TÖRÖKSZENTMIKLÓS VÁROS ÖNKORMÁNYZAT
POLGÁRMESTERI HIVATALA

A POLGÁRMESTERI HIVATAL SZERVEZETFEJLESZTÉSE

AZONOSÍTÓ: AROP-1-A-2/A-2008-0089

2010

FELMÉRÉSEK ÉS MÓDSZERTAN

KBG MENEDZSMENT CONSULTING KFT.

TÖRÖKSZENTMIKLÓS, KOSSUTH LAJOS ÚT 135/A.

	Ütemezés	1. Ütem	2. Ütem
	Határidők (befejezési időpontok)	**2010. május 31.**	**2010. július 31.**
	Feladat		
1/a	Általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítésének elérése érdekében	*Helyzetfelmérés, módszertan pontosítása, tanulmányvázlat*	Tanulmánykészítés
1/b	A hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében (tanácsadás)	*Helyzetfelmérés, módszertan pontosítása, feladatkijelölés*	Vezetői összefoglaló
1/c	Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása (pl. munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása)	*Helyzetfelmérés, módszertan pontosítása, tanulmányvázlat*	Tanulmánykészítés
1/d	Rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása	*Helyzetfelmérés, módszertan pontosítása, tanulmányvázlat*	Tanulmánykészítés
1/e	A hivatal szervezeti egységei közötti együttműködés javítása; folyamatelemzés; folyamattervezés; képzés; ellenőrző mutatók folyamatos mérése, visszacsatolás, beavatkozás. Együttműködés javul.	*Helyzetfelmérés, módszertan pontosítása, tanulmányvázlat*	Tanulmánykészítés
1/f	A hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése; folyamatelemzés; folyamattervezés; képzés; ellenőrző mutatók folyamatos mérése, visszacsatolás, beavatkozás. Koordináció javul.	*Helyzetfelmérés, módszertan pontosítása, tanulmányvázlat*	Tanulmánykészítés
1/j	A polgármesteri hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése (tanácsadás)	*Helyzetfelmérés, módszertan pontosítása, feladatkijelölés*	Vezetői összefoglaló
1/k	Szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése		Tanulmánykészítés
1/l	A projektszemlélet megerősítése. Több sikeres projekt	*Helyzetfelmérés, módszertan pontosítása, feladatkijelölés*	Tanulmánykészítés
2/b	Stratégiai tervezés és éves költségvetés összekapcsolása	*Helyzetfelmérés, módszertan pontosítása, tanulmányvázlat*	Tanulmánykészítés
2/e	Új típusú költségvetési tervezési és végrehajtási technikák alkalmazása illetve a pénzügyi költségvetés végrehajtási ellenőrzés javítása (képzés keretében)		Tanulmánykészítés
2/f	Közbeszerzési eljárások lebonyolítása	*Helyzetfelmérés, módszertan pontosítása, tanulmányvázlat*	Tanulmánykészítés
2/g	Környezetbarát közbeszerzési gyakorlat bevezetése	*Helyzetfelmérés, módszertan pontosítása, tanulmányvázlat*	Tanulmánykészítés

3/a	Szervezeti megoldások bevezetése a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítására, a döntések nyilvánossá tételére		Tanulmánykészítés
3/b	A civil és a vállalkozói szférával kialakítható kapcsolatok megszervezésének mechanizmusa		Tanulmánykészítés
3/c	Partnerek intézményesített bevonása a döntéshozatalba		Tanulmánykészítés
3/d	Szervezeti és informatikai megoldások a hálózatok létrehozására, illetve a hálózatokon nyugvó működési mód elterjesztése. (informatikai modulnál)		Tanulmánykészítés

Komplex szervezetfejlesztés megvalósítása Törökszentmiklós Város Önkormányzatánál

Az elemzés módszertana

2010

Elemzés módszertana

Az állapot és szükségletfelmérés modul célja a tevékenységekre vonatkozóan az, hogy feltárjuk a Polgármesteri Hivatal ***jelenlegi* helyzetét és állapotát**. A helyzetfelmérés fókuszpontja minden esetben az adott konkrét tevékenység, és tevékenységi cél. A cél az, hogy: *tudjuk,* ***mi van****.* ***Mi az, ami változtatást igényel, mi az, ami a rendszert működésében gátolja, lassítja?***

Törökszentmiklós Város szervezetátvilágítása az alábbi vizsgálati módszerek segítségével történt:

- dokumentumelemzés;
- vezetői interjúk;
- kérdőíves lekérdezés;

A vizsgálat első részében a Polgármesteri Hivatal működésével kapcsolatos **dokumentumok** áttanulmányozása, valamint a **személyes vezetői interjúk** valósultak meg. A dokumentumok átvizsgálása és az első körös személyes beszélgetések újabb információigényeket tártak fel, melyek újabb dokumentumelemzést és további személyes egyeztetéseket követeltek. A személyes adatgyűjtésen és az interjúkon túl, **kérdőíves felmérés** is zajlott a Polgármesteri Hivatal munkatársai körében.

Elemzés módszertana

A Hivatal munkatársainak legszélesebb körében a szervezet egészére vonatkozóan a következő kérdőívek kitöltésére került sor:

- Kommunikáció, együttműködés, koordináció kérdőív
- Önértékelés kérdőív
- Ügyintézés, ügyfélszolgálat, munkaszervezés kérdőív

Az ügyfélszolgálati tevékenységet végző munkatársak és vezetőik részére téma-specifikus kérdőívek készültek:

- Ügyfélkapcsolati kérdőív (munkatársak)
- Ügyfélszolgálat (vezetők)

Az Hivatal vezetői számára – több területet vizsgáló - vezetői kérdőívek készültek:

- Intézményi kapcsolattartás, információáramlás
- Belső ellenőrzés
- PCM

Elemzés módszertana

A személyes vezetői interjúkon a következő kérdésköröket érintettük, előre kidolgozott kérdéslisták segítségével:

- Általános vezetői feladatok
- Hivatal működése
- Iroda tevékenysége, fejlesztési lehetőségek
- Irányítás
- Döntés
- Elvárások és javaslatok

A projekt további fázisaiban a következő módszerek és technikák kerül(het)nek elő:

- SWOT analízis
- Workshop

módszerek

- Mátrix alapú kockázatelemzés
- Problématérkép
- Ishikawa-módszer
- Pareto-elemzés
- Benchmarking
- Problématérkép

technikák

Elemzés módszertana

A projekt módszertanának meghatározásakor törekedtünk néhány **minőségi kritérium figyelembevételére**:

Hozzáférhetőség – Megbízhatóság – Frissesség – Relevancia - Egyszerűség

- Az adatok tényleges **hozzáférhetősége** a legelső minőségi kritérium. Ha egy adott mutató hozzáférhetetlen, akkor gyakorlatilag nem alkalmazható. Célszerű tehát olyan indikátort megnevezni, amely a megvalósítás adott szakaszában biztosan kimutatható.
- Az indikátor legyen **megbízható**, azaz a valós állapotot tükrözze.
- Az információ **frissessége** nagyon fontos minőségi kritérium, azaz egy adott időponthoz kötött indikátornak valóban arra az adott időpontra vonatkozó információt kell mutatnia.
- A mutatónak **relevánsnak** kell lennie, azaz a projekt azon jelenségét kell mérnie, ami érdekes a program egésze szempontjából (képzési projekt esetében például releváns kimenet mutató a képzés óraszáma, de nem annyira érdekes, hogy ezt délelőtt vagy délután tartják-e).
- A jó mutatónak **egyszerűnek** kell lennie, hogy bárki, akinek használnia kell, megértse, és valóban arra a jelenségre vonatkozzon, amit mérni szeretnénk. A mutató értelme, jelentése, azonos kell, hogy legyen a döntéshozók, a nyilvánosság és a projekt-menedzsment számára, pontosan kell tükröznie a mért, vizsgált fogalmat.

Módszertani útmutató

Komplex szervezetfejlesztés megvalósítása Törökszentmiklós Város Önkormányzatánál

Általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítésének elérése érdekében

2010

Projektvázlat

1. Vezetői egyeztetés

A Hivatal vezetésének elképzelése egy olyan a monitoring rendszer kialakítása, melyben a rendszer a gyakorlati megvalósítási pontokra fókuszál. A feladat megvalósításának iránya inkább a praktikum, mintsem a számszerűsíthetőség és az elszámoltathatóság.

2. Célok, elvárások

Az önkormányzat a megvalósításhoz szükséges erőforrásokat belső átszervezési lehetőségek révén kívánja biztosítani:

1. Teljesítményértékelési rendszer bevezetésének előkészítése
2. Döntéshozatali idő csökkentése

3. Feladatok

1.) Stratégiai monitoring rendszer bevezetési lehetőségeinek felmérése

2.) A stratégiai célok teljesítésének beépítése a stratégiai kérdésekkel foglalkozó köztisztviselők munkakörébe, teljesítmény követelmény meghatározása

3.) Általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése: folyamatelemzés, folyamattervezés , ellenőrző mutatók folyamatos mérése, visszacsatolás, beavatkozás.

ÁROP

Tartalomjegyzék

Bevezetés	4
Stratégiák, koncepcióik, programok, fejlesztési tervek	5
Városfejlesztési stratégia felülvizsgálata	7
Gazdasági Program	12
Döntésekért felelősök köre	21
Önkormányzati mutatószámok	22
Helyzetértékelés	23

Bevezetés

Az Általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítésének elérése érdekében projekt alcím helyzetértékelésénél a **fő hangsúlyt** a stratégiailag fontos területekre, azaz **a Törökszentmiklós Város életét meghatározó koncepciók, stratégiák, programok, tervek áttekintésre fektettük.** Egy város fejlődési pályáját, irányát ugyanis a döntéshozók határozzák meg, a múlt tapasztalataira alapozva, a jelen állapotainak értékelésével és előre tekintve egy lehetséges jövőbe.

Jelen alcím megvalósítása során célunk az egyes stratégiai elemek (kötelező koncepciók) Törökszentmiklós városára vonatkozó részletes áttekintése, illetve egy, a tervekből, koncepciókból építkező értékelési rendszer – melyről a későbbiekben lesz szó – kialakítása.

A megfelelően hasznosítható monitoring rendszer kidolgozásához azonban a beküldött dokumentumok értékelése nem elegendő, további személyes interjúk és gyakorlati tapasztalatok begyűjtése szükséges. A különböző koncepciókhoz a későbbiekben pedig konkrétan meg kell határozni az egyes „program” felelősét.

A rendelkezésünkre álló információk alapján próbálunk valós képet adni Törökszentmiklós Város jelenlegi állapotáról az egyes stratégiák tükrében.

Stratégiák, koncepciók, programok, fejlesztési tervek

SZABÁLYOZÁS

Integrált Városfejlesztési Stratégia (2007-2013)

Önkormányzaton kívüli

Épített környezet alakításáról és védelméről szóló tv.

Önkormányzaton belüli

Helyi építési szabályzatról szóló rendelet

Közoktatási tv.

Szociális tv.

Államháztartásról szóló tv.

Helyi önkormányzatokról szóló tv.

Nemzeti Ifjúsági Stratégia

Környezetvédelmi tv.

Hulladékgazdálkodási tv.

Vagyongazdálkodási koncepció (középtávú)

Szakpolitikai koncepciók (rövid- középtávú)

Meglévők	Megalkotandók
• **Közművelődési Koncepció** • **Sport Koncepció** • **Költségvetési koncepció** • **Ifjúságpolitikai Koncepció** • **Közfoglalkoztatási Koncepció** • **Adatvédelmi és Számítástechnikai Védelmi Szabályzat**	• Közlekedésfejlesztési koncepció • Idegenforgalmi és turisztikai koncepció • Kulturális (közművelődési) koncepció • Kommunális és infrastruktúrafejlesztési koncepció • Egészségügyi koncepció • Ifjúsági koncepció • Közbiztonsági koncepció • Kommunikációs stratégia • Informatikai stratégia

Vagyon rendelet :

Lakások és helyiségek bérlete,elidegenítése

Egyéb vagyontárgyak hasznosítása

Elidegenítésből származó bevételek felhasználása

Átmeneti és szervezeti intézkedések

SZMSZ

Gazdasági program

Költségvetés (1 év)

Zárszámadás (1 év)

Számviteli politika

Közbeszerzés

Helyi önkormányzatokról szóló tv.

Közbeszerzésekről szóló tv.

Államháztartásról szóló tv.

Költségvetési tv.

Belső ellenőrzésről szóló korm. rendelet

Számviteli törvény

Áht. szerv. besz. és könyv. sajátos. Szóló korm. rend

Vagyon rendelet

Költségvetési és zárszámadási rendeletek

Közbeszerzési Terv

Közbeszerzési szabályzat

Ellenőrzési Nyomvonal

Belső Ellenőrzési Kézikönyv, FEUVE

A vizsgált dokumentumok közötti összefüggések

A vizsgálatba bevont dokumentumok:

- Törökszentmiklós Város Integrált Városfejlesztési Stratégiája (2007-2013);
- Gazdasági program
- Szakpolitikai koncepciók:
  - Közművelődési Koncepció (2006 - 2010);
  - Sportkoncepció (2009 - 2012)
  - Ifjúságpolitikai Koncepció (2010 - 2015)
  - Közfoglalkoztatási Koncepció (2010)
  - Költségvetési koncepció (2010);

A fenti dokumentumok, ahogy azt az előző ábrán szemléltettük, szoros összefüggésben állnak egymással.

A városfejlesztési stratégia tervezése során hosszú távú célokat határoznak meg, figyelembe véve a közösségi érdek érvényre juttatását, valamint a város egészére kiható fejlődési lehetőségeket. A szakpolitikai koncepciók közép távon a meghatározott célok eléréséhez szükséges konkrét intézkedési terveket tartalmazzák, ahol már az adott téma felelőseit, valamint a pénzügyi forrást is meghatározzák.

A pénzügyi forrás meghatározásához azonban egy megfelelően alátámasztott *gazdasági eljárásrend* szükséges , aminek az alapja a *költségvetési eljárásrend*, valamint a *számviteli politika.*

A tervek konkrét megvalósítása során végzett beruházásokat pedig a *közbeszerzési eljárásrendben* meghatározottak alapján kell lefolytatni.

Az Integrált Városfejlesztési Stratégia feladata meghatározni a város jövőképét, valamint a közösség érdekeinek legjobban megfelelő megoldást adni a legfontosabb társadalmi, gazdasági, műszaki, intézményi és környezeti problémák megoldására, illetve megmutatni az alkalmazkodás lehetőségét a hazai és nemzetközi fejlődési trendekhez. A városfejlesztési koncepció hozzásegíti a döntéshozókat ahhoz, hogy megtalálják a legcélszerűbb megoldásokat az erőforrások legjobb felhasználásához. Továbbá útmutatásul szolgál a döntési mechanizmus működtetéséhez, a tervezéshez és végrehajtáshoz, illetve az ellenőrzéshez szükséges szervezetek létrehozásához, a lakossági, a vállalkozói és egyéb csoportok, valamint a helyi politikai döntéshozók érdekeinek harmonizálásához.

Városfejlesztés

A városfejlesztés a város társadalmi és gazdasági erőforrásainak, környezeti minőségének, műszaki, anyagi és humán ellátásának olyan fejlesztése, amely a fenntartható fejlődés érdekében megteremti a város lakossága számára az életszínvonal növekedésének, az életminőség javulásának egyensúlyi feltételeit.

Városfejlesztés tervezése

A városfejlesztési tervezés olyan folyamat, amely nemcsak koncepcióalkotás, hanem a város működésére, fejlesztésére vonatkozó széles körű megközelítés, melynek során olyan megoldásokat keresünk a városi viszonyok alakítására, amelyek a legjobb eredményeket hozhatják a jövőben. A városfejlesztési tervezés eredménye a város jövőképét felvázoló modell, amely eligazodást nyújt a megfelelő döntések meghozatalához.

Az Integrált Városfejlesztési Stratégia felülvizsgálata

- A **városfejlesztési tervezés** a város társadalmi, gazdasági, környezeti és műszaki-fizikai helyzetének elemzésére alapozott. A lakosság, a várospolitikai döntéshozók, a civil szerződések és érdekképviseletek bevonásával készülő, a város hosszú, közép- és rövid távú fejlődési irányainak meghatározását szolgáló folyamat, mely során elkészül a város jövőjével kapcsolatos alapvető döntések és akciók rendszere.
- **A városfejlesztési tervezés az a folyamat, amelynek során a város meghatározza saját jövőjét, a hozzá vezető utat, kijelöli a feladatokat és a megvalósítást biztosító eszközöket (ide értve a végrehajtásban közreműködőket is).**
- A városfejlesztési tervezés segít meghatározni a legfontosabb megoldásra váró kérdéseket, megtalálni a város erősségeit, a legfontosabb lehetőségeit, amelyek kiegyenlíthetik a hátrányokat, minimumra csökkenthetik a kockázatokat és veszélyeket (SWOT analízis).
- **A városfejlesztési tervezés magában foglalja az információk összegyűjtését, a fejlesztés lehetséges változatainak feltárását**, valamint azok hatásainak számbavételét. A hatékonyság alapelvének szem előtt tartása mellett különböző megvalósítási lehetőségeket nyújt a célok eléréséhez. **Elősegíti a kommunikációt, szélesíti a város társadalmának széleskörű részvételét a döntéshozási folyamatban, segít az érdekek és a különböző értékrendek integrálásában**, elősegíti a szabályozott döntéshozást és a sikeres megvalósítást.
- A tervezés folyamata tartalmaz általánosan érvényes lépéseket, alapvető feltételrendszert, ugyanakkor egyedi és speciális elemeket is, hiszen így képes a különböző települések önálló karakteréhez igazodó jövőkép kialakítását elősegíteni.

Célhierarchia - Integrált Városfejlesztés Stratégia

Átfogó cél . 5-20 év

„A MEZŐVÁROSI HAGYOMÁNYOKRA ÉPÜLŐ GAZDASÁGI-TÁRSADALMI SZERKEZET FEJLESZTÉSE A VÁROS EGYEDI ADOTTSÁGAINAK KIHASZNÁLÁSÁVAL, MELYNEK EREDMÉNYEKÉPPEN A VÁROS DINAMIKUSAN FEJLŐDŐ, MEGERŐSÖDÖTT IDENTITÁSSAL RENDELKEZŐ KISTÉRSÉGI KÖZPONTTÁ VÁLIK, A LAKOSSÁG ÉLETMINİSÉGÉNEK JAVULÁSA MELLETT”

Tematikus célok : 5-8 év

1. Jövő- és minőségorientált, dinamikus gazdasági szerkezet kialakítása
    a. Legyenek új munkahelyek a városban: helyi vállalkozások ösztönzése, nagyobb vállalkozások betelepülése
    b. Szélesedjen a turisztikai termékpaletta a térségben, a strand és környezete minőségileg új szolgáltatásokat nyújtson az itt lakóknak és az ide látogató családoknak.

2. Fenntartható társadalmi szerkezet megteremtése
    a. Szűnjenek meg a városba a szegregációs folyamatok
    b. Erősödjön a szociális ellátórendszer

Célhierarchia - Integrált Városfejlesztés Stratégia

3. A városi életminőség javítása, a természeti és az épített örökség megóvásával és a lakosság helyi kötődésének erősítésével

a. Óvjuk épített örökségünket, műemlékeinket. Legyenek rendezett közutak, zöldfelületek, parkok és temetők a városban, épüljenek ki a hiányos infrastrukturális elemek
b. Növekedjen a környezettudatosság a lakosságon belül, legyen szakszerűen működtetett hulladékgazdálkodás

4. Hatékony kistérségi és városi közszolgáltatási és közigazgatási rendszer kialakítása és fenntartása

a. Kistérségi szintű oktatásképzési rendszer alakuljon ki a városban, amely megfelel a térségi munkaerő piaci keresletnek. Legyen megfelelő szintű egészségügyi ellátás a Kistérség lakossága számára.
b. Gyorsabb ügyintézés az önkormányzati hivatalokban, nyíljon meg az út az e-önkormányzat felé

Szakpolitikai koncepciók

Az Integrált Városfejlesztési Stratégia hosszú távú ágazati megvalósítását alapozzák meg a különböző területekre elkészített Szakpolitikai Koncepciók amelyek már a konkrét intézkedési tervet, felelősi köröket is tartalmazzák. A Szakpolitikai Koncepciókat a Stratégiai terv módosítását követően minden esetben felül kell vizsgálni.

Törökszentmiklós Város Önkormányzata az Integrált Városfejlesztési Stratégiában megfogalmazott hosszú távú célokhoz képest a következő szakmai koncepciókkal rendelkezik:

- Közfoglalkoztatási terv (2010)
- Ifjúságpolitikai koncepció (2010 – 2015)
- Gazdasági program
- Költségvetési koncepció (2010)
- Sport koncepció (2009 – 2012)
- Közművelődési koncepció (2006 – 2010)

Szakpolitikák, amelyeket amennyiben a stratégiában kitérnek rá, érdemes elkészíteni:

- Közlekedésfejlesztési koncepció
- Idegenforgalmi és turisztikai koncepció
- Kommunális és infrastruktúrafejlesztési koncepció
- Egészségügyi koncepció
- Kistérségi közoktatási intézkedési terv
- Környezetvédelmi terv és program
- Közbiztonsági koncepció
- Kommunikációs stratégia

Törökszentmiklós Város Önkormányzata Gazdasági Programja

Az Ötv. az át nem ruházható hatáskörként nevesített gazdasági program meghatározását kötelezővé teszi a képviselő-testület megbízatásának időtartamára szólóan. Az alakuló ülést követő hat hónapon belül kell elfogadni azt. Tartalmát illetően az Ötv. 91 . (6) bekezdése úgy fogalmaz, hogy : „A gazdasági program az önkormányzat(ok) részére helyi szinten meghatározza mindazon célkitűzéseket, feladatokat, amelyek a költségvetési lehetőségekkel összhangban, a helyi társadalmi, környezeti, gazdasági adottságok átfogó figyelembevételével – a kistérségi területfejlesztési koncepcióhoz illeszkedve – az önkormányzat(ok) által nyújtandó kötelező és önként vállalt feladatok biztosítását, fejlesztését szolgálják. A gazdasági program tartalmazza különösen: a fejlesztési elképzeléseket, a munkahelyteremtés feltételeinek elősegítését, a városfejlesztési politika, az adópolitika célkitűzéseit, az egyes közszolgáltatások biztosítására, színvonalának javítására vonatkozó megoldásokat, továbbá városok esetében a befektetés támogatási politika, városüzemeltetési politika célkitűzéseit.”

Gazdasági Program

A program készítésének lényeges része az alapos helyzetértékelés és elemzés. Ez jelenti a város legfontosabb, alapvető mutatóinak – népesség, közszolgáltatások, infrastruktúra stb. – számbavételét. A számok önmagukban elégtelenek, dinamikájában, a mutatók változásában tapinthatók ki azok a trendek, amelyek alapján jól megfogalmazhatók a célok.

A választott helyhatóságnak (képviselő-testületnek) három alapvető feladatnak kell megfelelnie:

1. A város meglévő intézményi hálózatának megfelelő színvonalú működtetése.
2. Megfelelő gazdálkodással fejlesztések, a városlakók komfortjának növelésére irányuló beruházások megvalósítása.
3. Növelni kell Törökszentmiklós képességét arra, hogy a város be tudja tölteni kistérségi központi szerepét.

Annak érdekében, hogy a célok helyesen, kellő megalapozottsággal kerüljenek meghatározásra, ismerni kell a pénzügyi lehetőségek várható alakulását. Ennek érdekében célszerű megbecsülni az elkövetkező négy év költségvetési bevételeit és kiadásait.

A koncepciók ábrázolását vázoló ábrából kitűnik, hogy a gazdasági program megalkotását az Integrált Városfejlesztési Stratégiával és a szakpolitikai koncepciókkal összhangban kell megtenni.

Operatív feladatok

I. Település infrastrukturális adottságainak fejlesztése
II. Humánerőforrás és humán szolgáltatások fejlesztése
III. Gazdaságfejlesztés

I. Település infrastrukturális adottságainak fejlesztése

1. Település infrastruktúrájának fejlesztése

1.1 Folyékony hulladék gyűjtése és kezelésének fejlesztése

1.1.1.Szennyvízcsatorna-hálózat fejlesztése

1.1.2. Szennyvíztisztító telep hatásfoknövelése

1.1.3. Szippantott szennyvíz közszolgáltatás fejlesztése

1.1.4. Egyéb belterületi részek szennyvízgyűjtési és tisztítási rendszerének fejlesztési program kimunkálása

Gazdasági Program

1.2. Szilárdhulladék gyűjtés és kezelés fejlesztése

1.2.1 Kétpói regionális hulladéklerakó építése

1.2.2. Szelektív hulladékgyűjtés fejlesztése

1.2.3. Állati hullák gyűjtésének és megsemmisítésének megoldása

1.2.4. Kommunális hulladék gyűjtés és szállítás fejlesztése

1.3. Ivóvízminőség javítás programja

1.3.1. A városi ivóvízvezeték rendszer rekonstrukciója, körvezetékesítése

1.3.2. Ivóvíz tisztítás technológia fejlesztése, a vízminőségének javítása

1.4. Település közúthálózatának fejlesztése

1.4.1. Országos úthálózathoz kapcsolódó önkormányzati tulajdonú utak fejlesztése

1.4.2. Települési gyűjtő és lakó utak fejlesztése, szilárd burkolattal való ellátása

1.4.3. Települési szilárd burkolatú utak felújítása, rekonstrukciója, akadálymentesítése

1.4.4. Település járdáinak felújítása, hiányzó járdaszakaszok kiépítése, akadálymentesítése

1.4.5 Település külterületi földútjainak fejlesztése

Gazdasági Program

2. Intézmények fejlesztése

2.1. Hunyadi Mátyás Nevelési-oktatási Intézmény ITK fejlesztése, az épület bővítése, felújítása

2.2. Kölcsey Ferenc Általános Iskola rekonstrukciója

2.3. Intézmények akadálymentesítése

2.3.1. Polgármesteri Hivatal akadálymentesítése

2.3.2. EGYMI akadálymentesítése

2.3.3. Önkormányzati épületek akadálymentesítése

3. Energiaracionalizálási program

3.1. Nyílászárók cseréje

3.2. Intézmények belső világításának korszerűsítése

3.3. Intézmények fűtési rendszerének rekonstrukciója

3.4. A megújuló energiaforrások elterjesztésének elősegítése

Gazdasági Program

4. Rendezési tervben meghatározott területek kiemelt fejlesztése

4.1. Városközpont rehabilitációja

4.1.1. Városi könyvtár építése

4.1.2. Művelődési központ építése

4.1.3. Alkotóház építése

4.1.4. Régi városháza rekonstrukciója

4.1.5. Gimnázium épületének rekonstrukciója, tetőtér beépítése

4.1.6. Belső tömb feltárás közterület alakítás

4.1.7. Tömbbelsőben további építési munkák

4.1.8. Kossuth park rekonstrukciója

4.2. A város Keleti részének rehabilitációja

4.2.1. Utcák, közterületek rendezése

4.2.2. Közművek kiépítése

4.2.3. Közszolgáltatások fejlesztése (kapcsolódó szociális program indítása

Gazdasági Program

4.3. A város északi részének rehabilitációja (strand és térsége)

4.4. A város zöldfelületek és játszóterek felújítása, fejlesztése

4.4.1. Játszóterek ütemezett felújítása

4.4.2. Zöldterületek ütemezett felújítása, bővítése

4.4.3. Kossuth tér rendezése

4.4.4. Galambos tó, Bicskás tó rendezése

4.4.4.1. Galambos tó rendezés (játszótér építés, térburkolatok építése, stb.)

4.4.4.2. Bicskás tó rendezése (a város építészeti örökségének emléket állító skanzenszerű terület kialakítás)

4.4.4.3. A volt állatvásár tér bevonása a 4.4.4.2. projektbe és a terület egységes fejlesztése

5. Lakásépítési program

5.1. Fecskeház építése

5.2. Költségalapú bérlakásépítés

5.3. Szociális bérlakásépítés

5.4. Nyugdíjasház építése

5.5. Magánberuházások megvalósítása

5.6. Panel program

Gazdasági Program

II. Humánerőforrás és humán szolgáltatások fejlesztése

1. Közoktatás és közművelődés fejlesztése

1.1. Közoktatás igényvezérelt fejlesztése

1.2. Középfokú oktatás piacorientált fejlesztése

2. Szociális ágazat fejlesztési programja

2.1. Hajléktalan ellátás fejlesztése

2.2. Pszichiátriai és szenvedélybetegek nappali foglalkoztatása

2.3. Támogató szolgálat megszervezése

2.4. Idősekkel való foglalkozás

2.5. A szociális ellátásban részesülők visszatérése a dolgozói munkaközösségekbe

2.6. Szociális földprogram

2.7. Gyermekvédelem

2.8. Romák helyzetének javítása

Gazdasági Program

3. Egészségügyi fejlesztése

3.1. Alapellátás minimum feltételeinek biztosítása

3.2. Fenntartott szakellátás minimum feltételeinek biztosítása

3.3. Alapellátás szolgáltatási színvonalának fejlesztése

3.4. Szakellátás szolgáltatási színvonalának fejlesztése

3.4.1. Rehabilitációs szakellátás fejlesztése

3.4.2. Egészségügyi informatika fejlesztése

III. Gazdaságfejlesztés

1. Helyi gazdaság fejlesztése kiemelten az Ipari Park adta lehetőségek hatékony kihasználására

1.1. Ipari park szolgáltatásainak fejlesztése

1.2. Ipari park infrastruktúrájának bővítése

1.3. Turisztikai vonzerőfejlesztése

Egyes döntésekért felelősök köre

Koncepció	Felelősség	Közvetlen felelősség
Költségvetési koncepció	Törökszentmiklós Város Önkormányzatának Képviselő-testülete/ Polgármester	Jegyző
Integrált Városfejlesztési stratégia		Városfejlesztési Irodavezető
Gazdasági program		Gazdasági Irodavezető
Ifjúságpolitikai Koncepció		Jegyző
Közművelődési koncepció		Szervezési és Humán Közszolgáltatási Irodavezető
Közfoglalkoztatási Terv		Jegyző Szociális és Gyámügyi Irodavezető
Sportkoncepció		Jegyző

Önkormányzati adatbázis fő mutatószám csoportjai

Elemzési szempont, kérdés	Adat és mutató
A helyi önkormányzat költségvetési súlya, jelentősége	Helyi önkormányzati kiadás az összes kiadás %-ában Helyi önkormányzati fejlesztési kiadás az összes fejlesztési kiadás %-ában Helyi önkormányzati ágazati kiadás részesedése az összes ágazati kiadásai %-ában
A helyi önkormányzat „gazdagsága”	Egy főre jutó helyi önkormányzati kiadás Saját folyó és felhalmozási bevételek aránya, fajlagos szintje Működési kiadások és bevételek egyenlege(„vagyonfelélés”)
A város „gazdagsága”	Fajlagos iparűzési adóbevétel Megosztott SZJA, gépjárműadó bevételek fajlagos összege
Helyi önkormányzati funkciók	Kiadások megoszlása ágazatonként, feladatcsoportonként és kiadási fajtánként (működés, fejlesztés, támogatás)
Helyi önkormányzati költségvetés „hatékonysága”	Fajlagos kiadások fő feladatonként
Helyi önkormányzat támogatottsága	Fejlesztési és tőkebevételek, díjbevételek, illetékbevételek az összes helyi bevétel %-ában, egy főre jutóan Helyi önkormányzati hitelállomány aránya, fajlagos összege ÖNHIKI összege, aránya a költségvetésben
Különbségek a helyi önkormányzati szektoron belül	Fajlagos kiadások, saját bevételek, megosztott bevételek, támogatások különbségei: területi egységek, leggazdagabb vagy legszegényebb önkormányzathoz viszonyítva, városméret szerinti csoportok átlagában

Helyzetértékelés

Jelenleg stratégiai szinten monitoring rendszer Törökszentmiklóson nincs kialakítva, szabad anyagi és humán erőforrás nem áll rendelkezésre. A városra vonatkozó koncepciókat, terveket és stratégiákat szabályszerűen és határidőre elkészítik, illetve meghatározott rendszerességgel vagy szükség esetén felülvizsgálják. Az egyes stratégiák felelősei jól körvonalazhatók.

A stratégiák, koncepciók és tervek gyakorlati megvalósításának értékeléséhez azonban további tanulmányozásra lesz szükség. Törökszentmiklóson nagy hangsúlyt fektetnek a javaslatok gyakorlati hasznosulására, amelyhez dokumentumok további vizsgálata, és személyes egyeztetések is szükségesek.

A honlapon a fentiekben elemzett koncepciók megvalósulásáról adott esetben érdemes lehet tájékoztatni a lakosságot – párhuzamosan erősítve ezáltal a hivatali kommunikációt –, amennyiben az eddigiekben ez nem történt meg.

Komplex szervezetfejlesztés megvalósítása Törökszentmiklós Város Önkormányzatánál

Ügyintézés , ügyfélszolgálat, mukaszervezés

2010

Projektvázlat

1. Vezetői egyeztetés

Az egyeztetése során az elmondottakból kiderült, hogy a Hivatal rendelkezik Ügyrenddel, Iratkezelési Szabályzattal, valamint Adatvédelmi Szabályzattal. Az ISO minőségirányítás rendszer nincs bevezetve a Hivatalba, s a FEUVE nincs kidolgozva az ügyintézési folyamatokra.

Rövidebb ügyintézési határidőre leterheltség és jogszabályi okokból nincs lehetőség.

Az e-közigazgatás terén az 1. szint kialakítása megvalósult az okmányirodában az egyéni vállalkozói engedélyekkel kapcsolatban. A honlapra a nyilvános anyagok feltöltése folyamatos.

2. Feladatok

1.) Ügyintézési folyamatok áttekintése, elemzése ÁROP

2.) Ellenőrző mutatók szervezeti szintű mérése, eredmények visszacsatolása ÁROP

3.) Ügyfélszolgálati tevékenység hatékonyságát segítő mutatók elemzése ÁROP

Tartalomjegyzék

Bevezetés	4
Ügyintézés eljárásrendjének felülvizsgálata - modellezés	5
Iratkezelés	8
Elektronikus ügyintézés	12
Ügyintézés felmérő elemző-vizsgálata	15

Bevezetés

A **Hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében**, valamint az **Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása** projekt alcímek kapcsán felvázoljuk a Polgármesteri Hivatalban működő ügyintézési folyamatokat, felmérjük, hogy az ügyintézők folyamatosan figyelemmel kísérik-e a változó jogszabályokat, illetve egy összetett kérdőíves felmérés segítségével meghatározzuk azokat a főbb fókuszpontokat, amelyek az ügyfelek ügyintézési igényeinek minél teljesebb kielégítését szolgálják. A felmérés eredményeként határozott képet kapunk a hivatali szolgáltatások esetleges hiányosságairól, az ügyintézés, ügyfélfogadási és munkaszervezés terén.

A következő prioritásokat határoztuk meg:

1) **Az ügyintézési folyamatokat vizsgálata**, megállapítások megfogalmazása.

2) **Az elektronikus közigazgatás lehetőségeinek vizsgálata**, illetve a már megvalósított *közszolgáltatások végzésére vonatkozó Európai Uniós ajánlás* (CLBPS) szintjeinek elemezése a honlapon elérhető információk segítségével.

3) Az „Ügyintézés, ügyfélszolgálat, munkaszervezés" területére vonatkozóan összeállított **kérdőívek szervezeti szintű eredményeinek bemutatása.**

Jelen helyzetértékeléshez az alábbi dokumentumokat használtuk fel:

- Iratkezelési szabályzat
- Adatvédelmi Szabályzat
- Szervezeti és Működési szabályzat
- Kérdőívek

Ügyintézés eljárásrendjének felülvizsgálata

Az **ügyintézés** a közigazgatási jog oldaláról közelítve, egy olyan igazgatási tevékenységet jelent, melyet meghatározott eljárási és anyagi jogi szabályok mentén, jogszabályban felhatalmazott szervezetek (hivatalok), köztisztviselők segítségével látnak el. Az ügyintézés szűkebb értelemben kifejezetten a közigazgatási hatósági ügyek intézését jelenti.

A közigazgatási hatósági eljárás és szolgáltatás általános szabályairól szóló 2004. évi CXL. törvény (továbbiakban: Ket.) 12. (2) bekezdése meghatározza a közigazgatási ügy fogalmát. A **hatósági ügy** egyfelől minden olyan ügy, amelyben a közigazgatási hatóság az ügyfelet érintő jogot vagy kötelezettséget állapít meg, adatot, tényt vagy jogosultságot igazol, hatósági nyilvántartást vezet vagy hatósági ellenőrzést végez, másfelől valamely tevékenység gyakorlásához szükséges nyilvántartásba vétel és az abból való törlés is, ha törvény köztestületi vagy más szervezeti tagsághoz köti a tevékenység elvégzését vagy a foglalkozás gyakorlását.

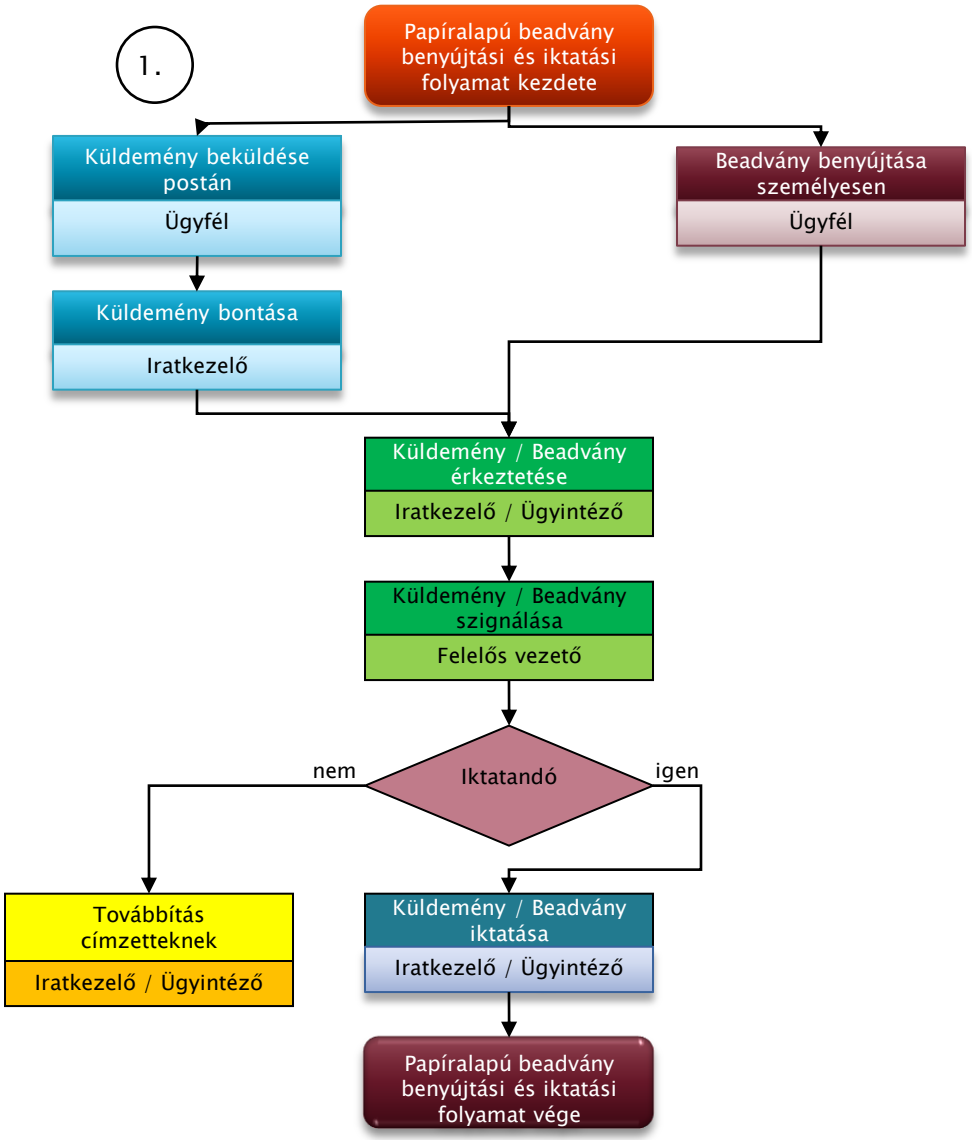
Az **ügyintézés egy folyamat**, melynek célja, hogy az emberek hatósági ügyeit az erre feljogosított hatóságok törvényesen, hatékonyan, eredményesen és (köz)megelégedettségre intézzék el. A hatóság oldaláról nézve az ügyintézés kezdetét rendszerint egy kérelemnek a hatósághoz való beérkezése jelenti, végét pedig az adott ügyiratnak a leselejtezése, illetve a levéltár részére történő átadása. E két szélső pont között, szervesen egymásra épülő tevékenységekre kerül sor, melyek két típusa: iratkezelési és érdemi ügyintézési cselekmények. Az érdemi cselekmények meghatározott logikai rendben beépülnek az iratkezelési cselekmények közé.

Az ügyintézési folyamat vizsgálatát két részre osztjuk. Először a hivatalban működtetett iratkezelési rendszert, majd az érdemi ügyintézést vizsgáljuk.

Ügyintézés modellezése

Az ügyintézési folyamatot modellezzük folyamatábrák segítségével. Az ábrák kizárólag a papíralapú ügyintézés fő lépéseit ábrázolják.

Az 1. számú ábra a beadvány benyújtási és iktatási folyamatának lépéseit mutatja be.

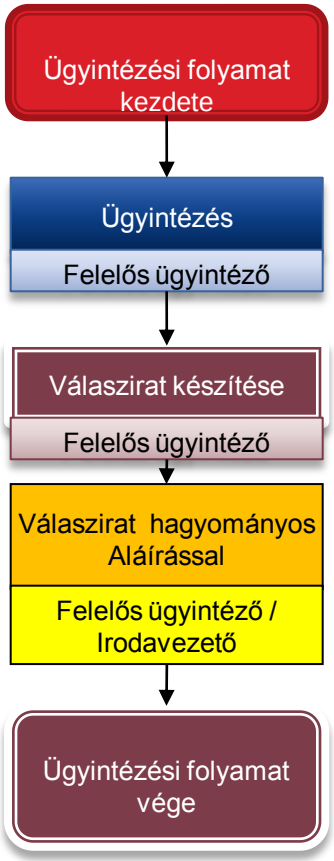


Ügyintézés modellezése

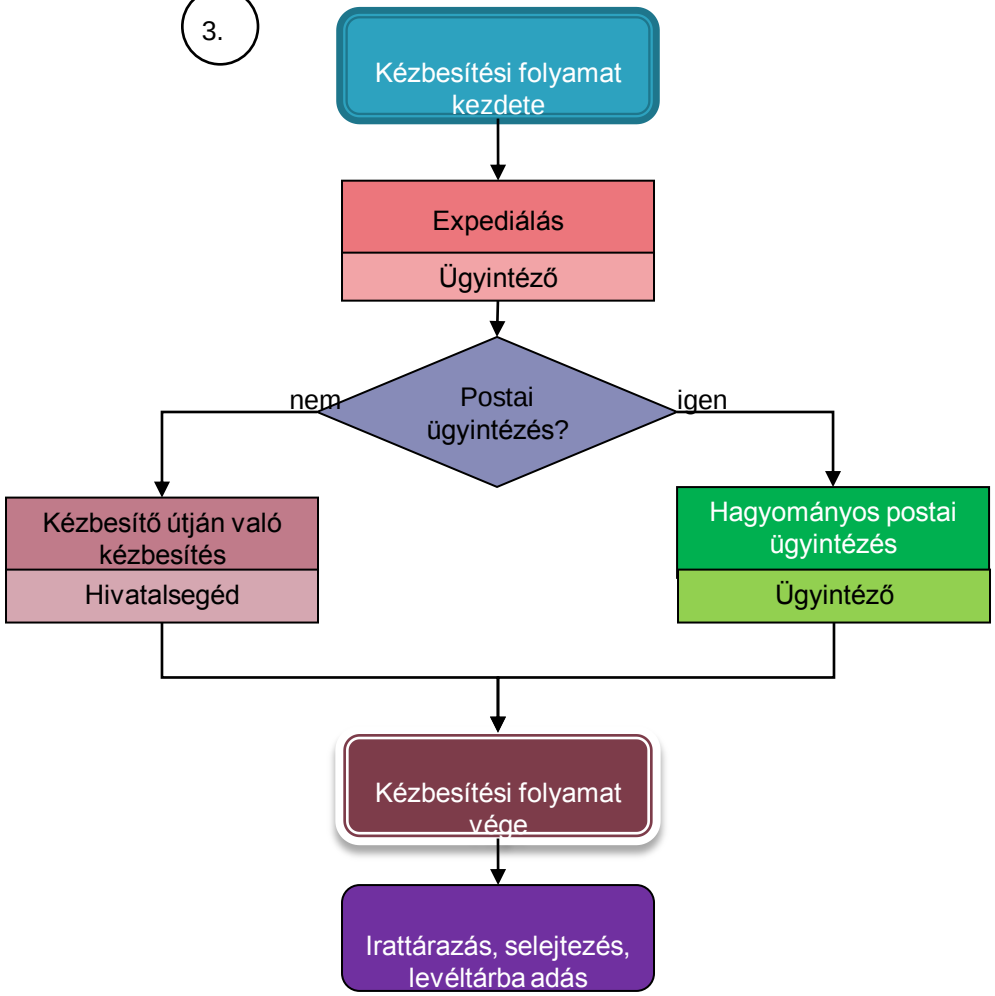
A 2. számú ábra az ügyintézés folyamatát ábrázolja.

A 3. számú ábra a kézbesítési folyamatot és a irattárazást mutatja be.

2.



3.



Iratkezelés szabályozási környezete

Külső szabályozási környezet:

- A közokiratokról, a közlevéltárakról és a magánlevéltári anyagok védelméről szóló 1995. évi LXVI. törvény (továbbiakban: Ltv.)
- A közfeladatot ellátó szervek iratkezelésének általános követelményeiről szóló 335/2005. (XII. 29.) Korm. Rendelet
- A közlevéltárak és a nyilvános magánlevéltárak tevékenységével összefüggő szakmai követelményekről szóló 10/2002. (IV. 13.) NKÖM rendelet

Minősített iratok tekintetében:

- Az államtitkokról és a szolgálati titokról szóló 1995. évi LXV. Törvény
- A minősített adat kezelésének rendjéről szóló 79/1995. (VI. 30.) Korm. Rendelet
- A nemzetközi szerződés alapján átvett, vagy nemzetközi kötelezettségvállalás alapján készült minősített adat védelmének eljárási szabályairól szóló 179/2003. (XI. 5.) Korm. rendelet

Belső szabályozási környezet:

- Törökszentmiklós Város 14/1999. (IV.29.) számú rendelete az Önkormányzat Szervezeti és Működési Szabályzatáról
- Törökszentmiklós Város Önkormányzatának Iratkezelési Szabályzata
- Törökszentmiklós Város Polgármesteri Hivatalának Ügyrendje – 230/2007. F-1. számú utasítás

Iratkezelés szabályozása

Az **iratkezelés** fogalma alatt több munkafázis együttesét értjük, az iratátvételtől kezdődően egészen a maradandó értékű iratok levéltárba adásáig. Az iratok meghatározott rendszer szerinti nyilvántartása nemcsak kötelező, de a gyakorlatban nélkülözhetetlen is.

Az iratkezelési munka a hivatali munka egyik legátfogóbb tevékenysége, hiszen átszövi a hivatal egész tevékenységét, az irat teljes életciklusát. Az iratkezelési munkát körültekintően kell megszervezni. Minden szerv, szervezet működési alapfeltétele, hogy kialakítsa szervezeti struktúráját, rögzítse működésének alapelveit. A szervezet tevékenységét szabályozó dokumentumok között kiemelt jelentőségű a Szervezeti és Működési Szabályzat. Az SZMSZ alapfunkciója az adott szerv jogszerű és hatékony működésének biztosítása. Az arra épülő dokumentumok közül kiemelt helyet foglal el az ügyrend és az Iratkezelési Szabályzat.

Az Iratkezelési Szabályzat két részből áll a szabályzati részből és az irattári tervből. Az irattári terv az Iratkezelési Szabályzat szerves része, amely a helyi önkormányzat működése során keletkezett iratok tárgyi csoportosítású rendszerét határozza meg.

Az iratkezelés szabályozásának alapvető célja, hogy a törvény által előírt iratvédelemre, az iratanyag kezelésére olyan rendszert dolgozzon ki, amely egyfelől a helyi önkormányzathoz beérkező vagy a működés során keletkezett iratok átvételét, bontását, rendszerezését, nyilvántartását, iktatását, az irattárazás módját, a kimenő iratok kezelését, a selejtezhetőség szempontjait, másfelől a maradandó értékű iratok illetékes közlevéltárba adásának rendjét szabályozza.

Iratkezelési alapelvek

Az iratkezelést úgy kell megszervezni, hogy a helyi önkormányzathoz érkezett, ott keletkező, illetve onnan továbbított irat:

- azonosítható, fellelési helye, útja követhető, ellenőrizhető és visszakereshető legyen;
- tartalma csak az arra jogosult számára legyen megismerhető;
- kezeléséért fennálló személyi felelősség mindenkor, és egyértelműen megállapítható legyen;
- szakszerű kezeléséhez, nyilvántartásához, kézbesítéséhez, védelméhez szükséges feltételek biztosítottak legyenek;
- a beérkezett iratok megváltoztathatatlansága biztosítva legyen;
- a rendszeres selejtezés elvégzésével az irattári iratanyag felesleges felhalmozódása megelőzhető, a maradandó értékű iratok megőrzése biztosított legyen;
- az ügyintézéshez, a döntések előkészítéséhez, a szervezet rendeltetésszerű működéséhez megfelelő támogatást biztosítson.

Az iratkezelés szervezetét úgy kell megválasztani, hogy az egyszerre tegyen eleget az iratok biztonságos megőrzése levéltári szempontú követelményének, ugyanakkor eredményesen szolgálja a helyi önkormányzat rendeltetésszerű működését. A rendszernek segíteni kell a szerv feladatainak gyors és eredményes megoldását, az iratokban való pontos tájékozódást, ami egyúttal a tevékenység hatékony ellenőrizhetőségét is jelenti.

Iratkezelés a gyakorlatban

A Polgármesteri Hivatalban működtetett iratkezelési rendszer mind a szabályozottság, mind pedig a gyakorlati alkalmazás területén megfelel az előírásoknak és elvárásoknak. A jelenlegi gyakorlat mellett az iratkezelési alapelvek érvényesülnek, s az irattári körülmények megfelelnek az iratok biztonságos őrzésének levéltári szempontú követelményének.

Tárgy eszközök:

Iratkezelési szoftver: Iratkezelési, iktató szoftver bevezetésre került a Hivatalban. Az iktatás elektronikusan történik, a POLISZ rendszer segítségével.

Adatbiztonság: Kiemelt kockázatot jelent az adatbiztonság és adatvédelem jelenlegi állapota. Ezalatt nemcsak az elektronikusan tárolt adatok védelmét, hanem a minősített adatok, különös tekintettel a személyes adatok védelmét és kezelését kell érteni. Egyrészt un. mentés eszköz használata jellemző a Hivatalban (nagy tömegű adat, rövid távú őrzése), másrészt az egyes feldolgozások jellegének és szükségletének megfelelő gyakorisággal, optikai lemezre archiválás történik.

Irattár: Az irattári nyilvántartásokat vezetik, s bár elég szűkösek irattárolás fizikai feltételei, az iratanyag védelme kellően biztosított.

Elektronikus ügyintézés 1. szintje

ÖNKORMÁNYZATI IT MEGOLDÁSOK

Back-office rendszerek köre

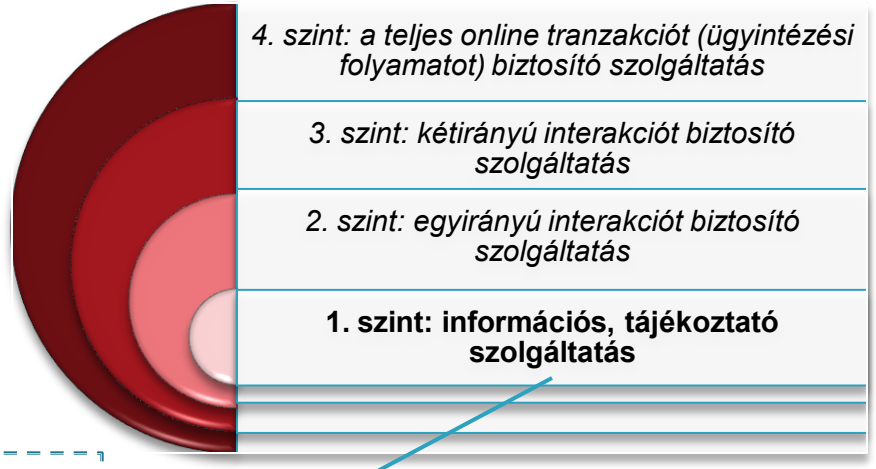
- Testületi munkát támogató rendszerek
- Hatósági ügyek intézését támogató rendszerek
- Gazdálkodási tevékenységet támogató rendszerek
- Iroda-automatizációs rendszerek

Front- office rendszerek

- Hírportálok
- Közadat szolgáltatás
  - Szervezeti, személyzeti adatok
  - Tevékenységre, működésre vonatkozó adatok
  - Gazdálkodási adatok
- Adattár alapú lekérdezések
- E-ügyintézés, időpont kérés

Működtetés

- Belső rendszerekkel
- ASP szolgáltatás keretében
  - Pénzügyi rendszerek
  - E-ügyintézési rendszerek



Honlap értékelés

- A törvény által előírt adatszolgáltatást igényes formában valósítják meg.
- Az információk minősége és mennyisége megfelelő színvonalú.
- Megfelelő szintű a portál adatkezelő funkcionalitása
- Felhasználó-barát felület, megoldások

De:

- Nincs véleményezési lehetőség, fórum

Elektronikus ügyintézés 2. szintje

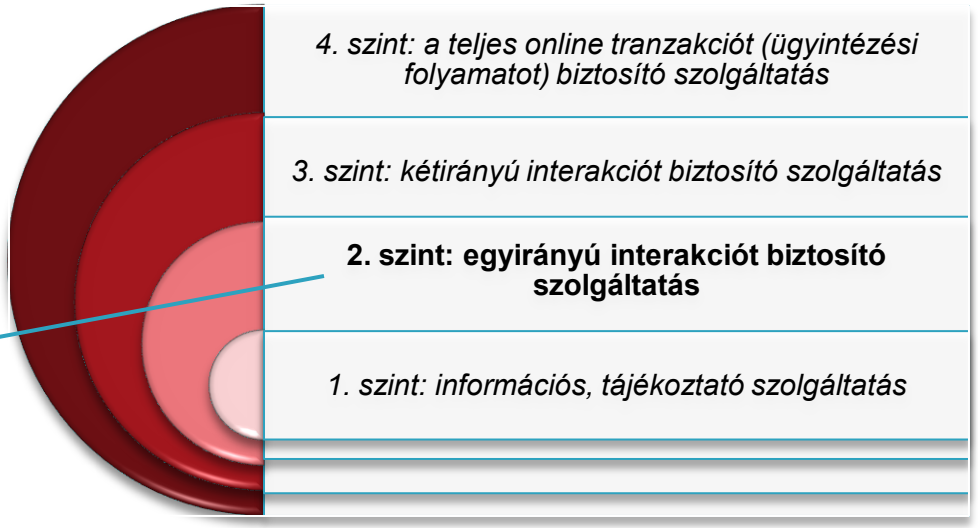
Hírportálok

Közadat szolgáltatás

- Szervezeti, személyzeti adatok
- Tevékenységre, működésre vonatkozó adatok
- Gazdálkodási adatok

Adattár alapú lekérdezések

E-Ügyintézés, időpont kérés



TÖRVÉNYEK

Információszolgáltatás

(elektronikus információszabadság trv.)

Közigazgatási eljárás törvény (KET)

AJÁNLÁSOK, SZABVÁNYOK

E-közigazgatási keretrendszer

Informatikai Tárcaközi Bizottság ajánlásai

- IT stratégia alkotás
- IT biztonság
- Internet – intranet tartalmi, formai követelményei
- Infrastruktúra menedzsment
- Elektronikus adatcsere

Honlap értékelés

	Elégtelen	Elégséges	Közepes	Jó	Kiváló
Információ mennyisége					
Publikált információk köre				x	
Adatszerkezet			x		
Információ minősége					
Adathelyesség, tisztaság				x	
Naprakészség			x		
Pontosság				x	
Információ lekérdezése					
Kereséséi feltételek		x			
Kombinált lekérdezések	x				
Megjelenítési módok			x		
Információ védelme					
Hozzáférés					x
Hitelesítés				x	

Elektronikus ügyintézés – Javaslatok

1. A honlapon szereplő közérdekű adatok feltöltésének folyamatosságát biztosítani szükséges.
2. Interaktív párbeszédpanelek, chatek, fórumok fejlesztése célszerű lehet.
3. Keresés, összetett keresési felület létrehozása szükséges a könnyebb elérés érdekében (van site-map).
4. Folyamatos, hír-szintű látogatásfigyelés folyik, s több szempontú, listázható statisztika készíthető. Célszerű időnként felmérni – széleskörűen - a lakosok, civil szervezetek, kis- és középvállalkozások, gazdasági szervezetek aktivitását a honlappal kapcsolatban, mind adatszolgáltató, mind igénybevevő oldalról, hogy megfelelő képet kapjon az önkormányzat a honlap „hasznosságával" kapcsolatban.

Ha megvalósul a felmérés, az eredményeket az alábbi indikátorok megadásával számszerűsíthető módon lehet bemutatni:

- a létrehozott és a megőrzött munkahelyek száma,
- a létrejött on-line szolgáltatások száma,
- az e-közigazgatási szolgáltatásokat elérő vállalkozások száma,
- az új informatikai felhasználók száma a támogatott csoportban,
- az on-line szolgáltatást elérő lakosság lélekszáma,
- azon ügyintézési szolgáltatások száma, amelyek ténylegesen elérhetők *on-line* szolgáltatásként / az adott települési önkormányzat által a KKV-k részére nyújtott összes ügyintézési szolgáltatások száma
- azon KKV-k száma, amelyek ténylegesen és rendszeresen használják az on-line ügyintézési szolgáltatásokat, valamint a közérdekű, közhasznú információkat / az adott településen működő összes KKV-k száma.

Ügyintézés a gyakorlatban

Törökszentmiklós Város 14/1999. (IV.29.) számú rendelete az Önkormányzat Szervezeti és Működési Szabályzatáról szabályozza a hivatal munka-, valamint az ügyfélfogadás rendjét.

A hivatal munkarendje:

A hivatalban az általános munkaidő munkanapokon:

hétfő, kedd, csütörtök:	7,30 - 16,00 óráig
Szerda:	7,30 - 16,30 óráig
pénteken:	7,30 - 13.00 óráig

A munkaközi szünet naponta – péntek kivételével: 30 perc

A hivatal ügyfélfogadási rendje:

A Polgármesteri Hivatalban ügyfélfogadást tart valamennyi szervezeti egység az alábbi időben:

hétfő:	8,00 -16,00 óráig,	kedd:	-	szombat:	-
szerda:	8,00 -16,00 óráig,	csütörtök:	-	vasárnap:	-
péntek:	8-13,00 óráig.				

Az okmányirodában kedden és csütörtökön 8, 00 – 13, 00 óráig is van ügyfélfogadás.

Ügyfélfogadás a gyakorlatban:

Az ügyintézők rugalmasak az ügyfélfogadási rend betartását illetően. Az ügyfelek szempontjából ez mindenképpen pozitív, azonban az ügyintézés hatékonysága szempontjából hátrányt jelenhet. Személyes adatok kezelésekor adatvédelmi szempontból aggályos az ügyfelek fogadása. Bonyolult ügyekben hozott döntések elkészítése az ügyben való elmélyülést igényli, melyet a váratlanul megjelenő ügyfél megzavarhat. Az ügyintéző plusz időráfordítással tudja csak ismét „felvenni a fonalat”. A háttérmunkára rendelkezésre álló idő minimális.

Ügyintézés, ügyfélszolgálat, munkaszervezés kérdőív

A hivatal munkatársainak körében elvégzendő felméréshez az önkitöltős kérdőíves adatgyűjtés módszerét alkalmaztuk, mivel így a lehető legszélesebb körben vizsgálhattuk meg az ügyintézés és ügyfélszolgálati tevékenység konkrét területeire vonatkozóan a személyi, szervezeti, tárgyi-technikai és egyéb feltételeket.

Kitöltöttség: 72 db kitöltött kérdőív érkezett.
A megválaszolatlan/jelöletlen kérdések száma alacsonynak mondható, így nem torzítják jelentősen a kapott eredményt.

Témakörök a kérdőíveken belül:

1. Tárgyi – technikai feltételek
2. Munkaszervezési feltételek
3. Személyi feltételek
4. Egyéb tényezők

Az egyes területeken felsorolt megállapításokra az alábbi lehetséges értékeléseket lehetett adni:

1 – nincs ilyen probléma
2 – a probléma létezik, de nem hátráltatja a munkavégzést
3 – a probléma súlyos, változtatást igényel

Az adatok szervezeti egységenként és szervezeti szinten kerültek összesítésre. Az átlagos véleményeket tükröző adatok elemzéséből ebben a modulban **szervezeti szintű megállapítások** bemutatására kerül sor.

Szervezeti szintű mutatók

1. Tárgyi-technikai feltételek szervezeti szintű összesített mutatója: **1,61**

Legkevésbé az *informatikai támogatás (szoftverek) hiánya* érzékelhető a Hivatalban: **1,14**

Ezt a megállapítást némileg árnyalja a személyes interjúk alapján, több beszélgetés során megemlített igény a szoftverek körének bővítésére.

***A* probléma a szervezetben érzékelhető, de nem hátráltatja a munkavégzést**:

- *Integrált információs rendszer hiánya* **1,23**
- *E-ügyfélszolgálat hiánya* **1,23**
- *Internetes időpontfoglalás hiánya* **1,52**
- *Számítástechnikai eszközök hiánya* **1,63**

A terület jelenlegi problémái beavatkozást igényelnek a következő területeken:

- *Ügyfélfogadó helyiség hiánya* **1,94**

Bár az érték még nem éri el a beavatkozást igénylő szintet, de figyelmeztet mindazokra a naponta felmerülő problémákra, amelyet az ügyfélfogadó helyiség hiánya jelent.

Szervezeti szintű mutatók

2. Munkaszervezési feltételek mutatója: **1,53**

Legalacsonyabb értéket az *ügyfélfogadási órák alacsony száma* szempont érte el: **1,14**

***A* probléma néhol érzékelhető, de nem hátráltatja a munkavégzést**:

- *nyelvi kommunikációs akadályok* **1,22**
- *az ügymenet, folyamatmenet leírás hiánya* **1,28**
- *a szakértői háttér elérése* **1,35**
- *Ügyfélfogadási órák magas száma* **1,52**
- *belső ügyviteli cselekmények, intézkedések és a rövid határidők ellentmondása* **1,59**

A terület jelenlegi problémái beavatkozást igényelnek a következő területeken:

- *Személyes és telefonos ügyintézés párhuzamossága, egymást zavarása* **2,00**
- *Ügyfélkiszolgálás és háttérmunka ütközése* **2,10**
- *Intim terek hiánya az ügyintézésben* **2,00**
- *Háttérmunka nyugalmának hiánya* **2,27**

Legmagasabb értéket a *háttérmunka nyugalmának hiányát* jelző mutató érte el.

Szervezeti szintű mutatók

3. Személyi feltételek, emberi tényezők: 1,61

Legalacsonyabb értéket *a munkaerő szakismeretének hiányosságai* szempont érte el **1,22**

Hivatal dolgozóinak szakmai felkészültsége megfelelő, feladataik ellátáshoz rendelkeznek a kellő képzettséggel és szakmai tapasztalattal.

***A* probléma néhol érzékelhető, de nem hátráltatja a munkavégzést**:

- *Számítástechnikai ismeretek hiánya* **1,22**
- *Kollegialitás hiánya* **1,28**
- *Hozzáállás, hivatástudat hiánya* **1,48**
- *Ügyintézők mentális felkészültségének hiánya* **1,58**
- *Munkaerő hiánya* **1,89**

A terület jelenlegi problémái beavatkozást igényelnek a következő területeken:

- *Ügyintézők motiváltságának, érdekeltségének hiánya* **2,06**
- *Munkatársak túlterheltsége* **2,32**

Legmagasabb értéket – s egyben jelzést a Hivatal vezetése felé – *a munkatársak túlterheltségét jelző mutató* érte el.

Szervezeti szintű mutatók

4. Egyéb feltételek szervezeti szintű összesített mutatója: **1,56**

.

Legkedvezőbb megítélésűnek a *nyomtatványok bonyolultság* vizsgálati szempont bizonyult: **1,22**

***A* probléma néhol érzékelhető, de nem hátráltatja a munkavégzést**:

- *Partnerség hiánya* **1,29**
- *Felesleges ügyfélterhek* **1,47**
- *A jó gyakorlat(ok) átvételének hiánya* **1,53**
- *Gyakori jogszabályváltozások lekövetése* **1,78**
- *Jogszabályokban előírt határidők betartása* **1,82**
- *Sok papírmunka* **1,83**

E feltételek vizsgálata nem fedett fel a szervezetben olyan problémát, mely beavatkozást igényelne.

Legmagasabb értéket a *sok papírmunkát jelző mutató* érte el.

Megállapítások

Tárgyi-technikai feltételek

A tárgyi-technikai feltételek összességükben, szervezeti szinten jeleznek bizonyos problémákat, de ezek nem akadályozzák a napi munkavégzést.

Változtatást igénylő problémaként jelentkezik elsősorban és markánsan az ügyfélfogadó helyiség hiánya**.** A napi tevékenység szintjén hátráltatja ez a probléma a belső ügyintézés folyamatát, a nyugodt háttérmunkát és a feladatok magas szintű elvégzését. Nem biztosítható a bizalmas légkör kialakítása, mivel egy térben több ügyfél és ügyintéző jelenlétében történik a különböző személyes és családi problémák kapcsán az ügyintézés.

Az **informatikai eszközök terén** folyamatos fejlesztés tapasztalható az utóbbi években Hivatalban, de a viszonylag magas mutató jelzi, hogy ez további, komolyabb változtatásokat igénylő, hosszabb távú feladat.
Ehhez szorosan kapcsolódik az **internetes időpont foglalási lehetőség hiányának** viszonylag magas mutatója. A technikai és személyi feltételeinek megteremtésére a Hivatal részéről komoly lépések történtek, szűkebb keresztmetszetet itt leginkább a felhasználói (lakossági) oldal jelenthet.

Megállapítások

Munkaszervezési feltétele

Az összesített adatokat tekintve a Hivatal szintjén jelentkező problémák nem súlyosak, alapvetően kevéssé hátráltatják a munkavégzést, az ügyintézést valamint az ügyfelek kiszolgálását. A szervezeti egységek - irodák - szintjén azonban látható, hogy **a megállapítások 40 % tekintetében 2,00 vagy ennél magasabb átlagot értek el** az egyes területek. Némileg kedvezőbb az összesített mutató tárgyi-technikai feltételek mutatójánál, de 4 terület tekintetében

- személyes és telefonos ügyintézés párhuzamossága, egymást zavarása
- ügyfélkiszolgálás és háttérmunka ütközése
- intim terek hiánya az ügyintézésben
- háttérmunka nyugalmának hiánya

szükséges a helyzet mélyreható elemzése és a beavatkozás megfontolása a problémák tükrében.

A hatékony munkaszervezést természetesen hátráltatja az előzőekben már említett ügyfélfogadó tér hiánya, hiszen ennek következtében az **ügyfélkiszolgálás és a háttérmunka ütközik**, **nincsenek un. intim terek az ügyintézésben, nincsenek nyugalmas körülmények** az ügyintézéshez, a mindennapi munka ellátásához. Ez megmutatkozik a személyes és telefonos ügyintézés párhuzamosságában is, amely szintén zavaró körülményként jelentkezik a munkafolyamatok normális menetében. Említést érdemel az ügyfélfogadási órák magas száma, valamint belső ügyviteli cselekmények, intézkedések és az előírt rövid határidők ellentmondása, melyek a munka színvonalas, mindenben megfelelő elvégzését befolyásolják.

Megállapítások

Személyi feltételek, emberi tényezők

A személyi feltételek, emberi tényezők összességükben nem hátráltatják a munkavégzést – s értékelülésük is hasonló eredményre vezetett, mint a tárgyi-technikai feltételek vizsgálata. A szervezeti egységek - irodák - vonatkozásában kiemelendő, hogy a megállapítások 75%-ában nem értékelték a munkavégzést hátráltató tényezőnek a személyi és emberi feltételek szempontjait.

Leginkább problémát a **munkatársak túlterheltsége és az ügyintézők motiváltságának, érdekeltségének hiánya** jelenti. Nem igényel beavatkozást, de mindenképpen jelzésértékű az **ügyintézők mentális felkészültségének hiányát,** de markánsabban a **munkaerő hiányá**t jelző aránylag magas mutató.

A **köztisztviselők, ügyintézők, ügykezelők hivatástudata, hozzáállása megfelelő,** a kollegialitás megléte, egymás emberi és szakmai támogatása és megbecsülése a Hivatal egészében tapasztalható, s a személyes interjúk során egyértelműen érzékelhető volt.

A Hivatal a munkaköri leírásokban meghatározta az egyes munkakörök betöltéséhez szükséges végzettséget, készségeket, képességeket, szakmai ismeretek szintjét. A munkatársak szakmai felkészültségének szinten tartása, a szakmai képzés természetesen függ a Hivatal mindenkori finanszírozási lehetőségeitől. **A képzés elsősorban szakmai jellegűek, a kötelező és ingyenes képzésekre szorítkoznak.**

Megállapítások

Egyéb feltételek

Az egyéb feltételek összességükben kedvező értékelést kaptak. A mutatók alapján elmondható, hogy összességükben nem hátráltatják a munkavégzést – s értékelülésük is hasonló eredményre vezetett, mint a tárgyi-technikai feltételek vizsgálata. A szervezeti egységek - irodák - vonatkozásában látható, hogy a megállapítások alig 10 %-ban nem értékelték az egyéb feltételeket érzékelhető problémának.

E feltételek vizsgálata nem fedett fel a szervezetben olyan problémát, mely beavatkozást igényelne.

Az ügyintézés eredményességét, az ügyintézési időt és az ügyfélszolgálati tevékenységet befolyásoló egyéb feltételek közül azonnali beavatkozást nem igényel, de problémaként jelen van a Hivatalban a **papíralapú ügyintézés, a jogszabályokban előírt határidők betartása**, és a **gyakori jogszabályi változások követése**.

A felesleges ügyfélterhek és jó gyakorlatok átvételének hiánya a személyes interjúk során is megfogalmazásra került. Ennek részletesebb bemutatására az ügyfélszolgálattal foglalkozó fejezetben kerül sor.

Megállapítások

Az összesített adatok alapján a Hivatal szintjén a **leginkább kedvező értékelést** a munkatársak széles körében végzett felmérés alapján a „**Munkaszervezési feltételek”** kaptak **1,53** mutatószámmal. Annak ellenére, hogy a szempontok számának arányában a legtöbb olyan terület ebben a vizsgálati csoportban található, amely 2,00 vagy e feletti értéket ért el. Ezek olyan problémákra világítanak rá, amelyek hátráltatják a munkavégzést és beavatkozást igényelnek a Hivatal vezetése részéről. Ebben a feltételcsoportban találjuk az átvilágítás teljes spektrumában az egyik legkedvezőbben, 1,14 mutatóval értékelt területet (ügyfélfogadási órák alacsony száma), valamint az egyik legmagasabban értékelt területet is 2,27 mutatóval (háttérmunka nyugalmának hiánya).

Az összesített adatok alapján a Hivatal szintjén az **„Egyéb tényezők”** mutatószáma mindössze 0,03 különbséggel követi a „Munkaszervezési feltételeket”. Bár ezen a területen egyetlen összesített mutató sem érte el a beavatkozást igénylő szintet – 2,00 – értéket, 60%-uk azonban megközelítette azt. A szórás ezen a területen volt az értékek tekintetében a legalacsonyabb.

Az összesített adatok tekintetében azonos értékelést ért el 1,61 mutatóval két terület: a **„Tárgyi-technikai feltételek”** és a **„Személyi feltételek, emberi tényezők”. A „**Tárgyi-technikai feltételek” terén egyetlen terület tekintetében sem érték el a beavatkozást igénylő 2,00 mutatójú határt, s egyenletesen szóródtak a mutatók az 1,00 és 2,00 értékek között. A **„Személyi feltételek, emberi tényezők”** témakörében a munkatársak túlterheltsége probléma **a teljes átvilágítás tekintetében a legmagasabb értéket – 2,32 mutatót – ért el**.

Komplex szervezetfejlesztés megvalósítása Törökszentmiklós Város Önkormányzatánál

Projektszemlélet megerősítése

2010

Projektvázlat

1. Vezetői egyeztetés

A Hivatal vezetése a szervezet működése szempontjából lényegesnek tartja a projektmenedzsment szemlélet megerősítését, a projektirányítás szervezeti és működési szintjének kijelölését.

2. Célok, elvárások

- A projektszemléletű gondolkodás képességének növelése (mátrix szervezet hatékonyságának növelése),
- A hivatali vezetők felkészítése az Uniós programok kezelésére,
- A projektszemlélet beépülése egyes döntési folyamatokba

3. Feladatok

- A projekt menedzsmenthez tartozó definíciók tisztázása az önkormányzatok működésében,
- Projektek irányítás különböző szintjein a működtetési folyamatok leírása, bevezetése

ÁROP

Tartalomjegyzék

Bevezetés 4

Projekt Ciklus Menedzsment 5

Balanced Scorecard 10

Balanced Scorecard – TÉR 12

Bevezetés

A projektszemlélet megerősítése

A projektszemlélet megerősítésének célja a Polgármesteri Hivatal eddigi pályázatbonyolítói tapasztalataira alapozva, a *projektszemléletű gondolkodás képességének növelése* (mátrix szervezet hatékonyságának növelése), *a hivatali vezetők felkészítése az Uniós programok kezelésére, a projektszemlélet beépülése egyes döntési folyamatokba*. Lényeges, hogy legyen olyan szakmai kör a Hivatalban, amely megfelelő ismeretekkel rendelkezik a projektmenedzsment témakörében és ezáltal biztosítani tudja a támogatásból, vagy saját forrásból megvalósuló projektek megvalósításával kapcsolatos feladatok hatékony ellátását, ill. megszervezését.

A projektmenedzsment szemlélet, a módszertani eszközök alkalmazása a hivatalon belül és az intézményeknél egyaránt kiemelt fontosságú annak érdekében, hogy a *projektmenedzsment ismeretek kellő mértékben beépüljenek a döntési, tervezési, fejlesztési és működési folyamatokba.* A projektmenedzsment szemlélet erősítése nélkülözhetetlen a fejlesztések fenntarthatóságához, a magas szintű szervezeti kultúra kialakításához. A projektmenedzsment ismeretek bővítése, alkalmazásának készségszintű elsajátítása javítja a hivatal pályázati tevékenységének eredményességét.

A projektszemléletű gondolkodás és a menedzsment ismeretek általános követelményként jelennek meg a fejlesztések és a működtetések önkormányzati, közigazgatási vonatkozásában is. Ezekre a kihívásokra autentikus válaszokat kell adniuk az önkormányzatoknak is, mivel nagyrészt ezen múlik humán és pénzügyi erőforrásaik felhasználásának hatékonysága, hazai és európai uniós fejlesztési forrásaik felhasználásának sikere.

Projekt Ciklus Menedzsment

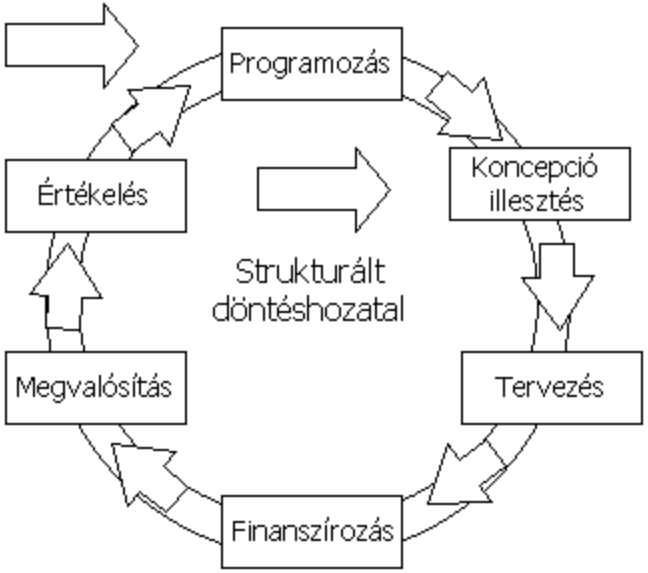
Az Európai Únionak a projektmenedzsment módszertanára kidolgozott általános, az önkormányzatokra is érvényes, un. **Projekt Ciklus Menedzsment** módszertana tartalmazza mindazokat a strukturális és módszertani elemeket és menedzsment módszereket, amelyeket az önkormányzati stratégia megalkotásánál, a koncepciók, hosszú- és középtávú tervek elkészítésénél a szakmai területeken alkalmazni lehet.

A PCM megfelelő kapcsolatot teremt a koncepciók, programok és projektek között, ezáltal lehetővé teszi a hosszú távú célok beépülését a közép- és rövid távú tervekbe. A cikluson belüli értékelés célja az, hogy a végrehajtott projektek tapasztalatai beépüljenek a jövőbeni programok és projektek tervezésébe, így visszacsatolást biztosít a stratégia és koncepciók időről időre szükséges módosításához.

Az általános projektciklus hat szakaszból áll:

Programozás
Identifikáció (Koncepcióalkotás, illesztés)
Tervezés
Finanszírozás
Megvalósítás
Értékelés

Projekt Ciklus Menedzsment



Főbb jellemzők:

- A projekt életciklust szakaszokra tagolja
- Minden szakaszhoz hozzárendeli a kulcsdöntéseket, az információigényeket, és a felelősségeket
- Az egyes szakaszok sikerességének előfeltétele az megelőző szakasz befejezése
- Az értékelés tanulságai, tapasztalatai hasznosulnak a jövőbeni programok és projektek tervezésénél

Programozás

A programozás keretében kerül sor az országos és szektorszintű elemzésekre az olyan problémák, korlátok és lehetőségek feltárása céljából, amelyek fejlesztési együttműködés tárgyát képezhetik.

Identifikáció (koncepcióalkotás, illesztés)

A koncepcióalkotás során kerül sor a projektötletek meghatározására, beazonosítására ill. a programkeretbe való beillesztésére, valamint a további tanulmányozás céljából történő elemzésére, átvilágítására. Mind a programok, mind a projektek esetében gyakori, hogy olyan komplex eljárásokra van szükség, amely sok fél aktív közreműködését igénylik.

Tervezés

A tervezési szakaszban a releváns projektkoncepciók alapján részletes megvalósíthatósági tanulmányok, operatív projekttervek készülnek. A PCM kijelöli az egymást követő fejlesztési lépések kötelező sorrendjét és az elvégzendő feladatokat, amelynek során a projektelképzelés egy végrehajtható és értékelhető projekttervvé fejlődik. A projektterv részletes kidolgozása a kedvezményezettek és az egyéb érdekcsoportok bevonásával történik. Ezt követően kerül sor a projektterv megvalósíthatóságának és fenntarthatóságának értékelésére, amelynek során választ kell adni arra, hogy sikeres lesz-e várhatóan a projekt, és képes-e hosszú távon előnyöket biztosítani a kedvezményezettek számára? A fenti értékelés alapján születik döntés arról, érdemes-e a formális, a részletes pénzügyi forrásigény meghatározását tartalmazó projektjavaslatot elkészíteni, majd a finanszírozási forrásokat biztosítani a projekthez.

Finanszírozás

A finanszírozási szakasz során a finanszírozó intézmények megvizsgálják a program, ill. projekt javaslatokat, és döntést hoznak arról, hogy finanszírozzák-e azt vagy sem. A finanszírozó intézmény és a támogatott ill. kedvezményezett jogi okmány formájában megállapodik a végrehajtás módozataiban, amelyben rögzítik a projektek finanszírozására és végrehajtására vonatkozó megállapodásokat.

Megvalósítás

Az elővizsgán megfelelt projektek kiválasztása és a finanszírozási döntést követően kezdődhet a projektek megvalósítása, amelyet a szerződéskötés előz meg. Ehhez meg kell választani a szerződéskötési stratégiát, mert a pályázó sok esetben kevesebb támogatásban részesül, mint amennyire pályázott. A bírálat során a projekt tervben akadhatnak olyan tevékenységek, amelyek nem ismerhetők el, azaz a támogatásból nem finanszírozhatók. Egy kompromisszumos döntés eredményeként a pályázó elfogadhatja a csökkentett támogatást, ha vállalja a saját erő felemelését.

Az Unió a megvalósítandó projekteknél előírja, hogy a pályázó egyrészt előrehaladási-jelentések benyújtásával bizonyítsa a projekt terv szerinti haladását, amelyhez folyamatos nyomon követést, monitorozást ír elő. Beszámol arról is, hogyan teljesültek az érdekeltek, a célcsoportok elvárásai az eredeti tervhez képest.

Értékelés

Az értékelési szakaszban a finanszírozó intézmény a megvalósítóval együtt értékeli, hogy a program milyen eredményeket ért el és levonják a tanulságokat. Az értékelés során levont tanulságokat felhasználják a jövőbeni programok és projektek tervezéséhez. Jóllehet az általános ciklusban az értékelési szakasz a megvalósítási szakaszt követi, elterjedt gyakorlat az is, hogy középtávú értékelést végeznek a megvalósítási szakasz során a projekt hátralévő futamidejében hasznosítható tapasztalatok megállapítása céljából.

Balanced Scorecard

A **Balanced Scorecard** egy stratégiai menedzsment eszköz, amely a jövőről alkotott elképzeléseinket mutatószámok segítségével alakítja át akciókká, és ezeknek a mutatószámoknak a segítségével biztosítja, hogy az elvárások beépüljenek a szervezet, a szervezeti egységek - csoportok és a dolgozók egyéni teljesítmény elvárásaiba. A teljesítmények mérése és értékelése alapján visszacsatolási lehetőséget biztosít a stratégiába.

Munkamenete:

jövőkép, stratégiaalkotás

célok kitűzés

mutatószámok meghatározása

elvárások megfogalmazása

intézkedések kidolgozása

végrehajtás

ellenőrzés

visszacsatolás

A BSC a stratégia kijelölésének és operatív célokká, programokká alakításnak keretrendszere.

A stratégia alkotás 4 nézőpontja

A korábbi tervezőrendszerek általános hiányossága volt, hogy csupán pénzügyi szempontok alapján vizsgálták az eredmény elvárásokat és a célokat csak pénzügyi mutatókban fogalmazták meg.

A BSC egy-egy stratégiai cél vonatkozásában az alábbi 4 nézőpont teljesülését programozza:

- pénzügyi nézőpont
- vevői nézőpont
- működési folyamatokkal kapcsolatos nézőpont
- tanulás és fejlődés céljai

A kiegyensúlyozottságot azzal biztosítja, hogy stratégiai célt 4 egymással összefüggő nézőpontból határozza meg.

Intézkedések

Az intézkedések meghozatala és végrehajtása képezi a BSC operatív szintjét. Az intézkedések vizsgálata során különös hangsúlyt fektetünk a tervezéskor felállított hipotézisek tesztelésére, annak megállapítására, hogy az egyes stratégiai célokra 4 nézőpontból kidolgozott mutatók (amelyek teljesítményokozók és eredménymutatók) között milyen erősségű ok-okozati kapcsolat mutatkozott, és ezeket a mért értékeket visszacsatoljuk a stratégia alkotás folyamatába.

Balanced Scorecard - TÉR

A BSC és a TÉR (teljesítménymérési és értékelési rendszer) kapcsolata

A BSC-ben a szervezet stratégiai szintjén kijelölt céljait a kiegyensúlyozott mutatószámok segítségével, a szervezeti egységeken keresztül le lehet bontani és hozzá lehet rendelni az egyéni teljesítmény elvárásokhoz. Az egyéni szintű elvárások (teljesítmény célok és kompetenciafejlődés) teljesülésének mérőszámai a kiegyensúlyozott, harmonizált rendszerben aggregálhatók és visszafelé is összesíthetőek, így teremtve meg a szervezeti és az egyéni szintű teljesítménymérés lehetőségét.

Stratégiai tanulási és alkalmazkodási folyamat működtetése

A BSC tanuló rendszer, amelybe bele van égetve a stratégia és a hosszú távú tervek igazítása a bekövetkező változásokhoz az alábbi műveleteken keresztül:

adatgyűjtés → hipotézis → visszacsatolás → tesztelés → adatgyűjtés …

Ugyanez a hatás mutatkozik meg a BSC és az egyéni szintű teljesítmény mérési és értékelési rendszerrel való kapcsolatán keresztül.

Komplex szervezetfejlesztés megvalósítása Törökszentmiklós Város Önkormányzatánál

Rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása

2010

Projektvázlat

1. Vezetői egyeztetés

A városban 81 civil szervezet működik, de 30-40-re tehető azoknak a szervezeteknek a száma, akiknek a működése stabilnak mondható. Erősíteni szükséges a település életében betöltött szerepüket, s áttekinteni az együttműködés lehetséges módjait.

2. Célok, elvárások

Hatékonyabb együttműködési, kommunikációs és tájékoztatási formák alkalmazása
A társadalmi közösségek bevonása a célok kitűzésébe és a megvalósítás menetébe.

3. Feladatok

.

1.) Társadalmi egyeztetések - civil szervezetekkel, lakossággal - folyamatának kidolgozása

2.) Elektronikus kommunikáció lehetőségének vizsgálata, munkaterv, dokumentumok kezelése

ÁROP

Tartalomjegyzék

Bevezetés	4
Törökszentmiklós Város Önkormányzatának struktúrája	5
Körjegyzőség bemutatása	6
Rendeletalkotási eljárás elemzése	7
Bizottságok működése	11
Társadalmi egyeztetések lehetséges módjai	17
Nyilvánosság részvétele a környezetvédelemben	21
Helyzetértékelés	22
Projekt következő lépései	23

Bevezetés

A rendeletalkotás folyamatába való társadalmi részvétel az önkormányzatok egyik legtipikusabb problémakörét érinti. Ugyanis az önkormányzati rendeletalkotás menetét a helyi választópolgárok által megválasztott képviselők, illetve a képviselőkből és külsős tagokból álló bizottságok munkája határozza meg.

Arra gyakorlat, hogy a helyi lakosokat, szervezeteket bevonják a rendeletalkotási folyamatokba ritka, bizonyos esetekben pedig törvényi kötelezettség. Azaz a középút meghatározása a fő feladat, egy aktív – lehetőség szerint interaktív – felület létrehozása, illetve a helyi társadalom helyi közösséget érintő döntésekre vonatkozó egyeztető mechanizmusainak kidolgozása lehet a cél.

A **Rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása** alcím alatt felvázoljuk a rendeletalkotás folyamatát, menetét, az önkormányzati Szervezeti és Működési Szabályzatban foglaltakat és azok gyakorlatban érvényesülő pontjait, az egyes bizottságok rendeletalkotással kapcsolatos feladatait, valamint a társadalmi egyeztetések lehetséges sarokpontjait.

A projekt jelenlegi modulja Törökszentmiklós városának rendeletalkotási helyzetét elemzi, konkrét javaslatokat a projekt későbbi szakaszában fogalmazunk meg.

Feladatellátás

A Képviselő-testület hivatalának hivatalos neve: TÖRÖKSZENTMIKLÓS VÁROS POLGÁRMESTERI HIVATALA (továbbiakban Hivatal). A Hivatalt Törökszentmiklós Város Önkormányzatának Képviselő-testülete az 1990. évi LXV. törvény értelmében 1990-ben alapította, alapító okiratát a 124/2001. (X. 11.). K. t. számú határozatával fogadta el.

A Hivatal székhelye: Törökszentmiklós, Kossuth Lajos utca 135/a. szám.

A Hivatal ellátja Kuncsorba Község Önkormányzatánál a körjegyzőség feladatait.

Törökszentmiklós lélekszáma 2009. december 31-én 21.758 fő volt.

A hivatal létszáma: **2010. január 1-én 117,5 fő volt**. A képviselőtestület úgy döntött, hogy a nyugdíjas munkavállalóktól megválik, ezért a létszám január 31-től 114,25 főre módosult.

A létszám 2010. szept. 14-től 113,25 főre, majd október 5-től 112,25 fő-re csökken.

A Hivatal a képviselő testület által rendeletben jóváhagyott éves költségvetés alapján gazdálkodik, feladatellátásának forrása a költségvetés.

A Hivatal önálló hatáskörrel nem rendelkezik.

Feladatellátás

A Hivatal alapító okirat szerinti alaptevékenysége

Helyi önkormányzatok igazgatási tevékenysége:

- adó- és pénzügyi szakigazgatási tevékenység
- gazdasági és pénzügyi ellenőrzési tevékenység
- egészségügyi szakigazgatási tevékenység
- szociális és jóléti szakigazgatási tevékenység
- lakás-települési és kommunális szolgáltatások szakigazgatási tevékenysége
- szabadidős, kulturális és közösségi célú szolgáltatások szakigazgatási tevékenysége
- környezet- és természetvédelmi szakigazgatási tevékenység
- város és községgazdálkodási tevékenység
- egyéb sport tevékenység

Kiegészítő tevékenység:

- időszaki kiadvány kiadása
- ingatlan bérbeadása, üzemeltetése
- egyéb számítástechnikai tevékenység
- temetkezés

Döntéshozatal: határozathozatal és rendeletalkotás

Az önkormányzati feladat- és hatáskörök a képviselő-testületet illetik meg. A képviselő-testület a polgármester képviseli.

A képviselő-testület egyes hatásköreit a polgármesterre, a bizottságaira, a részönkormányzat testületére, a helyi kisebbségi önkormányzat testületére, törvényben meghatározottak szerint társulására ruházhatja. E hatáskör gyakorlásához utasítást adhat, e hatáskört visszavonhatja. Az átruházott hatáskör tovább nem ruházható

Az önkormányzat **rendeletet** ad ki a helyi, területi sajátosságoknak megfelelő részletes szabályok megállapítására, illetve a magasabb szintű jogszabályban nem rendezett társadalmi viszonyok rendezésére.

Az önkormányzat és szervei **határozatban** szabályozzák az általuk irányított szervek feladatait, a saját működésüket, és állapítják meg a feladatkörükbe tartozó terveket.

Döntéshozatal módja

Kötelező tartalmi elemei:

- Vonatkozó jogszabályi keret,
- Adott témában hozott korábbi döntések végrehajtásának eredménye,
- Adott téma tárgyilagos, tényszerű bemutatása,
- Eltérő vélemények a témával kapcsolatban,
- Jegyző törvényességi észrevétele,
- Döntési alternatívák és azok várható hatásai,
- Döntési javaslat az anyagi forrásra, felelősre és határidőre vonatkozóan.
- Szükséges aláírások.

Rendeletalkotási eljárás jogszabályi környezete

Jogszabályi környezet:

- A Magyar Köztársaság Alkotmányáról szóló 1949. évi XX. törvény (továbbiakban Alkotmány)
- A jogalkotásról szóló 1987. évi XI. törvény (továbbiakban Jat.), illetve a 61/2009. (XII. 14.) IRM rendelet
- A helyi önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvény (továbbiakban Ötv.)
- Az elektronikus információszabadságról szóló 2005. évi XC. törvény (továbbiakban Eisztv.)
- Törökszentmiklós Város Önkormányzat 14/1999. (IV. 29.) számú rendelete az Önkormányzat Szervezeti és Működési szabályzatáról és egységes szerkezetéről

A Jat. 1. (1) bekezdése értelmében a jogalkotó szervek a következő jogszabályokat alkotják:

a) az Országgyűlés törvényt,
b) a Kormány rendeletet,
c) a miniszterelnök és a Kormány tagja rendeletet,
d) az önkormányzat rendeletet.

Az Alkotmány 44/A. (2) bekezdése szerint a helyi önkormányzat képviselő-testülete feladatkörében rendeletet alkothat, amely nem lehet ellentétes magasabb szintű jogszabállyal. Az Ötv. 16. (1) bekezdése már egzaktabban fogalmaz: „A képviselő-testület a törvény által nem szabályozott helyi társadalmi viszonyok rendezésére, továbbá törvény felhatalmazása alapján, annak végrehajtására rendeletet alkot.” A soron következő táblázatban a rendeletalkotás egyes lépéseit vizsgáljuk az SZMSZ-ben foglaltak (30. és 31. .) és a gyakorlatban való megvalósulás alapján.

Rendeletalkotási eljárás a gyakorlatban

Rendelet-alkotás az SZMSZ szerint	Rendelet-alkotás a gyakorlatban
A képviselő-testület önkormányzati rendeletet alkothat törvényi felhatalmazás alapján annak végrehajtására, és a törvény által nem szabályozott helyi társadalmi viszonyok rendezésére.	Új, a törvény által nem szabályozott társadalmi viszonyokra vonatkozó rendeletalkotási igény ritkán merül fel. Ilyen volt legutóbb a növénytelepítésre vonatkozó, amit három forduló után sem tudott megalkotni a testület. Ugyanis a magánszférába történő mély beavatkozást jelentett volna, amelynek jelenleg az irányai még nem körvonalazódtak a gyakorlatban. Általában a rendeletalkotást a törvényi változások, vagy a körülményekben bekövetkezett változások indokolják. Amúgy minden év végén felmérjük, hogy mely rendelet módosítása lehet szükséges az elkövetkező évben és azt rendelet alkotási programként a munkatervbe is beépítik-
40. (1) A rendelet alkotását kezdeményezhetik: - polgármester, alpolgármester, - települési képviselők, - bizottságok, -a jegyző, - az önkormányzat által fenntartott intézmények vezetői - azok a közigazgatási szervek, akik az Önkormányzattal kapcsolatban hatáskörrel és illetékességgel rendelkeznek.	Általában jogszabály, illetve azok módosítása révén válik szükségessé a helyi jogalkotás, illetve a helyi rendeletek módosítása. Többnyire a jegyző kezdeményezi a jogalkotást, de a polgármester, illetve a képviselők, intézményvezetők részéről is előfordul.

Rendelet-alkotás az SZMSZ szerint	Rendelet-alkotás a gyakorlatban
40. (2) A rendelet alkotása iránti kezdeményezést a polgármesterhez kell benyújtani, aki azt figyelembe veszi a Képviselő-testület tevékenységének szervezése során. (3) A Képviselő-testület rendelet-tervezet elkészítésével megbízhatja bizottságát, vagy külső szakértőt kérhet fel. A tervezet igazgatási, jogi szempontú szakmai előkészítése a jegyző feladata. (4) A rendelet-tervezetet véleményezi a szabályozási tárgy szerint érintett bizottság és az Ügyrendi Bizottság. (5) A rendelet-tervezetet - indokolással együtt - az előadó készíti el, és kezdeményezője terjeszti elő.	Megvalósul a gyakorlatban is.
40. (6) A megalkotott rendeletet hangos - híradó útján, és a Polgármesteri Hivatal hirdetőtábláján való kifüggesztésével kell kihirdetni. A rendelet kihirdetettnek tekintendő, ha a hirdetőtáblán legalább nyolc napon keresztül megtekinthető volt. 41. A határozat előkészítésére az előterjesztésre vonatkozó szabályok alkalmazandók. A nyilvános ülésen hozott határozatok hangos - híradó útján kihirdethetők. A kihirdetésről a polgármester dönt.	Gondoskodnak a közzétételről és a kihirdetésről.

Bizottságok hatáskör vizsgálata

A képviselő-testület általa meghatározott önkormányzati feladatok ellátásának segítésére megbízatása egész időtartamára állandó bizottságokat hoz létre.

Ötv. 23. (1) A bizottság – a feladatkörében – előkészíti a képviselő-testület döntéseit, szervezi és ellenőrzi a döntések végrehajtását. A képviselő-testület határozza meg azokat az előterjesztéseket, amelyeket bizottság nyújt be, továbbá amely előterjesztések a bizottság állásfoglalásával nyújthatók be a képviselő-testületnek.

27. A bizottság a feladatkörében ellenőrzi a képviselő-testület hivatalának a képviselő-testület döntéseinek az előkészítésére, illetőleg végrehajtására irányuló munkáját. Ha a bizottság a hivatal tevékenységében a képviselő-testület álláspontjától, céljaitól való eltérést, az önkormányzati érdek sérelmét, vagy a szükséges intézkedés elmulasztását észleli, a polgármester intézkedését kezdeményezheti.

A létrehozott bizottságok a Hivatalban:

I. Pénzügyi Bizottság
II. Ügyrendi Bizottság,
III. Szociális Bizottság,
IV. Kulturális Bizottság,
V. Városfejlesztési Bizottság

Bizottságok hatáskör vizsgálata

I. Pénzügyi Bizottság

Feladatai:

1.) Véleményezi:

- a költségvetési koncepció, a költségvetési rendelet és módosítása tervezeteit,
- a helyi adókról szóló rendeletek és módosítások tervezeteit,
- az Önkormányzat vagyonával való gazdálkodásról szóló rendelet és módosítása tervezeteit,
- az önkormányzati vagyontárgyak elidegenítésére társas vállalkozásban vagy más gazdálkodási formában való bevitelére vonatkozó javaslatokat,
- a beruházásokra vonatkozó javaslatokat, azok gazdasági számításait,
- a hitel felvételére, a tartalék felhasználására vonatkozó javaslatokat,
- a zárszámadási rendelet tervezetét, ennek keretében a pénzmaradvány felhasználására vonatkozó javaslatot.

2.) Részt vesz az önkormányzati intézmények és a Polgármesteri Hivatal pénzügyi ellenőrzésében

3.) Állást foglal a költségvetés egyes előirányzatainak felhasználásáról, a többi bizottság költségvetést érintő javaslatairól

4.) Ellenőrzi az önkormányzati vagyon törvényes és okszerű hasznosítását.

5.) Évenként jelentést tárgyal meg az önkormányzat intézményeiben és a polgármesteri hivatalban lefolytatott belső ellenőrzési tevékenységről.

Bizottságok hatáskör vizsgálata

Az önkormányzatnál és intézményeinél

1) *V*véleményezi az éves költségvetési javaslatot és a végrehajtásáról szóló féléves, éves beszámoló tervezeteit;
2) Figyelemmel kíséri a költségvetési bevételek alakulását, különös tekintettel a saját bevételekre, a vagyonváltozás (vagyonnövekedés, - csökkenés) alakulását, értékeli az azt előidéző okokat;
3) Vizsgálja a hitelfelvétel indokait és gazdasági megalapozottságát, ellenőrizheti a pénzkezelési szabályzat megtartását, a bizonylati rend és a bizonylati fegyelem érvényesítését.
4) A pénzügyi bizottság vizsgálati megállapításait a képviselő-testülettel haladéktalanul közli. Ha a képviselő-testület a vizsgálati megállapításokkal nem ért egyet, a vizsgálati jegyzőkönyvet az észrevételeivel együtt megküldi az Állami Számvevőszéknek.

A Bizottságra átruházott hatáskörök:

-az Önkormányzat vagyongazdálkodásáról és a beszerzésekről szóló önkormányzati rendeletben meghatározott tulajdonosi nyilatkozatok megtétele.

Bizottságok hatáskör vizsgálata

II. Ügyrendi Bizottság

A Bizottság feladatai:

1) javaslatot tesz a polgármester illetményének emelésére, jutalmazására,
2) lefolytatja a polgármesterrel szemben a fegyelmi eljárást, javaslatot tesz fegyelmi büntetés kiszabására vagy az eljárás megszüntetésére,
3) véleményezi
   - az önkormányzati rendeletek tervezeteit,
   - a Képviselő-testület elé kerülő szerződések, megállapodások tervezeteit,
   - a felterjesztési jog (Ötv. 101.) gyakorlásának keretében meghozandó döntések tervezeteit,
4) előkészíti az összeférhetetlenség megállapítására irányuló képviselő-testületi döntéseket.
5) ellátja a polgármesteri, képviselői vagyonnyilatkozatokkal kapcsolatos azon feladatokat, és gyakorolja azokat a hatásköröket, amelyeket törvény a képviselő-testület bizottságának feladat- és hatáskörébe utal.

Bizottságok hatáskör vizsgálata

A bizottságra átruházott hatáskörök:

megválasztja

- a helyi választási bizottság,
- a szavazatszámláló bizottság

titkárát és tagjait, vagy a szavazatszámláló bizottságot más szavazatszámláló bizottság póttagjával egészíti ki, ha a jogszabályban megjelölt határidőig a Képviselő-testület erről nem határozott, vagy a választási szerv feladatainak ellátása érdekében a tag megválasztása halaszthatatlan, a Bizottság e hatáskört akkor is gyakorolhatja, ha a jogszabályban meghatározott határidő lejártáig öt napnál kevesebb van hátra, és a hátralévő időben a Képviselő-testület nem tart ülést.

Ellátja a Szociális Bizottság hatáskörébe átruházott hatásköröket – e melléklet III. fejezet 1./ pontja – ha annak megválasztása még nem történt meg, vagy a Szociális Bizottság hatáskörét ellátni képtelen.

Bizottságok hatáskör vizsgálata

III. Szociális Bizottság

A Bizottság feladatai:

1.) Elemzi a Szociális Szolgáltatásszervezési Koncepció végrehajtását, az Önkormányzat működési területén a szociális és egészségügyi ellátottság helyzetét, javaslatot tesz annak javítását, színvonalának emelését szolgáló döntésekre,

2.) Véleményezi:

- szociális, egészségügyi intézmény létrehozására, összevonására, szétválasztására, megszüntetésére, működésük megváltoztatására vonatkozó előterjesztéseket, azokra javaslatot tehet,
- szociális, egészségügyi intézmény elhelyezésének megváltoztatására, az elhelyezésükre szolgáló ingatlanok más célra történő hasznosítására vonatkozó javaslatokat,
- szociális, egészségügyi intézmények vezetői kinevezésére, felmentésére vonatkozó előterjesztéseket, a polgármester kérésére az igazgatók (vezető) jutalmazását, illetményemelését a következő intézmények esetében:
- Egyesített Gyógyító - Megelőző Intézet,
- Városi Bölcsőde,
- Szociális Szolgáltatási Központ.

Bizottságok hatáskör vizsgálata

c.) A Bursa Hungarica Felsőoktatási Önkormányzati Ösztöndíjrendszer 2002. évi fordulójának szabályozásáról szóló 30/2001. (IX. 7.) Ör. 9. -ában foglaltak szerint a pályázatokat átruházott hatáskörben a Kulturális Bizottsággal együttes ülésen rangsorolja, dönt az ösztöndíj odaítéléséről a költségvetésben meghatározott kereten belül.

A Bizottságra átruházott hatáskörök:

a.) megállapítja, módosítja, megszünteti a lakásfenntartási támogatást. Elrendeli a jogosulatlanul igénybe vett szociális ellátás visszafizetését, indokolt esetben részletfizetést engedélyezhet.

b) jóváhagyja az Egyesített Gyógyító - Megelőző Intézet, Városi Bölcsőde, Szociális Szolgáltatási Központ szervezeti és működési szabályzatait, házirendjeit, szakmai programjait, minőségirányítási programját.

IV. Kulturális Bizottság

A Bizottság feladatai:
- elemzi az Önkormányzat területén az oktatási, kulturális ellátás helyzetét, javaslatokat dolgoz ki az ellátások színvonalának emelésére,
- véleményezi:
- oktatási, kulturális intézmények létrehozására, összevonására, szétválasztására, megszüntetésére vonatkozó javaslatokat, e témákban javaslatokat tehet,
- az oktatás, kultúra, sport területén önként vállalt, illetve vállalható önkormányzati feladatok ellátására vonatkozó előterjesztéseket,
- oktatási, kulturális, sport létesítmények más célra való hasznosítására vonatkozó javaslatokat,
- az oktatási, kulturális intézmények vezetőinek kinevezését, felmentését, a polgármester kérésére jutalmazásukat, illetményemelésüket az alábbi intézményi körben:
- Bercsényi Miklós Gimnázium,
- Székács Elemér Szakközépiskola,
- Lábassy János Szakközép-, Szakiskola és Kollégium,
- Kölcsey Ferenc Általános Iskola,
- Petőfi Sándor Általános Iskola,
- Hunyadi Mátyás Nevelési - Oktatási Központ,
- Kodály Zoltán Zeneiskola,
- Városi Óvodai Intézmény,
- Városi Művelődési Központ,
- Ipolyi Arnold Városi Könyvtár és Helytörténeti Gyűjtemény.
- közterületek elnevezésére vonatkozó javaslatokat,
- köztéri szobrok elhelyezésére, eltávolítására vonatkozó javaslatokat,
- sport és szabadidős tevékenységek segítése,

Bizottságok hatáskör vizsgálata

- a 30/2001. (IX. 7.) Ör. – Bursa Hungarica Felsőoktatási Önkormányzati Ösztöndíjrendszer 2002. évi fordulójának szabályozásáról – 9. -ában foglaltak szerint a pályázatokat a Szociális Bizottsággal együttes ülésen rangsorolja, dönt az ösztöndíj odaítéléséről a költségvetésben meghatározott kereten belül,
-a 17/2002. (X. 2.) Ör. – tanulmányi ösztöndíj alapításáról és a pályázat elbírálásának rendjéről – 7. (3) bekezdésében foglaltak szerint a beérkezett pályázatokat rangsorolja és előkészíti az alapító döntését.

A Bizottság átruházott hatáskörben:
- pályázatokat ír ki és elbírálja azokat az oktatás, a sport helyi fejlesztésére, egyes ifjúsági célfeladatok megvalósítására, ha a költségvetési rendelet e célokra külön előirányzatokat állapít meg; ezen előirányzatok felhasználásáról határozhat, kivéve, ha alapítvány kap forrást ezáltal
- jóváhagyja az oktatási intézmények szervezeti és működési szabályzatait, házirendjét, pedagógiai programját, minőségirányítási programját és képzési terveit, esélyegyenlőségi intézkedési tervét
- jóváhagyja az Önkormányzat fenntartásában működő közművelődési és közgyűjteményi intézmények szervezeti és működési szabályzatát, házirendjét, minőségirányítási programját és képzési terveit
- meghatározza a Városi Óvodai Intézménybe történő óvodáskorúak és az általános iskola első osztályosainak beiratkozási időpontját.

Bizottságok hatáskör vizsgálata

V. Városfejlesztési Bizottság

A Bizottság feladatai:

- véleményezi:

- az Önkormányzat vagyontárgyainak elidegenítésére, társas vállalkozásba vagy más gazdálkodási formába való bevitelére vonatkozó javaslatokat,

- az Önkormányzat vagyonával való gazdálkodásról szóló rendelet és módosítása tervezeteit, a vásárokról és piacokról szóló rendelet és módosítása tervezeteit,

- a Kommunális Szolgáltató Kft. igazgatójának kinevezését, felmentését, a polgármester kérésére jutalmazását, illetményemelését,

- a város településrendezési terveit

- a kommunális beruházások terveit, gazdasági számításait, javaslatot tesz a fejlesztések irányára.

- Javaslatot tehet az Önkormányzat vagyonának hasznosításával kapcsolatban.

- Környezetvédelmi ügyekben javaslattétel, a környezetvédelmi tárgyú rendelet végrehajtásának ellenőrzése.

-Közreműködik az Önkormányzat működési területén a gazdasági adottságok, erőforrások feltárásában, részt vesz az ezek hasznosítását célzó koncepciók, programok kidolgozásában, megvalósításában.

Bizottságok hatáskör vizsgálata

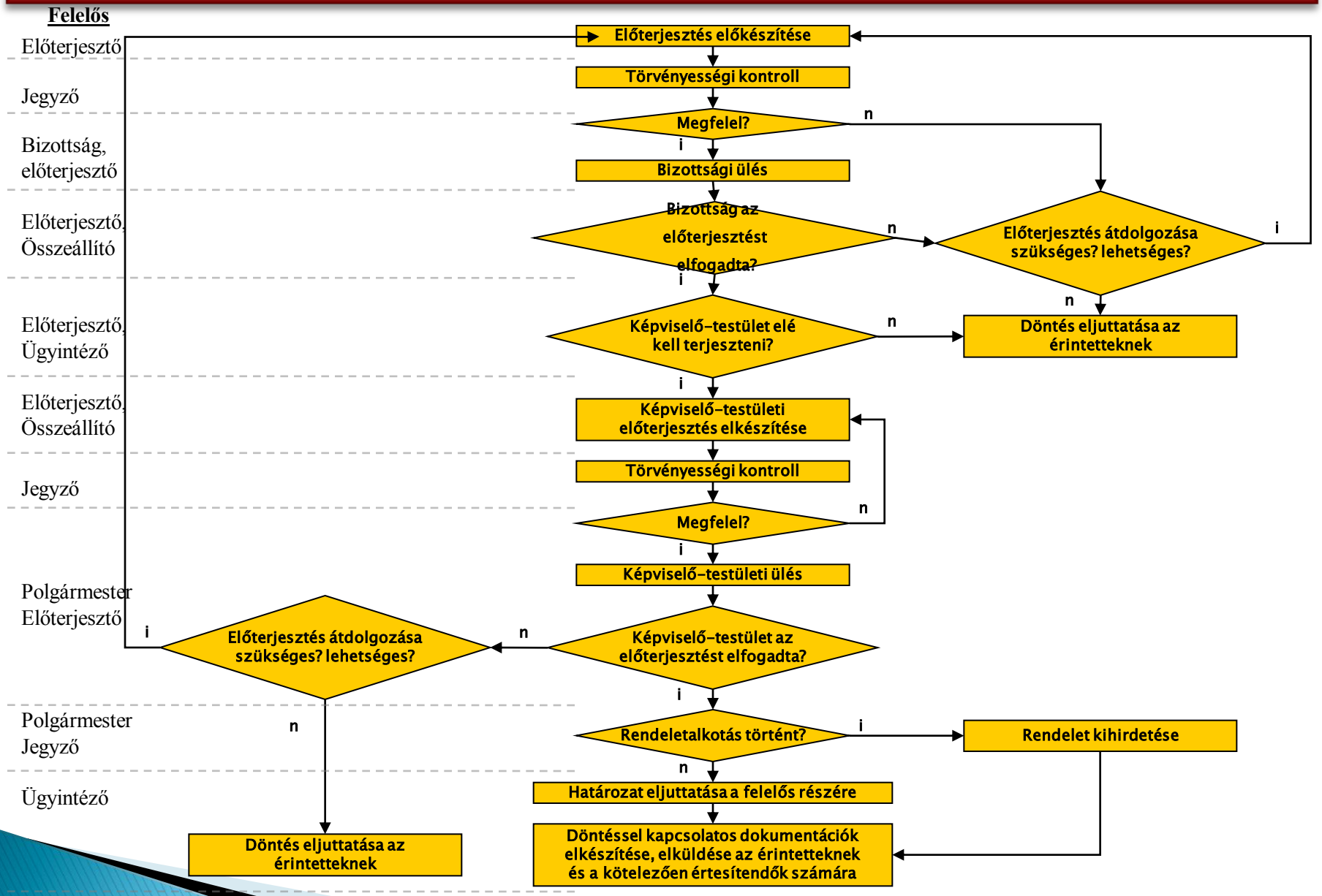
- Figyelemmel kíséri:
- a köztisztasági feladatok ellátását.
- az Önkormányzat vállalkozásainak tevékenységét, javaslatot tesz a szervezeti, gazdálkodási forma megváltoztatására,
- a helyi közlekedés helyzetét, menetrendek alakulását,
- a lakásfenntartási, lakásgazdálkodási tevékenységet,
- a piac működését.
- Ellenőrzi a közterület fenntartási feladatok ellátását.

A Bizottságra átruházott hatáskörök:

-a korlátozottan forgalomképes, valamint a vállalkozói vagyon körébe tartozó ingatlanokkal kapcsolatos egyéb tulajdonosi jognyilatkozatok megtétele a Pénzügyi Bizottsággal közösen,

- beépítetlen ingatlanok esetén az elidegenítésre történt kijelölést követően az eladási ár megállapítása, ha arról a Képviselő-testület nem döntött.

Döntéshozatal folyamata



Elektronikus információszabadságról szóló törvény

Az Országgyűlés az Alkotmány 2. (1) bekezdésében biztosított jogállamiság, valamint a 61. (1) bekezdésében biztosított közérdekű adatok megismerhetőségéhez és terjesztéséhez való alapvető jog érvényesülése érdekében a személyes adatok védelméről és a közérdekű adatok nyilvánosságáról szóló 1992. évi LXIII. törvény (a továbbiakban: Avtv.) 19. -ában foglaltakkal összhangban megalkotta az elektronikus információszabadságról szóló 2005. évi XC. törvényt.

A törvény célja annak biztosítása, hogy a közvélemény pontos és gyors tájékoztatása érdekében a közérdekű adatok e törvényben meghatározott körét elektronikus úton bárki számára személyazonosítás és adatigénylési eljárás nélkül, folyamatosan és díjmentesen közzétegyék..

A honlap felépítése átlátható és könnyen kezelhető. A honlap feltöltését az informatikus végzi, a honlapon megjelenő tartalom megjelenésének feltétele a vezetői ellenjegyzés.

Társadalmi egyeztetések lehetséges módjai

Társadalmi részvétel a helyi döntéshozatalban az Ötv. 45. -a alapján

Törökszentmiklóson az elmúlt öt évben sem **népszavazást** nem tartottak, sem **népi kezdeményezést** nem nyújtottak be a képviselő-testület elé a várost érintő kérdésben a helyi lakosok.

Az Ötv. 13. -a kötelezővé teszi a képviselő-testületnek az évenként egyszeri **közmeghallgatást,** amelynek Törökszentmiklóson eleget is tesznek, előre meghirdetett időpontban.

Az SZMSZ 11. (1) bekezdés j.) pontja értelmében a képviselő-testület **nyilvános ülésére** meghívják a sajtó helyi munkatársát, akik rendszeresen részt vesznek az üléseken és tájékoztatják a lakosságot az ott elhangzottakról.

A társadalmi egyeztetések „élő" formái:

A **lakossági fórum**okat nem előre tervezett módon, hanem szükség esetén (ad hoc) tartanak, azaz mikor olyan kérdésben kell dönteni, amely érinti a lakosok meghatározott csoportját.

A társadalmi érdekek fő képviselői a településen a **civil szervezetek és sportegyesületek**, amelyekkel az önkormányzat jó kapcsolatot ápol. A civil szervezetek 3,5 millió Ft-ra, míg a sportegyesületek 20 millió Ft-ra pályázhatnak, Az önkormányzatnál 2 fő teljes munkaidőben, és 1 fő heti 20 órában foglalkozik a civil szervezetekkel és sportkörökkel való kapcsolattartással, kommunikációval, ezáltal az önkormányzat együttműködési és információszerzési lehetőségei viszonylag kiterjedtek.

A **rendeletalkotás**i folyamatok és a tervezetek lakosok általi véleményezésére viszont Törökszentmiklóson nincs gyakorlat, ellenben efféle igény felmerülését sem jelezték még az Önkormányzat felé.

Helyzetértékelés

A rendeletalkotási eljárásrend vizsgálata alapján megállapítható, hogy az SZMSZ-ben foglalt szabályozásnak a gyakorlat megfelel. Jelen anyagban a rendeleteket tartalmi szempontból nem vizsgáltuk.

Az anyagban a **társadalmi részvétel** szempontjából is vizsgáljuk a folyamatot. Amennyiben erre igény mutatkozik, valamint anyagi és emberi erőforrások is rendelkezésre állnának, az önkormányzat nagyobb teret lenne képes biztosítani a helyi lakosok, valamint a civil szervezetek Törökszentmiklós városát érintő döntések megismeréséhez, véleményezéséhez. Ehhez a **helyi médiákon** kívül jó lehetőséget biztosítana a **város honlapja**, amely viszonylag csekély ráfordítással interaktív felületként szolgálna a városban és a térségben élők számára.

Ennek eredményeképp az **önkormányzati intézmények** közötti kommunikáció is egyszerűbbé és gördülékenyebbé válhatna, az intézmények alkalmazottai, valamint a szolgáltatást igénybe vevők több helyről is beszerezhetnék a szükséges információkat.

Mindazonáltal kiemelnénk, hogy **az önkormányzat és a lakosok kapcsolata „élő”,** mind az ügyintézők, mind a helyi képviselők révén a lakosok érzékeltethetik problémáikat, igényeiket, fenntartásaikat a helyi ügyekkel kapcsolatosan. A honlapon található információk alapján a helyiek betekintést nyerhetnek a képviselő-testületi üléseken hozott döntésekbe, illetve azok jegyzőkönyveibe.

A további részletek feltárását, a mélyebb helyzetfelmérést és a hatásvizsgálat eredményeit a következő modulban a szakértői tanulmány tartalmazza.

Komplex szervezetfejlesztés megvalósítása Törökszentmiklós Város Önkormányzatánál

A polgármesteri hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése

2010

Projektvázlat

1. Vezetői egyeztetés

Az egyeztetés során elhangzott problémák:

- Nincsenek bevezetett mutatók.
- Hiányoznak a folyamatos, személyes visszacsatolások a vezetők részéről a hivatali dolgozók felé.
- A polgármesteri hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetésének igénye felmerült.

2. Célok, elvárások

Konkrét elvárások nem fogalmazódtak meg az adott cím alatt.

3. Feladatok

1.) Teljesítménymérési, mérési mutatók tesztelése, informatikai támogatottság

2.) Mérési eredmények visszacsatolási módszertanának kidolgozása szervezeten belül

3.) Szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetési lehetőségének áttekintése

ÁROP

Tartalomjegyzék

Bevezetés	4
Törökszentmiklós Város Önkormányzatának struktúrája	5
Polgármesteri Hivatal szervezete és működése	6
Informatikai tapasztalatok a Hivatalban	14
Polgármesteri Hivatal feladatai/költségvetése	16
Szakmai feladatok vezetői szintenként	20
Teljesítményértékelési rendszer kidolgozása	22
Helyzetértékelés	36

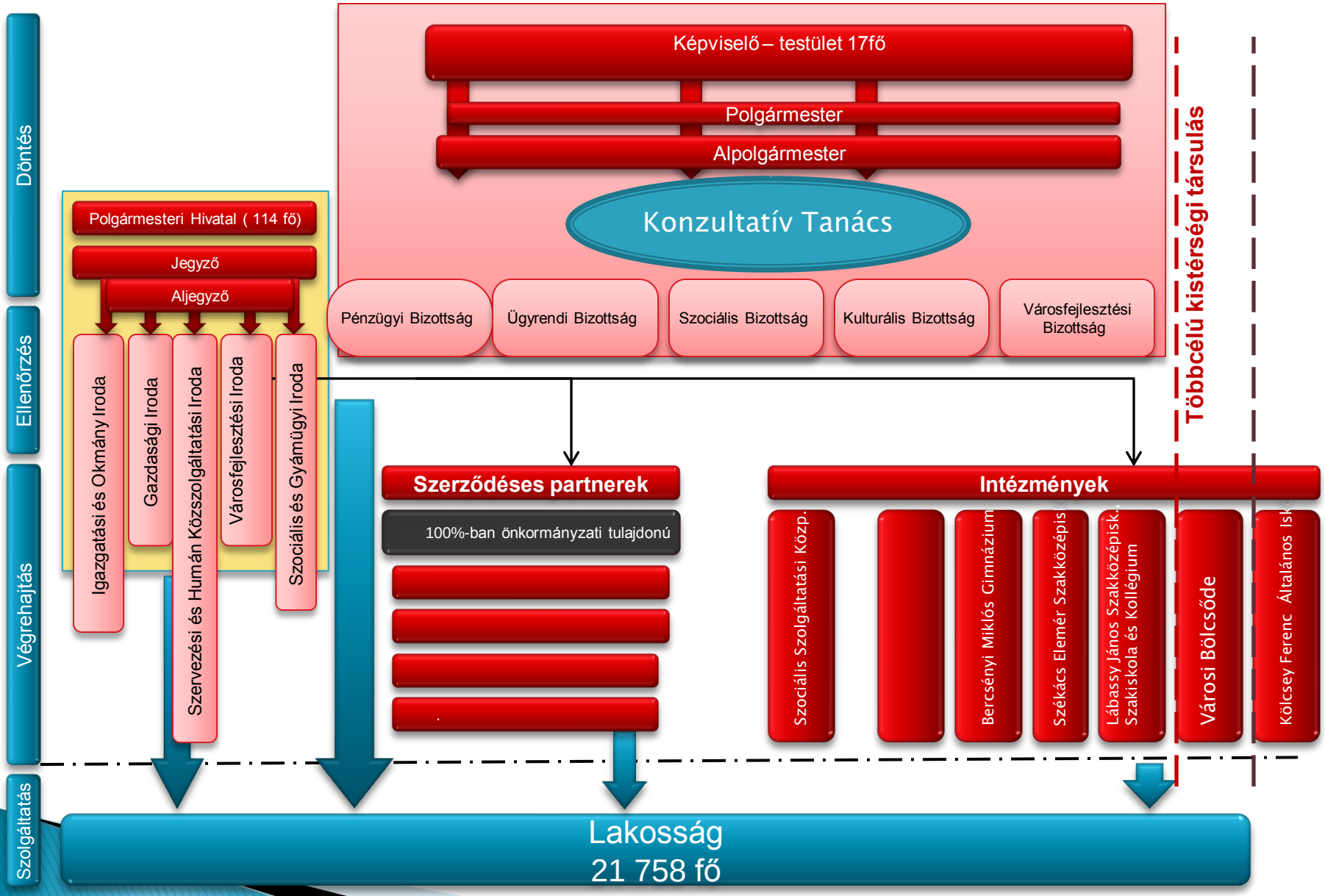
Bevezetés

A polgármesteri hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése projekt alcím során a Polgármesteri Hivatal szerkezeti bemutatására, az egyes közszolgáltatások, feladatok felelőseinek meghatározására, a vezetői szintek feladat-, és hatáskörének tisztázzuk. A személyes egyeztetések során szerzett információk és a beküldött anyagok alapján dolgoztuk ki az alcím egyes pontjait, és egy áttekinthető képet adnunk a Hivatal egészének szervezetéről és működéséről.

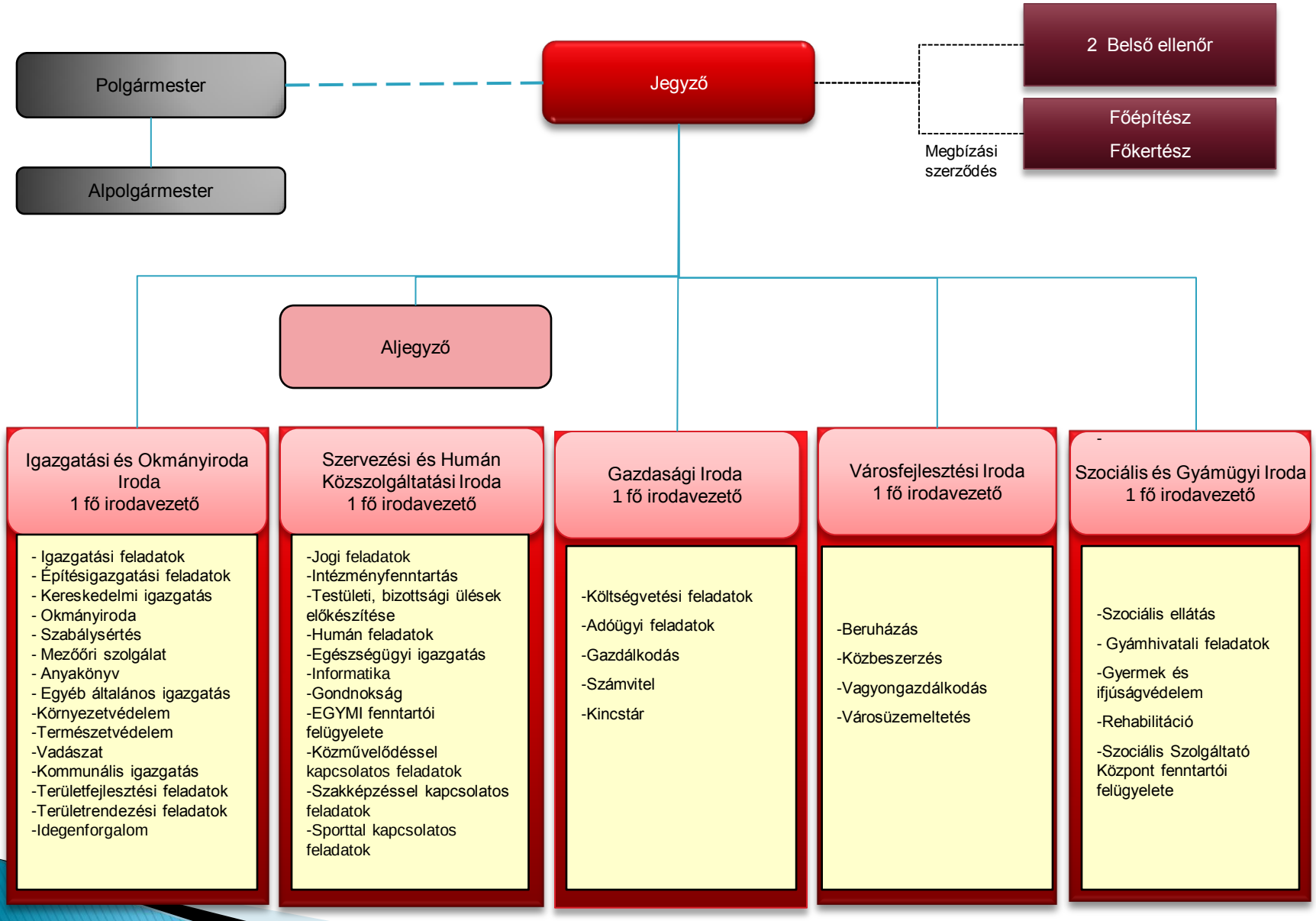
A Polgármesteri Hivatal működésére vonatkozó legfőbb mutató nehézkesen fogható meg a közszolgáltatások „hatékonyságának" vizsgálatával, ezért a hivatalban dolgozók teljesítményértékelési rendszerét vettük górcső alá. Mivel azonban a tapasztalatok azt mutatják, hogy jelenleg a Hivatalban a teljesítményértékelési rendszer nem megfelelően működik, tanulmányunk fő feladata egy releváns értékelési és visszacsatolási rendszer kidolgozása, bemutatása.

A Hivatal további hatékonyságát célzó intézkedések bevezetésénél pedig az úgynevezett CAF rendszer (önkormányzati önértékelési rendszer) és a teljesítményértékelés fúziójával létrejövő minőségirányítási rendszer megalapozását kíséreljük meg.

Törökszentmiklós Város Önkormányzatának struktúrája



Polgármesteri Hivatal szervezeti ábra



Polgármesteri Hivatal feladatai

Igazgatási és Okmányiroda

Irodavezető

Okmányirodai feladatok	(8 fő)
Építéshatóság	(4 fő)
Környezetvédelem	(2 fő)
Közterület	(3 fő)
Mezőőr	(5 fő)
Főkertész	(1 fő)
Főépítész	(1 fő)
Általános igazgatás	(3 fő)

Ellátja: - okmányirodai feladatok
- szabálysértés
- birtokvita
- anyakönyvi ügyintézés
- hagyatéki ügyintézés
- kereskedelmi igazgatás
- idegenforgalom
- honvédelem, polgári védelem, katasztrófavédelem, tűzvédelem
- kisajátítás
- talált dolgok
- növényvédelem
- közérdekű védekezés
- földügyi igazgatás
- állategészségügy
- telepengedélyezés
- környezetvédelem, természetvédelem
- hulladékgazdálkodás
- zaj- és rezgésvédelem
- levegőtisztaság védelem
- vadászat
- kommunális igazgatás
- közterület rend és tisztaság védelme
- közterület felügyelet
- mezőőri tevékenység
- építésigazgatási feladatok
- területfejlesztési és területrendezési

Szervezési és Humán Közszolgáltatási Iroda

Irodavezető + 23 fő

Ellátja:
- testületi, bizottsági ülések előkészítése
-neveléssel, oktatással kapcsolatos igazgatási feladatok
- szakképzéssel kapcsolatos igazgatási feladatok
- sporttal kapcsolatos igazgatási feladatok
- oktatási, közművelődési intézmények fenntartói felügyelete
- EGYMI fenntartói felügyelete
- Egészségügyi, oktatási, köz[illegible]dési intézmények mű[illegible]k törvényességi
- Egészségügy[illegible] igazgatási feladatok
- népszavazás, népi kezdeményezés
- ügyiratkezelés, iktatás
- statisztikai adatszolgáltatás
- személyzeti feladatok
- leíró irodai feladatok
- a Polgármesteri Hivatal működésével kapcsolatos technikai feltételek biztosítása (gondnoki feladatok)
- informatikai feladatok ellátása

Szociális és Gyámügyi Iroda

gyámügyi ügyintéző	(12 fő)
Adminisztratív +fizikai	(2fő)
Közcélú	(4 fő)

Ellátja:
-Szociális ellátás
- Gyámhivatali feladatok
-Gyermek és ifjúságvédelem
-Rehabilitáció
-Szociális Szolgáltató Központ fenntartói felügyelete

Gazdasági Iroda

Irodavezető

Kincstári dolgozó	(18 fő
Adócsoport	(5 fő)

Ellátja:
-a képviselő-testület, a bizottságok, a tisztségviselők hatáskörébe tartozó pénzügyi – gazdasági döntések előkészítését,
-a város éves költségvetésének megtervezését, elkészítését,
- az éves költségvetés végre[illegible]sának felügyeletét az önkormány[illegible] költségvetési szerveknél,
- További SzMSz-ben meghatározott feladatok

Városfejlesztési Iroda

Irodavezető

Munkatársak	(9fő)

Ellátja:
- önkormányzati beruházások
- közbeszerzések az önkormányzat és intézményei vonatkozásában
- pályázat figyelés,
- pályázatkészítés koordinálása, bonyolítás szervezése, irányítása
- vagyonkezelés, vagyongazdálkodás
- vagyongazdálkodási stratégiák kimunkálása,
- közműnyilvántartás
- kommunális igazgatás
- közlekedés
- városüzemeltetés
- lakás- és helyiségbérlet
- fejlesztési és felújítási igények felmérése,
- kisebb állagmegóvó felújítások, hiba[illegible]k ellenőrzése, bonyoli[illegible]at, mint tulajdonos jog[illegible]tozó feladatok ellátása

A szervezet rendeltetése

A hivatali szervezet a **közigazgatás céljainak elérésére** szolgáló eszköz. A **vezetők** egyik legfontosabb **feladata** dönteni az általuk irányított, vezetett szervezet **megtervezéséről, korszerűsítéséről**. A szervezet szerepe mindenek előtt a **célok elérésének támogatása**, amely az alábbiakban foglalható össze:

- A szervezet hozzájárul a feladatok sikeres végrehajtásához azáltal, hogy a munkaerőt és az egyéb erőforrásokat formálisan az elvégzendő feladatokhoz rendeli és megteremti mindazokat a mechanizmusokat, amelyek eredményes szervezéséhez, koordinálásához szükségesek. Ez a formális hozzárendelés az alapstruktúra kialakításában, a **munkakörök és belső szervezeti egységek létrehozásában** ölt testet.
- A különféle szervezeti, szabályozási, működési mechanizmusok révén a szervezet tagjai összehangoltan látják el feladataikat. Az egyes **szervezési szabályozási eszközök** – a jogszabályok, az SZMSZ, ügyrend, a belső szabályzatok – meghatározzák a munkavégzés módját.
- A szervezet kapcsolódik a testületi és vezetői döntéshozás feltételeinek megteremtéséhez, az ehhez szükséges információ feldolgozási igények kielégítéséhez, a **döntési mechanizmusok**hoz. A szervezetben kialakíthatók azok a folyamatok, amelyekből a döntéshozók rendszeresen megkapják a számukra szükséges összegyűjtött, kiértékelt információkat.

Alapelvek

A Polgármesteri Hivatalnak működése során az alábbi alapelveknek kell megfelelnie:

- **Szolgáltató jelleg:** Az Ügyfél - Hivatal kapcsolat során az ügyfélközpontúság, ügyfélbarát jellegnek kell érvényesülnie Meggyőződésünk szerint az önkormányzatiság elvéből következik, hogy minden intézmény, költségvetési szerv, így a Polgármesteri Hivatal is a lakosság életkörülményeinek minél magasabb színvonalon tartását vagy javítását kell biztosítsa. Jelen vizsgálatunk fókuszában lévő Polgármesteri Hivatal ezt hangsúlyosan a lakosságot érintő szolgáltatásaival, ügyintézésével valósítja meg, hiszen a hivatali döntések – optimális esetben - a lakosság életminőségének javulását kell célozzák. Hasonlóképpen fontos, hogy a Hivatal a lakosság által választott Képviselő-testület munkájának támogatásán keresztül is szolgálja a legszélesebb értelemben vett Önkormányzatot, Törökszentmiklós Város lakosságát.
- **Hatékonyság:** A rendelkezésre álló emberi és tárgyi erőforrások racionális felhasználása révén minél eredményesebb működés biztosítása.
- **Törvényesség**: A jogszabályi előírások maradéktalan betartása. Az Önkormányzat döntés előkészítő és végrehajtó szervének, a Polgármesteri Hivatalnak egyik legfontosabb felelőssége, hogy maga a Hivatal és a Képviselő-testület tevékenysége, valamint az Önkormányzat munkája törvényes keretek között történjen.
- **Tárgyilagosság:** A döntéshozatali eljárás során az objektivitás, a függetlenség biztosítása. A döntések kapcsán kizárólag szakmai szempontok figyelembe vétele, a szubjektív elemek kizárása.
- **Hitelesség:** A valós, megbízható adatokon alapuló, szakmai szempontok figyelembe vételével történő döntéshozatal és tájékoztatás. A konzekvensen megalapozott döntések és korrekt tájékoztatás révén erősödik a Hivatal tekintélye a lakosság szemében, és válhat ezáltal egy megfoghatatlan „hatóságból” a település ügyeinek hiteles gazdájává.

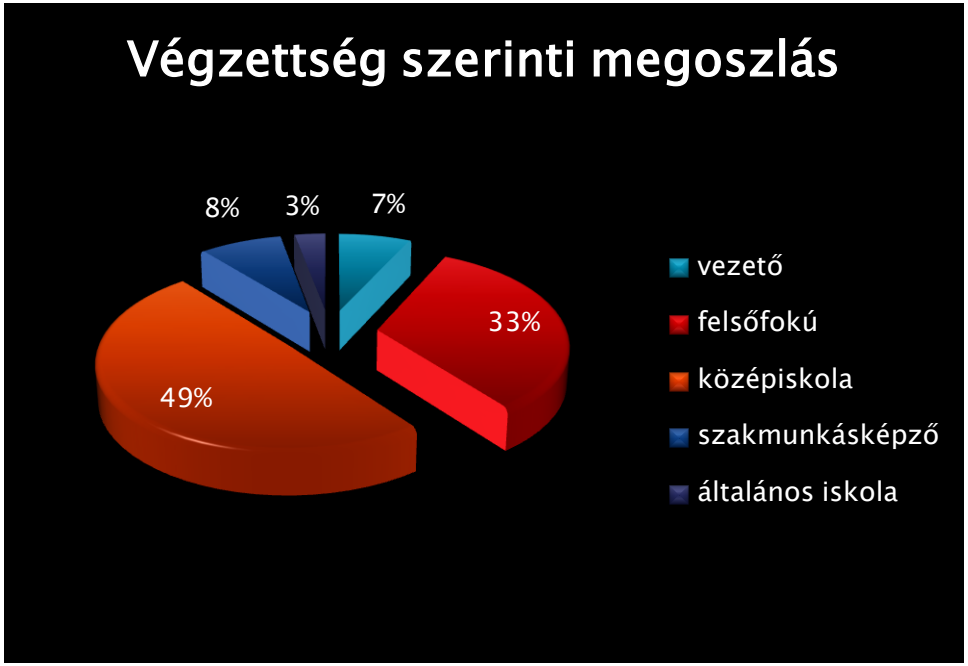
Alapelvek

- **Átláthatóság:** Világos és hozzáférhető kép biztosítása a Hivatal működéséről és gazdálkodásáról. Az átláthatóság erősíti a bizalmat a Polgármesteri Hivatal és az Önkormányzat felé.
- **Nyilvánosság:** A lakosság közügyekről való értesülésének, megvitatásának és a közügyek feletti ellenőrzés gyakorlása jogának biztosítása.
- **Kommunikáció:** Passzív formája az információhoz történő hozzáférés lehetőségének biztosítása a Hivatal ügyfelei számára. Aktív formája az ügyfeleket érintő hírek, információk eljuttatása az érintettekhez a rendelkezésre álló, vagy szükség esetén célzottan kialakított csatornákon keresztül.
- **Aktivitás:** A jogszabályoknak való megfelelésen túl a munkatársak rugalmas, kreatív gondolkodásának térnyerése és az alulról érkező javaslatok, kezdeményezések támogatása az ügyek hatékonyabb és/vagy hatásosabb intézése érdekében.

Személyi feltételek

2010. Január 1-én a Hivatal létszáma **117,5 fő volt**. A képviselőtestület úgy döntött, hogy a nyugdíjas munkavállalóktól megválik, ezért a létszám január 31-től 114,25 főre módosult. A létszám további csökkenése várható 2010. szept. 14-től 113,25 főre, majd október 5-től 112,25 fő-re .

A köztisztviselők továbbképzésének rendszerességét és tervszerűségét a Közigazgatási Hivatal középtávú és éves terve alapján készített helyi éves továbbképzési tervben biztosítják. A továbbképzések célja többek között, hogy a köztisztviselők megismerjék az új jogszabályokat, valamint tisztában legyenek azok alkalmazásának jogi követelményeivel. A továbbképzési tervek megvalósítását nagymértékben segíti a Regionális Államigazgatási Hivatal által szervezett központi forrásból biztosított képzései. (2008. évi beszámoló alapján)



Okmányiroda, hatósági ügyek

Hatósági munka

A hatósági hatáskör telepítésben folyamatosan megfigyelhető és egyre jobban érvényesül rendező elvként, hogy azokat a kistérség székhelye szerinti városi jegyzői hatáskörbe utalják. 2009-ben újabb kistérségi hatáskörök jelentkeztek. (szociális igazgatásban: gondozási szükséglet vizsgálata, építésügyi igazgatásban: eddig nem kiemelt valamennyi elsőfokú hatósági hatáskör, egyes zaj- és rezgésvédelmi hatáskörök).

Okmányiroda

Az okmányiroda 8 településen közel 45 ezer ember vonatkozásában, országos illetékességgel végzi a személyi azonosító igazolvánnyal, az útlevéllel, a személyi azonosítóról és lakcímről szóló hatósági igazolvánnyal, a mozgáskorlátozottak parkolási igazolványával, a címnyilvántartási rendszer vezetésével, az egyéni vállalkozói igazolvánnyal kapcsolatos feladatokat.

A közlekedésigazgatási hatósági ügyekben az okmányiroda országos illetékességgel végzi a közúti járművezetésre jogosító okmányok kiadásával, valamint a kérelemre történő bevonásával, illetve a jármű tulajdonjogát és a közúti forgalomban való részvételre jogosító okmányokkal, a forgalomból kérelemre történő kivonásokkal, „M” rendszámmal, a külföldről behozott használt járművek származásellenőrzésével kapcsolatos hatósági ügyeket.

Mindezen felül 24 településre kiterjedő illetékességgel ellátja a járművezetésre jogosító okmányok hatósági visszavonásával, a járművek forgalomból történő kivonásával kapcsolatos ügyeket, a különböző nyilvántartásokból történő adatszolgáltatást.

Az okmányiroda országos illetékességgel végzi egyben az ügyfélkapu regisztráció létrehozásához kapcsolódó ügyintézést.

Okmányiroda, hatósági ügyek

Ügyiratkezelés, iktatás

A hivatalban a számítógépes központi iktatás – jogszabályi kötelezettségből adódóan - minősített iktató programon keresztül történik. Az egységes iktatáson belül elkülönül az iktatás aszerint, hogy az ügy melyik községet érinti, vagyis egy-egy község külön sávon kerül iktatásra.

Ügyviteli feladatok

A Hivatalban az ügyviteli teendőket 2 iratkezelő, 1 személyzeti ügyintéző, 3 fő leíró feladatokat ellátó ügyintéző látja el. Az informatikai feladatokkal 2 fő informatikus foglalkozik. Az érdemi munkával foglalkozó munkatársak ügykezelői tevékenységének csökkentése érdekében folyamatosan élnek a közcélú foglalkoztatás lehetőségével.

Informatikai tapasztalatok a Polgármesteri Hivatalban

Szoftverek a Polgármesteri Hivatalban

A hivatal az alábbi általános szoftvereket használja:

- Nyílt forráskódú szoftverek (operációs rendszerek, általános irodai alkalmazások, biztonsági alkalmazások)
- Egyedi licenszelésü, vásárolt szoftverek (operációs rendszerek, általános irodai alkalmazások, célszoftverek, biztonsági alkalmazások)

A hivatal az alábbi területeken használ szoftvereket:

1. Iktató, iratkezelő
2. Építéshatóság
3. Ipari és kereskedelmi (Üzletnyilvántartás)
4. Vagyonnyilvántartás
5. Szociális igazgatás
6. Szabálysértés
7. Gazdasági ügyek:
    - intézményi számvitel
    - intézményi kontrolling
    - projektmenedzsment
    - projectgazdálkodás
    - munkaerő gazdálkodás
    - Személyzeti ügyek
    - Adóügyek

Informatikai biztonság

Adatbiztonság: Kiemelt fontosságú az adatbiztonság és adatvédelem a Hivatalban.. Ezalatt nemcsak az elektronikusan tárolt adatok védelmét, hanem a minősített adatok, különös tekintettel a személyes adatok védelmét és kezelését kell érteni. Egyrészt un. mentés eszköz használata jellemző a Hivatalban (nagy tömegű adat, rövid távú őrzése), másrészt az egyes feldolgozások jellegének és szükségletének megfelelő gyakorisággal, optikai lemezre archiválás történik.

Az Informatikai Biztonsági Szabályzat 2004. év március 1. napjával lépett hatályba. Felülvizsgálata évente történik.

Vírusvédelem és tűzfal: Az informatikáért felelős kolléga tájékoztatása szerint világszínvonalú információbiztonsági termékeket gyártó cég információbiztonsági megoldásait használja a Hivatal. A konkrét szoftverek, azok beállításai, a használat módjára vonatkozó információkat nem kaptunk, mivel ezek is a Hivatal védelmi rendszerének részét képezik.

Mentés, tárolás: A szervergépek tárolási körülményei megfelelőek, bár külső behatásoktól való elszigetelésük megoldott. Füstjelzővel, biztonsági zárral ellátott elkülönített szerver szobában tárolják őket. Az adatok biztonságos tárolásáról un. mentés eszköz használatával (nagy tömegű adat, rövid távú őrzése), másrészt az egyes feldolgozások jellegének és szükségletének megfelelő gyakorisággal, optikai lemezre archiválással gondoskodnak. A szünetmentes tápegység kérdése részben megoldott.

Informatikai tapasztalatok a Polgármesteri Hivatalban

Portálrendszer

Belső: a Hivatal belső portállal rendelkezik, kísérleti jelleggel működik jelenleg. A belső telefonkönyv és apró hírek érhetők el rajta, illetve az informatikusoknak lehet anyagokat továbbítani. A fejlesztés megindult, folyamatos továbblépés várható annak érdekében, hogy idővel a Hivatal dolgozói megtalálják rajta a számukra szükséges és releváns információkat. A napi szintű tájékoztatáson túl ezen a felületen valósul meg az intranetes kommunikáció, azaz a belső levelezőrendszer használata is.

Honlap

A honlappal kapcsolatos minden feladatot, módosítást, új információ felhelyezését az informatikusok végzik, egyedül az indítólap és a grafika módosítására nincs mód a jelenlegi felállásban a bérelt szerveren.
A honlap látogatottsága mérhető.

Személyi feltételek

Az önkormányzat informatikai támogatását 2 informatikus végzi. Ők aktualizálja a honlapot és az önkormányzati intézmények informatikai feladatai is hozzájuk „futnak be”.
Az ügyintézők számítógépes tudása megfelelő, a készségek néhány esetben fejlesztésre szorulnak, de ettől eltekintve a napi munka elvégzésében nem akadályozzák őket.

Szakmai feladatok vezetői szintenként

Jegyző

- ✓ 36. (2) bekezdése értelmében „A jegyző vezeti a képviselő-testület hivatalát
- ✓ Előkészíti a képviselő-testületek és a bizottságok elé kerülő előterjesztéseket
- ✓ Gondoskodik a határozatok végrehajtásáról, a rendeletek szabályainak betartatásáról
- ✓ Ellátja a képviselő-testületek és a bizottságok működésével kapcsolatos szervezési és ügyviteli feladatokat
- ✓ Megszervezi a lakosság államigazgatási ügyeinek szakszerű intézését
- ✓ Rendszeresen tájékoztatja a képviselő-testületet, a bizottságokat, a polgármestert a hivatal működéséről és az ügyintézésről
- ✓ A polgármester irányításával vezeti a polgármesteri hivatalt
- ✓ Ellátja az önkormányzat gazdálkodásával kapcsolatos feladatokat
- ✓ Segíti a képviselők munkáját
- ✓ Az Ötv. 36. (3) bekezdése előírja, hogy „A jegyző köteles jelezni a képviselő-testületnek, a bizottságnak és a polgármesternek, ha a döntésüknél jogszabálysértést észlel.”

Aljegyző

<u>Általános feladata</u>: a jegyző helyettesítése

<u>Önálló feladatként</u>:

- ✓ Irányítja, elősegíti a köztisztviselők , a képviselő testület, a bizottságok munkájának szervezését, munkafeltételeinek biztosítását
- ✓ Előkészíti a képviselő-testület intézményirányítással kapcsolatos döntéseit.
- ✓ Gondoskodik a testületi ülések lebonyolításáról.
- ✓ Gondoskodik a testületi és bizottsági döntések nyilvántartásáról
- ✓ Segíti a kisebbségi önkormányzatok munkáját.
- ✓ Részt vesz a választások, népszavazások előkészítésében és lebonyolításában
- ✓ Gondoskodik a testületi üléseken elhangzottak hangszalagra rögzítéséről, jegyzőkönyvvezető biztosításáról

Irodavezetők

<u>Általános feladataik:</u>

- ✓ Az irodavezető az iroda dolgozói felett a jegyző által átruházott hatáskörben gyakorolja az egyéb munkáltatói jogokat.
- ✓ Koordinálja a Polgármesteri Hivatal Ügyrendjében az iroda számára meghatározott feladatokat, szervezi a feladatok végrehajtását.
- ✓ Felelős az irodához tartozó feladatok színvonalas ellátásáért, a törvényesség megtartásáért, a hivatal más szervezeti egységei feladatkörét érintő ügyekben az egyeztetésért, az önkormányzat érdekei érvényesítéséért.
- ✓ Megszervezi az iroda munkáját, szakmai irányításával biztosítja a tevékenység szakszerűségét és jogszerűségét, számon kéri a feladatok végrehajtását és szükség szerint ellenőrzi azt.
- ✓ Kialakítja az irodán belüli feladat- és munkamegosztást, működési rendet, elkészíti a munkaköri leírásokat.
- ✓ Figyelemmel kíséri az iroda feladatkörét érintő jogszabályokat és gondoskodik arról, hogy az iroda munkatársai a hatályos joganyagot naprakészen megismerjék és alkalmazzák.
- ✓ Szükség szerint, de legalább havonta munkaértekezletet tart az iroda dolgozói részére. A munkaértekezlet időpontjáról, napirendjéről köteles a jegyzőt tájékoztatni.

Szervezeti teljesítményértékelés

Input
Készpénz, vagyon.

A gazdaságosság ellenőrzése

Eljárások
Az eljárások során a készpénz a tevékenységhez szükséges erőforrássá változik.

A felsorolt szempontok vizsgálata alapján állapíthat ó meg, hogy az alkalmazott eljárások megfelelőek-e.

Belső önellenőrző pontok a minőségbiztosításhoz

Input
A szakmai tevékenység ellátásához szükséges erőforrások:
Munkaerő, munkaeszközök.

Vizsgálható
- a típusa,
- a mennyisége,
- a minősége,
- a megfelelő időben való rendelkezésre állás,
- az ára.

A hatékonyság ellenőrzése

Eljárások
Az eljárások a szakmai működés során az erőforrások szolgáltatássá alakulnak.

A felsorolt szempontok vizsgálata alapján állapíthat ó meg, hogy az alkalmazott eljárások megfelelőek-e.

Output
Az önkormányzat, az intézmény szolgáltatásai a megcélzott társadalmi rétegnek.

Vizsgálható
- a típusa,
- a mennyisége,
- a minősége,
- a megfelelő időben való rendelkezésre állás,
- a költsége.

Az eredményesség ellenőrzése

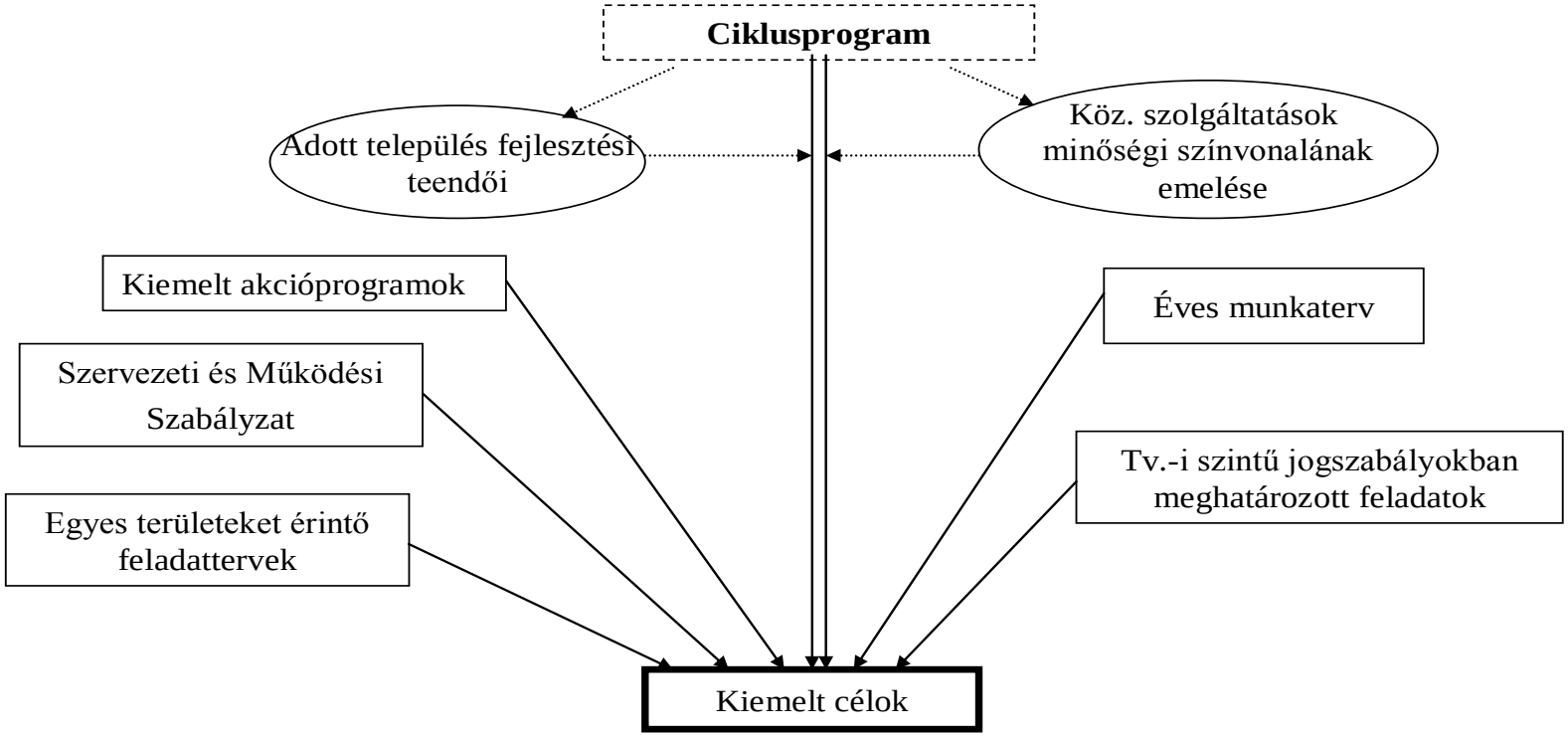
Társadalmi hatás
Az a változás, amely a nyújtott szolgáltatások eredményeképpen a társadalomban végbemegy.

Vizsgálható
- A szolgáltatások igénybevevőinek elégedettsége
- A kitűzött célok teljesülése
- Az igénybevevők körének „közérdekűsége”
- A szolgáltatás egészének rentabilitása
- A társadalom számára létrehozott érték.

Szervezeti teljesítményértékelés

Általános meghatározás	Önkormányzati elemek
Input: Bemenő erőforrás, amelyeket a költségvetésből gazdálkodók a feladataik teljesítése során használnak.	Épületek, vagyontárgyak, a működéshez szükséges személyi, dologi és felhalmozási kiadások.
Output: azon áruk, szolgáltatások összessége, amelyeket a költségvetésből gazdálkodó intézmények a feladataik teljesítése során előállítanak.	Állampolgároknak nyújtott szolgáltatások (pl. építési engedély kibocsátása). Szervezeti egységek közötti szolgáltatásnyújtás. Pl. számítógépes iktatás
Gazdaságosság: egy adott tevékenység megfelelő színvonalon való ellátása mellett felhasznált erőforrások költségének minimalizálása.	Ha az adott intézmény a pl. a szükséges méretű épületben működik, illetve a megfelelő minőségű árut vagy szolgáltatást a legalacsonyabb áron szerezik be.
Hatékonyság: egy adott tevékenység eredményei és az eredmény elérése érdekében felhasznált források közötti kapcsolat.	Hatékony az szolgáltatás (ügyintézés), ha azt a legkevesebb emberi erőforrás felhasználásával nyújtják, illetve az eljárások, hatás- és feladatkörök tisztázottak.
Eredményesség: egy tevékenység tervezett és tényleges eredményének viszonya, azaz a tevékenység céljai megvalósításának mértéke.	Az intézmény által nyújtott szolgáltatások mérhető módon kiváltották azt a társadalmi hatást, amit a Képviselő-testület meghatározott.

Kiemelt célok meghatározása helyi önkormányzatoknál



Ábra: Kiemelt célok meghatározása helyi önkormányzatoknál

Teljesítményértékelés céljai

Problémák

- Mit is mérjünk pontosan?
- Átültethető-e a versenyszférában alkalmazott sablon a közigazgatásra?
- Lehet-e mérni a közigazgatás hatékonyságát?
- Mit az a teljesítmény, amit jutalmazni kell? Hogyan mérhető?
- Milyen motivációs eszközöket használjanak?
- A jogi szabályozási környezet mekkora teret enged a teljesítményértékeléshez?

Célok, javaslatok

- Hatékony és eredményes, szolgáltató, ügyfélorientált ügyintézés kiépítése,
- A köztisztviselőkkel szembeni elvárások tisztázása,
- Az egyéni teljesítmények beazonosítása,
- Az egyéni teljesítményekhez igazodó ösztönzési rendszer kialakítása,
- Nyílt és együttműködésen alapuló munkakapcsolat kialakítása,
- A köztisztviselők elégedettségi szintjének növelése.

Személyes teljesítményértékelés

A köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvény 34. -a értelmében a képviselő-testületnek évente meg kell határoznia a köztisztviselőkkel szemben támasztandó teljesítménykövetelmények alapját képező kiemelt önkormányzati célokat.

A teljesítményértékelés az alábbiak szerint történik:

- *a közigazgatási szerv kiemelt céljainak meghatározása.* A helyi önkormányzat esetében a teljesítménykövetelmények alapját képező célokról a képviselő-testület dönt. (Ktv. 34. (3) bek.)
- *a köztisztviselők egyéni teljesítménykövetelményeinek meghatározása.* A helyi önkormányzatnál a jegyző az önkormányzat által kijelölt célok és a köztisztviselő munkakörének alapján évente, előre, írásban meghatározza a köztisztviselő munkateljesítményének értékeléséhez szükséges teljesítménykövetelményeket. A jegyző esetében a polgármester állapítja meg a teljesítménykövetelményeket. (Ktv. 34. (1), (4), (5), (6) bek.)
- *a köztisztviselő teljesítményének értékelése.* A köztisztviselő munkateljesítményét munkakörének és a közigazgatási szerv kiemelt céljainak figyelembevételével meghatározott teljesítménykövetelmények alapján a munkáltatói jogkör gyakorlója évente, legkésőbb a tárgyév végéig mérlegelési jogkörében eljárva írásban értékeli. A jegyző esetében a polgármester értékeli a teljesítményt, és az értékelésről tájékoztatja a képviselő-testületet. (Ktv. 34. (1), (4), (6) bek.)

A teljesítményértékelés legfőbb célja, hogy a köztisztviselők szakmai munkájának színvonala emelkedjen, munkájukat az önkormányzati szándékkal összhangban végezzék. A teljesítményértékelés megalapozza a köztisztviselők részére biztosítható magasabb anyagi elismerést, ugyanakkor a nem kielégítő teljesítményt nyújtó köztisztviselők illetményének csökkentésére is lehetőséget biztosít.

Minősítés

A Ktv. 43. (4) bekezdése szerint a hivatali szerv vezetője a megállapított személyi juttatások előirányzatán belül tárgyévet megelőző év szakmai munkája értékelése alapján - ide nem értve, ha a köztisztviselő kinevezése év közben történik, vagy áthelyezésére kerül sor - a tárgyévre vonatkozóan a köztisztviselő besorolása szerinti fizetési fokozathoz tartozó alapilletményét – a jegyző esetében a polgármester - december 31-ig - helyi önkormányzatnál tárgyév március 1-jétől következő év február végéig - terjedő időszakra legfeljebb 30%-kal megemelheti, vagy legfeljebb 20%-kal csökkentett mértékben állapíthatja meg.

A Ktv. 34/A. (1) bekezdése szerint a köztisztviselőt előmeneteli pályáján - a reá irányadó öregségi nyugdíjkorhatár betöltését megelőző öt év kivételével - legalább négyévente és minden magasabb besorolási fokozatba sorolása előtt, vagy a köztisztviselő írásbeli kérelmére, ha az utolsó minősítése óta két év már eltelt - a teljesítményértékeléseket is figyelembe véve - minősíteni kell, feltéve, hogy a minősítési időszakban a köztisztviselő legalább egy évig a minősítő irányítása alatt dolgozott.

A minősítés a munkáltatói jogkör gyakorlójának, vagyis a jegyzőnek a feladata. Ha a jegyző e jogát átruházta, a minősítő a minősítést közvetlen felettesének - a köztisztviselővel történő ismertetése előtt - bemutatja.

A minősítés célja a köztisztviselő szakmai teljesítményének megítélése, a teljesítményt befolyásoló ismeretek, képességek, személyiségjegyek értékelése, továbbá a szakmai fejlődés elősegítése.

A teljesítményértékelésre vonatkozó jogszabályok és azok módosításai

Teljesítményértékeléshez kapcsolódó jogszabályok:

- a köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvény (Ktv.), melyet a **2001. évi XXXVI. tv.** módosított,
- a közszférában foglalkoztatottak jogviszonyáról szóló **2006. évi LXXII. törvény,**
- a Magyar Köztársaság 2007. évi költségvetését megalapozó egyes tv.-ek módosításáról szóló **2006. évi CXXI. törvény**,
- a köztisztviselői teljesítményértékelés és jutalmazás szabályairól szóló **301/2006. (XII.23.) Kormány rendelet**.

Megjegyzés: A nyugati országok közigazgatásában már régóta alkalmazott teljesítményértékelést hazánkban a köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvényt (Ktv.) módosító 2001. évi XXXVI. törvény vezette be.

A teljesítményértékelésre vonatkozó jogszabályok és azok módosításai

2006. évi LXXII. törvény

Módosította a **Ktv. 43. (4)**- ét

Az illetményeltérítésről a köztisztviselő szakmai munkájának értékelésével kell dönteni.

Ktv. 43. . (2)

Megszűntette a teljesítményértékelés elmulasztásának következményére vonatkozó szabályt.

Hatályon kívül helyezte azt a rendelkezést

Amely szerint a teljesítményértékelésre vonatkozó szabályokat nem kell alkalmazni, amennyiben a köztisztviselő munkavégzésének időtartama tárgyévben nem haladta meg a 6 hónapot.

2006. évi CXXI. törvény

Amely az új teljesítményértékelési rendszer törvényi alapjait határozta meg.

301/2006. (XII.23.) Korm.rendelet

Amely a törvényi szabályozást kiegészítve a köztisztviselői teljesítményértékelés és a jutalmazás szabályairól szól.

Teljesítményértékelés a központi igazgatásban - MINTA

Teljesítményértékelés céljai

Az új típusú fejlesztésközpontú, kompetencia alapú egyéni teljesítményértékelés évente ismétlődő célmeghatározás; és strukturált formában adott visszacsatolás. A vezető által támogatott és figyelemmel kísért, a permanens fejlődést szolgáló folyamat.

Részei: önértékelés, vezetői előértékelés, és ezek összehasonlítása.

MIT?

Azt fejezi ki, hogy a kiemelt célok/feladatok, az év közben kapott többletfeladatok, és a munkaköri leírásban foglalt feladatok közül mit sikerült az elvárt színvonalon, eredménnyel, illetve határidőre megvalósítani.

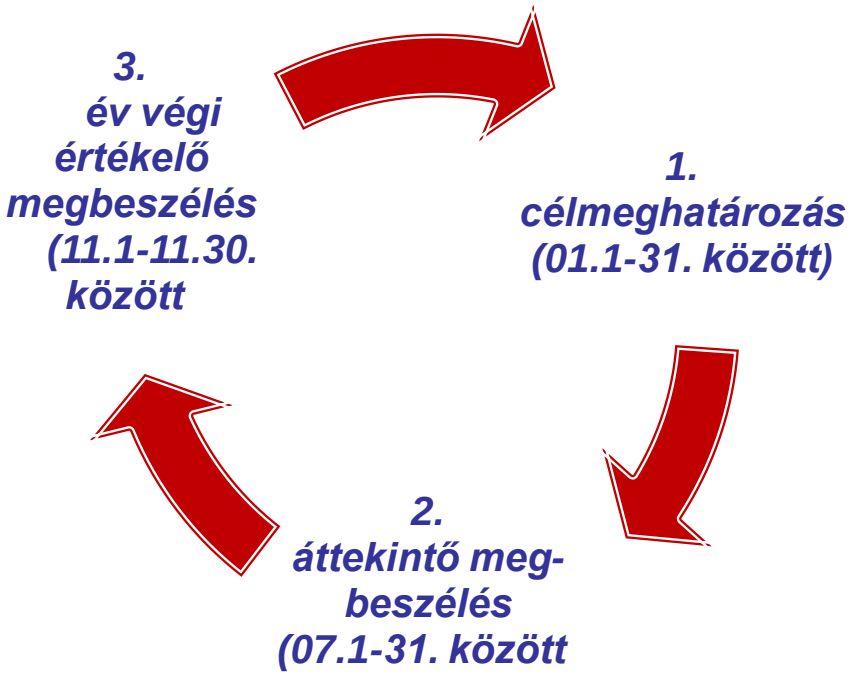
HOGYAN?

Azt fejezi ki, hogy a kiemelt célokat, a többletfeladatokat és a munkaköri leírásba foglaltakat hogyan, milyen norma- érték- és prioritási rendszer szerinti magatartással sikerült megvalósítania a dolgozónak.

Kifejezője: a kompetencia

Az értékelés folyamata

Egyéni célok és szervezeti célok összehangolása



Abban az esetben, ha az értékelt közszolgálati jogviszonya év közben, január 31. után keletkezik, úgy a jogviszony keletkezésétől számított 30 napon belül kell a köztisztviselő számára az egyéni teljesítménycélokat, követelményeket.

Teljesítményértékelés a központi igazgatásban - MINTA

Az értékelés folyamata

AZ EGYÉNI CÉLOK MEGHATÁROZÁSA

- Minden köztisztviselő számára legalább öt egyéni kiemelt célt kell meghatározni
- Figyelembe kell venni a köztisztviselő javaslatát is
- A célok év közben módosíthatók -> írásbeliség!
- Év közben többletcél is megállapítható
- Határidő: január 31.
- Ha a jogviszony év közben jelentkezik, a célokat a jogviszony keletkezésétől számított 30 napon belül kell kitűzni

FÉLÉVES ÁTTEKINTŐ MEGBESZÉLÉS

- Megbeszélés értékelt köztisztviselő és értékelő vezető között,
- A kitűzött célok féléves teljesítéséről,
- Július 1-31. között,
- Megtörténtét az értékelő lapon, írásban kell rögzíteni.

ÉV VÉGI KOMPLEX ÉRTÉKELÉS

- Évente egyszer, XI.1-XI.30. között megvalósuló értékelő megbeszélés, amely
- közös tevékenység értékelt köztisztviselő és értékelő vezető között, ahol
  - ✓ az értékelt önmagát értékeli,
  - ✓ az értékelő előértékel.
- Teljes visszacsatolás, amely magában foglalja a korában elvégzett részértékelések eredményét.
- Szóban és írásban, a teljesítményértékelő lapon indokolni kell
- Az értékelést követően javaslat a jutalmazásra

JUTALOM

A munkáltatói jogkör gyakorlójának az értékelő vezető javaslata alapján az egyéni teljesítményalapú jutalom összegét az ún. kötelező eloszlásra, valamint a jutalom mértékére vonatkozó előírások figyelembe vételével kell megállapítania.*

*A 301/2006 (XII.23.) Kormányrendelet a jutalommal kapcsolatban kizárólag a minisztériumok vezetőire és a köztisztviselőire tartalmaz rendelkezéseket. Várható azonban, hogy a kormányhivatalok, központi hivatalok, illetve a központi államigazgatási szervek területi és helyi szerveinek köztisztviselőire is irányadó szabályokkal fog kiegészülni a szabályozás.

A TELJESÍTMÉNY JUTALOM KÖTELEZŐ ELOSZLÁSI TÁBLÁZATA

Összteljesítmény	*Kötelező eloszlás (munkavállalók %-ban)*
Kivételes teljesítmény	***0-10%***
Magas szintű teljesítmény	***20-30%***
Elvárt, jó teljesítmény	***50-60%***
Fejlesztés szükséges	***0-10%***

IDŐARÁNYOS JUTALOM

Főszabály szerint nem fizethető jutalom, ha az értékelt nem rendelkezik legalább három hónap közszolgálati jogviszonnyal és teljesítményértékeléssel!

Kivéve, ha az értékelésre a köztisztviselőnek fel nem róható okból nem került sor.

Ha közszolgálati jogviszony év közben szűnik meg, a jutalmat az utolsó munkában töltött napon előrehozott értékelés alapján, időarányosan ki kell fizetni.

EGYÉNI ÉS/VAGY SZERVEZETI CÉLOKAT ÉRTÉKELJÜNK/JUTALMAZZUNK?

Csak egyéni célok

- ✓ Általában nem befolyásolja, hogy milyen rendszerben számítják az egyéni jutalmat
- ✓ Csak az egyén szerepe kerül értékelésre és jutalmazásra
- ✓ Csökkenti a csapatszellemet – belső versengést hív életre (ha a jutalomkeret képzés szabályozott)
- ✓ A szervezeti egységek közötti differenciálás hiánya elfedi a valós egyéni teljesítmények közötti differenciát

Szervezeti célok és egyéni célok

- ✓ Előre meghatározott típusú keretképzési szabályok esetében működőképes
- ✓ Két lépcsős célkitűzés – két lépcsős értékelés
- ✓ Javítja a csapatszellemet és a szervezeti célok megvalósulásának valószínűségét

Helyzetértékelés

A Polgármesteri Hivatalban eddig teljesítménymérés és mutatószám-rendszer még nem került kialakításra sem papír alapon, sem informatikai szoftver bevezetése által. A gyakorlati tapasztalatok alapján a hivatal szervezete „olajozottan” működik, az Szervezeti Működési Szabályzatban világosan körülhatárolják az egyes vezetői hatásköröket..

A Hivatal felépítése jól áttekinthető, az egyes irodák felelősei és feladatai tisztázottak.

Az önkormányzat – valamint a Hivatal – költségvetése kiegyensúlyozott, kellő szakértelemmel látják el a gazdálkodási feladatokat.

A Hivatal dolgozóinak teljesítményértékelése megoldott, személyes visszacsatolásokat többnyire a jegyzőtől, aljegyzőtől, irodavezetőktől kapnak.

Komplex szervezetfejlesztés megvalósítása Törökszentmiklós Város Önkormányzatánál

Pénzügyi és gazdasági területek meghatározott szempontú vizsgálata

2010

Projektvázlat

1. Vezetői egyeztetés

Az egyeztetés során elhangzott problémák:

- Kiemelkedő problémák nem merültek fel.

2. Célok, elvárások

Konkrét elvárások nem fogalmazódtak meg az adott cím alatt.

3. Feladatok

1. Stratégiai tervezés és éves költségvetés összekapcsolása
2. Új típusú költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazása , illetve a pénzügyi költségvetés végrehajtás ellenőrzésének javítása (képzés keretében)

ÁROP

Tartalomjegyzék

Bevezetés	4
Gazdasági-pénzügyi felelősségvállalás szabályozottsága	14
Stratégiai tervezés és éves költségvetés összekapcsolása	26
Költségvetés tervezésének és elfogadásának folyamata	35
Stratégia és szakpolitikai prioritások	39

Bevezetés

Az Önkormányzat nyertes AROP pályázatának egyik szegmensét képezi a Polgármesteri Hivatal gazdasági és pénzügyi feladataival összefüggő tevékenységének, adott szempontból történő áttekintése. Jelen esetben a vizsgálat célja nem valamiféle ellenőrzés és/vagy számonkérés, hanem a meghatározott tevékenység áttekintése, felmérése, s javaslatok tétele.

A kijelölt területek felmérése, helyzete a következő lépésekben történt:

1. Rendelkezésünkre bocsátott dokumentumok begyűjtése és informálódás, információszerzés.
2. Személyes megbeszélés, riportozás.
3. A kijelölt tevékenység-csoportok folyamatainak, elemeinek, szabályainak tanulmányozása.
4. Vonatkozó szabályzatok tanulmányozása

Jelen, helyzetfelmérő szakaszban azt vizsgáltuk meg, hogy a pénzügyi felelősségvállalás szabályozása hogyan, milyen formában és milyen tartalommal történik. A felelősségvállalási rend az önkormányzatoknál általában szabályzatokban jelenik meg, változó dominanciával. Olykor alig van rá utalás, más esetben erőteljesen kidomborítják. Akkor működik jól a rendszerben a felelősségvállalás, ha és amennyiben ott és azon a helyen van, ahol azt a rendszer folyamatai igénylik, illetve a megfelelő kompetenciájú és kellő hatáskörrel felruházott személy a felelősségvállaló.

Pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozottsága

Feladat definiálás és körülhatárolás

A pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozottsága azt jelenti, hogy a pénzügyi és gazdasági folyamatokban jelen vannak-e kellő számban és a megfelelő helyen - a döntési pontokban lévő olyan kontrollok, amelyek alkalmasak a tevékenységben lévő felelősségek diverzifikálására és érdemben való működtetésére, és megfelelően rögzítve vannak-e a szükséges szabályzatokban.

Ennek egyik legfontosabb dokumentuma a Törökszentmiklós Polgármesteri Hivatala Gazdálkodási Szervezetének Gazdálkodással összefüggő feladatainak Ügyrendje. Az Ügyrend a központi és a helyi jogszabályok, sajátosságok alapján határozza meg Hivatal gazdasági szervezetének feladatait, a gazdálkodással összefüggő feladat- és hatásköröket.

Tartalma szerint foglalkozik a következő területek szabályozásával:

- az éves költségvetés tervezése,
- az előirányzat módosítás,
- az üzemeltetés, fenntartás, működtetés, beruházás,
- a vagyon használat, hasznosítás,
- a munkaerő-gazdálkodás,
- a pénzkezelés, a pénzellátás,
- a könyvvezetés,
- a beszámolási kötelezettség, valamint az adatszolgáltatás.

A költségvetés tervezés felelősségi rendje

Feladat	Felelős	Közreműködők
Költségvetési javaslat összeállítása	Jegyző Gazdasági Iroda - Irodavezető	
Mutatószámok begyűjtése, felülvizsgálata, továbbítása az Igazgatósághoz	Gazdasági Iroda - Irodavezető	
Költségvetési rendelettervezet elkészítése	Jegyző	•Gazdasági Iroda vezetője •számviteli csoportvezető, •pénzügyi csoportvezető •gazdasági referens.
Intézmények tájékoztatása	Jegyző	
Végleges költségvetés tervezése	Gazdasági Iroda - Irodavezető	
Javaslat az előirányzat átcsoportosítására és módosítására	Gazdasági Iroda - Irodavezető	
Előirányzat módosítások nyilvántartása	Pénzügyi csoportvezető	

Vagyongazdálkodási feladatok felelősségi körei

Feladat	Felelős
Vagyonnyilvántartás	Városfejlesztési Iroda - Irodavezető
Vagyonnal kapcsolatos teljes körű, részletes nyilvántartási rendszer kialakításáért és folyamatos, naprakész vezetése	Városfejlesztési Iroda - Irodavezető
Zárszámadáshoz csatolt vagyonkimutatás elkészítése	Számviteli csoportvezető
Ingatlanvagyon nyilvántartás és adatszolgáltatás	Városfejlesztési Iroda – Irodavezető által kijelölt személy (jegyző aláírásával)

Költségvetés végrehajtásával összefüggő feladatok

Feladat	Felelős
Kötelezettségvállalás nyilvántartása	Számviteli csoportvezető
Érvényesítés	*Érvényesítést a gazdasági szervezet vezetője, illetve a jegyző által írásban megbízott, legalább középfokú iskolai végzettségű és emellett pénzügyi-számviteli képesítésű dolgozó végezhet.*
Utalványozás	Számviteli csoportvezető
Ellenjegyzés	Az ellenjegyzési jogkört a kötelezettségvállalás, utalványozás, ellenjegyzés, érvényesítés rendjének szabályzatában felhatalmazott személyek gyakorolják.
Szakmai teljesítési igazolás	Szakmai teljesítés igazolásának részletes rendjét a kötelezettségvállalás, utalványozás ellenjegyzés érvényesítés rendjéről szóló szabályzat rögzíti

Stratégiai tervezés és éves költségvetés összekapcsolása

Feladat definiálás és körülhatárolás

Abban a jó esetben, ha van stratégia, és van stratégiai tervezés egy szervezetnél, s önkormányzati szférában erre különösen nagy igény lenne, akkor annak akkor lesz és van realitása, amennyiben a költségvetés tervezésénél a stratégia tartalma által indukált költségvonzatokat betervezik a költségvetésbe. Ez nemcsak a költségvetés aktuális számait fogja módosítani, hanem, éppen stratégiai mivoltánál fogva, kihatással lesz a költségvetésre hosszabb távon, mind a bevételi, mind a kiadási oldalára tekintve.

Jelen feladatban azt vizsgáljuk, hogy a jelenlévő stratégiák, stratégiai célok hogyan és milyen formában kapcsolódnak a költségvetéshez. Hogyan veszik figyelembe a tervezésnél, és vannak-e mérések, számítások a jövőre, a várható adatokra vonatkozóan.

Stratégiai tervek 2007 – 2010.

Projekt	Ütemezés	Operatív Programok	Támogatás intenzitása
EGYMI egyedi projekt megvalósítása	2007	ÉAOP4.1.2.	90%
Ipari park fejlesztése			50%
Kölcsey tetőtér beépítés	2007	ÉAOP4.1.1.	90%
Petőfi általános iskola rekonstrukciója	2007	ÉAOP4.1.1.	90%
Megújuló energia bevezetése	2007	KEOP	90%
Ivóvíz minőség javítás (vízbázis)	2009	KEOP1.3.1	80%
Ivóvíz minőség javítás (vízhálózat)	2008	KEOP1.3.2.	80%
Belvízelvezető rendszer fejlesztése (hiányzó rendszerek kiépítése)	2007	ÉAOP5.1.4.	90%
Strandon egészségfejlesztési központ		ÉAOP3.1.1.	50%

Stratégiai tervek 2007 – 2010.

Projekt	Ütemezés	Operatív Programok	Támogatás intenzitása
Szociális nappali ellátás I+II. ütem	2007/2008	ÉAOP4.1.3.	90%
Városközpont rehabilitáció(új tagóvoda, városháza eredeti funkció, művház, könyvtár elhelyezés, Kossuth park rekonstrukció, stb.)	2007	ÉAOP5.1.2.	75%
Kerékpárút építése (városon keresztűl, Fegyvernekig, Pánthy mellett, Szolnok felé?)	2007/2008	ÉAOP3.1.3.	85%
Szakközépiskolák fejlesztése			90%
Bercsényi fejlesztése(tetőtér beépítés)		ÉAOP4.1.1.	90%
Szálláskapcitás építés strandon		ÉAOP2.1.2	40%
Önkormányzati utak fejlesztése (Batthyány, Deák, Széchenyi, Pánthy, Bethlen, Petőfi, Hársfás, Alatkai, Hámán Kató, Akácos, Dózsa György, EszeTamás, Bottyán János)	2007-2009	ÉAOP3.1.2.	85%

Stratégiai tervek 2007 – 2010.

Projekt	Ütemezés	Operatív Programok	Támogatás intenzitása
Hunyadi rekonstrukció	2009	ÉAOP4.1.1.	90%
Új tagóvoda		ÉAOP4.1.1.	90%
Bercsényi kollégium rekonstrukció (volt ABC)		ÉAOP4.1.1.	90%
Lukács mozgó rekonstrukció művház alapfunkciók kialakítása		ÉAOP4.1.4.	90%
Sporttelep rekonstrukciója		ÉAOP4.1.4.	90%
Piac és piaccsarnok rekonstrukció	2007	ÉAOP5.1.3.	85%
Kisléptékű közlekedés fejlesztés(járdák kialakítása, forgalomcsillapított övezetek, buszvárók, kerékpársávok, parkolók	2007	ÉAOP5.1.3.	85%
Kisléptékű közlekedés fejlesztés(belterületi kiszolgáló és lakóutak, parkolók, utak pormentesítése,	2008	ÉAOP5.1.3.	85%
Kisléptékű közlekedés fejlesztés(belterületi kiszolgáló és lakóutak, parkolók, utak pormentesítése,	2009	ÉAOP5.1.3.	85%
Közterek parkok megújítása, játszóterek, zöldfelületek megújítása	2007	ÉAOP5.1.3.	85%
Sétáló övezetek kialakítása		ÉAOP5.1.3.	85%
Közvilágítás energiatakarékos korszerűsítése		ÉAOP5.1.3.	85%
Térfigyelő rendszer kiépítése, távközlési és IKT rendszerek felszínalá helyezése		ÉAOP5.1.3.	85%
Belvízelvezető rendszer fejlesztése (csapadék tározók építése)	2007	ÉAOP5.1.4.	90%

Stratégiai tervek 2007 – 2010.

Projekt	Ütemezés	Operatív Programok	Támogatás intenzitása
Ipari park telephely és szolgáltatás bővítés	2007	GOP 3.2.	50%
Logisztikai központok és szolgáltatások fejlesztése	2007	GOP 3.2.	50%
EGYMI (járóbeteg-szakellátó hálozatok fejlesztése)	2007	TIOP 1.1.	100%
Információtechnológiai fejlesztések az egészségügyben	2007	TIOP1.3.	100%
Az iskolarendszerű oktatás informatikai fejlesztése	2007	TIOP3.1.1.	100%
Múzeum oktatási programjai	2007	TIOP3.1.2.	100%
Könyvtár dokumentumainak használata az oktatásban	2007	TIOP3.1.2.	100%
Alternatív munkaerő piaci programok, köztestületi tűzoltóknál, civileknél, közmunkások munkahelyteremtése egy önkormányzati szervezeten keresztül		TÁMOP1.4.1.	100%
(Lépj egyet előre) Szakképző iskolák képzéssel		TÁMOP2.1.1	100%
"Új pálya" program Szakképző iskolák képzéssel		TÁMOP2.3.1.	100%
Gyereksegély program		TÁMOP 5.4.2.	100%
Biztos kezdet program		TÁMOP 5.4.4.	100%
Gyerekek és fiatalokintegrációs programjai		TÁMOP 5.4.5.	100%
Első lépés programja		TÁMOP 5.5.1.	100%
A szenvedélybetegek társadalmi és munkaerőpiaci reintegrációja		TÁMOP 5.5.5.	100%
Szociális szakemberek képzése		TÁMOP 5.6.4.	100%

Stratégiai tervek 2007 – 2010.

Projekt	Ütemezés	Operatív Programok	Támogatás intenzitása
Fogyatékosok szociális és elemi rehabilitációja		TÁMOP 5.6.7.	100%
Helyi média anti-diszkriminációs műsorok		TÁMOP 5.7.4.	100%
Rekultiváció hulladéklerakó, állati hulla telep, ha nincs benne a nagyprojektben		KEOP1.1	100%
Házhoz menő szelektív gyűjtés és jármű beszerzés		KEOP1.1	100%
Állati hulla gyűjtés, megsemmisítés rendszere		KEOP1.1	100%
Házi komposztálás elősegítése		KEOP1.1	100%
Vízbázis állapotfelmérés, monitoring rendszer kiépítése		KEOP 2.3.	100%
Vízbázis védelem		KEOP 2.3.	100%
Szennyezett területek kármentesítése (REWOS telephely)		KEOP 2.4.	100%
Rekultiváció hulladéklerakó		KEOP 2.5.	100%
Rekultiváció dögkút		KEOP 2.5.	100%
Rekultiváció kommunális folyékony hulladéklerakó		KEOP 2.5.	100%
Élőhely megőrzés - Tiszapart, védett Szenttamási park fejlesztése, a védelem fokozása		KEOP 3.1.	100%
Élőhely megőrzés - földutak, állat itató kutak építése, stb.		KEOP 3.2.	100%
Erdei iskola fejlesztése (Balla)		KEOP 3.4.	100%
Hatékony energiafelhasználás		KEOP	100%
Fenntartható fogyasztás - szemléltető és tananyagok összeállítása, marketing tevékenység		KEOP6.2.	100%
Fenntartható fogyasztás - piaccsarnok és piac rekonstrukció, benne biopiac, hidrogénhajtású midibuszok, épületek környezetbarát átalakítása		KEOP 6.2.	100%

Költségvetés tervezésének és elfogadásának folyamata

Az önkormányzatoknál a költségvetés tervezése és elfogadása meglehetősen **„szabványosított**” és jól bejáratott folyamat, amely több, meghatározott lépésből áll, egy meghatározott és záros időtartamon belül. Ezt az időtartamot jórészt a vonatkozó törvény(ek) „szabdalja” fel, pontosabban határoz meg benne határpontokat, amikorra az adott szakasz feladataival el kell készülni.

Általában szabályozzák az önkormányzatok, ugyanakkor meg kell állapítani, hogy az önkormányzati költségvetés a mai napig sokkal inkább egy **jogilag szabályozott jogi procedúra,** amelyen keresztül az önkormányzati szféra az államháztartáshoz csatlakozik, semmint, közgazdasági, pénzügyi szempontokat előtérbe helyező, a modern tervezési metódusokat alkalmazó, és a korszerű eljárásokat megvalósító folyamat és feladat lenne. Ez jelentős hátrány.

Hiába applikálják akár a legkorszerűbb informatikai eljárásokat, azokat éppen ráhúzzák a jelenleg érvényben lévő rendszerre. Így azt erősítik, és nem tudják érvényesíteni eredendő szemléletmódjukat.

Köztudott, hogy számos, jelenleg is zajló törekvés mellett is, az önkormányzati számvitel alapvetően alkalmatlan a gazdálkodást elősegítő információk előállítására, és az erőforrások jelentős, mondhatnánk legnagyobb részét a különböző adatszolgáltatási kötelezettségeknek való megfelelős, illetve a törvényi előírásoknak való megfelelés köti le, aminek eredménye az a paradox helyzet lehet, hogy az önkormányzat *törvényesen gazdálkodik rosszul*.
Fentiek okán nagyon sok múlik a helyi vezető(k) szaktudásán, szakértelmén, egyéni ambícióin, s persze nem kevésbé az adott lehetőségeken**.**

Költségvetés készítésének és elfogadásának folyamata

1.Költségvetés-tervezés előkészítése

1.Hivatalon belül

2.Intézményi hálózaton belül

3.Információáramlás módja

4.Informatikai rendszer, mint háttér

5.Terv egyeztetések

1.Módszerek (táblák stb.)

2.Adatfeltöltések

3.Koncepció kialakítása

10. Tervezési folyamat

Stratégiai tervezés és költségvetés tartalmi és eljárási összekapcsolása

A stratégiai tervezés fogalma

A stratégia a sikeres működésének záloga, lehetőséget ad arra, hogy összehangolt tervezett, célorientált lépéseket tudjon tenni, még egy bizonytalan, turbulensen változó környezetben is.

A stratégiai tervezés jelentősége

A stratégia kialakítása azon a meggyőződésen alapul, hogy a szervezetnek, ha nem is ő a fő hatótényező, lehetősége van a környezethez való viszonyát meghatározni. A stratégiával nem rendelkezők sorsa a környezetük kezében van.

A stratégiai tervezés alkalmazása

•Irányok, főbb célok meghatározása,

•Környezet és a saját erőforrások felmérése

•Konkrét lépések, programok kidolgozására.

A stratégiai személet alkalmazásának alapproblémája

Hogyan képes reagálni egy szervezet gyorsan és hatékonyan a környezet korábban soha nem tapasztalt gyors változásaira, kihívásaira? Ma már a túléléshez, sikerhez nem csupán a stratégiát szükséges módosítani (esetleg újat alkotni), hanem gyakran a szervezet megváltoztatására, sőt a szervezeti kultúra módosítására is szükség van.

Stratégiai tervezés és költségvetés tartalmi és eljárási összekapcsolása

A stratégiai tervezés alkalmazásának előnyei

A stratégiaalkotás során lényegi, jövőbeli tendenciák, folyamatok, célok meghatározása történik, koncepcionálisan. A szándékok összevetése történik a gazdasági folyamatokkal, lehetőségekkel, de kevésbé érvényesül a költségvetés fiskális, szűkítő tendenciája, tehát nagyobb a szabadság fok.

A stratégiai tervezés, stratégiavezetés fő tényezői

•a stratégiaalkotás,

•a tervezési rendszer,

•a szervezeti struktúra megalkotása,

•a kommunikációs és információs rendszer,

•az ösztönzési rendszer kidolgozása,

•valamint a szervezeti jövőkép.

A stratégiai tervezés megvalósítása

A stratégia tervezés megvalósítása akkor történik zökkenő mentesen, ha a szervezeti kultúra azt támogatja. Szervezeti kultúrán a szervezet tagjai által elsajátított, egymással megosztott értékek, felfogások, szokások, munkavégzési módok összességét értjük.

Stratégiai tervezés és költségvetés tartalmi és eljárási összekapcsolása

Stratégiai típusok

össz-szervezeti stratégia

üzleti stratégia, a közigazgatási szektorban a kötelezően, és önként vállalt feladatok jelentik

funkcionális stratégia

Stratégák

Mindazok a személyek, akik a szervezetben a stratégiai döntések meghozataláért és végrehajtásáért felelősek. s akik meghatározott képességekkel és személyiség jegyekkel rendelkeznek.

Stakeholderek

A stakeholderek kockázatviselők, mindazok az egyének és csoportok, akiknek az életére a szervezet működése jó vagy rossz hatással van. Ilyenek a dolgozók, szerződéses partnerek, szakmai hatóságok, a környezetben élő emberek, különféle érdekcsoportok, érdekképviseletek szakmai szövetségek, tanulók, megrendelők.

Jövőkép, küldetés

Annak a különlegességnek, egyediségnek, kiválóságnak a megfogalmazása, amelyik az önkormányzatot megkülönbözteti.

Stratégiai tervezés és költségvetés tartalmi és eljárási összekapcsolása

A stratégia tervezés összekapcsolása az éves tervezéssel

Kiinduló terv elkészítése

•Célok

•Szervezeti kiterjedés behatárolása

•A tervezési ciklusok viszonya a stratégiatervezéssel

•A projekt megközelítésének meghatározása

•Témakörök behatárolása

•Időtávlat

•Szerepek betöltése

•Oktatási igények

Tájékoztató ülés

Ez a módszert alaposan ismerő specialista (aki gyakran a Projektirányító vagy a Tanácsadó) és a Megbízó között zajló megbeszélés, melynek során előkészítik a stratégiatervezési projektet, és a Megbízó számára ismertetik azokat a javasolt feladatokat, melyek a stratégiatervezési módszernek az adott szervezetnél történő alkalmazásából adódnak.

Stratégiai tervezés és költségvetés tartalmi és eljárási összekapcsolása

Kiinduló ülés

A kiinduló ülésen azok vesznek részt, akik várhatólag valamilyen szerepet fognak projektben betölteni. Az ülés során a módszert alaposan ismerő specialistának, vagy a Tanácsadónak előadást kell tartania, melyben megmagyarázza a kiinduló tervezés célkitűzéseit

Kulcsemberek ülése

Az első ülésen kijelölésre került összes kulcsszereplő részt kell vegyen ezen az ülésen, azaz a Megbízó, a Projektirányító, egy-két Munkacsoportbeli tag, és a Tanácsadó (ha ez a szerep is betöltésre került). A célja az ülésnek az, hogy a stratégiatervezési projekt terjedelmének nagyságáról egy kiinduló képet nyerjen.

Felsővezetői ülés

Ezt az összejövetelt annak a vezetőnek szervezik, aki a projekt által érintett, és a szervezeti hierarchiában legmagasabb helyet foglalja el. Az Önkormányzatoknál a Polgármester, alpolgármester és Közjegyző, Pénzügyi vezető. Ajánlatos, hogy ezen a megbeszélésen vegyen részt a Megbízó, a Projektirányító és a Tanácsadó.

Az ülés feladatai közé tartozik a kulcsemberek ülésén elfogadott megállapítások bemutatása, azaz a projekt megközelítésének, szervezeti és témaköri határainak valamint időtávlatának meghatározása.

A vezető az ismertetés után reagál az elmondottakra, annak kinyilvánításával, hogy mik az ő elvárásai a projekttől. Megerősítheti a hallottakat, vagy kérheti azok módosítását is. A Munkacsoportnak fel kell jegyeznie a vezető elvárásait és megjegyzéseit.

Stratégiai tervezés és költségvetés tartalmi és eljárási összekapcsolása

További vezetőkkel történő megbeszélések

Minden egyes működési terület vezetőjével és/vagy képviselőjével találkoznia kell a Projektirányítónak, és ha ez szükséges, a módszert alaposan ismerő specialistának (vagy a Tanácsadónak) is. A találkozók célja a felsővezetői ülésen elfogadott körülmények, feltételek ismertetése, illetve a projektben kulcsszerepet betöltő személyek kiválasztása folyamatának az elindítása.

Meglevő rendszerek katalogizálása

Ez gyakran elvégezhető a Kiinduló ülésen kinevezett munkacsoport-tagok segítségével. Ekkor azon rendszerek számának áttekintése, melyek a stratégiai adattervezés körébe tartoznak. A módszer jól ismerő specialista, vagy a Tanácsadó gyakran áttekinti ilyenkor egy vagy két jellegzetes rendszer adatállományait, azért hogy elképzelése legyen a jövőbeli munkálatokról.

Stratégiai tervezés és költségvetés tartalmi és eljárási összekapcsolása

Adatok értékelése

Ezt a feladatot gyakran a módszert jól ismerő Projektirányító egymaga végzi, esetleg a specialista, vagy a Tanácsadó segítségével. Az eddig összegyűjtött adatok, illetve a kitűzött feltételrendszer ismeretében megbecslésre kerül:

•a Munkacsoportbeli személyek kívánatos száma és képzettsége,

•a vezetők és interjúalanyok számára tartandó ismertetések száma és szintje,

•ha szükséges, a módszerhez kapcsolódó oktatás(ok), képzés(ek) részletei,

•a stratégiai adattervezés során alkalmazandó technikák köre,

•külső szakértők bevonása szükségességének a szintje.

Ismertetés, módosítás

Az adatok értékelésének az eredményeit informális módon bemutatják a Munkacsoport tagjai számára, melynek eredményeképp ezek módosulhatnak.

Időigény felmérése

A Munkacsoportnak meg kell becsülnie a projekt kulcsfeladatainak az időigényét, beleértve ebbe az erőforrás-felhasználást és a járulékos költségeket is.

Kiinduló terv

A Projektirányítónak el kell készíteni a lehető legrövidebb formátumban egy jelentést (a kiinduló projekttervet), mely a kiinduló tervezési munkák eredményeit tartalmazza.

Stratégiai tervezés és költségvetés tartalmi és eljárási összekapcsolása

A tervezés véglegesítése

Általában a projekt indulása és a kezdeti tervezés befejezésének időpontja között van némi időeltérés. Ez alatt az idő alatt kell a projekt tervét véglegesíteni, melyet vagy a Tanácsadóval, vagy nélküle kell elvégezni.

Adatgyűjtés

Az adatgyűjtés során az adatokat öt témakörben gyűjtjük, úgymint:

- szervezeti egységek és felépítésük,
- személyek és szerepeik,
- működési területek,
- tevékenységek az egyes működési területeken,
- a tevékenységeket támogató jelenlegi rendszerek.

Szervezeti egységek és felépítésük

Az adatgyűjtés során feljegyezzük a szervezeti egységeket, és a közöttük fennálló hierarchikus kapcsolatokat.

Személyek és szerepek

A projekt szempontjait szem előtt tartva, csak azoknak a személyi adatainak feljegyzésében vagyunk érdekeltek, akik majd részt vesznek az interjúkon. A konkrét személyek megkérdezését a szervezetben betöltött szerepe teszi indokolttá, ezért jegyezzük fel minden egyes személy szervezeti egységét.

Stratégiai tervezés és költségvetés tartalmi és eljárási összekapcsolása

Működési területek

Ennek a lépésnek az a célja, hogy a tanulmányozandó szervezetet a megfelelő működési területekre bontsuk. Az első próbálkozások eredményei a későbbi elemzések során esetleg módosulhatnak. A stratégiai tervezés során azonosított működési területeket a szolgáltatások szerint kell megfeleltetni, melyeket a szervezet megbízóinak és ügyfeleinek nyújt.

Tevékenységek

A stratégiai tervezés során a működési területeket tovább bontjuk az ott végzett tevékenységekre. A legtöbb szervezeti egységben, a szolgáltatási tevékenységeket egy (időben) szekvenciális "láncként" képzelhetjük el.

Az adatok rögzítése

Több lehetőség áll rendelkezésre a stratégiatervezés során előálló adatok tárolására:

- célirányos szoftver alkalmazása,
- kézi dokumentálás,
- saját, célirányos szoftver elkészítése.

Stratégiai tervezés és költségvetés tartalmi és eljárási összekapcsolása

Kereszthivatkozások

Ha az alapadatok már rendelkezésre állnak, akkor lehetővé válik különböző kereszthivatkozások elkészítése:

- működési területek és tevékenységek között,
- tevékenységek és rendszerek között,
- működési területek/szolgáltatási területek és szervezeti egységek között.

Előírt termékek

Az irányelvekben felsorolt jelentések közül a „Behatárolási tanulmány" teljes egészében elkészíthető. Ennek alapjául elsősorban a stratégiatervezési projekt terve szolgál, ahol minden releváns információ fellelhető

Stratégiai tervezés és költségvetés tartalmi és eljárási összekapcsolása

A költségvetési tervezés megvalósítása a stratégiai tervezésre alapozva

Az Önkormányzat gazdasági programja jelenti az „úgynevezett” stratégiát a Hivatal számára, hiszen ez a program helyi szinten határozza meg mindazon célkitűzéseket, feladatokat, melyek a költségvetési lehetőségekkel összhangban a helyi társadalmi, környezeti, gazdasági adottságok átfogó figyelembe vételével az önkormányzat által nyújtandó kötelező és önként vállalt feladatok biztosítását, fejlesztését szolgálják.

Ugyan így a költségvetési koncepció készítése során törekedni kell a gazdasági koncepcióban megfogalmazott célok, szándékok számszerűsítésére, figyelembe vételére természetesen az időközben megváltozott környezethez, realitásokhoz illeszkedően.

A költségvetési koncepciót az **állami költségvetés** irányelvei a **makrogazdasági folyamatok** előrejelzései a **Pénzügyminisztériumi tájékoztatók**, az **önkormányzat bevételi forrásai**, valamint az ismert **kötelezettségek**, és az **előző évi tényadatok** figyelembe vételével kell összeállítani.

A koncepciót a polgármester terjeszti a képviselő-testület elé.

Stratégiai tervezés és költségvetés tartalmi és eljárási összekapcsolása

A költségvetési tervek kialakítása

A költségvetési koncepcióban elfogadott irányelvek alapján a költségvetés tervezés első lépéseként a **költségvetést megalapozó helyi rendeletek módosítása a** feladat.

Ezt követően kell lefolytatni a **terv-egyeztetéseket** a költségvetésért felelős hivatali vezetők irányításával a polgármesteri hivatal valamennyi szervezeti egységével, az önállóan működő és az önállóan működő és gazdálkodó intézményekkel, az önkormányzat által alapított gazdasági társaságokkal, valamint a helyi érdekegyeztető tanács tagjaival. A költségvetés készítése során figyelembe kell venni a képviselő-testület által – a tárgyévi költségvetéssel kapcsolatban – hozott határozatokat, valamint az elkötelezettségeket tartalmazó belső szabályzatokat is.

A **bevételek tervezése** során elkülönítetten kell kimutatni a működési bevételeket, a felhalmozási és tőkejellegű bevételeket, a támogatásértékű bevételeket (ezen belül elkülönítetten az EU-s forrásból pályázott bevételeket) és támogatásokat, az átvett pénzeszközöket, valamint a hitelek és kölcsönök visszatérülését és a pénzforgalom nélküli bevételeket.

A **kiadások tervezésénél** a koncepcióban megfogalmazott irányelvek betartása, és a költségvetés egyensúlyának megtartása a fő cél.

Stratégiai tervezés és költségvetés tartalmi és eljárási összekapcsolása

A tervegyeztetésekről irodánként, intézményenként jegyzőkönyv készül, (szakfeladat és főkönyvi szám bontásban) melyek összesítve, rendelet tervezet formájában kerülnek a képviselő-testület elé beterjesztésre. A rendelet tervezetben a kisebbségi önkormányzatok határozati változatlan tartalommal kerülnek beépítésre. A rendelet tervezetet a bizottságok megtárgyalják, módosító, kiegészítő javaslataikat határozatba foglalják. A képviselő-testület a rendelet tervezetet megtárgyalja, határozataik a tervezeten átvezetésre kerülnek, mely alapján elkészül a végleges eredeti költségvetési rendelet.

Komplex szervezetfejlesztés megvalósítása Törökszentmiklós Város Önkormányzatánál

Környezetbarát közbeszerzési gyakorlat bevezetése

2010

Projektvázlat

1. Vezetői egyeztetés

A Hivatal vezetése részéről a közbeszerzés és a pályáztatás jelenlegi rendszerének és működésének felmérésére vonatkozóan fogalmazódott meg elvárásuk, valamint a környezetbarát közbeszerzési gyakorlat bevezetésének lehetőségét kérték felvázolni.

3. Feladatok

- a közbeszerzés gyakorlati képének szervezeti szintű áttekintésének előkészítése a szakértői tanulmányhoz
- A közbeszerzési szabályzat áttekintése
- környezetbarát közbeszerzési gyakorlat áttekintése

ÁROP

Tartalomjegyzék

Bevezetés 4

Közbeszerzés és környezet 5

Környezetbarát közbeszerzés 6

Zöld közbeszerzés szervezése 8

Bevezetés

.

A fenntartható fejlődés az Európai Unióról szóló szerződésbe 1997-ben tortent belefoglalása ota az EU egyik legfőbb célja. 2000-ben **Lisszabonban az EU vezetői** megfogalmaztak azon céljukat, hogy az EU-t *„a világ legversenyképesebb tudásalapú gazdaságává tegyék, amely képes fenntartható gazdasági fejlődést elérni, úgy, hogy több és jobb munkahelyet és nagyobb társadalmi kohéziót teremt” 2010-re.*

A lisszaboni stratégiát kiegészítettek egy harmadik, környezetvédelmi pillérrel az **EU fenntartható fejlődési stratégiájának a 2001-es** göteborgi Európai Tanács alkalmával történő elfogadása után. Ez stratégia fordulópontot jelentett. A cél az volt, hogy a környezetvédelemre fordított megfelelő figyelem tanúsítása során mozdítsak elő a gazdasági növekedest és a társadalmi kohéziot.

Ennek megfelelően a környezetvédelmi célokat azok gazdasági és szociális hatásai szerint kell súlyozni, annak érdekében, hogy lehetőség szerint „nyertes” megoldások kerüljenek kidolgozásra a gazdaság, a foglalkoztatás es a környezetvédelem számára egyarant. 2002-ben a Tanács es az Európai Parlament elfogadta a **6. Környezetvédelmi Cselekvési Programot,** amelyben meghatároztak az EU-ra vonatkozó környezetvédelmi cselekvési irányokat a következő tíz évre vonatkozólag, és megszabtak négy olyan elsőbbségi területet, amelyen sürgős cselekvésre van szükség: klimavaltozas, természet es biodiverzitas, erőforras-gazdalkodas, környezet es egészség.

Közbeszerzés és környezet

Milyen kapcsolat áll fenn a közbeszerzés és a környezet között?

.

A hatóságok Európában fontos fogyasztók, az EU bruttó hazai termékének 16%-át költik el (ami megegyezik Németország bruttó hazai termékének felével). Felhasználván vásárlóerejüket, olyan termékek és szolgáltatások vásárlására, amelyek a környezetre is tekintettel vannak, jelentős mértékben járulhatnak hozzá a fenntartható fejlődéshez.

A zöld szemléletű közbeszerzés olyan területekre terjed ki, mint az energia hatékony számítógépek és épületek, környezetvédelmi szempontból fenntartható előállítású fából készülő irodai berendezések, újrafelhasznált papír, elektromos autók, környezetbarát tömegközlekedés, bio-élelmiszerek forgalmazása menzákon, megújuló energiaforrásokból származó áram, a legkorszerűbb megoldásokat alkalmazó légkondicionáló berendezések beszerzése.

A zöld szemléletű beszerzés lényege, hogy példát mutat, és befolyásolja a piacot. A hatóságok a zöld szemléletű közbeszerzés támogatása által ösztönzést adhatnak az iparnak zöld technológiák kialakítására. Egyes termék-, építési, illetve szolgáltatási szektorokban különösen nagy lehet ennek hatása, mivel a közbeszerzés keretében vásárlók jelentős piaci részesedést képviselnek (számítógépek, energia hatékony épületek, tömegközlekedés stb.).

Környezetbarát közbeszerzés

.

A Gazdasági Együttműködési es Fejlesztési Szervezet (**OECD) kereten belul a tagallamok kidolgoztak egy** tanácsi ajánlást „a közbeszerzés környezetvédelmi teljesítményének növelése érdekében”.

Az Európai Bizottság 2001. július 4-i **értelmező közleményében** meghatározta a közösségi jog által kínált lehetőségeket a környezetvédelmi megfontolásoknak a közbeszerzési eljárásokba történő integrálása tekintetében. Az Európai Bíróság tovább tisztázta ezeket a lehetőségeket. A 2004. március 31-en elfogadott **közbeszerzési irányelvek** rendezik es kiegészítik a jogi környezetet. A rendelkezéseikben és a preambulum bekezdéseiben külön megemlítik a környezetvédelmi megfontolásoknak a technikai előirasok kivalasztasasi es odaitelesi felteteleibe es a szerződéses rendelkezésekbe való beépítésének a lehetőséget.

Bar az irányelvek csak az olyan közbeszerzési szerződésekre vonatkoznak, amelyek becsült értéke meghalad egy bizonyos küszöböt (amint az az irányelvekben áll), a Bíróság döntése értelmében az Európai Unióról szóló szerződésben foglalt egyenlő elbánással es áttekinthetőséggel, továbbá áruknak a tagállamok közötti szabad áramlásával, a szabad letelepedéshez való jog gyakorlásával es szolgáltatások nyújtassanak szabadságával kapcsolatos alapelvek az e küszöbértékek alá eső szerződésekre vonatkozik.

Zöld szemléletű beszerzési stratégiák lépései

A zöld szemléletű beszerzési politika semmilyen strukturális változást nem igényel a szerződéskötő hatóság részéről. E politikának a gyakorlatba ültetéséhez **először stratégiai tervezésre van szükség**: *képzés megszervezésére a beszerző személyzet számára,* a *környezetvédelmi információhoz való hozzáférés biztosítására*, valamint *prioritások megállapítására* a zöld szemléletű beszerzéshez leginkább alkalmas szerződés kiválasztásához. Amikor mindez megtörtént, a szerződéskötő hatóságok abban a helyzetben lesznek, hogy megfelelőképpen megszervezhetik a zöld közbeszerzési eljárást.

1. Képzési igény meghatározása
2. Általános prioritások meghatározása közbeszerzés zöld szemléletűvé tételéhez
   - Több lépcsős meghatározás
   - Környezeti hatás átgondolása
   - Egy, v több környezeti problémára való koncentrálás
   - Környezetvédelmi szempontból a legmegfelelőbb alternatívák elérhetőségének és költségének átgondolása
   - Adatok rendelkezésre állása.
   - Érthetőség figyelembe vétele
   - Technológiai fejlődés figyelembe vétele
   - Tudományosan helytálló életciklus-megközelítés alkalmazása

Zöld közbeszerzés szervezése

A közbeszerzés szervezése

Zöld Közbeszerzés

Ahhoz, hogy a környezetvédelmi politika működhessék, alapvető fontosságú megvizsgálni magát a közbeszerzési folyamatot. A zöld szemléletű közbeszerzési politika, ha azt nem körültekintően valósítják meg, olyan gyakorlati mozzanatokon fulladhat kudarcba, mint pl. az, hogy mikor alkalmazzuk, kivel kapcsolatban, és milyen feltételeket alkalmazzunk.

A közbeszerzési eljárás jellege

A közbeszerzés lényegileg kereslet és kínálat illesztése, hasonlóan bármely magánbeszerzési eljáráshoz, az egyetlen különbség az, hogy a szerződéskötő hatóságok különös körültekintést kell, hogy tanúsítsanak a szerződések odaítélésekor. Ennek oka, hogy ezek állami szervek, amelyeket az adófizetők pénzén tartanak fenn.

E különös körültekintést két fő alapelvre lehet „lefordítani”:

• az értékarányosan a legkedvezőbb árú ajánlat kiválasztása,

• korrekt eljárás.

Az értékarányosan a legkedvezőbb árú ajánlat

A szerződéskötő hatóságok felelősek azért, hogy az adófizetők pénzéért értékarányosan a legkedvezőbb árú ajánlatot részesítsék előnyben, minden egyes beszerzéssel kapcsolatban. Az értékarányosan a legkedvezőbb árú ajánlat nem feltétlenül a legolcsóbb megvásárlását jelenti, hanem azt, hogy *a meghatározott paraméterek szerint a legjobb üzletet* kösse meg. A környezet védelme e paraméterek egyike lehet, ezért a többiek mellett egyenlő tényezőként jelenhet meg a szerződés odaítélése során. Tehát az értékarányosan a legkedvezőbb ajánlat nem zárja ki a környezetvédelmi megfontolásokat.

Korrekt

A korrekt eljárás a belső piac elveinek követését jelenti, amely a közbeszerzési irányelvek és az ezen irányelveken alapuló nemzeti jogszabályok alapját képezi. Ezen alapelvek közül a legfontosabb az **egyenlő elbánás elve, ami azt jelenti, hogy** a versenytársaknak egyenlő esélyeik vannak a szerződésért folytatott versenyben. Az egyenlő esélyek és egyenlő lehetőségek biztosítása érdekében az **áttekinthetőség elvét is alkalmazni kell.**

KÉRDŐÍVEK ELŐLAP

I. FEJLESZTÉSI-ELEMZÉSI MODUL

Interjúterv
2010. május 10 – május 21.

Állapot	Név	Beosztás	Témák	Szakértő	Időpont
Egyeztetve	**Dr. Juhász Enikő**	Polgármester asszony	- Az önkormányzat stratégiai szintű megközelítése - Elvárások megfogalmazása a projekttel kapcsolatban	Méreg Gábor vezető szakértő	2010. május 14. (péntek) 10,00
Egyeztetve	**Dr. Varga Imre**	Jegyző	- Hivatalt érintő szempontok - Intézmények - Elvárások megfogalmazása a projekttel kapcsolatban	Méreg Gábor vezető szakértő	2010. május 14. (péntek) 11,30

Állapot	Név	Beosztás	Témák	Szakértő	Időpont
Egyeztetés alatt	**Marsi Péter**	Városfejlesztési Iroda Irodavezető	- Közbeszerzések - Vagyongazdálkodás - Projektmenedzsment	Méreg Gábor vezető szakértő	2010. május 17-i hét.
Egyeztetve	**Dr. Horváth Eszter**	Igazgatási és Okmányiroda Irodavezető	- Hatósági folyamatok és eljárások - Folyamatelemzés	Guttmann Edith szakértő	2010.május 13. (csütörtök) 13,00
Egyeztetve	**Hegedűs Róza**	Gazdasági Iroda Irodavezető	- Gazdasági, pénzügyi folyamatok - Folyamatelemzés	Guttmann Edith szakértő	2010.május 13. (csütörtök) 9,00
Egyeztetve	**Gál István**	Szociális és Gyámügyi Iroda Irodavezető	- Hatósági folyamatok és eljárások - Folyamatelemzés	Guttmann Edith szakértő	2010.május 13. (csütörtök) 10,30

A KBG Consulting, mint a project megvalósítója, az Ön segítségét szeretné kérni az alábbi kérdőívvel a felmérés-elemzés modulban. Kérjük, válaszoljon a következő kérdésekre, ill. jelölje a megfelelő állításokat értelemszerűen. Válaszai összesítve kerülnek majd ismertetésre.

Szíves együttműködését előre is megköszönve, tisztelettel:

Guttmann Edith
KBG Consulting

KOMMUNIKÁCIÓ, EGYÜTTMŰKÖDÉS, KOORDINÁCIÓ KÉRDŐÍV

		Igen	Nem
1.	A hivatal meghatározta-e dokumentált formában a belső kommunikáció formális eszközeit.	☐	☐
2.	Kialakították, és megfelelően működtetik a szervezeten belül felhalmozott információk belső továbbításának és feldolgozásának rendszerét?	☐	☐
3.	Meghatározták-e a hivatali megbeszélések összehívásának rendjét, folyamatát, felelőseit?	☐	☐
4.	Tartanak-e meghatározott időközönként un. vezetői értekezleteket? Ha igen, milyen rendszerességgel?	☐	☐
5.	Dokumentálják-e az értekezleten elhangzottakat, készítenek-e jegyzőkönyvet?	☐	☐
6.	Tartalmazza-e a jegyzőkönyv a feladatokat, felelősöket és a határidőket?	☐	☐
7.	Tartanak-e visszaellenőrzést a feladatok végrehajtásáról?	☐	☐
8.	Meghatározták-e dokumentált formában a hivatalon belüli együttműködés és koordinációi formáit?	☐	☐
9.	Meghatározták-e dokumentált formában a hivatalon belüli együttműködés és koordináció területeit?	☐	☐
10.	Meghatározták-e dokumentált formában a hivatalon belüli együttműködés és koordináció felelőseit?	☐	☐
11.	Meghatározták-e dokumentált formában a hivatalon belüli elektronikus levelezés szabályait?	☐	☐
12.	Meghatározták-e a hivatalon belüli információáramlás folyamatát, módszereit és eszközeit?	☐	☐

13. Egyértelműen meghatározták-e a munkatársak feladatkörét, munkaköri leírását? ☐ ☐

14. Meghatározták-e a helyettesítés rendjét? ☐ ☐

15. Az együttműködést igénylő feladatok végrehajtása során alkalmazzák-e a projektmenedzsment módszertanát, eszközeit? ☐ ☐

16. Tartanak-e oktatásokat, tréningeket a projektszemlélet kialakítására, megerősítésére? ☐ ☐

17. Van-e belső utasítás, rendelet a szervezeti egységek (köztisztviselők) közötti megkeresések gyors és szakszerű intézésére ☐ ☐

18. Van-e eljárásuk a több területet érintő lépviselő-testületi, bizottsági határozatok összehangolt előkészítésére és végrehajtására ☐ ☐

19. Támogatja-e informatikai alkalmazás a munkatársak együttműködését, a koordinációs tevékenységet? ☐ ☐

20. Alkalmaznak-e közös adatbázist az együttműködés támogatására? ☐ ☐

21. Alkalmaznak-e belső portált (intranet) az együttműködés támogatására? ☐ ☐

Összességében:
Hatékonyan működik-e a belső kommunikáció, együttműködés és koordináció a hivatalban?

☐ Igen ☐ Részben ☐ Nem

Amennyiben nem, vagy részben hatékony, milyen mértékű az eltérés? Értékelje a hatékonyság mértékét egy 1-10-ig terjedő skálán (1 – nem hatékony, azonnali változtatást igényel, 10 – hatékony, nem igényel változtatást)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Amennyiben a folyamat nem, vagy csak részben hatékony, mi ennek az oka? Milyen módon lehetne hozzájárulni a problémák javításához?

A KBG Consulting, mint a project megvalósítója, az Ön segítségét szeretné kérni az alábbi kérdőívvel a felmérés-elemzés modulban. Kérjük, válaszoljon a következő kérdésekre, ill. jelölje a megfelelő állításokat értelemszerűen. Válaszai összesítve kerülnek majd ismertetésre.

Szíves együttműködését előre is megköszönve, tisztelettel:

Guttmann Edith
KBG Consulting

KÖZBESZERZÉSI, PÁLYÁZTATÁSI KÉRDŐÍV

		Igen	Nem
1.	Elvégezték-e a Közbeszerzési Szabályzat felülvizsgálatát a Kbt. hatályos változásait követően?	☐	☐
2.	Figyelemmel kísérik-e a törvénnyel kapcsolatos változásokat, Tanácsi határozatokat, ajánlásokat?	☐	☐
3.	Felülvizsgálják-e meghatározott időközönként a közbeszerzésre vonatkozó szabályzatot?	☐	☐
4.	Van-e meghatározott jogkörrel rendelkező, kijelölt személy a fenti feladatok elvégzésére?	☐	☐
5.	Vannak-e dokumentált irányelvek, útmutatók a tárgyévi közbeszerzési igények kialakításához?	☐	☐
6.	Van-e belső utasítás, rendelet arra, hogy a beszerzési igények kialakításakor milyen szempontokat kell figyelembe venni?	☐	☐
7.	Van-e megbízott felelőse a javaslatok kidolgozásának, összegyűjtésének, koordinálásának?	☐	☐
8.	Rendelkeznek-e szakirányú végzettséggel rendelkező munkatárssal a közbeszerzési eljárások lebonyolításához?	☐	☐
9.	Megbízási szerződés keretében foglalkoztatnak-e közbeszerzési tanácsadót?	☐	☐
10.	Összhangban van-e a beszerzési igény tervezése a stratégiai tervezéssel és a szakmapolitikai prioritásokkal?	☐	☐
11.	Összhangban van-e a beszerzési igény tervezése a költségvetési tervezés	☐	☐

folyamatával?

12. Figyelembe veszik-e a zöld közbeszerzésre vonatozó irányelvek, javaslatok, módszertani útmutatók rendelkezéseit a közbeszerzések lebonyolítása során? ☐ ☐

13. Vannak-e a zöld közbeszerzésre irányuló ismereteik, tapasztalataik? ☐ ☐

14. Gyűjtik, rendszerezik-e a zöld közbeszerzéssel kapcsolatban megjelent, kiadott útmutatókat, javaslatokat, irányelveket? ☐ ☐

15. Van-e dokumentált eljárásuk, szabályzatuk az értékhatár alatti beszerzések lebonyolítására? ☐ ☐

16. Van-e pályáztatási, versenyeztetési szabályzatuk? ☐ ☐

17. Készítenek-e statisztikákat, elemzéseket – a kötelező összegzésen kívül – a beszerzésekről (hatékonyság, eredményesség)? ☐ ☐

18. Ha igen, felhasználják-e a kapott eredményeket, tapasztalatokat? ☐ ☐

19. Biztosítanak-e nyilvánosságot a közbeszerzésekről (honlap, hirdetőtábla)? ☐ ☐

Összességében:
A közbeszerzési eljárással kapcsolatos előírások érvényesülnek?

☐ Igen ☐ Részben ☐ Nem

Amennyiben a közbeszerzési eljárással kapcsolatos előírások nem, vagy részben érvényesülnek, milyen mértékű az eltérés? Értékelje az előírások betartásának mértékét egy 1-10-ig terjedő skálán (1 – az előírások egyáltalán nem érvényesülnek, 10 – az előírások teljes mértékben érvényesülnek)!

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Amennyiben a közbeszerzéssel kapcsolatos előírások nem, vagy részben érvényesülnek, mi ennek az oka? Milyen módon lehetne hozzájárulni a problémák javításához?

Köszönjük, hogy válaszaival segítette munkánkat!

A KBG Consulting, mint a project megvalósítója, az Ön segítségét szeretné kérni az alábbi kérdőívvel a felmérés-elemzés modulban. Kérjük, válaszoljon a következő kérdésekre, ill. jelölje a megfelelő állításokat értelemszerűen. Válaszai összesítve kerülnek majd ismertetésre.

Szíves együttműködését előre is megköszönve, tisztelettel:

Guttmann Edith
KBG Consulting

Vezetői kérdőív

Belső ellenőrzés

Név:

1.) A belső ellenőrzés kialakítása és működése

	Igen	Nem
A költségvetési szerv szervezeti és működési szabályzata tartalmazza a belső ellenőrzési egység feladatait?	☐	☐
A belső ellenőrök létszámának megállapítása kapacitás felmérés alapján történt?	☐	☐
Végez-e tanácsadói tevékenységet a belső ellenőr?	☐	☐
A belső ellenőrök megfelelnek a Ber.-ben meghatározott képzettségi követelményeknek?	☐	☐
Készült-e belső ellenőrzési kézikönyv?	☐	☐
Megtörténik a belső ellenőrzési kézikönyv legalább évente egyszeri felülvizsgálata?	☐	☐
Megtörténik a belső ellenőrzési kézikönyv felülvizsgálata során észlelt szükséges módosítások átvezetése?	☐	☐
Kiterjed-e a belső ellenőrzés a Hivatal minden egységére?	☐	☐

Összességében:
A belső ellenőrzés működésével kapcsolatos előírások érvényesülnek?

☐ Igen ☐ Részben ☐ Nem

Amennyiben a belső ellenőrzés működésével kapcsolatos előírások nem, vagy részben érvényesülnek, milyen mértékű az eltérés? Értékelje az előírások betartásának mértékét egy 1-10-ig terjedő skálán (1 – az előírások egyáltalán nem érvényesülnek, 10 – az előírások teljes mértékben érvényesülnek)!

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Amennyiben a belső ellenőrzés működésével kapcsolatos előírások nem, vagy részben érvényesülnek, mi ennek az oka? Milyen módon lehetne hozzájárulni a problémák javításához?

2.) Funkcionális függetlenség

	Igen	Nem
A belső ellenőrzést végző személy vagy szervezet tevékenységét a költségvetési szerv vezetőjének közvetlenül alárendelve végzi?	☐	☐
Biztosítja a költségvetési szerv vezetője a belső ellenőrzés funkcionális függetlenségét?	☐	☐
Érvényesül-e a függetlenség	☐	☐
az éves ellenőrzési terv kidolgozása során?	☐	☐
az ellenőrzési program elkészítése során?	☐	☐
az ellenőrzési program végrehajtása során?	☐	☐
az ellenőrzési módszerek kiválasztása során?	☐	☐
a következtetések és ajánlások kidolgozása során?	☐	☐
az ellenőrzési jelentés elkészítése során?	☐	☐
A belső ellenőrt bevonták az ellenőrzési tevékenységen kívül más tevékenység végrehajtásába?	☐	☐

Összességében:
A funkcionális függetlenséggel kapcsolatos előírások érvényesülnek?

☐ Igen ☐ Részben ☐Nem

Amennyiben a funkcionális függetlenséggel kapcsolatos előírások nem, vagy részben érvényesülnek, milyen mértékű az eltérés? Értékelje az előírások betartásának mértékét egy 1-10-ig terjedő skálán (1 – az előírások egyáltalán nem érvényesülnek, 10 – az előírások teljes mértékben érvényesülnek)!

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Amennyiben a funkcionális függetlenséggel kapcsolatos előírások nem, vagy részben érvényesülnek, mi ennek az oka? Milyen módon lehetne hozzájárulni a problémák javításához?

3.) A belső ellenőrzés feladata

	Igen	Nem
Vizsgálja és értékeli a folyamatba épített, előzetes és utólagos vezetői ellenőrzési rendszerek kiépítésének, működésének jogszabályoknak és szabályzatoknak való megfelelését?	☐	☐
Vizsgálja és értékeli a pénzügyi irányítási és ellenőrzési rendszerek működésének gazdaságosságát, hatékonyságát és eredményességét?	☐	☐
Vizsgálja a rendelkezésre álló erőforrásokkal való gazdálkodást?	☐	☐
• vizsgálja a vagyon megóvását és gyarapítását?	☐	☐
• vizsgálja az elszámolások, beszámolók megbízhatóságát?	☐	☐
Készít megállapításokat, ajánlásokat, elemzéseket, értékeléseket a költségvetési szerv vezetője számára		
• költségvetési szerv működése eredményességének növelése érdekében?	☐	☐
• a folyamatba épített, előzetes és utólagos ellenőrzési rendszerek javítása, fejlesztése érdekében?	☐	☐
• a belső ellenőrzési rendszerek javítása, fejlesztése érdekében?	☐	☐
Készít ajánlásokat és javaslatokat a kockázati tényezők, hiányosságok megszüntetése, illetve kiküszöbölése érdekében?	☐	☐
Nyomon követi az ellenőrzési jelentések alapján tett intézkedéseket?	☐	☐
Elvégezi a belső ellenőrzés minőségértékelését?	☐	☐
Végeznek szabályszerűségi ellenőrzést?	☐	☐
Végeznek pénzügyi ellenőrzést?	☐	☐
Végeznek rendszerellenőrzést?	☐	☐
Végeznek teljesítmény-ellenőrzést?	☐	☐
Végeznek informatikai rendszer-ellenőrzést?	☐	☐
A belső ellenőrzés végzéséhez szükséges technikai feltételek adottak?	☐	☐

Összességében:
A belső ellenőrzés feladataival kapcsolatos előírások érvényesülnek?

☐Igen ☐Részben ☐Nem

Amennyiben a belső ellenőrzés feladatával kapcsolatos előírások nem, vagy részben érvényesülnek, milyen mértékű az eltérés? Értékelje az előírások betartásának mértékét egy 1-10-ig terjedő skálán (1 – az előírások egyáltalán nem érvényesülnek, 10 – az előírások teljes mértékben érvényesülnek)!

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Amennyiben a belső ellenőrzés feladatával kapcsolatos előírások nem, vagy részben érvényesülnek, mi ennek az oka? Milyen módon lehetne hozzájárulni a problémák javításához?

4.) A belső ellenőrzés és kontrollok

	Igen	Nem
Meghatározásra kerültek-e a Hivatal céljai?	☐	☐
Kialakításra kerültek-e a Hivatal céljainak elérést biztosító kontrollok, illetve azok folyamatos karbantartása ellenőrzött-e?	☐	☐
Megfelelő súllyal foglalkozik-e a Hivatal kockázatkezeléssel?	☐	☐
Kialakultak-e a kockázatok számszerűsítésének elvei, illetve azok felülvizsgálatra kerülnek-e az elemzésekkor	☐	☐
Meghatározásra kerültek-e a Hivatal kockázatviselési szintjei, kockázati toleranciája?	☐	☐
Foglalkozik-e a belső ellenőrzés a kontrollok hatékonyságának és eredményességének értékelésével?	☐	☐
Támogatja-e a belső ellenőrzés a kontrollok folyamatos fejlesztését?	☐	☐
A vezetés képzettsége, hozzáállása biztosítja-e a kontrollok kiépítésnek, fejlesztésének feltételeit?	☐	☐
Értékeli-e a belső ellenőrzés a Hivatal irányítási, működési és információs rendszerekre vonatkozó, kockázatokat kezelő kontrolljainak megfelelőségét és hatékonyságát a		
• a pénzügyi és működési adatok megbízhatósága és zártsága	☐	☐
• a belső ellenőrzési rendszerek javítása, fejlesztése érdekében	☐	☐
• a vagyonvédelemre	☐	☐
• a törvények, a szabályzatok és a szerződések betartására	☐	☐
való tekintettel?		

Összességében:
A belső ellenőrzés feladatával kapcsolatos előírások a kontroll rendszerekkel kapcsolatosan érvényesülnek?

☐Igen ☐Részben ☐Nem

Amennyiben a belső ellenőrzés feladatával kapcsolatos előírások nem, vagy részben érvényesülnek, milyen mértékű az eltérés? Értékelje az előírások betartásának mértékét egy 1-10-ig terjedő skálán (1 – az előírások egyáltalán nem érvényesülnek, 10 – az előírások teljes mértékben érvényesülnek)!

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Amennyiben a belső ellenőrzés feladatával kapcsolatos előírások nem, vagy részben érvényesülnek, mi ennek az oka? Milyen módon lehetne hozzájárulni a problémák javításához?

5) A belső ellenőr jogai és kötelezettségei

	Igen	Nem
A belső ellenőr részére az ellenőrzési tevékenység során biztosítottak az alábbi jogosultságok:		
az ellenőrzött szerv, illetve szervezeti egység helyiségeibe belépni, figyelemmel az ellenőrzött szerv, illetve szervezeti egység biztonsági előírásaira, munkarendjére;	☐	☐
- az ellenőrzött szervnél, illetve szervezeti egységnél az ellenőrzés tárgyához kapcsolódó, államtitkot, szolgálati titkot, üzleti titkot tartalmazó iratokba és más dokumentumokba, az elektronikus adathordozón tárolt adatokba betekinteni a külön jogszabályokban meghatározott adat- és titokvédelmi előírások betartásával, azokról másolatot, kivonatot, illetve tanúsítványt készíttetni, indokolt esetben az eredeti dokumentumokat másolat hátrahagyása mellett - átvételi elismervény ellenében - átvenni;	☐	☐
- az ellenőrzött szerv, illetve szervezeti egység vezetőjétől és bármely alkalmazottjától írásban vagy szóban információt kérni;	☐	☐
- az ellenőrzött szerv, illetve szervezeti egység működésével és gazdálkodásával összefüggő kérdésekben információt kérni más szervektől;	☐	☐
- a vizsgálatba szakértő bevonását kezdeményezni?	☐	☐

Összességében:
A belső ellenőrök jogaira és kötelezettségeire vonatkozó előírások érvényesülnek?

☐Igen ☐Részben ☐Nem

Amennyiben a belső ellenőrök jogaira és kötelezettségeire vonatkozó előírások nem, vagy részben érvényesülnek, milyen mértékű az eltérés? Értékelje az előírások betartásának mértékét egy 1-10-ig terjedő skálán (1 – az előírások egyáltalán nem érvényesülnek, 10 – az előírások teljes mértékben érvényesülnek)!

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Amennyiben a belső ellenőrök jogaira és kötelezettségeire vonatkozó előírások nem, vagy részben érvényesülnek, mi ennek az oka? Milyen módon lehetne hozzájárulni a problémák javításához?

6.) A belső ellenőrzés eljárási és végrehajtási rendje

	Igen	Nem
A belső ellenőrzési munka megtervezéséhez készítenek-e **stratégiai tervet**?	☐	☐
A stratégiai terv kockázatelemzés alapján készül?	☐	☐
A stratégiai tervet jóváhagyta a költségvetési szerv vezetője?	☐	☐
Készítenek a tárgyévre vonatkozó **éves ellenőrzési tervet**?	☐	☐
Az éves ellenőrzési terv összhangban van a stratégiai tervvel?	☐	☐
Az éves ellenőrzési tervet jóváhagyta a költségvetési szerv vezetője?	☐	☐
A belső ellenőr(ök)/vizsgálatvezető készíti el az ellenőrzési programot?	☐	☐
A belső ellenőr értékeli az ellenőrzött szerv, illetve szervezeti egység ellenőrzési nyomvonalát?	☐	☐
A vizsgálati eljárásokat és módszereket a belső ellenőr az ellenőrzési célnak és feladatoknak megfelelően, kockázatelemzés alapján választja meg?	☐	☐
A belső ellenőrzést végző személy vagy Hivatal a jelentést közvetlenül a költségvetési szerv vezetőjének küldi meg?	☐	☐
Az ellenőrzési jelentés úgy kerül megfogalmazásra, hogy az ellenőrzött szerv, illetve gazdálkodási egység egészének működése, gazdálkodása vagy az ellenőrzött tevékenység objektíven értékelhető legyen?	☐	☐
A belső ellenőr szerepeltet jelentésében minden olyan lényeges tényt, megállapítást, hiányosságot és ellentmondást, amely biztosítja a vizsgált tevékenységről szóló ellenőrzési jelentés teljességét?	☐	☐
A belső ellenőr a jelentésben megfogalmaz a hiányosságok felszámolása, illetve a folyamatok hatékonyabb, eredményesebb működése érdekében javaslatokat?	☐	☐
Az intézkedési tervre vonatkozó előírások érvényesülnek?	☐	☐
Készítenek éves ellenőrzési jelentést és éves összefoglaló jelentést?	☐	☐
Vezetnek nyilvántartást az elvégzett ellenőrzésekről?	☐	☐
Gondoskodnak az elvégzett ellenőrzések dokumentumainak megőrzéséről?	☐	☐

Összességében:
A belső ellenőrzés eljárási és végrehajtási rendjére vonatkozó előírások érvényesülnek?

☐Igen ☐Részben ☐Nem

Amennyiben az eljárási és végrehajtási rendre vonatkozó előírások nem, vagy részben érvényesülnek, milyen mértékű az eltérés? Értékelje az előírások betartásának mértékét egy 1-10-ig terjedő skálán (1 – az előírások egyáltalán nem érvényesülnek, 10 – az előírások teljes mértékben érvényesülnek)!

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Amennyiben az eljárási és végrehajtási rendre vonatkozó előírások nem, vagy részben érvényesülnek, mi ennek az oka? Milyen módon lehetne hozzájárulni a problémák javításához?

Köszönjük, hogy válaszaival segítette munkánkat!

A POLGÁRMESTERI HIVATAL SZERVEZETFEJLESZTÉSE

A KBG Consulting, mint a project megvalósítója, az Ön segítségét szeretné kérni az alábbi kérdőívvel a felmérés-elemzés modulban. Kérjük, válaszoljon a következő kérdésekre, ill. jelölje a megfelelő állításokat értelemszerűen. Válaszai összesítve kerülnek majd ismertetésre.

Szíves együttműködését előre is megköszönve, tisztelettel:

Guttmann Edith
KBG Consulting

Vezetői kérdéslista

Projekt management eszközök alkalmazása

Név:

1. Kérem fogalmazza meg a saját szavaival, mit tekinthetünk
   - szakpolitikának
   - programnak
   - projektnek

2. Az Ön által vezetett irodában végeznek-e olyan feladatokat, amelyeket projekt-szerűen oldanak meg? Melyek ezek?
3. Milyen további tevékenységekben lát lehetőséget a projekt menedzsment módszerek alkalmazására az Önhöz tartozó szervezeti egység munkájában?
4. A Hivatal egészében milyen feladatokat végeznek még a projekt menedzsment módszerek alkalmazásával?
5. A Hivatal egészében még milyen feladatokat lehetne hatékonyabban megoldani a projekt menedzsment módszerek további alkalmazásával?
6. Az alábbi felsorolásból válassza ki azokat az elemeket, amelyeket alkalmaznak az Ön szervezeti egységében a feladatok projekt-szerű megoldása során:

   A szakpolitika strukturált megjelenítése:
   - stratégiai programozás
     - stratégiai célkitűzések meghatározása, a súlypontok kijelölése
     - prioritások kijelölése, fejlesztendő szakterületek fontosság szerinti sorba rendezésével, rangsorolásával;
     - programok, alprogramok meghatározása és azok rendszerbe foglalása
     - intézkedés csoportok meghatározása, az idő- és pénzügyi keretek kijelölése
   - operatív programozás
     - intézkedések kidolgozása, azaz a fejlesztendő szakterületeken konkrét beavatkozási területek kijelölése
     - projektek meghatározása, a pénzügyi megvalósíthatóság előzetes vizsgálatával;

   Koncepcióalkotás, illesztés:
   - a projektötletek meghatározása, beazonosítása és a programkeretbe való beillesztése, elemzése, átvilágítása
   - a kedvezményezett célcsoportokkal történő konzultáció, az érdekeltek, kedvezményezettek problémáinak elemzése és a problémák lehetséges kezelési módjainak meghatározása
   - előzetes megvalósítási tanulmány elkészítése és jóváhagyása a nagyvonalú tervekről

   Tervezés
   - a releváns projekt koncepcióból részletes megvalósíthatósági tanulmány készítése
   - a projektterv megvalósíthatóságának és fenntarthatóságának értékelése
   - döntés a projekt javaslat továbbfejlesztéséről
   - operatív projektterv elkészítése
   - előértékelési követelményrendszer kidolgozása, az eredményeket mérő, objektíven ellenőrizhető teljesítmény mutatók, indikátorok (hozam-, eredmény- és hatásmutatók) meghatározása

Finanszírozás

- a finanszírozásra alkalmas projektek kiválasztása szempontjainak kidolgozása (pl. garantált-e a hozzáadott érték, az eredmények mérhetőek-e, az eredmények mennyire újszerűek, megvalósíthatóak ill. fenntarthatóak, a partnerség megvalósul-e, a projekt képes-e több intézkedést komplexen összekapcsolni)
- a finanszírozásra alkalmas projektek kiválasztása
- közreműködés a finanszírozó intézménnyel a finanszírozásra kiválasztott projektek értékelésében
- a projekt végrehajtására és finanszírozására vonatkozó megállapodás megkötése a finanszírozóval

Megvalósítás

- szerződéskötés a projekt megvalósításában közreműködő szervezetekkel
- időütemezés
- a projekt értékelés módszertanának, szervezeti kiterjedésének és a használandó dokumentumoknak a meghatározása (ki, mit és hogyan fog értékelni, milyen gyakorisággal és hogyan dokumentál),
- az erőforrások összehangolt felhasználásának biztosítása
- a megvalósítás folyamatos nyomon követése, monitorozása
- az értékelést biztosító adatok rögzítése
- a szükséges korrekciós lépések megtétele
- az elszámolások előkészítése
- a támogatáslehívás kezdeményezése
- előrehaladási jelentések elkészítése

Értékelés

- a projekt célkitűzései megvalósításának vizsgálata az adott időpontban vagy időszakban:
  - az outputok felmérése és ex post értékelése
  - a tényleges hozam- és eredmény mutatók kidolgozása
  - annak értékelése, hogy a projekt hogyan tudta elérni a tervezett célcsoportot
  - annak értékelése, hogyan tudták elérni azokat a hatásokat, amelyeket a projekt tervben megfogalmaztak
  - a tanulságok levonása az adott projekt, vagy más projektek, programok figyelembe vételével, tágabb értelemben átfogó rendszer vizsgálatokkal;
- együttműködés a finanszírozóval a projekt értékelésének teljes folyamatában

Ellenőrzés

- együttműködés a finanszírozóval a projekt ellenőrzésének teljes folyamatában

7. Véleménye szerint a Hivatalban megvalósuló projektek hány %-a
   - sikeres
   - problémás
   - sikertelen?

8. Véleménye szerint a problémák / sikertelenség okai között milyen szerepet játszanak az alábbi okok? (*értékelje 0 – 4 pont közötti értékkel az állítások megfelelőségét: 0 – nem jellemző, 4 – teljesen jellemző!)*
   - homályos stratégiai keretek
   - kereslet-vezérelt projektek (pl. egy adott pályázati kiírás kapcsán, az adott forrás elnyerésének céljából)
   - gyenge helyzetelemzés
   - a kiinduló követelményeket nem vizsgálták / rögzítették / kommunikálták
   - a kedvezményezettek, érdekeltek elvárásainak mellőzése
   - gyenge tervezés
   - tevékenység-orientált tervezés
   - nem ellenőrizhető hatások
   - logikai keret módszertan alkalmazásának mellőzése a projekttervezés és megvalósítás során
   - a projektciklus egyes szakaszaihoz nem lettek egyértelműen hozzárendelve a kulcsdöntések, információigény, felelősségek
   - az egyes szakaszokat a megelőző szakasz befejezése előtt elkezdik
   - a projektben résztvevők gyenge elméleti felkészültsége a projekt menedzsment módszereiből
   - elégtelen kommunikáció
   - rossz végrehajtás
   - a kockázatok és fenntarthatósági szempontok figyelmen kívül hagyása

- a projektdokumentumokat nem egységes forma szerint strukturálták
- pontatlan projekt dokumentumok
- a korábbi projektek tapasztalatainak mellőzése
- gyenge projekt monitoring
- folyósítási kényszer
- rövid távú szemlélet

9. Véleménye szerint a Hivatalban alkalmazott projekt menedzsmentet milyen mértékben jellemzik az alábbi állítások? (*értékelje 0 – 4 pont közötti értékkel az állítások megfelelőségét: 0 – nem jellemző, 4 – teljesen jellemző!)*
   - szektorális megközelítés
   - kereslet-vezérelt megoldások
   - fejlett elemzési módszerek
   - cél-orientált tervezés
   - mérhető hatások
   - a projektminőség hangsúlyozása
   - összpontosítás a fenntarthatóságra
   - egységes formátumok
   - a projektek relevánsak, azaz megfelelnek az egyeztetett stratégiának és a kedvezményezettek valós igényeinek
   - a kedvezményezettek már a kezdeti szakasztól részt vesznek a projekt tervezésében
   - alapos problémaelemzés készül
   - a célokat világosan meghatározzák a célcsoportok számára kínált előnyök formájában
   - erre építve történik a projekt stratégia kiválasztása és a projekt céljainak meghatározása
   - a célok logikusak és mérhetőek
   - a kockázatokat, feltételezéseket és a végrehajtó intézmények kapacitásait számba veszik
   - a monitoring a releváns célokra koncentrál
   - a projektek fenntarthatóak
   - a fenntarthatóságot befolyásoló tényezőkkel a projekttervezésben már foglalkoznak
   - az értékelések eredményeit felhasználják és figyelembe veszik a jövőbeni projektek tervezése során
10. Ön milyen intézkedésekkel javítaná a projektek eredményességét, hatékonyságát?
11. Ha Ön részt vesz projektek tervezésében – végrehajtásában, a munkaköri leírása tartalmaz-e utasításokat az elvégzendő feladatokra, meghatározza-e a felelősségi és hatáskörét? Milyen jogosítványokat tartalmaz (pl. utalványozás, stb.) ?
12. Az Ön szervezeti egységének dolgozói munkaköri leírásairól mit tud mondani ebből a szempontból?
13. Milyen ismeretanyag teszi alkalmassá egy-egy kollégáját a projektek tervezésében, végrehajtásában való sikeres közreműködésre?
14. Véleménye szerint az Ön szervezeti egységének munkatársai magas fokon rendelkeznek azokkal az ismeretekkel, amelyekre a projektekben való részvételben szükségük van? Ha nem, milyen ismereteket kellene bővíteni?
15. Milyen készségekkel rendelkezzenek azok a munkatársai, akik részt vesznek egy projekt team munkájában?
16. Véleménye szerint az Ön szervezeti egységének munkatársai rendelkeznek azokkal a készségekkel, amelyek a projektekben való részvételben hatékonyan támogatják őket? Ha nem, milyen készségeiket látná célszerűnek erősíteni?
17. Mit gondol, Önnek milyen erősségei és gyengeségei vannak a projektek sikeres lebonyolításában? Gondoljon itt szakmai ismeretekre - tudásra, gyakorlati tapasztalatokra, és készségekre – képességekre.
18. Ön milyen képzésben, vagy tréningen venne szívesen részt az ismereteinek és készségeinek fejlesztésére a projekt menedzsment kapcsán?
19. Véleménye szerint a Hivatal vezetőinek milyen képzésen, tréningen kellene részt venniük a hatékonyabb projekt menedzsment érdekében?

Köszönjük, hogy válaszaival segítette munkánkat!

A KBG Consulting, mint a project megvalósítója, az Ön segítségét szeretné kérni az alábbi kérdőívvel a felmérés-elemzés modulban. Kérjük, válaszoljon a következő kérdésekre, ill. jelölje a megfelelő állításokat értelemszerűen. Válaszai összesítve kerülnek majd ismertetésre.

Szíves együttműködését előre is megköszönve, tisztelettel:

Guttmann Edith
KBG Consulting

Vezetői kérdőív

Intézményi kapcsolattartás, információáramlás

Név:

		Igen	Nem
1.	A hivatal meghatározta-e dokumentált formában a felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás rendjét, formális eszközeit?	☐	☐
2.	Tartanak-e rendszeres időközönként megbeszélést a felügyelt intézmények vezetőivel?	☐	☐
3.	Dokumentálják-e az értekezleten elhangzottakat: készítenek-e jegyzőkönyvet?	☐	☐
4.	Tartalmazza-e a jegyzőkönyv a feladatokat, felelősöket és a határidőket?	☐	☐
5.	Tartanak-e visszaellenőrzést a feladatok végrehajtásáról?	☐	☐
6.	Meghatározták-e a kapcsolattartásért felelős munkatársakat a hivatalon belül?	☐	☐
7.	Meghatározták-e a kapcsolattartásért felelős személyeket az intézményeknél?	☐	☐
8.	Meghatározták-e a hivatal és az intézmények közötti információáramlás folyamatát, módszereit és eszközeit?	☐	☐
9.	Meghatározták-e dokumentált formában az elektronikus levelezés szabályait?	☐	☐
10.	Meghatározták-e a verbálisan indított és beérkező információk dokumentálásának módját?	☐	☐
11.	Bevonják-e az intézmények vezetőit a döntéshozatalba?	☐	☐
12.	Gyűjtik, rendszerezik-e dokumentált formában az intézményektől érkező javaslatokat, indítványokat?	☐	☐

13.	Vonatkozó törvények és jogszabályok által előírt adatokon kívül gyűjtenek-e egyéb információkat a felügyelt intézmények működésével kapcsolatban?	☐	☐
14.	Visszacsatolják-e ezeket az információkat a hivatali működés fejlesztésére?	☐	☐
15.	Támogatja-e informatikai alkalmazás az intézményekkel való kapcsolattartást?	☐	☐
16.	Alkalmaznak-e közös adatbázist az információs kapcsolatok támogatására?	☐	☐
17.	Alkalmaznak-e belső portált (intranet) a kapcsolatok támogatására?	☐	☐
18.	Rendelkeznek-e az intézmények saját honlappal?	☐	☐

Összességében:
Hatékonyan működik-e az információáramlás a felügyelt intézményekkel?

☐ Igen ☐ Részben ☐ Nem

Amennyiben nem, vagy részben hatékony, milyen mértékű az eltérés? Értékelje a hatékonyság mértékét egy 1-10-ig terjedő skálán (1 – nem hatékony, azonnali változtatást igényel, 10 – hatékony, nem igényel változtatást)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Amennyiben a folyamat nem, vagy csak részben hatékony, mi ennek az oka? Milyen módon lehetne hozzájárulni a problémák javításához?

Köszönjük, hogy a kérdőív kitöltésével segítette a munkánkat!

A KBG Consulting, mint a project megvalósítója, az Ön segítségét szeretné kérni az alábbi kérdőívvel a felmérés-elemzés modulban. Kérjük, válaszoljon a következő kérdésekre, ill. jelölje a megfelelő állításokat értelemszerűen. Válaszai összesítve kerülnek majd ismertetésre.

Szíves együttműködését előre is megköszönve, tisztelettel:

Guttmann Edith
KBG Consulting

Vezetői kérdőív:

Ügyfélszolgálat

Név:

1. Ismeri-e Ön az ügyfélszolgálatot, ügyfélfogadást folytató szervezeti egységekre, és az okmányirodára (a továbbiakban együtt: "ügyfélfogadást folytató szervezeti egységek") vonatkozó jogszabályokat?

2. Mondjon példákat:

3. Ismeretei szerint vannak-e eltérések a külső jogszabályok előírásai és az Önök szervezeti egysége (i) működése között?
4. Az ügyfélfogadást folytató szervezeti egységek működését milyen belső dokumentumok szabályozzák?

5. Melyek ezek?

6. Naprakészek ezek a dokumentumok?

7. Van-e Önnek szerepe ezeknek a szabályozásoknak a naprakészen tartásában?

8. Vannak-e eltérések a belső szabályozó dokumentumok előírásai és az Önök szervezeti egysége (i) működése között?

9. Az alábbi dokumentumok közül melyeket ismeri?
   - EU és hazai e-közigazgatás ajánlásai,
   - informatikai alkalmazások leírásai,
   - egyéb magas szintű tervdokumentumok (milyen forrásból)?
   - elektronikus iratkezelő rendszer leírása

10. A belső portál – tartalomfejlesztő projektben az alábbiak közül mely részterületek fejlesztésében működött közre?
    - elektronikus időpont foglaló rendszer,
    - nyomtatványok, űrlapok letöltése,
    - lakossági bejelentések fogadása,
    - elektronikus ügyfélkapu,
    - egyablakosság
11. A személyi állomány szakmai felkészültsége szempontjából valamennyi beosztottja megfelel az előírt követelményeknek?
    - előírt végzettség,
    - kompetencia, vagy alkalmasság,

12. Az ügyfélszolgálati munkában mit tart a 3 legfontosabb

    - alap kompetenciának,
    - szakmai kompetenciának:
        - a munkaszervezés
        - személyes készségek
        - ügyfélkapcsolatok
        - technikai képességek
        - dokumentáció

13. A szervezeti egységben rendelkeznek-e a munkavégzéshez szükséges irodatechnikai eszközökkel?

14. Miben van hiány?

15. Milyennek ítéli meg az ügyfélfogadó tér körülményeit, állapotát?

16. Vannak-e a fejlesztésre vonatkozóan javaslatai?

17. Készült-e az Ön szervezeti egység(ei)nek ügyfélforgalmára vonatkozó felmérés, ügyfél elégedettségi vizsgálat? Amennyiben készült, kérem, csatolva küldje el a kitöltött kérdőívvel együtt. Amennyiben csak papíralapon hozzáférhető, kérem, jelezze!

18. Mennyire jellemzi az ügyfélkapcsolati munkát az egyablakosság és az ügyintézés egyvonalúsága?

19. Mennyi az átlagos várakozási idő?

20. Az Ön szervezeti egység(ei)nek ügyfélforgalmában a várakozási idő mitől függ leginkább?

21. Milyen önkormányzati határozatokban, előirányzatokban, tervekben rögzítették az ügyfélszolgálati tevékenység fejlesztésének részleteit?

22. Bevonták-e Önt ezekbe a tervezési feladatokba?

23. Milyen konkrét fejlesztési javaslatai vannak az ügyfélszolgálati tevékenység továbbfejlesztésére
    - az informatikai és irodatechnikai háttér javítására,
    - az ügyfél-elégedettség növelésére,
    - a modernizálás lehetőségeire,
    - az e-ügyfélkezelés továbbfejlesztésére,
    - ……..
    - ……..
    - ……..

Köszönjük, hogy a kérdőív kitöltésével segítette munkánkat!

A KBG Consulting, mint a project megvalósítója, az Ön segítségét szeretné kérni az alábbi kérdőívvel a felmérés-elemzés modulban. Kérjük, válaszoljon a következő kérdésekre, ill. jelölje a megfelelő állításokat értelemszerűen. Válaszai összesítve kerülnek majd ismertetésre.

Szíves együttműködését előre is megköszönve, tisztelettel:

Guttmann Edith
KBG Consulting

ÖNÉRTÉKELÉSI KÉRDŐIV

Az állítások 1-5-ig osztályozhatóak, ahol „1" a nem/nem jellemző/rossz, „5" pedig az igen/nagyon jellemző/kiváló értéket képviseli.

A vezetőség felelőssége

1. A vezetőség elkötelezett a hivatal küldetésének kialakításban és érvényre juttatásában	**1 – 2 – 3 – 4 – 5**
2. A vezetőség nyilvánvalóvá teszi a lakossági, valamint a jogszabályokban és szabályzatokban előírt követelményeket	**1 – 2 – 3 – 4 – 5**
3. Gondoskodnak arról, hogy a munkatársak a stratégiai célokat megértsék, és a megvalósításban közreműködjenek	**1 – 2 – 3 – 4 – 5**
4. Egyértelműen meghatározzák a felelősségi köröket, hatásköröket és ezek kapcsolatait	**1 – 2 – 3 – 4 – 5**
5. Mindent megtesznek a szükséges erőforrások megteremtésére a kitűzött feladatok teljesítéséhez.	**1 – 2 – 3 – 4 – 5**
6. Mindent elkövetnek annak érdekében, hogy hatékony kapcsolatot alakítsanak ki az intézmény külső partnereivel	**1 – 2 – 3 – 4 – 5**

Gazdálkodás az erőforrásokkal

1. A szervezet egyértelműen meghatározza a rendszer hatékony működtetéséhez szükséges erőforrásokat	**1 – 2 – 3 – 4 – 5**
2. Egyértelműen meghatározza a munkatársakkal szemben támasztott elvárásokat, és a teljesítményük mérésére (értékelésére) szolgáló kritériumokat	**1 – 2 – 3 – 4 – 5**
3. Gondoskodnak a munkatársak képzéséről éves képzési terv alapján	**1 – 2 – 3 – 4 – 5**
4. Meghallgatják a munkatársak véleményét, javaslataikat figyelembe veszik a fejlesztések során	**1 – 2 – 3 – 4 – 5**
5. A munkatársakat felhatalmazzák arra, hogy saját hatáskörben hozzanak döntéseket olyan ügyekben és területeken, ahol ehhez minden	**1 – 2 – 3 – 4 – 5**

információval és kompetenciával rendelkeznek.	
6. Biztosítják a vevői igények kielégítéséhez szükséges infrastruktúrát a hivatalban	**1 – 2 – 3 – 4 – 5**

Stratégia, tervezés

1. A szervezet egyértelműen meghatározta küldetését, stratégiai céljait	**1 – 2 – 3 – 4 – 5**
2. A szervezet azonosítja, gyűjti és elemzi a működést befolyásoló gazdasági és más külső mutatókat, amelyek segítik a jelenlegi és jövőbeni helyzet megítélését.	**1 – 2 – 3 – 4 – 5**
2. A stratégiai célok meghatározásakor és felülvizsgálatakor tudatosan figyelembe veszik az előzetesen gyűjtött információkat, bevonják a teljes munkatársi kört	**1 – 2 – 3 – 4 – 5**
3. A stratégiai célok megvalósításához meghatározzák a szükséges legfontosabb feladatokat, felelősöket.	**1 – 2 – 3 – 4 – 5**
4. A stratégiát, a terveket és intézkedéseket meghatározzák és tudatosítják a szervezet minden szintjén	**1 – 2 – 3 – 4 – 5**

Kommunikáció

1. A szervezet egyértelműen megállapította a szervezeten belüli kommunikáció módját	**1 – 2 – 3 – 4 – 5**
2. A szervezet egyértelműen megállapította a külső kommunikáció módját	**1 – 2 – 3 – 4 – 5**
3. Az intézményekkel való kapcsolattartás rendje egyértelműen meghatározott	**1 – 2 – 3 – 4 – 5**
4. Kialakították, és megfelelően működtetik a szervezethez kívülről érkező, illetve a szervezeten belül felhalmozott információk belső továbbításának és feldolgozásának rendszerét.	**1 – 2 – 3 – 4 – 5**
5. A szervezet kapcsolata a partnerekkel, a szakmai szervezetekkel problémamentes	**1 – 2 – 3 – 4 – 5**

Folyamatok

1. A kialakított minőségirányítási rendszer hatékonyan működik	**1 – 2 – 3 – 4 – 5**
2. A hivatali tevékenység fő és támogató folyamatai szabályozottak	**1 – 2 – 3 – 4 – 5**
3. A szervezet folyamatainak eredményességét rendszeresen figyelemmel kísérik és mérik.	**1 – 2 – 3 – 4 – 5**
4. A folyamatok hatékonyan támogatják a lakossági követelmények teljesítését	**1 – 2 – 3 – 4 – 5**
5. A szervezet saját mérési eredményeit, valamint a partnerek	**1 – 2 – 3 – 4 – 5**

visszajelzéseiből származó információkat felhasználják a tevékenység fejlesztésére.	
6. Szabályozottan kezelik a partnerek igényeinek és elégedettségének felmérése, valamint a napi kapcsolattartás során kapott visszajelzéseket, információkat, beleértve a panaszokat és reklamációkat.	**1 – 2 – 3 – 4 – 5**

Köszönjük, hogy válaszaival segítette munkánkat!

A KBG Consulting, mint a project megvalósítója, az Ön segítségét szeretné kérni az alábbi kérdőívvel a felmérés-elemzés modulban. Kérjük, válaszoljon a következő kérdésekre, ill. jelölje a megfelelő állításokat értelemszerűen. Válaszai összesítve kerülnek majd ismertetésre.

Szíves együttműködését előre is megköszönve, tisztelettel:

Guttmann Edith
KBG Consulting

ÜGYINTÉZÉS, ÜGYFÉLFOGADÁS, MUNKASZERVEZÉS KÉRDŐIV

Kérjük, határozza meg a probléma súlyát az alábbiak szerint: **1 – nincs ilyen probléma; 2 – a probléma létezik, de nem hátráltatja a munkavégzést, 3 - a probléma súlyos, változtatást igényel**

Tárgyi-technikai feltételek	**Érték**
Ügyfélfogadó helyiség hiánya	
Számítástechnikai eszközök hiánya	
Megfelelő informatikai támogatás (szoftverek) hiánya	
Integrált információs rendszer hiánya	
Internetes időpontfoglalás hiánya	
E-ügyfélszolgálat hiánya	
Munkaszervezési feltételek	**Érték**
Ügyfélfogadási órák magas száma	
Ügyfélfogadási órák alacsony száma	
Belső ügyviteli cselekmények, intézkedések és a rövid határidők ellentmondása	
Intim terek hiánya az ügyintézésben	
Háttérmunka nyugalmának hiánya	
Személyes és telefonos ügyintézés párhuzamossága, egymást zavarása	
Az ügyfélkiszolgálás és a háttérmunka ütközése	
Szakértői háttér elérése	
Ügymenetmodell, folyamatleírás hiánya	
Nyelvi kommunikációs akadályok	
Személyi feltételek, emberi tényezők	**Érték**
Munkaerő hiánya	
Munkatársak túlterheltsége	
Munkaerő szakismeretének hiányosságai	
Számítástechnikai ismeretek hiánya	
Kollegialitás hiánya	
Ügyintézők motiváltságának, érdekeltségének hiánya	
Hozzáállás, hivatástudat hiánya	
Ügyintézők mentális felkészültségének hiánya	

Egyéb feltételek	Érték
Gyakori jogszabályváltozások lekövetése	
Felesleges ügyfélterhek	
Nyomtatványok bonyolultsága	
Sok papírmunka	
Jogszabályokban előírt határidők betartása	
A jó gyakorlat(ok) átvételének hiánya	
Partnerség hiánya	

Megjegyzés, javaslat:

Köszönjük, hogy válaszaival segítette munkánkat!

KOMPLEX SZERVEZETFEJLESZTÉS MEGVALÓSÍTÁSA TÖRÖKSZENTMIKLÓS VÁROS ÖNKORMÁNYZATÁNÁL 2010

A DÖNTÉSTÁMOGATÁS MÓDSZERTANA
TANULMÁNY

Tartalomjegyzék

Bevezetés 3

Irányítási folyamatok 4

A jogszabályokba kódolt problémák 4

Döntés előkészítés 12

Szervezeti Kultúra vizsgálata 23

Megvalósítandó célok 28

Javaslatok 29

Bevezetés

Jelen tanulmány témája az **Általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítésének elérése érdekében.**

A szervezetfejlesztési projekt egyik célja a döntéstámogató folyamatok hatékonyságának növelése – a célkitűzések kialakítása és megfogalmazása - az erre épülő megoldási javaslatokkal és döntés-előkészítő anyagokkal.

A döntés előkészítő folyamatok nem értelmezhetőek és nem fejleszthetőek az irányítási rendszer keretfeltételeinek ismerete nélkül. Lényegesek a sarokpontok, amelyek között a döntések előkészítése és végrehajtása történik. Megfogalmazzuk az irányítási rendszer jelenlegi problémáit és a továbbfejlesztésre vonatkozó javaslatainkat.

Irányítási folyamatok

A döntés előkészítő folyamatok nem értelmezhetőek és nem fejleszthetőek az irányítási rendszer keretfeltételeinek ismerete nélkül. Tanulmányunkban ezért először bemutatjuk azokat a sarokpontokat, amelyek között a döntések előkészítése és végrehajtása történik. Ezt követően rámutatunk az irányítási rendszer jelenlegi problémáira és a továbbfejlesztésére tett javaslatokra.

1. A jogszabályokba kódolt problémák

1.1 Az egységes polgármesteri hivatal

Az önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvény 38. § szerint

> (1) A képviselő-testület egységes hivatalt hoz létre – polgármesteri hivatal elnevezéssel – az önkormányzat működésével, valamint az államigazgatási ügyek döntésre való előkészítésével és végrehajtásával kapcsolatos feladatok ellátására. Az *egységes* polgármesteri hivatalról szóló rendelkezés a döntés előkészítési folyamat szempontjából kiinduló jogszabály, mert egy szervezetben ötvözi az önkormányzati és államigazgatási (hatósági) ügyek döntésre előkészítésével és végrehajtásával kapcsolatos feladatokat.

Vannak olyan országok (pl. Franciaország), ahol a polgármesteri hivatal az önkormányzati feladatokat látja el, míg az államigazgatási ügyek intézésére egy másik intézmény szolgál. Az egységes polgármesteri hivatal jogintézménye számos probléma forrása.

Irányítási folyamatok

Tekintettel arra, hogy a képviselő-testület és a polgármester államigazgatási feladatainak köre igen szűk, a képviselő-testület hatásköre a képviselő-testület hivatala tevékenységének csak egy részére terjed ki. Ugyanis a jegyző – aki az államigazgatási feladatok egy jelentős részében rendelkezik önálló döntési, hatás- és feladatkörrel, és a képviselő-testület szervezetei jogi törvényességi felügyeletét is ellátja – ezen feladatköreiben a képviselő-testülettől független munkakört (döntési jogkört) birtokol. Másfelől viszont ő a képviselő-testület hivatalának vezetője, akit a képviselő-testület választ határozatlan időre. Ebben a szerepében tehát csorbul a hatósági jogkörök ellátásához delegált függetlensége.

E jogszabály másik problémája, hogy a döntési folyamatból kiragadja magát a döntést, a döntés előkészítést és-végrehajtást élesen elválasztva magától a döntéstől. A gyakorlatban ez felveti a döntés előkészítők felelősségét (több visszajelzésből is hallottuk, hogy a képviselő-testület sok tagja bizalmatlan a Hivatal szakapparátusával szemben), ugyanakkor a szakapparátus szakmai függetlensége sem valósul meg a politika közvetlen (napi) beavatkozása miatt a döntés előkészítő munkában.

E felvetések legfelső szintű megoldása természetesen meghaladja e projekt hatókörét. Ugyanakkor tény, hogy az önkormányzati és államigazgatási (hatósági) feladatok irányítása hatékonyságának növelése más-más irányítási eszközökkel, más-más struktúrában lenne megoldható. Bizonyosan van mozgástér a jogszabályok által szigorúan meghatározott kereteken belül is e két nagy tevékenység és a hozzájuk kapcsolódó felelősségek jobb elhatárolására, és az egyes területek eltérő eszközökkel történő továbbfejlesztésére.

1.2. A polgármester és a jegyző jogállása

Az önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvény 9. § szerint

(1) az önkormányzati feladat- és hatáskörök a képviselő-testületet illetik meg. A képviselő-testületet a polgármester képviseli.

(2) az önkormányzati feladatokat a képviselő-testület és szervei: a polgármester, a képviselő-testület bizottságai, a részönkormányzat testülete, a képviselő-testület hivatala látják el.

(3) a képviselő-testület egyes hatásköreit a polgármesterre, a bizottságaira … átruházhatja.

Az önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvény 35. § szerint

(1) A polgármester az önkormányzati, valamint az államigazgatási feladatait, hatásköreit a képviselő-testület hivatalának közreműködésével látja el.

(2) A polgármester a képviselő-testület döntései szerint és saját önkormányzati jogkörében irányítja a hivatalt. A polgármester

a) a jegyző javaslatainak figyelembe vételével meghatározza a hivatal feladatait az önkormányzat munkájának a szervezésében, a döntések előkészítésében és végrehajtásában,

b) dönt a jogszabály által hatáskörébe utalt államigazgatási ügyekben, hatósági jogkörökben, egyes hatásköreinek a gyakorlását átruházhatja,

c) a jegyző javaslatára előterjesztést nyújt be a képviselő-testületnek a hivatal belső szervezeti tagozódásának, munkarendjének, valamint ügyfélfogadási rendjének meghatározására.

d) a hatáskörébe tartozó ügyekben szabályozza a kiadmányozás rendjét,

e) gyakorolja az egyéb munkáltatói jogokat az alpolgármester, a jegyző és az önkormányzati intézményvezetők tekintetében.

Az 1990. évi LXV. törvény 35. § (2) bekezdésének eredeti szövege szerint „A polgármester a jegyző útján irányítja a képviselő-testület hivatalát.” Az 1994. évi LXIII. tv. 22. § (2) bekezdése ezt a szabályt úgy módosította (lásd fenn az egységes szerkezetbe foglalt Ötv.), hogy „A polgármester a képviselő-testület döntései szerint és saját önkormányzati jogkörében irányítja a hivatalt.”.

A polgármester egyfelől a képviselő-testület döntései szerint irányítja a hivatalt, másfelől a jegyző javaslatainak figyelembe vételével határozza meg a hivatal feladatait az önkormányzati munkájának szervezésében, a döntések előkészítésében és végrehajtásában, valamint a jegyző javaslatára előterjesztést nyújt be a képviselő-testületnek a hivatal belső szervezeti tagozódásának, munkarendjének, valamint ügyfélfogadási rendjének meghatározására.

Irányítási folyamatok

Saját önkormányzati jogkörei akkor vannak a polgármesternek, ha a képviselő-testület ad neki ilyet. Ezen kívül „a polgármester … saját önkormányzati jogkörében irányítja a hivatalt.” „A hatáskörébe tartozó ügyekben szabályozza a kiadmányozás rendjét”. Ezeken felül „dönt a jogszabály által hatáskörébe utalt államigazgatási ügyekben, hatósági jogkörökben”.

A saját önkormányzati jogkörökről az Ötv. a 35. § fogalmaz egyértelműen.

Ebből az értelmezésből az látható, hogy önkormányzati ügyekben a polgármester egyfelől a képviselő-testületnek, másfelől a jegyzőnek ki van szolgáltatva. Azokban az önkormányzati ügyekben, amelyek még nem kerültek képviselő-testület elé, tehát az irányítás szempontjából még nem tartoznak a polgármester jogkörébe, ugyanakkor nincsenek benne az Ötv. polgármesternek dedikált feladatai felsorolásában, törvényi felhatalmazás hiányában vitatható felelősség-értelmezés miatt a döntés-előkészítés – döntés elhúzódhat, esetleg elmaradhat.

Az egységes hivatal kétarcúságát tovább erősítette – és ezáltal a polgármester önkormányzati ügyekben betöltött operatív szerepét tovább csökkentette – az Ötv. 1994. évi módosítása (1994. évi LXIII. tv.), mely a jegyző feladatellátását az államigazgatási ügyekben munkáltatói jogokkal erősítette meg.

Az önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvény 36. § szerint

(2) A jegyző vezeti a képviselő-testület hivatalát. A jegyző

a) gondoskodik az önkormányzat működésével kapcsolatos feladatok ellátásáról;

jegyző személyén keresztül az önkormányzati és államigazgatási feladatok keresztezik egymást. A hatósági jogkörök és a képviselő-testület döntései felett gyakorolt jogi ellenőrzés feltételezte függetlenség az önkormányzati ügyekben betöltött vezetői szereppel járó alárendeltséggel ütközik.

Nem mondana ellent a jelenlegi jogszabályi kereteknek, ha a polgármesteri hivatal (önkormányzati ügyek) és a jegyzői hivatal (hatósági ügyek) markánsabb feladat- hatás- és felelősségi kör szerinti szétválasztása révén világosan definiálnánk azt a szervezetet, amely korszerű menedzsment módszerek és eszközök bevezetésével egy 21. századi követelményeknek megfelelő korszerű önkormányzattá válhatna.

1.3. Irányítás és vezetés problematikája

A polgármester – mint a képviselő-testület képviselője – az irányítási rendszer egy köztes pontját képezi a képviselő-testület (a legfontosabb irányító és döntő szerv) és a jegyző (a döntés előkészítő és végrehajtó szervezet, a Hivatal vezetője) között az önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvény 35. § (2) bekezdése szerint:

(2) A polgármester a képviselő-testület döntései szerint és saját önkormányzati jogkörében irányítja a hivatalt. A polgármester

a) a jegyző javaslatainak figyelembe vételével meghatározza a hivatal feladatait az önkormányzat munkájának a szervezésében, a döntések előkészítésében és végrehajtásában.

A döntés előkészítő folyamatok értelmezése és meghatározása szempontjából kiindulási pontnak kell tekinteni a képviselő-testület és a polgármester irányító szerepének és a jegyző vezetői szerepének pontos meghatározását. A meghatározásban problémát jelent, hogy az Ötv. élesen elválasztja és külön szervnek (személynek) dedikálja a döntést és a döntés előkészítést, valamint az irányítást és a vezetést.

A döntés a menedzsmenti munka egyik leglényegesebb eleme. A vezetési folyamatban minden döntési szituációt valamilyen probléma megoldásának szükségessége vezérli. A szervezetekben, mint az élet minden más területén problémák tömege jelentkezik. A probléma felismerését az esetek többségében nem követi azonnali megoldás. Azonnali cselekvésnek csak akkor van helye, ha egyszerű, a menedzsment által jól ismert vagy ismétlődő problémát kell megoldani. Egyébként pedig a probléma felismerésétől a megoldásig többfázisú folyamaton keresztül lehet eljutni.

Irányítási folyamatok

A döntési folyamat három szakaszát különböztetjük meg:

- a döntés-előkészítő szakasz
- a döntés
- a döntést követő szakasz

Ebben a kontextusban a döntési folyamat a vezetési folyamat része.

Összefoglalva, javasoljuk

- az önkormányzati és államigazgatási tevékenységek és a hozzájuk kapcsolódó felelősségek jobb elhatárolását, és az egyes területek eltérő eszközökkel történő továbbfejlesztését, ezzel összefüggésben
- a jogszabályok által szigorúan meghatározott kereteken belül a képviselő-testület és a polgármester irányító szerepének és a jegyző vezetői szerepének pontos meghatározását.

A döntés előkészítés problémái

2.1 A Hivatal döntés előkészítési folyamatának szabályozása

A Hivatal döntés előkészítési folyamatát az alábbi dokumentumok szabályozzák:

- Önkormányzati törvény az át nem ruházható hatáskörökről
- ÁHT, beszerzéseknél
- SZMSZ a hatáskörökről, feladat és felelősségi körökről
- Rendeletek (pl. költségvetési rendelet, ami meghatározza, milyen jogcímeken milyen költségvetéssel rendelkezik valaki)
- Költségvetési koncepció
- Jegyzői utasítások a szabadságolások idejére jogkörök leadásáról

Döntés előkészítés

2.2. Döntés előkészítési tevékenységek

A döntések előkészítéséhez szükséges információk feldolgozásának módszerei:

- elemzés
- összehasonlítás
- matematikai értékelés
- szakmai, írásos értékelés

Az alábbi információs forrásokat alkalmazzák a döntés előkészítési tevékenység során

- Internet
- Testületi anyagok, rendeletek
- Testületi határozatok
- Jogtár
- Informatikai alkalmazások
- Informatikai eszközök: nyomtatók, számítógépek

Ellenőrzések, ellenőrzési pontok

Leírt formája az előterjesztések ellenőrzésének nincs, inkább csak gyakorlata.

Döntés előkészítés

A döntés-előkészítési munka során, az előterjesztések kidolgozásakor a következő informatikai eszközöket használják:

- Internet
- Outlook
- Iktató rendszer

Az információk összeállításához a következő adatforrások állnak rendelkezésre:

- CD Jogtár
- Magyar Közlöny papír alapon
- KSH hivatalos statisztikák
- a Területi Államháztartási és Közigazgatási Információs Szolgálat önkormányzatokra vonatkozó adatai
- az Országos Munkaügyi és Módszertani Központ munkanélküliségi adatai
- az Adó- és Pénzügyi Ellenőrzési Hivatal személyi jövedelemadó adatai
- a Nemzeti Család- és Szociálpolitikai Intézet és jogelődjei által kiadott Információs Évkönyvek (benne a teljes gyermekvédelmi ellátás adataival)
- az Oktatási Minisztérium Közigazgatási Főosztályának Statisztikai Osztálya által szolgáltatott adatok
- az Országos Munkaügyi és Módszertani Központ munkanélküliségi adatai

Döntés előkészítés

- Adó- és Pénzügyi Ellenőrzési Hivatal személyi jövedelemadó adatai,
- Közoktatási Információs Rendszer, országos adatbázisa
- Regionális Államigazgatási Hivatal honlapja
- PM / ÁSZ honlapról letölthető információk
- statisztikai adatgyűjtés
- adatok és tények nyilvántartása
- személyes tájékozódás
- egyéb, az Interneten megtalálható információ, adat.

2.3. Az előterjesztések kidolgozása

A vezetők és beosztottaik különböző előterjesztések elkészítésében szoktak részt venni. Jellemzően azokban, amelyek a szakterületüket érintik. A saját munkakörhöz tartozó előterjesztést a vezetők delegálhatják a beosztottaknak, amennyiben azok tapasztalataik és szaktudásuk alapján el tudják készíteni, a vezető pedig ellenőrzi.

Az előterjesztések elkészítésének leírt, szabályozott folyamata nincsen, amelyet az alábbi állítások is megerősítenek:

- A tevékenységek kiváltó okairól a vezetők nem mindig kapnak világos tájékoztatást.
- Az előterjesztés konkrét, közvetlen céljáról szóló tájékoztatás megvalósul, maga a cél nem biztos.
- A döntés előkészítő anyag alapján elérni kívánt stratégiai / hosszú távú célokról nem kapnak direkt tájékoztatást.
- Az indító megbeszélésre összehívják valamennyi vezetőt, akik közreműködnek a döntés-előkészítés folyamatában. Ha nem, a szokás alapján lehet tudni, vagy a felelős iroda vonja be a társirodákat a belátása szerint.
- A döntés-előkészítő anyag leadásának határideje a képviselő-testületi ülések menetrendje szerint meghatározott.

Döntés előkészítés

- A döntés-előkészítésben vannak kötelezően előírt egyeztetési, véleményezési pontok, ezek tekinthetőek mérföldköveknek is.
- A kiadott feladatok nem mindig írásban kerülnek kiadásra. Szóban is közölhetik a vezetőkkel.
- Ha tervezett, nagyobb feladatról van szó, a döntések végrehajtásához rendelkezésre álló erőforrások korábban már megjelentek a költségvetésben.
- A vezetőknek jellemzően nincs tudomásuk prioritási tényezőkről a párhuzamosan folyó más döntés-előkészítő munkákkal összefüggésben, azt vagy jogszabály, vagy az érkezési sorrend határozza meg.
- A stratégiai célokat firtató kérdések esetében minden vezető hallott fejlesztési koncepciókról és hosszú távú / stratégiai célokról, de az önkormányzat és a Hivatal megkülönböztetésével kapcsolatban nincs világos álláspontjuk. Ugyanakkor a vezetők meggyőződése (hite) szerint a stratégiai / hosszú távú célok beépülnek a döntés-előkészítő anyagokba.

Döntés előkészítés

A döntés előkészítő anyagról meghozott döntés

- rendszerint nem, vagy részben elegendő információk birtokában születik,
- rendszerint nem, vagy részben megfelelő időben hozzák,
- rendszerint nem azon a szinten születik meg a döntés, ahol ahhoz a legtöbb információ a rendelkezésre áll,
- jellemző, hogy a döntések szükségtelenül „feljebb csúsznak” ahhoz képest, mint ahol születniük kellene,
- politikai elhatározás hiányában nagy döntéseket meghozni nem lehet, olyankor leginkább látszat döntések születnek,
- előfordul, hogy a döntéseket halogatják, majd ha elkerülhetetlenné válik, akkor hirtelen hozzák meg,

A szervezeti egységek a szakmai munka végzéséhez, helyenként a szakmai döntések meghozatalához nagyobb önállósággal szeretnének bírni. Az éves költségvetésben szereplő feladatok elvégzéséhez az újbóli előterjesztések lassítják az operatív munkát.

A döntés akkor hatékony, ha a következők jellemzik: gyorsaság; produktivitás; párhuzamos munkák kiszűrése; hozzáértés; erős koordináció; a hibák számának csökkentésén keresztül felszabadítjuk az időt más, hasznos tevékenységre; szakszerű, jogszerű és a gazdaságossági szempontokat is figyelembe veszi.

Döntés előkészítés

A döntést előkészítő anyagok nagyjából megfelelő mértékben tartalmaznak utasításokat a végrehajtásra, az utólagos nyomon követésre már kevésbé, mint kellene, az eredmények utólagos kiértékelésére és visszacsatolására pedig egyáltalában nem.

Az inputok hiánya az előkészítésben megmutatkozik a végrehajtás során is: jellemzően nincs nyomon követés és visszacsatolás a kisebb projekteknél.

Lehetőség szerint értékelik a meghozott döntéseket, ha a határozat tartalmazza, de ez a témától és az időigénytől függ.

Az ellenőrzésről a vezetők úgy gondolják, hogy a

- vezető feladata,
- a belső ellenőrzés feladata.

A Hivatal döntés előkészítését összességében közepesre értékelték a vezetők a személyes interjúk során. Leginkább fejlesztésre szoruló szempontok, hogy világosabb legyen, szisztematikusabb és összehangoltabb.

Döntés előkészítés

Szükséges kompetenciák

Az előterjesztések elkészítéséhez :

- Döntéskészség
- Kompromisszum készség (sok érdeket össze kell hozni)
- Szakmai tudás, ismeret
- Jogi ismeretek
- Helyi rendeletek ismerete
- Utasítások, stratégiák ismerete
- Gyorsaság
- Pontosság
- Eredményorientáltság
- Autonómia
- Menedzser legyen, ne ügyintéző
- Kommunikációs képesség
- Analizálás
- Szintetizálás
- Helikopter szemlélet (felülről rálátni)
- Logikus gondolkodás
- Távlatokban gondolkodni
- Rendszerezés
- A célok megvalósításához szükséges feltételek körének meghatározása
- Jó adatbázis kezelés
- Jó helyzetfelmérés
- A feladat tisztázása
- Feladatok elosztása
- Beszámoltatás
- Hatáskörök egyértelmű meghatározása
- Végrehajtásért felelős és a határidő megjelölése
- Informatikai ismeretek
- Alternatívákban gondolkodás
- Logikai kapcsolatokat is fel kell ismerni

Döntés előkészítés

Az előterjesztések elkészítésében való közreműködéshez :

- Kreativitás
- Kezdeményezőkészség
- Ne elégedjen meg a már rendelkezésre álló információkkal, hanem törekedjen beszerezni azokat minél szélesebb körből önállóan is
- Elemző készség
- Precizitás
- Önállóság
- Együttműködés
- Önálló javaslatokat tudjon kidolgozni.
- Célok világos megfogalmazása,
- A helyzet ismerete
- Adatbázisok ismerete
- Szaktudás
- Empátia
- Fogalmazókészség
- Pontosság

Kommunikáció és információátadás

Az irodák által elsajátított tapasztalatok átadása más irodáknak

A válaszokból úgy értékelhető, hogy a megszerzett tudás közkinccsé tétele az önkormányzatnál nem intézményesített úton történik, hanem elsősorban személyes kapcsolatok alapján, informális csatornákon keresztül működtetett.

Az egyes szervezeti egységek közötti kapcsolatok

- A kommunikációt a vezetők jellemzően kielégítőnek tartják:
- a szervezetek közötti kapcsolatokat szabályok irányítják hivatalosan (hatáskörök, aláírási jogosultságok, kiadmányozás rendje);
- a vezetők minden rendelkezésre álló eszközt felhasználnak a kommunikáció során (telefon, e-mail), és rendszeresek a megbeszélések is;

Az információk formalizált útja papírral van dokumentálva, az elektronikus információ áramlás feltételei jórészt hiányoznak. A formális lassú és bizonytalan, az informálishoz pedig elsősorban személyes kapcsolatok kellenek.

A vezetők elmondása alapján az előterjesztés elkészítéséhez szükséges információk többnyire rendelkezésre állnak.

A szervezeti kultúra vizsgálata

A szervezet és a szervezeti kultúra vizsgálatát azért tartottuk fontosnak az általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése témakörben, mert a döntés előkészítésben nagyon lényeges szempont, hogy a szervezeti kultúra mennyire támogatja a változásokhoz való hozzáállást, az újító, fejlesztő javaslatokat, az önállóságot és kreativitást.

A válaszokból az alábbi megállapítások szűrhetőek le:

- A hatalom forrása a betöltött pozíció és nem a személy vagy a tudás. A kompenzációt az életkor és iskolai végzettség határozza meg, nem a végzett munka minősége. Így nehézkes az ösztönzés és motiváció, a fiatalabbak kevésbé megbecsültnek érzik magukat.
- A Hivatal jelenlegi kultúrája a középszerűség kultúrája. A szerepkultúrájú szervezet stabil környezetben képes sikeres lenni, biztos, kiegyensúlyozott piaci körülmények között, ahol monopolhelyzetet élvez.
- A jelenlegi bizonytalan gazdasági helyzetben viszont a Hivatalnak is kénytelen változtatni, változni, alkalmazkodni a változó elvárásokhoz, a nehéz körülményekhez, kevesebb fővel többet nyújtani, az ügyfélért dolgozni.
- Az elérendő cél a szolgáltató Önkormányzat, az ügyfélközpontú Hivatal.
- Hátrány a Hivatal jelenlegi elhelyezése, fejlesztésre szorulnak az eszközök, a munkatársak ízlésesen vannak öltözve, de ruhájukon nincsenek a szervezethez tartozás jelei.
- A szervezetben kevés a szimbólum, a közösség szolgálatára utaló jelképek, logók és címer.

A szervezeti kultúra vizsgálata

Értékek, normák, amiket a vezetők a Hivatalban fontosnak tartanak:

- emberség, tisztelet, alázat, igényesség, önfejlesztés
- alkalmazkodás, őszinteség, szakmai hozzáértés
- őszinteség, kompromisszum készség, egymás elismerése, segítőkészség
- következetesség, pontosság, a helyzettől függően rugalmasság; kollegialitás, mások tiszteletben tartása

Szakmai vonatkozású normák:

- a törvényesség; ügyfél elégedettségre törekvés; kiszolgálja a testületet és a Bizottságokat a Hivatal; megfeleljen a felső vezetésnek
- pontosság, szakszerűség
- szakmai hozzáértés
- korrektség, szakmaiság, jó együttműködés
- közös ügyekben gyorsaság, segítőkészség, együttműködés, jó hozzáállás a problémák megoldásához
- Szakmaiság és segítőkészség a munkatársak között. Segítség adása és fogadása.

A szervezeti kultúra vizsgálata

Az is lényeges kérdés, az egyes irodák mennyire tisztelik más irodák munkáját.

A más irodák munkájának tiszteletben tartása a szervezeti kultúra és a hatékony működés egyik alapköve. Azok a rendszerek, amelyek esetében nincs bizalom a munkamegosztásban szétszabdalt folyamatok egymást követő részei között, sokkal magasabb minőségbiztosítási költségekkel üzemeltethetőek, mint azok, ahol a bizalom (megbízhatóság) megfelelő szintű.

A Hivatal egészének működése szempontjából a vezetők a következő problémákat látják:

- emberi erőforrások problémái:
  - a vezetői kiválasztás hiánya akadályozza a munkavégzést;
  - valahol sokan vannak, valahol kevesen
  - a szabadságolások megoldása aggályos a szűkös létszám miatt

- munkaszervezési problémák:
  - a költségvetés összeállításánál előfordul, hogy ugyanazt kérdezik meg többször
  - a vezetői értekezletek formálisak, nem támogatják hatékonyan a munkaszervezést (pl. munka programozása, feladatok kiosztása)
  - a jelenlegi vezetői megbeszélések a testületi ülések munkájának támogatására szolgálnak, nem a szervezetek hatékonyabb munkavégzésének elősegítésére;

A szervezeti kultúra vizsgálata

- a szakmaiság biztosítása
  - a döntéshozatal befolyásolása, hogy elsősorban ne szakmai szempontok szerint legyenek meghozva
  - a szabadságolások idején szűk keresztmetszetek a feladatok ellátásában
  - a nagyszámú jogszabály ellenére vannak átfedések
  - hatáskör átadások

Végezetül, egy szervezet legnagyobb hajtóereje a közös sikerbe vetett hit. A vezetők szerint a Hivatal sikeresebbé tételéhez az alábbi tényezőkre van szükség:

- ügyfelek elégedettsége
- fejlődik a település
- dolgozók elégedettsége
- jobb ellátás
- mérhető sikertényezők
- ügyintézés határidőben
- ügyintézés jogszerű
- jó testületi döntések

A szervezeti kultúra vizsgálata

- szakmailag felkészült
- magas színvonalú ügyintézés
- határidő betartása
- jó bánásmód az ügyfelekkel
- vagyongazdálkodás
- színvonalas városüzemeltetés
- nagyobb közbiztonság
- egyenletesebb leterheltség
- jobb munkakörülmények
- nagyobb megbecsülés a testülettől
- empatikus ügyintés
- helyes helyzetértékelés a testületnél
- ha nemet is tudunk mondani
- kevés észrevétel
- ha az ügyeket elintézik
- jó kommunikáció
- eredményes a működés (nem veszteséges)
- korrekt, gyors, udvarias
- testület, bizottságok megfelelő támogatása
- megfelelő körülmények
- a helyben kiosztott ható javaslatok száma csökken
- a dolgozók létszáma csökken
- honlap látogatottsága nő
- kevés a panasz
- kevés hiányosság a (felügyeleti) ellenőrzéseken

Megvalósítandó célok

A projekt specifikáció, a vezetői interjúk és a szervezeti dokumentumok alapján az alábbiakban fogalmazzuk meg a megvalósítandó célokat:

- az önkormányzati és államigazgatási tevékenységek és a hozzájuk kapcsolódó felelősségek jobb elhatárolását, és az egyes területek eltérő eszközökkel történő továbbfejlesztését, ezzel összefüggésben
- a jogszabályok által szigorúan meghatározott kereteken belül a képviselő-testület és a polgármester irányító szerepének és a jegyző vezetői szerepének pontos meghatározását.
- az előkészítési folyamat rövidítése, színvonalának emelése
- a nyilvánosság szélesítése
- korszerű irányítási rendszerek (PQM)
- informatikai eszközök bevezetése
- információs rendszer fejlesztése
- a szakterületekre kiterjedő célrendszer és az ezekhez kapcsolódó stratégiák megalkotása, valamint az ezek mentén történő gazdálkodás segíthet a település működőképességének fenntartásában és továbbfejlesztésében
- korszerű döntési és szervezeti mechanizmusok kialakítása
- professzionális szervezeti megoldások működtetése
- bizonyos gazdasági, gazdálkodási nagyságrendek esetében el kell érni a hatékonysági, megtérülési és eszközerőségi elemeket időről időre áttekintő, értékelő, elemző közgazdászi tevékenység működtetését.

Javaslatok

❖ A döntés-előkészítési tevékenység továbbfejlesztésének sarokköve az információ gyűjtési és döntés előkészítő folyamatok teljes folyamatszabályozása. A döntés-előkészítési munka során, az előterjesztések kidolgozásakor alkalmazott eszközökön felül az alábbiak alkalmazását javasoljuk:

- ❖Intranet – Belső portál
- ❖elektronikus ügyiratkezelő, irat-tároló, irat-visszakereső rendszer
- ❖csoportmunkát támogató informatikai alkalmazás
- ❖új szerver, számítógépek
- ❖belső OUTLOOK az önkormányzat és az intézmények között
- ❖elektronikus aláírás
- ❖elektronikus hozzáférés biztosítása valamennyi rendeletéhez, szabályozásához, utasításához
- ❖Komplett térinformatikai rendszer
- ❖www.magyarorszag.hu, más önkormányzati honlapok
- ❖Jogtár elérhető legyen, naprakész legyen
- ❖Minden érdekelt szervezeti egység és dolgozója számára elérhetővé kell tenni a Hivatalban valahol már elérhető adatforrásokat az információgyűjtés hatékonyságának javítására.

Javaslatok

A döntés előkészítés folyamatát az alábbi faktorokban kell megerősíteni:

- alapos és körültekintő helyzetelemzés, a döntési helyzetek pontos felismerése;
- az előre deklarált célok beépülése az anyagba;
- a szakmai szempontok, az érintett felek érdekeinek, a Hivatal belső igényeinek érvényre juttatása;
- a döntés előkészítő anyagok tartalmazzanak több utasítást az utólagos nyomon követésre, az eredmények utólagos kiértékelésére és a visszacsatolásra.
- A korábban meghozott döntéseket akkor lehet automatikusan figyelembe venni az új döntések előkészítésénél, ha azok elérhetőek, kikereshetőek illetőleg szerkeszthetőek. A korábban meghozott döntések rugalmas felülvizsgálatának, módosításának folyamatát le kell szabályozni, és alkalmazásba kell venni.
- A döntés folyamatát annak megfelelően kell felülvizsgálni, ahogyan a képviselő-testület a hatásköreit delegálja majd a szakbizottságok és a polgármester számára. Lényeges szempontként figyelembe kell venni, hogy jó döntést csak megfelelő időben és megfelelő információ birtokában lehet hozni. Felül kell vizsgálni a csoportos döntés – egyszemélyi döntés jelenlegi gyakorlatát.
- A döntéshozatal felülvizsgálatakor figyelembe kell venni azokat a jellemzőket (gyorsaság, produktivitás, párhuzamos munkák kiszűrése, a hozzáértés hiányának kezelése, a koordináció erősítése, a hibamentes előkészítés, szakszerűség, jogszerűség, gazdasági szempontok figyelembe vétele), amelyek a döntéshozatal hatékonyságát jellemzik.

Javaslatok

- Tudatos kommunikációval, célirányos képzésekkel, és a folyamatok megfelelő eszközökkel történő támogatásával kell javítani a hivatali közgondolkodáson. Ennek egyik hatékony mérőeszköze lehetne egy rendszeres és szisztematikus ügyfél elégedettségi vizsgálat bevezetése.
- A döntés előkészítő anyagok tartalmazzanak hatáselemzést, és olyan részletességgel tartalmazzanak információkat, amelyek a döntésben résztvevőket kielégítik.
- A meghozott döntések utólagos kiértékelése, esetleg a hatáselemzéssel megalapozott hipotézisek utólagos kontrolja jelenleg csak akkor történik meg, ha az arra szóló utasítást maga a döntés is tartalmazta. Ezt a gyakorlatot általánossá kell tenni, nem lehet eseti döntés függvénye.
- Az előterjesztések elkészítése során szükséges kompetenciák fejlesztésével direkt módon tudunk hatni a meghozott döntések minőségének javítására.
- További hatékony eszköz lehetne a kommunikáció javításában (is) a csoportmunkát támogató infokommunikációs és informatikai alkalmazások bevezetése (pl. közös és nyilvános naptárszerkesztés, feladatkezelő alkalmazás, stb.). Ennek keretében szükséges volna az információ átadás szabályainak a kialakítása is (formális és informális kommunikáció problematikája). Ezekkel az intézkedésekkel látványosan lehetne emelni az információ áramlás színvonalát (hatékonyságát) és csökkenteni az információtorzulást.

Javaslatok

❖ A döntések nyilvánosságának emelésére az alábbi javaslatok kerültek megfogalmazásra a vezetőkkel folytatott interjúk során:

- Kommunikáció erősítése a helyi vállalkozások felé
- Jobb kommunikáció kellene a lakosság irányából és a lakosság felé is. Pl. lakossági fórum, on-line fórum, hirdetőtábla.
- A szervezeten belüli kommunikáció javítása Intranet alkalmazásával.
- A web-es fejlesztés tegye lehetővé, hogy erősödjön a kommunikáció a lakosság felé, hogy a bizottsági és testületi anyagokhoz lehessen hozzászólást adni és kapjon visszajelzést arról a küldő, hogy megkapta-e a címzett.
- A kommunikációt erősíteni kellene a civil szféra irányába is.

A párbeszéd lehetséges eszközei:

- Honlap fejlesztés
- Nyilvános sajtószereplések
- Lakossági igények beépítése
- Ügyfél elégedettségi kérdőív

Javaslatok

A szervezeti kultúra a Hivatal működése hatékonyság javításának újabb kulcsterülete. Olyan programot kell kidolgozni, amely

- a szervezet és a dolgozók azon képességeit fejleszti, amelyek a változásokat támogatják, a bizalmat erősítik, és amelyek
- segítenek a felszínre hozni a változások során keletkező nehézségeket, és hozzájárulnak azok megoldásához.

A jelenlegi belpolitikai helyzetben a döntések Hivatalon belüli és kívüli nyilvánosságának megteremtése a Hivatal belső és társadalmi elfogadottsága, támogatása szempontjából kulcskérdés. Olyan mechanizmus kialakítása lenne a cél, amellyel automatikusan és a világos tájékoztatás szempontjából teljes körűen tennénk hozzáférhetővé az egyes döntésekről szóló információkat.

KOMPLEX SZERVEZETFEJLESZTÉS MEGVALÓSÍTÁSA TÖRÖKSZENTMIKLÓS VÁROS ÖNKORMÁNYZATÁNÁL 2010

AZ ÜGYINTÉZÉSI IDŐ CSÖKKENTÉSE, EREDMÉNYESSÉGÉNEK JAVÍTÁSA

VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

Tartalomjegyzék

Bevezetés 3

Mutatószámok 4

Összefoglaló 5

Bevezetés

Jelen anyag témája **A hivatal szervezetének átalakítsa az ügyintézési idő csökkentése, ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében -** a szervezet hatékonyságának fokozása, valamint a szervezet eredményességének elősegítése érdekében.

A „Felmérés, elemzés” modulban felvázoltuk a Polgármesteri Hivatalban működő ügyintézési folyamatokat, egy összetett kérdőíves felmérés segítségével meghatározzuk azokat a főbb fókuszpontokat, amelyek az ügyfelek ügyintézési igényeinek minél teljesebb kielégítését szolgálják. A felmérés eredményeként határozott képet kaptunk a hivatali szolgáltatások esetleges hiányosságairól, az ügyintézés, ügyfélfogadási és munkaszervezés terén.

A dokumentumban foglaltak logikailag az **Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítás** alcímhez kapcsolódik.

Mutatószámok

MUTATÓSZÁMOK

Ügyfél elégedettség

- ügyiratforgalom adatai (pl.: 1 ügyintézőre jutó ügyiratok száma);
- hatósági statisztika számai;
- panaszok száma;
- ügyintézési határidők betartása, határidő túllépések száma;
- törvényességi észrevételek száma;
- továbbképzéseken résztvevők száma;
- hasznosított ügyféljavaslatok

Környezeti eredmények

- illetékességi területen működő civil szervezetek száma;
- civil szervezetek rendezvényen történő részvétel száma;
- a polgármesteri hivatal dolgozóinak és vezetői közszerepléseinek száma;
- környezetvédelmi intézkedések száma;
- sajtóban való megjelenések száma.

Munkatársi elégedettség

- munkaidőalap felhasználásának elemzése (távollétek jogcímenként: szabadság, betegállomány, továbbképzés, veszteség idők);
- fluktuáció nagyságrendje és jellege;
- jutalmazás nagyságrendje, fajlagos adatai, eltérítések adatai;
- teljesítményértékeléshez kapcsolódó bérezési lehetőségek alakulása;
- különböző címek, kitüntetések alakulásának száma;
- természetbeni juttatások köre, nagysága a bér %-ában;
- munkatársi elégedettségmérés eredménye és hatása;
- felhasználják-e a dolgozók javaslatait a folyamatok javítására;
- a hivatal képzettségi szintje

Pénzügyi eredmények

- a polgármesteri hivatal költségvetésének fajlagos adatai (egy főre eső költségvetési volumen), főbb jogcímenként (egy főre jutó, működési, felhalmozási jellegű kiadások, egy főre jutó bevételek és költségvetési támogatások);
- a költségvetés teljesített adatai az eredeti előirányzat százalékában;
- kötelezettségek a követelések %-ában az elmúlt évekhez képest;
- képzésekre fordított összegek;
- konferenciákra fordított összegek;
- szociális, jóléti tevékenységekre fordított összegek.

Összefoglaló

Az előző dián látható mutatószámok közül számos olyat találunk, amelyeket eddig is gyűjtött a hivatal, csak azokat épp nem szedte rendszerbe és az értékelésük is elmaradt. A vázolt mutatószámok között vannak olyanok is, amelyek gyűjtésére eddig nem került sor, de javasolt. A mutatószám rendszer felállítása és alkalmazása alapján nyert adatokat a szervezet az önértékelés során tudja hasznosítani, hiszen az önértékelés előkészítő szakaszában az adatgyűjtésnél nyújtanak segítséget. A mutatószámok a szervezet sajátosságaira tekintettel tovább specifikálhatók..

KOMPLEX SZERVEZETFEJLESZTÉS MEGVALÓSÍTÁSA TÖRÖKSZENTMIKLÓS VÁROS ÖNKORMÁNYZATÁNÁL 2010

ÜGYFÉLSZOLGÁLAT
TANULMÁNY

Tartalomjegyzék

Bevezetés	3
Ügyfélszolgálati módszertan	4
Célok	10
Fejlesztési javaslatok	16
Hatások és eredmények	21
Kockázatok és következmények	23

Bevezetés

Jelen tanulmány témája az **Ügyfélszolgálati tevékenység ellátásának javítása**. Az állampolgárok az ügyfélszolgálaton keresztül kerülnek közvetlen kapcsolatba a hivatallal, az itt szerzett benyomásaik döntőek a hivatal működésének megítélésében. Fontos, hogy gyors és szakszerű ügyintézéssel, a várakozási idő minimalizálásával, összehangolt front-office ügyintézéssel találkozzanak.

Polgármesteri Hivatalban működő ügyintézési folyamatokat a „Felmérés, elemzés" modulban felmértük, illetve egy összetett kérdőíves felmérés segítségével meghatároztuk azokat a főbb fókuszpontokat, amelyek az ügyfelek ügyintézési igényeinek minél teljesebb kielégítését szolgálják. A felmérés eredményeként határozott képet kaptunk a hivatali szolgáltatások esetleges hiányosságairól, az ügyintézés, ügyfélfogadási és munkaszervezés terén.

A következő prioritások mentén végeztük vizsgálatainkat:

- **Az ügyintézési folyamatokat vizsgálata**, megállapítások megfogalmazása.
- **Az elektronikus közigazgatás lehetőségeinek vizsgálata**
- Az „Ügyintézés, ügyfélszolgálat, munkaszervezés" területére vonatkozóan összeállított **kérdőívek szervezeti szintű eredményeinek bemutatása.**

Az ügyfélforgalomban érintett szervezeti egységek ügyfélkezeléssel kapcsolatos problémái

1) Szervezeti kultúra

- A Hivatal jelenlegi kultúrája a középszerűség kultúrája. A szerepkultúrájú szervezet stabil környezetben képes sikeres lenni, biztos, kiegyensúlyozott piaci körülmények között, ahol monopolhelyzetet élvez.
- A rendszerváltás előtt ilyen biztonságos, nyugalmas körülmények között folyt a munka. Emlegetik a vezetők, hogy akkor nem volt túlterheltség, létszámhiány, megszorítások, jogszabály értelmezési nehézségek.
- A jelenlegi bizonytalan gazdasági helyzetben viszont a Hivatalnak is muszáj változni, alkalmazkodni a változó elvárásokhoz, a nehéz körülményekhez, kevesebb fővel többet nyújtani, az ügyfélért dolgozni.
- Az elérendő cél a szolgáltató Önkormányzat, az ügyfélközpontú Hivatal.
- Fejlesztésre szorulnak az eszközök, a munkatársak ízlésesen vannak öltözve, de ruhájukon nincsenek a szervezethez tartozás jelei.
- A szervezetben kevés a szimbólum, a közönség szolgálatára utaló jelképek, logók és címer, nem láthatóak a rangok.

Ügyfélszolgálati módszertan

2) Ügyfélfogadás körülményei

- A Hivatal széttagolt, több épületben vannak elhelyezve a szervezeti egységek
- Recepciós rendszer hiánya
- Egységes ügyfélszolgálat hiánya
- Ügyfélbarát környezet hiánya
- Egyenetlen a terhelés, zsúfoltság jellemző, amitől az ügyfelek is erőszakosabbak.
- Mindenkinek van számítógépe, vezetékes telefonja, de a gépek egy része elavult.
- Információs pult szükséges számítógéppel arra az esetre, ha a polgárnak csak egy kérdése lenne.
- Nincs gyermekmegőrző.
- Ügyfélhívó rendszer csak az Okmányirodán van.
- Szervezési, technikai feltételek pl. zsúfoltság, egyenetlen terhelés,
- Tárgyaló helyiségek hiánya.
- A kiszolgáló munkatárs neve a ruházaton névtáblán nem olvasható,
- A kiszolgálók száma nem igazodik rugalmasan az ügyfelekhez, előfordul torlódás.
- A várakozó helyek kis területűek általában, ahol az ügyfelek közel vannak egymáshoz.

3) Emberi erőforrás terület

- A képzési igényeket az éves tervezéskor kellene elküldeni, hogy kalkulálni lehessen a képzési költségeket a költségvetésben, aminek az elfogadása testületi döntést igényel.
- Az ügyintézők részére szükséges lenne tréning (stressz és konfliktuskezelés, csapatépítés főleg), de nagyon le vannak terhelve így is, nehéz a képzésekre időt szakítani (igaz, ilyen tréningek sem voltak eddig).
- Az ösztönzés az adott vezetőtől függ. Sajnos nem sok ösztönző eszköz van a Hivatalban. Elhivatottságból dolgoznak, nem a jutalomért. Az elismerés lehetőségeit a vezetők nagyon korlátozottnak tartják.
- Mivel a felvételkor meghatározott egyedi követelmények nincsenek rögzítve és kommunikálva, a beosztottak felkészültségét elsősorban külső (jogszabály által meghatározott) követelményekhez mérik.
- Nincs a megszerzett tudásnak, képességeknek és készségeknek egy dolgozókra lebontott egységes nyilvántartása, és a munkaköri leírások sem tartalmaz az általánosnál mélyebb leírást az elvárásokról.
- A hivatal személyi állományának a specialitásait figyelembe véve megalkotott un. kompetencia tükörrel (tárral, definíciós adatbázissal) sem találkozni, ami abban segítene, hogy a vezetők ki tudják választani és pontosan (és egységesen) értelmezni tudják, milyen elvárásokat is kellene megjeleníteniük a beosztottak vonatkozásában. A munkatársainak kompetencia elvárásai, amelyekből bizonyára sokat megfogalmaznak egy-egy állásinterjú kapcsán, de összefoglalva, a hivatal egészére nézve nem kodifikáltak még, és nem kommunikáltak.

Ügyfélszolgálati módszertan

- A vezetők szerint nem egyértelműen javulna a munkavégzés minősége, ha a dolgozók felkészültebbek lennének.
- Nincs etikai kódex
- Kiválasztásnál nincs kompetencia alapú vizsgálat.
- TÉR-ben nincs kompetenciamérés, fejlesztés.
- Nincs vezetőképzés.
- A vezetők többségének nincs karriercélja.
- Nem hisznek abban, hogy a szervezetfejlesztési projekt valós változásokat hoz.

4) Munkaszervezés

- Nincs egyértelmű feladat meghatározás a dolgozók betanítására, „házi” képzésére. Ez azt is jelenti, hogy az új belépők a betanítás során esetlegesen tudják elsajátítani a munkakörükre vonatkozó elvárások teljesítéséhez szükséges rutinokat és kompetenciákat.
- Egyes területeken szakemberhiány van
- Létszámhiány jellemző.
- A várakozási idő változó.
- A várakozási idő sokszor az előző ügyféltől függ.
- Az ügyintézők létszáma ha betegség, szabadság miatt csökken, az állást nem lehet betölteni, a várakozási idő növekszik.
- Jelenleg csak a nyugdíjba vonulókat tudják pótolni.
- A csoportmunka nem igazán jellemző.
- A csoportmunkát támogató informatikai eszközök használata nem jellemző.
- Együttműködés hiánya jellemző a különböző szervezeti egységek között
- Az új módszerek elsajátítására általában nincs egyértelmű gyakorlat, szabályozás.
- Okmányirodában a munkaállomások átszervezése szükséges.

5) Elektronikus ügyfélkezelésre vonatkozó problémák

- Az informatikai eszközök terén további fejlesztések
- **internetes időpont foglalási lehetőség** megvalósításához a technikai és személyi feltételeinek megteremtésére a Hivatal részéről komoly lépések történtek, szűkebb keresztmetszetet itt leginkább a felhasználói (lakossági) oldal jelenthet.

Célok

Célok az ügyfélszolgálati tevékenység hatékonyságának javítása érdekében

A projekt specifikáció, a vezetői interjúk és a szervezeti dokumentumok alapján az alábbi célokat azonosítottuk:

Szervezetfejlesztési célok:

- Hatékony ügyintézés
- Hatékony ügyfél-kezelés
- Elektronikus iratkezelés

Jövőkép általi célok:

- Eddig elért eredmények megőrzése
- A Polgármesteri Hivatal munkájának további fejlesztése a szolgáltató jelleg irányába
- Az ügyfélbarát, gyors, hatékony, szakszerű ügyintézés megerősítése és folyamatos fenntartása
- Az elektronikus ügyintézés minél szélesebb körben történő terjesztése

Stratégiai célok:

- a lakosság, a vállalkozások és más önkormányzati partnerek magas minőségű kiszolgálása
- Az informatika adta lehetőségeket kihasználva ésszerűsítsék, megkönnyítsék a munkát
- Egyszerűsítsék, gyorsítsák az ügyfelekkel, illetve más partnereikkel történő kommunikációt

Célok

Gazdasági célok:

Az önkormányzat a gazdaság jelentős megrendelője, és olyan szolgáltatások biztosítója is lehet, amelyek révén a vállalkozások versenyképesebbé tehetők.

Szolgáltatási célok:

- Az önkormányzati szakigazgatás is EU-kompatibilis közszolgáltatásokat nyújtson.
- Az önkormányzati szolgáltatások minősége növekedjen a szervezetfejlesztés következtében.
- Javuljon
  - a szolgáltatások színvonala, gyorsasága.
  - személyre szabottsága,
  - felhasználó-barátsága,
  - felhasználók igényeihez történő igazítása,
  - emelkedjen a polgárok életminősége,
  - a vállalkozások komfort érzete,
  - polgárok számára nyújtott szolgáltatások sokszínűvé tétele,
  - gyors, bürokráciamentes, ügyfélbarát közigazgatási szolgáltatások nyújtása,

Célok

- Megvalósításra vár a Hivatalon belül az
  - ❑ügyintézés tér- és időkorlátainak áthidalása,
  - ❑ügyintézési folyamat átláthatóvá tétele,
  - ❑az igények legszélesebb körét kiszolgáló, legkorszerűbb rendszerek, megoldások, eszközök, technológiák alkalmazása;
  - ❑Kiváló minőségű, nagy megbízhatóságú, költség hatékony, belső (az önkormányzati felhasználók számára nyújtott) és külső (a lakosság, a vállalkozások, civil szervezetek, az érdeklődők és a társszervezetek számára biztosított) szolgáltatások nyújtása
  - ❑ A szolgáltató-típusú helyi közigazgatás, önkormányzat megteremtése
  - ❑A feladatok legszélesebb körét átfogó integrált önkormányzati információs rendszert kialakítása
  - ❑Korszerű, megbízható, költség-hatékony infó-kommunikációs infrastruktúra és az ezt kiválóan alkalmazni tudó szervezet kialakítása

A személyi állománnyal kapcsolatos célok:

- Ügyfélszolgálati tevékenység fejlesztésre
- Az ügyintézők belső képzése
- Tervszerű felkészítés

CÉLOK

Európai Unió települési önkormányzatokra vonatkozó céljai:

- Az alapvető közszolgáltatások (basic public services) teljes körűen elérhetők legyenek interaktív módon, külön kezelve – és ezzel megteremtve – az egyedi igényekkel rendelkező célcsoportok (pl. idősek, látássérültek, stb.) esélyegyenlőségét
- Át kell szervezni az ügyintézési folyamatokat (back-office)

Szolgáltató önkormányzat

- Az önkormányzat, és különösen a Hivatal szolgáltató szerepének erősítése
- kulturált, állampolgárbarát és korszerű ügyfélfogadási és képviseleti munka feltételeinek biztosítás
- új ügyfélszolgálati helyiségek megépítése

Minőségi célok:

- Az önkormányzat feladatellátásának minőségi értékelése, megfelelő minőségbiztosítási rendszerek kialakításával, az ügyfél-elégedettség folyamatos mérésével szükséges és lehetséges.
- A szolgáltató önkormányzatiság megvalósítása érdekében a kerületi lakosság kulturált önkormányzati kötődésének megteremtése

CÉLOK

Partnerségi kapcsolatok

• A település gazdasági és szociális vitalitásának növelése

Szervezetfejlesztés, ellenőrzés, minőségbiztosítás

▪Biztosítani kell a mindenkor szükséges tárgyi, technikai, személyi és anyagi eszközök meglétét

▪A minőségi szemlélet, a szolgáltató jelleg, az udvarias és határozott ügyintézés, valamint mindezeken túl az ügyintézési idő csökkentése kiemelt feladat.

▪Professzionális szervezeti megoldások működtetése

•Kiemelten kívánja kezelni az ügyfél elégedettség mérését és annak növelését.

Elégedett, érdekeltté tett polgárok

•Az önkormányzat, és különösen a hivatal, szolgáltató szerepének erősítése

• A kulturált, állampolgárbarát és korszerű ügyfélfogadási és képviseleti munka feltételeinek biztosítása

•Az ügyfelek ügyeinek jogszerű, szakmailag kifogástalan intézése

•Kulturált, gyors, szolgáltató jellegű ügyfélfogadás

CÉLOK

•Ügyfeleket fogadó és őket útba igazító munkatárs

•Várakozási idő minimálisra csökkentése, az ügyfelek közérzetének javítása érdekében

•Ügyfél hívórendszer alkalmazása

• Az ügyfélfogadási idő illesztése a lakossági szokásokhoz

• Az ügyféllel előzetesen egyeztetett időpont alkalmazása

• Állampolgári elégedettség javítása

• Ügyfélbarát jellegű ügyintézés

•Ügyfél-tájékoztatók, internetes honlap, újság, közlöny, lakossági fórumok rendszere

•Egyszerűen, világosan, közérthetően megfogalmazott írásos dokumentumok

•Folyamatosan fejleszteni kell az internetes lakossági kapcsolatokat

•Mindenki számára naprakészen a szükséges információk számítástechnikai hozzáférhetőségének biztosítása

FEJLESZTÉSI JAVASLATOK

A fejlesztési projektek sikerkritériuma:

Szisztematikus együttműködésre van szükség az ügyfelekkel, és az ügyfelekkel foglalkozó köztisztviselőkkel, hogy a szolgáltatások átalakításához megértsék és meghatározzák, milyen változásokat kell a szolgáltatást nyújtóknak megtervezniük, kialakítaniuk. Ez kutató / közvélemény kutató módszerek alkalmazását jelenti, illetve a fogyasztók módszeres felméréséből kapott eredmények *becsatornázását a tervezői, fejlesztői munkába*.

Szervezetfejlesztés

- Készüljön informatikai stratégia az ügyfélforgalommal érintett szervezeti egységek részére, amely garantálja az informatikai fejlesztést és figyelembe veszi valamennyi esélyegyenlőségi csoport helyzetét, annak javítását és az életminőségének javítását.
- Szakterületeket kiemelése a politikai befolyás alól
- Munka leterheltség elemzése, a feladat kiosztás módosítása az egyenletesebb leterheltség érdekében
- Egyenletesebb munkamegosztás a szervezeti egységek között
- Ügyfélbarát szolgáltató önkormányzat kialakítása, amely azt jelenti, hogy a közigazgatási eljárások, ügyintézés nem a Hivatal, hanem az ügyfél szempontjából szervezetten történik és az esélyegyenlőségi csoportok helyzetének, életminőségének könnyítését is szolgálja
- Változás menedzsment módszertan alkalmazása, változási projektek indítása.

FEJLESZTÉSI JAVASLATOK

- Tréningeken keresztül a vállalati kultúra megmozdítása a kívánt változások irányába, ahol a képzési anyagok újra felhasznált vagy újra hasznosítható anyagokból készülnek
- Vezető kiválasztás rendszerének fejlesztése
- A költségvetés tervezés folyamatának szabályozása
- A dolgozók elhelyezésének javítása
- Szakmai szempontok erősítése a döntéshozatalban

Emberi erőforrás fejlesztés

Az emberi erőforrásokért felelős iroda egyik fő feladata a képzési rendszer kialakítása és működtetése és a képzési terv összeállítása, a teljesítményértékelési rendszerrel összhangban, annak eredményeire építve.

Előnyei:

- A szervezet igényeivel összhangban tervezi és valósítja meg a munkavállalók képzését, fejlesztését.
- Elősegíti a folyamatos tanulási kultúra kialakítását.
- Előmozdítja a munkaköri rotációt és a tudás hiányával indokolt munkaköri cseréket.

A képzési terv elkészítéséhez a következő elemzésekre van szükség:

- teljesítményigény elemzése,
- képzésigény elemzése,
- megvalósíthatóság elemzése.

FEJLESZTÉSI JAVASLATOK

A képzés akkor hatékony, ha az:

- Megfelelően illeszkedik a szervezet humánpolitikájába.
- Stratégiai megfontolásokon alapul – a későbbiek során milyen felkészültségre lesz szükség
- Releváns – valóságos igényeket elégítsen ki.
- Probléma centrikus – hiányosságokra koncentráljon
- Tevékenység orientált– munkában hasznosítható
- Eredmény orientált – világos célok érdekében
- Teljesítmény centrikus legyen – mérhető teljesítményjavulás
- Folyamatos és szisztematikus terven alapuljon.

A leggyakoribb képzési célok a következők lehetnek:

- betanítás,
- a minőség javulása,
- hibás munkavégzés csökkenése,
- a rugalmasság és az alkalmazkodó képesség növelése,
- a munkahelyi elégedettség növelése
- a szervezet kultúrájának változtatása.

FEJLESZTÉSI JAVASLATOK

Az esélyegyenlőség érvényesítése az ügyfélkapcsolatokban

Az információs társadalom eszközeinek és szolgáltatásainak használata nem egyenlő mértékben terjed el a társadalom különböző rétegeiben. Ennek köszönhetően a digitális megosztottság számos formája alakult ki Magyarországon is: markáns különbségek figyelhetők meg az információs és kommunikációs technológiai eszközök, elsősorban a számítógép használat és az Internet hozzáférés tekintetében a különböző korcsoportok, iskolai végzettség, gazdasági aktivitás, jövedelem nagysága és etnikai hovatartozás szerint.

Hazánkban az Internetet elsősorban még csak azok használják, akik meg tudják fizetni a használat magas költségeit, akik nyitottabb attitűdökkel rendelkeznek a technológiai újítások iránt, akik a különböző állami programok (például Sulinet) és civil kezdeményezések segítségével hozzáférnek a világhálóhoz. Azonban – a fejlettebb országok fejlődési mintázatához hasonlóan – hamarosan nálunk is egy gyorsabb mértékű fejlődési ütem várható.

Az információs társadalom megteremtésének átfogó szándéka mellett a magyar kormányzati programban az elmúlt időszakban egyre hangsúlyosabban jelenik meg az esélyegyenlőség biztosítása. Az esésegyenlőség megteremtésének, illetve javításának területei között fontos helyet foglal el az informatikai esélyegyenlőség, amit jól jelez, hogy a Magyar Információs Társadalom Stratégia (MITS) elkészítéséről rendelkező kormányhatározat különös súlyt helyez az informatikai esélyegyenlőség biztosítására.

Az informatikai esélyegyenlőséget biztosítani, illetve javítani kívánó rendszer célja:

- Informatikai ismeretek nyújtása minél szélesebb körben,
- A rendszeres számítógép használat lehetőségének megteremtése (elsősorban közösségi hozzáférési formákban)

FEJLESZTÉSI KAPCSOLATOK

A MITS e-esélyegyenlőség részstratégiája célul tűzte ki, hogy szűküljön az információs szakadék. A cél elérése érdekében az alábbi cselekvési területeket jelölte meg:

1) Informatikai műveltség terjesztése a hátrányos helyzetűek körében.

2) Célcsoport specifikus, minőségi tartalom biztosítása.

3) A távmunka rendszer kiszélesítése a hátrányos helyzetűek körében

4) Speciális mentori hálózat felállítása és működtetése

5) Lehetőleg normatív támogatási rendszer kialakítása

6) A hozzáférési lehetőségek bővítése közösségi vagy speciális egyéni formában.

HATÁSOK ÉS EREDMÉNYEK

Az ügyfélszolgálat „átértelmezése”, a külső kapcsolatrendszer teljesebb, ún. közönségszolgálati átalakítása nem csak magának a közönségnek az érdeke. A közigazgatásnak is fontos az, hogy bármilyen minőségben is kerüljön kapcsolatba valaki adott helyzetben, adott közigazgatási szervezettel, valamennyi egyéb, releváns szerepében is megfelelő kiszolgálásban részesüljön.

A közigazgatás azért érdekelt ebben, mert a közönséggel való bármilyen találkozás minden tekintetben az „igazság pillanata”, amelytől egyrészt az adott szervezet, szolgáltatás és a közigazgatás egészének megítélése múlik. Másrészt pedig, e pillanatokban dől el, hogy az emberek, szervezetek mennyire lesznek hajlandók, képesek, motiváltak egyéb, különböző közigazgatással kapcsolatos szerepeik betöltésére (pl. elmennek-e szavazni, vállalnak-e közszerepet, közérdekű, önkéntes munkát, közreműködnek-e, bíznak-e közszolgáltatásokban).

Ebben az új, komplexebb felfogásban is megmarad a „frontvonali” ügyfélkiszolgálás járulékos, segítő, kiegészítő, azaz másodlagos szerepe bizonyos alapszolgáltatásokhoz – ügyintézés, közszolgáltatások – képest.

Azonban amíg az „ügyfelezés” hagyományosan a hatósági munkához kapcsolódott, addig a közönségszolgálat a közigazgatás minden lehetséges külső és belső „kliensének” igényeire kiterjed. A közönségszolgálati tevékenység tehát – általában – nem közvetlenül szükségletkielégítő szolgáltatás, hanem mindig ahhoz kapcsolódó, annak minőségét, értékességét javító, bizonyos értelemben értéktöbbletet, ún. hozzáadott értéket, is előállító jellegű.

HATÁSOK ÉS EREDMÉNYEK

Mégpedig azokon a kritikus pontokon, ahol a szervezet és kliensei egymással találkoznak személyesen vagy a legkülönbözőbb hagyományos és elektronikus távkapcsolati formákban.

Nincs azonban mindig éles, merev határ egyes közszolgáltatások (pl. tanácsadás, tájékoztatás, mentorálás) és az ügyfélszolgálati tevékenységek, munkakörök között. A közigazgatási, hivatali szolgáltatások értéke akkor növekszik, akkor keletkezik ilyen többlet az abban résztvevők, érdekeltek számára, ha annak részeként végzett tevékenység által, kisebb ráfordítással jobb minőségű kiszolgálás, teljesebb, jobban hasznosítható eredmény, teljesítmény áll elő a szándékolt céloknak, elvárásoknak, kívánt hatásoknak megfelelően. Az ügyfélközpontú elektronikus közigazgatás előnyei:

Az elektronizált közigazgatás révén megtakarítható a költségek több mint 5 százaléka. Egyre több gyakorlati példa igazolja, hogy az elektronikus szolgáltatások komoly anyagi megtakarításokat eredményeznek.

A felhasználói oldalon az állampolgárok és az üzleti szereplők számára legfontosabb előnyként a gyorsaság (az időmegtakarítás) és a minőségi, rugalmas szolgáltatás követelménye jelenik meg az e-közigazgatási szolgáltatásokkal kapcsolatban, amit papír-alapon, egyetlen mamut-szervezettel nem lehet megvalósítani.

A felhasználói elégedettség legfontosabb eleme a sorban állási effektus megszüntetése.

A személyes megjelenés komfortos kiszolgálása a hívórendszer alkalmazása, a szakszerű ügyfél-tájékoztatás, az irat-előkészítési segítségnyújtás csökkenti a várakozási feszültséget, kiszámíthatóbbá és egyértelművé teszi a sorra kerülést.

KOCKÁZATOK ÉS KÖVETKEZMÉNYEK

Az állampolgárokban nem alakult ki még sem a bizalom, sem az igény az érdekérvényesítés lehetősége iránt. A szolgáltató típusú közigazgatás megvalósításához ugyanakkor nélkülözhetetlen a tudatos, érdekeit érvényesíteni képes, jogait és kötelezettségeit ismerő képzett ügyfél, hiszen e nélkül sohasem alakulhat ki a klasszikus szolgáltató-ügyfél viszonyrendszer.

Magyarország az EU egyik negatív listavezetője: hazánkban a lakosság 57 százaléka soha nem használt még számítógépet, 66 százalék nem tekinthető internetezőnek. A lakosságnak mindössze 30 százaléka vett részt olyan tanfolyamon az elmúlt néhány évben, amelyik számítógépes ismereteket is nyújtott. (Ez az arány a skandináv országokban 55-70 százalék között van, míg az uniós átlag is eléri a 40 százalékot.)

Munkahelyi számítógép-használatról elmondható, hogy hazánkban a munkavállalók mindössze 29 százaléka használ számítógépet a munkája során, amivel szintén az utolsó országok egyike vagyunk az Unióban.

A problémák megoldási lehetősége a képzés. A tudatos állampolgárok kinevelését már középiskolában el kell kezdeni, a modern eszközök használatára pedig még korábban, már az általános iskolában meg kell kezdeni a felkészítést. Jelentős erőfeszítéseket kell tenni a mai felnőttek tájékoztatása-képzése érdekében is.

Az igényteremtést kell segíteni kedvezményes oktatással és az információs társadalom humán infrastruktúrájának fejlesztésével. Az utóbbira egy példa az IT-mentori szakmai képzés elindítása, de számos már képzést, tréninget kell biztosítani.

KOCKÁZATOK ÉS KÖVETKEZMÉNYEK

A köztisztviselők bizalmatlanok a digitális világgal szemben. A közigazgatásban egyre több a fiatal, modern technikát napi szinten használó munkavállaló, azonban a korfát tekintve elég vegyes a közigazgatásban a kép.

Egy teljes generációs szakadék figyelhető meg a pályakezdők és a nyugdíjkorhatár közelében lévők között. Utóbbiak számára problémát, sőt esetenként frusztrációt okoz a modern eszközök és technológiák használata. A generációs különbség még markánsabb a vezetők között, ami azért jelentős probléma, mert pontosan a vezetőknek kellene elköteleződniük a modern technológiák használata mellett.

A munkavállalók tudat alatt tartanak attól, hogy az egyre jobban elterjedő számítógépes rendszerek kiszorítják őket a munkakörükből. Ez részben igaz, hiszen a hagyományos papíralapú közigazgatásban meglévő szerepkörök egy része valóban eltűnik, helyette azonban új munkakörök, új feladatkörök jönnek létre. A félelem azonban összességében alaptalan, hiszen a számítógépes rendszerek elterjedése a közigazgatásban nem a munka mennyiségét csökkenti, inkább növeli a minőséget azáltal, hogy az adminisztrációval túlterhelt érdemi ügyintézők válláról leveszi a felesleges terhet, így ők jelentősen több időt és energiát tudnak fordítani a képességüknek megfelelő érdemi feladatok elintézésére.

Azaz elmondható, hogy a közigazgatás számára a modern technológiák alkalmazása elsősorban azzal az előnnyel járhat, hogy az adminisztratív munkaterhelés csökkentése révén minőségi javulást eredményez. Ez pedig a munkavállalók számára is komoly előnyökkel jár, így nincs miért bizalmatlannak lenni. Ennek megértetése, valamint a változásokra való felkészítés, a változásmenedzsment fontos részét kell hogy képezze a közigazgatásban dolgozók nyitottságának növelésében.

KOCKÁZATOK ÉS KÖVETKEZMÉNYEK

A közigazgatás digitalizálása elsősorban a szervezeti folyamatok modernizálását, ésszerűsítését, hatékonyabbá tételét jelenti, ami nagyon sok esetben inkább attitűdbeli, kulturális és munkaszervezési változásokat igényel. Ez a folyamat pedig jóval hosszabb, mint egy informatikai rendszer felállítása.

KOMPLEX SZERVEZETFEJLESZTÉS MEGVALÓSÍTÁSA TÖRÖKSZENTMIKLÓS VÁROS ÖNKORMÁNYZATÁNÁL 2010

A RENDELETALKOTÁS MÓDSZERTANA

TANULMÁNY

Tartalomjegyzék

Bevezetés	3
Önkormányzati jogalkotás	4
Lehetséges hiányosságok	5
Jogalkotási eljárás folyamatábrája	7
Helyi jogszabály-előkészítése és jogalkotási eljárás (I. – V.)	8
Javaslatok a rendeletalkotási folyamatok egyszerűsítésére, átalakítására	30

Bevezetés

Jelen tanulmány témája a **Rendeletalkotási és / vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása.** A tanulmányt megelőzően a „Felmérés, elemzés" szakaszban a rendeletalkotás folyamatát, menetét, az önkormányzati Szervezeti és Működési Szabályzatban foglaltakat és azok gyakorlatban érvényesülő pontjait, az egyes bizottságok rendeletalkotással kapcsolatos feladatait, valamint a társadalmi egyeztetések lehetséges sarokpontjait vizsgáltuk. A projekt jelenlegi modulja Törökszentmiklós városa rendeletalkotási helyzetének módszertani megközelítése.

A tanulmány célja:

1) Ismertessük a önkormányzati jogalkotás tipikus tartalmi és formai hibáit.

2) Bemutassuk részletesen az önkormányzati rendelet-alkotás folyamatát.

3) Módszertani útmutatót nyújtsunk át az önkormányzati szabályozás lehetséges jogalkotási hibáinak felismeréséhez.

Főbb következtetések:

a) Az önkormányzati jogalkotás modellezése nem szakítható ki az összefüggések rendszeréből: jogállami struktúra - önkormányzati rendszer.

b) Komoly szerepet játszanak a hagyományok, a történelmileg kialakult beidegződések és formák.

c) Az önkormányzati jogalkotás szorosan össze van kötve a központi és helyi hatalom közötti munkamegosztással.

Az önkormányzatok jogalkotása

.A magyar önkormányzati rendeletalkotás - az ön kormányzati jogalkotás alkotmányi és törvényi alapjai

A hatályos Alkotmány 44/A §-ában közvetlenül és közvetetten is szó esik az önkormányzatok rendeletalkotási jogáról.

Közvetlenül: „A helyi képviselő-testület a feladatkörében rendeletet alkothat, amely nem lehet ellentétes a magasabb szintű jogszabállyal.” [44/A § (2) bekezdése]

Közvetetten: a megjelölt tárgy eleve csak önkormányzati rendeletben kerülhet szabályozásra, lévén, hogy az állampolgári jogokat és kötelezettségeket is érint. [44/A. § (1) bekezdés *d), e)* és *f)* pont].

Az Ötv. 16. § (1) bekezdése: *„A képviselő-testület a törvény által nem szabályozott helyi társadalmi viszonyok rendezésére, továbbá törvény felhatalmazása alapján, annak végrehajtására önkormányzati rendeletet alkot.”*

Négy esetben kifejezetten is utal az Ötv. a helyi rendeletalkotás lehetőségére. [20. § (2) bekezdés, 23. § (2) bekezdés, 50. § (3) bekezdés és 80. § (2) bekezdés]

Az Ötv.-én kívül számos más ágazati törvény is utal a helyi rendeletalkotás lehetőségére.

Lehetséges hiányosságok

Tartalmi hiányosságok

- A sablonok befogadására utaló erős hajlam. A helyi jogalkotástól idegen társadalmi viszonyokat rendező önkormányzati rendeletek.
- Ténylegesen nincs, vagy alig van tárgya a helyi önkormányzati rendeletnek.
- A központi jogszabály (törvény) rendelkezései összevegyülnek a helyi joggal, a központi jogszabályt pontatlanul idézik.
- Az előkészítők kritika nélkül átveszik más települések rendeleteit.
- Az egymáshoz közeleső társadalmi viszonyokat külön-külön szabályozzák.
- A képviselő-testületek általánosságban sem gondoskodnak rendeleteik végrehajtása feltételeinek megteremtéséről.
- Az önkormányzati rendeletek szabálysértési tényállásai sommásak, a szabálysértési tényállást túlságosan általánosan fogalmazzák meg.
- A rendeletalkotó túllépi azt a bírsághatárt, amelyet a szabálysértési kódex az önkormányzatok részére lehetővé tesz.
- A kihirdetés módjáról nem rendelkezik az önkormányzati rendelet, vagy elavult kihirdetési szabályok vannak hatályban.
- Az önkormányzati rendeletet nem a magyar nyelv szabályainak megfelelően került megszövegezésre (világosság és közérthetőség)
- Nem érzékelhető a különbség az önkormányzati rendelet és a képviselő-testület határozata között.

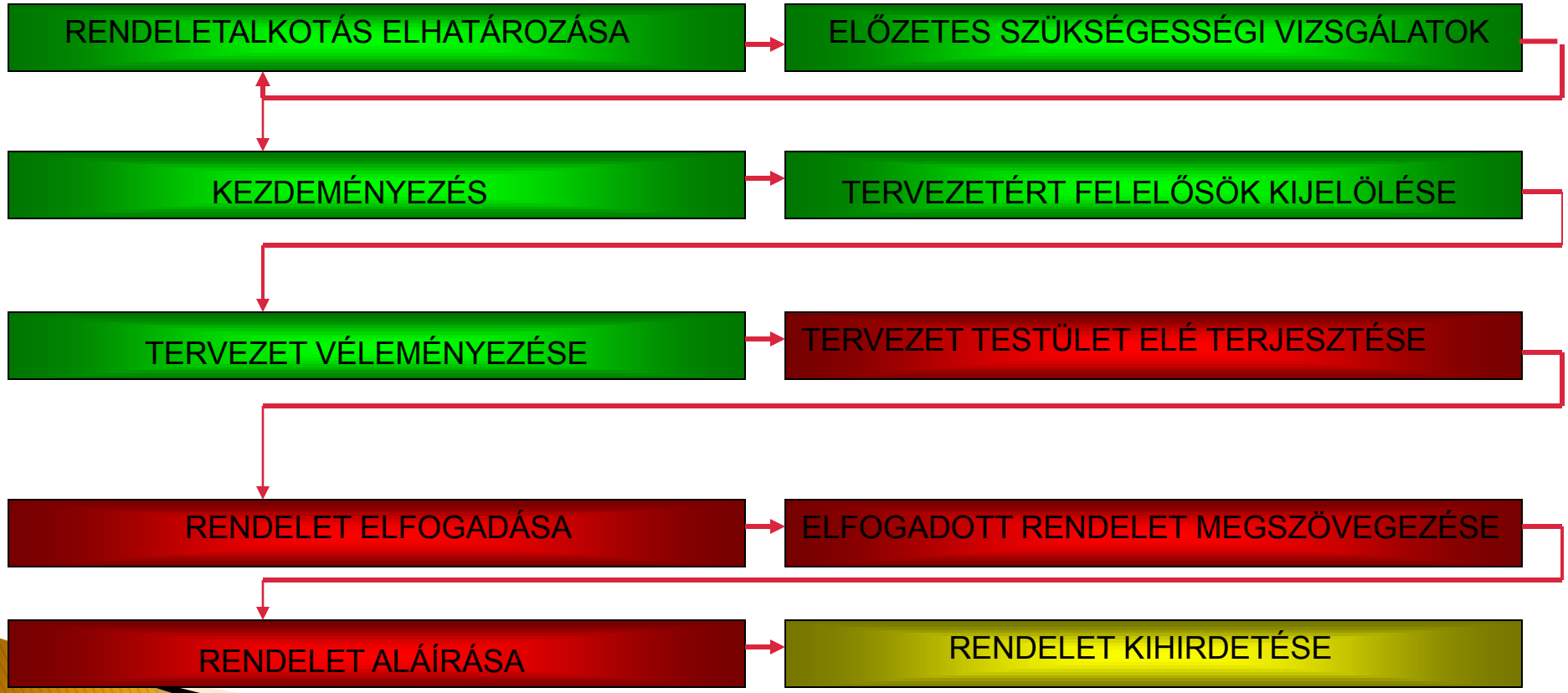
Lehetséges hiányosságok

Formai hiányosságok

- Hiányzik a jogalkotó pontos megjelölése, a zárójelben a kihirdetés időpontja helyett a rendeletet megalkotó testületi ülés időpontja kerül feltüntetésre.
- A rendelet megnevezésének, címének a használata pontatlan, nincs összhangban a felhatalmazást tartalmazó központi normával.
- A rendeletek szerkezeti tagolása elmarad, a rendelkezések összefolynak, nincs meg bennük a kellő belső logikai-szerkezeti rend.
- A rendeletek nem jelölik meg azt a jogforrást, amelyben a felhatalmazás található.
- Nem ritkán a helyi rendeletben ott is megjelölik arab számmal a bekezdést, ahol a szakasz után mindössze egyetlen rendelkezés található.
- A csak formainak tűnő helytelen fogalmazás tartalmilag is hibás rendelkezés rögzítését eredményezi.
- A szövegezéssel összefüggő hiba, ha a rendeletben szereplő szavakat az általánostól teljesen eltérő értelemben használják, vagy a szakszavak esetében eltérnek azok általános tartalmától.
- A precízségre törekvés ürügyével telezsúfolják a helyi jogszabályt (felesleges) idegen szavakkal, megfelelőjével is helyettesíthető szakkifejezésekkel vagy pedig a „rugalmas” jogalkalmazás érdekében határozatlan (jog)fogalmakkal.
- Nem a „záró rendelkezések” szólnak a hatálybalépésről, hanem az el van rejtve a helyi jogszabály szövegében.

Jogalkotási eljárás folyamatábrája

A jogszabályalkotó folyamat lépéseinek, logikai kapcsolódásainak bemutatatása



Helyi jogszabály-előkészítés és jogalkotási eljárás

I. A rendeletalkotás elhatározása.

Nem mindegy, milyen módon, milyen szakmai megfontolásokat alapul véve indul egy-egy társadalmi viszony jogi szabályozása. Hatással van az előkészítésre az is, hogy a helyi jogalkotásra „eredeti” módon, vagy „végrehajtási” karakterrel kerül-e sor.

II. A rendeletalkotás kezdeményezése

A rendeletalkotásra irányuló indítvány a leggyakrabban:

- törvényből,
- helyi testületi (képviselői) indítványból,
- jogalkalmazói kezdeményezésből származik.

A törvényben adott felhatalmazás utasítás-formát is ölthet, amelytől éppen azért nem térhet el a testület.

A helyi testületi (képviselői) kezdeményezés konkrét alanyai, címzettjei az SZMSZ-ben kerülnek részletezésre.

A helyi lakosság ugyancsak indítványozója lehet egy-egy önkormányzati rendeletnek.

A politika hat a partikuláris jogszabályalkotásra.

Aki normát ír, annak ugyanis tudnia kell, hogy milyen célokat szolgál az általa írt norma. Ha a cél nem világos, a norma sem lesz az. A célmeghatározás a képviselő-testülettől követelhető meg.

III. A rendelettervezet elkészítésére kötelezett szervezet

A tervezet elkészítését meg kell előznie az előkészítő (abban közreműködő) szervezet meghatározásának:

1) Ki legyen az előkészítő szervezet irányítója (Ki lesz a tervezet elkészítéséért személyesen felelős?
2) Kik vegyenek részt a rendelet tervezetének a kidolgozásában?
3) Kik legyenek a véleményezők?
4) Szükséges-e egyéb közreműködők igénybevétele, s ha igen, úgy kiket kell bevonni a tervezet előkészítésébe?

Az önkormányzati rendelet **tárgya** határozza meg az előkészítő szervezetet is.

IV. A rendelet-tervezet véleményezése

A véleményezés alapvető célja az, hogy megállapítható legyen:

1) Alkalmas-e az előterjesztés a megalapozott döntéshozatalhoz?
2) Tartalmazza-e a tervezet a döntéshez szükséges információkat?
3) Helyt ad-e a megindokolt eltérő álláspontoknak?
4) Reális szabályozási alternatívákat vázol-e fel?

Kik vesznek részt a véleményezésben?

Mindazok, akik a rendelet tárgya szerint hasznosítható elemekkel képesek gazdagítani a tervezet tartalmát.

Társadalmi véleményeztetés fajtái:

- általános vita
- rétegvita
- szakmai vita

Helyi jogszabály-előkészítés és jogalkotási eljárás

Tervszerűség:

1) időben el kell dönteni, hogy a tervezet tárgya szerint milyen mértékben szükséges a társadalmi nyilvánosság biztosítása;

2) meg kell határozni a társadalmi megmérettetés formáit és fórumait;

3) úgy kell meghatározni az időpontokat, hogy a megfogalmazandó vélemények érdemben valóban figyelembe vehetők legyenek.

Sajátos formája lehet a lakossági véleményeztetésnek a tervezetek meghatározott időre (15 vagy 30 nap) történő közszemlére tétele.

Széleskörű anyaggyűjtés

Helyi jogszabály-előkészítés és jogalkotási eljárás

V. . A rendelettervezet testület elé terjesztése, elfogadása és kihirdetése

A rendelettervezet szerkezete

1. A rendelet tárgya, rendelettervezet száma
2. A rendelet szövege
3. A rendelet megsértőivel szemben kilátásba helyezett szankciók
4. A záró rendelkezések
   - a hatálybalépés napja
   - a hatályon kívül helyezett vagy módosított korábbi rendeletek tárgya, száma

Az előterjesztés tartalmazza:

1. A rendeletalkotás szükségességét, a konkrét indokokat
2. a rendelet által elérni kívánt célt
3. a tervezett szabályozási megoldások indokait (általános és részletes indokolás)
4. a rendelet előkészítésében részt vett szervek és személyek megjelölését
5. az elhangzott fontosabb javaslatokat (az elutasított indítványokat is, az elutasítás indokaival)

VI. A rendelettervezet szerkesztése, szövegezése

- Az önkormányzati rendelet megjelölése magában foglalja a jogalkotó képviselő-testület megjelölését, nevének rövidítését, a rendelet kihirdetésének idejét, a rendelet számát, megnevezését és címét.
- Az önkormányzati rendelet számát arab számmal kell jelölni, és évenként 1-től kezdődően folyamatosan kell számozni.

Az önkormányzati rendelet címét (tárgyát) röviden kell megjelölni.

1. Preambulum (elvi bevezetés)

Rövid, ünnepélyes hangvételű utalás a helyi jogalkotás jogpolitikai céljára, az alapul vett fontosabb elvekre, a rendeletalkotás előzményeire, indokaira.

Önkormányzati rendelet esetében ritkán alkalmazandó.

A preambulumot a jogszabály megjelölését követően, a bevezető rész elé kell felvenni.

2. A bevezető rész

Az önkormányzati rendelet bevezetővel és e nélkül is alkotható.

Amennyiben az önkormányzati rendelet megalkotására felsőbb utasításra, ajánlásra vagy felhatalmazásra kerül sor, úgy ennek tényét a bevezetőben mindig fel kell tüntetni, pontosan megjelölve az utasítást, felhatalmazást, ajánlást tartalmazó forrást.

Az önkormányzati rendelet bevezetőjében (ennek hiányában első szerkezeti egységében) kell egyértelműen meghatározni a rendelet személyi és tárgyi hatályát.

3. Az önkormányzati rendelet rendelkező része

Általános elvárások, követelmények(1)

1) A magatartási és a technikai normák markánsan elválasztandók egymástól. Ha a fogalom-meghatározás technikai jellegű, annak a mellékletben kell helyet találni.
2) El kell kerülni az ugyanazon jogszabályon belüli és más önkormányzati rendeletre való hivatkozást. Az elkerülhetetlen többszöri meghivatkozáskor már az első esetben fel kell tüntetni, hogy a meghivatkozott normát a későbbiekben milyen rövidítéssel említik.
3) A kivételek pontos körét és tartalmát egyértelműen meg kell határozni.
4) Ha a fogalom többször is előfordul, már az első előforduláskor meg kell határozni, hogy milyen rövidítését alkalmazzák.
5) A parancsok és tilalmak, egyértelműen és pontosan megfogalmazandók. E rendelkezésekből egyértelműen ki kell derülnie, hogy azokhoz milyen jogkövetkezmények kapcsolódnak.

A szabálysértési tényállásokat tételesen kell meghatározni.

Helyi jogszabály-előkészítés és jogalkotási eljárás

Általános elvárások, követelmények: (2)

6. Mellékletben kaphatnak helyet a rendelet rendelkező részében jellege, terjedelme vagy más tartalmi vagy formai okból el nem helyezhető, a rendelet végrehajtása szempontjából ugyanakkor mégis mellőzhetetlen dokumentációk. Mellékletbe magatartási szabályok nem vehetők fel.

7. A mellékletet az önkormányzati rendelet szövegével együtt kell közzétenni.

Jogszabályi rendelkezést lábjegyzetben elhelyezni nem lehet.

8. A rendelkezések megszövegezésénél kiemelt figyelmet kell fordítani az alábbiakra:

   a) A szöveget a magyar nyelv helyességére, tisztaságára irányadó szabályok betartásával kell megfogalmazni. A *közérthetőség elsőrendű követelmény*, amely feltételezi a könnyen olvashatóságot is.

   b) A konkrét jogi előírásokat absztrakt módon kell megfogalmazni.

   c) Példákat a jogi előírások csak akkor tartalmazhatnak, ha azok egyértelművé teszik a szabályozás célját és tartalmát.

   d) Idegen szavakat vagy kifejezéseket csak abban az esetben szabad használni, ha nincs magyar megfelelőjük, illetőleg közismertek az idegen szavak és kifejezések.

   e) A nélkülözhetetlen szakkifejezéseket és fogalmakat abban az értelemben kell használni, ahogyan azt a jogszabályok és a „szakma” is használja.

Helyi jogszabály-előkészítés és jogalkotási eljárás

Általános elvárások, követelmények: (3)

f) A nélkülözhetetlen szakkifejezéseket és fogalmakat abban az értelemben kell használni, ahogyan azt a jogszabályok és a „szakma” is használja

g) Ha az alkalmazandó szó vagy kifejezés jelentése eltér az általánosan ismert értelemtől, a kifejezést (szót) meg kell magyarázni úgy, hogy jelentése félreérthetetlen legyen.

h) Ugyanarra a fogalomra csak ugyanaz a kifejezés használható.

i) A gyűjtőfogalmakat az általános gyakorlatnak megfelelően kell használni. A gyűjtőfogalmak meghatározásakor köznapi fogalmakat indokolt használni.

j) Általában egyes számot kell használni.

k) A jelen idő kötelezést, parancsot fejez ki.

l) Kerülendők a különböző „töltelékszavak”, „határozatlan jogfogalmak”.

m) Egyértelműen kell használni a számjegyeket és azok betűkkel történő kiírását. Egységesnek kell lennie a mértékegységek, pénzösszegek jelzésének is.

4. Záró rendelkezések

A záró rendelkezések tartalmazzák:

a) a hatálybalépés időpontjára,

b) az esetleges visszaható hatályra,

c) az átmeneti szabályokra (folyamatban lévő ügyekre),

d) a korábbi helyi rendeletek hatályon kívül helyezésére,

e) a korábbi helyi rendeletek módosítására vonatkozó rendelkezéseket,

f) a jogszabály végrehajtására vonatkozó

felhatalmazásokat,

g) az uniós kapcsolatra utalást – Ez a kötelezettség a helyi önkormányzatok számára csak elvétve jelentkezhet, esetlegesen a közösségi rendeletek végrehajtását szolgáló kiegészítő, végrehajtó szabály megalkotásakor.

Egyéb jelentős előírások

A jogszabály nem állapíthat meg kötelezettségeket a jogszabály kihirdetését megelőző időre, és nem nyilváníthat jogellenessé valamely magatartást visszamenőlegesen. A jogalanyokra kedvező rendelkezés visszaható hatályát ki lehet mondani.

A hatályukat vesztő önkormányzati rendeleteket, illetőleg a rendeleteknek a hatályukat vesztő rendelkezéseit a rendeletben kifejezetten fel kell sorolni. A felsorolásban a hatályon kívül helyezett rendelet címét és számát, részleges hatályon kívül helyezés esetén ezen túlmenően a szakasz és a bekezdés számát, illetőleg az érintett szövegrészt is fel kell tüntetni.

Ha egy korábbi önkormányzati rendelet hatályon kívül helyezést tartalmazott, és ezt a rendeletet hatályon kívül helyezték, ettől az eredetileg hatályon kívül helyezett rendelkezés nem éled fel. A hatályon kívül helyezés végleges jellegű.

Az átmeneti rendelkezéseket határozottan és egyértelműen kell megfogalmazni.

A módosítás elhatárolható szövegrészeket cseréljen ki, illetőleg érintsen.

Átfogó módosítás esetén az egységes szerkezetbe foglalást el kell végezni.

5. Az önkormányzati rendelet szerkezeti felépítése

- A rendeletet megfelelően tagolni kell. A tagolásnak elő kell segítenie a normák áttekinthetőségét és közérthetőségét.
- A helyi rendelet részekre, címekre, fejezetekre bontható. A rendelkezések szakaszokból (§-ból) állnak, amelyek a szabályozás logikájának megfelelően kerülnek felvételre.
- A szakasz a jogi rendezés önálló mondanivalóját foglalja egységes rendszerbe. A szakaszt bekezdésekre, pontokra, alpontokra tagolható. Pontokra és alpontokra bekezdés is tagolható.
- Az összetartozó tárgyköröket rendező szakasz rendelkezéseit közös szakasz-címmel lehet ellátni. Ebben az esetben minden szakasznak cím alá kell tartoznia.
- Folyamatos szakasz-számozás alkalmazandó.
- A felhatalmazás tárgya:
  - végrehajtásra, illetőleg a végrehajtás ellenőrzésére történő feljogosítás
  - a rendelet hatálya alóli esetenkénti kivételek megengedése.

6. Az önkormányzati rendelet hatályosulásának vizsgálata

A jogalkotó és jogalkalmazó szerveknek figyelemmel kell kísérniük a jogszabály alkalmazásának hatását, fel kell tárniuk az érvényre juttatásukat gátló körülményeket, és a tapasztalatokat a jogalkotásban is hasznosítani kell.

7. Hibaforrások:

1. Személyi, technikai feltételek hiánya miatt a végrehajtás ellenőrzése csak esetenként, hiányosan történik meg.
2. Nem minden esetben gondoskodik a jogalkotó a végrehajtás megszervezéséről, hiányzik a végrehajtásról történő beszámoltatás, ennek eljárási mechanizmusa kialakulatlan.
3. A címzettek igen kevés tényleges segítséget kapnak a jogalkotótól.
4. A normasértések felderítése az esetek jelentős részében elmarad.
5. Jogalkotási „roham”, nincs lehetőség az elmélyült megismerésre.
6. Az önkormányzati rendeletek jobban hatályosulnak .

8. Az önkormányzati rendeletalkotás szabályozási lehetőségei a szervezeti és működési szabályzatokban

Kívánatos, hogy az önkormányzatok szervezeti és működési szabályzatai is összefoglalják azokat a főbb teendőket, amelyeket a helyi jogszabályalkotásban résztvevő szerveknek tekintetbe kell venniük.

A jegyző gondoskodik arról, hogy az érintett szervek és személyek tudomást szerezzenek az őket érintő rendeletekről.

Javaslatok a folyamat egyszerűsítésére, átalakítására

Az „ötletszerű” jogalkotás elkerülésének lehetőségei, technikái

Az előzetes szakmai-szükségleti vizsgálat gyakorlati (éspedig szándékoltan bürokratikus) akadályt emel az indokolatlan jogalkotói szándékok elé: olyan előzetes szűrőt jelent ugyanis, amely normális funkcionálása esetén nem engedi átcsúszni a kellőképpen ki nem érlelt ötleteket, reményeket és vágyakat.

Előzetes szükségességi vizsgálatok néhány lehetséges módszere:

- **gyakorlati tesztelés,**
- **kérdőív,**
- **tervjáték.**

A *gyakorlati tesztelés* esetében a tervezetet a majdani hatóterület egy szűkebb szelvényén „próbálják ki”. Igazából itt egy jól meghatározható címzetti körnek (jogalkalmazók, állampolgárok) a bevonásáról van szó, éspedig vagy egy reális, vagy pedig egy hipotetikus eset kapcsán. Jó alkalmat teremt ez a módszer a várható hatások, követelmények előzetes felmérésére, amely így komoly segítséget jelenthet a tervezet tartalmának további csiszolásához is.

A *kérdőív* arra szolgál(hat), hogy a jogszabály kezdeményező annak kitöltésével meggyőzően bizonyíthassa az indítványozott szabályozás szükségességét.

Javaslatok a folyamat egyszerűsítésére, átalakítására

A kérdőíves módszer részletes kibontása

Kérdőív

1. *Kell-e egyáltalán történnie valaminek?*

- Mit kell elérni? Milyen célok tűzhetők ki?
- Honnan származnak az igények? (jogalkalmazói gyakorlatból, állampolgári kezdeményezésből, stb.)
- Milyen a jelenlegi tény és jogi helyzet?
- A szabályozandó tárgy általános, ismétlődő, tipikus-e?
- Mi lesz a várható követelménye annak, ha nem történik semmi sem? (Például a probléma előreláthatóan felerősödik; változatlanul megmarad; kimutatható anyagi vagy nem anyagi természetű kár keletkezik, stb.)

Javaslatok a folyamat egyszerűsítésére, átalakítására

2. Milyen alternatívák vannak?

- Mit mutat a problémaelemzés? Miben jelölhetők meg vázlatosan a problémák okai? Milyen tényezők hatnak ezekre?
- Milyen jogon kívül cselekvési formákkal lehet még a kitűzött célt teljes körűen vagy főbb elemeit tekintve elérni? (Például a meglévő előírások tényleges alkalmazását és végrehajtását elősegítő intézkedésekkel; a nyilvánosság biztosításával, beruházásokkal, ösztönzési formákkal; az érintettek elvárható önsegélyének ösztönzésével és támogatásával).
- Mely cselekvési formák (eszközök) tűnnek a leginkább kedvezőknek?

  a) A gazdaság és a polgárok kedvezményezése vagy terhelése.

  b) Nem közhatalmi eszközök (pl. alapítványok) határozottabb alkalmazása.

  c) A költségvetés költségeinek és kiadásainak "célhoz rendelése".

  d) A joghátrányok markánsabb kiemelése.

  e) A meggyőzés eszközeinek alkalmazása.

Javaslatok a folyamat egyszerűsítésére, átalakítására

3. *A helyi képviselő-testületnek kell-e cselekednie?*

- ❑ A cselekvési célok - egészben vagy részben - a helyi testületek, más állami (nem állami) intézmények (szervezetek) segítségével érhetők-e inkább el?

4. *Önkormányzati rendeletet kell-e alkotni?*

- ❑A szabályozandó tárgyak a helyi jogalkotásnak vannak-e fenntartva?
- ❑A szabályozási tárgyak más okból minősülnek-e olyan jelentőségűnek, hogy annak a képviselő-testület szabályozási körében kell maradnia?
- ❑Ha nem szükséges önkormányzati rendeletet alkotni, elegendő lenne-e a határozati forma is? Miért nem elég például egy belső ügyrend, szabályzat, vagy tisztségviselői rendelkezés?

5. Most kell-e cselekedni?

- ▪Miért kell már most a szabályozás mellett dönteni?
- ▪Miért nem lehet bevárni a soron következő módosítást vagy szabályozási szükséglet jelentkezését?

Javaslatok a folyamat egyszerűsítésére, átalakítására

6. Milyen szabályozási terjedelem kívánatos?

- A tervezet mentessé tehető-e az elkerülhető, "programjellegű" elemektől?
- A szabályozás mélysége (a differenciálás és a részletezettség) az általános megfogalmazások révén (tipizálás, általánosítás, határozatlan jogfogalmak, generális klauzulák, a mérlegelés biztosítása) korlátozható-e?
- Szabályozottak-e már ugyanezek a társadalmi viszonyok más formában, különösen azonban magasabb jogszabályok által?
- Mely hatályos szabályozást érint a tervezett reguláció? Kielégíthetők-e azok?

7. *Korlátozható-e a megalkotandó rendelet hatálya?*

- Csak egy előrelátható időtávra szükséges-e a szabályozás?
- Van-e világosan és egyértelműen lehatárolható címzetti kör?

Javaslatok a folyamat egyszerűsítésére, átalakítására

8. "Polgár közelivé" és érthetővé tehető-e a szabályozás?

- Érinti-e az új szabályozás a polgár befogadási képességét és megértését?
- Mely elemek befolyásolják az állampolgári (címzetti) jogkövetést?

  Például:

  - tilalmak, engedélyek és jelentési kötelezettségek súlya, aránya
  - a hatóságok előtti személyes megjelenés gyakorisága
  - beadványok, felvilágosítási és bizonyítási kötelezettségek
  - büntetések és pénzbírságok
  - egyéb megterhelések.
- Mennyiben felelnek meg a helyi rendeletben előírandó hatósági engedélyezési eljárások a más jogterületeken alkalmazottaknak, s azok a szükséges időre, illetve az igénybevétel minimumára korlátozódnak-e?
- Képesek-e megérteni az érintettek a tervezett szabályozás szóhasználatát, mondatfelépítését, a mondatok hosszát, az egyedi előírásokat, a rendszert, a logikát, az általánosításokat? Milyen garanciái vannak ennek? (Például előzetes nyelvi szűrő; a rendelet-tervezet próbatesztelése)

Javaslatok a folyamat egyszerűsítésére, átalakítására

9. A helyi jog alkalmazását segítő és akadályozó tényezők mérlegelése

- A kötelező és tiltó-normák az előirányzott eszközökkel végrehajthatók-e? (Van-e erre bármiféle előrelátható biztosíték?)
- Miért nem lehet eltekinteni:

  a) új hatósági előírásoktól

  b) további közreműködők igénybevételétől,

  c) jelentési kötelezettségek (hivatali statisztikák) előírásától?

  d) igazgatástechnikai eszközök (például formanyomtatványok) alkalmazásától?
- Mely szerveknek, személyeknek és intézményeknek kell részt venniük a végrehajtásban?
- Milyen érdek-összeütközések várhatók a végrehajtásra kötelezettek között?
- Megkapják-e a végrehajtásra kötelezettek a számukra szükséges mozgási teret (cselekvési szabadságot)?
- Milyen előzetes véleményük van a végrehajtásra kötelezetteknek a szabályozási célok világosságáról (tekintettel a végrehajtóságra).
- Kipróbálták-e a majdani végrehajtás egy szűkebb területén a végrehajtók részvételével a tervezett szabályozást? (miért nem, s ha igen, milyen eredménnyel?)

Javaslatok a folyamat egyszerűsítésére, átalakítására

10. Összhangban vannak-e a költségek a szükségletekkel?

- A címzettek és más érintettek milyen költségterhelése várható? (Legalább egy durva becslést kell erről adni)
- Kívánatos lehet-e a címzettek – különösen a kis- és középvállalkozók pótlólagos költségterhelése?
- Milyen nagyságrendű kiegészítő költségek és kiadások várhatók? Milyen fedezeti lehetőségek állnak rendelkezésre az esetleges pótlólagos költségekhez?
- Elvégeztek-e költség-haszon elemzéseket?

  - miért nem?

  - az milyen eredményre vezetett?
- Milyen módon kell a hatálybalépés után a helyi rendeletet (esetleg annak mellékhatásait is) megismertetni?

Javaslatok a folyamat egyszerűsítésére, átalakítására

A ***tervjáték*** a „laborkísérletek” egyik fajtája, olyan művi feltételekkel azonban, amelyek a valóságban is előfordulhatnak. E vizsgálati módszernek a hátterében az a feltételezés áll, hogy a hagyományos jogalkotási technika kínálta lehetőségek a mai társadalomban már nem mindig kielégítőek. A technika, szociális, szociológiai, pszichológiai viszonyok néha olyannyira komplexek, amelyek eleve hullámokat kavarnak a tényállások szabályozásakor. Itt egy olyan „modellezésről” van tehát szó, amely leginkább egy bonyolult sakkjátszmához hasonlítható; amikor is a jogalkotó jó előre igyekszik megállapítani az egyes szabályozási megoldások társadalmi és jogi következményeit.

Mikor és ki végezze el a szükségességi vizsgálatokat? Még a tervezett szabályozás előtt kell sort keríteni az előzetes felmérésekre, éspedig olyan időpontban, amikor még elegendő idő áll rendelkezésre a szükségesnek mutatkozó korrekciók elvégzésére.

A „ki” kérdés címzettje pedig az, aki az indítványozott rendelet tervezetének elkészítésére kötelezett vagy kötelezhető. Erre vonatkozóan az SZMSZ, illetőleg a jogalkotás felől állást foglaló testületi döntés tartalmaz közelebbi támpontokat.

KOMPLEX SZERVEZETFEJLESZTÉS MEGVALÓSÍTÁSA TÖRÖKSZENTMIKLÓS VÁROS ÖNKORMÁNYZATÁNÁL 2010

A BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓ MÓDSZERTANA
TANULMÁNY

Tartalomjegyzék

Bevezetés 3

Kommunikációs célok 6

SWOT- analízis 7

Probléma felvetés 10

Javaslatok 12

- Menedzsment kommunikációs technikák 15
- Szervezeti PR 19
- Képzések 21

Összefoglalás 23

Bevezetés

Jelen tanulmány témája az **a Hivatal szervezeti egységei közötti együttműködés javítása** és a **Hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése**.

A Polgármesteri Hivatal hatékonyságának fejlesztése keretében került sor a Hivatal belső kommunikációs struktúrájának és folyamatainak átvilágítására és elemzésére. Jelen dokumentum közvetlen előzményeként elkészítettük a Polgármesteri Hivatal belső kommunikációs rendszerének állapotfelmérését és helyzetelemzését, melyről az 1. modulban – a Felmérés, elemzés szakaszban számoltunk be.

A felmérés készítésénél a Hivatal vezetőinek személyre szabott kérdőíveket, a beosztott munkatársaknak azonos tematikájú kérdőíveket juttatnunk el. Kiegészítettük a felmérést személyes vezetői interjúkkal is. Lehetőségünk volt tanulmányozni a Hivatal belső kommunikációját szabályozó következő dokumentumokat:Törökszentmiklós Város Önkormányzata Szervezeti és Működési Szabályzata -14/1999. (IV. 29.) számú rendelet; Iratkezelési Szabályzat; Ügyrend.

Törekedtünk a helyi adottságokat figyelembe véve olyan javaslatokat kidolgozni, melyek a Hivatal számára egyszerűen, költséghatékonyan végrehajthatóak, ugyanakkor eredményesen támogatják a belső kommunikáció két fő célkitűzését: a hatékony információáramlást és a dolgozók magas motivációs szintjének fenntartását.

BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓ

A belső kommunikáció a szervezetek munkatársaiknak és vezetőinek egymás közötti információcseréje. A szervezeten belüli hatékony információcsere segíti az intézmény munka és szellemi teljesítményének növelését, erősíti a munkatársak munkájuk iránti elkötelezettségét.

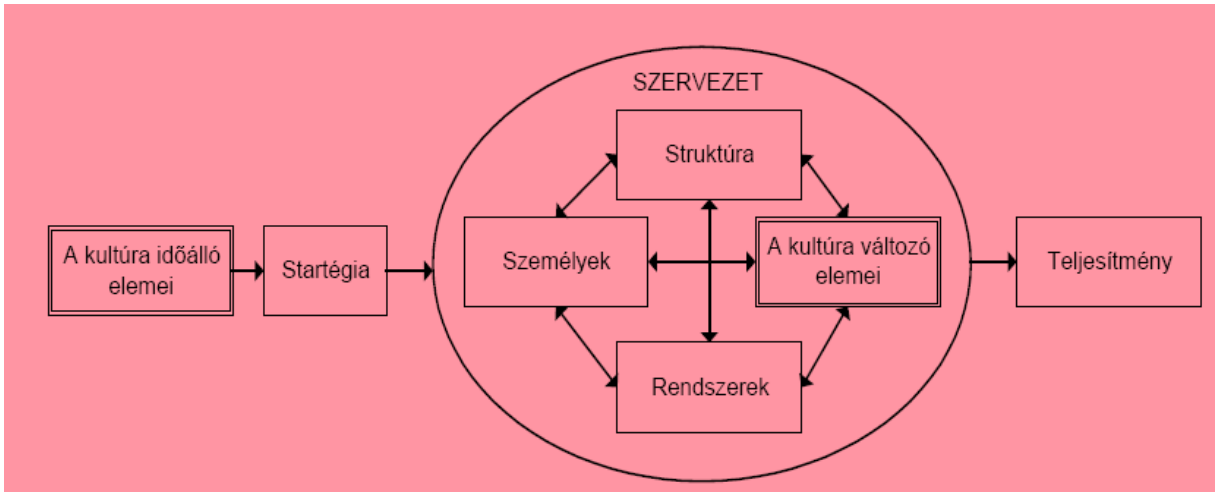
A kommunikáció alapja a szervezeti kultúra, mely magában foglalja a szervezeten belüli szokásokat, elveket és alapvető értékeket. Ez a kultúra az emberek közötti kapcsolatok, a kommunikáció révén terjed. A szervezeten belüli kommunikáció akkor eredményes, ha a megfelelő információ a megfelelő helyen és a megfelelő időben rendelkezésre áll. Magától értetődő tehát, hogy a belső kommunikáció alapvető szerepet játszik a döntéshozásban, vezetésben.

A vezetés feladata, hogy kialakítsa a bizalom, az érdemi támogatás, az innováció légkörét, folyamatosan informáljon a szervezet aktuális helyzetéről. A dolgozóknak ismerniük kell az intézménnyel kapcsolatos jövőbeni terveket, de ugyanakkor a munkájukhoz szükséges információkat is meg kell kapniuk. Fontos, hogy világosan lássák munkájuk és az intézmény fejlődési irányának összhangját. A jól működő formális és informális kommunikációáramlás egyaránt nélkülözhetetlen a Hivatal hatékony működéséhez azáltal, hogy a dolgozók pontosan értik, mi velük szemben az elvárás, hol szerezhetik meg a munkájukhoz szükséges információkat, és nem utolsósorban hogyan segíthetik egymást.

A kommunikáció ma már nem csak eszköz, hanem cél is a fejlődésben. Nincs ma már Magyarországon olyan vezető szervezet, vagy cég, mely ne ismerte volna fel, hogy saját szervezetén belüli kommunikáció, ugyanolyan fontos és elengedhetetlen része a hétköznapoknak, a fejlődésnek, a gördülékeny működének, mint a külső.

BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓ

A belső kommunikáció fejlesztésének célja a megfelelő szintű vállalati kultúra elérése. A vállalati kultúra egy belső értékrendet, viselkedésrendszert jelent, mely meghatározza egyrészt a vezetők és a dolgozók egymással való érintkezésének normáit, másrészt a munkahelyükről és azon belüli viszonyokról kialakított képüket, egy szociális közeget beleértve közeg fennmaradását elősegítő mechanizmust is. Ez utóbbi befolyásolja a munkatársak hozzáállását a munkavégzéshez, ezt a hozzáállást azonban a vezetőség irányítja azzal, hogy gondolkodásával, magatartásával és viselkedésével mintákat ad.



A Belső Public Relation (Corporate PR) célja a szervezeten belüli bizalom kialakítása. Bizalom a munkatársak közt, bizalom a vezetők felé, és nem utolsó sorban a vezetés bizalma a beosztottak irányában. Ennek hiányában ugyanis a szervezet ugyan működik, de komoly deficittel, nagyon alacsony hatékonysággal, rengeteg hibával.

KOMMUNIKÁCIÓS CÉLOK

	Vertikális	***Horizontális***
Formális	*Döntési- és utasítási lánc*	*Kooperáció*
	Beosztotti visszacsatolás	*Összetett projektek*
Informális	*Kölcsönös tisztelet*	*Jó munkahelyi légkör*
	Stratégiai célok megértése	*Segítségnyújtás*

SWOT - ANALÍZIS

Erősségek: „pozitív belső tényezők, amik jól működnek és lehet rá befolyás, hogy még jobban működjenek”

- A válaszadók többsége szerint a hivatalban a belső kommunikáció hatékony, a közvetlen és verbális kommunikáció gyakorlata elfogadott és működőképes
- Vannak formálisan működő kommunikációs elemek, amelyek tervezettek, szabályozottak és dokumentáltak
- A munkaköri leírások tartalmaznak utalásokat a belső kommunikáció rendjére, személyi feltételeire (információáramlás, helyettesítés rendje)
- A vélemények szerint a munkatársak nyitottak az együttműködésre, egymás segítésére, a feladatok közös megoldására
- A felmérés idején a köztisztviselők összeszokott munkatársi közösség benyomását keltették
- A köztisztviselők nyitottak a belső együttműködést és kooperációt erősítő módszertanok elsajátítására és alkalmazására

SWOT - ANALÍZIS

Gyengeségek: „olyan belső tényezők, amik nem jól működnek, de lehet rá befolyás, hogy jobb legyen”

- A hivatal nem rendelkezik dokumentált eljárással a belső kommunikáció, együttműködés és kooperáció területein
- Az információk gyűjtésének, belső továbbításának, rendszerezésének folyamata szabályozatlan, esetleges
- A verbális kommunikáció miatt információk veszhetnek el, sérülhetnek vagy torzulhatnak
- A köztisztviselők túlterheltek, kevés idejük marad a feladatok szükség szerinti közös megoldására, egymás segítésére
- Informatikai alkalmazások egyáltalán nem támogatják a belső kommunikációt és együttműködést
- A kialakult gyakorlaton túl semmilyen módszertan nem támogatja a közös munkát, az együttműködést és kooperációt
- Módszertani ismeretekre, képességek és készségek fejlesztésére vonatkozó oktatások, továbbképzések nem szerepelnek az oktatási tervek között

SWOT - ANALÍZIS

Lehetőségek: *„*olyan külső tényezők, adottságok, amelyeket nem tudunk befolyásolni, de kedvezőek, és rájuk építve kihasználhatjuk az erősségeinket”

- Támogatott, kedvezményes képesség és készségfejlesztő tréningprogramok elérhetősége az oktatási piacon
- Jól alkalmazható, a gyakorlatban bevált módszertanok alkalmazásának lehetősége
- Informatikai támogatások széles körének megléte, elérhető árakon
- Célcsoport alacsony száma, fizikai és térbeli közelsége (a hivatal köztisztviselői)
- Hatékony szervezetfejlesztési lépések, amelyek beruházást nem igényelnek

Veszélyek: „olyan külső tényezők, korlátok, negatív tényezők, amelyeket nem tudunk befolyásolni, és csökkentik a siker esélyeit, kockázatot is jelentenek.”

- Forráshiány, amely fokozottan jelentkezik a hátrányos és leghátrányosabb helyzetű kistérségek települési önkormányzatai esetében.
- A települési önkormányzatok napjainkra jellemző eladósodása
- Ellenható központi intézkedések, prioritások megváltozása
- Egyéni érdekek dominanciája a közös érdekek felett
- Együttműködési készség hiánya, rosszul értelmezett versenyszellem

PROBLÉMAFELVÉTÉS

Ha nem kommunikálnak egymás között a különböző szervezeti egységekhez tartozók, akkor a munkatársak nem lesznek birtokában a munkájukhoz szükséges információknak, ami számos értékes erőforrás (pl.: az idő) elpocsékolásához vezethet. A hivatal vezetésének egyik alapvető erőforrása az információ, ez a döntéseinek alapja. Ha nem vagy késve, torzítva kapja meg, akkor ezek a döntések nem lehetnek olyan megalapozottak, mint ellenkező esetben.

A hatékony munkavégzés alapja **a szükséges információk azonnali megszerzésének és igénybevételének lehetősége**. Törökszentmiklós Város Polgármesteri Hivatalban ennek az alábbi akadályait tártuk fel:

- **Infrastruktúra:** Hiányzik a megfelelő szintű és az egész Hivatalban egységes számítógépes infrastruktúra. A számítógépes és telefonos hálózat időnként megbízhatatlanul működik. Az általunk megkérdezettek a megfelelő infrastruktúra hiányát jelölték meg a hatékony kommunikáció egyik legnagyobb akadályaként. *Számos visszajelzést kaptunk a régi „közös mappa" újraindításának igényéről.*

- **Kommunikációszervezés:** A dolgozók többsége úgy gondolja, hogy egy gyakorlatiasabb, jobban szervezett munkahelyen, magasabb színvonalon lenne képes teljesíteni, hiányolják a korszerű munkamódszereket, képzéseket. A bürokrácia bonyolultsága sokszor megnehezíti az információkhoz való hozzáférést.

- **Horizontális kommunikáció: O**lyan ügyekben, ahol több szervezeti egység is érintett, rendszeresen kommunikációs zavar keletkezik, nincs megfelelő szintű koordináció az irodák között. Ha a Hivatal egy munkatársa minden a munkáját érintő információról értesülni szeretne, akkor főleg informális csatornákat kell használnia. Az infrastruktúra hiányosságai mellett a horizontális kommunikáció elégtelensége a másik legfőbb belső kommunikációs probléma.

PROBLÉMAFELVETÉS

- **Vertikális kommunikáció:** Közepes színvonalon működik, a vezetők sok esetben nem igénylik a beosztottak visszacsatolását, melyre általában nincs is mód. A vezetőin elhangzott feladatokról illetve nagyobb volumenű dolgokról nem, részben, vagy nagyon későn szereznek a munkatársak tudomást. Leginkább akinek feladata származik egy adott döntésből, azt nem tájékoztatják megfelelően. Legalább havonta egyszer leülhetne az irodavezető a beosztottaival megbeszélni a felmerült problémákat és továbbíthatná a felsőbb vezetés felé a tapasztalatokat.

Megoldási javaslatok: belső információáramlás

Horizontális kommunikáció

- A Hivatalon belüli kommunikáció a szervezeti egységek közötti kommunikáció területén mutatja a legnagyobb hiányosságokat. A hatékony ügymenethez és gördülékeny munkavégzéshez elengedhetetlenül szükség van állandó koordinációra az irodavezetők és esetenkénti, de szabályozott egyeztetésre a közös ügyekben érintett munkatársak között.
- Ehhez meg kell határozni, hogy adott szervezeti egység, kivel és milyen szervezeti és kommunikációs kapcsolatban van, milyen „ügyekben” szükséges együttműködniük. Ez elérhető egy **kommunikációs szakértő** bevonásával vagy a jegyző irányítása alatt a **belső audittal.**
- Ennek során össze kell gyűjteni az összes munkafolyamatot (résztevékenységekre lebontva), amely felmerül a Hivatal működése közben, és egy mátrixban meghatározni, hogy mely irodák, mely munkatársai érintettek benne, természetesen azon a kollégán kívül, akinek a munkaköri feladata az adott tevékenység. Amennyiben ezeknek a folyamatoknak a működtetéséhez több iroda munkatársainak együttes erőfeszítésére van szükség, akkor szabályozni kell az érintett dolgozók **rendszeres** kommunikációját, olyan módon, ahogy az a résztvevőknek a leginkább megfelelő (pl.: heti találkozók).
- A **felelősségek és kötelességek egyértelmű meghatározása** elengedhetetlen minden olyan folyamatnál és projektnél, ahol egymással, a funkcionális irányítási lánc által nem definiált módon együtt dolgozó munkatársak kooperációjára van szükség.

JAVASLATOK

- A horizontális együttműködések koordinálására be lehet vezetni a **traffic menedzseri** munkakört. A traffic menedzser feladata, hogy egyeztető funkciót töltsön be a különböző osztályok között, és számon tartsa, hogy melyik munkatárs, milyen más osztályokkal, milyen ügyekben működik együtt. Többen panaszkodtak a túlzott bürökráciára a Hivatalon belül, a traffic menedzser gondoskodhat arról, hogy mindenki hozzáférjen a munkavégzéséhez szükséges információkhoz, viszont ne kelljen redundanciát tapasztalnia, minden munkafolyamatot csak egyszer kelljen elvégezni. A munkakört átképzéssel házon belülről is be lehet tölteni, vagy egy új kolléga felvételével akár.

- Mindezen túl **fórumot** lehet biztosítani a szervezeti egységek vezetőinek, hogy a társegységeket érintő terveikről, programjaikról tájékoztathassák egymást, rendszeres vezetői értekezlet keretein túlmenően is. A vezetőknek tudniuk kell arról is, hogy beosztottaiknak munkájukhoz mely más iroda segítségére van szükségük, hogy ezt az igényt felső szinteken is képviselhessék.

- A különböző irodák vagy azok dolgozóinak állandó és összetett együttműködését igénylő munkafolyamatok segítésére, vagy egy-egy több szervezeti egységet érintő fejlesztés gördülékeny lebonyolítására érdemes a jelenlegi funkcionális szervezeti struktúrára merőlegesen **projekt teameket** létrehozni, melyek a jelenlegi struktúrával együtt, azt kiegészítve működnének egy dedikált projektvezető irányítása alatt.

- A horizontális kommunikáció fejlesztése érdekében előnyös lenne, ha az érintett vezetők között gyakoribbak volnának az informális egyeztetések. A vezetők egymás közti bizalmi viszonyát egyaránt erősítheti a szabályozott horizontális kommunikáció és **a vezetői csapatépítések**.

JAVASLATOK

Vertikális kommunikáció

❖ Az állapotfelmérés alapján megállapíthatjuk, hogy a vertikális kommunikáció a Hivatalban alapvetően **kellőképpen szabályozott**. Itt csupán az informális kommunikáció kisebb hiányosságait tártuk fel (bizalom), illetve a beosztottaktól a vezetők felé irányuló információ-áramlás minőségét lehet javítani, s felmerült problémák továbbítását a Hivatal vezetése felé.

A hatékony felfelé irányuló kommunikáció fő tényezői

➢az információ adójának pozitív eredménnyel járjon, de legalábbis ne legyen káros.

➢a beosztott munkatárs pontosan tisztában legyen azzal, milyen információt kell szolgáltatnia.

➢a munkatársaknak érezniük kell, hogy hasznos munkát végeznek (szükség van az általuk biztosított információkra), és ezért meg is becsülik őket.

❖ A vezetőknek tehát (1) gondoskodniuk kell arról, hogy beosztottaik érezzék, hogy megbecsülik őket, és bíznak bennük, (2) zajmentes, kétirányú kommunikációs csatornákat kell biztosítaniuk, és (3) megfelelően kell motiválniuk munkatársaikat.

❖A vezetők és beosztottak közti jó személyes viszony megalapozza azt a fajta informális kommunikációt, amely végső soron nagymértékben támogatja a hatékony munkavégzést. Figyelembe kell vennünk azonban az önkormányzati szektor sajátosságait, ennek a területnek a formalizált világát. A nyitott ajtók politikáját csak részben célszerű alkalmazni például, hiszen **fontos, hogy a beosztottak tudják, munkahelyi kérdéseikkel problémáikkal bármikor fordulhatnak a vezetőikhez.**

MENEDZSMENT KOMMUNIKÁCIÓS TECHNIKÁK ALKALMAZÁSA

A Hivatalnak szüksége van egy **átfogó kommunikációs stratégia** kialakítására(külső és belső kommunikáció).

A stratégia belső kommunikációt érintő lépései:

1) Célok meghatározása, elfogadása és priorizálása
2) Ütemezés kialakítása, rövid- és hosszú távú tervek
3) A feladatok részleteinek kidolgozása
4) A szervezeten belüli kommunikációs szerepek és felelősségek meghatározása

❑ *Döntés előkészítés*

Megalapozott vezetői döntéseket csak a megfelelő információk birtokában lehet hozni, ezért a döntés előkészítő folyamat legfontosabb része az információk összegyűjtése és rendszerezése. Ez praktikusan azt jelenti, hogy a vezetőség akkor tud jó döntéseket hozni, ha mind a horizontális, mind a vertikális kommunikáció hibamentesen működik.

❑ *Felelősség, csapategység*

A probléma abban rejlik, hogy sok esetben a személyes motiváció alapjaiban befolyásolja az információ áramlását, tehát az információ befogadója másképp kezeli ugyanazt az információt, ha más embertől kapja azt. Az alább felsorolt technikák alkalmazásával többek közt arra tehetünk kísérletet, hogy a Hivatal összes dolgozója (vezetők és beosztottak) egységesen, közösen és felelősen kommunikáljon, az információ a feladótól a vevőig zaj- és torzulásmentesen jusson el.

❑*Az informális kommunikáció hatékonyabbé tételét elősegítő megoldások*

✓**Rendezvények, születésnapok:** A rendszeres munkahelyen kívüli programok, rendezvények szervezése hozzájárul a jó közösség kialakításához, kellőképpen motiválja a dolgozókat, hatékony eszközként erősíti a belső információáramlást, hisz közelebb hozza a különböző szinteken dolgozó kollégákat (tehát vertikális és horizontális kapcsolatokat is erősíthet).

✓**Kis munkahelyi közösségek segítése:** A vezetőség támogathatja a munkahelyi közösségek épülését azzal, ha infrastruktúrát biztosít számukra,.

✓**Ötletdoboz:** A dobozba tetszőlegesen névvel vagy név nélkül dobhatják be javaslataikat a munkatársak. Az ötletdoboz funkciója kettős, egyrészt valóban fontos és hasznos visszajelzéseket lehet kapni a dolgozóktól, másrészt legalább ennyire lényeges, hogy a munkatársak véleményt nyílváníthassanak, akár névtelenségbe burkolózva.

✓**Őszinteség:** Néha a legegyszerűbb megoldás a leghatékonyabb. A jelenlegi kissé bizalomhiányos légkörön elképzelhető, hogy sokat segítene, ha a vezetők egyszerűen csak elmondanák a beosztottaiknak, hogy bíznak bennük, és értékesnek, fontosnak tartják az általuk végzett munkát.

MENEDZSMENT KOMMUNIKÁCIÓS TECHNIKÁK ALKALMAZÁSA

❑*Dolgozók tájékoztatása*

✓**Közös célok:** A vezetőknek saját jól felfogott érdekükben is tanácsos tájékoztatni a dolgozókat arról, hogy milyen tevékenységre, miért van szükség, melyek azok a közös célok, amelyeket együtt elérnek. Ha a beosztottak **ezeket a célokat sajátjuknak is érzik**, hatékonyabban fognak dolgozni.

✓**Fejlesztések:** Az újjal, ismeretlennel szembeni ellenállás természetes emberi reakció, ami egy önkormányzati intézményben – ahol a változások egyébként is ritkábbak és lassabban történnek, mint a versenyszféra sok szervezetében – különösen hangsúlyos. Akár a belső kommunikáció, akár egy más terület fejlesztése során komoly visszahúzó erőt jelenthet, ha a dolgozók nem szeretnék, hogy megvalósuljon a fejlesztés. Éppen ezért az összes lehetséges csatornát igénybe kell venni annak érdekében, hogy a beosztottak tisztában legyenek a bekövetkező változások közvetlen hatásaival és hosszút távú előnyeivel egyaránt.

❑*Ösztönzés*

A munkatársak ösztönzésével csak annyiban foglalkozunk itt, amennyiben az a belső kommunikációt és a dolgozók attitűdjének pozitív változását érinti.

✓**Hónap dolgozója:** A Hivatal vezetői minden hónapban megbeszélik, hogy melyik beosztott volt az, aki saját munkakörének ellátásán túl valami extrát is nyújtott. Ezt a munkatársat megjutalmazzák, teljesítményét méltatják, kommunikálják.

MENEDZSMENT KOMMUNIKÁCIÓS TECHNIKÁK ALKALMAZÁSA

✓**Elégedettségmérés:** A dolgozói elégedettségmérés fontos eszköze a beosztotti visszacsatolások gyűjtésének. Rendszeres időközönként (pl.: évente) egy rövid, anonim, csak az irodát feltüntető kérdőívet töltenek ki a dolgozók (lehetőleg az intraneten), melyben olyan kérdésekre válaszolnak, hogy pl.: megfelelő mennyiségű információt biztosít-e számukra a vezetés munkájuk ellátásához, könnyen célba tudják-e juttatni a birtokukba kerülő információkat stb.

✓**Teljesítményértékelés:** A beosztottakkal éreztetni kell, hogy vezetőik tisztában vannak az általuk végzett munkával, azt figyelemmel kísérik. Kommunikációs szempontból ezért fontos, hogy egy meghatározott viszonyrendszer alapján évente egyszer a vezetők négyszemközti beszélgetés során értékeljék beosztottaik munkáját, miközben természetesen itt is lehetőséget biztosítanak a visszacsatolásra.

✓**Nyomtatványok:** Kutatások bizonyították, hogy jelentős pozitív hatást lehet elérni a munkatársak részére készített igényesen kivitelezett, a munkahelyéről szóló nyomtatványokkal. Erősíti az elkötelezettséget, hisz a dolgozónak neki készült, a munkahelyéről szól, jelzi, hogy a dolgozó fontos a munkahelye számára. Mivel a nyomtatvány kikerülhet a Hivatalból, a külső kommunikációt is erősíti.

Videók: A Hivatal életéről, rendezvényeiről belső image-et erősítő rövid filmek.

PR belső kommunikációt érintő kérdései

Egy szervezet, így a Hivatal is nem csak akkor kommunikál, mikor azt szándékosan, kontrolláltan teszi, például a sajtón keresztül, hanem minden tettével üzenetet küld. **A Hivatalt magát a munkatársak alkotják**, akik nap, mint nap találkoznak a polgárokkal, a település ügyes-bajos dolgait intézik, így minden cselekedetükkel magát a Hivatalt személyesítik meg.

Nem lehet kizárólag a külső kommunikációra hagyatkozni, amikor maguk a munkatársak az arculat meghatározó hordozói. Lehetetlen jó képet kialakítanunk saját magunkról, ha a dolgozók mást közvetítenek kifelé, vagyonokat lehet elkölteni a reklámra, sajtómegjelenésekre, egyéb PR eszközökre, ha valójában a munkatársak túlnyomó többsége folyamatosan ellenünk beszél (nem feltétlenül szándékosan: elég, ha az általuk megfogalmazott mondanivaló nem konzisztens a Hivatal által önmagáról sugározni kívánt képpel).

A vezetés kénytelen szembenézni azzal a ténnyel, hogy a leghitelesebb és egyben a leghatásosabb propaganda eszköz, maga az ember, a Hivatal dolgozója, aki a mindennapi életében kialakított kapcsolatain (informális csatornák) keresztül alapvetően befolyásolja, hozzájárul a szervezetről kialakult képhez.

Így lesz a szervezeti PR-nak a belső PR is jelentős eleme. Kedvező belső légkőr, belső arculat, dolgozói identitás kialakítására van szükség.

SZERVEZETI PR

A belső kommunikáció egyik elsődleges célja, hogy a hivatali dolgozók ismerjék a Hivatal céljait, küldetését, vízióját a vállalati kultúra elsajátításán keresztül. Fontos megérteni azt is, hogy ezt nem elég egy papíron leírva közölni velük, hanem be kell építeni a mindennapokba, az életük részévé kell tenni, látniuk kell, hogy a vezetők nem csupán tisztában vannak e dolgok létezésével, hanem magukénak érzik őket, mintát adnak.

Corporate PR témakörébe tartozó feladatok :

1) A hivatali kultúra alakítása és ápolása.
2) A munkatársak informálása a Hivatal terveiről, céljairól, eredményeiről.
3) A „hivatali dolgozói életérzés” kialakítása.
4) A Hivatal imázsának fejlesztése a hivatali dolgozókon keresztül.
5) Az elkötelezettség kialakítása, fejlesztése.
6) A szervezeti egységek közti kapcsolat koordinálása, fejlesztése.
7) A vezetés döntéseinek információs előkészítése, és kommunikációs támogatása.

KÉPZÉSEK

A kommunikáció egy szakma, nem elvárható senkitől, hogy készségszinten értsen hozzá, de nincs benne olyan, amit ne lehetne megtanulni. **Jelen javaslatokban felsorolt technikákat képzések során könnyen el lehet sajátítani.**

A munkatársak oktatása a képzés területétől és a képzettek körétől függően öltheti

- ➢két-három napos tréning formáját (pl.: menedzsment felkészítése a kommunikációra),
- ➢lehet néhány egymásra épülő előadás (pl.: orientációs tréningre felkészítés),
- ➢vagy személyre szabott, a kiválasztott vezető igényeire szabva (pl.: rendezvényszervezés),
- ➢de akár személyes találkozó nélkül egy oktatási anyag kiosztásával is megvalósulhat (pl.: elektronikus kommunikáció).

A beosztottak számára külsős szakértők vagy a vezetőség tagjai által tartott tréningek járulékos haszna a megtanult technikák mellet, hogy **erősíti a bizalmat** a vezetőség iránt azáltal, hogy azt üzeni, a munkatársak fontos, integráns részei a Hivatalnak.

Belső kommunikációt érintő képzések

Menedzsment kommunikációs technikák, vezetők felkészítése a kommunikációra

- ▪Facilitáció, konfliktuskezelés
- ▪Rendezvényszervezés
- ▪Orientációs tréningre felkészítés

KÉPZÉSEK

- Workshopok tartására felkészítés
- Belső PR, belső újság szerkesztése
- Elektronikus kommunikáció
- Prezentációk készítése és tartása

Példa egy képzésre – orientációs tréningre felkészítés

Alapkoncepció: A frissen belépő dolgozóknak normálisan sok időt vesz igénybe, mire teljes mértékben megismerik a Hivatalon belüli összes olyan folyamatot, amely az ő munkájukat közvetlenül befolyásolja. Ez alatt az idő alatt még ne tudnak teljes értékű munkát végezni, ám ez az időszak lerövidíthető, ha a Hivatal vezetői egy tréning keretében megismertetik az új belépőket munkahelyükkel. Az orientációs tréningre felkészítő tréning olyan technikákat nyújt a vezetőség tagjai számára, amelyek birtokában bármikor segíthetik az új kollégák beilleszkedését.

A tréning: Az 5-6 elkülönülő foglalkozásból álló oktatás során a résztvevők megismerkednek az új munkatársakat foglalkoztató leggyakoribb kérdésekkel, a bizalomkeltés művészetével és az alapvető prezentációs technikákkal. A résztvevők előadásokon és csoportos gyakorlatokon vesznek részt, ahol a feladatokra adott egyéni válaszok valamint a közös gondolkodás együtt adhatja a helyes megoldásokat.

ÖSSZEFOGLALÁS

A szervezetfejlesztési stratégia vonatkozó része az alábbiakat fogalmazza meg:

- ❖Egy-egy szervezet hatékony, és eredményes működéséhez elengedhetetlen a szervezeti célokat megvalósító vezetők, munkatársak szakmai képzettsége, a változásokra is odafigyelő naprakész szakmai tudása. Jelen fejlesztési stratégia sikeres megvalósításához, a célok eléréshez feltétlenül szükséges a humán erőforrások fejlesztése oktatásokkal, képzésekkel. szervezeti együttműködést segítő, a stressz-kezelői, önismereti, valamint az ügyfélszolgálati fejlesztésre is ki kell térni, és érdemes tréningeket tartani a vezetői ismereteket és technikákat illetően is.
- ❖Az elvárt szintű tudásmenedzsment kialakításához feltétlenül napirendre kell tűzni legalább a stratégia- és projektmenedzsment, a pénzügyi-gazdasági és kontrolling, valamint az informatikai alap- és alkalmazási ismeretek elmélyítését, bővítését. A szervezeti változások, az egyes területeken tervezett fejlesztések megvalósítása során minden esetben meg kell határozni a képzési igényeket.

A hatékony, a döntéseket megfelelően előkészítő információáramlásnak, a belső kommunikációs tevékenységnek, valamint az együttműködési-koordinációs tevékenységnek tehát szervezeti-szervezési, humán erőforrás és technikai-informatikai feltételei vannak.

KOMPLEX SZERVEZETFEJLESZTÉS MEGVALÓSÍTÁSA TÖRÖKSZENTMIKLÓS VÁROS ÖNKORMÁNYZATÁNÁL 2010

TELJESÍTMÉNYMÉRÉS ÉS ÉRTÉKELÉS MÓDSZERTANA

TANULMÁNY

Tartalomjegyzék

Bevezetés 3

Szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése 4

Legismertebb módszerek 9

Önértékelés 10

CAF modell 16

Értékelési technikák 19

Folyamatos tevékenység 23

Javaslatok 26

Bevezetés

Jelen anyag **a Szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése** projekt alcím tárgyát tekintve a szervezet hatékonyságának fokozását, valamint a szervezet eredményességét hivatott elősegíteni. Jelenleg a Polgármesteri Hivatalnál szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközöket nem használnak. A köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvény szerinti egyéni teljesítményértékelési rendszert alkalmazzák, de az illetményeltérítés nem gyakorlat.

Ebben a munkafázisban egy vezetői összefoglaló keretében mutatószámok bemutatására kerül sor *A polgármesteri hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése (tanácsadás)* projekt alcím alatt.

A felmérés szakaszban előzetes helyzetelemzésre nem került sor, hiszen e tárgykörhöz szorosan kapcsolódó témakörben végeztünk helyzetfelmérést. Így jelen anyagban egy szervezeti szintű önértékelési rendszer bevezetésére teszünk javaslatot, melyhez a vezetői összefoglalóban ismertetett mutatószámokat is felhasználtuk.

A mérés természete

A teljesítmények mérése az egyéni és a szervezeti élet állandó velejárója az üzleti szférában tevékenykedő szervezetek számára éppúgy, mint a közigazgatásban.

A nemzetközi és hazai szakirodalom általában teljesítményértékelésről beszél, ezzel is kifejezésre juttatva, hogy a közvetlenül mérhető mennyiségi jellemzők mellett a közvetlenül nem mérhető minőségi jellemzők is fontos tényezői a teljesítményeknek. Ha a teljesítmény közvetlenül mérhető, akkor a mérési eredményt tekintik meghatározónak. Sok esetben azonban a teljesítményeket közvetlenül nem lehet lemérni, ilyenkor teljesítménybecslésről lehet szó.

A teljesítményértékelés *alapvető vezetési és szervezési eszköz,* amelyet szinte minden szervezet alkalmaz. Mindenekelőtt azt szolgálja, hogy a vezetés és az érintettek számára is világos legyen: valamely tevékenység milyen mértékben járult hozzá a szervezeti – jelen esetben hivatali - célok eléréséhez.

A teljesítmények értékelése vezetési szempontból *lehetővé teszi az alkalmazott, megszokott eljárások fejlesztését*, végső fokon a teljesítőképességét befolyásolja. A szervezeti kultúra maga is közvetlenül nem mérhető, puha teljesítmény, akárcsak a minőség. Akár az egyéni, akár a csoportos teljesítményértékelés jó alapot adhat a szervezetek életében állandó problémát okozó költségoptimalizálási elképzelések megvalósításához.

Követelmények

A közigazgatás szolgáltató funkciójának erősítése elsősorban vezetői felelősség, hiszen a közigazgatás működtetésének célja a polgárok problémáinak egyszerű, gyors, szakszerű és pontos megoldása, és erre nyújt garanciát a kreatív, az új módszerek, megoldások alkalmazására képes vezető.

Minden vezető alapvető érdeke, hogy a közigazgatási szervezet feladatait mind hatékonyabban valósítsa meg. Ehhez segítséget nyújt az emberi erőforrással való gazdálkodás.

Vezető meghatározza:

- a személyi állomány milyen struktúrában végezze feladatát;
- a feladatokhoz milyen személyiségi jegyekkel rendelkező munkatársak szükségesek, ennek érdekében milyen továbbképzések indokoltak;
- a köztisztviselők munkaköri leírását;
- a köztisztviselők teljesítmény követelményét;
- az alkalmazási szempontokat;
- a motivációs rendszert.

Vezetői feladatok közé tartozik többek között az is, hogy a szervezet hatékony működését elősegítse, rendszeresen ellenőrizze a munkavégzést és a tapasztalatokra alapozva a szervezetet fejlessze. Mindezekhez segítséget nyújthat egy megfelelően kialakított önértékelési rendszer, amelynek helyes alkalmazásával olyan mérőszámokat kell kialakítani, amelyek lehetővé teszik, hogy a szervezet megállapíthassa fejlődését.

Követelmények

Tekintettel arra, hogy a vezető határozza meg, hogy az egyes feladatok ellátásához milyen személyiségi jegyekkel rendelkezzenek a munkatársak, ezért javasoljuk *a hivatalra vonatkozó kompetencia térkép elkészítését*. Informatikai alkalmazások segítségével mára munkaköri elemzés révén egyszerűen és gyorsan megvalósítható az egy-egy munkakörben fontos kompetenciák optimális szintjének mérése.

Az egyes személyiség tesztek az optimális kompetencia-profillal összehasonlítva adnak pontos értékelést a munkatársakról, illetve a pályázókról kiválasztás, fejlesztés és motiválás céljából.

Lehetőségek

A teljesítmények mérése általában *alapot ad ésszerűsítési, munka- vagy folyamatszervezési lépések megtételére* is. Még a legegyszerűbb teljesítményértékelési esetben is megállapítható, hogy két személy vagy csoport teljesítménye mely okok miatt tér el egymástól. Ezek a tapasztalatok adják az ésszerűsítések alapját.

A teljesítménymérések adatai a Hivatal számára *fontos tervezési alapok* is, elsősorban az erőforrásokat illetően. Akár a humánerőforrás, akár a szükséges anyagi erőforrások nagyságát akarják megállapítani, a teljesítmények ismerete nélkülözhetetlen. Hasonló módon az időtervezés is a teljesítmények ismeretére támaszkodik.

A teljesítményértékelés további célja *az egyes emberek, csoportok, szervezetek ösztönzése, díjazásuk, érdekeltségük, felelősségük megállapítása*. Általános tapasztalat: ha az egyéni és kollektív érdek nincs kapcsolatban a teljesítményekkel, ha a jövedelmek nem függnek a szervezeti célok eléréséhez történt hozzájárulástól, akkor a teljesítmények gyengék, sőt hamarosan elégtelenné válnak.

Végezetül említenénk meg a teljesítménymérés és - értékelés egyik, az emberierőforrás-gazdálkodás kiteljesedésével előtérbe került felhasználási területét, *az emberek minősítésében, a karrier tervezésében, az életút alakításban, a nevelésben és képzésben betöltött szerepét.* Az egyéni teljesítmények értékelése e tekintetben hasonlóan nélkülözhetetlen eszköze a vezetőnek, mint a képességvizsgálat, a felkészültség - vagy a személyiségelemzés.

Lehetőségek

Attól függően, hogy a teljesítményértékelő, az értékeltek, adott szervezet vezetése vagy az emberierőforrás-gazdálkodás szempontjait vizsgáljuk, összességében a teljesítménymérés mintegy harminc további felhasználási lehetősége ismert. Ilyen például a teljesítménynövelés előkészítése, a munkakörelemzés, a célok meghatározása, a vezető és a beosztott közti kapcsolat javítása, stb.

A teljesítménymérés tehát sokféle szervezési, vezetési célt szolgál, amelyek önmagukban nem működnének megfelelő teljesítményértékelés nélkül. A teljesítményértékelés bevonult a vezetés alapvető funkciói közé. Az emberierőforrás-gazdálkodás megkülönböztet olyan vezetési funkciókat, amelyeket minden szervezetben elkerülhetetlenül gyakorolnak, és olyanokat, amelyek alkalmazása a helyzettől és a vezetői elhatározástól függ. A teljesítménymérés és –értékelés, az első csoportba tartozik: jól vagy rosszul, de minden vezető gyakorolja.

Legismertebb módszerek

Személyi képességek elemzésén alapuló értékelések	Közvetlenül mérhető adatokon alapuló teljesítményértékelés	Komplex teljesítésen alapuló értékelés
Önminősítés, önértékelés	Mért teljesítményre fordított idő	Elvárások teljesülésének minősítése
Magatartás- és személyiségvizsgálatok	Megvalósulás mérése	Projektmegvalósulás elemzése
Felkészültség vizsgálatok	Munkában töltött idő mérése	A környezet visszajelzésen alapuló értékelés
Tanulási képesség elemzése	Közvetlen kapcsolat a teljesítéssel	Hatásvizsgálaton alapuló értékelés

Önértékelés

Alapvető teljesítményértékelési módszer

Az emberek képesek arra, hogy saját munkájukat, annak eredményét összevessék másokéval és a követelményekkel. Az önértékelés azonban a napi vezetési munkában csak korlátozottan használható, mert az emberek pszichés okokból és érdekeik sugallatára nem objektívek, és kivált a kialakított vélemény közlésekor nem azok. A munkakörelemzéskor vagy szervezeti változások bevezetéskor a munkatársak önértékelése munkájukról és annak hatékonyságáról nélkülözhetetlen. Ennek megfelelően az önértékelés nem elvetendő módszer, de használata csak meghatározott vezetési folyamatokban, így általában a változások bevezetésében vagy a személyes karrier tervezésében ad segítséget. Ösztönzési, bérezési módszereket nem szerencsés az önértékelésre építeni.

Önértékelő rendszerrel szemben támasztott elvárások:

- alkalmazása legyen **egyszerű**;
- a **munkatársak** saját maguk **tudják végrehajtani**;
- adjon képet a **szervezet adottságairól**;
- figyelmet fordít az **ügyfelek** észrevételeire;
- bemutatja a hivatal **eredményeit**;
- lehetővé teszi a polgármesteri hivatal **önjavítását**;
- **időbeli összehasonlíthatóságot** biztosít.

Önértékelés folyamata

Döntés előkészítés

1) Önértékelési munka irányítását végző hivatali vezető kiválasztása
2) Döntés az önértékelés megvalósításáról
3) Önértékelő csoport kiválasztása
4) Kérdőívek testre szabása
5) Adatgyűjtés
6) Önértékelő csoport felkészítése, oktatása

Megvalósítás

7) Kérdőívek kitöltése
8)Összegző anyag, értékelő lista készítése
9)Rangsorolás

Ellenőrzés, monitoring

10)Fejlesztések meghatározása, végrehajtás tervezése
11)Önértékelési munka végrehajtásának értékelése
12)Munkatársak tájékoztatása
13)Monitoring, értékelés, ellenőrzés

Döntés előkészítés

1. Önértékelési munka irányítását végző helyi vezető kiválasztása

A helyi vezető feladatai:

- gyűjtse össze és tanulmányozza a szakirodalmat;
- készítsen SWOT analízist és kockázatelemzést a folyamatokat befolyásoló külső és belső tényezőkről;
- készítse el a vezetői döntés tervezetét.

A SWOT analízis és a kockázatelemzéshez a vezető vonja be a Polgármesteri Hivatal irodavezetői is.

2**. Az önértékelés megvalósításáról szóló döntés tartalmazhatja:**

- az önértékelés céljának meghatározását;
- a hivatal tevékenységének átvilágítását (SWOT analízis készítése);
- a bevezetés előnyeinek és hátrányainak elemzését;
- az önértékelő csoport alkalmazását;
- a folyamat kezdő és befejező időpontját;
- az esetleges költségvonzatot.

Döntés előkészítés

Lényeges, hogy a jegyző a döntés tervezetét egyeztesse a polgármesterrel.

Az önértékelés alapja a vezetők és a munkatársak együttműködése, ezért kiemelten fontos, hogy a munkatársak kellő információval rendelkezzenek a folyamat végrehajtásához (munkaértekezleten történő ismeretátadás), valamint a hivatali vezetés legyen elkötelezett a folyamat végrehajtása mellett.

3. Önértékelő csoport kiválasztása

Amennyiben a szervezet létszáma meghaladja a 15 főt, márpedig a törökszentmiklósi polgármesteri hivatal létszáma ennél több, javasolt önértékelő csoport kiválasztása. A csoport ajánlott létszáma 10-15 fő.

4. Kérdőívek testre szabása

Ebben a szakaszban a hivatal meghatározhatja indikátorait, jellemzőit.

5. Adatgyűjtés

A kérdőívek kitöltéséhez szükséges. Fontos eldönteni, hogy milyen időszakra terjedjen ki pl.: felmérést megelőző 2-3 évre.

Adatgyűjtési technikák lehetnek szükséges dokumentumok vizsgálata, ügymenetvizsgálat; munkanap fényképezés , mutatószámok vizsgálata stb.

Megvalósítás

6. Önértékelő csoport felkészítése, oktatása

A csoport kiválasztását követően a tagoknak képzésen kell részt venni, hogy az önértékelés helyes végrehajtásához kellő információ álljon rendelkezésükre.

7. Kérdőívek kitöltése

Az önértékelési folyamat központi eleme a kérdőívek kitöltése. Nagyon fontos, hogy ne csoportmunka keretében történjen, hanem egyénileg és tények alapján kerüljön kitöltésre.

8. Összegző anyag és értékelő lista készítése

A kitöltött kérdőívek kiértékelését kell elvégezni és egy értékelő listát összeállítani.

9. Rangsorolás

A javasolt fejlesztendő területeket rangsorba állíthatjuk.

Ellenőrzés, monitoring

10. Fejlesztések meghatározása, végrehajtás tervezése

A rangsor alapján kiválasztott fejlesztéseket intézkedési tervbe foglaljuk. Az intézkedési terv tartalmazza, hogy milyen feladatokat, mikorra és milyen erőforrások felhasználásával végzünk el és ezekhez felelősöket is rendelünk. Az intézkedési tervet minden munkatárssal meg kell ismertetni.

11. Önértékelési munka végrehajtásának értékelése

Ebben a szakaszban történik meg az eredményesség teljes körű elemzése, a végső beszámoló, mint dokumentáció elkészítése, valamint a belső és külső értékelés.

12. Munkatársak tájékoztatása

Nem szabad megfeledkezni a munkatársak tájékoztatásáról, az önértékelés eredményeinek publikálásáról, a fejlesztések elindításáról. Minél tájékozottabbak a munkatársak, annál nagyobb az esélye, hogy partnereink lesznek a fejlesztésekben.

13. Monitoring, értékelés, ellenőrzés

Monitoring alatt egy adott tárgy, vagy szolgáltatás, illetve az azt meghatározó jellemzők időbeni állapotváltozásainak nyomon követését értjük. Az *értékelés* során megtudhatjuk, hogy az intézkedéseink milyen módon járultak hozzá célkitűzéseink megvalósításához, ezek az eredmények hogyan tarthatóak fenn. A monitoring a megfigyelt tárgy, szolgáltatás adott pillanatban érvényes állapotát írja le, míg az értékelés két időpont között eltelt időszakban bekövetkezett változásokat minősíti a kiindulási állapothoz vagy az elvárt szinthez képest.

CAF modell

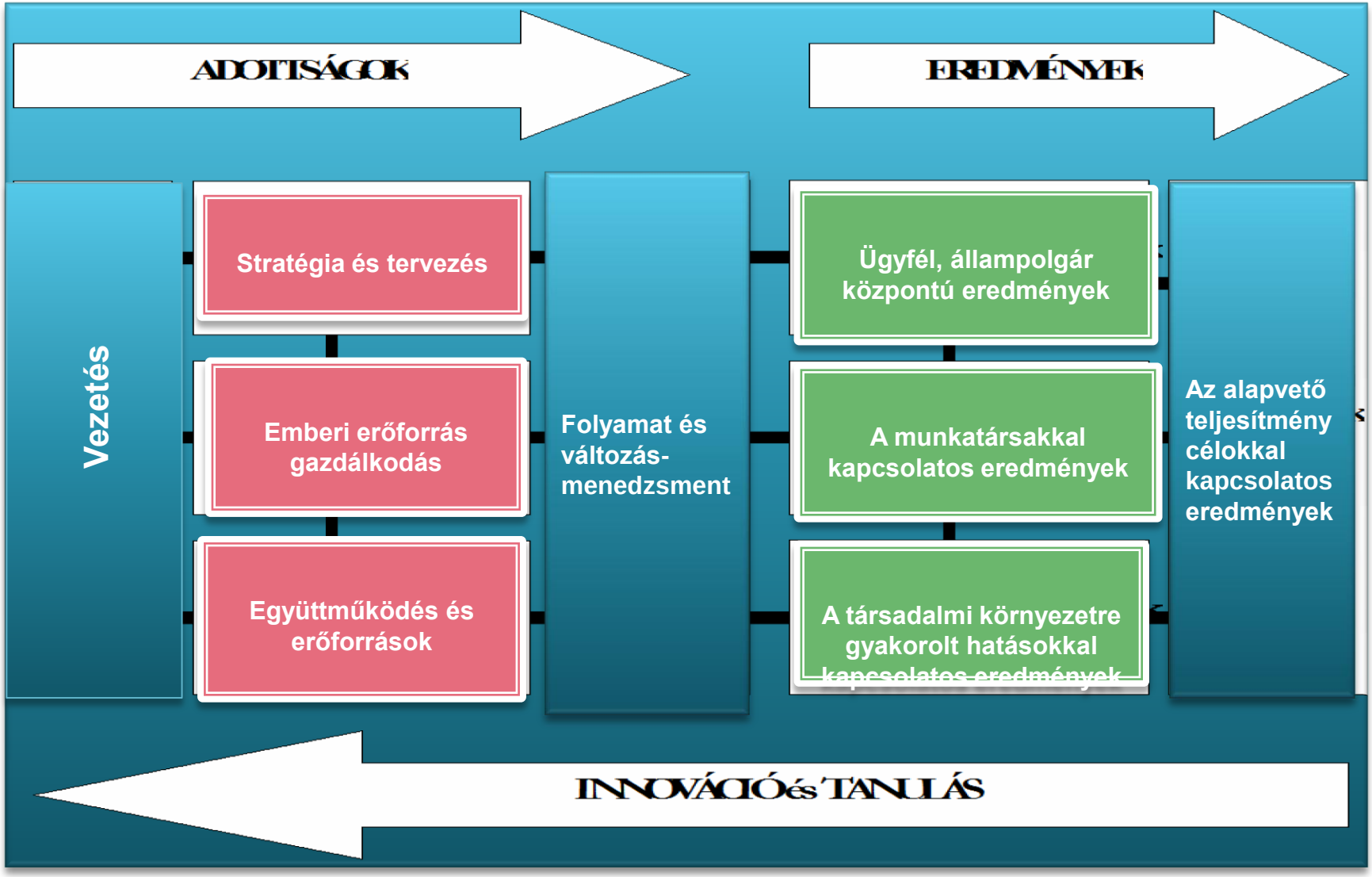
A Polgármesteri Hivatal vezetésének el kell dönteni, hogy be kívánja-e vezeti az önértékelést a hivatal munkájába. Amennyiben pozitív döntés születik, akkor felmerül a kérdés, hogy a Hivatal saját elképzelései szerint halad, vagy bevezeti a CAF modellt.

A CAF, Általános Értékelési Keretrendszer néven épült be a hazai közigazgatásba. A rendszer célja, hogy meghatározott kritériumok vizsgálatán keresztül a szervezet tevékenységében rejlő, annak eredményességét és hatékonyságát leginkább befolyásoló problémák azonosíthatóak legyenek, amelynek alapján meghatározhatók a teljesítmény továbbfejlesztésére irányuló javaslatok.

A CAF modell online változata már kidolgozásra került és ingyenesen elérhető a közigazgatási szervek számára. A szolgáltatás támogatja a CAF önértékelési folyamat teljes körű, felhasználóbarát, elektronikus megvalósítását. A rendszer alkalmazása megkönnyíti a CAF önértékelést, amely segítséget nyújt a hivatal teljesítőképességének növeléséhez, közigazgatási szolgáltatásai minőségének javításához.

A CAF modell logikája a következő dián található.

CAF modell logikája



CAF modell

A CAF célkitűzései:

- Kezeli a közigazgatást jellemző egyedi sajátosságokat.
- A közigazgatási szervek számára a teljesítmény fokozására alkalmas eszközként szolgál.
- Híd szerepet tölt be a különféle minőségmenedzsment modellek között.
- Megkönnyíti a minőségi összehasonlító értékeléseket a közigazgatási szervezetek között.

A CAF előnyei:

- Lehetővé teszi a szervezetek számára az értékelési ismereteik elmélyítését és a fejlesztési intézkedéseikre történő nagyobb mértékű összpontosítást.
- Lehetőséget ad a szervezet részére, hogy többet tudjon meg önmagáról.
- Nyilvános és ingyen hozzáférhető.
- A szervezetek igényeik szerint szabadon felhasználhatják a modellt.
- Más minőségügyi modellekkel együtt is alkalmazható.

Értékelési technikák

A sokféle, esetenként igen kifinomodott, gyakran bonyolult megoldás közül a tapasztalatok szerint azok az igazán hasznosak, amelyek egyszerűek, jól átláthatók, érthetők, és ennek következtében jobban elfogadtathatók. Ismertek ugyan nagyon összetett, igen sok tényezőt számításba vevő teljesítménymérési és - értékelési rendszerek, de nem bizonyított, hogy ezek olyan arányban segítik a vezetés munkáját, mint amilyen jelentős felkészültséget, ráfordítást igényel alkalmazásuk. Abban az esetben, ha a teljesítménymérés közvetlen kapcsolatban van az ösztönzési, bérezési rendszerrel, akkor kifejezetten szerencsés az egyszerű, jól követhető teljesítménymérési módszerek használata.

Egyéni megfigyelés. Alapvető módszer az egyéni megfigyelés, amelynek lényege, hogy a vezető nyomon követi beosztottai munkáját, tudja, ki mikor, mit csinál és mit kell, vagy mit kellett volna csinálnia. Ez a módszer nemcsak teljesítménymérés, hanem ellenőrzés is, ami maga is motiváló erő. A hatásos munkaszervezési alapelvek szerint, ha a dolgozók tudják, hogy figyelnek a munkájukra, akkor növekszik a teljesítményük és javul a minőség is.

Munkavállalói feljegyzés. A vezetői megfigyelés és az önminősítés szerencsés ötvözete, ha a munkavállaló feljegyzést készít a fontosabb, a teljesítményeket jelző munkafázisokról, részeredményekről, és a vezetés ezeket ellenőrzése során hitelesíti. A regisztrált munka mintegy önmagában hordja a mérési lehetőséget. Amennyiben a teljesítménymérés alapja a munkában töltött idő, akkor azt is mérni kell. A munkamennyiség mérésének alapja lehet a munkafolyamatok befejezésének jelentése és ennek rögzítése.

Értékelési technikák

Monitoring. Elsősorban a bonyolultabb, hosszabb, de jól tervezhető folyamatok esetében használják az úgynevezett előrehaladás-követést, ismert nevén a monitoring-rendszereket. Jelentősebb projektek, valamint folyamatos feladatok végrehajtása esetén ennek alapján képet lehet kapni a teljesítményekről. Ezekben az esetekben a mérési időszakokban nem biztos, hogy van "késztermék", esetleg - folyamatos feladatok esetén - soha nem is lesz. Egy nyilvántartást vezető tisztviselő esetében nincs értelme annak a kérdésnek, hogy végzett-e a munkájával, mert az folyamatos. Ilyen esetekben a monitoring alapja a vezetés által kiválasztott, a teljesítmények megítélésére alkalmas tényezők követése. A tisztviselőnek ilyen a folyamatban levő ügyek elintézési ideje, a lezáratlan ügyek száma, az egyes nyilvántartási műveletekről készített statisztika stb. Jól bevált megoldás, ha a monitoring a hosszabb folyamatokban, projektekben a fontosabb megvalósulási részszakaszokat, a kulcseseményeket követi.

Közvetett mérés. Igen hasznos lehet, ha a teljesítményeket nem közvetlenül, hanem közvetett mérésekkel követik. Ilyenek lehetnek például azok a folyamatok, ahol a teljesítmény közvetlen kapcsolatban áll valamely jól mérhető tényezővel. Az informatizált rendszerek általában ugyancsak képesek a legkülönfélébb munka- és folyamatjellemzők szerint megfigyelni, követni a teljesítéseket. Abban az esetben, ha a teljesítések szoros kapcsolatban vannak a költségekkel, úgy a kiadások megfigyelése is jó alap lehet a teljesítményértékelésre.

Munkaügyi megfigyelés. Jó következtetéseket lehet levonni a teljesítményekről a több embert, esetleg az egész Hivatalt jellemző egyes munkaügyi mutatókból, mint amilyen a távollétek mértéke, a fluktuáció nagysága, a munkahelyen töltött idők elemzése (munkanap-fényképezés), a betegségidők, szabadságszokások elemzése, az egy munkakörben eltöltött hónapok száma stb.

Értékelési technikák

Hatásvizsgálat. A teljesítménymérések egyre elterjedtebb módja az eredmények, hatások vizsgálata. Ilyenek a számszerűsíthető hatások, de ilyenek a megelégedettségi mutatók és más hasonló hatásvizsgálatok. Ezeket elkészíthetik a vezetők, de akár kollégák, megbízott munkatársak is. Egyes esetekben az alkalmazottak elégedettségét is mérni lehet, ami maga is teljesítmény-visszajelzés. Ismert ugyanis, hogy az elégedetlen alkalmazottak teljesítménye szerényebb, mint a megelégedetteké.

Utóvizsgálatok. Elsősorban a szolgáltató ágazatokban alkalmazzák az utóvizsgálatokat, a teljesítést követő elemzést. Ennek során teljes értékű teljesítménynek csak azt tekintik, amiről bebizonyosodik, hogy a felhasználó számára is megfelelő. Az az ügyintézés, ahol az ügyfélnek többször vissza kell térnie vagy az a leadott elemzés, javaslat, amelyet át kell dolgozni, aligha tekinthető kiváló teljesítménynek. Ez a megállapítás nem a felelősséggel foglalkozik, csak rögzíti, hogy a teljesítmény értéke legfeljebb közvetett. Hiába fektettek nagy munkát például egy javaslatba, ha azt nem fogadták el a döntéshozók. (Persze a döntéshozók is tévedhetnek, de ez más kérdés.)

Munkakörelemzés. A teljesítményértékelések ismert módja a munka-, munkakör-, munkahely-elemzés, amely valamely munkafolyamatot és annak elvégzését aprólékos gondossággal vizsgálja. Az ilyen elemzések adnak választ arra, hogy milyen teljesítménytartalékok tárhatók fel, milyen, a végeredmény szempontjából felesleges lépések, mozzanatok jelennek meg, amelyeket el lehet kerülni. A munkakörelemzést abba a folyamatba illesztve szokták elvégezni, amely a hivatali célokhoz vezet. Elég általános az a tapasztalat, hogy valamely munkakör ellátása lehet alapos, a munkateljesítmény lehet megfelelő, az egész mégis felesleges a célok elérése szempontjából. Ezek az elemzések végződhetnek úgy, hogy egyes munkafázisokat össze kell vonni, vagy éppenséggel el kell hagyni.

Értékelési technikák

A bürokratikus gépezetekre – s így a Polgármesteri Hivatalokra is - a végeredmény szempontjából felesleges munkafolyamatok elszaporodása a jellemző, különösen a döntés-előkészítési, döntési eljárásokban. Az adminisztratív folyamatokra általában jellemző, hogy a főfolyamat mellett ellenőrző, segéd- és kiegészítő folyamatokat is szerveznek, amelyek hatékonysága igen szerény. Az informatizált rendszerekben ez úgy jelenik meg, hogy a rendszerek sokkal "okosabbak", sokkal több feladat megoldására képesek, mint amire igény van. Ebben az esetben az informatikai rendszer teljesítménye lényegesen kisebb, mint a képessége, és ez adott esetben pazarláshoz vezet. A vezetés számára készített összeállítások az apparátusok igen nagy erőit lekötik, miközben felhasználásuk gyakran alacsony szintű, esetleges vagy éppenséggel soha nem is kerül rá sor. Az ezek érdekében végzett teljesítmények mérhetően feleslegesek.

Rangsorolás. Abban az esetben, ha több munkavállaló végez összehasonlítható munkát, szívesen használják a rangsorok képzését is. Ennek az a lényege, hogy szubjektíve vagy valamilyen osztályozási rend alapján rangsorba állítják a munkavállalókat. A rangsor elején állókat tekintik a magasabb teljesítményt nyújtóknak, a végén levőket pedig el szokták marasztalni. Ez a módszer azonban gyakran nemcsak a teljesítményeket, hanem az egyéb személyiségjellemzőket is mérlegeli.

Folyamatos tevékenység

A teljesítmények mérése és értékelése *folyamatos tevékenység.* A vezetők a munkamennyiséget, a munkaidőt, a teljesítményekre jellemző megfigyelési pontokat folyamatosan követik. Egyre elterjedtebb azonban, hogy emellett alkalmilag, előre meghatározott ritmusban külön teljesítményértékelési munkákat is végeznek. A szakértők szerint erre három hónapnál gyakrabban nincs szükség, de évente egyszer ajánlatos azokat elvégezni.

A *sokoldalú, személyre szóló értékelési program megszervezése, lebonyolítása* általában *előkészítést igényel* mindkét fél részéről. Az érdekelteknek át kell gondolniuk, mit is akarnak megbeszélni, mire akarnak eljutni. Felkészültebb Hivatalok esetében az humánerőforrás területén tevékenykedők előkészíthetik az értékelést a kérdések tisztázásával, adatgyűjtéssel, interjúkkal vagy előkészítő tesztekkel. Esetenként a vezető és a beosztott mellett a kollégák, partnerek, más munkakapcsolatban állók véleményét is kikérik, azaz bevonják őket az értékelésbe.

Sokat ronthat az értékelés hatékonyságán, ha azt a részvevők bármelyike is kötelező lelki gyakorlatnak tekinti, nem veszi komolyan. Oka többnyire a *bizalom hiánya.* Nem bíznak abban, hogy az értékelés változást hozhat. Ezért nagyon lényeges, hogy a szóba került problémák megoldása érdekében az illetékesek hozzanak intézkedéseket, és a kérdésekre legyen válasz, különben az egész formálissá válik.

Folyamatos tevékenység

A munkavállalók kérdései:

- Milyen a vezető személyes benyomása teljesítményükről?
- Van-e lehetőségük előrehaladásra jövedelemben, munkakörben?
- Milyen feladatok, változások várnak rá a jövőben?
- Mit gondolnak a saját teljesítményükről, az akadályozó tényezőkről?
- Milyen tapasztalataik vannak a munkájukról?
- Milyen segítségre van szükségük a vezető részéről?
- Hogyan vélekednek az érdekükben végzett vezetői és hivatali munkáról?

A vezetők kérdései:

- Milyen a munkavállaló felelőssége és hatásköre?
- Milyen adatok állnak rendelkezésre a munkavállaló teljesítményéről, és ezek mit mutatnak?
- Milyen a munkavállaló érdekeltsége, motiváltsága?
- A korábbi értékeléseken elhangzott észrevételekkel mi történt?
- Mit mutat a munkavállalóval kapcsolatban a vezetőhöz érkezett információk értékelése?
- Milyen lépéseket igényel a munkavállaló felkészültségének javítása?

Folyamatos tevékenység

Célszerű, ha maga *az értékelés laza légkörű, barátságos hangvételű beszélgetés*, semmiképp sem számonkérés jellegű, beszámoltatás vagy más, szigorúan szabályozott eljárás, esetleg formalizált keretek közt. A megfelelő kiértékelési légkör kialakítása elsősorban a vezető feladata. A tapasztalatok szerint erre az a vezető képes, aki maga is részese volt már teljesítményértékelésnek, és pozitív visszajelzései vannak róla. Ismertek teljesítményértékelési tréningek is, amelyek többnyire szituációs játékokon keresztül készítik fel a vezetőket.

A teljesítményértékelések *végeredménye elsősorban az a tapasztalat, benyomás,* ami a résztvevőkben kialakul. Ezen túl szokásos az értékelések eredményét írásba is foglalni. Ennek egyik módja a feljegyzés, ami kötetlen leírás az adott munkavállalóról. Szokás kiértékelő lapokat is alkalmazni, amelyeknek több változata ismert. Ezek általában az adott munkavállaló magatartását, reakcióit minősítik, azaz keverednek benne a teljesítmény- és a személyiségértékelő mozzanatok.

A teljesítménymérés és - értékelés *akkor hatékony, ha annak nyomán a teljesítmények javulnak*. Elvárható tehát, hogy az értékelést követően észrevehető, mérhető változások következzenek be. Ám a teljesítményértékelés arra is szolgál, hogy meghatározzák, milyen az elérhetőnek vélt teljesítmény, hogy adott egyén, csoport vagy szervezet mennyire képes azt megközelíteni. Ha nem sikerül a megkövetelhető teljesítményeket tisztázni, akkor a teljesítményjavulás nem is következik be. Ennek a problémának a kezelésére alkalmazzák például azt a vezetési módszert, amely már a célok kitűzésébe, azaz az elvárható teljesítmények megfogalmazásába is bevonja az érintett dolgozókat.

KOMPLEX SZERVEZETFEJLESZTÉS MEGVALÓSÍTÁSA TÖRÖKSZENTMIKLÓS VÁROS ÖNKORMÁNYZATÁNÁL 2010

PROJEKTSZEMLÉLET MÓDSZERTANA

TANULMÁNY

Tartalomjegyzék

Bevezetés 3

Projekt Ciklus Menedzsment (PCM) módszertana 4

Projektszemlélet a Hivatalban 7

Célok a projektszemlélet erősítése érdekében 15

Fejlesztési javaslatok 18

- Sikeres projektek 18
- Projekt Ciklus Menedzsment bevezetése 23
- Logikai keretmódszer alkalmazása 35

BEVEZETÉS

Jelen tanulmány célja a **Projektszemlélet megerősítése – több sikeres projekt** megvalósítási feltételeinek lehetőségeinek vizsgálata a Polgármesteri Hivatal gyakorlatában.

A projektmenedzsment szemlélet erősítése nélkülözhetetlen a fejlesztések fenntarthatóságához, a magas szintű szervezeti kultúra kialakításához. A projektmenedzsment ismeretek bővítése, alkalmazásának készségszintű elsajátítása javítja a Hivatal pályázati tevékenységének eredményességét.

A projektmenedzsment szemlélet, a módszertani eszközök alkalmazása a Hivatalon belül alacsony színvonalú, a projektmenedzsment ismeretek nem épülnek be kellő mértékben a döntési, tervezési, fejlesztési és működési folyamatokba.

A projektszemlélet megerősítésének célja

- a *projektszemléletű gondolkodás képességének növelése*
- *a hivatali vezetők felkészítése az Uniós programok kezelésére,*
- *a projektszemlélet beépülése egyes döntési folyamatokba*.
- a *projektmenedzsment ismeretek beépülése a döntési, tervezési, fejlesztési és működési folyamatokba.*

PROJEKT CIKLUS MENEDZSMENT MÓDSZERTANA

Projekttervezést ajánlott alkalmazni olyan feladat megtervezéséhez, végrehajtásához, amelynek jellemzői a következők:

- a feladat viszonylag jól elhatárolható része egy teljes rendszernek;
- a projekt irányítását és megvalósítását egy csoportra lehet bízni (projektcsoport);
- újszerű, egyedi feladatról van szó;
- egy új területről van szó;
- a munka közben felmerülő problémákat a projektcsoport önállóan igyekszik megoldani;
- a projekt eredménye változást jelent a rendszerben;
- rugalmasságot igényel;
- új kultúraelemek kialakulását teszi lehetővé, illetve szükségessé.

A projektcsoport nagy önállósággal végezheti munkáját, szabályozhatja saját tevékenységét. A projektcsoport tevékenységének értékelése elsősorban önértékelésen alapul.

A költségvetési szervek számára az EU a 90-es évek elején dolgozta ki és adta közre a PCM (Project Ciklus Management) elméletét a Közösség által támogatott projektek minőségének és ezen keresztül a közösségi programok hatékonyságának javítása érdekében, amely egyaránt alkalmazható a közösség, a kormányzat, vagy az önkormányzatok saját projektjeinek irányítására.

PROJEKT CIKLUS MENEDZSMENT MÓDSZERTANA

A PCM általános, szabványos elvek, módszerek és szabályok gyűjteménye, amely lényegében egy "kényszerpályát" jelenít meg a program és projektkészítők, ill. a pályázók számára a támogatási források megszerzésének és felhasználásának folyamatában.

Az Európai Bizottság által végzett értékelések rámutattak arra, hogy a fejlesztési projektek jelentős része gyenge teljesítménnyel működik, amelynek okai között többek között említésre került:

- a gyenge projekttervezés és előkészítés;
- homályos stratégiai keretek;
- gyenge helyzetelemzés;
- a kedvezményezettek igényeinek, elvárásainak mellőzése;
- kockázatok figyelmen kívül hagyása;
- a projekt hosszú távú fenntarthatóságát befolyásoló tényezők figyelmen kívül hagyása;
- gyenge projekt monitoring;
- a korábbi projektek tapasztalatainak mellőzése az új politika, vagy program tervezése és a gyakorlati feltételrendszer kialakítása során.

PROJEKT CIKLUS MENEDZSMENT MÓDSZERTANA

A jelen tanulmány fókuszában a projektmenedzsment módszer áll. Ennek az önkormányzatokra kidolgozott, az Európai Unió által ajánlott hivatali jó gyakorlata **Projekt Ciklus Menedzsment** címen vált ismertté, mely a projektek tervezésének és végrehajtásának folyamata. A ciklus egy elképzelésből indul ki, majd az adott elképzelést egy végrehajtható és értékelhető munkatervvé fejleszti. Az elképzelések meghatározására egy egyeztetett stratégia keretében kerül sor.

A ciklus olyan struktúrát kínál, amely biztosítja az érdekcsoportok véleményének megkérdezését és a releváns információk rendelkezésre állását, így kellően megalapozott döntéseket lehet hozni a projekt futamidejének kulcsfontosságú szakaszaiban.

A PCM elnevezés onnan ered, hogy az egymáshoz kapcsolódó ciklus-elemekből, munkaszakaszokból egy strukturált döntéshozatali algoritmus alakítható ki, amely lényegében egy projektgenerálási „kényszerpályát" testesít meg. Az egyes szakaszok progresszívek, azaz az új szakaszhoz csak az előző szakasz teljesítése után lehet sikeresen hozzákezdeni.

A ciklus meghatározza a legfontosabb döntéseket, az információs követelményeket és a felelősségi köröket, minden egyes szakaszra vonatkozóan. A cikluson belüli szakaszok progresszívek – egy új szakasz teljesítése után lehet sikerrel hozzákezdeni. A cikluson belüli értékelés célja az, hogy a végrehajtott projektek tapasztalatai beépüljenek a jövőbeni programok és projektek tervezésébe.

Projektszemlélet a Hivatalban

A szervezetfejlesztési projekt Felmérés fázisában azt tapasztaltuk, hogy a projektmenedzsment szemlélet alacsony színvonalú a Hivatalban. Az ÁROP szervezetfejlesztési projekt kertében az interjúk, kérdőíves félmérések alapján azonosított problémákat összefoglalóan a PCM szakaszai alapján ismertetjük:

❑ Programozás

A stratégia csak egyes szakpolitikákkal kapcsolatban értelmezhető, a Hivatal szervezetének fejlesztésével kapcsolatban nem. A fejlesztendő szakterületek rangsorolása nehézkes, mert kevés mérhető paramétert azonosítanak, kevés paramétert mérnek, nincs belső statisztikai tevékenység és egységes monitoring.

A szervezetben (Hivatal és intézményei) projekt-szerűen végzett feladat végrehajtás:

- nem épül írott szabályokra, csak a helyi vezetők esetleges elvárásaira,
- nem tudatos, hanem ösztönös,
- nem támaszkodik magas színvonalú PCM tudásra,
- nem öleli fel az összes lehetséges területet.

A gyakorlat nem követi a PCM nemzetközi best-practice módszertanát:

- programok, al-programok meghatározása és azok rendszerbe foglalása
- a koncepciók megvalósulása esetleges.

Projektszemlélet a Hivatalban

❑Koncepcióalkotás, illesztés

- A szervezeti kultúra nem támogatja széles körben azt, hogy segítsék a (projekt) ötletek, javaslatok felszínre hozását;
- Nincsenek kidolgozott megoldások (láda, csoportmegbeszélés, dolgozói kérdőív) az ötletek, javaslatok gyűjtésére;
- Nem készül és nem kerül jóváhagyásra előzetes megvalósítási tanulmány a nagyvonalú tervekről - csak pályázatok esetében.

❑Tervezés

- Döntően nem készül projektterv,
- nem kerül hozzárendelésre teljes mértékben a feladathoz a szükséges erőforrás,
- Esetleges a költségvetési gazdálkodásból adódóan az építéshez és a külső menedzsment feladatokhoz a szükséges forrás mellérendelése, egyes esetekben utólag, de legtöbbször előre,
- Nem kerülnek hozzárendelésre a belső erőforrások, személyi és tárgyi feltételek, a szükséges kapacitás meghatározásával,
- Általánosan hiányzik a projekt terv, amelyben a Hivatal rögzíti a célt, a határidőt, és a megvalósításhoz szükséges erőforrást.
- Nem történik meg az igényfelmérés.

Projektszemlélet a Hivatalban

A tervezés során nem kerül sor a

- releváns projekt koncepcióból részletes megvalósíthatósági tanulmány készítésére,
- a projektterv megvalósíthatóságának és fenntarthatóságának értékelésére,
- döntés a projekt javaslat továbbfejlesztéséről,
- operatív projektterv elkészítésére,
- előértékelési követelményrendszer kidolgozására az eredményeket mérő, objektíven ellenőrizhető teljesítmény mutatók, indikátorok (hozam-, eredmény- és hatásmutatók) meghatározására.

Finanszírozás

- az egyes projektek párhuzamossága miatt erőforrás allokálási nehézségek merülnek fel,
- A finanszírozásra alkalmas projektek kiválasztása közvetlen igény alapján született döntéseknek megfelelően és nem a következő szempontok alapján történik:
  - garantált-e a hozzáadott érték,
  - az eredmények mérhetőek-e,
  - az eredmények mennyire újszerűek, megvalósíthatóak ill. fenntarthatóak,
  - a partnerség megvalósul-e,
  - a projekt képes-e több intézkedést komplexen összekapcsolni.

Projektszemlélet a Hivatalban

❑Megvalósítás

Az erőforrások összehangolása, felhasználásának biztosítása:

- ➢Nem működik az erőforrások összehangolására;
- ➢A megvalósítás folyamatos nyomon követése, monitorozása nem valósul meg;
- ➢Nincs nyilvántartása a projektekben érintett vállalati kötelezettség vállalásoknak;
- ➢Az értékelést biztosító adatok rögzítése problémás;
- ➢Adatokat gyűjtenek és külső kötelezettség alapján van bizonyos adatszolgáltatás, de saját használatra nem
- ➢A szükséges korrekciós lépések megtétele egy következő tervben lehetséges, közben változtatni már nem lehet. Ha az eltérések későn derülnek ki, akkor már változtatni nem lehet.

Összességében megállapítható, hogy a projektmenedzsment módszertani eszközeinek alkalmazása a megvalósítás során alacsony színvonalú a Hivatalban.

Projektszemlélet a Hivatalban

❑Értékelés

- ➢Vannak már visszatekintések, értékelések, mivel a kötvény forrás felhasználásának hatékonysága ezt megköveteli.
- ➢A projektek értékelése azonban csak felszínes, nincs írásbeli összefoglalás, értékelés,
- ➢Csupán a résztvevők rendelkeznek a projekt sikerességéről, v. sikertelenségéről információval.

Az értékelés a projekt célkitűzései megvalósításának vizsgálata az outputok felmérése és ex-post értékelése útján:

- ➢a tényleges hozam- és eredmény mutatók kidolgozása nem jellemző;
- ➢a tanulságok levonása az adott projekt, vagy más projektek, programok figyelembe vételével autodidakta módon folyik, nincsenek rendszerek, folyamatok az értékelésre, visszacsatolásra.

.

Projektszemlélet a Hivatalban

❑Problémák a projektmenedzsment alkalmazásában

- „A Hivatal strukturált, egyszintű hierarchikus szervezet, a projektmenedzsmenthez mátrix szervezet szükséges.”
- Egyes irodákon belül (nem látszóan), de kétszintű a struktúra, ami tovább nehezíti a projekt szerinti működést.
- Szakmailag felkészült és egyenlő kvalitású személyek együttműködésére lenne szükséges.
- Hiányzik a Hivatalban a kezdeményező készség, kreativitás, önállóság.
- A döntés az alá felé rendeltségből adódóan nehézségeket okoz, mivel csak irodavezetői szinten van döntési jogosultság.
- Hiányzik a projektek figyelemmel kísérése, értékelése és visszacsatolása a sikeresség / sikertelenség szempontjából;
- Hiányzik a sikertelenség okainak vizsgálata;
- A Hivatal nem rendelkezik azzal a szervezeti képességgel, hogy (nagy) projekteket sikeresen lebonyolítson.

Projektszemlélet a Hivatalban

A sikertelenség lehetséges okai:

- elégtelen kommunikáció
- a kockázatok és fenntarthatósági szempontok figyelmen kívül hagyása
- a projektciklus egyes szakaszaihoz nincsenek egyértelműen hozzárendelve a kulcsdöntések, információigény, felelősségek
- a projektben résztvevők gyenge elméleti felkészültsége a projekt menedzsment módszereiből
- kínálat-vezérelt projektek (pl. egy adott pályázati kiírás kapcsán, az adott forrás elnyerésének céljából)
- gyenge helyzetelemzés
- a kiinduló követelményeket nem vizsgálták / rögzítették / kommunikálták
- a korábbi projektek tapasztalatainak mellőzése
- logikai keret módszertan alkalmazásának mellőzése a projekttervezés és megvalósítás során
- rövid távú szemlélet
- Hiányosak azok az eszközök, amik a kontrollt – visszacsatolást támogatnák, pl. a számviteli adatokhoz való hozzáférés

❑A projektmunkához szükséges kompetenciák

A projektek tervezésében, végrehajtásában való sikeres közreműködéshez különböző kompetenciákra van szükség. A Hivatalban több területen is hiányosságokat tapasztaltunk:

- Információátadás hiányossága, szabályozatlansága, a tapasztalatok átadásának hiányai.
- Jelentős lemaradás szakmai felkészültség terén.
- Nem jellemző a team-munka.

Szükséges kompetenciák, tudásmenedzsment a Hivatalban:

- mintákat / sablonokat kellene készíteni,
- generációváltásra is szükség lenne,
- a kezdeményezőkészség is egy fejlesztendő képesség,
- a munkatársak képesek legyenek csapatban dolgozni.
- Projektmenedzsment és projektszemlélet hatékony átadása a munkatársak széles körének.

CÉLOK A PROJETSZEMLÉLET ERŐSÍTÉSE ÉRDEKÉBEN

A projekt specifikáció, a vezetői interjúk és a szervezeti dokumentumok alapján az alábbi célokat azonosítottuk:

- ❖A projektmenedzsment módszertan indokolt elemeinek beépítése az SZMSZ-be és a munkaköri leírásokba;
- ❖A projektmenedzsment módszertan indokolt elemeinek kiválasztása és alkalmazása a releváns területeken;
- ❖Projektszintű működés tudatos alkalmazása;
- ❖A szereplők számára tudatossá kell tenni a változás/változtatás szükségességét;
- ❖Felkészülés az eredményes pályázatok érdekében;
- ❖Versenyeztetés és pályáztatás;
- ❖Fejlesztési pályázatok projektszintű működtetése;
- ❖A projektszintű együttműködésben jártas, megfelelő szakmai tudással rendelkezők projektapparátusba való integrálása;
- ❖A szervezetfejlesztés egyik érdemi része kell, hogy legyen a jövőt illetően a pályázatok előkészítésével, menedzselésével, ellenőrzésével foglalkozó szervezeti egység, vagy megoldás kialakítása;

CÉLOK A PROJETSZEMLÉLET ERŐSÍTÉSE ÉRDEKÉBEN

❖Törökszentmiklós gazdasági- és társadalmi modernizációjában az önkormányzati szektor kulcsszerepet játszik, s a település ennek révén közelebb kerülhet az uniós csatlakozásából fakadó előnyök kihasználásához.;

❖Az informatikai eszközök (Visio, Project Manager) alkalmazásának készségszintű elsajátítása;

❖Professzionális szervezeti megoldások működtetése;

❖A közbeszerzések nagy része elektronikus úton elintézhető legyen;

❖Információs rendszer kiépítése;

❖A település állapotának folyamatos mérése szükséges egy adatbázis létrehozásával (monitoring), annak érdekében, hogy a változások értelmezhetőek legyenek;

❖Mindenki számára naprakészen a szükséges információk számítástechnikai hozzáférhetőségének biztosítása;

❖Főleg a képviselő testület koncepcionális elképzeléseinek kimunkálásában, az ezt megalapozó feladatok ellátásában gyakrabban kell alkalmazni külső szakemberek felkérését és megbízását;

❖A kitűzött fejlesztési célok, programok, projektek társadalmi beágyazása;

❖Esélyegyenlőségi programok;

CÉLOK A PROJETSZEMLÉLET ERŐSÍTÉSE ÉRDEKÉBEN

❖Az adófizetők pénzbefizetéseinek átlátható felhasználása;

❖Az önkormányzat a gazdaság jelentős megrendelője, és olyan szolgáltatások biztosítója legyen, amelyek révén a vállalkozások versenyképesebbé tehetők;

❖A bázis szemléletű költségvetés készítést fel kell váltania a feladatfinanszírozású költségvetésnek;

❖A költségek optimalizálása;

❖A költségvetési tervezés és gazdálkodás, valamint a vagyongazdálkodás korszerűsítése;

❖Hatékonyabbá váljon a gazdálkodás és bővüljön az elérhető források köre;

❖Bizonyos gazdasági, gazdálkodási nagyságrendek esetében el kell érni a hatékonysági, megtérülési és észszerűségi elemeket időről időre áttekintő, értékelő, elemző közgazdászi tevékenység működtetését .

Fejlesztési javaslataink

1) Sikeres projektek
2) Projekt Ciklus Menedzsment
3) Logframe (logikai) keretmódszer

Sikeres projekt

A sikeres projekt ismérvei

A sikeres projektnek hármas követelményt kell teljesítenie: csak olyan projektek szerepelhetnek sikerrel a pályázatokon, melyek **relevánsak**, **megvalósíthatóak** és **fenntarthatóak**.

Relevancia: egy projekt releváns, ha kapcsolódik az ágazati, a nemzeti és az Európai Uniós célokhoz, másrészről részletes problémaelemzéssel feltárt valós, a kedvezményezettek igényeivel is találkozó szükségleteket elégít ki és a célok nyilvánvalóan a célcsoport javát szolgálják.

Megvalósíthatóság: egy projekt megvalósítható, ha a célok reálisak, logikusak és mérhetőek, figyelembe vették a megvalósítók a szervezeti és pénzügyi képességeit, mérlegelték a kockázatokat és kidolgozták az ezeket csökkentő intézkedéseket. Ugyancsak a projekt megvalósíthatóságával függ össze az ütemezés, a munkamegosztás és a pénzügyi tervek egymással, valamint a célokkal és lehetőségekkel összhangban álló megtervezése és a releváns célokra összpontosító monitoring kidolgozása.

Fenntarthatóság: egy projekt fenntartható, ha a célcsoport számára a megvalósulás során elért előnyök a projekt támogatásának lezárulása után is megőrizhetők. Ehhez a projekttervezés során fel kell tárni és mérlegelni a fenntarthatóságot befolyásoló tényezőket.

Sikeres projekt

Az Európai Unió támogatási rendszereinek több évtizedes működése során egyértelműen bebizonyosodott, hogy a beadott pályázatokban szereplő projektek zöme megsérti ezt a hármas követelményt, ezért már vagy az elbírálásnál, rosszabb esetben a megvalósítás vagy a működtetés során elbukik, nem sikerül a célokat elérni.

A projekt **relevanciájának** biztosítása érdekében törekedjünk a következők elkerülésére:

Zavaros stratégiai keretek: nem világos, hogy a projekt hogyan kapcsolódik a szélesebb érdeket hordozó térségi vagy ágazati programokhoz, valamint nem határozható meg pontosan a projekt konkrét célja által szolgált stratégiai cél. Ekkor a projekt elszigetelt marad, nem garantált, hogy valóban a térségi vagy ágazati prioritásokat viszi előbbre, és nem valami mellékvágányon, esetleg a stratégiai célokkal ellentétes úton indul el.

Kínálat-vezéreltség: a projekt nem valós szükségleteket elégít ki, hanem csupán a pályázati felhívásban kirajzolódó lehetőségre, a támogatás öncélú megszerzésére reagál.

Tevékenység-orientált tervezés: a tervezés során szem elől veszítik a célokat és csak a tevékenységekre összpontosítanak. Ezzel a tervezés öncélúvá, sehova nem vezetővé teheti a projektet és az erőforrások pazarlásához, működésképtelen projekthez vezet.

Kedvezményezettek igényeinek figyelmen kívül hagyása: valós szükségletekre épülő célok esetén is a projekt elbukik, ha a célcsoport nem tud azonosulni vele, nem érzi azt magáénak. Az azonosulást csak úgy lehet elérni, ha a tervezésben is részt vesznek a kedvezményezettek és lehetőségük van beépíteni a projektbe igényeiket, szokásaikat. Így az előkészítés és a megvalósítás során fontos szerep jut a Public Relation-nak.

Sikeres projekt

A projekt **megvalósíthatóságát** a következők veszélyeztethetik:

Gyenge helyzetelemzés: a háttér, a körülmények, a partnerek, a saját képességek és lehetőségek részletes felmérésének, a kapcsolódó innovatív megoldások, más példák ismeretének hiánya megakadályozza a helyzetnek leginkább megfelelő módszertan kiválasztását, ami veszélyezteti a projekt sikerét.

Váratlan kockázatok felmerülése: tisztában kell lennünk a megvalósulás sikerét veszélyeztető tényezőkkel. Ezek a projekt megvalósulásához szükséges összes feltétel és azok bekövetkezési valószínűségének meghatározásával tárhatók fel, majd ismeretükben kidolgozhatók a „védekezés" szükséges lépései.

Téves költségvetés, ütemezés vagy feladatmegosztás: ezek a tényezők általában a gyenge helyzetelemzésből vagy a szakmai kompetenciák gyengeségéből következnek és végzetesen kisiklathatják a megvalósítást.

Pontatlan projektdokumentáció: a zökkenőmentes megvalósítás, majd a hiteles értékelés és az eredmények népszerűsítésének záloga a gondosan vezetett, minden lényeges szempontra és lépésre kiterjedő dokumentáció.

Korábbi tapasztalatok beépülésének hiánya: a kockázatok jelentős mértékben csökkenthetők, ha biztosított a korábbi tapasztalatok beépülése. Ez csak a folyamot monitoring és az értékelés segítségével érhető el.

Sikeres projekt

A projekt **fenntarthatóságát** veszélyeztető leggyakoribb hibák:

Rövid távú gondolkodás: pusztán a projekt időszakára koncentrálva az eredmények hamar veszélybe kerülhetnek. Azok a projektek a sikeresek, melyek működési fázisát (a támogatás felhasználását követő időszakot) is átgondolták, a későbbi időszakok szempontjai is beépültek a fejlesztésbe.

Bemérhetetlen hatások: már a projekt indulásakor tudnunk kell, hogy mire számíthatunk a megvalósítás után. Miben, milyen mértékű előrelépést tudunk így elérni. Ezek ismerete nélkül sem a projekt jövője, sem a stratégiához való illeszkedése nem értékelhető. A várható hatások mérlegelése nélkül a megvalósítás során a projekt fenntarthatóságát, vagy a fejlesztés stratégiai céljait veszélyeztető érdekellentétek, konfliktusok merülhetnek fel.

A fenti hibák kiszűrésére a projektek tervezésében és gondozásában **új eljárást és módszert** vezettek be. A programmegvalósítás irányításának eszközévé a **projekt ciklus menedzsment**, a projektek felépítésénél, követésénél és értékelésénél pedig a logikus szerkezet és belső összefüggések kialakulását és megtartását segítő **logikai keretmódszer** (logframe módszer) vált általánosan megkövetelttté. Az Európai Uniós pályázati technikák elsajátítása így elsősorban e két módszer megismerését és alkalmazására való felkészülést legfontosabb jelenti.

I. A PCM módszertan bevezetése

A projektmenedzsment módszertan indokolt elemeinek kiválasztása az összes, nem hatósági területre, pl. létesítmény fenntartás és üzemeltetés.

- pályázatok kezelése;
- Fejlesztési pályázatok;
- oktatási célú projektek;
- szervezeti jellegű projektek;
- összefüggő feladatok esetén az irodák együttműködésével

A PCM módszertan beillesztése

- a működés szabályzásába (SZMSZ, munkaköri leírások, folyamatleírások, dokumentum sablonok);
- oktatások PCM ismeretekről;
- tréningek a szükséges kompetenciák fejlesztésére;

PROGRAMOZÁS

- A szakpolitika politika-mentesítése;
- Az önkormányzat és a hivatali szervezet átfogó stratégiájának megalkotása a következő területeken:
  - tervezési módszertan;
  - tervezési folyamatszabályozás;
  - eszköz – feltételrendszer;
  - ismeretanyagok oktatása;
  - a szükséges kompetenciák fejlesztése.
- KPI (BSC mutatószámok) kidolgozása
- Key Performance Indicator (magyarul: kulcs teljesítménymutató)

A KPI-k jellemzői:

- A KPI mutatók egy szervezet teljesítményének azon jellemzőire koncentrálnak, amelyek leginkább befolyásolják a jelen és jövőbeli sikert.
- A mutatókat a következő tulajdonságok jellemzik:
- nem pénzügyi mérőszámok;

Projekt Ciklus Menedzsment bevezetése

- rendszeres mérés (naponta/hetente, nem pedig havonta);
- a vezetők rendszeresen nyomon követik és szükség esetén beavatkoznak;
- a dolgozók értik a mutatószámot és a beavatkozás hatásait;
- pontosan körülhatárolt felelősség;
- pozitív változás, más teljesítményeket (pénzügyi) is pozitívan befolyásol .

➢ Az információs rendszer kialakítása:

- mérni szándékolt adatok
- mérési módszerek
- személyi feltételek
- tárgyi – technikai feltételek
- monitoring rendszer

Projekt Ciklus Menedzsment bevezetése

- A stratégiai szintű tervezés, a 3 éves középtávú és az éves tervezés rendszerének kialakítása / reformja → top-down (felülről lefelé) tervezés;
- A napi politika leválasztása az éves terv célok kialakításáról, és az elfogadott stratégia/koncepció időarányos megvalósításának kidolgozása az éves tervben. (Hosszú távú fejlődés legyen, ne éves túlélés.)

A megvalósíthatóság kritériumainak felállítása, vizsgálata, érvényre juttatása szakmai szempontok figyelembe vételével a politikai döntés előtt.

KONCEPCIÓALKOTÁS, ILLESZTÉS

- A fejlesztési javaslatok előzetes politikai „normakontrolljának" visszaszorítása
- Innovatív szervezet jellemzőinek erősítése (a változások szervezeti kultúrába való beépítése, tárgyi, technikai feltételek, pl. ötlet doboz)

A célcsoportokkal történő egyeztetés.

TERVEZÉS

- Hozam-, eredmény- és hatásmutatók használata.
- A projektekben előírt monitoring követelmények nyilvántartásba vétele, programozása.
- Felelős, folyamatszabályozás, adatbázis kialakítása, használata, statisztikus alkalmazása. (visszamenőleg is)
- Kockázatkezelés

Projekt Ciklus Menedzsment bevezetése

FINANSZÍROZÁS

- Stratégia, koncepció,
- Projekt ötletekből megvalósíthatósági tanulmányok készítése, előzetesen az értékelési kritériumok felállításával és ezek a kritériumok szakmai valamint pénzügyi/költségvetési szempontok legyenek,
- Fenntarthatóság vizsgálata a projektek kiválasztásánál.

MEGVALÓSÍTÁS

- Projektek folyamatszabályozása, munkamegosztás, felelősségek kialakítása.
- A stratégia – koncepció – 3 éves terv – projekt lebontás alkalmazása.
- a koncepció elfogadásával fogadjanak el egy 3 éves pénzügyi keretet, jelöljék ki az indikátorokat, azokat építsék be a stratégiai tervezésbe is és az operatív tervezésbe is, a költségvetésnek legyen egy olyan része, amit a koncepcióhoz rendelt keretek előre kitöltenek.
- A projekt értékelés módszertanának, szervezeti kiterjedésének és a használandó dokumentumoknak a meghatározása (ki, mit és hogyan fog értékelni, milyen gyakorisággal és hogyan dokumentál) és kommunikációjának tervezése, végrehajtása, visszacsatolása.
- A projekt szervezet beillesztése a Hivatal szervezetébe, a párhozamos (mátrix) felelősségek meghatározása, beleértve a koordináció funkciót is az erőforrások allokációjába.

Projekt Ciklus Menedzsment bevezetése

- A vállalati projekt elszámolások rendjének nyilvántartására is kellene egy nyilvántartó rendszert létrehozni melynek tartalma: mutatók, információk, adatbázis, adatok, adatfelvétel, monitoring folyamat szabályozása, riportozás szabályozása, szerződésenkénti terv felvitele, projekt elszámolási rend felállítása, végrehajtás ellenőrzése.
- döntéshez szükséges információk (információ ellátási rendszer) definiálása, információs rendszer felállítása, kommunikáció, értékelés, adatszolgáltatás, visszacsatolás
- Az információs rendszer folyamatszabályozása.
- Az elszámolási rendszer kidolgozása (kodifikálása), oktatás, kommunikáció, végrehajtás, visszacsatolás
- A szerződések szerinti lehívások rendszerének kidolgozása (likviditás-menedzsment részeként).
- Előrehaladási jelentések elkészítése.
- Követelmények meghatározása, felelősségi és hatáskörök delegálása, folyamatszabályozás.

ÉRTÉKELÉS

- A projekt célkitűzések megvalósulásának vizsgálata:
  - hatáselemzés
  - teljesülés naturáliákban
  - pénzügyi értékelés
  - a célok teljesülése
- Tényleges hozam- és eredmény mutatók kidolgozása, alkalmazása.
- A tanulságok levonása az adott projekt, vagy más projektek, programok figyelembe vételével – tudás menedzsment rendszer kidolgozása.
- Utóélet megszervezése, és ez ne személyhez kötődjön és az akta ne kerüljön irattárba.
- Eredmények és hibák utólagos értékelése

II. EMBERI ERŐFORRÁSFEJLESZTÉS

A projektszerű munkavégzéshez szükséges kompetenciák fejlesztése:

- projektvezetési, PCM ismeretek
- tudásmanagement ismeretek
- probléma megoldási készség
- információ keresés módszereinek elsajátítása
- minták / sablonok készítése
- kezdeményezőkészség
- csapatmunka, együttműködés
- pénzügyi – finanszírozási alapismeretek
- projekt controlling
- vezetői ismeretek, képességek
- szakmai képzettség
- szervezőkészség
- kreativitás és a rugalmasság

- feladatorientáltság, elkötelezettség
- a szakpolitikai célok, programok ismerete
- döntéshozók határozatainak nyomon követése
- jogszabálykövetés – önképzés
- konfliktuskezelés
- kommunikáció

A fejlesztendő kompetenciákat a teljesítmény mérési és értékelési rendszerbe ágyazottan célszerű elvégezni!

Az alábbi területek kiemelt kezelése a projekt menedzsment fejlesztésén belül*:*

- kommunikáció;
- kockázatok elemzése;
- fenntarthatóság szempontjainak érvényesítése;
- információ-igény, felelősség és kulcsdöntési pontok előzetes meghatározása;
- stratégia – vezérelt projektek előtérbe helyezése;
- a helyzetelemzés erősítése;
- a kiinduló követelmények vizsgálata /rögzítése /kommunikációja;
- tudás-management;

Projekt Ciklus Menedzsment bevezetése

- keret-módszertan eszközrendszer alkalmazása;
- hosszú távú szemlélet rövid helyett;
- projekt monitoring erősítése;
- a végrehajtás feltételrendszerének javítása.

A projektekben dolgozók részére az alábbi készségfejlesztő tréningprogramok lebonyolítását javasoljuk:

- PCM módszertani ismeretek
- Problémamegoldás
- Csapatmunka
- Szervezés

III. SZERVEZETI VÁLTOZÁSOK ÉS TEHCNIKAI FEJLESZTÉS

Szervezeti kommunikáció erősítése az alábbi területeken:

- értekezletek
- osztályok és főosztályok közötti kapcsolatok
- kommunikációs tréning
- OUTLOOK használata
- közös hozzáférésű naptár
- informatikai fejlesztés
- döntések láthatóvá tétele
- adatelemzés, statisztika, adatbázis
- ismeretek átadása, tudásmanagement
- kommunikációs rendszer felülvizsgálata, hatékonyságának javítása (értekezletek, projekt megbeszélések, munka programozása, feladatok kiosztása)
- szervezeti szintű vezetői megbeszélések a Hivatal szervezete munkájának támogatására

Projekt Ciklus Menedzsment bevezetése

Szükséges szervezeti változások:

- szakterületeket kiemelése a politikai befolyás alól
- munka leterheltség elemzése, a feladat kiosztás módosítása az egyenletesebb leterheltség érdekében
- egyenletesebb munkamegosztás a szervezeti egységek között
- ügyfélbarát szolgáltató önkormányzat kialakítása
- változás menedzsment módszertan alkalmazása, változási projektek indítása.
- tréningeken keresztül a vállalati kultúra megmozdítása a kívánt változások irányába.
- vezető kiválasztás rendszerének fejlesztése
- a költségvetés tervezés folyamatának szabályozása
- a dolgozók elhelyezésének javítása
- szakmai szempontok erősítése a döntéshozatalban

Logikai keretmódszer alkalmazása

A Logikai keretmódszer az EU fejlesztési programjainak kedvelt (és megkövetelt) módszertani eszköze. A problémamegoldó ember módszere, mely a stratégiai gondolkodáshoz nyújt jól definiált keretet, valamint a megvalósításhoz biztosít megfelelő mozgásteret, miközben a tervezést és a végrehajtást „egy láncra fűzi fel". Ha a megfelelő logikában gondolkodunk, segít azt rendszerbe foglalni - ha nem, feltárja előttünk ezt a hiányosságot.

A mátrix (logframe) nem más, mint a projekt - inputok , tevékenységek, outputok, eredmények és hatások - közötti logikai kapcsolatrendszer rendszerezett és egyértelmű vizuális megjelenítése.

Logikai keretmódszer funkciói:

- helyzetelemzés (stakeholder-elemzés, források elemzése, problémák és lehetőségek)
- célok és lehetséges stratégia kidolgozása és elemzése,
- projekt stratégia megtervezése
- a megvalósítás tervezése
- munka-és erőforrás tervezés
- fundamentális logika: együttműködés a kedvezményezettekkel, probléma-és szükségletalapú megközelítés, célorientált megközelítés.

Logikai keretmódszer

A logikai keretmódszer garantálja a valós problémákra épülést, a célok strukturáltságát, a mérhetőséget, a kockázatok felmérését, a projektterv következetességét.

Lépései:

1. Projekt-identifikáció

– Problémaelemzés

– Célelemzés

– Stratégiaelemzés

2. Logikai keretmátrix kidolgozása

– beavatkozási logika

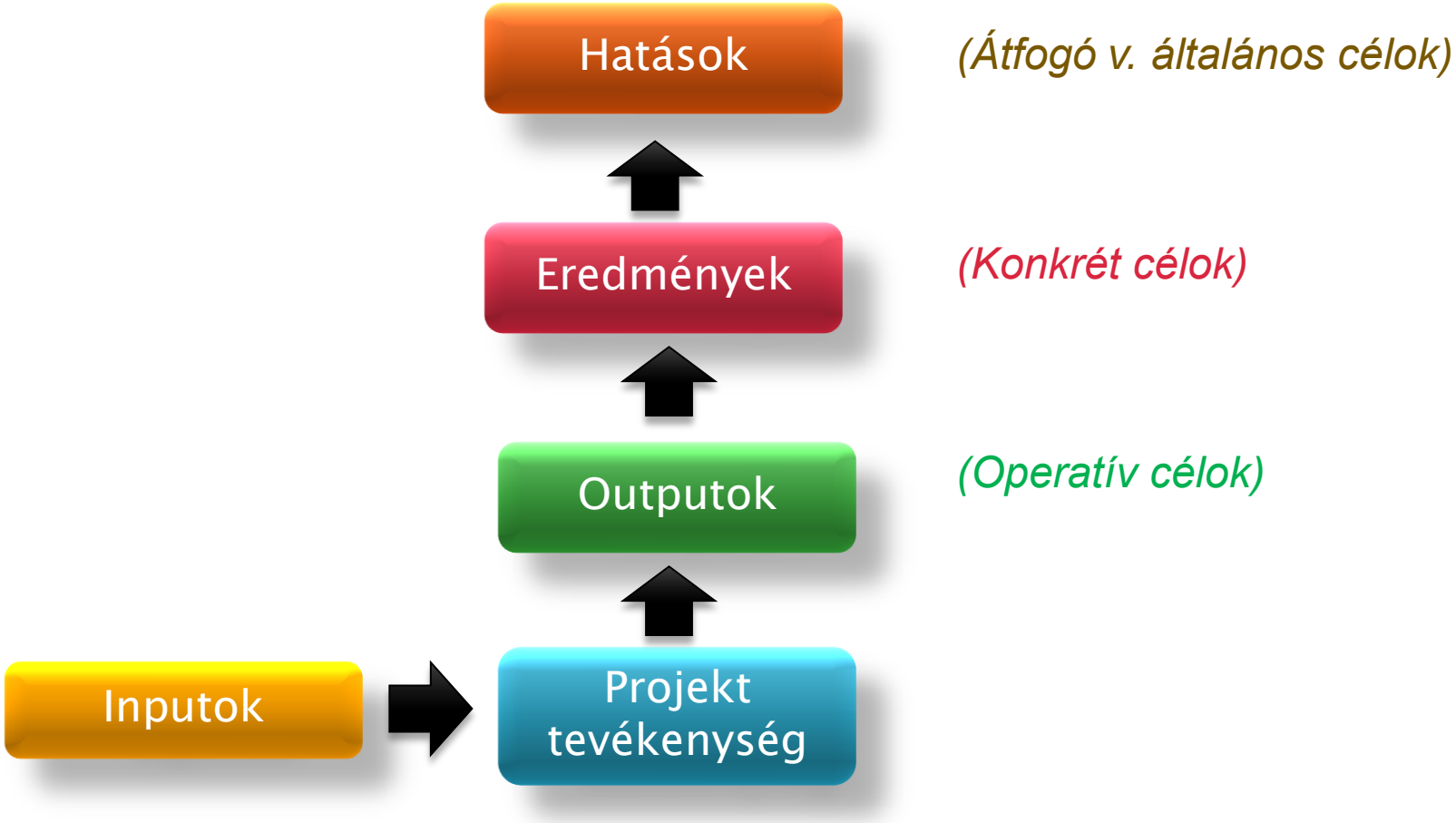
– indikátorok és forrásaik

– források

– feltételezések

Logikai keretmódszer

A logikai keretmátrixot megalapozó beavatkozási logika



A Logframe mátrix

Beavatkozási stratégia definíciói

Mit és hogyan kívánunk elérni a projekt keretében?

Átfogó célok

Az a magasabb szintű cél, amihez a projekt hozzájárul

Projekt célja

Az a cél, amit a projekt időtartamának végére, vagy közvetlenül azt követően el kívánunk érni (ideálisan mindig csak egy van)

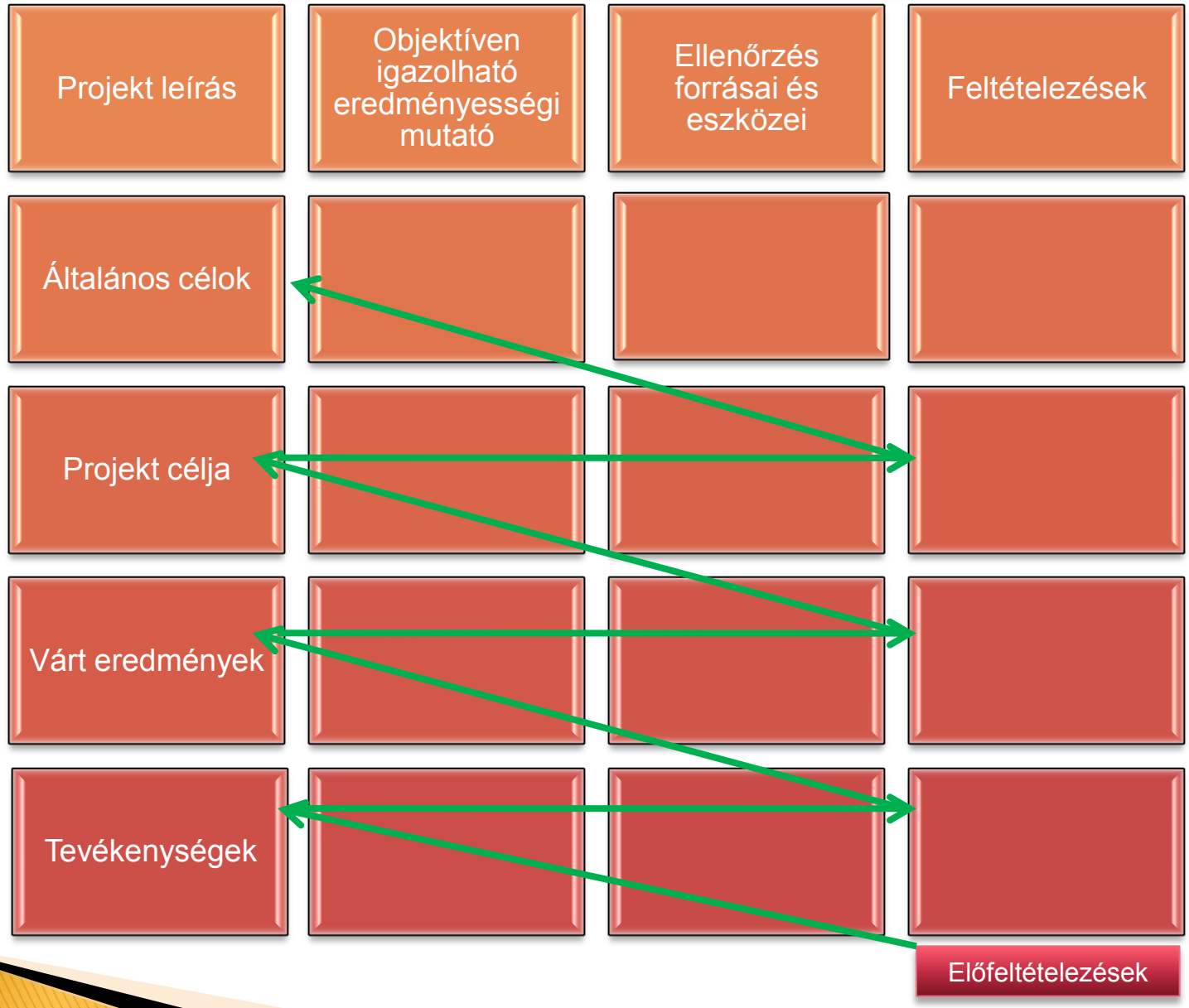
Várt eredmények

A projekt konkrét, kézzelfogható eredményei

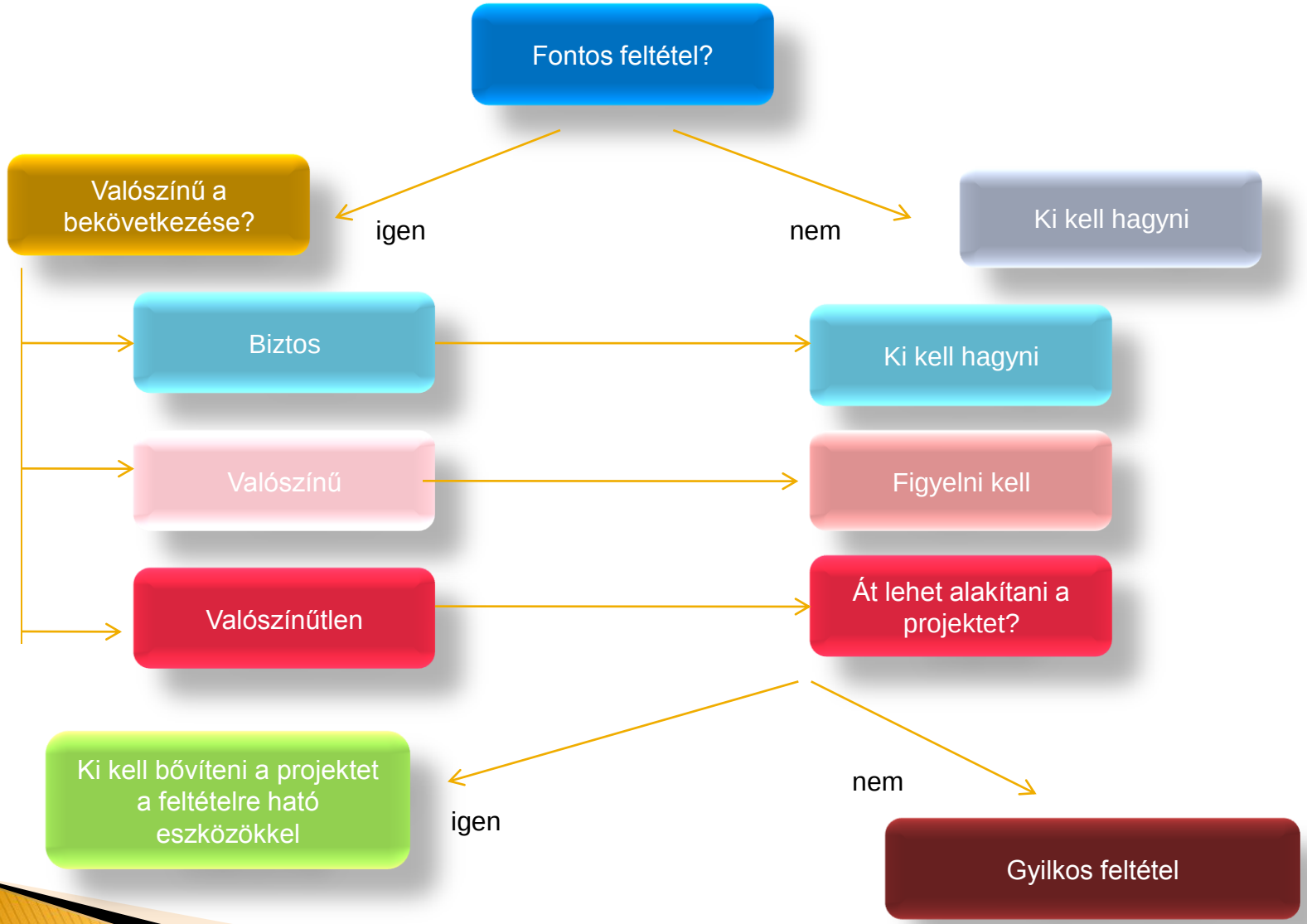
Tevékenységek

A projekt keretében végrehajtandó

Logframe mátrix



A feltételek elemzése



Probléma elemzése, célok elemzése

Kiindulás: eltérés a mai helyzet és a jövőbeni „ideális” helyzet között

Probléma:
Jelenlegi helyzet

Eredmények:
Milyen állapotot szeretnénk elérni?

A feltételek elemzése

A probléma meghatározása:

1) Szükséglet, probléma meghatározása
2) A probléma által leginkább érintett népesség / csoportok meghatározása
3) A projekt iránti szükséglet igazolása
4) Az állítások alátámasztása statisztikákkal, tanulmányokkal, tapasztalatokkal

Miért van szükségünk a projektre?

A beavatkozási stratégia – célrendszer kialakítása

- • Feltárjuk a problémák közötti ok-okozati összefüggéseket - mindent alapvető problémákra vezethetünk vissza - **PROBLÉMAFA**
- • A problémák válaszokat, megoldásokat
- igényelnek
- • A válaszok, megoldások logikai architektúrája ugyanaz, mint a problémáké - **CÉL-FA**

Probléma elemzése, célok elemzése

Probléma-fa készítése (munkanélküliség a településen)

Problémaelemzés

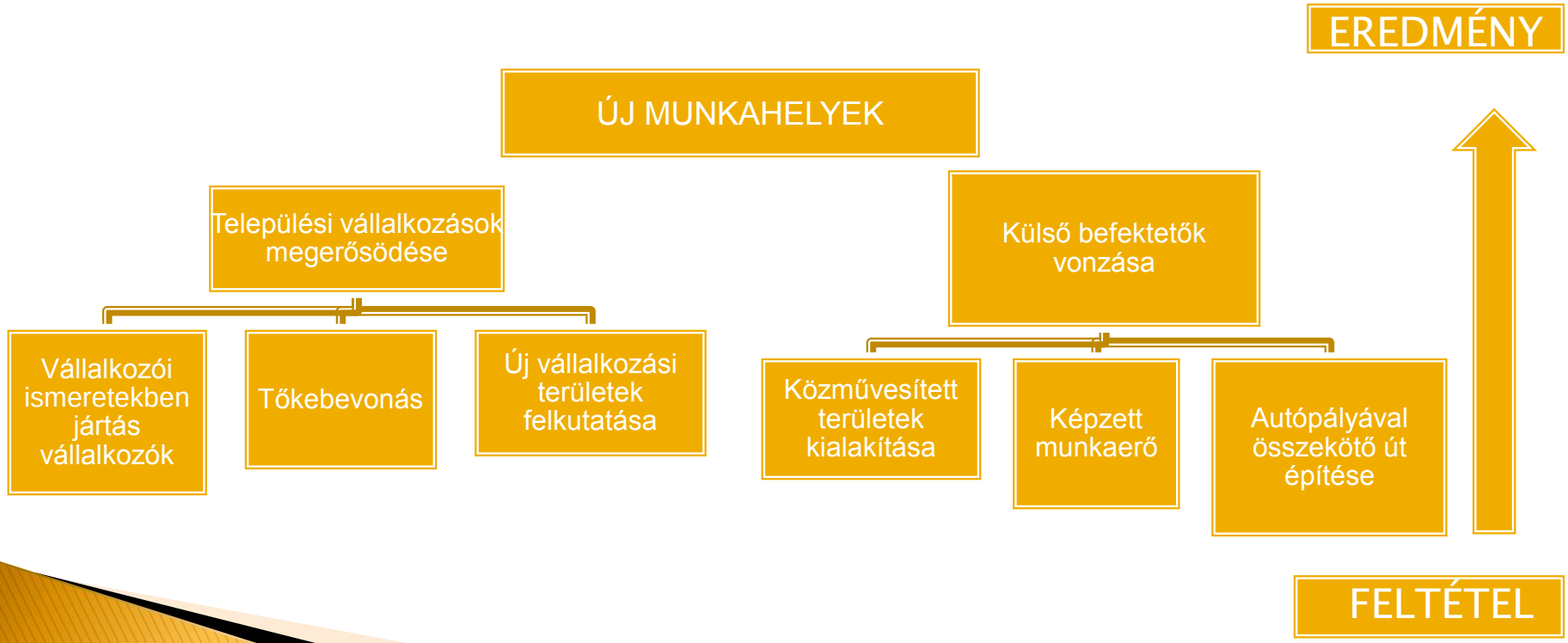
- a logikai keretmódszer / LFA eszköze
- az elemzés tárgyának és keretének meghatározása
- helyzetfelmérés
- problémák meghatározása és ok-okozati összefüggések feltárása

Probléma elemzése, célok elemzése

Cél-fa készítése (munkanélküliség a településen)

Célelemzés

- a logikai keretmódszer / LFA eszköze
- a problémák átfordítása célokká
- a problémafa „tükörképének” megalkotása



KOMPLEX SZERVEZETFEJLESZTÉS MEGVALÓSÍTÁSA TÖRÖKSZENTMIKLÓS VÁROS ÖNKORMÁNYZATÁNÁL 2010

STRATÉGIAI TERVEZÉS MÓDSZERTANA TANULMÁNY

Tartalomjegyzék

Bevezetés	3
Stratégiai tervezés és éves költségvetés tervezési módszerei	5
Balanced Scorecard	14
Best Practice	23
Vállalati tervezési módszerek köréből alkalmazható gyakorlatok	29
Helyzetértékelés a stratégiák és koncepciók tükrében	35
Szakkoncepciók	36
Átfogó stratégiai dokumentumok	37
Módszertani javaslatok	39
Fejlesztési javaslat	51

Bevezetés

Jelen tanulmány a **stratégiai tervezés és éves költségvetés összekapcsolásának** hátterét, feltételeit és lehetőségeit vizsgálja Törökszentmiklós Város Önkormányzatánál az Államreform Operatív Program keretében.

E témakör relevanciáját alátámasztja a hazai önkormányzati helyzetkép vizsgálata, mely szerint jelenleg nincs egységesen alkalmazható módszertan. Tanulmányunkban megfogalmazottakkal támogatni kívánjuk azt az igényt, hogy a gazdálkodási koncepció erősödjön és megvalósuljon ennek rendszerbeli, folyamatbeli támogatottsága is. Ehhez erősíteni kell a stratégiai tervezést, meg kell ismerni és alkalmazni kell a stratégiai menedzsment módszertanát. Így korszerű eljárásrendek kialakítására nyílik lehetőség, a döntési mechanizmusok támogatásához. Ezzel párhuzamosan javasolt erősíteni a projektmenedzsment szemléletet, a módszereinek felhasználását, valamint támogatni a projektmenedzsment ismeretek készségszintű elsajátítását.

Tanulmányunk a nemzetközi tervezési gyakorlatból a legelismertebb módszertanok alkalmazását is bemutatja. A környezetelemzés, a stratégiai célhierarchia megalkotása egy önkormányzat esetén is releváns, és a megfelelő célkitűzési szintekhez mutatókat, akciókat rendelve, számszerű és követhető kapcsolat teremthető meg a stratégiai célok és az éves költségvetés között.

Törökszentmiklós Város Önkormányzata rendelkezik olyan stratégiai dokumentumokkal, melyek meghatározzák az egyes szakterületek szakmai céljait. Az éves költségvetéssel azonban ezek a koncepciók csak elvi rokonságban vannak. A feladat, a több évre szóló tervezési lépcsők módszeresebbé tétele és becsatornázása az éves tervekbe.

Ehhez szükséges egy olyan önkormányzati szintű tervezési szemlélet kialakítása, mely a stratégiaalkotás csúcsától, a víziótól kezdve újragondolja a város céljait, majd ezt tudatosan átfordítja a célhierarchia alsóbb szintjeire. Ehhez kiválóan illeszthető a nemzetközi példákból is ismert Balanced Scorecard módszer használata, mely a stratégiai célokhoz mutatószámokat és akciókat rendel.

Bevezetés

Kérdés azonban, hogy a tevékenységek milyen körét érintse ez az újratervezés? Középtávon azt látjuk célravezetőnek, ha az önkormányzat adottságnak tekinti a kötelezően ellátandó feladatokra, illetve szerződésben már lekötött kötelezettségek teljesítésére allokált összegeket. Ezek esetében folytatódhatna a már bevált tervezési gyakorlat. Az önkéntesen vállalt feladatok, illetve az EU-s forrásokból megvalósuló fejlesztések esetén azonban mindenképpen érdemes az új szemléletű tervezés alkalmazása, a célok újragondolása, s illesztése a költségkeretekhez.

Mindezek gyakorlati kivitelezését olyan informatikai eszköz alkalmazásával célszerű megoldani, mely hatékonyan támogatja a controllingot. A tervezés megújításának koncepciójában elengedhetetlen szerepe van humán erőforrásnak: a rendszer csak akkor működhet jól, ha megfelelő vezetői támogatás áll mögötte, valamint a tervezéssel kapcsolatos operatív feladatokat ellátó munkatársak megfelelően képzettek, s rendszert gyorsan és pontosan tudják használni.

Stratégiai tervezés módszertana

Az önkormányzatok stratégiai tervezése, alkalmazott módszerei jelentősen eltérnek a vállalati szférában alkalmazottaktól. A középpontban a stratégiai tervezés során a jogszabályok által meghatározott kötelező jellegű feladatok ellátása mellett olyan célok állnak, mint a település lakosainak elégedettsége, a lakóközösség fejlesztése és a város versenyképességének növelése, a piaci szereplők növekvő bevonásával.

Évről-évre szerteágazó jellegű és irányú feladatok fogalmazódnak meg a városvezetésben, melyeket konkrét stratégiát megalkotva és alkalmazva könnyebben elérhet, saját maga túlvállalásának kockázatát minimalizálva. A tervek megvalósításához szükséges forrásokat épp olyan nehézkes előre kalkulálni, mint amilyen körülményes a vállalati szféra szereplőinek a bevételek előre történő becslése.

Az előre kalkulálható bevételek mellett - melyeket bizonyos tényezők figyelembe vételével az állami forrásból kap az önkormányzat - számolnunk kell előre nem tervezhető bevételekkel, melyek a jövőben éppúgy lehetnek eseti, mint folyamatos források. A bevételeket kalkulálva nem feledkezhetünk meg az elapadó forrásokról sem, melyek vagy csökkenő, vagy teljesen megszűnő formában csökkentik a későbbi stratégiaalkotás során a célok megvalósítására rendelkezésünkre álló összeget, így jelentősen befolyásolják majd a folyamat outputjául szolgáló tervezetet.

Mielőtt rátérnénk a stratégiaalkotás folyamatára, ajánlatos figyelembe venni azokat a módszereket, melyek alkalmazásával pontosabban megfogalmazható a terv, így a rossz irány, ill. a rossz tervezés kockázatait minimalizálhatjuk. Ezek között találhatunk a vezetői szint számára használatos modellt éppúgy, mint az operatív szinten dolgozók bevonását igénylőket is.

A módszerek a következők:

- SWOT analízis
- SWOT portfólió veszélymátrix
- Misszió, vízió megfogalmazása
- Balanced Scorecard

SWOT analízis

A SWOT analízis tulajdonképpen a stratégia tervezés egyik módszere, mely saját helyzetünk, "képességeink" feltérképezésére szolgál.

Az előrelátó, körültekintő tervezéshez elengedhetetlen, hogy az Önkormányzat vezetése felmérje reális lehetőségeit. Az elemzés eredményeként egy olyan táblázatot kapunk, amely segíti az elemzést végzőt jelenlegi helyzetének kritikus értékelésében, valamint megmutatja, milyen erőforrásokat képes mozgósítani a szervezet, azaz mik a lehetőségei, és milyen veszélyekre számíthat. Az analízis azáltal szolgálja egy szervezet stratégiájának megalapozását, hogy számba veszi a szervezet belső erősségeit és gyengeségeit, illetve a külső környezeti adottságokból fakadó lehetőségeket és veszélyeket.

A SWOT analízist rendszerint egy átfogó környezetelemzés előzi meg, mely feltárja az önkormányzat környezetében azokat a faktorokat, melyek a jelenben, illetve a jövőben befolyásolják a működésének eredményességét. Ez a lépcső azért fontos, mert a jelenlegi helyzethez kitűnően alkalmazkodó stratégiai, illetve pénzügyi terv a jövőben jelentős áttervezésre szorulhat a nem, vagy rosszul felmért környezeti változások és hatások okán.

Miután minden területet alaposan és kritikusan megvizsgáltunk, a különböző területek alá besorolt külső és belső tényezőket át kell alakítanunk konkrét célokká és tevékenységekké, amelyek megvalósítása az elkövetkezendő időszak feladata. Érdemes továbbá elgondolkodni azon, hogy erősségeink hogyan illeszkednek a szervezet veszélyeihez, valamint lehetőségeink kompenzálják-e gyengeségeinket?

SWOT analízis

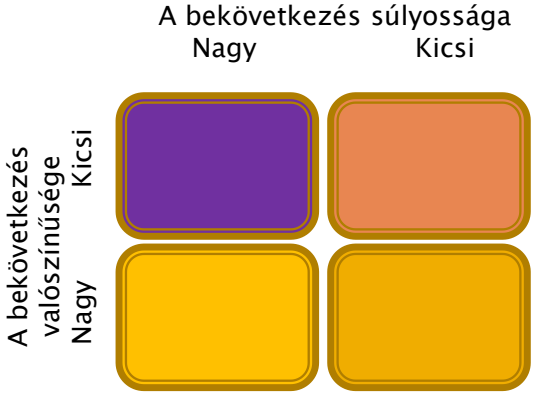
	Pozitív hatás	Negatív hatás
Belső tényezők	**Erősségek vizsgálata** Meghatározó az Önkormányzat szolgáltatói szerepe az adott területen? Jó a lakosság véleménye? Milyen a technológiai háttér ? Jók az Önkormányzat pénzügyi erőforrásai? Gazdaságosan végzi a tevékenységét? Vezetési kompetenciák kérdésköre tisztázott? Alkalmazottak szakmai kompetenciái bővítésre kerülnek? Sikeres, megvalósul a gazdasági stratégia? Stratégiai folyamatok, döntések jelenléte? Döntés előkészítés módszerei, kivitelezése, formái? A döntések felelősségi körei tisztázottak? A döntések következményei tisztázottak? A gazdasági folyamatok szabályozottak, racionálisak? Döntési szintek ki vannak alakítva és szabályozottak?	**Gyengeségek vizsgálata** Elavult a technológia? Kevesebb az önként vállalt feladat? Nincs egyértelműen meghatározott stratégia? Hiányoznak a megfelelő kompetenciák? Elhasználódtak a létesítmények? Milyen az Önkormányzatról alkotott kép? Vezetési, menedzselési funkciók nem jól működnek? A pénzügyi háttér nem rendezett? A szervezeti működésben hiányoznak a stratégiai elemek a projekt szemlélet? A döntési felelősségek nem szabályozottak? A döntés előkészítés folyamatában nem derül ki a döntések pénzügyi következménye? A tevékenységek gazdaságossága nem kerül elemzésre?
Külső tényezők	**Lehetőségek feltérképezése** A szolgáltatási funkció fejlesztése? Önként vállalt feladatok számának racionalizálása? További finanszírozási források bevonása? Elemzés készítése a gazdaságosan kiszervezhető feladatokról? (A feladat ellátása gazdaságosabb külső erőforrás bevonásával, vagy helyi erőforrás a megfelelőbb megoldás?) Új szervezeti felépítés kidolgozása?	**Veszélyek feltérképezése** Lakossági elégedetlenség? A gazdasági növekedés lassulása? Változó lakossági igények? Szigorodó szabályozás? Segélyezettek számának változása? Fejlesztési források beszűkülése? Demográfiai változások, és annak időbeli kezelése? Kedvezőtlen gazdasági ciklusok hatása a válság következtében? Az érdekvédelem fokozódó nyomása?

SWOT portfólió veszélymátrix

A SWOT portfolió veszélymátrixa a SWOT elemzés eredményeihez próbálja rendelni azokat a lehetséges veszélyforrásokat és a hozzájuk tartozó veszélyfaktor relevánsságát, amelyek az önkormányzat számára potenciális kockázatot rejtenek a jövőre nézve, és ennek megfelelően a jelenben végbemenő stratégiaalkotás során kulcsfontosságú szereppel bírnak, mint módosító, korrigáló tényezők.

A SWOT elemzés során veszélyforrásként számba vett tényezőket, azok bekövetkezésének valószínűsége és súlyossága alapján vizsgálja. A veszélymátrix lehetővé teszi a stratégiai és pénzügyi tervet fenyegető veszélyek jelzését, s így a felállított tervek kellően rugalmassá válnak az esetlegesen bekövetkező negatív hatásokkal szemben.

A veszélymátrixban szereplő elemek pontos meghatározása tehát kulcsfontossággal bír. Gyakran elkövetett hiba, hogy a stratégiaalkotásban közreműködő szereplők nem tulajdonítanak elég nagy fontosságot a kezdeti lépéseknek – így a környezetfelmérésnek, SWOT analízisnek és vízió-meghatározásának- mondván, hogy azok túl átfogóak, nem adnak pontos irányt a további lépésekhez. Ez a meglátás támadható, hiszen pontos felmérés, stabil alapokra helyezett tervezés nélkül is lehet véletlenszerűen sikeres célmeghatározást elérni, ám ennek esélye túlzottan csekély ahhoz, hogy az imént említett teendőkre ne fordítsunk kellő figyelmet. Ennek megfelelően szükséges minél nagyobb pontossággal kitölteni az alábbi ábrát.



Misszió (Jövőkép)

A **vízió** egy elképzelt, kívánatos jövőképet fogalmaz meg jól kommunikálható formában, mely valamennyi érintett számára világossá teszi, milyen megálmodott jövő érdekében tevékenykedik az önkormányzat. A **misszió** ennek átfordítása: olyan átfogó cél, mely azt írja le, hogy milyen érintett csoportok mely igényeit és hogyan szeretnénk kielégíteni. A részletes kidolgozás a későbbi stratégiatervezési lépések feladata. A misszió alkalmas lehet a külső kommunikációra: megfogalmazódik benne a legfőbb érintettek, a település lakosai felé a kommunikálható küldetés, így számukra is tisztán látható lesz, hogy a város vezetése mely területekre helyezi a főbb hangsúlyokat.

A misszió meghatározása felsővezetői feladat, de az alsóbb szintek bevonására szükség van. Célja egy olyan fényes csillagnak a szervezet egére helyezése, ami a követendő irány mindenki számára. A jövőkép egy olyan jövőbeli állapot felrajzolása, amelynek elérését a szervezet mindennél fontosabbnak tartja. Egy stratégiai fontosságú eszköz, amely összeköti a szervezet valamennyi dolgozóját, s lehetővé teszi a szervezettel való azonosulást, erősíti az elkötelezettséget a stratégia és a célok iránt.

A misszió keretet ad továbbá a stratégiai és taktikai akcióknak. Ez különösen lapos szervezetekben fontos, ahol a munkatársak szerződéses partnerek nagy szabadságot kapnak önálló ötletek kidolgozására és kipróbálására. A sziporkázó, sokirányú, sokféle ötlet felvetésének bátorítása mellett azonban szükség van egy referencia-pontra. A lehetőségek keresése ugyanis nem lehet teljesen esetleges, mert ez véletlenszerű, összhang nélküli fejlesztésekhez vezethet, ami szétforgácsolja az energiákat és az erőforrások felhasználását. Ez pedig pozícióvesztéshez vezethet.

A jövőkép segítségével mindenki számára világos lesz, hogy milyen irányba fejlődik az önkormányzat szervezete, és hogy az egyes ötletek megvalósítása belefér-e az általános irányba. Az egyénekben kialakul egy belső mérce, egy értékrend, amelynek alapján el tudják dönteni, hogy mely lépések helyesek, s milyen magatartásformák segítik a jövőkép elérését.

Misszió és vízió kialakítása

Tanácsos kerülni az olyan küldetésképek megfogalmazását, melyek minden területen fellendülést ígérnek. Egyrészt valószínűtlen, hogy mindenre rendelkezésre áll majd elegendő forrás, másrészt pedig nehezíti a későbbi célmeghatározást, ha mindenben több mint 100%-ot tervezünk nyújtani, hiszen a stratégiánk céllebontásában szereplő elemeket, azok fontossága alapján kell majd súlyoznunk. Ezt pedig megnehezít az, ha nem differenciálunk a célelemek között. Lényeges, hogy az önkormányzat a már meglévő működési helyzetéből indul ki, és az eddig elért teljesítési szint fenntartása is jelentős erőforrásokat köt le.

A tervezés leginkább a SWOT elemzés eredményeinek alapján történik, vezetői munkaértekezletek során lehetőleg külső helyszínen. Több, különböző forgatókönyveket kell felállítani, melyek közül ki kell majd választania azt mely számára a legideálisabb, mégis reális. Fel kell vázolni a jövőkép különböző elemeit, közülük is elsősorban az önkormányzat jövőbeni tevékenységeit: azaz, hogy milyen területeken kíván működni a stratégiai időhorizont végén, milyen új szolgáltatásokat kíván bevezetni, milyen jogszabályi előírásoknak, lakossági elvárásoknak kíván megfelelni.
A tervezés során eredményül kapjuk a víziót, amelyből kialakítjuk a missziónkat. **A vízió az általunk kiválasztott forgatókönyv lesz, amely mellet elkötelezzük magunkat, és elhatározzuk, hogy megvalósítjuk.**

Ahhoz, hogy a jövőképet megfogalmazhassuk választ kell adnunk a következő kérdésekre:

- melyek lesznek az elsődleges tevékenységeink, szolgáltatásaink?
- ki fogja a szolgáltatásainkat használni?
- milyen szervezetté akarunk válni a stratégiai tervidőszak végére?

A misszió, vagy jövőkép részeként meg kell, hogy tudjuk fogalmazni azon alapvető hiteket és értékeket, amelyek a gondolkodást és viselkedést irányítják.
Ilyen hitek és értékek lehetnek a következők:

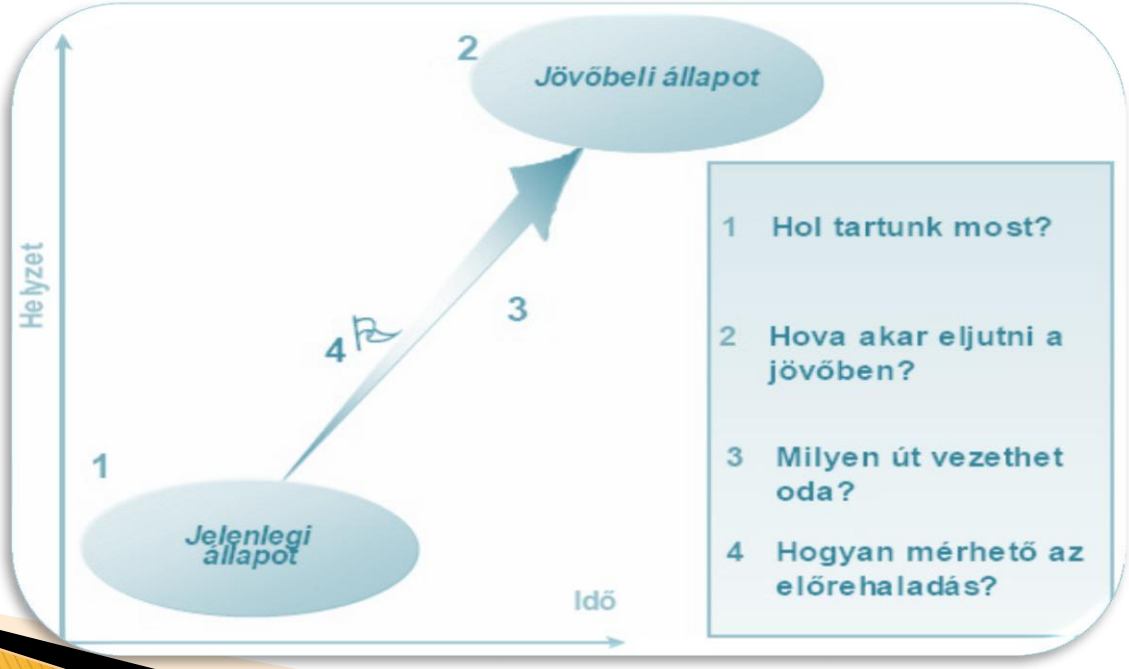
- az egyén tisztelete**,**
- tanulási lehetőség általános biztosítása,
- kiemelkedő teljesítmény elvárása a munkatársaktól,
- kiemelkedő minőségre törekvés,
- szolgáltatás gyorsaságára és pontosságára való törekvés.

Misszió és vízió kialakítása

A jövőkép további része a teljesítményekkel kapcsolatos elvárások megfogalmazása. Az egyik ilyen, de nem egyedüli mérce a **hatékonyság.** Azt kell megfogalmazni, hogy mit tekintenek a vezetők sikernek. Egyre több szervezet fogalmaz úgy, hogy a siker fontos eleme, hogy stabil, megelégedett ügyfélkörrel, alkalmazotti állománnyal rendelkezzék, ami természetesen életminőségi aspektusokkal rendelkezik.

A jövőkép foglalkozik az **ügyfél-elégedettséggel**, azon belül is főleg azzal, hogy milyen módon juthat a szervezet tartósan politikai előnyökhöz. Másképpen annak a különlegességnek, egyediségnek, kiválóságnak a megfogalmazásáról van szó, amelyik bennünket megkülönböztet.

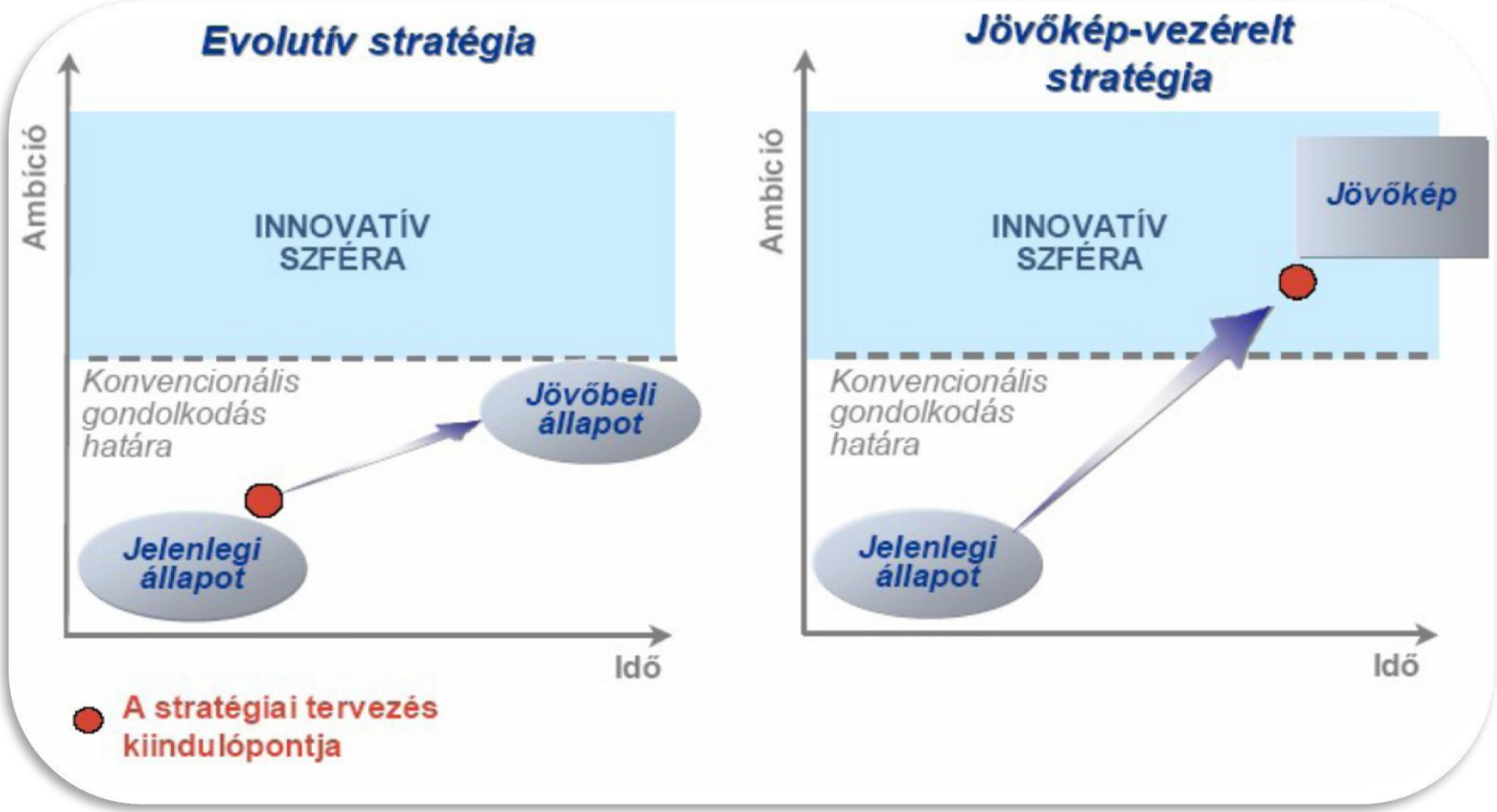
A jövőkép megalkotása után nagyon fontos, hogy az **általánosan ismertté és elfogadottá váljon**. A kommunikáció minden lehetséges módját igénybe kell venni a belső hírlevelektől a megbeszélésekig, arra, hogy a jövőkép "beivódjék mindenki tudatába", és az emberek azt elfogadják, magukévá tegyék és hajlandók legyenek érte és keretei között dolgozni. Erre lehet építeni a részletes célokat.



Evolutív stratégia vs. Jövőkép-vezérelt stratégia

Stratégiai megközelítések

- Evolutív stratégia
- Jövőkép-vezérelt stratégia



Evolutív stratégia vs. jövőkép-vezérelt stratégia

Evolutív stratégia	**Jövőkép-vezérelt stratégia**
bázisalapú tervezés	jövőkép-alapú tervezés
inkrementális haladás	innovatív jövőképet igényel
kockázatkerülés	részletesen kidolgozott jövőkép
hagyományos tervezési szemlélet	jövőkép célokra bontása
kierjedt helyzetelemzés	nem konvencionális, kreatív
Visszafogott változások	ambiciózus
relatíve kisebb eredmények	látványosabb eredmények
nem használja az innovatív kapacitásokat	az innovatív kapacitásokat kiaknázza

A Balanced Scorecard szemlélete

A Balanced Scorecard egy szemléletet jelenít meg, és támogatja a szervezetek célorientált és mérhető mutatószámok strukturált rendszerén alapuló irányítását. A BSC vagy magyar nevén a kiegyensúlyozott mutatószám rendszer a szervezeti teljesítményre helyezi a hangsúlyt, és ezzel a stratégia, vagy/ és az éves tervek értékelését tudja folyamatosan támogatni. A mutatószám rendszerek fontos értékelési szempontok, elhanyagolásuk a stratégia megvalósításának gátjai. A módszer jelentősége, hogy gyors és átfogó képet nyújt a vezetőségnek a szervezet működéséről.

Azért kiegyensúlyozott, mert az időszakról időszakra elért pénzügyi eredmény vizsgálatán túl ,más dimenziókat is bevon:
•a szolgáltatást igénybe vevők ítélete,
•a működési folyamatok milyensége és
•a szervezet tanulási képességei.

A BSC rendezettséget mutat azon tevékenységek sorozatával, melyet sorra kell venni, ha stratégiához nyúlunk, és stratégiáról beszélünk, valamint amennyiben az alapoktól kívánunk elindulni. Ilyen módon illeszkedik a tervezés és annak megvalósítása során ajánlott eszköztárba, hiszen napjainkban a szervezeti vezetés és Controlling legújabb módszereit nyújtja.

A korszerű szemlélet kulcseleme, hogy „az egészből közelít a részek felé”, a hosszú távú tervekből elképzelésekből kiindulva, hierarchikusan lebontva azokat a konkrét, mérhető feladatokig, miközben hangsúlyt fektet a mérhető mutatószámokra és az ezek közötti összefüggésekre. A mérhetőséget az értékbeli mutatók mellett a naturálisakra is kiterjeszti, ami különösen fontos az Önkormányzat működtetése szempontjából.

Irányítástámogatásként konkrét intézkedési tervek meghatározásáig viszi el a mindennapi munkát, melyek a teljes hierarchiát lefedik a felsővezetőtől a közvetlen irányítóig és végrehajtóig. Ugyan ezen mutatók biztosítják a döntéstámogatást az intézkedések végrehajtásánál is.

Balanced Scorecard szemlélete

A korszerű szemlélet kulcseleme, hogy „az egészből közelít a részek felé”, a hosszú távú tervekből elképzelésekből kiindulva, hierarchikusan lebontva azokat a konkrét, mérhető feladatokig, miközben hangsúlyt fektet a mérhető mutatószámokra és az ezek közötti összefüggésekre. A mérhetőséget az értékbeli mutatók mellett a naturálisakra is kiterjeszti, ami különösen fontos az Önkormányzat működtetése szempontjából.

Irányítástámogatásként konkrét intézkedési tervek meghatározásáig viszi el a mindennapi munkát, melyek a teljes hierarchiát lefedik a felsővezetőtől a közvetlen irányítóig és végrehajtóig. Ugyan ezen mutatók biztosítják a döntéstámogatást az intézkedések végrehajtásánál is. A BSC valójában egy kiválóan strukturált teljesítménymérő- és értékelő rendszer; gyakorlatilag egy rendszerbe foglalt - a különböző szintű eredményesség mérésére alkalmas mutatószámok halmaza, miáltal alkalmas eszközként szolgál a stratégia megvalósításának irányítására. A módszer támogatja a stratégiai célok, hosszú távú tervek kommunikálását, különböző projektek közös értelmezését. Személyekig lebonthatóan konkrét elvárásokat ad, mely alapján mindenki tudhatja, hogy mivel járulhat hozzá a célok megvalósításához.

Fontos ugyanakkor, hogy ez „csupán” egy módszer, ami nem helyettesíthet döntéseket, stratégia alkotást és annak megvalósítását szolgáló intézkedések végrehajtását sem. Alkalmazása esetén nagy szükség van a résztvevők kommunikációjára, aktív részvételére, tanulására, és nyitottságára.

Balanced Scorecard teljesülése és haszna

Csak a kialakítást, bevezetést követő folyamatos működtetés következtében érhető el teljesülése és haszna, melyek a teljesség igénye nélkül a következők:

- egységes, jövőorientált szemléletet teremt a stratégia közös értelmezésével és lebontásával;
- modellt képez a szervezet egészének és részeinek az irányításához;
- célorientált(abb) és tudatos(abb) működést biztosít;
- gördülékenyebb, biztosabb irányítást tesz lehetővé, melyre az eltérés esetén történő beavatkozás jellemző;
- támogatja a stratégiai célok rendszerének közérthető, pontos kommunikációját a munkatársak felé;
- számszerű összehasonlítást tesz lehetővé évről-évre, a tevékenységek és a tevékenységeket végzők között
- konkrét elvárásokkal növeli az alkalmazottak biztonságérzetét;
- alapot szolgáltat az érdekeltség és motiváció fejlesztésére;
- támogatja a Humán Erőforrás menedzsment szemléletét;
- „kikényszeríti” a stratégia újragondolását, aktualizálását.

Bevezetési folyamat

Röviden bemutatunk egy lehetséges BSC bevezetési folyamatot, hogy érzékeltessük a tanulmányban felvázolt struktúra összefüggéseit.

1. lépés

A BSC kiindulási alapja a szervezet jövőképe, stratégiája - ha valaki egy stratégiát szeretne megvalósítani, annak értelemszerűen rendelkeznie ezzel. A gyakorlatban a stratégia kidolgozása egy BSC keretein belül, vagy azon kívül is történhet. A gyakorlat azonban azt mutatja, hogy mindkét esetben érdemes a BSC - t alkalmazni, és ez igaz a stratégia első kialakítására, és a stratégia periodikus felülvizsgálataira is. A kommunikáció leggyakoribb formájának a 10 - 15 fős úgynevezett „ workshopok”,.vagyis munkaértekezletek bizonyultak. Ezeken szabad „ötleteléssel”, (brainstorming) kreatívan működnek együtt a résztvevők.

Egy BSC projekt elején a résztvevőknek megegyezésre kell jutniuk abban, hogy mely dolgokat tekintenek pozitívnak a szervezetnél, s melyek azok, amik változtatásra szorulnak. Ennek célszerű módja a különböző nézőpontok rögzítése, de keretet adhat az együtt gondolkodásnak a SWOT, mint elemzési eszközrendszer. A lényeg az őszinte szembenézés, a jobbítási szándék és annak elfogadása, hogy a változásra érett dolgokat igazán csak akkor lehet megváltoztatni, ha egyúttal a résztvevők a megtartásra érdemes dolgok megőrzésére is törekednek.

2. lépés

A következő lépés a működési modell kidolgozása, illetve pontosítása. Ehhez minden önálló területnek a következő három kérdést kell következetes módon megválaszolnia:

1) Kik az Önkormányzat szolgáltatásait igénybevevők és miben állnak alapvető szükségleteik?

2) Mely képesítő kritériumoknak kell megfelelnünk ahhoz, hogy ezen igényeket hatékony módon lehessen kielégíteni?

3) Miben áll egyediségünk, mely szolgáltatások terén nyújtunk jobbat, mint bármely más szervezet, különösen a fontosnak ítélt paraméterekben?

3. lépés

Ezen összefüggésben érdemes két további kérdésre is megkeresni a választ:

- Mely függő kapcsolattól kellene a jövőben megszabadulni és ehhez kikre/mire van szükségünk?

- Hogyan érhető el, hogy a releváns érdekcsoportok támogassák a stratégiai ambíciókat?

4. lépés

A stratégiai alapok lefektetése után meg kell határozni:

- egy áttekinthető tervezési időtávot, célszerű több évben előre gondolkodni, és hozzáilleszteni a nemzeti tervekhez, koncepciókhoz, illetve a pályázati forrásokhoz,
- a jelenbeli cselekvéseket orientáló súlypontokat, melyek a működési modellből adódnak,
- a jövőbeli célállapot (mit kívánnak elérni azzal, amit a jövő érdekében most csinálnak?),
- a küldetést (milyennek szeretnék, ha mások látnák a szervezetet miután a jövőbeli célállapotot elérte?)
- a mutatószám rendszert (honnan lehet tudni, és hogyan mérhető, hogy elérte - e a szervezet a jövőbeli célállapotot, víziót, vagy missziót) .

Ügyelni kell azonban arra, hogy a jövőbeli célállapotot és a küldetést a konkrét cselekvések szintjére kell lefordítani. A stratégiai témák meghatározása során a jövőbeli célállapot további konkretizálására kerül sor. Minden egyes témához határozott célt és mutatószámot is kell rendelni, mellyel mérhető, hogy elérték-e az adott témában a kitűzött célt – ezek lesznek későbbiek során a mérföldkövek.

Balanced Scorecard (BSC)

Gyakorlati tapasztalat, hogy egy időben csak kevés témával érdemes foglalkozni, inkább egymás után kell megoldani azokat. Ugyancsak fontos eldönteni, hogy a jövőbeli célállapot felé vezető út során mely szervezeti érdekcsoportok tudják támogatni a stratégiai célkitűzéseket, és ezeket be kell vonni a folyamatba, hogy azonosulhassanak vele, támogassák azt.

A stratégiai témák és érdekcsoportok meghatározásával befejeződik a keretek kijelölése; így végül is a jövőbeli célállapot, a küldetés és az ezeket jellemző mutatószám összekapcsolódik. A témák és fejlesztési területek metszeteihez csak bizonyos akciók és intézkedések tartoznak, melyek a tematikus célok elérésén túl a megfelelő érdekcsoport fejlesztési céljainak elérését is támogatják.

Ezen összefüggésében fontos szabály, hogy minden releváns tartalmat (jövőkép, stratégiai téma, fejlesztési terület; a továbbiakban akciók és projektek) egy specifikus céllal és megfelelő mutatószámmal kell összekötni, a stratégiai orientáció konkretizálásában - ami segíti az orientáció gyakorlati cselekedetek nyelvére történő lefordításában. Ez a gondolkodási keret arra is használható, hogy meghatározzák, mi az, amit nem kívánnak megcsinálni a felmerült ötletekből elképzelésekből, mert nem illik bele a stratégiába.

A Balanced Scorecard első bevezetésekor természetesen nagyon sok akció és mutatószám kerül kialakításra, ami érthető, hiszen a siker potenciálok azonosítására és feltárására született ötleteket nem szabad eleve kiválogatni. Egy hatékony jövőbeli konfiguráció eléréséhez viszont sok kis egyedi akció között sem szabad elaprózódni.

Balanced Scorecard (BSC)

A stratégia megvalósítására a hosszú ideje jól ismert megoldás, a projekt menedzsment szolgál. A gyakorlatban bebizonyosodott, hogy érdemes viszonylag kevés, 7 – 10 stratégiai projektre koncentrálni, melyek közül gyakran csupán 2 – 3 projektet indítanak el azonnal, a többiek később következnek. Ezáltal a rendelkezésre álló erőforrások – mindenekelőtt a felhasználható idő – jobban koncentrálhatóak és a siker esélye is növekszik.

Az akciók stratégiai projekthez történő csoportosítása a következő lépésekben végezhető el:

1) Kiválasztandók olyan hasonló *hatással bíró akciók*, melyek lehetőség szerint kölcsönösen erősítik egymást. Ezeket átfogó stratégiai projektekhez kell csoportosítani, melyek saját kapcsolódó céllal, valamint a projekt alakulását és sikerességét mérő megfelelő mutatószámmal rendelkeznek. Természetesen a stratégiai témákat projektekhez is lehet csoportosítani. Ez olyan gyakorlati előnnyel jár, hogy ekkor a megjelölés, a cél és a mutatószám, egy csapásra rendelkezésre állnak.

2) Minden projektnek elkészítendő a *feladatterve*, melyben a stratégiai keretekhez megfogalmazott akciók kell, hogy visszatükröződjenek. Adott esetben a feladatterv természetesen kiegészíthető olyan ötletekkel, melyek a projekt kivitelezését elősegítik.

3) A projektmunka segítségével a BSC –vel a *folyamatba bevont munkatársak körét érezhetően kiterjeszthetjük*. Ez olyan körülmény, melyet a BSC szemléletének egész szervezetben történő elterjesztéséhez katalizátorként használható - és amely egyúttal vágyat kelt a „bevonódás” és a projekt önálló alakítása iránt. Az, hogy ezen elvárásokat miként kezelik, nagyobb mértékben befolyásolja a sikert, mint a magas színvonalon kidolgozott koncepció. Stratégiánkat végül úgyis csak annyiban fogjuk tudni megvalósítani, amilyen mértékben a résztvevő munkatársak készen állnak azt kivitelezni.

A BSC önmagában még nem garancia a sikerre, de helyesen alkalmazva a legfontosabb érdekcsoportokat megnyeri stratégiai elképzeléseknek. A BSC arra is lehetőséget kínál, hogy ne csak az önkormányzat egészének az irányítását támogassa, hanem azon belül az egyes stratégiailag releváns területekét is. Ezeket azonban nem az Önkormányzat szervezetében definiáljuk, hanem a működési folyamataiban és azok részfolyamataiban.

Nemzetközi Best Practice

A „Best Practice” olyan technika, módszertan vagy folyamat, amely minden ismert módszernél hatékonyabb. Egy ilyen „jó példa” alkalmazásával könnyebben érhetjük el céljainkat, hiszen kevesebb komplikációra, problémára számíthatunk a megvalósítás közben. A „Best Practice” egy olyan, a gyakorlatban már megvalósult megoldás, amelynek követése a lehető legkevesebb energia befektetéssel a legjobb eredményt hozza. Tanulmányunkban olyan kiemelkedő nemzetközi példákat mutatunk be röviden,, amelyek útmutatásként szolgálhatnak Törökszentmiklóson is.

Kanada: „A négy legjelentősebb városterv típus”

A Kanadai Urbanisztikai Intézet magyarországi Programirodája gondozásában közreadtak egy dokumentumot, mely könnyen adaptálható stratégiai tervezési módszertanokat mutat be, részben magyar példákkal. Mindebből a jelen tanulmányban arra szeretnénk kiemelten felhívni a figyelmet: a stratégiai tervezés nem egy önkormányzat/testület/hivatal magánügye, hanem valamennyi érintett közös ügye, bár eltérő felelősségekkel. A bevont érintettek körétől függően a városi terveknek négy típusát különböztetik meg:

1) Szakértői városi terv

A szakértői terv hivatalon belüli szakértők és konzulensek közreműködésével készül; melyet a felsővezetők felülvizsgálnak, és a felkért releváns hivatalok, társaságok észrevételezik. A tervet végül testületi döntés fogadja el. A szakértői terv előnye a gyorsaság és relatív olcsóság a házon belüli erőforrások felhasználása miatt, ellene szól azonban a képviselő-testület és a közösségek részvételének hiánya.

2) Közhivatali városi terv

A képviselő-testület és a hivatali munkatársak egy csoportja elkészít egy vázlatos tervet; majd a település jelentős szereplői, képviselő csoportok véleményezik azt, s észrevételeik alapján átdolgozzák. A végső tervet pedig a városvezetés hagyja jóvá. Előnye, hogy ez is egy viszonylag gyors tervezési módszer, szerkezete világos és lényegre törő, és a helyi csoportok is részt vesznek a kialakításában. Hátránya azonban a meghívásos alapú részvétel, tehát nem feltétlenül azonos eredmény születik, ha más csoportok észrevételeire építenek, illetve a csoportok nem fedik le teljesen a helyi közösség tagjait.

3) Koordinált városi terv

Jellemzően különálló kerületi önkormányzatokkal rendelkező nagyvárosok egységes terve – Magyarországon ilyenről Budapest esetében a legérdemesebb gondolkodni. A koordináció abban áll, hogy az egyes kerületi önkormányzatok és egyéb hivatalok terveit a teljes településegység élén álló önkormányzat fogja össze, nyilvános folyamat keretében. A módszer előnye, hogy a településszintű prioritások széleskörű hivatali támogatás mellett épülhetnek be a tervbe, és a költségek ésszerű megosztása is megvalósulhat a résztvevő felek között, hátránya viszont a sok szereplő részvételéből adódó időbeli csúszás veszélye, illetve az, hogy az átlagos érdeklődő polgárnak nincs részvételi lehetősége.

4) Közösségi városi terv

A lakosság tájékoztatásán és bevonásán alapuló tervezési módszer: A tömegek bevonása közvélemény-kutatással, közvetlen részvétellel vagy statisztikai felméréssel történhet, melyek során kreatív megoldások születnek, a tapasztalatok szerint az önkormányzatot is aktív részvételre, tevékenységre ösztönzi. A közösségi terv mellett szól, hogy az interaktív kialakításnak köszönhetően a valós igényeket fogalmazza meg, és a közösség magáénak érzi. Hátránya viszont, hogy elkészítése rendkívül költséges és időigényes, s a keletkező hatalmas anyag szintetizálása nehézkes.

USA, Kanada

A következőkben részletesen bemutatandó tervezési folyamat sok eleme már hazánkban is meghonosodott, egyes részfeladatok elvégzésére törvény is kötelezi a magyar önkormányzatokat. Véleményünk szerint azonban mindenképpen jó példa lehet végigtekinteni ezt a gyakorlatot, melynek több eleme szolgálhatja a jelenleg alkalmazott magyar módszerek tökéletesítését.

4 alapelvre épül a költségvetési tervezési folyamat:

I. Alapelv: **Átfogó célokat kell kitűzni, amelyek a döntéshozatal során iránymutatóként szolgálnak**

Az átfogó célok a főbb irányok kijelölésére szolgálnak – a Balanced Scorecard módszerhez hasonlóan. Ezek a célok az önkormányzat tevékenységeinek és szolgáltatásainak tervezéséhez nyújtanak segítséget, valamint a források elosztásakor is figyelembe veszik őket. A részletes állapotfelmérő hatástanulmány ebben az esetben is elengedhetetlen. A jövőbeni és a jelenlegi lehetőségek értékelése után kitűzik azt az optimális célállapotot, amelynek elérését a stratégia szolgálja (vízió/misszió az európai gyakorlatban).

Az alapelv teljesítése során elvégzendő feladatok a következők:

- A közösség igényeinek, prioritásainak és lehetőségeinek felmérése
  - Stakeholder - elemzés
  - Külső környezet elemzése (politikai, gazdasági, társadalmi)
- Az önkormányzati szolgáltatások és források SWOT elemzése
  - A jelenlegi szolgáltatások feltérképezése, fejlesztési lehetőségek, hiányosságok azonosítása
  - A rendelkezésre álló források és jövőbeni források azonosítása
  - Az önkormányzat szabályozási rendszerének, belső működésének elemzése
- Az általános célok azonosítása és társadalmi egyeztetése
  - Környezetelemzés alapján a célok meghatározása

A célok egyeztetése az érintettekkel (az önkormányzat stakeholderei – lakosság, civil szervezetek, vállalkozások, állam, stb.)

II. Alapelv: **Akciótervek kidolgozása szükséges a kitőzött célok elérésére**

Amíg az általános célok csupán az irányokat jelölik ki, a részletes tervek, programok és szakpolitikák már a megvalósítás mikéntjét fejtik ki. A részletes akcióterveknek már konkrét választ kell adniuk arra, hogy az egyes területek hogyan járulnak hozzá a stratégia megvalósulásához. Az amerikai modellben is kiemelten fontos a mérhetőség és az elszámoltathatóság: pontosan definiált mutatószámok mérik az egyes végrehajtó szervezeti egységek hatékonyságát.
Az alapelv teljesítése során elvégzendő feladatok a következők:

- A pénzügyi tervezés módszertanának megteremtése
  - Tartalékalapok tervezése
  - Az önkormányzat által alkalmazott szolgáltatási díjszabás meghatározása
  - Az önkormányzati hitelkezelési gyakorlat kialakítása
  - A hitelfelvételi korlátok és kapacitás azonosítása
  - Egyszeri bevételek felhasználásának tervezése
  - A nehezen tervezhető/előre jelezhető bevételek felhasználásának tervezése
  - Az operatív költségvetés kiegyensúlyozásának alapelvei
  - Váratlan esemény bekövetkeztére készített tervek

- Működési és beruházási költségek tervezése
  - Az önkormányzati programok és szolgáltatások tervezésének egységesítése
  - Tőkeberuházások forrásainak feltérképezése, alternatív lehetőségek felkutatása

- A stratégiai tervekkel összhangban álló önkormányzati szolgáltatások és programok azonosítása
  - Programok és akciótervek kialakítása
  - A tőkeszükséglet és a forrásbevonás lehetséges módjainak vizsgálata
  - Az egyes önkormányzati szervezeti egységek tevékenységének kialakítása
  - A teljesítmény monitoring rendszer létrehozása

- Menedzsment stratégiák létrehozása
  - Az önkormányzat vezetői döntéstámogató rendszerének létrehozása
  - A költségvetés áttekinthetőségének biztosítása

III. Alapelv: **Az akciótervekkel konzisztensen kell megalkotni a költségvetést**

Ezen alapelv keretein belül születik meg a középtávú pénzügyi és forrásbevonási terv, valamint az éves költségvetések kialakításának rendszere. Az egy éven túlnyúló pénzügyi tervezés fontossága abban rejlik, hogy a döntéshozók az egyes elindított programok hosszabb távú hatásait is előre láthatják, melyekhez így pontos akciótervet lehet készíteni. A pénzügyi tervezés segít abban, hogy a forrásigény pontosan előre jelezhetővé váljon, ezzel minimálisra csökkentve az egyszeri, váratlan ad - hoc tételek költségvetési egyensúlyt veszélyeztető megjelenését.

Az alapelv teljesítése során elvégzendő feladatok a következők:

- A költségvetés elkészítésének és elfogadásának gyakorlata
  - Költségvetés-tervezési ütemterv kialakítása
  - Költségvetés-tervezési alapelvek és utasítások
  - A költségvetés megalkotásának vezetői kontrollja
  - A költségvetési vita, a módosítások és az elfogadás folyamatainak pontosítása
  - Az érintettek köre (lakosság, vállalatok, stb.) véleménynyilvánítási fórumainak megteremtése

- Pénzügyi tervezés
  - Hosszú távú pénzügyi keretterv kidolgozása
    - A bevételi oldal becslése, előrejelzés
    - Főbb bevételi források részletes elemzése
    - A bevételi források változtatásának elemzése (rugalmassági elemzés)
    - Az adó- és illetékmentes kör meghatározása
    - Konszenzusos előrejelzés
  - A kiadási oldal becslése, előrejelzés
  - Az egyes bevételi és kiadási forgatókönyvek egyeztetése
  - Addicionális bevételi lehetőségek tervezése

- A költségvetés elfogadása
  - Költségvetési tervezet előkészítése
    - Főbb feladatok azonosítása
    - Pénzügyi áttekintés készítése
    - Végrehajtási utasítások megalkotása
    - Költségvetési számviteli politika
    - Költségvetési összefoglaló készítése
    - Áttekinthető bemutató a költségvetésről
  - A költségvetés elfogadása

IV. Alapelv: **A teljesítmények folyamatos ellenőrzésére, felülvizsgálatára, szükség esetén beavatkozás**

A monitoring rendszer és a folyamatos felülvizsgálat gyakorlata – cél a stratégiától való eltérés azonosítása. Meg kell határozni egy cselekvési vészforgatókönyvet, amelynek segítségével a váratlan események kezelhetőek.

Az alapelv teljesítése során elvégzendő feladatok a következők:

- Teljesítmény mérése
  - Az önkormányzati programok teljesítményének mérése
  - A stakeholderek elégedettségének mérése
  - A költségvetés sarokszámainak követése
  - A finanszírozási környezet mérése
  - A külső környezet változásának mérése
  - A beruházási politika megvalósulásának mérése

- Korrekció
  - Az éves költségvetés módosítása
  - A programok és akciótervek módosítása
  - Az általános stratégiai célok felülvizsgálata

A controlling rendszer bemutatása

A controlling az üzleti szférában, mint vezetési funkció tölti be szerepét, hazánkban az 1990-es évektől alkalmazzák. Feladata a tervezés, az ellenőrzés és az információ-ellátás összehangolása, valamint a jövőbeli döntések támogatása.

A controlling tehát az a folyamat, amely során a vezetők úgy befolyásolják a szervezet tagjainak magatartását, hogy azok megvalósítsák a szervezet stratégiáját. A controlling rendszer egy tág fogalomkört jelöl, mely a stratégiaalkotástól kezdve az operatív tervezésig és a működésig alkalmas arra, hogy felülvizsgálatokat, méréseket, értékeléseket és beavatkozásokat lehessen megvalósítani.

A controll folyamat első eleme a szervezeti célok meghatározása, amelyek megvalósulása mérhetősége miatt standardokat alakítanak ki. Az időszak alatti terv és tény értékek mérésével, majd összehasonlításával meghatározható, hogy mennyire volt eredményes és hatékony a működés. Lényeges elem a folyamatos visszacsatolás a teljesítményről, hiszen ez alapján értékelhető a céloknak való megfelelés.

A Controlling a közszférában is egyre jelentősebb szerepet képvisel, és a fő irányvonal az, hogy már a tervezés során a jövő céljait kell a jelenre transzformálni, amelyek előirányzatként a számviteli nyilvántartásokban is megjelennek. A következő tervezési évben aztán az eredeti előirányzatokhoz való hasonlítás jó kiindulási alap a teljesítményértékelés, célok megvalósításának elemzése során. Az ellenőrzésnek a személyorientáltság helyett egyre inkább a folyamatorientáltság kerül a fókuszába, az új információkhoz való dinamikus alkalmazkodásnak pedig a költségvetés tervezése és felülvizsgálata során is meg kell jelenniük. A Controlling feladata tehát a kockázatok felmérésén kívül olyan stratégiai, szabályozási pontok megjelölése, felügyelete, és a megfigyelések rögzítése, ahol a leghatékonyabban megvalósítható a kockázatok megelőzése.

Vállalati tervezési módszerek köréből alkalmazható gyakorlatok

A hazai önkormányzatok nagy részénél az elmúlt évek alatt sem sikerült kialakítani egy jövőorientált, teljesítményarányos, költségtudatos és jól átlátható gazdálkodási rendszert. Ennek fő okai nem az önkormányzati gazdasági vezetők tevékenységéből, hanem az alábbi, objektív feltételrendszerből következnek:

- a csak részben önálló gazdálkodási lehetőségek,
- forrás oldalról a "többcsatornás" finanszírozási rendszer bizonytalanságai (az állami normatív finanszírozás és a helyi finanszírozási lehetőségek arányainak gyakori változása, a törvényi szabályozásnak megfelelően),
- az önkormányzatok egyedi többlépcsős hierarchikus szerkezete (választott testületi irányítás annak hivatali működtetése - a Polgármesteri Hivatal, illetve a hozzá tartozó részben vagy teljesen önállóan gazdálkodó intézmények hálózata, valamint a gazdasági társaságok),
- a települések intézményeinek és lakosságának érdekei, illetve ellenérdekei azok gyakori ütközése,
- a Polgármesteri Hivatal és az Intézmények közötti információáramlás bonyolultsága, lassúsága, amely a költségfelhasználások (kiadások) követhetetlenségéhez és átláthatatlanságához, valamint az ezekből adódóan a vezetés megkésett vagy helytelen döntéseihez vezethet.

A felsorolt gazdálkodási problémák és anomáliák részbeni feloldására nyújthat megoldást az alkalmazott controlling metodika a következő funkcióival:

- ✓ több idődimenziós tervezés,
- ✓folyamatos tényadat figyelés,
- ✓ előirányzat/tény eltérés elemzés,
- ✓vezetői információszolgáltatás
- ✓önkormányzati környezetben történő rendszerbe állítás
- ✓számítástechnikával támogatottság.

Vállalati tervezési módszerek köréből alkalmazható gyakorlatok

A controlling legfontosabb elemei, melyek együttesen megjelenítik a controlling koncepció lényegét:

- ✓ alapelvekre, filozófiára épül;
- ✓ Jól meghatározható célokkal, feladatokkal és eszközökkel rendelkezik;
- ✓ megvalósításának tere a controlling szervezet;
- ✓ megvalósítója menedzsmenttel együttműködő controller,
- ✓aki munkája során a gazdálkodás általános, valamint a controllingot támogató speciális alrendszereivel dolgozik.

A controlling klasszikus alapelvei:

- ➢ számszerűsített és mérhető teljesítmények alapján történő irányítás;
- ➢ megszemélyesített felelősség;
- ➢ felelősség és hatáskör egysége;
- ➢ terv-megállapodások: érthető és elfogadott közös célok megfogalmazása;
- ➢ reagálás a tervtől való eltérésekre: ezek nem "terhelő bizonyítékok", hanem a fejlődés motorjai, mivel figyelmeztetnek a szükséges döntések meghozatalára;
- ➢ a hatáskörrel rendelkezők intézkedési, előrejelzési kötelezettsége;
- ➢ a részterületek koordinációjára épülő célorientált vezetéstámogatás.

Vállalati tervezési módszerek köréből alkalmazható gyakorlatok

A fenti alapelvek évtizedek óta változatlanul megállják a helyüket a szervezetek controlling-gyakorlatában. A jelenlegi gazdasági környezet azonban további kihívásokat támaszt a szervezetekkel, intézményekkel szemben: gyors piaci változások, megnövekedett információigény, erőteljesebb ügyfél orientáció, globális világkép, stb.

Mindezek a controlling-rendszerekre is jelentős hatással vannak, s az alapelvek további elemekkel egészíthetőek ki:

- ügyfél orientáció, piacorientáció:
- a controllerek feladata a controlling-koncepció tudatosítása, valamint a controlling-szellem, az ön-controlling terjesztése a munkatársak szintjén;
- folyamatszemlélet: elsődleges cél a szervezeti folyamatok átgondolása, optimalizációja;
- stratégiai gondolkodásmód: a controlling a hosszú távú vállalati stratégia szolgálatában áll, részt vesz annak kialakításában, lefordításában és követésében;
- a kitűzött célok, az elérésük érdekében elvárt teljesítmények és az eredményesség szintje az egész szervezetben ismertek, átláthatóak és kellően egyszerűek;
- pénzügyi és nem-pénzügyi szempontok szerinti teljesítménytervezés és - értékelés;
- a controlling felhasználja az információtechnológia adta támogatási lehetőségeket;
- és ezáltal is igyekszik a tervezési ciklusokat lerövidíteni, rugalmasabbá tenni.

Vállalati tervezési módszerek köréből alkalmazható gyakorlatok

Ugyanakkor a vállalati szférához hasonlóan egy modern controlling rendszer az önkormányzatoknál sem képzelhető el informatikai támogató eszközök használata nélkül. Ma már számos szoftver létezik, amely kifejezetten a közszféra, illetve az önkormányzatok számára készült, megkönnyítve a stratégiai célok és az operatív célok meghatározását, teljesülését és ezek ellenőrzését.

Minimum három, de sokszor több dimenzióban találunk adatokat egy controlling rendszerben: a terv, a tény és az előrejelzés becsült számait, amelyek több évre is szólhatnak. A terv-tény mutatók folyamatos összehasonlíthatósága támogatja a költséghatékony és racionálisabb gazdálkodást, az előre jelzett adatok pedig folyamatosan igazíthatóak a tényleges teljesítmény alapján.

A hatékony controlling rendszer nem csak jogszabály által szabályozott, pénzügyi és számviteli mérési rendszert jelenti, hanem a szervezet összes folyamatát átfogó, minden funkcionális területre kiterjedő irányítási rendszert is. A döntéstámogatást is elősegítő rendszerrel így biztosíthatóvá válik az önkormányzaton belüli racionális erőforrás-allokáció, amelyre a modern költségvetés tervezési módszerekre való áttérés irányvonala szerint egyre inkább szükség van.

Stratégiák, koncepciók, programok, fejlesztési tervek

SZABÁLYOZÁS

Integrált Városfejlesztési Stratégia (2007-2013)

Önkormányzaton kívüli

Épített környezet alakításáról és védelméről szóló tv.

Önkormányzaton belüli

Helyi építési szabályzatról szóló rendelet

Közoktatási tv.

Szociális tv.

Államháztartásról szóló tv.

Helyi önkormányzatokról szóló tv.

Nemzeti Ifjúsági Stratégia

Környezetvédelmi tv.

Hulladékgazdálkodási tv.

Vagyongazdálkodási koncepció (középtávú)

Szakpolitikai koncepciók (rövid- középtávú)

Meglévők	Megalkotandók
• Közművelődési Koncepció • Sport Koncepció • Költségvetési koncepció • Ifjúságpolitikai Koncepció • Közfoglalkoztatási Koncepció • Adatvédelmi és Számítástechnikai Védelmi Szabályzat	• Közlekedésfejlesztési koncepció • Idegenforgalmi és turisztikai koncepció • Kulturális (közművelődési) koncepció • Kommunális és infrastruktúrafejlesztési koncepció • Egészségügyi koncepció • Ifjúsági koncepció • Közbiztonsági koncepció • Kommunikációs stratégia • Informatikai stratégia

Vagyon rendelet :

Lakások és helyiségek bérlete,elidegenítése

Egyéb vagyontárgyak hasznosítása

Elidegenítésből származó bevételek felhasználása

Átmeneti és szervezeti intézkedések

SZMSZ

Gazdasági program

Költségvetés (1 év)

Zárszámadás (1 év)

Számviteli politika

Közbeszerzés

Helyi önkormányzatokról szóló tv.

Közbeszerzésekről szóló tv.

Államháztartásról szóló tv.

Költségvetési tv.

Belső ellenőrzésről szóló korm. rendelet

Számviteli törvény

Áht. szerv. besz. és könyv. sajátos. Szóló korm. rend

Vagyon rendelet

Költségvetési és zárszámadási rendeletek

Közbeszerzési Terv

Közbeszerzési szabályzat

Ellenőrzési Nyomvonal

Belső Ellenőrzési Kézikönyv, FEUVE

Helyzetértékelés a stratégiák és koncepciók tükrében

Törökszentmiklós Város Önkormányzatánál is felmerült az igény a stratégiai tervezés és az éves költségvetés összekapcsolására. Az Államreform Operatív Program keretében a benyújtott projektjavaslatban a Polgármesteri Hivatal ezt a részterületet is megjelölte a támogatásból fejlesztendő területek között. Mit is takar a stratégiai tervezés és az éves költségvetés összeállítása Törökszentmiklóson, illetve ezek milyen kapcsolatban vannak egymással? Jelen fejezet ezekre a kérdésekre keresi a választ.

A stratégiai tervezés és az éves költségvetés összekapcsolása a következő dokumentumok alapján valósulhat meg:

- Törökszentmiklós Város Integrált Városfejlesztési Stratégiája (2007-2013);
- Gazdasági program
- Költségvetés

A két dokumentum összekapcsolódása jelenleg részben megvalósul, de ez a kapcsolódás nem kölcsönösen egyértelmű megfeleltetés. Nincs egységes, valamennyi szervezeti egységre érvényes és informatikai eszközökkel támogatott folyamata, s ezáltal a stratégia konkrét célokra, számokra történő lefordítása, illetve megvalósulásának kontrollja még megvalósítandó feladat.

Szakpolitikai koncepciók:

- Közművelődési Koncepció (2006 - 2010);
- Sportkoncepció (2009 - 2012)
- Ifjúságpolitikai Koncepció (2010 - 2015)
- Közfoglalkoztatási Koncepció (2010)
- Költségvetési koncepció (2010);

A szakkoncepciók, programok, részstratégiák összefoglaló értékelése

A részstratégiák ismertetése és értékelése a „Felmérés, elemzés” modulban megtörtént. A következő összefoglaló megállapításokat tehetjük, melyek lényegesek a stratégai tervezés szempontjából:

- az egyes szakterületek által megfogalmazott stratégiák egymással összevetve heterogének;
- néhány dokumentum igen részletes, míg néhány inkább csak a fő célkitűzésekre koncentrál, és vázlatos szerkezetű.
- Elkészítésük időpontja, tervezési időtávjuk és szerkezetük is eltérő.
- A szakterületek által meghatározott részstratégiák az adott területért dolgozó szakemberek elképzelései, de nem minden esetben igazodnak a költségvetés egészének realitásaihoz, így önmagukban nem elégségesek az éves költségvetés fejezeteinek megalkotásához.

Átfogó stratégiai dokumentumok

Az átfogó stratégiai dokumentumok - összefoglalás

A „Felmérés, elemzés” modulban bemutatott és elemzett átfogó stratégiai dokumentumokat mindenképpen pozitívan értékelhetjük abból a szempontból, hogy egységes szerkezetben tartalmazzák a szakterületi célkitűzéseket, ezzel felszámolva az időtávra, struktúrára vonatkozó heterogenitást a területi részstratégiákhoz képest. A dokumentumokat áttanulmányozva a Hivatal vezetői szakterületenként egymás mellett láthatják a város és a Hivatal előtt álló jövőbeli feladatokat.

Fontos azonban azt is észrevenni, hogy ezek készítése nem választás kérdése: egyrészt jogszabályi kötelezettség, másrészt pedig az európai uniós források elnyerésének szükséges keretfeltétele. A 2007-13-as időintervallum az Új Magyarország Fejlesztési Terv időkerete is, tehát a dokumentumok egyik vállalt célja, hogy az ebből megnyíló pályázati lehetőségek szinte valamennyi területére projektjavaslatok alapjául szolgáljanak.

Szintén érdemes megjegyezni, hogy az átfogó stratégiai dokumentumok mellett megfigyelhető egyes területeken az ágazati részstratégiák párhuzamos továbbélése is: ezek részben jogszabályban foglalt kötelezettségből fakadnak, részben pedig egyes szakterületeken a vezetők belátása szerint a hosszú távú orientáció eszközei lehetnek.

Az éves költségvetéssel való összekapcsolódás azonban az egységes szerkezetű stratégiai dokumentumokkal sem automatikus. Ennek egyik magyarázata, hogy a stratégiai dokumentumok tervezésekor nem az éves költségvetés sorainak való racionális és reális megfeleltetés volt a prioritás, másik magyarázata pedig, hogy az EU-s források elnyerése a pályázati kiírások időzítését követi.

Átfogó stratégiai dokumentumok

A stratégiai terv és az éves költségvetés metszéspontjai

A stratégiai tervek és az éves költségvetés jelenlegi találkozási pontja a Gazdasági Iroda. Az éves költségvetés tervezése előtt lehetőség szerint minden rendelkezésre álló stratégiai dokumentumot, tervet bekér, és az egyes szakterületek konkrét éves igényeit összehasonlítja a hosszabb távú ágazati célokkal.

A Gazdasági Iroda törekszik olyan költségvetési tervek kialakítására, melyek biztosítják a reális szakmai célok megvalósulását a rendelkezésre álló forráslehetőségek mellett. Az intézmények tervei, a Polgármesteri Hivatal tervei, az ágazati tervek, a felújítások és beruházások tervei mellett számba veszik az állami/uniós lehetőségeket, célhoz rendelt forrásokat is. A stratégiai tervezés jelenleg többé-kevésbé hiányzó módszer az önkormányzat és a Polgármesteri Hivatal gyakorlatában. A jelen tanulmány ezért olyan pontokra tapintott rá, amelyek nem, vagy kevésbé felelnek meg a legkorszerűbb elméleti és gyakorlati ismereteknek, ugyanakkor teljesen megfelelnek a mai Magyarország önkormányzati szektora átlagának.

A tanulmány első felében részletesen elemeztük a tervezés folyamatát, valamint bemutattuk a jelenlegi eredményeket (koncepciókat, programot és terveket). Az elemzés célja az volt, hogy rámutassunk azokra a hiányosságokra, amelyek lehetővé, egyben szükségessé teszik a tervezési folyamat kiegészítését és jelentős továbbfejlesztését részben az önkormányzat szakmai programjainak hosszú távú létrehozását szolgáló módszertannal (PCM), részben a Polgármesteri Hivatal tevékenységének jövőképben és stratégiai célokban megfogalmazott, és akciók, intézkedések sorozatával megvalósított módszerrel (BSC).

Módszertani javaslat

A tervezési ciklus összefüggéseiből következő javaslatok

A stratégiai tervezés alapját jelenleg 3 fő dokumentum képezi a létező szakterületi, hosszabb időszakra vonatkozó elképzelések mellett:

1. Integrált Városfejlesztési Stratégia 2007-2013 (EU fejlesztési programokhoz igazodik)
2. Gazdasági program 2007-2010 (választási ciklusokhoz igazodik)
3. Éves költségvetés

A három dokumentum ciklusainak átfedéséből és a törvényileg kötelező határidőkből következik, hogy 2011 lesz az első olyan esztendő, amikor rendelkezésre állhat a Törökszentmiklós városára alkalmazott módszertani háttér, az informatikai támogatás a stratégiai tervezés és az éves költségvetés összekapcsolásának kezdeti lépéséhez. Azonban ez az esztendő még a 2007-2010-es Gazdasági Programon alapul, így itt sokkal kisebb a mozgástér, mint a rákövetkező évektől kezdődően.

Ez a dátum abból a szempontból is ideális kezdőpont: az új gazdasági program első éve, így van lehetőség a városfejlesztési programmal és a korábbi tervezésből „megörökölt" bázisokkal és a részstratégiákkal való harmonizációt megvalósítani.

Az első, legfontosabb lépés a különböző szintű szakmai és társadalmi szervezetek közötti minél szélesebb konszenzus megalkotása Törökszentmiklós Város rövid, közép és hosszú távú jövőjét illetően.

Sokirányú támogatottság szükséges:

- Támogatni kell az elképzeléseket alapvetően a Hivatal vezetésének,
- A választott tisztségviselőknek és a Képviselő Testületnek,
- De nem elegendő hivatali – önkormányzati egyetértés, ha ez nem a társadalom különböző szervezeteinek, szereplőinek minél teljesebb körű bekapcsolásával valósul meg.

Módszertani javaslat

A jelenlegi, az egész önkormányzatot lefedő, éves költségvetés tervezési módszertan alapvetően bázis alapú, amelyhez az intézmények éves gazdasági felülvizsgálata kapcsolódik. A tervezési szakemberek teherbíró képességétől függően egyes részterületek alaposabb felülvizsgálata is megtörténik, áttekintve az igényelt források összhangját a feladatokkal, de ennek lehetősége a rendszer teljes egészét illetően korlátozott.
Ezeket az alapokat véve célunk egy rugalmasabb tervezési módszertan felé történő elmozdulás.

Szükséges számba vennünk a mozgásteret a különböző feladatok finanszírozási igényeinek feltárásával, illetve a már meglévő kötelezettségek figyelembe vételével.

A teljesség igénye nélkül, például:

1. kötelezően ellátandó feladatok ellátása,
2. jogszabályban rögzített egyéb kötelezettségek teljesítése,
3. folyamatban lévő, más, szerződéssel már lekötött feladatok megvalósítása,
4. korábbi években vállalt, később esedékes kötelezettségek áthúzódó hatása.

Mindezeket a tervezés során csak nehezen módosítható adottságként kezeljük. A stratégiai tervnek és az éves költségvetésnek egyaránt figyelembe kell vennie ezeket. Tervezésük egyelőre továbbra is bázis alapon történhet, feladatonkénti rendszeres felülvizsgálattal, melynek célja a hatékonyság javítása.

A jogszabályokban foglalt kötelezően ellátandó feladatokat általában szakmai szabályok határozzák meg, amelyek alapot szolgáltatnak a költségigényekhez, de ezeknek is lehet többlet forrás igénye, melyet különböző szintű döntések alapoznak meg.

Módszertani javaslat

1. egészségügyi ellátás különbözőszintjei (alap, járó beteg szakrendelő illetve kórház)
2. szociális ellátás
   itt tipikusan nagy tér nyílik önkéntes feladatok vállalására, melyek helyi szabályozáson alapulnak, pl. bérlakás, közmunka, idősek otthona
3. gyermekjóléti feladatok
4. közművelődés
   szociális ellátáshoz hasonlóan sok önként vállalt feladat található itt – az önkormányzat választásától függően: fesztiválok, megyei szervezetek támogatása, kiemelt művészeti intézmények és társulatok
5. környezetvédelem
6. településfejlesztés
   ezen a területen is tág tere van az önkéntes feladatoknak
7. kommunális feladatok
   önkéntes feladat például a helyi tömegközlekedés megvalósítása
8. közoktatás és szakképzés
9. önkormányzati ingatlangazdálkodás
10. sporttevékenységek támogatása
    önkéntes feladat
11. Egyéb tevékenységek

Jelentős súlyt képviselnek az önkéntes vállalások, amelyek tervezése a jelenlegi gyakorlattól eltérő módszert kíván, és figyelembe kell, hogy vegye a teherbíró képességet. A továbbiakban az önkéntes feladatokat egyfajta zéró bázissal tervezzük, azaz a stratégia tervezésekor újra meghatározzuk az önkéntes feladatok tényleges körét, és nulláról felépítve rendelünk hozzájuk költségigényt.

Módszertani javaslat

A stratégiai terv elkészítésébe természetesen a kötelezően ellátandó feladatokat is be kell emelni, kiemelten kezelve mindazon feladatokat, amelyek esetében a fejlesztés érzékelhetően hozzájárul a stratégiai célok teljesüléséhez. A korrekció ideális esetben pozitív többletet jelent, amely az egyes feladatokra elkölthető összegeket növeli, ehhez azonban terven felül növekvő bevételek szükségesek. A bevételi lehetőségek feltérképezése szintén stratégiai feladat.

A források tervezésének elméleti lehetőségei:

1) Jelenlegi források és mértékük változására ható tényezők elemzése (pl. jogszabályi környezet, EU-s forrástervek)
   a. jövőben is megmaradó források
   b. jövőben elapadó források

2) Jövőbeli források
   a. új rendszeres források
   b. új eseti források
      - támogatások (központi vagy EU-s) – vizsgálandó, hogy ezek célhoz rendelt vagy szabadon felhasználható források
      - értékesítés, privatizáció
      - bevétel új díjköteles szolgáltatások nyújtásából
      - együttműködés vállalkozókkal pl. kereskedő/iparos közterületi fejlesztést végez a tevékenységi engedély fejében / cégek társadalmi felelősségvállalásának előmozdítása

Módszertani javaslat

A stratégia megalkotásának folyamata

A stratégiai tervezés alapvető iránytűje a vízió – egy elképzelt jövőkép: milyennek szeretnénk látni Törökszentmiklós Városát? Ehhez szervesen kapcsolódik a küldetés – mely egy konkrét szervezetre, jelen esetben a Polgármesteri Hivatalra, és ezen túlmenően az egész önkormányzatra vonatkozóan határozza meg a következő kérdésekre adandó válaszokat:

Milyen érintett csoportok, mely igényeit, szükségleteit szeretnénk/tudnánk kielégíteni és hogyan?

A vízió és a misszió megalkotása tulajdonképpen olyan távlati célok megfogalmazását jelentik, amelyek a stratégiai terv gerincét képezik, és konkrét feladatokra lebontva a gyakorlatban is megvalósíthatóak.

A vízió és misszió megfogalmazásánál, és későbbiekben a stratégia tervezés lépéseinek megalkotásánál szükséges egy munkacsoport létrehozása, amely magába kell, hogy foglalja a választott és köztisztviselői résztvevőket, biztosítja a szükséges szakmai színvonalat, esetlegesen külső résztvevők bevonásával. E munkacsoport fogalmazza meg a kapcsolódásokat, ezek szintjeit, gyakoriságát, a feladat végrehajtásának időhorizontját.

Már a stratégiai céloknál is kiemelt jelentőségű a fontossági sorrend kialakítása, hiszen a szűkös erőforrások hatékony elosztása csak így lehetséges. A célok fontosságának értékelése egy objektív kritériumrendszer segítségével elvégezhető, eredménye pedig az egyes stratégiai célok súlyának meghatározása.

Stratégiai céljainkat két fő csoportba sorolhatjuk:

1. EU-s fejlesztési forrásoknak megfelelően kialakított célok
2. Egyéb, saját célok (melyeket EU-s forrásoktól függetlenül is szükséges megvalósítani – ld. önkéntes és kötelező feladatok)

Módszertani javaslat

Objektív kritériumrendszer a célok fontosságának rangsorolására

Az erőforrások szűkösek, ezért nem lehetséges minden célt egyszerre, magas színvonalon megvalósítani. Ki kell választani azokat a célokat, melyekre a város koncentrálni szeretne, ezek között is fel kell állítani egy sorrendet, súlyokat rendelni hozzájuk. A megvalósítás és az erőforrások felhasználása ez alapján történik.

Kérdés, hogy mi alapján rangsoroljuk a megfogalmazott célokat? Erre egységes és objektív kritériumrendszer kialakítását javasoljuk, amely valamennyi cél értékelésére alkalmas. Az objektív jelző pedig azt jelenti, hogy a kritériumrendszert használó, ugyanazon célt értékelő különböző személyek, ugyanazokat az eredményeket kapják. A kritériumrendszer a város számára fontos értékelési szempontokat szintetizálja, ezért nem egy, már kész rendszer átvételét kell megoldani, hanem egyedi kialakítása szükséges, s természetesen felhasználhatók benne Best practice-ek tapasztalatai. Mivel ez egy komolyabb tervezést és több érintettel történő egyeztetést igénylő feladat, 1,5-2 hónapot érdemes rá fordítani.

Módszertani javaslat

A Balanced Scorecard Törökszentmiklóson

Törökszentmiklós Város esetében is szükséges egy rendszer felállítása. A stratégiai célok kialakításakor 4 nézőpontot javasolunk figyelembe venni:

1. Pénzügyi nézőpont

   Hogyan pozícionáljuk az önkormányzatot a „befektetők" (forrásokat biztosítók) előtt – állam, EU, civilek?

   Hogyan tehetjük gazdaságosabbá saját működésünket?

2. Vevők, önkormányzati szolgáltatásokat használók nézőpontja

   Milyen teljesítményt várnak el tőlünk?

3. Folyamatok nézőpontja

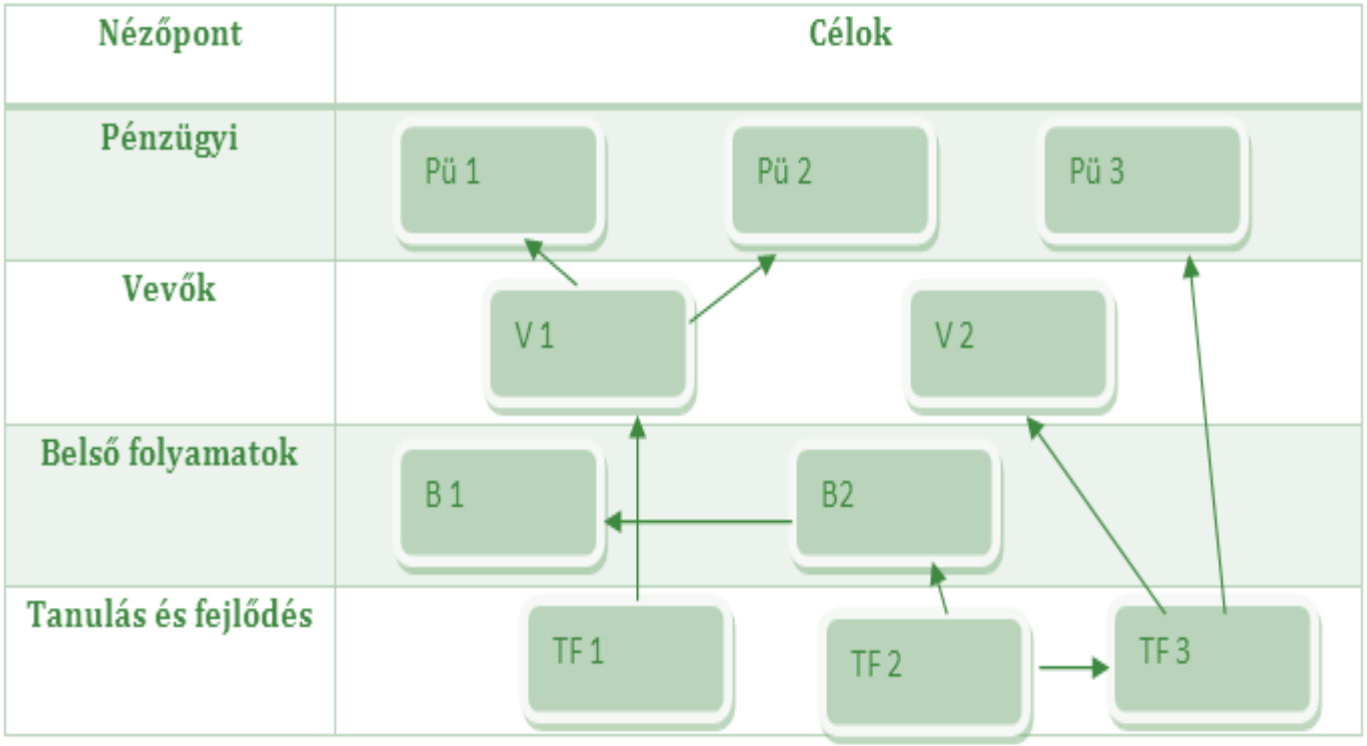
   Mely folyamatokban kell kiemelkedő teljesítményt nyújtanunk? (átfutási idő, minőség, gazdaságosság)

4. Tanulás és fejlődés nézőpontja

   Hogyan leszünk képesek egy fenntartható önkormányzati stratégia kialakítására és betartására?

A nézőpontokhoz kapcsolódóan határozzuk meg a stratégiai célokat, amelyek súlyozását elvégezzük egy objektív kritériumrendszer segítségével. A célokat elrendezhetjük egy ún. stratégiai térképen, amely az egyes nézőpontok közötti kapcsolatokat mutatja be. A stratégiai térkép nem más, mint a négy nézőpont szerinti stratégiai célok logikai kapcsolata abból a megközelítésből, hogyan segítik Törökszentmiklós Városában a vízió, azaz az elképzelt jövőkép teljesülését.

Módszertani javaslat



Ezek után folytatódhat a Balanced Scorecard rendszer felállítása: az egyes nézőpontokhoz rendeljük a stratégiai célokat, stratégiai súlyokat, az eredményteljesítményt, elvárásokat, akciókat és a felelősöket.

A mutatók, elvárások, akciók összeállítása

A mutatók kiválasztása és az elvárások meghatározása a Balanced Scorecard egyik legnagyobb szakmai kihívást jelentő feladata, ami nem oldható meg az önkormányzat szakembereinek részvétele nélkül. Ennek a lépcsőnek a jelentősége a többihez hasonlóan igen nagy, sőt kiemelkedik közülük, ugyanis ez az a pont, ahol nagyon nagy odafigyelésre lesz szükség. A mutatók kiválasztása egyértelműen kapcsolódik a stratégiai célokhoz. A mutatók alapján foguk értékelni egy-egy cél megvalósítása érdekében tett erőfeszítéseink sikerességét, ezért ezek helyes meghatározása fontos lépcső.

Mutatókat mi is alkothatunk, de lényeges az egyetértés abban, hogy milyen számokba sűrítjük az önkormányzat fejlődési irányait, elért eredményeit. Egyfajta kollektív mutatót megalkotva egy-két mutatószám segítségével is jól érzékelhető lesz az eredményesség.

Bármilyen vonzó is ez a módszer az egyszerűsége okán, rosszul történő megfogalmazása estén rossz irányba vihet bennünket. Az egyes tényezőket megfelelő mixben összeállítani rendkívül nehéz feladat, és a változó környezet a súlyozás megváltoztatását is indokolhatja, aminek észrevételéhez tapasztalt teamre van szükség.

Az elvárások meghatározása szintén nem az egyszeri feladatok közé tartozik, ezért is indokolt ennek mérhetősége, és társadalmi csoportok bekapcsolása. Mondhatjuk ezt azért, mert évről évre el kell találni azt a szintet minden egyes stratégia esetében, melynek megvalósítása a felállításának pillanatában reálisnak tűnik, azaz lesz elég kapacitásunk elvégezni a vállalt feladatokat a kötelezően ellátandó és szerződésben vállalt kötelezettségeink teljesítése mellett.

Természetesen ez a modell is folyamatosan változik, s néha kisebb időszakokban is újra kell gondolni. Ez leginkább a célok elérésének ütemezésében fog megmutatkozni, manapság már nem szokás magát a célt változtatni, feltételezve, hogy jól zajlott le a célmeghatározás folyamata.

Módszertani javaslat

Negyedik és egyben utolsó lépcső a Balanced Scorecard rendszer folyamatában az akciók megfogalmazása. Ez a végső lépcsőfok a keretrendszer működésbe lépése előtt, mely során konkrét feladatokat fogalmazunk meg a céljaink elérésének érdekében. Itt teljesen operatív szinten gondolkodva tervezzük meg a célok eléréséhez vezető utat. Az akcióterv létrehozásakor figyelembe kell vennünk a terv időtartamát, prioritását, valamint a források várható alakulását, az ellátás veszélyeztetettségét is.

A rendszer működéséhez fontos szem előtt tartani, hogy egyéni célok és felelősségek meghatározása is szükséges a szervezeti célokkal párhuzamosan. Ez az egységes teljesítménymérő és – értékelő rendszer biztosítja a célok gyakorlati megvalósulását, mérhetőségét és a hozzá kötődő motivációt.

Módszertani javaslat

A stratégia és az éves költségvetés összekapcsolása

Első lépés, hogy az Önkormányzat megfogalmazza hosszú távú elképzeléseit (vízió, misszió) a megfelelő mélységű társadalmi beágyazódási szintek bekapcsolásával. Ebből levezethetően a Balanced Scorecard módszer segítségével meghatározzuk azokat a stratégiai célokat, amelyekhez felhasználhatóak a jelenlegi önkéntes feladatok ellátására fordított összegek, az esetleges szabad források, valamint a városfejlesztési stratégiával összhangban elnyert EU-s források.

Az éves tervezés folyamata továbbra is a törvényben rögzített módon kerül végrehajtásra (koncepció, intézményi, szakfeladat tervezés, elemi költségvetések készítése, egyeztetések, végül a testületi elfogadás).

Ugyanakkor minden éves tervezési folyamat indításánál át kell gondolnunk a stratégiai céljainkat. Aktualizálni kell a hosszú távú időhorizonton eloszló feladatokat, több évre szóló végrehajtásukat, és finanszírozási igényüket. A koncepció benyújtásával egy időben célszerű a legfőbb döntéshozó Képviselő Testület elé tárni az aktualizált stratégiai cél hierarchia javaslatot, és testületi döntéssel megerősíteni azt.

A koncepció készítésekor már figyelembe lehet venni, hogy milyen kötött forrásokkal számolunk egyrészt a következő évre, másrészt a hosszabb távú időszakokra, és ezek levonása után mennyi mozgástér marad a hosszabb távú stratégiai célok megvalósítására.

Felvethető, hogy ma a legtöbb önkormányzat nem rendelkezik szabad forrásokkal, örül, ha a kötelező feladatait teljesíteni tudja, ez Törökszentmiklós Város esetében is így van, de ennek ellenére ki kell törni ebből a gondolati körből. Az éves tervezés metodikája is tartalmazhat rejtett tartalékokat, és jól megfogalmazott stratégiai célok esetén hosszabb időszak alatt az önkormányzat mozgástere is növekedhet. A lakosság, a vállalkozások számának növekedése növekvő helyi bevételeket generálhat. Célszerű figyelembe venni, hogy az önkormányzat a legnagyobb ingatlantulajdonos, és a legnagyobb foglalkoztató, ezért gazdasági súlyánál fogva alapvető befolyása van a településen zajló folyamatokra.

Módszertani javaslat

A koncepció elfogadásakor szintén határozattal elfogadott, aktualizált stratégiai célok adják a többéves pénzügyi terv (igény szerint 3, vagy akár 5-8 évre is szólhat) és az éves költségvetések alapját. Az éves költségvetések továbbiakban a hagyományos menetrendben készülhetnek, ahol jelenleg a takarékos költségfelhasználás a cél, és ez a racionális gazdálkodás szabadíthat fel forrásokat a jól átgondolt hosszabb távú célokra.

A hosszú távú pénzügyi terv bevételi oldala a takarékos gazdálkodás, és az esetleges pótlólagos források bevonásával meghatározott összegek (pl. Új Magyarország Fejlesztési Terv forrásai). Kiadási oldalát pedig a kötelező feladatokhoz szükséges források biztosítása után a megmaradó önkéntes feladatok áttekintésével a saját stratégiai célok forrásigénye határozza meg.

Ezzel a metodikával megkapjuk a 2011-től induló újabb Gazdasági Program keretszámait. Az éves költségvetés pedig a jelenlegi eljáráshoz hasonlóan a Gazdasági Program éves lebontásán és részletezésén alapul.

Elemei:

- a kötelező kiadások bázis alapon,
- a hosszú távú pénzügyi terv adott évre vonatkozó számai (önkéntes és EU-s fejlesztési feladatok),
- és ha szükséges, akkor a korrekció.

A javasolt módszertan az eddigi bázis alapú tervezés rugalmasabbá tétele. A rendszerben megjelenik a program alapú tervezés, és komoly hangsúlyt kap a hosszú távú stratégia.

A stratégiai tervek és az éves költségvetés sorainak összekapcsolásakor felvetődik a kérdés, hogy a felvázolt lépéseket a gyakorlatban milyen eszközzel végezzük. Az adatok mennyiségére, összekapcsolódásaira és a tervek – tényadatok - előrejelzések követhetőségére való tekintettel elengedhetetlen az informatikai támogatás, egy pénzügyi tervező rendszer.

Fejlesztési javaslat

Fejlesztési javaslatok a stratégiai tervezés hatékonyság javítására

IT

➢A BSC-ben definiált mutatószám rendszer számára az adatfeldolgozó – nyilvántartó szoftver bevezetési lehetőségeinek vizsgálata.

Rendszerek

➢ Készüljön el az önkormányzat stratégiai – hosszú- és középtávú tervezésének, koncepció alkotásának (a Projekt Ciklus Menedzsment) módszertana, és hozzák létre a bevezetésre vonatkozó folyamatszabályozását (az önkormányzat tervezési kézikönyvét);

➢ Készüljön el az önkormányzat Polgármesteri Hivatala stratégiai – hosszú- és középtávú tervezésének, koncepció alkotásának (a Balanced Scorecard) módszertana, és hozzák létre a végrehajtásra vonatkozó szabályozását. (a Polgármesteri Hivatal tervezési kézikönyvét);

➢ A controlling és a monitoring rendszer továbbfejlesztése történjen meg a BSC igényei szerint;

Fejlesztési javaslat

Szabályozás

A Törökszentmiklós Város Önkormányzat által kiadott 14/1999. (IV. 29.) számú az Önkormányzat Szervezeti és Működési szabályzatáról és egységes szerkezetéről szóló önkormányzati rendeletet egészítsék ki

- a Képviselő testület kizárólagos hatáskörébe rendelt alábbi feladatokkal:
  - Az önkormányzat stratégiájának és hosszú távú fejlesztési tervének elfogadása (PCM programozás – tervezés fázis);
  - A Polgármesteri Hivatal stratégiájának és hosszú távú fejlesztési tervének elfogadása (BSC);
  - A képviselő-testület éves munkatervében legyen kötelezően végzett feladat részben az önkormányzat, részben a Polgármesteri Hivatal számára a programozás / projekt alkotás, a gazdasági program éves felülvizsgálata és a 3 éves terv hozzá igazítása.
  - A 3 éves tervből az éves költségvetés elfogadása.
- A Gazdasági Bizottságnak átruházott feladat részben a hosszú-középtávú tervek felügyelete, részben írják elő a BSC mutatószám rendszer kidolgozását, akciók és intézkedések elrendelését, éves felülvizsgálatát egészen a visszacsatolásig.
- A bizottságok feladat specifikációjának felülvizsgálata és megtisztítása a párhuzamos ill. nem konzisztens elemektől, illetőleg kiegészítése a PCM és BSC módszertana szerinti feladat ellátással, felelősségi és hatáskörrel;

Fejlesztési javaslat

- A Polgármesteri Hivatal általános feladatai egészüljenek ki az önkormányzat és a Polgármesteri Hivatal stratégiája, hosszú- és középtávú terveinek, koncepcióinak, jövőképének az előkészítésével,
- a Gazdasági Iroda esetében a feladatok egészüljenek ki az alábbiakkal: a BSC működtetése, monitoring, elemzés, riportok, helyzetelemzések, a célkitűzések költségigényei és lehetséges pénzügyi forrásai; a pályázatokkal kapcsolatos valamennyi adatfelvétel, statisztikai művelet elvégzése és a jelentések elkészíttetése;
- A Szervezési és Humán Közszolgáltatási Iroda esetében a feladatok egészüljenek ki a stratégia, hosszú- és középtávú tervezéssel, valamint a BSC-vel kapcsolatos oktatások rendszeres végzésével;
- Gazdasági Iroda a hosszú- és középtávú tervezésért – elemzésért is legyen felelős;
- Jegyző legyen felelős a BSC-ért;
- **A jövőben létrehozandó Polgármesteri Kabinet legyen felelős a pályázatokkal kapcsolatos valamennyi kötelezettség nyilvántartásért;**
- A munkaköri leírások kiegészítése az érintett szervezeti egységekben feladatot ellátó, felelősséget és hatáskört viselő dolgozóknak a PCM-ből és a BSC-ből keletkező új feladataikkal;

Fejlesztési javaslat

Koncepció alkotási folyamat:

- Történjen meg az Integrált Városfejlesztési Stratégia továbbfejlesztése
- Szakmai alapon készüljön új gazdasági program, amely figyelembe veszi az Integrált Városfejlesztési Stratégiában foglaltakat .Ugyanúgy gördülő tervezési módszert kell alkalmazni.
- A gazdasági program és az Integrált Városfejlesztési Stratégia alapján újítsák meg az eddig elkészült koncepciókat, biztosítsák azok konzisztenciáját, a folyamatok egymáshoz rendeltségét, integráltságát, és illeszkedését az önkormányzat tevékenységének egészébe, valamint folytassák azok kidolgozását;
- Hatáselemzés készüljön minden koncepció és terv megalapozására;
- Az éves költségvetési koncepció tartalmazza továbbá a 3 éves terv időarányos részeinek megnevezését, az időarányos részből az éves tervbe emelt részt, és ami kimarad, azt meg kelljen magyarázni;
- Ami az éves tervből kimarad, azzal a 3 éves tervet vissza kelljen programozni –> ez is legyen a 3 éves terv csúszó tervezési feladatai között!
- A 2011. évi költségvetési koncepció már az új tervezési elvek, szabályok és az addig elkészülő új hosszú távú tervek alapján készüljön;
- Valósuljon meg a „NULLA bázisú”, feladat alapú tervezés.

Fejlesztési javaslat

Emberi erőforrások

- Készüljön az egész szervezetre (beleértve az alpolgármestert, a bizottságok tagjait / vezetőit és a képviselőket is) olyan képzési terv, amely különböző ismeretszinteken átadja a feladatok ellátásához szükséges tudást, készségeket.
- Készüljön az egész szervezetre kompetencia-térkép.

KOMPLEX SZERVEZETFEJLESZTÉS MEGVALÓSÍTÁSA TÖRÖKSZENTMIKLÓS VÁROS ÖNKORMÁNYZATÁNÁL 2010

A KÖZBESZERZÉS MÓDSZERTANA

TANULMÁNY

Tartalomjegyzék

Bevezetés	3
Közbeszerzési eljárás	4
Közbeszerzés a Hivatalban	19
Javaslatok	25

Bevezetés

Jelen **Közbeszerzési eljárások lebonyolítása c. tanulmány** a Törökszentmiklós Város Polgármesteri Hivatala közbeszerzési gyakorlatáról az állapotfelmérés és helyzetelemzés alapján készített szakértői tanulmány.

A közbeszerzés folyamatát amennyiben nem menedzseli a Hivatal jól, akkor folyamatos lesz a lemaradás, és sikertelen, vagy legalább is sok problémát felvonultató közbeszerzési eljárásokat eredményezhet. A helyzetelemzés során világosan kirajzolódott, hogy jelentős kapacitás hiánnyal küszködik a Hivatal. Mind a két terület, a közbeszerzések területe, illetve a pályáztatás is, külön szakterületté nőtte ki magát az elmúlt évtizedben. Ez egyre kevésbé teszi lehetővé, és elegendővé, hogy a Hivatal köztisztviselői foglalkozzanak ezekkel a szakmai kérdésekkel.

Az állapot- és szükségletfelmérés során tanulmányoztuk azokat az önkormányzati jogszabályokat, utasításokat, rendeleteket és szabályzatokat, amelyek leírják a hivatal működését a közbeszerzés tevékenyégének területén.

Áttanulmányoztuk a projekt specifikációban foglalt feladatokat, értelmeztük azokat és kérdéslistákat állítottunk össze a személyes interjúhoz, valamint kérdőívet a Hivatal közbeszerzési gyakorlatának feltérképezésére. Személyes konzultációkat kezdeményeztünk és hajtottunk végre a feladatok pontosítására, valamint a problémák feltérképezésére.

A közbeszerzési eljárások rendje

A közbeszerzési eljárások rendjét a szabályzat aspektusából mutatjuk be.

A közbeszerzési eljárások rendje attól függően alakul, hogy közösségi értékhatárokat elérő értékű közbeszerzésekről, vagy nemzeti értékhatárokat elérő értékű közbeszerzésekről, illetve nemzeti értékhatár alatti közbeszerzésekről van-e szó.

A szabályzatban megemlíthető, hogy nyílt vagy meghívásos eljárást kell alkalmazni minden esetben, amikor nem állnak fenn azok az okok, amelyek a tárgyalásos eljárás alkalmazását indokolják. A nyílt eljárás ajánlati felhívással indul, amelyet az ajánlatkérő hirdetmény útján köteles közzétenni. A nyílt eljárás egyebekben egy szakaszos vagy két szakaszos lehet.

A *meghívásos eljárással* kapcsolatban a szabályzat utalhat rá, hogy az önkormányzat meghatározhatja az ajánlattevők keretszámát azzal, hogy a részvételre jelentkezők közül legfeljebb a keretszám felső határáig terjedő számú alkalmas, egyben érvényes jelentkezést benyújtó jelentkezőnek küld ajánlattételi felhívást. A keretszámnak legalább 5 ajánlattevőt kell magában foglalnia és minden körülmények között biztosítania kell a valódi versenyt. Ha az ajánlatkérő nem határozott meg keretszámot, az összes alkalmas jelentkezőt köteles ajánlattételre felhívni. Az ajánlattételre felhívott jelentkezők közösen nem tehetnek ajánlatot.

A *tárgyalásos eljárással* kapcsolatban a szabályzat utalhat rá, hogy a tárgyalásos eljárás hirdetmény közzétételével vagy a nélkül indul.

Közbeszerzési eljárás

A *gyorsított eljárással* összefüggésben a szabályzat kitérhet arra, hogy az ajánlatkérő a hirdetmény közzétételével induló tárgyalásos eljárás, illetve a meghívásos eljárás esetében alkalmazhatja, ha a rendkívüli sürgősség miatt az ilyen eljárásokra előírt határidők nem lennének betarthatóak. A szabályzat rendelkezhet arról is, milyen körülmények alapján állapítható meg a rendkívüli sürgősség.

Az egyszerű *közbeszerzési eljárásnál* érdemes kitérni arra, hogy az ajánlattételi felhívást a Közbeszerzési Értesítőben közzé kell-e tenni abban az esetben is, ha a közbeszerzés értéke a közbeszerzés megkezdésekor nem éri el a mindenkori nemzeti értékhatárok felét, ha eléri a nemzeti értékhatár felét, a közzététel kötelező.

Ajánlati dokumentáció

Az ajánlati dokumentáció célja, hogy az ajánlattevők számára megadjon minden olyan információt, amely alapján az ajánlatukat megtehetik, valamint rögzítse mindazon követelményeket, amelyeket az ajánlatoknak ki kell elégíteniük. Az ajánlati dokumentációt úgy kell összeállítani, hogy a felhasználásával elkészült ajánlatok összehasonlíthatók és ez által értékelhetők legyenek. A szabályzat rögzítheti, hogy az ajánlati dokumentációt ellenérték fejében, vagy a nélkül lehet az ajánlattevők rendelkezésére bocsátani. Megjelölheti azt is, hogy a dokumentáció ellenértéke az annak előállításával és kezelésével kapcsolatos költségeket tartalmazhatja.

A szabályzat felsorolhatja az ajánlati dokumentáció részeit, úgymint

- ajánlati felhívás és általános rendelkezések az ajánlattétel feltételeiről,
- egyéb dokumentumok:
- műszaki dokumentáció,
- részletes szerződési feltételeket tartalmazó dokumentum,
- egyebek, pl. felolvasólap – minta, ajánlattevői nyilatkozat – minta stb.

Műszaki dokumentáció

Az ajánlati felhívásban vagy az ajánlati dokumentáció részeként a beszerzés tárgyára vonatkozó *részletes műszaki leírás*t kell adni. A műszaki leírásnak tartalmaznia kell a beszerzés tárgyával kapcsolatos műszaki és minőségi követelményeket a megfelelőségek tanúsítását és ellenőrzését, a megkövetelt feladatokat és a munkaterjedelmet.

A műszaki leírás megfelelő elkészítése komoly szakértelmet igénylő munka, ezért a szabályzat rögzítheti, hogy annak elkészítésével a közbeszerzés tárgyához igazodó szakképzettséggel rendelkező belső vagy külső munkatársat kell megbízni.

A szabályzat kitérhet arra is, hogy építési beruházás esetén a dokumentáció kötelező tartalmi elemeit a 162/2004. (V.21.) Korm. rendelet határozza meg, amelynek előírásait minden esetben be kell tartani.

Közbeszerzési eljárás

A műszaki leírást csak jogszabályba foglalt, vagy jogszabály által kiadott műszaki előírásra, illetve nemzeti szabványra hivatkozással lehet meghatározni. Ettől csak akkor lehet eltérni, ha a műszaki előírások, nemzeti szabványok:

- nem állnak rendelkezésre;
- nem tartalmaznak olyan leírást, ami biztosítaná a beszerzés tárgyának megfelelőségét;
- alkalmazása a korábbi beszerzésekhez nem illeszkedő beszerzést eredményezne, illetve műszaki nehézségeket vagy aránytalan többletköltséget okozna;
- alkalmazása nem teszi lehetővé a kifejezetten fejlesztésre irányuló beszerzést.

Ebben az esetben indokolni kell az ajánlati felhívásban az eltérés alkalmazásának indokát.

A szabályzat megjelölheti, hogy a fentiek alapján a műszaki leírás lehet:

- terv (tanulmányterv, engedélyezési terv, műszaki terv, kiviteli terv);
- a beszerzés tárgyához szervesen kapcsolódó dokumentáció (jelentések, beszámolók, tanulmányok stb.);
- műszaki leírás. (Ebben az esetben minden olyan tényt, információt és elvárt eredményt meg kell határozni, amely az ajánlatkérő igényének megfelelő szolgáltatás nyújtásához szükséges.)

Közbeszerzési eljárás

A szabályzat előírhatja, hogy a műszaki dokumentáció kiegészítendő a beszerzéshez kapcsolódó egyéb, rendelkezésre álló dokumentummal is (pl. építési beruházás esetén a különféle engedélyek, szakhatósági hozzájárulások stb.).

A szabályzat kitérhet arra is, hogy amennyiben a közbeszerzés tárgyának egyértelmű meghatározása meghatározott eredetű vagy típusú dologra, eljárásra, tevékenységre, szabadalomra, vagy védjegyre való hivatkozást tesz szükségessé, a leírásnak tartalmaznia kell, hogy a megnevezés csak a tárgy jellegének egyértelmű meghatározása érdekében történt.

Az eljárás megindítása

Részvételi (ajánlati) felhívás közzétételével indul a közbeszerzési eljárás, kivétel a hirdetmény nélküli tárgyalásos eljárás. Hirdetmény közzététele nélküli tárgyalásos eljárás esetén az ajánlattevőket egyidejűleg, közvetlen úton, írásos formában kell felkérni ajánlattételre.

A szabályzat rögzítheti, hogy a közzététel alatt a Közbeszerzési Értesítőben, illetve közösségi értékhatár alatt az Európai Unió Hivatalos Lapjában történő közzétételt kell érteni, ami már elektronikus úton is történhet.

A hirdetmény közzététele

A közbeszerzési eljárást megindító hirdetmény lehet:

- ajánlati felhívás (nyílt eljárás),
- részvételi felhívás (meghívásos és tárgyalásos eljárás).
- A szabályzat rögzítheti, hogy a hirdetmény közzétételének feltétele, hogy megfelelő módon előkészített ajánlati (részvételi) felhívás és dokumentáció szükséges,
- kérjenek fel külső szakértőket,
- banki igazolás legyen a közzétételi díj igazolásáról,
- rögzített legyen a belső felelősségi rend.

A hirdetményt a Közbeszerzési Értesítő Szerkesztőségéhez kell eljuttatni. A levélben – a hirdetményen kívül – csatolni kell a közzétételi díj átutalásáról szóló banki igazolás másolati példányát.

Amennyiben a beküldött anyaggal kapcsolatban a Közbeszerzési Értesítő Szerkesztősége részéről észrevétel merül fel, a javított felhívást faxon ismételten meg kell küldeni. A javított szöveget a fax-szal egyidejűleg levélben is el kell juttatni a Szerkesztőség részére (szükség esetén – a terjedelem módosulása függvényében – a kiegészítő közzétételi díj átutalásáról szóló bizonylat kíséretében).

A hirdetmény módosítása

A részvételi szakaszra vonatkozó dokumentációt és a részvételi felhívásnak a részvételi szakaszra vonatkozó részeit, valamint a beszerzés tárgyát és mennyiségét a részvételi határidő lejártáig, annak egyéb elemeit pedig az ajánlattételi határidő lejártáig lehet módosítani.

Az ajánlati felhívásban meghatározott feltételeket az ajánlattételi határidő lejártáig lehet módosítani.

A módosított feltételekről új hirdetményt kell közzétenni, amelyben új részvételi (ajánlattételi) határidőt kell megállapítani.

A határidő azonban ebben az esetben sem lehet rövidebb a Kbt.-ben előírtnál, és a módosított hirdetmény megjelenésével újból kezdődik.

A részvételi (ajánlattételi) határidőt indokolt esetben – az indokok közlése mellett – összesen egy ízben lehet meghosszabbítani az eredeti határidő lejárta előtt, és ezt hirdetményben kell közzétenni. A részvételi (ajánlattételi) határidőt nem lehet rövidíteni.

A hirdetmény visszavonása

A részvételi (ajánlati) felhívást az eredeti határidő lejártáig lehet visszavonni hirdetményben. A módosításra, határidő hosszabbításra, vagy a visszavonásra vonatkozó hirdetményt a Közbeszerzési Értesítőben kell közzétenni.

Az ajánlat módosítása, visszavonása

Az ajánlattevő a már benyújtott ajánlatát módosíthatja, vagy visszavonhatja. A módosításnak, vagy visszavonásnak az ajánlattételi határidő előtt meg kell érkeznie az ajánlatkérőhöz, ellenkező esetben az ajánlatot úgy kell figyelembe venni, mintha a módosítás, vagy visszavonás meg sem történt volna.

A módosítás, vagy visszavonás elkészítésére, lezárására, jelölésére, elküldésére az ajánlat benyújtására vonatkozó szabályokat kell alkalmazni.

Az ajánlattevő az ajánlati kötöttség időtartama alatt az ajánlatát nem módosíthatja. Abban az esetben, ha ajánlatát az ajánlattevő az eredményhirdetést követően visszavonja, az ajánlatkérő a második legkedvezőbb ajánlatot tevővel köti meg a szerződést, ha ezt az ajánlati felhívásban így írta elő.

Helyszíni szemle, konzultáció

Az ajánlatkérőnek a szabályzat megadhatja a lehetőséget arra, hogy az ajánlati felhívással és tájékoztatóval kapcsolatos írásbeli kérdések és az arra adott válaszok mellett konzultációs lehetőséget biztosítson a dokumentációt átvevő ajánlattevők részére, amennyiben ezt az ajánlati felhívásban jelezte.

Célszerűnek és szükségesnek látszik különösen építési beruházások esetén a beszerzés helyszínének alapos megismerése (a terepviszonyok, körülmények jobb megismerése, a szükséges adatok felvétele, a mérések elvégzése).

Közbeszerzési eljárás

Éppen ezért, a szabályzat előírhat, egy *helyszíni szemlével egybekötött konzultáció* tartását az ajánlattevők részére. A helyszíni szemlén vagy a konzultáción való részvétellel kapcsolatban felmerült költségeket a szabályzat az ajánlattevőkre háríthatja.

A szabályzat rendezheti, hogy a helyszíni szemléről, a konzultációról az ajánlatkérő jegyzőkönyvet készít, amelyet valamennyi ajánlattevő részére megküld – függetlenül attól, hogy az a helyszíni szemlén, illetve a konzultáción részt vett-e , vagy sem – a szemle illetve a konzultáció időpontjától számított 5 napon belül.

A jegyzőkönyv tartalmazza:

- a beszerzés megnevezését;
- a konzultáció (helyszíni szemle) helyét és idejét;
- a jelenlévőket (jelenléti ív, név, beosztás és szervezet megjelölésével);
- egyéb kérdéseket.

Az ajánlatkérő a helyszínen feltett kérdésekre szóban nem, csak utólag írásban válaszol, amennyiben a feltett kérdéseket az ajánlattevők írásban is eljuttatják az ajánlatkérőhöz, erre a szabályzatban lehet külön kitérni. A helyszíni szemléről és a konzultációról készült jegyzőkönyv nem módosíthatja, csak értelmezheti, illetve kiegészítheti az ajánlati felhívásban és a dokumentációban leírtakat.

Az ajánlatok átvétele

Postai úton, személyesen vagy meghatalmazott útján kell az ajánlatokat eljuttatni az ajánlatkérő címére.

A szabályzat előírhatja, hogy személyes kézbesítés esetén az átvétel átvételi elismervénnyel történik. Az átvételi elismervényt csatolni kell a beérkezett ajánlathoz.

A szabályzat rögzítheti azt is, hogy a nem ép csomagolású, vagy a nem zárt ajánlatot érvénytelenné kell nyilvánítani, mert az nem felel meg a Kbt. és az ajánlati felhívás feltételeinek.

Az ajánlattételi határidő után érkezett ajánlat érvénytelen.

Az ajánlatkérőnek kell gondoskodnia a beérkezett ajánlatok bontási határidőig történő biztonságos, zárt tárolásáról. Részletes szabályait meghatározhatja a szabályzat, s kijelölheti például a tárolás helyét, meghatározhatja a tárolás konkrét módját, mindehhez hozzárendelve a személyes felelősség kérdését is.

Az ajánlatok felbontása

Az ajánlattételi határidő lejárta időpontjában történik az ajánlatok felbontása, mely mindaddig tart, amíg a határidő lejártáig benyújtott összes ajánlatot fel nem bontották. Az ajánlatok felbontásánál jelen lehet az ajánlatkérő, az ajánlattevők, valamint az általuk meghívott személyek, továbbá – a közbeszerzéshez támogatásban részesülő ajánlatkérő esetében – a külön jogszabályban meghatározott szervek képviselői, illetőleg személyek.

Az ajánlatok felbontásakor ismertetni kell az ajánlattevők nevét, címét (székhelyét, lakóhelyét) valamint azokat a főbb, számszerűsíthető adatokat, amelyeket a bírálati szempont (részszempontok) alapján értékelnek. Amennyiben a bontáskor biztonsággal megállapíthatók, az érvénytelen ajánlatot tevők, úgy őket is meg kell nevezni (pl. elkésett ajánlat). Ezt követően történik az ajánlatok érdemi bírálata, így a formai és tartalmi kellékek vizsgálata is.

A szabályzat megállapíthatja, hogy a bontásról felvett jegyzőkönyv tartalmazza:

- az ajánlatkérő nevét és címét, a közbeszerzés megnevezését;
- a bontás helyét és idejét;
- az ajánlati (részvételi) felhívás közzétételének helyét és időpontját;
- a bontáson résztvevők nevét és minőségét;
- a beérkezett ajánlatok számát, utalva a beérkezés időpontjára (van-e késve benyújtott ajánlat);
- az ajánlati adatlapon (felolvasólap) szereplő adatokat.

A szabályzat előírhatja, hogy a jegyzőkönyvet az ajánlatkérő valamennyi ajánlattevő részére a felbontástól számított 5 munkanapon belül köteles megküldeni.

Az ajánlatok értékelése

A bíráló bizottság végzi az ajánlatok értékelését a pontszámok kiosztásával, a Kbt. idevonatkozó szabályainak maximális betartásával. Az értékelésbe külső szakértők is bevonhatók a bíráló bizottság elnöke által.

Az értékelés első szakaszában formai szempontból kell megvizsgálni az ajánlatokat, majd az érvényes ajánlatokat érdemben is értékelni kell. A kizárásról, az alkalmatlan ajánlattevőkről, az érvénytelen ajánlatokról a döntést követő 5 munkanapon belül írásban kell az érintett ajánlattevőket értesíteni.

Az értékelés befejeztével a bíráló bizottság indokolt javaslatot tesz az ajánlatkérő felé, melyben az eljárás eredményessége esetén megnevezi a nyertes ajánlattevő személyét, illetve az eljárás eredménytelenségére tesz javaslatot.

Az ajánlati felhívásban meghatározott határidőn belül kell az értékelést elvégezni, és az eredményt kihirdetni. Az eredményhirdetés időpontját az ajánlatkérő – indokolt esetben – egy alkalommal, legfeljebb 30 nappal elhalaszthatja. A halasztásról és annak indokáról az összes ajánlattevőt egyidejűleg, közvetlenül és írásban egyaránt tájékoztatni kell. A nyilvánvaló számszaki hiba esetén a javítást a bíráló bizottságnak kell elvégeznie és arról az összes ajánlattevőt haladéktalanul tájékoztatnia kell. A számítási hibát csak az elbírálási időszakban lehet kijavítani.

Közbeszerzési eljárás

Az ajánlati felhívásban meghatározott határidőn belül kell az értékelést elvégezni, és az eredményt kihirdetni. Az eredményhirdetés időpontját az ajánlatkérő – indokolt esetben – egy alkalommal, legfeljebb 30 nappal elhalaszthatja. A halasztásról és annak indokáról az összes ajánlattevőt egyidejűleg, közvetlenül és írásban egyaránt tájékoztatni kell.

Az ajánlatkérő írásban kérhet felvilágosítást az elbírálás során – a többi ajánlattevő egyidejű értesítése mellett – az ajánlattevőtől az ajánlattal kapcsolatos nem egyértelmű kijelentések, vagy a kirívóan alacsony ellenszolgáltatás esetén.

A szabályzatban célszerű rögzíteni, hogy amennyiben az elbírálás eredményeként kettő, vagy több ajánlattevő is azonos pontszámmal végzett, a sorrendet az alacsonyabb összegű ellenszolgáltatás alapján, illetve a legmagasabb súlyszámú pontozási részszempont szerint kell eldönteni.

A bíráló bizottság jegyzőkönyvet vesz fel, melyhez az elbírálásról készült táblázatot is csatolja. A jegyzőkönyvben a bíráló bizottság javaslatot tesz a nyertes személyére az eljárás eredményessége esetén.

A döntést a képviselő-testület hozza meg. A döntésnek meg kell előznie az eredmény kihirdetését. A képviselő-testületnek olyan időpontban kell összeülnie és döntenie, amely lehetővé teszi az ajánlati felhívásban meghatározott eredményhirdetési időpont betartását.

Eredményhirdetés

Az eljárás eredményét az ajánlati felhívásban közzétett helyen és időpontban kell kihirdetni. Az eredményhirdetésen az ajánlattevőkön kívül az ajánlatkérő által meghívott, külön jogszabályban meghatározott szervek és személyek vehetnek részt.

Az eredményhirdetéskor az ajánlatkérő köteles írásos összegzést az ajánlattevők részére nyilvánosan ismertetni, a jelen lévő ajánlattevőknek odaadni, az eredményhirdetést követő 5 munkanapon belül pedig írásban valamennyi ajánlattevő részére megküldeni.

Az ajánlatkérő az eljárás eredményéről a Kbt. 6. számú melléklete szerinti tájékoztatót köteles elkészíteni és azt a kihirdetéstől számított 5 munkanapon belül a Közbeszerzési Értesítő Szerkesztőségnek megküldeni közzététel céljából.

A szerződés megkötése

Az szerződéskötéssel kapcsolatban a szabályzat rögzítheti, hogy a szerződést a nyertesnek nyilvánított egy ajánlattevővel, vagy az eljárás eredményének kihirdetésekor a következő legkedvezőbb ajánlatot tevő személlyel kell megkötni az ajánlati felhívás, a dokumentáció és az ajánlat tartalmának megfelelően, az eredményhirdetés napjától számított nyolcadik napnál nem korábbi és a harmincadik napnál (építési beruházás esetén a hatvanadik) napnál nem későbbi időpontban. .

Közbeszerzési eljárás

A szerződéskötés időpontját az ajánlati felhívás pontosan tartalmazza. Ha az ajánlatkérő lehetővé tette a közbeszerzés egy részére történő ajánlattételt, a részek tekintetében nyertesekkel külön – külön kell szerződést kötni

Az ajánlatkérő csak abban az esetben mentesül a szerződés megkötésének kötelezettsége alól, ha az eredményhirdetést követően – általa előre nem látható ok következtében – beállott körülmény miatt a szerződés megkötésére, vagy teljesítésére nem képes.

A szerződést a szerződéskötő ajánlattevőnek kell teljesítenie. A teljesítésben csak a szerződésben felsorolt személyek (alvállalkozók) vehetnek részt. Kivételt képez ez alól, ha emiatt a szerződéskötést követően – a felek által előre nem látható okból – beállott körülményre tekintettel a szerződés, vagy annak egy része nem volna teljesíthető és az ajánlatkérő, mint szerződést kötő fél a más megjelölt szervezet közreműködéséhez hozzájárul.

A szerződő felek csak akkor módosíthatják a szerződésnek az ajánlati felhívás és dokumentáció feltételeit, illetve az ajánlat tartalma alapján meghatározott részeit, ha a szerződéskötést követően beállott körülmények folytán a szerződés valamelyik fél lényeges jogos érdekét sérti.

Közbeszerzés a Hivatalban

Az önkormányzat közbeszerzési és pályáztatási folyamata szabályozott és törvényes keretek között zajlik. A hatályos rendeletek kellő mértékű alapossággal szabályozzák a folyamatokban részt vevő szervezeti egységek feladatait és felelősségét.

A működés, a gyakorlat területén alapvetően az alábbi problémák merülnek fel:

I. Évről évre nő a beszerzések száma, a szervezeti és személyi háttér változatlan

- Humán erőforrás kapacitáshiány
- Szükséges, ám betöltetlen státuszok
- Vezetők és a munkatársak túlterheltsége
- Szakmai ismeretek szervezett bővítésnek hiánya, kompetenciafejlesztés
- Tervezés, elemzés, eredmények visszacsatolása a háttérbe szorul

II. Az információk száma folyamatosan növekszik, az informatikai – kommunikációs technikai háttér fejlesztése lassú

- Kommunikációs zavarok
- Feldolgozatlan, nem strukturált információk
- Nem kellően megalapozott döntések
- Elhúzódó döntés előkészítési folyamatok

Közbeszerzés a Hivatalban

Erősségek

- A Hivatal rendelkezik aktualizált Közbeszerzési Szabályzattal, melyen átvezették a Kbt. Hatályos változásait.
- Folyamatosan figyelemmel kísérik a törvényi változásokat, határozatokat és ajánlásokat.
- A hivatal közbeszerzései a Kbt., és az azon alapuló Közbeszerzési Szabályzat előírásai szerint történnek.
- A szabályzat aktualizálásban és korábban elkészítésében a Városgazdálkodási Iroda vezetője részt vesz.
- Évente – a jogszabályoknak megfelelően – a tárgyévi beszerzésekről Közbeszerzési Terv készül.
- A Hivatal rendelkezik dokumentált irányelvekkel, útmutatókkal a tárgyévi közbeszerzés kialakításához.
- A javaslatok kidolgozásának és összegyűjtésének van felelőse a Hivatalon belül.
- Megbízási szerződés keretében foglalkoztatnak külső közbeszerzési tanácsadót.
- Összhangban van a beszerzési igény tervezése a stratégiai tervezéssel és a szakmapolitikai prioritásokkal.
- A beszerzési igény tervezése összhangban van a költségvetési tervezés folyamatával.
- Rendelkeznek a környezetbarát közbeszerzésre vonatozó ismereteikkel, tapasztalatokkal

Közbeszerzés a Hivatalban

Erősségek

- Gyűjtik, figyelemmel kísérik a zöld közbeszerzéssel kapcsolatban megjelent, kiadott útmutatókat, javaslatokat, irányelveket.
- A Hivatal rendelkezik dokumentált eljárással, szabályzattal az értékhatár alatti beszerzések lebonyolítására
- A tárgyévi beszerzésekre irányuló igények, javaslatok a hivatal munkatársaitól, a felügyelt intézményektől, a bizottságoktól és a képviselő-testület tagjaitól egyaránt érkezhetnek.
- A közbeszerzési eljárással kapcsolatos külső – Közbeszerzési Törvény - és belső - Közbeszerzési Szabályzat - előírások összességében érvényesülnek.

Közbeszerzés a Hivatalban

Gyengeségek:

- A belső utasítás, rendelet nem készült arra vonatkozóan,hogy milyen szempontokat vegyenek figyelembe a tárgyévi közbeszerzési igény kialakításakor.
- Nem rendelkezik a Hivatal szakirányú végzettségű munkatárssal a közbeszerzési eljárások lebonyolításához.
- A zöld közbeszerzésre vonatozó irányelvek, javaslatok, módszertani útmutatók rendelkezéseit a közbeszerzések lebonyolítása során nem veszik figyelembe (a szemlélet még nem nyert teret a Hivatalban).
- Nincs pályáztatási, versenyeztetési szabályzatuk
- A közbeszerzésre vonatkozó statisztikákat, elemzéseket – a kötelező összegzésen kívül – a beszerzésekről (hatékonyság, eredményesség) csak azok ismerik, akik a területen dolgoznak.
- A Városgazdálkodási Iroda akut szakemberhiánnyal küzd a közbeszerzés és pályázatás terén egyaránt
- Nem érvényesül a projektszemlélet
- A projektszerű munka szervezeti, munkaszervezési feltételei nincsenek kialakítva
- A projektekben résztvevők gyenge felkészültsége a projektmenedzsment módszerekből
- Nem készül projektterv
- Párhuzamos projektek miatt erőforrás allokálási nehézségek merülnek fel
- Magas a problémás projektek aránya

Közbeszerzés a Hivatalban

Veszélyek:

- A kapacitáshiány a munkavégzés minőségi romlásához vezethet
- A kompetencia és készségfejlesztés háttérbe szorul a munkatársak leterheltsége következtében

Javaslatok

❖ A közbeszerzések mára az önkormányzatok gazdasági helyzetét jelentősen befolyásoló tevékenységgé vált, ami együtt járt azzal, hogy a polgármesteri hivataloknak új feladatokkal kellett szembe néznie. A közbeszerzések számtalan olyan specifikus vonással rendelkeznek, amelyek megismerése, betartása mára külön szakmává, a jog művelésének egyik ágává vált, **komoly jogi háttértudást igényel**. Ezt vagy továbbképzéssel lehet megoldani, vagy olyan munkatársat kell felvenni, aki rendelkezik a szükséges szaktudással, vagy harmadik megoldásként az egész tevékenységet kiszervezik a hivatali feladatok közül. Bármelyik megoldás mögé állni csak abban az esetben lehet felelősen, ha mögöttük megalapozott számítások vannak.

Hogy miképpen érdemes a feladatot teljesíteni, azt meghatározza:

- a közbeszerzések száma,
- azok éves becsült értéke,
- súlyuk a gazdálkodásban,
- a közbeszerzési eljárások jellege.

Ezen tényezők számszerűsített értéke alakítja csak ki azt a döntési teret, amelyben lehetséges valóban alternatívákat felvázolni, összehasonlítani, s azok között választani. Addig jórészt szubjektív szempontok fogják meghatározni a döntéseket.

Javaslatok

❖ Javasolt, hogy a hivatal a 2M Ft és a nemzeti közbeszerzési értékhatár közé eső beszerzéseinek lebonyolítására pályáztatási és versenyeztetési szabályzatot dolgozzon ki, amely erősítené a közpénzek felhasználásának átláthatóságát, a költségtakarékossági szempontokat. Ebben a szabályzatban kell pontosan modellezni a

- ❖közbeszerzés folyamatát,
- ❖tisztázni a felelősségi rendet,
- ❖s magát az eljárási rendet.

Ekkor fognak megjelenni a döntési pontok, s fognak kirajzolódni a folyamatok. A közbeszerzés egy jogilag aprólékosan körülhatárolt tevékenység, amelyben nagyon „otthonosan" kell mozogni, hogy a jogszabályoknak megfelelően járjanak el. **A szabályzatban a tényleges eljárási rendet kell rögzíteni, s nem a törvényi előírásokat kell megismételni.**

❖Javasoljuk a hivatalon belül kialakítani – szükség szerint dokumentált formában – azt a folyamatot, amely biztosítja az önkormányzat stratégiájának, fejlesztési prioritásainak és beszerzéseinek összhangját, a döntéstámogatás erősítését. Ennek meg kell határozni a szervezeti és személyi hátterét, a szükséges információk körét és forrását, a funkciókat és a felelősöket. Nélkülözhetetlen, hogy a beszerzési politikai/stratégia kellően összhangban legyen a fejlesztési stratégiával. Viszonylag egyszerű, könnyen megoldható feladat, s nagyon sok feleslegesen kiadott pénzt lehet megtakarítani. Természetesen ez feltételezi, hogy az Önkormányzat rendelkezzen olyan stratégiai elképzelésekkel, amelyek dokumentáltan a szükséges politikai és szakmai konszenzuson alapulnak**.**

Javaslatok

❖ Javasoljuk eljárást, módszert bevezetni az eljárások eredményességének mérésére, az esetleges hibák és azok okainak feltárására, az értékelés eredményeinek visszacsatolására az eljárás hatékonyságának növelése érdekében. Ez lehetővé teszi azon költségelemek meghatározását, amelyek tekintetében a központosított közbeszerzés alkalmazása költségmegtakarítást eredményezhet. Kiemelten nagy jelentőséget kell tulajdonítani ma már az

- *eredményesség mérésére*,
- a visszacsatolásokra, és a
- hatékonyság számszerűsítésére.

Ezek az eszközök nagymértékben képesek hozzá járulni a működés hatékonyságához.

❖ Javasoljuk, hogy a zöld közbeszerzésre vonatkozó irányelveket, ajánlásokat, azok figyelembe vételét beépíteni a beszerzésekkel kapcsolatos döntés előkészítési mechanizmusokba.

❖ Javasoljuk, hogy az önkormányzat jól felkészült, szakmailag tapasztalt, az Uniós Pályázatok kezelésében nagy gyakorlattal rendelkező pályázatíró céget bízzon meg a pályázatok figyelésével, menedzselésével. A Hivatal és a cég közötti eredményes együttműködés és koordináció, valamint a tevékenységgel kapcsolatos belső hivatali folyamatok és információáramlás biztosítására szükséges egy megfelelő hatáskörrel és kompetenciával rendelkező munkatárs megbízása is.

❖ Javasoljuk, hogy a hivatal lényegesen nagyobb hangsúlyt fektessen a pályázatfigyelő, pályázatíró, pályázati menedzsment tevékenységre.

Javaslatok

❖ Vizsgálataink alapján kialakítottuk álláspontunkat azzal kapcsolatban, hogy a **Hivatal közbeszerzési és pályáztatási tevékenységét Városfejlesztési Iroda munkáját hogyan, miképpen lehetne hatékonyabbá tenni**. Ezzel a témakörrel kapcsolatban próbáltuk áttekinteni, hogy milyen aktuális problémák merültek fel. Nem törekedhettünk a kérdéskör komplex és kimerítő feldolgozására, mert azt idő hiányában nem lehetett volna felelősen vállalni.

Fontos szem előtt tartani, hogy mind a közbeszerzési feladatok elvégzésének, mind a pályáztatási feladatok teljesítésének, jelentős anyagi konzekvenciái vannak az Önkormányzat gazdálkodására, ami controlling eszközökkel jól mérhető és felderíthető. A meg nem nyert – de potenciálisan megnyerhető – pályázatok, és a közbeszerzésekkel kapcsolatos megtakarítható kiadások komoly tételként kezelendők az Önkormányzat gazdálkodásának egészében.

Rövid távú megoldás

(I) A rövid távon a pályáztatás és a közbeszerzés feladatellátásában keletkezett akut kapacitáshiányt meg kell oldani.

A feladatok fontossága, sürgőssége, folyamatossága és jellege nem engedi meg, hogy megvárjuk egy, a Városgazdálkodási Irodán belül mindenre kiterjedő átvilágítási munka eredményét. Vagyis a jelenlegi kapacitáshiány akut problémáját ***munkaerő-felvétellel lehet és kell áthidalni***.

Ennek kontingens alternatívája lehet, hogy a Hivatalon belüli ***munkaerő átcsoportosítással*** váltjuk ki az ideiglenesen támadt hiányt.

Javaslatok

Hosszú távú megoldás

(II) Hosszú távon átfogó megoldást keresünk a két tevékenység hosszú távú, hatékony teljesítésére.

Ennek a menete szakmailag a következő:

- Javaslat(ok) kidolgozása, megvalósítási terv elkészítése
- Ezek elfogadása esetén, a kialakítandó gyakorlat szabályozása, szabályzat készítése
- Megvalósítás

Meg kell jegyeznünk azt is, hogy *nem létezik univerzális, mindenütt egyforma hatékonysággal alkalmazható megoldási forma e feladatok szervezeti kereteire*.

Természetesen mindegyik átfogó alternatívának vannak előnyei és hátrányai, amelyet csak szakmailag lehet megalapozni, kiegészítve hatás- és költséghatékonyság elemzéssel.

1. A szóban forgó feladatokat teljes egészében „kiszervezik”, s a Hivatalon belül csak koordinátorok maradnak
2. A feladatok részben kiszervezésre kerülnek, másik részük marad Hivatalon belül
3. Teljesen Hivatalon belül tartják a feladatellátást.

Javaslatok

A szervezeti egység létszámát a feladatok pontos felmérése alapján kell megállapítani úgy, hogy erőforrásainak legyen egy ***„fix” magja***, és ezt egészítse ki egy munkajogilag ***rugalmasabban kezelhető, plasztikusabb*** feladatmenedzsment, amely konkrét létszámát a feladatok számának éves várható ütemezése szabja meg.

A feladatokra az **optimális számú, *szakmailag kvalifikált, és szakmai gyakorlattal rendelkező* munkaerőt kell felvenni**, illetve intenzíven tovább képezni. Ez lehetővé teszi, különösen a pályázatok, pályáztatás feladatellátása területén, hogy az erőforrásokat arányban tartsuk a feladatok mennyiségével és minőségével.

Javaslatok

III) Mindezek mellett javasoljuk, hogy bízzunk meg egy külső, a szakmában aktívan működő szakértőt, céget, hogy készítsen mindenre kiterjedő javaslatot a problémák megoldására, amely a *kívülálló* előnyeivel rendelkezik, és szakértői kompetenciáját jól tudjuk kamatoztatni.

A fent ismertetett, felvázolt szervezeti felépítés szakmailag alátámaszthatóan helyezkedik el a Hivatal szervezeti struktúrájában és működési folyamataiban; biztosítja a színvonalas feladatellátást, az átláthatóságot és az ellenőrizhetőséget, és hatékony feladatteljesítést képes biztosítani.

A Képviselő-testületnek döntenie kell, hogy az Önkormányzat közbeszerzési és pályáztatási feladatellátásában keletkezett súlyos kapacitáshiány kiküszöbölésére megnöveli a létszámot azon szervezeti egységeknél, amelyeknél jelenleg a feladatokat ellátják. Ennek érdekében felkéri a Városgazdálkodási Irodát, hogy vizsgálják meg pontosan milyen munkaerő szükségletük merül fel a feladatok végrehajtásához és ennek milyen költségigényei vannak.

A Képviselő-testületnek döntenie kell, hogy a közbeszerzési és a pályáztatási feladatok ellátásának hosszú távú szervezeti és funkcionális megoldása érdekében kit kér fel az előterjesztésben javasoltak részletes megvalósítási tervének kidolgozására.

A Képviselő-testületnek döntenie kell, hogy ezzel egy időben szakértőt/szakértő céget kér fel hosszú távú alternatív megoldási javaslatok kidolgozására.

KOMPLEX SZERVEZETFEJLESZTÉS MEGVALÓSÍTÁSA TÖRÖKSZENTMIKLÓS VÁROS ÖNKORMÁNYZATÁNÁL 2010

KÖRNYEZETBARÁT KÖZBESZERZÉS MÓDSZERTANA

TANULMÁNY

Tartalomjegyzék

Bevezetés 3

A zöld közbeszerzés 5

Prioritások a zöld szemlélethez 10

Közbeszerzés szervezése 13

- Kiválasztás 20
- Szerződés odaítélése 24

Javaslatok 36

Felelős önkormányzat 39

Bevezetés

Jelen tanulmány témája a **Környezetbarát közbeszerzési gyakorlat bevezetésére** vonatkozóan tartalmaz áttekintést és a közölt igényeknek megfelelően egy forgatókönyvet a környezetbarát közbeszerzés lebonyolításához.

A hatóságok Európában fontos fogyasztók, az EU bruttó hazai termékének 16%-át költik el (ami megegyezik Németország bruttó hazai termékének felével). Felhasználván vásárlóerejüket olyan termékek és szolgáltatások vásárlására, amelyek a környezetre is tekintettel vannak, jelentős mértékben járulhatnak hozzá a fenntartható fejlődéshez.

A zöld szemléletű beszerzés lényege, hogy példát mutat, és befolyásolja a piacot. A hatóságok a zöld szemléletű közbeszerzés támogatása által ösztönzést adhatnak az iparnak zöld technológiák kialakítására. Egyes termék-, építési, illetve szolgáltatási szektorokban különösen nagy lehet ennek hatása, mivel a közbeszerzés keretében vásárlók jelentős piaci részesedést képviselnek (számítógépek, energiahatékony épületek, tömegközlekedés stb.).

Végül pedig, ha figyelembe vesszük egy szerződés életciklusköltségeit, a zöld szemléletű beszerzés lehetővé teszi, hogy pénzt takarítsunk meg, és ezzel egy időben védjük a környezetet. Bölcsen szervezett beszerzés által anyagot és energiát takaríthatunk meg, csökkenthetjük a hulladék és a szennyezés mennyiségét, illetve fenntartható viselkedésmintáknak adhatunk ösztönzést.

Bevezetés

Magyarországon csak kevés önkormányzat büszkélkedhet azzal, hogy lépéseket tett a zöld közbeszerzések nagyobb arányú megvalósítása érdekében. Mi ennek az oka – ezt igyekszünk feltárni oly módon, hogy a rendelkezésre álló lehetőségeket is bemutatjuk annak érdekében, hogy a jövőben minél szélesebb körben valósuljanak meg ilyen jellegű zöld beszerzések és beruházások.

Ahhoz azonban, hogy egy helyi 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 zöld közbeszerzés

Jelen tanulmány témája a **Környezetbarát közbeszerzési gyakorlat bevezetésére** vonatkozóan tartalmaz áttekintést és a közölt igényeknek megfelelően egy forgatókönyvet a környezetbarát közbeszerzés lebonyolításához.

Az ipari forradalom kezdete óta az emberiség egyre gyorsuló ütemben és egyre nagyobb mértékben fogyasztja bolygónk javait. A környezet minőségének kedvezőtlen változásáért a közvélemény sokáig a termelőket tette felelőssé, akik a szükségleteket kielégítő termékeket előállították. A környezetvédelmi szabályozás is elsősorban a gyártókat és a szolgáltatókat veszi célba, az ő felelősségteljes magatartásukat igyekszik kikényszeríteni. Pedig a környezetszennyezés, a termelés fenntarthatósága nemcsak a gyártókon múlik, hanem legalább annyira a fogyasztókon is, azon, hogy mennyit és mit fogyasztanak.

A környezetbarát termékek megjelenésével a fogyasztóknak lehetőségük nyílik a termelés módjának, a termelés során felhasznált anyagoknak és technológiáknak a befolyásolására. Szerepük már nem merül ki abban, hogy a termék árában a termelés során alkalmazott környezetvédelmi megoldások költségeit is kifizetik, akár környezetvédelmi megelőző intézkedésről, akár a szennyezés miatt felmerült bírságról van szó. Megfelelő alternatívák esetén ugyanis a fogyasztók döntési helyzetbe kerülnek: eldönthetik, hogy szükségleteiket a környezetet jobban vagy kevésbé terhelő termékkel elégítik ki.

A környezettudatos vásárló igyekszik olyan terméket választani, amely életciklusa alatt, tehát előállítása, használata során és használata után, hulladékként minél kevésbé terheli a környezetet. Az ilyen környezettudatos vásárlói magatartás jelentős eredményeket érhet el, különösen, ha olyan nagyobb mennyiségben vásárló intézményekről van szó, mint a települési önkormányzatok vagy a nemzeti kormányok.

A zöld közbeszerzés

A környezettudatos nagy beszerzők nemcsak közvetlenül, az általuk megvásárolt környezetbarát termékek kedvezőbb környezeti hatása révén járulnak hozzá a környezet védelméhez, hanem közvetve, a piacra gyakorolt befolyásuk révén is: a környezetbarát termékek iránti vásárlásaik növelésével a gyártókat ösztönzik az ilyen termékek termelésének felfuttatására. A környezetbarát termékek tömegtermelése pedig végső soron ezen termékek árcsökkenéséhez vezet, így ezek a termékek egyre nagyobb számú vásárló számára válnak elérhetővé. A kereslet növekedése a gyártókat a termék környezeti jellemzőinek javítására is ösztönzi, így e téren is verseny bontakozik ki közöttük. A közintézmények zöld beszerzési gyakorlata példát mutat a háztartásoknak is. A közpénzek környezetbarát megfontolások szerint történő elköltése ugyanakkor etikai szempontból is indokolt.

Nem véletlen, hogy környezetbarát közbeszerzés egyre nagyobb figyelmet kap szerte a világon. A közszféra beszerzéseinek környezetbaráttá tétele helyet kapott az ENSZ Fenntartható Fejlődés Bizottságának és az OECD Környezetvédelmi Igazgatóságának a programjában. Az Európai Unió 5. környezetvédelmi akcióprogramja támogatta a "zöld" közbeszerzést vizsgáló kutatásokat, a 6. akcióprogramban pedig a zöld közbeszerzés az Integrált Termék Politikák kapcsán prioritásként is megjelent. A zöld közbeszerzés kiterjesztését szorgalmazzák emellett az Unió fenntartható fejlődéssel foglalkozó programjai, így az Unió fenntartható fejlődési stratégiája, valamint a Fenntartható Városi Fejlődés keretprogram is.

A zöld közbeszerzés

Az Uniós tagországok közül többnek (pl. Dániának, Svédországnak, Németországnak, Franciaországnak, Hollandiának) is van nemzeti szintű zöld beszerzési programja, s terjed a zöld beszerzés az Unió települési önkormányzataiban is. A környezettudatos beszerzés a csatlakozó országok, köztük hazánk környezetvédelmi programjaiba is bekerült (pl. a második magyar Nemzeti Környezetvédelmi Programba). A kétségtelen érdeklődés ellenére a gyakorlatban a környezettudatos beszerzés terjedése Európa nyugati felében is lassú, a környezetbarát termékek nehezen tudnak tért hódítani. Mivel kis mennyiségben kelnek el, általában drágábbak a szokásos termékeknél, s mivel drágábbak, általában nem veszik őket.

Ennek a hibás körnek az átvágására lenne szükség a környezetbarát vagy zöld beszerzési gyakorlat elterjedéséhez. Ha a kereslet érzékelhetően nőne a környezetbarát termékek iránt, nagyobb mennyiségben lehetne ilyen termékeket termelni és árusítani. A termelőknek érdemes lenne technológiai kutatásra fordítani, ezért az ilyen termékek környezeti tulajdonságai tovább javulnának, előállítási költségeik pedig csökkennének. A kereslet növekedésének hatására a piac s nyomában a termelés átalakulna.

A zöld beszerzés terjedésének azonban több akadálya is van. Ilyen a környezetbarát termékek magasabb ára, a zöld beszerzéssel kapcsolatos téves nézetek mellett mindenekelőtt az információ és a "know-how" hiánya. A beszerzők nem tudják, mi számít környezetbarátnak, milyen módon, milyen eljárás révén és hol tudnak az adott szűkös pénzügyi keretek között környezetbarát termékekhez jutni.

A zöld közbeszerzés

A Környezettudományi Központ a környezetbarát közbeszerzés propagálásával, az önkormányzatok számára fontos környezetbarát termékekre, hozzáférhetőségükre, a beszerzés során alkalmazandó eljárásokra vonatkozó információk, tudnivalók összegyűjtésével, közzétételével, továbbá a zöld beszerzés iránt érdeklődő önkormányzatoknak nyújtott szakmai segítséggel akarja előmozdítani a környezettudatos beszerzések, s általuk a fenntartható fejlődés ügyét.

A Központ további 5 európai kutatóhely és 6 európai város mellett részt vett az ICLEI Európai Irodája által koordinált RELIEF programban. A program teljes címe: Environmental Relief Potential of Urban Action on Avoidance and Detoxification of Waste Streams through Green Public Procurement - magyarul szabad fordításban: A városok zöld közbeszerzési gyakorlatának potenciális környezeti hatása.

A program kiválasztotta azokat a termékcsoportokat, amelyeknél a környezetbarát alternatívák alkalmazása jelentős környezeti hatással jár, s amelyek az önkormányzati beszerzésekben jelentős tételt képviselnek, elemezte ezen termékcsoportok esetében a zöld beszerzések potenciális piaci, társadalmi és környezeti hatását, továbbá javaslatokat tett az Európai Unió számára egy környezettudatos beszerzési stratégia kialakítására. A projekt keretében a Központ értékelte a hazai zöld beszerzési gyakorlatot, és a közös nemzetközi módszertan alapján elemezte a hazai és a kelet-európai önkormányzatok zöld beszerzési gyakorlatával elérhető környezeti és piaci hatásokat, népszerűsítette a zöld beszerzések hazai előmozdítását..

A zöld közbeszerzés

A Központ továbbra is szorgalmazza a zöld közbeszerzés alkalmazását. Írásos véleményt készített a kormány környezetbarát működésére és a zöld közbeszerzésre vonatkozóan, a zöld közbeszerzést népszerűsítő előadásokat tart, és több fórumon érvelt a zöld beszerzésnek a közpénzből gazdálkodó szervezeteknél történő meghonosításáért.

Jelenleg is több zöld közbeszerzéssel foglalkozó projekten dolgozik, részt vesz az európai környezetvédő szervezeteket tömörítő European Environmental Bureau integrált termékpolitikával foglalkozó munkacsoportjában és a Kelet- és Közép-európai Regionális Környezetvédő Központ Hálózat a Fenntartható Termelésért és Fogyasztásért programjában.

.

Prioritások a zöld közbeszerzéshez

Általános prioritások a közbeszerzés zöld szemléletűvé tételéhez

➢Többlépcsős megközelítés alkalmazása.

Szolgáltatások és termékek olyan kis skálájával kezdjen, amelyek esetében a környezeti hatás világos, ahol a zöld alternatívák könnyen hozzáférhetőek és nem költségesebbek (pl. újrahasznosított papír, energia-hatékony irodai berendezés). Másik megoldás az, ha annak biztosításával kezdi, hogy a szerződési feltételrendszer nincs negatív hatással a környezetre (pl. az újrahasznosított elemek használatának kizárásával).

Lépésről lépésre

Dunkerque-ben és Lille-ben Dunkerque városa Franciaországban lépésről lépésre jellegű megközelítést alkalmazott a zöld szemléletű közbeszerzés irányában tett erőfeszítéseivel 1999-ben. Egy termékkel kezdve és a felhasználókkal való szoros együttműködés és tesztelés révén történő bizalomépítés útján megteremtették a megfelelő légkört arra, hogy rendszeresebb zöld beszerzés és más termékekkel kapcsolatos zöldebb szemléletű alternatívák irányában lehessen elmozdulni.

Lille városa irodát létesített beszerzőinek arra történő képzése céljából, hogy olyan alternatív termékeket keressenek, amelyek csökkentik a környezetre gyakorolt hatást. Hat termékkel kezdik: papír, festék, nyomtatófesték, tisztítószerek, utcai világítási termékek és fa. Ezt követően megpróbálnak eljárást meghatározni egyéb termékek bevezetésére.

.

Prioritások a zöld közbeszerzéshez

➢ A környezeti hatás átgondolása.

Azon termékek (pl. járműflotta) vagy szolgáltatások (pl. tisztítási szolgáltatások) kiválasztása, amelyek jelentős hatással bírnak a környezetre.

➢Egy vagy több környezeti problémára történő összpontosítás, mint pl. klímaváltozás vagy a hulladék kérdése. Általános követelmények bevezetése az energiahatékonysággal vagy újrahasznosíthatósággal kapcsolatban.

➢A környezetvédelmi szempontból megfelelőbb alternatívák elérhetőségének és költségének átgondolása. Léteznek-e zöldebb termékek a piacon, megfelelnek-e azok a követelményeinek, és megengedheti-e azokat magának?

➢Vegye fontolóra az adatok rendelkezésre állását. Hozzá tud jutni azokhoz a tudományos és környezetvédelmi adatokhoz, amelyek az adott termékkel kapcsolatos kritériumok meghatározásához szükségesek? Mennyiben lesz bonyolult eldönteni, mi az, amit technikailag akar, és azt egy ajánlattételi felhívásban kifejezni?

Bizottsági termék- és szolgáltatási adatbázis

Az Európai Közösségek Bizottsága egy adatbázist hozott létre, amely egyszerű környezetvédelmi információt tartalmaz mintegy száz termék- és szolgáltatási csoporttal kapcsolatban. Vállalati és állami beszerzőknek szánt alapvető információt nyújt, pl. egy adott termékkel kapcsolatban elérhető öko-cimkére, illetve főbb környezeti hatásaira vonatkozólag. Az adatbázis a következő weboldalon érhető el: http://europa. eu.int/comm/environment/green_purchasing.

Prioritások a zöld közbeszerzéshez

➢Az érthetőség figyelembevétele.

Mennyire lesz érthető a zöld politika a társadalom és a személyzet számára? Megértik-e, hogy erőfeszítéseink a környezetvédelmi teljesítményünk fejlesztésére irányulnak? A nagy profilváltások, mint pl. a hatóság által használt járművek típusa vagy az iskolai menzán a bioélelmiszerekre való áttérés segíthetik a politikával kapcsolatos társadalmi tudatosság kialakítását és annak az egyéb környezetvédelmi projektekhez való kapcsolását.

➢Vegye figyelembe a technológiai fejlődés lehetőségét.

Ha a zöld közbeszerzés célba tud venni termékeket és szolgáltatásokat azok fejlődésének és marketingjének korai szakaszában, az sikeresebb lehet, mint az, ha már kialakult szektorok környezetvédelmi jellemzőit próbáljuk megváltoztatni. Az uszodák napenergiával történő fűtésével kapcsolatos német modellprojekt 1983-ban az Európai Bizottság és a német Kutatási és Technológiai Minisztérium modellprojektet kezdeményezett az uszodavíz hagyományos fűtésének napenergia általi fűtéssel való helyettesítésére. A közbeszerzés által ennek az újító projektnek nyújtott anyagi lökés segített az ár leszorításában, és a terméket vonzóbbá tette a magánbeszerzők számára is.

➢Tudományosan helytálló életciklus-megközelítés alkalmazása.

El kell kerülni a környezeti hatásnak a termék életciklusa egyik szakaszáról a másikra való áthelyezését. Keressen releváns információt az ökocímkék alapjául szolgáló meghatározásokban, a fogyasztók tájékoztatására szolgáló weboldalakon és adatbázisokban.

A közbeszerzési eljárás különböző szakaszai

Minden közbeszerzési eljárás előkészítő szakasza alapvető fontosságú. Bármely e szakaszban elkövetett hiba rossz hatást gyakorol minden egyes követő szakasz és végső soron a végeredmény tekintetében, mivel az egyes szakaszok egymásra épülnek. Ezért egy tendereljárás megindítása előtt elegendő időt kell szentelni a szerződés tárgyának, Valamint a végső cél elérésére használandó eszközök meghatározására.

Egy másik, az előkészítő szakasz jelentőségét hangsúlyozó tényező, hogy a beszerzési eljárás korai szakaszai viszonylag a legjobb lehetőségeket kínálják a környezeti megfontolások figyelembevételéhez. Egy közbeszerzési eljárás általános struktúrája alapvetően nem különbözik egy magánbeszerzésétől. Mindkettő nagyjából ugyanazon szakaszokból áll: a szerződés tárgyának meghatározása, a technikai előírások és a termék/építési beruházás/szolgáltatás szerződési paramétereinek meghatározása, a megfelelő jelentkező és a legjobb ajánlat kiválasztása.

A valós szükségletek felmérésének jelentősége

Egy olyan kritikus lépés van, amit az előkészítő szakaszban a szerződés tárgyának meghatározása előtt meg kell tenni. Fel kell, hogy mérje a valós szükségleteit.

A szerződés követelményeinek meghatározása

Összegzés

- Egy szerződés tárgyának meghatározásakor a szerződéskötő hatóságok nagy szabadsággal rendelkeznek a tekintetben, hogy mi az, amit be kívánnak szerezni. Ez nagy teret biztosít a környezetvédelmi megfontolások figyelembevételére, feltéve, ha ez a piaci verseny feltételeit nem torzítja, pl. a hozzáférés hátráltatása vagy korlátozása révén.
- A piacelemzés a rendelkezésre álló környezetvédelmi lehetőségekkel és az általános kereskedelmi árakkal és feltételekkel kapcsolatban alapvető információt szolgáltathat.
- Az ökocímkék alapjául szolgáló technikai előírások hasznosak lehetnek a technikai előírások megalkotásához, azonban nem megengedett, hogy előírják az ajánlattevők számára, hogy valamelyik ökocímke-rendszer alatt regisztráltak legyenek.

Meghatározhatóak – amennyiben releváns – egyes anyagok és környezetbarát termelési eljárások

A tárgy meghatározása

Egy szerződés tárgya az a termék, szolgáltatás vagy építési beruházás, amire a beszerzés irányul. A meghatározás e folyamata általában a termék, szolgáltatás vagy építési beruházás alapvető leírásához vezet, de az lehet teljesítményalapú meghatározás is. Környezetvédelmi megfontolásokból a teljesítményalapú meghatározás javasolt, hiszen ebben az esetben a szerződéskötő hatóságnak nem kell precízen kikötnie valamennyi jellemzőt, amellyel a terméknek/szolgáltatásnak/építési beruházásnak rendelkeznie kell, csak az elérendő hatását.

E célból a közbeszerzési irányelvek egyike sem korlátozza a szerződés tárgyát mint olyat. Azonban a szerződés meghatározásának szabadsága nem korlátlan. Egyes esetekben egy bizonyos termék, szolgáltatás vagy építési beruházás kiválasztása csorbíthatja a közbeszerzésekkel kapcsolatosan a vállalatok egyenlő esélyeinek, egyenlő lehetőségeinek elvét EU-szerte.

Szükség van bizonyos garanciákra. E biztosítékok főként abban a tényben rejlenek, hogy az Európai Unióról szóló szerződésnek a diszkrimináció elleni, a szolgáltatások nyújtásának szabadságával és az áruknak a tagállamok közötti szabad mozgásával kapcsolatos rendelkezései valamennyi esetben érvényesek, így azok az irányelvben meghatározott küszöbérték alatti közbeszerzési szerződésekre vagy a szerződések egyes, az irányelv által nem lefedett aspektusaira is vonatkoznak. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy biztosítania kell azt, hogy a szerződés ne befolyásolja más EU-beli gazdasági szereplők számára az Ön országa nemzeti piacához való hozzáférést. A közbeszerzési szabályok szerinti második biztosíték az, hogy a szerződés meghatározására alkalmazott műszaki előírások nem lehetnek diszkriminatívak.

Zöld cím kiválasztása a szerződés számára

Ez megkönnyíti az ajánlattevők számára annak gyors azonosítását, hogy mi az, amire szükség van, és továbbítja azt az üzenetet, hogy a termék vagy szolgáltatás környezetbarát előállítása/teljesítése fontos részét képezi a szerződésnek. Célirányos címek használata nemcsak a potenciális szállítók, hanem a helyi közösség és a más szerződéskötő hatóságok számára is küld üzeneteket.

Piacelemzés lefolytatása

Annak meghatározása során, hogy mit érdemes venni, fontos ismeretekkel bírni a piacról. Nagyon nehéz koncepciót kialakítani egy termékre, szolgáltatásra vagy építési beruházásra vonatkozóan anélkül, hogy tudnánk, mi áll rendelkezésre a piacon. A zöld alternatívák nem mindig nyilvánvalóak és jól reklámozottak. Kutatást kell folytatni. Ennek a kutatásnak piacelemzés-jellegűnek kell lennie. A piacelemzés a piacban lévő azon potenciál általános felmérése, amely meghatározott szükségletek kielégítésére képes. A siker érdekében ezt az elemzést nyílt, objektív módon kell lebonyolítani arra összpontosítva, hogy milyen általános megoldások állnak rendelkezésre a piacon, és nem preferált vagy előnyben részesített ajánlattevőkre koncentrálva. Az elemzésből ki kell derülniük a környezetbarát alternatíváknak, amennyiben vannak ilyenek, továbbá a rendelkezésre álló lehetőségek általános árszínvonalának.

Az építési beruházásokra irányuló szerződésekkel kapcsolatos ajánlások

Az építési szektorban nagy figyelmet fordítanak az ún. „fenntartható építésre”. A kormányok ajánlatkérő hatósági szerepükben gyakran társulnak építőcégekkel és építészekkel környezetbarát építési módszerek kialakítása céljából. Egyes állami és magán környezetvédelmi projektek esetén kötelező környezeti hatástanulmány elkészítése. Ez a kötelezettség nem e közbeszerzési irányelvekből adódik, de befolyásolhatja a szerződés tárgyának meghatározását vagy a szerződés szerinti teljesítési feltételeket. A környezeti hatástanulmány olyan releváns információt bocsájt a nemzeti hatóságok rendelkezésére, amely lehetővé teszi a számukra, hogy olyan döntést hozzanak, amelynek környezeti hatásával teljes mértékben tisztában vannak. A szerződés tárgyának meghatározása folyamán környezeti hatástanulmány elkészítése kiegyensúlyozottabb döntés meghozatalához vezethet.

Ugyanígy az épületek energiahatékonyságával kapcsolatos 2002/91/EK (2) irányelv, amely a tagállamokat arra kötelezi, hogy az új épületek és a meglévő nagy, általános renoválás előtt álló épületek energiahatékonyságára vonatkozóan minimumfeltételeket határozzanak meg, hatást gyakorol az ilyen épületek építésére és renoválására irányuló építési beruházási szerződések tárgyának és technikai előírásainak meghatározására.

Az árubeszerzésre és szolgáltatásra irányuló szerződésekkel kapcsolatos ajánlások

A zöld szemléletű árubeszerzésre és szolgáltatás nyújtására irányuló szerződések környezetvédelmi előnyei a végeredményből származnak: a végtermékből vagy szolgáltatásból. Fontos megfontolás az általános energiafelhasználás javítása, pl. a nagyobb energiahatékonyság révén. Ez előnyös a környezet számára, illetve megtakarítás érhető el általa. Egy másik megfontolandó kérdés a zöld termék vagy szolgáltatás környezeti hatása abban a szakaszban, amelyben hulladék kezelésére kerül sor. Egy piacelemzés alapvető különbségeket fedhet fel a következők tekintetében:

- a kezelt hulladék mennyisége,
- az anyagok káros **hatása, és**
- az **újrafelhasználható anyagok mennyisége.**

Egy másik fontos sajátosság a termék tartóssága; az, hogy arra tervezték-e, hogy hosszú legyen az élettartama. Esetenként nagyon vonzónak tűnhet a legolcsóbb terméket megvenni, de hosszú távon drágább lehet, és károsabb a környezet vonatkozásában. A gyengébb minőségű termékek (függetlenül környezetvédelmi jellemzőiktől) általában rövidebb élettartamúak.

Ha egy olcsóbb terméket gyakrabban kell cserélni, mint egy drágábbat, ez magasabb költségekhez vezet, többlet-energiafelhasználást és több hulladékot eredményez. Általánosabban kifejezve és főképpen a szolgáltatási szerződések vonatkozásában környezetvédelmi szempontból elsődlegesen a teljesítményre kell fektetni a hangsúlyt annak érdekében, hogy azok a környezetbarát mód választásával legyenek teljesíthetők a felhasznált berendezések vagy anyagok tekintetében.

Műszaki előírások

A szerződés tárgyának meghatározását követően azt le kell fordítani olyan mérhető műszaki előírásokra, amelyek közvetlenül alkalmazhatóak egy közbeszerzési eljárás keretén belül. Ez olyan, mint amikor egy vázlatból festményt készít az ember.

A műszaki előírásoknak két funkciója van:

- Meghatározzák a szerződést a piac számára úgy, hogy a cégek eldönthessék, hogy az érdekli-e őket. Ilyen módon meghatározzák a verseny szintjét.
- Mérhető követelményeket határoznak meg, amelynek alapján a tender értékelhető. Minimális megfelelőségi feltételeket szabnak. Ha ezek nem tiszták és pontosak, az nem megfelelő ajánlatokhoz vezet. A műszaki előírásoknak meg nem felelő ajánlatokat vissza kell, hogy utasítsák.

Változatok alkalmazása

Lehetséges, hogy még egy piackutatás lefolytatása után sem lehetünk biztonyosak abban, hogy léteznek-e a beszerzendő termékeknek/szolgáltatásoknak vagy építési beruházásoknak zöld alternatívái, vagy bizonytalan azok ára vagy minősége tekintetében. Ebben az esetben érdekes lehet felkérni a potenciális ajánlattevőket zöld változatok benyújtására. Ez azt jelenti, hogy létre kell hozni egy technikai minimumkövetelmény-csoportot a beszerzendő terméket illetőleg, aminek vonatkoznia kell mind a termékre vonatkozó semleges ajánlatra, mind pedig annak zöld változatára. A utóbbit ki kell egészíteni környezetvédelmi dimenzióval.

Az ajánlatok beküldésekor összehasonlítandók (mind a semleges, mind a zöld változatokat) ugyanazon elbírálási feltételrendszer alapján. Így rendelkezésre állnak a környezetvédelmet szolgáló változatok, és összehasonlítási lehetősége van a környezetbarát és a szokásos megoldások között (ugyanazon, szabvány szerinti technikai követelmények alapján). A cégeknek lehetőségük van arra, hogy az eredeti tender vagy a változat alapján nyújtsanak be ajánlatokat, hacsak erről a szerződéskötő hatóság másképp nem rendelkezik.

Ahhoz, hogy lehetőség legyen egy közbeszerzési eljárásban változatok elfogadására, a következőket kell jeleznie a pályázati dokumentációban:

- azt, hogy változatokat is elfogadnak,
- azokat a minimális környezetvédelmi feltételeket, amelyeknek a változatok eleget kell, hogy tegyenek
- speciális követelményeket ajánlati változatok benyújtásával kapcsolatban (mint pl. egy külön boríték előírása változat jelzéssel vagy annak feltüntetésével, hogy változatot csak a semleges ajánlattal együtt lehet benyújtani)

KIVÁLASZTÁS

Beszállítók, szolgáltatók vagy ajánlattevők kiválasztása

Összegzés

- Lehetséges az olyan cégek kizárása, akik megszegték a környezetvédelmi jogszabályok előírásait, amennyiben ez szakmai hitelüket megkérdőjelezi.
- A műszaki feltételekkel kapcsolatos kritériumok értelmében egy cég múltban szerzett tapasztalata és személyzetének szakképzettsége jó lehetőséget nyújt környezetvédelmi megfontolások alkalmazására.
- Annak ellenőrzése érdekében, hogy az ajánlattevők teljesíteni tudják-e a szerződés által megszabott környezetvédelmi előírásokat, a szerződéskötő hatóságok felkérhetik őket az ezzel összefüggő műszaki kapacitásuk bemutatására.
- Az olyan környezetgazdálkodási rendszerek, mint pl. az EMAS – közösségi környezetvédelmi vezetési és hitelesítési rendszer – (nem kizárólagos) bizonyítékul szolgálhatnak e kapacitás meglétének igazolására.
- Olyan feltételek megszabása, amelyek arra vonatkoznak, hogy meg kell felelni valamely környezetgazdálkodási rendszer körülményeinek nem megengedett.

Kizárási feltételek

A kizárási feltételek olyan körülményekre vonatkoznak, amelyek fennállása esetén egy cég olyan helyzetbe kerülhet, hogy a szerződéskötő hatóságok nem kívánnak velük semmilyen üzleti kapcsolatba lépni. Azon esetek, amelyekben egy szerződéskötő hatóság kizárhat egy ajánlattevőt a pályázati eljárásból, részletesen fel vannak sorolva a közbeszerzési irányelvekben.

KIVÁLASZTÁS

Különlegesen súlyos bűnügyi esetben még kötelező is lehet az ajánlattevők kizárása. Egy cég szakmai hitelét illetően a kizárási feltételek közül két rendelkezés használható arra, hogy figyelembe vegye a cégek viselkedésének a környezet hátrányára gyakorolt hatását, nevezetesen, ha a gazdasági szereplőt jogerősen olyan jogalapon elítélték, amely a szakmai hitelét megkérdőjelezi, illetve ha súlyos szakmai kötelességszegésben találták bűnösnek.

Ennélfogva a 2004/17/EK és 2004/18/EK közbeszerzési irányelvek értelmében, ha a nemzeti jogszabályok tartalmaznak ilyen irányú rendelkezéseket, a környezetvédelmi jogszabályoknak való meg nem felelés esete, amellyel kapcsolatban jogerős vagy más hasonló hatályú döntés született, az az érintett gazdasági szereplő szakmai hitelét megkérdőjelező vagy súlyos szakmai kötelességszegésnek minősülhet, és ilyen módon magával vonja a szóban forgó félnek a pályázati eljárásból való kizárását.

Környezetvédelmi technikai felkészültséggel kapcsolatos kritériumok általánosságban

A közbeszerzési irányelvek részletesen felsorolják azon kiválasztási feltételeket, amelyeket a szerződéskötő hatóság az előírások között szerepeltethet az ajánlattevők a pályáztatott szerződés kivitelezésére való technikai alkalmasságának ellenőrzése céljából. Az olyan szerződések körébe, amelyeknek esetén a környezetvédelmi szempontú technikai kompetencia különös jelentőséggel bírhat, a hulladékkezelésre vonatkozó, építési beruházásra irányuló, épület-karbantartási vagy - felújítási, illetve szállítási szolgáltatással kapcsolatos szerződések is beletartoznak.

KIVÁLASZTÁS

A környezetvédelmi technikai kompetencia tartalmazhatja a hulladékkeletkezés minimalizálására, a szennyező anyagok környezetbe jutásának elkerülésére, az üzemanyagköltségek csökkentésére, illetve a természetes élőhelyek megbolygatásának minimalizálására való technikai alkalmasságot.

Gyakorlati oldalról megközelítve olyan kérdésekről van szó, mint:

- Az ajánlattevő cég alkalmaz-e olyan technikai személyzetet, akik a szerződés környezetvédelmi kérdéseinek kezeléséhez a megkívánt tudással és tapasztalattal rendelkeznek, illetve igénybe tudja-e venni ilyen személyek szaktudását?
- Az ajánlattevő cég rendelkezik-e saját tulajdonú, a környezetvédelmi célok elérését lehetővé tevő technikai berendezésekkel, illetve van-e hozzáférése ilyen eszközökhöz. és technikai létesítményekkel, amelyek a környezetvédelmi szempontok érvényesítéséhez szükségesek?

A technikai kapacitással kapcsolatos kritériumok között a környezetvédelmi kritériumok integrálásának hasznos eszköze a **teljesített szerződések adatai. Amikor a pályázatban szereplő** szerződés „zöld”, ezt a kritériumot használhatja fel az ilyen szerződések teljesítése terén szerzett múltbeli tapasztalat iránti érdeklődés céljából. Ennek során feltétlenül egyértelműen kell meghatározni, milyen információ számít relevánsnak, és milyen bizonyítékokat kell benyújtani. Egyéb esetekben a környezetvédelmi szempont az **általános és szakképesítés kritériumnál** érvényesíthető. E minőségek különösen fontosak az olyan szerződések esetén, amelyek a környezetvédelmi célkitűzéseiket csak a személyzet megfelelő képesítése által érhetik el.

Környezetgazdálkodási rendszerek

Bármely szervezet (kormányok vagy cégek), amely környezetgazdálkodási teljesítménye általános szintjét növelni kívánja, dönthet környezetgazdálkodási rendszer bevezetéséről. Két fő környezetgazdálkodási rendszer van használatban az EU-ban. Ezek az EMAS a közösségi környezetvédelmi vezetési és hitelesítési rendszer (Eco-Management and Audit Scheme) és az Európai/Nemzetközi Környezetgazdálkodási Rendszerek Szabványa (EN/ISO 14001 (2)). Az EMAS rendszer az olyan szervezetek számára áll nyitva, amelyek az EU-ban, illetve az Európai Gazdasági Térségben szervezeti egységgel rendelkeznek, míg az ISO-rendszer a világ valamennyi szervezete számára nyitott. Mintegy 13 500 ISO 14001 által minősített és kb. 4000 EMAS által bejegyzett szervezeti egység és szervezet van Európában.

A környezetgazdálkodási rendszerek szervezet függőeszközök, amelyek célja, hogy az elkötelezett szervezet általános környezetgazdálkodási teljesítményét növeljék. Lehetővé teszik, hogy a szervezetek világos képet kapjanak környezetvédelmi hatásukkal kapcsolatban, segítik őket abban, hogy ezek közül a lényeges hatásokra koncentráljanak, illetve abban, hogy jól kezeljék azokat a környezetvédelmi teljesítményük folyamatos fejlesztésével. Fontos fejlesztési terület lehet a természeti erőforrások (pl. víz és energia) felhasználása; az alkalmazottak képzése és tájékoztatása; a környezetbarát termelési eljárások alkalmazása; irodai kellékek zöld szemléletű beszerzése, stb.

A SZERZŐDÉS ODAÍTÉLÉSE

Összegzés

- Lehetséges környezetvédelmi elbírálási feltételeket alkalmazni, feltéve, ha azok
  - a szerződés tárgyához kapcsolódnak,
  - nem ruházzák fel korlátlan szabadsággal a szerződéskötő hatóságot,
  - egyértelműen fel vannak tüntetve az ajánlati felhívásban és a pályázati dokumentációban,
  - megfelelnek az EU-jogszabályok alapelveinek.

- „Életciklusköltség”-megközelítés alkalmazása felfedi egy szerződés valós költségét. E megközelítés alkalmazása az elbírálási szempontok megállapításakor növeli a környezetvédelmi teljesítményt, és javítja a pénzügyi helyzetet.

- A tulajdonba vétellel összefüggő költségekkel és a minimalizált életciklus költségekkel kapcsolatos feltételeket széles körben alkalmazzák számos magán és állami közbeszerzési testület körében. Ennek következményeként minimalizált életciklusköltség-elemzés és iránymutatás áll rendelkezésre segítségként a pályázati és szerződéskötési eljárások előírásainak kialakításához.

A SZERZŐDÉS ODAÍTÉLÉSE

Ajánlatok értékelése

Az ajánlatok minőségének értékelésekor annak eldöntésére, hogy mely ajánlat a legjobb, előre megszabott odaítélési feltételeket alkalmaz, amelyeket előzetesen közzétettek. A közbeszerzési irányelvek értelmében két lehetősége van: vagy kizárólag a legalacsonyabb ár alapján hasonlítja össze az ajánlatokat, vagy dönthet úgy, hogy a szerződést a „gazdaságilag legelőnyösebb ajánlatnak" ítélik oda, amely azt jelenti, hogy az áron kívül más odaítélési feltételeket is figyelembe vesznek.

Mivel a „gazdaságilag legelőnyösebb ajánlat" feltétele mindig két vagy több alkritériumot is tartalmaz, ezek között lehetnek környezetvédelmi feltételek. Az irányelvek többek között a következő példákat sorolják fel arra, hogy a szerződéskötő hatóságok milyen tényezők alapján határozhatják meg a gazdaságilag legelőnyösebb ajánlatot: a minőséget, árat, műszaki megfelelőséget, esztétikai és funkcionális jellemzőket, környezetvédelmi jellemzőket, üzemeltetési költségeket, költséghatékonyságot, ügyfélszolgálatot és technikai segítségnyújtást, a szállítás időpontját és időtartamát és a teljesítés idejét. Mivel a legjobb ajánlatot különféle alkritériumok alapján határozzák meg, különféle technikákat alkalmazhat a különböző alkritériumok összehasonlítására és súlyozására.

Ezen technikák lehetnek mátrix-összehasonlítások, relatív súlyozások és előny/hátrány rendszerek. A szerződéskötő hatóságok feladata a szerződés odaítélésével kapcsolatos kritériumok, valamint az egyes kritériumokhoz tartozó relatív súlyozás meghatározása, illetve közzététele a pályázók számára olyan időpontban, hogy a pályázat elkészítésekor figyelembe lehessen azokat venni.

A SZERZŐDÉS ODAÍTÉLÉSE

Kritériumok:

- kapcsolódjanak a megszerzendő szerződés tárgyához (amint az a technikai előírásokbanmeghatározott);
- tegyék lehetővé az ajánlatok gazdasági és minőségi feltételek alapján egységben történő értékelését annak érdekében, hogy az értékarányosan legkedvezőbb ajánlat legyen meghatározható.

A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy nem szükséges, hogy minden egyes odaítélési feltétel gazdasági előnyt jelentsen a szerződéskötő hatóság számára, hanem az odaítélési kritériumoknak együttesen lehetővé kell tenniük az értékarányosan legkedvezőbb ajánlat meghatározását.

Az odaítélési feltételek és a technikai előírások összekapcsolása

Lehetséges kapcsolatot teremteni a technikai előírások követelményei és az odaítélési feltételek között. A technikai előírások megadják a teljesítménynek azt a szintjét, aminek meg kell felelni. Azonban szerződéskötő hatóságként dönthet úgy, hogy bármely termék/szolgáltatás/építési beruházás, amely a minimumszintnél magasabb színvonalú, kaphat pluszpontokat, amelyeket az odaítélési szakaszban lehet kiosztani. Így lehetséges a technikai előírások odaítélési feltételekké történő átfogalmazása.

Az odaítélési feltételeknek kapcsolódniuk kell a szerződés tárgyához

Ennek a fontossága alapvető. Ez az, ami biztosítja, hogy az odaítélési feltételek kapcsolódnak a szerződéskötő hatóságnak a szerződés tárgyában meghatározott szükségleteihez.

A SZERZŐDÉS ODAÍTÉLÉSE

Az odaítélési kritériumoknak speciálisaknak és objektíven számszerűsíthetőeknek kell lenniük

A Bíróság döntése korábbi döntéseire alapozottan az volt, hogy az odaítélési feltételek sohasem ruházhatnak korlátlan szabadságot a szerződéskötő hatóságokra. Szükséges e választási szabadság korlátozása speciális, mérhető, termékfüggő kritériumok megállapítása, vagy, amint azt a Bíróság megfogalmazta, „adekvátan speciális és objektív módon számszerűsíthető” kritériumok révén.

Az elbírálási feltételeknek korábban meghirdetetteknek kell lenniük

Valamennyi közbeszerzési irányelv értelmében az ajánlati felhívások meg kell, hogy említsék, hogy a szerződéskötő hatóság a szerződést a „legalacsonyabb ár” vagy „a gazdaságilag legelőnyösebb ajánlat” kritériuma szerint fogja odaítélni. Az utóbbi esetben a gazdaságilag legelőnyösebb ajánlat meghatározására alkalmazott kritériumokat fel kell tüntetni a felhívásban, de legalább a pályázati dokumentációban.

Az odaítélési feltételek a közösségi jogszabályok tiszteletben tartásával kell, hogy készüljenek

Ezen utolsó feltétel, amely az Európai Unióról szóló szerződésből és az említett közbeszerzési irányelvekből adódik, az, hogy az odaítélési feltételeknek a közösségi jog valamennyi alapelvének meg kell felelniük. A Bíróság kifejezetten kiemelte a diszkriminációmentesség elvét, amely más elvek alapja, mint pl. a szolgáltatásnyújtás szabadsága és a szabad letelepedéshez való jog gyakorlása.

A SZERZŐDÉS ODAÍTÉLÉSE

Életciklusköltség felhasználása

Egy közbeszerzési eljárás odaítélési szakaszában egy tender ára mindig az egyik legbefolyásosabb tényező. Ám hogyan határozzuk meg az árat? Egy termék, szolgáltatás vagy építési beruházás elvégzésének megvásárlásakor mindig fizet egy bizonyos árat. De a beszerzési ár csak a költségelemek egy része a beszerzés, birtoklás és a leselejtezés teljes folyamatában. Egy szerződés teljes árának felbecsüléséhez szükséges valamennyi szakasz vizsgálata. Ezt hívják „életciklusköltség”- megközelítésnek. Ez azt jelenti, hogy a beszerzéssel kapcsolatos döntés során valamennyi költséget figyelembe vesz, amely a termék vagy szolgáltatás élettartama során felmerül.

Az életciklus költségének becslése nem szükségszerűen bonyolult, avagy időigényes. Bár számos speciális technika létezik a magánpiacon az életciklusköltséggel kapcsolatos részletes kalkuláció készítésére, kezdheti a nyilvánvaló és mérhető költségek összehasonlításával. E költségekre az odaítélési szakaszban kell tekintettel lenni annak biztosítása érdekében, hogy azokat figyelembe vegyük a gazdaságilag legelőnyösebb ajánlat meghatározásakor. Ez segítséget nyújt majd a jobb környezetvédelmi teljesítménnyel bíró termék megszerzésében, mivel ez az eljárás felfedi az erőforrások felhasználásának és a termék leselejtezésének a költségeit is, amelyek egyébként nem kapnának megfelelő figyelmet.

A SZERZŐDÉS ODAÍTÉLÉSE

Hogyan alkalmazzunk teljes életciklusköltség-elemzést a környezetvédelmi megfontolások érvényesítésének elősegítése érdekében?

A költségmegtakarítás politikája – és a környezetvédelmi politika ezzel egy időben – az „életciklusköltség” elemzésének alkalmazása révén különféle módokon használható a gyakorlatban. Erre a következő lista szolgál néhány példával.

Megtakarítás víz- és energiahasználat terén

A legegyszerűbb lépés a környezetbarát és költséghatékony beszerzés irányában a víz, elektromos áram és a fosszilis üzemanyagok terén eszközölt megtakarítás. Előnye az, hogy e megtakarítások *mind a szerződéskötő hatóság* anyagi helyzetére, *mind a környezetre egyértelműen* előnyös hatással bírnak. Mivel egyszerű kiszámolni, és a gazdasági aspektusuk világos, a víz- és energiaköltségek könnyen használhatóak közbeszerzési eljárások odaítélési feltételeként. Környezetvédelmi szempontból a víz és energia használatának jelentősége vitathatatlan, kiváltképp pl. az üzemanyag-felhasználásnak a CO2-kibocsátásra vagy a hulladékkeletkezésre gyakorolt hatása.

A selejtezéssel kapcsolatos költségek terén elért megtakarítások

A selejtezéssel kapcsolatos költségekről könnyen megfeledkeznek egy termék vásárlásakor vagy egy építési beruházási projekt pályázati folyamata során. A selejtezéssel kapcsolatos költségeket végül meg kell majd fizetni, bár néha jelentős időmennyiségbe telik, mire ezek realizálódnak. Ha a vásárláskor ezen költségeket nem vesszük figyelembe, az néha egy jó vételt végül költséges beszerzéssé változtathat. A selejtezéssel járó költségek skálája a fizikai eltávolítással kezdődik, és a biztonságos hulladék elhelyezéssel kapcsolatos költségekkel zárul. A selejtezésre igen gyakran szigorú szabályok vonatkoznak.

A SZERZŐDÉS ODAÍTÉLÉSE

A példák azt mutatják, hogy a hulladék mennyiségének és összetételének az odaítélési feltételekbe történő beépítése megtakarítást eredményezhet, és kíméli a környezetet. Amint a hulladékeltávolítással kapcsolatos költség kalkulációja megtörtént, lehetségessé válik a hulladékmennyiség csökkentésével összefüggő környezetvédelmi kritériumnak gazdasági kritériummá való átalakítása.

TELJESÍTÉSI FELTÉTELEK

Szerződés szerinti teljesítési feltételek

Összegzés

- A szerződéses feltételek alkalmazhatóak a környezetvédelmi megfontolások előírására a teljesítési szakaszban.
- A szerződéskötő hatóság meghatározhatja a termékek szállításának módját és még a közlekedési eszközt is.
- Az ajánlattevőnek valamennyi, a szerződésben foglalt, a teljesítéssel kapcsolatos feltételt tiszteletben kell tartania.

A szerződés szerinti teljesítési feltételek annak meghatározására szolgálnak, hogy hogyan kell a szerződést végrehajtani. Elismert, hogy a szerződés szerinti teljesítési feltételekbe foglalhatóak környezetvédelmi megfontolások, feltéve, ha azokat az ajánlati felhívásban vagy a dokumentációban közzétették, és azok megfelelnek a közösségi jogszabályoknak.

A szerződés szerinti teljesítési feltételekre vonatkozó szabályok

- A szerződés szerinti teljesítési feltételek nem szabad, hogy szerepet játsszanak abban, hogy melyik ajánlattevő kapja meg a szerződést, ami azt jelenti, hogy bármelyik ajánlattevőnek elvben meg kell tudnia felelni azoknak. Nem szabad, hogy burkolt műszaki előírások, odaítélési vagy kiválasztási feltételek legyenek. Míg az ajánlattevőknek bizonyítaniuk kell, hogy ajánlatuk megfelel a műszaki előírásoknak, a szerződés szerinti teljesítési feltételeknek való megfelelés nem írható elő a beszerzési eljárás folyamán.

TELJESÍTÉSI FELTÉTELEK

Például arra nem használhatja a szerződési feltételeket, hogy előírjon egy bizonyos előállítási folyamatot (az árubeszerzéssel kapcsolatban), vagy olyan személyzet alkalmazását, amely egy bizonyos tapasztalattal rendelkezik (szolgáltatások esetén), mivel ezek a feltételek az ajánlattevő kiválasztásával kapcsolatosak. Ezen szempontokkal az eljárásnak a közbeszerzési irányelvek által meghatározott megfelelő szakaszában kell foglalkozni.

Annak ellenére, hogy a szerződés szerinti teljesítési feltételek a szerződés-odaítélési eljáráson kívül állnak, azokat világosan fel kell tüntetni az ajánlattételi felhívásban. A pályázóknak valamennyi, a szerződésben foglalt kötelezettségüknek tudatában kell lenniük, és ezeket az ajánlatuk árában tudniuk kell tükröztetni.

- A szerződéses rendelkezéseknek a szerződés teljesítéséhez kell kapcsolódniuk.
- A szerződéses rendelkezések nem vezethetnek bármely tagállamból származó ajánlattevők javára történő diszkriminációhoz.
- Az ajánlattevőnek valamennyi, a szerződéses dokumentációban megjelölt teljesítési feltételt tiszteletben kell tartania az előírt munka elvégzésekor, illetve az ajánlattételi felhívásban szereplő termékek szállításakor.

TELJESÍTÉSI FELTÉTELEK

A szerződés szerinti teljesítési feltételek építési beruházás vagy szolgáltatás esetén

Példák építési beruházásra vagy szolgáltatásnyújtásra irányuló szerződések lehetséges teljesítési feltételeire vonatkozóan

▪Eszközök helyszínre szállítása

– a termékek helyszínre szállítása koncentrátum formájában és a helyszínen történő hígítás, – újrafelhasználható konténerek igénybevétele a termékek helyszínre szállításához.

• Hogyan történik a szolgáltatás teljesítése?

Dózismérők használata annak biztosítására, hogy megfelelő mennyiségű tisztítóterméket használjanak fel.

• Használt termékek eltávolítása vagy termékekről származó csomagolás

Az ajánlattevő által újrafelhasználás vagy megfelelő selejtezés céljából elszállított termékek, illetve csomagolás.

• Az ajánlattevő személyzetének képzése

A személyzet képzett tevékenységük környezeti hatása tekintetében és annak a hatóságnak a környezetvédelmi politikájával kapcsolatban, amelynek épületében a munkát elvégzik.

TELJESÍTÉSI FELTÉTELEK

Termékek szállításával kapcsolatos szerződéses rendelkezések

Mivel egy árubeszerzésre irányuló szerződés teljesítése pusztán termékek leszállításából áll, a fő környezetvédelmi szerződési feltétel annak meghatározása lehet, hogy hogyan történik az áru szállítása. A szerződés környezeti hatására az alábbi módokon lehet tekintettel lenni:

- a terméknek a **megfelelő mennyiségben történő** leszállíttatása. Általánosságban ez nagy tételben történő szállítást jelent, mivel ez környezeti hatás szempontjából tételenkénti bontásban hatékonyabb, mint kisebb tételeknek gyakrabban

történő szállítása. Hetenkénti vagy havonkénti maximális szállítási szám meghatározása lehet egy másik módja ugyanezen eredmény elérésének;

- annak előírása, hogy a **termékek szállítása csúcsforgalmi időszakon kívül történjék** annak érdekében, hogy minimalizálhassuk a szállításoknak a forgalmi dugók kialakulásához való hozzájárulás mértékét.

▪annak előírása, hogy a szállító **visszavesz és újrahasznosít minden olyan csomagolóanyagot, amely a termékkel érkezik.** Ennek kettős előnye van: a csomagolóanyagok központosított összegyűjtése az újrafeldolgozás vagy újrahasznosítás előtt, és a szállítónak arra történő ösztönzése, hogy mindennemű csomagolóanyag használatát csökkentse.

TELJESÍTÉSI FELTÉTELEK

Termékek szállításával kapcsolatos szerződéses rendelkezések

A szállítás hatása

A szerződési rendelkezések használhatók annak érdekében is, hogy **meghatározzuk a termékek szállítási módját, fontos azonban arról** meggyőződni, hogy ez nem diszkriminatív. Egy nagy volumenű építési beruházásra irányuló szerződés esetén elfogadható annak előírása, hogy az árut egy ajánlott vasúti vagy belföldi vízi úton szállítsák. Annak puszta ténye, hogy az egyik ajánlattevőnek jobb hozzáférése lehet a vasúti vagy a belföldi vízi szállítási hálózathoz, mint egy másiknak, még nem feltétlenül jelenti azt, hogy egy ilyen szerződési rendelkezés diszkriminatív. Ilyen csak az az eset lenne, ha pl. csak egy ajánlattevőnek lenne lehetősége a vasúti vagy belföldi vízi szállítási hálózatot használni.

A szerződéses rendelkezés akkor lenne diszkriminatív, és akkor minősülne burkolt kizárási feltételnek, ha automatikusan kizárna a részvételből valamennyi olyan ajánlattevőt, akinek nincs hozzáférése az előírt szállítási módokhoz. Ugyanez állna egy olyan szerződési rendelkezésre, amely az alapján büntetné az ajánlattevőket, hogy mekkora távolságot kell

megtenniük az áru leszállítása érdekében.

JAVASLATOK

A zöld szemléletű közbeszerzés az önkormányzatoknál olyan területekre terjedhet ki, mint az

- *energia hatékony számítógépek és épületek,*
- *környezetvédelmi szempontból fenntartható előállítású fából készülő irodai berendezések,*
- *környezettudatos irodai munka,*
- *környezettudatos közbeszerzés,*
- *Bürokrácia helyettesítő informatikai rendszerek bevezetése,*
- *Feleslegessé vált papír és festékkazetták különválogatása,*
- *újrafelhasznált papír,*
- *elektromos autók,*
- *környezetbarát tömegközlekedés,*
- *bio-élelmiszerek forgalmazása menzákon,*
- *megújuló (alternatív) energiaforrásokból származó áram,*
- *a legkorszerűbb megoldásokat alkalmazó légkondicionáló berendezések beszerzése,*
- *szelektív hulladékgyűjtés,*
- *Környezetbarát kertészeti termékek és szolgáltatások,*

JAVASLATOK

Javaslatok az operatív munkához:

❖A környezettudatosan, vagy környezetvédelmi szempontokat alkalmazó beszerzés (zöld beszerzés) során az ajánlatkérőként alkalmazzanak környezeti szempontokat a beszerzésben. Azaz jelenítsenek meg minél több környezeti vagy környezetvédelmi szempontot a beszerzés tárgyában, részletes leírásában (műszaki feltételek stb.), a beszállítótól elvárt követelmények között (pl. alkalmassági vagy kizáró feltétel), a szerződés feltételeiben (a teljesítés részleteiben), vagy a kiválasztásban.

❖ A beszerzendő termékek és szolgáltatások kiválasztásakor azok egész életútja (azaz: előállítás, szállítás, használat/működtetés, hulladékká válás) során keletkező környezeti hatásokat kell figyelembe venni, s a környezetet legkevésbé terhelő, az erőforrások kimerülését csökkentő alternatívát kell kiválasztani.

❖ Egy rendezvény zöld beszerzés révén lesz zöld rendezvény. A beszerzés előtt kell megfogalmazni elvárásainkat a karbon semlegességről (szén-dioxid kibocsátással nem járó rendezvényről), a víz- és energiatakarékosságról, a hulladékkezelésről, az érintett természeti erőforrások (életközösségek, növényzet, talaj) épségben tartásáról, közlekedési és szállítási szempontokról, a helyi lakosság számára nyújtandó foglalkoztatásról, kedvezményekről vagy kompenzációról.

❖ Kérhetünk ajánlatot valamelyik létező zöldrendezvény-minősítésnek megfelelő szolgáltatásra. Az így beszerzett szolgáltatás minőségbiztosítása (majdani teljesítményigazolásának ellenjegyzését) rábízható egy helyi zöld szervezetre. Készüljenek fel az elvárt, szerződött feltételekből, és végezzék átláthatóan, objektíven és feltűnés nélkül az ellenőrzést.

JAVASLATOK

- Segítse közbeszerzési tanácsadó (szakértő) a Polgármesteri Hivatal munkáját, szerződése tartalmazza a zöld közbeszerzést is, mint szakmai területet.
- Közbeszerzési szabályzat kiegészítése a környezetbarát (zöld) közbeszerzés előírásaival, rendelkezéseivel.
- Fontos, hogy a közbeszerzési szabályzat és szakértők példamutatóak legyenek a környezetvédelmi szempontok és érdekek érvényesítésében.

FELELŐS ÖNKORMÁNYZAT

❖A felelős önkormányzat nem a településnek magának, hanem a település közösségének a fennmaradásáért dolgozik.

- Lehetőségeket teremt a lakossági helyi önszerveződésekre.
- A település természeti kincseinek fennmaradását nem kockáztatja, s ennek érdekében a környezetvédelmi ellenőrző feladatokat is ellátja.
- Zöld közbeszerzést vezetnek be.

❖ A felelős munkavállalók természetesen:

- Részt vesznek a Hivatal környezetpolitikája érvényesülésében.
- Jelzik a környezetszennyezést, környezetkárosítást.

❖A felelős munkahelyi vezetők:

- Mind a vezetés, mind a munkavállalók környezettudatosságát fejlesztik.
- Minden döntés esetén figyelembe veszik az érintett lakosság, közösség érdekeit, és az érintett környezet épségét.
- Átfogó környezetvédelmi eszközöket alkalmaznak, környezeti rendszerirányítást vezetnek be.
- Környezetszennyezés, környezetkárosítás esetén halasztás nélkül intézkednek.

KOMPLEX SZERVEZETFEJLESZTÉS MEGVALÓSÍTÁSA TÖRÖKSZENTMIKLÓS VÁROS ÖNKORMÁNYZATÁNÁL
2010

KÜLSŐ KOMMUNIKÁCIÓ
TANULMÁNY

Tartalomjegyzék

Bevezetés	3
Külső kommunikáció	6
SWOT analízis	8
Partnerség megvalósulása	12
Helyzetfelmérés	16
Javaslatok	19

Bevezetés

Jelen anyag keretében a következő két projekt alcím összevont kifejtésére kerül sor, hiszen témakörüket tekintve egymással összefüggő feladatokról van szó: **Szervezeti megoldások bevezetése a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítására, a döntések nyilvánossá tételére,** valamint a **Civil és a vállalkozói szférával kialakítható kapcsolatok megszervezésének mechanizmusa.**

Előzetes helyzetelemzésre ezekre a területekre vonatkozóan nem került sor, hiszen e tárgykörhöz szorosan kapcsolódó témakörben végeztünk helyzetelemzést. Jelen dokumentum közvetlen előzményeként elkészítettük a Polgármesteri Hivatal külső kommunikációs rendszerének állapotfelmérését és helyzetelemzését, és erről egy korábbi dokumentumban számoltunk be. Ennek a dokumentumnak a megállapításaiból vontuk le azokat a következtetéseket, melyek alább szerepelnek. Igyekeztünk a helyi adottságokat figyelembe véve olyan javaslatokat kidolgozni, melyek a Hivatal számára egyszerűen, költséghatékonyan végrehajthatóak, ugyanakkor eredményesen támogatják a külső kommunikáció fő célkitűzéseit:

- a lakosság hatékony tájékoztatását,
- a szervezeti partnerek felé az információ akadálymentes eljuttatását,
- a lakossági visszajelzések befogadását és
- a szervezeti partnerekkel történő együttműködés javítását.

Bevezetés

Az utóbbi évtizedekben gyökeresen megváltozott világunk, az új, információs társadalomban, a hétköznapok döntéseihez, gyors, megbízható, könnyen elérhető információk szükségesek. Ez ugyanúgy igaz a közszférában, mint a piacon; az önkormányzati hivatalok felelőssége az emberek tájékoztatásában egyre nagyobb, és hatékony működésükhöz elengedhetetlen feltétel a megfelelő színvonalon működő, gördülékeny kommunikáció. A közigazgatás hatékonyságához, és korszerűségéhez, az európai normák eléréséhez, a helyi polgármesteri hivataloknak is rendelkezniük kell egyértelmű jövőképpel és ezt segítő kommunikációs stratégiával.

A város élhetőségéhez, a lakosság komfortérzetéhez és ezen keresztül a Hivatal pozitív megítéléséhez feltétlen szükséges, hogy korunknak megfelelő információszolgáltatással rendelkezzen Törökszentmiklós. Nem szabad elfelejteni, hogy egy önkormányzat és annak szerveinek fő feladata, hogy segítse az állampolgárok életét, az ügyfél maga a szavazópolgár, tehát magáról a szervezet munkájáról a polgárok adják ki a bizonyítványt, akik nem tesznek különbséget az önkormányzat és a polgármesteri hivatal között.

Ezeknek az embereknek a tájékoztatásáért, az információk minél teljesebb átadásáért, célba juttatásáért maga a Hivatal a felelős. Az állampolgárok egyre többen a különböző információs rendszereken keresztül, több a Hivatalhoz kötődő szervvel, szervezeti egységgel állnak kapcsolatban, melyek együttes megítélése eredményezi, az Önkormányzat és a Hivatal működéséről a lakossági attitűdöt. Célunk tehát az ügyfél, azaz az állampolgár (és a Hivatal szervezeti partnerei) informáltságának a növelése, és véleményük megismerése, majd beépítése a munkafolyamatokba.

Bevezetés

Az információ eredményes felhasználását és ennek kommunikációját a stratégiai tervezés teszi lehetővé. Az önkormányzat távlati céljainak érdekében a stratégiai tervezés, segíti a célok és eszközök meghatározását és elérését. Maga a stratégia nem más, mint annak a lefektetése, hogy honnan-hová akarunk eljutni és milyen úton. Ezen folyamat egy kreatív, rugalmas, aktív és akciókat magában hordozó sikerre törekvő szervezetet feltételez. Ezért a stratégiai tervezés nagyban segíti az állampolgárokkal megértetni magának az Hivatalnak céljait és eredményeit. Kifejezetten szükség van magára a kommunikációs tervezésre egy olyan szervezet esetében, ahol a feladatok jelentősek, bonyolultak, és a Hivatal egészére kihatnak, hiszen jól koordinált és komoly erőforrásokat igényelnek, valamint a kommunikációs partnerek modern, dinamikus vezetési és szolgáltatási szemléletet feltételeznek, és várnak el.

	Egyirányú	***Interaktív***
Lakosság felé	*Gondoskodó Önkormányzat* *Tájékoztatási kötelezettség*	*Ügyfélszolgálat* *Specializált felvilágosítás*
Partnerek felé	*Együttműködés alapjai* *Önkormányzati munka*	*Közös munka* *Befelé áramló információ*

Külső kommunikáció

A szolgáltató, ügyfélorientált önkormányzati működés egyik legfontosabb fokmérője a **hivatal külső kommunikációjának színvonala,** a lakossági és partnerségi tájékoztatás tartalmi és formai eszközrendszerének korszerűsége, sokrétűsége.

Az önkormányzatokra sokszor nehéz és költséges szervezési, technikai feladatokat ró a megfelelő tájékoztatás, **a nyilvánosság és az átláthatóság elvárt szintjének, kötelező elemeinek biztosítása.** A kötelező feladatok ellátása mellett egyre nagyobb elvárás irányul az **önkormányzatok által önként vállalt feladatok körének bővítésére,** amelyek sikeres végrehajtása nehezen képzelhető el a települési vállalkozások, civil szervezetek és a helyi lakosság támogatása, aktív részvétele nélkül.

A tisztességes, széles körű tájékoztatás továbbá hozzájárul az önkormányzati tevékenység iránti **lakossági és partnerségi bizalom** erősödéséhez, a **kölcsönösen előnyös együttműködések** megvalósításához.

Fontos, hogy az önkormányzat, a Hivatal biztosítani tudja a kommunikáció és információáramlás **interaktivitását** annak érdekében, hogy a **partnerek és a lakosság aktív részesei lehessenek a település irányításának,** javaslatokat tehessenek a problémák megoldására, formálisan is érezzék, hogy szerepet kapnak a települést érintő döntések előkészítésében, meghozatalában.

Az interaktivitás megvalósításának személyi, szervezeti, technikai és informatikai eszköztárát a Hivatalnak kell biztosítani.

Külső kommunikáció

A folyamatokban egyre nagyobb szerepet kap a **nyilvánosság.** A lehetséges eszköztár széleskörű kihasználásával biztosítható a hatékonyabb társadalmi ellenőrzés, növelhető az önkormányzat gazdaságpolitikájának lakossági támogatottsága, a kitűzött fejlesztési célok, programok, projektek társadalmi elismertsége.

Folyamatosan fejleszteni kell az **internetes lakossági kapcsolatokat**, az önkormányzati honlapot, a mindenki számára naprakészen szükséges információk hozzáférhetőségét.

Számottevő erőforrás rejlik a településen élő, dolgozó valamennyi állampolgárban, ezek mozgásba hozatala, az ügyekben történő érdekeltté tételük, a megfelelő párbeszéd és tenni akarás új eszközök, és módszerek alkalmazását igényli. Az **új típusú lakossági kapcsolatoknak** párbeszéd jellegűnek, személyhez szólónak, az érdekeltséget bemutatónak és egyúttal érdekeltté tevőnek kell lennie. Ez olyan anyagi erőforrást nem, vagy korlátozottan igénylő eszköz, melynek hatására fokozódhat a lakosság jogkövető magatartása, értékeink megőrzése, megóvása és megvédése.

Ügyfélbarát szemlélet megléte megnyilvánulhat az ügyfél-tájékoztatók, internetes honlap, újság, közlöny, lakossági fórumok rendszerében, az egyszerűen, világosan, közérthetően megfogalmazott írásos dokumentumokban.

A lakosság folyamatos tájékoztatásának jelenleg alkalmazott informatikai módszere a hivatal honlapja. Alapvetően számos információ megtalálható, ám ezek használhatósága korlátozott. A rendszeres lakossági tájékoztatás és az interaktív kapcsolat technikai és tartalmi feltételei nem megfelelőek. **A tájékoztatás szervezeti hátterének módosítása indokolt**. A hivatal működésével kapcsolatos közérdekű adatok és információk (vagyoni jellegű információk, döntéshozatali dokumentumok, költségvetési információk) nyilvánosságának erősítését biztosítani szükséges. További felhasználóbarát funkciókat kell kialakítani.

SWOT analízis

Törökszentmiklós Város Önkormányzatának Polgármesteri Hivatala **megfelelő számú kommunikációs eszközzel rendelkezik,** ezek hatékony kihasználásának azonban nincsenek meg kellő mértékben a szervezeti, személyi és technikai feltételei.

Erősségek: „pozitív belső tényezők, amik jól működnek és lehet rá befolyás, hogy még jobban működjenek”

- Megfelelő számú kommunikációs eszköz áll rendelkezésre (honlap, hirdetőtábla, újság)
- A személyes kontaktusok köre kiterjedt
- Néhány civil szervezet képviselője részt vesz a bizottságok munkájában
- A hivatal vezetése nyitott a lakossági problémák meghallgatására
- A hivatal vezetése nyitott a lakossági javaslatok meghallgatására
- A hivatal vezetése nyitott a partnerségi kapcsolatok erősítésére

SWOT analízis

Gyengeségek: „olyan belső tényezők, amik nem jól működnek, de lehet rá befolyás, hogy jobb legyen”

- A hivatal nem rendelkezik dokumentált eljárással a tájékoztatási kötelezettségek tervezésére és végrehajtására.
- A hivatal nem rendelkezik kommunikációs és PR tervvel.
- A hivatal nem rendelkezik honlap fejlesztési tervvel.
- A munkatársak túlterheltek, a kommunikációs tevékenység háttérbe szorul.
- A partnerekkel való széles körű kapcsolattartás rendje nem meghatározott, esetleges.
- A hivatalos honlap technikai funkciói korlátozottak.
- Az interaktivitás technikai feltételei egyenlőre korlátozottak.
- A hivatalos honlap tartalmi elemei korlátozottak.

SWOT analízis

Lehetőségek: „olyan külső tényezők, adottságok, amelyeket nem tudunk befolyásolni, de kedvezőek, és rájuk építve kihasználhatjuk az erősségeinket”

- A kommunikációs célcsoport (lakosság) száma alacsony, területileg is könnyen elérhető.
- A partnerségbe vonható civil szervezetek és vállalkozások száma kezelhető.
- Az Internet használata folyamatosan bővül.
- A lakosság egyre növekvő hányada interneten keresztül tájékozódik a közügyekről, a települést érintő eseményekről, hírekről.
- A honlap fejlesztések piaca bővül, a szolgáltatók közötti növekvő verseny mérsékli az árakat .
- A helyi közigazgatással való kapcsolattartás, a kölcsönösen előnyös együttműködés kialakítása érdeke a vállalkozásoknak és a civil szervezeteknek egyaránt.

SWOT analízis

Veszélyek: „olyan külső tényezők, korlátok, negatív tényezők, amelyeket nem tudunk befolyásolni, és csökkentik a siker esélyeit, kockázatot is jelentenek.”

- Forráshiány, amely fokozottan jelentkezik a hátrányos és leghátrányosabb helyzetű kistérségek települési önkormányzatai esetében.
- A települési önkormányzatok napjainkra jellemző eladósodása
- Ellenható központi intézkedések, prioritások megváltozása.
- Vállalkozások egyéni motivációjának dominanciája a közérdek felett.
- Az interaktivitás technikai feltételeinek hiánya a lakosság körében.
- Képességek, készségek hiánya az elektronikus tájékoztatás fogadására a lakosság körében.

A partnerség megvalósulása

Törökszentmiklós Város Polgármesteri Hivatala az **Integrált Városfejlesztési Stratégiába r**ögzítette a dokumentum előkészítése során megvalósult széleskörű partneri együttműködést a „*Partnerség: integrált városfejlesztési stratégia és az integrált beavatkozások tervezésével kapcsolatos elvárások c.* fejezetben a következők szerint*:*

1) A különböző szakpolitikai területek koordinációja és a közigazgatás és államigazgatás különböző szereplői közötti folyamatos kapcsolatépítés, koordináció módszere, intézményi kerete.

„A létrejött egységes és valamennyi ágazatot felölelő fejlesztési dokumentum előkészítése széleskörű partneri együttműködés eredménye, melynek koordinálását a Polgármesteri Hivatal tisztségviselői segítették szakmai és lakossági tapasztalatok (elvárások) és az adatszolgáltatás vonatkozásában.”

A tervezési folyamatban részt vettek:

- ✓ a városi lakosság véletlenszerű megkérdezés révén,
- ✓ a városi gazdálkodó szervezetek képviselői vállalkozói fórum keretében,
- ✓A városi civil szervezetek képviselői civil fórum keretében.

A partnerség megvalósulása

2**) A tervezés során a társadalmi felelősség erősítése, intézményesített együttműködés a lakosság, a magánszféra és a közszféra között.**

Partnerség a város hosszú távú jövőképének és a városrészi fejlesztések kialakításakor

„A város hosszú távú jövőképének meghatározása a jelen dokumentum elkészítésével, a bizottságok, a képviselőtestület,

a civilek és a vállalkozók egyetértésével megtörtént, így a lakossági, civil szervezeti részvétele – jogszabályi kötelezettség alapján – biztosított. Az IVS elkészítése előtt a lakosság körében nem reprezentatív kérdőíves felméréssel és az azonosított partneri körben (civilek, önkormányzati képviselők, gazdasági vállalkozások) fórumok keretében történt a fejlesztési elképzelések felmérése, vélemények meghallgatása, beépítése.

A város eddigi elkészült fejlesztési dokumentumaiból készült előzetes anyagok alapján a tervezés során a SWOT elemzések a partneri körben megvitatásra és megújításra kerültek. Az stratégia és a konkrét fejlesztési elképzelések egyeztetése a kistérség vezetőivel megtörtént.

Törökszentmiklós célja, hogy állandó térségi együttműködés a városfejlesztéssel kapcsolatos kérdésekben is szorosabbá váljon. Ezen együttműködés fő funkciója, hogy a találkozók keretében rendszeres vezetői és szakértői ülések, találkozások kerüljenek megrendezésre, annak érdekében, hogy az együttműködő partnerek (és szakértők) közös programokat, stratégiákat alkothassanak, válaszolva ezzel a térségi kihívásokra.

A partnerség megvalósulása

A fejlesztési elképzelések transzparenciájához hozzájárult a helyi sajtóban történő megjelenés is, ahol a lakosok folyamatos tájékoztatást kaptak a fejlesztési elképzelésekről, a fejlesztésekkel kapcsolatos nyílt napokról, melyeken nagy számban számmal jelennek meg, és alkothatnak írásos vagy szóbeli véleményt.

Az elkészült Integrált Városfejlesztési Stratégiát a lakosság a város honlapján olvashatja, véleményezheti (www.torokszentmiklos.hu)."

3) A stratégia megvalósításában résztvevő társadalmi csoportok és személyek azonosítása, részvételi lehetőségei és szükséges partnerségi kapcsolatok kialakítása

Az Integrált Városfejlesztési Stratégia készítésének kezdetekor azonosításra kerültek a tervezésben és a fejlesztésben résztvevő célcsoportok. Az elsődleges és a másodlagos célcsoportok meghatározása is megtörtént, hozzárendelve a részvételt, valamint a kommunikáció és partnerség építésének módját.

A partnerség megvalósulása

4) Nyilvánosság biztosítása az elkészült dokumentumok esetében

- **Lakossági, civil egyeztetés**

„A lakossággal, civil szervezetekkel az IVS javaslatait megvitató, véleményeztető kapcsolatfelvétel különböző fórumokon történt. Az IVS még nem lezárt, de tartalmilag komplett anyaga, a pályázati akcióterületek tervei is a város honlapjára – interaktív módon hozzáférhető formában - felkerültek. Ez nem csak azt tette lehetővé, hogy az érdeklődő lakosság, civil szervezetek, vállalkozók megismerjék az IVS tervezet tartalmát, hanem azt is, hogy véleményt mondjanak, további – kapcsolódó – javaslatokat tegyenek. Így az internetre feltett anyag nemcsak tájékoztatás, hanem kétoldalú információ áramlást lehetővé tevő, a multiplikációt és a szinergikus hatásokat aktivizáló anyaggá vált."

- **Gazdasági szektorral való egyeztetés**

„A készítés folyamatába a közösségi megvalósításhoz kapcsolódó magánbefektetők (nagyberuházók és KKV-k),vállalkozók közvetlenül is bevonásra kerültek, velük egyeztetések, a javaslatok közös megvitatása megtörtént. A munkaközi állapotban a vállalkozói fórumon ismertetett fejlesztési javaslatokhoz a vállalkozók aktívan kapcsolódtak, elképzeléseiket, javaslataikat ismertették. Csak egyetértés esetén várható, hogy a vállalkozók magántőke befektetéseikkel a közösségi beruházásokhoz kapcsolódjanak és a város terveihez illeszkedő befektetéseket valósítsanak meg, de az egyetértés kialakulóban van, ellentét vagy ellenérzés a fórumokon nem volt érzékelhető."

Helyzetfelmérés

A polgármesteri hivatal külső kommunikációja

- a lakosság
- a civil szervezetek
- a helyi vállalkozók
- az intézmények
- a harmadik érdekelt felek (minisztérium, közigazgatási hivatal, államigazgatási szervek, felügyeleti szervek) irányába valósul meg.

A hivatal meghatározta a lakosság folyamatos és naprakész tájékoztatásának eszközeit, ezek az alábbiak:

- hirdetőtábla a hivatalban
- önkormányzat hivatalos portálja
- önkormányzat hivatalos tájékoztató kiadványa
- közmeghallgatás, lakossági fórum

Helyzetfelmérés

A hirdetőtáblák jól láthatóan, gyakran látogatott helyekre kerültek, megfelelnek a törvényi előírásoknak, funkciójukat betöltik. A hivatal bejárati ajtaján kerültek elhelyezésre a fogadóórák rendjéről és az ügyfélfogadási napokról tájékoztató táblák. A hivatal földszinti, belső helyiségében további hasznos, a nyilvánossági követelményeknek megfelelő tartalmú tájékoztató táblák kerültek elhelyezésre.

Az önkormányzat hivatalos tájékoztató kiadványa „Törökszentmiklósi Hírlap” címen jelenik meg. A kiadvány ingyenes, szerkesztésének, nyomdai kivitelezésének, terjesztésének költségeit az önkormányzat viseli. A lap elektronikus változatban az önkormányzat hivatalos honlapján is olvasható.

A honlap jelenleg az alábbi információkat nyújtja:

- Friss hírek ;hasznos információk; Intézmények;Oktatás;Sport ;Kultúra
- Önkormányzat;testületi ülések;rendeletek;Polgármesteri Hivatal
- Hasznos információk;letölthető űrlapok;önkormányzati választás; pályázatok
- Önkormányzati cégek;Ipari park;Civil szervezetek;Alapítványok; Turizmus;Egyházak;
- Felhívások;helyi újság;kormányzati portál;jogszabálykereső;cégkatalógus
- Hasznos hírek;körérdekű adatok;térkép;www.magyarorszag.hu;ügyfélkapu

Helyzetfelmérés

A hivatal a lakossági információk, bejelentések számára az alábbi kommunikációs lehetőségeket biztosítja:

- bejelentések telefonon és írásban
- bejelentések személyesen ügyfélfogadási időben és a fogadóórákon
- közmeghallgatás
- nyílt képviselő-testületi ülések

A polgármesteri hivatal partnerségi tevékenysége alatt a civil szervezetekkel, helyi vállalkozókkal való kapcsolattartás, együttműködés folyamatait, rendszerét értjük. A hivatal a civil szervezetekkel és vállalkozásokkal való kapcsolattartás és információáramlás **intézményes formáját nem alakította ki.**

A civil szférával való kapcsolattartás szervezeti és személyi feltételei nincsenek meghatározva, **a kommunikáció ad - hoc jellegű.** A kapcsolattartásban a hivatalos forma helyett elsősorban a személyes kapcsolatok dominálnak.

A hivatal a civil szervezetekről, vállalkozásokról **napra kész nyilvántartást nem vezet,** adatokkal az adózási, engedélyezési eljárások kapcsán rendelkezik.

Javaslatok

Minden polgármesteri hivatal számára alapvető a működése magas szintű ellátása folyamán, hogy **érdemi és tartalmas információ áramlása** legyen azokkal a külső szervezetekkel, állampolgárokkal, intézményekkel, amelyekkel kapcsolatban áll, azokkal aktív kezdeményező szerepben legyen, és törekedjen, az egyenrangú partneri kapcsoltok kiépítésére. Kisköre Önkormányzata jelentős adottságokkal rendelkezik ezekhez. Annak érdekében, hogy ez a funkció a Hivatalban hatékonyabban működjön és azt magasabb szinten legyen képes ellátni, a következőket javasoljuk szervezetfejlesztési eszközökkel megvalósítani.

- ❖Javasoljuk kidolgozni és a Képviselő-testület elé vinni a *kommunikációs- és PR tervet*, amely hosszú távon határozná meg az Önkormányzat vonatkozó elképzeléseit és elgondolásait. Ez tölti be annak a dokumentumnak a szerepét, amely maghatározza és egyben rá felfűzhetők a jövőben szükséges lépések és a fejlesztések feltételeinek számbavétele. Javasoljuk, hogy ebben a témában a Hivatal minden szervezeti egysége, illetve az Önkormányzat felügyelete alá tartozó intézmények is tegyék meg észrevételeiket és esetleges javaslataikat saját területük vonatkozásában.

- ❖Javasoljuk, hogy az Önkormányzat minden lehető esetben *kezdeményezőként és aktív félként* lépjen fel. Ez rendkívül erősíti társadalmi-szociológiai helyzetét és szerepét.

- ❖Javasoljuk olyan *eljárási rend kidolgozását és elkészítését,* amely szabályozza a hivatalos tájékoztatási kötelezettségek ellátásával kapcsolatos teendőket, jogosultságokat és kötelezettségeket. Ezt szabályzat formában kell bevezetni.

Javaslatok

❖Javasoljuk *egy olyan személy nevesítését és a szükséges hatáskörökkel való felruházásával*, aki személy szerint felelőséggel intézi a külső kommunikációs és partneri kapcsolatépítés feladatait. Nagyon fontos a személyes felelősség, és természetesen a személyes érdem kiemelése a feladatok és funkciók közül. Jelen helyzetben ez a funkció nincs egyértelműen delegálva, nincs egyértelműen a felelősség és a hatáskör tisztázva. A dolgozók egyéb feladatai majdnem teljes egészében háttérbe szorítják ennek a funkciónak a megfelelő szintű ellátását.

❖Javasoljuk a *partneri és egyéb kommunikációs kapcsolattartás minimális rendszerességének kialakítását*. Megfelelő fórumokat kell kialakítani, ahol olyan lehetőségek álnak rendelkezésére a feleknek, hogy a problémáikat érdemben tudják felvetni és megtárgyalni.

❖Javasoljuk, hogy a Hivatal alakítson ki olyan *kapcsolatépítést szolgáló nyilvántartási rendszert*, amelyben mindazon felek, partnerek szerepelnek, akikkel az Önkormányzat, a Hivatal valamilyen tartalmú és formájú kapcsolatban van. Ebben a nyilvántartásban nem egyszerűen csak neveket és címeket, azaz, azonosító adatokat kellene nyilvántartani, hanem mindazon partneri és kommunikációs eseményeket, történéseket, kereséseket, amelyek érintik a partnereket, vagy valamilyen típusú kommunikációt.

❖Javasoljuk, hogy a Hivatal dolgoztasson ki egy *hosszú távú honlap-fejlesztési stratégiát*, amelyben megfogalmazzák a kommunikációval partnerséggel és tájékoztatással kapcsolatos, a honlapot érintő elgondolásokat. Ebben meg kell ismerni és figyelembe kell venni a lakosság felmerülő igényeit, hogy ne azt érezzék, hogy „fentről” mondják meg és szabják meg, hogy milyen információkhoz juthatnak hozzá**.**

Javaslatok

❖Ebben különösen nagy szerepet és teret kell kapnia a *technikai lehetőségek* mindenoldalú széles tárházának. Olyan technikai kereteket kell felállítani, amely hosszú ideig képes kielégíteni a technikai igényeket.

❖ Meg kell határozni, hogy a honlap milyen *publikus információkkal* legyen feltöltve, és azt milyen formában prezentálják. Minden olyan információt, dokumentumot publikussá kell tenni, amely a lakosságra tartozik, s minden olyan döntésbe be kell vonni őket, amely segíti az önkormányzati döntéshozatalt.

❖ A lakosságot rá kell vezetni, rá kell hangolni a *kommunikációs formák gyakorlására*.

KOMPLEX SZERVEZETFEJLESZTÉS MEGVALÓSÍTÁSA TÖRÖKSZENTMIKLÓS VÁROS ÖNKORMÁNYZATÁNÁL 2010

PARTNEREK BEVONÁSA A DÖNTÉSHOZATALBA

TANULMÁNY

Tartalomjegyzék

Bevezetés	3
Az Önkormányzat struktúrája	4
A Polgármesteri Hivatal felépítése	5
Intézmények	6
Alapítványok	8
Civil Szervezetek	9
Önkormányzati cégek	13
Javaslatok	15

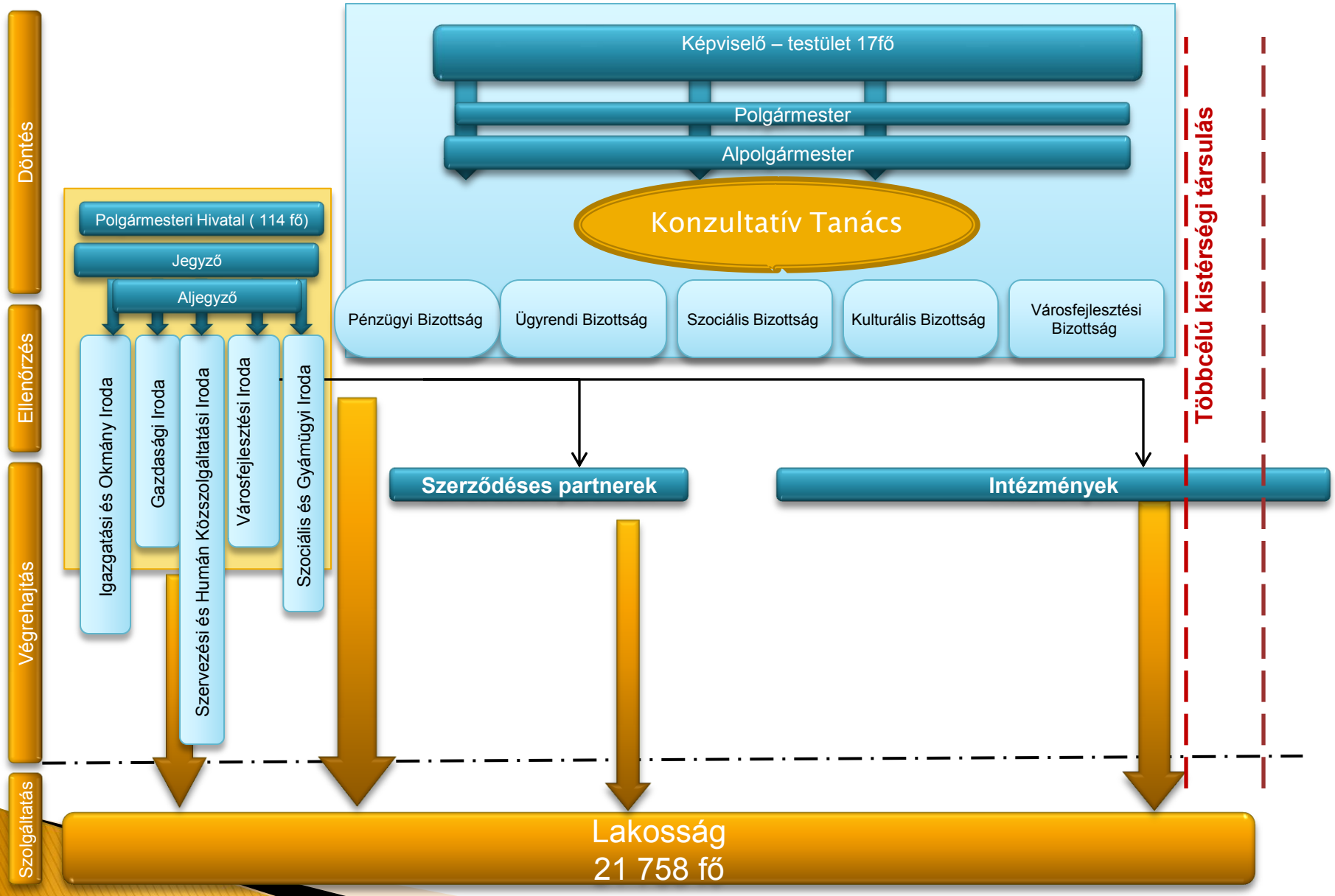
Bevezetés

Jelen tanulmány témája a **Partnerek intézményesített bevonása a döntéshozatalba.**

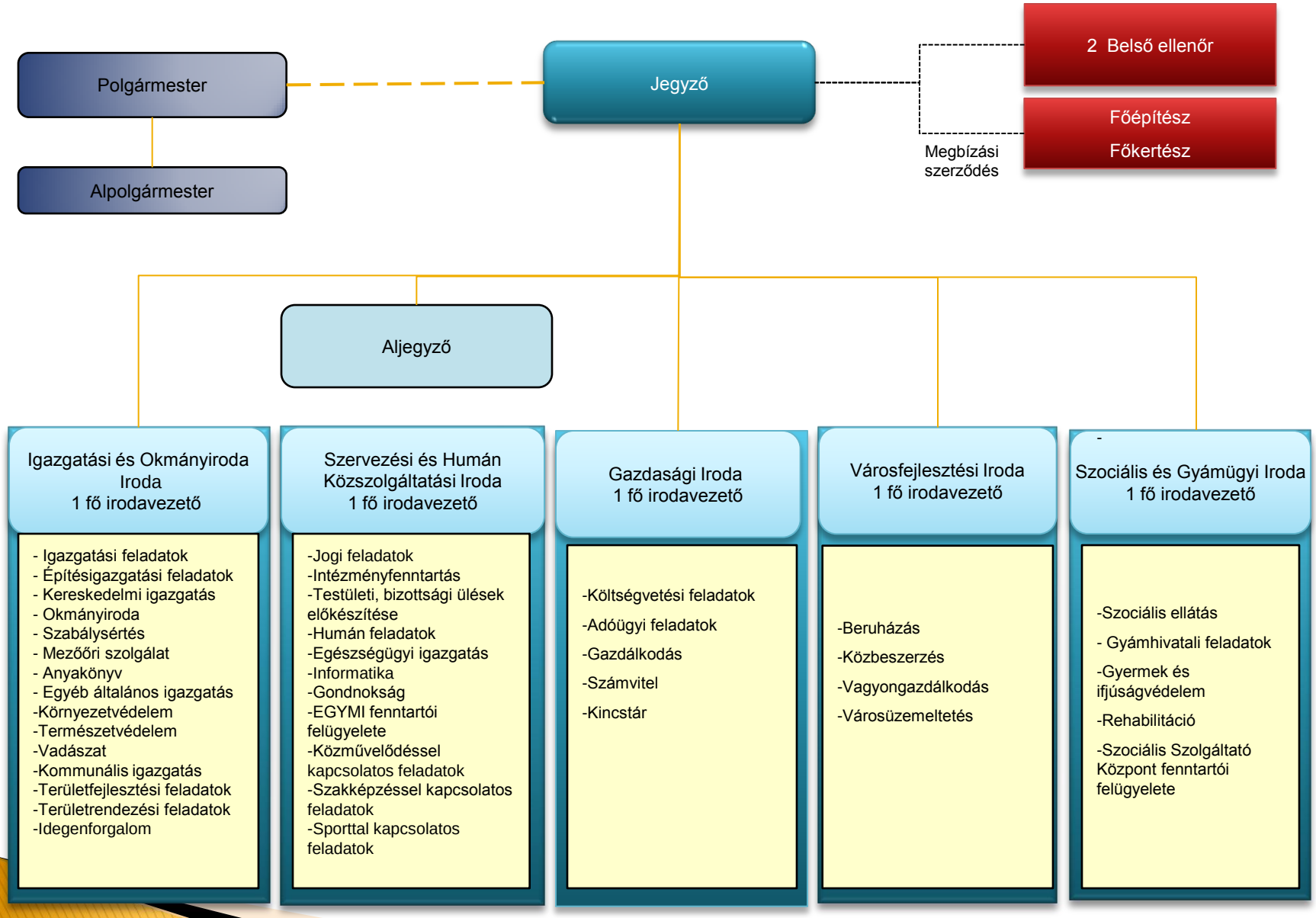
Előzetes helyzetelemzésre erre a területekre vonatkozóan nem került sor, hiszen e tárgykörhöz szorosan kapcsolódó témakörben végeztünk helyzetelemzést. Jelen dokumentum közvetlen előzményeként elkészítettük a Polgármesteri Hivatal külső kommunikációs rendszerének állapotfelmérését és helyzetelemzését, és erről egy korábbi tanulmányban számoltunk be.

A szervezetfejlesztési projekt „Felmérés, elemzés”moduljában kérdőíves felmérést végeztünk a vezetők körében az intézményi kapcsolattartás témakörében. Ennek tapasztalatait,következetéseit jelen tanulmány feldolgozta.

Törökszentmiklós Város Önkormányzatának struktúrája



Polgármesteri Hivatal szervezeti ábra



Intézmények

A Hivatal kapcsolattartásának rendjét, formális eszközeit, az intézmények döntéshozatalban való részvételét a Törökszentmiklós Város Önkormányzat 14/1999. (IV. 29.) számú az Önkormányzat Szervezeti és Működési szabályzatáról és egységes szerkezetéről szóló rendelete tartalmazza.

Továbbá a **4/2006. (I. 26.) K. t. A gazdálkodással kapcsolatos munkamegosztás és felelősségvállalás rendjéről szóló megállapodások elfogadásáról c.** rendelete, melyben a következő intézmények érintettek:

1) Törökszentmiklós Város Polgármesteri Hivatala és a Szociális Szolgáltatási Központ,
2) Törökszentmiklós Város Polgármesteri Hivatala és a Bercsényi Miklós Gimnázium,
3) Törökszentmiklós Város Polgármesteri Hivatala és a Székács Elemér Szakközépiskola,
4) Törökszentmiklós Város Polgármesteri Hivatala és a Lábassy János Szakközépiskola, Szakiskola és Kollégium,
5) Törökszentmiklós Város Polgármesteri Hivatala és a Városi Bölcsőde,
6) Törökszentmiklós Város Polgármesteri Hivatala és a Kölcsey Ferenc Általános Iskola,
7) Törökszentmiklós Város Polgármesteri Hivatala és a Hunyadi Mátyás Nevelési - Oktatási Központ,
8) Törökszentmiklós Város Polgármesteri Hivatala és a Petőfi Sándor Általános Iskola,
9) Törökszentmiklós Város Polgármesteri Hivatala és a Kodály Zoltán Zeneiskola, Alapfokú Művészetoktatási Intézmény,
10) Törökszentmiklós Város Polgármesteri Hivatala és a Városi Óvodai Intézmény,
11) Törökszentmiklós Város Polgármesteri Hivatala és a Városi Művelődési Központ,
12) Törökszentmiklós Város Polgármesteri Hivatala és az Ipolyi Arnold Városi Könyvtár és Helytörténeti Gyűjtemény,
13) Törökszentmiklós Város Polgármesteri Hivatala és az Iskolai Konyha.

E rendeletében a gazdálkodással kapcsolatos munkamegosztás és felelősségvállalás rendjéről rendelkező módosított megállapodások szerepelnek.

Intézmények

A Hivatal a felügyelt intézményekkel rendszeres időközönként tart megbeszélést, aktuális témákat érintő egyeztetést.

Jegyzőkönyvi dokumentálás ezekről az értekezletekről nem készül. A tárgyalások alkalmával meghatározott feladatok végrehajtásáról visszaellenőrzés rendszeresen végeznek.

Az intézmények fenntartói felügyelete és a kapcsolattartás a **Szervezési és Humán Közszolgáltatási Iroda** feladata. A Hivatal és az intézmények közötti információáramlás folyamatát, módszereit (elektronikus levelezés) külön dokumentált formában nem rögzítették. Hasonló módon nem került meghatározásra a verbálisan indított és beérkező információk dokumentálásának módját.

Az intézmények vezetőinek bevonása a rendeletalkotásba, döntéshozatalba több szinten is megvalósul:

- Az intézményvezetők kezdeményezhetik rendeletalkotását.
- A Képviselő Testület rendkívüli üléseire – a Szervezeti és Működési Szabályzatban rögzítetten meg kell hívni az intézmények vezetőit.
- A Képviselő Testület rendes üléseinek munkatervéhez kérhető javaslat a helyben közszolgáltatást nyújtó intézmények vezetőitől. Ezeket az indítványokat és javaslatokat dokumentált formában gyűjtik, rendszerezik.

A vonatkozó törvények és jogszabályok által előírt adatokon kívül is gyűjtenek egyéb információt a felügyelt intézmények működésével, azonban ezek visszacsatolása a Hivatal működésének fejlesztésére nem kerül sor.

Alapítványok

Adj, hogy örüljenek gyermekeink" Alapítvány

"A gyermek mindennél többet ér" Alapítvány

Apáról Fiúra Alapítvány

Az Iskolai Tehetségnevelésért Alapítvány

"Boldog Diákévekért" Közhasznú Alapítvány

"Boldog gyermekkor" Óvodai Alapítvány

Cseperedő Alapítvány

"Egészség - Játékosság" Alapítvány

"Értetek Vagyunk" Alapítvány

"Ifj. Dr. Tóth Lajos" Alapítvány

"Kapocs a Mozgássérültek Segítésére" Alapítvány

Kézenfogva Műhely Alapítvány Törökszentmiklós

Lábassy János Ipar- és Gyártörténeti Alapítvány

Magyar Művészekért Alapítvány
"Nevető Arcok" Alapítvány

"Pro Bibliotheca" Alapítvány

Pro Scola Bercsényi Alapítvány

"Segítünk: itt és most" Alapítvány

"Süss fel nap" Alapítvány

"Székács" a Korszerű Oktatásért Szakközépiskolai Alapítvány

"Tiszta szívvel, gyermekszemmel" Alapítvány

Tóth Péter Alapítvány

Törökszentmiklósi Református Templomért Alapítvány
"Törökszentmiklós és Vidéke Megelőzési" Alapítvány

Törökszentmiklós Város Településfejlesztési Közalapítvány

"Tüzet Viszek" Alapítvány

"Vértes O. József" Szociális és Gyermekvédelmi Alapítvány

Zeneiskoláért Alapítvány

"Zöld utat a tudáshoz" Alapítvány
Mese mese mátka" Alapítvány

"Művelt Tanulókért" Alapítvány

Civil szervezetek

Almásy János Nyugdíjas Klub

Apáról Fiúra Népművészeti és Kézműves Egyesület

"Aranyfonál" Népi Díszítőművészeti Szakkör

Cigánycsaládok Érdekvédelmi Egyesülete

CLAAS Hungária VTSK

Fáklya SE

Füzesi Gazdák Vadásztársaság

"HÍD" Jelnyelvi Tolmácsok Jász-Nagykun Szolnok Megyei Egyesülete

"Inda 2006" Emberbarát és Segítő Közhasznú Egyesület

Jenek Baranta Kulturális Hagyományőrző Harcművészeti Egyesület

Kádár János Baráti Kör

Katolikus Népkör

Kézműves Örökség Egyesület

"Kézzel Mondva" Siketek és Nagyothallók Törökszentmiklósi Klubja

Civil szervezetek

Kölcsey Diák Sport Egyesület

Lábassy János Nyugdíjas Klub

Lelovich György Vadásztársaság

Magyar Vöröskereszt Területi Szervezete

Mami-Papi Nyugdíjas Baráti Kör

Mendler Küzdősport Egyesület

Motor Aréna Sport Egyesület

Nagycsaládosok Egyesülete

Óballai Alkotóház-Óballáért, Törökszentmiklós és Kistérsége Kulturális Fejlődéséért Közhasznú Egyesület

Polgárőr Egyesületek Jász-Nagykun-Szolnok Megyei Szövetsége(Megyei Polgárőr Szövetség)

R-06 Postagalamb Sport Egyesület

"RE BENE GESTA" Kulturális Ifjúsági Egyesület

Sportegyesületek

Szent Imre Vadásztársaság

"Tekergők" Törökszentmiklósi Tekesport Egyesülete

Civil szervezetek

Térségi Tűzoltó Egyesület

Tisza menti Vadásztársaság

"Tiszta Tüdő" Klub

Törökszentmiklósi Birkózó és Diáksport Klub

Törökszentmiklósi Cukorbetegekért Közhasznú Egyesület

Törökszentmiklósi Diák Atlétikai Klub

Törökszentmiklósi Football Club

Törökszentmiklósi Gazdák Köre

Törökszentmiklósi Hagyományőrző, Sport, Kulturális Egyesület

Törökszentmiklósi Hátrányos Helyzetű Roma Családok Érdekvédelmi Képviselete

Törökszentmiklósi Horgász Egyesület

Törökszentmiklósi Kézilabda Egyesület

Törökszentmiklósért Lokálpatrióta Egyesület

Törökszentmiklósi Népdalkör

Törökszentmiklósi Nőegylet

Civil szervezetek

Törökszentmiklósi Ökölvívó és Diáksport klub

Törökszentmiklós Postagalamb Sport Barátok Egyesülete

Törökszentmiklósi Székács Kézilabda Egyesület

Törökszentmiklósi Szépmezők Szárnya Lovasíjász Hagyományőrző és Kulturális Egyesület

Törökszentmiklósi Tenisz Klub

Törökszentmiklósi Vasutas Kör

Törökszentmiklósi Városvédő és -Szépítő Egyesület

Városi Polgárőrség

Vasutas Nyugdíjas Nőklub

Wass Albert Polgári Kör Törökszentmiklósi Egyesülete

Zanshin Shotokan Karate Egyesület

Önkormányzati cégek

Törökszentmiklós Kommunális Kft.

Városi Strand és Kemping üzemeltetője: Törökszentmiklós Kommunális Kft.

Címe: 5200 Törökszentmiklós, Puskás Ferenc u. 12.

Telefonszáma: 56/590-540, 56/590-640

Fax száma: 56/590-641

E-mail címe: tmkom@externet.hu

Weblap címe: www.tmkom.hu

Strand, kemping vezető: Pozserka Zoltán

Strand

Címe: 5200 Törökszentmiklós, Wesselényi út 51.

Telefonszáma: 56/590-593, 56/590-594

e-mail címe: postmaster@tmiklosfurdokemping.t-online.hu

Weblap címek: www.tmkom.hu

www.tmiklosfurdo.hu

Önkormányzati cégek

Városi Kemping

Címe: 5200 Törökszentmiklós, Wesselényi út 53.

Telefonszáma: 56/394-350

e-mail címe: postmaster@tmiklosfurdokemping.t-online.hu

Weblap címek: www.tmkom.hu

www.tmiklosfurdo.hu

Piac
5200 Törökszentmiklós, Táncsics Mihály út 2/a.
Telefon: 56/390-315

Törökszentmiklós Térségi Víz- Csatornamű Kft.
Cím: 5200 Törökszentmiklós, Táncsics M. út 42/A
Postacím: 5200 Törökszentmiklós, Pf. 44.
Telefon: 56/590-250
Fax: 56/590-251
E-mail: Tmvizcsatkft@externet.hu

Javaslatok

❖Erősíteni kell Törökszentmiklós Város életében jelentős szerepet játszó partnerek szerepét a döntési, rendeletalkotási folyamatban.

❖Közvetlenebb kapcsolat kiépítése javasolt, a kommunikációs csatornák fejlesztése, valamint a szervezeti feltételek megteremtése.

❖Fel kell térképezni a rendszerbe integrálni kívánt partnereket.

❖Meg kell határozni a kapcsolatépítés és kapcsolattartás módját.

❖Folyamatosan nyomon kell követni a változásokat.

❖Biztosítani a partnerek folyamatos tájékoztatását, rendszeres meghívását.

❖Meg kell vizsgálni a nyilvános fórumok továbbfejlesztésének lehetőségét, a partnerek képviselőinek részvételi lehetőségét a állandó és ad – hoc bizottságok munkájában, a döntési-előkészítés és döntési folyamatokban.

❖A rendszeres tájékoztatás technikai feltételeit portál fejlesztéssel, tartalmi feltételeit tartalommenedzsment fejlesztésével, valamint az önkormányzati hivatal és az intézmények Szervezeti és Működési szabályzata, valamint a dolgozók munkaköri leírásának indokolt módosítása során.

❖Intranet portál kialakítása és működtetése, mely virtuális teret biztosít a közös projektek esetén.

❖Tudásbázis létrehozása az intranet portál segítségével.

KOMPLEX SZERVEZETFEJLESZTÉS MEGVALÓSÍTÁSA TÖRÖKSZENTMIKLÓS VÁROS ÖNKORMÁNYZATÁNÁL 2010

VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

JAVASLATOK

Tartalomjegyzék

BEVEZETÉS	3
ÁLTALÁNOS DÖNTÉSI KOMPETENCIÁK, ELJÁRÁSOK KORSZERŰSÍTÉSE	5
ÜGYFÉLSZOLGÁLATI TEVÉKENYSÉG ELLÁTÁSÁNAK JAVÍTÁSA	12
A RENDELETALKOTÁS MÓDSZERTANA	24
A HIVATAL SZERVEZETI EGYSÉGEI KÖZÖTTI EGYÜTTMŰKÖDÉS, KOORDINÁCIÓ	34
A PROJEKTSZEMLÉLET MEGERŐSÍTÉSE - TÖBB SIKERES PROJEKT	46
STRATÉGIAI TERVEZÉS ÉS ÉVES KÖLTSÉGVETÉS ÖSSZEKAPCSOLÁSA	78
KÖZBESZERZÉSI ELJÁRÁSOK LEBONYOLÍTÁSA	96
KÖRNYEZETBARÁT KÖZBESZERZÉSI GYAKORLAT BEVEZETÉSE	104
KÜLSŐ KOMMUNIKÁCIÓ	108
PARTNEREK BEVONÁSA A DÖNTÉSHOZATALBA	112

Bevezetés

1. A SZERVEZETFEJLESZTÉSI PROJEKTRŐL

A szervezetfejlesztés Beckhard – féle meghatározása szerint *„a szervezetfejlesztés tervszerű, a szervezet egészére kiterjedő, és felülről szervezett törekvés, amely a szervezet hatékonyságának és életképességének növelését célozza a szervezeti „folyamatokba”* való tervszerű beavatkozás útján, magatartástudományi ismeretek felhasználásával.”

Alapvetően négy elem kerül a szervezetfejlesztés fókuszpontjai közé, s a szervezetfejlesztés során e négy elemet egyszerre vizsgáltuk. A fókuszálás és a rendszerként kezelés egyszerre érvényes az *egyén, a csoport(ok), a szervezet és a vezetés* esetében. Az ötödik fókuszpont mindenkor a **környezet,** azaz az egyént is a környezetével, a csoportot is a környezetével és a szervezetet is mindenkor a környezetével együtt érdemes vizsgálni.

A szervezetfejlesztés gyakorlati céljai:

- önújító, életképes, feladatorientált szervezet kialakítása,
- folyamatos fejlődés követése,
- magas fokú együttműködés kialakítása a szervezeten belüli versengés helyett,
- konfliktuskezelési eljárások automatikus használatának bevezetése,
- eljutni ahhoz a normához, amikor az információt leginkább használni tudó hozza a döntéseket;

Bevezetés

A szervezetfejlesztés folyamatában négy területen végezhetünk szervezeti beavatkozást:

- HARD oldalon folyamatokat és rendszereket fejleszthetünk,
- SOFT oldalon pedig emberek fejlődését segíthetjük képzés (tréning és oktatás) és a szervezeti kultúra fejlesztése útján;

Egy szervezet irányítási rendszerét tehát rendszerek és folyamatok, valamint emberek és normák alkotják.

A szervezetfejlesztés folyamata az irányítási rendszer e 4 elemének megváltoztatására irányulhat és az alábbi lépéseken keresztül éri el a célját:

1. Szervezeti diagnózis
2. Szervezeti beavatkozás
3. A változások, konfliktusok kezelése
4. Visszacsatolás

Egy változási projekt kapcsán a szervezetfejlesztés sikerkritériuma, hogy a szervezeti diagnózis a releváns célterületekre vonatkozzon, a fókuszálás és a rendszerként kezelés egyszerre érvényesüljön az egyén, a csoport(ok), a szervezet és a vezetés esetében, kiterjedése és mélysége a változással érintett szervezet egészét érintse, és olyan módszereket alkalmazzon, a**melyek alkalmasak a hatékony és eredményes beavatkozásra és a kitűzött cél elérésére.**

ÁLTALÁNOS DÖNTÉSI KOMPETENCIÁK, ELJÁRÁSOK KORSZERŰSÍTÉSE A STRATÉGIAI MENEDZSMENT ERŐSÍTÉSÉNEK ÉRDEKÉBEN

CÉLOK - JAVASLATOK

Megvalósítandó célok

A projekt specifikáció, a vezetői interjúk és a szervezeti dokumentumok alapján az alábbiakban fogalmazzuk meg a megvalósítandó célokat:

- az önkormányzati és államigazgatási tevékenységek és a hozzájuk kapcsolódó felelősségek jobb elhatárolását, és az egyes területek eltérő eszközökkel történő továbbfejlesztését, ezzel összefüggésben
- a jogszabályok által szigorúan meghatározott kereteken belül a képviselő-testület és a polgármester irányító szerepének és a jegyző vezetői szerepének pontos meghatározását.
- az előkészítési folyamat rövidítése, színvonalának emelése
- a nyilvánosság szélesítése
- korszerű irányítási rendszerek (PQM)
- informatikai eszközök bevezetése
- információs rendszer fejlesztése
- a szakterületekre kiterjedő célrendszer és az ezekhez kapcsolódó stratégiák megalkotása, valamint az ezek mentén történő gazdálkodás segíthet a település működőképességének fenntartásában és továbbfejlesztésében
- korszerű döntési és szervezeti mechanizmusok kialakítása
- professzionális szervezeti megoldások működtetése
- bizonyos gazdasági, gazdálkodási nagyságrendek esetében el kell érni a hatékonysági, megtérülési és ésszerűségi elemeket időről időre áttekintő, értékelő, elemző közgazdászi tevékenység működtetését.

Javaslatok

❖ A döntés-előkészítési tevékenység továbbfejlesztésének sarokköve az információ gyűjtési és döntés előkészítő folyamatok teljes folyamatszabályozása. A döntés-előkészítési munka során, az előterjesztések kidolgozásakor alkalmazott eszközökön felül az alábbiak alkalmazását javasoljuk:

- ❖Intranet – Belső portál
- ❖elektronikus ügyiratkezelő, irat-tároló, irat-visszakereső rendszer
- ❖csoportmunkát támogató informatikai alkalmazás
- ❖új szerver, számítógépek
- ❖belső OUTLOOK az önkormányzat és az intézmények között
- ❖elektronikus aláírás
- ❖elektronikus hozzáférés biztosítása valamennyi rendeletéhez, szabályozásához, utasításához
- ❖Komplett térinformatikai rendszer
- ❖www.magyarorszag.hu, más önkormányzati honlapok
- ❖Jogtár elérhető legyen, naprakész legyen
- ❖Minden érdekelt szervezeti egység és dolgozója számára elérhetővé kell tenni a Hivatalban valahol már elérhető adatforrásokat az információgyűjtés hatékonyságának javítására.

Javaslatok

A döntés előkészítés folyamatát az alábbi faktorokban kell megerősíteni:

- alapos és körültekintő helyzetelemzés, a döntési helyzetek pontos felismerése;
- az előre deklarált célok beépülése az anyagba;
- a szakmai szempontok, az érintett felek érdekeinek, a Hivatal belső igényeinek érvényre juttatása;
- a döntés előkészítő anyagok tartalmazzanak több utasítást az utólagos nyomon követésre, az eredmények utólagos kiértékelésére és a visszacsatolásra.
- a korábban meghozott döntéseket akkor lehet automatikusan figyelembe venni az új döntések előkészítésénél, ha azok elérhetőek, kikereshetőek illetőleg szerkeszthetőek. A korábban meghozott döntések rugalmas felülvizsgálatának, módosításának folyamatát le kell szabályozni, és alkalmazásba kell venni.
- a döntés folyamatát annak megfelelően kell felülvizsgálni, ahogyan a képviselő-testület a hatásköreit delegálja majd a szakbizottságok és a polgármester számára. Lényeges szempontként figyelembe kell venni, hogy jó döntést csak megfelelő időben és megfelelő információ birtokában lehet hozni. Felül kell vizsgálni a csoportos döntés – egyszemélyi döntés jelenlegi gyakorlatát.
- a döntéshozatal felülvizsgálatakor figyelembe kell venni azokat a jellemzőket (gyorsaság, produktivitás, párhuzamos munkák kiszűrése, a hozzáértés hiányának kezelése, a koordináció erősítése, a hibamentes előkészítés, szakszerűség, jogszerűség, gazdasági szempontok figyelembe vétele), amelyek a döntéshozatal hatékonyságát jellemzik.

Javaslatok

- Tudatos kommunikációval, célirányos képzésekkel, és a folyamatok megfelelő eszközökkel történő támogatásával kell javítani a hivatali közgondolkodáson. Ennek egyik hatékony mérőeszköze lehetne egy rendszeres és szisztematikus ügyfél elégedettségi vizsgálat bevezetése.
- A döntés előkészítő anyagok tartalmazzanak hatáselemzést, és olyan részletességgel tartalmazzanak információkat, amelyek a döntésben résztvevőket kielégítik.
- A meghozott döntések utólagos kiértékelése, esetleg a hatáselemzéssel megalapozott hipotézisek utólagos kontrolja jelenleg csak akkor történik meg, ha az arra szóló utasítást maga a döntés is tartalmazta. Ezt a gyakorlatot általánossá kell tenni, nem lehet eseti döntés függvénye.
- Az előterjesztések elkészítése során szükséges kompetenciák fejlesztésével direkt módon tudunk hatni a meghozott döntések minőségének javítására.
- További hatékony eszköz lehetne a kommunikáció javításában (is) a csoportmunkát támogató infokommunikációs és informatikai alkalmazások bevezetése (pl. közös és nyilvános naptárszerkesztés, feladatkezelő alkalmazás, stb.). Ennek keretében szükséges volna az információ átadás szabályainak a kialakítása is (formális és informális kommunikáció problematikája). Ezekkel az intézkedésekkel látványosan lehetne emelni az információ áramlás színvonalát (hatékonyságát) és csökkenteni az információtorzulást.

Javaslatok

❖ A döntések nyilvánosságának emelésére az alábbi javaslatok kerültek megfogalmazásra a vezetőkkel folytatott interjúk során:

- Kommunikáció erősítése a helyi vállalkozások felé
- Jobb kommunikáció kellene a lakosság irányából és a lakosság felé is. Pl. lakossági fórum, on-line fórum, hirdetőtábla.
- A szervezeten belüli kommunikáció javítása Intranet alkalmazásával.
- A web-es fejlesztés tegye lehetővé, hogy erősödjön a kommunikáció a lakosság felé, hogy a bizottsági és testületi anyagokhoz lehessen hozzászólást adni és kapjon visszajelzést arról a küldő, hogy megkapta-e a címzett.
- A kommunikációt erősíteni kellene a civil szféra irányába is.

A párbeszéd lehetséges eszközei:

- Honlap fejlesztés
- Nyilvános sajtószereplések
- Lakossági igények beépítése
- Ügyfél elégedettségi kérdőív

Javaslatok

❖ A szervezeti kultúra a Hivatal működése hatékonyság javításának újabb kulcsterülete. Olyan programot kell kidolgozni, amely

- a szervezet és a dolgozók azon képességeit fejleszti, amelyek a változásokat támogatják, a bizalmat erősítik, és amelyek
- segítenek a felszínre hozni a változások során keletkező nehézségeket, és hozzájárulnak azok megoldásához.

A jelenlegi belpolitikai helyzetben a döntések Hivatalon belüli és kívüli nyilvánosságának megteremtése a Hivatal belső és társadalmi elfogadottsága, támogatása szempontjából kulcskérdés. Olyan mechanizmus kialakítása lenne a cél, amellyel automatikusan és a világos tájékoztatás szempontjából teljes körűen tennénk hozzáférhetővé az egyes döntésekről szóló információkat.

Összefoglalva, javasoljuk

- az önkormányzati és államigazgatási tevékenységek és a hozzájuk kapcsolódó felelősségek jobb elhatárolását, és az egyes területek eltérő eszközökkel történő továbbfejlesztését ezzel összefüggésben
- a jogszabályok által szigorúan meghatározott kereteken belül a képviselő-testület és a polgármester irányító szerepének és a jegyző vezetői szerepének pontos meghatározását.

ÜGYFÉLSZOLGÁLATI TEVÉKENYSÉG ELLÁTÁSÁNAK JAVÍTÁSA

CÉLOK - JAVASLATOK

Célok

Célok az ügyfélszolgálati tevékenység hatékonyságának javítása érdekében

A projekt specifikáció, a vezetői interjúk és a szervezeti dokumentumok alapján az alábbi célokat azonosítottuk:

Szervezetfejlesztési célok:

- Hatékony ügyintézés
- Hatékony ügyfél-kezelés
- Elektronikus iratkezelés

Jövőkép általi célok:

- Eddig elért eredmények megőrzése
- A Polgármesteri Hivatal munkájának további fejlesztése a szolgáltató jelleg irányába
- Az ügyfélbarát, gyors, hatékony, szakszerű ügyintézés megerősítése és folyamatos fenntartása
- Az elektronikus ügyintézés minél szélesebb körben történő terjesztése

Stratégiai célok:

- A lakosság, a vállalkozások és más önkormányzati partnerek magas minőségű kiszolgálása
- Az informatika adta lehetőségeket kihasználva ésszerűsítsék, megkönnyítsék a munkát
- Egyszerűsítsék, gyorsítsák az ügyfelekkel, illetve más partnereikkel történő kommunikációt

Célok

Gazdasági célok:

Az önkormányzat a gazdaság jelentős megrendelője, és olyan szolgáltatások biztosítója is lehet, amelyek révén a vállalkozások versenyképesebbé tehetők.

Szolgáltatási célok:

- Az önkormányzati szakigazgatás is EU-kompatibilis közszolgáltatásokat nyújtson.
- Az önkormányzati szolgáltatások minősége növekedjen a szervezetfejlesztés következtében.
- Javuljon
  - a szolgáltatások színvonala, gyorsasága.
  - személyre szabottsága,
  - felhasználó-barátsága,
  - felhasználók igényeihez történő igazítása,
  - emelkedjen a polgárok életminősége,
  - a vállalkozások komfort érzete,
  - polgárok számára nyújtott szolgáltatások sokszínűvé tétele,
  - gyors, bürokráciamentes, ügyfélbarát közigazgatási szolgáltatások nyújtása,

Célok

- Megvalósításra vár a Hivatalon belül az
  - ügyintézés tér- és időkorlátainak áthidalása,
  - ügyintézési folyamat átláthatóvá tétele,
  - az igények legszélesebb körét kiszolgáló, legkorszerűbb rendszerek, megoldások, eszközök, technológiák alkalmazása;
  - kiváló minőségű, nagy megbízhatóságú, költség hatékony, belső (az önkormányzati felhasználók számára nyújtott) és külső (a lakosság, a vállalkozások, civil szervezetek, az érdeklődők és a társszervezetek számára biztosított) szolgáltatások nyújtása;
  - a szolgáltató-típusú helyi közigazgatás, önkormányzat megteremtése;
  - a feladatok legszélesebb körét átfogó integrált önkormányzati információs rendszert kialakítása;
  - korszerű, megbízható, költség-hatékony infó-kommunikációs infrastruktúra és az ezt kiválóan alkalmazni tudó szervezet kialakítása;

A személyi állománnyal kapcsolatos célok:

- Ügyfélszolgálati tevékenység fejlesztésre
- Az ügyintézők belső képzése
- Tervszerű felkészítés

CÉLOK

Európai Unió települési önkormányzatokra vonatkozó céljai:

- Az alapvető közszolgáltatások (basic public services) teljes körűen elérhetők legyenek interaktív módon, külön kezelve – és ezzel megteremtve – az egyedi igényekkel rendelkező célcsoportok (pl. idősek, látássérültek, stb.) esélyegyenlőségét.
- Át kell szervezni az ügyintézési folyamatokat (back-office).

Szolgáltató önkormányzat

- Az önkormányzat, és különösen a Hivatal szolgáltató szerepének erősítése;
- kulturált, állampolgárbarát és korszerű ügyfélfogadási és képviseleti munka feltételeinek biztosítás;
- új ügyfélszolgálati helyiségek megépítése.

Minőségi célok:

- Az önkormányzat feladatellátásának minőségi értékelése, megfelelő minőségbiztosítási rendszerek kialakításával, az ügyfél-elégedettség folyamatos mérésével szükséges és lehetséges.
- A szolgáltató önkormányzatiság megvalósítása érdekében a kerületi lakosság kulturált önkormányzati kötődésének megteremtése

CÉLOK

Partnerségi kapcsolatok

• A település gazdasági és szociális vitalitásának növelése

Szervezetfejlesztés, ellenőrzés, minőségbiztosítás

▪Biztosítani kell a mindenkor szükséges tárgyi, technikai, személyi és anyagi eszközök meglétét.

▪A minőségi szemlélet, a szolgáltató jelleg, az udvarias és határozott ügyintézés, valamint mindezeken túl az ügyintézési idő csökkentése kiemelt feladat.

▪Professzionális szervezeti megoldások működtetése.

•Kiemelten kívánja kezelni az ügyfél elégedettség mérését és annak növelését.

Elégedett, érdekeltté tett polgárok

•Az önkormányzat, és különösen a hivatal, szolgáltató szerepének erősítése.

• A kulturált, állampolgárbarát és korszerű ügyfélfogadási és képviseleti munka feltételeinek biztosítása.

•Az ügyfelek ügyeinek jogszerű, szakmailag kifogástalan intézése.

•Kulturált, gyors, szolgáltató jellegű ügyfélfogadás.

CÉLOK

•Ügyfeleket fogadó és őket útba igazító munkatárs.

•Várakozási idő minimálisra csökkentése, az ügyfelek közérzetének javítása érdekében.

•Ügyfél hívórendszer alkalmazása.

• Az ügyfélfogadási idő illesztése a lakossági szokásokhoz.

• Az ügyféllel előzetesen egyeztetett időpont alkalmazása.

• Állampolgári elégedettség javítása.

• Ügyfélbarát jellegű ügyintézés.

•Ügyfél-tájékoztatók, internetes honlap, újság, közlöny, lakossági fórumok rendszere.

•Egyszerűen, világosan, közérthetően megfogalmazott írásos dokumentumok.

•Folyamatosan fejleszteni kell az internetes lakossági kapcsolatokat.

•Mindenki számára naprakészen a szükséges információk számítástechnikai hozzáférhetőségének biztosítása.

FEJLESZTÉSI JAVASLATOK

A fejlesztési projektek sikerkritériuma:

Szisztematikus együttműködésre van szükség az ügyfelekkel, és az ügyfelekkel foglalkozó köztisztviselőkkel, hogy a szolgáltatások átalakításához megértsék és meghatározzák, milyen változásokat kell a szolgáltatást nyújtóknak megtervezniük, kialakítaniuk. Ez kutató / közvélemény kutató módszerek alkalmazását jelenti, illetve a fogyasztók módszeres felméréséből kapott eredmények *becsatornázását a tervezői, fejlesztői munkába*.

Szervezetfejlesztés

- Készüljön informatikai stratégia az ügyfélforgalommal érintett szervezeti egységek részére, amely garantálja az informatikai fejlesztést és figyelembe veszi valamennyi esélyegyenlőségi csoport helyzetét, annak javítását és az életminőségének javítását.
- Szakterületeket kiemelése a politikai befolyás alól.
- Munka leterheltség elemzése, a feladat kiosztás módosítása az egyenletesebb leterheltség érdekében.
- Egyenletesebb munkamegosztás a szervezeti egységek között.
- Ügyfélbarát szolgáltató önkormányzat kialakítása, amely azt jelenti, hogy a közigazgatási eljárások, ügyintézés nem a Hivatal, hanem az ügyfél szempontjából szervezetten történik és az esélyegyenlőségi csoportok helyzetének, életminőségének könnyítését is szolgálja.
- Változás menedzsment módszertan alkalmazása, változási projektek indítása.

FEJLESZTÉSI JAVASLATOK

- ❖ Tréningeken keresztül a vállalati kultúra megmozdítása a kívánt változások irányába, ahol a képzési anyagok újra felhasznált vagy újra hasznosítható anyagokból készülnek.
- ❖ Vezető kiválasztás rendszerének fejlesztése.
- ❖ A költségvetés tervezés folyamatának szabályozása.
- ❖ A dolgozók elhelyezésének javítása.
- ❖ Szakmai szempontok erősítése a döntéshozatalban .

Emberi erőforrás fejlesztés

Az emberi erőforrásokért felelős iroda egyik fő feladata a képzési rendszer kialakítása és működtetése és a képzési terv összeállítása, a teljesítményértékelési rendszerrel összhangban, annak eredményeire építve.

Előnyei:

- •A szervezet igényeivel összhangban tervezi és valósítja meg a munkavállalók képzését, fejlesztését.
- •Elősegíti a folyamatos tanulási kultúra kialakítását.
- •Előmozdítja a munkaköri rotációt és a tudás hiányával indokolt munkaköri cseréket.

A képzési terv elkészítéséhez a következő elemzésekre van szükség:

- •teljesítményigény elemzése,
- •képzésigény elemzése,
- •megvalósíthatóság elemzése.

FEJLESZTÉSI JAVASLATOK

A képzés akkor hatékony, ha az:

- Megfelelően illeszkedik a szervezet humánpolitikájába.
- Stratégiai megfontolásokon alapul – a későbbiek során milyen felkészültségre lesz szükség.
- Releváns – valóságos igényeket elégítsen ki.
- Probléma centrikus – hiányosságokra koncentráljon.
- Tevékenység orientált– munkában hasznosítható.
- Eredmény orientált – világos célok érdekében.
- Teljesítmény centrikus legyen – mérhető teljesítményjavulás.
- Folyamatos és szisztematikus terven alapuljon.

A leggyakoribb képzési célok a következők lehetnek:

- betanítás,
- a minőség javulása,
- hibás munkavégzés csökkenése,
- a rugalmasság és az alkalmazkodó képesség növelése,
- a munkahelyi elégedettség növelése
- a szervezet kultúrájának változtatása.

FEJLESZTÉSI JAVASLATOK

Az esélyegyenlőség érvényesítése az ügyfélkapcsolatokban

Az információs társadalom eszközeinek és szolgáltatásainak használata nem egyenlő mértékben terjed el a társadalom különböző rétegeiben. Ennek köszönhetően a *digitális megosztottság* számos formája alakult ki Magyarországon is: markáns különbségek figyelhetők meg az információs és kommunikációs technológiai eszközök, elsősorban a számítógép használat és az Internet hozzáférés tekintetében a különböző korcsoportok, iskolai végzettség, gazdasági aktivitás, jövedelem nagysága és etnikai hovatartozás szerint.

Hazánkban az Internetet elsősorban még csak azok használják, akik meg tudják fizetni a használat magas költségeit, akik nyitottabb attitűdökkel rendelkeznek a technológiai újítások iránt, akik a különböző állami programok (például Sulinet) és civil kezdeményezések segítségével hozzáférnek a világhálóhoz. Azonban – a fejlettebb országok fejlődési mintázatához hasonlóan – hamarosan nálunk is egy gyorsabb mértékű fejlődési ütem várható.

Az információs társadalom megteremtésének átfogó szándéka mellett a magyar kormányzati programban az elmúlt időszakban egyre hangsúlyosabban jelenik meg az esélyegyenlőség biztosítása. Az esésegyenlőség megteremtésének, illetve javításának területei között fontos helyet foglal el az informatikai esélyegyenlőség, amit jól jelez, hogy a Magyar Információs Társadalom Stratégia (MITS) elkészítéséről rendelkező kormányhatározat különös súlyt helyez az informatikai esélyegyenlőség biztosítására.

Az informatikai esélyegyenlőséget biztosítani, illetve javítani kívánó rendszer célja:

- Informatikai ismeretek nyújtása minél szélesebb körben,
- A rendszeres számítógép használat lehetőségének megteremtése (elsősorban közösségi hozzáférési formákban)

FEJLESZTÉSI JAVASLATOK

A MITS e-esélyegyenlőség részstratégiája célul tűzte ki, hogy szűküljön az információs szakadék. A cél elérése érdekében az alábbi cselekvési területeket jelölte meg:

1) Informatikai műveltség terjesztése a hátrányos helyzetűek körében.

2) Célcsoport specifikus, minőségi tartalom biztosítása.

3) A távmunka rendszer kiszélesítése a hátrányos helyzetűek körében.

4) Speciális mentori hálózat felállítása és működtetése.

5) Lehetőleg normatív támogatási rendszer kialakítása .

6) A hozzáférési lehetőségek bővítése közösségi vagy speciális egyéni formában.

A RENDELETALKOTÁS MÓDSZERTANA

JAVASLATOK

Javaslatok a folyamat egyszerűsítésére, átalakítására

Az „ötletszerű” jogalkotás elkerülésének lehetőségei, technikái

Az előzetes szakmai-szükségleti vizsgálat gyakorlati (éspedig szándékoltan bürokratikus) akadályt emel az indokolatlan jogalkotói szándékok elé: olyan előzetes szűrőt jelent ugyanis, amely normális funkcionálása esetén nem engedi átcsúszni a kellőképpen ki nem érlelt ötleteket, reményeket és vágyakat.

Előzetes szükségességi vizsgálatok néhány lehetséges módszere:

- **gyakorlati tesztelés,**
- **kérdőív,**
- **tervjáték.**

A *gyakorlati tesztelés* esetében a tervezetet a majdani hatóterület egy szűkebb szelvényén „próbálják ki”. Igazából itt egy jól meghatározható címzetti körnek (jogalkalmazók, állampolgárok) a bevonásáról van szó, éspedig vagy egy reális, vagy pedig egy hipotetikus eset kapcsán. Jó alkalmat teremt ez a módszer a várható hatások, követelmények előzetes felmérésére, amely így komoly segítséget jelenthet a tervezet tartalmának további csiszolásához is.

A *kérdőív* arra szolgál(hat), hogy a jogszabály kezdeményező annak kitöltésével meggyőzően bizonyíthassa az indítványozott szabályozás szükségességét.

Javaslatok a folyamat egyszerűsítésére, átalakítására

A kérdőíves módszer részletes kibontása

Kérdőív

1. *Kell-e egyáltalán történnie valaminek?*

- Mit kell elérni? Milyen célok tűzhetők ki?
- Honnan származnak az igények? (jogalkalmazói gyakorlatból, állampolgári kezdeményezésből, stb.)
- Milyen a jelenlegi tény és jogi helyzet?
- A szabályozandó tárgy általános, ismétlődő, tipikus-e?
- Mi lesz a várható követelménye annak, ha nem történik semmi sem? (Például a probléma előreláthatóan felerősödik; változatlanul megmarad; kimutatható anyagi vagy nem anyagi természetű kár keletkezik, stb.)

Javaslatok a folyamat egyszerűsítésére, átalakítására

2. Milyen alternatívák vannak?

- Mit mutat a problémaelemzés? Miben jelölhetők meg vázlatosan a problémák okai? Milyen tényezők hatnak ezekre?
- Milyen jogon kívül cselekvési formákkal lehet még a kitűzött célt teljes körűen vagy főbb elemeit tekintve elérni? (Például a meglévő előírások tényleges alkalmazását és végrehajtását elősegítő intézkedésekkel; a nyilvánosság biztosításával, beruházásokkal, ösztönzési formákkal; az érintettek elvárható önsegélyének ösztönzésével és támogatásával).
- Mely cselekvési formák (eszközök) tűnnek a leginkább kedvezőknek?

  a) A gazdaság és a polgárok kedvezményezése vagy terhelése.

  b) Nem közhatalmi eszközök (pl. alapítványok) határozottabb alkalmazása.

  c) A költségvetés költségeinek és kiadásainak "célhoz rendelése".

  d) A joghátrányok markánsabb kiemelése.

  e) A meggyőzés eszközeinek alkalmazása.

Javaslatok a folyamat egyszerűsítésére, átalakítására

3. *A helyi képviselő-testületnek kell-e cselekednie?*

- ❑ A cselekvési célok - egészben vagy részben - a helyi testületek, más állami (nem állami) intézmények (szervezetek) segítségével érhetők-e inkább el?

4. *Önkormányzati rendeletet kell-e alkotni?*

- ❑A szabályozandó tárgyak a helyi jogalkotásnak vannak-e fenntartva?
- ❑A szabályozási tárgyak más okból minősülnek-e olyan jelentőségűnek, hogy annak a képviselő-testület szabályozási körében kell maradnia?
- ❑Ha nem szükséges önkormányzati rendeletet alkotni, elegendő lenne-e a határozati forma is? Miért nem elég például egy belső ügyrend, szabályzat, vagy tisztségviselői rendelkezés?

5. Most kell-e cselekedni?

- ▪Miért kell már most a szabályozás mellett dönteni?
- ▪Miért nem lehet bevárni a soron következő módosítást vagy szabályozási szükséglet jelentkezését?

Javaslatok a folyamat egyszerűsítésére, átalakítására

6. Milyen szabályozási terjedelem kívánatos?

- A tervezet mentessé tehető-e az elkerülhető, "programjellegű" elemektől?
- A szabályozás mélysége (a differenciálás és a részletezettség) az általános megfogalmazások révén (tipizálás, általánosítás, határozatlan jogfogalmak, generális klauzulák, a mérlegelés biztosítása) korlátozható-e?
- Szabályozottak-e már ugyanezek a társadalmi viszonyok más formában, különösen azonban magasabb jogszabályok által?
- Mely hatályos szabályozást érint a tervezett reguláció? Kielégíthetők-e azok?

7. *Korlátozható-e a megalkotandó rendelet hatálya?*

- Csak egy előrelátható időtávra szükséges-e a szabályozás?
- Van-e világosan és egyértelműen lehatárolható címzetti kör?

Javaslatok a folyamat egyszerűsítésére, átalakítására

8. "Polgár közelivé" és érthetővé tehető-e a szabályozás?

- Érinti-e az új szabályozás a polgár befogadási képességét és megértését?
- Mely elemek befolyásolják az állampolgári (címzetti) jogkövetést?

  Például:

  - tilalmak, engedélyek és jelentési kötelezettségek súlya, aránya
  - a hatóságok előtti személyes megjelenés gyakorisága
  - beadványok, felvilágosítási és bizonyítási kötelezettségek
  - büntetések és pénzbírságok
  - egyéb megterhelések.
- Mennyiben felelnek meg a helyi rendeletben előírandó hatósági engedélyezési eljárások a más jogterületeken alkalmazottaknak, s azok a szükséges időre, illetve az igénybevétel minimumára korlátozódnak-e?
- Képesek-e megérteni az érintettek a tervezett szabályozás szóhasználatát, mondatfelépítését, a mondatok hosszát, az egyedi előírásokat, a rendszert, a logikát, az általánosításokat? Milyen garanciái vannak ennek? (Például előzetes nyelvi szűrő; a rendelet-tervezet próbatesztelése)

Javaslatok a folyamat egyszerűsítésére, átalakítására

9. A helyi jog alkalmazását segítő és akadályozó tényezők mérlegelése

- A kötelező és tiltó-normák az előirányzott eszközökkel végrehajthatók-e? (Van-e erre bármiféle előrelátható biztosíték?)
- Miért nem lehet eltekinteni:

  a) új hatósági előírásoktól

  b) további közreműködők igénybevételétől,

  c) jelentési kötelezettségek (hivatali statisztikák) előírásától?

  d) igazgatástechnikai eszközök (például formanyomtatványok) alkalmazásától?
- Mely szerveknek, személyeknek és intézményeknek kell részt venniük a végrehajtásban?
- Milyen érdek-összeütközések várhatók a végrehajtásra kötelezettek között?
- Megkapják-e a végrehajtásra kötelezettek a számukra szükséges mozgási teret (cselekvési szabadságot)?
- Milyen előzetes véleményük van a végrehajtásra kötelezetteknek a szabályozási célok világosságáról (tekintettel a végrehajtóságra).
- Kipróbálták-e a majdani végrehajtás egy szűkebb területén a végrehajtók részvételével a tervezett szabályozást? (miért nem, s ha igen, milyen eredménnyel?)

Javaslatok a folyamat egyszerűsítésére, átalakítására

10. Összhangban vannak-e a költségek a szükségletekkel?

- A címzettek és más érintettek milyen költségterhelése várható? (Legalább egy durva becslést kell erről adni)
- Kívánatos lehet-e a címzettek – különösen a kis- és középvállalkozók pótlólagos költségterhelése?
- Milyen nagyságrendű kiegészítő költségek és kiadások várhatók? Milyen fedezeti lehetőségek állnak rendelkezésre az esetleges pótlólagos költségekhez?
- Elvégeztek-e költség-haszon elemzéseket?

  - miért nem?

  - az milyen eredményre vezetett?
- Milyen módon kell a hatálybalépés után a helyi rendeletet (esetleg annak mellékhatásait is) megismertetni?

Javaslatok a folyamat egyszerűsítésére, átalakítására

A ***tervjáték*** a „laborkísérletek” egyik fajtája, olyan művi feltételekkel azonban, amelyek a valóságban is előfordulhatnak. E vizsgálati módszernek a hátterében az a feltételezés áll, hogy a hagyományos jogalkotási technika kínálta lehetőségek a mai társadalomban már nem mindig kielégítőek. A technika, szociális, szociológiai, pszichológiai viszonyok néha olyannyira komplexek, amelyek eleve hullámokat kavarnak a tényállások szabályozásakor. Itt egy olyan „modellezésről” van tehát szó, amely leginkább egy bonyolult sakkjátszmához hasonlítható; amikor is a jogalkotó jó előre igyekszik megállapítani az egyes szabályozási megoldások társadalmi és jogi következményeit.

Mikor és ki végezze el a szükségességi vizsgálatokat? Még a tervezett szabályozás előtt kell sort keríteni az előzetes felmérésekre, éspedig olyan időpontban, amikor még elegendő idő áll rendelkezésre a szükségesnek mutatkozó korrekciók elvégzésére.

A „ki” kérdés címzettje pedig az, aki az indítványozott rendelet tervezetének elkészítésére kötelezett vagy kötelezhető. Erre vonatkozóan az SZMSZ, illetőleg a jogalkotás felől állást foglaló testületi döntés tartalmaz közelebbi támpontokat.

A HIVATAL SZERVEZETI EGYSÉGEI KÖZÖTTI EGYÜTTMŰKÖDÉS, KOORDINÁCIÓ

JAVASLATOK

Megoldási javaslatok: belső információáramlás

Horizontális kommunikáció

- A Hivatalon belüli kommunikáció a szervezeti egységek közötti kommunikáció területén mutatja a legnagyobb hiányosságokat. A hatékony ügymenethez és gördülékeny munkavégzéshez elengedhetetlenül szükség van állandó koordinációra az irodavezetők és esetenkénti, de szabályozott egyeztetésre a közös ügyekben érintett munkatársak között.
- Ehhez meg kell határozni, hogy adott szervezeti egység, kivel és milyen szervezeti és kommunikációs kapcsolatban van, milyen „ügyekben” szükséges együttműködniük. Ez elérhető egy **kommunikációs szakértő** bevonásával vagy a jegyző irányítása alatt a **belső audittal.**
- Ennek során össze kell gyűjteni az összes munkafolyamatot (résztevékenységekre lebontva), amely felmerül a Hivatal működése közben, és egy mátrixban meghatározni, hogy mely irodák, mely munkatársai érintettek benne, természetesen azon a kollégán kívül, akinek a munkaköri feladata az adott tevékenység. Amennyiben ezeknek a folyamatoknak a működtetéséhez több iroda munkatársainak együttes erőfeszítésére van szükség, akkor szabályozni kell az érintett dolgozók **rendszeres** kommunikációját, olyan módon, ahogy az a résztvevőknek a leginkább megfelelő (pl.: heti találkozók).
- A **felelősségek és kötelességek egyértelmű meghatározása** elengedhetetlen minden olyan folyamatnál és projektnél, ahol egymással, a funkcionális irányítási lánc által nem definiált módon együtt dolgozó munkatársak kooperációjára van szükség.

JAVASLATOK

- A horizontális együttműködések koordinálására be lehet vezetni a **traffic menedzseri** munkakört. A traffic menedzser feladata, hogy egyeztető funkciót töltsön be a különböző osztályok között, és számon tartsa, hogy melyik munkatárs, milyen más osztályokkal, milyen ügyekben működik együtt. Többen panaszkodtak a túlzott bürokráciára a Hivatalon belül, a traffic menedzser gondoskodhat arról, hogy mindenki hozzáférjen a munkavégzéséhez szükséges információkhoz, viszont ne kelljen redundanciát tapasztalnia, minden munkafolyamatot csak egyszer kelljen elvégezni. A munkakört átképzéssel házon belülről is be lehet tölteni, vagy egy új kolléga felvételével akár.

- Mindezen túl **fórumot** lehet biztosítani a szervezeti egységek vezetőinek, hogy a társegységeket érintő terveikről, programjaikról tájékoztathassák egymást, rendszeres vezetői értekezlet keretein túlmenően is. A vezetőknek tudniuk kell arról is, hogy beosztottaiknak munkájukhoz mely más iroda segítségére van szükségük, hogy ezt az igényt felső szinteken is képviselhessék.

- A különböző irodák vagy azok dolgozóinak állandó és összetett együttműködését igénylő munkafolyamatok segítésére, vagy egy-egy több szervezeti egységet érintő fejlesztés gördülékeny lebonyolítására érdemes a jelenlegi funkcionális szervezeti struktúrára merőlegesen **projekt teameket** létrehozni, melyek a jelenlegi struktúrával együtt, azt kiegészítve működnének egy dedikált projektvezető irányítása alatt.

- A horizontális kommunikáció fejlesztése érdekében előnyös lenne, ha az érintett vezetők között gyakoribbak volnának az informális egyeztetések. A vezetők egymás közti bizalmi viszonyát egyaránt erősítheti a szabályozott horizontális kommunikáció és **a vezetői csapatépítések**.

JAVASLATOK

Vertikális kommunikáció

❖ Az állapotfelmérés alapján megállapíthatjuk, hogy a vertikális kommunikáció a Hivatalban alapvetően **kellőképpen szabályozott**. Itt csupán az informális kommunikáció kisebb hiányosságait tártuk fel (bizalom), illetve a beosztottaktól a vezetők felé irányuló információ-áramlás minőségét lehet javítani, s felmerült problémák továbbítását a Hivatal vezetése felé.

A hatékony felfelé irányuló kommunikáció fő tényezői

- az információ adójának pozitív eredménnyel járjon, de legalábbis ne legyen káros.
- a beosztott munkatárs pontosan tisztában legyen azzal, milyen információt kell szolgáltatnia.
- a munkatársaknak érezniük kell, hogy hasznos munkát végeznek (szükség van az általuk biztosított információkra), és ezért meg is becsülik őket.

❖ A vezetőknek tehát (1) gondoskodniuk kell arról, hogy beosztottaik érezzék, hogy megbecsülik őket, és bíznak bennük, (2) zajmentes, kétirányú kommunikációs csatornákat kell biztosítaniuk, és (3) megfelelően kell motiválniuk munkatársaikat.

❖A vezetők és beosztottak közti jó személyes viszony megalapozza azt a fajta informális kommunikációt, amely végső soron nagymértékben támogatja a hatékony munkavégzést. Figyelembe kell vennünk azonban az önkormányzati szektor sajátosságait, ennek a területnek a formalizált világát. A nyitott ajtók politikáját csak részben célszerű alkalmazni például, hiszen **fontos, hogy a beosztottak tudják, munkahelyi kérdéseikkel problémáikkal bármikor fordulhatnak a vezetőikhez.**

MENEDZSMENT KOMMUNIKÁCIÓS TECHNIKÁK ALKALMAZÁSA

A Hivatalnak szüksége van egy **átfogó kommunikációs stratégia** kialakítására(külső és belső kommunikáció) – külső szakértő bevonásával.

A stratégia belső kommunikációt érintő lépései:

1) Célok meghatározása, elfogadása és priorizálása
2) Ütemezés kialakítása, rövid- és hosszú távú tervek
3) A feladatok részleteinek kidolgozása
4) A szervezeten belüli kommunikációs szerepek és felelősségek meghatározása

- *Döntés előkészítés*

Megalapozott vezetői döntéseket csak a megfelelő információk birtokában lehet hozni, ezért a döntés előkészítő folyamat legfontosabb része az információk összegyűjtése és rendszerezése. Ez praktikusan azt jelenti, hogy a vezetőség akkor tud jó döntéseket hozni, ha mind a horizontális, mind a vertikális kommunikáció hibamentesen működik.

- *Felelősség, csapategység*

A probléma abban rejlik, hogy sok esetben a személyes motiváció alapjaiban befolyásolja az információ áramlását, tehát az információ befogadója másképp kezeli ugyanazt az információt, ha más embertől kapja azt. Az alább felsorolt technikák alkalmazásával többek közt arra tehetünk kísérletet, hogy a Hivatal összes dolgozója (vezetők és beosztottak) egységesen, közösen és felelősen kommunikáljon, az információ a feladótól a vevőig zaj- és torzulásmentesen jusson el.

MENEDZSMENT KOMMUNIKÁCIÓS TECHNIKÁK ALKALMAZÁSA

❑*Az informális kommunikáció hatékonyabbé tételét elősegítő megoldások*

✓**Rendezvények:** A rendszeres munkahelyen kívüli programok, rendezvények szervezése hozzájárul a jó közösség kialakításához, kellőképpen motiválja a dolgozókat, hatékony eszközként erősíti a belső információáramlást, hisz közelebb hozza a különböző szinteken dolgozó kollégákat (tehát vertikális és horizontális kapcsolatokat is erősíthet).

✓**Kis munkahelyi közösségek segítése:** A vezetőség támogathatja a munkahelyi közösségek épülését azzal, ha infrastruktúrát biztosít számukra,.

✓**Ötletdoboz:** A dobozba tetszőlegesen névvel vagy név nélkül dobhatják be javaslataikat a munkatársak. Az ötletdoboz funkciója kettős, egyrészt valóban fontos és hasznos visszajelzéseket lehet kapni a dolgozóktól, másrészt legalább ennyire lényeges, hogy a munkatársak véleményt nyilváníthassanak, akár névtelenségbe burkolózva.

✓**Őszinteség:** Néha a legegyszerűbb megoldás a leghatékonyabb. A jelenlegi kissé bizalomhiányos légkörön elképzelhető, hogy sokat segítene, ha a vezetők egyszerűen csak elmondanák a beosztottaiknak, hogy bíznak bennük, és értékesnek, fontosnak tartják az általuk végzett munkát.

MENEDZSMENT KOMMUNIKÁCIÓS TECHNIKÁK ALKALMAZÁSA

❑*Dolgozók tájékoztatása*

✓**Közös célok:** A vezetőknek saját jól felfogott érdekükben is tanácsos tájékoztatni a dolgozókat arról, hogy milyen tevékenységre, miért van szükség, melyek azok a közös célok, amelyeket együtt elérnek. Ha a beosztottak **ezeket a célokat sajátjuknak is érzik**, hatékonyabban fognak dolgozni.

✓**Fejlesztések:** Az újjal, ismeretlennel szembeni ellenállás természetes emberi reakció, ami egy önkormányzati intézményben – ahol a változások egyébként is ritkábbak és lassabban történnek, mint a versenyszféra sok szervezetében – különösen hangsúlyos. Akár a belső kommunikáció, akár egy más terület fejlesztése során komoly visszahúzó erőt jelenthet, ha a dolgozók nem szeretnék, hogy megvalósuljon a fejlesztés. Éppen ezért az összes lehetséges csatornát igénybe kell venni annak érdekében, hogy a beosztottak tisztában legyenek a bekövetkező változások közvetlen hatásaival és hosszút távú előnyeivel egyaránt.

❑*Ösztönzés*

A munkatársak ösztönzésével csak annyiban foglalkozunk itt, amennyiben az a belső kommunikációt és a dolgozók attitűdjének pozitív változását érinti.

MENEDZSMENT KOMMUNIKÁCIÓS TECHNIKÁK ALKALMAZÁSA

✓**Elégedettségmérés:** A dolgozói elégedettségmérés fontos eszköze a beosztotti visszacsatolások gyűjtésének. Rendszeres időközönként (pl.: évente) egy rövid, anonim, csak az irodát feltüntető kérdőívet töltenek ki a dolgozók (lehetőleg az intraneten), melyben olyan kérdésekre válaszolnak, hogy pl.: megfelelő mennyiségű információt biztosít-e számukra a vezetés munkájuk ellátásához, könnyen célba tudják-e juttatni a birtokukba kerülő információkat stb.

✓**Teljesítményértékelés:** A beosztottakkal éreztetni kell, hogy vezetőik tisztában vannak az általuk végzett munkával, azt figyelemmel kísérik. Kommunikációs szempontból ezért fontos, hogy egy meghatározott viszonyrendszer alapján évente egyszer a vezetők négyszemközti beszélgetés során értékeljék beosztottaik munkáját, miközben természetesen itt is lehetőséget biztosítanak a visszacsatolásra.

✓**Nyomtatványok:** Kutatások bizonyították, hogy jelentős pozitív hatást lehet elérni a munkatársak részére készített igényesen kivitelezett, a munkahelyéről szóló nyomtatványokkal. Erősíti az elkötelezettséget, hisz a dolgozónak neki készült, a munkahelyéről szól, jelzi, hogy a dolgozó fontos a munkahelye számára. Mivel a nyomtatvány kikerülhet a Hivatalból, a külső kommunikációt is erősíti.

Videók: A Hivatal életéről, rendezvényeiről belső image-et erősítő rövid filmek.

PR belső kommunikációt érintő kérdései

Egy szervezet, így a Hivatal is nem csak akkor kommunikál, mikor azt szándékosan, kontrolláltan teszi, például a sajtón keresztül, hanem minden tettével üzenetet küld. **A Hivatalt magát a munkatársak alkotják**, akik nap, mint nap találkoznak a polgárokkal, a település ügyes-bajos dolgait intézik, így minden cselekedetükkel magát a Hivatalt személyesítik meg.

Nem lehet kizárólag a külső kommunikációra hagyatkozni, amikor maguk a munkatársak az arculat meghatározó hordozói. Lehetetlen jó képet kialakítanunk saját magunkról, ha a dolgozók mást közvetítenek kifelé, vagyonokat lehet elkölteni a reklámra, sajtómegjelenésekre, egyéb PR eszközökre, ha valójában a munkatársak túlnyomó többsége folyamatosan ellenünk beszél (nem feltétlenül szándékosan: elég, ha az általuk megfogalmazott mondanivaló nem konzisztens a Hivatal által önmagáról sugározni kívánt képpel).

A vezetés kénytelen szembenézni azzal a ténnyel, hogy a leghitelesebb és egyben a leghatásosabb propaganda eszköz, maga az ember, a Hivatal dolgozója, aki a mindennapi életében kialakított kapcsolatain (informális csatornák) keresztül alapvetően befolyásolja, hozzájárul a szervezetről kialakult képhez.

Így lesz a szervezeti PR-nak a belső PR is jelentős eleme. Kedvező belső légkőr, belső arculat, dolgozói identitás kialakítására van szükség.

SZERVEZETI PR

A belső kommunikáció egyik elsődleges célja, hogy a hivatali dolgozók ismerjék a Hivatal céljait, küldetését, vízióját a vállalati kultúra elsajátításán keresztül. Fontos megérteni azt is, hogy ezt nem elég egy papíron leírva közölni velük, hanem be kell építeni a mindennapokba, az életük részévé kell tenni, látniuk kell, hogy a vezetők nem csupán tisztában vannak e dolgok létezésével, hanem magukénak érzik őket, mintát adnak.

Corporate PR témakörébe tartozó feladatok :

1) A hivatali kultúra alakítása és ápolása.
2) A munkatársak informálása a Hivatal terveiről, céljairól, eredményeiről.
3) A „hivatali dolgozói életérzés” kialakítása.
4) A Hivatal imázsának fejlesztése a hivatali dolgozókon keresztül.
5) Az elkötelezettség kialakítása, fejlesztése.
6) A szervezeti egységek közti kapcsolat koordinálása, fejlesztése.
7) A vezetés döntéseinek információs előkészítése, és kommunikációs támogatása.

KÉPZÉSEK

A kommunikáció egy szakma, nem elvárható senkitől, hogy készségszinten értsen hozzá, de nincs benne olyan, amit ne lehetne megtanulni. **Jelen javaslatokban felsorolt technikákat képzések során könnyen el lehet sajátítani.**

A munkatársak oktatása a képzés területétől és a képzettek körétől függően öltheti

- ➢két-három napos tréning formáját (pl.: menedzsment felkészítése a kommunikációra),
- ➢lehet néhány egymásra épülő előadás (pl.: orientációs tréningre felkészítés),
- ➢vagy személyre szabott, a kiválasztott vezető igényeire szabva (pl.: rendezvényszervezés),
- ➢de akár személyes találkozó nélkül egy oktatási anyag kiosztásával is megvalósulhat (pl.: elektronikus kommunikáció).

A beosztottak számára külsős szakértők vagy a vezetőség tagjai által tartott tréningek járulékos haszna a megtanult technikák mellet, hogy **erősíti a bizalmat** a vezetőség iránt azáltal, hogy azt üzeni, a munkatársak fontos, integráns részei a Hivatalnak.

Belső kommunikációt érintő képzések

Menedzsment kommunikációs technikák, vezetők felkészítése a kommunikációra

- ▪Facilitáció, konfliktuskezelés
- ▪Rendezvényszervezés
- ▪Orientációs tréningre felkészítés

KÉPZÉSEK

- Workshopok tartására felkészítés
- Belső PR, belső újság szerkesztése
- Elektronikus kommunikáció
- Prezentációk készítése és tartása

Példa egy képzésre – orientációs tréningre felkészítés

Alapkoncepció: A frissen belépő dolgozóknak normálisan sok időt vesz igénybe, mire teljes mértékben megismerik a Hivatalon belüli összes olyan folyamatot, amely az ő munkájukat közvetlenül befolyásolja. Ez alatt az idő alatt még ne tudnak teljes értékű munkát végezni, ám ez az időszak lerövidíthető, ha a Hivatal vezetői egy tréning keretében megismertetik az új belépőket munkahelyükkel. Az orientációs tréningre felkészítő tréning olyan technikákat nyújt a vezetőség tagjai számára, amelyek birtokában bármikor segíthetik az új kollégák beilleszkedését.

A tréning: Az 5-6 elkülönülő foglalkozásból álló oktatás során a résztvevők megismerkednek az új munkatársakat foglalkoztató leggyakoribb kérdésekkel, a bizalomkeltés művészetével és az alapvető prezentációs technikákkal. A résztvevők előadásokon és csoportos gyakorlatokon vesznek részt, ahol a feladatokra adott egyéni válaszok valamint a közös gondolkodás együtt adhatja a helyes megoldásokat.

A PROJEKTSZEMLÉLET MEGERŐSÍTÉSE TÖBB SIKERES PROJEKT

CÉLOK - JAVASLATOK

CÉLOK A PROJETSZEMLÉLET ERŐSÍTÉSE ÉRDEKÉBEN

A projekt specifikáció, a vezetői interjúk és a szervezeti dokumentumok alapján az alábbi célokat azonosítottuk:

- ❖A projektmenedzsment módszertan indokolt elemeinek beépítése az SZMSZ-be és a munkaköri leírásokba;
- ❖A projektmenedzsment módszertan indokolt elemeinek kiválasztása és alkalmazása a releváns területeken;
- ❖Projektszintű működés tudatos alkalmazása;
- ❖A szereplők számára tudatossá kell tenni a változás/változtatás szükségességét;
- ❖Felkészülés az eredményes pályázatok érdekében;
- ❖Versenyeztetés és pályáztatás;
- ❖Fejlesztési pályázatok projektszintű működtetése;
- ❖A projektszintű együttműködésben jártas, megfelelő szakmai tudással rendelkezők projektapparátusba való integrálása;
- ❖A szervezetfejlesztés egyik érdemi része kell, hogy legyen a jövőt illetően a pályázatok előkészítésével, menedzselésével, ellenőrzésével foglalkozó szervezeti egység, vagy megoldás kialakítása;

CÉLOK A PROJETSZEMLÉLET ERŐSÍTÉSE ÉRDEKÉBEN

❖Törökszentmiklós gazdasági- és társadalmi modernizációjában az önkormányzati szektor kulcsszerepet játszik, s a település ennek révén közelebb kerülhet az uniós csatlakozásából fakadó előnyök kihasználásához.;

❖Az informatikai eszközök (Visio, Project Manager) alkalmazásának készségszintű elsajátítása;

❖Professzionális szervezeti megoldások működtetése;

❖A közbeszerzések nagy része elektronikus úton elintézhető legyen;

❖Információs rendszer kiépítése;

❖A település állapotának folyamatos mérése szükséges egy adatbázis létrehozásával (monitoring), annak érdekében, hogy a változások értelmezhetőek legyenek;

❖Mindenki számára naprakészen a szükséges információk számítástechnikai hozzáférhetőségének biztosítása;

❖Főleg a képviselő testület koncepcionális elképzeléseinek kimunkálásában, az ezt megalapozó feladatok ellátásában gyakrabban kell alkalmazni külső szakemberek felkérését és megbízását;

❖A kitűzött fejlesztési célok, programok, projektek társadalmi beágyazása;

❖Esélyegyenlőségi programok;

CÉLOK A PROJETSZEMLÉLET ERŐSÍTÉSE ÉRDEKÉBEN

❖Az adófizetők pénzbefizetéseinek átlátható felhasználása;

❖Az önkormányzat a gazdaság jelentős megrendelője, és olyan szolgáltatások biztosítója legyen, amelyek révén a vállalkozások versenyképesebbé tehetők;

❖A bázis szemléletű költségvetés készítést fel kell váltania a feladatfinanszírozású költségvetésnek;

❖A költségek optimalizálása;

❖A költségvetési tervezés és gazdálkodás, valamint a vagyongazdálkodás korszerűsítése;

❖Hatékonyabbá váljon a gazdálkodás és bővüljön az elérhető források köre;

❖Bizonyos gazdasági, gazdálkodási nagyságrendek esetében el kell érni a hatékonysági, megtérülési és észszerűségi elemeket időről időre áttekintő, értékelő, elemző közgazdászi tevékenység működtetését .

Fejlesztési javaslataink

1) Sikeres projektek
2) Projekt Ciklus Menedzsment
3) Logframe (logikai) keretmódszer

Sikeres projekt

A sikeres projekt ismérvei

A sikeres projektnek hármas követelményt kell teljesítenie: csak olyan projektek szerepelhetnek sikerrel a pályázatokon, melyek **relevánsak**, **megvalósíthatóak** és **fenntarthatóak**.

Relevancia: egy projekt releváns, ha kapcsolódik az ágazati, a nemzeti és az Európai Uniós célokhoz, másrészről részletes problémaelemzéssel feltárt valós, a kedvezményezettek igényeivel is találkozó szükségleteket elégít ki és a célok nyilvánvalóan a célcsoport javát szolgálják.

Megvalósíthatóság: egy projekt megvalósítható, ha a célok reálisak, logikusak és mérhetőek, figyelembe vették a megvalósítók a szervezeti és pénzügyi képességeit, mérlegelték a kockázatokat és kidolgozták az ezeket csökkentő intézkedéseket. Ugyancsak a projekt megvalósíthatóságával függ össze az ütemezés, a munkamegosztás és a pénzügyi tervek egymással, valamint a célokkal és lehetőségekkel összhangban álló megtervezése és a releváns célokra összpontosító monitoring kidolgozása.

Fenntarthatóság: egy projekt fenntartható, ha a célcsoport számára a megvalósulás során elért előnyök a projekt támogatásának lezárulása után is megőrizhetők. Ehhez a projekttervezés során fel kell tárni és mérlegelni a fenntarthatóságot befolyásoló tényezőket.

Sikeres projekt

Az Európai Unió támogatási rendszereinek több évtizedes működése során egyértelműen bebizonyosodott, hogy a beadott pályázatokban szereplő projektek zöme megsérti ezt a hármas követelményt, ezért már vagy az elbírálásnál, rosszabb esetben a megvalósítás vagy a működtetés során elbukik, nem sikerül a célokat elérni.

A projekt **relevanciájának** biztosítása érdekében törekedjünk a következők elkerülésére:

Zavaros stratégiai keretek: nem világos, hogy a projekt hogyan kapcsolódik a szélesebb érdeket hordozó térségi vagy ágazati programokhoz, valamint nem határozható meg pontosan a projekt konkrét célja által szolgált stratégiai cél. Ekkor a projekt elszigetelt marad, nem garantált, hogy valóban a térségi vagy ágazati prioritásokat viszi előbbre, és nem valami mellékvágányon, esetleg a stratégiai célokkal ellentétes úton indul el.

Kínálat-vezéreltség: a projekt nem valós szükségleteket elégít ki, hanem csupán a pályázati felhívásban kirajzolódó lehetőségre, a támogatás öncélú megszerzésére reagál.

Tevékenység-orientált tervezés: a tervezés során szem elől veszítik a célokat és csak a tevékenységekre összpontosítanak. Ezzel a tervezés öncélúvá, sehova nem vezetővé teheti a projektet és az erőforrások pazarlásához, működésképtelen projekthez vezet.

Kedvezményezettek igényeinek figyelmen kívül hagyása: valós szükségletekre épülő célok esetén is a projekt elbukik, ha a célcsoport nem tud azonosulni vele, nem érzi azt magáénak. Az azonosulást csak úgy lehet elérni, ha a tervezésben is részt vesznek a kedvezményezettek és lehetőségük van beépíteni a projektbe igényeiket, szokásaikat. Így az előkészítés és a megvalósítás során fontos szerep jut a Public Relation-nak.

Sikeres projekt

A projekt **megvalósíthatóságát** a következők veszélyeztethetik:

Gyenge helyzetelemzés: a háttér, a körülmények, a partnerek, a saját képességek és lehetőségek részletes felmérésének, a kapcsolódó innovatív megoldások, más példák ismeretének hiánya megakadályozza a helyzetnek leginkább megfelelő módszertan kiválasztását, ami veszélyezteti a projekt sikerét.

Váratlan kockázatok felmerülése: tisztában kell lennünk a megvalósulás sikerét veszélyeztető tényezőkkel. Ezek a projekt megvalósulásához szükséges összes feltétel és azok bekövetkezési valószínűségének meghatározásával tárhatók fel, majd ismeretükben kidolgozhatók a „védekezés" szükséges lépései.

Téves költségvetés, ütemezés vagy feladatmegosztás: ezek a tényezők általában a gyenge helyzetelemzésből vagy a szakmai kompetenciák gyengeségéből következnek és végzetesen kisiklathatják a megvalósítást.

Pontatlan projektdokumentáció: a zökkenőmentes megvalósítás, majd a hiteles értékelés és az eredmények népszerűsítésének záloga a gondosan vezetett, minden lényeges szempontra és lépésre kiterjedő dokumentáció.

Korábbi tapasztalatok beépülésének hiánya: a kockázatok jelentős mértékben csökkenthetők, ha biztosított a korábbi tapasztalatok beépülése. Ez csak a folyamot monitoring és az értékelés segítségével érhető el.

Sikeres projekt

A projekt **fenntarthatóságát** veszélyeztető leggyakoribb hibák:

Rövid távú gondolkodás: pusztán a projekt időszakára koncentrálva az eredmények hamar veszélybe kerülhetnek. Azok a projektek a sikeresek, melyek működési fázisát (a támogatás felhasználását követő időszakot) is átgondolták, a későbbi időszakok szempontjai is beépültek a fejlesztésbe.

Bemérhetetlen hatások: már a projekt indulásakor tudnunk kell, hogy mire számíthatunk a megvalósítás után. Miben, milyen mértékű előrelépést tudunk így elérni. Ezek ismerete nélkül sem a projekt jövője, sem a stratégiához való illeszkedése nem értékelhető. A várható hatások mérlegelése nélkül a megvalósítás során a projekt fenntarthatóságát, vagy a fejlesztés stratégiai céljait veszélyeztető érdekellentétek, konfliktusok merülhetnek fel.

A fenti hibák kiszűrésére a projektek tervezésében és gondozásában **új eljárást és módszert** vezettek be. A programmegvalósítás irányításának eszközévé a **projekt ciklus menedzsment**, a projektek felépítésénél, követésénél és értékelésénél pedig a logikus szerkezet és belső összefüggések kialakulását és megtartását segítő **logikai keretmódszer** (logframe módszer) vált általánosan megkövetelttté. Az Európai Uniós pályázati technikák elsajátítása így elsősorban e két módszer megismerését és alkalmazására való felkészülést legfontosabb jelenti.

I. A PCM módszertan bevezetése

A projektmenedzsment módszertan indokolt elemeinek kiválasztása az összes, nem hatósági területre, pl. létesítmény fenntartás és üzemeltetés.

- pályázatok kezelése;
- Fejlesztési pályázatok;
- oktatási célú projektek;
- szervezeti jellegű projektek;
- összefüggő feladatok esetén az irodák együttműködésével

A PCM módszertan beillesztése

- a működés szabályzásába (SZMSZ, munkaköri leírások, folyamatleírások, dokumentum sablonok);
- oktatások PCM ismeretekről;
- tréningek a szükséges kompetenciák fejlesztésére;

PROGRAMOZÁS

- A szakpolitika politika-mentesítése;
- Az önkormányzat és a hivatali szervezet átfogó stratégiájának megalkotása a következő területeken:
  - tervezési módszertan;
  - tervezési folyamatszabályozás;
  - eszköz – feltételrendszer;
  - ismeretanyagok oktatása;
  - a szükséges kompetenciák fejlesztése.
- KPI (BSC mutatószámok) kidolgozása
- Key Performance Indicator (magyarul: kulcs teljesítménymutató)

A KPI-k jellemzői:

- A KPI mutatók egy szervezet teljesítményének azon jellemzőire koncentrálnak, amelyek leginkább befolyásolják a jelen és jövőbeli sikert.
- A mutatókat a következő tulajdonságok jellemzik:
- nem pénzügyi mérőszámok;

Projekt Ciklus Menedzsment bevezetése

- rendszeres mérés (naponta/hetente, nem pedig havonta);
- a vezetők rendszeresen nyomon követik és szükség esetén beavatkoznak;
- a dolgozók értik a mutatószámot és a beavatkozás hatásait;
- pontosan körülhatárolt felelősség;
- pozitív változás, más teljesítményeket (pénzügyi) is pozitívan befolyásol .

➢ Az információs rendszer kialakítása:

- mérni szándékolt adatok
- mérési módszerek
- személyi feltételek
- tárgyi – technikai feltételek
- monitoring rendszer

Projekt Ciklus Menedzsment bevezetése

- A stratégiai szintű tervezés, a 3 éves középtávú és az éves tervezés rendszerének kialakítása / reformja → top-down (felülről lefelé) tervezés;
- A napi politika leválasztása az éves terv célok kialakításáról, és az elfogadott stratégia/koncepció időarányos megvalósításának kidolgozása az éves tervben. (Hosszú távú fejlődés legyen, ne éves túlélés.)

A megvalósíthatóság kritériumainak felállítása, vizsgálata, érvényre juttatása szakmai szempontok figyelembe vételével a politikai döntés előtt.

KONCEPCIÓALKOTÁS, ILLESZTÉS

- A fejlesztési javaslatok előzetes politikai „normakontrolljának” visszaszorítása
- Innovatív szervezet jellemzőinek erősítése (a változások szervezeti kultúrába való beépítése, tárgyi, technikai feltételek, pl. ötlet doboz)

A célcsoportokkal történő egyeztetés.

TERVEZÉS

- Hozam-, eredmény- és hatásmutatók használata.
- A projektekben előírt monitoring követelmények nyilvántartásba vétele, programozása.
- Felelős, folyamatszabályozás, adatbázis kialakítása, használata, statisztikus alkalmazása. (visszamenőleg is)
- Kockázatkezelés

Projekt Ciklus Menedzsment bevezetése

FINANSZÍROZÁS

- Stratégia, koncepció,
- Projekt ötletekből megvalósíthatósági tanulmányok készítése, előzetesen az értékelési kritériumok felállításával és ezek a kritériumok szakmai valamint pénzügyi/költségvetési szempontok legyenek,
- Fenntarthatóság vizsgálata a projektek kiválasztásánál.

MEGVALÓSÍTÁS

- Projektek folyamatszabályozása, munkamegosztás, felelősségek kialakítása.
- A stratégia – koncepció – 3 éves terv – projekt lebontás alkalmazása.
- a koncepció elfogadásával fogadjanak el egy 3 éves pénzügyi keretet, jelöljék ki az indikátorokat, azokat építsék be a stratégiai tervezésbe is és az operatív tervezésbe is, a költségvetésnek legyen egy olyan része, amit a koncepcióhoz rendelt keretek előre kitöltenek.
- A projekt értékelés módszertanának, szervezeti kiterjedésének és a használandó dokumentumoknak a meghatározása (ki, mit és hogyan fog értékelni, milyen gyakorisággal és hogyan dokumentál) és kommunikációjának tervezése, végrehajtása, visszacsatolása.
- A projekt szervezet beillesztése a Hivatal szervezetébe, a párhozamos (mátrix) felelősségek meghatározása, beleértve a koordináció funkciót is az erőforrások allokációjába.

Projekt Ciklus Menedzsment bevezetése

- A vállalati projekt elszámolások rendjének nyilvántartására is kellene egy nyilvántartó rendszert létrehozni melynek tartalma: mutatók, információk, adatbázis, adatok, adatfelvétel, monitoring folyamat szabályozása, riportozás szabályozása, szerződésenkénti terv felvitele, projekt elszámolási rend felállítása, végrehajtás ellenőrzése.
- döntéshez szükséges információk (információ ellátási rendszer) definiálása, információs rendszer felállítása, kommunikáció, értékelés, adatszolgáltatás, visszacsatolás
- Az információs rendszer folyamatszabályozása.
- Az elszámolási rendszer kidolgozása (kodifikálása), oktatás, kommunikáció, végrehajtás, visszacsatolás
- A szerződések szerinti lehívások rendszerének kidolgozása (likviditás-menedzsment részeként).
- Előrehaladási jelentések elkészítése.
- Követelmények meghatározása, felelősségi és hatáskörök delegálása, folyamatszabályozás.

ÉRTÉKELÉS

- A projekt célkitűzések megvalósulásának vizsgálata:
  - hatáselemzés
  - teljesülés naturáliákban
  - pénzügyi értékelés
  - a célok teljesülése
- Tényleges hozam- és eredmény mutatók kidolgozása, alkalmazása.
- A tanulságok levonása az adott projekt, vagy más projektek, programok figyelembe vételével – tudás menedzsment rendszer kidolgozása.
- Utóélet megszervezése, és ez ne személyhez kötődjön és az akta ne kerüljön irattárba.
- Eredmények és hibák utólagos értékelése

II. EMBERI ERŐFORRÁSFEJLESZTÉS

A projektszerű munkavégzéshez szükséges kompetenciák fejlesztése:

- projektvezetési, PCM ismeretek
- tudásmanagement ismeretek
- probléma megoldási készség
- információ keresés módszereinek elsajátítása
- minták / sablonok készítése
- kezdeményezőkészség
- csapatmunka, együttműködés
- pénzügyi – finanszírozási alapismeretek
- projekt controlling
- vezetői ismeretek, képességek
- szakmai képzettség
- szervezőkészség
- kreativitás és a rugalmasság

Projekt Ciklus Menedzsment bevezetése

- feladatorientáltság, elkötelezettség
- a szakpolitikai célok, programok ismerete
- döntéshozók határozatainak nyomon követése
- jogszabálykövetés – önképzés
- konfliktuskezelés
- kommunikáció

A fejlesztendő kompetenciákat a teljesítmény mérési és értékelési rendszerbe ágyazottan célszerű elvégezni!

Az alábbi területek kiemelt kezelése a projekt menedzsment fejlesztésén belül*:*

- kommunikáció;
- kockázatok elemzése;
- fenntarthatóság szempontjainak érvényesítése;
- információ-igény, felelősség és kulcsdöntési pontok előzetes meghatározása;
- stratégia – vezérelt projektek előtérbe helyezése;
- a helyzetelemzés erősítése;
- a kiinduló követelmények vizsgálata /rögzítése /kommunikációja;
- tudás-management;

Projekt Ciklus Menedzsment bevezetése

- keret-módszertan eszközrendszer alkalmazása;
- hosszú távú szemlélet rövid helyett;
- projekt monitoring erősítése;
- a végrehajtás feltételrendszerének javítása.

A projektekben dolgozók részére az alábbi készségfejlesztő tréningprogramok lebonyolítását javasoljuk:

- PCM módszertani ismeretek
- Problémamegoldás
- Csapatmunka
- Szervezés

III. SZERVEZETI VÁLTOZÁSOK ÉS TEHCNIKAI FEJLESZTÉS

Szervezeti kommunikáció erősítése az alábbi területeken:

- értekezletek
- osztályok és főosztályok közötti kapcsolatok
- kommunikációs tréning
- OUTLOOK használata
- közös hozzáférésű naptár
- informatikai fejlesztés
- döntések láthatóvá tétele
- adatelemzés, statisztika, adatbázis
- ismeretek átadása, tudásmanagement
- kommunikációs rendszer felülvizsgálata, hatékonyságának javítása (értekezletek, projekt megbeszélések, munka programozása, feladatok kiosztása)
- szervezeti szintű vezetői megbeszélések a Hivatal szervezete munkájának támogatására

Projekt Ciklus Menedzsment bevezetése

Szükséges szervezeti változások:

- szakterületeket kiemelése a politikai befolyás alól
- munka leterheltség elemzése, a feladat kiosztás módosítása az egyenletesebb leterheltség érdekében
- egyenletesebb munkamegosztás a szervezeti egységek között
- ügyfélbarát szolgáltató önkormányzat kialakítása
- változás menedzsment módszertan alkalmazása, változási projektek indítása.
- tréningeken keresztül a vállalati kultúra megmozdítása a kívánt változások irányába.
- vezető kiválasztás rendszerének fejlesztése
- a költségvetés tervezés folyamatának szabályozása
- a dolgozók elhelyezésének javítása
- szakmai szempontok erősítése a döntéshozatalban

Logikai keretmódszer alkalmazása

A Logikai keretmódszer az EU fejlesztési programjainak kedvelt (és megkövetelt) módszertani eszköze. A problémamegoldó ember módszere, mely a stratégiai gondolkodáshoz nyújt jól definiált keretet, valamint a megvalósításhoz biztosít megfelelő mozgásteret, miközben a tervezést és a végrehajtást „egy láncra fűzi fel". Ha a megfelelő logikában gondolkodunk, segít azt rendszerbe foglalni - ha nem, feltárja előttünk ezt a hiányosságot.

A mátrix (logframe) nem más, mint a projekt - inputok , tevékenységek, outputok, eredmények és hatások - közötti logikai kapcsolatrendszer rendszerezett és egyértelmű vizuális megjelenítése.

Logikai keretmódszer funkciói:

- helyzetelemzés (stakeholder-elemzés, források elemzése, problémák és lehetőségek)
- célok és lehetséges stratégia kidolgozása és elemzése,
- projekt stratégia megtervezése
- a megvalósítás tervezése
- munka-és erőforrás tervezés
- fundamentális logika: együttműködés a kedvezményezettekkel, probléma-és szükségletalapú megközelítés, célorientált megközelítés.

Logikai keretmódszer

A logikai keretmódszer garantálja a valós problémákra épülést, a célok strukturáltságát, a mérhetőséget, a kockázatok felmérését, a projektterv következetességét.

Lépései:

1. Projekt-identifikáció

– Problémaelemzés

– Célelemzés

– Stratégiaelemzés

2. Logikai keretmátrix kidolgozása

– beavatkozási logika

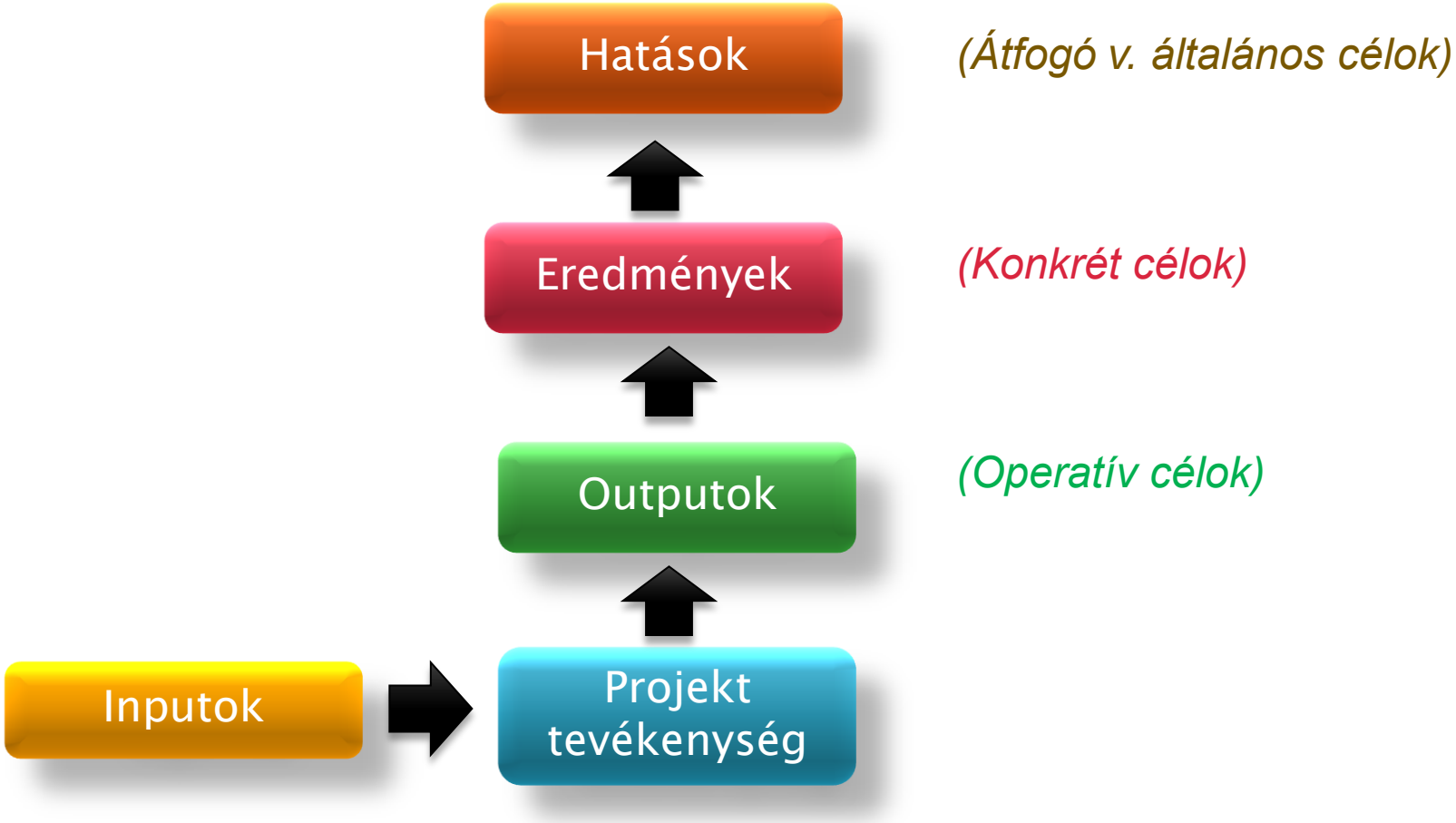
– indikátorok és forrásaik

– források

– feltételezések

Logikai keretmódszer

A logikai keretmátrixot megalapozó beavatkozási logika



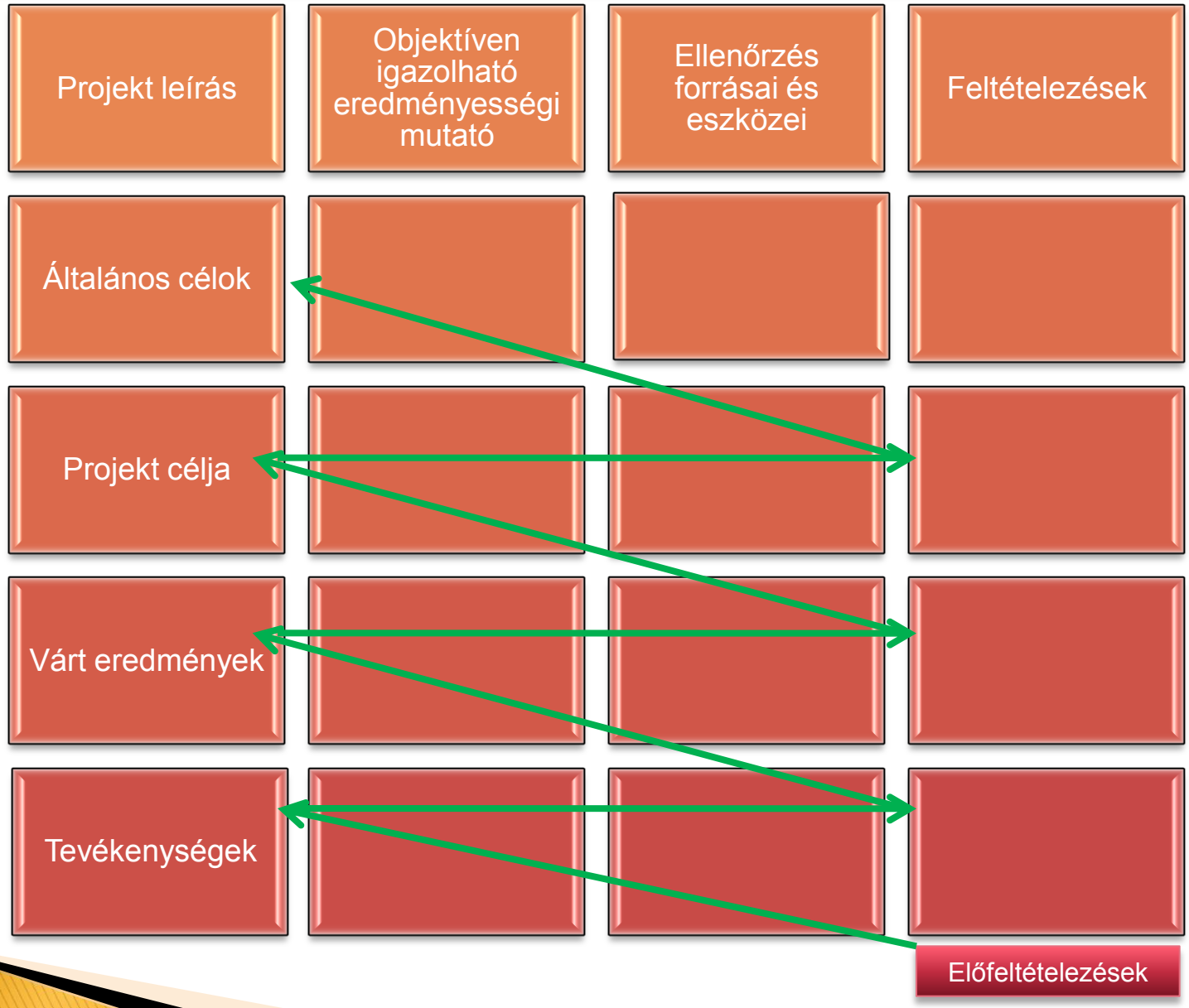
A Logframe mátrix

Beavatkozási stratégia definíciói

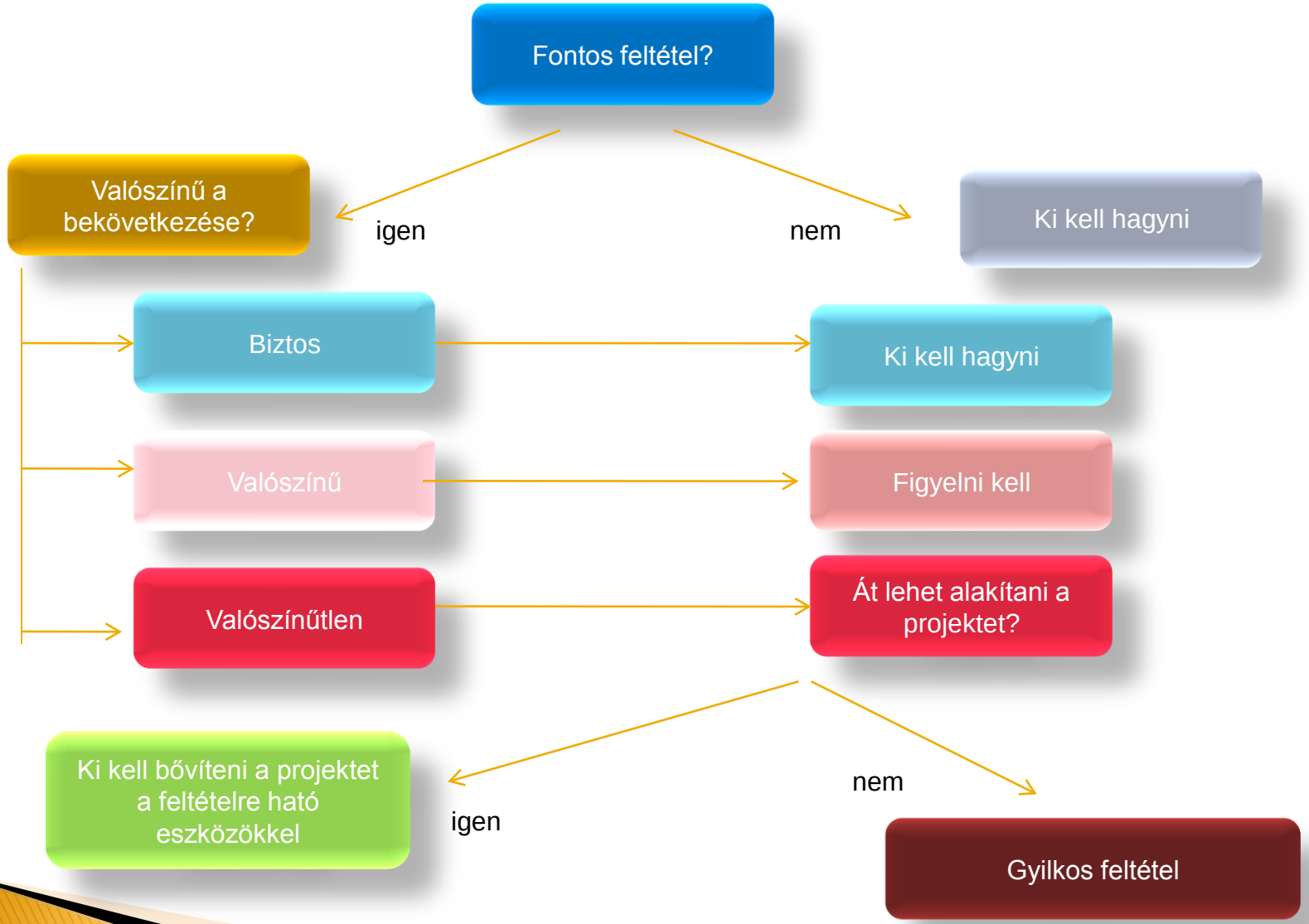
Mit és hogyan kívánunk elérni a projekt keretében?

Átfogó célok	**Az a magasabb szintű cél, amihez a projekt hozzájárul**
Projekt célja	**Az a cél, amit a projekt időtartamának végére, vagy közvetlenül azt követően el kívánunk érni (ideálisan mindig csak egy van)**
Várt eredmények	**A projekt konkrét, kézzelfogható eredményei**
Tevékenységek	**A projekt keretében végrehajtandó**

Logframe mátrix



A feltételek elemzése



Probléma elemzése, célok elemzése

Kiindulás: eltérés a mai helyzet és a jövőbeni „ideális” helyzet között

Probléma:
Jelenlegi helyzet

Eredmények:
Milyen állapotot szeretnénk elérni?

A feltételek elemzése

A probléma meghatározása:

1) Szükséglet, probléma meghatározása
2) A probléma által leginkább érintett népesség / csoportok meghatározása
3) A projekt iránti szükséglet igazolása
4) Az állítások alátámasztása statisztikákkal, tanulmányokkal, tapasztalatokkal

Miért van szükségünk a projektre?

A beavatkozási stratégia – célrendszer kialakítása

- • Feltárjuk a problémák közötti ok-okozati összefüggéseket - mindent alapvető problémákra vezethetünk vissza - **PROBLÉMAFA**
- • A problémák válaszokat, megoldásokat
- igényelnek
- • A válaszok, megoldások logikai architektúrája ugyanaz, mint a problémáké - **CÉL-FA**

Probléma elemzése, célok elemzése

Probléma-fa készítése (munkanélküliség a településen)

Problémaelemzés

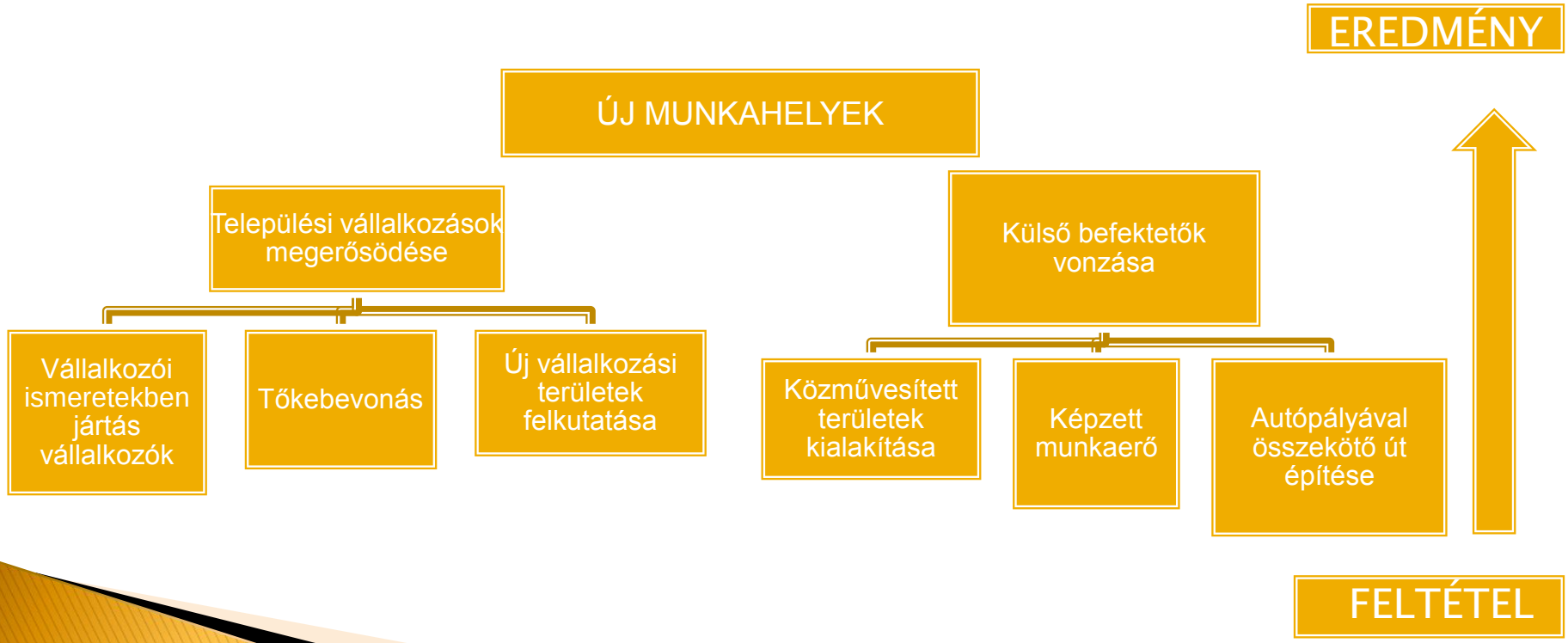
- a logikai keretmódszer / LFA eszköze
- az elemzés tárgyának és keretének meghatározása
- helyzetfelmérés
- problémák meghatározása és ok-okozati összefüggések feltárása

Probléma elemzése, célok elemzése

Cél-fa készítése (munkanélküliség a településen)

Célelemzés

- a logikai keretmódszer / LFA eszköze
- a problémák átfordítása célokká
- a problémafa „tükörképének” megalkotása



STRATÉGIAI TERVEZÉS ÉS ÉVES KÖLTSÉGVETÉS ÖSSZEKAPCSOLÁSA

JAVASLATOK

Módszertani javaslat

A tervezési ciklus összefüggéseiből következő javaslatok

A stratégiai tervezés alapját jelenleg 3 fő dokumentum képezi a létező szakterületi, hosszabb időszakra vonatkozó elképzelések mellett:

1. Integrált Városfejlesztési Stratégia 2007-2013 (EU fejlesztési programokhoz igazodik)
2. Gazdasági program 2007-2010 (választási ciklusokhoz igazodik)
3. Éves költségvetés

A három dokumentum ciklusainak átfedéséből és a törvényileg kötelező határidőkből következik, hogy 2011 lesz az első olyan esztendő, amikor rendelkezésre állhat a Törökszentmiklós városára alkalmazott módszertani háttér, az informatikai támogatás a stratégiai tervezés és az éves költségvetés összekapcsolásának kezdeti lépéséhez. Azonban ez az esztendő még a 2007-2010-es Gazdasági Programon alapul, így itt sokkal kisebb a mozgástér, mint a rákövetkező évektől kezdődően.

Ez a dátum abból a szempontból is ideális kezdőpont: az új gazdasági program első éve, így van lehetőség a városfejlesztési programmal és a korábbi tervezésből „megörökölt" bázisokkal és a részstratégiákkal való harmonizációt megvalósítani.

Az első, legfontosabb lépés a különböző szintű szakmai és társadalmi szervezetek közötti minél szélesebb konszenzus megalkotása Törökszentmiklós Város rövid, közép és hosszú távú jövőjét illetően.

Sokirányú támogatottság szükséges:

- Támogatni kell az elképzeléseket alapvetően a Hivatal vezetésének,
- A választott tisztségviselőknek és a Képviselő Testületnek,
- De nem elegendő hivatali – önkormányzati egyetértés, ha ez nem a társadalom különböző szervezeteinek, szereplőinek minél teljesebb körű bekapcsolásával valósul meg.

Módszertani javaslat

A jelenlegi, az egész önkormányzatot lefedő, éves költségvetés tervezési módszertan alapvetően bázis alapú, amelyhez az intézmények éves gazdasági felülvizsgálata kapcsolódik. A tervezési szakemberek teherbíró képességétől függően egyes részterületek alaposabb felülvizsgálata is megtörténik, áttekintve az igényelt források összhangját a feladatokkal, de ennek lehetősége a rendszer teljes egészét illetően korlátozott.
Ezeket az alapokat véve célunk egy rugalmasabb tervezési módszertan felé történő elmozdulás.

Szükséges számba vennünk a mozgásteret a különböző feladatok finanszírozási igényeinek feltárásával, illetve a már meglévő kötelezettségek figyelembe vételével.

A teljesség igénye nélkül, például:

1. kötelezően ellátandó feladatok ellátása,
2. jogszabályban rögzített egyéb kötelezettségek teljesítése,
3. folyamatban lévő, más, szerződéssel már lekötött feladatok megvalósítása,
4. korábbi években vállalt, később esedékes kötelezettségek áthúzódó hatása.

Mindezeket a tervezés során csak nehezen módosítható adottságként kezeljük. A stratégiai tervnek és az éves költségvetésnek egyaránt figyelembe kell vennie ezeket. Tervezésük egyelőre továbbra is bázis alapon történhet, feladatonkénti rendszeres felülvizsgálattal, melynek célja a hatékonyság javítása.

A jogszabályokban foglalt kötelezően ellátandó feladatokat általában szakmai szabályok határozzák meg, amelyek alapot szolgáltatnak a költségigényekhez, de ezeknek is lehet többlet forrás igénye, melyet különböző szintű döntések alapoznak meg.

Módszertani javaslat

1. egészségügyi ellátás különbözőszintjei (alap, járó beteg szakrendelő illetve kórház)
2. szociális ellátás
   itt tipikusan nagy tér nyílik önkéntes feladatok vállalására, melyek helyi szabályozáson alapulnak, pl. bérlakás, közmunka, idősek otthona
3. gyermekjóléti feladatok
4. közművelődés
   szociális ellátáshoz hasonlóan sok önként vállalt feladat található itt – az önkormányzat választásától függően: fesztiválok, megyei szervezetek támogatása, kiemelt művészeti intézmények és társulatok
5. környezetvédelem
6. településfejlesztés
   ezen a területen is tág tere van az önkéntes feladatoknak
7. kommunális feladatok
   önkéntes feladat például a helyi tömegközlekedés megvalósítása
8. közoktatás és szakképzés
9. önkormányzati ingatlangazdálkodás
10. sporttevékenységek támogatása
    önkéntes feladat
11. Egyéb tevékenységek

Jelentős súlyt képviselnek az önkéntes vállalások, amelyek tervezése a jelenlegi gyakorlattól eltérő módszert kíván, és figyelembe kell, hogy vegye a teherbíró képességet. A továbbiakban az önkéntes feladatokat egyfajta zéró bázissal tervezzük, azaz a stratégia tervezésekor újra meghatározzuk az önkéntes feladatok tényleges körét, és nulláról felépítve rendelünk hozzájuk költségigényt.

A stratégiai terv elkészítésébe természetesen a kötelezően ellátandó feladatokat is be kell emelni, kiemelten kezelve mindazon feladatokat, amelyek esetében a fejlesztés érzékelhetően hozzájárul a stratégiai célok teljesüléséhez. A korrekció ideális esetben pozitív többletet jelent, amely az egyes feladatokra elkölthető összegeket növeli, ehhez azonban terven felül növekvő bevételek szükségesek. A bevételi lehetőségek feltérképezése szintén stratégiai feladat.

A források tervezésének elméleti lehetőségei:

1) Jelenlegi források és mértékük változására ható tényezők elemzése (pl. jogszabályi környezet, EU-s forrástervek)
   a. jövőben is megmaradó források
   b. jövőben elapadó források

2) Jövőbeli források
   a. új rendszeres források
   b. új eseti források
      - támogatások (központi vagy EU-s) – vizsgálandó, hogy ezek célhoz rendelt vagy szabadon felhasználható források
      - értékesítés, privatizáció
      - bevétel új díjköteles szolgáltatások nyújtásából
      - együttműködés vállalkozókkal pl. kereskedő/iparos közterületi fejlesztést végez a tevékenységi engedély fejében / cégek
        társadalmi felelősségvállalásának előmozdítása

A stratégia megalkotásának folyamata

A stratégiai tervezés alapvető iránytűje a vízió – egy elképzelt jövőkép: milyennek szeretnénk látni Törökszentmiklós Városát? Ehhez szervesen kapcsolódik a küldetés – mely egy konkrét szervezetre, jelen esetben a Polgármesteri Hivatalra, és ezen túlmenően az egész önkormányzatra vonatkozóan határozza meg a következő kérdésekre adandó válaszokat:

Milyen érintett csoportok, mely igényeit, szükségleteit szeretnénk/tudnánk kielégíteni és hogyan?

A vízió és a misszió megalkotása tulajdonképpen olyan távlati célok megfogalmazását jelentik, amelyek a stratégiai terv gerincét képezik, és konkrét feladatokra lebontva a gyakorlatban is megvalósíthatóak.

A vízió és misszió megfogalmazásánál, és későbbiekben a stratégia tervezés lépéseinek megalkotásánál szükséges egy munkacsoport létrehozása, amely magába kell, hogy foglalja a választott és köztisztviselői résztvevőket, biztosítja a szükséges szakmai színvonalat, esetlegesen külső résztvevők bevonásával. E munkacsoport fogalmazza meg a kapcsolódásokat, ezek szintjeit, gyakoriságát, a feladat végrehajtásának időhorizontját.

Már a stratégiai céloknál is kiemelt jelentőségű a fontossági sorrend kialakítása, hiszen a szűkös erőforrások hatékony elosztása csak így lehetséges. A célok fontosságának értékelése egy objektív kritériumrendszer segítségével elvégezhető, eredménye pedig az egyes stratégiai célok súlyának meghatározása.

Stratégiai céljainkat két fő csoportba sorolhatjuk:

1. EU-s fejlesztési forrásoknak megfelelően kialakított célok
2. Egyéb, saját célok (melyeket EU-s forrásoktól függetlenül is szükséges megvalósítani – ld. önkéntes és kötelező feladatok)

Objektív kritériumrendszer a célok fontosságának rangsorolására

Az erőforrások szűkösek, ezért nem lehetséges minden célt egyszerre, magas színvonalon megvalósítani. Ki kell választani azokat a célokat, melyekre a város koncentrálni szeretne, ezek között is fel kell állítani egy sorrendet, súlyokat rendelni hozzájuk. A megvalósítás és az erőforrások felhasználása ez alapján történik.

Kérdés, hogy mi alapján rangsoroljuk a megfogalmazott célokat? Erre egységes és objektív kritériumrendszer kialakítását javasoljuk, amely valamennyi cél értékelésére alkalmas. Az objektív jelző pedig azt jelenti, hogy a kritériumrendszert használó, ugyanazon célt értékelő különböző személyek, ugyanazokat az eredményeket kapják. A kritériumrendszer a város számára fontos értékelési szempontokat szintetizálja, ezért nem egy, már kész rendszer átvételét kell megoldani, hanem egyedi kialakítása szükséges, s természetesen felhasználhatók benne Best practice-ek tapasztalatai. Mivel ez egy komolyabb tervezést és több érintettel történő egyeztetést igénylő feladat, 1,5-2 hónapot érdemes rá fordítani.

Módszertani javaslat

A Balanced Scorecard Törökszentmiklóson

Törökszentmiklós Város esetében is szükséges egy rendszer felállítása. A stratégiai célok kialakításakor 4 nézőpontot javasolunk figyelembe venni:

1. Pénzügyi nézőpont

   Hogyan pozícionáljuk az önkormányzatot a „befektetők" (forrásokat biztosítók) előtt – állam, EU, civilek?

   Hogyan tehetjük gazdaságosabbá saját működésünket?

2. Vevők, önkormányzati szolgáltatásokat használók nézőpontja

   Milyen teljesítményt várnak el tőlünk?

3. Folyamatok nézőpontja

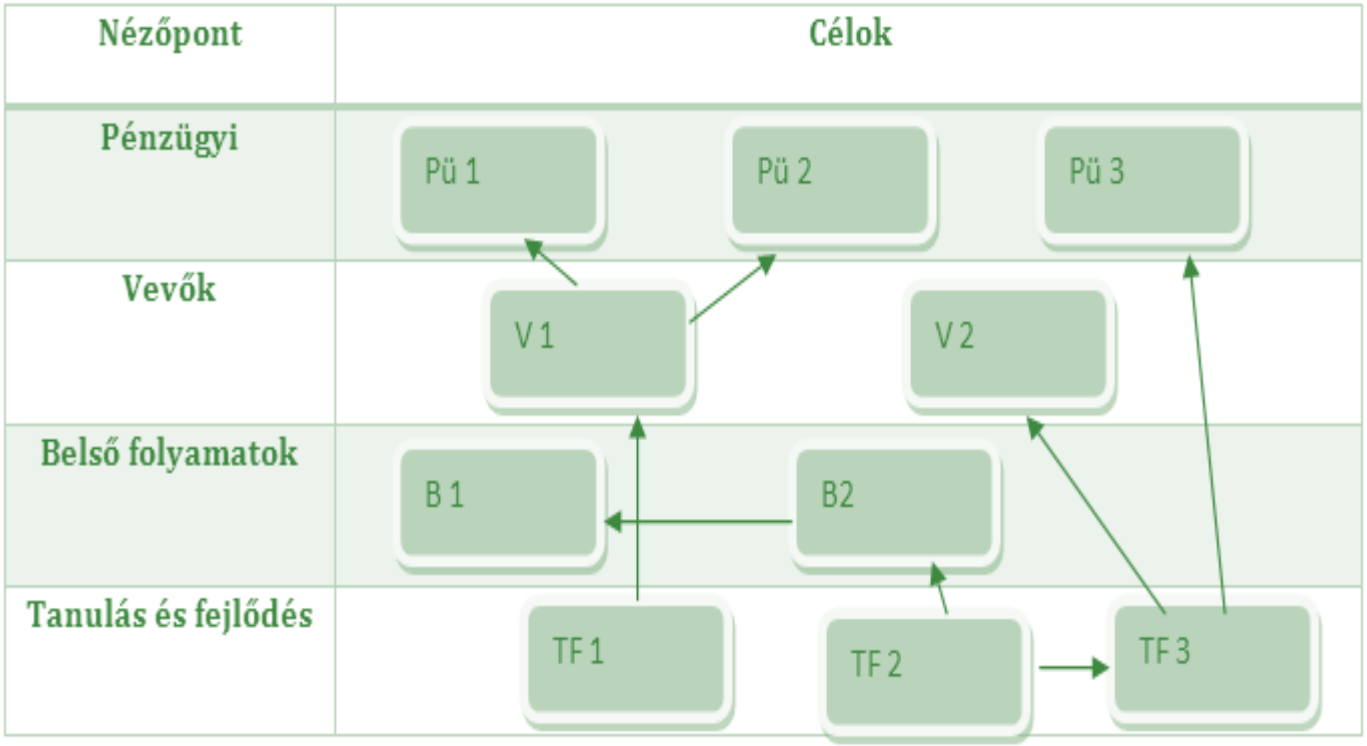
   Mely folyamatokban kell kiemelkedő teljesítményt nyújtanunk? (átfutási idő, minőség, gazdaságosság)

4. Tanulás és fejlődés nézőpontja

   Hogyan leszünk képesek egy fenntartható önkormányzati stratégia kialakítására és betartására?

A nézőpontokhoz kapcsolódóan határozzuk meg a stratégiai célokat, amelyek súlyozását elvégezzük egy objektív kritériumrendszer segítségével. A célokat elrendezhetjük egy ún. stratégiai térképen, amely az egyes nézőpontok közötti kapcsolatokat mutatja be. A stratégiai térkép nem más, mint a négy nézőpont szerinti stratégiai célok logikai kapcsolata abból a megközelítésből, hogyan segítik Törökszentmiklós Városában a vízió, azaz az elképzelt jövőkép teljesülését.

Módszertani javaslat



Ezek után folytatódhat a Balanced Scorecard rendszer felállítása: az egyes nézőpontokhoz rendeljük a stratégiai célokat, stratégiai súlyokat, az eredményteljesítményt, elvárásokat, akciókat és a felelősöket.

A mutatók, elvárások, akciók összeállítása

A mutatók kiválasztása és az elvárások meghatározása a Balanced Scorecard egyik legnagyobb szakmai kihívást jelentő feladata, ami nem oldható meg az önkormányzat szakembereinek részvétele nélkül. Ennek a lépcsőnek a jelentősége a többihez hasonlóan igen nagy, sőt kiemelkedik közülük, ugyanis ez az a pont, ahol nagyon nagy odafigyelésre lesz szükség. A mutatók kiválasztása egyértelműen kapcsolódik a stratégiai célokhoz. A mutatók alapján foguk értékelni egy-egy cél megvalósítása érdekében tett erőfeszítéseink sikerességét, ezért ezek helyes meghatározása fontos lépcső.

Mutatókat mi is alkothatunk, de lényeges az egyetértés abban, hogy milyen számokba sűrítjük az önkormányzat fejlődési irányait, elért eredményeit. Egyfajta kollektív mutatót megalkotva egy-két mutatószám segítségével is jól érzékelhető lesz az eredményesség.

Bármilyen vonzó is ez a módszer az egyszerűsége okán, rosszul történő megfogalmazása estén rossz irányba vihet bennünket. Az egyes tényezőket megfelelő mixben összeállítani rendkívül nehéz feladat, és a változó környezet a súlyozás megváltoztatását is indokolhatja, aminek észrevételéhez tapasztalt teamre van szükség.

Az elvárások meghatározása szintén nem az egyszeri feladatok közé tartozik, ezért is indokolt ennek mérhetősége, és társadalmi csoportok bekapcsolása. Mondhatjuk ezt azért, mert évről évre el kell találni azt a szintet minden egyes stratégia esetében, melynek megvalósítása a felállításának pillanatában reálisnak tűnik, azaz lesz elég kapacitásunk elvégezni a vállalt feladatokat a kötelezően ellátandó és szerződésben vállalt kötelezettségeink teljesítése mellett.

Természetesen ez a modell is folyamatosan változik, s néha kisebb időszakokban is újra kell gondolni. Ez leginkább a célok elérésének ütemezésében fog megmutatkozni, manapság már nem szokás magát a célt változtatni, feltételezve, hogy jól zajlott le a célmeghatározás folyamata.

Módszertani javaslat

Negyedik és egyben utolsó lépcső a Balanced Scorecard rendszer folyamatában az akciók megfogalmazása. Ez a végső lépcsőfok a keretrendszer működésbe lépése előtt, mely során konkrét feladatokat fogalmazunk meg a céljaink elérésének érdekében. Itt teljesen operatív szinten gondolkodva tervezzük meg a célok eléréséhez vezető utat. Az akcióterv létrehozásakor figyelembe kell vennünk a terv időtartamát, prioritását, valamint a források várható alakulását, az ellátás veszélyeztetettségét is.

A rendszer működéséhez fontos szem előtt tartani, hogy egyéni célok és felelősségek meghatározása is szükséges a szervezeti célokkal párhuzamosan. Ez az egységes teljesítménymérő és – értékelő rendszer biztosítja a célok gyakorlati megvalósulását, mérhetőségét és a hozzá kötődő motivációt.

Módszertani javaslat

A stratégia és az éves költségvetés összekapcsolása

Első lépés, hogy az Önkormányzat megfogalmazza hosszú távú elképzeléseit (vízió, misszió) a megfelelő mélységű társadalmi beágyazódási szintek bekapcsolásával. Ebből levezethetően a Balanced Scorecard módszer segítségével meghatározzuk azokat a stratégiai célokat, amelyekhez felhasználhatóak a jelenlegi önkéntes feladatok ellátására fordított összegek, az esetleges szabad források, valamint a városfejlesztési stratégiával összhangban elnyert EU-s források.

Az éves tervezés folyamata továbbra is a törvényben rögzített módon kerül végrehajtásra (koncepció, intézményi, szakfeladat tervezés, elemi költségvetések készítése, egyeztetések, végül a testületi elfogadás).

Ugyanakkor minden éves tervezési folyamat indításánál át kell gondolnunk a stratégiai céljainkat. Aktualizálni kell a hosszú távú időhorizonton eloszló feladatokat, több évre szóló végrehajtásukat, és finanszírozási igényüket. A koncepció benyújtásával egy időben célszerű a legfőbb döntéshozó Képviselő Testület elé tárni az aktualizált stratégiai cél hierarchia javaslatot, és testületi döntéssel megerősíteni azt.

A koncepció készítésekor már figyelembe lehet venni, hogy milyen kötött forrásokkal számolunk egyrészt a következő évre, másrészt a hosszabb távú időszakokra, és ezek levonása után mennyi mozgástér marad a hosszabb távú stratégiai célok megvalósítására.

Felvethető, hogy ma a legtöbb önkormányzat nem rendelkezik szabad forrásokkal, örül, ha a kötelező feladatait teljesíteni tudja, ez Törökszentmiklós Város esetében is így van, de ennek ellenére ki kell törni ebből a gondolati körből. Az éves tervezés metodikája is tartalmazhat rejtett tartalékokat, és jól megfogalmazott stratégiai célok esetén hosszabb időszak alatt az önkormányzat mozgástere is növekedhet. A lakosság, a vállalkozások számának növekedése növekvő helyi bevételeket generálhat. Célszerű figyelembe venni, hogy az önkormányzat a legnagyobb ingatlantulajdonos, és a legnagyobb foglalkoztató, ezért gazdasági súlyánál fogva alapvető befolyása van a településen zajló folyamatokra.

Módszertani javaslat

A koncepció elfogadásakor szintén határozattal elfogadott, aktualizált stratégiai célok adják a többéves pénzügyi terv (igény szerint 3, vagy akár 5-8 évre is szólhat) és az éves költségvetések alapját. Az éves költségvetések továbbiakban a hagyományos menetrendben készülhetnek, ahol jelenleg a takarékos költségfelhasználás a cél, és ez a racionális gazdálkodás szabadíthat fel forrásokat a jól átgondolt hosszabb távú célokra.

A hosszú távú pénzügyi terv bevételi oldala a takarékos gazdálkodás, és az esetleges pótlólagos források bevonásával meghatározott összegek (pl. Új Magyarország Fejlesztési Terv forrásai). Kiadási oldalát pedig a kötelező feladatokhoz szükséges források biztosítása után a megmaradó önkéntes feladatok áttekintésével a saját stratégiai célok forrásigénye határozza meg.

Ezzel a metodikával megkapjuk a 2011-től induló újabb Gazdasági Program keretszámait. Az éves költségvetés pedig a jelenlegi eljáráshoz hasonlóan a Gazdasági Program éves lebontásán és részletezésén alapul.

Elemei:

- a kötelező kiadások bázis alapon,
- a hosszú távú pénzügyi terv adott évre vonatkozó számai (önkéntes és EU-s fejlesztési feladatok),
- és ha szükséges, akkor a korrekció.

A javasolt módszertan az eddigi bázis alapú tervezés rugalmasabbá tétele. A rendszerben megjelenik a program alapú tervezés, és komoly hangsúlyt kap a hosszú távú stratégia.

A stratégiai tervek és az éves költségvetés sorainak összekapcsolásakor felvetődik a kérdés, hogy a felvázolt lépéseket a gyakorlatban milyen eszközzel végezzük. Az adatok mennyiségére, összekapcsolódásaira és a tervek – tényadatok - előrejelzések követhetőségére való tekintettel elengedhetetlen az informatikai támogatás, egy pénzügyi tervező rendszer.

Fejlesztési javaslat

Fejlesztési javaslatok a stratégiai tervezés hatékonyság javítására

IT

➢A BSC-ben definiált mutatószám rendszer számára az adatfeldolgozó – nyilvántartó szoftver bevezetési lehetőségeinek vizsgálata.

Rendszerek

➢ Készüljön el az önkormányzat stratégiai – hosszú- és középtávú tervezésének, koncepció alkotásának (a Projekt Ciklus Menedzsment) módszertana, és hozzák létre a bevezetésre vonatkozó folyamatszabályozását (az önkormányzat tervezési kézikönyvét);

➢ Készüljön el az önkormányzat Polgármesteri Hivatala stratégiai – hosszú- és középtávú tervezésének, koncepció alkotásának (a Balanced Scorecard) módszertana, és hozzák létre a végrehajtásra vonatkozó szabályozását. (a Polgármesteri Hivatal tervezési kézikönyvét);

➢ A controlling és a monitoring rendszer továbbfejlesztése történjen meg a BSC igényei szerint;

Fejlesztési javaslat

Szabályozás/1.

➢A Törökszentmiklós Város Önkormányzat által kiadott 14/1999. (IV. 29.) sz. az Önkormányzat Szervezeti és Működési szabályzatáról és egységes szerkezetéről szóló önkormányzati rendeletet egészítsék ki

❑a Képviselő testület kizárólagos hatáskörébe rendelt alábbi feladatokkal:

- Az önkormányzat stratégiájának és hosszú távú fejlesztési tervének elfogadása (PCM programozás – tervezés fázis);
- A Polgármesteri Hivatal stratégiájának és hosszú távú fejlesztési tervének elfogadása (BSC);
- A képviselő-testület éves munkatervében legyen kötelezően végzett feladat részben az önkormányzat, részben a Polgármesteri Hivatal számára a programozás / projekt alkotás, a gazdasági program éves felülvizsgálata és a 3 éves terv hozzá igazítása.

▪A 3 éves tervből az éves költségvetés elfogadása.

➢A Gazdasági Bizottságnak átruházott feladat részben a hosszú-középtávú tervek felügyelete, részben írják elő a BSC mutatószám rendszer kidolgozását, akciók és intézkedések elrendelését, éves felülvizsgálatát egészen a visszacsatolásig.

➢A bizottságok feladatok specifikációjának felülvizsgálata és megtisztítása a párhuzamos ill. nem konzisztens elemektől, illetőleg kiegészítése a PCM és BSC módszertana szerinti feladat ellátással, felelősségi és hatáskörrel;

Fejlesztési javaslat

Szabályozás/2.

- A Polgármesteri Hivatal általános feladatai egészüljenek ki az önkormányzat és a Polgármesteri Hivatal stratégiája, hosszú- és középtávú terveinek, koncepcióinak, jövőképének az előkészítésével,
- a Gazdasági Iroda esetében a feladatok egészüljenek ki az alábbiakkal: a BSC működtetése, monitoring, elemzés, riportok, helyzetelemzések, a célkitűzések költségigényei és lehetséges pénzügyi forrásai; a pályázatokkal kapcsolatos valamennyi adatfelvétel, statisztikai művelet elvégzése és a jelentések elkészíttetése;
- A Szervezési és Humán Közszolgáltatási Iroda esetében a feladatok egészüljenek ki a stratégia, hosszú- és középtávú tervezéssel, valamint a BSC-vel kapcsolatos oktatások rendszeres végzésével;
- Gazdasági Iroda a hosszú- és középtávú tervezésért – elemzésért is legyen felelős;
- Jegyző legyen felelős a BSC-ért;
- **A jövőben létrehozandó Polgármesteri Kabinet legyen felelős a pályázatokkal kapcsolatos valamennyi kötelezettség nyilvántartásért;**
- A munkaköri leírások kiegészítése az érintett szervezeti egységekben feladatot ellátó, felelősséget és hatáskört viselő dolgozóknak a PCM-ből és a BSC-ből keletkező új feladataikkal;

Fejlesztési javaslat

Koncepció alkotási folyamat:

- Történjen meg az Integrált Városfejlesztési Stratégia továbbfejlesztése.
- Szakmai alapon készüljön új gazdasági program, amely figyelembe veszi az Integrált Városfejlesztési Stratégiában foglaltakat .Ugyanúgy gördülő tervezési módszert kell alkalmazni;
- A Gazdasági Program és az Integrált Városfejlesztési Stratégia alapján újítsák meg az eddig elkészült koncepciókat, biztosítsák azok konzisztenciáját, a folyamatok egymáshoz rendeltségét, integráltságát, és illeszkedését az önkormányzat tevékenységének egészébe, valamint folytassák azok kidolgozását;
- Hatáselemzés készüljön minden koncepció és terv megalapozására;
- Az éves költségvetési koncepció tartalmazza továbbá a 3 éves terv időarányos részeinek megnevezését, az időarányos részből az éves tervbe emelt részt, és ami kimarad, azt meg kelljen magyarázni;
- Ami az éves tervből kimarad, azzal a 3 éves tervet vissza kelljen programozni –> ez is legyen a 3 éves terv csúszó tervezési feladatai között!
- A 2011. évi költségvetési koncepció már az új tervezési elvek, szabályok és az addig elkészülő új hosszú távú tervek alapján készüljön;
- Valósuljon meg a „NULLA bázisú”, feladat alapú tervezés.

Fejlesztési javaslat

Emberi erőforrások

- Készüljön az egész szervezetre (beleértve az alpolgármestert, a bizottságok tagjait / vezetőit és a képviselőket is) olyan képzési terv, amely különböző ismeretszinteken átadja a feladatok ellátásához szükséges tudást, készségeket.
- Készüljön az egész szervezetre kompetencia-térkép.

KÖZBESZERZÉSI ELJÁRÁSOK LEBONYOLÍTÁSA

JAVASLATOK

Javaslatok

❖ A közbeszerzések mára az önkormányzatok gazdasági helyzetét jelentősen befolyásoló tevékenységgé vált, ami együtt járt azzal, hogy a polgármesteri hivataloknak új feladatokkal kellett szembe néznie. A közbeszerzések számtalan olyan specifikus vonással rendelkeznek, amelyek megismerése, betartása mára külön szakmává, a jog művelésének egyik ágává vált, **komoly jogi háttértudást igényel**. Ezt vagy továbbképzéssel lehet megoldani, vagy olyan munkatársat kell felvenni, aki rendelkezik a szükséges szaktudással, vagy harmadik megoldásként az egész tevékenységet kiszervezik a hivatali feladatok közül. Bármelyik megoldás mögé állni csak abban az esetben lehet felelősen, ha mögöttük megalapozott számítások vannak.

Hogy miképpen érdemes a feladatot teljesíteni, azt meghatározza:

- a közbeszerzések száma,
- azok éves becsült értéke,
- súlyuk a gazdálkodásban,
- a közbeszerzési eljárások jellege.

Ezen tényezők számszerűsített értéke alakítja csak ki azt a döntési teret, amelyben lehetséges valóban alternatívákat felvázolni, összehasonlítani, s azok között választani. Addig jórészt szubjektív szempontok fogják meghatározni a döntéseket.

Javaslatok

❖ Javasolt, hogy a hivatal a 2M Ft és a nemzeti közbeszerzési értékhatár közé eső beszerzéseinek lebonyolítására pályáztatási és versenyeztetési szabályzatot dolgozzon ki, amely erősítené a közpénzek felhasználásának átláthatóságát, a költségtakarékossági szempontokat. Ebben a szabályzatban kell pontosan modellezni a

- ❖közbeszerzés folyamatát,
- ❖tisztázni a felelősségi rendet,
- ❖s magát az eljárási rendet.

Ekkor fognak megjelenni a döntési pontok, s fognak kirajzolódni a folyamatok. A közbeszerzés egy jogilag aprólékosan körülhatárolt tevékenység, amelyben nagyon „otthonosan" kell mozogni, hogy a jogszabályoknak megfelelően járjanak el. **A szabályzatban a tényleges eljárási rendet kell rögzíteni, s nem a törvényi előírásokat kell megismételni.**

❖Javasoljuk a hivatalon belül kialakítani – szükség szerint dokumentált formában – azt a folyamatot, amely biztosítja az önkormányzat stratégiájának, fejlesztési prioritásainak és beszerzéseinek összhangját, a döntéstámogatás erősítését. Ennek meg kell határozni a szervezeti és személyi hátterét, a szükséges információk körét és forrását, a funkciókat és a felelősöket. Nélkülözhetetlen, hogy a beszerzési politikai/stratégia kellően összhangban legyen a fejlesztési stratégiával. Viszonylag egyszerű, könnyen megoldható feladat, s nagyon sok feleslegesen kiadott pénzt lehet megtakarítani. Természetesen ez feltételezi, hogy az Önkormányzat rendelkezzen olyan stratégiai elképzelésekkel, amelyek dokumentáltan a szükséges politikai és szakmai konszenzuson alapulnak**.**

Javaslatok

❖ Javasoljuk eljárást, módszert bevezetni az eljárások eredményességének mérésére, az esetleges hibák és azok okainak feltárására, az értékelés eredményeinek visszacsatolására az eljárás hatékonyságának növelése érdekében. Ez lehetővé teszi azon költségelemek meghatározását, amelyek tekintetében a központosított közbeszerzés alkalmazása költségmegtakarítást eredményezhet. Kiemelten nagy jelentőséget kell tulajdonítani ma már az

- *eredményesség mérésére*,
- a visszacsatolásokra, és a
- hatékonyság számszerűsítésére.

Ezek az eszközök nagymértékben képesek hozzá járulni a működés hatékonyságához.

❖ Javasoljuk, hogy a zöld közbeszerzésre vonatkozó irányelveket, ajánlásokat, azok figyelembe vételét beépíteni a beszerzésekkel kapcsolatos döntés előkészítési mechanizmusokba.

❖ Javasoljuk, hogy az önkormányzat jól felkészült, szakmailag tapasztalt, az Uniós Pályázatok kezelésében nagy gyakorlattal rendelkező pályázatíró céget bízzon meg a pályázatok figyelésével, menedzselésével. A Hivatal és a cég közötti eredményes együttműködés és koordináció, valamint a tevékenységgel kapcsolatos belső hivatali folyamatok és információáramlás biztosítására szükséges egy megfelelő hatáskörrel és kompetenciával rendelkező munkatárs megbízása is.

❖ Javasoljuk, hogy a hivatal lényegesen nagyobb hangsúlyt fektessen a pályázatfigyelő, pályázatíró, pályázati menedzsment tevékenységre.

❖ Vizsgálataink alapján kialakítottuk álláspontunkat azzal kapcsolatban, hogy a **Hivatal közbeszerzési és pályáztatási tevékenységét Városfejlesztési Iroda munkáját hogyan, miképpen lehetne hatékonyabbá tenni**. Ezzel a témakörrel kapcsolatban próbáltuk áttekinteni, hogy milyen aktuális problémák merültek fel. Nem törekedhettünk a kérdéskör komplex és kimerítő feldolgozására, mert azt idő hiányában nem lehetett volna felelősen vállalni.

Fontos szem előtt tartani, hogy mind a közbeszerzési feladatok elvégzésének, mind a pályáztatási feladatok teljesítésének, jelentős anyagi konzekvenciái vannak az Önkormányzat gazdálkodására, ami controlling eszközökkel jól mérhető és felderíthető. A meg nem nyert – de potenciálisan megnyerhető – pályázatok, és a közbeszerzésekkel kapcsolatos megtakarítható kiadások komoly tételként kezelendők az Önkormányzat gazdálkodásának egészében.

Rövid távú megoldás

(I) A rövid távon a pályáztatás és a közbeszerzés feladatellátásában keletkezett akut kapacitáshiányt meg kell oldani.

A feladatok fontossága, sürgőssége, folyamatossága és jellege nem engedi meg, hogy megvárjuk egy, a Városgazdálkodási Irodán belül mindenre kiterjedő átvilágítási munka eredményét. Vagyis a jelenlegi kapacitáshiány akut problémáját ***munkaerő-felvétellel lehet és kell áthidalni***.

Ennek kontingens alternatívája lehet, hogy a Hivatalon belüli ***munkaerő átcsoportosítással*** váltjuk ki az ideiglenesen támadt hiányt.

Javaslatok

Hosszú távú megoldás

(II) Hosszú távon átfogó megoldást keresünk a két tevékenység hosszú távú, hatékony teljesítésére.

Ennek a menete szakmailag a következő:

- Javaslat(ok) kidolgozása, megvalósítási terv elkészítése
- Ezek elfogadása esetén, a kialakítandó gyakorlat szabályozása, szabályzat készítése
- Megvalósítás

Meg kell jegyeznünk azt is, hogy *nem létezik univerzális, mindenütt egyforma hatékonysággal alkalmazható megoldási forma e feladatok szervezeti kereteire*.

Természetesen mindegyik átfogó alternatívának vannak előnyei és hátrányai, amelyet csak szakmailag lehet megalapozni, kiegészítve hatás- és költséghatékonyság elemzéssel.

1. A szóban forgó feladatokat teljes egészében „kiszervezik”, s a Hivatalon belül csak koordinátorok maradnak
2. A feladatok részben kiszervezésre kerülnek, másik részük marad Hivatalon belül
3. Teljesen Hivatalon belül tartják a feladatellátást.

Javaslatok

A szervezeti egység létszámát a feladatok pontos felmérése alapján kell megállapítani úgy, hogy erőforrásainak legyen egy ***„fix” magja***, és ezt egészítse ki egy munkajogilag ***rugalmasabban kezelhető, plasztikusabb*** feladatmenedzsment, amely konkrét létszámát a feladatok számának éves várható ütemezése szabja meg.

A feladatokra az **optimális számú, *szakmailag kvalifikált, és szakmai gyakorlattal rendelkező* munkaerőt kell felvenni**, illetve intenzíven tovább képezni. Ez lehetővé teszi, különösen a pályázatok, pályáztatás feladatellátása területén, hogy az erőforrásokat arányban tartsuk a feladatok mennyiségével és minőségével.

Javaslatok

III) Mindezek mellett javasoljuk, hogy bízzunk meg egy külső, a szakmában aktívan működő szakértőt, céget, hogy készítsen mindenre kiterjedő javaslatot a problémák megoldására, amely a *kívülálló* előnyeivel rendelkezik, és szakértői kompetenciáját jól tudjuk kamatoztatni.

A fent ismertetett, felvázolt szervezeti felépítés szakmailag alátámaszthatóan helyezkedik el a Hivatal szervezeti struktúrájában és működési folyamataiban; biztosítja a színvonalas feladatellátást, az átláthatóságot és az ellenőrizhetőséget, és hatékony feladatteljesítést képes biztosítani.

A Képviselő-testületnek döntenie kell, hogy az Önkormányzat közbeszerzési és pályáztatási feladatellátásában keletkezett súlyos kapacitáshiány kiküszöbölésére megnöveli a létszámot azon szervezeti egységeknél, amelyeknél jelenleg a feladatokat ellátják. Ennek érdekében felkéri a Városgazdálkodási Irodát, hogy vizsgálják meg pontosan milyen munkaerő szükségletük merül fel a feladatok végrehajtásához és ennek milyen költségigényei vannak.

A Képviselő-testületnek döntenie kell, hogy a közbeszerzési és a pályáztatási feladatok ellátásának hosszú távú szervezeti és funkcionális megoldása érdekében kit kér fel az előterjesztésben javasoltak részletes megvalósítási tervének kidolgozására.

A Képviselő-testületnek döntenie kell, hogy ezzel egy időben szakértőt/szakértő céget kér fel hosszú távú alternatív megoldási javaslatok kidolgozására.

KÖRNYEZETBARÁT KÖZBESZERZÉSI GYAKORLAT BEVEZETÉSE

JAVASLATOK

JAVASLATOK

A zöld szemléletű közbeszerzés az önkormányzatoknál olyan területekre terjedhet ki, mint az

- *energia hatékony számítógépek és épületek,*
- *környezetvédelmi szempontból fenntartható előállítású fából készülő irodai berendezések,*
- *környezettudatos irodai munka,*
- *környezettudatos közbeszerzés,*
- *Bürokrácia helyettesítő informatikai rendszerek bevezetése,*
- *Feleslegessé vált papír és festékkazetták különválogatása,*
- *újrafelhasznált papír,*
- *elektromos autók,*
- *környezetbarát tömegközlekedés,*
- *bio-élelmiszerek forgalmazása menzákon,*
- *megújuló (alternatív) energiaforrásokból származó áram,*
- *a legkorszerűbb megoldásokat alkalmazó légkondicionáló berendezések beszerzése,*
- *szelektív hulladékgyűjtés,*
- *Környezetbarát kertészeti termékek és szolgáltatások,*

JAVASLATOK

Javaslatok az operatív munkához:

❖A környezettudatosan, vagy környezetvédelmi szempontokat alkalmazó beszerzés (zöld beszerzés) során az ajánlatkérőként alkalmazzanak környezeti szempontokat a beszerzésben. Azaz jelenítsenek meg minél több környezeti vagy környezetvédelmi szempontot a beszerzés tárgyában, részletes leírásában (műszaki feltételek stb.), a beszállítótól elvárt követelmények között (pl. alkalmassági vagy kizáró feltétel), a szerződés feltételeiben (a teljesítés részleteiben), vagy a kiválasztásban.

❖ A beszerzendő termékek és szolgáltatások kiválasztásakor azok egész életútja (azaz: előállítás, szállítás, használat/működtetés, hulladékká válás) során keletkező környezeti hatásokat kell figyelembe venni, s a környezetet legkevésbé terhelő, az erőforrások kimerülését csökkentő alternatívát kell kiválasztani.

❖ Egy rendezvény zöld beszerzés révén lesz zöld rendezvény. A beszerzés előtt kell megfogalmazni elvárásainkat a karbon semlegességről (szén-dioxid kibocsátással nem járó rendezvényről), a víz- és energiatakarékosságról, a hulladékkezelésről, az érintett természeti erőforrások (életközösségek, növényzet, talaj) épségben tartásáról, közlekedési és szállítási szempontokról, a helyi lakosság számára nyújtandó foglalkoztatásról, kedvezményekről vagy kompenzációról.

❖ Kérhetünk ajánlatot valamelyik létező zöldrendezvény-minősítésnek megfelelő szolgáltatásra. Az így beszerzett szolgáltatás minőségbiztosítása (majdani teljesítményigazolásának ellenjegyzését) rábízható egy helyi zöld szervezetre. Készüljenek fel az elvárt, szerződött feltételekből, és végezzék átláthatóan, objektíven és feltűnés nélkül az ellenőrzést.

JAVASLATOK

- Segítse közbeszerzési tanácsadó (szakértő) a Polgármesteri Hivatal munkáját, szerződése tartalmazza a zöld közbeszerzést is, mint szakmai területet.
- Közbeszerzési szabályzat kiegészítése a környezetbarát (zöld) közbeszerzés előírásaival, rendelkezéseivel.
- Fontos, hogy a közbeszerzési szabályzat és szakértők példamutatóak legyenek a környezetvédelmi szempontok és érdekek érvényesítésében.

KÜLSŐ KOMMUNIKÁCIÓ

JAVASLATOK

Javaslatok

Minden polgármesteri hivatal számára alapvető a működése magas szintű ellátása folyamán, hogy **érdemi és tartalmas információ áramlása** legyen azokkal a külső szervezetekkel, állampolgárokkal, intézményekkel, amelyekkel kapcsolatban áll, azokkal aktív kezdeményező szerepben legyen, és törekedjen, az egyenrangú partneri kapcsoltok kiépítésére. Kisköre Önkormányzata jelentős adottságokkal rendelkezik ezekhez. Annak érdekében, hogy ez a funkció a Hivatalban hatékonyabban működjön és azt magasabb szinten legyen képes ellátni, a következőket javasoljuk szervezetfejlesztési eszközökkel megvalósítani.

- ❖Javasoljuk szakértő bevonásával kidolgozni és a Képviselő-testület elé terjeszteni a *kommunikációs- és PR tervet*, amely hosszú távon határozná meg az Önkormányzat vonatkozó elképzeléseit és elgondolásait. Ez tölti be annak a dokumentumnak a szerepét, amely maghatározza és egyben rá felfűzhetők a jövőben szükséges lépések és a fejlesztések feltételeinek számbavétele. Javasoljuk, hogy ebben a témában a Hivatal minden szervezeti egysége, illetve az Önkormányzat felügyelete alá tartozó intézmények is tegyék meg észrevételeiket és esetleges javaslataikat saját területük vonatkozásában.

- ❖Javasoljuk, hogy az Önkormányzat minden lehető esetben *kezdeményezőként és aktív félként* lépjen fel. Ez rendkívül erősíti társadalmi-szociológiai helyzetét és szerepét.

- ❖Javasoljuk olyan *eljárási rend kidolgozását és elkészítését,* amely szabályozza a hivatalos tájékoztatási kötelezettségek ellátásával kapcsolatos teendőket, jogosultságokat és kötelezettségeket. Ezt szabályzat formában kell bevezetni.

Javaslatok

❖Javasoljuk *egy olyan személy nevesítését és a szükséges hatáskörökkel való felruházásával*, aki személy szerint felelősséggel intézi a külső kommunikációs és partneri kapcsolatépítés feladatait. Nagyon fontos a személyes felelősség, és természetesen a személyes érdem kiemelése a feladatok és funkciók közül. Jelen helyzetben ez a funkció nincs egyértelműen delegálva, nincs egyértelműen a felelősség és a hatáskör tisztázva. A dolgozók egyéb feladatai majdnem teljes egészében háttérbe szorítják ennek a funkciónak a megfelelő szintű ellátását.

❖Javasoljuk a *partneri és egyéb kommunikációs kapcsolattartás minimális rendszerességének kialakítását*. Megfelelő fórumokat kell kialakítani, ahol olyan lehetőségek álnak rendelkezésére a feleknek, hogy a problémáikat érdemben tudják felvetni és megtárgyalni.

❖Javasoljuk, hogy a Hivatal alakítson ki olyan *kapcsolatépítést szolgáló nyilvántartási rendszert*, amelyben mindazon felek, partnerek szerepelnek, akikkel az Önkormányzat, a Hivatal valamilyen tartalmú és formájú kapcsolatban van. Ebben a nyilvántartásban nem egyszerűen csak neveket és címeket, azaz, azonosító adatokat kellene nyilvántartani, hanem mindazon partneri és kommunikációs eseményeket, történéseket, kereséseket, amelyek érintik a partnereket, vagy valamilyen típusú kommunikációt.

❖Javasoljuk, hogy a Hivatal dolgoztasson ki egy *hosszú távú honlap-fejlesztési stratégiát*, amelyben megfogalmazzák a kommunikációval partnerséggel és tájékoztatással kapcsolatos, a honlapot érintő elgondolásokat. Ebben meg kell ismerni és figyelembe kell venni a lakosság felmerülő igényeit, hogy ne azt érezzék, hogy „fentről” mondják meg és szabják meg, hogy milyen információkhoz juthatnak hozzá**.**

Javaslatok

❖Ebben különösen nagy szerepet és teret kell kapnia a *technikai lehetőségek* mindenoldalú széles tárházának. Olyan technikai kereteket kell felállítani, amely hosszú ideig képes kielégíteni a technikai igényeket.

❖ Meg kell határozni, hogy a honlap milyen *publikus információkkal* legyen feltöltve, és azt milyen formában prezentálják. Minden olyan információt, dokumentumot publikussá kell tenni, amely a lakosságra tartozik, s minden olyan döntésbe be kell vonni őket, amely segíti az önkormányzati döntéshozatalt.

❖ A lakosságot rá kell vezetni, rá kell hangolni a *kommunikációs formák gyakorlására*.

PARTNEREK BEVONÁSA A DÖNTÉSHOZATALBA

JAVASLATOK

Javaslatok

❖Erősíteni kell Törökszentmiklós Város életében jelentős szerepet játszó partnerek szerepét a döntési, rendeletalkotási folyamatban.

❖Közvetlenebb kapcsolat kiépítése javasolt, a kommunikációs csatornák fejlesztése, valamint a szervezeti feltételek megteremtése.

❖Fel kell térképezni a rendszerbe integrálni kívánt partnereket.

❖Meg kell határozni a kapcsolatépítés és kapcsolattartás módját.

❖Folyamatosan nyomon kell követni a változásokat.

❖Biztosítani a partnerek folyamatos tájékoztatását, rendszeres meghívását.

❖Meg kell vizsgálni a nyilvános fórumok továbbfejlesztésének lehetőségét, a partnerek képviselőinek részvételi lehetőségét a állandó és ad – hoc bizottságok munkájában, a döntési-előkészítés és döntési folyamatokban.

❖A rendszeres tájékoztatás technikai feltételeit portál fejlesztéssel, tartalmi feltételeit tartalommenedzsment fejlesztésével, valamint az önkormányzati hivatal és az intézmények Szervezeti és Működési szabályzata, valamint a dolgozók munkaköri leírásának indokolt módosítása során.

❖Intranet portál kialakítása és működtetése, mely virtuális teret biztosít a közös projektek esetén.

❖Tudásbázis létrehozása az intranet portál segítségével.

Vezetői felvetések

Igazgatási és Okmányiroda

- ❖létszám bővítése,
  - ▪az okmányiroda létszámát bővítené 2 fővel,
  - ▪a közterület felügyelet létszámát bővítené 2 fővel,
  - ▪jelenleg csak a nyugdíjba vonulókat tudják pótolni, ezen változtatna.
  - ▪**a környezetvédelmi referenssel bővítené az irodát** (nagy szükség volna rá, nem mai keletű probléma)
- ❖megoldaná ügyfélfogadó tér problémáját,
- ❖átszervezné a munkaállomásokat,
- ❖az informatikai háttér kiszolgálja jelenleg a Hivatalt, de lehetne jobb,
- ❖**a feladatelosztás nem arányos hivatali szinten, ezért a feladatmegosztás átszervezné,**
- ❖egyszerre van jelen a rendszerben a túlszabályozottság és a túlságosan laza szabályozás,
- ❖**a környezetvédelem terén – éppen ahol szükség volna konkrét, átgondolt szakmai tervekre - ott nem születnek koncepciók,**
- ❖A munkatársak lelki elhasználódására sokkal nagyobb figyelmet kellene fordítani hivatali szinten.

Vezetői felvetések

Szervezési és Humán Közszolgáltatási Iroda/1

- nagyobb nyilvánosság a Hivatalon belül (pl. ez a projekt),
- több egyeztetés a Hivatalon belül,
- az irodák egymástól elszigetelődve működnek a, a projekt javaslatait, következtetéseit felhasználnám ezek mérséklésére, megszüntetésére.
- összehangoltabb munkavégzést az irodán belül és az irodák között egyaránt,
- hivatalon belüli munkakoordináció, együttműködés fejlesztése,
- visszatérnék a többszintű vezetésre,
- irodai elhelyezés fókuszába a praktikumot és a nyugodt munkavégzést helyezném,
- irányító tevékenységet kellene végezniük a vezetőnek, de erre gyakorlatilag nem marad idejük, erre keresnék megoldást a többi vezetővel együttesen,
- stratégiai döntésekbe be kellene vonni a vezetőket ,
- Információáramlás javítása,

Vezetői felvetések

Szervezési és Humán Közszolgáltatási Iroda/2

- kiszámíthatóbb feladatrendszerre lenne szükség,
- ellenőrzés nagyon sokszor elmarad, mivel a vezető ügyintézői feladatokat kénytelen ellátni
- bizonyos területeken megoldhatatlan a feladatok jobb elosztása – pl. egészségügyhöz csak a vezető ért, nincs kolléga, aki tudná vinni a területet, s státusz sincs rá. (szakemberhiány)
- a feladatok széles köre az iroda létszámbővítését igényli,
- tárgyi feltételek nem megfelelőek – nincs előszoba, ahol várhatnának az ügyfelek, gyakorlatilag bármikor bárki bejöhet, nincs, aki egyeztesse az időpontokat, aki a személyi asszisztensi feladatokat ellátná. Bár van közcélú foglalkoztatott titkárnő, de mivel ö külön helyiségben van, nem megoldható vele ez a feladat,
- IT - 1 hónapja mindenkinek van számítógépe, addig osztozniuk kellett a kollégáknak. További fejlesztések szükségesek!!
- jobb feladat és munkamegosztásra lenne szükség hivatali szinten,
- a sokasodó feladatok miatt nincs idő az irodán belüli megbeszélések, rendszeres értekezletek megtartására, pedig szükség volna ezekre a tárgyi feltételek szervezeti szintű javítására van szükség, sokszor van áramszünet, nem kompatibilisek a szoftverek, programok hiányoznak, hálózat elavult és gyakran nem működik.
- a tárgyi feltételek szervezeti szintű javítására van szükség, sokszor van áramszünet, nem kompatibilisek a szoftverek, programok hiányoznak, hálózat elavult és gyakran nem működik.

Vezetői felvetések

Szociális és Gyámügyi Iroda

- ❖létszámbővítés (min 1 dolgozó) ,
- ❖IT fejlesztés minden téren (hivatali és iroda szintjén is),
- ❖ **igazi ügyfélfogadó tér** kialakítására lenne szükség,
- ❖vezetői megbeszélések minden hétfőn, nagyon hasznosak, talán kisvezetőire is szükség lenne**.**
- ❖az ügyfélfogadással foglalkozó kollégák munkafeltételeinek (ügyféltér, gépek) javítása.
- ❖**folyamatok áttekintése, feladatmegosztás módosítása**
- ❖**az irodák a saját dolgukat végezzék, ne más feladatait lássák el**
  - ▪**Pl. a szociális ellátásokkal kapcsolatos normatívákat mi igényeljük, illetve mi töltjük ki a szükséges papírokat, a pénzügy aláír – ez gazdasági feladat**
  - ▪**a rendszeres segélyek készpénz kifizetését mi látjuk el – ez gazdasági feladat**
  - ▪**a tüzelőutalványok kifizetését mi csináljuk – ez gazdasági feladat**
- ❖a gyermektartásdíj állam általi megelőlegezése 3 évre szól, mégis havonta kell utalási listát csinálnunk, - fölöslegesen - mert összege 3 évig állandó, és csak akkor kellene beavatkoznia az ügyintézőnek, ha van változás
- ❖**az irodához tartozik a közmunkák irányítása, ami 300 főt érint, és városüzemeltetési illetve fenntartási feladatokat végeznek, már régen ki kellett volna szervezni a Hivatalból.**

Vezetői felvetések

Gazdasági Iroda

- **a belső kommunikáció javítása lenne az egyik legfontosabb cél,**
- a személyes információcsere lehetőségeit kellene megteremteni, nincs idő erre
- belső e-mail rendszerének további fejlesztés szükséges,
- **Közös tudástár megvalósítása az egész Hivatal számára hasznos lenne!**
- az ad - hoc jellegű feladatok számát **jobb munkamegosztással** csökkenteni kellene, hogy kevesebb legyen a váratlan helyzet, több a kiszámíthatóság, tervezhetőség.
- **az adócsoportnak nagyobb figyelmet kellene biztosítani. Jelezte korábban is, jogász kellene vezetőnek a csoport élére.** Jegyzői hatáskörben járnak el, a munkavégzést jogi oldalról kellene támogatni. (Adócsoportban dolgozók középszintű végzettségűek.)
- az irodát bővíteni szükséges létszámban, szakképzettségben.
- **az adócsoport régi DOS-os programmal dolgozik, folyamatos problémák forrása. Új programra lenne szükség mielőbb.**

Vezetői felvetések

Városfejlesztési Iroda

- Az ideális létszámbővítés: + 2 közbeszerzési , +2 pályázatos, +1 műszaki, +1 vagyongazdálkodási és +1 utas
- **A minimálisan szükséges létszámbővítés: + 2 közbeszerzési és + 2 pályázatos munkatárs**
- Jelenleg 2 munkatárs 4-5 hiányzó pozíció feladatait látja el, így csak követni tudják a változásokat,
- a pályáztatási feladatokkal a vezetővel együtt 2 fő foglalkozik, ez rövid és hosszú távon is a teljesítmény és a minőség romlásához vezethet,
- **operatív feladatokkal kénytelen foglalkozni a kapacitásbeli problémák miatt, valódi vezetői munkára nem marad idő, energia,**
- a projektszintű munkavégzéshez a kollégák képzettségi és felkészültségbeli hiányosságait pótolni szükséges,
- A projektszerű működés szervezeti és munkaszervezési feltételeit is szükséges lenne kialakítani a Hivatalban,
- **nagy szükség volna egy jogászra.**

KOMPLEX SZERVEZETFEJLESZTÉS MEGVALÓSÍTÁSA TÖRÖKSZENTMIKLÓS VÁROS ÖNKORMÁNYZATÁNÁL 2010

SZERVEZETFEJLESZTÉSI JAVASLATOK VEZETŐI SZINTEN

POLGÁRMESTERI ÖSSZEFOGLALÓ

Tartalomjegyzék

Bevezetés	3
A szervezeti siker záloga: összhang	4
Az összhang vizsgálata a Hivatalon belül	5
A hat meghatározó probléma összjátéka	7
A hat meghatározó probléma átalakítása képességgé	8
A szervezeti változás általános modellje	10
Javaslatok	11

BEVEZETÉS

KIVÁLÓAN MŰKÖDŐ SZERVEZET – KIVÁLÓ VEZETŐK

Kiválóan működő szervezet felépítéséhez olyan kiváló vezetőkre és eredményes egyénekre van szükség, akik kitűnő szinten hajtják végre a szervezet küldetését. Akik meg tudják teremteni a bizalom légkörét. Nélkülük hiányzik a jövőkép, az irány, hogy merre menjen a szervezet – nincs stratégia, nincsenek rendszerek. A kiváló vezetők mellett az eredményes munkatársak szintén nélkülözhetetlenek. Nélkülük a szervezet középszerűségre – vagy még rosszabbra - van kárhoztatva.

Természetesen a legtöbb vezető legalábbis látszólag, egyetért azzal az elképzeléssel, hogy szükség van a kiváló munkatársakra, és a mércét magasra kell helyezni. Kevesen ismerik fel, hogy mennyire fontos egy olyan közeg megteremtése, amelyben összhang uralkodik, s ez a közeg oly módon támogatja, ösztönzi magas szintű együttműködésre a kiemelkedő munkatársakat, hogy végül az egész sokkal több lesz, mint az egyes részek összege.

Amennyiben a szervezet küldetésére való összpontosítás és e küldetés végrehajtása nem ágyazódik be egy közös folyamatba, még a valóban elhivatott és tehetséges emberek sem üthetik meg a kiválóság szintjét. Azonban ilyen folyamat birtokában a kiváló emberek valami fontosat és maradandót tudnak felépíteni.

A SZERVEZETI SIKER ZÁLOGA: ÖSSZHANG

ÖSSZHANG VIZSGÁLATA A HIVATALON BELÜL

A Hivatalban a felsővezetőkkel lefolytatott személyes interjúk során nyert benyomások alapján a következő megállapításokra jutottunk:

1) A település domináns személyiségű első számú vezetője számos kapcsolattal rendelkezik mind a közigazgatási, mind az üzleti szférában. Személyes alázat és intenzív szakmai eltökéltség vezeti Törökszentmiklós városáért végzett munkájában. Széles és értékes kapcsolati hálót épített ki, melynek fenntartása és további szélesítése idő és elfoglaltság tekintetében is komoly leterheltséget jelent.

2) A Hivatal felsővezetői közül kevesen osztják a polgármester asszony szemléletét, munkatempóját és kevéssé azonosulnak pörgő, lendületes munkafelfogásával. S amennyiben osztják is szemléletét, egyetértenek terveivel, elképzelésivel, vele lépés tartani, vagy legalább követni, őt kevesen képesek.

   - A vezetői csapat elhivatottságának és hatékonyságának egy magasabb, minőségi megjelenésére van szükség a Hivatalban.
   - A hierarchia mentén - a nem megfelelő vezetői készségek - akadályozzák a hatékony szervezeti működést.
   - A vezetői szint a kommunikáció terén nem nyújt minden esetben kiváló teljesítményt. Az információáramlás a munkatársak felé nem megfelelő, ill. nem időben történik. A koordináció gyenge a vezetők és az irodák között.
   - A Hivatal egészére elmondható, hogy tempóváltásra, tempógyorsításra van szükség.

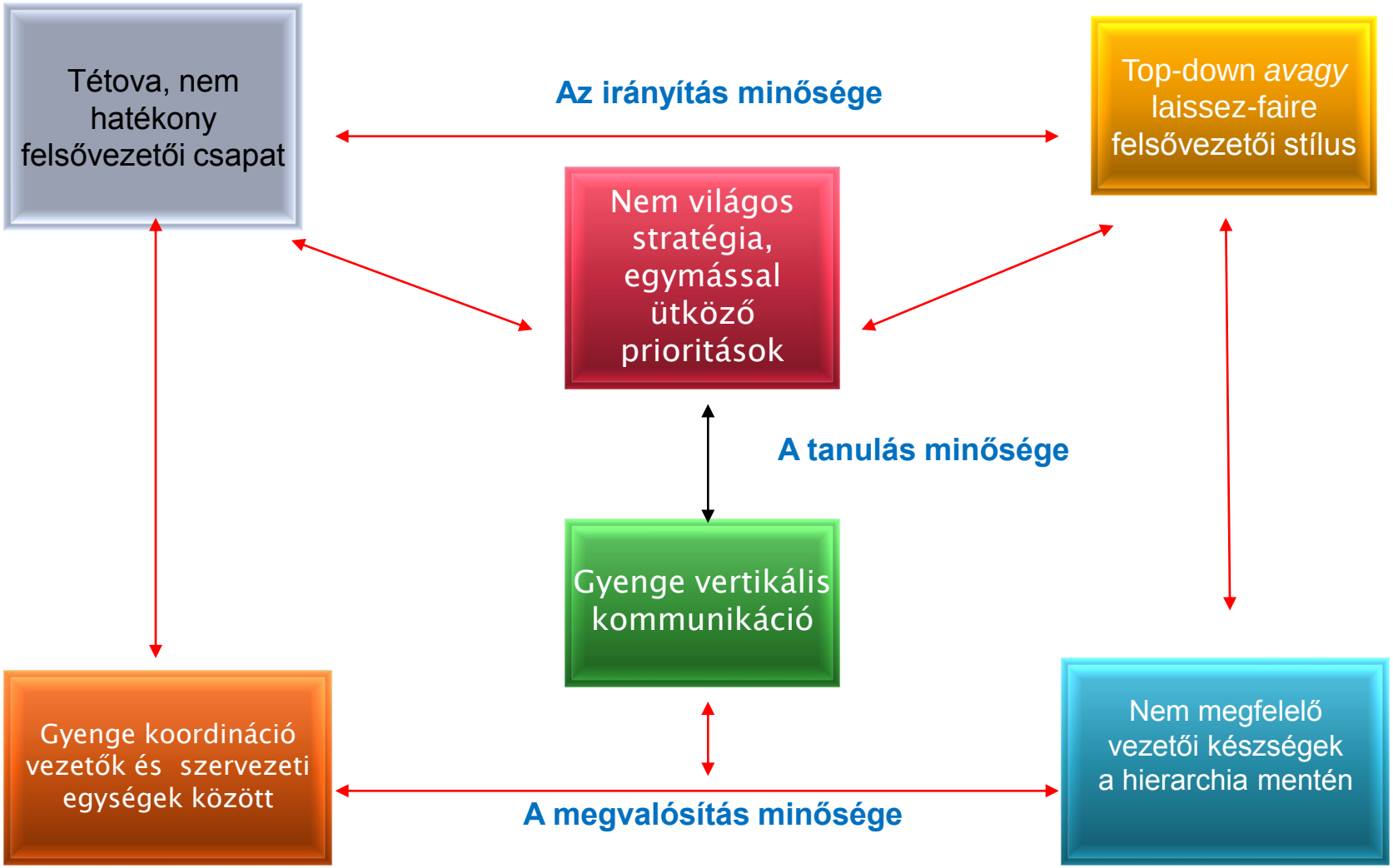
ÖSSZHANG VIZSGÁLATA A HIVATALON BELÜL

- A stratégia kommunikációja vezetői szinten nem megfelelő, ami a prioritások ütközéséhez vezet.

3) A Hivatal emberi kvalitások és hozzáállás szempontjából nincs összhangban az első számú vezetővel.

- Meglévő kompetenciák fejlesztésének igénye a vezetők és a munkatársak egészére vonatkozóan érvényes megállapítás.
- A projektmenedzseri szemlélet hiánya a Hivatalban komoly akadálya a szervezetfejlesztési elképzelések megvalósításának.

A HAT MEGHATÁROZÓ PROBLÉMA ÖSSZJÁTÉKA

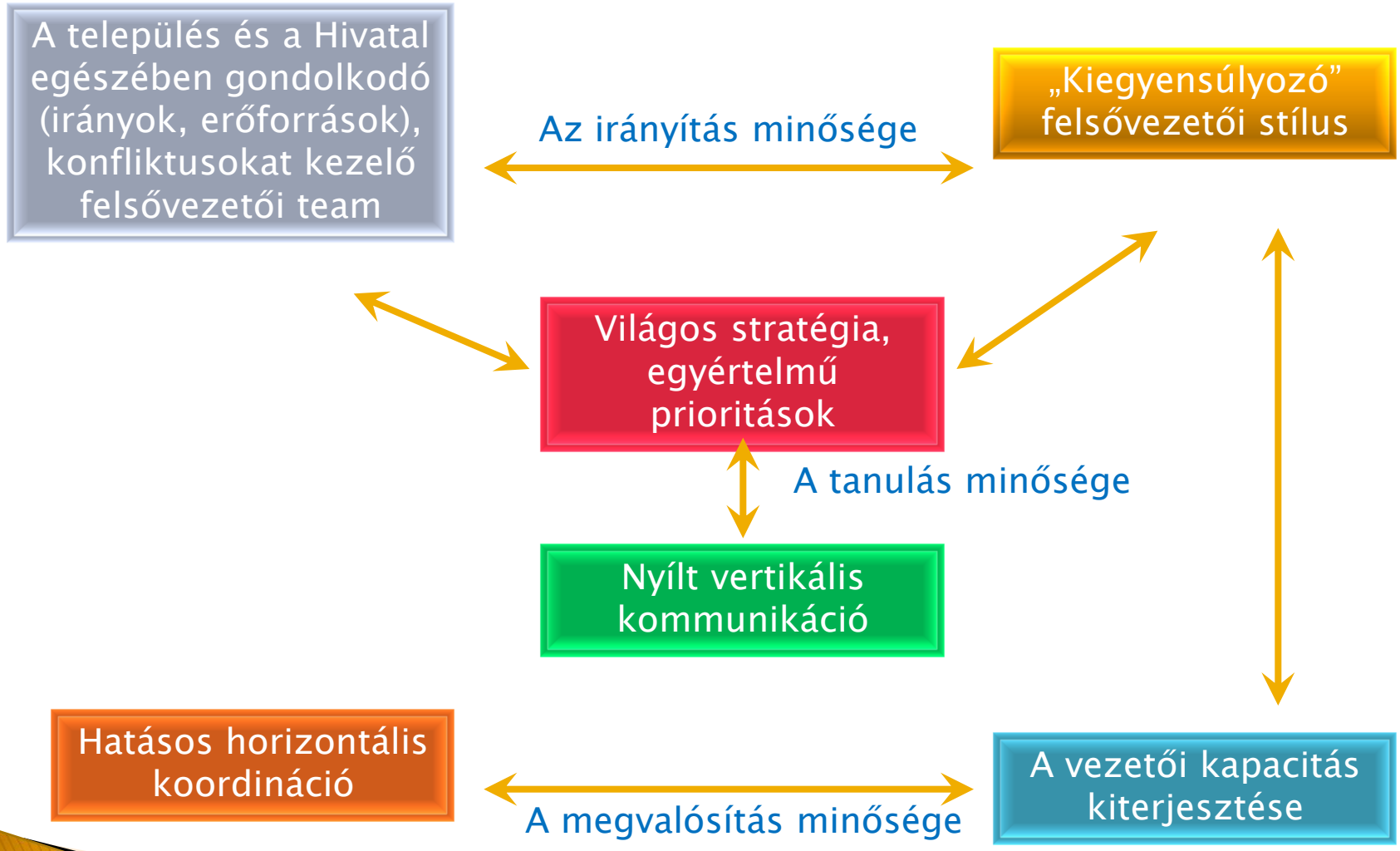


A HAT MEGHATÁROZÓ PROBLÉMA ÁTALAKÍTÁSA KÉPESSÉGGÉ

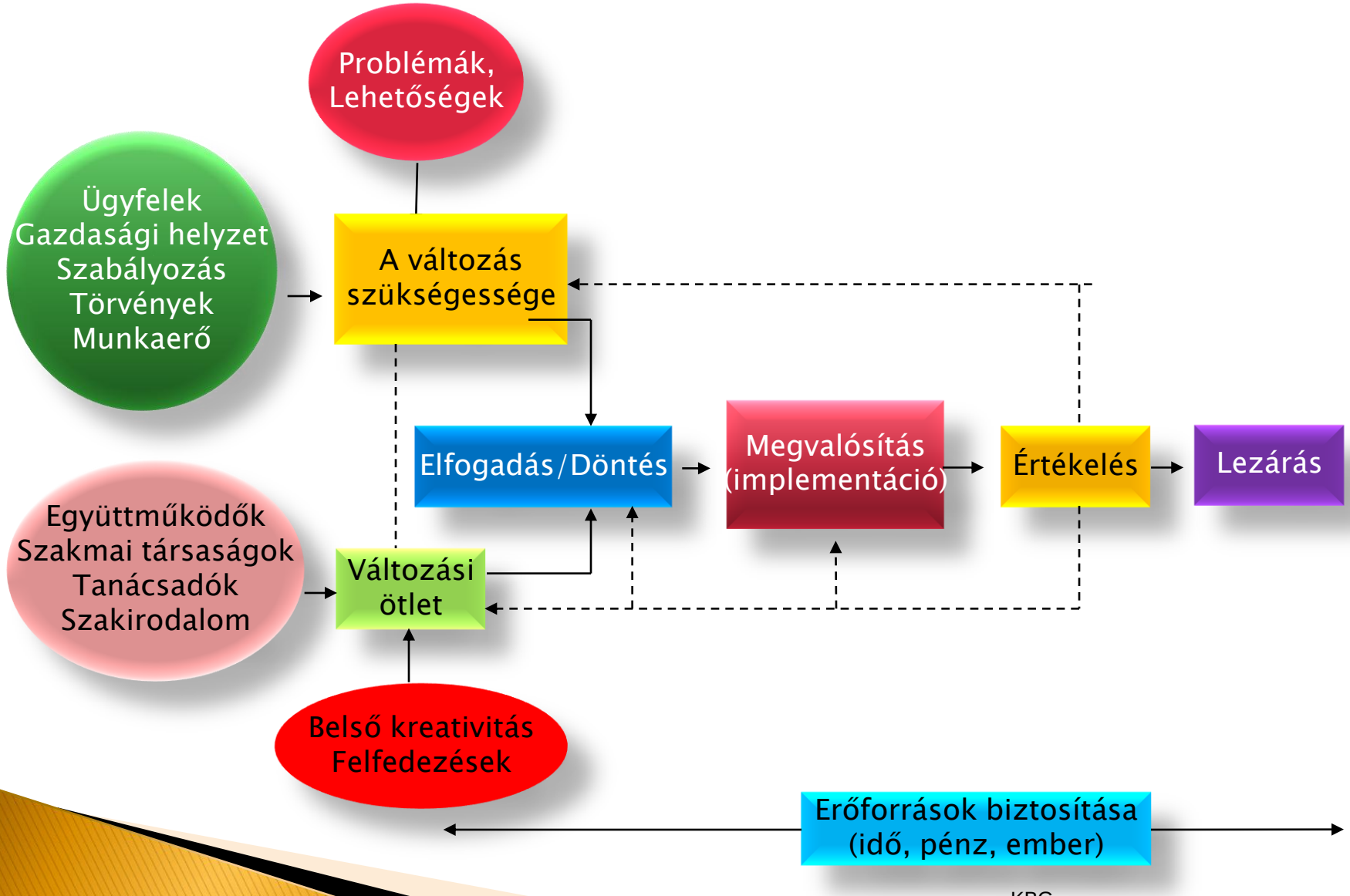
A hat meghatározó probléma átalakítása hat alapvető képességgé:

- **Hatékony vezetői csapat a Hivatalban,** melynek tagjai Törökszentmiklós település egészében tudnak gondolkodni. Konstruktív konfliktusokon keresztül a vezetői csapat egységes fellépést alakít ki, megteremti és fenntartja a változtatási stratégia megvalósításához szükséges szervezeti feltételeket.
- Olyan **vezetői stílus**, amely kezeli a top-down irányítás és az alulról érkező nyomások közötti ellentmondást. Az első számú vezető magánál tartja az irányítást, de tanul az alsóbb szinteken lévők visszajelzéseiből.
- **Világos stratégia, világos prioritások.** A vezetői team közösen – igazi csapatként – fogalmazza meg a stratégiát, és bőven szán időt ennek megvitatására az alsóbb szintekkel.
- **Nyitottság a vertikális kommunikációban.** A vezetői csapat és az alsóbb szintek őszinte párbeszédet folytatnak a szervezet eredményességéről.
- **Hatásos koordináció.** Az eredményes csapatmunka összefogja a különböző szakterületeket.
- **Leadership a hierarchia mentén.** Egyértelmű elszámolhatóságot és felelősséget rendelünk azon vezetőkhöz, akik „egész szervezetben gondolkodó” szemléletmóddal rendelkeznek, és akikben megvan a potenciál vezetői készségeik fejlesztésére.

A HAT MEGHATÁROZÓ PROBLÉMA ÁTALAKÍTÁSA KÉPESSÉGGÉ



A SZERVEZETI VÁLTOZÁS ÁLTALÁNOS MODELLJE



JAVASLATOK

1) Polgármesteri kabinet létrehozása
2) Személyi titkár - szakmai asszisztencia
3) „Heti helyzetfelmérési procedúra” bevezetése
4) Kommunikáció magas szinten
5) Kommunikációs térkép
6) Képzés a Hivatalban
7) Elkötelezettség mérés
8) Kapcsolatteremtés
9) Hivatali ötletkampány
10) Jogász státusz
11) Feladat és munkamegosztás vizsgálata
12) Nagyobb nyilvánosság
13) Kisvezetői értekezlet

.

JAVASLATOK

Polgármesteri kabinet

Javasoljuk megfontolásra egy polgármesteri kabinet létrehozását, mely hatékony team-ként támogatná a szakmapolitikai kérdésekben az első szám vezetőt. A Hivatalban működött korábban polgármesteri kabinet, megszüntetésének okai nem ismertek számunka. A polgármesteri kabinetnek operatívnak, és kifejezetten a polgármester feladataira, azok megvalósítására kell koncentrálnia. Nem a létszámának kell nagynak lennie, hanem a tagjai kvalitásainak kell olyanoknak lennie, amelyek erre alkalmassá teszik.

Személyi titkár - szakmai asszisztencia

Javasoljuk egy „személyi titkár – szakmai asszisztens" státusszal megtámogatni a polgármester asszony munkáját. Mind a politikai életben, mind a helyi közéletben aktív szerepet játszik, a feladatai révén napjai zsúfoltak, programjai torlódnak. Szükség volna feladatainak magas szintű ellátása érdekében egy szervező, koordináló, szakmai asszisztenciát nyújtó titkár munkájára, aki mind a városi, mind pedig az önkormányzati feladataiban segítené.

Javaslatok

„Heti helyzetfelmérési procedúra”

A heti vezetői értekezlet keretében bevezethető a „helyzetfelmérési procedúra”. Ennek során minden vezető beszámolhat az éppen aktuális héten futó feladatairól, projektekről, irodája legfontosabb feladatairól, függetlenül attól a ténytől, hol áll éppen a feladat végrehajtásában.

E megoldás bevezetésének előnyei a következők:

1) A vezetőkre ösztönzően, inspirálóan hat, amikor lehetőségük van bemutatni azokat a feladatokat, projekteket, amelyekkel foglalkoznak, aktuális állapot szerint, függetlenül attól, hol tart azok megvalósítása.
2) Közvetlenül fordulhatnak kérdéssel, kéréssel más irodák vezetőihez, a Hivatal vezetőihez, s megvalósulhat vezetői szinten a tudás és információ magas szintű megosztása.
3) Minden vezető számára lehetőséget jelent arra, hogy hangot adjon meglátásaiknak, kifejthetik véleményüket, bemutathatják elemzésüket, kérdezhetnek, javaslatot tehetnek, segítséget kérhetnek.
4) A Hivatal vezetői fontos információkat közölhetnek egyszerre az egész vezetői csapattal.
5) A vezetők tanulhatnak egymástól és inspirációt meríthetnek egymásból.
6) Nem lesznek meglepetések egy-egy projekt, nagyobb program befejezésekor, hiszen folyamatosan követhették az előrehaladást, felmerülő gondokat.
7) Csökken a vezetők ragaszkodása ahhoz, hogy csak a már „tökéletes” munkákat tárják mások elé.

Javaslatok

Kommunikáció magas szinten

Bevezetendő a „mindenki mindenkivel szabadon kommunikálhat” elv. Látszólag ez nem újdonság. Tudatossá tétele azonban azt jelenti, hogy felismerjük, hogy a döntéshozatali hierarchia és a kommunikációs struktúra két különböző dolog. Bármely iroda alkalmazottai felkereshetnek bárkit a többi szervezeti egységben, hogy megoldjanak egy-egy problémát, anélkül, hogy keresztül kellene jutniuk a „megfelelő” csatornákon.

Azt is jelenti, hogy a vezetők tanulják meg: nem feltétlenül szükséges mindig nekik elsőként értesülniük arról, ha valami történik a területükön, és nyugodtan érhetik őket meglepetések, amikor beülnek egy megbeszélésre.

Kommunikációs térkép

Javasoljuk a Hivatal kommunikációs térképének elkészítését a kommunikációs struktúra átláthatóvá tétele érdekében. A kommunikációs térkép felmérések alapján feltárt kommunikációs, koordinációs, együttműködési problémák(„Felmérés, elemzés” modul) megoldásához nyújthat hathatós segítséget.

Javaslatok

Képzés a Hivatalban

Kiemelkedően fontos a vezetők képzése saját szakterületükön és más, kapcsolódó területeken, ahol szakmailag előrehaladnak. Ez alkalmat teremthet a különböző szakterületeken működő kollégáknak az együttlétre, hogy elkezdjék értékelni a többiek munkáját, valamint megerősíteni azt a gondolkodásmódot, hogy mindnyájan tanulunk, és öröm együtt tanulni. A Hivatal iránti elkötelezettség növelésének is hatékony eszközei a képzési és oktatási hozzájárulások. Javaslunk egy **fejlesztési, képzési tervet összeállítani a vezetők számára**, mely kompetenciafejlesztést és szakmai képzést is tartalmaz.

I. Képzés a vezetők körében

Vezetői tréning

A vezetői tréningek négy nagy témakörre oszlanak: feladatok menedzselése, azaz stratégia menedzsment; emberek menedzselése, (leadership, people management,); önmagunk menedzselése, azaz önismeret, kommunikáció, (soft skills, selfmanagement) személyiségfejlesztés és a vezető személyének szóló executive coaching.

Önismereti és személyiségfejlesztő tréningprogram

A program célja, szembekerülni nemcsak a vélt, hanem a valós énnel, mert így hatékonyabban, probléma mentesebben tud működni az egyén. Az egyéni és csoportos igények felismerése, befolyásolása, a különbségek elfogadása és hasznosítása a munkavégzés során elengedhetetlenül fontos.

Javaslatok

Változáskezelés

A program célja, hogy segítséget nyújtson a változási folyamatok és okok megértésében, a változással szembeni ellenállások kezelésében. A változások konfliktusokat eredményeznek, amelyeket stressz helyzetek kísérhetnek. A program segítséget nyújt a résztvevőknek a konfliktusok eredményes kezelésében és a stressz leküzdésében, abban, hogyan váltsunk „szemüveget”, hogy hamarabb meglássuk azt, amit kollégánk, ügyfelünk már lát.

PCM módszertani ismeretek

A PCM módszertan bemutatása kiemelt célkitűzése jelen szervezetfejlesztési projektnek és egyben elengedhetetlenül fontos a sikeres pályázatok, projektek lebonyolításához is. A PCM szemlélet szervezeti szintű megerősítéséhez elengedhetetlen a projektszerű munkavégzéshez szükséges kompetenciák fejlesztése:

- projektvezetési,
- PCM ismeretek
- tudásmanagement ismeretek
- probléma megoldási készség
- információ keresés módszereinek elsajátítása
- minták / sablonok készítése

Javaslatok

További szükséges kompetencia fejlesztések a PCM szemlélet erősítése érdekében:

- kezdeményezőkészség
- csapatmunka, együttműködés
- pénzügyi – finanszírozási alapismeretek
- projekt controlling
- vezetői ismeretek, képességek
- szakmai képzettség
- szervezőkészség
- kreativitás és a rugalmasság
- feladatorientáltság, elkötelezettség
- a szakpolitikai célok, programok ismerete
- döntéshozók határozatainak nyomon követése
- jogszabálykövetés – önképzés

Javaslatok

II. *A Hivatal egészére vonatkozó képzések*

Hatékony ügyfélkezelési technikák

A program lehetőséget nyújt az ügyfelekkel foglalkozó munkatársak személyiségének, képességeinek fejlesztésére, emberközpontú ügyfélkezelési technikák megismerésére.

Kommunikációs tréning

A kommunikációs tréning célja, hogy a résztvevők fejlesszék azokat a képességeiket, amelyek segítenek az önérvényesítésben és a hatékony kommunikációban.

Problémamegoldó csapatmunka és önszervezés

A szervezetek alapegysége a munkacsoport, a team. Egy sikeres csapat összetartó és önirányító. A tagok egymás erősségeit figyelembe véve megállapodnak a szerepekben, és együttműködve végzik a feladatokat. A problémák egy jó csapatban megoldandó feladatokat jelentenek, amiket a tagok közösen, az erősségekre építve, egymást segítve és kiegészítve oldanak meg.

Javaslatok

A kiemelkedő csapatteljesítmény eléréséhez kiemelkedő egyéni teljesítmények szükségesek. Az önszervezés és a hatékony időgazdálkodás segítségével az egyén meg tudja osztani erőforrásait saját önálló munkája és a csapatmunka között. A program célja az egyén, csoport és vezető közti összhang növelése és a hatékony együttműködés erősítése.

Az együttműködésnek, versengésnek és a közös problémamegoldásnak egyaránt helye van egy hatékonyan működő csapatban. A tréning során a játékos feladatok hatására erősödik a csapatkohézió, fokozódik a bizalom egymás iránt, és a résztvevők megtanulják az egyéni különbségeket erőforrásként kezelni, a problémákat közösen megoldandó feladatokként értelmezni.

A tréning célja, hogy segítse

- az új munkatársak csapatba integrálását,
- csapattagok közötti hatékony kommunikációt,
- a személyes konfliktusok kezelését,
- az újszerű helyzetek, problémák megoldását,
- a komfortzóna átlépését,
- csoportdinamikai ismeretek és eszközök elsajátítását;

Javaslatok

Elkötelezettség mérés hivatali szinten

A korábbinál nagyobb figyelmet kell fordítani a vezetők és a munkatársak elkötelezettségére. Ennek mérése lehetőséget biztosít a tehetségmenedzsmentre, s az ambiciózus és határozott elképzelésekkel rendelkező munkatársak számára új munka – vagy szerepkörök betöltésére. Ez összekapcsolható a vezetők szociális intelligenciájának felmérésével.

Kapcsolatteremtés

A Hivatal épületében nincs egyetlen olyan helyiség sem, ahol a kollégák az íróasztaluk mellől felállva, rövid pihenőt tarthatnának, s ahol lehetőség van rövid eszmecserére. A legtöbb épületet valamilyen funkcionális célra tervezik, a Hivatal épületének kialakítása ez maximálisan elmondható. Lehetőség szerint maximalizálni kellene a véletlen találkozások lehetőségét kávézóhelyiség, konyha, pihenő kialakításával. Nagyon értékesek az így adódó, váratlan találkozások a különböző szakterületeken dolgozó kollégák kapcsolatának elősegítésére.

Kisvezetői értekezlet

Igényként merült fel a vezetők körében a rendszeres „kisvezetői értekezlet” bevezetése, mely elősegíthetné az irodák elszigetelt működésének feloldását.

Nagyobb nyilvánosság

Igényként fogalmazódott meg a vezetők részéről – főként a projektek tekintetében – a nagyobb nyilvánosság megteremtése a Hivatalon belül. Ennek megvalósítása kiemelt feladata lehetne a polgármesteri kabinetnek.

Javaslatok

Hivatali ötletkampány

Hivatali szintű ötletbörze megrendezését javasoljuk a szervezetfejlesztési projekt lezárásaként (ez a későbbiekben évente megismételhető lenne) az ősz folyamán. Ennek alkalmával három hétig gyűjthetné a Hivatal a munkatársak ötleteit, javaslatait munkakörnyezetük jobbításához kapcsolódóan. Ötletdoboz kerülne elhelyezése a Hivatalban, melybe mindenki név nélkül elhelyezhetné javaslatait, melyek kiértékelésre kerülnének a Hivatal vezetése által. A nyertes javaslat pedig megvalósításra kerülne, míg minden egyéb ötletet, melyre van anyagi keret és reális erőfeszítés, beruházás árán megvalósítható, valóban megvalósítja a Hivatal.

Jogász státusz

Az vezetői interjúk során felmerült annak igénye, hogy egy jogász segítse – kiemelten a közbeszerzések és a pályáztatás területét. A közbeszerzések számtalan olyan specifikus vonással rendelkeznek, amelyek megismerése, betartása mára külön szakmává, a jog művelésének egyik ágává vált, komoly jogi háttértudást igényel. Javasoljuk ennek megfontolását.

Feladat és munkamegosztás vizsgálata

Általános vélemény a vezetők körében, hogy nincs idejük valódi vezetői munka végzésére, leterheltségük miatt. Szükségesnek érezzük javasolni a feladatok és a munkamegosztás arányosságának vizsgálatát, átgondolását és átszervezését Hivatali szinten, s a szükséges változtatások átvezetését a munkaköri leírásokban, valamint a Szervezeti és Működési Szabályzatban.

Szakértő bevonására tett javaslatok

Szakértő bevonása a zöld közbeszerzésekkel kapcsolatban

1. Segítse közbeszerzési szakértő a Polgármesteri Hivatal munkáját, szerződése tartalmazza a *zöld közbeszerzést* is, mint szakmai területet :

   - Közbeszerzési szabályzat kiegészítése a környezetbarát (zöld) közbeszerzés előírásaival, rendelkezéseivel.
   - Fontos, hogy a közbeszerzési szabályzat és szakértők példamutatóak legyenek a környezetvédelmi szempontok és érdekek érvényesítésében.

Szakértő bevonása a Városgazdálkodási Iroda közbeszerzési és pályáztatási munkájának támogatására

2. Javasoljuk egy külső, a szakmában aktívan működő szakértő, v. cége megbízását, hogy készítsen mindenre kiterjedő javaslatot a problémák *rövidtávú* megoldására. A szakértő a *kívülálló* előnyeivel rendelkezik, és szakértői kompetenciáját jól tudja a Hivatal kamatoztatni.

3. A Képviselő-testületnek döntenie kell, hogy ezzel egy időben szakértőt/szakértő céget kér fel *hosszú távú* alternatív megoldási javaslatok kidolgozására.

4.Javasoljuk, hogy az önkormányzat jól felkészült, szakmailag tapasztalt, az Uniós Pályázatok kezelésében nagy gyakorlattal rendelkező pályázatíró céget bízzon meg a pályázatok figyelésével, menedzselésével. A Hivatal és a cég közötti eredményes együttműködés és koordináció, valamint a tevékenységgel kapcsolatos belső hivatali folyamatok és információáramlás biztosítására szükséges egy megfelelő hatáskörrel és kompetenciával rendelkező munkatárs megbízása is.

Bevezetés

Kommunikáció

1. A Hivatalnak szüksége van egy *átfogó kommunikációs stratégia* kialakítására (külső és belső kommunikáció) – külső szakértő bevonásával.
2. Ugyancsak kommunikációs szakértő bevonását látjuk szükségesnek Hivatal *belső kommunikációjának* javításához.
3. Javasoljuk szakértő bevonásával kidolgozni és a Képviselő-testület elé terjeszteni a *kommunikációs- és PR tervet*, amely hosszú távon határozná meg az Önkormányzat vonatkozó elképzeléseit és elgondolásait. Ez tölti be annak a dokumentumnak a szerepét, amely maghatározza és egyben rá felfűzhetők a jövőben szükséges lépések és a fejlesztések feltételeinek számbavétele. Javasoljuk, hogy ebben a témában a Hivatal minden szervezeti egysége, illetve az Önkormányzat felügyelete alá tartozó intézmények is tegyék meg észrevételeiket és esetleges javaslataikat saját területük vonatkozásában.

Stratégiai menedzsment

1. Főleg a képviselő testület koncepcionális elképzeléseinek kimunkálásában, az ezt megalapozó feladatok ellátásában gyakrabban kell alkalmazni külső szakembereket.