezeti akciótervek

Teljesítménymenedzsment

- Teljesítménymérés alapjai
- Teljesítményértékelés szakaszai
- Kérdezéstechnika és meghallgatás, aktív figyelem
- Visszajelzések szerepe, ezek adása, fogadása
- Teljesítménymérés a közigazgatásban
- Az egyéni teljesítmény értékelésének rendszere, végrehajtása

Alkalmazott képzési módszerek

- Tréneri prezentáció
- Egyéni feladatmegoldás
- Kiscsoportos gyakorlatok
- Nagycsoportos feladatmegoldás
- Brainstorming
- Szituációs játék

Várható eredmények

Munkavégzés hatékonyságának növekedése a rendszerekben (akciótervek, stratégiai tervek, szervezeti célrendszerek) való gondolkodás, és egyértelmű, átlátható, motivációt fokozó teljesítményértékelési rendszer működtetésének eredményeképpen.

4.1.2. Folyamatoptimalizálási technikák, ügyfélkezelési ismeretek**Fő célkitűzések**

A résztvevők szerezzenek ismereteket és gyakorlati tapasztalatokat az ügyfélszolgálati munka hatékonyságát növelő tényezőkről:

- konfliktus- és stresszkezelés technikái
- saját konfliktuskezelési stílus, saját stressz szint
- asszertív viselkedés fogalma
- folyamatmenedzsment technikák

Fejlesszék képességüket:

- az ügyfelekkel való eredményes kommunikáció, kapcsolatalakítás és -fenntartás terén
- saját stressz kezelésében
- konfliktuskezelés területén
- a folyamatvezérelt működés alapvető jellemzőjében, az egészséges gondolkodásban

A képzés időtartama: 2 nap

Tematika – tervezett témakörök

„Mit kell tudnia az ügyfélszolgálaton dolgozó munkatársnak?”

- Kapcsolatfelvétel, kommunikációs ismeretek, telefonkapcsolat
- Kifogás és panaszkezelés

- Asszertív viselkedés, asszertív kommunikáció
- Kérdezéstechnika
- Aktív hallgatás
- Hallgatási blokkok
- Konfliktuskezelés
- Stressz kezelés

Folyamatoptimalizálás

- Folyamatok definiálása
- Módszertani alapok
- Folyamatmenedzsment

Alkalmazott képzési módszerek

- Tréneri prezentáció
- Kiscsoportos gyakorlatok
- Nagycsoportos feladatmegoldás
- Szituációs játékok
- Szociális kompetenciákat vizsgáló személyiségtesztek
- Autogén tréning

Várható eredmények

Ügyfélszolgálati működés hatékonyságának, az ügyfelek elégedettségének fokozódása az ügyfélszolgálaton dolgozó munkatársak kommunikációs stílusának fejlesztése, eredményesebb konfliktuskezelése, megfelelőbb időbeosztása, s ezeken keresztül alacsonyabb stressz szintje által.

4.1.3. Vezetőfejlesztés (szervezetfejlesztés, vezetői kommunikáció, folyamatszabályozás)

Fő célkitűzések

A résztvevők szerezzenek ismereteket és gyakorlati tapasztalatokat:

- a vezetés folyamatáról
- a vezetés feladatairól és a vezető szerepéről
- önismereti szinten saját érzelmi intelligenciájuk, stressz szintjük és más individuális és szociális kompetenciák területén
- az alapvető és specifikusan a vezetői kommunikáció jellegzetességeiről

Fejlesszék képességüket:

- az önreflexió és önbizalom terén
- munkatársak motiválásában
- pozitív szemlélet képviselésében, átadásában
- hatékony, meggyőző, hiteles kommunikációban
- vezetői eredményességükben

A képzés időtartama: 1 nap

Tematika – tervezett témakörök

Vezetői kompetencia fejlesztése

- Szociális, személyes kompetencia
- Érzelmi intelligencia
- Önismeret
- Én-erősítés
- Önreflexió
- Önmenedzselés
- Önkontroll
- Stressz

- Vezetői társas készségek
- Motiváció
- Pozitív szemlélet
- Siker, kudarc
- Szervezetfejlesztési ismeretek
- Folyamat-optimalizálási ismeretek

Vezetői kommunikáció - Partnerorientált kommunikáció a vezetői munkában

- Hatékony kommunikáció elemei
- Első benyomás kedvező alakítása a kommunikáció segítségével
- Érthetőség kritériumai
- Aktív és passzív figyelem ébrentartása
- Figyelem, figyelemtechnikák elsajátítása
- A vezető szerepe a kommunikáció folyamatában
- Meggyőzés
- Az összhang megteremtése a kommunikáció során: kongruencia-elv
- Egyéni kommunikációs stílus beazonosítása a különböző személyiségtypusok alapján

A vezetés gyakorlata - A vezetés szerepe, folyamata és feladata

- A siker és a beteljesülés összefüggései, a szervezeti vezetéselmélet alapjai
- A vezetői szerepek és változásuk a funkciók szerint

Alkalmazott képzési módszerek

- Tréneri interaktív prezentáció
- Tréneri bemutató
- Egyéni feladat

- Egyéni prezentáció
- Tesztek
- Helyzetgyakorlatok
- Saját élmény feldolgozása

Várható eredmények

Vezetői eredményesség növekedése az önbizalom és döntéshozatali hatékonyság fokozódásával változatos kommunikációs helyzetek menedzselésekor, megbeszéléseken való részvételkor, beosztottakkal való kapcsolataikban, és más, interperszonális szituációk során.

4.1.4. Projektmenedzsment módszertani ismeretek

Fő célkitűzések

A résztvevők szerezzenek ismereteket és gyakorlati tapasztalatokat:

- a projektek megszervezéséről, működéséről
- a szervezeti kultúra és struktúra megismerésén keresztül a projekt harmonikus illesztéséről a környezetéhez
- a projektek vezetési technikáiról

Fejlesszék képességüket:

- a projektvezetés, konfliktuskezelés, önismeret, együttműködés terén, valamint
- a projekt vezetéséhez szükséges csoportdinamikai eszköztár alkalmazásában

A képzés időtartama: 2 nap

Tematika – tervezett témakörök

1. nap – Projekt alapismeretek, egyéni kompetenciák felmérése

- A projekt folyamata és fázisai

- Projektmenedzsment módszertani ismeretek
- Projekt céljainak és sikerkritériumainak meghatározása
- Projekt megszervezése
- Projektmenedzsment eszközei
- Buktatók a projektben
- A sikeres projekt jellemzői
- Hatékony döntéshozatal
- Hatékony kommunikáció
- Kommunikációs stílust vizsgáló teszt
- Szervezői készségeket vizsgáló teszt

2. nap – Projektmenedzsment a gyakorlatban

- Prezentációs készségek fejlesztése – alapismeretek
- Projektek humánerőforrás igénye
- A csoportfejlődés fázisai
- Csoportmunka, együttműködés
- Konfliktusok kezelése
- Ösztönzés a projektben
- Problémamegoldás
- A különbözőségekből rejlő erőforrások
- Konkrét példák, projektek (úgy mint pályázatok, közbeszerzési eljárások) menedzselése

Alkalmazott képzési módszerek

- Tréneri prezentáció
- Egyéni prezentációk
- Részvevői és tréneri visszajelzések

- Kompetencia-kérdőívek
- Kiscsoportos gyakorlatok
- Helyzetgyakorlatok

Várható eredmények

A tréninget során a csoporttagok alapvető ismereteket szereznek a projektmenedzsment tárgykörében (projektek működése, szervezése, projektek környezetbe illesztése, projektben történő részvétel), amely segítséget nyújt számukra az éppen aktuális és a jövőbeni projektek területén.

4.2. A KÉPZÉSEK EREDMÉNYEKÉNT ELKÉSZÍTENDŐ DOKUMENTUMOK

- Tananyagok minden résztvevő számára
- Haladási napló
- Jelenléti ív
- Igazolás valamennyi résztvevő számára

5. FEJLESZTÉS JAVASLATOK

A helyzetfelmérés adatainak feldolgozását követően az alábbiakban tesszük meg a Hivatal szervezetfejlesztéséhez kapcsolódó javaslatainkat.

Ezek egy része szorosan kapcsolódik az önkormányzat által benyújtott, és támogatásban részesült pályázatban vállalt fejlesztési célkitűzésekhez, másik része bizonyos tekintetben ezeken túlmutat.

A fejlesztési javaslatok bemutatása a helyzetfelmérés során bemutatott logikai sorrendben követik egymást.

5.1. RENDELETALKOTÁS ÉS EGYÉB SZABÁLYOZÁSI FOLYAMATOK

A helyzetfelmérési megállapítások alapján javaslatot teszünk egy olyan belső szabályzat-struktúra kialakítására, amely megteremti a működési folyamatok szabályozásában a teljes körűséget, megszünteti a felesleges párhuzamosságokat, és az ezzel járó túlszabályozottság veszélyét. A javasolt struktúra célja az, hogy az egyes szabályozó dokumentumok ne egymásba ágyazottan jelenjenek meg, ez által maradjon meg annak a lehetősége, hogy igény szerint akár külön-külön is fejleszthetők, módosíthatóak maradjanak.

Az önkormányzat számára kihívást jelent, hogy irányító és tervező feladatait kétféle fő szempontnak kell alárendelnie

- Az Országgyűlés által alkotott törvényeknek,
- A működési területén élő lakosság, vállalkozások szükségleteinek, igényeinek.

Mindezen szempontokat olyan körülmények között kell érvényesíteni, hogy az önkormányzat működését közvetett módon a központi kormányzat, a kormányzat által kiadott jogszabályok, intézkedések is befolyásolják, sőt meghatározzák.

Az állami szervezetben élesen kettéválk a politikai döntéshozók, és a döntéseket végrehajtók szintje és felelőssége. E két szint az önkormányzat esetében azonban nagyon is közvetlenül együtt kell működjön. Az önkormányzat esetében a polgármester személye mindkét szinthez

közvetlenül kötődik, így ebben a rendszerünkben a polgármestereknek kiemelkedő szerepe van, az önkormányzat működésének megszervezésében, az irányításban.

A politikai döntéshozók szintjét a képviselőtestület és annak bizottságai jelentik. Feladataik: döntés-előkészítés, rendeletalkotás, egyéb döntések, azaz döntésekkel megvalósuló irányítás, számonkérés, beszámoltatás, ellenőrzés.

A végrehajtás szintjeit képviselik: a polgármesteri hivatal teljes szervezete, az önkormányzat által felügyelt intézmények. Feladatuk: döntés-előkészítés, információk gyűjtése a döntésekhez, végrehajtási javaslatok-verziók megfogalmazása, a végrehajtás megszervezése, azaz a végrehajtói irányítás és számonkérés, az alacsonyabb szinten működő végrehajtási rendszerek felett, működési és felelősségi rend kialakítása, működés adminisztratív jellegű megszervezése, működés szakmai jellegű megszervezése, működés pénzügyi, gazdasági jellegű megszervezése.

A felsorolt feladatok sokszínűsége, a bonyolult döntési és szervezeti rendszer feltételezi, hogy a feladatellátást és a munkavégzést

- meg kell szervezni, ehhez a
- „szervezési egységeket” azonosítani kell,
- a szervezési egységekre a **szabályokat írásba kell foglalni.**

Javasoljuk a szervezeti egységek fajtáit, sajátosságait az alább felsorolt szabályozási célok szempontjai alapján meghatározni:

Meg kell határozni több – ténylegesen, vagy adott működési terület alapján - önálló szervezet vagy szervezeti egység együttműködését, az együttműködés módszerét és a feladatmegosztás mikéntjét. A megfogalmazott felelősségi elemek elsősorban a munkamegosztás teendőire vonatkoznak. Tulajdonképpen ebbe a körbe tartoznak azok a szabályozások, amelyek adott tevékenységsorozatot folyamatát, a folyamatban a döntési és ellenőrzési pontokat, a számonkérés módszerét szabályozzák. (A nemzetközi gyakorlatban a folyamatszabályozást gyakran „Kézikönyvekben” oldják meg, amely a folyamatok lépéseire igazodva lépésről-lépésre leírják a teendőket, a használandó nyomtatványokat, idézik a kapcsolódó jogszabályi előírásokat.)

Meg kell felelni adott, jól körülhatárolható, sajátos és elkülönülő jogszabályi követelményeknek. Ebbe a csoportba tartoznak a szakellátásokra vonatkozó szabályozások, valamint azok a pénzügyi jellegű szabályozások, amelyek jól körülhatárolható tevékenységet fognak át, pl. közbeszerzés, belső ellenőrzés.

Egységes munkaköri leírásba kell foglalni a dolgozók egyéni feladatait és felelősségét egységbe foglalva, amely voltaképpen a számonkérés és felelősségre vonás alapját képezi. Ez elsősorban a munkakörökre vonatkozó munkaköri leírás, illetve szabályzatokban célszerű külön kiemelve rögzíteni a munkakörökhöz kapcsolódó felelősségi elemeket.

A fenti szabályozási célok természetesen a gyakorlatban általában együttesen érvényesülnek, de célszerű a következő kérdésekkel megvizsgálni a szabályozási egységekre vonatkozó szabályozásokat:

- A szabályozási egység tevékenységének milyen kapcsolata van más szabályozási egységekkel, ezek a kapcsolatok szabályzatokban rendezendők-e? Másképpen, ha nincs írásba foglalva a munkamegosztás, akkor előfordulhat-e, hogy olyan esemény történik, amelynél a „Kinek a dolga?” kérdés esetleg jóvátehetetlen károkat okoz, a felelősség tisztázatlansága miatt?
- A szabályozási egység tevékenységében melyek az összeférhetetlen tevékenységek, s ezek megfelelő – elkülönülő – telepítése megoldott-e? Összeférhetetlen a tevékenység, ha nagy anyagi-vagyoni vonzattal járó döntés és végrehajtás jogköre egyetlen (vagy túlságosan kevés) ember hatáskörébe tartozik, azaz a döntés és a végrehajtás, esetleg még a nyilvántartásba vétel is, azonos személy hatáskörében végzendő el.
- Közpénzek és közvagyon esetében mindig biztosítandó, hogy a felhasználásban a személyes haszonszerzés, a gondatlan kezelés, vagy éppen a véletlen hibák miatt a „közt”, a közpénzek „tulajdonosait” ne érje kár.
- Abban az esetben, ha a munkaszervezés miatt egy-egy munkakör tevékenységét több szabályozási egységre vonatkozó szabályozás is érinti, akkor mindenkor célszerű kiemelve hangsúlyozni, hogy adott felelősségi elem melyik munkakört érinti, illetve egységbe foglalni az adott munkakörökre vonatkozó felelősségi elemeket.

5.2. ÜGYFÉLSZOLGÁLATI TEVÉKENYSÉGEK ELLÁTÁSA

A közigazgatás talán legfontosabb eleme az ügyintézés leegyszerűsítése és digitalizálása. A modern informatikai megoldásokon alapuló, költséghatékony belső és külső szolgáltatások érdekében az önkormányzati ügyvitel elektronizálásának támogatása, illetve a szolgáltató önkormányzat kialakításának elősegítése alapvető célkitűzés kell legyen.

A polgárbarát közigazgatás célkitűzése nem azt fogalmazza meg, hogy a polgárok szeressék még a bürokráciát, hanem azt, hogy minimalizálja az ezzel kapcsolatos bonyodalmakat. Ez elsősorban a várakozás, az ügyintézésre fordított idő minimalizálásában ragadható meg. Az időbeli ráfordítás pedig két okból lehet nagy: kicsi az ügyintézői kapacitás és/vagy bonyolult az ügy elintézési algoritmus (esetleg nincs is algoritmus). Minden olyan megoldás, amely az említett két területen: kapacitás-növelés, végfelhasználói bonyolultság-csökkentés terén pozitív elmozdulást eredményez, előrevisz.

Az önkormányzatnál végzett felmérések, helyszíni vizsgálatok tapasztalatai egyértelműen egy úgynevezett „egyablakos” ügyfélszolgálati iroda, leginkább egy „közönségkapcsolati” iroda felállítását indokolják. Az egyablakos ügyintézés azt jelenti, hogy az állampolgárok egy helyen intézhetik el minden hivatalos ügyüket, például megfizethetik az adót, útlevelet igényelhetnek stb.

Az „egyablakos ügyintézés” („one stop shop”) elvét több intézmény alkalmazza a gyakorlatban, de legjobban az önkormányzatoknál kerülhet kialakításra, egy olyan ügyfélszolgálati munkahelyet jelent, amely az építéshatósági ügyektől a szociális ügyekig egy helyen, egyszerre történő ügyintézését tesz lehetővé az ügyfeleknek. Az egyablakos ügyintézés fejlesztése elősegíti a Hivatal működési feltételeinek javulását, a kapcsolódó igazgatási eljárások egyszerűsítésén keresztül.

Az ügyfélszolgálati tevékenységek szervezeten belüli integrációjának eredményeképpen jön létre az ügyfélszolgálati iroda. 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. Javasoljuk a legnagyobb „közönség-érzékenységgű” munkakörök közös felelősségi centrumba történő szervezeti összevonását, egységes irányítás alá helyezését, szakmai központosítását. A belső ügyfélszolgálati integrációnak lehetnek különböző alternatívái, ill. fokozatai aszerint, hogy az ügyfélszolgálati funkció mely tevékenységei kerülnek összevonásra, szervezeti szintű egységesítésre.

Az **egyablakos ügyfélszolgálati iroda**, mint egy úgynevezett **szakosított közönségkapcsolati szervezeti egység**, a szervezeti kultúra egyik legfontosabb és legkomplexebb megnyilvánulása lehetne. A nagy forgalmú, rutinjellegű, mélyebb szakértelmet, szakértői mérlegelést, háttérmunkát nem igénylő, szakmai szempontból betanítható ügyekben az ügyfélszolgálaton döntés, intézkedés születhet, míg a többi ügyben a beadvány fogadása, adategyeztetés, előkészítés és egyéb, kiegészítő jellegű ügyfeles eljárási cselekményekre kerülhet sor. A szervezeti szintű, integrált ügyfélszolgálati irodákban különböző szakterületek ügyintézése történik annak érdekében, hogy az ügyfélnek ne kelljen különböző irodákat felkeresnie. Ez a megoldás lehetőséget teremt arra is, hogy a több szervezeti egységet vagy együttműködő szervezetet érintő ügyintézést (pl. vállalkozói engedély kiadása) összekapcsolják, s azok egyszerre, egyetlen ügyintézőnél, ha lehet, akár egyetlen mozzanatban legyenek intézhetők.

A **munkafolyamatok** különös jelentőséggel bírnak a működés rendszerében. Nem véletlenül hangsúlyozzuk a folyamatszemplét, a folyamatközpontú munkaszervezés szükségességét. Fontosságukat az adja, hogy a munkafolyamatokban ragadható meg az a tevékenység, amelyben a szervezet és a „közönség” kapcsolatba kerül egymással. Ezek összessége a szervezet ügyfélszolgálati működése. Ezeket a mozzanatokat az ún. folyamatelemzés és -modellezés eredményeképpen találjuk meg a működés rendszerében. Segítségükkel tudjuk leírni, fejleszteni az ügyfélszolgálati rendszer működését is.

A rendszer- és folyamatszemplétű munkaszervezés elvi alapjául az ún. menedzsment modellek szolgálnak, biztosítékul szolgálnak a különböző szervezési nézőpontok összehangolt érvényesítésére. A **rendszerszemlélet** hivatott feloldani az összetett jelenségek rész-egész ellentmondásait. A bonyolultabb dolgokat csak a részeiken, részleteiken keresztül ismerhetjük meg, viszont a részeknek csak az egészből eredő funkcióik adnak értelmet.

Az ügyfélszolgálati munka szervezése az ügyfélszolgálati rendszerek, megoldások, feltételek kialakítását jelenti. Ez nem más, mint az ügyfélszolgálati rendszer, ill. funkció beillesztése a hivatali szervezetbe meghatározott technológiák, munkamódszerek alkalmazásával. Az alábbiakban logikus rendszerbe illesztve, sorra vesszük az ügyfélszolgálati munka szervezésének egymással szorosan összefüggő területeit és feladatait, amelyek mindkét – az egyszeri és folyamatos kialakítás, működtetés – esetben felmerülhetnek:

Az ügyfélközpontúságot, szolgáltató jelleget, ezzel kapcsolatos célokat meg kell jeleníteni a szervezet küldetésében, stratégiai és operatív tervezési rendszereiben és dokumentumaiban, az ún. **stratégiai menedzsment** részévé kell tenni.

A működés teljes rendszerét – alap-, feltétel biztosító, menedzsment funkciók – át kell tekinteni és valamennyi érintett területen **meg kell határozni** a részben elkülönülő, részben más funkciókba integrálódó **ügyfélszolgálati, közönségkapcsolati feladatokat és munkafolyamatokat**, tevékenységeket.

Az ügyfélszolgálati feladat- és hatásköröket telepíteni kell a szervezeti rendszerben, szükség szerint specializált **ügyfélszolgálati** feladatokat ellátó **szervezeti egységet**, munkaköröket javasolt **létrehozni**. Itt kell dönteni arról, hogy valamely feladatokat a szervezeten belül, vagy kívül jobb megoldani.

Megfelelő **személyzet kiválasztásával, képzésével**, a szervezeti kultúra átalakításával, ösztönzési és ellenőrzési rendszerekkel el kell érni, hogy arra alkalmas munkatársak megfelelő színvonalon lássák el az ügyfélszolgálati feladatokat, e terület személyi állománya stabilizálódjon, a tapasztalatok átörökítődjenek.

A megfelelő **kiszolgálási technológiák** kiválasztásával, alkalmazásával, ügyfélkapcsolati csatornák sokféleségével el kell érni, hogy mind a szervezet, mind az állampolgárok számára a szolgáltatások a lehető legkomfortosabbak és költséghatékonyak legyenek.

Ki kell alakítani az ügyfélszolgálati feladatok sajátos adattárait, **információ-rendszerét** és össze kell hangolni a szervezet más adatbázisaival, informatikai alkalmazásaival, külső és belső információ-szolgáltatásaival, kerülve a felesleges párhuzamosságokat.

Meg kell szervezni a feladatok ellátásához szükséges fizikai **fogadó- ill. munkakörnyezetet** az egyes ügyfélszolgálati szolgáltatások sajátos igényeinek megfelelően, térben összehangolva a kapcsolódó ill. háttér, külső és belső szolgáltatások munkatereivel.

A szabályozási rendszerbe illesztés keretében minden érintett belső szabályozásban vizsgálni és az új szervezeti, működési viszonyokhoz igazítani kell az **ügyfélkapcsolatokra vonatkozó** normákat, esetenként **új szabályzatokra** is szükség lehet (pl. szolgáltatási, ügyfélkarta, etikai kódex, panasz eljárás, egyéb).

Az ügyfélszolgálati funkció átalakítása és működtetése természetesen nyomot hagy a költségvetésen is, fejlesztések esetén a beruházások között, egyéb esetben pedig a különböző célú költségkeretekben. Önálló **pénzügyi tervezése** és ellenőrzése olyan mértékben indokolt, amennyire a funkció és felelősség önállósodik és a szolgáltatásokat különböző célokból a teljesítményekkel szembesíteni kívánjuk.

Az ügyfélszolgálat, közönségszolgálat legjobb külső kontrollja a különböző visszajelzések, vélemények, **ügyfélélegedettségmérés**.

Ha sérelem éri az állampolgárokat, inkább megszólalnak, mint amikor elégedettek egy szolgáltatással. Ez a panasz kultúra egyik sajátossága. Az elégedettség folyamatos figyelése a versenyszférában bevált gyakorlat, de egyre inkább terjedőben van a közigazgatási szférában

is. Nem reménytelen az ígyekezet, hogy ne csak panaszos, de – ha rászolgál – köszönőlevelek is érkezzenek a hivatalhoz.

Az ügyfél-elégedettségi vizsgálatok (kérdőív stb.) eredményeinek felhasználási területei sokrétűek abból adódóan, hogy az önkormányzat összteljesítményét, alapvető rendeltetésének való megfelelését, annak meghatározó részét jellemzik. Az eredményekben összegződik, tükröződik a szervezet teljes működése. Ez a magyarázata annak, hogy az eredmények – a vizsgálat megfelelő tartalmi irányultsága esetén – felhasználhatók az alábbi területeken:

Ügyfél elégedettség — Ha célul tűzzük ki, hogy a panaszos ügyfelet a szervezet „jóbarátjává” változtatjuk, akkor az eljárás vége az elégedettség vizsgálata, dokumentálása. A panaszügyek kezelésével kapcsolatos vizsgálat az általános elégedettség-mérés része. Célja több mint a visszajelzés. Annak tudatosítását is szolgálja, hogy a szervezet valóban törekszik a panasz ügyfél-elégedettséggel végződő lezárására, a panaszlevelek köszönőlevelekké változtatására.

A tapasztalatok hasznosítása — A panaszügyek dokumentálásának legalább olyan fontos célja a szervezeti tanulás és fejlesztés, mint a konkrét problémák megoldása. A nyilvántartási rendszert eleve úgy kell megtervezni, hogy alkalmas legyen a tartalomelemzésre. Az esetlegesen szükségessé váló azonnali hibajavítás mellett, a rendszeresen, ügýtípusok, szolgáltatások, szakterületek szerint összeállított statisztikák, elemzések kiinduló pontjai kell, hogy legyenek átfogó működésjavító intézkedéseknek.

Az ügyfélképzés – az üzleti szférában vevőképzés – kétoldalú folyamat. Bármilyen is legyen annak konkrét kiváltó oka – például az ügyfél elégedettsége, a szolgáltatás hatékonysága, igénybevétele, eladása, fejlesztése, vagy éppen visszafejlesztése – a szolgáltató és igénybevevő egymást tanítja, egymástól tanul ebben a folyamatban. A tág értelemben vett ügyfélképzésnek a kölcsönös megismerés, egymás tökéletesítése, egymás lehetőségeinek és képességeinek optimális közelítése a valódi feladata.

Ha van az önkormányzati munkának olyan tevékenységi területe, ahol szinte korlátlan lehetőség nyílik a kreativitásra, akkor az ügyfélképzés módszereinek sokfélesége módot ad a fantázia szárnyalására. Minél érdekesebb, hatékonyabb a megoldás, annál valószínűbb, hogy a közszféra partnerségre talál a megvalósításhoz az üzleti és civil szektorokban. A jó programoknak ezért igen jó esélyük van arra, hogy a szükséges forrásokat is megtalálják a szervezők. A képzés, beruházás az emberekbe, mindig is kitüntetett részét képezte a fejlesztéseknek, s így lesz ez a jövőben is.

5.3. BELSŐ SZERVEZETI EGYSÉGEK KÖZÖTTI EGYÜTTMŰKÖDÉS, A HIVATALON BELÜLI KOORDINÁCIÓ, AZ ÜGYINTÉZÉS EREDMÉNYESSÉGÉNEK JAVÍTÁSA

A vezetői interjúk tapasztalatai, a szervezeti működést gátló tényezők azonosítása, továbbá a szervezeti erősségek – gyengeségek felmérésének eredményei számos esetben vetették fel az együttműködés, a koordináció fejlesztésének igényét.

5.3.1. Belső kommunikáció, együttműködés

A helyzetfelmérés során azt tapasztaltuk, hogy jelenleg az indokoltnál nagyobb távolság áll fenn a Hivatal vezetése és a munkatársak között. A munkatársak úgy érzik, hogy nem kapnak kellő mértékben visszaigazolást munkájukról, tevékenységükről. A heti rendszerességgel megtartott vezetői értekezletet nem követi az adott szervezeti egységeken saját belső információ átadás. Javasoljuk, hogy bár ez ilyen kis méretű szervezetnél nem tűnhet indokoltnak, a jelenlegi nem egységes gyakorlatot, amely ráadásul teljesen informális jellegű, tegye a Hivatal vezetése formális jellegűvé, így biztosítva, hogy a munkatársak folyamatos információt és visszacsatolást kapnak a folyamatban lévő ügyekről.

Javasoljuk továbbá, hogy a Hivatal felső vezetése amennyiben lehetséges fordítson nagyobb figyelmet a munkatársak munkájának elismerésére, a velük történő kommunikációra.

A működést gátló tényezők vizsgálata során láthattuk, hogy a „szervezeti egységek úgy működnek, mint egy kis birodalom”, illetve hogy az egyik irodán felhalmozódott tapasztalat nem jut el más irodák munkatársaihoz. Ennek megfelelően célszerű lenne, ha különböző vezetői intézkedésekkel előmozdítanák a jelenleg gyenge együttműködési készséget. A

kialakítandó informatikai hálózati megoldásokkal erősíteni lehet a csoportmunkát a Hivatal irodái között. A javasolt képzések további lehetőséget biztosítanak a „csapatépítés” terén.

A fenntartott intézményekkel történő kapcsolattartás fejlesztése érdekében javasoljuk, hogy az önkormányzat vezetői nagyobb hatékonysággal kommunikáljanak az intézmények vezetőivel, biztosítsanak külön erre a célra egyfajta fórumot. Úgy ítéljük meg, hogy a jelenlegi gyakorlat nem biztosít kellő teret a felmerült problémák, lehetőségek megvitatására.

A hálózatokon nyugvó működési mód elterjesztése, mint a projektben vállalt fejlesztési cél kapcsán, a belső kommunikáció javítása érdekében javasoljuk belső Intranet létrehozását. Az Intranet számos lehetőséget biztosít belső információáramlás elősegítésére, gyorsítására. Alkalmas a vizuálisan megjelenített folyamatok mindenki számára történő elérésére, a közérdekű információk tárolására.

5.3.2. Ügyintézés eredményességének javítása

Az önkormányzat által benyújtott pályázatban vállalt fejlesztések egyenként és összességében is az ügyintézés eredményességének javítása, az ügyintézési idő csökkentésének irányába mutatnak.

A hivatal szervezeti felépítése, a jelenlegi munkakörök telepítése tekintetében elmondhatjuk, hogy az megfelelően illeszkedik a feladatellátáshoz, ugyanakkor a munkakörök elemzése, az egyes szervezeti egységek leterheltségének vizsgálata során felmerülnek bizonyos szervezeti racionalizálási lehetőségek. Ezek végrehajtásához természetesen jelen összefoglaló jelentés nem ad kellő alapot, azok megvalósításához részletesebb célvizsgálatok szükségesek. Ennek megfelelően javasolt lehet annak vizsgálata, hogy a pénzügyi területen működő két iroda integrálása, illetve egy egységes költségvetési szoftver bevezetése milyen lehetőségeket rejt magában.

Az ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának átszervezése egy külön az erre a célra létrehozandó ügyfélszolgálati iroda kialakításával további szervezet átalakítási kérdéseket vet fel.

Az úgynevezett kiszervezett feladatok során az alábbi javaslatokat tehetjük:

A Hivatal informatikai helyzetének elemzése során tapasztaltuk, hogy nem rendelkezik állandó informatikai végzettségű, és a Hivatal informatikai feladatait ellátó munkatárssal. Ezt számos esetben külső erőforrás bevonásával valósítják meg a hasonló önkormányzati

szervezetek. Ettől függetlenül szükséges, hogy a „házon belül” legyen egy kijelölt kapcsolattartó, aki az informatikai kérdésekben jártas.

Ehhez kapcsolódik a Hivatal honlapjának gondozása, üzemeltetése is. A honlap gondozásának szabályai jelenleg nem rögzítettek, nincs jóváhagyott eljárásrend, hogy ki, mikor, mit jelentethet meg a honlapon. Nincs a Hivatalban olyan személy, akinek a munkaköri leírásában megjelenne a honlappal kapcsolatos feladatok ellátása.

A Hivatal kommunikációjának szabályozása szintén olyan kérdés, amely jelenleg nem kellő mértékben szabályozott. Nincs jelenleg az egységes kommunikációért felelős munkatárs kijelölve, illetve megbízva ezen feladatok ellátásával.

Mindezeknek megfelelően javasoljuk a fenti munkakörök létrehozását, illetve a már meglévő munkatársi körre támaszkodva azok hozzárendelését a megfelelő képzettséggel rendelkező kolléga munkaköréhez.

5.4. PROJEKTMENEDZSMENT SZEMLÉLET ERŐSÍTÉSE

Tekintettel arra, hogy a Hivatal jelenleg nem alkalmaz projekt menedzsment technikákat a szervezeti működés során javasoljuk, hogy a képzéseken átadott ismeretek mellett az alábbi szabályozó dokumentumok is kerüljenek kidolgozásra.

Minta Projekt Alapító Dokumentum készítése, projektszervezet felállítására vonatkozó előírások rögzítése.

Projekt működési szabályzat (folyamatleírás) készítése, amely tartalmazza:

- a szükséges sablonokat,
- a felelősségi rendeket,
- eljárási technikákat,
- a projektek kommunikációjára,
- a projektek kockázatkezelésének tervezésére, menedzselésére,
- a projekt mérföldkövek felügyeletére,
- a projektzárás támogatására vonatkozó előírásokat.

5.5. A KÖLTSÉGVETÉSI GAZDÁLKODÁS EREDMÉNYESSÉGÉNEK JAVÍTÁSA

A *költségvetési gazdálkodás pénzügyi-számviteli folyamat*ában feladatot ellátó munkatársak tevékenységének felmérése és a feladatot ellátó munkatársak különféle feladatokhoz való rendelésének vizsgálata alapján az alábbiak szerinti javaslatokat tesszük:

A megbízható pénzügyi irányítás rendszerének kialakítása elsősorban a kialakításért felelős önkormányzat – a döntéshozó képviselőtestület és a végrehajtó funkciót ellátó polgármesteri hivatal együttes - érdeke. Elöljáróban sorra vesszük azokat a szempontokat, amelyekről vezérelve vizsgálják a különböző szervezetek az önkormányzatok tevékenységét. Ebből a szempontrendszerből kiindulva a javaslatok taglalásánál könnyebb lesz az építkezés.

- Az önkormányzatok számára a legfontosabb célcsoport a helyi lakosság és a helyi gazdaság szereplői, akik számára bizonyítandó, hogy a rendelkezésére álló forintokkal a feltételek függvényében bölcsen és jó gazda módjára gazdálkodik az önkormányzat. Másképpen mindent megtesz annak érdekében, hogy minden járó bevételt beszed; minden az önkormányzati célokkal összhangban álló forráslehetőségnek utánajár és megpróbálja megszerezni, de csak a jogszerűség határain belül. Csak olyan célokra fordít kiadásokat, amelyek a helyi konszenzussal kialakított, helyi feladat-ellátási elképzelésekkel összhangban vannak, s olyan módon szervezi tevékenységét, hogy a bölcs költségek – hatékonyság és gazdaságosság – folyamatosan érvényesüljön. Emellett úgy működik, hogy a jogtalan személyes haszonszerzés lehetőségét kizárja, illetve a lehető legkisebbre csökkenti ennek előfordulását.
- Másik fontos célcsoport, az önkormányzatok gazdasági kapcsolatait jelentő szervezetek, azaz olyan vállalkozások, bankok, non-profit szervezetek, akik számára fontos, hogy az önkormányzattal kötött szerződések, megállapodások, esetleges hitelkapcsolatok biztos pénzügyi bázison nyugszanak. Ezen elvárások teljesítésének bizonyítékai az éves beszámolók, számviteli adatokon nyugvó kimutatások, vagyonmérleg, ezek alakulása. Az államháztartás adatainak nyilvánosságából következik a közzétételi kötelezettség, a könyvvizsgálat pedig arra való, hogy tanúsítsa a beszámolók adatainak valódiságát, azaz a harmadik személyek ezen vizsgálatra alapozva vélelmezhetik, hogy a beszámolók valós adatokat tartalmaznak.

- Az Állami Számvevőszék olyan független ellenőrző szervezet, amely elsősorban az Országgyűlés érdeklődési körébe tartozó szempontok szerint vizsgálódik, bemutatja a képviselőknek ezen alrendszer jellemzőit, hiányosságait. Ezek a jelentések a helyi politika szempontjából is fontosak, hiszen a feltárt hiányosságok alapján az illetékes vezetőknek intézkedniük kell, illetve az állampolgárok számára is jelzik, ha a helyi politika és gazdálkodás problémás, illetve a más önkormányzatok működése kapcsán is leszűrhetők olyan tanulságok, amelyek több helyen hasznosíthatók.

A fentiekben röviden összefoglalt elvárásokat hivatott szolgálni az önkormányzati működést szabályozó törvényi és jogszabályi környezet, azaz amikor a szabályosság – törvényesség kérdését vizsgáljuk, akkor voltaképpen nem teszünk mást, mint a fenti elvárásokat számos nagyobb ívű, illetve apróbb részletre bontva vizsgáljuk meg. Általánosan jellemző, hogy a törvények általában csak a működési kereteket határozzák meg, s a részletek kidolgozását a helyi önkormányzatokra bízák. Azaz az önkormányzati gazdasági működésének egyik fontos alapfeltétele – mint már korábban is leírtuk - a belső szabályalkotás.

A megbízható (pénzügyi) irányítás akkor alakul ki, ha belső szabályok, munkaköri leírások írásos formában rögzítik, hogy kinek mi a feladata és milyen tényező vizsgálatáért felelős, azaz az irat aláírója a belső szabályok alapján kap biztosítékot arra, hogy adott ügy milyen kötelező előkészítési és a megfelelést vizsgáló kontroll folyamaton ment keresztül.

Az Állami Számvevőszék önkormányzatokat érintő vizsgálatai szerint a vizsgált önkormányzatok mintegy 40%-a a közvetlen pénzügyi területen sem szabályozza saját ügymenetét, ami nagyon is valószínűsíti, hogy rendszeresen vagy eseti jelleggel szabálytalan megoldások születnek.

A pénzügyi területen a szakzsargon az utóbbi években a folyamatba épített, előzetes és utólagos vezetői ellenőrzési tevékenységet az úgynevezett FEUVE rövidítéssel emlegeti. Ez a megoldás pozitív abból a szempontból, hogy legalább a pénzügyi területen konkretizálja a

mindenképpen szabályozandó dolgokat, azaz, hogy adott kötelezettségvállaláshoz, kifizetés elrendeléséhez milyen eljárást kell követni.

Ez a megközelítés azonban nem azonos a megbízható pénzügyi irányítás koncepciójával, amely az önkormányzat működési sajátosságaihoz igazodva vizsgálja a lehetséges kockázatok mibenlétét, jellegét, előfordulási esélyét és az esetleges kár jellegét és nagyságrendjét, a kockázatok bekövetkezte megakadályozásának lehetséges módszereit, a kontrollok beépítésének költségét, a kockázatok és a kockázat csökkentése költségének összevetése alapján az alkalmazandó kontroll végrehajtási eljárását.

Egyes esetekben törvények, más jogszabályok eleve azonosítják e kockázatokat. Pl. ebbe a körbe tartozik az az előírás, hogy bizonyos összeghatár feletti ingatlanok értékesítése csak nyílt, meghirdetett pályázat meghirdetésével lehetséges, de az előbb említett FEUVE azt a koncepciót érvényesíti, miszerint a kiadások teljesítésénél a megrendelő, a teljesítést igazoló, a számviteli nyilvántartásba vételről gondoskodó, illetve a kifizetést elrendelő személyek között olyan munkamegosztásra van szükség, amely az egyes munkafázisoknál elválasztja az össze nem férhető funkciókat.

Köznapi megfogalmazással, azok a funkciók választandók el egymástól, amelyek a munka folyamatában az előkészítéshez képest kontroll szerepet játszanak, s ezzel akadályozzák meg, hogy egy-két ember összejátszásával a közpénzeket olyan módon vagy olyan célra fizessék ki, amelyek nem a köz céljait szolgálják.

Jelenleg a feladat helyi ellátását nehezíti, hogy a belső szabályozási rendszer még nem tisztult le, sokszor számos részlet-szabályhoz kell alkalmazkodni, miközben a szabályozás fő célja esetleg nem világos, sőt előfordul, hogy minden rész kérdés szabályos megoldása sem biztosítja, hogy a fő cél teljesüljön. Éppen emiatt hasznos „fogás” lenne a belső szabályozásban átvenni az angolszász kultúrában gyakorolt megoldást, hogy minden szabályozásban rögzítik a fő kívánatos viselkedési normákat, esetleg azokat is, amelyek kifejezetten nem kívánatosak, sőt kerülendőek, s ezt követően bontják ki azokat a részleteket,

amelyeket a jogszabályok vagy a belső szervezési megoldások megkövetelnek. A fő szabályok segíthetnek eligazodni azokban a kérdésekben, ahol a „részletek alapján” kibúvót lehet találni, vagy éppen szabályok hiányára lehet hivatkozni.

Javasoljuk az önkormányzat részére, hogy a megbízható pénzügyi irányítást a következő elemek mentén építsék ki:

- feladat-végrehajtási mód racionális megtervezése,
- előzőhöz kapcsolódva a költségvetési tervezés,
- költségvetés végrehajtása,
- beszámolás és elszámolás,
- utólagos belső ellenőrzés által a rendszerek megfelelőségének folyamatos vizsgálata,
- külső ellenőrzésnek való megfelelés.

A hivatal pénzügyi-számviteli apparátusa feszített létszámmal, terhelt feladatkörrel bír, amely egy integrált pénzügyi szoftver hiányának tudható be. E szoftver beszerzése esetén megfontolásra ajánljuk valamennyi intézmény gazdasági önállóságát megszüntetni és a Hivatal keretei közé vonni. Az esetlegesen létrejövő központi gazdasági funkcióhoz is célszerű egy modern pénzügyi rendszert telepíteni és az irányítási, ügyviteli folyamatokat újraszervezni.

Alapvető cél egy önkormányzati sajátosságokat lefedő, korszerű technológiájú, egységes adatbázisra épülő, integrált pénzügyi informatikai rendszer bevezetése, mely a Hivatal hardver és szoftver környezetében működőképes és minimálisra csökkenti a Hivatal munkatársainak manuális munkavégzését.

Az integrált pénzügyi szoftverrel kapcsolatos főbb elvárások:

Biztosítsa a költségvetési szerv számára az egységes gazdálkodási és ügyviteli funkciókat a pénzügy, a számvitel, a költségvetés – előirányzat kezelés, valamint a beszámoló-készítés és központi adatgyűjtés lehetőségét. A gazdálkodási adatok feldolgozását követően lehetőség

lesz azok különböző összefüggéseinek elemzésére. Az elemzések során szimulációk képezhetők, amelynek segítségével egyese gazdálkodási események hatásai modellezhetők. Az így összegyűjtött adatok lehetővé teszik a költségvetés pontosabb tervezését, akár a "nullbázisú" költségvetési terv összeállítását.

A rendszer integráltsága segítne megszüntetni a párhuzamos feldolgozásból adódó problémákat, valamint lehetővé teszi, hogy a munkatársak többet foglalkozhassanak érdemi kérdésekkel.

A költségvetési szemléletben gazdálkodó szervezetek számára, a gazdálkodási modellnek megfelelő funkcionalitással kell rendelkeznie. A szoftver beszerzése során elsődleges szempont legyen a vezetői, döntéshozói szint megfelelő tájékoztatásának biztosítása, valamint a költségvetési szervekre vonatkozó számviteli törvény és egyéb speciális jogszabályoknak való teljes körű megfelelés.

A rendszer lehetőséget biztosítana az önálló, részben önálló intézmények komplex rendszerbe történő integrálására, megvalósítva ezzel a valódi kincstári működést. A kincstári működési környezetben az egyes kapcsolódó intézmények a teljes analitikus nyilvántartásukat szintén rögzíthetik a rendszerben. A rendszer az önkormányzat részére lehetővé tenné az egységes gazdálkodási modell működését. Egyben megteremthető az egységes pénzügyi-számviteli nyilvántartások vezetésének lehetősége.

Az Önkormányzati működés egyik fontos területének a jogügyleteknek (szerződések, határozatok stb.) naprakész nyilvántartását is biztosíthatná a rendszer. A jogügyletek nagyobb része az Önkormányzat által megkötött szerződések, amelyek nyilvántartási és elszámolási műveleteit el lehetne végezni. A szerződések, a jogügyletek nyilvántartó rendszere biztosítaná a szerződések és jogügyletek pontos elszámolását, és az elszámolási valamint a nyilvántartási adatok bármikor történő és esetleges visszamenőleges ellenőrzését.

Az önkormányzat **közbeszerzési gyakorlatának** fejlesztése több szempontból is elengedhetetlen. Egyrészt mert a jelenlegi szabályozás minimálisan fedi le az önkormányzat közbeszerzési tevékenysége során alkalmazandó eljárást, másrészt az ez év április 1-től módosított közbeszerzési törvény, - melyben változtak az értékhatárok, a kötelező ajánlattételi határidő, bevezetésre került a nyilvános eredményhirdetés, a jogorvoslati rendet korszerűsítették - szükségessé teszi a mindenre kiterjedő Közbeszerzési Szabályzat megalkotását. A Szabályzat az Önkormányzatra, valamint a Hivatalra vonatkozó helyi szabályokat tartalmazza, ezért a Szabályzatot és a Kbt-t, illetve annak végrehajtási rendeleteit együtt kell használni és alkalmazni.

A Szabályzat célja, hogy a Kbt-vel, valamint annak végrehajtási rendeleteivel összhangban az önkormányzat közbeszerzéseire vonatkozóan meghatározza:

- a közbeszerzési eljárások előkészítésének, lefolytatásának, belső ellenőrzésének felelősségi rendjét,
- a nevében eljáró, illetőleg az eljárásba bevont személyek, illetőleg szervezetek felelősségi körét,
- a közbeszerzési eljárások dokumentálási rendjét,
- a közbeszerzési eljárás során hozott döntésekért felelős személyt, személyeket, illetőleg testületeket.

Ez természetesen nem akadályozza annak, hogy az önkormányzat a közbeszerzési tárgyú eljárásait és döntéseit - a Képviselő-testület döntése szerint továbbra is külső szakértő bevonásával- készítse elő és hajtsa végre.

Magyarországon csak néhány önkormányzat büszkélkedhet azzal, hogy lépéseket tett a **zöld közbeszerzések** nagyobb arányú megvalósítása érdekében. Mindenképpen javasoljuk az önkormányzat részére, hogy a beszerzési gyakorlata során vegye figyelembe az általa igénybe vett javak, szolgáltatások környezeti hatásait.

Ahhoz, hogy az önkormányzat sikeresen tudjon zöld közbeszerzéseket lefolytatni, széles körű előkészítő munka szükséges, amely elsődlegesen az alábbi kérdésekre keresi a választ:

- mely területeken érdemes elsősorban a zöld szempontok érvényesítése;
- hogyan illeszthetőek bele a zöld közbeszerzések az önkormányzat környezetvédelmi programjába;
- milyen szakemberigénye van a tervezett zöld szemléletű beszerzéseknek;
- milyen formában lehetséges a célok megvalósítása;
- hogyan lehet meggyőzni a politikai szférát;
- hogyan lehet meggyőzni a köztisztviselői kört a zökkenőmentes végrehajtás érdekében.

A közintézmények zöld közbeszerzési gyakorlata példát mutat a háztartásoknak is. Ma már kézzelfogható jelei vannak a zöld közbeszerzések hatásának az ajánlattevők vonatkozásában is, egyre több példa mutat arra, az ajánlattevők rájöttek, sok esetben, ha nem alkalmazkodnak a környezetvédelem követelményeihez, akkor annak versenyképességük látja kárát.

Kulcsfontosságú kérdés a zöld közbeszerzések megfelelő oktatásának kérdése is, hiszen megfelelő ismeretek hiányában nem várhatunk el komolyabb változást. Nem csak a szakemberek oktatásáról van itt szó azonban, hanem az állampolgárok képzéséről, információval való ellátásáról is, amely az előfeltétele annak, hogy lehetőség szerint minden állampolgár megszerezze a fenntartható fejlődés eléréséhez szükséges kulcsfontosságú kompetenciákat.

Zöld közbeszerzés esetén a közbeszerzési műszaki előírások - a *műszaki leírás* részeként - tartalmazhatják a környezetvédelmi teljesítményre vonatkozó jellemzők meghatározását, ideértve a közbeszerzés tárgyára alkalmazandó, a terminológiára, a jelekre, a vizsgálatra és vizsgálati módszerekre, a csomagolásra, a jelölésre, a címkézésre, a használati utasításra, a gyártási folyamatokra, és módszerekre vonatkozó követelményeket.

Az Európai Unió előírások fejlődését a hazai szabályozásnak is követnie kell. Ennek megfelelően a közbeszerzésről szóló 2003. évi CXXIX. törvény 2006. január 15-én hatályba lépett módosítása (a 2005. évi CLXXII. törvény) kiter az öko-címkék közbeszerzési eljárás során való alkalmazására is. A módosított törvény lehetővé teszi az ajánlatkérő számára, hogy az ajánlati felhívásban a közbeszerzési műszaki leírásban meghatározott környezetvédelmi jellemzők megállapítása során az európai, nemzeti vagy egyéb nemzetközi öko-címkékre (illetve ezek egy-egy részére) hivatkozzon. Ennek feltétele, hogy az alkalmazott címke leírása alkalmas legyen a megkövetelt jellemzők meghatározására, a címke megfelelő eljárás keretében kerüljön kialakításra, illetve a szükséges információk valamennyi érdekelt fél számára elérhetőek legyenek.

A közbeszerzési törvény ezen módosításának érdeme, hogy „elérhetővé tette” az öko-címkéket a közbeszerzési törvény szerint eljárni köteles szervezetek számára, ami – a gyakorlatban való megfelelő alkalmazása esetén – elősegíti majd a környezetbarát termékek, illetve a védjegyek hazai és nemzetközi elterjedését, hiszen a gyártók és forgalmazók számára „egy okkal több lesz” a címkék megszerzésére és használatára.

5.6. PARTNERSÉG ERŐSÍTÉSE

A helyzetfelmérés adatai alapján az önkormányzat jelenleg nem rendelkezik civil stratégiával, illetve koncepcióval, amely a településen működő civil szervezetekkel történő kapcsolattartás alapjait, illetve feltételrendszerét szabályozza. Tartalmazza továbbá a civil szervezetek társadalmi szerepvállalásának erősítési lehetőségeit, feltárja azok tevékenységét akadályozó problémákat a helyi sajátosságok figyelembe vételével. Megfogalmazza a civil-önkormányzati partnerség alapelveit, akárcsak az együttműködés lehetséges formáit.

Ezzel összefüggő fejlesztési lehetőség a folyamatok definiálásán túl, azok humánerőforrás feltételeinek megteremtése. A civil referens feladata a helyi civil szervezetekkel való kapcsolattartás, az önkormányzat és a szervezetek közötti szerződések, megállapodások előkészítése, a szervezetekről készített adatbázis folyamatos karbantartása, frissítése. Az

önkormányzati döntésekbe történő bevonás hatékonyabb elősegítése. Ez a funkció erősítheti az önkormányzat társadalmi szerepvállalását.

Hosszabbtávú, stratégiai cél lehet egy ún. civil szolgáltató iroda felállítása.

5.7. SZERVEZETI ÉS INFORMATIKAI MEGOLDÁSOK A HÁLÓZATOK LÉTREHOZÁSÁRA

A hálózatokon nyugvó működési módok elterjesztésének alapfeltétele, hogy az önkormányzat rendelkezzen teljes informatikai hálózattal, amelybe valamennyi munkaállomás a hálózat egy elemét képezi.

Ezzel összefüggésben szükséges File szerver kialakítása, a hozzáférési jogosultságok kiosztása, és szabályozása.

Az információbiztonság informatikai szegmensében javasolt a heti vagy havi mentések elkészítése, az ehhez szükséges informatikai eszközök beszerzése, a kialakítandó hálózat aktív elemei fizikai védelmének kialakítása. (Router, tűzfal, switchek beépítése egy közös zárható rack szekrénybe.)

Szükséges továbbá a vezeték nélküli hozzáférési pontok jogosultságainak dokumentálása.

6. MELLÉKLETEK

1. számú melléklet: Projekt Alapító Dokumentum (PAD)
2. számú melléklet: Interjú vázlat
3. számú melléklet: Átadott szabályozó dokumentumok
4. számú melléklet: Működést gátló tényezők értékelése kérdőív
5. számú melléklet: Szervezeti erősségek- gyengeségek értékelése kérdőív
6. számú melléklet: Szervezeti erősségek - gyengeségek felmérés számszerűsített összesítő adatai
7. számú melléklet: Munkanap fényképezés felmérési lap minta, kitöltött munkanap fényképezés felmérési lapok