



B I F O X

**Számítástechnikai, Kereskedelmi és Szolgáltató
Betéti Társaság**
3530 Miskolc Corvin 2 IV/14. Tel: 20/ 466-7208



SZÉF'2000

Magyar-Kanadai Korlátolt Felelősségű Társaság
3529 Miskolc, Aulich u 22. Tel: 30/370-2390



II.

„Polgármesteri hivatal szervezet fejlesztése a
Dédestapolcsányi körjegyzőségben”

ÁROP 1.A.2

2010

SZAKÉRTŐI JAVASLAT

Tartalomjegyzék

1. A VIZSGÁLT TELEPÜLÉS BEMUTATÁSA	3
2. KITŰZÖTT CÉLOK	3
HATÉKONYSÁG ÉS EREDMÉNYESSÉG	4
3. HELYZETELEMZÉS	5
AZ ERŐS ÉS GYENGE VONÁSOK ELEMZÉSE	6
4. A STRATÉGIAI TERVEZÉSI FOLYAMAT PROGRAMJÁNAK KIALAKÍTÁSA	7
STRATÉGIA KIALAKÍTÁSA	7
<i>A szervezetfejlesztési stratégiánk kialakításának két fő lépése:</i>	8
<i>Szemponatok a nyilvános találkozók rendezéséhez</i>	12
5. MUNKATERV KIDOLGOZÁSA	13
<i>A cselekvési terv alapvető elemei</i>	14
6. VÉGREHAJTÁS	15
7. AZ IGAZGATÁSI FOLYAMAT	17
8. SZERVEZETTSÉGGEL, SZERVEZÉSSSEL KAPCSOLATOS ELVÁRÁSOK	23
9. ÜGYVITEL KORSZERŰSÍTÉS, SZERVEZETFEJLESZTÉS STRATÉGIAI ELEMELK	25
10. TEENDŐK	27
11. ÖSSZEFOGLALÓ	30
DÉDESTAPOLCSÁNY KÖZSÉG ÖNKORMÁNYZAT DÖNTÉSI MECHANIZMUSA KORSZERŰSÍTÉSE.	30
KÖLTSÉGVETÉSI GAZDÁLKODÁS EREDMÉNYESSÉGÉNEK JAVÍTÁSA	31
<i>A hatékony, takarékos működés</i>	32
<i>Az életminőség javítása, a költségvetés</i>	33
<i>A foglalkoztatottság javítása, a vállalkozásösztönzés, a befektetések generálása</i>	34
SZERVEZETI ÉS INFORMATIKAI MEGOLDÁSOK LÉTREHOZÁSA	38
<i>Teljesítményértékelés, mérés, kompetencia profilok</i>	45
12. IRODALOMJEGYZÉK:	47

1. A vizsgált település bemutatása

Dédestapolcsány a Bükk előhegyei között, a Bán-patak völgyében helyezkedik el, értékes természeti környezetben, tájvédelmi körzet és a Lázbérci Víztorony szomszédságában.

Lakosainak száma: 1565 fő

A hosszan elhelyezkedő település szerkezet 1950-ben alakult ki, Dédes és Bántapolcsány községek egyesítésével. Az oklevelek mindkét települést a XIII. században említik, Dedust, mint királyi várjobbágyok lakhelyét 1221-ben. Ezen a helyen 1247-ben vasolvasztás folyt, a XIV. században kőtemplom épült és a XV. században, mint mezővárost tartották számon. A dédesi vár nyomai, kisebb romja, 5 km-re látható a településtől. A dédesi római katolikus templom helyén állt a hajdani pálos kolostor, Tapolcsány, a dédesi várbirtok a vár eleste után a töröknek adózott. A település református temploma a XVIII. században épült.

A település meghatározó épülete még ma is a Serényi gróf által 1821-ben épített és a századfordulón átépített kastély, mely 1950-től 2007-ig szociális intézményként működött, jelenleg magántulajdonban áll és konferencia turizmus célú fejlesztését tervezik.

A települési infrastruktúra teljes: villany, gáz, ivóvíz, szennyvíz megoldott a településen. A látogatókat panzió, kemping, étterem, szolgálja.

Dédestapolcsány Község Önkormányzat képviselőtestülete a polgármesterrel együtt 10 főből áll. A képviselőtestület mellett 4 bizottság működik. A polgármesteri hivatal egyben a körjegyzőség székhelye.

2. Kitűzött célok

A közfeladatok ellátása során egyre nagyobb elvárás fogalmazódik meg, hogy a lehető legkisebb szervezettel, ezáltal alacsony költségek mellett oldják meg feladataikat az önkormányzatok, ezért Dédestapolcsány Község Önkormányzata is célul tűzte feladatainak hatékonyabb ellátást, s ennek érdekében szervezetének fejlesztését.

A szervezeti hatékonyság belső tartalmának meghatározása, a kisebb-hatékonyabb egymáshoz való viszonya és esetleges ellentmondásainak feltárása Dédestapolcsány Község Önkormányzata szervezeti struktúrájának átfogó vizsgálatát igényelte.

A szakértői vizsgálat során fel kellett tárni, hogy a megfogalmazott elvárások a szervezet felépítésére, az ellátandó feladataira vagy a működési költségek csökkentésére, illetve mindezekre együttesen vonatkozik-e.

Hatékonyság és eredményesség

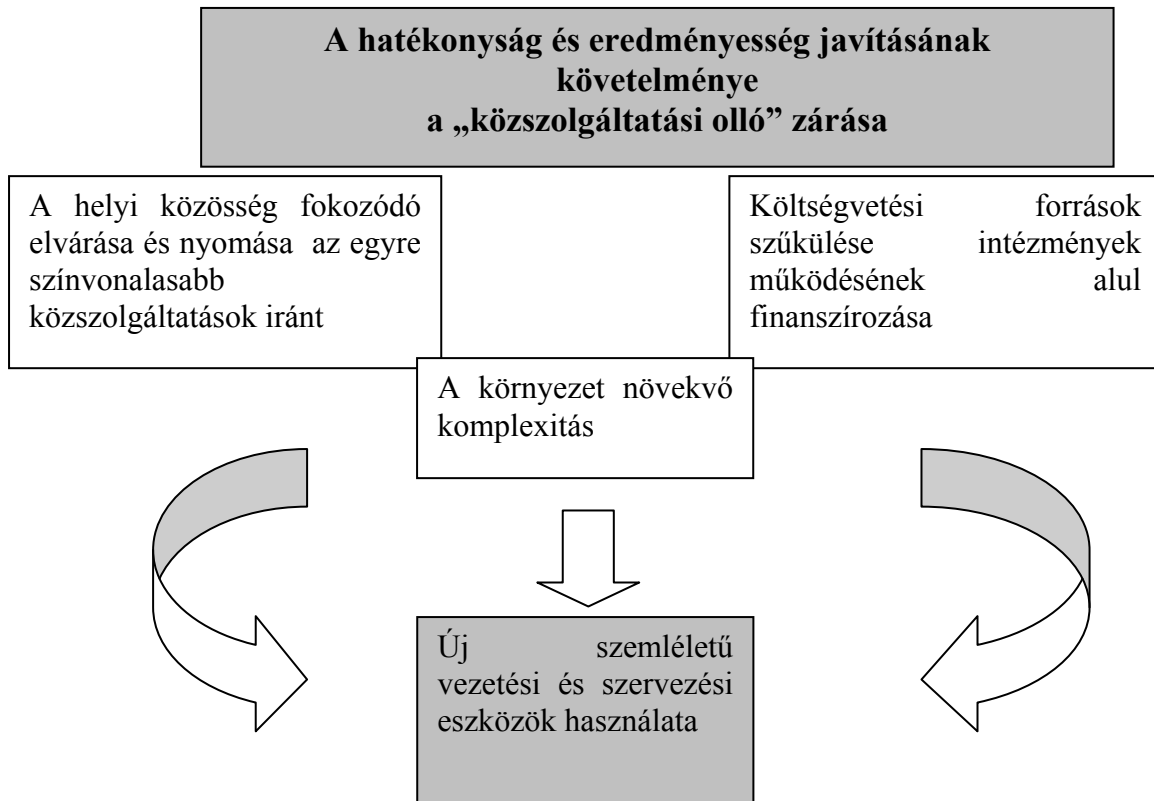
Magyarországon a közigazgatás, a közszolgáltatás intézményei, különösen az önkormányzatok ismételten új kihívások előtt állnak. A költségvetés irányszámai a legtöbb intézmény számára egyre sürgetőbben vetik fel a megújulás szükségességét, a létszámcsökkentés mellett új vezetési és szervezési megoldások alkalmazását, az üzemgazdasági szemlélet előtérbe helyezését.

A közszolgálati szektor, az önkormányzatok megújulási folyamatát hivatott elősegíteni a szervezetfejlesztések európai uniós és hazai támogatása is.

A tanulmány készítés során célként került megfogalmazásra a

- szakértők bevonása és hatékony közreműködésük az önkormányzatok korszerűsítésében
- korszerű vezetési eszközök meghonosítása az önkormányzatok hivatalában és intézményeinél
- a közszolgálati vezetők felkészítése a korszerű vezetési technikák elsajátítására
- az intézmények felkészítése az uniós tagságból eredő lehetőségek kihasználására
- a „Best Practice”, azaz a legjobb gyakorlatok meghonosítása az önkormányzati igazgatásban

A nemzetközi tapasztalatok azt mutatják, hogy sok éven át tartó és több fázisú folyamat eredményeként lehet az állami alkalmazottak, közigazgatásban dolgozók létszámát csökkenteni olyan mértékben, mely lényeges megtakarításként értékelhető, illetve a lakosság bizalmát növelné.



Alapvető kérdésként megvizsgáltuk, hogy a polgármesteri hivatal jelenlegi szervezetétől kisebb szervezet, gyorsabban, jobb minőségben, nagyobb megelégedéssel tudja-e megoldani a közfeladatokat, azaz hatékonyabb, eredményesebb lehet-e és elsődleges követelmény-e a hatékonyság és eredményesség az önkormányzati feladat ellátásban? Kerestük a választ arra, hogy lehet-e az alacsony költség minden más szempontot megelőző célkitűzés.

Az önkormányzatokkal szemben támasztott követelmények és az önkormányzatok lehetőségei, illetve teljesítőképessége között az elmúlt években tovább nőtt távolság, mely távolságot „közszolgáltatási ollónak” is nevezhetjük.

Az önkormányzati tevékenység nagyon összetett, komplex feladat, a hatékonyságának növelése stratégia kidolgozását igényli.

3. Helyzetelemzés

A stratégia tervezés a tervezés sajátos formája az elmúlt 20 évben terjedt el hazánkban széles körben, s módszereit ma már a közéleti politika és a helyi igazgatási szervek is alkalmazzák.

A stratégiai tervezés eltérően a tervezés más fajtáitól, pl. a településfejlesztés tervezésétől, nem hosszabb távú (tíz, húszéves) célok megvalósítására irányul, hanem **a célokat és a megvalósításhoz szükséges eszközöket kívánja összhangba hozni 3-5 évre.**

A szervezetfejlesztési stratégiai tervezés során a prioritásokat, a megvalósíthatóságot és a cselekvési programok végrehajtásához szükséges erőforrásokat vettük számba, a tervezés

- reális cselekvésekre és eredményekre irányul
- prioritásokra és a leglényegbevágóbb kérdésekre összpontosít
- elősegíti a tervezési folyamatban a széleskörű és sokrétű részvétel kialakítását
- a közösséget hangsúlyozottan a képességek és források – erősségek és gyengeségek, lehetőségek és korlátok – alapján értékeltük.

A tervezést alapvetően nem műszaki feladat tekintettük, amely vertikálisan hierarchikus rendszerben fentről lefelé hat, a tervezés során figyelembe vettük, hogy a rendszer alsóbb szintjén állók, - még egy merev hierarchikus rendszerben is - meg tudják gátolni a nekik nem tetsző terveket, ezért a tervek által érintett, azok megvalósításához szükséges egyéneket már a tervezési folyamatba bevontuk.

A stratégiai tervezés első lépésének végcélja, a helyzetelemzés reális és objektív képet nyújtott a szervezetről, annak erősségeiről és gyengeségeiről, szembe nézhettünk a veszélyekkel és felkeltette érdeklődésünket a lehetőségek iránt.

A tervezési folyamat Dédestapolcsány Község Önkormányzata szervezetében meglévő feltételek elemzésével, a jelenlegi tevékenység, döntési folyamat és gazdasági helyzet vizsgálatával kezdődött.

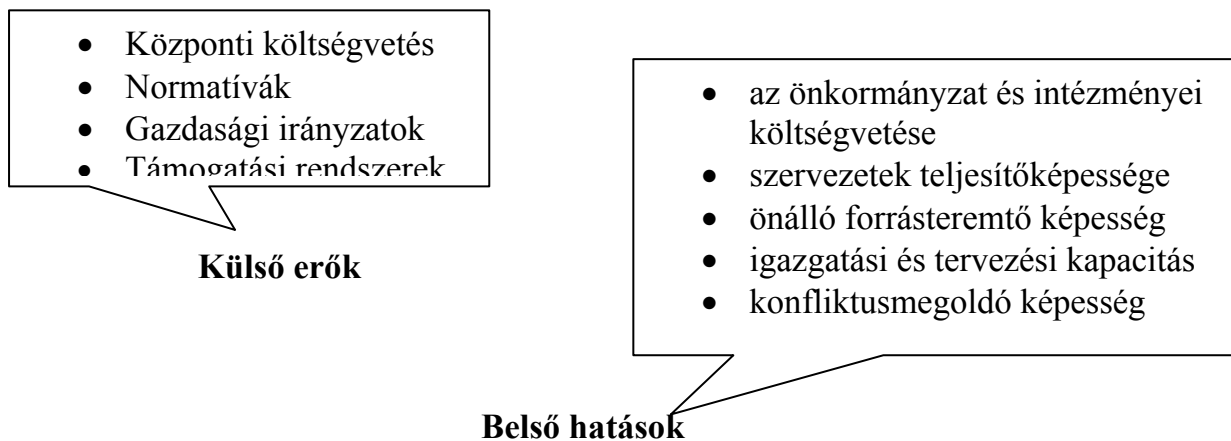
A tervezési folyamat előkészítési részének végcélja az intézményi és szervezeti erősségek és gyengeségek elemzése, az egyének azonosítása, a résztvevők közreműködésének és hozzájárulásának vizsgálata.

Az erős és gyenge vonások elemzése

Az intézményi és szervezeti teljesítőképesség szempontjából a stratégiai tervezési folyamat egyik kulcsfeladata a szervezet erős és gyenge oldalainak elemzése a program végrehajtása során. Ez sokkal többet foglal magába, mint csupán annak vizsgálatát, hogy milyen lépésekre képes önkormányzatunk. Meg kellett vizsgálnunk a stratégiai tervezésben résztvevő, azzal érintett valamennyi szervezet, intézmény képességét és kapacitását: mi az, amit különösen jól végeznek és melyek azok a területek, ahol javulásra van szükség.

A szervezet erősségeit és gyengeségeit vizsgálva ki kellett térni a szervezetet befolyásoló külső hatásokra is.

Az elemzés során számbevett tényezők:



4. A stratégiai tervezési folyamat programjának kialakítása

A tervezésnek ebben a fázisában a korábbi ismeretek felhasználásával meghatároztuk a stratégia tervezés kulcstényezőit, mely magába foglalta a következőket:

- érdekelték bevonása
- megfelelő tervezési folyamat felvázolása

- formális döntéshozó szerepek
- feladatok megbízások
- forrásszükségletek
- időbeosztás, ütemezés
- kommunikáció

Stratégia kialakítása

Ebben a fázisban előrevetítettünk egy programot 3-5 év távlatában és meghatároztuk azokat a kritikus kérdéseket, melyeket az adott időszakban meg kell oldani.

A végcél olyan teljes kép kialakítása a szervezetről, mely előrevetíti sikeres átalakítását.

A helyzetelemzés és előkészítési lépések, a stratégia kialakításának bevezető fázisát képezték.

A stratégia kialakítása az elérendő célok és a megvalósításhoz szükséges eszközök meghatározását jelenti.

Később a munkatervek fázisában foglalkozunk majd azzal, hogyan lehet a szükséges forrásokat - emberek, képességek, eszközök, anyagi források – egyszerre előteremteni.

A végleges stratégiai terv a meglévő feltételeken, a problémákon, a erősségeken és gyengeségeken alapuló célok, eszközök, források és kapacitások ésszerű összerendezése. A legsarkalatosabb feladat azonban a stratégia kifejlesztése, melyből az összes többi feladat levezethető.

A stratégia fogalma alatt a szervezet emberi és gazdasági erőforrásai munkába állításának tudományát és művészetét értjük, mely a választott irányvonalat maximálisan támogatja. A stratégiai terv legfontosabb elemei rámutatnak arra, mire van szükség a terv kezdeményezése, végrehajtása, befejezése során.

A stratégia kialakítása arra összpontosít, mi a teendő és miért.

A stratégiai tervezést megelőző helyzetelemzés megkísérelt a lehető legátfogóbb lenni. A stratégiai jelleg azonban a cél eléréséhez elengedhetetlen specifikumok hangsúlyozását is jelenti.

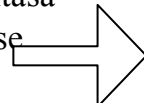
A stratégia készítése a legdöntőbb, legszükségesebb elemek azonosítását jelenti és a tervezés elsősorban a szervezetet leginkább foglalkoztató kérdésekre összpontosul.

Középpontjában a közvetlen cselekvés áll: ki, mit, mikor milyen források felhasználásával hajt végre.

A szervezetfejlesztési stratégiánk kialakításának két fő lépése:

- a szervezetre vonatkozó ideális kép felvázolása,
- azoknak a stratégiai kérdéseknek a meghatározása, melyek megoldása az ideális szervezet megvalósításához szükségesek.

Az önkormányzat számára fontos és a sikeres működés szempontjából kiemelt jelentőségű:

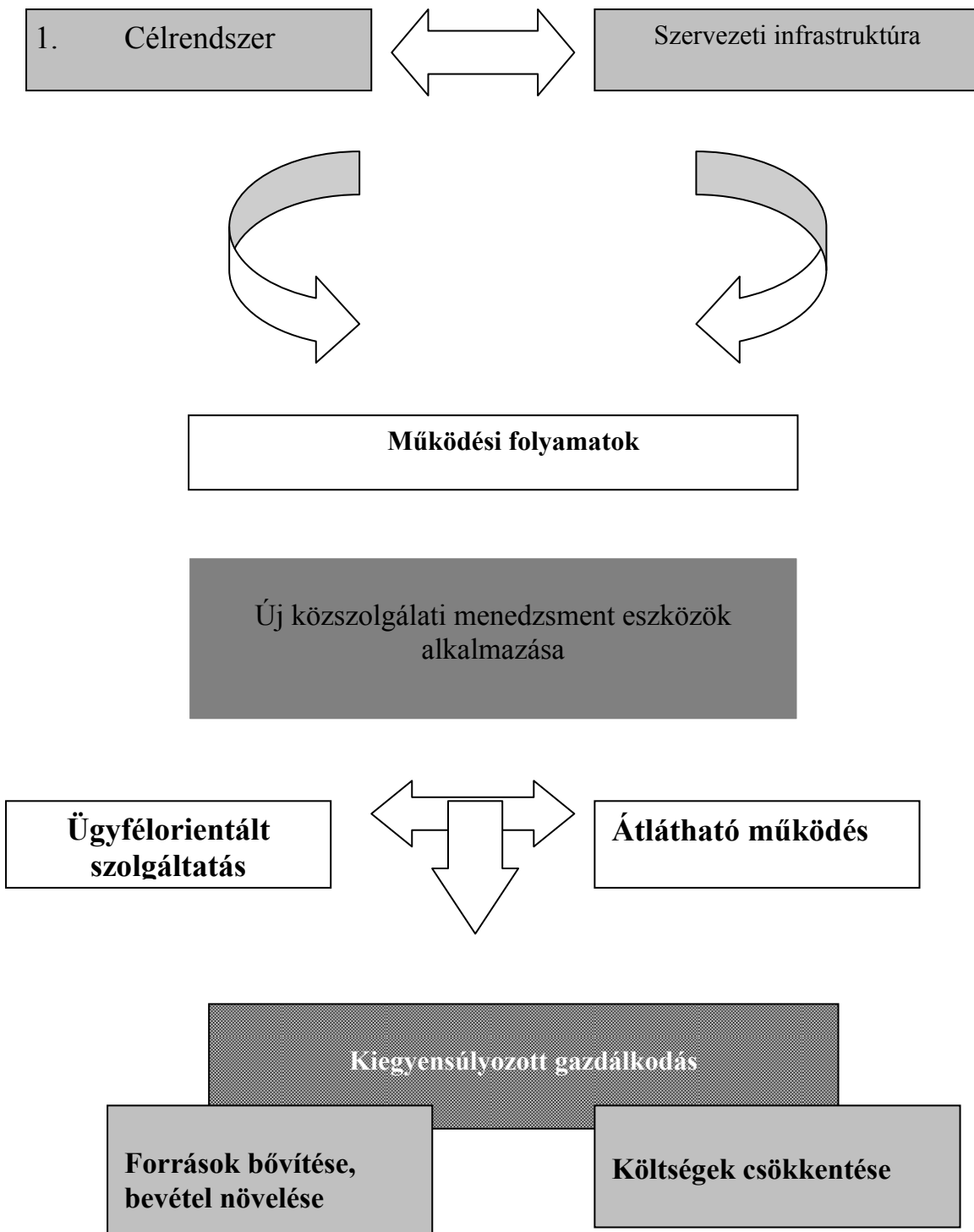
- | | | |
|--|--|--------------------------------------|
| • a hosszú távú fejlesztési programok kialakítása |  | stratégia alkotás |
| • az önkormányzati vagyon hatékony kezelése
működtetése | | vagyonkezelő szervezet |
| • a korszerű informatikai lehetőségek alkalmazása | | integrált informatikai
rendszerek |

Önkormányzatunk szervezetfejlesztési stratégiájának első lépésénél - a képzelőerő szárnyalása és a kreativitás mellett - az alkotótevékenység fegyelmezett folyamatában megkívántuk, hogy a legjobb ötletek nem csupán újak, hanem egyben megvalósíthatók is legyenek.

A második lépésben elemeztük az ötleteket a stratégiai fontosság szempontjából.

A cél: az egyetértés kifejtése a döntéshozók által támogatott reális és megvalósítható célkitűzésekről.

Rendkívül fontos, hogy minél több személyt vonjunk be az alkotó folyamatba, ha csak a szakértők vesznek részt a szervezetfejlesztési célok kitűzésében a szervezet tagjai nem kellően motiváltak azok elérésében és a kitűnő tervek sem képesek megvalósulni, illetve a végrehajtásra vonatkozó döntés ellenére sem hozza meg az elvárt eredményt, nem növeli a szervezet hatékonyságát, eredményességét



Az önkormányzat, mint közszolgáltatást, a közügyek megfelelő ellátását biztosító szervezet fejlesztési stratégia kidolgozásához fontos tudomást szerezni arról, hogy mit gondol a lakosság szélesebb köre a szervezetről és a közügyek intézésének lehetséges megoldásairól.

A lakosság széles körét vizsgáló két alapvető módszer:

- a felmérések készítése
- nyilvános találkozók (nyílt napok)

Felmérések készítésével is információkat gyűjthetünk arról, hogy mi a lakosság véleménye egyrészt a problémákat másrészt a megoldási lehetőségeket illetően. A szervezetfejlesztési stratégia kialakításának módszereként a közvélemény előzetes felmérését mellőztük, s a közvélemény álláspontjáról a stratégiai tervezés során kifejlesztett ötletek ismertetésével, - a lakosság egyidejű tájékoztatása során - kívánunk információt szerezni.

A felmérések készítéséhez szakértő szervezetek igénybevételét tartjuk szükségesnek, mely költséggel jár, de ugyan akkor nagy pontossággal kimutatják a közvélemény alakulását.

A felmérések új ötletekkel ez esetben nem járulnak hozzá a stratégiakialakításához, de nagymértékben segítséget nyújtanak annak megértésében, hogy a lakosság, a közvélemény mit tart fontosnak (pl. hosszabb ügyfélfogadási idő, „egyablakos” ügyintézés, nagyobb részvétel a közügyekben, stb.).

Nyilvános találkozók alapvető célja az információ terjesztése. Ide tartoznak az önkormányzat nyilvános ülései, beszámolók is.

A Dédestapolcsány Község Önkormányzata évente megtartja - a kötelezően előírt – **közmeghallgatást és falugyűlést.**

A stratégiai tervezés szempontjából azok a találkozók fontosak, ahol az állampolgárok kérdéseket tehetnek fel vagy tanácsot kérhetnek. Ezek a találkozók a szervezet külső kapcsolatainak erősítésében, a helyi társadalom egy-egy csoportjának (vállalkozók, civil szervezetek) bevonására alkalmasak, ezért a **nyilvános találkozók formájának és számának bővítése a szervezetfejlesztés szempontjából célként meghatározható.**

A helyi társadalom egy-egy közösségével való kapcsolattartásra alkalmas az **un. fókuszcsoporthoz való találkozó**, mely sorozatot is alkothat.

Alkalmanként 15-20 fős csoportlétszám esetén minden résztvevő szóhoz juthat, s a résztvevők nemcsak hangot adhatnak a problémáknak, hanem azok megoldásában is részt vállalhatnak, motiváltakká válnak, ha a szervezők komolyan kezelik a szerzett információkat és őszintén hallgatnak a véleményre.

Ezek a nyilvános találkozók a közösségi problémák felmérésének fontos módszerei, különösen akkor, ha a megszerzett információkat tartalmazó jegyzet, feljegyzés alapján beszámoló készül és annak közzététele a helyi hírközlés útján (helyi újság, tv, stb.) megvalósul.

A nyilvános találkozók közül a **tanácskozási gyűlés és a problémamegoldó gyűlések** is ajánlhatók a szervezett keretek között folyó véleménycserét elősegítő fórumként, melyek célja az ötletek gyűjtése a felmerült problémák megoldási lehetőségeiről, a lehetséges megoldások felkutatása.

A problémamegoldó összejövetelek célja a felmerülő problémák, konkrét ügy kérdéseinek megvitatása és az emberek többsége által támogatott megoldási lépésekben megegyezés.

Ennek egyik módszere a **falugyűlés is**, mely előre felállított napirenddel kerül megszervezésre és a résztvevők napirendenként többségi szavazattal dönthetnek.

Az átfogó stratégiai tervezési program folyamata az idő során magába foglalja az információgyűjtés, ötletkeltés és a megvalósíthatóság eldöntésének különböző módszereit, mindig szem előtt tartva a lehető legszélesebb állampolgári részvételt.

Az Önkormányzat szervezetfejlesztési stratégiájának kialakításához készített javaslatot nem előzte meg lakossági felmérés a helyi közügyek ellátásával, közszolgáltatással kapcsolatban, ezért a megvalósítást megelőzően a közvélemény felmérése a konkrét javaslat ismertetésével alkalmazható.

Szemponatok a nyilvános találkozók rendezéséhez

A találkozót megelőzően

Megegyezés a találkozó elsődleges céljáról

- ismeretterjesztés
- tanácsadás
- problémamegoldás
- döntéshozatal
- áttekintés értékelés

Meghívottak körének meghatározása

Szervezés

- programbizottság felállítása az egész eseményért felelős koordinátorral az élén
- lista összeállítása a találkozó feladatairól, világos tartalommal és határidővel
- Feladatok teljesítésének rendszeres áttekintése

Ütemezés

- elegendő idő legyen a találkozó szervezésére, feladatok teljesítésére

Munkaszervezés

- helyszín kiválasztása és a hely ellenőrzése
- helyfoglalás

Technika feltételek:

- hangosítás, grafikai táblázatok, audiovizuális, multimédiás eszközök, projektor
- ismertető készítése levező és a sajtó számára
- meghívottak címjegyzék összeállítása,
- értesítések, meghívók kiküldetése, hirdetés, közzététel stb.
- Előadók, V.I.P. meghívottak helyszínre juttatása
- Irányjelző táblák, hogy a meghívottak megtalálják a helyszínt (épületen belül is szükséges lehet!!) eszközök előkészítése (írókönyvek, íróeszközök, névtáblák, cédulák, stb.)
- a helyszín. tanácskozó terem alaprajzának elkészítése, táblázatok és ábrák elhelyezése
- hírközlő szervekkel (média) szembeni politika kialakítása, értesítésük
- vázlatos forgatókönyv készítése a találkozó lefolyásáról
- a találkozó előtt helyszíni ellenőrzés

A találkozó alatt

- pontos kezdés
- a tervezett időben befejezés

A találkozó után

- A találkozó értékelése. Az eredeti célkitűzések összevetése a találkozó tényleges eredményével
- Írásos összefoglaló értékelés készítése a találkozóról, mely útmutató a jövőre
- A találkozót követő tevékenységek meghatározása
- Köszönetnyilvánítás a találkozó szervezőinek és résztvevőinek

5. Munkaterv kidolgozása

A stratégia készítés során a munkaterv kidolgozás folyamatának végterméke az a - célokat és stratégiai kérdéseket magába foglaló - cselekvési terv, mely leírja a stratégiai terv **megvalósításához szükséges, abban alkalmazott eszközöket és alapvető forrásokat.**

A stratégiai tervezés feltételezi a cselekvési terv kidolgozását, amely lényegében **összefoglalja a kulcsfontosságú lépéseket**, melyek a terv céljainak eléréséhez szükségesek.

A stratégiai tervezés ebben a szakaszában a stratégiai kérdésektől a konkrét cselekvés irányába mozdul.

Gyakran a szervezetről alkotott ideális kép felvázolása és a stratégiai kérdések megfogalmazása már rámutat a következő lépésekre. Ha például a szabályozás összehangolásában merülnek fel problémák, a munkaterv a koordináció elősegítésére irányul.

A probléma megfogalmazása - példánk szerint ez a koordináció hiánya – magába rejti a lehetséges megoldást. Azonnal felmerül, mint lehetőség, a **meglévő szervezeti egységek eljárási folyamatainak az átszervezése, a kommunikáció és kooperáció javítása érdekében.**

Ha a szolgáltatás minősége romlik, pl. lassul az ügyintézés, és azt elsősorban az ügyek növekvő számának tulajdonítjuk, akkor a cselekvési terv az ügyintézés szabályozását célozza. mennyiségi és/vagy minőségi változtatásokkal (folyamatok átszervezése, több és/vagy képzettebb ügyintéző, stb.)

A példák is mutatják, hogy általában nemcsak egyféle cselekvés képzelhető el. Az ügyszámok növekedése esetén pl. az egyik lehetséges megoldás az egyes ügýtípusokra formanyomtatványok alkalmazása, melyek áttekinthetőbbé, könnyebben kezelhetővé teszik az ügyintézés, mind azok benyújtása, mind a döntés hozatalnál. Ma már elterjedt széles körben alkalmazott módszer, mely helyi szinten még mindig tovább bővíthető.

Dédestapolcsány Község Önkormányzata felismerte, hogy helyi igazgatási szinten a helyi szervek - forrásaikon és hatáskörükön belül – sokkal szélesebb körben képesek befolyást gyakorolni, mint ahogy azt jelenleg gyakorolják.

A stratégia kérdések megválaszolásra általában számtalan variáció kínálkozik és a **stratégiai tervezési folyamat egyik fontos lépése kiválasztani a lehetőségek közül a legmegfelelőbbet.**

Az alternatívák közötti választás megkívánja a megvalósíthatóság elbírálását. A megvalósíthatóság fogalma a lehetséges változatok végrehajtásához szükséges forrásokhoz kötődik, beleértve

- a helyi szervek hatáskörét és illetékességét,
- az emberek és szervezetek szakértelmét és képességeit,
- az erőforrások költségeit és hozzáférhetőségüket,
- az adott változat támogatásának valószínűségét
- és a várható eredményét

Egy adott stratégiai kérdést illetően elképzelhető, hogy több cselekvési tervre van szükség a probléma teljes megoldásához. Ilyen esetben fontos a **cselekvési tervek felállítása, kapcsolataik sorrendjével és a stratégiai kérdések egész sorával egyetemben.**

Több cselekvési terv felmerülése esetén előfordulhat, hogy a források csak egy tervet fedeznek, ezért ennek a lépésnek a következő feladata, a **cselekvési tervek közül a legfontosabb kiválasztása.**

A cselekvési terv alapvető elemei

Az egyes cselekvési tervek jellemzőinek azonosítása

- **a végrehatáshoz szükséges idő:** határidők és idő átfedések
- **ráfordítások, források:** ide tartoznak az anyagok, emberi szaktudás és képesség, vezető képességek, technológia valamint a forrásteremtés lehetőségei és módszerei
- **szervezeti elemek:** gazdasági, polgári, tudományos és állami szervek részvétele
- **tevékenységek,** szerepek és cselekvési feladatok: koordináció és igazgatási követelmények
- **minőség, szabványok és specifikáció:** adminisztratív kapacitások

6. Végrehajtás

A stratégia terv végrehajtás fázisának végeredménye:

- **a terv tényleges teljesítése**
- **a teljesítés figyelemmel kísérése,**
- **a teljesítés folyamán felmerülő javítások és módosítások.**

A **terv végrehajtásában rendkívül fontos** olyan módszereket kidolgozni, melyek segítségével folyamatosan szemmel lehet követni, illetve **értékelni lehet** a végrehajtásban résztvevő szervezetek és egyének teljesítményét.

A terv végrehajtása rugalmasságot és állandó korrekciót kíván, mivel a terv teljesítés során mindig merülnek fel előre nem látott problémák, különösen bonyolult feladatok esetében, mely számos intézmény és szervezeti egység együttműködését és koordinációját kívánja.

A végrehajtás folyamata a következőket foglalja magába:

- adminisztratív ellenőrző mechanizmusok
- anyagi alapok
- pénzügyi ellenőrző mechanizmusok
- technológia, emberi szaktudás és képességek
- politikai támogatás
- szabályozói támogatás
- érintett haszonélvezők, ügyfelek támogatása

Különös figyelmet érdemel a végrehajtási folyamat állandó intézményi és állampolgári támogatásának szükségessége, ezen belül rendkívül fontos a szabályozói támogatás.

A végrehajtás során mindig szem előtt kell tartani a felmerülő és lehetséges problémák előidézőit, okait.

A leggyakrabban előforduló kelepccék:

Alapvető probléma: a hozzá nem értés, változékonyság és összehangolás hiánya

Feszültségkeltés politikája

Megegyezés felbomlása az irányvonal elfogadását követően koalíció felbomlása
összehangolatlan manőverek és ellenmanőverek

Adminisztratív ellenőrzés minél nagyobb az egymástól függetlenül cselekvők száma,
annál nehezebb a végrehajtás szervezeti és magán
érdekeknek a tervcélok alá helyezése

Szervezet közötti alkudozás

Közös tevékenységek bonyolultsága kölcsönös függőségek dinamikus növekedése
az idő múlásával
késedelmek és azok torlódása, tárgyalási és
műszaki késedelmek, időbeni elsőbbségek

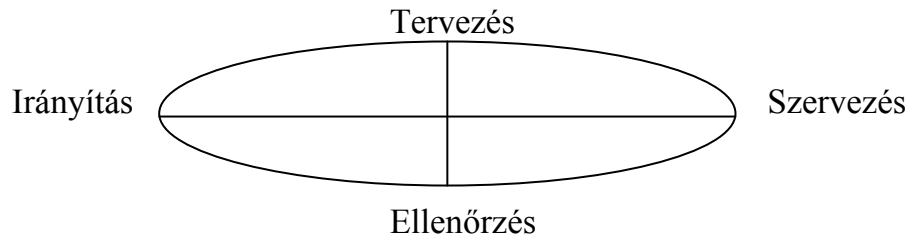
Konfliktusok magánérdekek és a program érdekeinek
ütközése
magánérdekek egymással ütközése, mely
energiát von el a végrehajtástól

Egyéb problémák a politika céljainak szándékos akadályozás
túlzott költségekhez vezető lépések
szervezeti összetettség
a szereplők összetettsége

A hatékony végrehajtás alapelvei

- A. Egyszerűség: törekvés minimális igazgatási és koordinációt
igénylő tervekre
- B. Ösztönzők hasznosítása: amikor csak lehetséges anyagi ösztönzők,
minimális hierarchia
- C. A terv végrehajtóinak feljogosítása és felhatalmazása: alapuljon a közös
célért való együttműködésen, támogatást és ellenőrzést kívánjon,
nyújtson lehetőséget ismeretek szerzésére és teremtsen lehetőséget a
nagyobb felelősségvállalás
- D. A kommunikáció szabad áramlásának biztosítása

7. Az igazgatási folyamat



Az igazgatás klasszikus meghatározása során négy, kölcsönösen egymáshoz kapcsolódó feladatot különböztethetünk meg:

Tervezés:	A célok kitűzése a rendelkezésre álló erőforrásokkal összehangolva és az alternatív cselekvési lehetőségek közötti választás
Szervezés	A tevékenységek csoportosítása: alá-, fölérendeltségi viszonyok meghatározása, szükséges koordináció biztosítása
Irányítás	Vezetés és útmutatás, mozgósítás és motiválás, kommunikáció fenntartása, felelősségvállalás
Ellenőrzés	A teljesítmények összevetése a tervvel és a szükséges módosítások elvégzése

Az önkormányzati tevékenység nagyon összetett, komplex feladatainak ellátásánál a szervezetfejlesztési stratégia kidolgozása nélkülözhetetlen, az igazgatási tevékenység hatékonyságát növeli.

Visszatérő és megválaszolatlan kérdés, hogy lehet-e az olcsó állam, - s ezen belül az önkormányzat - hatékony, s nem irreális célkitűzés-e vagy logikai ellentmondás, a hatékonyság összekapcsolása a finanszírozás költségeivel?

A hatékonyság elemzésének alapfeltétele a fogalom meghatározása. A hatékonyság a legáltalánosabb értelemben: a tervezett cél érdekében kifejtett erőfeszítés (ráfordítás) egybevetése alapján számított eredmény, azaz valamely tevékenység annál hatékonyabb, minél kisebb ráfordítással érte el az eredményt.

Az önkormányzatoknál lévő **un. közszolgáltatási olló** – a feladat ellátási kényszer és annak finanszírozása közötti különbség - ismeretében, (a kevés forrásból sok feladat

ellátása) a közigazgatás hatékonysága látszólag megfelelő, a megállapítás mégsem helytálló.

A hatékonyság csak mérés alapján állapítható meg, ahhoz pontosan kell ismernünk és dokumentálnunk a ráfordításokat és az eredményeket.

Az eredményesség, valamely tevékenység hasznára, ésszerűségére utaló megállapítás. A hatékonyság és eredményesség nem feltétlenül jár együtt. Nagyon is hatékony, azaz alacsony szellemi vagy anyagi ráfordítással elért eredmény is lehet haszontalan. (Pl. az olcsón és nagytömegben kibocsátott diplomások a felsőoktatás hatékonyságát jelzik, de az eredmény a társadalom vagy az egyén számára nem pozitív.)

A legnagyobb gondot jelenti, hogy az állami, önkormányzati, igazgatási tevékenység hatékonyságának mérése – a teljesítmény követelményminősítő rendszer bevezetése ellenére - még gyermekcipőben jár, egyoldalú, hiányzik a teljesítmény minőségének, ésszerűségének az értékelése.

A szervezéstudomány megállapítása: nincs nagyobb ostobaság annál, mint hatékonyan végezni azt, amit abba kellene hagyni.

Az igazgatási tevékenység **hatékonyságának mérésére** - az ügyiratforgalom, a fellebbezések száma stb. mutatók mellett - egy rendkívül szubjektív, de hatásos eszköz szolgál: a **megelégedettség**.

A közszolgáltatással való elégedettség mutatja az állam, az önkormányzat és intézményei iránt megnyilvánuló bizalmat. (Minél jobb a közszolgáltatás, annál nagyobb mérvű a bizalom az önkormányzat és intézményei iránt, illetve fordítva.)

Az olcsó közigazgatás megteremtésére irányuló törekvés ellentmond annak, hogy a társadalom a közszolgáltatások körét meg kívánja őrizni vagy bővíteni, illetve annak ellátását magasabb színvonalon igényli, miközben elvárja a ráfordítások csökkentését.

E kettős szorítás hatására tovább folynak a kísérletek a közigazgatás korszerűsítésére, s ennek végbe igazi vagy álreformok a fejlesztések során, melyek a települési önkormányzatot szükségszerűen és kötelezően érintik, egyben meghatározzák – esetenként korlátozzák – saját szervezetfejlesztési stratégiájának végrehajtását.

Megítélésünk szerint a gazdaságossági szempontok további erőteljes érvényesítése a közigazgatásban minimális mértékben javíthatná a központi költségvetési helyzetét, figyelemmel arra, hogy a költségvetési kiadások 2-3 %-a kerül saját működési feltételek biztosítására.

A közigazgatás hatékonyságának növelését

- a gyorsaság,
- a pontosság,
- a kiszámíthatóság ,
- nyitottság

érvényesítésével és a lehetséges költségcsökkentések feltárása mellett lehet elérni.

Dédestapolcsány Község Önkormányzati szervezetfejlesztését is nagymértékben meghatározza, hogy lényeges vagy általános reformszerű változásokra az egyes önkormányzatoknak nincs vagy csak nagyon korlátozott mértékben van lehetősége.

A hazai közigazgatás korszerűsítését és a szervezetfejlesztéseket a **kisebb szervezeti és hatásköri módosítások jellemzik, azért nagyon lényegesek a mikro hatású, de a realizálható fejlesztések.**

A szervezetében megújulni szándékozó önkormányzat - a szimbolikus és taktikai változtatásokon túl – kísérletet tesz a helyi igazgatás korszerűsítésére és megújulására, a közszolgáltatással szemben megnyilvánuló elégedettség javítására, a hatékonyság és eredményesség növelése érdekében.

A hazai közigazgatás korszerűsítés alatt legtöbbször a közigazgatás informatikai támogatását értik.

Dédestapolcsány Község Önkormányzata felismerte, hogy a szervezet informatikai eszköz- és infokommunikációs infrastruktúra kiépítése nem nélkülözheti - a fejlesztések kölcsönhatása alapján - Dédestapolcsány – Mályinka Községek Kőrjegyzőség korszerűsítését, az eszköz és szervezetfejlesztés együttesen járulhat hozzá a korszerű helyi közszolgáltatás biztosításához.

Az infokommunikációs technológiák megjelenésével az információ terjedése világméretűvé vált, átlépte az idő-tér korlátokat, s minőségi változást hozott a közigazgatásban is.

Az informatikai rendszerek bevezetése szervezeti változásokat eredményez, az egyes munkafolyamatok egyszerűsítése, a korábban párhuzamosan végzett tevékenységek megszüntetése együtt járt a belső szervezeti egységek átalakításával.

Az informatika használatának bevezetése Dédestapolcsány Község Önkormányzatánál is több lépcsőben ment végbe, illetve fejlesztés alatt áll.

Kezdetben egy-egy területen került alkalmazásra, (Pl. a pénzügyi területén, ügyvitel, iktatás), majd a további eszközfejlesztés is elkülönült folyamatokra ún. szigetszerűen ment végbe. (választási rendszer!) Sajnálatos módon még mai is leginkább ez jellemzi a magyar közigazgatást.

Az egységes szoftver, illetve hardver eszközök használatával kiküszöbölhető az átjárhatósághoz szükséges sok konverzió, de még ez sem teljes, ha nem történik meg a folyamatok átgondolása.

Az infokommunikáció a legfejlettebb, leghatékonyabb munkavégzést teszi lehetővé, ha a munkafolyamatok újjászervezésére épül, azaz az infokommunikáció visszahat az igazgatási folyamatokra.

Célunk, hogy Dédestapolcsány Község Önkormányzata eljusson ebbe a fázisba, a munkafolyamatok újjászervezésével az infokommunikáció a legfejlettebb, leghatékonyabb munkavégzést tegye lehetővé az önkormányzat feladatainak ellátása során.

A közigazgatási informatika alatt általában a hatósági munka támogatását, iktatást, iroda-automatizálást értjük, ezért számba kell venni az önkormányzati folyamatok egyéb területeit .

A Dédestapolcsány Község Képviselőtestülete Szervezeti és Működési Szabályzatában rögzítette, hogy Körjegyzőséget tart fenn – Mályinka Községek Körjegyzősége elnevezéssel – az önkormányzat működésével, valamint az államigazgatási ügyek döntésre való előkészítésével, és végrehajtásával kapcsolatos feladatok ellátására. A körjegyzőség önállóan gazdálkodó költségvetési szerv.

Jogszabályok alapján ellátandó kötelező feladatok

- igazgatási- hatósági ügyek
- képviselő testület, önkormányzat szerveinek kiszolgálása
- gazdálkodás, pénzügyek, beruházás
- közszolgáltatások biztosítása, szervezése, felügyelete
- intézmény fenntartás, működtetés

Képviselőtestületi döntéssel alapuló, a helyi önkormányzat által önként vállalt feladatok

- pályázatkezelés
- közbeszerzés
- kistérségi társulási, munkaszervezeti teendők
- marketing, nemzetközi kapcsolatok, idegenforgalom szervezés
- ügyvitelfejlesztés

Európai uniós tagságból eredő többletfeladatok:

- jogharmonizáció, jogalkalmazás
- pályázatkezelés
- közbeszerzés

A Dédestapolcsány – Mályinka Körjegyzőséget a körjegyző vezeti, aki a képviselőtestületek, illetve az önkormányzati szervek és a polgármesterek támogatásával tud megfelelni az új és megnövekedett feladatok kihívásainak.

Közös a felelősség ugyanakkor a hatáskörök és lehetőségek eltérőek a szervezet fejlesztésben.

Növeli a szervezetfejlesztés lépéskényszerét, hogy az önkormányzatokkal, polgármesteri hivatalokkal szemben egyre nagyobb az elvárás hogy legyenek

- hatékonyak és eredményesek
- kiszámíthatók, megbízhatók
- nyíltak, átláthatók, a nyilvánosság által ellenőrizhetők
- korszerűk és ügyfélbarátok

A helyi közösségekben egyre nagyobb igény jelentkezik a többletinformációra, ugyanakkor, egyre kevesebb időt kívánnak fordítani információszerzésre, ügyintézésre, s mindezt az infokommunikáció fejlődése, az internet is indukálja.

A korszerű igazgatás ügyvitel elemei is bővültek.

A hagyományos

- ügykezelés (iratkezelés)
- ügyintézés
- adatkezelés nyilvántartások vezetése
- információszolgáltatás: jelentések, beszámolók, tájékoztatások, felvilágosítás

mellett kiterjed a belső hivatali szervezetre és szolgáltatásokra.

Ennek eszközei

- igazgatásszervezés
- törvény által kötelezően előírt teljesítmény értékelés
- minőségirányítási rendszer
- infokommunikációs technológiák célirányos hatékony alkalmazása

Korunk követelménye és **elkerülhetetlen az önkormányzati hivatal ügyvitel fejlesztése – az azt igénybevevő - testületek, képviselők, polgármester, gazdálkodó szervezetek, szakmai érdekképviselők, civil szervezetek, a lakosság igényének figyelembevételével**

Napjainkban a munkaerő a legnagyobb költség, ezért a nem hatékonyan, vagy alacsony hatékonyság mellett végzett emberi munka a legdrágább.

Dédestapolcsány Község Önkormányzata, illetve Dédestapolcsány – Mályinka Körjegyzőség nem nélkülözheti a képzett, tapasztalt, rátermett és helyismerettel

rendelkező munkaerőt a hivatalban, szem előtt tartva azt is, hogy egyre inkább speciális szakismeretek szükségesek.

A hivatali munkavégzés jelentős része, egésze

- **döntés-előkészítés**
- **döntés**
- **végrehajtás**
- **ellenőrzés**

Az informatika nélkülözhetetlen eszköz a minőségi közigazgatás eléréséhez és sikeresen alkalmazható a mindennapi munka mellett a rendkívüli feladatok, (pl. a választások) lebonyolításában.

Az ügyvitel (munkavégzés) minden eleme támogatható ma már informatikával, melyből Dédestapolcsány Község Önkormányzata döntően a szövegszerkesztés és a költségvetés készítés területén alkalmazza, de ahhoz hogy hatékonyabban működjön, az alkalmazás szélesítése, a papíralapú iktatás kiváltása szükséges.

Az önkormányzati feladatok hatékony ellátásához nyújtható számítógépes támogatás tervezése, az erőforrások megteremtése és elosztása, majd működtetése, tehát a fejlődés irányának kijelölése, a lehetőségek kihasználása, azaz informatikai stratégia kidolgozása nem nélkülözheti a körjegyzőnek a munkáját és irányítását, az nem bízható kizárólag informatikusra.

Jó stratégiát az önkormányzat helyett és nélkül senki nem tud készíteni, s érdemi szerepvállalásra van szükség akkor is, ha a stratégia kidolgozásával külső szakértőt bíznak meg.

Az önkormányzatok - minden egyediségük ellenére – lényegesen nem különböznek egymástól, részükre általánosan alkalmazható irányok megfogalmazhatók komplex feladataik hatékony ellátására.

Helyzetkép, kiindulópont

Az információs társadalom kialakulása gyökeresen átrendezi a világot, a tudásalapú társadalomban sose látott mértékben nő a termékhez, szolgáltatáshoz adott tudásérték (információtartalom), a gazdaság regionális és globális szinten hálózatokba szerveződik, átalakul a munka világa, követelménnyé válik az „élethosszig tartó” tanulás, összeolvad a távközlés az informatika és a média.

A leszakadás nem csak országokat, hanem településeket, térségeket, szervezeteket és személyeket fenyeget, s ugyanígy lehetséges a fejlődés is.

Mindez cselekvésre készíti Dédestapolcsány Község Önkormányzatát is.

Az önkormányzatiság kezdetekor a települések több, mint fele telefonon sem volt elérhető közvetlenül.

Az önkormányzatok informatikai eszközfejlesztésében és alkalmazásában meghatározó volt a választásokhoz, központilag biztosított rendszerek és infrastruktúra.

Az önkormányzatok jelentős állami feladatot látnak el, ennek ellenére az állami informatikai koordináció és szabványosítás a választás, személyi adat- és lakcímnnyilvántartás, önkormányiroda, anyakönyv és pénzügyi területen alakult csak ki. Városok és néhány kisebb település kezdett saját fejlesztésbe. A polgármesteri hivatalok által kezelt és továbbítandó információ sokszorosa a korábbiaknak, ezért a korábbi módon a feladat már nem teljesíthető.

Az önkormányzatnak minőségileg és mennyiségileg is újszerű feladatokkal kell megbirkózni, melyek a korábbi módszerekkel nem végezhetők el megfelelően, illetve jelentős emberi kapacitást kötnek le .

A Dédestapolcsány – Mályinka Körjegyzőség hivatalára még a „papíralapú” működés a jellemző, az informatika csak bizonyos pontokon segíti a munkát.

Az informatika nélkülözhetetlen az önkormányzatok hatékony működéséhez, az olcsóbb, szakszerűbb, pontosabb és gyorsabb ügyintézéshez, szélesebb alkalmazási területtel javulhat a polgárok tájékoztatása, véleménynyilvánítás lehetősége.

Ügyintézésrel kapcsolatos

- önkormányzat-lakosság, hivatal-lakosság interakció megteremtése, biztosítása
- ügyfélfogadás térben és időben kiterjesztése
- gyorsabb, egységesebb diszkriminációmentes ügyintézés
- azonos ügyben, azonos ügyintézés

Gazdaságosságra vonatkozó

- korrupció visszaszorítása
- gazdaságos korszerű munkaerő és időtakarékos ügyintézés
- önkormányzati munkaerő-mobilitás megkönnyítése, munkaerőképzés megkönnyítése
- beszerzési- fejlesztési költségek minimalizálása (tipizált rendszerek alkalmazása)

8. Szervezettséggel, szervezéssel kapcsolatos elvárások

- átlátható folyamatok, jogkövető megoldások,

- felelősségek egyértelmű definiálása, nyomon követése konkrét esetekben is
- elemzésekhez alap adatok generálása, statisztikai adatok előállítása, jelentések készítése
- az önkormányzati szervek (képviselőtestület, bizottságok) és intézmények munkatársai informatikai felkészültségének elmélyítése
- önkormányzatok közötti információcsere előmozdítása
- fokozatosan kiépíthető e-önkormányzati informatikai modell kialakítása
- eljárási viták, felelősségi kérdések eldöntéséhez tényadatok szolgáltatása
- szükségtelen adatszolgáltatások, párhuzamosan végzett munkafolyamatok elkerülése
- párhuzamos irattárak kiküszöbölése
- adatvédelmi szabályzat kidolgozása, betartásuk biztosítása
- megfelelő archiválás, törvényes adatörzési időszakok betartása
- államigazgatási adatvagyon bővítése
- egységes közigazgatási fogalomtár definiálása, kialakítása és felhasználása
- minőségbiztosítási módszerek bevezetése. egységesítése az intézményeknél

El kell érni, hogy

- a polgárok az őket érintő önkormányzati információkhoz elektronikusan is hozzájussanak
- az önkormányzat működésére, illetve döntésekre vonatkozó adatok az interneten keresztül hozzáférhetővé váljanak
- az önkormányzati adatvagyon közérdekű, közhasznú köre elérhetővé és hasznosíthatóvá váljon a média, a cégek, a vállalkozók, a civil szervezetek valamint a polgárok számára
- egyszerűsödjön, emellett hatékonyabbá váljon, gyorsuljon az ügyintézés az informatikai támogatás segítségével, a tér és idő korlátok csökkenésével on-line módon is.
- a közszolgálati dolgozók befogadják és alkalmazni tudják a korszerű informatikai megoldásokat

A megfelelő hivatali szervezetnek és az alkalmazott rendszernek ki kell elégíteni azt az alapkövetelményt, hogy legyen

- **pontos**, csak egyszer(esen) legyen tárolva
- **aktuális** könnyen naprakészen tartható
- **könnyen hozzáférhető** (könnyű sokszoros elérés)
- **hasznos** (többszörös kapcsolatos, - relációk - lehetősége)
- **biztonságos** (adatvesztéstől, sérüléstől, jogosulatlan változtatástól védett)

valamint az alapvető igényeken felül hasznossági vonások jellemezzék

- térbeli és nem térbeli információk integrációja
- könnyű hozzáférés más információs rendszerekhez
- nagy adatmennyiség komplex kezelésének képessége
- egyedi konkrét alkalmazási igények testreszabott kielégíthetősége
- kiterjedt analitikai képesség
- biztonság és rugalmasságváltozások gyors követése
- felhasználóbarát jelleg
- moduláris felépítés

Mindezen céloknak és követelményeknek Dédestapolcsány Község Önkormányzata akkor tud megfelelni, ha

- teljes hivatali vertikumot átfogó komplex rendszerben működik
- hivatalban minden feladat megoldás számítógéppel történik
- minden számítógép egymással kommunikál, teljesíti a szükséges adateserét és adatszolgáltatást, mind házon belül mind kifelé (jelentések, statisztika stb.)

A szolgáltató típusú helyi közigazgatás feltétele a belső működés hatékonyságának fokozása, ami a költségek optimalizálását is jelenheti

Kívánalom megvalósítani

- a feladatok lehető legszélesebb körét átfogó (komplex) összehangolt és együttműködő (integrált) **elektronikus ügyvitelt**,
- a papír alapú rendszer ideiglenes fenntartása, ám javítása mellett
- munkafolyamat kezelési (workflow) alapon
- **számítógépes támogatással hatékony gazdálkodás**
- **adatvagyon** belső (vezetői információs) és külső (közérdekű, közhasznú) hasznosítását
- önkormányzati tudás integrálását (tudásmenedzsment) a döntéshozatal és a végrehajtás javításáért
- a korszerű és megbízható költséghatékony **infokommunikációs infrastruktúrát** kistérségi szinten, a körzetközponti önkormányzatok kiemelt feladatai és felelőssége érvényesítésével

9. Ügyvitel korszerűsítés, szervezetfejlesztés stratégiai elemek

Stratégiai erőforrások, tervezési módszertan
igazgatásszervezés,
teljesítmény és minőségirányítási rendszer
infokommunikáció infrastruktúra
humán feltételek
pénzügyi eszközök

A korszerű eszközöket nem a meglévő rossz gyakorlatra kell ráhúzni, hanem azaz ügyviteli folyamatokat, a belső feladat és hatáskörmegosztást, a jogosultságokat (pl. kiadmányozás) a kor követelményeinek megfelelően átalakítani.

Ez vonatkozik a hagyományos vezetői ellenőrzés módszereire is, melyek döntően a kiadmányozással egyidejű iratellenőrzést jelentik, de érinti a postabontást és szignálást is.

A megfelelő informatika támogatottsággal, szoftverekkel ezek automatizálhatók, és az ügyvitel minden eleme bármikor egyszerűen ellenőrizhető. A kényszerpályás ügymenet, az elektronikus dokumentumkezelés ezt is biztosítja.

A közigazgatási teljesítményrendszert a köztisztviselői törvény módosítása vezette be 2002. évben. A szisztéma szerint a képviselőtestület évente meghatározza a polgármesteri hivatal kiemelt teljesítmény céljait, ez alapján a polgármester, a jegyző a hivatal köztisztviselőinek teljesítményét személyre szólóan, írásban kiadja, melyeket évente értékeli.

Teljesítménycélok és követelmények csak a munkaköri köteleességek körében határozhatók meg.

A hivatal nem rendelkezik ISO9001 szabvány szerinti minőség irányítási rendszerrel, s nem tervezi annak bevezetését.

A minőség irányítási rendszer alkalmas lenne a munkaköri köteleességek körén túli minőségi célok kitűzésére és elérésére, a szervezet hatékony szabályozására, célirányos tevékenységének folyamatos biztosítására dinamikus önfejlesztő eszközként.

A minőségirányítási rendszer belső és külső módon (auditokkal) segíti a rendszeres ellenőrzést, a szükséges korrekciót, dokumentálttá teszi a szakmai szokásokat is tehermentesítve és segítve a vezetés munkáját.

Az önkormányzat kötelező és önként vállalt feladatait egységes, összehangolt, egymásra épülő, egymást erősítő rendszerben célszerű teljesíteni. A minőségirányítási rendszer ma már több önkormányzatnál bevezetésre került a fenti ismérvek alapján eredményesen működik.

Az infokommunikációs technológia infrastruktúra a kistérségen belül is településenként eltérő, de ezek összehangolása legalább ezen a szinten elengedhetetlen.

- kommunikációs eszközök (telefon, fax., SMS, média)

- irat-előállító és sokszorosító gépek (nyomtatók, másolók, multifunkcionális berendezések)
- hardver konfigurációk, szoftverek, számítógépet összekapcsoló helyi és távolabbi hálózatok (Intranet, Internet, illetve egyéb összeköttetése, bérelt vonali vagy virtuális magánhálózat VPN) biztonsági megoldások (vírus és behatolás védelem, tűzfal) alkotják
- az integrált hálózat, korszerű megfelelő sebességű (szélessávú) szabványos elemekből felépülő, nagy megbízhatóságú és menedzselhető

Az Internet egyrészt befelé biztosítja a szükséges információkat távoli tartalmakhoz, szolgáltatásokhoz hozzáférést emellett a kifelé irányuló kommunikáció legcélszerűbb eszköze. Az intranet az integrált hálózat lokális (szerven belüli szegmense), a a belső felhasználóknak nyújt hasznos adatokat, az extranet a településen/kistréségen belüli az önkormányzatokat kapcsolja össze a közigazgatási intézmények és más szervezetekkel.

Dédestapolcsány Község Önkormányzata, illetve Dédestapolcsány – Mályinka Községek Körjegyzőség Internetes szolgáltatása minimum követelménynek tekinthető.

Az Internet számos előnye az önkormányzat, illetve körjegyzőség számára:

- feladatellátáshoz szükséges információkhoz a hozzáférés hatékony
- az önkormányzati adatvagyon igazgatási és egyéb közszolgáltatásai közvetlen elérésével, azok közelebb kerülnek a polgárokhoz, visszajelzést is kapva (ügyintézés házhoz megy)
- a település a világhálós bemutatkozással (honlap) kaput nyit a világra, ismertté vonzóvá válhat a látogatók (turisták, befektetők számára), egy jó honlap a legolcsóbb marketing reklámeszköz
- az önkormányzat működési költségei jelentősen csökkennek (posta, papír, telefon költségek)

Dédestapolcsány Község Önkormányzata, illetve Dédestapolcsány – Mályinka Körjegyzőség szervezetfejlesztése - a megfelelő informatikai támogatottsággal - az egyes elemek és az egész szervezet célirányos, összehangolt és megbízható működését biztosítja.

10. Teendők

Az információs társadalom követelményeinek teljesítésében egyes önkormányzatoknál is nagy a tét, a helyi döntés hosszabb távra ható következménye lehet a fejlődés vagy a lemaradás.

Dédestapolcsány Község Önkormányzata felismerte, hogy a lemaradás pótlása mindig nehezebb, ezért határozta el a szervezet korszerűsítés lehetőségeinek feltárását.

Az önkormányzati választásokra célszerűen időzített szervezetfejlesztési stratégiai terv megvalósításában segítheti a polgármesteri hivatal vezetőjét, a jegyzőt, hogy a tervet a polgármester- és képviselőjelöltek megismerhetik és azt programjuk részévé tehetik.

A jegyző tevékenységében a stratégiai tervezés területén is szerepet kell játszania a tervezési, szervezési, irányítási és vezetési funkciónak, természetesen a polgármesteri hivatalra vonatkozó polgármesteri irányítás jogosítványainak érvényesülésével.

A tervezés a polgármesteri hivatal jövőbeni működésére vonatkozó célok meghatározása, egyben döntés azok eléréséhez szükséges tevékenységekkel és erőforrásokkal kapcsolatban döntés arról, hogy kinek, mit, milyen sorrendben kell megtenni és mikorra.

A szervezés az elvégzendő feladatok és az azokat teljesítő dolgozók elrendezése, csoportosítása és összekapcsolása annak érdekében, hogy az érintettek a legeredményesebben tudják elvégezni a munkát.

A vezetés a szervezetbe tartozó emberek viselkedésének tudatos befolyásolása, hogy a meghatározott cél elérése érdekében tevékenykedjenek.

Az irányítás az irányított személyek és szervezetek tevékenységének ellenőrzése, a munkának az előzetesen kitűzött cél felé vezető úton tartása és az esetleges szükséges korrekciók végrehajtása.

Ennek részei:

- a követelmények megfogalmazása, amihez képest a teljesítményeket mérni fogják
- a mérés vagyis annak megállapítása, hogy a teljesítmény mennyire közelíti meg a célokat
- értékelés, a célállapot és a tényállapot közötti eltérés okainak meghatározása és a szükséges, illetve lehetséges korrekciók érdekében döntés
- korrekció, a célállapottól való kedvező irányú eltérések kihasználása illetve a kedvezőtlen irányú eltérések kedvező irányú módosítása

A szakértői javaslat az igazgatási, az informatikai és módszertani szakmai alapot biztosítja a jegyző részére a szervezetfejlesztési stratégia elkészítéséhez.

A javaslatban foglaltakat is figyelembe véve első lépésként szükséges a jegyző és a polgármester előzetes mérlegelése - a helyzetfelmérés és értékelés alapján - milyen helyzetben van a hivatal, milyen erőforrásokkal rendelkezik mely területekre szükséges a teendőket koncentrálni, - melyek a prioritások - milyen sorrendben és ütemben kell azt végrehajtani.

Dédestapolcsány Község Önkormányzata a szervezet fejlesztés területei között a döntési mechanizmusok korszerűsítését, a költségvetési gazdálkodás eredményességének javítását, valamint szervezeti és informatikai megoldások létrehozását, hálózatokon nyugvó elterjesztést jelölte meg, a tanulmány e területekre koncentrált.

11. Összefoglaló

Dédestapolcsány Község Önkormányzat döntési mechanizmusa korszerűsítése.

Képviselőtestület működése a törvényi előírásoknak megfelelő, a 10 főből álló képviselőtestület élén – teljes időben foglalkoztatott - főállású polgármester áll.

A képviselőtestület munkáját - a külső tagokkal is rendelkező – 4 állandó bizottság segíti.

A komplex önkormányzati feladatok ellátása egyre speciálisabb szakértelmet igényel, melyhez a bizottságok jelentősen hozzájárulhatnak külső szakértő tagjain keresztül, ezért a „mindig lehet jobban csinálni” elvéből kiindulva a döntés támogatás fejlesztés egyik kitörési pontja a bizottságok feladatának és hatáskörének bővítése, új bizottság felállítása a feladatokhoz igazítva.

A döntéskorszerűsítés első lépése: az önkormányzat szerveinek, a képviselőtestület mellett működő **bizottságok szervezeti és hatásköri megerősítése.**

Az önkormányzat vagyonával gazdálkodása a jövő egyik legfontosabb kérdése, ezért annak megjelenítése szervezetileg is indokolt.

Javasoljuk Dédestapolcsány Községi Önkormányzat Képviselőtestülete

jelenlegi	Pénzügyi –Ellenőrző Bizottsága átalakítását,
helyette: és önálló létrehozását,	Pénzügyi- Ellenőrző és Vagyonkezelési Bizottság Szervezeti- Ügyrendi Bizottság
valamint változatlanul	Településfejlesztési és Környezetvédelmi Bizottság Egészségügyi és Szociális Bizottság Oktatási, Kulturális és Idegenforgalmi Bizottság
működtetését továbbá a	Közbeszerzési Bizottság tagjául 1 fő képviselőt a Pénzügyi Bizottságból, 1 fő képviselőt a Területfejlesztési és Környezetvédelmi Bizottságból, 1 fő külső tagot

A Bizottságok a feladatukat önálló munkaterv alapján végezzék, mely a Képviselőtestület munkatervén alapul és a testület elé kerülő ügyeket kötelezően - hatáskörük, illetékességük szerint - tárgyalják meg. Képviselőtestület elé a bizottság által tárgyalt és véleményezett előterjesztés, javaslat tájékoztató stb. kerüljön.

A Bizottságok dönthessenek arról, hogy a képviselőtestület elé kerülő javaslatokat – a kötelezően tárgyalásra kerülő javaslatokon kívül eső körben is - napirendre tűzzék és véleményükről a képviselőtestületet tájékoztassák, valamint önállóan is napirendre tűzheti képviselőtestület bizottságok a feladatkörükbe tartozó témák tárgyalását

A döntést segítő módszerek között korábban tárgyaltuk a Nyilvános találkozók intézményét, melyek az információ terjesztése mellett a szervezet külső kapcsolatainak erősítésében, a helyi társadalom egy-egy csoportjának vállalkozóknak, a civil szervezeteknek a bevonására alkalmasak.

E találkozók közé tartozik a falugyűlés, melyet Dédestapolcsány Község Önkormányzata évente 1 alkalommal tart.

A nyilvános találkozók fejlesztésére és a helyi közösség érdeklődésének felkeltésére a közügyek iránt, javasoltuk az ún. fókuszcsoporthalálkozók, - akár azokból sorozatot alkotva - évente 2-3 alkalommal megtartani.

Egy-egy alkalommal 15-25 fős csoportlétszám esetén minden résztvevő szóhoz juthat. Ezek a nyilvános találkozók a közösségi problémák felmérésének fontos módszerei és ha résztvevők nemcsak hangot adhatnak a problémáknak, hanem azok megoldásában is részt vállalhatnak, motiváltakká válnak.

A fókusz találkozón elhangzottakról, az ott szerzett információkról készüljön feljegyzés, s az alapján beszámoló a képviselőtestület vagy bizottságai részére, mely a helyi hírközlés útján széles körben (helyi újság, tv, stb.) közzé tehető.

Költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása

Az Önkormányzatok szerepe, feladata a rendszerváltozás során lényeges változáson ment keresztül. Az alapfeladatok - szociális ellátás, az oktatás, a kultúra, hatósági munka - mellett előtérbe került a település fejlődésében való aktívabb közreműködés. A változást szükségessé tette az is, hogy az önkormányzati bevételek növekedését egyre jobban meghaladja a feladatok mennyiségi gyarapodása, s így meg erősödött az igény a gazdaság terén is a meglévő forrásokkal való hatékonyabb, takarékosabb gazdálkodás iránt.

Az önkormányzatok a kötelező feladataikhoz szükséges alapvető forrásokkal, bár csökkenő mértékben, de rendelkeznek. A település minőségi fejlődéséhez, a lakosság életminőség javulásához, a népességmegtartó-képességhez azonban szükséges az is, hogy az Önkormányzat a település életében a fejlődés motorja legyen. A saját bevételekben nemcsak rövidtávon érdekelt, hanem fontos volt felismerni a hosszabb távú (3-5 éves) érdeklőséget a település(ek) fejlődését elősegítő vállalkozások ösztönzése, segítése terén.

Az Önkormányzat alapvetően három területen jelenik meg, mint központi szereplő. Az egyik, a humán szféra, ahol döntően az oktatás, kultúra, szociális igazgatás, környezetmegóvás feladatai jelennek meg. Az Önkormányzat költségvetésében szereplő intézmények közül önálló gazdálkodású a Dédestapolcsány- Mályinka Községek Körjegyzősége, részben önállóan gazdálkodó az Általános Iskola, Óvoda és a Tourinform iroda. Működik a településen Művelődési Ház, Védőnői Szolgálat, Könyvtár, részben önállóan, részben vásárolt szolgáltatásként orvosi, illetve fogorvosi ellátás. Ellátja az Önkormányzat az adó,- és igazgatási ügyeket, az egyéb hatósági jellegű feladatokat.

A településen mintegy 70 gazdasági vállalkozás (idegenforgalom, szolgáltatások) működik.

Az Önkormányzati feladatkörhöz a költségevetés előkészítésével, megalkotásával, végrehajtásával teremthetők meg az alapvető feltételek. Az önkormányzatiságnak, az öngazgatásnak éppen abban van szerepe, hogy a meghatározott feltételek között vonja be a feladatok és azok forrásigényének előkészítésébe, előteremtésébe a településen élőket, az ott lévő intézményeket, vállalkozásokat. A fenti kérdések megoldásában nyújt segítséget a stratégiai tervezés módszertanának alkalmazása.

Az anyag első részében megjelölt módon a stratégiai tervezés során elsődlegesen a település fejlődése szempontjából meghatározó prioritásokat kell megfogalmazni. Dédestapolcsány és térsége számára az alapvető prioritások a hatékony, takarékos működés, az életminőség javítása, a költségvetés, valamint a foglalkoztatottság javítása, a vállalkozásösztönzés, a befektetések generálása lehet.

A hatékony, takarékos működés.

Az elmúlt időszak tapasztalatai, a csökkenő források és a növekvő feladatok, a gazdasági válság hatásai kikényszerítik az Önkormányzattól a takarékosabb költségvetést, a hatékonyabb gazdálkodást.

A saját bevétel növelési lehetőségek mellett nagyobb súlyt kapnak a kiadást mérséklő módszerek.

- energiatakarékosság terén jelentős megtakarítás érhető el az önkormányzatot és intézményeit, szervezeteit érintően teljes körű villamos energia audittal, (közvilágítás, elektromosan hajtott berendezések, konyhai és egyéb elektromos eszközök, időkapcsolók a helységek világításánál, számítástechnika, kommunikáció, stb.).
- hő-térkép készítéssel az épületek hő-kibocsátását megvizsgálva, mely alapján az elvégzett beavatkozások jelentős megtakarítást kínálnak, (épületszigetelés, nyílászárók, felülvizsgálata, energiakímélő fűtési módok, stb.)

Az ilyen módszerek költségkímélő módon, sokszor induló tőke nélkül is megoldhatók. Keresni kell olyan szervezeteket, akiknél az elvégzett munka ellenértéke az elért megtakarításból akár részletekben is kiegyenlíthető.

Költségmegtakarítás érhető el a beszerzéseknél is, ha a körzetben lévő településekkel összefogva közösen kezdeményezik a költségvetésből finanszírozott anyagok, eszközök esetében a beszerzést.(közbeszerzési kötelezettség esetén is összehangolható).

Ugyanilyen megoldásokkal eredmény érhető el az intézményi karbantartásnál, a településüzemeltetés területein.

A takarékoságnál pályázati lehetőségeket is igénybe lehet venni.

A szervezetfejlesztésben a takarékoság kis befektetéssel, külön szervezet felállítása nélkül megoldható. Fontos, hogy a feladatoknak felelőse legyen, aki az előkészítést, a lebonyolítást szervezi, biztosítja az ellenőrzést a megvalósulás során, valamint a beszámolást az elvégzett munkák eredményességéről.

A takarékoság mellett a hatékony működés érdekében is alkalmazni kell a különféle módszereket. Az Önkormányzati vagyon nyilvántartását jogszabályok írják elő. A vagyon több szempontból fontos az Önkormányzat számára, így elengedhetetlen a feladatok és a funkciók folyamatos összehangolása, naprakész nyilvántartása. A forgalomképes vagyon szolgálhat alapul a településfejlesztési feladatokhoz, valamint a vállalkozásfejlesztéshez, a fejlesztésekhez szükséges hitelfelvétel fedezeteként. Az Önkormányzat elemi érdeke, hogy a vagyon használhatósági és értéken történő nyilvántartási szempontból megfelelő legyen.

Látható, hogy a hatékonyság, a takarékoság bár intézkedések sorozata, azonban akkor sikeres és eredményes, ha az működés minden területére kiterjed, a résztvevők munkájában általános alapelveként jelenik meg.

Az életminőség javítása, a költségvetés.

E feladatkör esetében az Önkormányzat költségvetésében kerülnek megtervezésre a bevételek és kiadások. Ma a költségvetési tervezés éves és a bázisszemléletű. Az előkészítés döntően a hivatal és az intézmények apparátusára hárul.

A stratégiai tervezés egyik fontos eleme a költségvetés előkészítésének kiszélesítése, az igények felmérése a lakosság, az intézmények, civil szervezetek, az önkormányzati képviselők bevonásával.

Fontos lenne, hogy új módszerek alkalmazásával már az igényfelmérés időszakában hatékonyabban épüljenek be a környezeti igények, valósuljon meg az együttgondolkodás az intézmények vezetőivel a források előteremtési lehetőségeinek vizsgálatában. Fokozottabban be lehet kapcsolni a településen lévő civilszervezeteket elsősorban a lakossági igények felmérésére, a közreműködésük megszervezésére, valamint más, a település szempontjából érdekes kérdésekben való közreműködésre.(a

helytörténeti anyagok feldolgozásába, kiadványok készítésébe, árusításába, a saját bevételek növelésére).

Az Önkormányzat rendelkezik a számítástechnika, a kommunikáció eszközeivel, mely lehetővé teszi a gyors, pontos költségvetés készítését. Fontos eszköz lehet a költségvetés készítése és évközi teljesülésének alakulása során a költségvetési szoftver-program használata. Alkalmat ad a módszer tervezési többváltozós költségvetés révén variánsok készítésére, melyek az internet segítségével az előkészítésben közreműködők részére a tervezés időszakában eljuttathatóak. lehetővé válik a különféle variánsok gyors összehasonlítása. A módosítási javaslatok gyorsan visszacsatolhatóak, ezek készítése révén aktívabbá válik, továbbszélesedik a közreműködői kör, jobban magukénak érzik a település sorsát befolyásoló költségvetést, a célokat és feladatokat. Az adatok felvitelét követően minimálisra csökken a tévedés lehetősége.

A számítástechnika révén hosszabb távú elemzések készíthetők, lehetővé válik több év viszonylatában vizsgálni az egyes költséghelyek költségigényének alakulását, megoldható a költség nemek terv és tényszámainak összehasonlítása, a költségszerkezet vizsgálata, a mérlegben lévő eszközök és források változásainak elemzése.

A költségvetés készítése során elengedhetetlen a megvalósításhoz szükséges pénzügyi források megtervezése. A tervezés szerves része a likviditási terv, mely során mind bevételek befolyása, az átmenetileg szabad pénzeszközök révén kamatbevétel elérése éppoly fontos, mint a feladatok, a beruházások esetén a folyamatosan szükséges pénzeszköz rendelkezésre állása. A éves szintű feladatok forrásigénye a költségvetésben, a beruházások során megtervezett projektek forrásigénye pedig a megvalósulás teljes időszakában biztosított kell legyen. Ezt számításokkal kell alátámasztani, folyamatos munkával pedig ellenőrizni.

A beruházások tervezése igényli olyan –számításokkal alátámasztott- folyamatterv kialakítását, mely során a megvalósulás lépései biztosítottak, a menetközben jelentkező beavatkozások lehetővé váljanak. A hosszabb távú projektek új szemléletet követelnek meg az Önkormányzattól, a tisztviselőktől, a vezetéstől. Sok esetben igénylik szakértők közreműködését a tervezésnél, a forrásszükséglet előteremtésénél, a lebonyolítás menedzselésénél, a kész projekt eredményességének, hatékonyságának vizsgálatánál.

A foglalkoztatottság javítása, a vállalkozásösztönzés, a befektetések generálása.

A település talán legfontosabb kérdése a foglalkoztatottság helyzete. Ezen a területen a piacgazdaságban a vállalkozásoké az elsődleges szerep. A piacgazdaság sem nélkülözheti az állam, de különösen helyi szinten az Önkormányzat szerepvállalását a gazdasági folyamatok figyelemmel kísérésében, a fejlődés generálásában.

Különös jelentősége van Dédestapolcsány térségében a már meglévő adottságoknak, ahol a vállalkozások elsősorban e szegmensben működnek, (turizmus, vendéglátás,

szállodaipar, szolgáltatás). A települési Önkormányzat a Bükk lábánál, az idegenforgalomban komoly szerepet játszó Szilvásvár közelségében fekszik, így a gazdaságban működő vállalkozások is zömmel a turizmust szolgálóan, az ahhoz kapcsolódó szolgáltatásokban működnek.

Az Önkormányzat fontosnak tartja a vállalkozások tevékenységének nyomon követését, de szükséges lenne a stratégiai célok mentén haladva, a vállalkozások, a civil szféra bevonásával egy több évre szóló „Gazdaságélénkítő Program” kidolgozása. A program megalkotása csak a teljes folyamat megtervezése révén biztosítja a közreműködők és az érintettek érdekeltségét.

Fontos lépések szükségesek:

- az igényfelmérés a tevékenységek fejlődésének irányára, a foglalkoztatást szolgáló képzési feladatokra,
- a szükséges közüzemi szolgáltatási fejlesztésekre, infrastrukturális beruházásokra
- a településen élők életminőség javulásában elérendő célokra,
- a működő, és a programban résztvevő vállalkozások esetében a forrásbevonások ösztönzésére,
- a megvalósításban közreműködők kijelölésére, az ellenőrzésre,
- a programok majdani befejezését követően az eredmények visszacsatolására.

A program akkor lehet sikeres, ha felhasználják az önkormányzati munka során jelentkező ismeretanyagot, a vállalkozói ötleteket, (kastély-, horgász-, kerékpár-, lovas túrizmus, vendéglátóipar, wellness szolgáltatás, élménypark, gokart, stb.), a térségi adottságokat, a közelben fekvő településekben lévő attrakciókat, az azokhoz való kapcsolódási lehetőségeket. A vidékfejlesztés az elkövetkezendő évek programja lehet, mert a vidék népességmegtartó képességének erősítése, a foglalkoztatottak számának növelése, a szakemberképzésekbe bevonandók számának növelése, a falusi turizmus vonzerejének növelése, a mezőgazdasággal foglalkozók tevékenységének támogatása egyaránt az állami és az uniós támogatások célterületei

A vázlatos felsorolás is jól szemlélteti az önkormányzati lehetőségeket a vállalkozásfejlesztésben Fontos, hogy a kitűzött feladatok esetében

- megtörténjen a pontos helyzetfelmérés, a vállalkozói igények megismerése, a megvalósítás során a résztvevők bevonása már az előkészítés folyamatába.
- a településen tradicionálisan ismert tevékenységek esetében megvizsgálni a továbbfejlesztést, vagy újraélesztésük lehetőségét,
- Dédestapolcsány közlekedés csomóponti fekvése, kisugárzó hatása révén alkalmas arra is, hogy a környező településekkel összehangolja gazdaságfejlesztési stratégiáját, erősítse térségi szerepkörét,
- a megyehatár közelsége lehetőséget ad az azon átnyúló kezdeményezéseknek, a fejlesztésben való együttgondolkodásnak.

A gazdaság folyamatos változása azt mutatja, hogy a vállalkozói életben nemcsak a fejlődés, de már a talpon maradás, a visszafejlődés elkerülése is új módszerek alkalmazását igényli. (bedolgozói rendszer bevezetése, a részmunkaidős foglalkoztatás

bővülése). E kérdések nem elsősorban az Önkormányzat feladatai, a település fejlődése és a foglalkoztatáspolitikai összefüggése igényli a vállalkozásokkal való együttműködést a gazdaságfejlesztési pályázatok nyomán követésében. a közös érdek mentén a térségi, megyehatáron túli együttműködésben.

A közös gondolkodás során lehetővé válik, hogy a gazdaságban, a lakossági szolgáltatásban egy-egy település felvállalja a generáló szerepkört, az érintett önkormányzatok pedig a feladatokra pl. „kistelepülési klaszter” hozzanak létre. Az együttműködéshez meg kell teremteni:

- az informatikai hátteret, a gyors információáramlás lehetőségét a használatra felkészített munkatársakkal,
- a témafelelősök kijelölését, tervezés és végrehajtás fázisait,
- az önkormányzatok közötti munkamegosztást a pályázati források felkutatásában, lebonyolításában,
- a tervezett projektekhez szükséges saját forrás megtervezésében,
- a projektterv folyamatábrájának kialakításában az igényfelméréstől a fizikai és pénzügyi megvalósításon át az ellenőrzésig, a projektműködés hatékonyságának, eredményességének vizsgálatáig.

Fontos a folyamatterv megvalósításához a különféle időkben és a szinteken meghozandó döntések rendszerének kialakítása, az előre nem látható feltételek bekövetkezése esetére a szükséges beavatkozások megtervezése.

A folyamat-terv vázlatosan a következő:

1. az Önkormányzat égisze alatt létrehozandó Projekt Bizottság vezetőjének kijelölése, a Bizottság (tárgyalási, véleményezési, döntési) kompetenciájának meghatározása a projekt tartamára,
2. a munka során várható feladatokra felelős(ök) megjelölése, döntés a külső szakértők szükségességéről
3. az igényfelmérés, a meglévő, a korábbi munka során megismert elképzelések, a bizottság által végzett felmérések, önkormányzati felhívásokra jelzett témák, térségi lehetőségek figyelembevételével
4. a forráslehetőségek felkutatása, a támogatott célok egyeztetése az igényekkel, a saját forrás előteremtésének lehetősége,
5. a cél meghatározása, a közreműködők kiválasztása, a közvélemény tájékoztatása,
6. a projekt költségvetés előkészítése, döntés a költségviselésben, a projekt várható kihatásának vizsgálata a foglalkoztatásra, az önkormányzati bevételekre, a vállalkozói érdekeltségre, az elvárt eredményre,

7. testületi állásfoglalás az önkormányzati részvételben, a saját erő biztosításában, nyilatkozat a vállalkozói forrás meglétéről, a hitellehetőségről, a fedezetről,
8. a projekt költségvetésének elkészítése, a projekttervhez szükséges gazdaságossági számítások elvégzése, amely a projekt megkezdésétől a teljes befejezésig tartó folyamatot magában foglalja,
9. a hatósági engedélyek miatti szükséges lépések megtétele,
10. a pályázati anyag elkészítése, benyújtása, a közvélemény tájékoztatása,
11. pozitív elbírálás esetén a kijelölt személy által a dokumentumok aláírása,
12. a projekt megvalósításának megkezdése, a közvélemény tájékoztatása,
13. a munka folyamatos ellenőrzése,
14. a nem várt körülmények bekövetkezése esetén a korábban elvégzett megvalósíthatósági vizsgálatok alapján a beavatkozásban való döntés, közvélemény tájékoztatása,
15. az üzembe helyezés, a projekt befejezésének dokumentálása, a résztvevők általi ellenőrzése, az átadásról a közvélemény tájékoztatása,
16. a támogatási szerződésben foglaltak szerint az államháztartással való elszámolás, a támogatás igénybevétele,
17. a dokumentumok irattárba helyezése.

A projekt során számos feladat jelentkezik, ehhez néhány alapvetést meg kell említeni.

Lényeges, hogy a különféle fázisokban mindig legyen felelős személy, aki az adott folyamatot ismeri, nyomon követi.

A szükséges beavatkozásokhoz ki kell jelölni a mindenkor döntési kompetenciával rendelkezőt.

Az egész projekt során a pénzügyi forrásokat a likviditási tervnek megfelelően biztosítani kell.

Lényeges a közvélemény minden fontos lépésről való informálása, az ellenőrzés folyamatossága biztosított legyen.

A megvalósított projekt a használat során is a fontosságának megfelelő hangsúlyt kapja meg.

Szervezeti és informatikai megoldások létrehozása

Cél: Új szervezési – működési kultúra kialakítása Dédestapolcsány Község Önkormányzatánál, illetve a Képviselőtestület hivatalaként fenntartott Körjegyzőségen

- stratégia menedzsment
- eredményességi szemlélet
- a felügyelt intézmények felé a „jó gazda” gondossága
- a költséghatékonyság erősítése

Elvárt eredmény:

- javul a döntések megalapozottsága, átláthatóbb információáramlás biztosítja a döntéshozók tájékozódását, a döntésekről az értesítés gyors és könnyen elérhető.
- civil szervezetek bevonása a döntési folyamatokba
- a körjegyzőséghez tartozó hivatalok szakmai munkájának minősége korszerű informatikai folyamat támogatással növekszik
- javul a gazdasági feltételeket elemző képesség, korszerű költségvetési technikák támogatják a tervek összeállítását és az elfogadott költségvetés végrehajtását
- javul a kockázatok értékelésének képesség
- erősödik a távlati gondolkodás képessége, a stratégiai szemlélet beépül a meghatározó döntési folyamatokba, nő a prioritások képzésének megalapozottsága
- javul az önkormányzat által nyújtott közszolgáltatások minősége – egyrészt mert jó gazda gondosságával felügyeli az intézményeket, másrészt minőségének mérésére standardizált technikát alkalmaz
- komplex szervezetfejlesztési programok növelik az önkormányzatok által nyújtott szolgáltatások állampolgár-központúságát (ügyfél-orientáltságát)
- színesedik, átalakul a szervezeti kultúra, ami biztosítja a fejlesztések fenntarthatóságát

12. Indikátorok

A közigazgatásban is egyre nagyobb hangsúlyt kap az önkormányzatok és intézményeik elszámoltathatósága, az adófizetők mind határozottabban kívánnak betekintést nyerni a belső gazdálkodási ügyeikbe, s számon kérik döntéseik hatékonyságát.

Új kihívásként jelent meg **az értékelés rendszere, a külső és belső minőségellenőrző és biztosítási rendszerek kialakulása**, így a külső normáknak való megfelelés kényszere.

Az önkormányzatok és intézmények ezekre a kihívásokra különböző stratégiák, irányítási modellek kialakításával igyekeznek választ adni. Erre az egyik legalkalmasabb mutatószámrendszer a Balanced Scorecard.(BSC)

A Balanced Scorecard ('kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer')

- egy irányítási rendszer,
- a stratégia konkretizálásának,
- ábrázolásának és
- nyomon követésének módja.

Az amerikai Robert S. Kaplan és David P. Norton 1992-ben fejlesztette ki a BSC koncepcióját, amely a pénzügyi mérőszámok mellett **egyéb indikátorok átfogó rendszerét is figyelembe veszi egy szervezet teljesítményének, eredményességének értékelésénél.**

A BSC alkalmazása feltételez egy átgondolt, a szervezet céljait és küldetését figyelembe vevő stratégiát, s annak meghatározásában nyújt segítséget, hogy mi az, amit a szervezeteknek mérniük kell a pénzügyi szempont ellensúlyozásához a teljesítmény értékelése során.

A szervezet stratégiai céljai a jövőképből és az alapstratégiából vezethetők le. Teljesítésük tervezése és nyomon követése érdekében ezekhez a célokhoz megfelelő pénzügyi és nem pénzügyi mérőszámokat (indikátorokat) rendelnek, valamint szembeállítják egymással a mérőszámok terv- és tényértékét. Az egyes számokhoz rendelt stratégiai akciók biztosítják a stratégiai célok teljesülését. Minden stratégiai akcióhoz előre meghatározott határidő és keretterv, valamint pontosan meghatározott felelős tartozik.

A stratégiai célok és mutatószámaik, célértékeik és a hozzájuk kapcsolódó stratégiai akciók szoros kapcsolatban állnak egymással, amelyet egy stratégiai térképen ábrázolnak, ok-okozati viszonyok felvázolásával.

Az alapmodell négy nézőpont (perspective) mentén szemléli a szervezetet és a célokat, amelyekhez a szervezet által meghatározott indikátorokat rendel.

1. **Tanulás és fejlődés** (*Learning and growth*), vagyis: hogyan tudunk továbbra is fejlődni és értéket teremteni?

Ehhez tartozik a szervezeti szintű fejlesztés, valamint az alkalmazottak képzése. A gyors technológiai változások korában fontos, hogy a szervezet dolgozói nyitottak legyenek a folyamatos tanulásra. A tanulás nem korlátozódik csupán a képzésre, hanem olyan technikákat is magába foglalhat, mint a mentorálás és tutorálás, valamint minden olyat, amely segíti a munkatársak közötti kommunikációt annak érdekében, hogy az esetlegesen felmerülő problémákat orvosolják.

2. **Működési folyamatok** (*The Process Perspective*), vagyis: mi az, amiben ki kell emelkednünk?

A szervezet működéséről ad képet, továbbá arról, hogy annak szolgáltatásai, termékei milyen mértékben felelnek meg az ügyfelek elvárásainak, valamint a szervezet küldetésének. Az ehhez a nézőpontokat mindenképp „belső” embereknek kell meghatározniuk, tehát azoknak, akik behatóan ismerik a szervezeti folyamatokat és a szervezet küldetését, célkitűzéseit.

3. **Ügyfél** (*The Customer Perspective*), vagyis: hogyan látnak minket az ügyfelek, az állampolgárok?

Ez a nézőpont az ügyfelek elégedettségét kívánja meghatározni. Az ide tartozó mérőszámok elsődleges fontosságúak. A gyenge teljesítmény előrevetíti a szervezet kudarcát.

4. **Pénzügyek** (*The Financial Perspective*), vagyis: milyen a pénzügyi helyzetünk?

A szervezet pénzügyi mutatói. Ehhez a nézőponthoz hozzárendelhetők nem pénzügyi adatok is, mint a kockázat-elemzés és a költség-hatékonysági elemzésből származó adatok.

A BSC adaptálása az önkormányzati szektorra - a bevezetőben említett kihívások közül - az **elszámoltathatóság és a minőségbiztosítás kapcsán merült fel.**

A külsődleges teljesítményértékelésekkel szemben felvetődött az igény a szervezet belső értékelésére a szervezeti, működésbeli szempontok figyelembe vételével.

A külső adatszolgáltatásokkal ellentétben, amelyek gyakran egy-egy sajátos célú vizsgálat szempontjai szerint készülnek, a belső értékelés esetén az indikátorokat az önkormányzat saját értékrendjének, célrendszerének megfelelően alakíthatja ki, nem szükséges uniformizált mérési kritériumokat alkalmazni, ami lehetővé teszi, hogy az

igen sokféle lehetséges teljesítménymutatóból az intézmény konszenzusos úton válassza ki a céljait legjobban jellemző komplex teljesítményértékelési módszert.

A BSC használata során a stratégiában megfogalmazott elveket minden esetben konkrét célrendszerként, cselekvési tervként is meg kell fogalmazni, úgy, hogy szisztematikus összefüggéseket építenek ki a stratégiai tervben megfogalmazottak és az elérni kívánt célokat jellemző adatok, mutatószámok között.

A belső folyamatok értékelése.

A szervezet belső folyamatainak értékelése a stratégiában megfogalmazott célokhoz, a szervezeti értékekhez kötődik.

Az ügyfél szempont helyébe az **ügyfél/stakeholder** nézőpont lép. A teljesítményt a szolgáltatásokat igénybe vevő „ügyfelek” (helyi lakosság, vállalkozások, civil szervezetek) valamint az ún. stakeholderek (döntéshozók, szabályozók stb.) szempontjából értékelik, utóbbiak közvetlen hatással bírnak az intézmény tevékenységére.

Az ügyfelek és stakeholderek, valamint elvárásaik és igényeik azonosítása az **első lépés az ügyfélközpontú szemlélet és intézkedések kialakításában.**

A belső folyamatok nézőpontja azokra a folyamatokra irányul, amely mind a belső, mind a külső „ügyfelek” számára nyújtott szolgáltatások esetében fontosak (pl. ügyintézés, ügyfélfogadás, költségtérítések, segélyezés stb.)

A belső folyamatok értékelése olyan szempontok alapján történik, mint pl. produktivitás, pontosság, kulcs kompetenciák, az információs források hatékony használata, stb. A vonatkozó indikátorok legegyszerűbb formájukban a produktivitást az elérhető erőforrások és az output arányában mérik.

A kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer, indikátorok sokféle formát ölthetnek az adott önkormányzat, illetve intézményi profiltól, a mutatószám-rendszert alkalmazó egységtől függően, de minden esetben szükséges lépések és elemek:

A küldetés, értékek és jövőkép, fejlesztendő területek meghatározása. Ideális esetben az intézmény jövőképét az érintettekkel történő konzultációk és egyeztetések során fogalmazzák meg. Az érintettek bevonása és egyetértésük ezekben a kérdésekben azért is lényeges, mert ezáltal biztosítható az értékek és jövőkép jobb megértése, és az, hogy minden érintett (személy vagy részleg) magáénak érezze azokat.

Stratégia kialakítása. A meghatározott küldetés, értékek és jövőkép, fejlesztendő területek alapján a stratégiai célok meghatározása és az azokhoz vezető lépések, folyamatok meghatározása.

Mérőszámok (indikátorok) hozzárendelése a stratégiai célokhoz. A mérőszámok meghatározása nagy körültekintést igényel mind a tartalmukat, mind pedig számukat tekintve. Maximum 35 indikátor kialakítása ajánlott, egyébként áttekinthetetlen, követhetetlen a mutatószámrendszer.

Az E-közigazgatás 2010 Stratégia és Programterv hatás indikátor rendszerének elemei

Közigazgatási hatásindikátorok, a HDH

- Hatékonyság
- Demokrácia
- Hatásosság

Hatékonyság mutatók: ügyirat átlagos feldolgozási ideje
papíralapú működés kiváltásából, papírintesítésből
származó megtakarítás
működési költségek csökkentése
integrált informatikai fejlesztésbe bevont ügyintézők,
intézmények száma

A hatékonysági indikátorok a számszerűsíthető pénzügyi előnyök, valamint a fejlesztések hosszú távú eredményeként kialakult jobb szervezeti és IT architektúra megvalósulását mutatja.

Az ügyfélközpontú szolgáltatás, a szolgáltatási folyamatok egyszerűsítése és az ügyintézési/feldolgozási idő csökkentése, egyablakos ügyintézés megvalósítása, nyilvántartások modernizációja, családtámogatási ellátások folyósításának korszerűsítése, adatok elektronikus non-stop szolgáltató rendszerének kialakítása
mérőszámok

- órában mért ügyintézési idő %-os csökkenése
- összevont és átlagolt %-ban mért (kumulált) feldolgozási idő csökkenése

A papírintesítésből származó megtakarításhoz vezet az on-line kapcsolatok szélesítése, a papíralapú iktatás, bizonylatok kiváltása. A költségvetési gazdálkodási rendszer kiépítése
mérőszámok

- papír megtakarítás
- papírtárolási költség megtakarítás

A működtetési költségek csökkentése a kincstári folyamatok reorganizációja, az azokat támogató informatikai háttér megújításával valósul meg. A folyamatok egyszerűsítésével megszűnnek az un. sziget-rendszerek, a manuálisan előállított jelentések és adatfeldolgozás.

mérőszámok

- üzemeltetési költségek
- support költségek

Az integrált informatikai fejlesztésbe bevont ügyintézők/ intézmények száma

Jelentősen növekszik a szervezeti integráció szintje.

Demokrácia indikátorok: költségvetés és kiadás on-line módon jelentése
teljes körűen nyomon követhető folyamatok száma
elektronikus tranzakciós szolgáltatások száma

Az önkormányzat (a közigazgatás) működésének és a szolgáltatásainak átláthatóságát és számon kérhetőségének megvalósulását mutatja.

Hatásosság mutatók (indikátorok) az állampolgárok által megtakarított idő
vállalkozások által megtakarított idő
az önkormányzat szolgáltatásaival való
elégedettség

mérőszámai utazás és postázás kiküszöbölése (Ft)
ügyfélértámogató szolgáltatások kialakulása (db)
érthetőbb ügyintézési mód bevezetés (db)
elégedettség 5-ös skálán ponttal

Az indikátorrendszernek alkalmasnak kell lenni arra, hogy segítségével követhetők legyenek a stratégiában meghatározott:

- a belső működésre vonatkozó integrációs, hatékonyságbeli elvárások,
- a szolgáltatási színvonalat érintő ügyfél orientációs törekvések és
- a belső tudás és kompetencia növekedés megvalósulása és kiterjedése a közigazgatás működésében.

Az indikátor rendszer azon túl, hogy a hazai ágazati stratégia program eredményeiről, megvalósulásáról tájékoztat, egyben alapja – **a közigazgatási terület európai uniós összehasonlításban - a hazai fejlettségi szint prezentálásának is.**

Tekintettel a közigazgatási fejlesztések jelentős finanszírozási igényére, az EU tagországi és közösségi szinten is jelentős erőfeszítéseket tett az e-közigazgatási fejlesztések, programok eredményeinek mérésére, indikátorainak megállapítására.

Dédestapolcsány Községi Önkormányzat szervezetfejlesztése indikátorrendszere kialakításánál fontosnak tartottuk, hogy építsünk a megvalósításban előrébb tartó önkormányzatok gyakorlatára valamint annak érdekében, hogy a fejlesztési eredmények mérése összehasonlítható legyen, figyelembe vettük a területre vonatkozó jelenlegi releváns ajánlásokat és legjobb gyakorlatokat.

Az eredményesség mérése (indikátorok a változás kimutatására)

Sztenderek (szabvány, általánosan elfogadott minőségi előírás) az alapelvekkel összhangban Pl. Erősítette-e a folyamat a közjót, a közösséget, a civil társadalmat? Ha igen, mennyiben járul hozzá a közösségfejlesztés a következőkhöz?

Csoportok és hálózatok fejlődése

- találkozások gyakorisága,
- új intézmények létrejötte,
- értékelt és tisztelt tagjaivá válnak a közösségnek,
- fejlődik a csoport,
- jó érzés, biztonság, „boldogság”,
- az új problémákra adandó válaszokra való képesség növekedik,
- a hiányzó tudás és képességek felismerésének foka,
- a tagoknak az egész közösségre gyakorolt hatása.

Egyének fejlődése – önbizalom fejlődése, kapacitás növekedése a közösség felé.

Önkormányzás – az együttműködés, részvétel a döntéshozatalban és a kontrollban.

Foglalkoztatás

Környezet

	Eredmény-mutatók	Hatásmutatók
Mennyiségi mutatók	Fő db alkalom forint bevont emberek forrásbővítés	új kezdeményezések száma együttműködések száma
Minőségi mutatók	tudatosság szintje szervezettség foka elsajátított ismeretek felelősségérzet célok a kezdeményezés nyitottsága az együttműködés mélysége felelősségérzet célok a kezdeményezés nyitottsága az együttműködés mélysége	társadalmi tőke extra nonprofit

Teljesítményértékelés, mérés, kompetencia profilok

Emberi kapcsolatok

ügyfél-orientáltság	figyelembe veszi a külső-belső partnerek (ügyfelek, munkatársak) igényeit
empátia	figyel az érzelmi jelzésekre, érzékeny mások kultúrájára, látásmódjára képes másokat meghallgatni és segíteni
kommunikáció	képes a gondolatait beszéd, írás, non-verbális kommunikáció segítségével átadni és másoktól az információt fogadni
együttműködés	javaslataival segíti a csapatmunkát, bevonja a munkatársakat a döntésbe és az elvégzendő feladat teljesítése érdekében kész a kompromisszumra.

Gondolkodás

kreativitás	keresi az újszerű megoldásokat, ötletgazdag, képes a szokatlan megoldások kialakítására és megvalósítására
problémamegoldás	képes észre venni és megoldani

Felelős munkavégzés

teljesítmény motiváció	kiváló szint elérése törekszik, folyamatosan ellenőrzi, hogy kellő sebességgel közelít-e a cél felé
felelősségtudat	kész cselekedeteiért, kijelentéseitért felelősséget vállalni
integritás	önfegyellemmel, arányértékkel rendelkező, egészséges (érett, ép) személyiség, aki megbízhatóan viselkedik a munkahelyén

Vezetés

munkatársa fejlesztése	törekszik arra, hogy elősegítse a munkatársak fejlődését a szervezet céljaival összhangban.
vezetői készség	képes sikeres csapatot építeni, munkafolyamatokat megtervezni, irányítani, megszervezni, ellenőrizni, döntéseket hozni
stratégiai gondolkodás	képes összefüggéseiben és távlati célok megvalósítása érdekében stratégiákat koncepciókat és akciótervet kidolgozni.

13. Irodalomjegyzék:

- 1./ Stratégiai tervezés (Minnesotai Egyetem Hubert H.Humphrey Intézet. U.S.A.I.D.)
- 2./ A hatékony állam (Dr. Lőrincz Lajos egyetemi tanár, akadémikus: Siófok. 2004.)
- 3./ Közigazgatás korszerűsítésének támogatása (Pajna Sándor,Hajdú-Bihar megye
Informatikai Központ)
- 4./ Ajánlás a jegyzőnek az önkormányzatok (polgármesteri hivatalok) középtávú
ügyvitelfejlesztés-informatikai stratégiájának elkészítéséhez (Dr. Vincze Ferenc 2005.)