



**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



I.

„Polgármesteri hivatal szervezet fejlesztése a
Dédestapolcsányi körjegyzőségben”

ÁROP 1.A.2

2010

SZAKÉRTŐI TANULMÁNY

TARTALOMJEGYZÉK

| | | |
|------------|--|-----------|
| 1 | BEVEZETÉS | 4 |
| 2 | A TELEPÜLÉS BEMUTATÁSA | 6 |
| 3 | AZ ÖNKORMÁNYZAT BEMUTATÁSA | 6 |
| 4 | A SZERVEZETFEJLESZTÉS | 7 |
| 5 | DÉDESTAPOLCSÁNY KÖZSÉG ÖNKORMÁNYZATÁNAK SZERVEZETFEJLESZTÉSI RÉSZTERÜLETEI | 12 |
| 5.1 | A DÖNTÉSI MECHANIZMUS KORSZERŰSÍTÉSE | 13 |
| 5.1.1 | <i>Rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása.</i> 13 | |
| 5.1.2 | <i>Az önkormányzati intézmények felügyeletének átalakítása, a döntési jogosultságok átstrukturálása;</i> | 14 |
| 5.1.3 | <i>Az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a hivatal működésébe;</i> | 15 |
| 5.1.4 | <i>A közintézmények költséghatékonyabb és/vagy eredményesebb működésére irányuló szervezet átalakítási programok kidolgozása;</i> | 16 |
| 5.1.5 | <i>A hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése;</i> | 17 |
| 5.1.6 | <i>Szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése;</i> | 18 |
| 5.2 | A KÖLTSÉGVETÉSI GAZDÁLKODÁS EREDMÉNYESSÉGÉNEK JAVÍTÁSA | 18 |
| 5.2.1 | <i>Pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozása;</i> | 18 |
| 5.2.2 | <i>Stratégiai tervezés és éves költségvetés összekapcsolása;</i> | 19 |
| 5.2.3 | <i>A költségvetés készítésének és elfogadásának folyamata;</i> | 20 |
| 5.2.4 | <i>Új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazása;</i> | 20 |
| 5.2.5 | <i>Pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javítása.</i> | 21 |
| 5.3 | A PARTNERSÉG ERŐSÍTÉSE | 21 |
| 5.3.1 | <i>Szervezeti megoldások bevezetése a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítására, a döntések nyilvánossá tételére;</i> | 21 |
| 5.3.2 | <i>A civil és a vállalkozói szférával kialakítható kapcsolatok megszervezésének mechanizmusa;</i> | 22 |
| 5.3.3 | <i>Szervezeti és informatikai megoldások a hálózatok létrehozására, illetve a hálózatokon nyugvó működési mód elterjesztésére</i> | 23 |
| 6 | SZOLGÁLTATÓ ÖNKORMÁNYZAT | 24 |
| 6.1 | A HELYI ÖNKORMÁNYZATOK | 24 |
| 6.1.1 | <i>A helyi önkormányzat feladatai</i> | 26 |
| 6.1.2 | <i>A képviselő-testület működése</i> | 30 |
| 6.1.3 | <i>A polgármester, az alpolgármester, a jegyző</i> | 37 |
| 6.1.4 | <i>A köztisztviselő</i> | 39 |
| 6.1.5 | <i>A polgármesteri hivatal</i> | 40 |
| 6.2 | ÖNKORMÁNYZATI SZOLGÁLTATÁSOK | 42 |
| 7 | HELYZETELEMZÉS, HELYZETÉRTÉKELÉS | 44 |
| 7.1 | A POLGÁRMESTERI HIVATAL SZERVEZETE ÉS MŰKÖDÉSE | 45 |
| 7.2 | TERVEZÉSI ÉS IRÁNYÍTÁSI FOLYAMATOK, FELELŐSÉGI ÉS HATÁSKÖRÖK, A KÖLTSÉGVETÉS TERVEZÉSÉNEK ÉS ELLENŐRZÉSÉNEK FOLYAMATAI | 47 |
| 7.2.1 | <i>A gazdasági elemzések készítésének indokoltsága, folyamata:</i> | 49 |
| 7.3 | DÖNTÉSTÁMOGATÁS FOLYAMATAI A POLGÁRMESTERI HIVATALBAN | 50 |
| 7.3.1 | <i>A nyilvánosság</i> | 51 |
| 7.3.2 | <i>A WEB tartalommal szembeni általános elvárások</i> | 52 |
| 7.3.3 | <i>A térinformatikai alkalmazás lehetőségei</i> | 58 |

| | | |
|------------|--|------------|
| 7.4 | AZ ÖNKORMÁNYZATI INTÉZMÉNYEK FELÜGYELETÉNEK VIZSGÁLATA, DÖNTÉSI JOGOSULTSÁGOK..... | 60 |
| 7.5 | A KÖZINTÉZMÉNYEK KÖLTSÉGHATÉKONYABB ÉS EREDMÉNYESEBB MŰKÖDÉSÉRE IRÁNYULÓ SZERVEZET ÁTALAKÍTÁSI PROGRAMOK KIDOLGOZÁSA..... | 62 |
| 7.6 | PANASZKEZELÉS, TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS | 64 |
| 7.6.1 | <i>Ügyiratkezelés</i> | 64 |
| 7.6.2 | <i>Panaszkezelés, ellenőrzés</i> | 65 |
| 7.6.3 | <i>Teljesítményértékelés.....</i> | 66 |
| 7.6.4 | <i>Ösztönzési rendszerek.....</i> | 68 |
| 8 | ÖSSZEFOGLALÁS..... | 69 |
| 9 | SWOT ANALÍZIS | 71 |
| 10 | MELLÉKLETEK | 73 |
| 10.1 | INTERJÚKÉRDÉSEK | 73 |
| 10.2 | KOMMUNIKÁCIÓS TERV..... | 80 |
| 10.3 | A PROJEKT MENEDZSMENT MÓDSZERTANA..... | 85 |
| 10.4 | KÖLTSÉG-HASZON ELEMZÉS | 96 |
| 10.5 | ELLENŐRZÉSI FOLYAMATSZABÁLYOZÁS | 107 |

1 Bevezetés

Dédestapolcsány Község Önkormányzata felismerte, hogy a korszerű infokommunikációs technológia (IKT) bevezetése a szervezeti változások egyik előmozdítója, mely elősegíti a közigazgatási folyamatok demokratizálódását, a modern szolgáltató önkormányzat megteremtését. Figyelembe véve az Európai Unió stratégiai irányait meghatározó dokumentumokat, illetve Magyarország magas szintű tervdokumentációit (ÚMFT, EKOP, ÁROP) gazdasági versenytényezőként kezeljük az innovatív eszközöket alkalmazó, szolgáltató önkormányzat működését, és ehhez prioritásként jelöltük meg az innováció fokozását, valamint az érintett szervezetek és felhasználók hatékonyabb bevonását.

A megerősített feladatok magasabb színvonalú ellátásához szükséges fejlesztések megvalósításához nélkülözhetlenné vált az önkormányzat feladatainak újragondolása. Az önkormányzat átfogó célja, hogy fenntartható finanszírozású, jobb minőségű és jobban hozzáférhető szolgáltatások jöjjenek létre. Az átfogó cél megvalósításához pályázatunkban az alábbi részletes célok elérése feltételeinek elérését határoztuk meg:

- 1. Az önkormányzati munka megújítása, s ennek keretében a helyi politika alkotás – kiemelten a helyi jogalkotás – és a végrehajtás társadalmi eredményességének javítása;**
- 2. A civil társadalom közügyekben való részvételének erősítése;**
- 3. A polgármesteri hivatal szolgáltatóvá tétele, az elektronikus ügyintézés elterjesztése;**
- 4. Az önkormányzati intézmények költséghatékonyabb működése és a magasabb szervezeti teljesítmény elérése.**
- 5. A polgármesteri hivatal és az intézmények humánerőforrás felkészültségének javítása és a közszolgáltatásokhoz kapcsolódó szakmák megbecsülése.**

A tanulmány célja, hogy rávilágítson a közvetlen pénzügyi haszonként megjelenő önkormányzat költségek csökkentésére, amely során felszabaduló forrásokat önkormányzati és magán innováció céljaira, valamint termékek és értékek növelésére fordíthat.

Az adminisztratív terhek csökkentésével a lakosság és a vállalkozások számára egyszerűbbé válik az ügyintézés, magasabb értékűvé és gyorsabbá válik a szolgáltatások elérése, időt és pénzt takaríthatnak meg, valamint javulnak az esélyegyenlőség feltételei.

Közvetlen nem pénzügyi haszonként a szolgáltatási csatornák között a szinergiák elérését, a proaktívabb szolgáltatásnyújtás érdekében az adatok megosztását és újrafelhasználását, a szolgáltatási menedzsment stratégia részeként a hozzáférés ösztönzését tervezzük elérni. A működési feltételek átalakításának eredményeként növekszik a felhasználói elégedettség.

Az önkormányzat (választott tisztségviselők képviselőtestület, a hivatal vezetői és dolgozói) és intézményei szakmai és politikai legitimitása támogatásának érdekében aggregált szinten támogatjuk a biztonság és a bizalom szilárdulását és növekedését. Javaslatot teszünk a polgármesteri hivatal és intézményei szervezetét és működését hatékonyabbá tévő átalakításra, elismerjük és erőteljesen támogatjuk az egyenlő hozzáférés jogának érvényesülését; ügyfélközpontú és elszámoltatható önkormányzatot hozunk létre, valamint teret adunk a társadalmi nyilvánosságnak, a közügyekbe való beleszólás lehetőségének. Javítani tervezzük a helyi üzleti környezetet is, az információs társadalom vívmányainak átvételével és terjesztésével, melyek a biztonságos és megbízható ügyintézéshez a megfelelő infrastruktúrát nyújtják.

A belső portálon megvalósítandó csoportmunka alkalmazás, szakmai csoportképző portál célja a belső munkavégzés hatékonyságának jelentős növelése, az adminisztráció csökkentése, a felhasznált papírmennyiség minimalizálása, a teammunka módszereinek meghonosítása és kiterjesztése, képzések.

A portálfejlesztés és tartalomfejlesztés az önkormányzat külső érintettei számára – lakosság, vállalkozások – fontos dokumentumok, jegyzőkönyvek, jogszabályok, tervek, információk, ügyintézési folyamatok és formanyomtatványok publikálását célozza meg. Eredményképpen a polgármesteri hivatal adminisztrációs kötelezettsége, ügyfél-forgalma csökken, az érintettek tájékozottsága jelentősen növekszik.

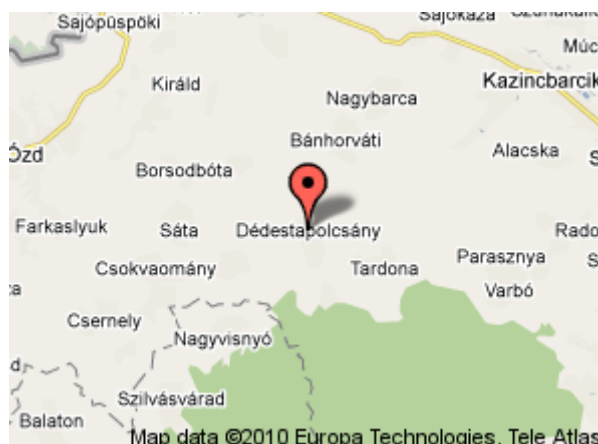
Helyszíni interjú, illetve az önkormányzatnál rendelkezésre álló dokumentumok alapján készült állapot- és szükségletfelmérés az alábbi területeken:

- **polgármesteri hivatal szervezete és működése**
- **tervezési és irányítási folyamatok, felelősségi és hatáskörök a polgármesteri hivatalban**
- **költségvetés tervezésének és ellenőrzésének folyamatai a polgármesteri hivatalban**
- **döntéstámogatás folyamatai a polgármesteri hivatalban**

A **felmérések** alapján készült a polgármesteri hivatal szervezete és működése felmérési eredményeinek, a tervezési folyamatok, az irányítási folyamatok, felelősségi és hatáskörök az a költségvetés tervezésének és ellenőrzésének folyamatainak, illetve a döntéstámogatás folyamatoknak az elemzése.

A **szakértői tanulmány kitér a polgármesteri hivatal szervezeti korszerűsítésére és működésének fejlesztésére, stratégiai tervezés és projektmenedzsment módszertanára a költségvetés tervezés és ellenőrzés és a döntéstámogatás hatékony átalakítására.**

2 A település bemutatása



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

A hosszan elhelyezkedő településszerkezet 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.

3 Az önkormányzat bemutatása

Dédestapolcsány Községi Önkormányzat képviselőtestületének (a polgármesterrel együtt) 10 tagja van, a polgármester tevékenységét főállású munkaviszonyban látja el.

Dédestapolcsány önkormányzat polgármesteri hivatal élén a jegyző, illetve körjegyzőségben történő működés lévén körjegyző - áll. A körjegyzőség székhelyén a polgármesteri hivatalban 6 főállású köztisztviselőt (ügyintéző) foglalkoztatnak.

A polgármesteri hivatal szervezete nem tagolt (osztály tagozódás nincs), az egységes hivatalon belül a pénzügyi ügyintézők csoportot alkotnak, az ügyintézői feladatok megosztása az alábbiak szerint alakul:

3 fő pénzügyekkel foglalkozik

1 fő adóügyek

1 fő igazgatási ügyekkel foglalkozik, egyben Ő az anyakönyvvezető is.

1 fő szociális igazgatási ügyekkel foglalkozik

A körjegyzőséghez tartozó Mályinka Község Önkormányzat Hivatalánál további 2 fő pénzügyekkel foglalkozó és 1 fő igazgatási ügyintézőt alkalmaznak.

A hivatali ügyintézők (köztisztviselők) legmagasabb iskolai végzettsége: középiskolai érettségi. A köztisztviselők és az ügykezelő a számukra előírt szakvizsgákkal rendelkeznek.

A hivatalt vezető körjegyző az előírásnak megfelelő képesítéssel rendelkezik, végzettsége: felsőfokú.

4 A szervezetfejlesztés

A működő szervezetfejlesztési folyamatnak három alapvető összetevője van: diagnózis, cselekvés és folyamatfenntartás. A következőkben a szervezetfejlesztés fő jellemzőit és elméleti háttérét világítjuk meg, hiszen ezeket tekinthetjük az egész folyamat alapjainak. Hangsúlyozni szeretnénk, hogy a szervezetfejlesztés egy folyamatos interaktív folyamat, mely az „akciókutatás”, azaz a „csinálva kutatás” során feltárt adatokra épül, tapasztalatokon alapul, célorientált, a változtatás normatív redukív stratégiáját követi, mind formájában, mind eredményében az alkalmazott behaviourista tudomány terméke, rendszerszemléletű megközelítést alkalmaz.

A szervezetfejlesztés első lépése, hogy diagnosztizáljuk a rendszer állapotát:

- Melyek az erősségei?
- Melyek a problématerületei?
- A rendszert alrendszerek együtteseként is felfoghatjuk, pl. cél, feladat, technológiai, szerkezeti, emberi-társas és külső összekapcsolódó alrendszereket vizsgálva.

A központi kormányzat reformtörekvése megköveteli, hogy a hivatal szervezete megfeleljen a szükséges elvárásoknak. A változásoknak gyorsan és hatékonyan kell megvalósulnia, az önkormányzat szervezetfejlesztésének tervezési és bevezetési folyamatai ezen igényeket tükrözik.

Az önkormányzat hivatalának szervezetfejlesztése jelenleg még közép, illetve hosszú távú beavatkozásokat és ennek megfelelő időtávú tervezést kíván. A szervezetfejlesztési igény általában korábban létrehozott szervezeti elveken alapul; amelyek viszont nem élhetik túl a közigazgatás korszerűsítését támogató technológiák terjedését (e-közigazgatás).

A szervezetfejlesztés bevezetésének megtervezése és kivitelezése, valamint e folyamatok irányítása speciális szakértelmet követel, és ilyenből mindig hiány van. Alapvető igény tehát, hogy a rendelkezésre álló szakértelmet a lehető legjobban használjuk ki, valamint hogy az utánpótlását és fejlesztését tervszerűen végezzük.

Az önkormányzatnál a költségvetési és az emberi erőforrások éves tervezési ciklusnak vannak alávetve a szervezetfejlesztéssel foglalkozó stratégiatervezésnek pedig be kell illeszkednie az ilyen tervezési ciklusokba. A stratégiánk emellett alkalmas az eredmények és a követett irányvonal éves felülvizsgálatára. Ez a felülvizsgálat aktuális adatokat szolgáltat a költségvetés és az emberi erőforrás terveknek. Tehát a szervezetfejlesztés bevezetésének általános felülvizsgálata része kell, hogy legyen az önkormányzat feladatainak, illetve a központi kormányzat szintjén megfogalmazott reformok, a vonatkozó jogszabályok változásainak összehangolásának, illesztésének. A hozzárendelés úgy történik meg, hogy a szükséges tevékenységeket számba vesszük, valamilyen rendező elv szerint csoportosítjuk és szervezeti egységeket (funkciókat) határozunk meg. Majd a tevékenységeket feladatokra, feladategységekre bontjuk, a feladategységeket műveletekké, majd munkakörökké alakítjuk, a munkakörökből a munkaköri sajátosságok szerint követelményeket határozunk meg, a követelmények ismeretében pedig kiválasztjuk az alkalmas embereket. Az így kialakított rendszer elemeit összekapcsoljuk, szabályozási és vezérlési eszközökkel folyamatokat indítunk be, melyek a kívánt célok elérését lehetővé teszik. A létrehozott rendszer a külső és belső hatások állandó változása miatt folytonos mozgásban van.

A szervezetfejlesztés úgy határozható meg, mint egy tervszerű, a szervezet egészére kiható beavatkozás, amely arra irányul, hogy magatartástudományi módszerek rendszeres alkalmazásával javítsuk a szervezet egészségét és teljesítményét. Nem egyoldalú változtatás, hanem olyan, amely egy vezetési filozófiát fejez ki. Azt feltételezi ugyanis, hogy a dolgozók fejlődni akarnak, hogy hasznos közreműködésre képesek, és hogy a szervezet egyik küldetése előmozdítani a dolgozók fejlődését, ami az alkalmazottak szervezeti hozzájárulásának fontos feltétele.

Az önkormányzati folyamatokat úgy kell megtervezni, hogy eleget tegyenek a célkitűzéseknek, hogy modellezze az önelemzést és az önreflexiót, mint az önfejlesztés eszközeit. Modellezze az adatvisszajelző mechanizmussal összekapcsolt célkitűzés akciókutatási elveit annak érdekében, hogy azok irányítsák és értékeljék a tevékenységeket. Biztosítsa az önkormányzat tagjainak elkötelezettségét, a beavatkozások és a teljes program iránt.

Modellezze azt a képességet, hogy felfedezzük a belső és külső környezet problémáit és lehetőségeit és megbirkózzunk velük, hogy a rendszerből nyert visszajelzések felhasználásával tesztelje a beavatkozások hatékonyságát; tesztelje a program fontosságát, összevetve az önkormányzat szükségleteivel; tesztelje a beavatkozások időszerűségét; és hogy biztosítsa, hogy a szándékolt és akaratlan következmények ne kerüljék el a szervezet és a szervezetfejlesztési program céljait, amely kiterjed az alábbi kategóriára és alkategóriákra:

Információs rendszer

A kommunikáció módjai
(írásos, csoportos, egyéni stb.)
Informális csoportok
Információs csatornák

Technikai rendszer

Munkafolyamat – a feladatok
technológiája és szervezése.
Felelőségek és megbízások
specifikus dolgokra.
A meghozott döntések típusai.

Belépési pontok

A rendszer tagjainak saját javítási és
változtatási céljai
Szerepkonfliktusok, aggodalmak
Milyen akadályok keletkeznek a munka
hatékonyságát illetően
A munkával való megelégedettség
Teljesítményértékelés
Az egyének teljesítményének
kiértékelése és a teljesítmények
értékelése

Hatalmi rendszer

Formális hatalmi struktúra
Informális elismerési rendszer
Felelősség és hatáskör
Döntési pontok, döntések típusa
Rendszercélok

A rendszer céljai

A rendszerek közötti prioritások
A rendszerek céljai, különösen azok,
amelyek konfliktusban vannak egymással.

Ideológia

Az rendszer tagjainak normái és
értékei.
Ellenőrzési rendszerek.

A szervezetfejlesztést a szervezet működőképességének javítására irányuló egyedülálló folyamatként különböztetjük meg más szervezeti és oktatási beavatkozásoktól. Figyelmünket, lévén, hogy a szervezetfejlesztés határfoka főként a folyamat természetének tulajdonítható, a szervezetfejlesztés természetére fordítjuk.

| Szervezeti folyamatok | Azonosító megjegyzések és magyarázat | A keresett tipikus információ | A diagnózis megszokott módjai |
|--|---|---|---|
| Kommunikációs sémák, stílusok és áramlások | Ki beszél kivel, mennyi ideig, miről? Ki kezdeményezi az interakciót? Kétirányú vagy egyirányú? Felülről lefelé vagy alulról felfelé irányuló, oldalági? | A kommunikáció felfelé vagy lefelé irányul-e vagy mindkettő? A kommunikációk megvannak-e szűrve? Miért? Milyen módon? A kommunikációs sémák megfelelnek-e az elvégzendő munka természetének? Mi a kommunikáció légköre? Mi a helye az írott kommunikációnak a szóbelivel szemben? | Megfigyelések, különösen megbeszéléseken, kérdőívek, interjúk és viták a csoportok tagjaival – mindezek felhasználhatók arra, hogy a kívánt információt összegyűjtsük. Videóra felvett ülések a résztvevőkkel történő elemzése különösen hasznos. |
| Célok felállítása | Feladatok céljainak felállítása és azon kritériumok meghatározása, hogy a célok megvalósulását mérjük, minden szervezeti szinten megtörténik. | Felállítanak-e célokat? Hogyan teszik? Kik vesznek részt a célok kitűzésében? Birtokában vannak-e a szükséges jártasságoknak a hatásos célkitűzéshez? Képesek-e hosszú és rövid távú célok felállítására? | Kérdőívek, interjúk és megfigyelések mind lehetőséget nyújtanak a szervezeten belüli egyének és csoportok célkitűző képességének értékeléséhez. |
| Döntéshozatal, problémamegoldás és tevékenységtervezés | Alternatívák értékelése és cselekvési terv kiválasztása nélkülözhetetlen a legtöbb szervezeti ember számára. Ez magába foglalja a szükséges információt, a prioritások megállapítását, alternatívák értékelését, és egy alternatíva kiválasztását a több közül. | Ki dönt? Hatásosak a döntések? Minden lehetséges forrást hasznosítanak? Szükségesek-e további döntéshozatali jártasságok? Szükségesek-e további problémamegoldó jártasságok? A szervezet tagjai elégedettek-e a problémamegoldó és döntéshozatali folyamatokkal? | Ezen folyamat diagnosztizálásához a szervezet különböző szintjén történő problémamegoldó megbeszélések megfigyelései különösen értékesek. A videóra vett megbeszélések – a résztvevők jelenlétében történő – elemzése rendkívül hasznos. |
| Konfliktusfeloldás és menedzselés | Konfliktus – személyek közötti, személyeken belüli, csoportok közötti – gyakran felbukkan a szervezetekben. Van a szervezetnek hatékony módszere a konfliktus kezelésére. | Hol létezik konfliktus? Kik a benne lévő felek? Hogyan menedzselik? Melyek a rendszer normái a konfliktus kezelésére? A jutalmazási rendszer előidézhet-e konfliktust? | Interjúk, harmadik fél megfigyelései és megfigyeléses megbeszélések megszokott módjai ezen folyamatok diagnosztizálására. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Egymásba kapcsolódások menedzselése | Egymásba kapcsolódások olyan szituációkat reprezentálnak, amelyben 2 vagy több csoport (alrendszer) közös problémákkal néz szembe vagy a felelőségek egybecsúsznak. Ez leggyakrabban akkor látható, amikor két különböző csoport tagjai kölcsönösen függenek egymástól, hogy egy célt elérjenek, ugyanakkor beszámoltatásuk elkülönül | Milyen a két csoport közötti kapcsolatok természete? Világosak-e a célok? Világos-e a felelősség? Milyen fő problémákkal néz szembe a két csoport? Milyen strukturális feltételek segítik elő vagy akadályozzák a hatékony interface menedzselést? | Interjúk, harmadik fél-megfigyelések, és csoportmegbeszélések megfigyelései megszokott módjai ezen folyamatok diagnosztizálásának. |
| Felettes-beosztott kapcsolatok | Szervezetekben a formális hierarchikus kapcsolatok diktálják, hogy néhány ember vezet, mások követik őket: ezek a szituációk gyakran forrásai sok szervezeti problémának. | Melyek a meglévő vezetési stílusok? Milyen problémák keletkeznek felettesek és beosztottak között? | Kérdőívek megmutathatják a teljes vezetési klímát és normákat. Interjúk és kérdőívek felfedik a kívánt vezetői magatartásokat. |
| Technológiai és tervezési rendszerek | Minden szervezet összetett technológiákon nyugszik-e a működésre, információkezelésre, tervezésre, marketingre nézve –, hogy e-szolgáltatásokat nyújtson? | Megfelelőek-e a technológiák a kielégítő teljesítményhez? Milyen a tudomány állapota, és a szervezet technológiája hogyan vethető össze ezzel? Kellene változtatást tervezni és eszközölni a technológiában? | Általában ez nem a szervezetfejlesztési szakember feladata. Vagy a szervezetből vagy kívülről szakértőket kell bevonnia. A technológiára koncentrált interjúk és csoportviták a legcélravezetőbbek a technológiai rendszerek megfelelő voltának meghatározásához. Vagy külső vagy belső szakemberek néha vizsgálatot végeznek és ajánlásokat tesznek. |
| Stratégiai menedzselés és menedzselés és tervezés | A környezet állandó figyelése, „termékek” hozzáadása illetve törlése, jövő események előrejelzése, és a szervezet hosszú távú rugalmasságát befolyásoló döntéshozatal szükségzerű a szervezet számára, hogy hatékony maradjon hosszú távú rugalmasságát befolyásoló döntéshozatal szükségzerű a szervezet számára. | Ki felelős az „előre nézésért” és a hosszú távú döntéshozatalért? Vannak megfelelő eszközeik és támogatottságuk? Az elmúlt hosszú távú döntések hatékonyak voltak-e? Milyen a természete a jelenlegi és jövő környezeti követelményeknek? Melyek a különleges erősségei és alkalmasságai, illetőségei a szervezetnek? Mik fenyegetik a szervezetet? | Interjúk a politika kulcsembereivel, csoportviták, a múlt feljegyzéseinek, adatainak vizsgálata bepillantást ad ebbe a dimenzióba. |

Egy szervezetfejlesztési programban nemcsak a diagnosztizáló tevékenység eredményei a fontosak, hanem a folyamatnak az is fontos szempontja, hogy hogyan gyűjtjük össze az információkat és mit teszünk velük. Aktív együttműködés van-e a szervezetfejlesztési szakember és a szervezeti tagok között olyan kérdések megvitatásakor, hogy például hogyan lehet a diagnózist a legjobban végrehajtani, milyen folyamatokat és dinamikákat analizáljunk, mit tegyünk az információkkal, hogyan dolgozzunk az adatokkal és hogyan használjuk fel az információkat, hogy azok a cselekvés megtervezését segítsék.

5 Dédestapolcsány Község Önkormányzatának szervezetfejlesztési részterületei

Dédestapolcsány Község Önkormányzata a szervezetfejlesztését az alábbi részterületeken célozta meg pályázatában.

| I. A döntési mechanizmus korszerűsítése | |
|--|-------------|
| a) általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében; | |
| b) a hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében; | |
| c) ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása (pl. munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása); | |
| d) <u>rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása;</u> | Igen |
| e) a hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása; | |
| f) a hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése; | |
| g) <u>az önkormányzati intézmények felügyeletének átalakítása, a döntési jogosultságok átstrukturálása;</u> | Igen |
| h) <u>az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a hivatal működésébe;</u> | Igen |
| i) <u>a közintézmények költségvetésében és/vagy eredményesebb működésére irányuló szervezet átalakítási programok kidolgozása;</u> | Igen |
| j) <u>a hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése;</u> | Igen |
| k) <u>szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése;</u> | Igen |
| l) a projekt szemlélet megerősítése. | |
| II. A költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása | |
| a) <u>pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozása;</u> | Igen |
| b) <u>stratégiai tervezés és éves költségvetés összekapcsolása;</u> | Igen |
| c) tartalmi és eljárási kapcsolat kialakítása az önkormányzati szakpolitikai prioritások és a költségvetés előkészítése és elfogadása között; | |
| d) <u>a költségvetés készítésének és elfogadásának folyamata;</u> | Igen |
| e) <u>új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazása;</u> | Igen |
| f) közbeszerzési eljárások lebonyolítása; | |
| g) környezetbarát közbeszerzési gyakorlat bevezetése; | |
| h) <u>pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javítása.</u> | Igen |
| III. A partnerség erősítése | |
| a) <u>szervezeti megoldások bevezetése a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítására, a döntések nyilvánossá tételére;</u> | Igen |
| b) <u>a civil és a vállalkozói szférával kialakítható kapcsolatok megszervezésének mechanizmusa;</u> | Igen |
| c) partnerek intézményesített bevonása a döntéshozatalba; | |
| d) <u>szervezeti és informatikai megoldások a hálózatok létrehozására, illetve a hálózatokon nyugvó működési mód elterjesztésére</u> | Igen |

A szervezetfejlesztés alapjául a stratégiai tervezés szolgál. A szervezetfejlesztéssel természetesen szorosan összefügg a munkaerő tervezés és az arra épülő munkaerő biztosítás. A szervezet túlélő (változási) képességét a szervezeti kultúra biztosítja, e funkciók egymás nélkül nem is értelmezhetők. A szervezetfejlesztés és a személyzetfejlesztés a változások során párhuzamos, egymással kölcsönhatásban lévő folyamatok. A tervszerű szervezeti változásokat a munkakörök szintjén végrehajtott beavatkozások (munkakörelemzés, tervezés) biztosítják, melyek az alkalmazottak ösztönzése és motiválása nélkül nem valósulhatnak meg. Az ösztönzés pedig a munkakörök értékelése és a teljesítményértékelés nélkül nem lehet hatékony. A szervezeti működés a munkaügyi kapcsolatok keretében zajlik.

A **szervezés a vezetés része**. Mivel az anyagi erőforrások hasznosítását is emberek végzik, az erkölcsi erőforrások hordozói is a munkaszervezet tagjai, a **szervezetfejlesztést** indokolt a humán erőforrás – gazdálkodás részének, meghatározó funkciójának tekintenünk.

A szervezetfejlesztés együtt jár 

- a szervezeti kultúra fejlesztésével
- a szervezeti értékrendek újragondolásával
- az érdekviszonyok átrendeződésével
- ellenállással a változtatások iránt
- változtatás menedzselési feladatainak tervezésével
- irányítási, vezetési kultúra változásával

5.1 A döntési mechanizmus korszerűsítése

5.1.1 Rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása.

Áttekintettük, s megvizsgáltuk a rendeletalkotás jelenlegi feltételeit, s javaslatokat fogalmaztunk meg azok javítására. Ennek részeként megvizsgáltuk az informatikai fejlesztés lehetőségeit, megoldási irányait. Az önkormányzat (képviselőtestületének) döntéshozói munkájának egyszerűsítésének feltételei között van a döntés-támogatás és – előkészítés korszerűsítése, a stratégiai menedzsment technikák bevezetése. Ugyancsak feltétel az önkormányzati intézmények felügyeletének olyan átalakítása, amely során a döntési jogosultságok jelentős arányban kerülnek az intézmények vezetőihez (hatáskörök szélesítése). Az önkormányzati intézmények vezetőihez átkerülő újabb döntési kompetencia-területek közé pedig a pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás, valamint a költségvetés készítése és elfogadása tartozhat.

Intézkedés:

A döntéshozói tevékenység (rendelet-, határozat-alkotás) módosításának alapvető módszere az önkormányzat működésére vonatkozó alapiratok módosítása, mely szerint az új döntéstámogató és előkészítő munkafolyamatokat meg kell előznie a polgármesteri hivatal és az intézmények Szervezeti és Működési Szabályzatának és a dolgozók munkaköri leírásának átdolgozása. A kiegészített, átalakított alapidokumentumokat az önkormányzati jogszabályban (rendelet, határozat) kell alátámasztani. A szabályozási folyamatok egyszerűsítéséhez pedig a döntéstámogatást és előkészítést segítő informatikai fejlesztések szükségesek.

Eredmény:

A szabályozási folyamatok korszerűsítésének eredményeként a döntés-támogatás és –előkészítés ideje rövidül, pontosabb lesz, illetve a döntések-előkészítése és –hozatala, azaz a szabályozás nyilvánossága nagyobb teret kap, ami által a döntések társadalmi támogatottsága erősebbé válhat. A döntési folyamatok felgyorsítása kedvez a szabályozási folyamatok egyszerűsítésének azzal, hogy csökken a döntési pontok száma – azaz döntés előkészítés rövidebb lesz -, csökken a kapcsolattartások száma – ezzel is csökken döntés előkészítés ideje is. A szabályozási folyamatok korszerűsítéséhez kapcsolódó nyilvánosság biztosítása pedig egyértelműen támogatja az önkormányzat számára az e-információs szabadság előírásai megvalósulásának elérését

5.1.2 Az önkormányzati intézmények felügyeletének átalakítása, a döntési jogosultságok átstrukturálása;

A feladat részeként végignéztük az intézményi működésről készülő gazdálkodási és szakmai információs anyagokat, s ez alapján javaslatot fogalmaztunk meg a jogszabályi normákon túl, az önkormányzat információigényét alátámasztó beszámolás korszerűsítésére. A beszámolás elveinek, s tartalmának a kialakításakor figyelemmel az előremutató közigazgatási gyakorlatokra is, hogy mind korszerűbb megoldások bevezetésére kerüljön sor a későbbiekben.

Az önkormányzati intézmények felügyeletének átalakításához és a döntési jogosultságok átstrukturálásához kapcsolódó szervezetfejlesztési folyamatok a stratégiai menedzsment erősítése érdekében történik, amely magába foglalja a döntési kompetencia, és eljárások korszerűsítésének elemeit is. Az önkormányzati, a polgármesteri hivatal és a közszolgáltató intézmények közötti döntési kompetenciák korszerűsítésének módja a rendeletalkotási, illetve az egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, illetve átalakítása. Feltétele az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a hivatal működésébe. Az önkormányzati intézmények felügyeletének átalakításához természetesen hozzátartozik, hogy az önkormányzat a közszolgáltató intézmények számára költségkímélőbb, illetve eredményesebb működésére irányuló szervezet átalakítási programokat dolgozzon ki, melyeknek fontos eleme intézményektől érkező visszacsatolás beépítése az önkormányzat döntéstámogató és előkészítő folyamataiba.

Intézkedés:

A közszolgáltató intézmények felügyeletének átalakítása, a döntési jogosultságok átstrukturálása érdekében az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a hivatal működésébe természetesen a polgármesteri hivatal és a közszolgáltató intézmények Szervezeti és Működési Szabályzatának és a dolgozók munkaköri leírásának átdolgozását is megköveteli. A korszerű szakmai elvárásoknak történő munkáltatói és munkavállalói megfelelést kapcsolódó képzésekkel és informatikai fejlesztésekkel lehet megalapozni.

Eredmény:

A szabályozási folyamatok korszerűsítésének eredménye a döntéstámogatás és – előkészítés ideje lerövidül, pontosabb lesz, illetve a döntések előkészítés, a szabályozás nyilvánossága nagyobb teret kap, ami által a döntések társadalmi támogatottsága erősebbé válhat. A döntéstámogató és előkészítő folyamatok felgyorsítása kedvez a szabályozási folyamatok egyszerűsítésének azzal, hogy csökkennek a döntési pontok, csökken döntés előkészítés ideje, továbbá csökken az önkormányzat, a polgármesteri hivatal és a közszolgáltató intézmények közötti redundáns információ-áramlás. A szabályozási folyamatok korszerűsítéséhez kapcsolódó nyilvánosság biztosítása pedig egyértelműen támogatja az önkormányzatot az e-információs szabadság előírásainak való megfelelésben.

5.1.3 Az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a hivatal működésébe;

A feladat részeként végignéztük az intézményi működésről készülő gazdálkodási és szakmai információs anyagokat, s ez alapján javaslatot fogalmaztunk meg a jogszabályi normákon túl, az Önkormányzat információigényét alátámasztó beszámolás korszerűsítésére. A beszámolás elveinek, s tartalmának a kialakításakor figyelemmel voltunk az előremutató közigazgatási gyakorlatokra is, hogy mind korszerűbb megoldások bevezetésére kerüljön sor a későbbiekben. Az európai uniós támogatások megjelenésével egyre inkább előtérbe került a projektszerű működés, illetve a korszerű projektszervezési megoldások alkalmazása. A munka során értékeltük a jelenlegi projektműködést, illetve javaslatokat fogalmaztunk meg annak a javítására. Ennek részeként a tanulmány mellékletét képezi gyakorlatban hasznosítható projektmenedzsment módszertan.

Az önkormányzati intézmények felügyeletének átalakításához és a döntési jogosultságok átstrukturálásához kapcsolódó szervezetfejlesztési folyamatok a stratégiai menedzsment erősítése érdekében történő döntési kompetencia, és eljárások korszerűsítésének elemeit foglalják magukban. Az önkormányzati, a polgármesteri hivatal és a közszolgáltató intézmények közötti döntési kompetenciák

korszerűsítésének legszélesebb medre rendeletalkotási, illetve az egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása. Feltétele, hogy az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolást beépítése a hivatal működésébe. Az önkormányzati intézmények felügyeletének átalakításához természetesen hozzátartozik, hogy az önkormányzat a közszolgáltató intézmények számára költséghatékonyabb, illetve eredményesebb működésére irányuló szervezet átalakítási programokat dolgozzon ki, amelyeknek fontos eleme az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése az önkormányzat döntéstámogató és döntés előkészítő folyamataiba, melynek tartalma a költségvetés készítésének és elfogadásának folyamatához kapcsolódik.

Intézkedés:

A közszolgáltató intézmények felügyeletének átalakítása, a döntési jogosultságok átstrukturálása érdekében az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a hivatal működésébe természetesen a polgármesteri hivatal és a közszolgáltató intézmények Szervezeti és Működési Szabályzatának és a dolgozók munkaköri leírásának átdolgozását kívánja meg. A korszerű szakmai elvárásoknak történő munkáltatói és munkavállalói megfelelést kapcsolódó képzésekkel és informatikai fejlesztésekkel lehet megalapozni.

Eredmény:

A szabályozási folyamatok korszerűsítésének eredménye: a döntéstámogatás és előkészítés ideje lerövidül, pontosabb lesz, illetve a döntések előkészítés és meghozatala, azaz a szabályozás nyilvánossága nagyobb teret kap, ami által a döntések társadalmi támogatottsága erősebbé válhat. A döntés-támogató és előkészítő folyamatok felgyorsítása kedvez a szabályozási folyamatok egyszerűsítésének azzal, hogy csökken a döntési pontok száma, a döntés előkészítése rövidebb lesz, csökken a kapcsolattartások száma, továbbá csökken az önkormányzat, a polgármesteri hivatal és a közszolgáltató intézmények közötti redundáns információáramlás, a kommunikáció időráfordítása.

5.1.4 A közintézmények költséghatékonyabb és/vagy eredményesebb működésére irányuló szervezet átalakítási programok kidolgozása;

Módszer: Szervezeti és Működési Szabályzatának és munkaköri leírások módosítása, helyi jogszabályalkotás, képzés.

Eredmények: e-információs szabadság előírásai megfelelésének elérése.

A közszolgáltató intézmények számára az önkormányzat a közintézmények költséghatékonyabb, illetve eredményesebb működése érdekében szervezet átalakítási programok dolgoztathat ki. A programok legfőbb elvárt eredményei, hogy a közszolgáltató intézmények felügyelete, és a hozzájuk kapcsolódó döntési

jogosultságok átalakuljanak. A kapcsolódó átalakítás előtt álló döntési jogosultságok természetesen leginkább pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozását érinthetik. Az átalakított döntési jogosultságok forrásai pedig az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a hivatal működésébe.

Intézkedés:

A közszolgáltató intézmények felügyeletének átalakítása, a döntési jogosultságok átstrukturálása érdekében az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a hivatal működésébe természetesen a polgármesteri hivatal és a közszolgáltató intézmények Szervezeti és Működési Szabályzatának és a dolgozók munkaköri leírásának átdolgozását kívánja meg. A korszerű szakmai elvárásoknak történő munkáltatói és munkavállalói megfelelést helyi jogszabályalkotással, a kapcsolódó képzésekkel és informatikai fejlesztésekkel lehet megalapozni.

Eredmény:

A közintézmények költséghatékonyabb, illetve eredményesebb működésére irányuló szervezet átalakítási programok közvetlen haszna, hogy az önkormányzat, a polgármesteri hivatal és a közszolgáltató intézmények vezetői és dolgozói között csökken a redundáns információáramlás, a kommunikációs időráfordítás. Ezzel egy időben, előfeltételeként ki kell terjednie a kapcsolattartásnak (intézményi és személyi szinten), és csökkenteni kell a döntés előkészítésre szánt időt. A feltétel megoldásai között legfontosabb a beosztások optimalizációja, valamint a hatás- és felelősségi körök összevonása.

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

A hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok kidolgozása alapján történhet meg szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése.

Intézkedés:

A teljesítményértékelés bevezetését meg kell előznie, a hivatal Szervezeti és Működési Szabályzatának és a munkavállalók munkaköri leírásainak megváltoztatása, átalakítása.

Eredmény:

Olyan mutatók, monitoring eljárások alakíthatók, amelyek alapján a polgármesteri hivatal munkavállalói számára kiépül a hivatal működési és szolgáltatási célrendszere. A célrendszer alapján készülhet el a jutalmazás rendszerének korszerűsítése, az átlátható elvárások és motivációk megfogalmazása és elfogadtatása.

5.1.6 Szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése;

Módszer: Szervezeti és Működési Szabályzatának és munkaköri leírások módosítása, képzés.

Eredmények: mutatók, monitoring eljárások kialakítása, működési és szolgáltatási célrendszer kiépítése

A hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok kidolgozása alapján történhet meg szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése. A teljesítményértékelés bevezetését meg kell előznie, hogy előzze, a hivatal Szervezeti és Működési Szabályzatának és a munkavállalók munkaköri leírásainak megváltoztatása, átalakítása.

Olyan mutatók, monitoring eljárások alakíthatók, amelyek alapján a polgármesteri hivatal munkavállalói számára kiépül a hivatal működési és szolgáltatási célrendszere. A célrendszer alapján készülhet el a jutalmazás rendszerének korszerűsítése, az átlátható elvárások és motivációk megfogalmazása és elfogadtatása.

5.2 A költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása

5.2.1 Pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozása;

A feladat keretében áttekintettük a kötelezettségvállalás jelenlegi gyakorlatát, s javaslatot fogalmaztunk meg a szabályozás megváltoztatására, kiegészítésére. A tanulmány melléklete egy szabályozási javaslatot tartalmaz.

A pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozása a rendeletalkotási, illetve egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítésének, átalakításának részét képezi. A szabályozás elsődleges célja a közintézmények költségvetésének, illetve eredményesebb működésére irányuló szervezet átalakítási programok kidolgozása. Ennek legfontosabb eszköze a stratégiai tervezés és éves költségvetés összekapcsolása, amelynek során elsődlegesen tartalmi és eljárási kapcsolatok kialakítására kerül sor az önkormányzati szakpolitikai prioritások és a költségvetés előkészítése és elfogadása között. A stratégiai tervezés módszertana többek között bekerül a költségvetés készítésének és elfogadásának, a közbeszerzési eljárások lebonyolításának folyamataiba, illetve alapját jelenti az új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazásának.

Intézkedés:

Mivel nagyobb részben szabályozási folyamatokról van szó, illetve az elfogadott szabályozásokon alapuló eljárásrendi módosításokról, a módosítások alkalmazását támogató képzésről, illetve a módosítások alkalmazását segítő informatikai fejlesztésekről, ezért az alábbiak valamennyi részterülethez tartoznak: Szervezeti és Működési Szabályzatának és munkaköri leírások módosítása, helyi jogszabályalkotás, képzés, infokommunikációs technológia fejlesztése.

Eredmény:

A felelősségvállalás szabályozásának közvetett célja a nyilvánosság biztosítása, az e-információs szabadság előírásainak való megfelelés elérése. A szabályozás ugyanakkor szerepet kap a döntés előkészítés rövidítésében, amelynek kapcsolódó eredményeként csökken a redundáns információáramlás, és a kommunikációs időráfordítása. A redundáns információáramlás csökkentésében kulcstényezők:

- a folyamatok szakaszonkénti ellenőrzés
- a minőségirányítás
- a kockázatkezelési terv alkalmazása
- a vezetők kompetenciabővítése.

A költséghatékonysági elemzések módszertanának alkalmazása támogatja a széleskörű döntéstámogatást, a közbeszerzési eljárások nyilvánosságán, a vélemények visszacsatolásán keresztül pedig tovább erősödik a társadalmi elfogadottság.

5.2.2 Stratégiai tervezés és éves költségvetés összekapcsolása;

A stratégiai tervezés és éves költségvetés (a költségvetés készítésének és elfogadásának folyamatai) összekapcsolásának első, kezdeti szakasza az önkormányzatnál a pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozása. A szabályozás kialakítása magában foglalja a tartalmi és eljárási kapcsolat kialakítását az önkormányzati szakpolitikai prioritások és a költségvetés előkészítése és elfogadása között. A javaslatok megoldásokat kínálnak a megalapozottabb, vezetők számára áttekinthetőbb tervjavaslatok elkészítéséhez, megvitatásához. Emellett bemutatjuk az Önkormányzatra adaptálható feladat alapú tervezés módszertanát is, ami összhangban van az Áht. által nevesített megvalósítási terv tartalmával

Intézkedés:

Nagyobb részben szabályozási folyamatokról van szó, illetve az elfogadott szabályozásokon alapuló eljárásrendi módosításokról, a módosítások alkalmazását támogató képzésről, illetve a módosítások alkalmazását segítő informatikai fejlesztésekről, ezért a Szervezeti és Működési Szabályzatának és munkaköri leírások módosítása, helyi jogszabályalkotás, képzés, infokommunikációs technikák fejlesztés szükséges.

Eredmény:

A stratégiai tervezés bevezetésének első lépései a: folyamatok szakaszonkénti ellenőrzése, a minőségirányítás, valamint kockázatkezelési terv készítése, illetve mindezek alapján a vezetők kompetenciabővítése.

Stratégiai tervezés eredményeképpen csökken a kapcsolattartás és döntési folyamatok, illetve a döntés előkészítés ideje, a költséghatékonysági elemzések módszertanának alkalmazása pedig széleskörű döntéstámogatást eredményez.

5.2.3 A költségvetés készítésének és elfogadásának folyamata;

A költségvetés készítés és elfogadás folyamatának korszerűsítése természetesen beleilleszkedik a rendeletalkotási, illetve egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítésébe, átalakításába. A költségvetés tervezésében figyelemmel kell lenni az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás tartalmára és eszközeire, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítésre is. A stratégiai tervezés és éves költségvetés összekapcsolása legelőször a pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozásában tükröződik vissza, ami alapjaiban határozza meg a költségvetés készítésének és elfogadásának folyamatait.

Intézkedés:

Mivel nagyobb részben szabályozási folyamatokról van szó, illetve az elfogadott szabályozásokon alapuló eljárásrendi módosításokról, a módosítások alkalmazását támogató képzésről, illetve a módosítások alkalmazását segíti informatikai fejlesztésekről, ezért az alábbiak valamennyi részterülethez tartoznak:

Szervezeti és Működési Szabályzatának és munkaköri leírások módosítása, helyi jogszabályalkotás, képzés, infokommunikációs technikák fejlesztése szükséges.

Eredmény:

Miután a költségvetés készítése során csökken a kapcsolattartás és döntési folyamatok száma, a döntés előkészítés ideje is rövidebbé válik. Megtörténik a költségvetés készítéséhez tartozó folyamatok szakaszonkénti ellenőrzése, minőségirányítás, kockázatkezelési terv készítése, vezetők kompetenciabővítése.

5.2.4 Új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazása;

Az új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazása befolyásolja a pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozását és hatással van környezetbarát közbeszerzési gyakorlat bevezetésére is. Az új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazásában pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javítása is szerepel.

Intézkedés

Mivel nagyobb részben szabályozási folyamatokról van szó, illetve az elfogadott szabályozásokon alapuló eljárásrendi módosításokról, a módosítások alkalmazását támogató képzésről, illetve a módosítások alkalmazását segíti informatikai fejlesztésekről, ezért az alábbiak valamennyi részterülethez tartoznak: Szervezeti és Működési Szabályzatának és munkaköri leírások módosítása, helyi jogszabályalkotás, valamint a képzés.

Eredmény:

A költség-haszon elemzés kiválasztott módszertanának bevezetésének közvetett eredményeképpen a közbeszerzések esetében érvényesülni kell a környezetvédelmi, energiahatékonysági, újrahasználhatósági stb. követelményeken keresztül

közvetetten befolyásolható környezeti fenntarthatósági szempontoknak. A kiválasztott elemzés módszertana magában foglalja a teljesítési és ellenőrzési eljárások nyilvánosságán, a vélemények visszacsatolásán keresztül erősödő társadalmi elfogadottság igényeinek kielégítését is.

5.2.5 Pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javítása.

A pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javítása az új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazásának bevezetésén keresztül történik. A közbeszerzési eljárások lebonyolítása során ugyancsak szükséges a pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés elvégzése.

Intézkedés:

Mivel nagyobb részben szabályozási folyamatokról van szó, illetve az elfogadott szabályozásokon alapuló eljárásrendi módosításokról, a módosítások alkalmazását támogató képzésről, illetve a módosítások alkalmazását segíti informatikai fejlesztésekről, ezért az alábbiak valamennyi részterülethez tartoznak: Szervezeti és Működési Szabályzatának és munkaköri leírások módosítása, helyi jogszabályalkotás, valamint a képzés.

Eredmény

A költségvetési teljesítés és ellenőrzés eljárások, közbeszerzési eljárások színvonalát támogatja a költség-haszon elemzés kiválasztott módszertanának bevezetése. A költségvetési teljesítés és ellenőrzés eljárások, közbeszerzési eljárások eredményeinek nyilvánosságán, a vélemények visszacsatolásán keresztül erősödő társadalmi elfogadottság.

5.3 A partnerség erősítése

5.3.1 Szervezeti megoldások bevezetése a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítására, a döntések nyilvánossá tételére;

A feladat részeként megvizsgáltuk az érintettek tájékoztatására szolgáló lehetőségeket, s javaslatokat fogalmaztunk meg a jelenlegi kommunikációs csatornák, s tartalmak fejlesztésére. A környezetbarát közbeszerzési gyakorlat bevezetése közvetlenül támogatja az olyan szervezeti megoldások bevezetését, amelyek a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítására, a döntések nyilvánossá tételére szolgálnak. A társadalmi nyilvánosság fejlesztése iránti önkormányzati elkötelezettséget mutatja, ha partnereit intézményesítetten vonja be a döntéshozatalba. A partnerség kialakításának és fejlődésének legfontosabb eszköze a szervezeti és az informatikai megoldások a hálózatok létrehozására, illetve a hálózatokon nyugvó működési mód elterjesztésére.

Intézkedés:

Mivel nagyobb részben szabályozási folyamatokról van szó, illetve az elfogadott szabályozásokon alapuló eljárásrendi módosításokról, a módosítások alkalmazását

támogató képzésről, illetve a módosítások alkalmazását segíti informatikai fejlesztésekről, ezért az alábbiak valamennyi részterülethez tartoznak: Szervezeti és Működési Szabályzatának és munkaköri leírások módosítása, helyi jogszabályalkotás, képzés, infokommunikációs technikák fejlesztés

Eredmény:

Miután az önkormányzatnál nevesítettek lettek a nyilvánosság és a tájékoztatás formális személyi és szervezeti elvárásai, a környezetvédelmi, energiahatékonysági, újrahasználhatósági stb. követelményeken keresztül közvetetten befolyásolhatóvá vált a környezeti fenntarthatóság. A képviselőtestület állandó és ad hoc bizottságaiba tagokat küldő a partnerek erősítik a társadalmi párbeszédet és befogadást.

5.3.2 A civil és a vállalkozói szférával kialakítható kapcsolatok megszervezésének mechanizmusa;

A feladat részeként áttekintést nyújtunk azokról a lehetőségekről, amelyek mentén a Hivatal kapcsolatrendszere erősíthető a civil és vállalkozó szférával. A munka eredményeként javaslatokat fogalmaztunk meg az együttműködés jelenlegi formáinak a kiegészítésére, erősítésére. A lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javításához és a döntések nyilvánossá tételéhez szükséges szervezeti megoldások közül hatékony megoldás a partnerek intézményesített bevonása a döntéshozatalba. A civil és a vállalkozói szférával kialakítható kapcsolatok megszervezésének mechanizmusa tervezhető, befolyásolható és kiszámítható, amennyiben az önkormányzat szervezeti és informatikai megoldásokat vállal a hálózatok létrehozására, illetve a hálózatokon nyugvó működési mód elterjesztésére.

Intézkedés:

Mivel nagyobb részben szabályozási folyamatokról van szó, illetve az elfogadott szabályozásokon alapuló eljárásrendi módosításokról, a módosítások alkalmazását támogató képzésről, illetve a módosítások alkalmazását segíti informatikai fejlesztésekről, ezért az alábbi módszerek valamennyi részterülethez tartoznak: Szervezeti és Működési Szabályzatának és munkaköri leírások módosítása, helyi jogszabályalkotás, képzés, infokommunikációs technikai fejlesztés.

Eredmény:

Miután a képviselőtestület állandó és ad hoc bizottságaiba tagokat küldtek a partnerek, ezzel részben már nevesített, a nyilvánosság és a tájékoztatás formális személyi és szervezeti elvárásai is. A hivatali kommunikációs és PR terv alapján sajtófigyelés és elemzés, a panaszok kezelése történik, amelynek eredményei kiegészítik a rendszeres tájékoztatások tartalmát. A rendszeres tájékoztatás a szakmai csoportképző portál fejlesztéssel gyorsabbá, pontosabbá és elérhetőbbé válhat.

5.3.3 Szervezeti és informatikai megoldások a hálózatok létrehozására, illetve a hálózatokon nyugvó működési mód elterjesztésére

A hálózatok létrehozására, illetve a hálózatokon nyugvó működési mód elterjesztésére, a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítására, a döntések nyilvánossá tételére egyaránt azonos szervezeti és informatikai megoldások szükségesek. A szervezeti megoldások között a civil és a vállalkozói szférával kialakítható kapcsolatok megszervezésének mechanizmusa kiépítése, illetve a partnerek intézményesített bevonása a döntéshozatalba szerepel. A munka részeként megvizsgáltuk, hogy az elektronikus ügymenet kialakítására milyen, rövidtávon is megvalósítható informatikai megoldások állnak rendelkezésre. Ennek keretében javaslatot tettünk a Hivatali kapuhoz való csatlakozásra, egyes eljárásokban ezen lehetőség biztosítására a vállalkozók és lakosság részére.

Intézkedés:

Mivel nagyobb részben szabályozási folyamatokról van szó, illetve az elfogadott szabályozásokon alapuló eljárásrendi módosításokról, a módosítások alkalmazását támogató képzésről, illetve a módosítások alkalmazását segítő informatikai fejlesztésekről, ezért az alábbi módszerek valamennyi részterülethez tartoznak: Szervezeti és Működési Szabályzatának és munkaköri leírások módosítása, helyi jogszabályalkotás, képzés, infokommunikációs technikai fejlesztés

Eredmény:

Miután a hivatalban nevesítettek lesznek a nyilvánosság és a tájékoztatás formális személyi és szervezeti elvárásai, illetve a hivatali kommunikációs és PR terv alapján sajtófigyelés és elemzés, valamint panaszok kezelése megtörténik, illetve rendszeres interaktív tájékoztatás történhet meg a szakmai portál fejlesztésével.

6 Szolgáltató önkormányzat

A szolgáltató önkormányzattá válás egyik alapvető feltétele az új munkamódszerek elsajátítása, amely lehetővé teszi a munkamozzanat mélységű munkafolyamatok modernizálását, a szolgáltatói szemléletváltást, beleértve a magánszektoralal való együttműködést is. Ugyanakkor az adminisztráció belső működésében jelentős változást idéz elő az elektronikus kapcsolatok megváltozása. A közszektor szervezeti struktúrájának átalakítása nélkül a folyamat nem hajtható végre. A feladatok szabályozott folyamat révén, dokumentált módon áramolnak az egyik munkahelyről a másakra Internet vagy Intranet segítségével

A végeredmény a szolgáltató szemléletű és ügyfélközpontú, közigazgatás, amelyben kiemelt szerephez jut;

- A szolgáltatás színvonalának emelése,
- Átlátható, követhető döntéshozatali és ügyintézési folyamatok, eljárások,
- Költségtakarékosan működő közigazgatási rendszer megteremtése,
- A közigazgatási intézmények közötti hatékony feladat és munkamegosztás feltételeinek megteremtése,
- Esélyegyenlőség a szolgáltatásokhoz való hozzáférés és azok használata során,
- Az EU tagállami közigazgatási rendszer kialakítási feltételeinek biztosítása.

6.1 A helyi önkormányzatok

1991-ben az önkormányzati rendszer létrehozása széles nemzeti konszenzus mentén történt, a cél **erős önkormányzati rendszer** kiépítése volt. Az önkormányzatok a törvények keretei között önállóan intézhetik a helyi ügyek széles körét, ehhez széles feladat és hatáskört kaptak. A rendszer alapvetően bevált, de még napjainkban sem lezárt.

Az Alkotmány értelmében a Magyar Köztársaság területe fővárosra, megyékre, városokra és községekre tagozódik. A község, a város, a főváros és kerületei, valamint a megye választópolgárainak közösségét megilleti a helyi önkormányzás joga.

A helyi önkormányzatok alapjogai egyenlők, de az önkormányzatok kötelezettségei eltérőek lehetnek. A helyi önkormányzati jogokat és kötelezettségeket törvény határozza meg. Az önkormányzat hatáskörének jogszerű gyakorlása bírósági védelemben részesül, jogai védelmében az önkormányzat az Alkotmánybírósághoz fordulhat.

Ezen alapjogok keretében az önkormányzat önállóan szabályozhatja, illetőleg egyedileg igazgathatja a helyi érdekű közügyeket, szabadon vállalhat minden ügyet, amelyet törvény nem utalt más szerv kizárólagos hatáskörébe, és ezekben az ügyekben mindent megtehet, ami jogszabályt nem sért.

A törvény által kötelezően előírt helyi feladatkörében viszont a helyi önkormányzatot cselekvési kötelezettség terheli, abban önálló, hogy a törvényi kötelezettségét helyileg hogyan teljesíti. A kötelező feladatok helyi végrehajtása során az önkormányzat a helyi elképzelésekhez és lehetőségekhez igazodva további célokat tűzhet ki, önállóan alakíthatja a központi célok megvalósításának helyi módzatait.

A helyi önállósághoz való jog azt is jelenti, hogy az önkormányzat a törvény keretei között önállóan mérlegelhet.

A helyi közügyekben

- a helyi közszolgáltatások szervezésénél;
- a helyi közhatalmi feladatok megoldása során;
- a helyi társadalom- és gazdaságszervező munkájához

szükséges szervezeti, anyagi-pénzügyi előfeltételek kialakításakor önállóan jár el.

Az önkormányzati döntést csak az Alkotmánybíróság, illetőleg bíróság és kizárólag jogszerűségi szempontból bírálhatja felül. A bíróság a helyi önkormányzat döntésének a felülvizsgálata során a mérlegelés helyességét nem bírálhatja felül.

Az önállósághoz való jog természetesen nem eredményezheti a helyi önkormányzat teljes függetlenségét. Az Országgyűlés törvényei behatárolják és korlátozzák a helyi önkormányzatot, az állami törvényességi felügyelet ellenőrzi az önkormányzati önállóság jogszerű gyakorlását. Az Alkotmánybíróság és a bíróságok felülbírálják a jogellenes helyi döntéseket, az Országgyűlés valamint a kormányzati szervek pénzügyi-anyagi eszközökkel segítik és befolyásolják a helyi önállóság megvalósulását.

A helyi önállósághoz való jog ugyanakkor feltételezi, hogy a törvényalkotás csak a legszükségesebb esetekben avatkozik be a helyi önkormányzati ügyekbe, elkerülve a helyi ügyek központi túlszabályozottságát.

Az önkormányzatnak nemcsak joga, hanem kötelezettsége is, hogy demokratikus formákban és módon széles körű nyilvánosságot teremtve intézze a helyi ügyeket, és széles körben biztosítsa az állampolgárok közügyekben való részvételét,

A választópolgárok szabadon választják meg képviselő-testületet, és a helyi önkormányzat vezetőjét, meghatározott ügyekben helyi népszavazást tarthatnak. A helyi népszavazás az önkormányzati jogok megvalósításának kivételes, ritkábban alkalmazott formája.

Önkormányzati döntést csak választott szerv vagy személy, illetőleg helyi népszavazás hozhat.

A választópolgárok a helyi önkormányzást az általuk választott képviselőtestület útján, illetőleg helyi népszavazással gyakorolják.

A képviselő-testület megbízatása az önkormányzati általános választás napjáig tart. A jelöltek hiányában elmaradt választás esetén a képviselő-testület megbízatása meghosszabbodik az időközi választás napjáig. A polgármester megbízatása az új polgármester megválasztásáig tart.

A képviselő-testület a megbízatásának lejárta előtt - a helyi önkormányzatokról szóló törvényben meghatározott feltételek szerint - kimondhatja a feloszlását. A feloszlás és a feloszlás a polgármester megbízatását is megszünteti.

6.1.1 A helyi önkormányzat feladatai

A különböző helyi lehetőségekkel és igényekkel rendelkező önkormányzatoknak különböző feladat- és hatásköreik vannak. A különbözőség létrejöhet mind az önként vállalt (fakultatív), mind a törvény által kötelezően (obligatóriusan) előírt feladat- és hatáskörökben.

A közszolgáltatások zömét a törvények az önkormányzati alapszintre: a községek vagy a városok szintjére utalják. A széles felelősségű helyi önkormányzatot az jellemzi, hogy a helyi érdekű közügyekben átfogó területi komplexitással jár el.

A települési önkormányzat feladata a helyi közszolgáltatások körében különösen: a településfejlesztés, a településrendezés, az épített és természeti környezet védelme, a lakásgazdálkodás, a vízrendezés és a csapadékvíz elvezetés, a csatornázás, a köztemető fenntartása, a helyi közutak és közterületek fenntartása, helyi tömegközlekedés, a köztisztaság és településtisztaság biztosítása; gondoskodás a helyi tűzvédelemről, közbiztonság helyi feladatairól; közreműködés a helyi energiaszolgáltatásban, a foglalkoztatás megoldásában; az óvodáról, az alapfokú nevelésről, oktatásról, az egészségügyi, a szociális ellátásról, valamint a gyermek és ifjúsági feladatokról való gondoskodás; a közösségi tér biztosítása; közművelődési, tudományos, művészeti tevékenység, sport támogatása; a nemzeti és etnikai kisebbségek jogai érvényesítésének a biztosítása; az egészséges életmód közösségi feltételeinek elősegítése.

A törvény a településfejlesztés és a helyi társadalom közösségi életéhez szükséges feladatok főbb területeit emeli ki, határozza meg. A felsorolásban megtalálhatók azok a legalapvetőbb feladatok, amelyek révén biztosítható egy-egy település működése, megvalósítható műszaki-technikai infrastruktúrája, továbbá a lakosság kommunális és humánszolgáltatásokkal való legalább alapfokú ellátása.

Nem taxatív a felsorolás, tehát nem adja teljes keresztmetszetét azoknak a feladatoknak, amelyeket a települési önkormányzatok végeznek, illetőleg végezhetnek. Erre formai szempontból utal a normaszöveg a felsorolást megelőzően beépített „különösen” kitétel is. Tartalmi megközelítésből következik ez egyrészt az önkormányzati alapjogból, mely szerint a helyi önkormányzat önként vállalhatja minden olyan helyi közügy önálló megoldását, amelyet jogszabály nem utal más szerv hatáskörébe. Így a települési önkormányzatok ún. önként vállalt feladatként a közszolgáltatási feladataikat bővíthetik a felsorolásban foglaltakon

túlmenően is, ha annak a feladatnak az ellátását jogszabály nem utalja más szerv hatáskörébe. Ugyanakkor az önkormányzati törvényen kívül más törvény is állapíthat meg helyi önkormányzati kötelezettséget, ebből következően feladatot a közszolgáltatások biztosítása terén.

Mivel a törvény alapján egyes önkormányzatok feladat-ellátási kötelezettsége eltérő lehet, így a feladatok csak részben csoportosíthatók tisztán úgy, hogy kötelező, illetőleg fakultatív jellegűek. Vannak olyan feladatok, amelyek egyes önkormányzatok vonatkozásában önkéntesen vállalhatók, más önkormányzatoknál azonban kötelezőek. (pl. Kéményseprőipari-közszolgáltatás: megyei önkormányzat számára kötelező, a települési önkormányzat számára önkéntes, de amennyiben a település önként vállalja, akkor első helyen gondoskodhat annak ellátásáról.)

A települési önkormányzat határozza meg - a lakosság igényei alapján, anyagi lehetőségeitől függően -, mely feladatokat, milyen mértékben és módon lát el. Azt, hogy az önkormányzat mely feladatok ellátását vállalja, befolyásolja a helyi társadalom szerkezete, a népesség összetétele, a település adottságai, fejlettsége, helyzete és egyéb más körülmények is. Mindezek korlátok közé szorítják az önkormányzat feladat-választási szabadságát. Az önkormányzat anyagi lehetőségeinek terjedelme a feladat-vállalás esetén is különösen hatással van - sokszor a lakossági igényekkel ellentétben - arra, hogy milyen eszközökkel, milyen mértékben és hogyan oldja meg a feladatot. Fakultatív feladatvállalás nem történhet a kötelező feladatok terhére, így az önkormányzat csak saját bevételei figyelembevételével járhat el.

A települési önkormányzat köteles gondoskodni az egészséges ivóvízellátásról, az óvodai nevelésről, az általános iskolai oktatásról és nevelésről, az egészségügyi és a szociális alapellátásról, a közvilágításról, a helyi közutak és a köztemető fenntartásáról; köteles biztosítani a nemzeti és az etnikai kisebbségek jogainak érvényesülését. Garanciális jelentősége van annak, hogy már e törvény meghatározza a helyi közszolgáltatásoknak azt a körét, amelyről minden települési önkormányzat köteles gondoskodni. Ezek a kötelező (obligatórius) feladatok, melyek a feladatoknak azt a minimális körét jelentik, amelyek elengedhetetlenül szükségesek a helyi közösség alapfokú ellátásához, a település üzemeléséhez.

Az önkormányzati törvény nem határozza meg e közszolgáltatások fogalmát és az egyes feladatkörök tartalmát, mélységét. Azokat más törvényekből ismerhetjük meg.

Az ivóvíz fogalmát a vízgazdálkodásról szóló 1995. évi LVII. törvény 1. számú mellékletének 9. pontja a következők szerint határozza meg: ivóvíz a rendszeres emberi fogyasztásra alkalmas, a fizikai, a kémiai, a bakteriológiai, a toxikológiai és radiológiai határértékeknek megfelelő víz.

Az óvodai nevelésről, valamint az általános iskolai oktatásról és nevelésről való gondoskodást, mint kötelező feladatot a közoktatásról szóló 1993. évi LXXIX. törvényben meghatározottak szerint kell a települési önkormányzatoknak

végezniük. E törvény részletezi a helyi önkormányzatok közoktatási feladat-ellátási kötelezettségét. Az önkormányzatok e feladataikat intézmény létesítésével, fenntartásával, társulásban való részvétellel vagy más önkormányzattal, illetve fenntartóval kötött megállapodás útján láthatják el. Részletesen határozta meg a közoktatási törvény a közoktatási intézményt fenntartó önkormányzatok fenntartói irányítási feladatait is.

Az egészségügyi alapellátás körébe tartozó települési önkormányzati feladatokat az egészségügyről szóló 1997. évi CLIV. törvény 152. § (1) bekezdésében a következők szerint határozza meg: a települési önkormányzat az egészségügyi alapellátás körében gondoskodik a házi orvosi, házi gyermekorvosi ellátásról, a fogorvosi alapellátásról, az alapellátáshoz kapcsolódó ügyeleti ellátásról, a védőnői ellátásról, az iskola-egészségügyi ellátásról.

A szociális alapellátás körébe tartozó önkormányzati feladatok a szociális igazgatásról és szociális ellátásokról szóló 1993. évi III. törvényben nyertek meghatározást.

A szociális alapellátás két fontos feladatkört foglal magába, melyet a települési önkormányzatoknak el kell látniuk. Ezek a következők: 1. Szociális rászorultságtól függő pénzbeli ellátási kötelezettség, melynek keretében a jogosult számára időskorúak járadékát és temetési segélyt, rendszeres szociális segélyt, lakásfenntartási támogatást, ápolási díjat, átmeneti segélyt állapít meg az önkormányzat. 2. Személyes gondoskodás keretébe tartozó szociális ellátási kötelezettségek, melynek alapellátási formái az étkeztetés, a házi segítségnyújtás, a családsegítés, valamint a speciális alapellátási formák.

A közvilágításról való gondoskodás a települési önkormányzat számára a Hatásköri törvény értelmében - a külön jogszabály rendelkezéseinek megfelelően - a közvilágítási berendezés létesítését és üzemeltetését jelenti.

A helyi közutak fogalmát, valamint a helyi közutak fenntartása körébe tartozó települési önkormányzati feladatokat a közutakról szóló 1988. évi I. törvényben találjuk meg. A temetőkről és a temetkezésekről az 1999. évi XLIII. törvény rendelkezik. A törvény alapján a temető tulajdonosa az állam, a települési önkormányzat, az egyház, a helyi és országos kisebbségi önkormányzat, gazdálkodó szervezet és közhasznú szervezet lehet. Köztemető fenntartója a települési önkormányzat, fővárosban a fővárosi önkormányzat.

A törvény az önkormányzati alapjogok között kiemelt helyen rögzíti, hogy az önkormányzat a feladat- és hatáskörébe tartozó helyi érdekű közügyekben önállóan jár el. Ez az önállóság dominál a közszolgáltatási feladatkör ellátása során is.

Minden települési önkormányzat kötelező feladatain túl saját maga határozza meg hogy a feladatok közül melyeket lát el, azokat milyen eszközökkel, milyen mértékben és hogyan oldja meg. Fontos szempont, hogy a döntés a lakosság igényei alapján történjen, továbbá nem lehet független az önkormányzat anyagi

lehetőségeitől, mivel saját költségvetésén belül kell maradnia. Azt, hogy az önkormányzat mely feladatok ellátását vállalja, befolyásolja a helyi társadalom szerkezete, a népesség összetétele, a település adottságai, fejlettsége, helyzete és egyéb más körülmények is. Mindezek korlátok közé szorítják az önkormányzat feladat-választási szabadságát. Az önkormányzat anyagi lehetőségeinek terjedelme a feladat-vállalás esetén is különösen hatással van - sokszor a lakossági igényekkel ellentétben - arra, hogy milyen eszközökkel, milyen mértékben és hogyan oldja meg a feladatot. Fakultatív feladatvállalás nem történhet a kötelező feladatok terhére, így az önkormányzat csak saját bevételei figyelembevételével járhat el.

A települési önkormányzatok meghatározott feladatokat kötelesek ellátni. A kötelező feladatok tekintetében választási lehetőségük nincs, ott legfeljebb abban dönthetnek saját elhatározásból, hogy a kötelező feladatot milyen mértékben, hogyan oldják meg. Gyakorta előfordul azonban, hogy a kötelező feladat ellátásáról rendelkező törvény meghatároz normatívákat, előírja az ellátás minimális szintjét vagy a végrehajtásra vonatkozó más szabályokat állapít meg.

Az önkormányzati feladatok és hatáskörök címzettje a képviselő-testület. A képviselő-testület azonban egyes hatásköreit választott szerveire ruházhatja, ilyen módon biztosítva ezek folyamatos intézését. A képviselő-testület meghatározó szerepének érvényesülése érdekében a törvény megállapítja azokat az önkormányzati ügyeket, amelyekben kizárólag a képviselő-testület dönthet, amelyeket nem ruházhat át.

Az át nem ruházható feladatok között a helyi hatalomgyakorlás körébe tartozó legfontosabb hatáskörök, a szervezetalakítás kérdései, a személyi kérdésekre vonatkozó és a gazdálkodással összefüggő kiemelt hatáskörök találhatók.

A képviselő-testület hatásköréből nem ruházható át:

- a) a rendeletalkotás;
- b) szervezetének kialakítása és működésének meghatározása, továbbá a törvény által hatáskörébe utalt választás, kinevezés, megbízás;
- c) a helyi népszavazás kiírása, az önkormányzati jelképek, kitüntetések és elismerő címek meghatározása, használatuk szabályozása, díszpolgári cím adományozása;
- d) a gazdasági program, a költségvetés megállapítása, döntés a végrehajtásukról szóló beszámoló elfogadásáról, a helyi adó megállapítása, a településrendezési terv jóváhagyása, a képviselő-testület által meghatározott értékhatár feletti hitelfelvétel, a kötvénykibocsátás, továbbá a közösségi célú alapítvány és alapítványi forrás átvétele, és átadása;
- e) önkormányzati társulás létrehozása, társuláshoz, érdekképviselési szervezethez való csatlakozás;
- f) megállapodás külföldi önkormányzattal való együttműködésről, nemzetközi önkormányzati szervezethez való csatlakozás;
- g) intézmény alapítása;
- h) közterület elnevezése, emlékmű állítás;

- i) eljárás kezdeményezése az Alkotmánybíróságnál;
- j) a bíróságok népi ülnökeinek a megválasztása;
- k) állásfoglalás megyei önkormányzati intézmény átszervezéséről, megszüntetéséről, ellátási, szolgáltatási körzeteiről, ha a szolgáltatás a települést is érinti;
- l) véleménynyilvánítás olyan ügyben, amelyben törvény az érdekelt önkormányzat álláspontjának a kikérését írja elő;
- m) a települési képviselő, a polgármester összeférhetlenségi ügyében való döntés; a 33/A. § (2) bekezdésének b) pontjában meghatározott hozzájárulással kapcsolatos döntés; a vagyonyilatkozási eljárással kapcsolatos döntés;
- n) amit törvény a képviselő-testület át nem ruházható hatáskörébe utal.

6.1.2 A képviselő-testület működése

A helyi képviselőtestület önkormányzati ügyekben önállóan szabályoz és igazgat, döntése kizárólag törvényességi okból vizsgálható felül.

A képviselő-testület hatásköreit ülésén gyakorolja. A képviselő-testület működésének alapvető szabályát állapítja meg a törvény azzal, hogy a képviselő-testület szükség szerint, a Szervezeti és Működési Szabályzatban meghatározott számú ülést tart. A képviselő-testületek által elvégzendő feladatok nem azonosak, más-más időmennyiséget igényelnek. Befolyásolja ezt a település, a testület nagysága, az önként vállalt feladatok mennyisége, a testület munkamódszere és többek között az is, hogy tehermentesítése céljából hogyan vonja be szerveit a feladatok előkészítésébe és hogy él-e a hatáskör-átruházás lehetőségével. Mindezek következtében - összhangban azzal az elvvel is, hogy a működés részletes szabályait a testület állapítja meg - a feladatoknak és döntési szükségleteknek megfelelően tartja üléseit a képviselő-testület. Az ülések számát a Szervezeti és működési szabályzatról szóló rendeletben meg kell határozni, természetesen amennyiben a helyzet úgy kívánja, annál több testületi ülés is tartható, illetve köteles a testület több ülést is tartani. Garanciális jelentőségű a törvény azon rendelkezése, amely kimondja, hogy képviselő-testületeknek évente legalább hat ülést kell tartania. A jogalkotó úgy ítélte meg, hogy a képviselő-testület széles hatásköre évente legalább hat ülést igényel. Minden településen az üléseknek ez az a minimális száma, amely feltétlenül szükséges ahhoz, hogy az önkormányzati feladat- és hatáskör ellátása megtörténjen.

A képviselő-testület elnöke a polgármester, aki összehívja és vezeti a képviselő-testület ülését. A képviselő-testület elnökének, a polgármesternek a képviselő-testület működésében meghatározó szerepe van.

Fontos érdek fűződik ahhoz, hogy a testület működése folyamatosan biztosított legyen, ezért a **polgármester távolléte, akadályoztatása esetén helyettesítését az alpolgármester látja el, aki helyettesítő hatáskörében gondoskodik a képviselő-testület ülésének összehívásáról és a polgármester távollétében vezeti az ülést.**

Az ülés összehívása általában írásos meghívó megküldésével történik, de főleg kisebb településeken, valamint a rendkívüli ülések összehívása esetén telefonon vagy személyesen is történhet. A meghívó tartalmazza az ülés helyét, időpontját a tervezett napirendeket és azok előadóit. A meghívót a polgármester írja alá. Általában az előterjesztéseket is csatolják a meghívóhoz. A Szervezeti és Működési Szabályzatok meghatározzák, hogy hány nappal előbb kell a meghívót és az előterjesztéseket kiküldeni, ezzel biztosítható a képviselők felkészülése a döntéshozatalra. A polgármester a képviselő-testület minden ülésére a képviselőket és a Szervezeti és Működési Szabályzatban meghatározott állandó meghívottakat hívja meg, valamint azokat, akiknek a meghívását törvény kötelezővé teszi számára.

Az állandó meghívottak között szerepelnek általában a helyi állami és gazdálkodó szervezetek, valamint a lakossági önszerveződő közösségek vezetői, akik jelenlétére a testület rendszeresen számít és úgy ítéli meg, hogy szükséges. A testület ülésén állandó jelleggel részt vesz a jegyző, a jelenlétét a törvényben meghatározott feladatainak ellátása kívánja meg és teszi szükségessé.

A képviselő-testületi ülés vezetése összetett feladat. Az ülés zökkenőmentes levezetése az előkészítéstől is függ. **Ebben a munkában a polgármestert a jegyző és a hivatal segíti.** A polgármesternek az ülés vezetésével kapcsolatban jelentkező feladatai vázlatosan a következők:

1. A megjelentek számbavételével a testület határozatképességének a megállapítása,
2. Javaslatot tesz a napirend elfogadására, ha szükséges, bejelenti a zárt ülés tartását.
3. A megállapított napirendek sorrendjében levezeti a vitát, megadja a szót a kérdésekre, hozzászólásokra, kiegészítésre. Összefoglalja a vitát. Felteszi szavazásra az indítványokat, majd a határozati javaslatokat. Megállapítja a szavazás eredményét és kihirdeti a döntést. Gondosan ügyelni kell arra, hogy egyes ügyek eldöntéséhez minősített többségre van szükség. A szavazás eredményét pontosan, számszerűen kell megállapítani és kihirdetni.
4. Fenntartja a rendet a tanácskozás alatt, a felmerülő ügyrendi kérdéseket szavazásra bocsátja és megállapítja a szavazás eredményét.
5. Tájékoztatja a testületet az időszerű kérdésekről, számot ad a lejárt határidejű önkormányzati határozatok és egyéb önkormányzati döntések végrehajtásáról, melyet általában az SZMSZ ír elő.
6. Bezárja az ülést és bejelenti a következő ülés várható időpontját, továbbá tervezett napirendjét.

A képviselő-testület ülése nyilvános. Ez a demokratikus önkormányzati működés egyik törvényi garanciája, amely abból ered, hogy az önkormányzás joga a választópolgárok közösségét illeti meg. A választópolgároknak ebből eredően joguk van arra, hogy figyelemmel kísérik a képviselő-testület tevékenységét, működését. Ez történhet a helyi lapok, helyi televízió tudósítása révén, de lehetőséget biztosít az

állampolgároknak arra is, hogy megjelenjenek a testület ülésén, részt vegyenek azon a testületi munka zavarása nélkül. Az ülés nyilvánossága nemcsak azt jelenti, hogy a választópolgárok részt vehetnek az ülésen, hanem ebből eredően a képviselő-testületi ülés előterjesztésébe és ülésének a jegyzőkönyvébe is betekinhetnek.

Mivel a képviselő-testület működésében a közérdekű adatok nyilvánosságát, illetőleg a személyes adatok védelméhez fűződő jogot és az érintett személyiségi jogait egyaránt biztosítani kell, ezért a zárt ülés tartását a törvény szigorú szabályokhoz köti. Zárt ülés csak kivételesen tartható.

A képviselő-testület

- a) zárt ülést tart választás, kinevezés, felmentés, vezetői megbízatás adása, illetőleg visszavonása, fegyelmi eljárás megindítása, fegyelmi büntetés kiszabása és állásfoglalást igénylő személyi ügy tárgyalásakor, ha az érintett a nyilvános tárgyalásba nem egyezik bele; továbbá önkormányzati, hatósági, összeférhetlenségi és kitüntetési ügy, valamint vagyonyilatkozattal kapcsolatos eljárás tárgyalásakor;
- b) zárt ülést rendelhet el a vagyonával való rendelkezés és az általa kiírt pályázat tárgyalásakor, ha a nyilvános tárgyalás üzleti érdeket sértene.

A zárt ülésen a képviselő-testület tagjai, a kisebbségi szószóló és a jegyző, továbbá meghívása esetén az érintett és a szakértő vesz részt.

A képviselő-testület a döntéseit nyílt szavazással hozza. A képviselő-testület döntései a rendeletek és a határozatok. A nyílt szavazás kézfelemeléssel, illetőleg a gépi szavazásnál a megfelelő gomb megnyomásával történik. Titkos szavazást a csak a zárt ülésen tárgyalható ügyekben tarthat. Titkos szavazás esetén biztosítani kell a technikai háttérrel. A titkos szavazás eredményét a bizottság külön jegyzőkönyvbe foglalja, melyet a képviselő-testületi ülés jegyzőkönyvéhez kell csatolni.

A képviselő-testület akkor határozatképes, ha az ülésen a települési képviselőknek több mint a fele jelen van. A javaslat elfogadásához a jelenlevő települési képviselők több mint a felének igen szavazata szükséges. A minősített többséghez kötött szavazás esetén a határozat érvényességéhez a megválasztott települési képviselők több, mint felének a szavazata szükséges.

A határozatképesség megállapítása a polgármester ülésvezetési feladatai közé tartozik. A határozatképességnek nemcsak az ülés megnyitásánál kell meglennie, hanem valamennyi döntéshozatalnál, így azt a polgármesternek folyamatosan figyelemmel kell kísérnie. A képviselő-testületi ülésről készült jegyzőkönyvben pontosan rögzíteni kell a jelenlevő képviselőket. Ha az ülés alatt a jelenlevő képviselők személyében változás következik be, azt is tartalmaznia kell a jegyzőkönyvnek, mivel csak így állapítható meg folyamatosan, hogy megvan-e a határozatképesség.

A polgármester teszi fel szavazásra a kérdéseket. Nagyon fontos, hogy a javaslat egyértelmű legyen. A bonyolult kérdésfeltevés megzavarja a képviselőket, tévedést okozhat, értelmezési vitákat eredményezhet, ezáltal a képviselők szándékától eltérő eredményre vezethet.

A képviselő-testület döntéshozatalából kizárható az, akit vagy akinek a hozzátartozóját az ügy személyesen érinti. A települési képviselő köteles bejelenteni a személyes érintettséget. A kizárásról az érintett települési képviselő kezdeményezésére vagy bármely települési képviselő javaslatára a képviselő-testület dönt. A kizárt települési képviselőt a határozatképesség szempontjából jelenlevőnek kell tekinteni. Hangsúlyozni kell, hogy itt azokról az ügyekről lehet szó, amelyek az egyes képviselőt vagy hozzátartozóját személyesen érintik.

A képviselő-testület üléséről jegyzőkönyvet kell készíteni, amely a megjelent képviselők és meghívottak nevét, a tárgyalta napirendi pontokat, a tanácskozás lényegét, a szavazás számszerű eredményét és a hozott döntéseket tartalmazza. A jegyzőkönyv elkészítéséről a jegyző gondoskodik.

Az önkormányzati törvény csak a tanácskozás lényegét rendeli jegyzőkönyvbe foglalni, a Szervezeti és Működési Szabályzatban a tanácskozás rögzítését illetően szigorúbb szabályok is megállapíthatók. A képviselő-testület ülésének a jegyzőkönyvét a polgármester és a jegyző írja alá. A jegyzőkönyvet az ülést követő tizenöt napon belül a jegyző köteles megküldeni a fővárosi, megyei közigazgatási hivatal vezetőjének.

A demokratikus működés, a nyilvánosság érdekében a fontosabb képviselő-testületi dokumentumokat (önkormányzati rendelet, költségvetés) például a könyvtárban is indokolt hozzáférhetővé tenni. Növekvő szerepet tölthetnek be a képviselő-testületek hivatalos lapjai, a helyi stúdiók a képviselő-testületek döntéseinek széles körű ismertetésében. Fontos szabály, hogy a zárt ülésről külön jegyzőkönyvet kell felvenni, amelybe a betekintési jogot nem biztosítja a törvény a választópolgároknak.

A képviselő-testület a megbízásának lejártja előtt név szerinti szavazással, minősített többségű döntéssel kimondhatja a feloszlását. Ebben az esetben hetvenöt napon belüli időpontra időközi választást kell kiírni. A képviselő-testület az új képviselő-testület alakuló üléséig, a polgármester az új polgármester megválasztásáig ellátja feladatát, gyakorolja hatáskörét. A képviselő-testület feloszlása nem mondható ki a választást követő hat hónapon belül, illetőleg a megbízásának lejártát megelőző egy éven belül. Az időközi választás költségét az önkormányzat viseli.

A képviselő-testület évente legalább egyszer, előre meghirdetett közmeghallgatást tart, amelyen a választópolgárok és a helyben érdekelt szervezetek képviselői közérdekű kérdést és javaslatot tehetnek. A közmeghallgatás során a választópolgárok és a helyi szervezetek a közérdekű kérdéseiket tehát a képviselő-

testületnek tehetik fel, és mondhatják el javaslataikat. Így azok nem az egyes képviselők, tisztségviselők és az apparátus útján jutnak el a testülethez, hanem közvetlenül. A közmeghallgatás nem az egyedi ügyek, egyéni panaszok intézésének fóruma. A közmeghallgatást előre meg kell hirdetni.

6.1.2.1 A települési képviselő

A törvény a képviselői feladatok között első helyen határozza meg a választók érdekeinek a képviseletét. A választók érdekeinek a képviselete a település egészéért vállalt felelősséggel kell, hogy megvalósuljon. A képviselő a választókerületének vagy a hozzáforduló választók bizonyos csoportjának érdekeit felvállalhatja, de azt mindig a település egészének érdekeit is figyelembe véve kell érvényesítenie.

A képviselői kötelezettségek elmulasztásához ma már nem társul visszahívási jog. A visszahívási jog, ami a tanácsrendszer jellemzője volt, az önkormányzati rendszerben nem alkalmazható. A választók bizalmára azonban minden képviselőnek folyamatosan szüksége van. Nem tud eredményesen munkát végezni, a közösség érdekében tevékenykedni az a testület, amelynek tagjai elvesztették a választók bizalmát.

A törvény nem határoz meg a képviselők részére beszámolási kötelezettséget, ugyanakkor egyértelmű, hogy a választók érdekeinek, igényeinek a képviseletét, a képviselői megbízást a képviselő csak a lakossággal való folyamatos és sokféle kapcsolattartás útján tudja ellátni. A kapcsolattartás célja kettős: egyrészt a lakosság véleményének megismerése, érdekeinek feltárása, másrészt a képviselő-testületi elképzelések megismertetése. A lakosság bevonását igénylő önkormányzati feladatok megoldásánál a települési képviselőknek nagy szerepe van.

A törvény lehetőséget biztosít a képviselőknek a részvételre, a döntések és az előterjesztések elkészítésében, a határozatok végrehajtásának megszervezésében és ellenőrzésében is. Kiemeli a törvény, hogy a képviselők jogai és kötelezettségei azonosak tekintet nélkül arra, hogy a képviselőt egyéni választókerületben vagy listán választották-e meg.

Az önkormányzati képviselő a képviselő-testület alakuló ülésén, illetőleg a megbízólevelének átvételét követő ülésen a képviselő-testület előtt esküt tesz. A képviselő az eskü letételéig nem gyakorolhatja jogait.

A települési képviselő a képviselő-testület ülésén a polgármestertől (alpolgármestertől), a jegyzőtől, a bizottság elnökétől önkormányzati ügyekben felvilágosítást kérhet, amelyre az ülésen - vagy legkésőbb tizenöt napon belül írásban - érdemi választ kell adni. Kérésére az írásban is benyújtott hozzászólását a jegyzőkönyvhöz kell mellékelni; illetőleg kérésére a véleményét rögzíteni kell a jegyzőkönyvben. Tanácskozási joggal részt vehet bármely bizottság ülésén. Javasolhatja a bizottság elnökének a bizottság feladatkörébe tartozó ügy megtárgyalását, amelyet a bizottság legközelebbi ülése elé kell terjeszteni és tárgyalására a települési képviselőt meg kell hívni. Kezdeményezheti, hogy a

képviselő-testület vizsgálja felül bizottságának, a polgármesternek, a részönkormányzat testületének, a helyi kisebbségi önkormányzat testületének - a képviselő-testület által átruházott - önkormányzati ügyben hozott döntését. Megbízás alapján képviselheti a képviselő-testületet és a képviselő-testület hivatalától igényelheti a képviselői munkájához szükséges tájékoztatást, ügyviteli közreműködést. Közérdekű ügyben kezdeményezheti a képviselő-testület hivatalának intézkedését, amelyre a hivatal tizenöt napon belül érdemi választ köteles adni. Köteles részt venni a képviselő-testület munkájában. A testületi munkában való részvétel megjelenési, véleménynyilvánítási, döntéshozatalban való részvételi kötelezettséget és a rábízott feladatok ellátásának kötelezettségét is jelenti. Az eredményes testületi működés megkövetelné, hogy a képviselők valamennyi ülésen minden téma tárgyalásánál jelen legyenek. Természetesen ez minden esetben mégsem lehetséges. Előfordulhat betegség vagy munkahelyi megbízással összefüggő elfoglaltság, amely miatt a képviselő a testületi ülésen nem tud megjelenni.

A települési képviselőt a testületi munkában való részvételhez szükséges időtartamra a munkahelyén fel kell menteni a munkavégzés alól. Az emiatt kiesett jövedelmét a képviselő-testület téríti meg, melynek alapján a települési képviselő társadalombiztosítási ellátásra is jogosult. A képviselő-testület átalányt is megállapíthat.

A kieső jövedelem megtérítése mellett arról is rendelkezik a törvény, hogy a képviselőnek a képviselő-testület tiszteletdíjat és természetbeni juttatást is megállapíthat.

A képviselő tevékenységét nemcsak a testületi ülésen fejt ki. Szabadidejében fel kell készülnie, részt vehet az előterjesztés előkészítésében és a döntések végrehajtásában. Ellenőrzési feladatkörében is kaphat olyan feladatot, amelyek elvégzése utánjárást, többlettevékenységet, munkát igényel. Emiatt joggal merülhet fel, hogy a köz érdekében tevékenykedő képviselők munkáját tiszteletdíjjal vagy természetbeni juttatással honorálják. A természetbeni juttatások elsődleges célja a képviselő munkájának a segítése, ezért kaphat utazási bérletet, tevékenységet segítő, információkat nyújtó folyóiratokat, közlönyöket. Biztosítható részére pl. kedvezményes vagy térítésmentes étkezés az egész napos testületi ülés esetére. A természetbeni juttatások pénzben nem fizethetők ki, pénzzel nem válthatók meg a már említett egy kivétellel. A képviselő a bérlet helyett annak árát kaphatja meg, ha egyébként az önkormányzat rendeletében az utazási bérlet juttatásáról rendelkezett.

6.1.2.2 A képviselő-testület bizottságai

A képviselő-testület a törvény keretei között önállóan alakítja ki szervezetét, határozza meg a szervei közötti munkamegosztást. Erre alapozva deklarálja a törvény, hogy a képviselő-testület rendelkezik bizottsági szervezetről és választja meg bizottságait. Így mind a bizottsági szervezet, mind pedig a bizottságok feladat-

és hatásköre településenként eltérő lehet, a helyi feltételekhez, sajátosságokhoz, igényekhez igazodóan. A bizottságok a képviselő-testület felhatalmazása alapján részt vesznek az önkormányzati döntéshozatalban. A képviselő-testület egyes hatásköreinek gyakorlását bizottságaira átruházhatja. A képviselő-testület a bizottságokat önkormányzati feladatainak eredményesebb ellátása érdekében hozza létre. A képviselő-testület kizárólagos jogosítványa a bizottsági tevékenység fő irányvonalának, működése kereteinek meghatározása. A bizottsági szervezet meghatározása a Szervezeti és Működési Szabályzatban történik.

Kötelezővé teszi a törvény a kétezernél több lakosú településen a pénzügyi bizottság választását.

A bizottság - a feladatkörében - előkészíti a képviselő-testület döntéseit, szervezi és ellenőrzi a döntések végrehajtását. A képviselő-testület határozza meg azokat az előterjesztéseket, amelyeket bizottság nyújt be, továbbá amely előterjesztések a bizottság állásfoglalásával nyújthatók be a képviselő-testületnek. Minden bizottság abban a feladatkörében jár el, amelyet a képviselő-testület a Szervezeti és Működési Szabályzatban meghatároz számára. A bizottságok feladatkörébe tartozó témákban az előterjesztéseket, javaslatokat a bizottságok előzetesen megtárgyalják és véleményükről tájékoztatják a döntéshozatalt megelőzően a képviselő-testületet. A bizottságok kezdeményezhetik, hogy a testület tárgyaljon meg témákat, konkrét előterjesztéseket készíthetnek a képviselő-testület számára.

A képviselő-testület döntési jogot adhat bizottságainak és a bizottság döntését felülvizsgálhatja, önkormányzati rendeletben hatósági hatáskört állapíthat meg bizottságának. A bizottság lényeges szerephez jut az önkormányzati munkában, ha a képviselő-testület döntési jogot biztosít számára. A törvénynek ez a rendelkezése szinkronban van azzal, hogy a bizottság a képviselő-testület felhatalmazása alapján önkormányzati döntést hozhat, a képviselő-testület bizottságára átruházhat hatáskört. A képviselő-testület a bizottság döntését felülvizsgálhatja.

Az önkormányzati ügyek jelentős részét teszik ki az önkormányzati hatósági ügyek. A testület hatáskörébe tartozó önkormányzati hatósági ügyben is adhat döntési jogot a képviselő-testület a bizottságának a hatáskör átruházásával, de önálló szabályozási jogkörében eljárva is állapíthat meg rendeletében bizottság részére hatósági hatáskört.

A bizottság határozatképességére és határozathozatalára a képviselő-testületre vonatkozó szabályokat kell alkalmazni.

A bizottság képviselő-testületi tagokból és más személyekből is választható. A bizottságok szakszerű és eredményes munkáját segíti a bizottság ilyen összetétele. A bizottság elnökét és tagjainak több mint a felét a települési képviselők közül kell választani. A polgármester, az alpolgármester, a képviselő-testület hivatalának dolgozója nem lehet a bizottság elnöke, tagja. Megválasztásuk után a bizottsági tagok azonos jogokkal rendelkeznek a testületen belül. A bizottság törvényes működésének nem akadálya, ha adott ülésein a nem képviselő tagok többen vannak jelen, mint a képviselő-testületi tagok.

A bizottságba indokolt beválasztani a feladatköre szerinti területen szolgáltatást nyújtó jelentősebb szervezet képviselőjét, társadalmi szervezet küldöttjét, a szolgáltatást igénybe vevő más választópolgárt.

A polgármesternek a törvény a bizottságok működését érintően két jelentős jogosítványt állapít meg. A bizottságot a bizottság elnöke hívja össze, de a törvény a polgármesternek is lehetőséget ad arra, hogy indítványozza a bizottság összehívását. A polgármesteri indítvány a bizottság elnökére kötelező. Fontos jogosítványa a polgármesternek a bizottsági döntés végrehajtásának a felfüggesztése. A polgármester akkor élhet ezzel a jogosítvánnyal, ha a bizottság döntése ellentétes a képviselő-testület határozatával vagy sérti az önkormányzat érdekeit. Ha a polgármester a bizottság döntését felfüggeszti, akkor az a képviselő-testület döntéséig nem hajtható végre. A képviselő-testület köteles a következő ülésen napirendre tűzni és a felfüggesztett döntésről határozni.

A törvény felhatalmazza a települési önkormányzati képviselő-testületeket arra, hogy elkülönült vagy sajátos érdekű településrészeire a körülmények mérlegelése alapján, belátása szerint, általa meghatározott hatáskörrel részönkormányzatot hozzon létre települési képviselőkől, más választópolgárokból. A részönkormányzat testületének tagjai a települési képviselőkön kívül tehát más választópolgárok is lehetnek. Létrehozásáról a Szervezeti és Működési Szabályzatban kell rendelkezni. A részönkormányzat a képviselő-testület szerve, amely önkormányzati feladatokat lát el. A részönkormányzat elnöke csak települési képviselő lehet, a tagok többségére vonatkozóan ez már nem írható elő, mert akkor sok helyen nem is lehetne létrehozni részönkormányzatot.

A képviselő-testület a településrészt érintő ügyekben egyes hatásköreit átruházhatja a településrészi önkormányzatra. A polgármesternek a részönkormányzatok döntései tekintetében is fennáll a döntés végrehajtását célzó felfüggesztési joga. A felfüggesztett döntésről a képviselő-testület a következő ülésén határoz.

A részönkormányzati testület önállóan működik. A képviselő-testület a településrészt érintő feladatok ellátására anyagi eszközöket adhat számára. Ügyviteli teendőit a polgármesteri hivatal látja el. Az ülésekről jegyzőkönyvet kell készíteni, melyet a jegyző az ülést követő 15 napon belül köteles a fővárosi, megyei közigazgatási hivatal vezetőjének megküldeni.

A bizottságok működésének ügyviteli feladatait a képviselő-testület hivatala látja el. A településrészi önkormányzati testület munkájának segítésére a képviselő-testület hivatali kirendeltségeket hozhat létre, amelyek egyben a lakossági ügyintézésben ügyfélszolgálati teendőket is elláthatnak.

6.1.3 A polgármester, az alpolgármester, a jegyző

A képviselő-testület az alakuló ülését a választást követő tizenöt napon belül tartja meg. Az alakuló ülést a legidősebb települési képviselő, mint korelnök vezeti. A polgármester a megválasztását követően a testület előtt esküt tesz. Ettől az

időponttól láthatja el feladatát, vagyis vezeti a testületi üléseket, és irányítja az önkormányzat munkáját.

A polgármester tagja a képviselő-testületnek, a képviselő-testület határozatképessége, döntéshozatala, működése szempontjából települési képviselőnek tekintendő. A polgármester tekintetében a képviselő-testület gyakorolja a munkáltatói jogokat, munkabérét a jogszabály keretei között határozza meg.

A háromezernél kevesebb lakosú községben a polgármesteri tisztség társadalmi megbízatásban is betölthető. Főállású a polgármester, ha főállású polgármesterként választották meg.

A polgármester vonatkozásában közjogi, gazdasági és méltatlansági összeférhetlenséget szabályoz a törvény.

A polgármester megválasztásakor, majd azt követően évente vagyonyilatkozatot köteles tenni a helyi önkormányzati képviselők vagyonyilatkozatára vonatkozó szabályok szerint.

A polgármester sorozatos törvénytörő tevékenysége, mulasztása miatt, továbbá vagyonyilatkozat-tételi kötelezettsége szándékos elmulasztása vagy a valóságnak nem megfelelő teljesítése esetén a képviselő-testület - minősített többséggel hozott határozata alapján - keresetet nyújthat be a polgármester ellen a helyi önkormányzat székhelye szerint illetékes megyei, fővárosi bírósághoz a polgármester tisztségének megszüntetése érdekében. Egyidejűleg kérheti a polgármesternek e tisztségéből történő felfüggesztését is. A bíróság a keresetet soron kívül bírálja el.

A képviselő-testület - a saját tagjai közül, a polgármester javaslatára, titkos szavazással - a polgármester helyettesítésére, munkájának a segítésére alpolgármestert választ, alpolgármestereket választhat. Az alpolgármester a polgármester irányításával látja el feladatait.

A polgármester a képviselő-testület döntései szerint és saját önkormányzati jogkörében irányítja a hivatalt. A polgármester, ha a képviselő-testület döntését az önkormányzat érdekeit sértőnek tartja, ugyanazon ügyben egy alkalommal kezdeményezheti a döntés ismételt megtárgyalását. A kezdeményezést az ülést követő három napon belül nyújthatja be, a képviselő-testület a benyújtás napjától számított tizenöt napon belül dönt.

A képviselő-testület - pályázat alapján - a jogszabályban megállapított képesítési követelményeknek megfelelő jegyzőt nevez ki. A képviselő-testület a jegyző javaslatára községben kinevezhet, más önkormányzatnál kinevez aljegyzőt a jegyző helyettesítésére, a jegyző által meghatározott feladatok ellátására. A kinevezés határozatlan időre szól.

A jegyző vezeti a képviselő-testület hivatalát. A jegyző gondoskodik az önkormányzat működésével kapcsolatos feladatok ellátásáról; a hatáskörébe tartozó ügyekben szabályozza a kiadmányozás rendjét; gyakorolja a munkáltatói jogokat a képviselő-testület hivatalának köztisztviselői tekintetében. A kinevezéshez, vezetői

megbízáshoz, felmentéshez, a vezetői megbízás visszavonásához, jutalmazáshoz - a polgármester által meghatározott körben - a polgármester egyetértése szükséges, döntésre előkészíti a polgármester hatáskörébe tartozó államigazgatási ügyeket; dönt azokban a hatósági ügyekben, amelyeket a polgármester ad át; tanácskozási joggal vesz részt a képviselő-testület, a képviselő-testület bizottságának ülésén; dönt a hatáskörébe utalt ügyekben.

A jegyző köteles jelezni a képviselő-testületnek, a bizottságnak és a polgármesternek, ha a döntésüknél jogszabálysértést észlel.

A képviselő-testület egységes hivatalhoz létre - polgármesteri hivatal elnevezéssel - az önkormányzat működésével, valamint az államigazgatási ügyek döntésre való előkészítésével és végrehajtásával kapcsolatos feladatok ellátására.

Az ezernél kevesebb lakosú, a megyén belül egymással határos községek az igazgatási feladataik ellátására körjegyzőséget alakítanak és tartanak fenn. A körjegyzőség fenntartásának költségeihez az érdekelt képviselő-testületek - eltérő megállapodás hiányában - a településük lakosságszámának arányában járulnak hozzá.

A körjegyzőséghez csatlakozni, abból kiválni a naptári év első napjával lehet. A döntést a kiválásról és a csatlakozásról legalább hat hónappal korábban kell meghozni.

6.1.4 A köztisztviselő

A közigazgatás fogalma azon szervezetek összessége, amelyek közhatalmat gyakorolva, az állam vagy az önkormányzat nevében közfeladatokat látnak el és jogszabályokat hajtanak végre. **A helyi közügyekben az önkormányzati közigazgatás**, az országos jelentőségű ügyekben a központi közigazgatás jár el. Az egyes közigazgatási szervek, szervezetek hatalmát területi szempontból az illetékességük, az általuk lefolytatható eljárások típusa szempontjából a hatáskörük határozza meg. A közigazgatási eljárást hivatalból vagy a közigazgatás ügyfeleinek kérelmére a köztisztviselők folytatják le.

A közigazgatásban részt vevő, az állami vagy önkormányzati hatalmat megszemélyesítő tisztviselőt köztisztviselőnek nevezzük. A köztisztviselő jellegzetessége az is, hogy állami közhatalmat, azaz impériumot gyakorol, szemben a közalkalmazottal, aki ezzel nem bír. A közigazgatási eljárást köztisztviselőknek kell lefolytatniuk. A magyar közigazgatásban a köztisztviselők speciális jogviszony, a közszolgálati jogviszony alapján végzik. A köztisztviselő megtestesíti az állam semlegességét: párttiszséget nem viselhet, vallási és politikai meggyőződése nem vezérelheti az általa folytatott eljárásban. A köztisztviselő és a közalkalmazott, valamint az úgynevezett egyéb közszolgálati rétegek (bírák, ügyészek, igazságügyi dolgozók, fegyveresek stb.) jogviszonyaival a közszolgálati jog tudománya foglalkozik. **Fontos megemlíteni, hogy a magyar köztisztviselő kifejezés nem azonosítható az angol, francia, német, illetőleg más külföldi ekvivalensekkel,**

mivel ezek a fogalmak jogrendszerenként mást-mást jelentenek. (Angliában az önkormányzati szolgálatvállalók nem köztisztviselők). Az Európai Unió igyekszik egy egységes közszolgálatfogalmat (és köztisztviselő fogalmat) kialakítani, de ennek némileg gátja, hogy a közigazgatás nemzeti kompetencia.

6.1.5 A polgármesteri hivatal

A polgármesteri hivatal a helyi önkormányzat hivatásos szakapparátusa. Rendeltetése az önkormányzat működésének segítése, a közigazgatási ügyek döntésre való szakszerű előkészítése és a döntések végrehajtásával kapcsolatos feladatok ellátása.

Kifejezetten polgármesteri hivatal elnevezéssel az önálló települési önkormányzat hivatala működik. Ugyanígy a képviselő-testület hivatalának tekintendő azonban – még ha elnevezése értelemszerűen módosul – a megyei közgyűlés hivatala, a körjegyzőség és a társult képviselő-testület hivatala is. Ez a kör – a polgármesteri hivattal együtt – adja a képviselő-testület hivatalát, amit **gyűjtőfogalomként használ a törvény.**

A helyi önkormányzatiság lényege a **törvény által biztosított függetlenség.** Ennek egyik jelentős **megnyilvánulása a szervezeti keretek önálló kialakításának a lehetősége** [Ötv. 1. § (6) a)]. Relatív korlátot pusztán az jelent, hogy az önkormányzatok – a hivatal szakmai közreműködésével – a rájuk háruló feladatok teljesítésére kötelesek, és azért felelősséggel is tartoznak. A felelősség a törvényességi ellenőrzés gyakorlása révén és a közvélemény értékítélete útján érvényesíthető.

Az Ötv. szerint jogi személynek az önkormányzat minősül [Ötv. 9. § (1)]. Így jogi személyiséggel önállóan sem a képviselő-testület, sem a polgármesteri hivatal nem rendelkezik. Ez az önkormányzatot, mint a választójogosultsággal bíró állampolgárok közösségét illeti meg.

A helyi önkormányzatot illetik meg mindazok a jogok és terhelik mindazok a kötelezettségek, amelyek a tulajdonost megilletik, illetőleg terhelik. **E jogok gyakorlásáról a képviselő-testület rendelkezik [Ötv. 80. § (1)].**

Az államháztartási törvény (Áht). 66. §-a kimondja, hogy a helyi önkormányzat gazdálkodásának végrehajtó szerve a költségvetési szervként működő megyei önkormányzati hivatal, **polgármesteri hivatal, körjegyzőség, illetve a társult képviselő-testület hivatala.** Ugyanezen törvény a 87. § (1) bekezdése szerint pedig a költségvetési szerv jogi személy.

Tekintettel arra, hogy az Ötv. szerint valamennyi tulajdonosi és gazdálkodási jog, illetve az önkormányzati vagyonnal való rendelkezési jog a képviselő-testületet illeti, a hivatal jogi személyiségének terjedelmét gyakorlatilag ezen alapvető korlátozással együtt lehet csak értelmezni, vagyis a **polgármesteri hivatal jogi személyisége az önkormányzati gazdálkodás végrehajtása körében állapítható meg, tehát csak a feladatkörében az önkormányzati gazdálkodás**

végrehajtásának tekintetében jogi személy a polgármesteri hivatal. Az önkormányzat tulajdonosi jogait az egyébként perbeli jogképességgel rendelkező polgármesteri hivatal perindítási jogosultság hiányában a bíróság előtt nem érvényesítheti. Fel kell hívni a figyelmet arra, hogy más a helyzet a közigazgatási határozatok bírósági felülvizsgálatánál. A Pp. 327. § (4) bekezdése értelmében a közigazgatási határozatok bírósági felülvizsgálata során félként (alperesként) az a közigazgatási szerv jár el, amely a felülvizsgálatra irányuló határozatot hozta.

6.1.5.1 A polgármesteri hivatal irányítása és vezetése

A hivatal irányításért a polgármester, a hivatal működésének jogszerűségéért és szakszerűségéért a jegyző a felelős. Ez megköveteli, hogy a jegyző a közigazgatáshoz értő, gyakorlott és a képesítési követelményeknek megfelelő személy legyen.

A polgármester feladatai:

A rendszerváltás óta **egyes államigazgatási hatáskörök címzettje a polgármester** (ezek általában a védelmi feladatok: honvédelemmel illetőleg polgári védelemmel kapcsolatosak) és a jegyző. Kivételesen ez a hivatal ügyintézőjét is megilleti. (például az anyakönyvvezetőt) A polgármesteri hivatal alapján végrehajtó szerv. A testületi illetve a tisztségviselői döntéseket készíti elő.

6.1.5.2 A jegyző feladatai

A polgármesteri hivatal operatív szakmai vezetője a jegyző.

A jegyző alapvető feladata, hogy a képviselő-testület és a polgármester által meghatározott önkormányzati feladatok teljesítésén kívül, hogy megszervezze az állampolgárok államigazgatási ügyeinek szakszerű intézését. E téren feladatot jelent számára a saját hatáskörébe tartozó ügyeknek az intézése, dönt azokban a hatósági ügyekben, amelyeket a polgármester ad át és döntésre előkészíti a polgármester hatáskörébe tartozó államigazgatási ügyeket.

6.1.5.3 A polgármesteri hivatal hatásköre

Ellátja az önkormányzati testületi szervekhez (képviseelő-testület, bizottság) kapcsolódó adminisztrációs feladatokat, az önkormányzati képviselők munkájának segítségét, a vezetést segítő törzskari funkciókat, valamint a belső munkaszervezési igazgatási teendőket.

Előkészíti és végrehajtja a testületi szervek önkormányzati döntéseit, a polgármester irányítása és a jegyző operatív vezetése mellett.

Ellátja a központi állami szervek megbízásából az önkormányzat számára hatáskört megállapító jogszabályok végrehajtásaként az államigazgatási feladatokat, vagyis előkészíti döntésre az államigazgatási ügyeket és gondoskodik e döntések végrehajtásának megszervezéséről.

A polgármesteri hivatal tevékenységének két jól elkülöníthető csoportját képezi az önkormányzati és az államigazgatási ügyek intézése.

6.2 Önkormányzati szolgáltatások

A működés során az alábbi szolgáltatásokat széles körét kell biztosítani az önkormányzatoknak, azok méretétől és az alkalmazottak létszámától függetlenül.

- Testületi és egyéb szervek létrehozása, működtetése (bizottságok, költségvetési szervek, közalapítványok, gazdasági és közhasznú társaságok)
- Stratégiai és éves tervezés
- Rendeletalkotás, határozathozatal, vezető döntéshozatal, belső szabályozás
- Operatív irányítás és vezetés
- Felügyelet és ellenőrzés
- Képviselő és együttműködés
- Tájékoztatás, public relations, arculatépítés
- Településrendezés, településfejlesztés, helyi gazdaságfejlesztés

Közzolgáltatások

- Humán (közoktatás, közművelődés, egészségügy, szociális ellátás)
- Kommunális (víz, csatorna, elektromos energia, gáz, hulladékkezelés, tömegközlekedés)
- Egyéb (nemzeti és etnikai kisebbségek jogainak biztosítása, tudomány, művészetek, sport)

Pénzügyek és gazdálkodás

- Éves költségvetés és zárszámadás
- Operatív gazdálkodás
- Számvitel
- Könyvelés
- Forrásteremtés
- Helyi adófeladatok
- Költségvetési szervek gazdálkodása

Vagyonkezelés

- Vagyonkataszter
- Vagyonhasznosítás
- Karbantartás
- Felújítás
- Befektetés
- Vállalkozás

Hatósági ügyintézés, közigazgatási szolgáltatások (ügyfélszolgálat)

- Lakossági tájékoztatás
- Ügyfél-felvilágosítás
- Államigazgatási és önkormányzati hatósági eljárások

- Hatósági nyilvántartás (földhivatali alaptérkép, közmű alaptérkép, ingatlankataster, vagyonkataster, építmény és vállalkozáskövetés, légi fotók)
- Ellenőrzés
- Okmányok, engedélyek
- Kiegészítő irodai szolgáltatások (másolás)

Az önkormányzat jövőbeni külső ügyfelei es partnerei részére az elektronikus szolgáltatásokat lényegében a front office modulcsoportok valósítják meg: űrlapok letöltése, űrlapok kitöltése, ügyindítás, ügykövetés, egy és kétirányú interaktivitás, tranzakciók, adatbányászat, adatletöltés, online kérés stb. Ugyanakkor ez a technológia a polgármesteri hivatalon belüli, az intézmények közötti kommunikációt is biztosítja. „Önkiszolgáló” alkalmazásokat kínál a munkatársaknak, a képviselő testület es a bizottságok munkáját hatékonyan támogatja, illetve infrastruktúrát kínál a helyi demokrácia kiszélesítéséhez is. A szolgáltató önkormányzat háttérrel biztosító belső folyamatok, tevékenységek támogatását a back-office modulcsoportok nyújtják, mint az ügyviteli eszközök, a gazdálkodást, a pénzügyet, a nyilvántartásokat, az iktatást segítő informatikai eszközök, az adatbázis kezelők, az irodaautomatizálás es kommunikáció, a térinformatikai rendszerek, illetve a tudásmenedzsment.

7 Helyzetelemzés, helyzetértékelés

A munka azonban elsődlegesen nem a hivatali létszám átvilágítására irányult, hanem a belső működés megszervezésének az értékelésére, fejlesztésére, az önkormányzati szektorban a korszerű munkaszervezési és irányítási megoldások bevezetésére, megerősítésére. Az információkat változatos módszerekkel gyűjtöttük be: interjúk, megfigyelések, kérdőívek és szervezeti dokumentumok formájában. Az információt azon személyek tulajdonának tekintjük, akik generálták azt; az adatok a cselekvés tervezésének alapjául szolgálnak. Ez az alapvetően akciókutatási modell a következő lépésekből áll:

- adatgyűjtés,
- adatok visszajelzése, azoknak a személyeknek, akik szolgáltatják azokat,
- az adatokon alapuló problématerületek azonosítása,
- a javító cselekvési lépések megtervezése,
- a cselekvési lépések végrehajtása,
- adatok gyűjtése, hogy a cselekvések hatásait értékeljük

A részfeladatok kidolgozásakor azt tapasztaltuk, hogy láthatóak kezdeményezések a korszerűbb irányítási eszközök bevezetésére, részben a fiskális megszorítások hatására is, azonban azok a hazai közigazgatást jellemző, sok esetben 15-20 évre visszatekintő megoldások továbbra is jelen vannak a működésben. Azaz a Hivatalon belül a szolgáltató attitűd, illetve a belső folyamatok, s együttműködés kialakítása, kultúrája nem követte az elmúlt években tapasztalható fejlődést. Az előrelépéshez a jövőben továbbra is szükséges a vezetés elkötelezettsége, s folyamatos törekvése a működés javítására.

A Hivatal, illetve az Önkormányzat által alkalmazott a gazdálkodási eszközök a költségvetési gazdálkodáshoz illeszkedve korlátozottan alkalmasak arra, hogy a jelenlegi bázis szemléletű forráselosztásból eredő tartalékokat ki lehessen aknázni az évről-évre szűkülő költségvetési lehetőségek között. A Hivatal, illetve a hivatal vezetése nem alkalmazza azokat a megoldásokat az önkormányzati működésre adaptálva a gazdálkodásban, amelyeket már élenjáró közigazgatási szervezetek kialakítottak, illetve az üzleti szektorban a mindennapi működés része. A vezetői információellátás, költségelemzés, tervezés, beszerzés és keretgazdálkodás esetében számos olyan lehetséges megoldás létezik, amelyek kialakításával javítani lehet a döntések megalapozottságát, azok minőségét. Jelenleg a hivatali és képviselőtestületi döntések mögött nincsenek meg azok a számszaki elemzések és kimutatások, amelyek még inkább megerősíthetik a döntések indokoltságát. Alapvetően, ahogy a pályázat is ezt előtérbe helyezi, az önkormányzatok a korszerű gazdálkodási eszközrendszer kialakításának lehetőségét most fontolják meg, általános helyzetkép az, amit a településen tapasztaltunk.

A gazdálkodást nehezíti, hogy a következetesség és objektivitás mind a képviselőtestület, mind a vezetés oldaláról esetenként hiányzik, ami csökkenti a

gazdálkodásban ezen eszközök érvényesítését. További probléma, hogy a gazdálkodásra rányomja a bélyegét a szűkülő költségvetési források miatt jelentkező korlátozott mozgástér, azonban ha a források a jövőben bővülnek, akkor nincs meg az a számításokon alapuló információs bázis, ami lehetővé tenné a források leghatékonyabb elosztását. A jelenlegi gazdálkodásban a feladatellátás kiadásai csak nagyobb csoportokra bontva láthatóak, a feladatokba történő beavatkozás (szerkezeti, vagy feltételek és követelmények szintjén beálló változások) hatásainak a kiszámítása korlátokba ütközik.

Az önkormányzat által megfogalmazott jelentős fejlesztési szándékot megerősítette az eddigi munkánk, mert azt tapasztaltuk, hogy számos ponton indokolt lenne az informatikai rendszerek fejlesztése. Az informatikai fejlesztések azonban akkor lehetnek eredményesek, ha a munkaszervezésből levezetett igényekhez illeszkedve kerülnek azok végrehajtásra. Azonban az ehhez szükséges háttér, a fejlesztések és a munkaszervezés összekapcsolása csak korlátozottan valósul meg, mivel a szervezeten belül az informatikai támogatás minősége és a szükséges kapacitás nem elegendő. Az információtechnológia fejlesztése számos területen látványos eredményeket hozhat, ha a jelenlegi rendszerek funkcionalitása jobban kihasználta, az e-ügyintézés lehetőségeit az Önkormányzat kialakítja, illetve a belső és külső kommunikációt mind inkább elektronikus útra tereli. Összességében szükségesnek látjuk, hogy a nagyobb lélegzetvételű fejlesztések mellett kapjanak hangsúlyt a belső problémákat, a belső munkavégzési szokásokat is érintő fejlesztések is.

7.1 A polgármesteri hivatal szervezete és működése

A vizsgált terület a szabályozási, jogszabály alkotási folyamat rendje, a képviselőtestület létszáma, a képviselőtestület bizottságainak (rendes, ad hoc) száma, a képviselőtestület bizottságaiban a civil résztvevők aránya.

Dédestapolcsány Község Önkormányzat 10 fős képviselőtestülete éves munkaterv alapján végzi a tevékenységét, melynek kötelező elemei: rendszeres beszámolók, költségvetés elfogadása, valamint a költségvetés teljesítésére vonatkozó időszakos beszámolók (zárszámadás).

A testület évente 10 rendes testületi ülés tervez, ezen túl szükség esetén – a sürgős ügyek megtárgyalására - rendkívüli testületi ülést hívnak össze. Éves szinten a testületi ülések száma 12-14 –re módosul.

Egy-egy testületi ülésen 5-6 napirend kerül megtárgyalására, és az ülések időtartam egy-egy alkalommal nem több, mint 3-4 óra. Átlagosan 30 percet vesz igénybe egy-egy napirend megvitatása, kivéve a költségvetési koncepció tárgyalását, illetve a költségvetési rendelet elfogadását, mely mindig hosszabb ideig tart.

A képviselőtestület üléseinek napirendjét a jegyző állítja össze és intézkedik a képviselők részére történő megküldéséről. A testületi ülések jegyzőkönyveit kijelölt testületi tagok hitelesítik, a testület döntéseit – határozatokat, rendeleteket a jegyző végleges tartalmi és formai alakba.

A polgármester tevékenységét főállású munkaviszonyban látja el.

A Dédestapolcsány Község Önkormányzat Képviselőtestületének munkáját 4 állandó bizottság segíti, a képviselőtestület mellett működik

- Pénzügyi – ellenőrző, ügyrendi bizottság
- Településfejlesztési és környezetvédelmi bizottság (Közbeszerzési bizottság, két fő képviselő, egy fő külsős taggal)
- Egészségügyi- és szociális bizottság
- Oktatási, kulturális és idegenforgalmi bizottság.

A képviselőtestületnek ad hoc bizottsága nincs.

A bizottságokban társadalmi szervezetek önállóan nem képviseltetik magukat és a gyakorlatban állampolgári kezdeményezés testületi ülés napirendjére nem fordult elő.

A testületi üléseket megelőzően valamennyi bizottság - az adott témához kapcsolódóan - ülést tart. A bizottsági ülésekről jegyzőkönyv készül, mely tartalmazza a bizottság álláspontját és javaslatát az adott napirend elfogadására vonatkozóan. A bizottság elnöke a testületi ülésen a bizottság javaslatát ismerteti, illetve ahhoz szóbeli kiegészítést is fűzhet.

Az előterjesztéseket a hivatal készíti elő, az ügyintézők munkaköri leírása tartalmazza ennek feladatait, a gyakorlatban azonban - a pénzügyi előterjesztésen kívül - valamennyi testület elé kerülő javaslatot, rendelettervezetet a jegyző és a polgármester készíti, vonatkozik ez a pénzügyi előterjesztések szöveges indoklására és megfogalmazására is.

A jegyző és a polgármester döntés előkészítésben vállalt szerepe – a meglévő felelősségen túl – meghatározó az önkormányzatnál.

A túlzott mértékű feladatátvállalás okai az alábbiakban keresendők:

- Emberi motiváció hiánya.
- Irányítási hiányosságok.
- Szakmai kompetenciák.
- Az alkalmazottak középfokú végzettsége.
- Az ügyintézői sokrétű feladat ellátási kötelezettsége.

A képviselő testület tagjai mellett, a testületi ülések napirendjére (munkaterven belül, vagy azon kívül is), valamint a megtárgyalásra kerülő napirendhez az intézmények vezetői is nyújthatnak be javaslatot, illetve véleményt.

Az intézmények elsősorban saját szakmai munkájukkal összefüggően, - a programjaik, az alapító okiratuk, illetve Szervezeti és Működési Szabályzatuk módosítására - tesznek javaslatot a jegyző felé és ezen keresztül kerül a képviselő testület elé.

Dédestapolcsány Község Önkormányzata a helyi jogszabályok (határozat, rendelet) alkotására vagy azok módosítására vonatkozó kezdeményezést, javaslat tételt a helyi lakosok, vállalkozások, vagy szervezetek részére biztosítja. A javaslatot a

polgármesterhez és/vagy jegyzőhöz nyújthatják be az állampolgárok, illetve szervezetek. A törvényesség biztosítása érdekében előterjesztést a jegyző készíti elő és az arra alkalmas javaslatot a képviselőtestület elé terjeszti.

A testületi ülések nyilvánosak, az állampolgárok azon részt vehetnek, de a gyakorlatban nem élnek ezzel a lehetőséggel.

Dédestapolcsány Község Önkormányzat Képviselőtestületének tisztségviselői - a törvényben előírt közmeghallgatást, illetve a falugyűlést évente egy alkalommal megtartják.

7.2 Tervezési és irányítási folyamatok, felelősségi és hatáskörök, a költségvetés tervezésének és ellenőrzésének folyamatai

A vizsgált terület a szabályozás, jogszabályalkotás előkészítése, a tervezetek előterjesztése elfogadásához kapcsolódó dokumentumok elkészítése, elfogadása, a tervezetek előterjesztés.

Dédestapolcsány önkormányzata képviselőtestülete elé kerülő szabályozási javaslat, jogszabályalkotás előkészítése a hivatal élén álló jegyző feladata.

A szabályozás elfogadásának menete a javaslat tételtől az elfogadásáig, illetve a képviselőtestület döntéséig jól nyomon követhető és szabályozott rend szerint folyik. Eltérés a szabályos tárgyának függvényében lehet, vagy valamennyi bizottság vagy csak a meghatározott – a szabályozott szakterület szerint illetékes - bizottság tárgyalja azt a képviselőtestület ülése előtt.

A legidőigényesebb és valamennyi bizottság által tárgyalt javaslat a költségvetési rendelet előkészítése és elfogadása, mely 1-2 hónapot vesz igénybe.

Dédestapolcsány képviselő testülete által történt szabályozásra jellemző a rövid átfutási idő, a javaslatok általában annak megtételét követő képviselőtestületi ülésen beterjesztésre kerülnek, illetve halaszthatatlan ügyekben, esetenként rendkívüli ülést hívnak össze.

A kisebb helyi közösségek előnye itt is érvényesül, a képviselőtestület rövid idő alatt, rugalmasan összehívható.

A döntési folyamat egyszerű: a jegyző hivatalból, vagy javaslat alapján az előterjesztést elkészíti, melyet a bizottság(ok) megtárgyalnak és véleményükkel képviselőtestület elé terjesztenek.

A társadalmi részvétel lehetőségét a bizottsági és képviselő testületi ülések nyilvánossága biztosítja.

Dédestapolcsány önkormányzata képviselőtestületének rendes és rendkívüli üléseit a jegyző hívja össze, rendszerint telefonos értesítésen keresztül. A képviselőtestület tagjai rugalmasak, akár egy napon belül is össze lehet hívni a testületi ülést.

A helyi jogszabályok (önkormányzati rendelet) személyi és tárgyi hatályának kiterjedése szintén az előterjesztés tárgyától függ. A helyi jogszabályok határozatok és rendeletek azokat elfogadó testületi ülés utáni első munkanapon kihirdetésre kerülnek és hatályba lépnek, kivéve a szociális terület érintő rendeletek, melyek jellemzően később lépnek hatályba. Ennek alapvető oka, hogy annak tartalmát meg kell ismertetni a lakossággal és az esetleges véleményeket meg kell vitatnia a testületnek, érvényesíteni kell a visszacsatolás lehetőségét.

A képviselő testület tagjai csak papíralapon kapják meg a dokumentációt, a testületi ülés jegyzőkönyve azonban elektronikusan is hozzáférhető.

Dédestapolcsány önkormányzata képviselőtestülete üléseinek jegyzőkönyvei a központi TERKA rendszerben, döntései a KÖZADAT rendszerben található elektronikusan. A dokumentumok papíralapon megtekinthetők. Az állampolgárok, civil szervezetek és vállalkozások számára korábban a könyvtárban, jelenleg a polgármesteri hivatalban tekinthetők meg a jegyzőkönyvek és az egyéb dokumentumok. Általános tapasztalat, hogy az állampolgárok nem élnek a lehetőséggel, igény a betekintésre nem jellemző.

A testület döntéseinek a Regionális Államigazgatási Hivatal által történő törvényességi ellenőrzése – jogszabályváltozás eredményeként – megszűnt, de ennek ellenére Dédestapolcsány Község Önkormányzata a dokumentumokat írott formában továbbra is megküldi államigazgatási hivatalnak, ahonnan visszajelzés történik, az észrevételek, módosítási javaslatok elektronikusan érznek meg.

Dédestapolcsány Község Önkormányzata rendeletalkotási, illetve egyéb szabályozási folyamataihoz jelenleg nem kapcsolódnak infokommunikációs technikai (IKT) megoldások. Igény van rá, a pályázat céljai között szerepel.

A képviselőtestület tagjai számára a döntés előkészítés dokumentumai elektronikus levél formájában nem kerülnek továbbításra. A testületi tagok közül 2 főnek jelenleg még nincs Internet hozzáférése

Igény van az önkormányzati képviselők megfelelő számítástechnikai eszközökkel történő (notebook, laptop) ellátására, ehhez szükséges forrásteremtés pályázati célok között szerepel.

A testület munkáját megkönnyíti és átláthatóbbá teszi a sémák és standard formák alkalmazása, melyek a dokumentálás alapjául is szolgálnak. Az infokommunikációs eszközök bevezetésével interaktívvá válhat a testület munkája, közvetlen visszacsatolásra nyílik lehetőség.

A pénzügyi elemzésekhez, helyzetfelméréshez a költségvetés készítéséhez a pénzügyi táblázatokat, a kincstári táblázatokat, kimutatásokat a Hivatal (pénzügyi előadók) állítja össze, azonban a szöveges indoklást ebben az esetben is az előterjesztő polgármester és a körjegyző készíti el, úgy hogy az a képviselők számára közérthető módon kerüljön megfogalmazásra.

Dédestapolcsány önkormányzata költségvetésének elkészítéséért a jegyző felel, aki a tervezési munkában a hivatalon belül a pénzügyi előadó munkájára támaszkodik. A jegyző állítja össze az önkormányzat éves költségvetésének végleges tervét, amelyet a képviselőtestület elé terjeszt. A képviselőtestület a beterjesztett éves költségvetési terv elfogadásáról rendeletben dönt. A költségvetési terv mellé csatolt dokumentumok: részletes indoklás, rendeletterv, táblázatok.

Az önkormányzat által fenntartott intézmény(ek) vezető(i) saját hatáskörükben elkészítik az intézmény(ek) intézményi költségvetési tervét, amely az intézményben dolgozó közalkalmazottak bér és járulékainak tervezéséből áll. Az intézmények dologi kiadásainak tervezését a jegyző végzi el. Az intézmények költségvetés tervezetét az intézmény vezetője nyújtja be a jegyzőnek.

Az intézmények igényei, a könyvelő jelentései alapján a költségvetés tervét a pénzügyi munkatárs közreműködésével a jegyző terjeszti elő a testületnek. A beterjesztésnek (figyelemmel a központi költségvetés elfogadásának időpontjával) tárgyév február 15.-éig meg kell történnie, a testületnek rendelettel kell elfogadni 30 napon belül.

Az önkormányzat rendszeresen nyújt be pályázatot a különböző fejlesztési forrásokra.

Az intézmények részéről a pályázati kezdeményezés nem jellemző, a pályázatokat jelenleg a polgármester figyeli.

7.2.1 A gazdasági elemzések készítésének indokoltsága, folyamata:

- A testületi tagok megfogalmazott igénye alapján, előterjesztés formájában készül el.
- A pénzügyi szakember (ek) részt vesz a bizottsági ülésen.
- Ha a bizottság elfogadja, akkor a testületi ülés elé kerül, amelyen szintén részt vesz a pénzügyi – gazdasági szakember.

A Képviselőtestület, illetve a Polgármester a hatáskörükbe tartozó ügyek egy csoportjára vonatkozó döntési jogosultságot átruházta a Bizottságok részére.

Az Egészségügyi és Szociális Bizottság önállóan dönt:

- Átmeneti segély
- Lakásfenntartás
- Személyi és szociális étkeztetés
- Házi segítségnyújtás

ügyében.

Az átruházott hatáskörben hozott döntés ellen jogorvoslatnak van helye, a fellebbezés elbírálása a képviselő testület hatáskörébe tartozik. Dédestapolcsány Község Önkormányzata tulajdonát képező lakásokat szociális bérlakásként hasznosít, a bérlőkijelölés tekintetében a rendelet módosít szükséges.

Településfejlesztési és Környezetvédelmi Bizottság:

- Határozatot hozhat a hozzá tartozó ügyekben.
- A testület megtárgyalja és döntést hoz.
- Erről jegyzőkönyv készül, amely a bizottság elé kerül.

Oktatási, kulturális és idegenforgalmi bizottság:

- Oktatási nevelési intézmények beszámolóinak elkészítése
- Vezetői pályázatok véleményezése

A helyi viszonyokban történt változások alapján a módosítások kezdeményezője a polgármester, a jogszabályváltozásból fakadó kötelezettségek kezdeményezője a körjegyző. Írásos előterjesztésben elkészítik a rendelet tervezetét, melyet előzetesen megtárgyalnak a bizottságok, amelyről jegyzőkönyv készül, ezt követően a testületi ülés is megtárgyalja, ha nincs módosítás, akkor egyszerű elfogadással, ha módosítás van a tervezetben annak pontonkénti tárgyalása után dönt a testület.

A munkaterven kívüli rendkívüli testületi ülések összehívását a polgármester és a képviselők kezdeményezhetik.

Rendkívüli ülések összehívására általában egyetlen téma megtárgyalására kerül sor, melyet általában a testületi tagok kezdeményeznek, vagy a pályázatok beadásához szükséges döntések esetén kerül összehívásra.

Az üléseken részt vesz a jegyzőkönyvvezető, akinek 15 napon belül el kell készíteni a jegyzőkönyvet.

7.3 Döntéstámogatás folyamatai a polgármesteri hivatalban

A vizsgált terület a nyilvánosság visszacsatolásának területei, eszközei, a nyilvánosság visszacsatolásához kapcsolódó döntési folyamatok. Magánszemélyek, civil szervezetek, intézmények, egyházak, kis és középvállalkozások szerepe és helyzete a nyilvánosságban.

Dédestapolcsány községre az alacsony állampolgári aktivitás jellemző, így a nyilvánosság visszacsatolásához kapcsolódó döntések nincsenek.

A helyi társadalom rétegződése alacsony, a nyilvánosság szereplőinek, (a lakosság és a helyi kis- és középvállalkozások) érdeklődése a közügyek iránt gyenge, az egyházak (római katolikus, református) szerepvállalása sem meghatározó.

Dédestapolcsány Község Önkormányzatának rendeletalkotási, illetve egyéb szabályozási folyamatában – a társadalmi vita – a magánszemélyek, civilek

véleménynyilvánítása ritka, a közügyekben nem vesznek részt. A képviselőtestületi testületi ülésen az állampolgári részvétel csak abban az esetben fordul elő, ha az adott témában, széles körben és gazdaságilag érintettek.

A civil szervezetek tanácskozási joggal részt vehetnek a testületi üléseken, melyre rendszeresen meghívást kapnak, azonban a részvételükre az alulmotiváltság jellemzi. Az ülésekről az állandó meghívottak is gyakran távol maradnak, így a kisebbségi önkormányzat elnökének részvétele sem jellemző és az egyházak képviselői is csak az őket érintő témák tárgyalásánál vesznek részt az üléseken.

A településen működő civil szervezetek jellemzően a sportegyesületek, a települések fejlődésére létrejött szervezetek (Mályinka fejlődéséért, Dédestapolcsány Nonprofit Kft., Kulturális és környezetvédelem), egyházak (katolikus, református), illetve szakma specifikus szerveződések, mint a zeneiskola, informatika.

Dédestapolcsány Község Önkormányzat testületi üléseiről hangfelvétel nem készül, az elhangzottak rögzítése kizárólag a jegyzőkönyvben történik. A körjegyzőséghez tartozó Mályinka Község Önkormányzat testületi üléseiről készül hangfelvétel is, mely segíti a jegyzőkönyvvezető munkáját.

7.3.1 A nyilvánosság

Dédestapolcsány Község Önkormányzata a testületi ülésekről a helyi lakosságot a falu TV-n keresztül is tájékoztatja, a meghívót megjelenti, emellett a helyben szokásos módon hirdetmény útján a helyi hirdetőablán kifüggesztésre kerül.

Dédestapolcsány Községben működő képűtségben is megjelennek a közérdekű közlemények, hirdetmények. A képűságot nem az önkormányzat üzemelteti.

Az önkormányzat döntéseiről, rendeletekről a helyi televízió hírt ad, értesítések a helyi TV-ben megjelennek, a hivatalos közzététel, - a helyi hirdető táblán kifüggesztés – mellett. A polgármesteri hivatalban a helyi rendeletek teljes terjedelemmel és mellékleteikkel együtt, hivatali időben megtekinthetők.

A széleskörű nyilvánosságot biztosítja, hogy hivatal az önkormányzati rendeletet a személyi hatálya alá tartozó kör – a közvetlenül érintettek - számára minden esetben írásos formában megküldi, gondoskodik arról, hogy a rendelet tartalmát megismerjék.

A képviselő testület tagjai között nem jött létre konszenzus, ezért az ülések közvetítése nem valósult meg, az ülésekről összefoglaló tájékoztatás történik.

Dédestapolcsány Község Önkormányzata, illetve a Körjegyzőség Hivatala részéről nyilatkozattételi jogosultsággal a polgármester és a jegyző, - illetve az általuk eseti ügyekben felhatalmazott személy - rendelkezik.

A testületi tagok képzésben való részvétele a hivatalon belül, illetve az intézményeken keresztül valósult meg – Mentorképzés –

Az informatikai feladatok ellátására 1 fő főállású informatikus áll alkalmazásban, külső megbízásként 2 céggel áll szerződéses kapcsolatban az önkormányzat.

A községben működő kis és középvállalkozások

- Élelmiszeripar.
- Építőipar.
- Kereskedelem

területén tevékenykednek. A kb. 70 kis vállalkozás nem mutat aktivitást a helyi közélet iránt, nem vesznek részt a közügyek megvitatásában.

A településen – a természetvédelmi terület, Tájvédelmi Körzet közelsége miatt - az idegenforgalom fontos szerepet tölt be, a vállalkozások számára meghatározó terület az idegenforgalmi rendszer működtetése.

7.3.2 A WEB tartalommal szembeni általános elvárások

A WEB tartalommal szembeni általános elvárások felülvizsgálata, illetve tartalmi eleminek pontos meghatározása a szoftverbeszerzés és fejlesztés keretében valósul meg.

Alapinformációk

- Közhasznú, általános információk az önkormányzati munkával, a település életével kapcsolatban
- Turizmussal kapcsolatos információk (láttnivalók, programok, szálláshelyek, éttermek, közlekedési információk)
- Ügyintézési lehetőségek: on-line információk (ügyleírások, ügyfél tájékoztatás, „egy ablakos” rendszeren keresztül kapcsolódás a kistérségi igazgatási, hatósági szerveihez)
- Linkek a kistérségi e-közigazgatási portál szolgáltatásaihoz
- Általános közinformáció a lakosság és partnereik számára (könyvtár, sport és szabadidő, menetrendek, útinformációk, egészségügyi létesítmények működésével kapcsolatos információk, gyerekinformációk, oktatási intézmények, szociális létesítmények)
- Önként vállalt és kötelező feladatok, hatáskörök leírása
- Az önkormányzati testület munkájával, határozataival és rendelkezéseivel kapcsolatos információk
- Közvetlen, interaktív kapcsolat a polgármesterhez, jegyzőhöz és a képviselő testület tagjaihoz
- Helyi fórum: lakossági vélemények

Önkormányzat

- Képviselő-testület névsora, összetétele
- Bizottságok névsora, összetétele
- Képviselő-testületi, bizottsági ülések írásos anyagai – véleménynyilvánítás, fórum
- Képviselő-testületi, bizottsági ülések jegyzőkönyvei
- Melyik képviselő, milyen témában, hogyan szavazott
- Határozatok téra
- Rendeletek téra, egységes szerkezetben, rendeletmagyarázatokkal
- Költségvetés
- Költségvetési beszámoló
- Pályázatok
- Választókerületek utcajegyzéke
- Választások: tájékoztatás, határidők, kötelező hirdetések, választási iroda hirdetései, jelöltek nyilvános adatai a jelölésük elfogadásától, választókerületek, szavazókörök utcajegyzéke, a szavazóhelyiségek helyszíne, választási bizottságok adatai.
- A pénzügyi alap alakulása, jegyzőkönyvek, döntések.
- A polgármesteri hivatal létszáma

A település elhelyezkedése

- A település földrajzi elhelyezkedése, távolsága, elérhetőségi ideje más nagyobb településektől
- Főközlekedési útvonalak, melyek áthaladnak a településen, autópálya elérhetősége, távolsága, időbeli elérhetősége (számadatok)
- A közigazgatási terület nagysága
- A mezőgazdasági művelés alatt álló terület nagysága
- A belterület nagysága
- A beépített terület nagysága (számadat és százalék)
- A települési zöldfelületek (mesterséges tavak, parkok, zöldsávok) nagysága (számadatok), kihez tartozik, címük, elérhetőségük
- A település domborzati (leírás)-, éghajlati – csapadékmennyiség – széljárások (leírás), közép-hőmérsékletek (számadatok) és vízrajzi (leírás, számadat) – viszonyai.

Gazdaság szervezetek, befektetési lehetőségek

- Gazdasági szervezetek száma (jogi személyiségű, jogi személyiség nélküli, egyéni vállalkozók), megoszlása (foglalkoztatottak száma szerint)
- Vezető vállalkozások együttműködése (leírás)
- Ipari létesítmények címük, elérhetőségük, nagyságuk, mivel foglalkoznak, hány főt foglalkoztatnak, teljesítményérték (beszállítók, helyben, máshonnan) (leírás és számadatok)
- Kereskedelmi létesítmények címük, elérhetőségük, nagyságuk, eloszlásuk, forgalmuk, teljesítményérték hány főt foglalkoztatnak (leírás és számadatok)

- Mezőgazdasági üzemek címük, elérhetőségük, nagyságuk, hány főt foglalkoztatnak, teljesítményérték (leírás és szám adatok)
- Szállító és szolgáltató cégek címük, elérhetőségük, nagyságuk, hány főt foglalkoztatnak, teljesítményérték (leírás és szám adatok)
- Áru- és utas szállítás típusai (leírás és szám adatok)
- Szállítási eszközök kielégítősege (leírás és szám adatok)
- Szállítási teljesítmény nyilvántartások (leírás és szám adatok)
- Szállítási költségek és árak (leírás és szám adatok)
- Szállítási szabályozások (leírás)
- Szállítási előjogok (leírás)
- Ipari övezetek, parkok nagysága, közműellátottsága, megközelíthetősége, elhelyezkedése, elérhetősége (cím, telefon, fax, e-mail, weblap)

Fejlesztési információk

- A település fejlesztési programjai (programok, koncepciók, tervek)
- Rendezési tervek (szabályozási- és szerkezeti tervek)

Pénzügyi szolgáltatások

- Banki szolgáltatások (hitelpolitika, támogatások, új vállalatok finanszírozásában való érdekeltség)
- Helyi befektetők száma
- Országos-, regionális-, megyei-, térségi- és helyi finanszírozási források
- Bankok (cím, elérhetőség)
- Posták (cím, elérhetőség)

Közlekedési jellemzők

- Útnyilvántartás
- Helyi járatok száma, sűrűsége, vonalhálózatának hossza, napi utaslétszáma
- Kerékpárutak hossza
- Kerékpársávok hossza
- Sétálóutcák hossza, behajtási lehetőségek (térkép)
- Parkolók (parkolóházak) darabszáma, elhelyezkedése (szám adat, térkép)
- Utak tulajdonosai (magán, önkormányzat, közútkezelő kht.) címe, elérhetősége, a kezelt utak hossza (szám adat, térkép)
- Az utak minőségének hossza (földút, aszfalt, makadám, stb.) (szám adat, térkép)
- Járművek száma

Környezetvédelmi jellemzők

- Vízminőséget befolyásoló tényezők (számadatok és leírás, térképen bemutatás)
- Levegőtisztaság a település különböző helyszínein (számadatok, térképen bemutatás)
- Zajszint a település különböző helyszínein (számadatok, térképen bemutatás)
- Szennyvízkezelés (leírás, térképen bemutatás)
- Veszélyes hulladékok kezelése (leírás, térképen bemutatás)
- Szilárd hulladékok lerakása (leírás, térképen bemutatás)
- Hó eltakarítás minősége (só, homok, egyéb)

Népességi jellemzők

- Demográfiai eloszlás (kor, nemek szerint)
- Iskolai végzettségek (általános, középiskola, felsőfokú)
- Foglalkoztatottak megoszlása (köztisztviselők, közalkalmazottak, iparban-, mezőgazdaságban-, szolgáltatásban dolgozók száma)
- Népességi tendenciák, népességvándorlás (grafikonok, leírás)
- Vonzáskörzet (települések száma, lakónépesség száma)
- Jövedelmi adatok megoszlása (sávosan Ft/hó)
- Létfenntartási költségek (rezsi, élelem, háztartás Ft/fő/hó)
- Lakások és tartós cikkek tulajdonviszonyai (leírás)
- Szegény lakosság százaléka (számadatok)
- Szociális segélyben részesülők aránya (számadatok)

Lakásállomány

- Lakásállomány összetétele (számadatok)
- Új lakásépítkezések (van, nincs, tervezett építés a tárgyévben) (számadatok)
- Lakásépítési telkek értéke (számadatok)
- Az épített lakások átlagos alapterülete
- Az épített házak átlagos alapterülete

Munkaerő, foglalkoztatottság

- Munkaerő összetétele (iskolai végzettség, kor szakképzettség szerint)
- Ingázók száma
- Ingázók közlekedése (leírás)
- Munkabérek, átlagkeresetek (sávosan Ft/fő/hó)
- Alkalmazottak változása (fizikai, szellemi)
- Munkáltatók és munkavállalók közötti viszonyok hagyományai (leírás)
- Munkanélküliség aránya a foglalkoztatottakhoz képest (% adat)
- Munkanélküliek (képzettsége, neme, kora)
- Munkaközvetítő cégek felsorolása, címük, elérhetőségük
- Munkalehetőségek (leírás)

Közműellátottság

- Elektromos energia: rendelkezésre állása és árai egy háztartásra jutó villamos energia felhasználás (számadatok)
- Az áramszolgáltató neve, címe, elérhetősége (telefon, fax, e-mail, weblap)
- Gázszolgáltatás: rendelkezésre állása és árai, az összes gázhálózat hossza, a szolgáltatott vezetékes gáz mennyisége (ebből a háztartásoknak), vezetékes gázzal fűtött háztartások száma (számadatok)
- A gázszolgáltató neve, címe, elérhetősége (telefon, fax, e-mail, weblap)
- Vízzolgáltatás: rendelkezésre állása, forrása, felhasználása és árai, a közüzemi vízhálózat hossza, az összes szolgáltatott víz mennyisége, a lakásoknak szolgáltatott víz mennyisége (számadatok)
- A vízzolgáltató neve, címe, elérhetősége (telefon, fax, e-mail, weblap)
- Szennyvízcsatorna: rendelkezésre állása és árai, a csatornahálózat hossza, az elvezetett összes szennyvíz mennyisége (ebből a háztartásokból elvezetett) (számadatok)
- A szennyvízszolgáltató neve, címe, elérhetősége (telefon, fax, e-mail, weblap)
- Telefonszolgáltatás: rendelkezésre állása és árai (bekapcsolt főállomások száma, lakásokban-, közterületeken-, nyilvánosan felszerelt állomások száma)
- A telefonszolgáltató cégek nevei, címei, elérhetőségük (telefon, fax, e-mail, weblap)
- Internet szolgáltatás: rendelkezésre állása és árai (bekapcsolt főállomások száma, lakásokban-, közterületeken-, nyilvánosan felszerelt állomások száma)
- A Internet szolgáltató cégek nevei, címei, elérhetőségük (telefon, fax, e-mail, weblap)
- Kábel TV szolgáltatás: rendelkezésre állása és árai (bekapcsolt állomások száma, lakásokban-, közterületeken felszerelt állomások száma)
- A kábelszolgáltató cégek nevei, címei, elérhetőségük (telefon, fax, e-mail, weblap)
- Közműterkép beszerezhetősége cím, időpont, közműterképek árai

Védelmi szolgáltatások

- Rendőrség (cím, elérhetőség, vezető, éves beszámoló jelentés, rendelkezési hatókörük, nyilatkozni jogosultak neve) eredményességének főbb mutatói
- Polgárőrség (cím, elérhetőség, vezető, éves beszámoló jelentés, rendelkezési hatókörük, nyilatkozni jogosultak neve) eredményességének főbb mutatói

- Tűzoltóság (cím, elérhetőség, vezető, éves beszámoló jelentés, rendelkezési hatókörük, nyilatkozni jogosultak neve) eredményességének főbb mutatói
- Katasztrófavédelem (cím, elérhetőség, vezető, éves beszámoló jelentés, rendelkezési hatókörük, nyilatkozni jogosultak neve) eredményességének főbb mutatói

Médiaszolgáltatások

- Típusa és gyakorisága
- Sajtó
- Újságok
- TV és rádióveteli lehetőségek
- Helyi témák közlésének aránya
- Szerkesztőségek (cím, elérhetőség)

Egészségügyi jellemzők

- Házi orvosi ellátás és költségei
- Gyermekorvosi ellátás és költségei
- Fogorvosi ellátás és költségei
- Védőnői szolgálat ellátási költségei
- Rendelőintézeti szakorvosi ellátásban teljesített évi gyógykezelések száma
- Szakorvosi gondozói ellátásban teljesített gondozói vizsgálatok száma

Szociális létesítmények

- Családsegítő- és gyermekjóléti szolgálatok száma

Gyermekintézmények

- Óvoda címe, (ahová a település lakosai vihetik gyermekeiket) elérhetősége, a férőhelyek száma, nevelőprogramok bemutatása

Oktatás

- Általános iskola száma, címe, elérhetősége, tanulók- és pedagógusok száma, pedagógiai programok bemutatása

Kulturális és szabadidő létesítmények

- A könyvtár milyen könyv- és folyóirat-állománnyal rendelkezik. Kölcsönzési idők és lehetőségek.
- Rekreációs, szabadidő- és sportolási lehetőségek felsorolása, (befogadóképesség, technikai felszereltség, milyen rendezvények lebonyolítását teszi lehetővé); kiállító terem (mérete, kiállítható falfelület, megvilágítás); egyéb rendezvényekhez (termek biztosítása technikai berendezésekkel, büfével, befogadóképességgel); kiszolgáló egységek, szolgáltatások (szálláslehetőség, büfé, nyilvános telefon, stb.). Speciálisan milyen lehetőségek vannak.

Történelmi, kulturális hagyományok

- Jelentős történelmi események leírása
- Kulturális, művészeti örökségek leírása
- Népművészeti, népi hagyományok leírása
- Gazdálkodási, foglalkozási hagyományok leírása

Szálláshelyek

- Üzleti forgalom számára (számadatok)
- Tárgyalások befogadására (számadatok)
- Pihenni vágyók számára (számadatok)

Vendégvárók

- Éttermek száma (számadatok)
- Bárok száma (számadatok)
- Presszók száma (számadatok)
- Vendéglők száma (számadatok)

Vallási létesítmény

- Száma és felekezetek felsorolása, címe, elérhetőségük, hívők száma, %-os aránya az összlakossághoz képest

Civil szervezetek

- Száma és felsorolása, címük, elérhetőségük, programjaik

7.3.3 A térinformatikai alkalmazás lehetőségei

A hivatal működésének lényege, hogy minimalizálják a belterjességet, azaz kiszolgálják a hatókörükbe vont lakosságot, intézményeket, vállalkozásokat az interneten elérhető térinformatikai szolgáltatásokat és alkalmazásokat. A térinformatika belső hivatali felhasználása mellett az önkormányzatok tevékenységük javítására a lakossági, illetve a KKV-ügyfelek magas színvonalú kiszolgálása érdekében az interneten keresztül biztosítható szolgáltatások körének folyamatos bővítésére van szükség. Az internetes felhasználás iránti igény növekedését számos új külső tényező is kiváltotta. A térinformatikai szakmai környezetet meghaladó penetrációja (pl. a GPS navigációs rendszerek elterjedésére) és az átviteli közegeknél bekövetkező minőségi változás, a szélessávú internet általánossá válása a legfontosabb befolyásoló elemek között említhetők. A térképi információk elérését biztosító e-térinformatikai rendszer tulajdonképpen az önkormányzati térinformatikai rendszerek funkcionalitásának WEB környezetre való kiterjesztése, azaz a térinformatikai-funkcionalitások egyrészt a portálon másrészt kliens oldali alkalmazáson történő elérésének biztosítása. Az önkormányzat térinformatikai rendszerének továbbfejlesztése egy portálrendszerbe olyan távlatokat nyit, amelyek révén lehetővé válik a meglévő térinformatikai adatok publikálása a digitális ügyfélszolgálati rendszer keretein belül úgy, hogy azok tartalmukban és megjelenésükben számos célcsoport igényeihez igazíthatóvá válnak. A

térinformatikai adatvagyon megosztása, a többszintű adathozzáférés megfelelően kialakított jogosultságok, adatvédelmi és biztonsági elemek figyelembevételével, valamint a törvényi, jogszabályi, helyi rendeleti környezetben történik. Az interneten keresztül így elérhetővé válhatnak a település komplex műszaki alaptérkép-rendszerének publikus grafikus térképei (pl.: rendezési terv, közműtérkép, ortofotó stb.) és alfanumerikus adatai (pl.: rendezési terv előírások, ingatlanvagyon-kataszter adatok, közmű alapadatok, építési alapadatok, demográfiai adatok stb.).

A rendszer a következő tulajdonságaival járulhat hozzá az ügyfélkezeléshez és az elektronikus ügyintézés megvalósításához:

- Integrálja az önkormányzat informatikai és kommunikációs infrastruktúráját.
- Automatizálja a rutin jellegű feladatokat, ami jelentős időmegtakarítást és jobb erőforrás gazdálkodást tesz lehetővé.
- Lehetővé teszi az adat és információszolgáltatást, és az interaktív ügyintézés, valamennyi kommunikációs csatornán.
- Hozzáférést biztosít a háttérrendszerekben tárolt ügy, vagy ügyfél specifikus adatokhoz, olyan módon jelenítve meg azokat az ügyintéző gépén, ahogy az a leghatékonyabb az ügyintézés szempontjából.
- Egységessé és formalizálttá teszi az ügyfelektől szerezhető információkat, miáltal kiküszöböli a pótlólagos adatszolgáltatást.
- Magas szintű jogosultság kezelésének köszönhetően, mindenki csak a számára engedélyezett információkhoz férhet hozzá.
- A rendszer a meglévő infrastruktúrát is figyelembe véve, azok elemeire is épül.
- Jól bővíthető, ami lehetővé teszi az elektronikus ügyintézésre való áttérést.
- Rugalmasan paramétereztető, aminek köszönhetően könnyen újraoszthatók a feladatok az ügyintézők között.
- A kéréseket és hívásokat a rendszer sorba rendezi fontosságuk és a bejelentkező fél paramétereire alapján, így a fontosabb ügyek várakozás nélkül intézhetők.
- Nem igényel karbantartást az ügyintézői oldalon, mivel 100%-ig webes megoldásról van szó, ezért az ügyintézőnek csak egy böngészőre van szüksége a program használatához.
- A rendszer folyamatosan naplózza a beérkező kéréseket, a folyamatban lévő ügyeket, amelyből statisztikák készíthetők, ezáltal pontos képet kaphatnak a feladatért felelős vezetők a leggyakoribb kérésekről, problémákról, a preferált kommunikációs csatornákról, valamint az egyes ügyek és ügyfelek státusáról.
- Minden belső segítség nélkül elérhetővé válnak bizonyos szolgáltatások, így az ügyfelek maguk is hozzájárulnak az ügymenet gyorsításához.
- A rendszer nagyban hozzájárul a szolgáltató Önkormányzat megvalósításához, áttételesen pedig az ügyfelek elégedettségéhez, amely talán a legfontosabb ösztönzője az elektronikus ügyintézés megvalósításának.

- Az e-közigazgatás fejlesztése kiemelkedő lehetőség a település számára fejlettségi szintjének emeléséhez.
- Az e-közigazgatás fejlesztése során kiépülő szolgáltatások közvetlenül megtakarításokat, közvetetten pénzügyi hasznokat hoznak.
- A pályázati úton allokált források felhasználásával a település intézményei és vállalkozásai jelentős beruházásokat és programokat valósíthatnak meg, a település felzárkózási folyamata felgyorsul.

7.4 Az önkormányzati intézmények felügyeletének vizsgálata, döntési jogosultságok

A szervezetfejlesztésben a cselekvési programok szorosan összekapcsolódnak a világos célokkal és célkitűzésekkel. Különös figyelmet szentelünk annak a problémának, hogy a célokat megfigyelhető, világos és mérhető cselekvésekké és magatartásokká alakítsák, és hasonló gondot fordítanak arra a kapcsolódó problémára, hogy hogyan biztosítsuk, hogy a cselekvések valóban tevőlegesen járuljanak hozzá a célok eléréséhez. Az alábbi kérdések így a szervezeti élet lényeges részévé válnak:

- Az adott cselekvés hogyan kapcsolódik ahhoz a célhoz, melyet magunk elé tűztünk?
- Melyek a cél cselekvésvonzatai, amikor azt mondjuk, hogy el akarunk érni egy bizonyos célt, valójában mit értünk rajta, miben mérhetjük sikerességét?
- Az adott alternatív cselekvési formák közül melyik tűnik a legmegfelelőbbnek, hogy elérjük a kitűzött célt?

Dédestapolcsány Község Önkormányzat fenntartásában működő intézmények:

- Iskola (Dédestapolcsány székhely intézmény, tagintézmény Nekézseny)
- Óvoda (Dédestapolcsány székhely intézmény, tagintézmény Mályinka)
- Tourinform iroda
- Művelődési ház
-

melyek részben önálló költségvetési szervként gazdálkodnak. A kiemelt irányzat szerint, a jóváhagyott költségvetésben szereplő összeg fölött szabadon rendelkeznek. Pénzügyi, gazdálkodási ügyintéző az intézményekben nem áll alkalmazásban.

Az intézmények vezetői önálló hatáskörrel rendelkeznek, az alkalmazottak felett teljes munkáltatói jogkört gyakorolnak.

Az intézmények vezetőinek hatásköre annyiban korlátozott, hogy kötelezettségvállalást csak a jegyző, vagy a polgármester ellenjegyzésével tehetnek. Önálló nyilatkozattételi joggal rendelkeznek, azonban nyilatkozataikat – szokásjog alapján – a fenntartó önkormányzat polgármesterével egyeztetni.

A részben önálló gazdálkodású költségvetési szervek az intézmények működéséről és gazdálkodásukról rendszeres és időszakos beszámolót készítenek, melyet a képviselőtestület megtárgyal és dönt annak elfogadásáról. Az intézmények beszámolóit részét képezik az önkormányzat gazdálkodásáról készített beszámolóknak.

Dédestapolcsány Község és Mályinka Község - Dédestapolcsány székhellyel-körjegyzőségben működik, a Hivatal önállóan gazdálkodó szervezet. Az önkormányzat belső ellenőrzési feladatait a Kazincbarcika és Vonzáskörzete Területfejlesztési Társulás többcélú kistérségi társulás végzi jellemzően céllellenőrzés keretében.

Az önkormányzat folyamatainak ellenőrzésére a vizsgálatok nem terjednek ki, ilyen irányú ellenőrzés nem jellemző.

Dédestapolcsány Község Önkormányzatának minőségirányítási rendszer nem került bevezetésre

Az vizsgált terület az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a hivatal működésébe.

Dédestapolcsány Község Önkormányzata felelősségének tekinti, hogy az önkormányzat képviselőtestülete, a polgármesteri hivatal és a közszolgáltató intézmények munkájába, működésébe betekintést kapjanak a település lakosai, vállalkozásai, társadalmi szervezetei. Felelősségének tekinti továbbá, hogy más stratégiai tervek, projektek, a jogszabályalkotás előkészítésének és megvalósításának folyamatai a legszélesebb körű nyilvánosságot kapják meg, és e nyilvánosság visszacsatolása megoldott és eredményes legyen.

Az önkormányzat belső és külső kapcsolataiban, az intézményekkel való kommunikációt és információáramlást a szóbeliség és a papír adathordozón átadott írásbeliség jellemzi, az elektronikus levelezés még nem teljeskörű. Dokumentálás az adott ügy jelentőségének a függvényében történik, költségvetés tervezet egyeztetése csak írásban, a pénzügyi normatíva egyeztetés személyesen is történhet.

- Kommunikációs tervvel az önkormányzat nem rendelkezik és az intézmények sem készítenek - külső és/vagy belső kapcsolataik erősítésére - külön tervet.
- A kommunikációs költség, - beleértve a telefonhasználatot is - az intézmények vonatkozásában nem jelentős.

A részben önálló gazdálkodás terén az intézmények felelősségvállalása az adatszolgáltatásban kimerül, azonban a legtöbb esetben nem egyeznek meg a statisztikai adatokkal. Minden adatszolgáltatáskor található valamilyen eltérés. Az intézmények az önkormányzat felé történő adatszolgáltatási kötelezettségüket teljesítik, annak határidőre eleget tesznek.

A felelősségérzet javítását kell megoldani, a jelen helyzetben úgy érzik, azzal hogy adatokat szolgálnak minden felelősséget át is hárítanak.

A költségvetési gazdálkodás során a felhasználás adatváltozásait az intézmény ügyintézője a Hivatal pénzügyi ügyintézőjével együtt rögzíti az önkormányzatnál.

Jelenleg nincs elsődleges visszacsatolás, így az adatot szolgáltató intézmény nem mindig értesül az önkormányzat által végzett korrekciókról, hibás adatok javításáról.

Az infokommunikációs fejlesztéssel egy integrált rendszer kiépítése megoldhatná ezeket az anomáliákat, a belső hálózat, illetve az intézményi Intranet kapcsolat segítené a kommunikációt és erősítené a szolgáltatott adatokért vállalt felelősséget.

Szemléletváltásra is szükség van: mindenki felelős a saját adatszolgáltatásáért, adataiért. A szemléletváltásban sokat segít, ha önkormányzat gondoskodik az információ- és kommunikációtechnológia, megfelelő használatát célzó ismeretek elterjesztéséről. Működésük során demonstrálják, hogy miként segítheti az új technológia a munkafolyamatok hatékonyságát, egyszerűsítését. Nagyon fontos a fokozatosság elve, időt adva mind a szolgáltatást nyújtó, mind a szolgáltatást igénybe vevők részére, hogy megismerje a rendszereket, a fokozatos bővítés során fel kell használni a gyakorlati tapasztalatokat. Nem szabad elriasztani senkit, úgy kell kialakítani a rendszert, hogy minél több résztvevője legyen mind szolgáltatói, mind igénybe vevő oldalról egyaránt. Nem várható el, hogy egy csapásra megszűnnek a régi beidegződések, a hagyományos papír alapú ügyintézéseket felváltja az elektronikus ügyintézés.

7.5 A közintézmények költséghatékonyabb és eredményesebb működésére irányuló szervezet átalakítási programok kidolgozása

Az adatok rögzítése elsődlegesen, első lépcsőben az intézményeknél történik.

Az adatrögzítés másik módja, hogy az ügyintéző átjön az önkormányzathoz és együtt rögzítik az adatokat.

A tagintézmények elsősorban a létszámadatokat szolgáltatnak.

A képzés fontosságának hangsúlyozása, különös tekintettel a modern IKT eszközök használatára. Jelenleg is van pl. költségvetés készítő program, mégis kézzel készítik el táblázatokat. Nem használják a programot, ez különösen a 45 év felettiekre jellemző.

A honlap az önkormányzatok az e-közszolgáltatások alapszintjét teljesíti, elsősorban kirakat, egyirányú kommunikációs csatorna, a letöltött űrlapok elektronikus benyújtására még nincs lehetőség. Az önkormányzati e-közszolgáltatások széles körű elterjedésének azonban ennél jóval nyomósabbak az akadályai.

A különféle korszerű informatikai megoldások – integrált pénzügyi rendszer, csoportmunka támogatás, számítógépes ügyfélkezelés, intelligens telefonos válaszoló program, munkafolyamat - vezérlés stb. – nincs az önkormányzatnál.

A hivatalban ezek feloldására az alábbi területek fejlesztésére van szükség.

- Irányítási funkció növelése
- A fontosságtudat növelése
- Egyénre szabott képzések

Az e-önkormányzati fejlesztések támogatásának fő céljai az előzőekben ismertetett problémák, illetve teljesítendő előírások figyelembevételével az alábbiak:

- Állampolgárok és vállalkozások igényeihez igazodó, egységes önkormányzati e-ügyintézési
- szolgáltatások megvalósítása
- az önkormányzat belső hatékonyságának növelése a korszerű informatikai megoldások segítségével és a hozzájuk kapcsolódó szervezetfejlesztéssel
- Fenntartható önkormányzati informatikai fejlesztések megvalósítása
- Szinergiák kiaknázása a párhuzamosan folyó központi e-közigazgatási fejlesztésekkel

Dédestapolcsányban az e-önkormányzati fejlesztésekkel kiszolgált lakosság mérete, a fejlesztések fenntartási kötelezettsége és a fejlesztések korábban ismertetett problémái miatt szükség van a bevezetett önkormányzati alkalmazások módosítására és fejlesztésére.

A beavatkozások tervezése, azok végrehajtása, valamint a beavatkozások következményeinek értékelése a szervezetfejlesztés lényeges és alapvető része. A beavatkozás tervezésének és végrehajtásának ez a hangsúlyozása a szervezetfejlesztés erőssége és bizonyos tekintetben megkülönböztető jegye. A legtöbb szervezetfejlesztési beavatkozásban a folyamatok mesterséges elkülönülést számos módon minimalizálják. Először is, sok beavatkozási tevékenységnek két célja van: egy tanulási vagy oktatási cél és egy feladat-végrehajtási cél. Másodsorban, a szervezetfejlesztési problémamegoldó beavatkozások inkább olyan valóságos szervezeti problémákra irányulnak, melyek központi fontosságúak a szervezet számára.

A tagintézmények elsősorban a létszámadatokat szolgáltatnak.

Nincs egy egységes adatbázis, integrált egységes adatbázis kialakítására van szükség.

Mindenki felelős a saját adataiért.

Nincs elsődleges visszacsatolás.

Megoldási javaslatokat kidolgozni:

Létszámváltozás szükséges,

Informatikai háttér

Kommunikációs terv

Szabályzatok elkészítése illetve ezek betarttatása.

7.6 Panaszkezelés, teljesítményértékelés

A vizsgált terület a szervezeti szintű teljesítménymérési és eszközök bevezetése: Van-e kialakult teljesítményértékelési módszer, rendszer az önkormányzatnál, hivatali, intézményi, közintézményi szinten, mérési feltételek, ügyiratkezelés, időráfordítás, személyi kapacitás.

Az önkormányzatnál a köztisztviselők teljesítményének mérésére bevezetett – törvényen alapuló – mérési módszerrel értékelik a teljesítményt.

A hivatal működésében fontos és alapvető szerepe van az ügyviteli feladatok ellátásának.

7.6.1 Ügyiratkezelés

Az önkormányzathoz érkező iratok érkeztetése és kezelés a körjegyzőséghez tartozó településeken – Dédestapolcsány és Mályinka Községekben - külön-külön történik, az ügyiratok iktatása feladatot 1-1- fő látja el.

A két önkormányzat a saját hivatalát önállóan tartja fenn, csak a körjegyző közös. Önálló gazdálkodással bírnak, a bér- és működési költségeket külön költségvetés alapján rendezik.

Az önkormányzathoz érkező küldeményeket - a postát - a polgármester és a jegyző végzi, az általuk szignált ügyirat kerül az iktatóhoz. Az ügyiratok iktatása papíralapon történik, az iktatást egy fő végzi. Az önkormányzatnál 1 alszamos iktatókönyvet használnak. Az ügyiratok átadása az ügyintézők részére előadókönyvvel történik, az iktatási feladatot ellátó ügykezelő vezeti be az átadást a munkakönyvbe.

Az ügyiratkezelés naprakész, az érkező iratok iktatása és átadása ügyintéző részére az érkezés napján megtörténik.

Dédestapolcsány Község Önkormányzat éves ügyiratforgalma kb. 5000 ügyirat történik (alszám + főszám) ebből a főszám kb. 2200 db.

Az ügyiratok döntő többsége – 2/3-a – igazgatási és szociális ügytípusba tartozik, míg a fennmaradó rész a pénzügyi adatszolgáltatásokhoz, egyéb igazgatási ügyekhez kapcsolható.

Az önkormányzat gondoskodik a településen élők egészségügyi és szociális ellátásáról, a településen működik

- Orvosi rendelő
- Művelődési ház
- Fogorvosi rendelő
- Védőnői szolgálat
- Gyógyszertár

A házi orvos és a védőnő közalkalmazottként, a fogorvos vállalkozó orvosként végzi a tevékenységet, szerződéses viszonyban áll az önkormányzattal.

A fogorvosi rendelőt az önkormányzat magánszemélytől bérlő és a rendelő működési engedélyének jogosultja is az Önkormányzat.

A gyógyszerár – az önkormányzattól független – vállalkozásként működik a településen.

A szolgáltatókat az önkormányzat felé adatszolgáltatási és beszámolási kötelezettség terheli.

Közszolgáltatások ellátásáról az önkormányzat gondoskodik, a

- települési szilárd hulladékkezelést,
 - kötelező kéményseprő- ipari szolgáltatást
- jogszabálynak megfelelően kiválasztott közszolgáltató végzi.

A településen az

- ivóvíz szolgáltatás biztosított
 - szennyvízkezelés megoldott
- a közüzemi szolgáltatásokat kiszervezett formában vállalkozások végzik.

Minden közszolgáltatással foglalkozó intézmény, illetve vállalkozás az adott év novemberében éves beszámolót készít, minden évben számszaki adatokat szolgáltatnak, a helyi rendeletnek megfelelő időben és formában.

Az önkormányzati fenntartású oktatási intézmények - a tanévhez igazodva - munkatervüket augusztusban készítik el, melyet egyrészt a helyi rendelet szabályoz, de fő irányvonalait az aktuális jogszabályi keretek határozzák meg.

A közszolgáltatások díját az önkormányzat – a közszolgáltató által beterjesztett javaslat alapján - megtárgyalja és rendelettel megállapítja.

Az intézmények szakmai munkáról történő beszámoltatása és teljesítményének értékelése mellett a civil szervezetek beszámoltatására is sor kerül.

Azok a szervezetek, melyeket az önkormányzat támogatásban részesít (bármilyen formában) éves munkájukról kötelesek beszámolni, illetve adott évre munkatervet készíteni és azzal elszámolni.

7.6.2 Panaszkezelés, ellenőrzés

Az önkormányzatok munkájának, a közszolgáltatás teljesítményének is egyik mutatója a „vevői elégedettség”, illetve a közszolgáltatást igénybevevők részéről benyújtott panaszok száma.

Dédestapolcsány Község Önkormányzatához benyújtott panaszok száma rendkívül alacsony, éves szinten 1-2.

A panaszok előfordulása esetén – a panasz kivizsgálásával egyidejűleg - ellenőrzést is végeznek.

Önkormányzat és az intézmények ellenőrzése

- külső
- belső

ellenőrzés során történik.

A külső szervek, (a Magyar Államkincstár, APEH, Számvevőszék Ügyészség stb.) jogosultak a gazdálkodás és a törvényes működés ellenőrzésére.

Dédestapolcsány Község Önkormányzata belső ellenőrzése a Kazincbarcikai Többcélú Térségi Társulás feladatkörében került meghatározásra, mely éves munkaterv alapján végzi az ellenőrzéseket, illetve szűrőpróbaszerű, ad hoc vizsgálatot is tart.

A lakossági panasz kivizsgálását – annak akár szóban történő felmerülése esetén – az önkormányzat saját hatáskörben megkezdi, az első vizsgálat a panasz megalapozottságának megállapítására irányul. A szóban tett panasz esetén, amennyiben az első egyeztetés nem vezetett eredményre, a panasz írásban is rögzítésre kerül. A kisebb panaszok, észrevételek orvosolhatók. A jegyzőhöz vagy polgármesterhez benyújtott illetve előadott panaszok kivizsgálásra kerülnek. Az önkormányzat intézményeknél (iskolában) jelentkező panaszos ügyek helyben kerülnek kivizsgálásra és intézésre.

A településen működő szolgáltatásokkal a lakosság elégedett, a házi orvosra még nem volt panasz, a fogorvosra egyszer, de a többi szolgáltatásra sem jellemző, hogy a lakosság panaszt tenne.

7.6.3 Teljesítményértékelés

A dolgozók sokrétű munkát végeznek, mindenki egyformán látja el az adott feladatot. A szociális és adóügyeket mindenki egyöntetűen kezelni tudja, a törvények alkalmazása és betartatása közös feladat.

A munkavégzés folyamatos, néhány esetben – összetorlódott dömpingmunkák, közeleli határidők esetén – túlóra előfordul, de nem ez a jellemző.

Az értékelésre a jegyző asszony tett kísérletet, amikor is az ügyintézők és a dolgozók saját magukat és egymást is értékelték, ami igen érdekes eltérő eredményre vezetett, az elvártakhoz képest nagyon nagy eltérések jelentkeztek, így az éves értékelés során a jegyző nem vállalta fel az ez alapján történő differenciálást, egyformán értékelt a dolgozók teljesítményét.

Egyéni értékelési módszer!

Az emberi-erőforrás menedzsment egyik kiemelten fontos területe az ösztönzés, amely a munkaadói, illetve a munkavállalói érdekek érvényesítésének eszköze. A munkaadó a teljesítmények növelésében érdekelt, a munkavállaló érdekeltsege a magasabb jövedelem eléréséhez kötődik. A két szempont alapvetően különböző, de egymással összhangba hozható, mivel a munkaadónak a nagyobb teljesítményre és a bevétel növelésére irányuló érdeke összeegyeztethető a munkavállaló magasabb jövedelem elérését célzó érdekével. A közöttük létrejött szerződéses munkajogviszony elsősorban ezen az érdekrendszeren alapul, amit az ösztönzés céljaival és eszközeivel lehet kifejezésre juttatni, illetve megvalósítani.

Ösztönzés útján érhető el, hogy a munkavállaló ne csak ledolgozza a munkaidejét, hanem legjobb tudása, felkészültsége, képessége alapján végezze munkáját, minél inkább maga is hozzájáruljon a szervezeti célok eléréséhez, a szervezet eredményes működéséhez. Nem elég a munkaerőt megszerezni és megtartani, hanem motiválni kell a minél magasabb teljesítmény elérésére. Ehhez pénzbeli és nem pénzbeli ösztönzőkre egyaránt szükség van.

A munkavállalók motiváltsága a szervezet eredményes működésének egyik alapvető feltétele. Ezért érdemelnek figyelmet a különböző motivációs elméletek, amelyek az ösztönzésről alkotott nézeteket, elképzeléseket és azok megvalósítását foglalják rendszerbe.

A motivációelméletek közül említést érdemel Herzberg nézete, amely szerint a munkavállalói elégedettség növeli a termelékenységet, az elégedettség viszont csak a magasabb rendű szükségletek kielégítésével érhető el. Szerinte az alacsonyabb rendű szükségletekre vonatkozó, úgynevezett fenntartó vagy higiénias tényezők (például megfelelő munkahelyi feltételek, munkakapcsolatok) hiánya feltétlenül elégedetlenséghez vezet, meglétük viszont nem jelent elégedettséget. Vizsgálta azokat a tényezőket, amelyek a munkavállaló elégedettségét fokozzák, ezek között található a feladatok megoldásának képessége, az elismerés, a munka jellege, a felelősség, az előléptetés lehetősége. A dolgozói elégedettséget lényegében ezeknek a tényezőknek a biztosításával lehet elérni és fokozni.

A elégedettségi elmélet szerint a jól dolgozó ember elégedett, ill. az elégedett ember képes tartósan jól dolgozni.

Az ösztönzési elmélet szerint az emberek keményebben dolgoznak, ha a kiemelkedő teljesítményt ösztönzik és jutalmazzák. (Ez a megerősítés elve.)

Az elvárás elmélet lényege, hogy az egyén a szervezettel hallgatólagos (pszichológiai) megállapodást („szerződést”) köt, ami egy sor elvárást tartalmaz (pl. pontosságot, megbízhatóságot, alkalmazkodást stb.). Hasonlóképpen az egyénnek is vannak elvárásai, amelyek kielégítését igényli (bérezés, juttatások stb.). A motiváció a mindkét részről jelentkező elvárások teljesítésére épül.

A méltányossági elmélet lényege az, hogy az elégedettség olyan érzés, amelyet a helyzet méltányossága vált ki az emberből (pl. egyenlő munkáért egyenlő bért). Az egyén itt azt mérlegeli, hogy hozzá képest másoknak mekkora hasznuk van az ő tevékenységéből.

A munkavállalók motiválása, ösztönzése vezetői feladat. Ösztönzés alatt nemcsak a bérezést értjük, hanem ennél tágabb értelemben a fogalomba bele tartoznak a

pénzbeli és a nem pénzbeli ösztönzők, illetve a külső és belső motivációs tényezők. Az ösztönzés révén biztosítható a szervezet céljainak elérése, a szervezeti stratégia megvalósítása. A szervezeti stratégiának kell alárendelni az ösztönzési stratégiát. Mivel a szervezeti stratégiák különbözőek lehetnek, ehhez kell hozzáigazítani az ösztönzési stratégiát.

7.6.4 Ösztönzési rendszerek

A stratégia lehet:

- növekedésre törekvő,
- stabilitást célzó,-
- visszafejlesztésre irányuló.

A növekedésre törekvő stratégia esetén a legjobb munkaerő megszerzése lehet a cél, amely kellő ösztönzők révén, például magas bérekkel érhető el, ezt viszont a köztisztviselői törvény egyértelműen behatárolja. A stabilitást célzó szervezeti stratégiában a teljesítmények növelése áll a középpontban, ezért a teljesítményhez kötött ösztönzés kialakítása és működtetése jelenti a legnagyobb feladatot. A visszafejlesztésre irányuló szervezeti stratégia természetesen az ösztönzésben is visszafogást jelent.

Az ösztönzési eszközök jellegük szerint lehetnek:

- pozitívak (például fizetésemelés),
- negatívak (például prémiummegvonás).

Mind a pozitív, mind a negatív ösztönzési eszközöket fel kell használni a vezető munkában, természetesen a pozitív eszközökre helyezve a hangsúlyt.

A bérek ösztönző hatása abban van, hogy a munkavállaló megtalálja a maga számítását, vagyis munkája ellenértékéért olyan jövedelemre tesz szert, ami kellő színvonalú megélhetést, életszínvonalat, jövedelembiztonságot jelent számára. A munkavállaló akkor elégedett, amennyiben érdekeit érvényesíteni tudja. Ez azt is jelenti, hogy a bérezés során nemcsak a munkaadó törekszik a hatékonysági követelmények érvényesítésére, hanem a munkavállaló magatartását is alapvetően befolyásolja az a körülmény, hogy a befektetett munkájáért milyen ellenszolgáltatásban, jövedelemben részesül. Nemcsak a munkaadó, hanem a munkavállaló számára is lehetővé kell tenni a bérezési alapelvek megismerését és az elvek gyakorlati megvalósításának nyomon követését.

8 Összefoglalás

A helyzetértékelés alapján számos olyan javaslati irány rajzolódik ki az egyes témakörökben, amelyek végrehajtása hozzájárulhat a jelenlegi működés eredményesebb és hatékonyabb megszervezéséhez. Ezen irányokat foglaljuk össze, figyelembe véve, hogy az egyes feladatokhoz kapcsolódóan jóval célzottabban, az adott probléma megoldására vonatkoznak a javaslataink.

A javaslataink tartalmaznak iránymutatást, hogy milyen területen milyen irányítási és szervezési eszközöket javasolunk a mindennapi működésbe beépíteni. Ezek közül kiemelt a kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer alkalmazását, ami megteremtő a rövid távú működés és a stratégia összekapcsolását, elősegítő a képviselőtestület és a lakosság tájékoztatását, az éves költségvetés-tervezés és – végrehajtás stratégiával való összehangolását, valamint biztosítja a stratégia elemeinek beépülését a vezetői és munkatársi teljesítmény célokba és azok értékelésébe.

Kiemelt feladatnak tartjuk, hogy a mutatószámok alkalmazása beépüljön a gondolkodásba, s a hosszú- és rövid távú célok teljesülése legyen összekötve számszaki értékekkel, amelyek a vezetői és szervezeti és értékelési rendszerbe is beépül. Nagyobb hangsúlyt kell, hogy kapjon a kultúra és kommunikáció fejlesztése mind képzések, mind vezetői iránymutatás szintjén, illetve a hivatali együttműködés fejlesztésére a szervezeti koordinációs eszközök megerősítése, bővítése is.

Mindezen eszközök alkalmazásához szükségesnek tartjuk az egyéni teljesítmény értékelésének nagyobb szerepét a mindennapi működésben, illetve források fokozatos hozzárendelését az egyéni teljesítmények elismeréséhez.

A javaslataink egy része arra irányul, hogy a költségvetés gazdálkodás szabályszerűsége és eredményessége milyen formában javítható. Így a tervezés és beszámolás esetében hogyan lehet az intézmények és a Hivatal gazdálkodását a vezetők számára átláthatóbbá tenni, a források elosztását a feladatokhoz mind inkább illeszteni, illetve az év közben a gazdálkodásról pontosabb képet nyújtani, hogy az esetleges beavatkozásokat mielőbb meg lehessen tenni. Továbbá teszünk javaslatokat a kötelezettségvállalás, illetve a kockázatkezelés fejlesztésére is.

A kockázatkezelés és kötelezettségvállalás esetében a meglévő eljárások, szabályozások finomítása, fejlesztése volt a cél, addig a vezetői beszámolás esetében annak kialakítása, bevezetése fogalmazódott meg. Lényegében a Hivatal gazdálkodásáról a jogszabályi kötelezettségeknek teljesítését biztosító külső beszámolók adnak képet, különböző elemzések, szimulációk, előrejelzések kevés esetben készülnek. A jelenlegi információk köre jellemzően múltorientált, miközben mi azt javasoljuk, hogy történjen elmozdulás a jövőorientált beszámolási rendszer felé, hogy nagyobb tér és lehetőség nyíljon a beavatkozásra.

Lényegesnek tartjuk, hogy a folyamatszemplélet erősödjön a szervezeten belül, s belső munkák keretében is születessenek folyamatfejlesztési javaslatok, akár az informatikai fejlesztések felé követelményeket támasztva.

A folyamatfejlesztések keretében az alábbi operatív intézkedéseket irányoztunk elő, amelyek elősegítik

- a belső információáramlás egyszerűsítését, az ügyintézési idő csökkentését;
- a külső hivatalokkal való együttműködés egyszerűsítését;
- az információfeldolgozás, illetve az eljárás végrehajtásához köthető munkaráfordítás csökkentését – beleértve az informatikai eszközök, programok hatékonyabb felhasználását;
- illetve javíthatja az ügyfél elégedettségét, a szolgáltatás orientált működést.

Lényeges elem a javaslatainkban, hogy a folyamatok fejlesztése folyamatos feladat, ami nem korlátozódhat egy szervezetfejlesztési munkára.

A folyamatok javításához még egy kiemelt feladat párosul, mégpedig az irodai alkalmazások ismeretének, használatának további fejlesztése, hogy az ügyintézők fogékonyabbak legyenek a változtatásokra, a munkamódszereik átalakítására.

A folyamatfejlesztések esetében egyrészt az érintett folyamatokra elkészítettük a leírásokat, másrészt felállítottunk egy olyan elemzési keretrendszert, ami elősegíti a folyamatok strukturált vizsgálatát és fejlesztését.

A fejlesztési területekre vonatkozó konkrét javaslatokat külön dokumentumban a „SZAKÉRTŐ JAVASLATBAN” foglaltuk össze.

9 SWOT analízis

| | |
|---|---|
| <p>Erősségek</p> <p>A hivatal éves munkaterv szerinti működése A bizottságok működésének rendje A rendeletalkotás módja, folyamata A lakossági igények figyelembevétele A szabályozások menete, rövid átfutási ideje A testületi tagok rugalmassága (összehívása rövid idő alatt) Egyszerű döntési folyamatok Rövid és rugalmas ügyintézés Megfelelő a személyes ügyfélkapcsolat Intézmények nagyfokú önállósága Beszámolások rendje, ideje Nyilvánosság biztosítása és a visszacsatolás lehetősége Panaszkezelés</p> | <p>Gyengeségek</p> <p>Emberi motiváció hiánya Irányítási hiányosságok A társadalmi részvétel gyengesége (civiliek, kkv-k, egyházak) Alacsony állampolgári részvétel Papíralapú ügyiratkezelés és dokumentumáramlás Informatikai és infokommunikációs eszközök alkalmazásának gyakorisága, módja Az önkormányzat és az intézmények adatkapcsolata, adatközlési és szolgáltatási módszerek gyakorlata. A hivatalban középfokú végzettséggel rendelkező ügyintézők dolgoznak Teljesítményértékelési rendszer gyakorlati alkalmazása A pályázatkezelés rendje és szabályozása</p> |
| <p>Lehetőségek</p> <p>A szolgáltató önkormányzat kialakítása, feltételeinek biztosítása</p> <p>Irányítási funkciók növelése, határozottabbá tétele Az e-önkormányzat állampolgári és vállalkozói ügyintézés biztosítása - Egynre szabott képzések biztosítása szakmai képzések, továbbképzések Korszerű informatikai megoldások bevezetése, fejlesztése, integrált rendszerek alkalmazása Intézményi Intranet hálózat kiépítése Adatközlés szabályozása, a felelősségi körök kiterjesztése erre a területre is Egységes adatbázis kialakítása A fontosság tudat növelése</p> | <p>Veszélyek</p> <p>Stratégiai tervezési folyamatok hiánya A polgármester és a jegyző túlzott feladatátvállalása Minőségirányítási rendszer hiánya A korszerű technológiák beszerzésére és fenntartására nincsenek költségvetési források, a beszállítóknak nincsenek önkormányzati tapasztalataik A tájékozási és képzési lehetőségek költség- és időigényessége Az ügyintézők képzésben való részvételének érdektelensége Pályázati önerő hiánya Az önkormányzatnak nincs saját e-közigazgatás bevezetési stratégiája, illetve az ahhoz szükséges szabályozása A szervezetfejlesztéssel,</p> |

| | |
|--|--|
| <p>A szervezetfejlesztési lehetőségek teljeskörű kiaknázása, bevezetése, folyamatos felülvizsgálata</p> <p>Mindenki felelős a saját adataért</p> <p>Kommunikációs terv készítése</p> <p>Ügyfélfogadási rend átalakítása</p> <p>A teljesítményértékelési módszerek – nem csak a törvényen alapuló – megismerése, bevezetése</p> <p>Pályázati lehetőségek kihasználása</p> <p>A lakosság, a civilek és a vállalkozások aktiválására irányuló rendezvények, találkozók szervezése</p> <p>A civilek bevonása az önkormányzat szolgáltató tevékenységbe</p> | <p>szervezetkorszerűsítéssel szembeni ellenállás</p> <p>Lakossági elégedetlenség az ügyfélfogadási renddel szemben</p> |
|--|--|

10 Mellékletek

10.1 Interjúkérdések

1.d) Rendeletalkotási és egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése.

1. Milyen szabályozási, rendeletalkotási folyamatok vannak?
2. Képviselőtestületi tagok száma 10. Mekkora a képviselőtestület bizottságainak száma – állandó, ad hoc-.
3. A képviselőtestület bizottságaiban van-e, és milyen arányban a civil résztvevők aránya.
4. Hogyan történik a szabályozás, rendeletalkotási előkészítése – előterjesztés, tervezetek készítése?
5. Melyek a szabályozások, a rendeletalkotási előkészítése, az előterjesztés elfogadásának személyi, szervezeti feltételei?
6. Melyek a fentiekhez kapcsolódó dokumentumok?
7. A szabályozás, rendeletalkotási előkészítése, a tervezetek előterjesztése elfogadásához kapcsolódó dokumentumokat ki készíti és fogadja el előzetesen?
8. A szabályozás, rendeletalkotási előkészítése, a tervezetek előterjesztése elfogadásához kapcsolódó dokumentumoknak van-e elektronikus adathordozója?
9. Mi a rendeletalkotási, szabályozási elfogadásának rendje?
10. Mennyi ideig tart, milyen lépései vannak a rendeletalkotási, szabályozási elfogadásának?
11. Melyek a határozatok rendelet hatályba lépésének, érvénybe lépésének határidei?
12. A szabályozással, rendeletalkotási kapcsolatokban módosítást ki kezdeményezhet?
13. A szabályozással, rendeletalkotási kapcsolatos módosításhoz milyen dokumentum szükséges? Mi a szabályozással, rendeletalkotási kapcsolatos módosítás folyamata?
14. Mi a testületi ülések tervezésének, napirendje összeállításának eljárásrendje?
15. Mi a javaslatok benyújtásának eljárásrendje?
16. Mennyi ideig tart egy (rendkívüli) testületi ülés?
17. Kell-e módosítani egy (rendkívüli) testületi ülés időtartamát?
18. A szabályozással, rendeletalkotási kapcsolatos döntés-előkészítésnek, -hozatalnak milyen nyilvános területei, eszközei vannak?
19. Melyek a nyilvánossághoz kapcsolódó döntési folyamatok?
20. A nyilvánosság visszacsatolásának milyen hivatali területei, eszközei vannak?
21. Melyek a nyilvánosság visszacsatolásához kapcsolódó döntési folyamatok?
22. Magánszemélyek, civil szervezetek, intézmények, egyházak, kkv-k szerepe és helyzete a nyilvánosságban.
23. A képviselő-testületi üléseinek jegyzőkönyvét ki állítja össze, ki terjeszti elő, ki fogadja el?
24. A képviselő-testületi üléseinek jegyzőkönyve nyilvánosságra hozatalának mi a rendje, folyamata?
25. A polgármesteri hivatal kapcsolata az államigazgatási hivatallal
26. A szabályozási, rendeletalkotási folyamathoz kapcsolódó IKT megoldások.
27. A képviselő testület tagjai számára elektronikusan rendelkezésre álló döntés-előkészítő dokumentumok aránya mekkora?

1.g) önkormányzati intézmények felügyeletének átalakítása, döntési jogosultságok átstrukturálása

1. Önkormányzati intézmények db. Száma, típusa?
2. Döntési mechanizmus, önálló, részben önálló, önálló? Az önállóság mire vonatkozik, gazdálkodási, szervezeti működési önállóság.
3. Az intézmények irányításának rendeleti háttere?
4. Véleményalkotási, beavatkozási jogok – intézmény, hivatal, testület – részéről.
5. Felügyeleti jogok gyakorlása, sűrűsége, aktualizálása, dokumentálása?
6. kommunikációs terv, kommunikációs gyakorlat, kapcsolattartás a hivatallal, ennek intézményesített háttere.

1.h) az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a hivatal működésébe.

1. Melyek az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás tartalmi, adathordozói?
2. Milyen az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás gyakorisága, jellege? Melyek az erőforrásai?
3. Hogy történik az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás szabályozása?
4. Mekkora az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás időtartama? Melyek a helyszínei?
5. Kik az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás az információáramlás felelősei
6. Az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás során mire használják az információkat (tervezés, döntés előkészítés, ellenőrzés
7. Az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás visszacsatolás mi a módja? Kik a szereplői? Mi a szintje
8. Milyen az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás IKT támogatottsága?
9. Az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás során melyek az intézmények vezetői számára elektronikusan rendelkezésre álló döntés-előkészítő dokumentumok (ezek aránya mekkora)?

1.i) a közintézmények költséghatékonyabb és eredményesebb működésére irányuló szervezet átalakítási programok kidolgozása

1. A közintézmények darabszáma, típusa.
2. Intézményvezetők helye szerepe a szervezeti struktúrában.
3. Közintézmények gazdálkodására való előírások, az ehhez kapcsolódó döntési mechanizmus.
4. Hivatali kapcsolat, és kommunikáció gyakoriság, nagyságrend, ügyintézési idő, személyi ráfordítás.
5. Kommunikációra jellemző megoldások – intranet, telefon, személyes -, közlekedési forma.
6. IKT eszközök alkalmazása a működés során.

1.j) a hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése

1. A polgármesteri hivatal működésének, illetve a nyújtott közszolgáltatások mérésétől milyen eredményeket várnak el?
2. A polgármesteri hivatal működésének, illetve a nyújtott közszolgáltatások mérésével kapcsolatos döntéseket ki hozza meg?
3. A polgármesteri hivatal működésének, illetve a nyújtott közszolgáltatások mérését ki ellenőrzi és ki számol be (milyen fórumon)?
4. A szociális igazgatás, a pénzügy és a pályázatkezelés ügymenetek eredményeivel kapcsolatban milyen megfogalmazott elvárások vannak?
5. Mi a szociális igazgatás, a pénzügy és a pályázatkezelés ügymenetek belső ellenőrzési rendje?
6. Melyek a szociális igazgatás, a pénzügy és a pályázatkezelés ügymenetek ügyintézőinek eredménymérésre alapozott motivációi?
7. Melyek a polgármesteri hivatal és a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő kvantitatív, kvalitatív mutatók?
8. A polgármesteri hivatal és a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő kvantitatív, kvalitatív mutatókon alapuló célrendszerek és mérések szerepelnek-e az szmsz-ben, munkaköri leírásokban?
9. Mi a polgármesteri hivatal és a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő célrendszer meghatározásának módja és eljárása?

10. Mi a polgármesteri hivatal és a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő értékelési szempontok meghatározásának módja és eljárása?
11. Mi a polgármesteri hivatal és a nyújtott közszolgáltatások eredményessége mérését követő változások visszavezetésének, visszacsatolásának rendje?
12. A jelenleg rendszeresen mért közszolgáltatások száma mekkora?

1.k) szervezeti szintű teljesítménymérési és eszközök bevezetése.

1. Van-e kialakult teljesítményértékelési módszer, rendszer az önkormányzatnál, hivatali, intézményi, közintézményi szinten.
2. Mérési feltételek, ügyiratkezelés, időráfordítás, személyi kapacitás.

2. költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása

2.a) pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozása

1. A polgármesteri hivatalban mi a pénzügyi és a gazdálkodási felelősségvállalás szabályozás eljárásrendje?
2. Melyek a pénzügyi és a gazdálkodási felelősségvállalás szabályozás dokumentumai?
3. Rendelkezésre állnak-e a pénzügyi és a gazdálkodási felelősségvállalás szabályozásához a szükséges erőforrások?
4. Valamely elemzési módszertan kiválasztása (módszertan alapján felmérés)
5. Át kell világítani beruházást, javaslatot kell tenni ez alapján az új beruházások szabályozására

2.b) stratégiai tervezés és éves költségvetés összekapcsolás

1. Mi az önkormányzat költségvetés tervezésének jelenlegi eljárásrendje Melyek a költségvetés tervezésének, dokumentumai?
2. Az önkormányzat költségvetés tervezéséhez milyen, felelősségi és döntési szintek kapcsolódnak?
3. Az önkormányzat költségvetése jelenlegi tervezésének mi a módszertana?
4. Melyek a jelenleg alkalmazott tervezési módszertan előnyei, és hátrányai?
5. Menyire ismerik az önkormányzat választott tisztségviselői és a hivatal vezetői a stratégiai tervezés módszertanát?
6. Az önkormányzatnál milyen területen érzik már bevezetve a stratégiai tervezés módszertanát
7. Miben látják az önkormányzatnál a stratégiai tervezés módszertana a bevezetés előnyeit, hátrányait, akadályait?
8. Az önkormányzatnál a stratégiai tervezés módszertanának bevezetését támogatja-e valamilyen képzés?
9. Az önkormányzatnál a stratégiai tervezés módszertanának bevezetését támogatja-e IKT eszköz?

2.d) költségvetés elfogadásának folyamata

1. Kik az önkormányzat költségvetése készítésének és elfogadásának folyamatához kapcsolódó döntés-előkészítés folyamat felelősei?
2. Melyek az önkormányzat költségvetése készítésének és elfogadásának folyamatához kapcsolódó döntés-előkészítés folyamat dokumentumai?
3. Mi az önkormányzat költségvetése készítésének és elfogadásának folyamatához kapcsolódó döntés-előkészítés folyamat eljárásrendje?
4. Az önkormányzat költségvetése készítésének és elfogadásának folyamatához kapcsolódó döntés-előkészítés folyamat döntési pontjai hol találhatóak a szervezetben és milyen kompetenciákkal rendelkeznek a döntéshozók?
5. Kik az önkormányzat költségvetése készítésének és elfogadásának folyamatához kapcsolódó döntési folyamat felelősei?
6. Melyek az önkormányzat költségvetése készítésének és elfogadásának folyamatához kapcsolódó döntési folyamat dokumentumai?
7. Mi az önkormányzat költségvetése készítésének és elfogadásának folyamatához kapcsolódó döntési folyamat eljárásrendje?

8. Az önkormányzat költségvetése készítésének és elfogadásának folyamatához kapcsolódó döntési folyamat döntési pontjai hol találhatóak a szervezetben és milyen kompetenciákkal rendelkeznek a döntéshozók
9. Melyek az önkormányzat költségvetése készítésének és elfogadásának folyamatához kapcsolódó döntés-támogatás eszközei?
10. Mi az önkormányzat költségvetése készítésének és elfogadásának folyamatához kapcsolódó döntés-támogatás folyamata? Kik a felelősei? Melyek a dokumentuma, Mi az önkormányzat költségvetése készítésének és elfogadásának folyamatához kapcsolódó döntés-támogatás folyamatának eljárásrendje?
11. Az önkormányzat költségvetése készítésének és elfogadásának folyamatában a stratégiai tervezés módszertana jelen van-e?
12. Milyen egyéb módszertanokat alkalmaznak a költségvetés készítésének és elfogadásának folyamatában?
13. Ki nyilvánosság felelőse, az önkormányzat költségvetés készítésének és elfogadásának folyamatában? Mi a felelősök szerepe? A költségvetés készítésének és elfogadásának folyamatához kapcsolódó nyilvánosságnak milyen színterei vannak? És mi a nyilvánosság tartalma?
14. Az önkormányzat költségvetés készítésének és elfogadásának folyamatában kik az intézmények felelőse? Mi a szerepük? Az önkormányzat költségvetés készítésének és elfogadásának folyamatában az intézmények felelőseinek hol a helye? Felelősségüknek mi a tartalma
15. Milyen IKT támogatottság az önkormányzat költségvetés készítésének és elfogadásának folyamatában
16. Milyen hosszú az önkormányzat költségvetése készítésének és elfogadásának, folyamatának ideje? Melyek a definiált, időpontjai (ezeket lehet-e rövidíteni, változtatni)?
17. A polgármesteri hivatalban és az intézményekben van-e, terveznek-e képzést, továbbképzést a költségvetés készítésének és elfogadásának folyamatát érintően?
18. Az önkormányzat költségvetése készítésének és elfogadásának folyamatához kapcsolódó döntés-előkészítő dokumentumok mekkora arányban állnak rendelkezésére az intézmények vezetőinek?

2.e) új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazása

1. Az önkormányzatnál az új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazásához kapcsolódó döntés-előkészítés folyamatának kik felelősei? Az önkormányzatnál az új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazásához kapcsolódó döntés-előkészítés folyamatnak milyen dokumentumai vannak? Mi a folyamat, eljárásrendje? Hol vannak az új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazásához kapcsolódó döntés-előkészítés folyamatában döntési pontok? Milyen kompetenciák kapcsolódnak a döntési pontokhoz
2. Az önkormányzatnál az új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazásához **kapcsolódó döntés-támogatásnak milyen eszközei vannak?** Mi a döntéstámogatás folyamata? Kik a felelősei? Melyek az önkormányzatnál az új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazásához kapcsolódó döntés-támogatás, dokumentumai? Mi a döntéstámogatás eljárásrendje?
3. Az önkormányzatnál az új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazásánál stratégiai tervezés módszertana jelen van-e?
4. Az önkormányzatnál milyen (egyéb) technikákat alkalmaznak a költségvetés tervezési és végrehajtási
5. Kik az intézmények felelősei és mi a szerepük az új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazásában? Hol van a helye az intézmények felelőseinek az új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazásában? Mi a tartalma intézmények felelősei szerepének az új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazásában?
6. Kik a nyilvánosság felelősei és mi a szerepük az új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazásában? Az új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazása nyilvánosságának hol a helye és mi a tartalma?

7. A polgármesteri hivatalban és az önkormányzat intézményeiben van-e, terveznek-e képzést, továbbképzést az új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazása elfogadásának folyamatát érintően?
8. Mennyi az új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazásának ideje, melyek az időpontjai? (Ezeket lehet-e rövidíteni, változtatni)
9. Az új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazásához kapcsolódó döntés-előkészítő dokumentumok milyen arányban állnak rendelkezésre a hivatal vezetői számára
10. Az új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazásának folyamatában az intraneten egymással kapcsolatban álló vezetők aránya mekkora?
11. Milyen az IKT támogatottság az új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazása folyamatában?

2.h) pénzügyi és költségvetés végrehajtás ellenőrzés javítása

1. A pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javításához kapcsolódó döntés-előkészítés folyamatának kik a felelősei?
2. A pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javításához kapcsolódó döntés-előkészítés folyamatához milyen dokumentumok kapcsolódnak?
3. A pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javításához kapcsolódó döntés-előkészítés folyamatának mi az eljárásrendje? Melyek, döntési pontok és mik a hozzájuk kapcsolódó kompetenciák?
4. A pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javításához kapcsolódó döntési folyamatnak kik a felelősei?
5. A pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javításához kapcsolódó döntési folyamathoz milyen dokumentumok kapcsolódnak?
6. A pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javításához kapcsolódó döntési folyamatnak mi az eljárásrendje? Melyek, döntési pontok és mik a hozzájuk kapcsolódó kompetenciák
7. A pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javításához kapcsolódó döntés-támogatás folyamatának kik a felelősei és melyek az eszközei?
8. A pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javításához kapcsolódó döntés-támogatás folyamatához milyen dokumentumok kapcsolódnak? A pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javításához kapcsolódó döntés-támogatás folyamatának mi az eljárásrendje? Melyek, döntési pontok és mik a hozzájuk kapcsolódó kompetenciák
9. A pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javításánál a stratégiai tervezés módszertana jelen van-e?
10. Milyen (egyéb) technikákat alkalmaznak a pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés folyamatában
11. Kik az intézmények felelősei a pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés folyamatában? Mi a szerepe az intézmények felelőseinek? Az intézmények felelőseinek hol van a helye és mi a szerepük tartalma a pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés folyamatában?
12. Kik az nyilvánosság felelősei a pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés folyamatában? Mi a szerepe az nyilvánosság felelőseinek? Az nyilvánosság felelőseinek hol van a helye és mi a szerepük tartalma a pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés folyamatában?
13. A polgármesteri hivatalban és az önkormányzat intézményeiben van-e, terveznek-e képzést, továbbképzést a pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés folyamatát érintően?
14. A pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés lebonyolításának milyen hosszú az ideje, betarthatók-e az időpontjai (ezeket lehet-e rövidíteni, változtatni)?
15. Van-e IKT támogatottság a pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés folyamatában?
16. A pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés folyamatához kapcsolódóan a hivatal vezetői számára elektronikusan rendelkezésre álló döntés-előkészítő dokumentumok aránya mekkora?

3. A partnerség erősítése

- 3.a) szervezeti megoldások bevezetése a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítására, a döntések nyilvánossá tétele
1. A lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítását, a döntések nyilvánossá tételét támogató szervezeti megoldások bevezetéséhez kapcsolódó döntés-előkészítés folyamatának kik a felelősei ?
 2. A lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítását, a döntések nyilvánossá tételét támogató szervezeti megoldások bevezetéséhez milyen dokumentumok kapcsolódnak?
 3. A lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítását, a döntések nyilvánossá tételét támogató szervezeti megoldások bevezetéséhez kapcsolódó döntés-előkészítés folyamatának mi az eljárásrendje? Melyek, döntési pontok és mik a hozzájuk kapcsolódó kompetenciák?
 4. A lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítását, a döntések nyilvánossá tételét támogató szervezeti megoldások bevezetéséhez kapcsolódó döntési folyamatnak kik a felelősei?
 5. A lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítását, a döntések nyilvánossá tételét támogató szervezeti megoldások bevezetéséhez milyen dokumentumok kapcsolódnak? A lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítását, a döntések nyilvánossá tételét támogató szervezeti megoldások bevezetéséhez kapcsolódó döntési folyamatnak mi az eljárásrendje? Melyek, döntési pontok és mik a hozzájuk kapcsolódó kompetenciák?
 6. A polgármesteri hivatalban milyen (egyéb) technikákat alkalmaznak a döntések nyilvánossá tétele folyamatában?
 7. Kik az intézmények felelősei a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítását, a döntések nyilvánossá tételét támogató szervezeti megoldások bevezetésének folyamatában?
 8. Mi a szerepe az intézmények felelőseinek?
 9. Az intézmények felelőseinek hol van a helye és mi a szerepük tartalma a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítását, a döntések nyilvánossá tételét támogató szervezeti megoldások bevezetésének folyamatában
 10. Kik az nyilvánosság felelősei a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítását, a döntések nyilvánossá tételét támogató szervezeti megoldások bevezetésének folyamatában?
 11. Mi a szerepe az nyilvánosság felelőseinek?
 12. Az nyilvánosság felelőseinek hol van a helye és mi a szerepük tartalma a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítását, a döntések nyilvánossá tételét támogató szervezeti megoldások bevezetésének folyamatában?
 13. A polgármesteri hivatalban és az önkormányzat intézményeiben van-e, terveznek-e képzést, továbbképzést a döntések nyilvánossá tétele folyamatát érintően?
 14. A lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítását, a döntések nyilvánossá tételét támogató szervezeti megoldások bevezetésének milyen hosszú az ideje, betartható-e az időpontjai (ezeket lehet-e rövidíteni, változtatni)?
 15. Az önkormányzatnak van-e kommunikációs és PR terve, koncepciója?
 16. Van-e IKT támogatottsága a döntések nyilvánossá tételének?

3.b) a civil és a vállalkozói szférával kialakítható kapcsolatok megszervezési mechanizmusa

1. A civil és a vállalkozói szférával kialakítható kapcsolatok megszervezéséhez kapcsolódó döntés-előkészítés folyamatának kik a felelősei ?
2. A civil és a vállalkozói szférával kialakítható kapcsolatok megszervezéséhez kapcsolódó döntés-előkészítés folyamatához milyen dokumentumok kapcsolódnak?
3. A civil és a vállalkozói szférával kialakítható kapcsolatok megszervezéséhez kapcsolódó döntés-előkészítés folyamatának mi az eljárásrendje? Melyek, döntési pontok és mik a hozzájuk kapcsolódó kompetenciák?
4. Melyek a civil és a vállalkozói szférával kialakítható kapcsolatok megszervezéséhez kapcsolódó rendszeres tájékoztatás jelenleg rendelkezésre álló technikai feltételei?
5. A polgármesteri hivatal számára rendelkezésre állnak-e tartalommenedzsment fejlesztésének feltételei?
6. Nevesített-e a civil és a vállalkozói szférával kialakítható kapcsolatok megszervezéséhez szükséges kapcsolattartás formális személyi és szervezeti elvárásai a polgármesteri hivatal és az intézmények Szervezeti és Működési Szabályzatában és a dolgozók munkaköri leírásaiban?
7. Van-e a polgármesteri hivatalnak kommunikációs és PR terve?
8. Van-e a polgármesteri hivatalban rendszeres a sajtófigyelés és -elemzés, panaszkezelés?
9. Az önkormányzat képviselőtestületének állandó és ad hoc bizottságai munkájában részt vesznek-e a társadalmi szervezetek képviselői?
10. A vállalkozások részvétele színtereihez nyilvános fórumok számának és alkalmainak száma mennyi?
11. Mekkora azon önkormányzati bizottságok aránya, amelyekben civil és a vállalkozói szféra képviselői részt vesznek?
12. Van-e vélemények fogadásával, panaszkezeléssel foglalkozó rovat az önkormányzat honlapján

3.d) szervezeti és informatikai megoldások a hálózatok létrehozására, illetve a hálózatokon nyugvó működési mód elterjesztésére

1. Van-e szakmai csoportképző portál?

10.2 Kommunikációs terv

Dédestapolcsány Község Önkormányzata felelőségének tekinti, hogy az önkormányzat képviselőtestülete, a polgármesteri hivatal és a közszolgáltató intézmények munkájába, működésébe betekintést kapjanak a település lakosai, vállalkozásai, társadalmi szervezetei. Felelőségének tekinti továbbá, hogy más stratégiai tervek, projektek, a jogszabályalkotás előkészítésének és megvalósításának folyamatai a leg-szélesebb körű nyilvánosságot kapják meg, és e nyilvánosság visszacsatolása megoldott és eredményes legyen.

Dédestapolcsány Község Önkormányzata kommunikációs tevékenységének általános céljai a következők:

A széles közvélemény tájékoztatása Dédestapolcsány Község Önkormányzata rövid-közép- és hosszú távú fejlesztéspolitikai elképzeléseiről, konkrét beruházásairól, és a különböző pályázati források ezekben játszott szerepéről.

Az e-közigazgatás kiépítésén keresztül a polgármesteri hivatal működése és szolgáltatásai átláthatóságának, illetve az információs társadalom vívmányai ismertségének és támogatottságának növelése.

Specifikus célja a polgármesteri hivatal működése és szolgáltatásai nyilvánosságának és átláthatóságának folyamatos biztosítása.

Az állampolgárok és vállalkozások teljes körű tájékoztatása az általuk igénybe vehető elektronikus közigazgatási szolgáltatásokról.

Az esélyegyenlőség és fenntartható fejlődés jelentőségének tudatosítása.

A teljes közvélemény tájékoztatása arról, hogy milyen döntéseket hozott meg Dédestapolcsány Község Önkormányzata képviselőtestülete a település fejlődése érdekében.

A társadalmi nyilvánosság szereplőinek tájékoztatása a tőlük elvárt információs tevékenység céljáról, szerepéről és módjáról.

Célcsoportok

A célcsoportok minél tökéletesebb kialakításához szükséges egy későbbi közvélemény-kutatás, amely felméri az általános tájékozottságot és a lehetséges célcsoportok igényeit is.

A közvélemény

A szélesen értelmezett közvéleményt Dédestapolcsány Község Önkormányzata által hozott döntésekről és azok várható következményeiről, jelentőségéről szükséges tájékoztatni.

Ide értendők kiemelten:

- az újságírók
- véleményformáló közvélemény
- a gazdasági és társadalmi partnerek
- társadalmi szervezetek és egyházak
- a szakmai szervezetek
- a hátrányos helyzetűek
- a vállalkozások
- az e-közigazgatás fejlesztésében közvetlenül érintettek
 - a közszolgáltató intézmények
 - a vállalkozások érdekvédelmi szervezetei
 - a központi és területi államigazgatási intézmények
 - a gazdasági partnerek
 - a szakpolitikai partnerek
 - a befektetők
 - a turisták

Dédestapolcsány Község Önkormányzata képviselőtestületének munkájával, a polgármesteri hivatal és közintézmények működésével kapcsolatos információk mindenki számára nyitottak,

Az önkormányzat működése rendkívül átláthatóvá, és ellenőrizhetővé válik, a társadalmi partnerek az önkormányzat működésének minden fázisában részt vehetnek

Dédestapolcsány Község Önkormányzata a helyi fejlesztéspolitikai céljaival összhangban lévő jó ötleteket, jól kidolgozott, minden érintett által közösen kidolgozott, összefogáson és partnerségen alapuló projektterveket befogad a településen meglévő társadalmi különbségek csökkentéséhez és a horizontális célok megvalósulásának egyik alapvető eszköze az e-közigazgatás fejlesztése

A település fejlődésével csak akkor élhetünk, ha az esélyegyenlőség és fenntartható fejlődés elveinek a gyakorlatban való alkalmazásának segítségével kiemelt figyelmet fordítunk a hátrányos helyzetűek felzárkóztatására

Egységes kommunikáció biztosítása

Annak érdekében, hogy Dédestapolcsány Község Önkormányzata biztosíthassa az önkormányzat polgármesteri hivatala és a közszolgáltató intézmények információs tevékenységének, illetve a tájékoztató és nyilvánosságot biztosító anyagoknak a közvélemény előtti egységes és konzisztens megjelenését, a következő eszközöket hozza létre:

- kommunikációs és társadalmi kapcsolatokért felelős megjelölése, mely jegyzoői hatáskörben valósítható meg
- hivatali és intézményi intranet kialakítása, amelyen a polgármesteri hivatal és a közszolgáltató intézmények számára szükséges, de nem a nyilvánosságnak szánt iratok, adatok, elemzések, stb. kaphatnak helyet.

- települési honlap fejlesztése, amelyen a nyilvánosságnak szánt iratok, adatok, jelentések, stb., illetve az e-közigazgatás szolgáltatásainak elérési lehetőségei kaphatnak helyet
- egységes arculat kialakítása, amely biztosítja az önkormányzati információk konzisztens külső megjelenését (összhangban az önkormányzat alapító okiratával)

Átláthatóság biztosítása a képviselőtestület döntéseinek (döntés előkészítő anyagok, jegyzőkönyvek, rendeletek határozatok) tartalmának nyilvánossá tételét, e dokumentumok elektronikus hozzáférését a település honlapján megfelelő jelentések készítését a településen folyó projektek, beruházások folyamatáról a projektek teljes időszaka alatt a társadalmi ellenőrzésre és az értékelésre vonatkozó tájékoztatási tevékenységet.

Elektronikus kommunikációs eszközök használata fokozott mértékben alkalmazandó az önkormányzat kommunikációja során, mivel lehetővé teszi az információk gyors és hatékony terjesztését és megkönnyíti a lakossággal folytatott párbeszédet.

A település honlapján rendszeres frissítéssel lesznek elérhetőek az önkormányzat működésével kapcsolat hírek, és legfontosabb információk

A település honlapjának tartalomfejlesztésére és technológiai fejlesztésére önálló terv készül az informatikai fejlesztési terv keretein belül, annak interaktív kezelésére, tartalomfejlesztésére külön képzés történik, amelyen az önkormányzat képviselőtestületének tagjai, a polgármesteri hivatal és a közszolgáltató intézményeik munkatársai vehetnek részt

A médiával való jó kapcsolat kialakítása és az erre szánt összegek hatékony felhasználása érdekében az alábbi részintézkedések figyelembevételével külön médiaterv kidolgozása szükséges.

A sajtóközlemények kiadása az önkormányzatot, a polgármesteri hivatalt és a közszolgáltató intézményeket érinti valamennyi fontos esemény alkalmából, de különösen az e-közigazgatás fejlesztésének során létrejövő szolgáltatások elindításáról, illetve a fejlesztési projektek végrehajtásának fázisában, a legmegfelelőbb újságokban, publikációk a sikeres elektronikus szolgáltatásokról, fejlesztési projektekről és pályázatokról

A rendszeres sajtó-háttérbeszélgetések az e-közigazgatás témájával foglalkozó újságírók számára, annak tudatosítására, hogy az esélyegyenlőség és a fenntartható fejlődés, mint az önkormányzat horizontális célkitűzései kiemelt figyelmet érdemelnek a médiában

Általános jellegű, alapvető információkat tartalmazó, tájékoztató szóróanyag az e-közigazgatás szolgáltatásairól, megvalósult projekteket bemutató projektgyűjtemény, speciális kiadványok a hátrányos helyzetű társadalmi csoportok

számára, illetve egyéb tájékoztató szóróanyagok, kiadványok, jelentések készítése és terjesztése

A kötelező előírásokon túli plakátok, információs táblák kihelyezése a strukturális alapok által finanszírozott tevékenységek megvalósításáról annak érdekében, hogy megtörténjen a kedvezményezettek és a társadalom értesítése az EU szerepéről.

Közvélemény-kutatások, felmérések, tanulmányok készíttetése a strukturális alapok társadalmi fogadtatásával kapcsolatban, a nagyközönség által sűrűn látogatott helyeken (pl. autóbusz-állomások) információs táblák felállítása

Rendezvények, képzés partnerségi konferenciák, szakmai fórumok, workshopok szervezése az aktuális Európai Unió pályázati lehetőségekről szervezetek, önkormányzatok, magánszemélyek és kisvállalkozások számára.

Szakmai felkészítő tanfolyamok partnereknek, kedvezményezetteknek.

Ügyfélszolgálat, információs központ

Dédestapolcsány Község Önkormányzata Kommunikációs Tervének megvalósítása a következő formában szakaszolható:

Dédestapolcsány Község Önkormányzata továbbra is vállalja, hogy részben önként vállalt kötelezettségből, részben az informatikai fejlesztés alapján az önkormányzat képviselőtestületének munkájáról, a polgármesteri hivatal és a közszolgáltató intézmények működéséről, valamint a település egészét érintő eseményekről a település honlapján elektronikus tájékoztatást megjelenít.

Dédestapolcsány Község Önkormányzata Kommunikációs Terve intézkedéseinek eredményességét rendszeresen (de legalább évente) értékelni érdemes, mely értékelések eredményeit, visszacsatolásait a későbbi kommunikációs tevékenység során fel lehet használni. A célcsoportok finomítását illetve a megfelelő kommunikációs csatornák kiválasztását tanulmányok, felmérések, közvélemény-kutatások segíthetik.

Értékeléshez használható mérőszámok:

- hátrányos helyzetű társadalmi csoportok médialefedettsége
- a kiadványokkal elérték száma, külön kiemelve ebből a hátrányos helyzetűeket
- az elektronikus hírlevélre jelentkezők száma
- az elektronikus szolgáltatásokat igénybevevők aránya a település összlakosságán belül
- a nyilvános rendezvényeken résztvevők száma
- a település honlapja látogatóinak száma
- az ügyfélszolgálatokra beérkező kérdések száma
- kérdőívek és közvélemény-kutatások alapján a közvélemény e-közigazgatás szolgáltatásokról, az önkormányzat képviselőtestületének munkájáról, az önkormányzat polgármesteri hivatal és a közszolgáltató intézmények működéséről, valamint a tervezett és folyamatban lévő projektekről alkotott véleményének, attitűdjének változása helyszínen megválaszolandó kérdőívek alapján annak felmérése, hogy az esélyegyenlőség és fenntartható fejlődés mennyire valósul meg a mindennapokban
- a kommunikációs akcióterv intézkedéseinek köszönhetően az átláthatóság szintjének növekedése

10.3 A projekt menedzsment módszertana

A **projekt** az a tevékenység, amely jelentős méretű munkafolyamatok, egyedi lefolyású, nem rutinszerű feladatok rendszere, meghatározott céllal rendelkezik, az egyes munkafolyamatok jól definiálhatók, meghatározott idő, költség és erőforrás keretekkel rendelkezik. Tehát nem projekt a rendszeresen végzett, a rövid, a vég nélküli, és a cél nélküli tevékenység

A **projektmenedzsment** szaktudás, szakmai képességek, eszközök és eljárások együttesének alkalmazása a projekt céljainak hatékony, minél kevesebb és kisebb kockázattal történő elérése érdekében

A projektek jellegükből adódóan sok esetben átlépik a korábbi szervezeti határokat, illetve a szervezeten belüli megszokott alá - fölé rendeltséget nem tekintik minden esetben irányadónak. A **projektek szervezetét** a feladatok elvégzése érdekében, és a feladatok elvégzésének idejére hozzák létre.

Az itt bemutatott módszertan megfelel az Európai Unióban elfogadott standardoknak, és alkalmas arra, hogy a projektmenedzsmenttel ismerkedők megismerkedjenek az alapokkal, a „haladók” pedig átgondolhassák, hogy saját projektjeik során hol szoktak a legtöbb problémával szembesülni.

Egy **projekt** általában több **szakaszra** osztható, melyek legtöbbször a projekt mérföldköveihez kapcsolódnak. Egy projekt szakaszt az előfeltételek, a felhasznált elemek, a tevékenységek és eljárások, illetve az eredmények és kimenetek alapján tudunk pontosan meghatározni.

A projekt alapításának ötlete vagy szükségessége több forrásból is eredhet. A fejlettebb informatikai kultúrával és több fejlesztésre fordítható anyagi eszközzel rendelkező önkormányzatok háttérelmzésekkel megalapozott, folyamatosan fejlesztett stratégia alapján haladnak előre. A megtervezett út a jövőbeni kötelezettségek teljesítése, feltételezett jövőbeni, vagy már felmerült igények kielégítése stb.. Más önkormányzatok ad-hoc igényeket elégítenek ki a rendelkezésre álló erőforrások keretén belül, vagy informatikai fejlesztéseket végeznek azért, hogy megfeleljenek valamilyen törvényi előírásnak.

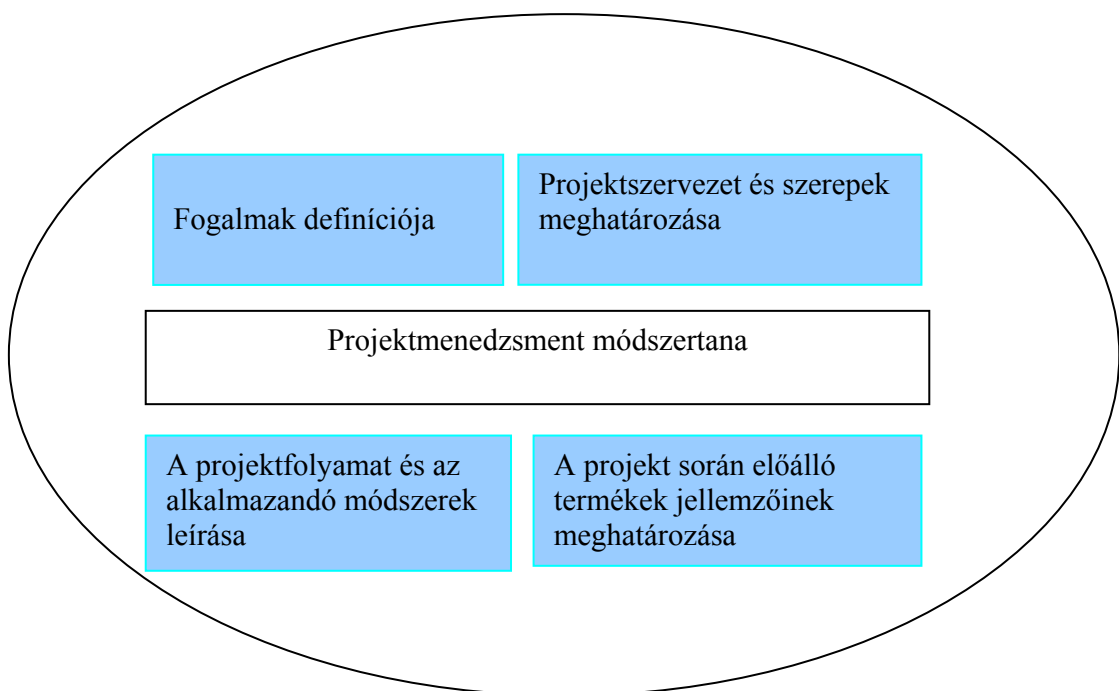
Az igények konkretizálását követően a következő dokumentumok elkészítése javasolt:

- **igényspecifikáció:** a beruházás hátterét, és szükségességét mutatja be, a felhasználói igényeket konkretizálja, és hatásvizsgálatot tartalmaz a megvalósítás előnyire nézve, valamint részletezi az elvárt eredményeket, sikerkritériumokat,
- **műszaki specifikáció:** a kiírásra kerülő pályázati felhívás műszaki melléklete,

meghatározza a rendszer funkcióit, a megvalósítás módját, biztonsági és üzemeltetési kérdéseket,

- **értékelési szempontok:** a pályázat kiértékelésének menetét, az elbírálás funkcionális, műszaki, ütemezési, gazdasági és speciális szempontjait adja meg,
- **szerződéstervezet:** a szállítóval kötendő vállalkezési szerződés minimális követelményeit adja meg.
- **előzetes ütemterv:** magas szintű idő és erőforrás ütemterv,
- **előzetes költségvetés:** a projekt előkészítésének, megvalósításának, és ötéves üzemeltetésének várható költségeinek tervezése.

Amennyiben ezek a dokumentumok elkészülnek, akkor minden megvan ahhoz, hogy egy közbeszerzési eljárást lefolytasson az önkormányzat.



Projektindítás

A projektindítás folyamatán azt a tevékenységcsoporthat értjük, mely a szállítói szerződés megkötésétől kezdődően a projekt szervezet kialakításán keresztül a projektindító dokumentum és mellékleteinek elkészítéséig, és elfogadásáig tart. A projektszervezetnek, és a Projekt Indító Dokumentumnak összhangban kell lennie a szállítói szerződésekkel és az önkormányzat érdekeivel.

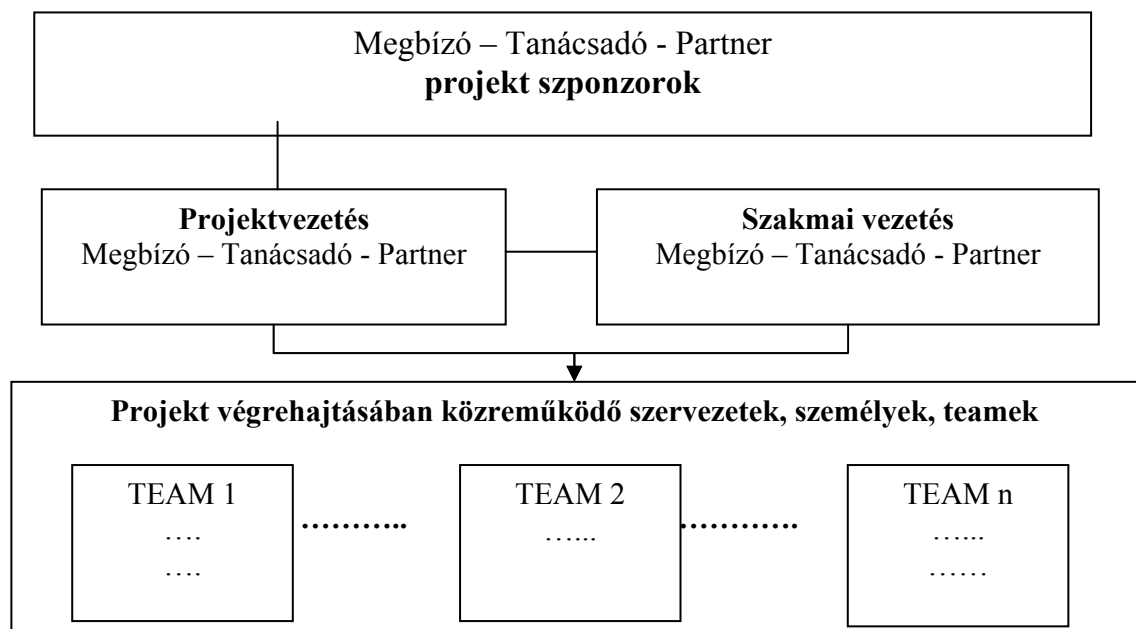
A projekt hivatalos indítását a **Projekt Indító Értekezlet** jelenti. Az értekezleten részt vesznek a projektvezető beosztású tagjai, illetve ennek során mutatkoznak be a szállító részéről a projektben részt vevő munkatársak is. A projektirányító ismerteti a projekt céljait, mérföldköveit, a projekt működési szabályzatát és a projekt értekezletek idejét, illetve a kezdeti feladatokat.

A projekt indítási fázisa a projektindító értekezlet megtartásával zárul. Az értekezleten részt vesznek a projektvezető beosztású tagjai, illetve ennek során mutatkoznak be a szállító projektben részt vevő munkatársai is. A projektirányító ismerteti a projekt céljait, mérföldköveit, a projekt működési szabályzatát és a projekt értekezletek idejét, illetve a kezdeti feladatokat.

Egy projekt végrehajtás a projektindító dokumentum elfogadásától indul (lesz hatályos). A projektindító dokumentumot a projektfelelős készíti el (tervezi meg) és – a jegyzővel, valamint a polgármesterrel történt egyeztetést követően a polgármester terjeszti – jóváhagyásra - a képviselőtestület elé.

Amennyiben a projektindító dokumentum tervezése előtt már léteznek, illetve a tervezése alatt keletkeznek elfogadott projektek, akkor a projekttervezés folyamatába illeszkedik a projektazonosítás munkafázisa is. A projektazonosítás során a projektfelelős a projektvezető által előterjesztett projektterv több szempontú vizsgálatát (szakmai irányelvek, pénzügyi és szervezeti erőforrások) végzi el, melyet és beilleszti a saját projektjébe, vagy elutasítja a projektet, illetve más projekthez, esetleg részstratégiához való átirányítását javasolja. Amikor egy elfogadott projekt helyet kap a projektindító dokumentumban, beillesztése módosíthatja a projektet. A projektszervezet felállítása az adott projekt végrehajtásához szükséges kötelezően és nem kötelezően bevont szakemberek együttese, amely együttes egyik része a projekt végrehajtási szakaszáig végzi a tevékenységét, míg a másik része a projekt zárásáig és a fenntartási időszakig látják el a szükséges feladatokat. Ezek a személyek jellemzően a pénzügyi szakemberek, illetve a szakmai vezetők soraiból kerülnek kiválasztásra.

A projektszervezet általános felépítése:



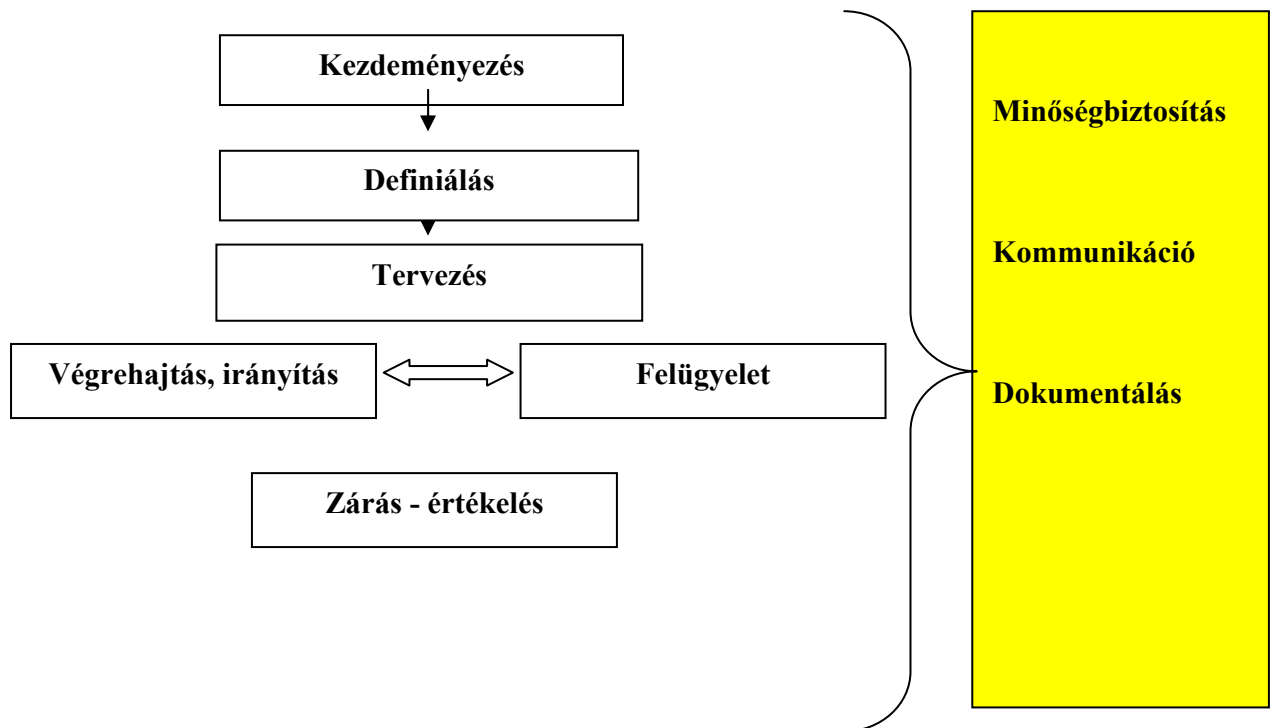
A projektszervezet megfelelő felállítása különösen fontos.

A projektvezető a projekt által igényelt kapacitás, a kijelölt team tag rendelkezésre állása, illetve tudása, képességei, készségei figyelembe vételével kérheti egy adott személy projekthez rendelését, de akár visszahívását és másik résztvevő kijelölését vagy felvételét is. A gyakorlatban sokszor előfordul, hogy a megfelelő tudású

munkatársak egyébként is igen leterheltek, több más projektben is részt vesznek, és nehézséget okoz a projektszervezet felállítása. Ilyen esetben még az is elképzelhető, hogy a projekt indítását érdemes elhalasztani, amíg a szükséges szakemberek nem szabadulnak fel. A tervezési szakasz végén érkezik el a projekt egy fontos döntési pontjához, amikor arra kell választ adni, hogy a végrehajtás elindulhat-e vagy nem.

A projektfolyamat és alkalmazott módszerek:

A megfelelően felállított projekt öt szakaszból áll:



A gyakorlatban azonban a projektek gyakran nem ott kezdődnek, ahol kellene kezdeni és gyakran nem ott fejeződnek be, ahol be kellene őket fejezni. A legtöbb esetben a projekt végrehajtására összpontosít a szervezet, mivel az igazi munka ebben testesül meg. A megbeszéléseken részt vesznek, jegyzőkönyvek készülnek, javaslatokat dolgoznak ki, de a kevésbé sikeres projektek esetén azt veszik észre, hogy ezek az erőfeszítések nem hozzák meg a vezetőik, vagy saját maguk által elvárt, megkívánt eredményt. Ennek oka általában a nem megfelelő projekt definícióban és projekttervezésben, vagy akár a projekt sikertelen lezárásában keresendő.

KEZDEMÉNYEZÉS

A projekt kezdeményezésére általában akkor kerül sor, ha olyan feladat merül fel, amelyet a hagyományos szervezeti keretek között nem lehet vagy nem célszerű megoldani. Első lépésként meg kell próbálni megfogalmazni a megoldandó feladatot, meg kell vizsgálni az ötlet megvalósíthatóságát. A kezdeményezés során kell felkeresni a megvalósítást támogatni képes belső és külső szereplőket, akikkel együtt konkretizálni lehet a projekt tartalmát és terjedelmét.

Mindezek után el kell dönteni, hogy a projektet elindítjuk-e vagy nem, melyet nagymértékben befolyásol a kezdeményező szervezet új projekt indítására vonatkozó gyakorlata (ki kezdeményezhet projektet, kinek kell jóváhagynia stb.).

Törvényi vagy szakhatósági szabályozás hatálya alá eső projektnél (pl. közbeszerzésnél) az érvényes szabályozás határozza meg a folyamatot. Ilyen esetben a pályáztatás, az együttműködő partnerek, a szállítók kiválasztása külön projektként is kezelhető.

| KEZDEMÉNYEZÉS | | | |
|---|---|---|---|
| Inputok | Tevékenységek | Outputok | Módszerek |
| Szakmai | | | <u>Ötletek elképzelések konkretizálása:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Csoportos alkotó technikák - ötletelés, prioritizálási technikák, workshop, stb. • A megvalósíthatóság vizsgálata, elemzések, szakértői becslések, vizsgálatok, annyira amennyire ez a kezdeti szakasztól elvárható |
| <ul style="list-style-type: none"> • Vágyak • Elvárások | Mit csináljunk? <ul style="list-style-type: none"> • Ötletek • Elképzelések • Ezek konkretizálása | <ul style="list-style-type: none"> • A konkrét szakmai termék | |
| Projektmenedzsment | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Külső-belső elvárások • Stratégia, tervek • Tapasztalatok • Projekt kiválasztási módszerek • Projekt kiválasztási gyakorlatok | <ul style="list-style-type: none"> • Megvalósíthatóság vizsgálata • Az elvárt igények elemzése | <ul style="list-style-type: none"> • Megvalósíthatósági tanulmány • Projekталapító dokumentum • Kinevezett projekt vezető • Kinevezett projekt szponzor | |

DEFINIÁLÁS

A résztvevők meghatározzák és jóváhagyják az újonnan alapított Projektalapító Dokumentumának (PAD) első verzióját, mely tartalmazza a projekt célrendszerét, terjedelmét, nagyvonalú ütemezését és durva erőforrástervét. A projekt terjedelem meghatározza a projekt határait térben, időben, költségben, megjelöli az érintett szakterületeket, szervezeteket, folyamatokat.

A projekt megfelelő definíciója az egyik legfontosabb sikertényez, amely nélkül a projekt tisztázatlan keretek között zajlik, az elért eredményekről nem lehet megmondani, hogy megfelelnek-e az elvárásoknak vagy sem. A külső felek bevonásra esetén a szerződés aláírására érdemes a projektnek már ebben a szakaszában sort keríteni, mert ezzel hivatalosan is megalapozzuk a felek közötti együttműködést. Fontossága abban rejlik, hogy a projekt végrehajtása, nagyon megnehezíti a munkát, ha hivatalos szerződés hiányában „aknamunkát” kell végezni, s folyamatosan bizonygatni kell a munka indokoltságát és vezetői támogatottságát. A projekt definíció azonban mindenképpen az együttműködő partnerek közötti szerződés megkötése előtt kezdődik, de a PAD első változata jellemzően a szerződéskötés után válik véglegessé. Az, hogy a fázisban elvégzendő feladatok közül mit végez el a kezdeményező szervezet önállóan és mit közösen a partnerekkel, változhat, de az eredményeknek elő kell állniuk a részletes tervezés megkezdése előtt.

| DEFINIÁLÁS | | | |
|---|--|---|-----------|
| Inputok | Tevékenységek | Outputok | Módszerek |
| Szakmai | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Konkretizált szakmai termék | <ul style="list-style-type: none"> A projekttermék meghatározása Mit és hogyan kell csinálni!! | <ul style="list-style-type: none"> A végtermék jellemzői Módszertan Technológiák Szakmai koncepciók | |
| Projektmenedzsment | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Megvalósíthatósági tanulmány Projektalapító dokumentum Kinevezett projekt vezető Kinevezett projekt szponzor | <ul style="list-style-type: none"> Célrendszer felépítése Sikerkritériumok meghatározása Erőforrások feltérképezése Korlátok meghatározása | <ul style="list-style-type: none"> Projekt Definíciós Dokumentum első verziója Beazonosított projekt szereplők Újabb projektjavaslatok | |

TERVEZÉS

A tervezési szakasz fontos mérföldköve a már említett az első nagy indító projektmegbeszélés (kick off). A feladatba bevont kompetenciával rendelkező projekt team véglegesíti a projekt tervét és a projektszervezetet, amely tartalmazza az összes feladatot, határidőt, a szükséges erőforrásokat, felelősségeket és hatásköröket, a szerződéseket, a feladatok egymással való kapcsolatait és minden információt, amely a projekt sikeres kivitelezéséhez szükséges, illetve meghatározza az ahhoz vezető utat is. Létrehozásához a klasszikus hálótervezési módszerek és technikák, illetve az ezeket támogató projektmenedzsment eszközök használhatók.

A részletes elemzés és tervezés során a PDD-ben foglaltak részeit pontosítani kell, a dokumentum más elemeit esetleg meg kell változtatni, így előáll annak második, verziója. Itt nagy jelentősége van már projektmenedzsmentnek és azok munkáját támogató informatikai eszközök használatának. A feladatok ütemezésénél és a szükséges erőforrások meghatározásánál nagy figyelmet kell fordítani arra, hogy a projektet összeillesszük a folyamatos, napi tevékenységekkel (pl. a résztvevő munkatársak mentesítése más feladat alól), a projekt működéséhez szükséges egyéb feltételek biztosításával (projektiroda, szakértők).

| TERVEZÉS | | | |
|---|--|---|---|
| Inputok | Tevékenységek | Outputok | Módszerek |
| Szakmai | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • A végtermék jellemzői • Módszertan • Technológiák • Szakmai kompetenciák | <ul style="list-style-type: none"> • A konkrét technológia meghatározása • Elvégzendő szakmai feladatok | <p>A végtermék előállításának terve</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Komplex projektterv kidolgozása • Módszerek, technikák alkalmazása (hálótervezés, erőforrásterv, időütemezés GANNT, CRM stb.) • A projektszervezet konkrétan nevesítve, kötelelességekkel és jogokkal felruházva. • Kinevezések, dolgozók felmentése egyéb munkavégzés alól • Projektkommunikáció elemzése, kialakítása • Informatikai támogatás |
| Projektmenedzsment | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Projekt Definíciós Dokumentum első változat • Beazonosított projekt résztvevők | <ul style="list-style-type: none"> • Feladatok véglegesítése • Projektszervezet véglegesítése • Kockázatkezelés • Kommunikációs terv | <ul style="list-style-type: none"> • Projekt Definíciós Dokumentum pontosított változata • Projektterv • A projekt szervezet működési rendje | |

VÉGREHAJTÁS

Ebben a fázisban a projektszervezet a projekt cél elérésén dolgozik. A projektvezető felelőssége folyamatosan figyelemmel kísérni az aktuális terv és a tények eltérését, szükség esetén beavatkozó intézkedésekkel és tervmódosításokkal, a fázis végén pedig előáll a projekt végterméke. A tevékenység lépései a terv-tény eltéréselemzés, az eltérések hatásvizsgálata, és döntés a beavatkozó intézkedésekről. Hatásvizsgálat a projekt minden érintett területén, intézkedés a kivitelezésről, és a módosítások kommunikálása. A projekt terv integritásának érdekében a módosítások hatásait érvényesíteni kell minden érintett területen (tevékenységek, erőforrások, ütemezés, költségek, szerződések, projekt szervezet, kommunikáció, kockázatok stb.), melynek eszközei a rendszeres teljesítmény jelentések előállítása és elemzése, a külső hatások vizsgálata (kiemelt figyelemmel a projekt tervezéskor tett előfeltételezésekre), valamint a beérkezett változtatási kérelmek elemzése. A módosítások és hatások átvezetésekor a tervezés egyes fázisait kell megismételni a megfelelő logikai sorrendben, aminek hatékonyságát nagymértékben növeli korszerű projektmenedzsment információs rendszer használata. A folyamatos kockázatmenedzsment tevékenység segíti a negatív hatású események sikeres elkerülését, illetve a negatív hatások csökkentését, valamint a pozitív hatások kihasználását.

| VÉGREHAJTÁS | | | |
|---|---|--|--|
| Inputok | Tevékenységek | Outputok | Módszerek |
| Szakmai | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Végtermékek előállítási terve | <ul style="list-style-type: none"> • A projekt szakmai termék létrehozása a technológia és a módszertan alapján • Termékek átadása átvétele | <ul style="list-style-type: none"> • Átadott / átvett végtermék | <ul style="list-style-type: none"> • Integrált változáskezelés • Terv-tény, eltéréselemzés • Hatásvizsgálat • Döntés a beavatkozásokról • Módosítások kommunikálása • Teljesítményjelentések • Változtatási kérelem elemzése • Informatikai eszközök használata • Folyamatos újratervezés |
| Projektmenedzsment | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Projekt Definíciós Dokumentum második • Komplex projektterv • A projekt szervezet működési rendje | <ul style="list-style-type: none"> • Integrált változásmenedzsment • Kockázatkezelés | <ul style="list-style-type: none"> • Aktualizált projekt dokumentációk • Változási igények • Döntések dokumentálása • Státuszjelentések • Előrejelzések | |

ZÁRÁS – ÉRTÉKELÉS

A projekt utolsó szakasza, melynek jellemzője, hogy számos esetben előfordul, hogy a tervezett határidőhöz képest jóval később, a kiinduló elképzelésektől lényegesen eltérő végterméket állít elő a projekt. Ha menetközben nem történt meg a változások integrált kezelése, a projektterv folyamatos aktualizálása, akkor ezen a ponton éleződhetnek ki a feszültségek a szereplők között. A projekt végtermékének értékelésekor az eredeti (a projekt indításakor megfogalmazott) és a változtatási igényeknek megfelelően módosított verziót is érdemes figyelembe venni. A tapasztalatok összegyűjtéséhez és rögzítéséhez használható számos csoportos módszer (workshop, kérdőíves értékelés, interjú, kötetlen beszélgetés stb.) közül a projektvezető választja ki az alkalmazandót. A projekt ekkor újabb döntési ponthoz ér: amennyiben azt az értékelés indokolja, dönteni lehet a projekt lezárásáról.

Fontos, hogy a projektben résztvevő szervezetek, team tagok visszajelzést, értékelést kapjanak a projektben végzett munkájukról, és ennek megfelelő legyen a jutalmazás is. Az archivált projekt dokumentáció formáját leginkább az adott szervezet standardjai, dokumentációs rendje, tudásmenedzsment módszerei határozzák meg.

A projektzárással kapcsolatban különösen a hosszú időn át tartó és sokszereplős projekteknél érdemes a kötelező elemeken túl (záró konferencia) „megadni a módját” a projektzárásnak - közös vacsorával, ünnepléssel emlékeztetéssé tenni azt - . Annak érdekében pedig, hogy egy sikeres – vagy akár sikertelen – projekt tanulságai ne vesszenek el, érdemes a tapasztalatokat feldolgozni, a projektet értékelni és gondoskodni a megszerzett tudás szervezeten belüli továbbadásáról, elérhetőségének biztosításáról.

| ZÁRÁS-ÉRTÉKELÉS | | | |
|--|--|---|--|
| Inputok | Tevékenységek | Outputok | Módszerek |
| Szakmai | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Átadott-átvett végtermék | <ul style="list-style-type: none"> • A fenntartási-követő feladatok meghatározása, végrehajtása | <ul style="list-style-type: none"> • Termékkövetés • Karbantartás előkészítése • Végtermékek befogadásának hatásvizsgálata | <ul style="list-style-type: none"> • A projekt végtermékének értékelése • Az eredeti és módosított tervek összevetése • Tapasztalatok összegyűjtése • Csoportos módszerek (kérdőív, interjú, workshop, beszélgetőkör, stb. |
| Projektmenedzsment | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Aktualizált projekt dokumentáció • Státuszjelentések • Előrejelzések | <ul style="list-style-type: none"> • Tapasztalatok rögzítése • Projektszervezet – tagok reintegrációja • Tájékoztatás • Ünneplés | <ul style="list-style-type: none"> • Archivált projekt dokumentációk • Projekt zárójelentés • Záró összegzés | <ul style="list-style-type: none"> • Ünneplés |

PROJEKT DOKUMENTUMOK

A projekt során számos dokumentum keletkezik. A projektmenedzsment tevékenység akkor hatékony, ha – lehetőleg nem nagyszámú – egységes sablont alkalmaz a rendszeresen előforduló feladatok, események dokumentálására. Ez különösen sokszereplős, nagy projektek esetében fontos, ahol a számos eltérő területen dolgozó és különböző szinten elhelyezkedő projektszereplő egymással talán nem is tud találkozni, s csak a projekt dokumentációja alapján tudja nyomon követni az eseményeket. A különböző projektmenedzsment módszertanok számos dokumentumtípust és sablont írnak le. Ezek elnevezése, tartalma, számossága is változhat a módszertantól függően. Véleményünk szerint az a fontos, hogy a projekt fontos mérföldköveihez kapcsolódó döntések megfelelő módon, nyomon követhetően dokumentálhatóak legyenek (pl. a projekttel szembeni elvárások a Projekt Alapító Dokumentum), a menet közbeni változtatások áttekinthetőek legyenek (pl. változtatási kérelem), és a projekt során rögzített információk is egységesen legyenek dokumentálva (pl. emlékeztető).

Mindezt a tapasztalatok szerint összesen kb. 8-10 dokumentumsablon használatával meg lehet valósítani. Napjainkban az internet-intranet és a különböző tudásmenedzsment technológiák alkalmazása jelentősen leegyszerűsítheti a projektmenedzsment dokumentumok kezelését, elérhetőségét, a böngészőben használható, felhasználóbarát kezelőfelület és rugalmas keresési lehetőségek segítenek eligazodni a gyakran több száz vagy akár ezer dokumentumot is tartalmazó projektkönyvtárakban.

KOCKÁZATKEZELÉS

A projektvezetők feladata természetesen nagyon egyszerű lenne, ha a projektek a fent leírtakhoz hasonlóan, gondosan megtervezve, zökkenőmentesen zajlanának. A projektek azonban hajlamosak az önálló életre kelésre, s ha a projektvezető nem képes kezelni a valamennyi szakaszban fellépő kockázatokat, idővel teljesen „elszabadulnak”. A projektkockázatok kezelése a projektvezető feladata. A feladat teljesítését segítik a különböző projektmenedzsment eszközök és azok következetes alkalmazása, de mindez messze nem elegendő. A kockázatkezelés komoly emberismeretet, empatikus képességet és szakmai tudást igényel. A projektvezető személyének kiválasztása nem véletlenül meghatározó a projekt sikere szempontjából.

Kockázati tényezők a projekt során

Kezdeményezés:

- A megvalósíthatóság vizsgálata nem megfelelő alaposítással történt meg.
- A projektalapító dokumentum hiánya, vagy nem kellő pontossága.

Definiálás:

- A projektcélok megfogalmazása nem egyértelmű.
- Nem világos, hogy mi tartozik és mi nem a projekt céljai közé

- A projektben résztvevők nem ugyanazt értik a megfogalmazások alatt.
- A projektszereplők konkrét azonosítása, pontos szerepkörök meghatározása elmarad.
- A projektvezető nem tudja bevonni a kulcsszereplőket.

Tervezés:

- A tervezés során érvényüket veszítik a projektalapító dokumentumban megfogalmazott elvárások.
- Nem módosítják a projektalapító dokumentumban a változásokat.
- Külön tervezik meg a projekt elemeit, így azok nincsenek egymással összhangban.
- Nem megfelelő módon definiált a projekttevékenységek ütemezése.

Végrehajtás:

- A menetközben történt változások követése nem megfelelő.
- Nincs dokumentált változáskövetés.
- A projektvezető kézi vezérléssel irányítja a projektet.
- A projekt eltávolodik az eredeti tervtől, terjedelemtől és időütemezéstől.
- A projektben résztvevők nem törekszenek az eredetileg tervezett tevékenységek betartására.
- A projekt korlátai és keretei szétcsúsznak.

Zárás-értékelés:

- A hivatalos lezárás ellenére a projekt „fű alatt” tovább él.
- A projektszereplők még hosszú ideig próbálják befejezni az elmaradt feladatokat.
- Elmarad a tapasztalatok rögzítése.
- Elmarad az egyéni tanulás lehetősége a tapasztalatértékelés hiánya miatt.
- Nincs megfelelő visszacsatolás a tagok és a vezető részére.

ÖSSZEFOGLALÁS

Szükség van egy jól megválasztott projektvezetőre is, aki képes a kiválasztott projektmenedzsment módszertanok megfelelő alkalmazására, és ezáltal képes lehet arra, hogy átvezesse a projektagokat akadályokon, nehézségeken és biztonságosan eljuttassa őket a projekt megvalósítható céljaihoz, illetve a projekt sikeres lezárásához.

A jól átgondolt és az adott projektet megvalósító intézmény igényeire szabott projektmenedzsment eszközök és eljárások kialakítása elengedhetetlen a projekt sikeréhez.

Irodalomjegyzék

Görög Mihály: Bevezetés a projektmenedzsmentbe
Vágvölgyi Gusztáv: A szervezeti vezetés elméleti alapjai.

10.4 Költség-haszon elemzés

A költség-haszon elemzés (cost-benefit analysis) egy adott projekt (ritkább esetben program) keretében felhasználni tervezett források és a várható bevételek alakulását vizsgálja különböző megvalósítási változatok esetére. A költség-haszon elemzés lényegi elemei a kereslet-kínálati függvény, illetve a nettó jelenérték és belső megtérülési ráta kiszámítása a különböző megvalósítási változatokra. A költségek magukban foglalják a beruházási és működési költségeket (a projekt során felépülő infrastruktúra fenntartásának költsége), a haszon többségében pénzügyi bevétel, de indokolt esetben számszerűsíthető társadalmi hasznot is beszámíthat az elemző.

A költség-haszon elemzés egy kvantitatív döntéstámogató módszer: számszerűsíti és pénzben fejezi ki a döntési változatok költségeit illetve hasznait. Ezek összevetésével segíti a legjobb döntési változat kiválasztását. A döntési változatok között mindig szerepel a nem cselekvés lehetősége, vagyis az adott állapot fenntartása is.

Az önkormányzati projektek költség-haszon elemzése alapvetően két fő elvárásnak való megfelelést segítheti elő:

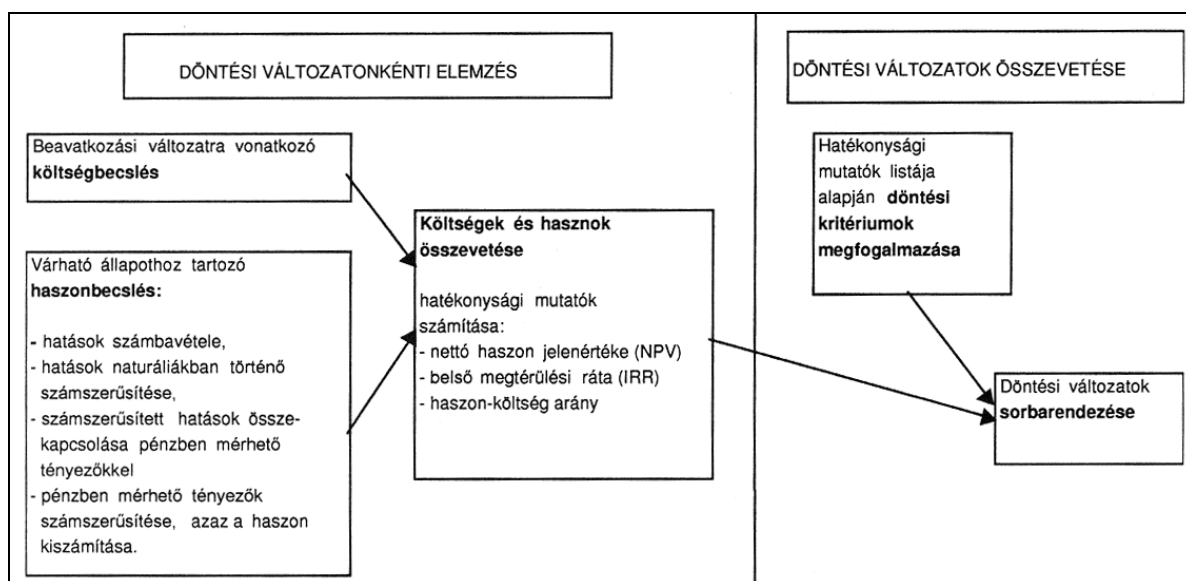
Gazdaságosság: A közpénzek a leginkább költséghatékony módon kerüljenek felhasználásra

Eredményesség: A közpénzek olyan fejlesztéseket finanszírozzanak, amelyek ösztársadalmi szinten, a rendelkezésre álló források mellett a legnagyobb elérhető eredményt biztosítják

Az **átláthatóság** szintén alapkövetelmény, megfelelő elemzések elvégzése által igazolható a közpénzek felelős, tudatos, átgondolt felhasználása.

A költség haszon elemzések és a kapcsolódó számítások elvégzésénél, kiválasztásánál mindig javasolt szem előtt tartani az **arányosság** követelményét: mekkora ráfordítást, milyen erőforrásokat igényel az adott feladat elvégzése, s arányban áll-e ezzel a módszer alkalmazásától várható eredmény? Nyilvánvaló ugyanis, hogy egy néhány millió forintos projekt összetettségben és hatásában sem hasonlítható össze a több száz, illetve milliárd forintos nagyságrendű projektekkel. Kis volumenű projekteknél értelmetlen a nagyprojekteknél reálisan megkövetelhető bonyolult számításokat elvégeztetni, az aránytalan és indokolatlan terhet jelentene

A költség-haszon elemzés feladata annak kimunkálása és bemutatása, hogy a közösségi, illetve költségvetési forrásokból nyújtott támogatások olyan fejlesztések megvalósulásához járulnak hozzá, amelyek költség-hatékonyak; társadalmi hasznuk jelenértéke meghaladja a társadalmi költségeik jelenértékét, csak a megvalósuláshoz szükséges mértékű támogatást kapnak, túltámogatás nem történik; működtetése során a létrehozott szolgáltatási színvonal pénzügyileg fenntartható.



Általános esetben a projektgazda gondoskodik arról, hogy a projekt előkészítéséhez, lebonyolításához, és a későbbi üzemeltetés, alkalmazás fenntartásához szükséges pénzügyi, gazdaságossági és egyéb számítások időben elkészüljenek és az ehhez szükséges finanszírozási források rendelkezésre álljanak. A projekt finanszírozója, kezdeményezője, támogatója (illetve képviselője a projektszponzor) maga is megkövetelheti, hogy a projekt hasznosságának és gazdaságosságának megítéléséhez szükséges háttérelmések elkészüljenek, amelyek a felelős döntések meghozásához, illetve a fejlesztés folyamatának nyomon követéséhez is szükségesek.

A szükséges, illetve előírt költség-haszon elemzések elvégzését alapvetően a projektgazdának kell megfinanszíroznia. Kedvező esetben a projekt előkészítés költségei a projekt költségvetése terhére elszámolhatóak, a költségvetés, finanszírozási igény tervezésekor ezért ezzel mindenképpen számolni kell. Időnként azonban – különösen a projekt előkészítési fázisban – kiegészítő finanszírozás, támogatás is nyerhető ilyen célra, ennek érdemes utána nézni. Tisztában kell lenni azzal, hogy a projekt körütekintő előkészítése a siker egyik záloga, azonban – különösen a komplexebb, összetett műszaki megoldásokat alkalmazó és/vagy több intézményt is átfogó projektek esetében – ez jelentős idő és energia ráfordítással is járhat.

A projektidőszak alatt végzett újabb számításokat, elemzéseket egyértelműen a projekt költségvetése terhére kell elvégezni, csakúgy mint a zárással összefüggő teendőket. Ha készültek is a projekt indítását megelőzően előzetes számítások arról, hogy a projekt eredményének hasznosulását miként és mennyiért tervezik megoldani, idővel mindenképpen pontosítani kell ezeket. Egy-egy nagyobb önkormányzati fejlesztési projekt általában több évig is eltarthat, amely idő alatt sok minden meg is változhat, illetve korábban még meglehetősen bizonytalan tényezőket ekkora már sokkal nagyobb valószínűséggel lehet megbecsülni:

- milyen méretű az adott projekt célcsoportja;
- a fejlesztés milyen egyéb önkormányzati projekt eredményeire tud támaszkodni, illetve azokhoz kapcsolódni;
- a projektgazda (pl. önkormányzat) költségvetési háttere hogyan alakul;
- milyen prioritást kap az adott feladat a projektgazda által ellátandó feladatok sorában;
- a szervezeti és humán erőforrás feltételek adottak-e a megfelelő alkalmazáshoz vagy még ezután kell megteremteni?
stb.

Nem ritka, hogy egy távlati, stratégiai célkitűzést a projektgazda több szakaszban, egymásra épülő projekteken keresztül kíván megoldani. Ebben az esetben, ha egy projekt részben vagy egészben egy korábbi projekt eredményeire épül, akkor az új projekt előkészítése, tervezése, és a korábbi zárását követő feladatok egymásba érhetnek, ami szintén befolyásolja a finanszírozás módját is.

A költség-haszon elemzések elkészítésével ajánlott módszerek komplexitásának, erőforrásigényének a figyelembe vételével – a projektgazdának/projektszponzornak érdemes a projekt előkészítésének a legelején felmérni, hogy várhatóan milyen komplexitású és milyen mélységű, milyen ütemezésű feladatokról lesz is szó. Ezek milyen szaktudást igényelnek, ez rendelkezésre álló-e a projektgazda szervezetén belül. Gyakori, hogy a projektek előkészítésébe, a megvalósíthatósági tanulmány kidolgozásába a projektgazdák külső szakértőket is bevonnak, illetve megbízás alapján velük végeztetik el a feladatot. Célszerű felmérni, hogy a megbízott rendelkezik-e a költség-haszon számítások elvégzéséhez szükséges kompetenciákkal illetve tapasztalatokkal, s ha nem, ezt hogyan lehet biztosítani. Az árnyaltabb költség-haszon elemzések elvégzése olyan input adatok, információk begyűjtését is szükségessé teheti, amelyek nem állnak automatikusan elő, s nem szerepelnek a projektgazda saját nyilvántartásaiban sem. Ilyen esetekben külön mérésekre is szükség lehet, amelynek költségigényével szintén számolni kell. Itt nyilvánvalóan figyelembe kell venni, hogy az országos hatáskörű intézmények szolgáltatásait az egész országban igénybe vehetik, míg más a helyzet egy önkormányzat, esetleg többcélú kistérségi társulás szolgáltatásaival, amelyek igénybevételi köre általában lokális. Az előbbi esetben rétegzett, országos lefedettségű mintavételre lehet szükség, amelynek költségigénye magasabb.

A költség-haszon elemzések alapját képező adatok, információk a legtöbbször felmérésekből (pl. igényfelmérés) állnak elő, amelyek elvégzéséhez speciális kompetenciákra és feltételekre (mint pl. piac és közvélemény kutatási ismeretekre, lekérdező hálózatra) lehet szükség. Mivel a projekt tartalmilag általában illeszkedik a projektgazda szervezetének eddigi tevékenységéhez, elvárható, hogy az alapvető költség-haszon kalkulációkat, az ezek alapját képező alapadatokat és információkat előállítását „házon belül” megoldják. Alapvetően a projektgazdának, illetve az általa felállított projektirányító testületnek kell kialakítania a projekttől elvárt fő célkitűzéseket, tisztában lenni azzal, hogy ezek hogyan illeszkednek az intézmény, szervezet hosszú távú terveibe (gazdasági programjába, más fejlesztési

stratégiájába). Így pl. a projekt előkészítő fázisában összeállítandó bevételi tervet nem lehet. A számítások alapját szolgáló feltételezések, paraméterek meghatározása nem várható el azoktól, akik maguk a konkrét kalkulációkat, elemzéseket végzik, azonban mindenképpen szükséges a projekt különböző szereplőivel való szoros együttműködésre lesz szükség. Világosan tisztázni kell ezért a projekten belüli szerepeket: ki miért felelős és miként kell együttműködni másokkal. Az elemzés pénzügyi szakember pl. különböző kérdéseket, adatigényeket tud megfogalmazni a projektgazda, illetve az őt a projektben képviselő projektmenedzser felé. Jelezheti, hogy milyen nyitott kérdésekre kell még választ kapnia ahhoz, hogy értelmezhető, megoldható legyen az adott elemzési feladat. Nem helyes azonban azt várni, hogy ezeket saját maga határozza/becsülje meg, hiszen akkor az ez alapján készült költség-haszon elemzés hibás, félrevezető következtetésekre vezet, miközben a feladat elvégzése is csupán formalitássá válik. Ez a helyzet csak úgy kerülhető el, ha a költség-haszon elemzések elvégzését nem csupán kötelezettségként, teljesítendő, egyfajta „kipipálandó” feladatként fogják fel az érintettek, hanem olyan eszközként, amely támogathatja a tisztánlátást, és segíthet abban, hogy a projekt valóban sikeresen elérje célját.

A költség-haszon számításokkal összefüggő metódusok többsége nem igényel különleges szakismereteket, illetve eseti kiegészítő segítséggel, tanácsadással megoldható. A bonyolultabb számítások, elemzések elvégzése ugyanakkor különleges (pl. pénzügyi-közgazdasági statisztikus) szakértelmet feltételez, ahol indokolt lehet külső szakértők bevonása a feladat elvégzésébe, ha nem közvetlenül, akkor legalább tanácsadás szintjén. Valamennyi esetben világosan kell azonban látni: egy összetettebb önkormányzati projektben senki sincs abban a helyzetben, hogy a számításokhoz szükséges minden körülménnyel tisztában legyen. Hiába a közgazdasági statisztikus szakértelem, a számítási módszerek elvégzésének képessége, ha nem kellően tisztázottak a projekt műszaki paraméterei, vagy bizonytalanok a projekt célkitűzései. Ehhez hasonlóan az is gondot okoz, ha megvannak az alapadatok és információk, de nincs meg a szükséges szakértelem és tapasztalat ahhoz, hogy ezek felhasználásával mit is lehet számolni és ez mire is lesz jó. Sose felejtsük el: egy projekt, lényegéből fakadóan, mindig team munka!

A beavatkozási változatok a vizsgált probléma jellegétől függően lehetnek:

- projektek esetében: alternatív műszaki megoldások
- programok/szabályozás esetében: alternatív intézkedések.

Költséget becsülni mindkét esetben csak műszaki megoldások meghatározása után lehetséges. Ezért a programok esetében a költségbecslés első lépése az alternatív intézkedés által várhatóan generált műszaki megoldások feltárása. Ez után a lépés után azonban a költségbecslés mindkét esetre ugyanazt a lépéssorozatot jelenti.

A költségbecslés során minden költségelemet fel kell tární. A főbb költség típusok:

- beruházási költségek,
- működtetési költségek,

Elsősorban a programok/szabályozás költség-haszon elemzése, de egyes esetekben a fejlesztési projekteké is szükségessé teheti az adminisztrációs költségek elkülönített számítását a működtetési költségeken belül.

A működtetési költségek évente megjelenő költségek. A nettó haszon jelenértékének számítása során a költségeket felmerülésük idején teljes mértékben kell számba venni. Egyes hatékonysági mutatók számításához az éves költségeket kell az éves hasznokhoz hasonlítani. Ez esetben a beruházási költségekből éves költséget kell számítani a következő képlet segítségével.

Éves beruházási költség (ACC)=beruházási költség x tőke megtérülési arány(CRF)

$$CRF = r/[1-(1+r)^{-n}]$$

ahol:

r = reál értékben mért diszkontláb

n = beruházás élettartama

A döntési változatok közötti választáshoz társadalmi hasznokat kell a társadalmi költségekkel összevetni, így a költségbecslésnél a közgazdasági és nem a pénzügyi költségeket kell becsülni. A költségek értékelésénél lehetőség szerint az adókat le kell vonni a pénzügyi költségekből, míg az ártámogatásokat hozzá kell adni.

Komolyabb korrekciókra lehet szükség abban az esetben, ha a piacgazdaság alapvetően nem működik és a piaci árak nem reális erőforrás értékelést tükröznek. Erre azonban a magyar gazdaság esetében nem kell felkészülni, így ezzel a módszertani részben nem foglalkozunk.

A felvett hitelek után fizetett kamat szintén pénzügyi költség, ezt a közgazdasági költség számításánál nem kell figyelembe venni. A költség-haszon elemzésben a kamathoz kötődő időtényezőt a jelenérték számításban, illetve az éves költség számítása során vesszük figyelembe.

A költségbecslés jövőbeni műszaki megoldásokra vonatkozik. Ezek megalapozását szolgálhatják, már megvalósított, hasonló műszaki megoldásokra vonatkozó tényleges költség információk.

Haszon becslése a költség-haszon elemzés során az általános nehézség, hogy ahogy jövőbeni költségeket, úgy jövőbeni hasznokat is kell becsülni. Ez még olyan fejlesztések esetén is komoly módszertani nehézség, aminek eredménye piaci értékkel rendelkező termék vagy szolgáltatás. Ilyenkor az eredményt jelentő

termék/szolgáltatás piaci értékesítését kell előre jelezni és annak árbevétele jelenti a hasznot.

A fejlesztési projektek esetén a műszaki megoldások eredménye a környezetállapot javulás, amit a hatásain keresztül értékelünk. Ezen hatások döntő része olyan szolgáltatás, ami nem piaci adásvétel tárgya, így annak közvetlen árbevétele, mint haszon nem is becsülhető.

A haszon becslésének számos módszerét fejlesztették ki. A haszonbecslésben alapvetően az alábbi csoportot különböztethetünk meg:

- fizikai hatások piaci értékelésének módszere (nem keresleti görbe szerint értékelő módszerek)
- keresleti görbe szerint értékelő módszerek
 - kinyilvánított preferenciák alapján
 - állított (feltárt) preferenciák alapján

A költség hatékonyság elemzés akkor javasolható, ha a "haszon becslés" teljes körűen nem végezhető el. A költségbecslés a költség-haszon elemzésnél leírtakkal megegyezik. A fő különbség a költség-haszon és költséghatékonyság elemzés között, hogy az utóbbiban csak a hatások naturáliákban történő számszerűsítése történik meg.

Klasszikus értelmezése a költséghatékonyság elemzésnek, hogy csak azokat a döntési változatokat vizsgáljuk, amelyek ugyanazt a várható állapotot eredményezik, ami így egyben a célállapot is. Azt a döntési változatot kell választani, ami ezt a célállapotot a legkisebb költséggel éri el.

Lehetséges azonban a módszer kiterjesztett értelmezése is. Amennyiben lehetséges a hatásokat leíró naturális mutatóknak olyan egységes rendszerét adni, amivel minden döntési alternatívát jellemezni tudunk, továbbá tudjuk ezeket a naturális mutatókat aggregálni egy mutatóvá, akkor számíthatunk egy költség hatékonysági mutatót. Ez a mutató egy egységnyi hatás elérésének a költségét mutatja meg. Itt azt a döntési változatot rangsoroljuk legelőre, amelynek a költség hatékonysági mutatója a legkisebb.

A költség-haszon és a költséghatékonyság elemzés összevetése

A költség-haszon és a költséghatékonyság elemzést hasonlítja össze az alábbi táblázat:

| | költség-haszon elemzés (CBA) | költség-hatékonyság elemzés (CEA) |
|--------------------------------------|---|---|
| Változatok vannak-e? | változatok a célra | változatok a megoldásra |
| Ismert-e a cél? | nem | igen |
| Az elemzés célja | meghatározni a célt az optimális változat kiválasztásával | adott cél esetén meghatározni a megoldást az optimális változat kiválasztásával |
| Az elemzés alapelve | maximálni a nettó hasznot (nettó haszon = haszon - költség) | |
| Haszon | a célok végrehajtásával elérhető célok hatásainak számszerűsítése | a megoldások végrehajtásával elérhető megoldások hatásainak számszerűsítése |
| A hasznok értéke | <ul style="list-style-type: none"> a hasznok pénzben történő kifejezése az egyszerűsített CBA-ban: a hasznok természetes mértékegységben történő kifejezése | a hasznok természetes mértékegységben történő kifejezése |
| Költség | a változat teljes költsége | |
| A hasznok és a költségek összevetése | <ul style="list-style-type: none"> nettó jelenérték (NPV), belső megtérülési ráta (IRR), ... az egyszerűsített CBA-ban: haszon/költség mutatók | haszon/költség mutatók |

Az önkormányzati projektek eredményeiként létrejövő szolgáltatások ki- vagy továbbfejlesztését szolgáló projektek költséghatékonysági szempontú vizsgálatát a projekt életciklus valamennyi fázisában indokolt elvégezni. Nem csupán az előkészítő fázisban, a döntések támogatása, megalapozása érdekében célszerű a projekttervek részletes üzleti alapú vizsgálata hanem a későbbi fázisokban is, hiszen a mérés eredményei lehetőséget nyújtanak arra, hogy az esetleges hiányosságok és hibák korrekcióra és kiigazításra kerüljenek. Adott esetben le lehessen állítani az értelmetlen, indokolatlan beruházásokat. A mérés és értékelés így a projekt kontrolling fontos eszköze lehet. A mérést és értékelést célszerűen át kell fogja a projekt valamennyi fő fázisát: a tervezést, a megvalósítást, majd a működtetést is.

Az önkormányzati projektek eredményeiként létrejövő szolgáltatások fejlesztése által elérhető eredmény, haszon minél nagyobb fokú realizálása is indokolja az integrált, nem csupán projekt, hanem szolgáltatás-orientált megközelítést.

A költséghaszon elemzés fontosabb lépései és általános szabályai

Amint láttuk a költség-haszon elemzés egy fontos döntéstámogató eszköz, amelyben a releváns költségek és hasznok beazonosítása és becslése kiindulópontként szolgál a projektjavaslatok értékeléséhez. Ideális esetben a költséghaszon elemzés bebizonyítja, hogy egy javaslattól remélt hasznok meghaladják a becsült költségeket. A cél tehát, a nettó haszon bemutatása. Ha a nettó haszon pozitív, akkor a javaslatot érdemes lehet elfogadni és végrehajtani. A döntés meghozatala során azért egyéb megfontolásokat is figyelembe kell venni, mint pl. az önkormányzati beavatkozás alkalmazhatóságát; a projektjavaslatok / finanszírozási alapok vonzóságát; a stratégiai értéket; a megfizethetőséget; a potenciális pénzben nem kifejezhető költségek és hasznok jelentőségét; illetve bármely megvalósítással kapcsolatos nehézséget.

A költségek és hasznok összevetése első látásra egyszerűnek tűnik, de nehézségeket okozhat például az adók, az infláció és a pénzben nem, vagy nehezen mérhető egyéb tényezők értékelése a kalkuláció során. Ilyen például annak értékelése, hogy egy önkormányzati projekt, vagy program miként járul hozzá az állampolgárok elégedettségének, az önkormányzattal szembeni bizalma javulásához.

A költség-haszon elemzésnek számos lépéssorozata van:

- A projektjavaslat(ok) elvárt eredményeinek megerősítése
- Az elemzést meghatározó feltételek lefektetések
- Az elemzési időszak kijelölése
- Minden jelentős költség és haszon beazonosítása, realitásának ellenőrzése
- Amennyiben lehetséges pénzben kifejezhető érték rendelése az egyes hasznokhoz és költségekhez
- A pénzben nem, vagy nehezen mérhető hasznok és költségek hatásainak felmérése
- A hasznok és költségek diszkontálása, jelenértékének kiszámítása
- A kockázatok és bizonytalanság értékelése
- **A megfelelő javaslat kiválasztása**
 1. A projektjavaslat más gazdasági ágazatokra (projektekre) gyakorolt hatásainak felmérését segíti, ha előtte átgondoljuk a projektek közti kapcsolatokat. A nettó haszon számításakor figyelembe kell venni az intézkedés más projektek eredményeit befolyásoló hasznait egyaránt.
 2. Minden pénzben nem kifejezhető, de megbízhatóan becsülhető költség és haszon elem bevonása az elemzésbe.
 3. A gazdasági erőforrások teljes mértékben kihasználtak
 4. Figyelembe kellene venni a pótlólagos foglalkoztatás hasznait és költségeit.
 5. Fontos minden, a projektből következő, illetve folytatólagos költséget és beruházást is bevonni az értékelésbe.

A költséghaszon elemzés **időtávja** tekintetében az általános szabály, hogy az elemzésnek a projektjavaslat gazdaságilag hasznos élettartamára kell kiterjednie. A legtöbb esetben ez 20-30 éves időtáv alkalmazása javasolt, mivel az ezt követően jelentkező hatások, a pénz időértéke jelentéktelenné válik. A bizonytalanságból kifolyólag nem érdemes lerövidíteni az elemzési időszakot, mivel ez a bizonytalanságot tipikusan a jövőbeni költségek/hasznok becsült értéke felől a projektjavaslat, vagy eszköz becsült maradvány értékének irányába tereli. Normál esetben a vizsgált időtáv - referencia időszak - azon évek száma, amelyek tekintetében a költséghaszon elemzés előrejelzéseket tartalmaz, azaz a pénzügyi és a közgazdasági költséghaszon elemzés során alkalmazott időtáv. A projekt jövőbeni alakulására vonatkozó előrejelzéseket a projekt gazdaságilag hasznos élettartamának megfelelő és hosszabb távú valószínű hatásainak felölelésére elégségesen hosszú időszakra kell kialakítani, általában 30 évre.

Költségek és hasznok tekintetében a gazdasági haszon bármely olyan mérhető nyereség, amely a projekt által érintett egyéneknél, vagy program, politika esetén társadalmi szinten jelentkezik. A költséghaszon elemzés elvégzésének kétségeket kizárva az egyik legnehezebb és időigényesebb feladata a hasznok azonosítása és számszerűsítése. Ezért is célszerű a feladat során részletesen dokumentálni a hasznok azonosításával és számszerűsítésével kapcsolatos feltételezéseket és folyamatokat a döntéshozók számára. A hasznok lehetnek pénzben kifejezhetőek és pénzben nem kifejezhetőek, mennyiségi, valamint minőségi jellegűek.

A költség-haszon elemzés során figyelembe veendő költségeket tekintve, megkülönböztethetők a számviteli költségek és a közgazdasági költségek. A számviteli költségek közé tartoznak a beruházási és működtetési költségek, valamint az értékcsökkenési leírás és a tőkeköltség, amely utóbbiak nem feltétlenül kötődnek a tényleges erőforrás felhasználáshoz. A közgazdasági költségek ezzel szemben szorosan kapcsolódnak az önkormányzat költségvetésében ténylegesen felhasznált erőforrások mennyiségéhez, és tükrözik az erőforrások lehetséges alternatív felhasználási lehetőségeit. Amennyiben az elemzésbe bevonni javasolt költség, vagy haszon nem tartozik a vizsgálati körbe, vagy immateriális jellegű, akkor ki kell hagyni az elemzésből. Költség-haszon elemzést azonban nemcsak projekt szinten, hanem program és stratégiai szinten is lehet végezni. A projektek, egy-egy közszolgáltató intézmény, önkormányzat konkrét intézkedésének értékelése során alkalmazott költség-haszon elemzéskor általánosságban meghatározott személyek kisebb csoportjára gyakorolt hatásokat veszik figyelembe.

A **maradványérték** szintén fontos részét képezi a projektjavaslat teljes értékének, ezért az elemzésnek ezt is figyelembe kell vennie. A projekt maradvány, vagy záró értéke az elemzési időszak végére becsült értéke (egy eszköz maradványértéke életciklusának a végén nulla).

Az erőforrások leghatékonyabb felhasználása (az allokációs hatékonyság elérése) érdekében nélkülözhetetlen, hogy **az átlagköltség**, illetve **átlaghaszon** helyett a határköltség és határhaszon adatokat használjuk fel a költséghaszon elemzésben. A

határkölség megmutatja, hogy az összkölség mennyivel változik a termelés egy egységnyi változásakor. Az átlagkölség pedig a teljes kölség és a teljes termelés hányadosa. Mivel a kölség-haszon elemzés kitér a „vele” vagy „nélküle” típusú elemzésekre is, célszerűbb a határkölségek és határhasznok alkalmazása, amikor csak azok a kölségek kerülnek bele a vizsgálatba, amelyek ténylegesen megváltoztatják a meglévő kiadásokat. A rezsikölségek például csak akkor vehetők bele az elemzésbe, ha a kezdeményezés, projekt hatására jelentős változás tapasztalható a rezsikölség nagyságában.

A közgazdasági kölség-haszon elemzés a projektjavaslathoz, a program kezdeményezéshez kapcsolódó minden erőforrás áramlást értékkel, a pénzügyi elemzés megkülönbözteti a működési vagy fenntartási kölségeket, illetve a tőkekölséget és az egyszeri kiadásokat.

Az **értékcsökkenés** a számvitelben a kölségek között számolandó el, mivel az eszköz értéke nem egyszerre, hanem a termelés során folyamatosan megy át az új termék értékébe. Abban az esetben, ha az értékelési időszak megegyezik az eszköz amortizációs időszakával, a maradványérték nulla lesz és a kumulált értékcsökkenési leírás megegyezik az eszköz beszerzési értékével. Az értékcsökkenéssel kapcsolatban meg kell jegyezni, hogy az nem egyenlő a rendszeres karbantartással, mivel az ténylegesen az eszköz használatához kötődik. Mivel az értékcsökkenési leírásnak nincs közvetlen közgazdasági hatása, így a kölség-haszon elemzés nem is tartalmazza. Másrészt, az eszköz mind beszerzési értékének, mind értékcsökkenésének figyelembe vétele ugyanazon tétel kétszeres elszámolását jelentené. Abban az esetben, ha egy eszközt pótolni kell a vizsgálati időszak során, a pótlással kapcsolatos beruházást a felmerülési időszakra el kell számolni.

A kölség-haszon elemzés során nem kell figyelembe venni az olyan pénzügyi tranzakciós kölségeket, mint a **tőkekölség és a kamatkölség**. A pénzügyi elemzés esetében ez azzal indokolható, hogy a kamat és tőkekölségek implicit módon szerepelnek a diszkont rátában, így ha bekerülnének az elemzésbe, az kétszeres elszámoláshoz vezetne. A közgazdasági kölség-haszon elemzés szempontjából pedig azért nem relevánsak, mert ebben az esetben a vizsgálat nem foglalkozik a gazdaság egyik szektorából egy másikba történő erőforrás áthelyezéssel, hanem inkább a kezdeményezés hatására megvalósuló erőforrás csökkenés/növekedés áll a vizsgálat fókuszában

Feltétlenül kerülni kell, még a látszatát is a kölségek és hasznok kétszeres elszámolásának lehetőségét. A külső kölségek/hasznok gyakran megegyeznek a belső kölségek/hasznok transzferével. Az ügyintézők összes ügyintézésre fordított idejének csökkenése része lehet a becsült hasznok összegzésének. Ha ezt a mérőszámot alkalmazzuk, akkor nem szabad olyan hasznokat is számba venni az elemzésben, mint az eljárásban résztvevő ügyintézők száma. Ha ezeket a hasznokat is figyelembe vennénk, akkor többszörösen lennének elszámolva.

Hasznos szabálynak számít, hogy az elemzésbe csak azokat a költségeket és hasznokat kell bevonni, amelyek ténylegesen kapcsolódnak az érintett erőforrások használatához és a kidolgozás alatt álló projektjavaslat befolyásolja azokat.

Összefoglalva:

- A létesítés közvetlen költségei- humán erőforrás, műszaki technológia, bérlet, stb. -
- Az állóeszközök beszerzési értéke
- A létesítés közvetett költségei (pl. rezsiköltség és az olyan területeken mint pl. a számítógép használat növekedése
- A létesítés közvetlen hasznai (pl. a működési költségek csökkenése)
- A létesítés közvetett hasznai (pl. az olyan területeken, mint a környezetvédelem pl. a felhasznált papíralapú dokumentumok csökkenésén keresztül)
- Pénzügyi alapok felszabadulás más célokra
- Maradványértékek
- Pozitív vagy negatív változások az eredménymutatókban (pl. elektronikusan intézhető közigazgatási ügyek száma)

Forrás: A 2007–2013-as új programozási időszak: A költség-haszon elemzés elvégzésének módszertani útmutatója Európai Bizottság Regionális Politikai Főigazgatóság

10.5 ELLENŐRZÉSI FOLYAMATSZABÁLYOZÁS

**Dédestapolcsány Község Önkormányzata
2010**

Bevezetés

Az ellenőrzési folyamatszabályozás jelentősége a Dédestapolcsány működésében

Az ellenőrzési folyamatszabályozás a folyamatokra vonatkozó egyes tevékenységeket, a tevékenységek jogi alapját, felelősét, ellenőrzését, nyomon követését, a kapcsolódó dokumentumokat öleli fel:

- a Dédestapolcsány működésének, egyes tevékenységeinek egymásra épülő eljárásrendjeit egységes folyamatként mutatja, teljes egészében tartalmazza az ellenőrzési pontok (típusok) összességét;
- kialakításával a Dédestapolcsányra jellemző valamennyi tevékenység, valamennyi „szereplő”, funkció együttes koordinálására kerül sor;
- valamennyi résztvevő számára írott és átlátható formában válik (követendő eljárásként) feladattá az eljárások és módszerek betartása, miközben a referenciák, dokumentumtípusok és maguk az eljárások is standardizáltakká válnak,
- megmutatja a szervezet folyamatba épített ellenőrzési rendszerének hiányosságait, így felgyorsítja a pénzügyi irányítás folyamatainak megfelelő átalakítását, és a működtetés színvonalának, a nyújtott szolgáltatások értéknövekedését segíti elő.

A felelősségi szintek terén:

- az ellenőrzési folyamatszabályozás egy standardot jelent, eljárások együttesét, amelyek alapján meghatározhatók valamennyi folyamatban a felelősök, ellenőrzési pontok,
- az ellenőrzési folyamatszabályozás segítségével könnyen és gyorsan azonosítható a hibás működés, a hozzá tartozó felelős,
- megmutatja, hogy a teljes folyamat minősége az egyes résztvékenységekért felelős közreműködőkön is múlik.

A szervezeten belüli együttműködés erősítése terén:

- a különböző szervezeti egységek, intézmények kapcsolatában nagyobb rugalmasság, jobb együttműködés, koordináció várható az ellenőrzési folyamatszabályozás kialakításától;
- az ellenőrzési folyamatszabályozás eljárások, ellenőrzések együttesét jelenti, ami a Dédestapolcsány teljes működését lefedi, teljes feladatellátására kiterjed, vagyis a működtetés jobbításának fontos eszköze.

A szervezeti működés terén:

- a megbízható ellenőrzési folyamatszabályozás kialakításának jelentősége abban áll, hogy segítségével feltérképezhető a szervezet összes folyamatában rejlő működési kockázat,
- a hibásan kialakított ellenőrzési folyamatszabályozás gátolhatja a szervezet folyamatainak pontos ismeretét, így a működtetését; az ellenőrzési pontok elégtelensége vagy az átfedések kialakulása a működési zavarokhoz vezethet.

Az ellenőrzési folyamatszabályozás fogalma: „a Dédestapolcsány végrehajtási, pénzügyi lebonyolítási és ellenőrzési folyamatainak szöveges, vagy táblázatba foglalt, vagy folyamatábrákkal szemléltetett leírása”

Az ellenőrzési folyamatszabályozás elkészítése

A Dédestapolcsány működési folyamatai a szervezet célkitűzéseinek elérése érdekében kerülnek kialakításra és ennek (a működési folyamatoknak) megfelelően kell a költségvetési folyamatot működtetni. Az ellenőrzési folyamatszabályozást ezekhez a működési folyamatokhoz (gazdasági eseményekhez) kell hozzárendelni.

Intézményi szinten:

„A szervezeti és működési szabályzatban vagy annak mellékletében szabályozni kell a feladatellátásnak a Dédestapolcsány kiadásait, bevételeit befolyásoló, a gazdálkodás előirányzatok keretei között tartását biztosító

- a) feltétel és követelményrendszerét,
- b) folyamatát, kapcsolatrendszerét, továbbá
- b) a kötelezettségvállalások célszerűségét megalapozó eljárást és dokumentumai tartalmát.”

Tevékenységcsoportok és az folyamatszabályozás alapjául szolgáló dokumentumok.

Az ellenőrzési folyamatok behálózzák a szervezet valamennyi tevékenységét, így kapcsolódnak a tervezéssel és a végrehajtással kapcsolatban ellátott feladatokhoz és az ott ellátandó ellenőrzési tevékenységekhez.

A tervezéssel kapcsolatban az ellenőrzési folyamatok során kiemelt fontosságúak a következők:

- a tervezési feladatok ellátása során munkamegosztást kell alkalmazni,
- gondoskodni kell arról, hogy az egyes számítások mindig ellenőrzésre kerüljenek,
- a felhasználásra kerülő alapidokumentumok teljességéről, valódiságáról mindig meg kell győződni, és azt aláírással igazolni kell.

A **végrehajtással kapcsolatban** az ellenőrzési folyamatok során kiemelt fontosságúak a következők:

A szabályzatok tükrében:

- A szabályzatok folyamatos ellenőrzése a jogszabályoknak és a belső szervezeti felépítésnek, folyamatoknak való megfelelés szempontjából,
- A szabályzatok betarthatóságának folyamatos ellenőrzése, visszacsatolások, a túlszabályozások csökkentése, a szabályozások rugalmassá tétele;

A személyi juttatások és létszámgazdálkodás tükrében:

- A rendelkezésre álló személyi nyilvántartások, valamint a kötelező béremelések figyelembe vételének ellenőrzése a tervezés során (beleértve a pótlékokat, kiegészítéseket, stb. is).
- A személyi juttatások bérszámfejtésénél ellenőrzési pont beiktatása,
- A megbízási szerződések kötésénél, a díjak meghatározásánál a szerződések ellenjegyzésének biztosítása,
- A személyi juttatások bérszámfejtésére vonatkozó dokumentumok ellenőrzése,
- A jutalomra felhasználni kívánt összegek eredetének és a kifizetés jogosságának kifizetés előtti ellenőrzése,
- A személyi juttatások előirányzata gazdálkodásának előirányzat-felhasználási ütemtervvel való összehasonlítása, a kiemelt előirányzat felhasználásának nyomon követése,
- Független belső ellenőrzési feladatok ellátása, és a tapasztalatok felhasználása a gazdaságos munkaerő-felhasználás érdekében;

A dologi kiadások körében:

- A beszerzések összehangolása, gazdaságos lebonyolítása, folyamatos ellenőrzése,
- Az egyes előirányzatok felhasználásának nyomon követése a pénzgazdálkodással kapcsolatos feladatok ellátása során,
- A dologi kiadások – készletek, szolgáltatások – pontos felhasználási helye megjelölésének ellenőrzése, hogy az egyes tevékenységek, feladatok pontos ráfordításairól megfelelő információ álljon rendelkezésre a gazdaságossági, hatékonysági, eredményességi számításokhoz;

A felhalmozási kiadások körében:

- A felhalmozási kiadások szükségességének ellenőrzése,
- A szükséges felhalmozás esetén a legoptimálisabb felhalmozási módra vonatkozóan rövid, közép és hosszú távú „tanulmánytervek” készítése, amelyek tartalmazzák a várható fenntartási kiadásokat is,
- A beruházások gazdaságos megvalósításának ellenőrzése;

A bevételek beszédése körében:

- A lehetséges bevételi források rendszeres számbavétele, a szükséges intézkedések, lehetőségek meghatározása,
- A fizetési fegyelem nyomon követése, szükség esetén intézkedések meghatározása,
- A legfontosabb bevételek kiemelt ellenőrzése, áttekintése,
- A bevételekre vonatkozó analitikus nyilvántartási rendszer nyomon követése, szükség esetén javaslattétel a részletező nyilvántartások megváltoztatására, bővítésére,
- Az állami támogatásoknál a jogosulatlan igénybevétel előfordulásának megakadályozása érdekében folyamatos ellenőrzés adatbekérés és közvetlen tájékozódás útján,
- Pályázati lehetőségek kihasználásának ellenőrzése;

A főkönyvi és analitikus könyvelés körében:

- Az egymást követő munkafolyamatok feladatellátók szerinti szétválasztása,
- Rendszeresen gondoskodni kell az analitikus könyvelés helyességéről, naprakészségéről,
- A beszámoló készítés előtti ellenőrzési folyamatok elvégzéséről;

A bizonylati rend és fegyelem körében:

- A bizonylatok útjának, kitöltési rendjének betartását kell ellenőrizni az egyes végrehajtási folyamatokhoz kapcsolódva,
- Gondoskodni kell, hogy a bizonylatok mindig hitelt érdemlően legyenek kitöltve,
- Biztosítani kell, hogy a bizonylatokon feltüntetett, ellenőrzést szolgáló aláírási helyek kitöltöttek legyenek, és a feladatot ténylegesen lássák is el,
- A bizonylati rend és fegyelem körében kiemelt figyelmet kell szentelni a házipénztár pénzkezelésének és bizonylatainak, azok idő-sorrendiségének betartására, a leltározási bizonylatoknak teljes kitöltésére és aláírására, a selejtezési dokumentumok teljes körű és valós kitöltésére;

A vagyongazdálkodás körében:

- A vagyon folyamatos, megfelelő részletezettségű nyilvántartásának biztosítása érdekében az ingatlanvagyon kataszter, a vagyonkimutatás és az analitikus és főkönyvi könyvelés adatai egyezőségének biztosítása,
- A vagyongazdálkodási szabályok folyamatos figyelemmel kísérése;

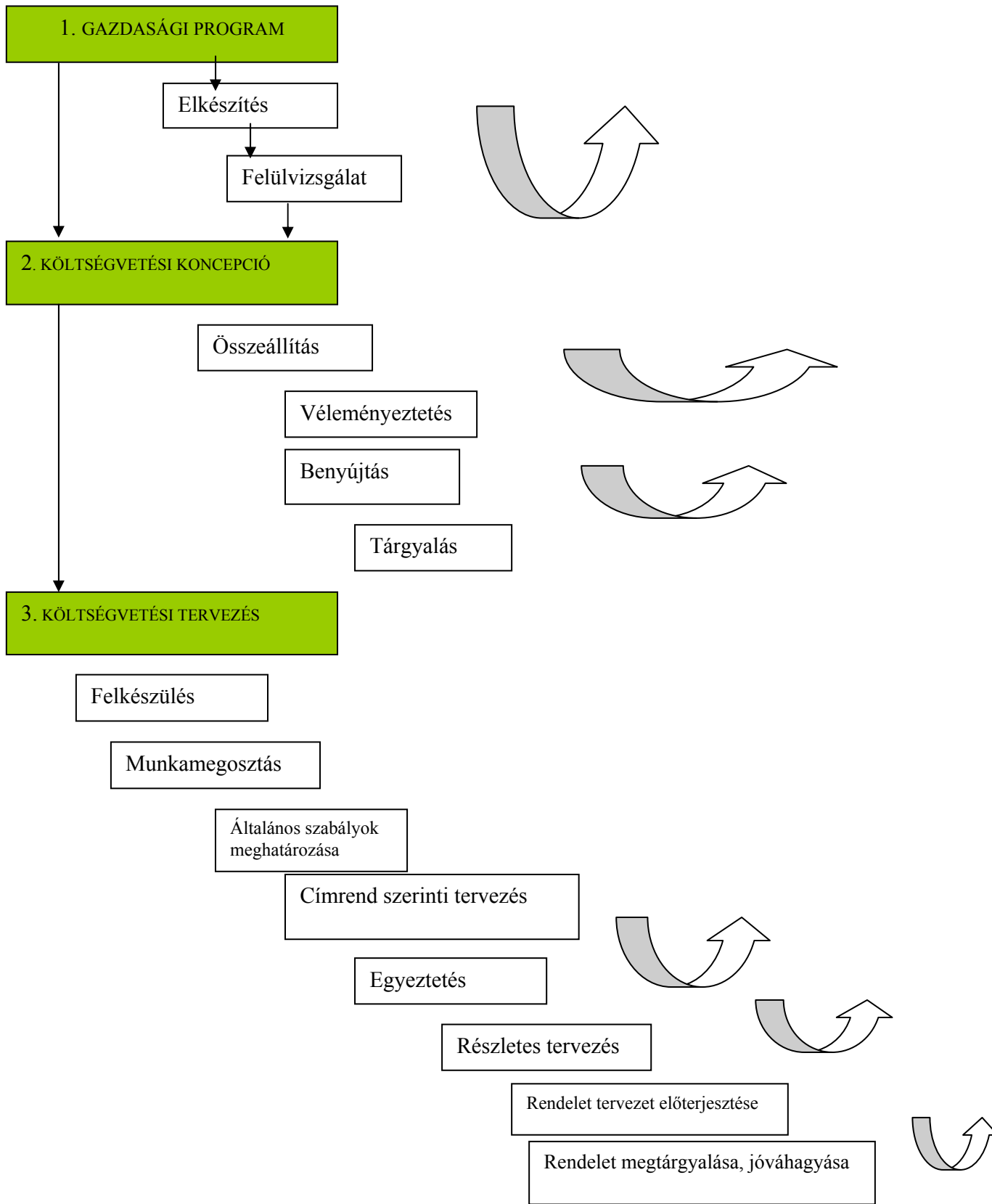
A beszámolási tevékenység körében:

- A beszámolóban szerepeltetett adatok valódiságának és teljességének biztosítása az egyes adatokat alátámasztó dokumentumok, nyilvántartások folyamatos ellenőrzésével,
- A beszámoló tevékenység munkafolyamatokra bontásával az egymásra épülő feladatok ellátóinak előző munkafolyamatot is ellenőrző tevékenységének megvalósítása.

**A pénzügyi irányítási és ellenőrzési feladatok feladatkörök szerinti
elkülönítése**

| <i>Pénzügyi irányítási és ellenőrzési feladatok megnevezése</i> | <i>Feladatkörök megnevezése</i> | | |
|---|--|--------|--------------|
| | Pénzügyi előadó | Jegyző | Polgármester |
| 1. Pénzügyi dokumentumok elkészítése | X | | |
| 1.1. Költségvetési terv | X | | |
| – költségvetési koncepció | X | | |
| – éves költségvetési terv | X | | |
| – költségvetési módosítások | X | | |
| – normatív állami támogatások | X | | |
| 1.2. Kötelezettségvállalások | | | X |
| 1.3. Vagyongazdálkodással kapcsolatos ügyek | X | | |
| – beszerzések, vásárlások, (melyeknek nincs előzetes kötelezettségváll. dokumentuma) | X | | |
| – selejtezés | X | | |
| 2. Előzetes és utólagos pénzügyi ellenőrzés, a pénzügyi döntések szabályszerűségi és szabályozottsági szempontból történő jóváhagyása, ellenjegyzése | | | |
| 2.1. Költségvetési terv jóváhagyása | | X | |
| – előirányzat-felhasználási ütemterv | | X | X |
| – likviditási terv | | X | X |
| 2.2. Kötelezettségvállalások ellenjegyzése | | X | |
| 2.3. Vagyongazdálkodással kapcsolatos ügyek jóváhagyása, ellenjegyzése | | X | |
| – beszerzések, vásárlások)amelyeknek nincs előzetes köt.váll. dokumentuma) | | X | |
| – értékesítések | | | X |
| – selejtezés | | X | |
| 3. Gazdasági események elszámolása | | | |
| 3.1. Költségvetési előirányzatok könyvelése | X | | |
| – eredeti előirányzatok | X | | |
| – módosított előirányzatok | X | | |
| 3.2. Előirányzat teljesítések könyvelése | X | | |
| 3.3. Féléves beszámoló | X | X | |
| 3.4. Éves beszámoló | X | X | |

A tervezéssel kapcsolatos ellenőrzési folyamatszabályozás folyamatábrája



A végrehajtással kapcsolatos ellenőrzési folyamatszabályozás folyamatábrája

