

I. BEVEZETÉS

1. Előzmények

Vizsoly Község Önkormányzata sikeres pályázatot nyújtott be az Államreform Operatív Program „A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése” című ÁROP-2007-1-A-2/A kódszámú pályázati felhívásra.

A pályázati támogatással megvalósuló projekt célja új szervezési-működés (struktúra) kultúra széleskörű elterjesztése a polgármesteri hivatalban, a stratégiai menedzsment, az eredményességi szemlélet és a költséghatékonyság megerősítésével.

A projekt három összefüggő pilléren alapul:

- a szervezeti folyamatok felülvizsgálata és megújítása,
- az e-közigazgatás alapszoftvereinek beszerzése,
- a célok és új folyamatok, eszközök alkalmazásához szükséges képzések lebonyolítása.

Vizsoly Község Önkormányzata 2009 évben a Jegyzők Országos Szövetségét bízta meg a projekt egyik pillérének tekintett szervezetfejlesztési tevékenységre vonatkozó cselekvési és ütemezési programot tartalmazó tanulmány elkészítésével.

2. A tanulmány készítésének metodikája

A projekt kifejezetten a polgármesteri hivatal szervezetfejlesztését tűzte ki célul, ezért a program és ennek megfelelően a vizsgálat középpontjában is ez a szervezet áll.

A program készítését, az ajánlások, javaslatok megfogalmazását megelőzően azok megalapozottsága érdekében el kell végezni a szervezet átvilágítását.

A polgármesteri hivatal tevékenységének, működésének és szervezeti felépítésének vizsgálata, elemzése nem választható el – a megalapozott, az összefüggéseket, a kapcsolódásokat is figyelembe vevő értékelés érdekében – a települési önkormányzati rendszer, beleértve az önkormányzati intézményeket is, tevékenységének áttekintésétől, vizsgálatától.

A vizsgálat az önkormányzati rendszer egyes elemeinek, az önkormányzat képviselő-testületének, bizottságainak, intézményeinek működését, feladatainak végrehajtását, gazdálkodását csak a polgármesteri hivatali feladatokkal, működésével és a programhoz szükséges összefüggéseiben tekinti át.

A fejlesztések kiemelten a döntési mechanizmushoz, a költségvetési gazdálkodáshoz és a partnerség erősítéséhez kapcsolódnak, és azt a vizsgálat és a program javaslatainál is figyelembe kell venni.

Módszerként, de a tanulmány összeállításának alapjaként is alkalmazandó szempont, hogy a hivatali munkafolyamatok vizsgálata kapjon nagyobb hangsúlyt.

A hivatali átvilágítás fontosabb kérdésköreinek megvizsgálását követően, a vizsgálat eredményei alapján és azzal összhangban a jövőre vonatkozó javaslatok fogalmazódnak meg.

A javaslatok tartalmukat tekintve elsősorban ajánlás jellegűek. A javaslatok megfogalmazásánál utalás történik mindazokra a tényekre, körülményekre, jogszabályokra stb., amelyek azokat megalapozták. A vizsgálati tapasztalatok alapján ebben a körben olyan megállapítások is megfogalmazódnak, amelyek erősítik, alátámasztják a hivatali működés javítását, hatékonyságát, eredményességét célzó törekvéseket.

A programot tartalmazó tanulmány készítése több szakaszban történt:

1. A feladat meghatározása, a vizsgálat megtervezése

- a megbízó elvárásainak megismerése,
 - a vizsgálat céljának tisztázása,
 - a vizsgálat ütemezése.
2. A vizsgálathoz szükséges dokumentációk beszerzése, összegyűjtése, összeállítása.
 3. Helyszíni tanulmányozás, tájékozódás kidolgozott szempontok, kérdések alapján.
 4. A dokumentumok, adatok tanulmányozása, elemzése, értékelése, a tapasztalatok összegzése.
 5. Az ajánlások, javaslatok kialakítása.
 6. A vizsgálat alapján a tanulmány összeállítása.

A vizsgálat során alkalmazott módszerek, eszközök:

- dokumentációk tanulmányozása,
- kérdőívek, statisztikai adatok, interjúk értékelése,
- a vizsgálatot végzők gyakorlati tapasztalatai.

3. A tanulmány felépítésének ismertetése

A tanulmány öt fejezetet tartalmaz, a fejezetek a megbízásban részletezett területekhez igazodóan további pontokra és alpontokra tagozódnak.

A tanulmány tartalmaz általános helyzetértékelést, emellett az egyes részterületeknél is megfogalmazódnak az adott területre vonatkozó megállapítások, felmerülő problémák. A részterületeknél az elemzésekkel, a megoldásra váró feladatokkal összhangban, integráltan helyezkednek el a javaslatok, elvárások.

A fejlesztési részterületeken belül alkalmazott alpontok szerkezete az áttekinthetőség érdekében a következők szerint alakul:

- a javaslattal érintett terület **helyzetértékelése**, szakmai véleményezése, célok kijelölése, megoldandó problémák felvetése,
- a változtatások **javaslatok** megfogalmazása,
- **ajánlások** a változtatásokhoz szükséges feladatok teljesítéséhez, végrehajtásához, intézkedésekhez.

I. fejezet – Bevezetés

A tanulmány elkészítésének előzményeit, a projekt pilléreit, a megbízás lényegét mutatja be.

II. fejezet – Általános helyzetértékelés

Röviden bemutatja az önkormányzat, a polgármesteri hivatal működési területét, szervezetét, feladatait.

1. A település története
2. A település földrajzi, társadalmi, gazdasági környezete
3. Az önkormányzati feladatok ellátása
4. A települési önkormányzati rendszer
5. A polgármesteri hivatal feladatai
6. A polgármesteri hivatal működése
7. Az önkormányzat gazdálkodása

III. fejezet – Szervezetfejlesztési részterületek

A szervezetfejlesztésre vonatkozó megállapításokat, javaslatokat tartalmazza három kiemelt területhez – a döntési mechanizmusok korszerűsítése, a költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása, a partnerség erősítése – kapcsolódóan további részletezéssel.

1. A döntési mechanizmus korszerűsítése
 - 1.1. A hivatali szervezet fejlesztése
 - 1.1.1. A hivatali munkafolyamatok felülvizsgálata és megújítása
 - 1.1.2. Az ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása

- 1.1.3. A hivatal teljesítményének értékelése
- 1.2. Az intézményi felügyelet
 - 1.2.1. Az intézményi felügyelet átalakítása, döntései jogosultságok
 - 1.2.2. Az önkormányzat és intézményei kapcsolatrendszere
2. A költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása
 - 2.1. Pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozása
 - 2.2. Új költségvetési tervezési és végrehajtási technikák alkalmazása
 - 2.3. Pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javítása
3. A partnerség erősítése
 - 3.1. A lakosság tájékoztatásának javítása
 - 3.2. A partnerek bevonása a döntéshozatalba
 - 3.3. Informatikai megoldások alkalmazása az önkormányzati, a hivatali, az intézményi működésben a lakosság tájékoztatásában

IV. fejezet – Javaslatok megvalósítása

Összegzi a vizsgálat eredményét, felsorolja a javaslatokat, ajánlásokat, a megvalósításhoz kapcsolódó további intézkedéseket.

V. fejezet – Mellékletek

A mellékletek a tanulmányban megfogalmazott javaslatokhoz kapcsolódó olyan dokumentumok, amelyeket a szükséges módosításokkal elfogadásuk esetén hasznosítani lehet a szervezetfejlesztésben, a projektcélok megvalósításában.

1. A testületi előterjesztések előkészítésének, a testületi döntések végrehajtásának rendje
2. A hivatali ügyrend javasolt módosítása
3. A munkaköri leírások tartalma
4. A gazdasági program szerkezete, tartalma
5. A költségvetés tervezésének ütemterve
6. Kötelezettségvállalási szabályzat
7. Közbeszerzési szabályzat

8. Közérdekű adatok nyilvánosságának szabályozása
9. Az önkormányzat informatikai fejlesztési koncepciója

II. ÁLTALÁNOS HELYZETÉRTÉKELÉS

Egy település fejlődését, életét, önkormányzatának működését, szervezeti rendszerét nagyon sok körülmény befolyásolja. Ezek közé tartoznak többek között: a település nagysága, földrajzi elhelyezkedése, a népesség jellemzői, társadalmi összetevői, gazdasági ereje, fejlettsége stb. Ezek a tényezők meghatározzák, nagyban befolyásolják az önkormányzat mozgásterét, lehetőségeit az egyébként a törvények, jogszabályok által meghatározott kereteken belül is.

Az önkormányzat nem függetleníthető környezetétől, amely területenként is eltérően lassabban vagy gyorsabban, de folyamatosan változik. Ezeknek a változásoknak a hatására az önkormányzati rendszernek, a rendszer elemeinek, működésének is folyamatosan alkalmazkodni kell az országban és a helyi társadalomban, gazdaságban, közigazgatásban megjelenő változásokhoz, változtatási igényekhez.

A tanulmányban foglalt program is ezeknek az igényeknek kíván megfelelni. A program megalapozottságához szükséges azonban vizsgálni azt a környezetet, azokat a körülményeket is, amelyek annak szükségességét, megvalósíthatóságát alátámasztják.

1. A település története

Vizsoly a Váradi Regestrumban 1215-ben Vislu néven szerepel, a későbbiekben Egyházás-Vizsoly néven ismert, mely meglévő templomára utal. A XIII. században itt találtak otthonra a „Királyné németjei”, Vizsolyban volt a 10 német falu ispánsági központja. Később a nagyhatalmú Amadé nádor birtoka, ítélkező helye.

Jelentőségét növelte, hogy a falun keresztül vezetett a „Via Regia”, a Lengyelhon felé vezető fontos kereskedelmi útvonal. Róbert Károly a Drugeth családnak adományozta,

Drugeth Fülöp nádor itt tartja ispáni-nádori székét, többször hívja ide Abaúj-Sáros megye nemeseit.

A török időben a korábban virágzó község hanyatlásnak indult. Az 1700-as évek elején csak öt jobbágy lakja, az újratelepítés csak a XVIII. században indult meg. A település lakói gabonatermelést, rétgazdálkodást, szarvasmarha- és sertéstenyésztést, szőlőtermesztést folytattak.

A XIX. századi gazdasági, társadalmi, politikai változások Vizsolyt sem hagyták érintetlenül. A szabadságharc, a járvány itt is nagy áldozatot követelt.

A XX. század jelentősebb eseményei közé sorolják a Szerencs–Hidasnémeti vasútvonal megépítését, a világháborúk községet érintő pusztításait, a földbirtokokat érintő (a nagybirtok megszűnése, a termelőszövetkezet megalakulása, a magángazdálkodás visszaállítása) változásokat.

A település történetéhez kapcsolódóan meg kell említeni a település legnagyobb látványosságát és büszkeségeit. Vizsoly erődfallal körülkerített református temploma a középkor egész stílusfejlődését magán viseli a XI. századtól kezdve. Országos hírét belső freskóinak is köszönheti, ahol négy évszázad (XII-XV. század) freskóművészete látható.

A templom mellett nyomtatták ki 800 példányban 1590-ben az első teljes magyar nyelvű Bibliát. A fordítást Göncön Károli Gáspár végezte. A munkát több gazdag földesúr támogatta: Rákóczi Zsigmond, Mágóchy András, Báthory István, Drugeth István. A Bibliából egy eredeti példány a településen látható.

2. A település földrajzi, társadalmi, gazdasági környezete

Vizsoly az abaúji térségben a Hernád bal parti sík területén elhelyezkedő község. A község az észak-magyarországi régióban, Borsod-Abaúj-Zemplén megyének az Abaúj-Hegyközi leghátrányosabb helyzetű kistérségében található.

A kistérség és egyben Vizsoly jelenlegi egyik legaggasztóbb problémája a magas munkanélküliség. A térségben működő gazdasági szervezetek az utóbbi években olyan fejlesztéseket nem hajtottak végre, amelynek érezhető, foglalkoztatást érintő, élénkítő hatása lenne.

Jellemző, hogy a felnőtt korú népességben nagyon magas az alap-, esetleg középfokú végzettséggel rendelkezők aránya, míg a felsőfokú végzettségűek elenyésző számban találhatók.

Az adóköteles jövedelem kistérségi átlaga az egyébként alacsony megyei átlagtól is elmarad, ugyanakkor a rossz közlekedési, szállítási feltételek mellett a lakásépítési kedv, a lakásállomány folyamatos növelése azt is jelzi, hogy a térség vonzó hely, amely a megélhetési lehetőségek javulása esetén képes megtartani népességét.

A térség számos kultúrtörténeti, építészeti emlékkal, egyházi örökséggel rendelkezik, e területen nagy számban találhatók védett és fokozottan védett természeti ritkaságok is. Mindezek kedvező adottságok a jövőre nézve a turizmus fejlesztéséhez.

A község lakosságának száma 947 fő.

A lakosság kor szerinti összetétele:

0 - 3 éves	80 fő	8,5%
4 - 18 éves	217 fő	22,9%
18 - 62 éves	517 fő	54,6%
62 év feletti	133 fő	14,0%

A településen a munkanélküliek száma 113 fő, ami az összlakossághoz viszonyítva 12%-ot, a munkaképes korú lakosság számához viszonyítva 25,7%-os arányt jelent, ami mindkét összehasonlításban magas.

A lakosság összetételében a roma kisebbség aránya 40%.

A település infrastruktúrájának kiépítettsége jónak mondható, az ivóvízhálózat, a gázvezeték, a villanyhálózat, a telefonhálózat kiépítettségének aránya 100%. Jónak tekinthető a kábeltévé kiépítettsége 80%-os aránya és a hulladékgyűjtésbe bevont 335 db lakás száma is. A község közúti és vasúti közlekedési kapcsolattal rendelkezik.

3. Az önkormányzati feladatok ellátása

Az önkormányzat a helyi közügyekben önállóan szabályoz és igazgat. Azt, hogy mi tekinthető helyi közügynek, a helyi önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvény (továbbiakban: Ötv.) szabályozza, ami szerint helyi közügyek azok, amelyek a lakosság közszolgáltatásokkal való ellátásához, a közhatalom önkormányzati típusú helyi gyakorlásához, valamint mindezek szervezeti, személyi és anyagi feltételeinek helyi megteremtéséhez kapcsolódnak.

Az Ötv. meghatározta azokat az alapfeladatokat, amelyek minden települési önkormányzatra vonatkoznak.

Ezeket az alább felsorolt kötelező feladatokat a vizsolyi önkormányzat is ellátja:

- az egészséges ivóvízzel való ellátás;
- az óvodai nevelés, általános iskolai oktatás és nevelés;
- az egészségügyi és szociális alapellátás;
- a közvilágítás;
- a helyi közutak és a köztemetők fenntartása;
- a nemzeti és etnikai kisebbségek jogainak érvényesülése.

A kötelezően ellátandó feladatok mellett az önkormányzat önként és szabadon is vállalhat olyan feladatot, ami a helyi közügyek körébe tartozik. Az Ötv. maga is tartalmaz felsorolást azokról a helyi közszolgáltatásokról, ami a szabadon választható feladatok közé tartozik.

A települési önkormányzat feladatait maga határozza meg, a lakosság igényei és saját anyagi lehetőségei alapján maga dönt arról is, hogy a vállalt feladatokat milyen mértékben és módon látja el.

A vizsolyi önkormányzatnak jelenleg nincsenek önként vállalt feladatai.

Nem sorolható a kötelezően ellátandó önkormányzati feladatok közé, de más településekhez hasonlóan a vizsolyi önkormányzat által az általunk is érintett pályázati anyagából is világosan kiderül, hogy a települési önkormányzat hatékony, szakszerű és folyamatos munkája elengedhetetlen a kedvező gazdasági környezet megteremtéséhez, alakításához, a helyi közösségek munkájának szervezéséhez.

A gazdaság fejlesztésében, a társadalmi jólét növelésében a lehetőségeihez igazodóan kiemelt feladat hárul az önkormányzatokra, azon belül az önkormányzati intézményekre, a helyi közigazgatásra, a polgármesteri hivatalokra.

A fentiek alapján is megállapítható, hogy az önkormányzat feladata a helyi közszolgáltatások biztosítása, az ellátottság folyamatos javítása, ezen keresztül a lakosság mind magasabb színvonalon történő kielégítése.

Az önállóság alapján a működés feltételeinek megteremtése, továbbá fejlesztések fő irányainak, területeinek, feladatainak meghatározása, ehhez kapcsolódóan a szükségletek, az ellátandó feladatok és a rendelkezésre álló források összehangolása az önkormányzat feladata. A források, a bevételek és a feladatok ellátásához szükséges

kiadások összhangjának megteremtése különböző tervekben, elsősorban a gazdasági programban és az éves költségvetésekben kerülnek meghatározásra.

Az Ötv. rendelkezései szerint a gazdasági program a képviselő-testület megbízatásának időtartamára vagy azt meghaladó időszakra szól.

A gazdasági program az önkormányzat részére helyi szinten meghatározza azokat a célkitűzéseket, feladatokat, amelyek a költségvetési lehetőséggel összhangban, a helyi társadalmi, környezeti, gazdasági adottságok átfogó figyelembevételével (amennyiben van a térségi területfejlesztési koncepcióhoz igazodóan) az önkormányzat által nyújtandó kötelező és önként vállalt feladatok biztosítását, fejlesztését szolgálják.

A rendelkezések utalást tesznek a gazdasági program tartalmára is, eszerint tartalmaznia kell különösen a fejlesztési elképzeléseket, a munkahelyteremtés feltételeinek elősegítését, a településfejlesztési politika, az adópolitika célkitűzéseit, az egyes közszolgáltatások biztosítására, színvonalának javítására vonatkozó megoldásokat.

Vizsoly község gazdasági programját a polgármester előterjesztésében a képviselő-testület megbízatásának időtartamára kiterjedően 25/2007. (IV. 2.) KT. számú határozattal fogadta el.

A program „Vizsoly fejlesztési terve 2007-2013” címen fő célkitűzésként egy kulturális, turisztikai, idegenforgalmi központ kialakítása feltételeinek megteremtését fogalmazta meg. A kitűzött cél megvalósításához szükségesnek tartja a jó úthálózat megépítését, a teljes körű infrastruktúrát, a fejlett és szervezetten működő intézményhálózatot és a települést népszerűsítő kommunikációt.

A gazdasági program elfogadása nagyon fontos hosszabb távra szóló stratégiai döntés, mivel az éves költségvetéseket döntően befolyásolják a programban megfogalmazott célkitűzések.

A gazdasági programok konkrét tartalmára nincs kötelező előírás, mi a program hiányosságának tartjuk – a jövőre vonatkozó változtatási javaslatként is figyelembe vehetően –, hogy nem jelöli meg a fejlesztéseket biztosító feltételeket, konkrét feladatokat és intézkedési irányokat, továbbá nem jelöli ki az önkormányzat által kötelezően ellátandó feladatokhoz kapcsolódó tennivalókat.

4. A települési önkormányzati rendszer

Az Ötv. rendelkezései szerint az önkormányzati feladatokat a képviselő-testület és szervei: a polgármester, a képviselő-testület bizottságai és a képviselő-testület hivatala látják el. Ha önkormányzati rendszerről beszélünk, ide kell sorolni az önkormányzati feladatokat ellátó intézményeket is.

A **képviselő-testületnek** a szerepe kiemelkedő, mivel a település választópolgárait illető önkormányzati jogok gyakorlása a képviselő-testület útján történik. Az önkormányzat feladatai és hatásköre alapvetően a képviselő-testületet illetik meg, amelyet rendelettel bizottságára, illetve a polgármesterre ruházhat át.

Vizsoly község önkormányzata képviselőtestületének szervezetére és működésére vonatkozó legfontosabb szabályokat a Vizsoly község önkormányzata Szervezeti és Működési Szabályzatáról szóló 6/2007. (IV. 2.) számú rendelete (SZMSZ) tartalmazza.

A rendelet szerint a képviselő-testület tagjainak száma 7 fő. A képviselő-testület évente legalább hat ülést tart, az ülések időpontját, a megtárgyalásra ütemezett napirendeket munkatervben rögzítik.

A rendelettel ellentétben az elmúlt években kialakult gyakorlat szerint éves munkatervet nem készítenek, a testület napirendjére – előzetes egyeztetés alapján – a kötelezően előírt és az adott időszakban aktuális témák kerülnek felvételre.

Az elmúlt évben a képviselő-testület 76 db határozatot hozott és 11 db rendeletet alkotott. A határozatok többsége szociális kérdésekkel foglalkozó, költségvetéshez vagy közművekhez, településüzemeltetéshez kapcsolódó.

A képviselő-testületi ülések nyilvánosságának biztosítása mellett a rendelet lehetőséget biztosít a lakosság és a helyben működő társadalmi szervezetek tájékoztatása céljából falugyűlés összehívására.

A képviselő-testület évente egy alkalommal előre meghirdetett időpontban kötelezően közmeghallgatást tart.

A tapasztalatok szerint a közmeghallgatások általában az érdektelenség, az aktivitás hiánya miatt nem tekinthetők sikereseknek. Az SZMSZ szerint tartható falugyűlések tapasztalatai alapján nem alkalmasak a vele szemben támasztott célok megvalósítására.

A **bizottságok** szervezetét, hatáskörét és működését a képviselő-testület az SZMSZ-ben határozza meg. A helyi képviselő-testület egy bizottságot – az Ügyrendi Bizottság – hozott létre, amelynek hatáskörébe tartozik a polgármester illetményének emelésére vonatkozó javaslat kidolgozása és előterjesztése, a képviselő-testület hatáskörébe tartozó választások lebonyolítása és az összeférhetlenségi ügyekkel, valamint a vagyonynyilatkozatok vizsgálatával kapcsolatos eljárás lebonyolítása.

A **polgármestert** a választópolgárok közvetlenül választják, feladatai nagyrészt a képviselő-testülettel kapcsolatosak, amelyeket a Kőrsjegyzőségi Hivatal közreműködésével lát el.

A polgármester fontos feladata a Kőrsjegyzőségi Hivatal irányítása. Irányítási jogkörében eljárva:

- a jegyző javaslatára meghatározza a hivatalnak a képviselő-testülettel kapcsolatos feladatait, és a képviselő-testület elé terjeszti a hivatal belső tagozódásának, munkarendjének meghatározásáról szóló előterjesztést;
- a hatáskörébe tartozó ügyekben szabályozza a kiadmányozás rendjét;
- gyakorolja az egyéb munkáltatói jogokat az alpolgármester, a jegyző és az önkormányzati intézményvezetők tekintetében.

A vizsolyi képviselő-testület az SZMSZ szerint Hernádcéce és Korlát községek képviselő-testületeivel közösen egységes hivatalt hozott létre „**Kőrsjegyzői Hivatal**” elnevezéssel a hatáskörébe tartozó önkormányzati ügyek előkészítésére, az önkormányzati döntések végrehajtására, a testületekkel kapcsolatos adminisztratív feladatok és a jogszabályokban előírt államigazgatási feladatok ellátására.

A képviselő-testület hivatallal kapcsolatos rendelkezési jogai alapvetően a hivatal létrehozására, a hivatal belső tagozódásának meghatározására, a jegyző kinevezésére, a hivatal működésének ellenőrzésére terjednek ki. A jogok gyakorlásának keretei elsősorban a képviselő-testület szervezeti és működési szabályzatában vannak rögzítve.

A képviselő-testületi SZMSZ szerint az önkormányzat egyes igazgatási feladatok ellátását konkrét feladatra szerződött társulásban való részvétel útján, az erről szóló külön megállapodásban foglaltak szerint biztosítja. Vizsoly önkormányzata jelenleg nem tagja ilyen célra szerveződött társulásnak.

Az önkormányzat kötelező feladatainak ellátására két intézmény – a Rákóczi Zsigmond Általános Iskola és Napközi Otthonos Óvoda, valamint a Művelődési Ház és Könyvtár – fenntartásáról gondoskodik. Az intézmények feladata az alapító okiratok szerinti tevékenységek ellátása.

A Művelődési Ház és Könyvtár feladata: az önkormányzat törvényben meghatározott kötelező alapfeladatai körébe tartozó közművelődési tevékenység szervezése, bonyolítása, a közösségi közművelődési tevékenység folytatásához szükséges feltételek biztosítása.

Az intézményben folyó közművelődési tevékenységet részfoglalkozású intézményvezető koordinálja. A közművelődési tevékenység szervezésében, irányításában és bonyolításában a HON Kulturális és Művészeti Alapítvány a fenntartó önkormányzattal kötött megállapodás szerint működik közre.

A Rákóczi Zsigmond Általános Iskola és Napközi Otthonos Óvoda feladata: a társult fenntartó önkormányzatok kötelező feladatai közé tartozó általános iskolai és óvodai nevelési-oktatási tevékenység ellátása.

Az intézmény közös igazgatású, többcélú, 8 évfolyamos általános iskola és három csoportos óvoda. A felvehető maximális létszám az általános iskolában 210 tanuló, az óvodában 75 gyermek.

5. A polgármesteri hivatal feladatai

A Kőrmegyzői Hivatal alapvető feladata az önkormányzat működésével, valamint az államigazgatási ügyek döntésre való előkészítésével és végrehajtásával kapcsolatos feladatok ellátása, a jogszabályok által előírt feladat- és hatáskörök gyakorlása.

A Kőrmegyzői Hivatal Ügyrendjének III. fejezete szerint a Kőrmegyzői Hivatal feladatai a következők:

- a hivatal feladatát jogszabály, az alapító önkormányzatok képviselő-testületei, illetve polgármesterei és a kőrmegyző határozza meg;

- a hivatal kiemelt feladatai:
 - a képviselő-testület és a bizottságok működésével, valamint a polgármester és a körjegyző tevékenységével kapcsolatos meghatározott feladatok ellátása,
 - a helyi képviselők és az országgyűlési képviselők munkájának segítése,
 - az illetékességi területen működő szervekkel, szervezetekkel való együttműködés;
- a Körjegyzői Hivatal köztisztviselői munkaköri leírása az Ügyrend mellékletét képezi.

A hivatali munkaköri leírások egységes szerkezetben készültek, tartalmazzák a köztisztviselők beosztását, a munkaidejüket, feladataikat, a köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. tv. 38. §-ában a munkavégzésre vonatkozó szabályokat.

Általánosságban és itt is megállapítható, hogy a hivatali munkát annak jellegénél fogva érzékenyen érinti, hogy gyakran, és a folyamatos munkát jelentősen nehezítő mértékben, változnak a jogszabályi előírások és ebből adódóan a helyi döntések is. A változások megismerése, átvezetése és alkalmazása mindig többletmunkával jár, különösen, ha azok nem egyszerűsítik az eljárások rendjét, és a feladatok mennyiségét is növelik.

A hivatal működésének sajátossága, hogy körjegyzőségi feladatokat lát el, ami többletfeladatot jelent, annak elsősorban mennyiségét emelve.

6. A polgármesteri hivatal működése

A Körjegyzői Hivatal Ügyrendje (a hivatali szervezeti és működési szabályzat) szabályozza a hivatali működést, a hivatal feladat- és hatáskörébe tartozó belső

szervezeti struktúra szerinti munkamegosztást, a működéssel összefüggő kötelező érvényű rendelkezéseket.

Az Ügyrend négy fejezetben foglalja össze a hivatal működésének legfontosabb szabályait.

Az Ügyrend felépítése a következő:

- I. A körjegyzői Hivatal jogállása
 1. A Körjegyzői Hivatal megnevezése
 2. A Körjegyzői Hivatal jogállása
 3. A Körjegyzői Hivatal szervezeti felépítése
- II. A Körjegyzői Hivatal irányítása, vezetése, működése
 1. A Körjegyzői Hivatal irányítása
 2. Munkaköri leírások
 3. A munkáltatói jogok gyakorlása
 4. A Körjegyzői Hivatal működése
- III. A Körjegyzői Hivatal feladatai
- IV. Záró rendelkezések

Az Ügyrend 2003. május 1. napján lépett hatályba, módosítására még nem került sor.

A körjegyzőségi hivatal működéséről elsősorban a kapott dokumentációk, valamint a helyszíni vizsgálódás alapján tudunk állást foglalni, megállapításokat tenni.

Az Ügyrend rendelkezései szerint a Körjegyzői Hivatal szervezeti felépítése:

körjegyző	1 fő,
ügyintéző	7 fő.

A hivatal dolgozóinak munkarendje hétfőtől csütörtökig 8:00 – 16:30 óráig, pénteken 8:00 – 14:00 óráig tart.

A hivatali ügyfélfogadási rend:

hétfőn: 8:00 – 16:30 óráig,
szerdán: 8:00 – 16:30 óráig,
pénteken: 8:00 – 12:00 óráig.

A Körjegyzői Hivatal munkatársai a körjegyző által meghatározott munkaköri leírás szerint látják el feladataikat. A munkaköri leírások négy munkatársnál 2003 áprilisában, három munkatársnál 2008. január hónapban készültek.

A munkatársak – beosztásukhoz viszonyítva, többségükben – kapcsolt feladatokat is ellátnak, három fő pénzügyi-gazdálkodási feladatokkal, míg négy fő adóigazgatási, gyámügyi, szociális és általános igazgatási feladatok mellett egyéb, más, hivatali feladat elvégzésével is meg van bízva.

A 2007. és 2008. évek ügyiratforgalmát vizsgálva megállapítható, hogy a legnagyobb számú az ügyiratforgalom a szociális igazgatás, önkormányzati és általános igazgatási, önkormányzati és területfejlesztési igazgatás (egyéb igazgatás) ágazatokban, továbbá magasnak tekinthető (főszám, alszám együtt több mint 100 db) a pénzügyi, valamint a gyermekvédelmi és gyámügyi igazgatási ágazatokban.

A hasonló évek hatósági statisztikáját elemezve a hatósági ügyintézésben a statisztikai mutatók alapján szakszerű, törvényes munkát lehet megismerni. A döntések valamennyi ügyben határidőn belül történtek, a döntések elleni jogorvoslatok száma (2007-ven 1,3%, 2008-ban 0,15%) kevés, a megtámadott döntések közül a két évben 1 döntés lett megsemmisítve és új eljárásra utasítva.

7. Az önkormányzat gazdálkodása

Az önkormányzat gazdálkodása éves költségvetés alapján történik. Az előző költségvetést vizsgálva megállapítható, hogy magán viseli a térség és a település hátrányos gazdasági helyzetéből adódó nehézségeket, problémákat.

Az önkormányzat gazdálkodásához elérhető forrásokat az önkormányzat vagyona, a saját bevételek és központi támogatások jelentik.

A bevételek összetételét tekintve: az önkormányzat vagyonából minimális, szinte számba sem vehető bevétel származik, a saját bevételek aránya 5,4% (ebből a helyi adókból származó bevétel aránya beleszámítva az átengedett gépjárműadót is 1,2%), a többi állami, normatív, központi támogatások.

A 2009. évi költségvetési rendeletében a képviselő-testület elrendelte, hogy a hivatal készítse elő az önhibáján kívül hátrányos helyzetben lévő önkormányzat kiegészítő támogatás iránti igény előterjesztését, valamint a számlavezető pénzügyi intézményhez benyújtandó éven belüli lejáratú működési hitel felvétele iránti kérelmet.

A kiadások összetételét vizsgálva megállapítható, hogy a költségvetés csupán a működési kiadásokat (felújítás 0,5%) biztosítja. A költségvetésen belül a személyi juttatások aránya (járulékokkal együtt) 57,6%, a dologi kiadások aránya 22,7%, míg a véglegesen átadott működési támogatások 16,3%-ot tesznek ki.

A Körjegyzői Hivatal költségvetése az önkormányzati költségvetésen belül 9,3%-ot jelent, az előző évhez képest csökkent. Az egy köztisztviselőre eső összes költség 3 769 111 Ft, ebből az egy főre jutó személyi juttatás (járulékokkal együtt) 3 285 778 Ft.

III. SZERVEZETFEJLESZTÉSI RÉSZTERÜLETEK

Ez a fejezet az általános helyzetértékelés, valamint a hivatali átvilágítás alapján a szervezetfejlesztésre vonatkozó javaslatokat, ajánlásokat tartalmazza a három kiemelt területhez – a döntési mechanizmus korszerűsítése, a költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása, a partnerség erősítése – kapcsolódóan.

A javaslatok, ajánlások megfogalmazásánál figyelemmel kell lenni a közmenedzsmentre, vagyis a megújuló közszolgálat szervezeti-módszertani keretrendszerére, a közigazgatásban működő, működtethető teljesítmény-, szerződés- és stratégiai menedzsmentekre, ezek által alkalmazott eszközökre.

A javaslatok, ajánlások elfogadása esetén a megvalósítás sikerének biztosítása érdekében szükség van a szemlélet változtatására, az új eszközök, módszerek befogadására és alkalmazására. A szemlélet változása a hivatalon kívül is szükséges, így a fontos, stratégiai, hosszabb távra szóló és konkrét döntéseket hozó testületeknél is.

A szervezetfejlesztés megvalósításának sikeréhez feltétlenül szükséges a projektek két másik pillérének kapcsolódása, az informatikai fejlesztések teljesítése, valamint a munkafolyamatok, az eszközök alkalmazásához szükséges képzések lebonyolítása. Ezek együttes megvalósítása biztosíthatja csak a projekt és végső soron a hivatali szervezetfejlesztés eredményességét, a működés hatékonyságát.

A projekt, ezen belül a javaslatok megvalósítását befolyásolja, eredményét meghatározza, hogy rendelkezésre állnak-e, biztosítottak-e annak személyi, tárgyi feltételei és a pénzügyi források.

A rendelkezésre álló információk alapján a személyi feltételek jelenleg (a leterheltség, az informatikai szakértelem hiánya miatt) kétségessé teszik a jelentős előbbre lépést.

A tárgyi feltételeknél az informatikai fejlesztések, egyes szolgáltatás-modulok (front-office és back office) működtetésével, alkalmazásával biztosíthatók.

A tárgyi feltételek legnagyobb problémája a körjegyzői hivatal épületének az állapota, használhatósága. Szakértői véleményekkel is alátámasztva megállapítható, hogy állagát, elrendezését tekintve a nyugodt, hatékony munkavégzés, a kulturált ügyfélfogadás, a higiénés feltételek biztosítására alkalmatlan.

A pénzügyi forrásokat is igénylő informatikai fejlesztések mellett az itt leírt javaslatok elsősorban a működés rendjének módosítására, a belső szabályozás megújítására, módszertani változásokra irányulnak, és jelentős költségeket nem igényelnek.

A tanulmányban foglalt javaslatoknak – ezek alapján megfogalmazott feladatoknak, tervezett intézkedéseknek figyelemmel kell lennie az önkormányzat, az önkormányzati intézmények és a polgármesteri hivatal adottságaira, méreteire, a megvalósítás lehetőségeire, a lakosság igényeire, a gazdasági háttér biztonságára, az üzemeltetés költségeire és a működtetés személyi és tárgyi feltételeinek biztosítására.

A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztésére kiírt konstrukció elvárásai a települések nagyságrendbeli különbségeit nem veszi figyelembe, ami természetesen nem jelentheti a fejlesztések elmaradását, korlátozását, vagy a kisebb települések fejlesztésből való kizárását, csupán a projekt megvalósításának az adottságokhoz való igazítását.

Tartalmilag mást jelent és kell, hogy jelentsen a hivatali szervezet átalakítása, az ügyfélszolgálati tevékenység, a felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás, a projektszemlélet erősítése, az informatikai hálózatok létrehozása a kisebb és a nagyobb településeken. Nyilvánvaló azonban, hogy a projekt végrehajtásának eredménye, a korszerűbb, hatékonyabb, megújuló közszolgálati működés hatása a település nagyságrendjétől függetlenül az érintetteknél azonos lesz.

1. A döntési mechanizmus korszerűsítése

Az Ötv. rendelkezése szerint, mint ismeretes, a polgármesteri hivatalok alapvető feladata az önkormányzat működésével, valamint az államigazgatási ügyek **döntésre való** előkészítésével és végrehajtásával kapcsolatos feladatok ellátása. Ebből az alapvető feladatból egyértelműen következik, hogy a polgármesteri hivatalok – mint előkészítők és végrehajtók – az önkormányzati döntési mechanizmus nélkülözhetetlen elemei, részei.

A különböző feladatokról és hatáskörökről rendelkező jogszabályok által is a képviselő-testület, polgármester, jegyző hatáskörébe utalt döntések – testületi, hatósági, munkáltatói és egyéb döntések – előkészítője és végrehajtója a hivatal, illetve annak kijelölt dolgozói.

Ezekből az összefüggésekből nyilvánvalóan következik, hogy a döntési mechanizmus korszerűsítése érdekében tett javaslatok, döntések érintik a hivatali szervezetet, működést, a feladatellátást. Természetesen ez fordítva is igaz, a hivatali szervezet fejlesztése, a működésben bekövetkezett kedvező vagy kedvezőtlen változások hatással vannak a döntési mechanizmus egészére is.

1.1. A hivatali szervezet fejlesztése

Helyzetértékelés rövid összefoglalása

A körjegyzői hivatal nagyságrendjénél fogva egyszerű struktúrával (1 vezető és 7 fő ügyintéző) rendelkezik, annak változtatása nem szükséges és nem is javasolt.

A hivatali szervezet fejlesztésének nem is kell feltétlenül együtt járnia a struktúra módosításával, pozitív változások ezek nélkül is bekövetkezhetnek a működésre vonatkozó intézkedésekkel, döntésekkel, munkafolyamatos felülvizsgálatával, munkamódszerek, eszközök stb. korszerűsítésével, alkalmazásával.

A hivatali szervezet és működés alapvető szabályait a hivatali ügyrend tartalmazza, amely a mellékletét képező munkaköri leírásokkal együtt szabályozza a hivatalon belüli munkamegosztást.

A hivatali átvilágítás során vizsgáltra került, az alapvető belső szabályozás és a tényleges hivatali működés mennyire van összhangban, arányos-e a munkamegosztás, a leterheltség, milyen a hatékonyság, a hivatalon belüli együttműködés.

Megállapítható, hogy az ügyrend és a munkaköri leírások aktualizálása elmaradt, a működésre vonatkozó szabályok és a munkaköri feladatok leírása nem kellően részletezett, ezért teljesítésük sem egyértelmű, értelmezhető és ellenőrizhető.

A hivatali feladatok lehatárolására, a munkaidő kihasználtságára, a leterheltségre, a hivatali működés egyes kérdéseire vonatkozóan felmérés (kérdőívek, interjúk) készült. (A felmérés összefoglalója a Mellékletek között található.)

A felmérések tapasztalatai alapján a munkatársak a munkamegosztás változtatását nem igénylik.

Változtatási javaslat

A körjegyzői hivatal szervezetének fejlesztése, az ügyintézés eredményességének, a munkavégzés hatékonyságának elősegítése, a munkavégzés kontrolljának biztosítása érdekében javasolt új hivatali ügyrend és új munkaköri leírások készítése.

Megoldási ajánlások

A hivatali feladatok ellátása, a hivatali működés, a hivatali tevékenység minden területére kiterjedően a központi és a helyi jogszabályok, belső szabályzatok és utasítások alapján, azok keretei között folyik.

A hivatali belső szabályzatok szerepe a hivatali működésben meghatározó, mert biztosítja a működés rendjét, befolyásolja az ügyintézés minőségét és a munkatársak hivatali magatartását. A szabályzatok betartása és végrehajtása garancia lehet a munkavégzés eredményességére, hatékonyságára azzal, hogy elősegíti a hivatali ügyintézési munkafolyamatok összehangolását, megteremti az előrelépés, a fejlesztések lehetőségét.

Az ügyrend készítésével összhangban javasolt hivatali munkaterv, ellenőrzési terv készítését is előírni. A tervszerűség segíti a hatékony munkavégzést azzal, hogy viszonylag egyenletes leterheltséget biztosít és figyelembe veszi a teljesítőképesség határait is.

A munkatervekben, ellenőrzési tervekben szereplő feladatok határidő és felelős megjelölésével történő rögzítése könnyebbé teszi az ellenőrzést, valamint a felelősség megállapítását is.

A munkaköri leírás a hivatalon belüli munkamegosztás, a munkavégzés ellenőrzésének és a felelősség megállapításának fontos eszköze.

A munkaköri leírások a hivatali munkavégzést, a működéssel összefüggő feladatellátást biztosító alapidokumentumok, amelyek alapján meghatározható és értékelhető az egyes dolgozók munkája, teljesítménye, amelyek összegezve megegyeznek a teljes hivatali feladatkörrel, hatáskörrel, összhangban vannak a hivatali működési renddel, elvárásokkal.

A munkaköri leírásokkal szemben elvárás, hogy részletesen, pontosan, konkrétan, érthetően és egyértelműen tartalmazzák a dolgozóra vonatkozó valamennyi szakmai és nem szakmai feladatot, beleértve a hivatali szabályzatokban rögzített feladatot is.

A hivatali ügyrend szerkezetére és tartalmára, valamint a munkaköri leírások szerkezetére és tartalmára vonatkozó ajánlások, minták a mellékletek között találhatók.

1.1.1. A hivatali munkafolyamatok felülvizsgálata és megújítása

A hivatali működés lényegét, a belső összetevőit vizsgálva megállapítható, hogy az a hivatali munkafolyamatok összessége, ezek összekapcsolódása. A munkafolyamatok a feladatok sorrendjét, összefüggéseit jelentik, ahogyan azokat el kell végezni, végre kell hajtani.

A hivatali működésben a munkafolyamatok összekapcsolódnak, ezáltal egymást erősíthetik vagy gyengíthetik a feladat ellátásában, az eredményesség, a minőség, a gyorsaság stb. vonatkozásában.

Az ügyintézési idő csökkentése, a hivatali munka összehangolása, az eljárások ügymenetek egyszerűsítése érdekében javasolt a hivatali munkafolyamatok felülvizsgálatát és szükség szerinti módosítását elvégezni.

A munkafolyamatok áttekintése, elemzése és kidolgozása lehetővé teszi azoknak a döntéseknek az előkészítését vagy meghozatalát, amelyek elősegítik a hivatal (ügyintéző) teljesítményének javulását, hatékonyságának növelését.

Egy munkafolyamat felülvizsgálatának kijelölését szükségessé teheti, annak a hivatali működés szempontjából egy adott időszakban jelentkező fontossága, jogszabályi változás, de ellenőrzés, bejelentés által észlelt, folyamatosan jelentkező probléma megszüntetése is.

A munkafolyamatok elemzésétől általában elvárás, hogy járuljon hozzá

- a feladat ellátása szakszerűségének, jogszerűségének javításához,
- az ügyintézés gyorsításához,
- az egyes eljárások lefolytatásához szükséges feltételek feltárásához,
- az ügyfél és az ügyintéző terheinek csökkentéséhez,
- az együttműködés területeinek kijelöléséhez,
- az ellenőrzés hatékonyságának növeléséhez,
- az eljárásokhoz, a döntésekhez, a végrehajtáshoz kapcsolódó költségek csökkentéséhez.

A projekthez tartozó átvilágítás során a település, illetve a hivatal nagyságához, feladataihoz igazodóan – felülvizsgálatra került több, a működés szempontjából fontos munkafolyamat.

A munkafolyamatok vizsgálata nem terjedt ki az ügymenetek, a munkafolyamatok minden részlemére, hanem azokat a fontos pontokat, állomásokat vizsgálta, amelyek a fenti elvárásokat érintik, a hatékonyságot, az eredményességet befolyásolhatják.

Ezek figyelembevételével átvizsgálásra kerültek a következő munkafolyamatok:

- 1./ A testületek működéséhez kapcsolódó hivatali feladatok (munkaterv, testületi döntések előkészítése, végrehajtása és a végrehajtás ellenőrzése).
- 2./ Államigazgatási és önkormányzati hatósági ügyintézés folyamata.
- 3./ Az ügyiratok iktatása, kezelése.
- 4./ A költségvetés tervezése, teljesítése.
- 5./ Az intézményi felügyelet működése.
- 6./ A teljesítményértékelés rendszere.
- 7./ Pályázati eljárás és közbeszerzés.

Össességében az átvilágítás alapján megállapítható, hogy a vizsgált munkafolyamatok, mint a hivatali feladatellátás nélkülözhetetlen részei működnek, de néhány területen javasolt a változtatás, a korábbi gyakorlat módosítása, korrigálása, hiányosság pótlása.

A javaslatok, ajánlások az egyes munkafolyamatokra vonatkozó megállapításoknál vannak megfogalmazva, néhány területen kiegészítve folyamatleírásokkal, áttekinthető folyamatábrákkal.

1./ A testületek működéséhez kapcsolódó hivatali feladatok

A polgármesteri hivatalok alapfeladata a testületi döntések szakmai előkészítése, ehhez kapcsolódó feladatainak folyamatosan és egyenletesen történő ellátása, a törvényességi elvárások teljesítése, a döntések végrehajtásának szervezése, ellenőrzése és beszámolási kötelezettség teljesítése.

Ezeknek a feladatoknak a jó vagy rossz színvonalon történő teljesítése, végrehajtása pozitív vagy negatív hatással lehet az önkormányzat egészének működésére, teljesítményére.

A feladat jelentőségénél fogva a testületekhez kapcsolódó hivatali munkavégzés kiemelt figyelmet kell, hogy kapjon. A munkafolyamatot vizsgálva, a kapott információk alapján megállapítható, hogy a testületek működéséhez kapcsolódó hivatali feladatok ellátása alapvetően megfelelően történik.

A testületi döntések előkészítésének és végrehajtásának folyamatát vizsgálva szükséges azonban a helyi gyakorlathoz észrevételeket, javaslatként is hasznosítható megállapításokat tenni:

A tanulmányban már jeleztük, hogy a kialakult gyakorlat szerint a képviselő-testület nem elfogadott munkaterv szerint ülésezik, hozza meg döntéseit. Ez a gyakorlat amellet, hogy nem erősíti a testületi működés kiszámíthatóságát, átláthatóságát, a testületi döntések előkészítését nehezíti, az előterjesztések kellő megalapozottságát is veszélyeztetheti.

Hasonló problémát, gondot okozhat, ha az előterjesztések között nagy számban előfordulnak szóbeli előterjesztések. Ennek súlyát csökkentheti, ha a szóban történő előterjesztések vázlata írásban elkészül és csatolásra, bemutatásra kerül.

A testületi döntések előkészítésének fontos, kiemelt szakasza az egyeztetések lefolytatása. Az egyeztetések között a legfontosabb a döntéseket hozó testületet képviselő polgármester, és a szakmai háttérrel, törvényességet biztosító hivatal, illetve az előterjesztést készítők közötti többszöri (szükség szerinti) egyeztetés.

A döntések előkészítéséhez hasonló súlyú feladatot jelent a meghozott döntések végrehajtása vagy a végrehajtás megszervezése.

A testületi döntések végrehajtása akár önálló munkafolyamatként is kezelhető. Nagyon fontos, hogy az érintettek és érdekeltek a döntésről rövid időn belül, írásban tájékoztatást kapjanak.

A végrehajtásért felelőst minden esetben ki kell jelölni és egyeztetni kell a végrehajtás feladatait, a határidőket, a közreműködőket, a végrehajtás érdekében teendő intézkedéseket. A végrehajtás folyamatának befejező része a teljesítésről szóló tájékoztatás és annak elfogadása.

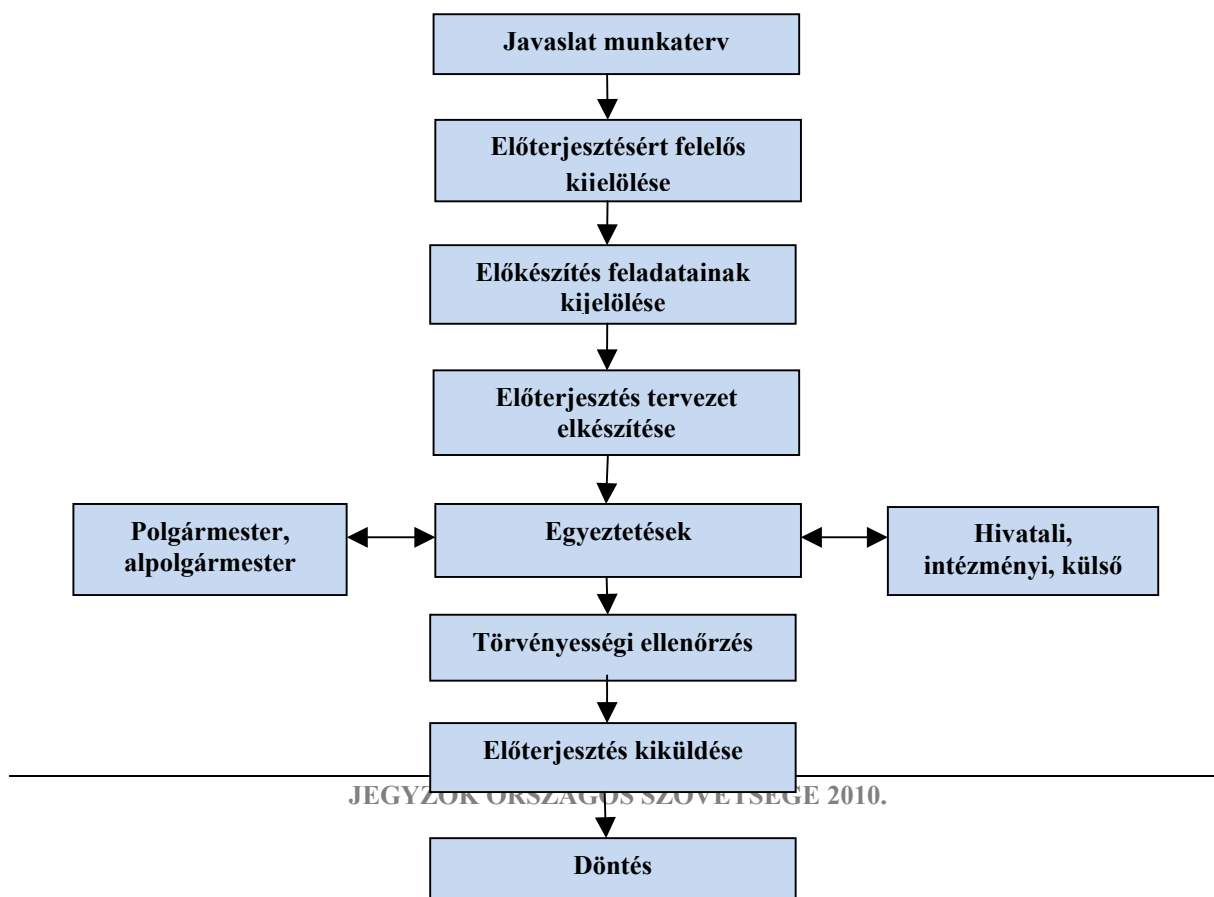
A testületi döntések előkészítéséhez és végrehajtásához kapcsolódó hivatali feladatok ellátásának, teljesítésének rendje nincs kellő részletezettséggel szabályozva az ügyrendben, az érintett dolgozók munkaköri leírásában.

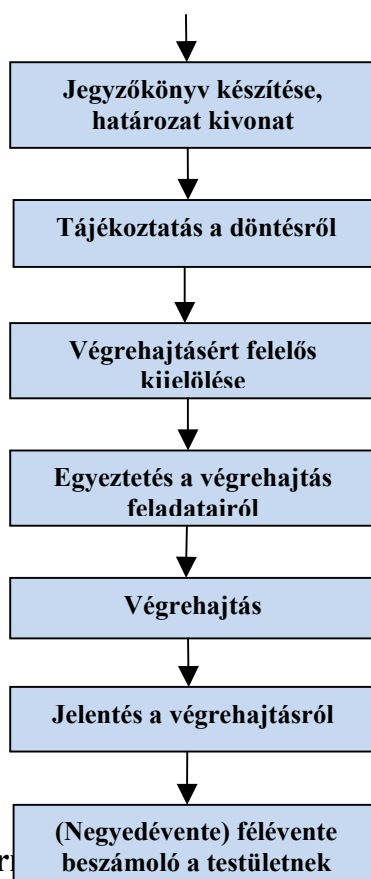
Javasoljuk, hogy a testületi előterjesztések előkészítésének, a testületi döntések végrehajtásának rendje belső szabályzatban legyen rögzítve.

A szabályzatban javasolt rögzíteni az előterjesztések alaki, formai és azok tartalmi követelményeit. Célszerű a szabályzatban külön rendelkezni – mint települési szintű jogszabállyal – a rendeletalkotásra vonatkozó előírásokról. Szükséges a szabályzatban az előterjesztések előkészítésének folyamatát rögzíteni a kötelezően betartandó szabályok kijelölésével. A szabályzat tartalmazhatná a testületi (bizottsági) határozatok végrehajtásának rendjét is.

Javaslatunkhoz a tanulmány 1. számú mellékleteként csatolunk egy szabályzat tervezetet, amelyet elfogadása esetén a szükséges módosítások, kiegészítések elvégzésével hasznosíthatnak.

A testületi döntések előkészítésének és végrehajtásának folyamatábrája





2./ Államigazgatási és önkormányzati hatósági ügyintézés folyamata

Az államigazgatási és önkormányzati hatósági ügyintézés során az ügyintézésre kijelölt ügyintéző (jogalkalmazó szerv) mindig egy konkrét, egyedi ügyet bírál el. Az ügyintézés során a jogokat összeveti a rá vonatkozó, azzal kapcsolatos ágazati jogi szabályozásokkal, a hatósági eljárásra vonatkozó, kijelölt keretek között megállapítja az adott ügyben a tényállást, és ezeknek megfelelően meghozza döntését.

A közigazgatási hatósági jogalkalmazás általános eljárásjogi kereteit a módosított közigazgatási hatósági eljárás és szolgáltatás általános szabályairól szóló 2004. évi CXL. törvény határozza meg. A törvény alapvető rendelkezéseit az eljáró hatóság köteles az eljárás minden szakaszában érvényre juttatni, ezek közül kiemelkedők a

törvény hatályával, az eljárásban résztvevőkkel, a joghatósággal, hatáskörrel és illetékességgel kapcsolatos szabályok.

Az eljárásokban kétféle döntés születhet: **határozat**, az eljárást lezáró érdemi döntés, vagy **végzés**, amely az eljárás során az ügyel kapcsolatos, nem érdemben született döntés.

A helyi közigazgatási eljárásban közigazgatási hatóságnak minősül:

- önkormányzati hatósági ügyekben a helyi önkormányzat képviselő-testülete, valamint – ha a képviselő-testület a hatáskörét rendeletben átruházza – a képviselő-testület szervei;
- önkormányzati hatáskörbe utalt államigazgatási hatósági ügyekben a jegyző, kivételes jelleggel a polgármester, a polgármesteri hivatal nevesített ügyintézője, a hatósági igazgatási társulás.

A körjegyzőségi hivatal hatósági ügyintézés folyamatának vizsgálata alapján a következő megállapításokat lehet tenni:

A körjegyzőségi hivatal hatósági ügyintézésében a szociális igazgatás hatósági ügyei vannak nagy számban, a megoszlást tekintve az összes hatósági ügy túlnyomó része (80-85%) államigazgatási hatósági ügy.

A hatósági ügyek intézésének folyamata megfelel az ágazati és eljárási jogszabályok előírásainak.

Az államigazgatási és az önkormányzati hatósági ügyek intézése során az ügyintézés gyorsaságának javítása érdekében kiemelt figyelmet kell fordítani néhány, az ügyintézés idejét befolyásoló eljárási cselekményre.

Az ügyintézés időtartamát befolyásolja, ha a legrövidebb időn belül megtörténik az ügy megindításának alapjául szolgáló dokumentum vizsgálata, ezen belül a

joghatóság, a hatáskör és illetékesség megállapítása, a hiánypótlási eljárás elindítása és annak lefolytatása, a továbbiakban a tényállás tisztázása, különösen az időigényes szakhatósági eljárások miatt a hatóságok megkeresése.

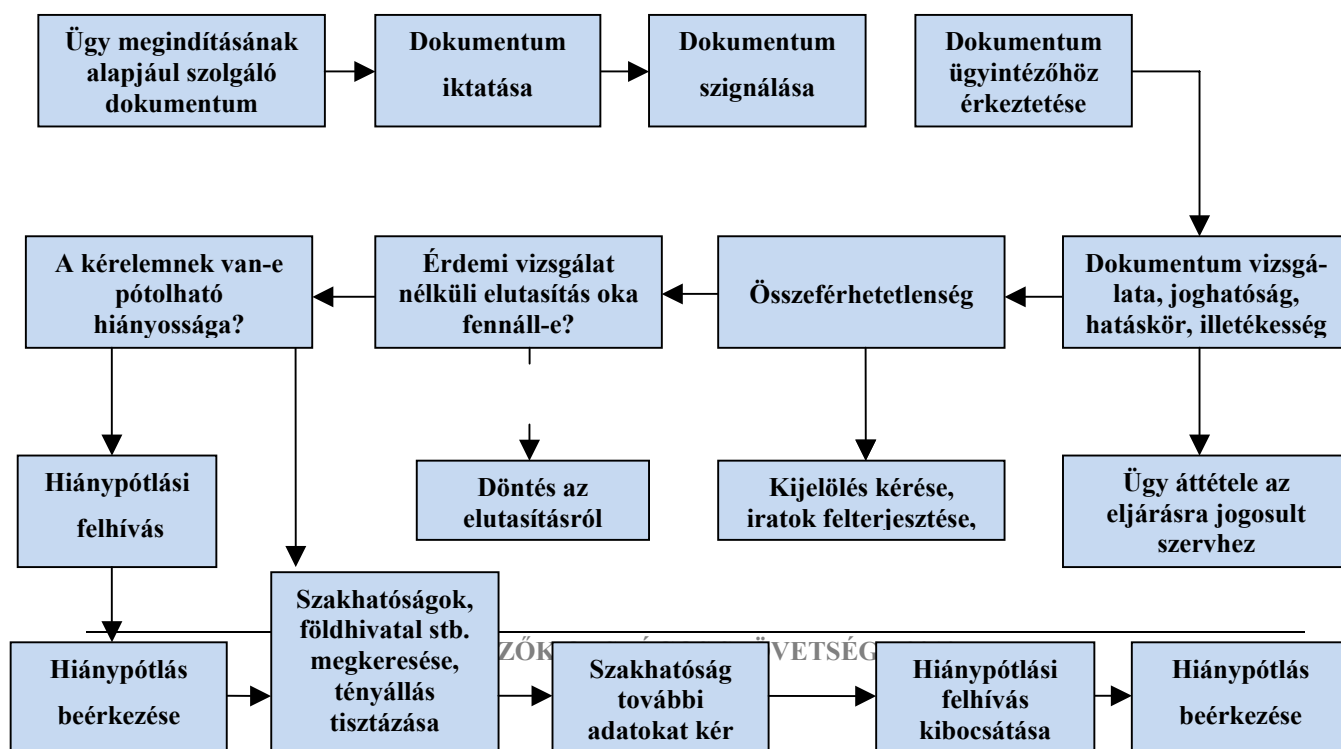
Fel kell hívni a figyelmet a hatósági ügyintézéshez kapcsolódó ügykezelési feladatok maradéktalan és pontos teljesítésére (különösen a megkeresések, döntések kézbesítésére annak dokumentálására), ^{nem} mert ezek a gyorsaság ^{igen} mellett az érdemi

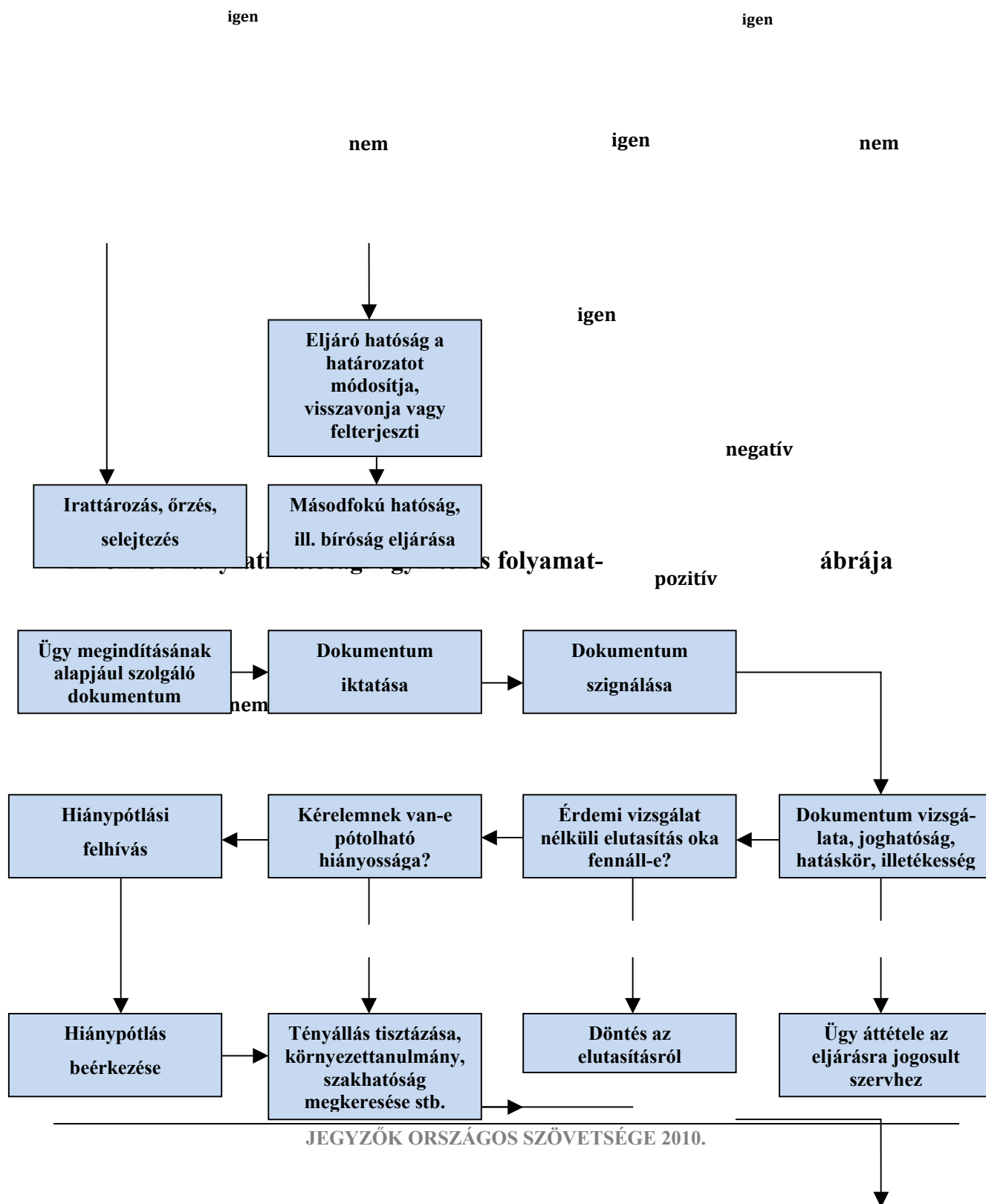
ügyintézés ^{igen} is ^{igen} befolyásolják. ^{nem}

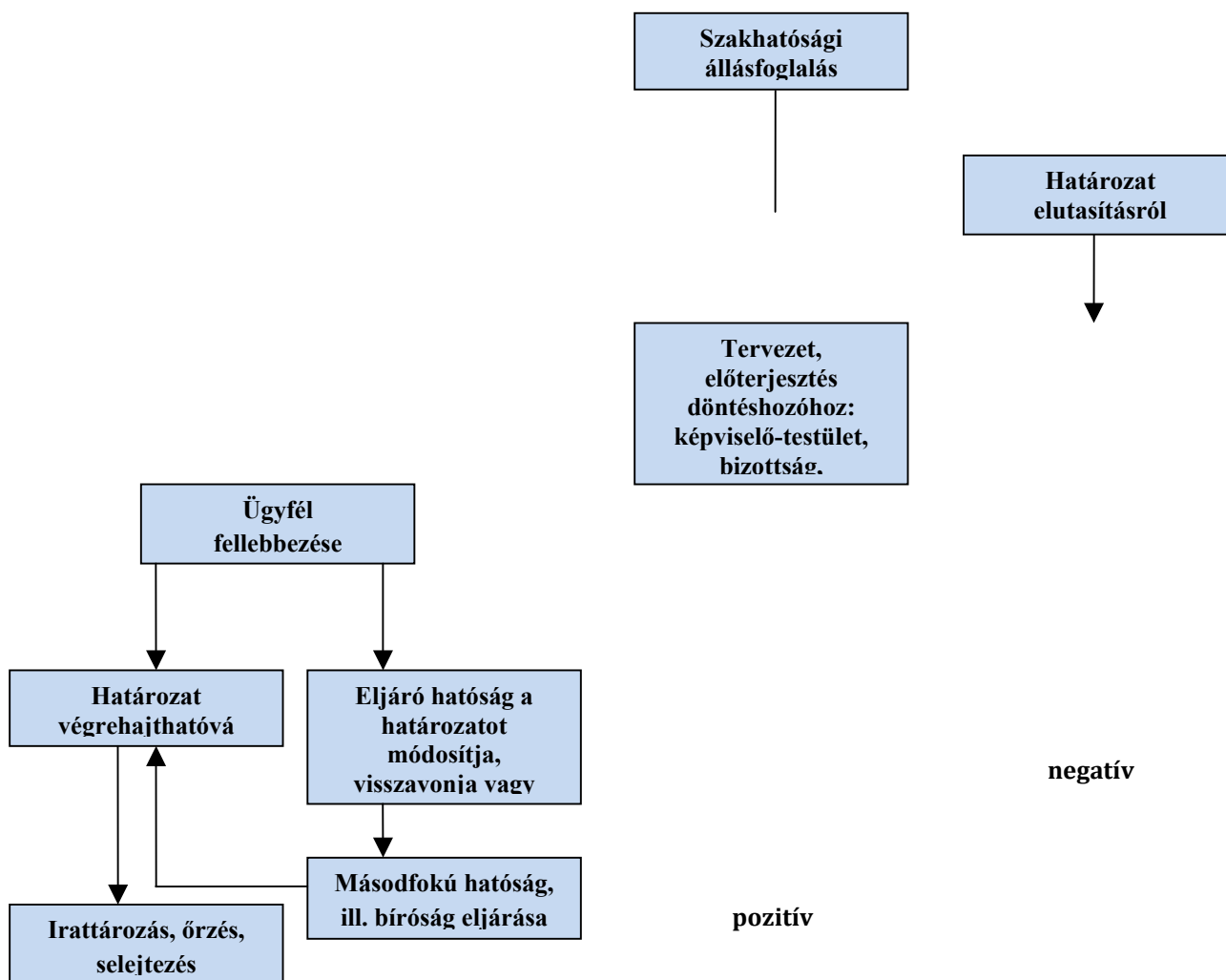
A ^{nem} jogorvoslati szakaszban figyelemmel kell lenni arra, hogy a határozattal intézett ügyekben az ügyfél a határozatban feltüntetett időn belül élhet fellebbezési jogával, az előírt illeték lerovásával egyidejűleg. A végzésekkel eldöntött ügyekben több esetben nincs közvetlen jogorvoslati lehetőség, az ügyfeleket erre vonatkozóan tájékoztatni kell.

Az eljárási időtartamok csökkentését elősegítheti, az ügyintézés folyamatába is beleillő, esetenként kötelezően előírt az ügyfelekkel való együttműködés, az ügyintéző és ügyfél kölcsönös tájékozódása és tájékoztatása.

Államigazgatási hatósági ügyintézés folyamatábrája







3./ Az ügyiratok iktatása, kezelése

Az ügyiratkezeléssel kapcsolatos alapvető elvárás, hogy gyorsan és pontosan juttassa el az iratokat az ügyintézőhöz és biztosítsa az iratok megőrzését, tárolását, gyors és pontos visszakeresését.

nem igen

Az ügyiratok kezelését az ügyintézés szerves részének kell tekinteni, jó iratkezelés nélkül nincs hatékony ügyintézés! Ennek megfelelően a hivatali működésben, az ügyintézésben kiemelt jelentősége van az Egyedi Iratkezelési Szabályzatnak és Irattári tervnek.

Az iratkezelési szabályozásnak célja, hogy rögzítse a hivatalhoz beérkező vagy a működés során keletkezett iratok átvételének, bontásának, nyilvántartásának, iktatásának, az irattározás módjának, az iratok kezelésének, a selejtezésnek és levéltárba való átadásának rendjét. A szabályzat szerves egységet képez a központi jogszabályok alapján kialakított egységes irattári tervvel.

Az ügyintézésrel való szoros kapcsolatából adódóan az ügyfélbarát közigazgatás kialakítása, az elektronikus ügyintézés bevezetése sem valósítható meg az egész közigazgatást átszövő iratkezelés egységesítése és elektronizálása nélkül.

A szakmai tapasztalatok az elektronikus ügyiratkezelés (ezáltal az ügyintézés) számos előnyét alátámasztják, mint pl. csökken az elveszett irat, a dokumentumok könnyebben visszakereshetők, az ügyintézők számára a szükséges információk, adatok könnyebben rendelkezésre állnak, mérhetőbbé válhat az egyéni teljesítmény, több információ a vezetés számára stb.

Az ügyiratkezelés korszerűsítését jelenti, hogy a papíralapon végzett iktatási, irattározási rendszert felváltja a hatékonyabb munkavégzést biztosító elektronikus iktatási rendszer.

A körjegyzői hivatalban jelentős előrelépésnek tekinthető a tanúsítvánnyal rendelkező iratkezelési szoftver vásárlása és használata. A szoftver használata garanciát jelent arra, hogy az ügyiratkezelés folyamata megfelel a jogszabályi, a szakmai előírásoknak, elvárásoknak.

Az elektronikus iratkezelési szoftver használata önmagában még nem jelenti az ügykezelés, különösen nem az ügyvitel korszerűsödését. A hivatalon belül nem megoldott, de rövidebb távon megoldható az e-ügyvitelt, belső levelezést, adatbázist elősegítő rendszer megvalósítása a további fejlődés érdekében.

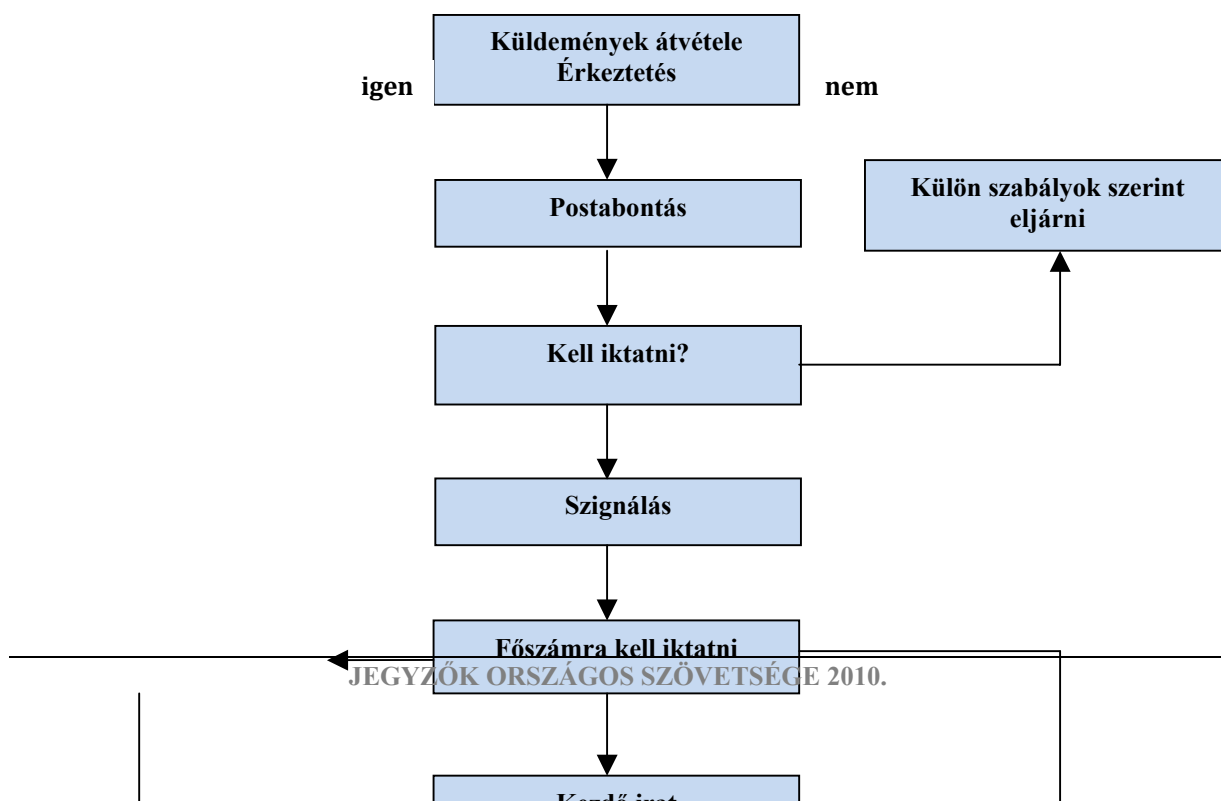
Napi gondot jelent viszont az önkormányzati, hivatali iratok megfelelő tárolása, biztonságos kezelése.

nem

igen

nem

Az ügyiratkezelés folyamatábrája



Gyűjtőszámra kell iktatni



Kézi irattár

Archív irattár

4./ A költségvetés tervezése

Az önkormányzati működés, a gazdálkodás évente visszatérő legnagyobb feladata az éves költségvetés elkészítése. A költségvetés tervezése egy hosszabb ideig tartó előkészítő munkát jelent, amelynek során az önkormányzati törvényben és más ágazati jogszabályokban meghatározott kötelező és önként vállalt feladatok teljesítéséhez szükséges előirányzatok, valamint az azok megvalósítását biztosító bevételek kerülnek számbavételre.

A költségvetés tervezése folyamatos tevékenységet igényel, amely nem korlátozódhat csak a körjegyzői hivatal munkatársaira, hanem együttműködést igényel a képviselő-testülettel, az intézményvezetőkkel.

Az éves költségvetés tervezése három nagyobb szakaszra bontható:

- a költségvetési koncepció összeállítása,
- a költségvetési rendeletervezet előkészítése, egyeztetések lefolytatása,
- a körjegyzőség, az önkormányzati költségvetési szervek költségvetésének végleges elkészítése és jóváhagyása.

Az éves költségvetést döntően befolyásolhatják a gazdasági programban megfogalmazott célkitűzések és a költségvetési koncepció. A költségvetési tervezés elsősorban az önkormányzat által ellátandó feladatok számbavételét, a teljesítéshez szükséges források megteremtését, ezek összhangjának, egyensúlyának biztosítását jelenti.

A tervezés munkafolyamata önkormányzatonként eltérő lehet, de mindenképpen szükséges ennek rendszerét kialakítani, rendjét szabályozni, a tervezési feladatokat kijelölni, a felelősöket megnevezni. A költségvetés készítésének és elfogadásának folyamatára, ütemezésére vonatkozóan a költségvetés tervezésének ütemtervével (az 5. számú mellékletben foglaltakkal) szeretnénk segítséget nyújtani.

5./ Az intézményi felügyelet működése

Az intézményi felügyelet az intézményekben folyó tevékenység fontossága, az önkormányzati feladatok ellátása szempontjából vizsgálva a hivatali jelentősebb munkafolyamatok közé sorolandó.

Az önkormányzati intézmények önálló költségvetéssel nem rendelkeznek, fenntartásukról, gazdálkodásukról a körjegyzői hivatalon keresztül a képviselő-testületek gondoskodnak. Az intézményi irányítás, a felügyelet és a hozzájuk tartozó ellenőrzés a gazdálkodási feladatok ellátása mellett további rendszeres és folyamatos munkát igényel a képviselő-testületektől és a hivataltól is.

(Az intézményi felügyeleti tevékenységről szóló további részletezés a III. fejezet 1.1.2. pontnál található.)

6./ A teljesítményértékelés rendszere

A termelő-, a versenyszféra teljesítményorientációja hatással van a közigazgatási szervezetek működésére is, ami együtt jár a működési mód, a szervezeti kultúra változtatására irányuló igényekkel. A teljesítményhez kapcsolódó igények hasonlóak, csökkenő ráfordítással, eredményesebb és hatékonyabb működés az elvárás. A szabályoknak megfelelő munkavégzés mellett megjelenik a minőségi szolgáltatás, az állampolgári igények kielégítése is.

A változtatási igényekhez igazodóan és jogszabályi előírások hatására kialakulóban van a közigazgatásban is a teljesítményértékelés rendszere. A teljesítményértékelés ma már a hivatali működés munkafolyamatai közé sorolható.

(A hivatali teljesítményértékelés rendszeréről szóló további részletezés a III. fejezet 1.1.3. pontjánál található.)

7./ Pályázati eljárás és közbeszerzés

A pályázati lehetőségek figyelemmel kísérése, a pályázatok előkészítése, a pályázati eljárásokkal összefüggő feladatok ellátása, valamint a közbeszerzési eljárások előkészítése és lefolytatása minden hivatal feladatai között megjelenik.

A pályázati kiírások, amelyek az önkormányzati feladatok ellátásához kapcsolódnak, a települések költségvetési bevételi forrásai közé tartozhatnak, míg a közbeszerzési eljárások lefolytatását értéküktől függően törvény írja elő.

Az önkormányzati feladatellátást segítő pályázati lehetőségek figyelemmel kísérése, a pályázatok előkészítése, a pályázati eljárással összefüggő feladatok ellátása néhány hivatali dolgozó munkaköri leírásában szerepel, azonban a pályázatokhoz kapcsolódó eljárás rendje, konkrét feladatai nincsenek szabályozva.

Az önkormányzat, a hivatal, a költségvetési szervek részére átadott közpénzek ésszerű felhasználása átláthatóságának és ellenőrizhetőségének biztosítása érdekében egységes közbeszerzési gyakorlat került kialakításra. A közbeszerzési eljárások bonyolítására, a belső szabályozás elkészítésére külső szakértőket vesznek igénybe.

A pályázati eljárások szabályozása érdekében javasoljuk a pályázatokkal kapcsolatos eljárási rendet szabályozni, a pályázatokkal összefüggő feladatokat pontosítani, a munkafolyamatot rögzíteni.

A projektszemlélet erősítése

Helyzetértékelés

A projektszerű működés – elsősorban a nagyobb településeken és különösen a fejlesztések, felújítások területén – nem kerülhető el, de kistelepüléseken jelenleg (de várhatóan hosszabb ideig) ritkán előforduló feladatot jelent.

A munkafolyamatok vizsgálatához besorolva célszerű erre azért is kitérni, mert a feladatok végrehajtása, teljesítése folyamatszerű, de a hivatali szervezetre, a képesítési követelményekre nem tipizálhatók és mindig más kompetenciát igényelnek.

Vizsoly községben tudomásunk szerint nem indul olyan projekt, amelynek megvalósítása hivatali közreműködéssel, bonyolítással valósulna meg.

Javaslat

A hivatali feladatellátásban megjelenő projekt végrehajtására javasolt és szükséges is programot készíteni. A program készítésére felelőst kell kijelölni és annak elkészítésére elegendő időt kell biztosítani.

Megoldási ajánlás

A projekt meghatározott cél eléréséhez szükséges erőforrások időbeni ütemezése. Három nagyobb fázisa: a létrehozás, a megvalósítás és a lezárás; további elemekre bonthatók.

A kistélepüléseknél előfordulnak – feltehetően nagy számban – olyan egyedi projekt vagy projekt-jellegű egyedi feladatok, amelyekhez a hivatalon belül nem biztosítható a szükséges kompetencia.

Ebben az esetben megoldás lehet kívülről pótolni a szükséges szakembert, vagy a projekt megvalósítását külső szervezetre bízni a megfelelő felügyelet, ellenőrzés és beszámolás, elszámolás mellett.

A hivatali feladatellátásban végrehajtásra kerülő projektekre készült hivatali program minimális tartalmi követelményeként ajánlott:

- a program céljának megfogalmazása,
- a program részletes feladatainak meghatározása,
- a részletezett feladatok végrehatóinak és felelőseinek kijelölése,
- a feladatok végrehajtási határidejének megjelölése,
- a végrehajtáshoz szükséges eszközök felsorolása,
- a program végrehajtásához szükséges pénzügyi források meghatározása, a finanszírozás kijelölése,

- a program költségvetése,
- a program végrehajtásának ellenőrzése, módszere,
- beszámoló a program teljesítéséről (a cél teljesülése, pénzügyi rendezése, a végrehajtás értékelése).

1.1.2. Az ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása

Helyzetértékelés

A korszerű menedzsment felfogás szerint a szervezet által kifelé nyújtott minden teljesítmény, termék, amely a környezet bármely része számára értéket jelent, szolgáltatásként fogható fel. Az ilyen tág értelemben vett szolgáltatások nyújtása keretében létrejövő kapcsolatok, ezek során végzett tevékenységek összessége alkotja az ügyfélszolgálati funkció tartalmát. A funkció megvalósítását szolgáló működés (munkafolyamatok, tevékenységek, produktumaik), annak legkülönbözőbb (tárgyi, személyi, technikai, anyagi, egyéb) feltételei és irányítása együttesen alkotják a szervezet ügyfélszolgálati rendszerét.

Nagyobb szervezetekben az ügyfélszolgálat önmaga is egy nagy szervezet, ahol többen dolgoznak munkamegosztásban. A munkájuk hatékonyságát és az ügyfél felkészítését segíti, ha egy általános, minden irodai, hivatali szolgáltatásra kiterjedő, eligazító ponton kap az ügyfél tájékoztatást arról, hogyan haladjon tovább. Az eligazító, tájékoztató helynek a maximális segítségnyújtást kell szolgálnia, hogy az ügyfél ne várjon hiába, és kiszolgálása a lehető leggyorsabb legyen a továbbiakban.

Egyszerűbb dolgokat (pl. beadvány átvétele, felvilágosítás, nyomtatvány átadása, internetes szolgáltatás stb.) már itt el lehet intézni.

A vizsolyi körjegyzői hivatal esetében – a nagyságrendje miatt – nem lehet az ügyfélszolgálati tevékenységet önálló feladatként kezelni és teljesíteni, azt az

ügyfélfogadással, az ügyintézással, ügyvitellel együtt kell értelmezni és használni a gyakorlatban is.

A közigazgatás természetéből fakadóan közönségének kiszolgálása is meghatározó része a kisebb-nagyobb közösségek szinte minden életviszonyra kiterjedő szolgálatának. Falvakban, kisebb városokban, közösségekben magától értetődő a helyi közösség és a közszolgáltatások intézmények vagy spontán összekapcsolódása, együttműködése. A civil társadalom közösségi önszerveződése, önkiszolgálása és az intézményesült közszolgáltatások viszonya a társadalomban egymást kiegészítő, támogató jellegű.

Az ügyfélszolgálat, mint önálló közigazgatási funkció, az egyes konkrét ügyfél kiszolgálási technológiákban sajátos módon és eszközökkel valósul és valósulhat meg:

- **ügyfélképzés** – az ügyfelek módszeres felkészítése, számukra ismeretek terjesztése annak érdekében, hogy általában és szükség esetén képesekké váljanak a közigazgatással való együttműködésre, a közszolgáltatások igénybevételére;
- **tájékoztatás** – a tájékoztatási rendszerek (személyes, telefonos, elektronikus stb.) működtetése a potenciális és tényleges ügyfelek aktuális ismereteinek karbantartása céljából, a célközönséget érintő hírek eljuttatása, illetve egyedi, eseti tájékoztatás adása;
- **ügyfélszolgálat** – ügyintézés, egyéb szervezet-, feladat specifikus ügyfélszolgáltatások ellátása, érdemi vagy kisegítő jellegű ügyintézési részfeladatok, tevékenységek teljesítése. Jellemzőjük, hogy általában az ügyfél jelenlétében, közvetlen személyes vagy technikai kapcsolatban, vele együttműködve zajlanak ezek a szolgáltatások;
- **ügykövetés, figyelmeztetés** – az ügyfél figyelmének felhívása, közbenső cselekmények, események jelzése, feladatokra és határidőkre, körülményekre,

alternatív lehetőségekre, következményekre történő figyelmeztetés, visszaigazolások küldése;

- **panaszkezelés** – az ügyfélkiszolgálás sajátos, minősített feladata, a normálistól eltérő – az ügyfél által kifogásolt – ügyekkel, megkeresésekkel összefüggő ügyfélszolgálati tevékenységek ellátása;
- **segédszolgáltatások** – a hatékony ügyintézés, kiszolgálást segítő, a komfortot fokozó, kiegészítő szolgáltatások (pl. másolás, nyomtatás);
- **ügysegédlet** – ügyintézés közvetítés, ügyfélszolgáltatás, részfeladatok teljesítése mindkét – ügyfél és szolgáltató – irányába, a szolgáltatások elérhetővé, hozzáférhetővé tétele, a betanítás, az ügyfél számára igénybevételi feltételek biztosítása (számítógép), technikai segítségnyújtás;
- **ügyfélszolgálati feltételek biztosítása** – kiszolgálási feltételek, ügyféltár, kapcsolati csatornák, felületek stb. biztosítása saját és más szervezet ügyfélszolgálati tevékenységei számára, illetve a kiszolgálási feltételek közös használata;
- **ügyfélkutatás** – információk gyűjtése, feldolgozása, elemzése az ügyfelekről, az ügyintézőről, mint pl. ügyfél-elégedettség vizsgálata, vélemény- és igénykutatás, az ügyfélkapcsolatok elemzése;
- **ügyfélszolgálati termékek előállítása** – prospektusok, nyomtatványok, hírlevelek, egyéb kiadványok megtervezése, elkészítése, karbantartása, terjesztése, a termékek és a terjesztés célszerűségének, hatékonyságának, gazdaságosságának figyelése, elemzése;

- **kommunikációs feladatok** – az ügyfél-kommunikációs és kiszolgálási csatornák kezelése, működtetése, az információ-áramlási összhang technikai feltételeinek, működésének biztosítása.

A felsorolt feladatok, teljesítmények (produktumok) adott közigazgatási szervezet feladat-, tevékenységrendszerében konkrét szakterületi tartalommal (ügykör, ügýtípus, szakmai szolgáltatás) jelennek meg, nevesítve a megfelelő célközönség irányába.

Nem mindenki alkalmas az ügyfelek magas színvonalú kiszolgálására. Az ügyfélszolgálattal foglalkozó munkatárs a közigazgatás fontos szereplője, mert ő személyesíti meg, ő adja a közsféra arcát a közönség számára. Az ő képességei, megjelenése és hangulata válik a közönséggel való együttműködés kritikus tényezőjévé a közigazgatás szolgáltató jellegűvé alakításában.

Kiemelkedő fontosságú ezért, az ezzel a feladattal megbízott munkatársak gyakorlati, kompetencia-központú képzése, amelynek eredményeképpen tudatosan, felkészülten, gyakorlott módon tudják kezelni az ügyfélkapcsolatok pszichológiai helyzeteit, kommunikációs igényeit és problémáit, alkalmazni az új infokommunikációs eszközöket és szolgáltatásokat.

A körjegyzői hivatal feladatainak ellátása körében nagyszámú ügyféllel tart kapcsolatot. Az ügyfelekkel való kapcsolattartás, információátadás és –kérés, tájékoztatás és kommunikáció minősége nagymértékben befolyásolja a hivatal működését, a lakosság hivatalról alkotott véleményét.

Nagymértékben elvárás egy jogszabályoknak megfelelően működő, hatékony, gyors, ügyfélbarát hivatal működtetése, ahol szakmailag felkészült, empatikus, tájékozott munkatársak intézik az ügyeket.

Ismételten hangsúlyozni szükséges, hogy a kis létszámú hivatalban egységesen kell és lehet kezelni az ügyintézés, az ügyfélfogadást és a hozzá tartozó ügyfélszolgálatot. Ennek megfelelően minden ügyintézés, ügyfélfogadást érintő korszerűsítést, fejlesztést jelentő változtatás, módosítás az ügyfelek felé nyújtott szolgáltatások tevékenységek ellátásának javítását jelenti.

Változtatási javaslatok

1. Az ügyfélszolgálat erősítése, fejlesztése az ügyfelek, állampolgárok felé megnyilvánuló tájékoztató, szolgáltató tevékenység, igazgatási feladatellátás mennyiségi bővülését és minőségi javulását a tárgyi feltételeihez, technikai eszközeinek korszerűsítését jelenti.

Az ügyfélszolgálat alapvető feladatának kell tekinteni:

- a lakosság széleskörű tájékoztatását,
- közreműködést a közigazgatási eljárásban,
- konkrét ügyek azonnali intézését,
- a helyi lakossági igényekhez igazodó szolgáltatások biztosítását.

Javasolt, hogy az ügyfélszolgálati feladatok ellátása a kijelölt hivatali dolgozók munkaköri leírásában (1-2 fő) konkrétan és részletesen jelenjen meg.

2. A tájékoztatási feladatok folyamatosan bővüljenek a Ket. előírásainak megfelelően működő elektronikus tájékoztatási szolgáltatásokkal, jogi felvilágosítással, tanácsadással, valamint a testületi döntésekhez, elképzelésekhez, intézmények szolgáltatásaihoz kapcsolódó információkkal.

Fejlesztéseket kell végrehajtani elsősorban az informatikai fejlesztések és más irodai eszközellátottság (fénymásoló, nyomtató, telefon, fax stb.) terén, ami egyrészt a szakmai feladatok teljesítésének hatékonyságát, eredményességét,

másrészt az ügyfelek számára nyújtható szolgáltatások minőségének javítását szolgálja.

Az elkövetkező időben szükséges az ügyfélszolgálat, az ügyfélfogadás színterének, környezetének felülvizsgálata és az igényekhez igazodó változtatások megfogalmazása és megvalósítása.

3. Az e-ügyintézés alapfeltételei megteremtődtek a hivatalban a technikai eszközök beszerzésével, az elektronikus iratkezelési program bevezetésével, a hivatali dolgozók informatikai eszközök használatát biztosító felkészültségével.

Az e-ügykezelés új formájának bevezetésével, erre ráépítve biztosítani kell az elektronikus dokumentumkezelést, a hivatali belső elektronikus rendszerek, kapcsolatok kialakítását, végül olyan elektronikus rendszer működtetését, amely egyre több munkafolyamat összes lépését tartalmazza.

Az ügyintézés gyorsítása, egyszerűsítése érdekében javasolt az ügyfelek számára az ügyintézéshez szükséges iratok, adatok felsorolása, formanyomtatványok alkalmazása a törvényi, szakszerűségi követelményeknek megfelelően, használati és kitöltési útmutatás közérthető megfogalmazása, az ügyfelek számára is hasznosítható formában.

Megoldási ajánlások

Az ügyfélbarát közigazgatás kialakításához, az elektronikus ügyintézés bevezetéséhez szükséges a belső ügyviteli és iratkezelési folyamatok rendszerezése. Ez jelenti az ügykezelési szabályok felülvizsgálatát, módosítását, a hivatali nyilvántartások adatai, hasznosítási lehetőségei vizsgálatát, javaslatok elkészítését, a feladatok ellátását biztosító szervezeti működés felülvizsgálatát.

A hivatal döntéseit, intézkedéseit, tájékoztatásait, közleményeit közérthetővé, az ügyfelek kötelezettségeinek teljesítését könnyebbé kell tenni. A hivatal által kiküldött levelekben, nyomtatványokban nagyobb figyelmet kell fordítani az egyértelmű és

világos megfogalmazásra, kerülni kell az ügyfelek számára nehezen érthető nyelvhasználatot.

Rendszeresen fel kell mérni az ügyfelek elégedettségét, az ügyintézéssel kapcsolatos elvárásokat, és azokat értékelni kell. Az ügyintézés magasabb színvonalra emeléséhez szükséges lehetőségek és megoldások kereséséhez igénybe kell venni a lakosság, civil szervezetek, vállalkozások segítségét.

A hivatali szolgáltatások bővítése, hozzáférhetősége könnyítése érdekében folyamatosan biztosítani, segíteni kell az ügyfelek eligazodását, be kell vezetni és folyamatosan bővíteni az előzetes ügyintézési időpontfoglalás lehetőségét, folyamatosan lehetővé kell tenni és bővíteni egyes ügytípusoknál az elektronikus levelezést, folyamatosan javítani kell az ügyfélvárók komfortját a várakozás könnyítése érdekében, segítséget kell nyújtani az ügyintézéshez fénymásolási lehetőség, internetkapcsolat biztosításával.

1.1.3. A hivatal teljesítményének értékelése

Helyzetértékelés összefoglalása

Általánosságban a teljesítményértékelést olyan folyamatnak tekinthetjük, amikor a szervezet (hivatal) visszajelzést szerez és ad is a dolgozói teljesítményéről. A hivatalban alkalmazott teljesítményértékelési rendszer jogszabályon (Ktv.) alapul, eszerint meghatározott időszakonként és előírt módszer(ek) alkalmazásával kell értékelni, hogy a dolgozók milyen mértékben felelnek meg az adott munkakörhöz kapcsolható elvárásoknak.

A teljesítménymenedzsmenti megközelítésben a teljesítményértékelés alkalmazásának célja nem csak az egyéni, hanem a szervezeti (hivatali) szintű teljesítmények fokozása, vagyis javuljon a dolgozók teljesítménye, képességeiket hasznosítsák a szervezeti (hivatali) célok megvalósítása érdekében.

A hivatal teljesítményének mérésére és értékelésére vonatkozó javaslatok kidolgozásához áttekintésre került, hogy ki és milyen módszerek alkalmazásával értékeli jelenleg a hivatali tevékenységet, teljesítményt, továbbá milyen eredményekkel jártak az értékelések.

Az áttekintés alapján megállapítható, hogy a teljesítményértékelés rendszere nem működik a kötelező szinten sem. A teljesítményértékelés körébe a körjegyzői hivatal éves munkájáról szóló beszámoló testületi tárgyalása sorolható.

Változtatási javaslat

A hivatali működés eredményessége, hatékonysága, költségtakarékossága szempontjai érvényesülésének mérésére és a teljesítmények értékelésére ki kell dolgozni annak hivatali rendszerét, a működtetés feladatait és a teljesítés szabályait.

Megoldási ajánlások

A teljesítményértékelés rendszerében javasolt értékelések teljesítése részben jogszabály által előírt, másrészt önként, szabadon választott kiegészíthető és módosítható tartalmában, formájában és eszközeiben is.

A teljesítménymérések és –értékelések időszaka 1-2 év, illetve a minősítések esetében legfeljebb 4 év, ezek minden esetben dokumentáltan, írásban történnek.

A mérések és az értékelések a teljesítmény alapján elért eredményre irányulnak, és annak minősítéséből alakulnak ki. A mérések és értékelések szempontjai között szerepelnek a **gazdaságosság** (az erőforrások – anyagi, fizikai, emberi – felhasználása egy elfogadott szinthez, normához képest), a **hatékonyság** (a teljesítmény és a ráfordítások aránya), az **eredményesség** (a ráfordítások és a teljesítmény által kiváltott

társadalmi tudás) és a **minőség** (az eredményhez kötődő pontosság, szakszerűség, színvonal stb.).

A mérésekhez és az értékelésekhez többféle módszert, eszközt lehet felhasználni.

A felhasználható eszközök, módszerek lehetnek:

- A különböző önkormányzati programok, testület által megfogalmazott kiemelt célok teljesítésének, eredményeinek megállapítása.
- A teljesítmények, eredmények összehasonlítása akár egy korábbi időszak, időpont teljesítményszintjével, eredményével, akár meghatározott elváráshoz vagy szorzóhoz viszonyítva.
- Az értékelés lehet az előrehaladás (lemaradás), a változás mértéke, üteme.
- Felhasználhatók eszközként az önkormányzati, hivatali működésben számszerűsíthető információk, az eredményt kifejező mutatók (különösen használhatók ezek a mutatószámok a gazdálkodás, az üzemeltetés, egyes önkormányzati szolgáltatások területén).
- A módszerek, eszközök között kell említeni az önértékeléseket, a teljesítményértékeléshez felhasználható személyes megbeszéléseket, értékelő programokat.

A teljesítményértékelés lehetséges önkormányzati, hivatali rendszere:

1. Értékelő: képviselő-testületek

Értékelte: körjegyzőségi hivatal

Értékelendő teljesítmény: **körjegyzői hivatal éves munkája**

Értékelte időszak: egy év

Mérési módszer, eszköz: önértékelés, mutatószámok

Értékelési módszer, eszköz: összehasonlítás előző időszakokkal, normákkal

Értékelés eredménye: testületi döntés, határozat

2. Értékelő: képviselő-testületek

Értékelő: körjegyzői hivatal

Értékelendő teljesítmény: **képviselő-testület(ek) által kijelölt kiemelt célok teljesítése**

Értékelési időszak: egy év

Mérési módszer, eszköz: önértékelés, mutatószámok, beszámoló

Értékelési módszer, eszköz: a célok teljesítésének mértéke, minősége alapján

Értékelés eredménye: testületi döntés, határozat

3. Értékelő: körjegyző

Értékelő: körjegyzői hivatal dolgozói

Értékelendő teljesítmény: **a körjegyző által megállapított éves teljesítménykövetelmények végrehajtása**

Értékelési időszak: egy év

Mérési módszer, eszköz: önértékelés, a Ktv. előírásaihoz igazodóan, írásban

Értékelési módszer, eszköz: személyes beszélgetés, a teljesítménykövetelmények teljesítésének mértéke, minősége, Ktv. szerint

Értékelés eredménye: munkáltatói döntés

4. Értékelő: körjegyző

Értékelő: körjegyzői hivatal dolgozói

Értékelendő teljesítmény: **a dolgozó munkavégzése, kompetenciái**

Értékelési időszak: legalább négyévente

Mérési módszer, eszköz: Ktv. előírásai szerint, teljesítménykövetelmények felhasználásával

Értékelési módszer, eszköz: Ktv. előírásai szerint, személyes beszélgetés

Értékelés eredménye: munkáltatói döntés szerint

5. Értékelő: lakosság

Értékelő: körjegyzői hivatal

Értékelendő teljesítmény: **körjegyzői hivatal működése, egyes hivatali feladatok ellátása, önkormányzati feladat ellátása**

Értékelt időszak: 1-2 év

Mérési módszer, eszköz: kérdőíves felmérések

Értékelési módszer, eszköz: összesített adatok alapján a társadalmi elfogadottság mértékének megállapítása

Értékelés eredménye: döntéstől függően

6. Értékelő: körjegyzői hivatal

Értékelt: körjegyző, hivatal

Értékelendő teljesítmény: **a hivatal működése**

Értékelt időszak: két évente

Mérési módszer, eszköz: a CAF rendszer szerint

Értékelési módszer, eszköz: a CAF rendszer szerint

Értékelés eredménye: hivatali vezetői döntéstől függően

A rendszer két eleméhez (Ktv. és CAF szerinti értékelés) kapcsolódó megjegyzések:

- A köztisztviselők jogállásáról szóló többször módosított 1992. évi XXIII. tv. (Ktv.) előírja, hogy a köztisztviselő munkateljesítményét a munkakörének és a közigazgatás kiemelt céljainak a figyelembevételével meghatározott teljesítménykövetelmények alapján a munkáltatói jogkör gyakorlója évente mérlegelési jogkörében eljárva írásban értékeli.

Az évente megfogalmazásra kerülő teljesítménykövetelményeknél figyelemmel kell lenni a képviselő-testület által kijelölt kiemelt célok teljesítéséhez a dolgozóra eső feladatra, a munkakörből adódó feladatokra és a munkakörhöz kapcsolódó elvárt tevékenységre, magatartásra.

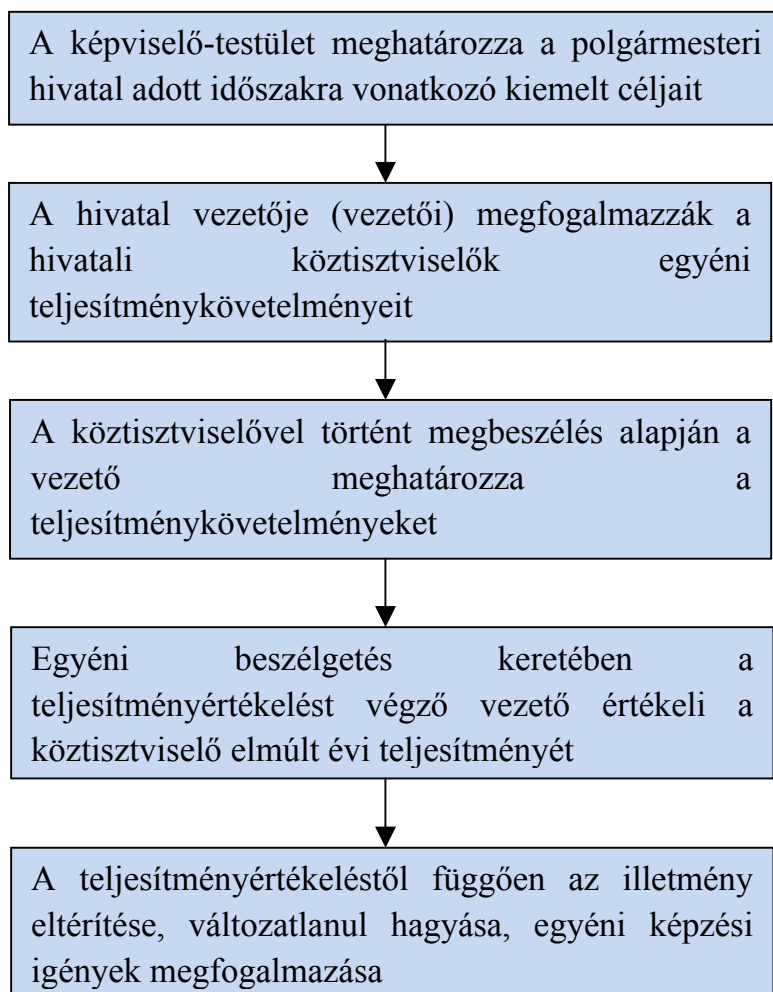
- A CAF (Common Assessment Framework) egy közigazgatási szervezeti teljesítményértékelő keretrendszer, amelyet általában nagyobb hivatalokban használnak, de kisebb településeken is hasznosítható.

A CAF önértékelésen alapuló rendszer, amely alkalmazása során előre összeállított kérdésekből álló kérdőívet töltenek ki és értékelik az adott területet, az ott elért eredményeket.

A kérdőívre adott válaszok elemzését, kiértékelését követően levonhatók azok a következtetések, amelyek intézkedést igényelnek.

Ezzel a módszerrel megállapíthatók, hogy a hivatal melyik területe az, amely jól működik, továbbá, hogy e területeken milyen lehetőségek vannak a fejlődésre, ugyanakkor rámutatnak azokra a hibákra, hiányosságokra is, melyeket fel kell számolni.

A teljesítményértékelés folyamatábrája



1.2. Az intézményi felügyelet

Az önkormányzati intézmények feletti felügyeleti tevékenység gyakorlása során alapvető feladat az intézmények jogszabályok, helyi rendeletek szerinti működésének, a testületi programokban, intézkedési tervben, koncepciókban megfogalmazott célkitűzések megvalósításának biztosítása, szükség esetén kikényszerítése.

A felügyeleti tevékenység keretében folyamatosan és rendszeresen ellenőrzéseket kell végezni, ezek lehetnek komplex ellenőrzések és cél- és témavizsgálatok.

A hivatali felügyeleti tevékenység az intézmények működésére, a gazdálkodására, a testületi döntések végrehajtására irányuló intézkedései, kezdeményezései mellett figyelmet kell, hogy fordítson az intézmények szakmai munkája, tevékenységei, illetve az általuk biztosított szolgáltatások színvonalának emelésére is.

Az intézményi kapcsolatokat a rendszeresség, a folyamatosság, a korrektség, együttműködés jellemezze, beleértve a kölcsönös tájékoztatást, a pontos és gyors adatszolgáltatást, az intézményi és a hivatali felelősség vállalását.

1.2.1. Az intézményi felügyelet átalakítása, döntései jogosultságok

Helyzetértékelés rövid összefoglalása

Az önkormányzati feladatok ellátását jelenleg Vizsoly község által alapított két intézmény segíti, az alapfokú nevelési-oktatási feladatokat a Rákóczi Zsigmond Általános Iskola és Napközi Otthonos Óvoda, a közművelődés helyi feladatait a Művelődési Ház és Könyvtár látja el.

A Művelődési Ház és Könyvtár esetében az intézményi felügyelet vizsgálata, illetve a felügyeleti feladatok ellátása, a jogosultságok gyakorlása nem okoz jelentős munkaterhet, mivel az intézmény létszáma 1 fő, aki az intézmény részfoglalkoztatásban foglalkoztatott vezetője.

A Rákóczi Zsigmond Általános Iskola és Napközi Otthonos Óvoda fenntartásáról három település: Vizsoly, Hernádcéce és Korlát települések önkormányzatai gondoskodnak, a közös fenntartás érinti az intézmény felügyeletének kérdését is.

A fenntartó települések az alapfokú oktatási és óvodai nevelési feladatok ellátására társulási megállapodást kötöttek. A megállapodás tartalmazza a vállalt feladatokat és a működtetés, a fenntartás érdekében a költségek megosztását és viselését.

Az intézményi felügyelet gyakorlásával összefüggésben megállapodás született arra, hogy az intézmény költségvetése a székhely község önkormányzata költségvetésének részét képezi, az intézményi szintű költségvetés meghatározásához a megállapodó felek által képviselt önkormányzatok képviselő-testületeinek egyetértése szükséges.

A megállapodásban foglaltak teljesítésének ellenőrzésével a megállapodó felek a Gönc székhelyű Abaúj-Hegyközi Kistérségi Társulás keretében működő belső ellenőrzést és közoktatási szakreferenst bízták meg.

A közös működtetésű intézmény vezetőjének kinevezése, megbízása és felmentése esetén ki kell kérni a társult önkormányzatok képviselő-testületeinek véleményét.

Fontos kitétele az intézményi irányítás, felügyelet szempontjából is, hogy a feladatellátó önkormányzat képviselő-testületének társulással kapcsolatos döntéseiről tájékoztatni kell a társult önkormányzat képviselő-testületét.

Az intézmény részben önállóan gazdálkodó, ezért a gazdálkodással kapcsolatos munkamegosztás és felelősségvállalás rendjéről megállapodást kötöttek az önállóan gazdálkodó Vizsoly székhelyű Körjegyzői Hivatallal.

A megállapodásban részletesen megfogalmazásra kerültek a tervezéssel, pénzkezeléssel, előirányzat felhasználással, előirányzat módosítással, kötelezettségvállalással, utalványozással, ellenjegyzéssel, érvényesítéssel, számvittel, analitikus nyilvántartással, információáramlással, információszolgáltatással, beszámolással, a működtetéssel, tárgyi eszköz felújítással, beruházással és a vagyonkezeléssel, valamint a pénzügyi ellenőrzéssel kapcsolatos feladat, jogosultságok és kötelezettségek.

Változtatási javaslatok

Az önkormányzati intézmények felügyeletének átalakítására, a döntési jogosultságok átruházására a helyzetelemzések alapján nincs szükség.

Javasolt, hogy az intézményi irányítással, felügyelettel, ellenőrzéssel kapcsolatos feladatok a belső szabályzatokban, munkaköri leírásokban jelenjenek meg, illetve az irányítás, a felügyelet, ellenőrzés körében végzett tevékenység megfelelő módon dokumentálásra kerüljön.

Megoldási ajánlat

Az önkormányzati feladatot ellátó intézmény irányításának joga a képviselő-testületé, ebből következően a döntési jogosultságok is megilletik. A döntési jogosultság nem korlátlan, az különböző jogszabályok (Ötv., költségvetési szervek jogállásáról és gazdálkodásáról, a közoktatásról, a közművelődésről, a közalkalmazottak jogállásáról stb. szóló törvények és más rendelkezések) keretein belül, előírásainak betartásával gyakorolható.

Az irányításhoz kapcsolódó jogosítványok, a felügyelet és az ehhez szorosan hozzá tartozó ellenőrzés, amelyek nem járnak döntési felhatalmazással.

A döntési jogosultságok felülvizsgálatára, változtatására nincs szükség, mivel az megfelel a jogszabályoknak, az intézmény és a fenntartó érdekeinek. A döntések megoszlanak a képviselő-testület (önkormányzat) és az intézmény között, a képviselő-testület hozza a fenntartói, gazdálkodással, a vezető kinevezésével és jogszabályok által hatáskörébe utalt döntéseket, míg az intézmény a szakmai, a működési és a hatáskörébe tartozó munkajogi döntésekért felelős.

A döntések előkészítésével, végrehajtásával, a felügyeleti joggal, az ellenőrzéssel összefüggő feladatokat – célszerű a belső szabályzatok módosításával, az új munkaköri leírások elkészítésével egyidejűleg – a megfelelő dokumentumokban rögzíteni javasolt.

1.2.2. Az önkormányzat és intézményei kapcsolatrendszere

Helyzetértékelés rövid összefoglalása

Az önkormányzat és az intézmények közötti kapcsolat tartalma jogszabályok, intézményi szabályzatok, valamint együttműködési megállapodások által meghatározott.

Az általános iskola SZMSZ-e az iskola szabályzatait, dokumentumait tartalmazó részében jelöli meg azokat a területeket, ahol a fenntartó jóváhagyására van szükség, illetve egyeztetési, bejelentési kötelezettség van előírva. Az önkormányzati oldalon ehhez hasonló tartalmú, feladatot megjelölő dokumentum nem található.

A kapcsolatokban az önkormányzat részéről élnek az irányítási, a felügyeleti jogosultság által biztosított eszközökkel és formákkal, ellenőrzéseket végeznek, vizsgálják az intézményi működés törvényességét, az információk átadása közvetlenül, személyesen vagy telefonon megtörténik, az intézmények részvételével értekezletet tartanak, tájékoztatást kérnek, az intézmények működéséhez szükséges instrukciókat megadják.

Mindkét oldalon – az önkormányzatnál és az intézményeknél is – hiányzik azonban a kapcsolattartás rendjének, szabályainak megfogalmazása, a kapcsolattartás rendszerének kialakítása.

Változtatási javaslat

Az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás korszerűsítése érdekében javasolt az információk elektronikus úton való elérésének a biztosítása.

A technikai, műszaki feltételek biztosítása mellett, ehhez kapcsolódóan szükséges az információ átadás-átvételének szabályait, formáját, rendjét meghatározni, kijelölni az adatbázisokat, az információk körét és kezelését, a felelősöket és jogosultságokkal rendelkezőket.

Megoldási javaslat

A helyzetértékelés során megállapítható volt, hogy a körjegyzői hivatal és az intézmények viszonylag jó (kistelepülésekhez hasonlítva nagyon jó) számítástechnikai háttérrel (elsősorban gépekkel) rendelkeznek.

Ezek az adottságok lehetőséget adnak a kapcsolatrendszer működtetésének - elsősorban elektronikus alapokra történő – átrendezéséhez. Első körben ajánlott e-mail

használata a hivatalos kommunikációra, később a lehetőségektől függően javasolt az önkormányzat, a körjegyzői hivatal és intézményei hálózati összekapcsolása is.

Az elektronikus on-line kommunikáció bevezetésével egyidejűleg, de inkább előtte javasolt a kapcsolattartás, az adatszolgáltatás, a hozzáférés, az adatbiztonság stb. szabályozását elkészíteni.

2. A költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása

A költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása érdekében a pénzügyi és gazdálkodási területen a következő célok fogalmazódnak meg:

- a stratégiai tervezés és menedzsment fejlesztése,
- a költségvetési tervezés módszereinek fejlesztése,
- a pénzügyi és számviteli folyamatok szabályozottságának javítása,
- a gazdálkodási feltételek elemzésére vonatkozó képességek fejlesztése,
- a távlati gondolkodás erősítése.

A célok eléréséhez ezen a területen vizsgált folyamatok alapján a folyamatok korszerűsítésére módszertani változtatások megvalósítása javasolt. A javasolt változtatások lehetőséget biztosítanak arra, hogy a napi rutinfeladatok a stratégiai szemlélet beépülésével szervezettebbé, az ediginél szabályozottabbá váljanak, erősödjön a gazdálkodás átláthatósága.

2.1. Pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozása

Helyzetértékelés rövid összefoglalása

Vizsoly község önkormányzata rendelkezik olyan szabállyal, amelyik alapján működik a pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás a mindennapi gyakorlatban.

A szabályzatnak figyelembe kell venni az ide vonatkozó jogszabályokat (az államháztartásról, számvitelről, az önkormányzatokról szóló törvényeket, az államháztartás működési rendjéről, az államháztartás szervezeti, beszámolási és könyvvezetési kötelezettségének sajátosságairól szóló kormányrendeleteket), a községi önkormányzatok képviselő-testületeinek SZMSZ-ét, a hivatali ügyrendet.

A jelenleg hatályos „Pénzgazdálkodással kapcsolatos kötelezettségvállalás, ellenjegyzés, utalványozás és érvényesítés hatásköri rendje” című szabályzat nem követi a jogszabályi módosulásokat, szakmai elvárásokat, aktualizálása, felülvizsgálata szükséges.

Változtatási javaslat

A kötelezettségvállalás szabályozását pontosítani szükséges. Olyan önálló szabályozás szükséges, amely összhangot teremt a jogszabályok módosításával az SZMSZ-szel és a munkaköri leírásokkal.

A korszerűsítés keretében

- törekedni kell a feladat, a szabályozás minél egyszerűbb megfogalmazására,
- a szabályok egyértelművé tételére,
- az értékhatárok pontos leírására.

A munkaköri leírásokkal való összehangolást össze kell kapcsolni a jelenlegi leírások naprakész állapotba hozásával.

Megoldási ajánlások

A kidolgozandó kötelezettségvállalási szabályzatnak az egyszerűsége mellett is tartalmaznia kell a következő alapvető szerkezeti elemeket:

- kötelezettségvállalás terjedelme,
- kötelezettségvállalás ellenjegyzése,
- teljesítések igazolása,
- utalványozás,
- utalványozás ellenjegyzése,
- pénzügyi teljesítés,
- összeférhetlenségi szabályok,
- záró rendelkezések.

A kötelezettségvállalási szabályzat vázlatát a 6. számú melléklet tartalmazza.

2.2. Új költségvetési tervezési és végrehajtási technikák alkalmazása

2.2.1. A stratégiai tervezés elemei

Helyzetértékelés rövid összefoglalása

Az önkormányzat a vonatkozó szabályozásnak megfelelően a ciklus kezdetén elkészíti a négy évre szóló gazdasági programot, ami lényegében a polgármester választási programján alapszik. A jelenlegi választási ciklusra is készült ilyen program, ami nem feltétlenül stratégiai anyag, mivel készítése nem követi a klasszikus stratégiaalkotási módszereket.

A helyzetértékelés viszonylag szűk körű, nem épül egy alapos SWOT elemzésre. A fejlesztési irányok kijelölésénél nem szokványos a forgatókönyvek alkalmazása.

A stratégiai szemléletmód meghonosítása azzal az előnnyel járna, hogy amikor a kistérségi szintű fejlesztési elgondolásokhoz való kapcsolódás van napirenden, akkor az önkormányzat már abban a helyzetben van, hogy megalapozottan tudja képviselni a helyi érdekeket.

Az önkormányzat méretét, illetve a polgármesteri hivatal nagyságát figyelembe véve a szemlélet elterjesztésének legegyszerűbb és alkalmas módja a lehetséges módszertani segédletek kidolgozása és alkalmazásba vétele.

Változtatási javaslat

A működés és a fejlesztés területén legalább egy választási periódusra kiterjedő átfogó önkormányzati stratégia megfogalmazása.

Megoldási ajánlások

Célszerű lenne a stratégiaalkotás ismert módszertanából a viszonylag egyszerű eljárások, módszertani segédletek átvétele, illetve adaptálása a helyi önkormányzati körülményekre. Ennek keretében lehetne például a munkatársak stratégiai szemléltét erősíteni a helyzetelemzésnél használható SWOT eljárás megismertetésével.

Javítani lehetne a stratégiaalkotás komplex megközelítését. Ennek keretében indokolt lenne a hagyományos infrastruktúra centrikusság kiegészítése a vagyongazdálkodás távlatos megközelítésével, a szolgáltatások minőségének folyamatos emelésére vonatkozó elgondolásokkal.

A gazdasági program szerepe a vizsolyi önkormányzatnál sem más, mint hasonló nagyságú önkormányzatoknál: a program lényegében annak elfogadásával már befejezi küldetését és nincs monitorozás a végrehajtásról. Ebből következően ki kellene dolgozni a végrehajtás ellenőrzésének módszerét, a program és az éves költségvetési tervek eddiginél szervesebb egymásra épülését.

Az eddiginél nagyobb szerepet kellene adni a folyamatszmléletnek azáltal, hogy a stratégia számba veszi az előző időszakról áthúzódó fejlesztési hatásokat és a cikluson túlnyúló fejlesztési következményeket–követelményeket is.

2.2.2. A tervezési folyamat rendszerszmléletű felfogásának gyakorlatba illesztése

Helyzetértékelés rövid összefoglalása

Az éves költségvetés elkészítése az államháztartás szabályozásának megfelelően történik. A helyzetfelmérés természetesen nem a költségvetés tartalmi kérdéseire irányult, hanem alapvetően a munkaszervezés, a dokumentum készítés folyamataira, illetve azok szabályozottságára. Ezen a területen is érvényesül a rutinból való munkavégzés.

A költségvetés készítését jól „vezetik” a Kincstár által megkövetelt sémák. A kidolgozott táblázatok mind a költségvetés, mind a zárszámadás készítése esetében alkalmasak a képviselőtestület tájékoztatására, a döntéshozatalra és a beszámolási, tájékoztatási kötelezettségek teljesítésére.

Változtatási javaslat

A helyzetelemzésben említettek szerint megállapítható, hogy a költségvetési tervezés a törvényi követelményeknek megfelel. Javasolható azonban a feladatfinanszírozási rendszer – esetleg részleges – bevezetésének vizsgálata.

Megoldási ajánlások

A nulla-bázisú költségvetés folyamatának leírása és javaslat a bevezetésre. Alkalmazási területnek javasoljuk a módszer kipróbálását a Rákóczi Zsigmond Általános Iskolára nézve. Feltételezésünk, hogy a nulla-bázisú költségvetési rendszer

mind a módszereit, mind az eredményét tekintve segítheti a település költségghatékony és átlátható működését.

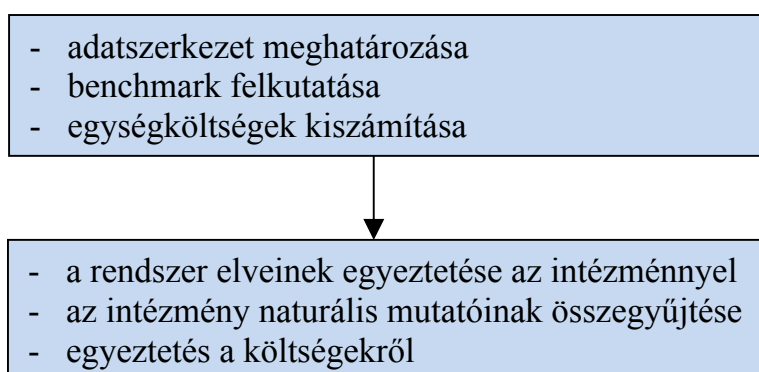
Először arra van szükség, hogy megismertessük a módszer előnyeit az intézménnyel és jelezzük, hogy a módszer tiszteletben tartja az intézményi autonómiát és lehetővé teszi a minőség-elvű többletfinanszírozást is. Természetesen a fejlesztési és felújítási előirányzatokat külön kell megtervezni.

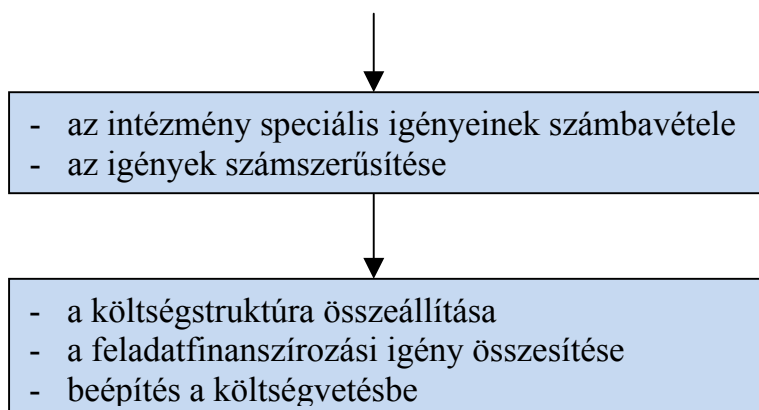
Legközelebb a 2011. évi költségvetés készítésének folyamatában lehetne a módszert kísérletképpen alkalmazni. Az új tervezési módszer szokatlan, és ezért először nehéz feladat.

A módszer eredményes alkalmazása érdekében a következő feladatokat kell megoldani az önkormányzat képviselő testületének irányításával:

- a kiválasztott intézményre vonatkozó adatstruktúra összeállítása,
- alkalmas összehasonlítási alap (benchmark) keresése annak érdekében, hogy az intézmény feladat- és költség szerkezetét össze tudjuk hasonlítani,
- a javasolt tervezési módszer elfogadtatása a szóban forgó intézménnyel,
- a speciális igények beépítése a tervezési folyamatba,
- a képviselő-testület tájékoztatása.

A tervezési folyamat mindig standardizálható feladatokra és költségekre épül, ezért a módszer központi kérdése a feladat- és költségkapcsolatok feltérképezése az **alábbi folyamat** szerint:





2.3. Pénzügyi és költségvetési végrehajtási ellenőrzés javítása

Helyzetértékelés rövid összefoglalása

Az operatív gazdálkodási folyamatok nyomon követése, a közpénzek felhasználásának szabályozottsága az egyik legnehezebben menedzselhető feladat a kis vagy közepes méretű önkormányzatok esetében.

A vizsolyi önkormányzat kis önkormányzatnak minősíthető, mivel önálló költségvetéssel bíró intézménye nincs, így a gazdálkodási folyamatok többsége magában a polgármesteri hivatalban történik. A folyamatok vitelében az önkormányzat vezetői és alkalmazottai nagy tapasztalattal rendelkeznek, aminek következtében sok esetben a „kézi vezérlés” érvényesül.

A folyamatba épített ellenőrzés szabályozására hivatott jelenlegi FEUVE dokumentáció a gyakorlatban nem használható.

A belső ellenőrzés az önkormányzatnál kistérségi társulási megállapodás alapján, testület által jóváhagyott ellenőrzési terv szerint történik.

Változtatási javaslat

A vizsolyi önkormányzat esetében célszerű lenne a mérethez igazodó elemzési rendszer kidolgozása, amely részben lehetővé tenné a folyamatok (alapvetően a pénzügyi gazdálkodás) bizonyos kontrollpontokon történő ellenőrzését, részben pedig áttekinthető képet adna a képviselőtestület számára a döntések előkészítésekor. A korszerűsítési javaslat kis önkormányzatok működésében jellemzően gyakran felmerülő három kérdéskörre irányulna:

1. Tevékenységek finanszírozási igényének monitorozása, elemzése

A működés egyik alapelve a gazdaságosság és hatékonyság érvényesítése a gazdálkodás során. Jelenleg nem alkalmaznak olyan nyilvántartást, amelyből megállapítható lenne, hogy egy adott tevékenység ellátása a központi hozzájáruláson, a tevékenységhez köthető saját bevételen kívül mekkora önkormányzati saját hozzájárulást igényel, azaz annak olyan segédletre van szükség, amelyből megállapítható, hogy egy adott tevékenység mennyibe is kerül az önkormányzatnak. Az ilyen típusú segédletek segíthetik a döntéshozatalt például olyan kérdések eldöntésénél, hogy indokolt-e vagy célszerű-e egy nem kötelező feladatot a jövőben is ellátni.

2. Normatíva visszafizetése

A normatíva igénylését a pénzügyi munkatárs végzi és kezeli az intézmények tekintetében is, ami a hivatal költségvetésében összesítetten jelenik meg. A tevékenységenkénti normatíva nyilvántartás jelenlegi gyakorlata miatt nehezen állapítható meg a normatíva eltérés, vagy hibás igénylés, ami elvezet a visszafizetési kötelezettséghez.

Célszerű lenne ezt a kötelezettséget időben észlelni, hogy ne rójon egyszeri nagy terhet az önkormányzatra a visszafizetési kötelezettség. A visszafizetések elemzése azért is fontos, hogy annak gyakori előfordulása arra indíthatja a gondolkodást, hogy valamilyen működésben rejlő szisztematikus hibára gyanakodjunk.

3. Az eladósodottság elemzése

Az utóbbi időben sajnos gyakran előfordul, hogy a kis önkormányzatok működési nehézségeik áthidalásához banki hitelt vegyenek föl. Ha visszafizetés feltételei romlanak, akkor az eladósodási folyamat felgyorsulhat.

Megoldási ajánlások

A fenti három elemzési területre javasolható egy-egy táblázat és az annak alapján számítható mutatószám rendszer. Ezeket a 10. számú melléklet tartalmazza.

Javasolható, hogy a mutatószámok kiszámítása legalább az éves és féléves beszámolók idején történjék meg. Ennek feltétele, hogy intézményenként, vagy tevékenységenként olyan nyilvántartások álljanak rendelkezésre, amelyek ezeket a számításokat lehetővé teszik.

A mutatók igazában akkor segíthetik a döntéshozatalt, ha legalább három év adatai alapján értékelhetők a tendenciák.

Az elemzés céljára javasolt legfontosabb mutatók:

- egy ellátottra jutó önkormányzati finanszírozás,
- egy ellátottra jutó dologi jellegű ráfordítás,
- egy ellátottra jutó személyi jellegű ráfordítás,
- normatíva visszafizetési arány (az adott tevékenységhez igényelt normatíva hány %-át kellett visszafizetni hibás igénylés miatt),
- kapacitás-kihasználtsági mutató,
- adósságszolgálati ráta,
- önként vállalt feladatok aránya.

3. A partnerség erősítése

Az önkormányzat partnerei között kiemelt szerepe van a lakosságnak, a belőlük szerveződött helyi érdekképviselői csoportoknak, de partnereknek tekinthetők

lényegében az önkormányzat intézményei, a helyi-, regionális-, állami szervek, melyekkel az önkormányzat kapcsolatot tartani hivatott.

Ezen partnerekkel a kapcsolattartás módjának, gyakoriságának helyes megválasztása rendkívül fontos, hiszen az önkormányzat megítélése szempontjából kiemelt jelentőségű, hogy partnerei felé milyen képet közvetít magáról, munkájáról, valamint ezen partnerektől származó információk, visszacsatolások nagymértékben meghatározhatják az Önkormányzat munkáját.

Leszögezhetjük tehát, hogy az önkormányzatok kötelezettsége a partnerek, és köztük kiemelten a lakosság folyamatos tájékoztatása. Ennek felelősi- és folyamatrendszerét formalizált keretekbe ágyazva hatékonyabbá válik a kommunikációs csatornák használata és ennek költségeinek tervezése / nyomon követése.

3.1. A lakosság tájékoztatásának javítása

Helyzetelemzés

Az Önkormányzat jelenleg használt tájékoztatási eszközei, módszerei:

Közmeghallgatás

A képviselő-testület az Ötv. alapján évente legalább egyszer közmeghallgatást tart. A közmeghallgatáson elhangzott kérdéseket, javaslatokat, felvetéseket a jelenlévő érdekeltek - az összes képviselő, az összes szervezeti egység vezetője - a helyszínen, illetve később írásos formában az illetékes ügyintézők előkészítését követően a polgármester, illetve a jegyző megválaszolják.

A közmeghallgatáson felvetődő írásos vagy szóbeli kérdésekre, melyek a helyszínen nem kerülnek megválaszolásra, írásos válasz készül. A kérdések/válaszok iktatásra kerülnek. Képviselői beszámolókat, fogadóórákat nem tapasztaltunk.

Lakossági fórum

A lakosság véleményének megismerése, a döntés-előkészítésbetörténő bevonás céljából – szükség esetén a különböző társadalmi, érdekképviselői szervezetek képviselőinek részvételével - a Polgármesteri Hivatal lakossági fórumot szervez, elsődlegesen a településrendezési tervek jóváhagyásával, a közterületek elnevezésével kapcsolatos témákban. A fórumon részt vesznek a téma szerint illetékes, a polgármester által kijelölt munkatársak.

Lakossági tájékoztatás, figyelemfelhívás

A lakosság tájékoztatása a helyben szokásos módon történik (Hirdetőtábla, Honlap, helyi jelentőségű média igénybevétele). Rendkívüli ügyekben valamennyi háztartásba ún. szóróanyagot juttat el a hivatal, valamint megafon segítségével közvetlenül szólítja meg a lakosságot. Szükség esetén a megyei napilapban, a körzeti rádióban, televízióban ad tájékoztatást.

A vizsgált Önkormányzat tekintetében a tájékoztatás jelenleg főleg informális keretek között zajlik. Vizsgálatunk alapján megállapítható, hogy a legfontosabb tájékoztatási módszer a tisztségviselők, hivatalnokok lakossággal történő személyes kapcsolattartása. Azonban ezen informális csatornák, bár a település nagyságából adódóan jelenleg elégségesnek látszhatnak, azonban hosszútávon a dokumentálatlanság, követhetlenség miatt nem a kívánt eredményt hozzák.

A polgármesteri hivatal törekszik az önkormányzati intézmények és alapítványok igényeinek és elvárásainak felmérésére, valamint az igények kielégítésére:

- az önkormányzati intézményvezetők és civil szervezeti vezetők részéről felmerülő igények, elvárások, támogatási kérelmek kezelésével, visszacsatolásával,

- a rendszeres kapcsolat során feltárt igények és elvárások kezelésével,
- a beszámolókon szerzett tapasztalatok felhasználásával és visszacsatolásával.

Alapvető problémának a helyzetfelmérés szakaszában azt láttuk, hogy bár az intézményekkel való szakmai kapcsolattartás folyamatos, a hivatal, és az intézményvezetői kör kapcsolata kiegyensúlyozott, szükséges az évközi tájékoztatás és információáramlás folyamatát végiggondolni. Ez azért is elkerülhetetlen, mert az éves beszámolók közötti időszakban a szakterületeken kívül a politikai és hivatalvezetés az információkat csak az intézményvezetőtől, vagy szóbeszéd útján kaphatja meg. Ezt a tevékenységet sokkal tudatosabbá, tervezettebbé kell tenni.

A jelenlegi gyakorlatban két információs csatorna létezik és működik. Az egyik a szakmai feladatok folyamatos koordinációja a hivatal által kijelölt szervezeti egységen keresztül, a másik minden aktuális tárgyévet megelőző időszakban elkezdődő költségvetési, tervezési eljárás, mely tart a tárgyév költségvetés elfogadásának hónapjáig.

Tapasztalatunk, hogy a költségvetés-összeállítási folyamat aktív szakmai kommunikációját sokkal inaktívabb időszak követi. Oka, hogy az adatszolgáltatási tevékenység, mellyel az önkormányzati intézmények működésük során körül vannak véve, sokszor olyan központi adatokat tartalmaznak, melyek önkormányzati hasznosulása „megkérdőjelezhető”.

Természetesen nem számszerűségében és mennyiségi adataiban, hanem irányító, funkcióhoz való kötődésben, illetve döntési helyzetet erősítő vagy akadályozó funkcióból adódóan.

A folyamatosan legalább havonta egyszer megrendezendő képviselő-testületi üléseken a szakmai és politikai döntéshozatal az intézmények irányából érkező évi minimum - maximum egy beszámolón keresztül értesül a szakmai, gazdasági helyzetükről.

Ettől való eltérést a magyar önkormányzati kör csak kevés szereplője enged meg, csupán néhány megyei jogú városnál lehet azt tapasztalni, hogy negyedévenkénti gyakorisággal szakmai értékelésre és adatközlésre „kényszerítik” az intézményvezetői kört.

Ennek oka a gazdálkodás és a szakmai program képviselőtestületi, illetve hivatali oldalról történő érdektelenségére vezethető vissza.

Sokszor azok az információk és adatok, melyeket az intézményvezetők kommunikálnak, a szakmai és politikai döntéshozók számára értéktelenek, de ha nem kívánjuk ezt az erős kifejezést használni, legalábbis feleslegesek.

Tanácsadási folyamatunkban ezért azt az utat követtük, hogy javaslatot fogalmazunk meg a negyedévenkénti intézmény - hivatal közötti kommunikációra, kötött adattartalommal és illeszkedően a vertikálisan szabályozott minőségirányítási rendszer adta lehetőségekhez.

Ezzel a folyamatszabályozással rövidtávon el lehet érni azt, hogy. olyan lényegi információk kerüljenek be a polgármesteri hivatalba, majd ezt követően a képviselőtestület elé, melyek az adott település konkrét szakmai és gazdálkodási beszámolójához valóban alapadatokat szolgáltatnak. Így elkerülhető az a kellemetlen helyzet, hogy a képviselőtestület a testületi ülés előtt ott helyben és/vagy bármilyen médián keresztül értesüljön azokról a hírekről, negatív jelenségekről, melyekre számos példát tartogat a honi közigazgatás.

Gondoljunk csak az országos médiákon keresztül megjelenő szegregációs problémákra, vagy azokra a hírekre, amikor az önkormányzat/hivatal vezetője tétován áll a tv kamera előtt, mert előtte csak néhány perccel szembesült azzal a problémával,

hogy szalmonellás ételt szolgáltak fel a közoktatási intézmény konyhájában, vagy a kéményseprő vállalat szén-monoxid veszély miatt az intézményt be akarja zárni.

Javaslatunk a negyedévenkénti adat- és információbekérés, azoknak az ügyfél-elégedettség-vizsgálathoz hasonló módon és terjedelemben történő feldolgozása és az adott hónap testületi ülésén történő visszacsatolása.

Változtatási javaslat

A jelenlegi tájékoztatási, kapcsolattartási eszközök elégségesnek tűnnek a feladat elvégzéséhez, azonban hatékonyságuk, követhetőségük nagymértékben fokozható egységes eljárásrend kialakításával, valamint a formalizált kapcsolattartási módozatok előtérbe helyezésével.

A helyi lehetőségekhez mérten elektronikus és papír alapú felületek biztosíthatják a rendszeres tájékoztatást a lakossági, vállalkozói, valamint civil szervezetek tekintetében. Ebben a médiastruktúrában erősödő tényezőként kell figyelembe vennünk az önkormányzat honlapján keresztül történő kommunikációt és tájékoztatást.

Megoldási ajánlások

Megvizsgálva a település honlapját megállapíthatjuk, hogy átlátható, világos szerkezetű, de jelen pontban elemzendő tájékoztatási és kommunikációs követelményeket csak felületesen elégíti ki. Ki kell alakítani a honlapon belül a törvényi kötelezettségek figyelembe vételével olyan kommunikációs pontokat, amelyek a teljes lakossági szegmensre vonatkozóan érdekességgel, tájékoztatási adattartalommal bírnak.

Ilyenek lehetnek:

- Mi történt az önkormányzatnál? (Itt nem testületi ülésekről kellene beszélni, hanem személyi hírekről, érdekességekről, pályázatokról, stratégiai célokról, stb.)
- Mi történt a Polgármesteri Hivatalban? (Kik dolgoznak nálunk? Fényképeken keresztül lehetne bemutatni a település lakosságának, hogy kik segítik a munkájukat, milyen személyi és szakmai hírei vannak az önkormányzatnak, milyen eredményeket ért el, milyen nagyobb lélegzetű projekteken, szakmai feladatok megvalósításán dolgoznak.)
- Érdekességek, hírek, információk (Mikor lesz a lomtalanítás? témakörétől kezdődően ebben a menüpontban fel kell dolgozni azokat a településnek fontos híreket és eseményeket, amelyeket lehet, hogy csak több honlap együttes böngészésével tud összeszedni az érdeklődő.)

Természetesen itt csak azokat a prioritásokat írtuk le, melyek a helyi személyes találkozásaink során a legtöbbször említésre kerültek, ennél sokkal bővebb, tagoltabb menüszerkezettel kell választ adni a kor kihívásainak, azaz az elektronikus kommunikációnak.

Javasoljuk, hogy a helyi kommunikáció mellett kerüljön kialakításra a megyei és régiós sajtóval és egyéb kommunikációs csatornával való kapcsolattartás mikéntje, hiszen látható módon a településen vannak olyan események, melynek sokkal erősebb akár országos hírverést kellene adni.

A polgármesteri és jegyzői tájékoztatási fórumok rendszerén – annak gyakoriságán – változtatást nem javaslunk. Ennél sűrűbb szervezésre sem külső, sem belső igény nem mutatkozik. Hatékonyság szempontú áttekintést megvizsgálva javasoljuk, hogy erősödjön ezeknek a tájékoztatási fórumoknak a dokumentáltsága, hiszen jelen helyzetben nehezen gyűjthetőek össze a két évvel ezelőtti fórumokon elhangzottak, az arra adott válaszok, az esetleges panaszok vagy javító intézkedések.

Úgy gondoljuk, egy emlékeztető vagy egy tárgyszerűség szintjén felvett rövid jegyzőkönyv elegendő lenne ahhoz, hogy a polgármester és a jegyző által megtartott fórumon felvett jegyzőkönyv a minőségirányítási vezető és a hivatal vezetése által ellenőrzött, az abban felvállalt feladatok végrehajtása pedig koordinálható legyen.

A minőségirányítási rendszerhez kapcsolódó lakossági és vállalkozói tájékoztatási fórumok folyamatában bővítést javasolunk. Szükségesnek látjuk a panaszkezelés folyamatának leválasztását és egy magasabb vezetői szintre történő emelését a minőségirányítási rendszer eljárásai között.

A megoldás összetettsége és bonyolultsága miatt jelen munkában végleges javaslatot közölni nem tudunk, hiszen itt szükséges egy olyan alkotói team összehívása, aki figyelembe veszi, hogy hány helyről, milyen lakossági és vállalkozói szegmensektől érkeznek/érkezhetnek panaszok, reklamációk. Ezeket be kell azonosítani és egy olyan gyorsított ügyintézési eljárás alá kell vonni, mely biztosítja a probléma gyors megoldását.

A képviselő-testületi és a hivatalvezetés által meghozott döntések tekintetében a nyilvánosságra hozatal tájékoztatási folyamatait jelen pont első bekezdéseiben leírtak szerint javasoljuk elvégezni. Más kommunikációs fórumot a Hivatal munkatársainak leterheltsége miatt nem javasolunk.

A honlapon megjelenő tartalmak frissítése, új tartalmak előállítása tekintetében **Elektronikus Információszoigáltatási Eljárásrend** bevezetése szükséges. Figyelembe véve a hivatalban kialakult gyakorlatot, azt javasoljuk, hogy a rendszerben a koordinációs szerepet a polgármester lássa el.

A lakosság helyi közügyekben való tájékozottságának növelésére javasoljuk elektronikus hírlevél bevezetését. Figyelembe véve, hogy a fent javasolt eljárásrend megkönnyíti és rendszeressé teszi a honlapon tartalmak megjelenését, és hogy a

hírlevél ezen tartalmakból áll össze, ez nem ró indokolatlan többletköltséget vagy többletmunkát a hivatal dolgozóira, az önkormányzat lakossági elérését viszont jelentősen javítja.

3.2. A partnerek bevonása a döntéshozatalba

Helyzetértékelés

Egy adott ügygel kapcsolatos önkormányzati döntéshozatal során a hasonló érdekelttségű csoportok, vagy a témában érdekelt civil szervezetek bevonásával szélesebb szakértői bázisra támaszkodhat az önkormányzat. Az érintettek bevonása azonban csak akkor valósulhat meg minden esetben, ha az önkormányzat kialakítja ennek folyamatát. Amennyiben ezek a csoportok részt vehetnek a döntéshozatalban, az elősegítheti a döntések szélesebb körű elfogadottságát. A csoportok meghatározásával és a folyamatokba történő kapcsolódási pontok lefektetése a cél.

Az önkormányzat előre meghatározott ütemtervvel rendelkezik az éves kapcsolattartási fórumok megszervezése tekintetében. Ezek a rendezvények a polgármester és a jegyző által nyilvántartottak és dokumentáltak.

Megvizsgáltuk a folyamat fejlesztésével kapcsolatos lehetőségeket és megállapítottuk, hogy a tervezési része kialakult és jó gyakorlatot követ. A dokumentálás azonban nem teljes körű. Lényegi hiányosságot a folyamat megszervezésében, annak ellenőrzési lépéseiben találtunk.

Jelen tartalmi pont megválaszolásakor figyelembe vettük, hogy a publikációk, javaslatok, kérések elhelyezésének, valamint a véleménynyilvánításnak a legeredményesebb módját a települési honlapon történő elhelyezés jelenti.

A döntési mechanizmus előkészítési folyamatába a partnereket oly módon szükséges bevonni, hogy tevékenységük a ma jellemző „szerepzavaroktól” mentes legyen.

Tapasztalatunk alapján nem célszerű olyan rendszer kialakítása, mely az egyes fejlesztési vagy belső hivatali szakmai folyamatok véleményezési körét olyan széles kör felé nyitja meg, akiktől adatot és információt csak körülményesen és rosszul strukturálva kapunk vissza.

Változtatási javaslat

Javasoljuk elsősorban a partneri kör pontos meghatározását, az egyes partnerkörökhöz kapcsolódó információgyűjtési módszer kijelölését, ennek nyilvánosságra hozatalát és magának a folyamatnak eljárás szintű, részletes szabályozását.

Kijelölt célcsoportok témáktól függően bevonhatók a döntések előkészítésébe, különösen javasolt ez a rendeletek megalkotásánál, módosításánál. A megvalósításhoz SZMSZ, ügyrend módosítása szükséges.

Megoldási ajánlások

Fontos megvizsgálnunk, hogy a Hivatalon belül a vezetés milyen koordinációs tevékenységet lát el.

A Hivatal vezetése az Ügyrendben rögzítettek szerint meghatározott időszakokban előre meghirdetett időpontokban összapparátusi értekezletet tart, ahol a teljes hivatali apparátus az előre meghirdetett napirendi pontokra vonatkozóan az önkormányzati és hivatalvezetői körtől tájékoztatást kap.

Ennél lényegesen sűrűbben, heti rendszerességgel kerül lebonyolításra a jegyző és polgármester által megtartott vezetői értekezlet, melynek témakörei éves szinten előre nem tervezettek, de az adott értekezlet előtt rögzítettek. Erre vonatkozó dokumentálásokat feljegyzések, emlékeztetők formájában készítene, bár ennek elérhetősége a vizsgált dokumentumok között nem volt biztosított.

A vezetői értekezletek alatti koordinációs funkciót, már nagyon az improvizáció és a vagylagosság jellemzi. Nincs kötött módszere annak, hogy kinek, milyen időközönként, milyen dokumentálási kötelezettséggel kell a munkatársi kör felé tájékoztatást adni. A hivatalon belül a koordináció színvonalára megállapítható a kidolgozatlanság és a vagylagosság, ezért célszerű kötött rendben, előre rögzített témakörök meghatározásával tudatosabbá tenni ezt a vezetői munkát.

Az alsóbb szintű szervezeti egységek szakmai és informális adatokkal és dokumentumokkal való torzulásmentes ellátása olyan igény szerint megtartott megbeszélésekkel valósítható meg, melyekben rögzítettek az időtartamok; azaz ki milyen témakörrel mennyit beszél, valamint definiáltak a dokumentumai, azaz papír vagy elektronikus rögzítést alkalmaznak. A Hivatal dolgozói számára ezek akkor hasznosak, ha jól elérhetőek, s különösen akkor, ha azok szóhasználata, tartalma rövid, átlátható és bőséges információval rendelkezik.

Mind a jegyző, mind a politikai vezetés számára a fenti folyamat alkalmazása szükséges, mert ezáltal, a belső és a külső (pl. intézményi) koordináció kötött tárgyalási mederben és meghatározott dokumentumokkal körülírtan kerülhet lebonyolításra.

Tapasztalatunk, hogy a rögzített folyamatok hamar fellazulnak abban az esetben, ha az értekezleten megbeszélésen résztvevők a következetes folyamatbetartást nem észlelik.

A fenti folyamat lépéssorozata kiegészülhet kommunikációs elemekkel, melyekből csak az emlékeztetőt és a folyamat végén a jövőben megvalósított belső intranetes kommunikációs csatornát említjük, de bővíthetőek az egyes lépések eredményeire vonatkozó jegyzőkönyvekkel, team ülési dokumentumokkal stb.

3.3. Informatikai megoldások alkalmazása az önkormányzati, a hivatali, az intézményi működésben a lakosság tájékoztatásában

A hivatalban jelen pályázat keretében és további esetleges fejlesztések eredménye képen megvalósulhat egy strukturált informatikai hálózat kiépítése, így minden munkaállomás nagysebességű internet segítségével érheti el a kiszolgálón elhelyezett alkalmazásokat és az Internetet. Pályázati forrásokat is felhasználva új informatikai eszközök, programok beszerzéséről folyamatosan gondoskodik a település vezetése, ennek köszönhetően a Hivatal és intézményei informatikai ellátottsága jónak mondható, sőt ki is emelkedik a hasonló nagyságú települések közül.

Egy jól átgondolt, és felépített informatikai rendszer alapjai már megvannak. Egy kiépítendő Intranet hálózattal, minden hivatali dolgozó számára elérhetőek lehetnének majd (megkönnyítve a mindennapi munkát) az alábbiak:

- jegyzői intézkedések,
- minőségügyi dokumentumok,
- nyomtatványok,
- fejléces levélúrlapok,
- határozatok, rendeletek.

A fentiek szerint megvalósuló fejlesztés eredményeként lényegesen javulhat az informatikai kiszolgáló háttér minősége, teljesítménye. A jelenleg használt belső kommunikációs csatornák, melyek nagyrészt nélkülözik a fejlet informatikai eszközök használatát, ugyanakkor nem elégítik ki teljes mértékben az igényeket. A munkatársak közötti együttműködés javítása érdekében javasoljuk új kommunikációs platformok kialakítását, melyek a vezetés egymás közötti és szervezeten belüli információáramlását biztosítják.

A kialakítandó hivatali Intranet nagyban megújíthatja, a belső információs rendszert. Lényegesen több információt lehetne tárolni így egy mindenki számára könnyen hozzáférhető helyen, amely nagyban megkönnyítheti a mindennapi munkavégzést.

Olyan modul kidolgozása is szükségessé válhat, amelynek segítségével a csoportmunka lehetősége biztosított, a vezetői döntések és a döntések végrehajtása is időben eljuthat az ügyintézőkhöz és az ellenőrzés is informatikai keretek között jól átlátható és jól követhető lehet.

Információs technológiai oldalról, bár mint már említettük több új eszköz is rendelkezésre áll, néhány jelenlegi hardver, szoftver alkalmatlan az IT alapokra helyezett koordinációs és információáramlási folyamatok támogatására az információk rögzítését, átadását és visszacsatolását, valamint a web-es csoportmunka megalapozását illetően. Nagy teljesítményű hálózati nyomtatók beszerzésére is igény mutatkozik csakúgy, mint egy színes másoló-nyomtató berendezés vásárlására.

A fentiekkel összefüggésben nem elhanyagolható a munkatársak képzése.

Az ügyviteli folyamatok automatizálása mellett az irattár digitalizálása is további feladatként fogalmazódhat meg. El kell készíteni a vezetői információs rendszer tervét és kiválasztani a tervnek megfelelő eszközt is, amelynek beszerzését pályázat útján lehetséges megvalósítani.

Jelen munkában is fontos kitérnünk a közigazgatási reform részeként hangsúlyozott szolgáltató és hatékony önkormányzat egyik megvalósítási lehetőségére. A fenti problémák kiküszöbölésére az önkormányzatok számára kiváló lehetőséget jelenthet az informatikai szolgáltatások ún. ASP modellben történő igénybevétele. Az ASP modellben az önkormányzatok saját ráfordításaik minimalizálásával tudnak korszerű informatikai szolgáltatásokhoz jutni.

A központilag kialakított szolgáltató központ, az ASP nagyteljesítményű, fokozott biztonságú hardver és szoftver eszközökből álló komplex rendszer, ahol az üzemeltetés módszertani és szervezeti elemei is egyaránt biztosítottak. Erre a háttérre és eszközparkra épülnek az alapszolgáltatások és emelt szintű informatikai szolgáltatások.

A központokban működő rendszereket az ASP modellhez csatlakozó önkormányzatok ún. kliens kapcsolaton keresztül érik el biztonságos, szélessávú átviteli hálózat segítségével. A hivatalok és intézmények úgy tudják használni a számukra szükséges informatikai megoldásokat, mintha azok a saját telephelyükön működnének.

A megoldás előnyei:

- intézményi folyamatok elektronikus támogatása,
- mobil, vagy földrajzilag szétszórt felhasználók integrálása,
- IT-kiadások és költségek jobb tervezhetősége,
- weben keresztül biztonságos adatkapcsolat kialakításával elérhető alkalmazások,
- ERP-n keresztül az egységes gazdálkodási szemlélet megvalósítás,
- ASP-modell erősíti az alapkompenciákra való koncentrálást, mivel nem igényli, hogy a vállalat, intézmény saját belső informatikai szervezettel rendelkezzen,
- technológiai kockázat megosztása, mérséklése,
- ASP magasabb technikai színvonalat jelent az igénybe vevő intézmények számára, mivel az új alkalmazások bevezetése rövidebb idő alatt történik meg, az infrastruktúra felügyelete folyamatos, a szoftverfrissítések hamarabb megtörténnek,
- új funkciók elérése (megfelelően kialakított kínálat mellett), kapacitásbővítés, vagy csökkentés is egyszerűen megoldható.

Az ASP szolgáltatás legfontosabb előnye, hogy az önkormányzatok igényeik szerint választhatnak a számukra leginkább szükséges szolgáltatásokból, nem feledve, hogy segítségével rendkívül kedvezően, időben elosztott finanszírozással lehet új, korszerű rendszert bevezetni.

Reményeink szerint az Új Magyarország Fejlesztési Terv keretében megnyíló pályázati támogatások felhasználásával azok az önkormányzatok is ki tudják alakítani korszerű informatikai háttérüket, akiknek ez idáig erre nem nyílt lehetőségük.

IV. JAVASLATOK MEGVALÓSÍTÁSA

A tanulmányban összefoglalt szervezetfejlesztési javaslatok ajánló jellegűek, azok alkalmazása, megvalósítása, bevezetése a döntésre jogosultak – a képviselő-testület, polgármester, jegyző – kompetenciája.

A megvalósítást a javaslattételt követően több olyan körülmény befolyásolhatja – mint pl. annak költségei, a működés személyi és tárgyi feltételeinek hiányosságai, a közigazgatásban időközben bekövetkezett változások stb. –, amelyek az időpontok kijelölését a tanulmányt készítők részéről bizonytalanná teszik.

A döntést hozók figyelmébe ajánljuk, hogy a javaslatok egy része jelentős anyagi ráfordítást nem igényel, de elfogadása, alkalmazása kedvező hatással lehet az önkormányzati, hivatali, intézményi működés minőségére, színvonalára.

A megújuló közszolgálat igényeinek figyelembevételével elkészültek a polgármesteri hivatal szervezetfejlesztését szolgáló ajánlások, javaslatok, amelyek az előzőekben a fejlesztési részterületeken belül részletesen bemutatásra is kerültek.

Az ajánlásokat, javaslatokat a fejlesztési területekhez igazodóan a vizsgálatok eredményeként az alábbiakban felsorolásszerűen mutatjuk be.

A szervezetfejlesztéshez kapcsolódó javaslatok:

1. a testületi döntések előkészítésének szabályozása;
2. a testületi döntések végrehajtásának szabályozása;

3. a helyi rendeletek megalkotásának folyamatszabályozása;
4. a képviselő-testület gazdasági (ciklus-) programjának tartalma;
5. a költségvetés tervezetésének ütemterve;
6. a közérdekű adatok nyilvánosságára vonatkozó hivatali feladatok ellátása, szabályozása;
7. közbeszerzési eljárás szabályozásának felülvizsgálata;
8. a munkaköri leírások felülvizsgálata és módosítása;
9. az ügyrend felülvizsgálata és új ügyrend készítése;
10. a munka bázisú tervezési módszer alkalmazása;
11. a kötelezettségvállalásról szóló szabályzat felülvizsgálata, módosítása;
12. államigazgatási és önkormányzati hatósági ügyintézés folyamata;
13. az ügyiratkezelés folyamata;
14. az intézményi felügyelet kapcsolatrendszerének fejlesztése;
15. a közbeszerzési szabályzat felülvizsgálata;
16. a projektszemlélet erősítése;
17. az ügyfélszolgálati tevékenységek javítása, szabályozása, technikai fejlesztése;
18. elektronikus tájékoztatás biztosítása;
19. elektronikus ügyintézés feltételeinek megteremtése;
20. a teljesítményértékelés hivatali rendszerének működtetése;
21. az önkormányzat informatikai fejlesztési koncepciója.

Az ajánlások, javaslatok elfogadása esetén, a megvalósításnál a szervezetfejlesztés végrehajtása során és azt követően biztosítani kell az esélyegyenlőség, a környezeti fenntarthatóság feltételei, és eleget kell tenni az ezekhez kapcsolódó követelményeknek.

A tanulmány a projekt egyik – talán legfontosabb – elemeként a szervezeti folyamatokat vizsgálta és a vizsgálat alapján tett javaslatokat, ajánlásokat a projekt céljának megvalósítása érdekében. A projekt célját azonban csak akkor érheti el, ha annak másik két további eleme is megvalósul, vagyis az elektronikus alkalmazásokhoz

szükséges alapszoftverek beszerzése, valamint a célok és új folyamatok, eszközök megfelelő alkalmazásához szükséges felkészülés, képzés is megtörténik.

V. MELLÉKLETEK

1. A testületi előterjesztések előkészítésének, a testületi döntések végrehajtásának rendje

2. A hivatali ügyrend javasolt módosítása
3. A munkaköri leírások tartalma
4. A gazdasági program szerkezete, tartalma
- 4/A A stratégiai terv javasolt szerkezete
5. A költségvetés tervezésének ütemterve
6. Kötelezettségvállalási szabályzat
7. Közbeszerzési szabályzat
8. Közérdekű adatok nyilvánosságának szabályozása
9. Az önkormányzat informatikai fejlesztési koncepciója
10. Elemzési rendszer táblázatai a pénzügyi gazdálkodás folyamatának ellenőrzéséhez
11. Összegzés a körjegyzői hivatal működéséhez, a munkaidő kihasználtságához, a munkamegosztáshoz és munkavégzéshez kapcsolódó felmérések, interjúk tapasztalatairól