

ÁROP-1.A.2. A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése című pályázatban vállalt és megvalósított intézkedések felülvizsgálata



2014. június



Tartalomjegyzék

1. Bevezetés	4
2. A szervezetfejlesztés elméleti háttére	6
2.1 Működési rendszerek elméleti áttekintése	6
3 Az ÁROP -1.A.2., „A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése” projekt tartalma	10
3.1 Adatbázisok, tanulmányok	11
3.2 A pályázó speciális igényeihez igazodva 18 részterülethez kapcsolódó elemzési és tanácsadói tevékenység	12
3.3 A projekt tevékenységeinek megvalósulását vizsgáló utókövetés	13
4 A projekt előtti állapot bemutatása, a kiinduló helyzet elemzése	16
4.1 Az önkormányzat szervezeti felépítése	16
4.2. SWOT analízis (erősségek, gyengeségek, lehetőségek, veszélyek)	18
4.3. A projekt előtti fejlesztendő területek, erősítendő gyengeségek és kompetenciák a szervezeti hatékonyság terén	20
4.4. Fejlesztési javaslatok	27
5. A projekt képzési része	33
5.1. Közbeszerzési referens tréning (PL-1548)	33
5.2. PQM: Sztenderdizálás mesterkurzus (PL-1547)	36
5.3. Sztenderdizálási gyakorlatok (PL-2108)	39
5.4 Gondolkodás – Cselekvés – Kommunikáció	41
5.4. Szervezeti folyamatoptimalizálási gyakorlatok (PL-1776)	43
5.5. Kommunikációs technikák, prezentáció és szerepléstechnika tréning (PL-1688)	48
6. A projekt szervezetfejlesztési része	54
6.1. Általános döntési kompetenciák, eljárások	55
6.2. A polgármesteri hivatal szervezete, hivatali működés	57
6.3. Ügyfélszolgálat	61
6.4. Rendeletalkotási és egyéb szabályozási folyamatok	63
6.5. A hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés	65
6.6. A hivatalon belüli koordinációs funkció	66
6.7. Az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres	



információáramlás, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a hivatal működésébe.....	69
6.8. Közintézményi működés	72
6.9. A hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok alkalmazása.....	75
6.10. Szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök alkalmazása.....	77
6.11. Projektszemlélet.....	80
6.12. Stratégiai tervezés és éves költségvetés összekapcsolása.....	84
6.13. A költségvetés készítésének és elfogadásának folyamat.....	88
6.14. Közbeszerzési eljárások lebonyolítása.....	91
6.15. Környezetbarát közbeszerzési gyakorlat alkalmazása	97
6.16. Pénzügy és költségvetési végrehajtási ellenőrzés	102
6.17. A lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatása.....	108
6.18. A civil és a vállalkozói szférával kialakítható kapcsolatok megszervezése	110
7. A szervezetfejlesztés menete	113
7.1. Intézkedések az átalakított eljárások végrehajtásáról	114
7.1.1. A polgármesteri hivatal szervezete, hivatali működés	114
7.1.2. Ügyfélszolgálat	115
7.1.3. Rendeletalkotási és egyéb szabályozási folyamat.....	116
7.1.4. A hivatalon belüli koordinációs funkció.....	116
7.1.5. Az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a hivatal működésébe.....	117
7.1.6. Szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök alkalmazása	118
7.1.7. A költségvetés készítésének és elfogadásának folyamat	119
8. A Móri Polgármesteri Hivatal aktuális helyzete – az újabb szervezetfejlesztési projekt indokoltsága.....	121
Mellékletek.....	122
1. sz. melléklet: A Móri Polgármesteri Hivatal szervezeti ábrája (2008).....	122
2. sz. melléklet: A Móri Polgármesteri Hivatal szervezeti ábrája (2014.).....	123



1. Bevezetés

A Nemzeti Fejlesztési Ügynökség 2008. évben közzétette az Államreform Operatív Program (ÁROP) keretében a Polgármesteri Hivatalok szervezetfejlesztésére vonatkozó pályázati felhívását. Mór Város Önkormányzata benyújtotta pályázatát a konstrukcióra, és a projektet támogatásban részesítették.

A pályázat célja a hivatali folyamatok újraszervezésével a közszolgáltatás hatékonyságnövelése, az ügyfél-elégedettség színvonalának javítása volt. A projekt keretében átvilágításra került a szervezet működése, felülvizsgálták az egyes intézkedéseket, döntési folyamatokat, a dolgozóknak és az ügyfeleknek lehetőséget adtak, hogy véleményükkel hozzájáruljanak a szervezet életének átalakításához. A külső és belső kommunikáció javítása érdekében intézkedéseket vezettek be. Az évtizedek óta berögzült ügyintézési gyakorlat megváltoztatására szemléletváltást hajtottak végre.

Figyelembe véve a megvalósult projektet, látható, hogy a helyzetelemzés rámutatott mind a gyengeségekre, mind az erősségekre a polgármesteri hivatalban, és javaslatokat tett ezek kiküszöbölésére, illetve további jobbítására.

A helyzetelemzés után a képzések feladata „csak” a folyamatos fejlesztés volt, mely fejlesztés valósággá vált a polgármesteri hivatalnál (pl. tudatos technikát alkalmaznak a folyamattervezésre, a megállapodások megkötésére, eredményesebb és hatékonyabb lett a mindennapi belső és külső kommunikáció).

A projekt eredményeként a hivatal hatékonysága jelentősen javult.

A jogszabályi változásoknak köszönhetően az önkormányzatok feladatköre, jogköre 2013. január 1-jével jelentősen megváltozott, amikor a járási kormányhivatalok megkezdtek működésüket, és a megyei kormányhivatalok megalakulásával a közigazgatási teljes átalakításon ment keresztül. Az önkormányzatok intézmény-fenntartási, hatósági feladat- és hatáskörei visszaszorultak, és a polgármesteri hivatalok tevékenységének hangsúlya a településfejlesztés, településüzemeltetés, vállalkozásfejlesztés, közösségfejlesztés felé tolódott el.

Az átalakítások következtében a hivatal dolgozói létszáma jelentősen lecsökkent, megváltoztak az egyes munkakörök, és felbomlott az eddig jól működő intézményrendszer is. A hivatalból kollégák kerültek áthelyezésre a járási hivatalba, és új kollégákkal bővült a létszám. Az átalakítások következtében ismét szükségessé vált az önkormányzat intézményeinek és a hivatal működésének felülvizsgálata, a szervezet fejlesztése.

Az előző projekt sikerességéből kiindulva Mór Városi Önkormányzat Képviselő-



testülete úgy döntött, hogy ismételten pályázatot nyújt be az Államreform operatív program keretében megvalósuló "Szervezetfejlesztés konvergencia régiókban lévő önkormányzatok számára" című kiírásra.



2. A szervezetfejlesztés elméleti háttere

A rendszer fogalmát köznyelvi használatban gyakran azonosítják a szervezet, az emberek közötti rendszer fogalmával. Minőségmenedzsment értelemben azonban a rendszer nem más, mint az ember gondolkodásmódja, azon gondolkodási technikák, amelyek rendet szülnek az ember cselekvéseiben. Ennek értelmében a működési rendszer a gondolkodás – cselekvés – kommunikáció rendszere, melynek legfontosabb szabálya az egyszerűség.

A folyamatminőség menedzsment rendszerek szintjén képes leginkább a szervezet a vízióját jelenné alakítani. A szervezetfejlődési szinteken keresztül egy tevékenykedő, kívülről nézve szorgoskodó vállalatból lépésről lépésre eljuthatunk egy olyan működő szervezethez, amely képes kiállni az idő próbáját.

Egy önkormányzat hivatalára nézve is igaz. Hosszútávon nem lehet hatékonyak maradni, ha nem alakítjuk át munkavégzési folyamatainkat, nem javítjuk a belső működésünk, munkakultúránk. Minden átalakítás mellett viszont az is nagyon fontos, hogy a belső tagok, munkatársak hogyan látják környezetüket, mennyire uralják saját feladataikat, és mi a véleményük a kialakult gyakorlatokról.

Ezek a vélemények igen értékes keresztmetszetet vázolhatnak fel a szervezet összképéről, gyenge illetve erős pontjairól, melynek ismeretében sokkal egyszerűbb és ésszerűbb egy stratégiát kialakítani, annak érdekében, hogy elérjük, amit szeretnénk.

2.1 Működési rendszerek elméleti áttekintése

Az utólagos ellenőrzésre és az előzetes biztosításra épülő rendszerek összehasonlítása:

1. Mi a minőség rendszere?

Az utólagos ellenőrzés rendszerében, a minőség rendszere az ellenőrzésen alapul. A munkafolyamatok során a cél meghatározását követően elkezdődik a végrehajtás, maga a cselekvés. A folyamatgazda a cselekvés során több ellenőrzési ponton keresztül jut el a végeredményig. Az ellenőrzési pontokban, ha eltérés tapasztalható, javításra kerül a hiba. Ez



egészen addig folytatódik ellenőrzéssel és javítással, míg be nem következik a céloknál meghatározott végeredmény.

Az utólagos ellenőrzés helyett az előzetes biztosítás rendszere a megelőzésre rendezkedik be. A hibák javítása helyett azok prevenciójára helyezi a hangsúlyt, oly módon, hogy a végrehajtást megelőzően minden részletre kiterjedő megállapodással, és folyamattervvel tisztázza a munkafolyamat mindegy egyes lépését.

2. Mi a minőség fogalma?

Utólagos ellenőrzés: Minőség az, amit az Ügyfél minőségnek tart.

Előzetes biztosítás: Minőség az, amikor nincs negatív eltérés a megállapodáshoz képest. Minőség az, amiben megállapodtunk.

3. Miben definiálja a minőséget?

Mindkét rendszer az ügyfél által elvárt minőségben definiálja a minőséget. Azonban különbség, hogy hogyan éri el ezt a minőséget.

Az utólagos ellenőrzés a végeredményben méri, amit az ügyfél elvár, azonban nem vizsgálja magát a folyamatot, ami elvezet a végeredményig.

Az előzetes biztosítás pedig a folyamatban méri a minőséget. Az alaptétel az, ha a folyamat minőségi, akkor annak eredménye is minőségi lesz. Ha a folyamatban mindvégig az előzetes megállapodásokhoz igazodva és a tervek szerint zajlik a végrehajtás, az eredmény biztosítottan minőségi lesz.

4. Mi a minőség teljesítményszintje?

A minőség teljesítményszintje mindkét rendszerben a nulla hiba, azaz a hibátlan teljesítmény.

Az utólagos ellenőrzés rendszere azonban csak azt vizsgálja, hogy ne legyen hiba az ügyfélhez érkező végeredményben.

Ezzel szemben az előzetes biztosítás rendszere azt követeli meg, hogy ne legyen hiba az eredményhez vezető folyamatban. Ha a folyamat során megelőzhetőek a hibák, és a hibás részteljesítések, maga a teljesítés, azaz az eredmény is hibátlan lesz.

5. Hogyan méri a minőséget?

Az utólagos ellenőrzés rendszere elsősorban az eltéréseken keresztül mér, majd csak ezt követi az egyezőség mérése. A végrehajtás végén kerül sor vizsgálatra, mely azt tanulmányozza, hogy az eredmény megfelel-e az elvárásoknak. Ha nem felel meg, visszakerül



hibajavításra. Ez a folyamat addig folytatódik, míg bekövetkezik a hibátlan végeredmény.

A megelőzésre épülő rendszer a végrehajtás folyamatában állít fel kontrollpontokat. Ezen kontrollpontokban előre rögzített, tervben meghatározott részeredményeket kell elérni. A rendszer az egyezőséget méri. Ha nincs egyezés, az eltérés kerül felmérésre. Ezzel a módszerrel az ügyfélnek átadásra kerülő eredmény biztosítottan hibamentes lesz.

6. Ki uralja a minőség folyamatát?

Az utólagos ellenőrzés rendszerében, mivel a folyamaton belül nincs mérés, így biztosan egy, a folyamaton kívüli személy uralja a minőség folyamatát, azaz az ügyfél vagy egy ellenőrző személy. Ideális esetben a belső ügyfélnél, ellenőrnél derül ki a hiba, és nem jut el a külső ügyfélhez, azonban ez sem megoldás, az eltérés árát így is ki kell fizetni. Rosszabb esetben magánál a külső ügyfélnél, a vevőnél derül ki a hiba. Ez magában hordozza az ügyfél elvesztésének kockázatát. Itt lép be a folyamatszereplők „jobb ügyfél” kategóriája, ahol az ügyfél nem csak a megállapodás-kötés, de a teljesítés folyamatát is képes uralni.

Az előzetes biztosításra épülő rendszerben nem a folyamat ügyfelének (vevő, belső ügyfél) kell ellenőriznie a minőséget, hanem a folyamatgazdának kell azt előzetesen biztosítania.

7. Mi által uralható a minőség folyamata?

Utólagos ellenőrzés: Ellenőrzéssel, fixált utólagos gondolkodással.

Előzetes biztosítás: Előzetes gondolkodás által.

8. Mi a rendszer fogalma?

Utólagos ellenőrzés: A szervezet egésze.

Előzetes biztosítás: A cselekvést megelőző gondolkodási technikák és a rögzült cselekvési technikák = folyamatgazda.

9. Tipikus szervezet-felépítés

Utólagos ellenőrzés: Piramis-modell.

Előzetes biztosítás: Szervezeti működési folyamattérkép.

10. A menedzser fogalma

Utólagos ellenőrzés: A vezető. Hatalom és hatáskör központú.

Előzetes biztosítás: Aki uralja a folyamatait, folyamatgazda (gondolkodik és cselekszik). Kompetencia alapú.



11. Legfontosabb vezetői technika

Utólagos ellenőrzés: Utasítás. Ellenőrzés. (Aki bevezeti az az ügyfél, a többiek a szállítók. Nem lehet eltérni tőle.)

Előzetes biztosítás: Sztenderdizálás. (Aki bevezeti az a szállító, a többiek ügyfelei. El lehet térni tőle, de csak pozitív irányban.)

12. A gondolkodás tipikus eszköze (megnyilvánulása)

Utólagos ellenőrzés: Ellenőrzési pontok.

Előzetes biztosítás: Kontrollpontok.

13. Döntésrendszer

Utólagos ellenőrzés: Központosító.

Előzetes biztosítás: Delegáló.

14. Döntési rendszer

Utólagos ellenőrzés: Vezető felé tart, központosított.

Előzetes biztosítás: Tudatos javaslattételi kultúra. Szakmai hozzáértés diktatúrája.

Tanácsadás:

- Vízió, misszió, stratégia és taktika elemzése.
- Vezetői SWOT-elemzés.
- Működési folyamattérkép készítése.
- Döntési és döntésrendszer elemzése.
- Vezetői coaching.

Disszemináció:

- Tájékoztatási és nyilvánossági kötelezettség teljesítése.



3 Az ÁROP -1.A.2., „A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése” projekt tartalma

Pályázat neve: ÁROP-1.A.2 A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése

Projekt címe: Mór Város Önkormányzat Polgármesteri Hivatalának szervezetfejlesztése a hatékony működési kultúra megerősítése, a működési hatékonyság optimalizálása érdekében.

Projekt azonosító: ÁROP-1.A.2/A-2008-0162

Projekt tervezett kezdete: 2009.04.01.

Projekt tervezett befejezése: 2010.05.31.

Támogatás összege: 17 818 998 Ft

Mór Város Önkormányzata az Államreform Operatív Program keretében pályázati úton elnyert támogatás felhasználásával ÁROP-1.A.2 pályázathoz kapcsolódóan a pályázat benyújtásakor vállalt, és a közte és a Támogató között megszületett támogatási megállapodásban rögzített kötelezettségének teljesítése érdekében disszeminációs szolgáltatást vett igénybe. A tanulmánykészítés és tanácsadás költségeit több szolgáltató megkeresését, illetve árajánlatok bekérését alapul véve valósult meg.

A kommunikációs kötelezettség körébe tartozó feladatok ellátására (elemzési-tanácsadási szolgáltatások képzések megvalósítása céljából) megbízott szervezet a DFT-Hungária Oktatási, Könyvkiadó, Tanácsadó és Kommunikációs Ügynökség Kft. (Székhely: 1065 Budapest, Bajcsy-Zsilinszky út 5. ½ emelet).

A DFT-Hungária együttműködési javaslatában projektterv készítését ajánlotta fel, és vállalta, hogy eredményes pályázat esetén a teljes pályázati folyamat megvalósítását valamint hogy a projekt során biztosítja a hivatal részére az elemzési-tanácsadási szolgáltatásokat és a képzések megvalósítását.



A projekt támogatható tevékenységei között szerepelt:

- I. A döntési mechanizmus korszerűsítése.
- II. A költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása.
- III. A partnerség erősítése.

A projekt javasolt és elfogadott tartalma a támogatható tevékenységek és azon belül javasolt részterületekkel összhangban:

- 1.) Adatbázisok, tanulmányok
- 2.) A pályázó speciális igényeihez igazodva 18 részterülethez kapcsolódó elemzési és tanácsadói tevékenység
- 3.) A projekt tevékenységeinek megvalósulását vizsgáló utókövetés

3.1 Adatbázisok, tanulmányok

Működési rendszerelemzés: Utólagos ellenőrzés – Előzetes biztosítás

A szolgáltatás igénybevételének oka:

Mór Város Önkormányzat Polgármesteri Hivatala működési rendszerének irányáról eddig még nem készült mérés. A munkaszervezetben nem definiálható a működési rendszer iránya, hogy az, az utólagos ellenőrzést vagy az előzetes biztosítást követi.

A megvalósítás módja:

Felmérés készítése azzal a céllal, hogy mind a vezetés, mind pedig a munkatársak számára kiderüljön, a munkaszervezeti működésben melyek az utólagos ellenőrzésre és a megelőzésre, a 4 fejlődési szintre utaló sajátosságok, annak érdekében, hogy a működési rendszer erősségei és gyengeségei pontosan detektálhatóak legyenek.

Az igénybe venni kívánt eszközök:

Minden releváns munkatárs részvételével adatfelvételi úrlapon zajló vizsgálat.

Az elemzés során érintett területek:



- A Hivatalnál kialakult működési rendszer gyakorlat.
- A Hivatal legerősebb pontjai, amire építeni lehet: leginkább előzetes biztosítás rendszerében működő tevékenységek.
- Erények, amibe kapaszkodni lehet: a legkevésbé utólagos ellenőrzés rendszerében működő tevékenységek.
- A hivatali működésben jelentkező hibák, amiken javítani kell: a legkevésbé előzetes biztosítás rendszerében működő tevékenységek.
- Hibák, amin változtatni érdemes: leginkább utólagos ellenőrzés rendszerében működő tevékenységek.

3.2 A pályázó speciális igényeihez igazodva 18 részterülethez kapcsolódó elemzési és tanácsadói tevékenység

Az egyes részterületekhez kapcsolódó elemzés és tanácsadás megvalósításának módja azonos:

- Személyes részvétellel történő adatfelvétel és elemzés a kiinduló helyzetről: személyes interjúk, konzultációk a kiinduló helyzetről és a változtatási szándék lehetőségének feltárása.
- Az elemzést és annak eredményeit bemutató tanulmányok, tanácsadói akcióterv-javaslatok elkészítése
- A tanulmány és a tanácsadói akcióterv-javaslat prezentációja, illetve megvitatása az érintettekkel.
- Megállapodás kötése az érintettekkel az elemzés transzparenszé tételéről és az általuk jóváhagyott akciótervben foglaltak megvalósításáról.

A megvitatott és jóváhagyott cselekvési tervek olyan szervezetfejlesztési lépéseket irányoznak elő, melyek a későbbiekben informatizálhatóak. A kapcsolódó tanulmányok kiternek az informatizálás lehetőségére is.

Az egyes részterületekhez kapcsolódó, az elemzéshez és a tanácsadáshoz igénybe venni kívánt eszközök részcélonként különböznek.



1. *Általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében.*
2. *A polgármesteri hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében.*
3. *Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása (pl. munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása).*
4. *Rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása.*
5. *A hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása.*
6. *A hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése.*
7. *Az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a hivatal működésébe.*
8. *A közintézmények költséghatékonyabb és/vagy eredményesebb működésére irányuló szervezet átalakítási programok kidolgozása.*
9. *A hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése.*
10. *Szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése.*
11. *A projekt szemlélet megerősítése.*
12. *Stratégiai tervezés és éves költségvetés összekapcsolása.*
13. *A költségvetés készítésének és elfogadásának folyamata.*
14. *Közbeszerzési eljárások lebonyolítása.*
15. *Környezetbarát közbeszerzési gyakorlat bevezetése.*
16. *Pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javítása.*
17. *Szervezeti megoldások bevezetése a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítására, a döntések nyilvánossá tételére.*
18. *A civil és a vállalkozói szférával kialakítható kapcsolatok megszervezésének mechanizmusa.*

3.3 A projekt tevékenységeinek megvalósulását vizsgáló utókövetés



Az utókövetéssel megtörténik a projekt monitorozása, megfigyelése. Visszatekintve az időben, megvizsgálva, hogy pontosan miként zajlott az elemzés, a tanácsadás, az egyes képzések, illetve, hogy milyen jellegű informatikai fejlesztésekkel élt az önkormányzat, annak érdekében, hogy a kitűzött célt megvalósíthassa, és önmagát fejleszthesse.

Megvalósítás módja:

elemzési folyamatok hasznosulásának vizsgálata, képzési és tanácsadási folyamatok hasznosulásának vizsgálata.

Képzés

A projekt célja a szervezeti működés optimalizálása érdekében, hogy szervezetfejlesztéssel, ennek eszközeként képzéssel, azaz a Hivatal munkavállalóinak tudásfejlesztésével, valamint elemzéssel és tanácsadással növelje a Hivatal működési hatékonyságát, és javítsa a közszolgáltatások minőségét.

Az egyes képzések megvalósításának módja azonos:

- kihelyezett képzések,
- gyakorlati, „best practice” szemléletet tükröző, gondolkodásra ható képzések,
- otthoni feladatokkal is járó képzések,
- gyakorlati példatár a Hivatal működéséhez kötötten,
- kötelező vizsga,
- államilag elismert képesítés (FAT-akkreditált képzések).

Képzés neve	Óraszám	Lajstromszám	Csoportok száma
Közbeszerzési referens tréning	24	PL-1548	1
PQM: Sztenderdizálás mesterkurzus	44	PL-1547	1
Sztenderdizálási gyakorlatok tréning	42	PL-2108	1
Szervezeti folyamatoptimalizálási gyakorlatok	82	PL-1776	1
Kommunikációs technikák	44	PL-1688	1

Hosszú távú célkitűzésünk volt, hogy a pályázat keretében elnyert támogatással az ügyfelek számára kiemelkedő minőségű szolgáltatást nyújtva növelje a hivatal a működési hatékonyságot, stratégiai terveihez szorosan kapcsolódva.

A szervezetfejlesztés a szervezeti kultúra korszerűsítését, optimalizálását, ezáltal



hatékonyabb működését eredményezte, ennek részeként a képzési tevékenység a munkavállalók megfelelő szakértelemmel való felruházását, a közszolgálati munka végzéséhez elengedhetetlen ismeretek közvetítését szolgálta.

A Hivatal vezetői teljes mértékben támogatták a projekt megvalósulását. A megvalósítás és a fenntartás során 1 fő projektmenedzser, 1 fő pénzügyi vezető, 1 fő jogi munkatárs és 1 fő projekt asszisztens látta el a teendőket. A projekttel kapcsolatos információk minden esetben eljutottak az érintettekhez. A projekt menedzsment szervezeti és szakmai függetlensége nem ütközik akadályba.

A Hivatal stratégiai céljaihoz kapcsolódva az alábbi fejlesztések valósultak meg a projekt során:

1. teljes működési rendszerelemzés;
2. 18 részterületre kiterjedő elemzési tevékenység;
3. az elemzés eredményeire épülő szervezetfejlesztési tanácsadás, illetve fejlesztés, átalakítás a tanácsadás keretében kidolgozott akcióterv alapján;
4. kompetenciafejlesztés a célokhoz illeszkedő szemléletmódú és tematikájú gyakorlati képzések által.



4 A projekt előtti állapot bemutatása, a kiinduló helyzet elemzése

4.1 Az önkormányzat szervezeti felépítése

Az Önkormányzat szervezete¹ az ÁROP-1.A.2 konstrukciójú pályázat indulásakor 2008-ban az alábbiak szerint épült fel:

Mór Város Önkormányzatának képviselő-testület 18 főből állt (abból egy fő a polgármester). A Képviselő-testület bizottságai:

- Pénzügyi bizottság (3 fő képviselő 2 fő külsős bizottsági tag)
- Településfejlesztési Bizottság (6 fő képviselő 2 fő külsős bizottsági tag)
- Oktatási, Kulturális és Sport Bizottság (5 fő képviselő és 2 fő külsős bizottsági tag)
- Szociális és Egészségügyi Bizottság (3 fő képviselő és 2 fő külsős bizottsági tag)

Polgármesteri Hivatal: 61.5 fő (abból 46.5 nő és 15 férfi) +4 fő GYED-en, 1 fő tartósan betegállományban volt.

- Polgármester 1 fő, Jegyző 1 fő, Aljegyző 1 fő
- Önkormányzati iroda 9 fő
- Közigazgatási és Szociális Iroda 8 fő
 - alárendelve: Okmányiroda 7 fő
- Költségvetési és Adóügyi iroda
 - azon belül : Költségvetési csoport 7 fő
 - azon belül: Adócsoport 5 fő
- Városfejlesztési és -üzemeltetési iroda 7 fő
 - alárendelve Építéshatóság 4,5 fő
 - alárendelve: Közterület-felügyelő 2 fő

¹ lásd: 1. sz. melléklet: A Móri Polgármesteri Hivatal szervezeti felépítése



- alárendelve: európai uniós referens 1 fő
- Humánügyi iroda: 3 fő
- Gyámhivatal 2 fő
- Informatikai referens 1 fő
- Katonai referens 1 fő
- Belső ellenőr 1 fő

Mór Városi Önkormányzat felügyelete alá tartozó intézmények száma: 11

- dr. Zimmermann Ágoston Általános Iskola
- Petőfi Sándor Általános Iskola
- Pitypang Óvoda
- Meseház óvoda
- Napsugár óvoda
- Pásztói Miklós Alapfokú Művészetoktatási Intézmény
- Nefelejcs Bölcsőde
- Szociális Alapszolgáltatási Központ
- Radó Antal Könyvtár és Művelődési Központ
- Városi Kórház Rendelőintézet

A Polgármester Hivatal gazdálkodási feladatkörébe tartozó részben önállóan gazdálkodó költségvetési szervek:

- Mór Városi Hivatásos Önkormányzati Tűzoltóság
- Móri Német Kisebbségi Önkormányzat
- Móri Cigány Kisebbségi Önkormányzat

Mór Városi Önkormányzat által alapított gazdasági társaságok:

- Mórhő Kft.
- Városi Televízió Kht. (2009. január 1-től nonprofit Kft.)

4.2. SWOT analízis (erősségek, gyengeségek, lehetőségek, veszélyek)

A Mór Város Önkormányzatára elkészített működési rendszerelemzés 76 kérdésre adott válaszok segítségével mutatja be a hivatalban kialakult gyakorlatot a tevékenykedő, menedzsment és minőségmenedzsment működési rendszerekre vonatkozóan. Az eredmények azt hivatottak tükrözni, hogy milyennek látják a munkaszervezetben dolgozó munkatársak a meghonosodott rendszert (a saját és munkatársaik gondolkodás módját).

A hivatal dolgozóival történt interjú alapján, az alábbiakban kerültek meghatározásra a szervezet erős és gyenge pontjai, a lehetőségek és a veszélyek.

A SWOT analízis szolgált alapjául a kialakított intézkedések megállapításához.

Erősségek	Gyengeségek
- hivatalon belüli együttműködés, csoportmunka - rugalmasság - magasan kvalifikált munkaerő - helyismeret	- jogszabály-változások folyamatos változása, és annak nyomon követése - ügyfél fogadási idő betartása - adminisztráció kötelezettségek más munka rovására - munkavégzés nem folyamatos - ügyfél tér elkülönítése - szűk anyagi lehetőségek - irodák közötti információ áramlás



Lehetőségek	Veszélyek
- interneten keresztül történő ügyintézés - belső kommunikáció internet alapú program segítségével - ügyfélszolgálati tér kialakítás - szakmaiság fejlesztése	- feladat ellátás sokszínűsége (nincs két egyforma ügy) - jogszabályok folyamatos változása akadályozza a megtervezett folyamatot - sok félreértés - létszámcsökkenés, növekvő feladat ellátás - fluktuáció

Előzetes biztosítás:

A szervezet legerősebb pontjai:

(a leginkább előzetes biztosítás rendszerében működő tevékenységek)

Erősségek:

A munkaszervezet munkatársai

- úgy látják, hogy mindenki helyesen használja a külső és belső ügyfél fogalmakat.
- azt állítják, hogy tudatosan tesznek azért, hogy meglegyen a munkavégzéshez szükséges szakmai hozzáértésük.
- meggyőződésük, hogy előzetes biztosítás rendszerében működik a Móri hivatal.
- arra törekednek, hogy biztosítsák, javítás után ne forduljon elő még egyszer ugyanaz a hiba.
- azt hiszik, hogy azért mennek be mindennap dolgozni munkatársaik, hogy jobban elvégezzék munkájukat, mint előző nap.

Erények, amibe kapaszkodni lehet:

(a legkevesbé utólagos ellenőrzés rendszerében működő tevékenységek)

Lehetőségek:

A munkaszervezet munkatársai

- úgy érzik, hogy inkább a probléma megelőző képességük jó, mintsem a problémamegoldó.
- azt állítják, hogy többségük törekszik arra, hogy meghaladja az elvárt teljesítmény szintet, ne csupán elérje azt.
- szerint, vannak olyan helyzetek, amikor a vezetők a döntéseket delegálják.
- tudják azt, hogy a kontroll szó megelőzést jelent és nem ellenőrzést.



- többségük tisztában van azzal, hogy a szállítónak kell uralni az összes ügyféllel kapcsolatos folyamatot.

Utólagos ellenőrzés:

A szervezet működésében jelentkező hibák, amin változtatni érdemes:

(a legkevesbé előzetes biztosítás rendszerében működő tevékenységek)

Gyengeségek:

A munkaszervezet munkatársai

- úgy tudják, hogy a vezető többnyire csak az ügyfél szerepét veheti fel.
- szerint, ugyanazokat a hibákat többször is elkövetik.
- válaszaiból kiderül, hogy a hibát követően gondolkodnak a Móri hivatalban dolgozók.
- úgy érzik, hogy a hivatalban dolgozók többsége nem uralja a saját folyamatait.
- általában úgy érik el az elvárt eredményt, hogy folyamatosan javítják hibáikat.

Hibák, amin változtatni érdemes:

(A leginkább az utólagos ellenőrzés rendszerében működő tevékenységek)

Veszélyek:

A munkaszervezet munkatársai

- azt gondolják, hogy vannak olyanok, akik akkor sem kérdeznek, amikor nem értenek valamit, vagy nincsenek minden releváns információ birtokában.
- úgy érzik, hogy többségüknek a munkája csupán a hibák kijavítására épül.
- azt hiszik, hogy a hivatalban akkor gondolkoznak az emberek, ha hibát találnak és azért, hogy kijavítsák azokat.
- szerint, csak a vezetők gondolkodnak.
- azt állítják, hogy a vezetők nem biztosítják rendszeresen a munkavégzéshez szükséges eszközöket, ezért szakmai hozzáértésük legfeljebb véletlenszerűen fejlődik.

4.3. A projekt előtti fejlesztendő területek, erősítendő gyengeségek és kompetenciák a szervezeti hatékonyság terén

Két típusú munkavégzési rendszerről beszélhetünk: az egyik a piramisrendszer, a másik pedig a delegáló munkavégzési rendszer. E második rendszer sokkal jobban működik, mint az első (ez mára elfogadott tény).



A delegáló munkavégzési rendszer képviselője az elemzések és tanácsadások során a DFT-Hungaria volt. Az önkormányzatnak szüksége volt egy külső szemlélőre, aki elfogódottság nélkül tudta elemezni az önkormányzat munkáját, és aki ily módon javaslatot tudott tenni a következő lépésre, illetve (ahol kellett) pontosítani tudta a már megkezdett utat.

A Móri Polgármesteri Hivatal szervezetfejlesztése a hatékony szervezeti működés elérésére, a működési kultúra korszerűsítésére irányult, a működési hatékonyság optimalizálása érdekében.

A felmérések alapján látható, hogy az önkormányzatnál komoly gyökerekből táplálkozik a hierarchikus berendezkedésű piramisrendszer, de már érzékeli hogy léte(z)het jobb munkavégzési rendszerek, mint amiben eddig dolgoznak, és az új rendszer megvalósításához útmutatást igényelt. Látható volt, hogy a Mór Városi Önkormányzat munkaszervezetében nincs egyértelműen előzetes biztosítás vagy utólagos ellenőrzés rendszer kialakulva; mindkét működési rendszer vonásai felfedezhetőek.

A válaszok alapján azonban az utólagos ellenőrzés valamivel dominánsabb az előzetes biztosítással szemben, ami nagy veszélyeket rejthet magában.

Az alábbi összefoglalás a munkaszervezet működési rendszerére vonatkozik, és az előzetes biztosítás szempontjából vizsgálja meg annak erősségeit és gyengeségeit, valamint a lehetőségeket és veszélyeket, amelyeket a hivatal szervezetében kialakult rendszer magában rejt.

A hivatal működési rendszerének elemzése témakörönként:

1. MINŐSÉG:

„A külső és belső ügyfelek elvárásait és az ügyfél elégedettségét tartjuk a munkavégzés hiteles mércéjének, mert minőség az, amit az ügyfelekkel kötött megállapodásokban rögzítünk.”(DFT-Hungária)

A megkérdezettek több mint fele gondolja azt, hogy a vezető beosztásban dolgozó munkatársak legfontosabb eszköze az utasítás. Sokkal kevesebben gondolják úgy, hogy főnökeik a megbízás és sztenderdizálás révén érik el, amit szeretnének.

A Móri hivatalban az ügyfél fogalmát tudatosan használják és nem csak a



munkaszervezeten kívüli személyt tekintik ügyfélnek. A hivatalban kialakult gyakorlat szerint az egy időben érkezett kérések esetén a külső ügyfélre élvez prioritást. Ez egy nagyszerű lehetőség az ügyfélkapcsolatok javítására.

A megkérdezettek több mint fele azt gondolja, hogy a minőség az, amit az ügyfél minőségnek tart, de vannak akik – helyesen – biztosak abban, hogy a valódi minőség az, amiben megállapodtunk az ügyféllel.

Sajnos a válaszadók több mint fele szerint a munkatársak célja nem az, hogy feltétlenül meghaladják az elvárásokat.

2. KONTROLLRENDSZER:

„Előzetesen gondolkodunk, nem utólag, azaz megelőzéssel tartjuk kontroll alatt a munkafolyamatokat (kontrollrendszer), nem pedig javítással.” (DFT-Hungária)

A megkérdezettek nagy többsége szerint a hivatal előzetes biztosítás jegyében folytatja mindennapi tevékenységét. A cél, hogy valóban mindenki azt érezze, hogy a hivatalban előzetesen kell gondolkodni, így biztosítani a folyamatok sikeres lezajlását.

A megkérdezettek többsége azt hiszi, hogy inkább a vezetők uralják a minőségi munkavégzést, és nem a munkatársak, az adott cselekvést végzők.

A válaszok alapján nincs letisztulva a kontroll fogalma a Móri hivatalban. Többségben vannak azok, akik a kontroll fogalmát helyesen használják, és megelőzéssel társítják, de még mindig számos olyan válasz született, miszerint a kontroll ellenőrzést jelent.

A válaszok alapján kiderül, hogy a munkatársak nincsenek tisztában azzal, hogy a vezető helyzettől függően lehet szállító és ügyfél is.

3. NULLA HIBA:

„Az a célunk, hogy nulla hiba legyen ne csak az eredményben, hanem az eredményhez vezető folyamatban is.” (DFT-Hungária)

A megkérdezettek kicsivel kevesebb mint fele azt gondolja, hogy az eltérés csupán hibát jelenthet, de már sokan, az eltérés fogalmát nem csak a hibával azonosította, hanem pozitív eltéréssel – a teljesítményszint meghaladásával is.

Többségben vannak azok, akik azt állítják, hogy a felettesek elvárásai szerint javítják a munkájukat és így érik el a végeredményt, de ez a főlény nem jelentős. Fontos lenne meggyőzni minden munkatársat arról, hogy saját kezdeményezésre próbálják meg elérni azt az eredményt, amivel mindenki elégedett lesz.

A munkaszervezetben nagy veszély lehet az, hogy a hibák többségében csak a



felettesnél derülnek ki. Nagyon kevesen gondolják azt, hogy mindenki törekszik saját maga észrevenni és kijavítani a hibáit, amiket elkövet.

Pozitívként értékelendő az, hogy a megkérdezetteknek több mint a fele azt állítja, hogy egy hiba feltárási folyamatának a vége, hogy biztosítják, nem ismétlődik meg ugyanaz a negatív eltérés.

Sajnos nagyon sokan vallották azt, hogy a gondolkodás inkább vagy abszolút a cselekvési folyamatok után történik. A munkatársak nem igazán értik mit jelent előzetes biztosítás rendszerében működni. Nagyon sokan azt válaszolták, hogy a hivatalban az emberek inkább akkor gondolkodnak, ha egy hibát ki kell javítani, és nem azért, hogy megelőzzék azt.

Egyértelmű konszenzus látszik kirajzolódni a hibák megelőzését, illetve a kijavítását illetően. Sokkal többen vannak azok, akik úgy látják, hogy a hivatalban dolgozók munkája a hibák kijavítására épül. Rengeteg fölöslegesen elhasznált energiát lehetne megtakarítani, ha az emberek megszoknák az előzetes gondolkodást és a hibák megelőzésére összpontosítanak.

Abszolút többségben vannak azok, akik úgy gondolják, hogy ugyanazok a hibák újra és újra elkövetésre kerülnek, még ha ki is derültek. Sajnos ez egy olyan problémája lehet a munkaszervezetnek, amely a legtöbb energiát, időt és pénzt emészt fel, ezt pedig csak úgy lehet orvosolni, ha folyamatosan beépítjük azt a szemlélet módot a munkavégzés kultúrájába, hogy a végrehajtás előtt gondolkodunk.

4. MÉRÉS:

„Minden munkafolyamatunkban tudatosan mérjük az egyezőség és az eltérés árát.” (DFT-Hungária)

A felmérés alapján a munkatársak inkább a végeredményre összpontosítanak, és nem az eredményhez vezető folyamatra. A válaszadók többsége tudja és tudatosan méri, hogy mennyibe kerül egyes munkafolyamata. Fontos előnye lehet ez a munkaszervezetnek, ha ezt komolyan veszik a munkatársak, viszont nem túl számottevő a fölény.

5. FOLYAMATFELELŐSSÉG:

„Folyamatfelelősséggel dolgozunk, azaz nem csak az eredményért, hanem az eredményhez vezető folyamatért vállalunk felelősséget.” (DFT-Hungária)

Mi a fontosabb: az, hogy a végeredmény vagy a végeredményhez vezető út legyen minőségi. A többségi vélemény, hogy fontosabb, hogy ne legyen hiba a végeredményhez vezető folyamatban, de a válaszok egy része alapján inkább a végeredmény hibátlansága a fontos. Ha meg lehetne győzni a munkatársakat arról, hogy minőségi folyamattal biztosabb a



minőségi eredmény, akkor sok véletlenszerű eredményszintet küszöbölhetnénk ki.

6. TELJESÍTMÉNYSZINT:

„Megállapodásokat kötünk, és a megállapodásokat betartjuk, de célunk szerint mindig meg akarjuk haladni a teljesítményszintet (pozitív eltérés).” (DFT-Hungária)

A hivatalra inkább jellemző, hogy tudatos megállapodás kötési technikája van az ott dolgozóknak. Ez a főlény viszont nem számottevő, ezért törekedni kell arra, hogy ez tovább erősödjön.

Többen vannak azok, akik azt állítják, hogy a munkatársak inkább meg akarják haladni a teljesítményszintet, mint akik azt gondolják, hogy a cél csupán a teljesítményszint elérése.

A megkérdezettek többsége azt állítja, hogy a munkaszervezetben dolgozók nagy része állandó menedzselési technikákkal dolgoznak és nem csak a kreativitásuk révén érik el céljaikat.

Sajnos a Móri hivatalban, a megkérdezett munkatársak többsége szerint, sokszor nem világosak és pontosak az elvárások.

7. TERVEZÉS és TUDATOSSÁG:

„Tudatosan tervezzük munkafolyamatainkat, és azokat terv szerint hajtjuk végre.” (DFT-Hungária)

A megkérdezettek többsége azt válaszolta, hogy a megállapodás kötést a munkafolyamat megtervezése követi, mintsem a végrehajtás. Ez fontos erénye lehet a móri munkaszervezetnek, és érdemes lenne mindenki munkafolyamatába beépíteni.

Veszélyes lehet a munkaszervezetre nézve, hogy a munkatársak akkor sem kérdeznek, ha nem értenek, vagy nem tudnak valamit. A megkérdezettek nagy része szerint nem elvárás mindenkitől az, hogy kérdezzen, ha nincs valamilyen releváns információ birtokában.

8. MEGELŐZÉS:

„Hiba esetén a javítás számunkra nem cél, hanem eszköz ahhoz, hogy a jövőben megelőzzük a hasonló eseteket.” (DFT-Hungária)

Többségben vannak azok, akik úgy látják, hogy a munkatársak inkább a probléma megelőzésében jók, mintsem a probléma megoldásában. Sokkal hatásosabb lenne a hivatalnokok munkája, ha ez az arány kitolódna a megelőzés javára, így a probléma megoldásokra fordított fölösleges idő is csökkenne.



Kevesebb munkatárs volt, aki azt válaszolta, hogy a munkafolyamatokat általában előzetes gondolkodás segítségével uralják a hivatalban dolgozók. Pedig, ha ez így lenne sokkal kevesebb hangsúlyt és energiát kellene az ellenőrzésre fordítaniuk.

A munkatársak többsége szerint a cél egyértelműen a hibák javítása, mert az elvart eredményt ekképpen érhetik el. Kevesen mondták azt, hogy a lehetséges hibákat általában meg kell előzni ahhoz, hogy megszülessen az elvart eredmény.

9. SZÁLLÍTÓI SZEREP:

„A szállítóknak kell uralniuk a munkafolyamatokat, nem pedig az ügyfeleknek.” (DFT-Hungária)

Kevesen gondolják úgy, hogy a munkaszervezetük rendszerét a munkafolyamatok rendszere és az ügyfél-szállítói kapcsolatok adják, a hierarchiával ellentétben. Sokan vannak még a munkaszervezetben, akik a hierarchia által teremtett rendszert látják működni.

A munkatársak kicsivel több, mint fele gondolja azt, hogy a munkaszervezetben a szállítónak kell tisztázni az ügyfélelvárásokat és uralni a megállapodás kötést. A fennmaradó rész abban hisz, hogy az ügyfél kötelessége elmondani mit akar és biztosítani, hogy megértették szándékát.

10.FOLYAMATVEZÉRLŐ INPUTOK:

„A tulajdonosi források rendelkezésre állásához mérten a vezetőknek biztosítaniuk kell a folyamatvezérlő (folyamatvezetői) inputokat a munkavégzéshez.” (DFT-Hungária)

A többség azt gondolja, hogy a vezetők véletlenszerűen biztosítják a munkavégzéshez szükséges eszközöket és nem egy tudatos, következetes rendszerben.

11.HOZZÁÉRTÉS:

„A szakmai hozzáértés diktatúrájában hiszünk, így csak az szólhat bele egy döntésbe, aki hozzáértő szállító, de ő mindig.” (DFT-Hungária)

A munkatársak önként tesznek azért, hogy meglegyen a munkavégzéshez szükséges szakmai hozzáértésük, és nem csupán vezetői elvárás esetén fejlődnek. Ez igazán nagy lehetőség a munkaszervezet fejlődésére nézve.

A munkatársak közül kevesen gondolják azt, hogy a felettesek tudatosan fejlesztik a munkatársaik szakmai hozzáértését, és az nem a véletlennek köszönhető.

Igencsak kevesen gondolják azt, hogy az adott munkafolyamatot végző rendelkezik a legtöbb információval és a legjobb döntéseket képes meghozni. A munkatársaknak nagy része



azt hiszi, hogy a felettesek azok, akik mindent mindig jobban tudnak.

12. TRANSZPARENCIA:

„Belső és külső ügyfeleink és szállítóink számára láthatóan, átláthatóan és áttekinthetően (transzparesen) dolgozunk.” (DFT-Hungária)

Az eredményhez vezető út transzparenssé tétele nem aratott elsőprő győzelmet az eredmény transzparenssé tétele felett, de pár százalékkal többen vannak azok, akik úgy gondolják az eredményhez vezető út transzparenciája a fontos és nem csupán az eredmény áttekinthetősége.

13. JAVASLAT:

„Elvárjuk azoktól, akik nem döntéshozók egy adott munka-folyamatban, hogy mindig javaslatot tegyenek.” (DFT-Hungária)

A hivatalban az látszik kialakulni, hogy a vezetők delegálják a döntéseket, amikor az ésszerű, de ezen a véleményen sokan nem osztoznak, és szerintük központosítva van mindennemű döntés és a vezetők csak tájékoztatnak a döntésekről. Sokkal jobb lenne a munkaszervezet egészére nézve, ha a vezetők, amikor ésszerű, bevonják a munkatársakat a döntésbe azzal, hogy tegyenek javaslatot a jó döntésre.

A megkérdezettek abszolút többsége azt hiszi, hogy alapvetően csak a vezetők gondolkodnak a munkaszervezetben, és a gondolkodást sajnos nem minden munkatárs saját eszközeként használja.

A válaszadók több mint fele azt állítja, hogy a döntéseket inkább a felettesek hozzák. Közel 15%-uk azon a véleményen van, hogy mindig és kizárólag csak a felettesek dönthetnek dolgokról, ezzel szemben csak 8,82%-uk tart ki amellett, hogy a munkatársak is dönthetnek, ha van rá döntéskéességük.

14. SZTENDERDIZÁLÁS, SZABÁLYALKOTÁS:

„Sztenderdizálni (azaz jobbítva állandósítani) akarjuk munkafolyamatainkat, mert a fejlődést akarjuk állandósítani.” (DFT-Hungária)

A hivatalban a sztenderdizálás alatt a megkérdezetteknek több, mint a fele azt érti, hogy a munkavégzést állandósítjuk. Sajnos kevesebben vannak, akik – helyesen – a jobbítás állandósításával társították.

Többen vannak azok, akik válaszként azt jelölték meg, hogy a sztenderdizálás, szabályalkotás mindenkinek egy lehetőség, és nem csupán a vezetők privilégiuma.



A munkatársak nagy része azért megy mindennap dolgozni, hogy jobban elvégezzék feladatukat, mint előző nap, a többiek csak, hogy elvégezzék munkájukat, semmilyen jobbítás nélkül.

4.4. Fejlesztési javaslatok

A DFT Hungária a hivatal működési rendszerének részletes elemzését követően az alábbi tanácsokkal látta el munkaszervezetet:

- hogy lehetőségeinkből kovácsoljunk erényeket:
 - a problémamegoldás és a probléma-megelőzés közti különbség kihangsúlyozásával, előtérbe helyezve ez utóbbi előnyeit, majd a megelőzési rendszer alkalmazásával.
 - a minőségi megállapodás-kötés kultúrájának biztos alapokra helyezésével, tudatosítva azt, hogy ennek uralása nem a külső ügyfél vagy a felettes, hanem a dolgozók (szállítók) feladata.
 - állandó (robosztus) megállapodás kötési technikák bevezetésével, hogy ne véletlenszerű módszerekkel beszéljék meg a teendőket a munkatársak egymással; ezáltal kialakul egy megállapodás-kötési kultúra, mely lehetővé teszi, hogy a hivatalnál dolgozók kisebb hibalehetőséggel végezzék közös munkafolyamataikat.
 - annak elérésével, hogy mindenki tudatosan tegyen azért, hogy meglegyen a munkavégzéshez szükséges szakmai hozzáértése.
- a veszélyeket a lehetőségek irányába mozdítsuk el, majd fokozatosan erősségeket kovácsoljunk azokból is
 - az állandóan ismétlődő hibák kiküszöbölésével előzetes kontrollpontok beillesztésének segítségével, amikor előre gondolkozhatnak a munkatársak.
 - szigorú elvárás legyen mindenki részéről az, hogy ő maga uralja a legjobban az adott



munkafolyamatot, és nem a vezetője.

- a vezetők részéről a szükséges inputok biztosításával, annak érdekében, hogy a szakmai hozzáértés fejlődjön.
- olyan munkakultúra kialakításával, miszerint a vezető nem csak ügyfél lehet egy folyamatban, hanem esetenként a szállító szerepét is felveheti.
- hogy gyengeségeinket felismerjük, majd tudatosan alakítsuk lehetőségekké, amelyekből idővel szintén erősség válhat
- a döntéshozás átadásával annak a döntésképeséssel rendelkező munkatársnak, aki az adott folyamatot végzi; amennyiben az adott munkatársnak nincs döntésképesége, legyen elvárás, hogy javaslatot tegyen.
- olyan szervezeti kultúra kialakításával, amely nem csak lehetővé teszi, de ösztönzi és elvárja a jobbítás állandósítását a munkatársak részéről, tehát hogy ne csak az legyen a célkitűzés, hogy minden nap elvégezzék munkájukat. Ugyanakkor azt is elvárja, hogy mindenki kérdezzen, tisztázzon, amikor valamit nem ért vagy nem birtokol minden szükséges információt.
- az előre gondolkodás fontosságának hangsúlyozásával, és nem csupán a hibák javításakor – ezzel megtakarítva sok időt, energiát és pénzt.
- a munkaszervezeten belül annak tudatosításával, hogy a munkatársak munkavégzésének mércéje nem a tevékenységek, amelyeket elvégeznek, hanem az eredmények, amelyeket elérnek.

A Hivatal működését, valamint az önkormányzatok általános helyzetét megvizsgálva, az ügyfélbarát és hatékony hivatali működés érdekében stratégiai tervet készítettett amelyben hosszú távra meghatározza mindazon célkitűzéseket és feladatokat, amelyek a helyi társadalmi és gazdasági adottságok figyelembe vétele mellett az önkormányzat és a Polgármesteri Hivatal által végzett feladatok fejlesztését, a Hivatal szervezeti működésének hatékonyságát szolgálják.

Az Európai Unióhoz való csatlakozással a regionális fejlesztési eszközök tárháza kitágult és meghonosodott a regionális tervezés gyakorlata. Ezek a változások új kihívások elé állították és egyben új lehetőséget kínáltak a települési önkormányzatok számára.

A gyors és koherens döntések, az erőforrás-felhasználás szempontjából hatékony működés, a végeredmény mérése mind versenyelőnyt jelentenek a fejlesztési forrásokért



vívott harcban a települések és régiók között.

Az állampolgárok igényeinek ismerete és a döntési mechanizmusba történő bevonása lehetővé teszi a szélesebb körű társadalmi alapokon nyugvó kezdeményezések megvalósulását, innovatív ötletek becsatornázását és az állam és társadalomintegrációját. Ez kizárólag akkor lehetséges, ha az intézmények egyértelmű célokat fogalmaznak meg, melyet mind a polgárok, mind pedig alkalmazottaik ismernek és elfogadnak.

A társadalmi, gazdasági változások, valamint az európai uniós elvárások miatt Magyarországon a közigazgatás struktúrája a folyamatban lévő közigazgatási reform keretében átalakulóban volt, és ehhez igazodóan az önkormányzati stratégia kiemelt területe a Hivatal fejlesztése volt, melynek célja egy komplex, a folyamatosan változó körülményekhez alkalmazkodni képes, önálló arculattal rendelkező szervezet kialakítása és működtetése, melynek középpontjában az ügyfelek számára kiemelkedő minőségben nyújtott szolgáltatás áll.

A koncepció célja, hogy olyan szervezeti fejlesztési irányokat rögzíteni, amely nem teszi szükségessé évről-évre a koncepció, az együttműködés teljes átgondolását, megváltoztatását, fejlesztéseket ösztönöz.

Célok meghatározása:

A koncepcióban, Mór Város Önkormányzat Polgármesteri Hivatalának szervezeti átalakításának főbb célkitűzéseit az alábbi irányelvekben fogalmazta meg:

- a működési folyamatok racionalizálása
- humánerőforrás minőségének javítása
- szolgáltatási színvonal növelése
- stratégia szemléletű tervezés és stratégia alapú működés

Fejlesztés tartalma:

1. A működési folyamatok racionalizálása:

- megfelelően definiált, követhető, kompetencia, illetve döntési szintekhez rendelt munkafolyamatok kialakítása, folyamatos pontosítása.
- a hivatal teljesítményét, működési hatékonyságát, gazdaságosságát, tevékenység



jellemzőit, mennyiségi és minőségi szempontok alapján reprezentáló, mérő-, illetve mutató számrendszer kialakítása, alkalmazása.

- a feladatokhoz, az adott feltételekhez igazodó egyszerű és áttekinthető szervezeti struktúra kialakítása.
- a szervezeti, illetve egyéni feladat ellátási és felelősségi kompetencia rendszer kialakítása, alkalmazása.
- a belső információáramlás, kommunikáció hatékonyságának növelése.
- a szervezetfejlesztés beavatkozások során a napjainkban terjedő újabb foglalkoztatási formák.
- belső szervezetek egymásközi és más szervezetekkel való a kapcsolattartási hatékonyságának javítása
- minden szinten és minden eszközzel a hatékony, gazdaságos működés elősegítése, fenntartása.
- többszintű koordinációs tevékenység hatékony alkalmazása.
- a munkafolyamatok, szolgáltatások automatizálása.

2. Humánerőforrás minőségének javítása:

- megfelelő képzettségű szakemberállomány kialakítása, megtartása.
- a továbbképzés belső- és külső feltételrendszerének optimalizálása.
- hatékony szakember utánpótlási feltételek kialakítása.
- a tervszerű és a feladatokhoz igazodó humánerőforrás fejlesztés hatékonyságának növelése.
- a köztisztviselők felkészítése a civil szektorral folytatandó társadalmi párbeszédre, illetve a verseny szférával történő partneri együttműködésre.
- a szakmai hozzáértés, a teljesítményt, és a folyamatos megújulást, innovációt értékelő feladatarányos motivációs rendszer kialakítása.

3. Szolgáltatási színvonal növelése:

- ügyfélszolgálati színvonalának emelése.
- ügyfelek megfelelő szintű kiszolgálásának biztosítása.
- szolgáltatások definiálása és szabályozása.



- erőforrások hatékony felhasználása.
- köztisztviselők képzésével, és más eszközökkel az ügyintézés színvonalának folyamatos javítása.

4. Stratégia szemléletű tervezés, és stratégia alapú működés:

- a stratégiai szemléltető gondolkodás, tervezés elterjesztése, bevezetésének támogatása.
- a stratégiai menedzsment kialakítása.
- célorientált szervezetfejlesztés.
- a stratégiai célok megvalósítása érdekében végzett tevékenység koordinációja.
- a szervezeten belüli és kívüli kommunikáció fejlesztése a stratégiai célok megvalósítása érdekében.
- a szervezeti felépítés és a stratégiai célok megvalósításához szükséges feltételrendszer szinkronizálása.

Szervezetfejlesztés követendő lépései:

A cél, hogy az adott intézményi és jogi keretek között működésünket fejlesszük azért, hogy a minket érő kihívásokra rugalmasabb módon tudjunk válaszolni.

Hosszú távú céljaink:

- értékek tisztázása: egyfajta fix pont, amiből kiindulva fel tudjuk mérni, hogy milyen irányú és mértékű változásra lesz szükség, egyben szilárd alapokra helyeződik helyzetünk értékelése.
- folyamatok újragondolása és átszervezése: annak érdekében, hogy szervezetünk olyan lényeges mutatóiban, mint a költség, a minőség, a szolgáltatás színvonala és a gyorsaság jelentős javulását tudjuk felmutatni
- az eddigi intézmény-centrikus hozzáállást folyamatosan a szolgáltatás, illetve ügyfélközpontú megközelítés váltja fel
- költségtakarékos, hatékony szervezeti működésre kell koncentrálnunk, amely feltételezi, hogy a belső folyamatok átalakításával lehetővé váljon az erőforrások optimális allokálása
- célul tűzzük ki egy a gyors reakcióra, változásra képes, rugalmas intézményrendszer megteremtését, amely szakszerű működésén keresztül képes



megújítani az intézményünk szervezetinek belső működését.

- feladatellátásban résztvevő szereplők közötti kommunikáció támogatása.



5. A projekt képzési része

A projekt során a hivatal a szakmai munka minőségének javítása érdekében több cél teljesítését vállalta.

A projekt alapját az a 18 rész cél adta, amelyek mentén felmérésre került a hivatal állapota, ezt követően a felmérésre alapozva a projekt célja fejleszteni, jobbitani a hivatalt.

Ez a jobbitó tevékenység képzések formájában történt meg. A projektet felépítő tartalmi elemek komplexitása és egymásra épülése biztosítja a létrejövő fejlesztések fenntarthatóságát.

A projekt keretében 5 akkreditált képzési program valósult meg:

A képzések helyszíne: Polgármesteri Hivatal, 8060 Mór, Szent István tér 6.

A képzések célcsoportja: A képzésen Mór Város Önkormányzata Polgármesteri Hivatalának és Intézményeinek munkavállalói vettek részt.

Összesen 85 fő.

A képzésben résztvevők teljesítménye ellenőrzésének, értékelésének módja: A képzések írásbeli, gyakorlati záróvizsgával zárultak.

5.1. Közbeszerzési referens tréning (PL-1548)

A képzés időtartama: 26 óra (ebből elmélet: 18 óra, gyakorlat: 6 óra, vizsga: 2 óra)

A képzés ütemezése: 2009.11.03., 2009.11.17. és 2009.11.10. napokon 3 alkalommal, 7:30 – 16:00 óráig



Az egyes képzési napok témái:

1. alkalom:

Környezetbarát közbeszerzési gyakorlat bevezetése:

A zöld közbeszerzési tréning célja, hogy

- felhívja a részt vevő szakemberek figyelmét a környezettudatos közbeszerzés fontosságára és előnyeire;
- megismertesse őket a zöld közbeszerzés jogi kereteivel és az elérhető szakmai segédeszközökkel;
- segítse a részt vevő intézményeket zöld közbeszerzéssel kapcsolatos saját céljaik meghatározásában, saját zöld közbeszerzési gyakorlatuk kialakításában és működtetésében.

2-3. alkalom:

Közbeszerzési eljárások lebonyolítása:

A képzés célja a 2009. április elsején módosult Kbt. új rendelkezéseinek értelmezése, a jogszabály gyakorlati alkalmazásának ismertetése.

A tréning eredményeként a résztvevők saját intézményük eddigi gyakorlatát, tapasztalatait, igényeit és lehetőségeit figyelembe véve elkészítik a beszerzési politika és a beszerzési irányelvek vázlatát.

Képzéssel megszerezhető képzettség vagy kompetencia:

- A résztvevő képes lesz a közbeszerzések becsült értékének megállapítására és az egybeszámítási szabályok megfelelő alkalmazására, a közbeszerzés tárgya beszerzési típusának és az egy eljárásban megvalósítandó közbeszerzések meghatározására.
- Képes lesz a legmegfelelőbb és a közbeszerzés értékének megfelelő eljárástípus megválasztására, az eljárás típusának és értékének megfelelő hirdetmények kiválasztására, kitöltésére, illetve a kapcsolódó dokumentáció összeállítására.
- Képes lesz a közbeszerzési eljárással kapcsolatos teendők koordinálására, a hirdetmények közzétételéhez szükséges feladatok ellátására, az



eredményhirdetés lebonyolítására, a kapcsolódó dokumentumok és hirdetések összeállítására, kezelésére.

- Képes lesz a közbeszerzési eljárásokkal összefüggésben közzétett hirdetések figyelemmel kísérésére, a TED adatbázis, a Közbeszerzési Értesítő és a Közbeszerzések Tanácsa honlapjának kezelésére, az ajánlattevő tevékenységi körében kiírt eljárásokban való részvételre történő javaslattevésre, valamint az esetleges jogorvoslati, illetve békéltetési eljárásokban való közreműködésre.

A képzésben résztvevők:

Munkahely neve:	Beosztás:
Meseház Óvoda	óvodapedagógus
Pitypang Óvoda	élelmezésvezető
Szociális Alapszolgáltatási Központ	gondozó
Szociális Alapszolgáltatási Központ	gondozó
Napsugár Óvoda	óvodatitkár
Petőfi Sándor Általános Iskola	iskolatitkár
Polgármesteri Hivatal, Önkormányzati Iroda	szervezési és jogi ügyintéző
Polgármesteri Hivatal, Önkormányzati Iroda	iktató és számítástechnikai ügyintéző
Polgármesteri Hivatal, Városfejlesztési és -üzemeltetési Iroda	városfejlesztési igazgatóhelyettes
Polgármesteri Hivatal, Városfejlesztési és -üzemeltetési Iroda	műszaki ügyintéző
Polgármesteri Hivatal, Városfejlesztési és -üzemeltetési Iroda	európai uniós referens
Polgármesteri Hivatal, Városfejlesztési és -üzemeltetési Iroda	városgondnok
Polgármesteri Hivatal, Városfejlesztési és -üzemeltetési Iroda	építéshatósági ügyintéző



Polgármesteri Hivatal, Költségvetési és Adóügyi Iroda	irodavezető-helyettes
Polgármesteri Hivatal	informatikai referens

A Közbeszerzési tréningen részt vevők a közbeszerzési eljárások eredményesebb lebonyolítása érdekében áttekintették a jogszabályi változásokat és értelmezték a hatályos jogszabályokat. A környezetbarát közbeszerzés érdekében az oktatók kitértek a zöldbeszerzések jogszabályi kereteire is, valamint a felhasználható útmutatókra és segédeszközökre.

A képzésen világossá vált, hogy pontosan definiálni kell a közbeszerzés tárgyát, és jól kell meghatározni a bírálati szempontokat is. Ennek érdekében a képzés óta a munkavégzés során a megbízási kereszt technikáját is használják az érintett ügyintézők. Ezen kívül a közbeszerzéseket elektronikus úton is nyomon követik a pontos és friss információ rendelkezésre állása céljából.

Hosszú távon a hivatal önkormányzati zöldbeszerzési kézikönyvet tervez bevezetni és alkalmazni. A környezetbarát közbeszerzés szempontjából szóba jövő jelentősebb termékcsoportok: az önkormányzati intézmények élelmiszer-nyersanyag beszerzése és az informatikai eszközök beszerzése, míg a legnagyobb értékű termékcsoportot az építési és felújítási beruházások jelentik.

5.2. PQM: Sztenderdizálás mesterkurzus (PL-1547)

A képzés időtartama: 44 óra (ebből elmélet: 25 óra, gyakorlat: 17 óra, vizsga: 2 óra)

A képzés ütemezése: 2009.11.24. és 2009.12.15. között 4 alkalommal, 07:30 -16:00 óráig

Az egyes képzési napok témái:

1. alkalom:

Projekt-folyamat menedzsment:

- A projekt fogalma



- Projekttípusok és projektvezető-típusok
- Projektrendszer folyamatszereplői
- Projekt megvalósításához szükséges általános folyamatmenedzselési kompetenciák
- Megállapodás-kötések a projektfolyamatban
- A projekt tervezése
- A projekt folyamattérképe
- A projekt dokumentációs rendszere
- Folyamaturalás a projektrendszerben

2-3. alkalom:

Folyamatmenedzsment:

A résztvevők olyan robosztus gondolkodási technikákkal ismerkedhetnek meg, melyek célja, hogy a munkatársak ne kizárólag az eredményben, hanem az eredményhez vezető folyamatban definiálják a minőséget. A képzés végén mindenkinek látnia kell, hogy az ellenőrzési pont és a kontrollpont nem szinonim fogalmak és a hibajavítás helyett a megelőzés jelentheti a megújulást a munkaszervezetben.

4. alkalom:

Együttműködés fejlesztés:

A gyakorlat célja, hogy a résztvevők szembesüljenek azon csapdahelyzettel, amikor a közösség érdekeit háttérbe szorító egyéni érdekek érvényesítése gátolja a közösség (adott esetben a munkaszervezet) hosszú távú céljainak elérését.

A gyakorlat további célja, hogy a résztvevők tréner által adott feladat megoldásán keresztül szembesülnek a konszenzuális döntés kizárólagos létjogosultságával.

Képzéssel megszerezhető képzettség vagy kompetencia: Minősített folyamatvezető

A vezetőképzésen részt vevők:

Munkahely neve:	Beosztás:
Meseház Óvoda	óvodavezető



Szociális Alapszolgáltatási Központ	intézményvezető
Városi Kórház Rendelőintézet	pénzügyi osztályvezető
Petőfi Sándor Általános Iskola	könyvtáros tanár
Pásztai Miklós Alapfokú Művészetoktatási Intézmény	igazgató
Polgármesteri Hivatal	jegyző
Polgármesteri Hivatal, Önkormányzati Iroda	önkormányzati irodavezető
Polgármesteri Hivatal, Önkormányzati Iroda	szervezési és személyügyi ügyintéző
Polgármesteri Hivatal, Városfejlesztési és -üzemeltetési Iroda	városfejlesztési igazgató
Polgármesteri Hivatal, Városfejlesztési és -üzemeltetési Iroda	városfejlesztési igazgatóhelyettes
Polgármesteri Hivatal, Városfejlesztési és -üzemeltetési Iroda	európai uniós referens
Polgármesteri Hivatal, Városfejlesztési és -üzemeltetési Iroda	közterület-felügyelő
Polgármesteri Hivatal, Városfejlesztési és -üzemeltetési Iroda	építéshatósági ügyintéző
Polgármesteri Hivatal, Költségvetési és Adóügyi Iroda	Költségvetési és Adóügyi Irodavezető
Polgármesteri Hivatal, Költségvetési és Adóügyi Iroda	irodavezető-helyettes
Polgármesteri Hivatal, Költségvetési és Adóügyi Iroda	költségvetési ügyintéző
Polgármesteri Hivatal, Költségvetési és Adóügyi Iroda	irodavezető-helyettes
Polgármesteri Hivatal, Humánügyi Iroda	humánügyi irodavezető
Mór Városi Hivatásos Önkormányzati Tűzoltóság	tűzoltóparancsnok
Polgármesteri Hivatal, Városi Gyámhivatal	Gyámhivatal vezető



Polgármesteri Hivatal, Közigazgatási és Szociális Iroda	aljegyző
Polgármesteri Hivatal, Közigazgatási és Szociális Iroda	irodavezető-helyettes
Polgármesteri Hivatal	belső ellenőr

Mivel a jogszabályok nagy részben megszabják a működési kereteket, a hivatalnak nincs nagy mozgástere, e határokon belül is képesek lehetünk sztenderdizálni.

Ennek első lépése a folyamatok állandósítása, ezután a résztvevőknek meg kellett ismerkedniük a sztenderdizálás fogalmával annak teljességében, és el kellett sajátítaniuk a sztenderdizálás technikáját is.

A képzéssel világossá vált, hogy a sztenderdizálás szó jelentése nemcsak az állandósításban merül ki, hanem az állandó jobbítás, fejlesztés szándékát is magába foglalja. A tréningek segítettek a munkatársaknak megtanulni és alkalmazni mind a megállapodás kötési technikát, mind a megbízási keresztet.

A sztenderdizálás segít felgyorsítani a folyamatokat, ily módon csökkentheti az ügyintézésre fordított időt.

5.3. Sztenderdizálási gyakorlatok (PL-2108)

A képzés időtartama: 42 óra (ebből elmélet: 10 óra, gyakorlat: 30 óra, vizsga: 2 óra)

A képzés ütemezése: 2009.10.06. és 2009.10.27. között 4 alkalommal, 7:30-16:00 óráig

Az egyes képzési napok témái:

1-2. alkalom:

Költségvetés-tervezés:

- A stratégiai tervezés és az éves költségvetés összekapcsolása
 - A stratégiai tervezés célja, dimenziói.



- Stratégiai tervfajták.
- A stratégiai tervezés módszertana.
- Kockázatok azonosítása és kezelése.
- Stratégia megjelenítése az éves költségvetésben, a feladatstruktúra és az intézményi keretek összhangja.
- Projektköltségvetés.
- Költségvetés készítése, átvilágítás
 - Feladatstruktúra és szervezeti megoldások.
 - A költségvetés összeállításának folyamata, szereplők és partnerség.
 - Az operatív tervezés módszerei.
 - Kockázatok azonosítása és kezelése.
 - Az önkormányzati önállóság kérdése a bevételek előteremtésében és azok felhasználásában.
 - Pénzügyi egyensúly.
- Pénzügyi és költségvetés-végrehajtási ellenőrzés, javítás
 - A FEUVE kialakítása, működése és működtetése.
 - Az ellenőrzési nyomvonal, a kockázatkezelési szabályzat, a szabálytalanságok kezelése szabályzat és a vezetői felelősség és elszámoltathatóság kapcsolatrendszer-.
 - Belső ellenőrzési rendszer.
 - A célok megvalósítása a költségvetési beszámoló tükrében, a költségvetés stabilitása.
 - A gazdaságosság, hatékonyság, eredményesség mérhetősége és mérése, érvényesítése a gazdálkodás teljes rendszerében.

3. alkalom:

Stratégiai és taktikai tervezés:

Elengedhetetlen, hogy egy vizionálisan működő munkaszervezetben tisztán lássák a stratégia (hosszú távon elérendő cél) és taktika (az ehhez rendelt cselekvések láncolata) közti különbséget. E képzési napnak azon túl, hogy megvilágítja a szóban forgó különbségtételt az is célja, hogy a tervezéshez szükséges kompetenciákat elsajátítsák a résztvevők.



4. alkalom:

Munkaszervezeti működési rendszer:

A működési rendszerelemzéshez elengedhetetlen fogalmak tisztázása:

- szervezet,
- működési rendszer,
- rend és rendszer viszonya,
- érték és folyamat,
- vízió, misszió, stratégia, project, ügy.

Munkavégzés során két kérdést kell mindig feltenni: mit és hogyan?

A mit az értékteremtésre vonatkozik, a hogyan a működési rendszerre.

Ez utóbbit nézték meg a nap folyamán a résztvevőkkel.

5.4 Gondolkodás – Cselekvés – Kommunikáció

Gondolkodás alapsztenderdje, milyen folyamatokat végzünk, amikor gondolkodunk. Az egyéni gondolkodást, hogyan lehet a szervezet egészére alkalmazni?

Cselekvés alapsztenderdje, a cselekvési folyamat, részeinek megbeszélése, rendszerbe helyezése.

Kommunikációs rendszer a szervezetre levetítve. A résztvevők maguk alkotják meg a kommunikációs rendszert, milyen eszközöket, milyen kontextusban használnak.

Képzéssel megszerezhető képzettség vagy kompetencia:

A részt vevő képes lesz a sztenderdizálási technikákat alkalmazni munkája során, valamint folyamatsztenderd és projektterv készítésére.

A képzésben résztvevők:

Munkahely neve:	Beosztás:
Meseház Óvoda	óvodavezető



Meseház Óvoda	óvodavezető helyettes
Mór Városi Hivatásos Önkormányzati Tűzoltóság	tűzoltóparancsnok
Pitypang Óvoda	óvónő
Pitypang Óvoda	vezető óvónő
Intézményi Gondnokság	pénzügyi főelőadó
Intézményi Gondnokság	pénzügyi főelőadó
Intézményi Gondnokság	pénzügyi ügyintéző
Dr. Zimmermann Ágoston Általános Iskola	igazgató
Nefelejcs Bölcsőde	bölcsődevezető
Radó Antal Könyvtár és Művelődési Központ	igazgató
Radó Antal Könyvtár és Művelődési Központ	igazgatóhelyettes
Polgármesteri Hivatal, Költségvetési és Adóügyi Iroda	költségvetési ügyintéző
Polgármesteri Hivatal, Költségvetési és Adóügyi Iroda	költségvetési ügyintéző
Polgármesteri Hivatal, Költségvetési és Adóügyi Iroda	adóügyi ügyintéző
Polgármesteri Hivatal, Költségvetési és Adóügyi Iroda	adóügyi ügyintéző
Polgármesteri Hivatal, Költségvetési és Adóügyi Iroda	adóügyi ügyintéző
Polgármesteri Hivatal, Költségvetési és Adóügyi Iroda	informatikai ügyintéző
Polgármesteri Hivatal, Költségvetési és Adóügyi Iroda	gépíró-adminisztrátor

A hivatal koordinációjának fejlesztése érdekében több tréningen is részt vettek a munkatársak. Ilyen volt a Kommunikációs technikák vagy a Szervezeti folyamatoptimalizálási gyakorlatok, de a koordináció fejlesztésben legfőképp a Sztenderdizálás képzés hozott eredményt.

Ez a képzés megvilágította: nem a vezető dolga koordinálni, hanem mindenkinek magának kell ezt megtennie folyamataiban. A képzés során tisztult le mindenki számára, hogy a megállapodás kötési helyzetek, a tervezés és a terv szerinti végrehajtás testesítik meg a



koordinációt, ezek bevezetése után fejlődött a hivatalban a koordináció.

Ma már a folyamatvezérlő inputok (elvárások, szabályok, eszközök, szakmai hozzáértés, érték- és munkaszemlélet) jelentik a koordinációt a hivatalban. A transzparencia kérdése is előkerült: A közintézmények költséghatékonyabb működését úgy kívánják elérni, hogy transzparenssé, azaz láthatóvá és érthetővé teszik az egyes folyamatok költségét a hivatalban. A belső levelezés e-mailben megy végbe, ami mindenképp költséghatékony és gyors megoldás.

A best practice (legjobb gyakorlat: a legjobb már kipróbált gyakorlat, amit adott időben végezni lehet) szemlélete is meghonosodott, és erősödően van a hivatalban.

A projektrendszer ismert fogalom volt a hivatalban, de csak a képzés hatására tudott teljes mértékig kifejlődni. Egyre erősebb a projektszemlélet a polgármesteri hivatalban, és az egyes projektszereplők egyre jobban sztenderdizálják folyamataikat.

A stratégiai tervezés és a költségvetés összekapcsolását is ez a képzés segítette. A hivatal munkatársai világosan látják, hogy mi a különbség stratégiai taktikai terv között a költségvetés tervezésénél, sőt sor kerül a stratégiai és taktikai tervezés sztenderdizálására is. A költségvetés készítésének és elfogadásának folyamatában is használják már a folyamatmodellt.

A SWOT-analízis feltárta a gyengeségeket, és ezek után teljes mértékben tudatossá vált nemcsak a stratégiai tervezés, hanem az ehhez tartozó akcióterv meghatározása is.

A folyamatmodell a pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzést is segíti. A folyamattervezés tudatosabb lett, így a pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés is azzá lehet.

A rendeletalkotási során nemcsak az effektív alkotási folyamat, hanem emellett az előkészítési és ellenőrzési folyamat is ugyanolyan fontosak, mert ezek biztosítják, hogy ne kelljen a rendeletet később módosítani. Jó a rendeletek szakmai előkészítése, és világosak az ügyfél és szállítói pozíciók a rendeletalkotási folyamat során.

5.4. Szervezeti folyamatoptimalizálási gyakorlatok (PL-1776)



A képzés időtartama: 82 óra (ebből elmélet: 36 óra, gyakorlat: 44 óra, vizsga: 2 óra)

A képzés ütemezése: 2009.09.03. és 2009.09.29. között 8 alkalommal, 7:30-16:00 óráig

Az egyes képzési napok témái:

1. alkalom:

Rendeletalkotási folyamat

- A jogi norma szükségessége.
- Az önkormányzati rendeletalkotás a jogalkotási hierarchiában.
- Az önkormányzati rendeletalkotás jogszabályi háttere.
- Mikor van lehetőség és szükség önkormányzati rendeleti szabályozásra?
- Jogszabály-előkészítési és jogszabály-szerkesztési ismeretek.
- A helyi jogszabály-előkészítés és jogalkotási eljárás.
- Az önkormányzati rendeletek szerkezeti felépítése.
- Az önkormányzati rendelet hatályosulásának vizsgálata.
- A rendeletalkotási eljárás főbb szabályai.
- Rendeletalkotási folyamat tervezése.

A tréning során folyamatos konzultáció van, a tréningen résztvevők aktív részesei a munkának.

2-3. alkalom:

Személyiségfejlesztés:

A kétnapos képzés fókuszában a személyiségfejlesztés áll. Kiemelt témáink: konfliktuskezelés, együttműködés-fejlesztés, stressz türés, csoportkommunikáció-fejlesztés.

A hatékony munka érdekében nagyon fontos, hogy mindvégig változatlan csoportösszetétellel dolgozzunk, mivel a képzés egymásra épülő elemekből áll, egy-egy feladattól való kimaradás hátráltathatja az eredményes munkát. Ezért is fontos, hogy mindenki mindvégig, megszakítás nélkül jelen tudjon lenni a képzésen.

A képzés tantermi képzés, ugyanakkor az előadásszerű tréningekkel szemben itt



interaktívabb, egyéni és csoportos aktivitást egyaránt igénylő programra számíthatnak a résztvevők

A képzésen nincsenek rossz vagy jó megoldások, cél az aktív részvétel.

4-5. alkalom:

Kreativitás-fejlesztés:

A tréning célja:

- Fejleszteni
 - a csoporttagok produktivitását.
 - az együttműködési készséget.
 - a gondolkodási korlátok tágításának készségét.
- Növelni
 - az új helyzetekhez és feladatokhoz való alkalmazkodás képességét.
 - a probléma érzékenységet.
 - a kísérletező, kockázatvállalási kedvet.
- Felkészíteni
 - a tréning további, szakmai programjaira.

A tréning szabályai

- a tréning nem munka, hanem játékos, szellemi edzés.
- az alkotó fázis és a kritikai fázis elkülönül egymástól.
- a hozott problémáktól való elszakadás.
- nem a team munkát, hanem az egyéni teljesítményt tréningezi.

A tréning programja

A kreativitás 5 összetevőjének, illetve a kapcsolódó képességeknek az edzése:

- fluencia
- flexibilitás
- originalitás
- elaboráció
- ambivalencia



Kapcsolódó készségek:

- empátia

6. alkalom:

Folyamatszereplők elemzése és szinergia elemzése:

Egy elvégzett munka minősége, a felelősségvállalás nem tapadhat elsősorban titulusokhoz. A kérdés az, hogy munkatársaink rendelkeznek-e robusztus folyamaturalási kompetenciákkal. Látják-e, hogy nincs különbség belső és külső ügyfél között, valamint azt, hogy folyamatgazda, szállító és ügyfél pozíciók munkafolyamatonként cserélődhetnek. Tehát nem az a kérdés, hogy ki milyen titulust visel, hanem az, hogy kinek kell uralnia a folyamatot. Amennyiben ezt elfogadjuk, szükségessé válik annak tisztánlátása, hogy az egyes folyamatszereplői fejlődési szintek milyen megkülönböztető jegyekkel bírnak.

Számos munkaszervezetben felismerik azt a paradoxont, hogy bár sok a tehetséges munkatárs (tehát az energia egyénenként érezhető), ám még sincs szinergia (nincs meg az energiák összhangja). Ennek számos esetben az az oka, hogy olyan munkatársak dolgoznak egymás mellett, akik a három emberi alapképesség (kommunikáció, gondolkodás, cselekvés) közül ugyanazon alapképességben a legerősebbek. A szinergiaelemzés révén kiderül, hogy az egyes résztvevők mely emberi alapképességben a legerősebbek. Láthatóvá válik, hogy az egyes munkafolyamatokban miként egészíthetik ki egymást a munkatársak alapképességei által.

7. alkalom:

Korrupciós pontok a munkaszervezetben:

E képzési nappal célunk, hogy a munkatársak tisztán lássák a korrupció természetét: Korrumpálni nem csak pénzzel (vagyonni előnyhöz juttatással) lehet, hanem azzal is, ha nem tudásuk legjavát adják, a megállapodás kötelezetkeit nem tartják be és a közérdeket szem előtt tartó kooperatív stratégia helyett a dezertálást választják.

A XXI. századi munkaszervezetekre jellemző tipikus korrupciós pontok nevesítésére kerül sor és a résztvevőknek közmegállapodást kell kötniük azok száműzésében.

8. alkalom:

Folyamatgazda képességtérképe és személyiségének elemzése:

A képzési nap során a folyamatgazdák mindennapi munkafolyamatait rendezzük a



három alapképesség köré, a gondolkodás – cselekvés - kommunikációs hármas rendszerébe.

Szeretnénk egy elméletben összefoglalni, hogy melyek azok a képességek, melyek egy folyamatgazdát támogatni tudnak a sikeres munkavégzésben.

Választ kapunk arra a kérdésre, hogy milyen következménye van annak, ha megbomlik egy munkaszervezetben a harmónia, és mit tehet a folyamatgazda annak helyreállításáért és megőrzéséért.

Képzéssel megszerezhető képzettség vagy kompetencia: Szervezetfejlesztési menedzser

A képzésben résztvevők:

Munkahely neve:	Beosztás:
Napsugár Óvoda	óvodavezető
Polgármesteri Hivatal, Önkormányzati Iroda	önkormányzati irodavezető
Polgármesteri Hivatal, Önkormányzati Iroda	szervezési és jogi ügyintéző
Polgármesteri Hivatal, Önkormányzati Iroda	szervezési és személyügyi ügyintéző
Polgármesteri Hivatal	titkársági és számítástechnikai ügyintéző
Polgármesteri Hivatal, Önkormányzati Iroda	iktató és számítástechnikai ügyintéző
Polgármesteri Hivatal, Városfejlesztési és -üzemeltetési Iroda	vagyon-, és ingatlankezelési ügyintéző
Polgármesteri Hivatal, Városfejlesztési és -üzemeltetési Iroda	városfejlesztési ügyintéző
Polgármesteri Hivatal, Költségvetési és Adóügyi Iroda	irodavezető-helyettes
Polgármesteri Hivatal, Közigazgatási és Szociális Iroda	irodavezető-helyettes
Polgármesteri Hivatal, Közigazgatási és Szociális Iroda	szociális ügyintéző



Polgármesteri Hivatal, Közigazgatási és Szociális Iroda	szociális ügyintéző
Polgármesteri Hivatal, Közigazgatási és Szociális Iroda - Okmányiroda	okmányirodai ügyintéző
Polgármesteri Hivatal	honvédelmi ügyintéző

A képzésen a résztvevők megtanulták, hogyan használhatják a folyamatmodell technikáját. Ez a módszer irányt szab a folyamatok tervezésének és megvalósításának.

A képzésen bemutatásra kerültek a megelőzésre épülő munkakultúra ismérvei. Mint kiderült, hasonlóképpen képzeltük el jövőbeni működésünket. De szem előtt kell tartani, hogy egy polgármesteri hivatal működését nagyban meghatározzák a jogszabályok, amelyeknek meg kell felelni.

A javaslat fogalma is teljesebbé vált a képzés hatására. A fogalom maga természetesen ismert volt már a munkaszervezetben, de rendszerbe csak a tudatos javaslattételi kultúra létrehozásával került. A javaslattétel dokumentációjának folyamata ugyan nincs még minden

szempontból kész állapotban, de ez is állandó javulást mutat.

A munkatársak véleménye szerint akkor lehet jobb színvonalú az ügyfélszolgálat feladatellátása, ha az ügyfelek folyamatai valamelyest egyszerűsödnek. Ehhez a sztenderdizálás nyújt megoldást. Egyszerűbb, mindenki által könnyen és gyorsan kitölthető űrlapokat kell használni, valamint meg kell erősíteni az elektronikus ügyintézés.

A folyamatmodell vagy a megbízási kereszt itt is nagy segítséget nyújthat.

A hivatal működését, a dolgozók teljesítményét már eddig is sok mindennel mértük. Az ügyfelek is véleményt alkothattak, ahogy a dolgozók is magukról, így a hivatal – az elemzéseken keresztül – folyamatosan fejleszthette magát. A képzés viszont kimutatta, hogy a hivatali teljesítményt bármilyen mérőszám alapján lehet és kell is mérni.

Az eredményfelelősség a folyamatfelelősséggel párosul, s ezek nem létezhetnének a teljesítmény mérése és annak mérhetővé tétele nélkül. E fogalmak mára élnek a hivatalban, és minden dolgozó maga mögött akarja hagyni a tevékenykedő munkakultúrát, hogy ezek felé tarthasson.

5.5. Kommunikációs technikák, prezentáció és szerepléstechnika tréning (PL-1688)



A képzés időtartama: 44 óra (ebből elmélet: 16 óra, gyakorlat: 26 óra, vizsga: 2 óra)

A képzés ütemezése: 2010.01.12. és 2010.02.02. között 4 alkalommal, 07:30 – 16:00 óráig

Az egyes képzési napok témái:

1. alkalom:

A kommunikációs rendszer hatékonyabbá tétele:

- Bemutatkozás (gyakorlat) - megszokott módon és - alternatív módon
- Közösség építés (gyakorlat) - ismerjük egymást?
- A szervezeti kommunikáció rendszere (elmélet)
- A személyes döntés háttere (gyakorlat) - a szerelmes lány sztori
- A belső kommunikáció rendszere (elmélet)
- Milyen színű sapkád van? (gyakorlat)
- Kommunikációs lánc (gyakorlat)

2. alkalom:

Ügyfélszolgálati kommunikációs gyakorlatok:

Az ügy, ügyfél, ügyfélszolgálat fogalmainak tisztázásán keresztül a résztvevők megvizsgálják kommunikációs rendszerüket, számba veszik az erősségeket és a gyengeségeket, majd megállapodásokat kötnek a hibák kijavítására, valamint a jövőbeni hibák megelőzésére.

3. alkalom:

Szóbeli kommunikációs technikák és gyakorlatok:

- Célja:

A mindennapos kommunikációs helyzetekben – megbeszélés, tárgyalás, meggyőzés, érvelés, motiválás stb. – való megnyilvánulások fejlesztése, a csoportmunka fejlesztése, a résztvevők egyéni kommunikációjának pontosítása, továbbfejlesztése.

- Témák:

Az emberi kommunikáció rövid áttekintése.

A non-verbális kommunikáció (testtartás, mimika,



gesztusok, kiállás, elhelyezkedés stb.) felhasználása a mindennapokban.

A szóbeli kommunikáció eszközeinek áttekintése, az érvelés, meggyőzés alapjai, asszertív kommunikáció.

Hogyan fejezzük ki véleményünket?

- Eszközök:

A tréning során rengeteg szituációban nyilvánulhatnak meg a résztvevők, melyeket mindig a tanulságok megállapítása és a mindennapi használhatóságuk megbeszélése követ. A szituációk általános helyzetekre vonatkoznak, melyek tanulságai, módszerei az ügyfélkapcsolatokban és a magánéleti kapcsolatokban is felhasználhatóak.

- Gyakorlatok:

- non-verbális jelek felismerése,
- a bizonytalanság, félrevezetés felismerése,
- képelemzés: mi lehet a szituáció? Következtessünk a jelekből!
- két perces beszédgyakorlatok,
- megélhető szituációk,
- hasznos mondatok gyűjteményének összeállítása.

4. alkalom:

Írásbeli kommunikáció

- ELSŐ ETAP – 100 perc

I. Bevezető gyakorlatok: Gyűjtsük össze!

- Gyűjtsük össze! Milyen írásbeli és szóbeli kommunikációs folyamataink vannak munkánk során?
- Milyen meggyőzőési szituációk vannak: munkahelyen, magánéletben, társadalmi életben, marketingben?
- Magyarázzuk meg, miért nem tetszenek a példaként hozott mondatok?

II. A meggyőzés elmélete:

- A meggyőzés ma is érvényes ókori elmélete: Arisztotelész és Cicero
- A meggyőzés modern stratégiái:
 - A pszichoanalitikus meggyőzés-elmélet (példákkal)
 - Tanulás-elmélet (példákkal)



- Kognitív elmélet (példákkal)

- A modern propaganda műfogásai - Keressünk példákat a hétköznapi propaganda műfogásaira.

A szavak hatalma, a címkézés, föltenni a megfelelő kérdést, a beetetés, a factoidok, az ismétlés, az érvek és ellenérvek, a hiteles rábeszélő, a félelem motívuma, a büntudat, a kölcsönösség elve.

III. záró gyakorlat:

- Hogyan torzul az információ a szóbeli kommunikációban?
- MÁSODIK ETAP - 100 perc

IV. Mire tanít a média?

- Hogyan működik az információk szelekciója?
- Hogyan épül fel egy sajtóhír?
- Mit tanulhatunk a bulvársajtótól?
- gyakorlat: Írjunk címeket és leadet a megadott témára!

V. Hogyan kell meggyőzni?

- A hatásos kommunikáció alapelvei.
- Az észlelés megváltoztatása.
- Érzelmi viszony kialakítása.
- A vélemény megváltoztatása.
- A cselekvés elérése.

VI. Írásos szövegek szerkesztésének alapelvei:

- Hány részből áll egy szöveg? A 7 rész funkciói.
- A szövegek fajtái.
- Szándékok a szövegekben.
- gyakorlat: szöveg elemzése közösen.

- HARMADIK ETAP – 100 perc

VII. Szövegek a gyakorlatban:

- Milyen sztenderd alapján adjunk megbízást, készítsünk ajánlatot?
- Az e-mail kommunikáció előnyei és hátrányai. Alapvető illemszabályok.
- gyakorlat: miért meggyőzőek a következő mondatok? Állapítsuk meg, a



meggyőzés milyen eszközeivel él?

- gyakorlat: milyen a jó bevezető? Keressük meg a például hozott szövegek hibáit és értékeit!

VIII. Nyelvhelyesség/nyelvhelytelenség?

- Hibás nyelvi kifejezésmódok:
 - o Idegen szavak használata,
 - o Fölösleges igekötők,
 - o Fölösleges szavak,
 - o Egymással gyakran felcserélt szavak
 - o Az igeragozás,
 - o Hibás szótalálkozások,
 - o Terpeszkedő kifejezések,
 - o Egyeztetési hibák,
 - o Szerkezeti keveredés,
 - o Határozói vagy melléknévi igenevet,
 - o Aki, ami, amely.

- NEGYEDIK ETAP – 100 perc

IX. Gyakorlat – DISPUTA

- Két csapatba rendeződés (3-3 fő kijelölése mindkét csapatban, aki képviseli a csapatot).
- Állító és tagadó csapat vitája a megadott tételmondatról.
- A vita formális keretek között zajlik, előre meghatározott szabályrendszerben.

Képzéssel megszerezhető képzettség vagy kompetencia: Értelmezni és használni tudja mind a verbális, mind a non-verbális kommunikációs eszközöket és technikákat.

- Logikusan tud szöveget felépíteni, ismerni fogja a levél, ajánlat, újságcikk formai és tartalmi követelményeit, a gyakorlatban azokat alkalmazni tudja.
- Ismerni fogja a prezentáció során követendő szabályokat, szóbeli műfajait és sajátosságait.
- Ismerni fogja az egyes jelenségek pszichikai hatását. Képes lesz önállóan prezentációkat készíteni, azokat animálni és előadni.



- Tisztában lesz a metakommunikáció követelményeivel.
- Képes lesz alkalmazni az írásbeli kommunikáció követelményeit, érthetően és logikusan szöveget felépíteni.
- Képes lesz előadásokat, interjúkat készíteni és elemezni.
- Tisztában lesz a kommunikációs alapfogalmakkal, képes lesz azokat a gyakorlatban is alkalmazni.
- Tisztában lesz a retorikai szabályokkal, és alkalmazni tudja a gyakorlatban.

A képzésen részt vevők:

Munkahely neve:	Beosztás:
Szociális Alapszolgáltatási Központ	szakmai egység vez.cs.s.
Szociális Alapszolgáltatási Központ	szakmai egység vez.
Szociális Alapszolgáltatási Központ	gondozó
Napsugár Óvoda	óvodapedagógus
Intézményi Gondnokság	humán erőforrás ügyintéző
Városi Kórház Rendelőintézet	adminisztrátor kartonozó
Városi Kórház Rendelőintézet	ápolónő
Városi Kórház Rendelőintézet	asszisztens
Petőfi Sándor Általános Iskola	tanító
Radó Antal Könyvtár és Művelődési Központ	könyvtáros
Radó Antal Könyvtár és Művelődési Központ	gondnok
Radó Antal Könyvtár és Művelődési Központ	könyvtáros
Polgármesteri Hivatal, Városfejlesztési és -üzemeltetési Iroda	közterület-felügyelő
Polgármesteri Hivatal, Városfejlesztési és -üzemeltetési Iroda	építéshatósági ügyintéző
Polgármesteri Hivatal, Költségvetési és Adóügyi Iroda	adóügyi ügyintéző
Polgármesteri Hivatal, Városi Gyámhivatal	gyámügyi ügyintéző
Polgármesteri Hivatal, Közigazgatási és Szociális Iroda	anyakönyvvezető



Polgármesteri Hivatal, Közigazgatási és Szociális Iroda	kereskedelmi ügyintéző
Polgármesteri Hivatal, Közigazgatási és Szociális Iroda	gyámügyi ügyintéző
Polgármesteri Hivatal, Közigazgatási és Szociális Iroda - Okmányiroda	okmányirodai ügyintéző
Polgármesteri Hivatal, Közigazgatási és Szociális Iroda - Okmányiroda	okmányirodai ügyintéző
Polgármesteri Hivatal, Közigazgatási és Szociális Iroda - Okmányiroda	okmányirodai ügyintéző
Polgármesteri Hivatal, Közigazgatási és Szociális Iroda - Okmányiroda	okmányirodai ügyintéző
Polgármesteri Hivatal, Közigazgatási és Szociális Iroda - Okmányiroda	okmányirodai ügyintéző
Meseház Óvoda	óvodapedagógus MIP vezető

A Kommunikációs technikákkal foglalkozó képzés kihatott a személyes kapcsolatokra, illetve a kapcsolattartás formáira is, melyek így fejlődtek.

A helyzetelemzés kimutatta, hogy bár voltak konszenzuális döntések a hivatalban, mégis a kompromisszumok határozták meg alapvetően a munkaszervezetet. A képzés után látható, hogy a munkaszervezet a konszenzuális döntési rendszer felé tart.

A képzés jótékony hatást fejtett ki az egyes irodák, tehát a különböző szakterületek közötti kapcsolatokra, kommunikációra is, ami természetesen ösztönzőleg hat az együttműködésre is.

Az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás több platformra is kiterjed: lehet személyes, telefonos vagy írásos, illetve ezen kívül e-mailben is zajlik.

A civil és vállalkozói szférával kapcsolatban elmondható, hogy a képzés hatására egyre jobb a velük való kommunikáció.

A képzés a transzparencia újraértelmezésében is nagy részt vállalt: ehhez a fogalomhoz ma már az internetes honlap is hozzátartozik, ami sokat segíthet a lakosság mindennapi tájékoztatásában.

6. A projekt szervezetfejlesztési része



A projekt keretében a fontos szerephez jutott a szervezet működésének, a munkafolyamatoknak, az eljárásoknak az elemzése. Az elemzések alapját 18 rész cél adta, ezt követően a felmérésekre alapozva a projekt célja fejleszteni, jobbitani a hivatalt.

A projekt során a hivatal a szakmai munka minőségének javítása érdekében több cél teljesítését vállalta.

6.1. Általános döntési kompetenciák, eljárások

(1/A Általános döntési kompetenciák eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében. c. rész)

Az önkormányzatot érintő kérdésekben jogszabály felhatalmazása alapján a döntésképességgel, a döntés jogával, a politikai testület rendelkezik, a döntési képességgel (hozzáértéssel) pedig a mögötte álló intézmény hozzáértésére támaszkodik. A hivatal hatásköre kimerül a javaslatlétben, azaz a szakmai háttérrel jelenti csupán, tanácsol, tudása alapján megkeresi a lehető legoptimálisabb megoldást. A két kollektíva a jó hozzáállásnak köszönhetően figyel egymásra, mert felismerték, hogy a helyes döntések meghozatala az egész település érdeke.

A munkaszervezet tagjainak véleménye: nekik nem kell semmiben dönteni, így egy jellemző megosztása alakul ki a munkának és a felelősségnek: a vezetők döntenek, a beosztottak végrehajtanak, csak cselekszenek. Ez a piramisrendszer hierarchiája, felelősségmentességet von maga után. A résztvevők száma lefelé, a felelősség súlya felfelé nő a munkaszervezeti modellben.

Hiányzik a javaslatlételi kultúra tudatossága. A szakmai hozzáértési diktatúra sem jellemző, azaz nem feltétlenül esik egybe a döntésre jogosult és a kompetens személye.

A szervezeti hierarchia mégsem a klasszikus piramisrendszer alá-fölérendeltsége alapján áll össze, mivel a jegyzőhöz közvetlen javaslattal is lehet fordulni. Ez már a tudatos javaslatlételi kultúra irányába mutató jel.

Már abban a szerencsés helyzetben van, hogy bár a piramismodell struktúrájának szerkezete nem bomlott le teljesen a hivatalon belül, mégis rengeteg olyan jel, kezdemény vagy konkrét vívmány van, melyek a tudatos javaslatlételi kultúrával bíró, szakmai hozzáértés diktatúrájának vezérlete alatt működő, horizontális felépítésű szervezetre jellemzőek, illetve annak a kifejlődéséhez vezethetnek megerősítés és fenntartás nyomán.

Hosszú távon elérendő célok, stratégiai tanácsok:



- A javaslattevési kultúra tudatossá tétele.
- A döntéshozatal központosításának feloldása.
- A szakmai hozzáértési diktatúra létrehozása.
- Delegációra épülő döntérendszer kialakítása.

Taktikai tanácsok, cselekvési terv:

A cselekvési terv az egész hivatalra vonatkozóan meghatározza azokat az egyértelmű és egymásra épülő elemeket, amelyeket a stratégiai célok érdekében meg kell valósítani.

A javaslattevési rendszeres tudatosságához kiemelten fontos a gondolkodás várható outputjainak tisztázása. Ugyanilyen lényeges elválasztani a döntési és a döntésképeséget.

A gondolkodási folyamat lehetséges eredményei:

- Döntés, ha döntésképeségünk is van.
- Javaslat, ha nincs döntésképeségünk.
- Állítás.

Következő gondolkodási processzus:

- Cselekvés

A tudatossággal működő javaslattevési környezetnek alapfeltétele, hogy megértessük a különbséget döntési képesség és döntésképeség között.

A döntésképeség:

- Cselekvőképességre vonatkozik
- Mindig az aktuális döntéshelyzethez kapcsolódó cselekvőképesség mutatója
- Meghatalmazás

A döntési képesség:

- A gondolkodás képessége
- Adott személy tud jó döntést hozni

Ahhoz, hogy a munkaszervezetben a hozzáértés diktatúrája uralkodjon, a menedzsment tagjainak tudniuk kell átruházni a döntés jogát, felhatalmazást adni a



dolgozóknak.

Ebből viszont csak akkor alakul ki a szakmai hozzáértés egyeduralkodója, ha a döntési jogkörök felosztása kompetenciaalapú, egy személy azon a területen kap felhatalmazást, ahol hozzáértőnek mondható.

Ehhez a munkaszervezetben dolgozók együttműködése is szükséges: fontos elfogadni nekik, hogy attól a pillanattól kezdve egy-egy területen ők lesznek a kizárólagos döntéshozók, döntéseiket felelősséggel kell, hogy meghozzák, és nem tehetik meg, hogy gondolkodás nélkül kizárólag cselekszenek, a munkatársak eredményfelelősséggel végzik a munkáját, önálló folyamataiért felelősséget vállalnak.

Informatikai megoldások:

Dokumentálni kell a delegáción alapuló döntéshozási rendszert interneten és nyomtatott formában is, így lesz minden munkaszervezetben dolgozó számára átlátható és érthető (transzparens).

Az interneten is publikálható működési folyamattérképet kell alkotni, amely bemutatja a munkatársak elhelyezkedését (horizontális és nem vertikális rendszerben), emellett arról is informál, hogy ki miben rendelkezik döntésképeséggel.

Digitális tudástár megalkotása hivatott leírni a tudatosan alkalmazott javaslattevési és a szakmai hozzáértés vezetői szerepének kultúráját úgy, hogy a munkavégzés rendszere minden érintett számára transzparens legyen.

A negatív eltérés tudatos monitorozásához elengedhetetlen a delegáló döntéshozatali rendszer, a szakmai hozzáértési diktatúra fogalmainak transzparenciája. Ezek által a kollégák jobban figyelnek majd a munkájukra. Aki eredményfelelősséggel dolgozik, az a teljesítményszint átlépésére, pozitív elérésre törekszik.

6.2. A polgármesteri hivatal szervezete, hivatali működés

(I/B A polgármesteri hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segít mutató javítása érdekében c. rész)

Az aktuális helyzet felmérése érdekében a tréneri információk mellett munkatársi részvétellel SWOT elemzés készült, emellett a munkatársak véleményeit, impresszióit gyűjtötték össze.

Az, hogy egy-egy feladat elvégzése mennyi idő, s ezen lehet –e csökkentést eszközölni: mind egy nagyobb dolog következményei. Nem azt kell figyelni, hogy egy-egy témakör feldolgozása mennyi időt vesz igénybe, hanem szervezet átforgatását



megelőzően leginkább a működés rendszerét kell megvizsgálni, és kielemezni, mik azok a pontok, ahol valódi változás kezdeményezhető.

Az ügyfél kihagyhatatlan az ügyintézéshez, nélküle ugyanis az egész folyamat értelmetlen, nem létezik. Minden abból indul ki, hogy az ügyfél megjelenik a hivatalban, és – bár nem szándékosan, de lassítani fogja ügyének intézését: ha nincs rendesen felkészülve, ha nem hoz magával minden szükséges papírt, nem tudja, miért is van ott, és hogy miként intézheti az ügyeket.

Nehézségek az ügyintézési idő betartásánál:

A legtöbb ügyfél szeretné meggyorsítani a saját ügyében az eljárást, ezért rendszeresen jelennek meg ügyfélfogadási időn kívül, illetve személyes kapcsolatokat keresnek.

Az ügyfelek nem egyszer úgy jönnek be, hogy nem ismerik az ügyintézés módját vagy otthon hagyják a szükséges papírokat – ez értelemszerűen nyújtja a ügyintézési időt.

Az ügyfél negatív hozzáállása, is nehezebbé teszi a munkavégzést.

A hirtelen, azonnal megoldandó feladatok sűrűsége is hátráltató tényező a kiegyensúlyozott munkában.

Fejlesztési terület lehetne, hogy a megadott határidőket intervallumnak tekintik és nem egy fix határidőnek, ameddig el kell érni az adott célokat – hiszen az eredeti módszer használata esetén előfordulhat, hogy kicsúsznak a határidőkből. Az ügyek közti rangsorolásnak az alapja, hogy melyiknek jár le az ügyintézési a határideje.

Az ügyintézői határidőcsúszások leginkább csak az olyan hatósági ügyeknél fordulnak elő, melyek több utánajárást, adminisztrációt igényelnek és viszonylag gyakran fordulnak elő. Ezek esetében többször szükséges kiegészítő vizsgálat (helyzetfelmérés, jogosultság ellenőrzése), vagy egyszerűen nagy számban fordulnak elő, ezért rónak kiemelt terhelést a hivatalra.

Belső folyamattervezést kevésbé vagy egyáltalán nem vesznek igénybe ezeknél a folyamatoknál, kizárólag a határidő betartásának szemszögéből gondolkodnak. Az is sokat segítené, ha szabályoznák az ügyfelek fogadását, és szigorúbban viseltetnének a fogadóórák tekintetében, ami rövid távon ellenérzést váltana ki, hiszen a lakosság hozzászokott ügyeinek lehetőség szerinti azonnali intézéséhez, ám ha sikerülne úgy kommunikálni a változtatást, mint szolgáltatásfejlesztő közérdeket, talán minimális ellenállással vissza lehetne terelni az ügyintézés az általános ügyfélfogadási idő keretei közé.

Az ügyintézői létszám az ellátandó ügyekhez képest alacsony, illetve a lakosok rendszertelen beérkezése miatt nehezen menedzselhető hatékonyan. Mór körzetközpont, ezért szükség lenne a pontosabb ügyfélkoordinációra és időgazdálkodásra.

Sajnos még több munkatárs nem sajátította el azt az elvet, miszerint a közszolgáltatásban a teljesítmény ugyanúgy lényeges, mint a versenyszférában, sokak



szemében a hivatal muszájból szolgáltató, majdhogynem szívességet tevő intézmény. Szerencsére azonban ez a szemlélet már kezd kikopni, a legtöbb munkatárs szívén viseli az ügyfelek bajait.

Nincs stabil, állandó forgatókönyv arra, hogy miképpen bánjanak az ügyintézők az ügyfelekkel. Esetleges és hallgatólagos módszerek vannak, de nem dokumentálva.

Sok a javítás az ügyintézés folyamán, mivel a munkatársak gyakran nem tisztázzák pontosan a feladat végrehajtásának mikéntjét, így egyes, kevésbé egyértelmű folyamatok nem lesznek eredményesek. A legjobb, ha robusztus, előre sztenderdizált rendszer szerint priorizálnak, melyet közösen dolgoznak ki – így elkerülhető az esetlegesség. Ad hoc munkavégzés jellemző, melynek kialakulásában a tervezettség fokának alacsonysága játszik főszerepet. Közösségerősítő hatása is van, ha együtt végeznek bizonyos feladatokat, hiszen ennek kapcsán például rálátnak egymás munkájára is.

Célok meghatározása:

- A működési rendszer bemutatása.
- A gondolkodás, a cselekvés és a kommunikáció stratégiáinak vizsgálata a hivatalban.
- Csökkenteni az ügyintézési időt.
- Átláthatóbbá kell tenni az ügyek folyását, mely így tervezhetőbb lesz.
- Fejleszteni a külső-belső kommunikációt.
- A szolgáltatási portfólió monitorozása, átvizsgálása, korszerűsítése.

Az akcióterv egy-egy mozzanata teljes körű, az összes munkatársat érinti.

Szemlélet átalakítása:

A hagyományosan minőségorientált munkaszervezetekben ellenőrzéssel és utólagos korrekcióval kerülnek el a hibákat. Ez negatív gondolkodásmód: időt és pénzt pazarol.

Meg kell változtatni a munkavégzési szemléletet: annak a megelőzésre kell alapulnia.

A legújabb és működő ötletek, az innováció mindig megelőzésre hajt például: nem kell sorszámmért harcolni az ügyintézéshez, hiszen időpont kérhető, vagy korábban egy-egy ügyszükséges iratokat csak a helyszínen lehetett megismerni. Ma már nyilvános az eljárásrend, így csökken a felkészületlen ügyfelek száma. Ez egy proaktív manőver, hiszen megelőzi a hosszú időt igénylő, többször visszatérő ügyfél előfordulását. A pályázatban igénybe vett képzések is ezt az új szemléletet támogatták.

Rendszer a cselekvéseknek

Fel kell tárnunk a cselekvési folyamatokat, és rendszerbe kell foglalni őket.



Egy munkaszervezetben a történések magva a folyamatgazda, aki az ügyet intézi, a vezetőnek csak annyi a feladata, hogy az ehhez szükséges dolgokat biztosítja a számára, kiválasztja, milyen alapképességekre van szükség. Figyelni kell, hogy melyek azok a folyamatok, amelyek mindenkinél előfordulnak: (pl.: megállapodáskötés, végrehajtás, tervezési folyamatok, sztenderdkészítés, javaslattételek, kontrollpont-alkotás, jelentések készítése stb.) és ezek ne a munkatársak egyéni, véletlenszerű módszerei alapján történjenek, hanem központi szabályozás alapján.

Fel kell tární a gondolkodás és a kommunikáció folyamatait, ez által jobbítva a gondolkodási és a kommunikációs rendszert.

Gondolkodási rendszer

Ehhez tudni kell, hogy a munkafolyamatban a gondolkodás és miért is történik. Miért születnek a rossz döntések? A Mit és hogyan meghatározása a gondolkodással kapcsolatban.

Gondolkodási folyamatok lehetnek: mérés, elemzés, következtetés mint javaslattétel, következtetés mint döntéshozatal, állítás és igazolása, gondolkodás az eredményhez vezető folyamathoz, gondolkodás az eredményhez, ötletelés.

A gondolkodással kockázatokat akarunk csökkenteni, a megelőzési folyamat része. A jobbítás érdekében az ilyen gondolkodási folyamatokat fejleszteni, sarkallni kell a munkaszervezetben, ötletelések, megbeszélések, tudatos javaslattételi kultúra kialakításával.

A kommunikációs rendszer

A kommunikáció a transzparencia eszköze, azaz arról szól, ami látható és érthető. Amikor rendszert alkotunk rá, akkor figyelembe kell vennünk a jellemző kommunikációs csatornákat és figyelniük kell például a dokumentáció módjait. Az egyik az aktív, a másik az archív elem a rendszerben. Mindkettőt a munkaszervezet céljainak érdekében érdemes ésszerűsíteni.

Nem szabad hagyni, hogy a kommunikáció ad hoc jelleggel, rendszertelenül működjék. Meg kell határozni a tájékoztatási szinteket, és hogy a folyamatok során kit miről tájékoztatunk. Ezzel hibákat előzünk meg, mert a munkaszervezetben elkövetett hibák komoly része vezethető vissza kommunikációs hiányra.

Tudatosítani kell a külső ügyfelekben az általuk elvégzendő feladatokat, mert ez által a velük való foglalkozás időigénye csökken – ha felkészültebben érkeznek, gördülékenyebb az ügyintézés.

Fontos, hogy előre ellássák instrukciókkal, így nem a hivatalban derülnek ki a hiányosságok, ahol már minden pótlás időkiesést eredményez – az ügyfél legyen mindennel előre tisztában és szerezhessen be minden dokumentumot előre.



Erre online és offline eszközök is rendelkezésre állnak:

Online: Érdemes letölthetővé és kitölthetővé tenni a dokumentumokat, így egy-egy űrlap miatt nem kell feleslegesen bemennie az ügyfélnek. Emellett a hatósági lépéseket bemutatva érzékeltethető, mi tart olyan sokáig a folyamatban.

Ennek az a lényege, hogy az ügyfelek gyakran nem értik, hogy egy-egy ügghöz miért tartozik

hosszúnak tűnő hatósági határidő – pr eszköz is tehát az ilyen jellegű kommunikáció.

Hasznos továbbá, ha az ügyintézők elérhetőségei megjelennek a honlapon, de úgy, hogy igazán hasznos formában. Érdemes gyakran ismételt kérdések rovatát kialakítani.

Offline: Újságokon, hirdetőtáblákon tájékoztatni a lakosságot az ügyintézés mikéntjéről, amelyeket egységesíteni kell, így válnak ezek a kommunikációs elemek arculatformáló hatásúvá.

Általánosan kell informatizálni, nem csak egy-egy területre vonatkozóan. Nem elég a rendszer, a munkatársakat alkalmassá kell tenni annak kezelésére az elektronikus megoldások használatára.

Szükség van egy olyan elektronikus tudástárra, melyben a munkaszervezet az összes írásos kincsét a folyamatgazdák számára elérhetően tárolja – így nem kell telefonálgatni, levelezni egy-egy dokumentumért vagy bevett megoldásért. Emellett szükség van egy olyan szoftverre is, mely segít a folyamatok vezetésében, transzparenciát biztosít a megállapodások terén.

6.3. Ügyfélszolgálat

(I/C Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása c. rész)

Az ügyfélszolgálati tevékenység során a munkavégzés többé-kevésbé ad hoc jellegű, mindig azokat a feladatlépéseket végzik a munkavállalók, melyekre épp szükség van, nincs tudatos folyamatmodellezés, hosszú távú ütemtervezés.

Ha a feladatokat csoportosítanak, ütemeznék, komoly időmegtakarítást érhetnének el az ügyfelekkel való foglalatzkodás során. A leghatékonyabb az e-ügyintézés korszerűsítése lenne, hogy tehermentesítse a személyes ügyfélfogadást.

Az ügyféligenyeket a hivatal igyekszik minél teljesebben és minél gyorsabban teljesíteni, de ez sokszor a saját ügyek rovására megy. Legjobb ellenszer e problémák ellen,



ha folyamattervezés és sztenderdizálás segítségével kiszámíthatóvá, előre láthatóvá, robusztussá teszik az ügyintézés lépéseit.

A legcélszerűbb a jogszabályokkal teljesen harmonizáló ügymeneti modell kidolgozása lenne. Ez viszont nem azonnali folyamat és kezdetben biztosan lassító hatású lenne, ám hosszú távon messze visszahozná a ráfordított időt és energiát.

Az ügymenet sztenderdizálása nem csak az ügyintézési sebességet növelné meg, de a hibák számát is visszafoghatná.

A kulturáltabb munkavégzéshez egyértelműen több helyre volna szükség – hiszen gyakran az is megesik, hogy több ügyintéző dolgozik egy helyen, így az ügyfélre fordított figyelem nem alapos, két ügyintéző munkájának zaja kölcsönösen zavarólag hat.

Előnyösebb lenne, ha csak és kizárólag a megadott fogadóórák keretein belül folya az ügyintézés. Az ügyintézőket zavarja az, hogy az ügyfelek bármikor felkereshetik őket, ezzel akár a hivatali működést is megnehezítve.

Az ügyfél-tájékoztatás színvonala sem teljesen jó, hiszen az épületen belüli mozgás nincs táblákkal kellőképp megtámogatva, az ügyintézőket gyakran nem egyszerű megtalálni. Szükség lenne arra, hogy mindenki számára érthető és egyszerű, áttekinthető táblarendszer legyen kiépítve a hivatalban, valamint lehetőség szerint úgy megoldani a félfogadást, hogy egy arra kiépített front office rendszer kezelhesse a beérkező lakosokat, s ez ossza le a további feladatokat. Ez ugyan többfokozatúvá, mégis talán gyorsabbá teszi a rendszert. Ha ebben is teret hódít az elektronika, az tovább csökkenti az irodaműködési költségeket.

Az ügyfélkultusz kialakult a munkaszervezetben, de ehhez nem társul robosztus megállapodás-kötési technika, ami viszont így negatív eltérést eredményezhet. Meg kell határozni az ügyfélszolgálati munkát. Ennek meghatározására alkalmazandó a megbízási kereszt technikája. Célszerű ezt a technikát a folyamatok elemzése során is használni. A folyamatok megtervezésére pedig a folyamatmodellt kell bevezetni. Javallott az elemzési, megállapodás-kötési és sztenderdizálási technikák alkalmazása, hogy így csökkenjen a negatív eltérés, és rögzíthetők legyenek a folyamatok. Célszerű ügyfélszolgálati kódexet létrehozni, amely egy rendszerezett, áttekinthető akta. Ez összesíti, hogy az ügyfélszolgálati munkánál mik az elvárások, és a követendő magatartás az ott dolgozók számára. Az ügyfélszolgálati kódex építkezhet szabályokból, melyeket kötelező jelleggel követni kell, továbbá sztenderdekből, melyeket úgy, vagy jobban kell megvalósítanunk.

A sztenderd a szabály egy típusa, amely rögzít az adott munkafolyamatban egy teljesítményszintet. Lényege, hogy nem csak szó szerinti betartásával követhetik a munkatársak, hanem eltéréssel is, ebben az esetben a teljesítményszint meghaladásával. „Végezd úgy, ahogy le van írva, vagy jobban!” kötelezettségként jelenik meg az állandó jobbításra, meghatározza az egyezőséget, azaz hogy működik a munkafolyamat akkor, ha nincs eltérés a megállapodáshoz képest.



A sztenderd a készítőit szállítónak tartja, mindenki más ügyfele. Az utasítás ezzel ellentétben a készítőjét véli ügyfélnek, és mindenki mást szállítónak.

A sztenderdnél legfőbb elvárás a legmagasabb fokú azonosulás, hiszen amiben részt veszünk, azzal könnyebben is tudunk azonosulni.

Az ügyfélszolgálati kódex megalkotásába mindenkit vonjunk be, akinek kapcsolata van az ügyfelekkel. Kiemelendő, hogy a kódex egybehangzó akaratnyilatkozattal készíthető el.

Célszerű lenne olyan szoftver használata, amely segítségével kontrollálhatóak a feladatok, rögzíteni lehet a megállapodásokat és a javaslatokat, továbbá mindenki számára elérhetővé teszi a dokumentumokat. Olyan elektronikus tudástár alkalmazása, amelyben megtalálható az ügyfélszolgálati kódex, a megbízási kereszt illetve a folyamatmodell. Fontos, mert így a munkatársak számára transzparenssé válik a megállapodás-kötés és a folyamattervezés.

6.4. Rendeletalkotási és egyéb szabályozási folyamatok

(I/D Rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása c. rész)

Elmondható, hogy a munkaszervezetben a rendeletalkotásban is elválik egymástól döntési és döntésképeség. Döntési képesség a helyes döntés meghozatalához szükséges tudást és mentális állapotot jelenti. Döntésképeség a döntésre való jogosultság birtoklása, felhatalmazás, tehát kiválasztottság a döntés feladatára.

A döntési képességet a polgármesteri hivatal és munkatársai képviselik: szerteágazó, a település fenntartásához szükséges tudással rendelkeznek végzettségük és tapasztalataik által. Az ő feladatuk az, hogy minél kidolgozottabb anyag kerüljön a testület elé, hogy a rossz, megalapozatlan döntésnek még a lehetőségét is messze elkerülhessék. A településvezetéssel közös érdekük a jó döntés, így a bizalom garantált irányukban. A feladatok a szakmaiság mentén lesznek felosztva a munkaszervezetben, de vannak olyan személyek, melyek szinte minden folyamatnál kontrollpontként megjelennek, mert az eltérés ára az ő általuk képviselt területen jelentős vagy valószínűen előforduló. A kockázatok mérséklésének



céljával a szervezési, a jogi, esetenként a pénzügyi ügyintéző is megvizsgálja az esetek legtöbbjét, mert ezek olyan pontok, ahol az eltérés komoly következményekkel jár. A rendeletalkotás terén tehát a szakmai hozzáértés diktatúrája csak áttételesen, közvetetten tud érvényt szerezni, mivel bár nem azok döntenek, akik szakképesítéssel rendelkeznek, de alapjában véve a döntések az ő általuk összeállított anyagok alapján történnek, így érdemi befolyásuk van minden kialakuló helyzetre.

Jellemző, hogy a munkaszervezet tagjai a vezetői utasításokat és a külső szabályozók adta sztenderdeket egyfajta határvonalnak látják – átléphetetlen teljesítményszintnek, melyet elérni kell. Ez az állandóság ad biztonságot, s jelzi: a munkatársak a vezetők adta utasításokból és a külsőbelső sztenderdekből kész megoldást akarnak nyerni. A vezetők feladata az, hogy az utasításokat kiadják és a sztenderdeket bevezessék. A munkatársak hasonlóképp szemlélik a külső szabályozás adta teljesítményszintet, víziójuk az azoknak és a határidőknek való minél jobb megfelelés. A szabályozás, mely a hivatalok működését vezérli viszont csak keret: irányít, de nem szűkít be annyira, hogy elvonná a lehetőséget a jobbítástól. A kereteken belül, illetve azokhoz igazodva tehát van lehetőség a fejlesztésre – csak észre kell venni az ehhez megfelelő pontokat. A felmérés nyomán érdekes kettősségre lehetünk figyelmesek a munkaszervezetben: akik nyilatkoztak, mind azt említették, hogy a külső szabályozás illetőleg a belső irányelvek mind biztosítékot, jó háttérrel jelentenek a munkához. Az viszont zavarja őket, hogy ezeket a szabályokat megalkotni dedikáltan csupán a vezetők hatásköre. A munkaszervezet pont attól fejlődhet dinamikusán, hogy a munkatársakban milyen erősen munkál a jobbító szándék bármely hatáskörben.

A legjobb forgatókönyv szerint egy munkát csak addig szabad a megadott szabály szerint végezni, még nincs rá jobb gyakorlat. Ennek meglétét figyelni nem lehetőség, de mindennapos kötelesség a munkaszervezetben. A munkatársak nagy része jogalkalmazó: a lefektetett jogszabályok szerint járnak el. Ennek ellenére nincsenek tisztában azzal, hogy normakollízió esetén melyik jogszabályt tekintsék érvényesnek – ez nem csoda, hisz néha jogvégzett embereknek sem egyszerű. Elemzésünk ebben is segítségükre kíván lenni.

A szükséges tanulmányok és egyéb munkák nem készülnek el időre, ez a határidők csúszása miatt nehézség van a rendeletalkotásban. Egy ilyen elemzésre való felkéréskor a hivatal lesz az ügyfél, az elkészítője pedig a szállító. A felkéréssel megbízás jön létre. Ha csúszás van, az leginkább arra utal, hogy nem elég kiforrott a megállapodáskötés kultúrája és hiányoznak a folyamatsztenderdek.

Hosszú távú cél, hogy a munkaszervezet minden dolgozója sztenderdizálási technikákat sajátíthasson el, ezzel akadályozva meg, hogy a munkaszervezet az állandósításba merevedjen. Olyan kompetenciákkal kell továbbá gazdagodni, melyek a közszolgálati jogalkalmazást gördülékenyebbé teszik.

Egyes szabályok engedik a pozitív eltérést, mások nem. A jogalkotás tekintetében ez mindig az adott társadalmi viszonytól függ, hogy mit kíván a rendelkezés szabályozni. Ha

lehetséges a pozitív eltérés, akkor sztenderdekre van szükség, ha pedig nem, akkor utasításokat kell hozni. Ez a lehetőség ideális esetben a munkatársak számára kötelezettség, hogy mindig jobbító szándékkal járjanak el. A sztenderdizálás az egyezőséget adja meg, melyhez képest érdemes eltérni. A sztenderdizálás egyik eszköze a megbízási kereszt.

A folyamatsztenderdekhez a legcélszerűbb segédeszköz a kilencdobozos folyamatmodell.

Mivel a rendeletalkotásnál sok a jellemző probléma, ott érdemes legelőször alkalmazni. Komplex folyamattérkép: akkor szükséges, ha több folyamat van – ilyenkor az egyik outputja válik a következő inputjává.

Be kell szerezni egy szoftvert, mely több fontos funkcióval támogatja a folyamatvezetést: rögzíthetők benne a megállapodások, a javaslatok, transzparenssé és minden érintett számára elérhetővé válnak a dokumentumok. Célszerű a CD-jogtár használatát segítő jogi informatikai képzés igénybe vétele.

Szükség van arra, hogy figyeljük az egyezés és az eltérés irányát, hogy folyamataink merre tartanak –erre például kitűnőek az excelben készített műszerfalak. A közös tudástárban publikussá kell tenni a napi munkavégzés eszközeinek költségét – nem csak az anyagköltséget, de a telefon és egyéb közüzemi díjakat egységekre lebontva. Ez azért előnyös, mert ha a dolgozó ezzel tisztában van, akkor jobban figyel arra, hogy elkerülje az eltérést, és mérsékelje kiadásokat.

6.5. A hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés

(I/E A hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködési javítása c. rész)

A hivatalban az ott dolgozók szerint érvényesül a konszenzus, mint döntésszervező rend. A konszenzus olyan döntési forma, ahol a döntéseredményével, a végkimenettel mindenki azonosul, egyetért és nem csupán elfogadja azt. Ez azért előnyös, mert ha problémák merülnek fel, ha a folyamatok nehézségekbe ütköznek, akkor se hulljon szét a szervezet, hiszen olyan irányba haladnak, mellyel mindenki azonosul, melyet mindenki a sajátjának érez. A másik döntési kultúra a kompromisszum kultúrája. Ennek egyetlen célja, hogy az ellenérzések elsimuljanak és valamilyen látszattműködés továbbfolyhasson. A kompromisszum kultúrája azonban az elfogadásra épül, csupán a szőnyeg alá söpri a problémákat, ezért nem talál olyan megoldást, mellyel mindenki azonosulni képes. Ezt a



berendezkedést minél jobban csökkenteni kell a konszenzuális működés javára.

A másik döntési kultúra a kompromisszum kultúrája. A szinergikus működés azt jelenti, hogy a móri hivatal munkatársai munkavégzésük közben tudják egy irányba csoportosítani energiáikat. Szándékaik vektorai egy irányba mutatnak, nem pedig egymás ellen, a törekvések nem oltják ki egymást. Ez elengedhetetlen a hosszú távú, sikeres munkához, valamint a vizionális, cél- és sikerorientált működési rendszer alapja. Az egy cél iránti elkötelezettség elve a vezetőség felé is kiválóan működik tehát, illetve a munkavégzés minden momentumában. A konszenzuális működés természetesen nem azt jelenti Móron sem, hogy mindenki mindenben tökéletesen egyetért, hanem csak annyit, hogy maguk az alapelvek konszenzuálisak, a törekvések alapja közösen elfogadott, és a döntési rendszert nem kérdőjelezi meg senki. Az alapértékek szintén közösen, e mentés mozoghat bizton a szervezet.

A vélemények ütköztetésének helye a vezetői értekezlet. Ezt hetente tartják meg, illetve minden olyan esetben, ha egy hirtelen felmerülő kérdés a megrendezését szükségessé teszi. Itt nyilvánvalóan a szakmáé a főszerep, és megvizsgálják a dolgokat minden irányból, minden véleménynek, ötletnek helye van. A fő problémát a hivatal munkatársai tehát nem az egymás különböző véleményeinek ütközéséből kifolyólag szenvedik el, hanem amiatt, hogy egyes dolgok átfutása a legjobb szándék ellenére is sok időt vesz el. Az is igaz, hogy a több idő ellenére legalább az alaposság magas szintű, tehát az utólagos hibajavítás kevés. Ilyen esetben nyilván sztenderdizálás lenne a legjobb segítség. Az együttműködés nehézségei a munka során simulnak el, ezért a hivatal munkatársai mindent megtesznek azért, hogy az új emberekkel közösen dolgozva ismerjék meg azokat. Segítenek nekik, illetve különféle csapatépítő informális tevékenységet űzve teszik őket a csapat teljes jogú tagjává. A szinergikus működés azonban nem képzelhető el tudatos tervezés és folyamatbeosztás nélkül. A belső szervezeti egységek között a leggyakoribb kommunikációs módok: e-mail, telefon, személyes eszmecsere. A munkatársak a különféle ingyenesen beszerezhető kommunikációs szoftverek előnyeit a munkájuk során egyelőre még kevésbé használják, mert tartanak a dolog informális jellegétől, de egyre inkább rájönnek az előnyeire. Az ilyen jellegű fejlesztéseknek egy-két jellemző zászlóvivője van a szervezeten belül. Az együttműködés erősítésére tehát nem az egyetértést kell fokozni, hiszen az már amúgy is magas szinten áll a hivatalban, közös célok iránt szinergikusan tudnak megnyilvánulni. Fontos viszont az egyes tevékenységekre szánt idő leszűkítése, mert vannak, amelyek nagyon sok időt visznek el. Ez gyakran feszültség forrása a munkaszervezetben, és romboló hatással van a szinergikus működésre.

6.6. A hivatalon belüli koordinációs funkció

(I/F A hivatalon belüli koordináció funkció színvonalának növelése c. rész)



A szervezeti koordináció fő szerve a szakmai vezetői értekezlet, itt ütköztetik a különböző véleményeket és törekednek konszenzuális álláspont kialakítására. Mindenki felel a saját folyamatáért – ez felelősségkultúrát épít, első lépés a folyamatgazda fogalmának bevezetése és sikeres alkalmazása felé.

Emellett a megelőzési rendszer kiépítésébe is sok energiát fektetnek – és ez térül meg a leginkább, hiszen meg lehet vele spórolni az eltérés árát. A hivatalban törekednek olyan szervezeti struktúra kiépítésére, mely önmagát vezérli. Ennek alapja lehet: sztenderd, bevett utasítás, általános szabályozás. Megkönnyíti ezt, hogy nagyon sok mindent törvényi szabályozás köt: az ilyen folyamatok jól automatizálhatók, ilyen esetekben vezetői döntés sem szükséges.

Fontos az ügyintézők rendszeres szakmai fejlesztése, továbbképzése. Ennek két formája lehet: külsős és belsős képzés. A külsős képzést általában tréningcég végzi és pályázati forrásból, a belsős képzést egy-egy helyi szakértő és a hivatali munkarenden belül. Általánosságban elmondható, hogy a belsős képzések gyakoribbak, mivel ezek nem jelentenek külön költséget és komoly szervezési többletet, a hivatal infrastrukturális eszközeivel is megoldhatóak, ezek gyakran informális jellegűek, tudásátadásként értelmezhetőek. Ilyenkor a tapasztaltabb munkatárs elmondja az új embernek a munkájával kapcsolatos tapasztalati úton megszerezhető infókat.

Célok hosszú távra:

- Hálózati kommunikáció kialakítása
- Több legyen a csoportmunka
- Legyen egységes a kultúrája a feladat kiadásnak
- Nagy hangsúly a tervezésre
- Kisebb hangsúly a koordinációra Legyen gördülékeny a kapcsolattartás
- Világossá tétel
- Informatikai fejlődés
- A koordináció kiterjesztése mindenre

Sok olyan rendszer van, amiben a vezető körül összpontosul minden, aminek az lesz a következménye, hogy senki sem tudja pontosan, hogy mi a feladata és mik a kötelességei, sőt még az elvárásokkal sincs tisztában. Mindezt el lehet kerülni azzal, ha meghonosítják a megállapodás kötési kultúrát, melyben egyértelművé válnak a feladatok és bevezetésével idő takarítható meg és nincs szükség közvetítőkre sem. Ezek után már a munkatársak ismerik az elvárásokat, ami után nem kell kizárólag utasításokra várniuk, csak ellenőrzés kell.

A bevezetés lépései:

Képzés pályázat segítségével a megállapodáskötésről és sztenderdizálásról megbízási



kereszt alapján kell újragondolni a feladatokat. Meg kell tervezni azt a folyamatot, ami az eredményhez vezet. Egy műszerfal elkészítése. Sztenderdek létrehozása a jól funkcionáló folyamatok alapján-

A munkatársak nem látják át, hogy mások milyen teljesítményt nyújtanak, pedig ez nagyon fontos lenne.

Eszközei: Vizuális közzététel olyan táblákon, amelyek a közösségi térben vannak, műszerfal mérőszámokkal, amihez mindenki hozzáfér. Beszámolók elkészítése az aktuális folyamatokról, esetleg hírlevél küldése. Éves SWOT-elemzés.

A cél az, hogy az ügyfeleket képessé tegyék arra, hogy egyedül is tudjanak ügyeket intézni, dokumentációkat begyűjteni. Az eljárási rendet közzé lehet tenni a helyi újságban, akár egy cikksorozat keretében. A hivatal internetes oldalán egy gyakran ismételt kérdések rovatot is lehetne rendszeresíteni, ahol a válaszok is megjelenhetnek. A különböző fórumokon, mint például a honlapon, rendezvények keretében, vagy az ügyintézés során email címeket lehetne gyűjteni az emberektől, amelyek segítségével lehetne a hírleveleket kiküldeni.

A csoportosan végzett munka elősegíti a tisztán látást, a hatékonyságot és leveszi a vezető válláról a döntéshozatallal kapcsolatos felelősséget, aminek eredménye az egyetértés lesz.

Eszközei: Először is véleményeket kell gyűjteni. Megbeszélésen a megállapodás kötés szerinti haladás. Konszenzusra kell törekedni a célok folyamán. Mindenki tudja a csoportban, hogy mi a feladata. Nem az egyéni teljesítmény a fontos, hanem a csoporté. Csoportdöntés kell.

Ügyfélfogadási időben csak arra koncentrálnak és ne a háttérmunkálatokra, tehát e kettőt szét kell választani.

Eszközei: Hirdessék ki, hogy mikor van ügyfélfogadási idő. Csökkenteni kell lehetőség szerint a személyes érintettséget – ezt az által lehet elérni, hogy a munkaköri feladatokat leválasztjuk a személyről. Az ügyfeleket is meg kell kérdezni az ügyfélfogadás rendjéről: nekik mi lenne a legmegfelelőbb – felmérés útján. Ezt az időt következetesen be kell tartani. Be kell vezetni az online időpontkérést a sorok elkerülése végett.

Fejleszteni kell az informatikai tudást és a megosztás képességét, hiszen minél jobban elérhetőek mindenki számára az információk, annál kevésbé kell másokat zavarni információkéréssel. Legelső lépésként egységesíteni kell a számítógépeken a fájlstruktúrát. Lehetőség szerint csökkenteni kell a fölösleges nyomtatások számát. Egy adott dokumentum csak egy adott mappába kerülhessen.

Végig kell gondolni, hogy melyik az a szoftver, mely a hivatal digitális koordinációjának leginkább megfelel.



Fejleszteni kell az irodai szoftverek ismeretét. Internetes információmegosztásra kell törekedni az alárendelt intézményekkel.

Ha lehet, a kommunikáció jó részét át kell állítani az internetalapú technológiákra, melyek ingyenesek vagy olcsóbbak. Ez vonatkozik a videokonferenciákra, például Skype segítségével.

A közös információs hálózatot érdemes kiterjeszteni a testvértelepülésekre, illetve a kistérség szomszédos településeire is.

Érdemes igénybe venni az MTI Önkormányzati Sajtószolgálatát.

Ha van egy elektronikus, mindenki számára elérhető tudástár, akkor nincs szükség állandó telefonálgatásra, ha valakinek kell valamilyen információ vagy dokumentum.

Szükség van egy olyan szoftverre, mely által a folyamatok kontrollálhatóak, állapotuk transzparens, a hozzá kapcsolódó információk és dokumentumok megoszthatóak. Be kell vezetni egy közösségi információgyűjtő szoftvert, melynek segítségével az ügyfelektől érkező véleményinputok egységes formátumban beszédhető, így közvélemény-kutatásra és információszerzésre egyaránt felhasználható.

Az ügyfélfolyamatok terén ki kell hagyni a papír alapú technológiákat, minél inkább elektronizálásra kell törekedni.

Elektronikus üzenőfalat is érdemes bevezetni. Elektronikus call centerre van szükség, melynek segítségével csökken a kapcsolások ideje a fogadói oldalon.

Ha elektronizálják a faxfogadást, az szintén csökkenti a költségeket: csak azt kell kinyomtatni, amire szükség van.

6.7. Az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a hivatal működésébe

(I/H Az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a hivatal működésébe c. rész)

Az önkormányzatnak ellenőrzési, felügyeleti és irányítási jogkörei vannak intézményei felett.

Együttműködési területek a részben önálló intézmények és a hivatal között:

- Munkaügyi nyilvántartás.



- Az éves költségvetés tervezése.
- Az éves költségvetési előirányzatok módosítása.
- Karbantartási, felújítási tevékenység.
- Előirányzatok felhasználása, kötelezettség vállalás, utalványozás.
- A pénz kezelése.
- A szabályzat készítése és a szabályozás mikéntje.
- Könyvvizetés.
- Analitikus nyilvántartások.
- A selejtezési és leltározási feladatok ellátása.
- Beszámolók elkészítése.
- Adatszolgáltatások.
- Adóbevallások.

Készült belső ellenőrzési ütemterv, a munkaterv alapján háromévente egyszer jut el egy-egy intézménybe az ellenőrzés.

Helyzetkép az informatikai állapotokról:

- A hivatalon belül hálózatra kötött gépeket találunk.
- Az információkat net-könyvtárakban gyűjtik, és hozzáférési szinteket adnak meg.
- A hivatali munkát többféle szoftver segíti.
- Minden intézménynél van számítógép és internet kapcsolat, de a géppárhalmaz már régi, de hiányzik, hogy az intézmények egy hálózatban legyenek a hivatallal és egymással is.
- Sok dolgozó nem a mail-szerverhez kapcsolódó e-mail címet használja.
- A legtöbb intézményben már ki van telepítve a MÁK IMI – rendszere.
- Nem minden intézménynek van saját honlapja.
- Sokhelyütt túl magas a nyomtatásra fordított összeg.
- Szükség lenne új szerverre.

Az intézményvezetőknek kevés idejük marad a szakmai feladatokra, túl sok idejüket veszik el a bürokratikus teendők. Ezek döntő része nem helyi, hanem jogi előírás. Ma egy intézményvezető hozzáértése széles spektrumot kell felöleljen: a jog, a pénzügy, a munkaügy és tervezés témakörét egyaránt és egyes döntéseket megelőzően kötelezően egyeztet a hivatallal. Sokszor az önállóan gazdálkodó intézmények autonómiája is látszólagosnak tűnik.

A költségvetés szűkös voltából fakad, hogy az adott évben csak annak a végrehajtása folyik, nincs lehetőség új ötletek megvalósítására, ez az oka, hogy nem kezdeményeznek az intézményvezetők év közben.

Nem jut elég figyelem a gazdaságossági, hatékonysági, eredményességi vizsgálatokra és a szolgáltatások felhasználóira.

Bár a szabályozás szerint a belső ellenőrzés feladatköréhez tartozik, hogy „(...)a jogszabályoknak és belső szabályzatoknak való megfelelést, valamint gazdaságosságot, hatékonyságot és eredményességet vizsgálja”, azonban a belső ellenőrzéstől nem várható stratégiai visszajelzés.



Az informatikai lehetőségek kihasználatlanok, hiszen az intézmények nincsenek hálózatba kötve a hivatallal.

Stratégiai tanácsok:

Alapelvvé kellene tenni, hogy valamennyi intézményvezető (sőt az intézményekben dolgozó meghatározó személyek is) jól tájékozottak legyenek az önkormányzat működéséről, és aktuális ügyeiről. Csak így tudják elhelyezni magukat a nagy egészben.

A versenyszférához legközelebb álló vállalkozó közintézeti típus megalkotásának jelentősége, hogy a magyar jogrendszerből mindeddig hiányzó kompromisszum születik a tekintetben, hogy e szervek képesek legyenek a piaci koordináció, piaci mechanizmusok, módszerek hasznos elemeivel élni, a piacon a lehető legteljesebb értékű részvevőként működni, ugyanakkor a közpénz védelme a költségvetési szervekre érvényes szabályokkal továbbra is biztosítva legyen.

Taktikai tanácsok:

Javasolt a 2008 CV. törvényben található vizsgálatok elvégzését, amelyek:

- hatásvizsgálat alapján átvizsgálja és döntéshozatalra előkészítésére alkalmas módon ábrázolja a közfeladat-ellátás iránti igény meglétét, a közfeladatellátás más megoldási módokkal, más szervezeti megoldásokkal szembeni előnyét,
- az a) pontban kifejtetteken belül a szervezet célszerűségét mérlegeli: a működési-gazdálkodási forma, a tevékenységi jelleg és a forrásszerkezet összhangját,
- az a) pontban kifejtetteken belül vizsgálata tárgyává teszi a szerv által ellátott, ellátandó közfeladat elvégzéséhez megfelelő államháztartáson belüli vagy kívüli személyek vagy szervezetek közötti versenyhelyezetet, valamint annak feltételezett hatását a gazdaságos, hatékony, eredményes, valamint megfelelő garanciákkal rendelkező közfeladat-ellátásra,
- érvényesíti a mennyiségi, minőségi, szakmai követelményeket, valamint a működés és gazdálkodás gazdaságosságára, hatékonyságára, továbbá a szerv egészére és szervezeti egységeire vonatkozó méretgazdaságossági feltételeket.

Kíváncsú lenne a költségvetésbe eleve beütemezni olyan tartalékokat, amelyek a hasznos ötletek megvalósítását szolgálnák, hogy az év közbeni javaslatokra motiválják az intézményeket.

Fontos lenne, hogy a pályázatírói kapacitás nőjön, és azt valamennyi intézmény használhassa.

Megfigyelhető néhány településen már az a példaértékű gyakorlat, hogy a havi bizottsági ülések utolsó témájaként a szakterületi intézmények vezetői aktuális ügyeiről beszámolót tartanak.

Az intézményvezetőkhez el kell juttatni minden testületi ülés előkészítő anyagát, valamint a bizottsági és testületi ülésekre meg kell hívni őket, és elvárás legyen, hogy meg is jelenjenek.



A községgazdálkodási feladatok ellátására Kht. létrehozása ajánlott.

Fontos lenne elkészíteni egy olyan listát, amely előre rögzíti a határidőket.

Informatikai megoldások:

Fejleszteni az Intranetet, természetesen a munkatársak igényeit tiszteletben tartva.

Kialakítani azt a mindenki számára elérhető belső informatikai hálózatot, amely tartalmazza a katalogizált adatokat, és amelyet naprakészen tartanak, folyamatosan bővítenek.

Óriási előrelépés lenne az intézményeket bekapcsolni a hivatali hálózatba, az adatbázisokhoz való hozzáférés kétirányú kialakítása.

Olyan belső „hírlevelet” kellene létrehozni, amely eljut az intézményekhez is.

Az intézményeket motiválni, hogy saját honlapot hozzanak létre, amelyeket később a város portálján megjelennek.

Egységessé tenni a levelezést, a dolgozók ne ingyenes levelezőrendszerekről folytassanak hivatalos levelezést.

Szoftverek vásárlása az intézmények részére is, hogy minimum iktatóprogrammal rendelkezzen mindegyik.

Figyelmet fordítani arra, hogy a munkatársak megismerjék az ingyenes programokat (MSN, Skype, Messenger), amik segítik az egymás közti kommunikációt, és nincs anyagi vonzatuk.

6.8. Közintézményi működés

(1./1 A közintézmények eredményesebb működésére irányuló szervezet átalakítási programok kidolgozása c. rész)

Örök törekvés, hogy a közintézmények működési költségeit leszorítsák. A hasznot nem termelő, de társadalmi szempontból elengedhetetlen szolgáltatásokat nyújtó szervezetek működése csak töretlen optimalizálás mellett lehetséges. A leépítés például az egyik legdrasztikusabb eszköz, mellyel csak a legvégső esetben élnek az intézmények vezetői. Ennél nagyobb határfokú, sok adminisztrációval járó, de eredményként jobb és gazdaságosabb működést hozó lépés, ha összevonják azokat az intézményeket, melyek struktúrájuk vagy tevékenységi körük alapján erre alkalmasak. 2005-ben nagy intézmény összevonások voltak a településen, az eredményként létrejövő szervezetek hatékonyabbak és költséghatékonyabbak lettek. A következő összevonások történtek: Öregek Napköziotthona + Családsegítő Központ = Szociális Alapszolgáltatási Központ. Városi Könyvtár +



Közművelődés-szervezési Iroda = Radó Antal Városi Könyvtár és Művelődési Központ – itt sajnos létszámleépítésre is sor került, máshogy nem lehetett megoldani.

Ezek az intézmények már koncentráltabb szervezést tesznek lehetővé.

Az önkormányzat szűkített azon feladatkörökben, melyek ellátása nem kötelező. A karcsúsítás ugyan itt is okozott némi elégedetlenséget, de ezzel a hivatal csupán védeni akarta a kötelezően ellátandó feladatok hosszú távú működőképességét.

Forrás lehetőségeket keresve állandóan kiemelten figyelik a különféle pályázati lehetőségeket, beruházásaikat igyekeznek ezekhez igazítani. A pályázati források nélkül a polgármesteri hivatal és csatolt intézményei is komoly gondok elé néznének.

Emellett fontosnak tartják az állami támogatású programok működtetését is, ilyen például a közmunkaprogram.

A szervezetek belső struktúráját is szeretnék minél költséghatékonyabbá tenni, ezért itt is racionalizálnak, összevonnak – tehát egybeolvadások vannak osztályszinten és nem csak szervezetszinten. Fontos a hivatal dolgozóinak számára, hogy az átszervezésekkel az érintett ügyfelek ne járjanak rosszabbul, mint az átszervezések előtt. Mindenütt próbálják a szakmai alapú döntési rendszer erősítését.

Helyzetelemzés:

A Hivatal működési rendszerében fennálló helyzet vizsgálatára a „csonka-SWOT” modellt alkalmazva a Dft-Hungária tételesen megvizsgálja a munkaszervezet erősségeit és gyengeségeit. Ezek alapját a képzésekben részt vevő munkatársak kritikái, kommentárjai, illetve a képzéseket tartó trénerek jelentéseiben részletezett információk jelentik. A kérdés innentől nem az, hogy a munkaszervezetben fennálló hibák mekkora problémát jelentenek mennyiségi és minőségi értelemben, hanem főképp az, hogy a dolgozók hogyan vehetik ki részüket a gyengeségek erősséggé való átformálásában. A cél nem más, mint az, hogy a gyengeségeket idővel erősségekké alakítsuk.

Hosszútávon elérendő célok:

- A hibajavításra specifikált munkaszervezetet átmozgatni a költséghatékonyság elvét legmegfelelőbben kielégítő előzetes biztosítás rendszerébe.

Megértetni a Hivatal munkatársaival, hogy a munkafolyamatban megjelenő összes hibának – legyen az bármily jelentéktelennek tűnő is – súlyos, pénzben kifejezhető ára van, melyet valakinek – az ügyfélnek, esetlegesen magának a munkaszervezetnek - magára kell vállalnia. Emellett pénz formában realizálódó ára van annak is, ha az eredmény eléréséhez vezető úton egyezőség van.

- Emellett szükséges a tudatos javaslattételi kultúra kialakítása, valamint a korszerű gyakorlat szemléletének kialakítása.

Szükséges a javaslattételi kultúra kialakítása, a delegáló döntérendszer megformálása és a korszerű gyakorlati szemlélet bevezetése, elsajátíttatása. A szervezet működésének

átláthatósága a szereplők viselkedését összehangolja. Ez a transzparencia elv.

Dokumentálni kell, hogy a kritikákon kívül hány a jobbításra irányuló javaslatot tesznek a dolgozók. A javaslattételi kultúra mintegy motivációs tényezőként is funkcionál, például azzal, hogy a dolgozó- mennyire nélkülözhetetlen része a munkaszervezetnek.

Az ebből eredő motivációs lépések sora alakítja ki a korszerű gyakorlat szemléletét, mivel mindez az egyén nélkülözhetetlenségét mutatva a jobbá-tétel teljes kiforrását indukálja. A javaslatok minőségi és mennyiségi viszonyából világossá válik az, hogy az adott dolgozó mennyire rendelkezik szakmai hozzáértéssel. Ilyenformán elkezdhető a döntésjog különböző szakemberekre történő kiosztása. Nem szabad azonban megfélemlíteni arról, hogy a közszektorban a sajátos jogszabályi kööttségeket figyelembe kell venni.

- Kiépítendő a delegáló döntésrendszer, amely a szakmai hozzáértés diktatúráján alapszik.

A szakmai hozzáértés diktatúrájára épített döntésrendszerben az kapja a döntés jogát, aki az adott területen a legjobb szakembernek bizonyul.

- Be kell vezetni emellett a megállapodás-kötési kultúrát.

A minőség az, amire megállapodást kötöttünk. Annak, hogy az ügyfelek minőséget kapjanak, a megállapodás-kötési kultúra elengedhetetlen feltétele.

Megállapodás-kötési sztenderd alkalmazása (11 lépcsős megállapodás-kötési modell alkalmazása):

- I. Megállapodás tárgya
 - II. Folyamatszereplői környezet
 - III. Ügyfélszándék
 - IV. Elvárt eredmény meghatározása: Forma, tartalom, idő, mennyiség, költségek
 - V. Eredményre vonatkozó ügyfélelvárások
 - VI. Tűrőhatárok
 - VII. Külső kontrollpontok
 - VIII. Ügyfélelvárások a folyamat szállítóival kötendő megállapodásokkal kapcsolatban
 - IX. IX. Ügyfél által adandó inputok
 - X. Megvalósításhoz szükséges folyamatvezérlő inputok
 - XI. Jogi rendelkezések
- Informatikai megoldások:

1. Mindenki számára elérhető elektronikus tudástárat kell létrehozni. A Tudástárban fel kell tüntetni a bevált megoldásokat, terveket, használt dokumentumokat stb. Mindez segítséget nyújt abban, hogy ne kelljen körtelefonokat bonyolítani egy-egy probléma megoldása során.
2. Folyamatok kontrollálására, megállapodások rögzítésére, dokumentumok megosztására alkalmas szoftver vásárlása, bevezetése, működtetése.
3. Excel-tábla készítése az eredményekről, illetve az ahhoz vezető folyamatról, melyben egyértelműen jelölve van az, hogy a folyamat az egyezőség, vagy az eltérés felé mozdul el.

4. Elektronikus tudástár létrehozása, melyben a napi munkavégzéssel kapcsolatos költségtényezők kerülnek felvezetésre. (telefonos percdíjak, fénymásolási, papírköltség.) Ezáltal a munkatársak számára egyértelműen jelezhető az eltérés ára.
5. Ha a költségek könnyen áttekinthetők, a dolgozók figyelmet fordítanak az eltérések kiküszöbölésére.

6.9. A hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok alkalmazás

(I/J A hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése c. rész)

A hivatalban és az alárendelt intézményekben is használnak mérőszámokat, hiszen munkatársak szakmai értékelése törvényi kötelezettség. Emellett figyelnek az ügyfelek elégedettségére is: az alapellátásban szakmai célú méréseket használnak.

A munkatársak az ellenőrzési rendszer egyszerű működésében látják a megoldást, ezért kevésbé fektetnek hangsúlyt a folyamatok állandó követésére és a mérőszámok megállapítására. A tervezetlenség miatt nem megfelelően átgondoltak és tagoltak a munkafolyamatok, az ad hoc munkavégzés a jellemző. A mérési rendszerrel szembeni ellenérzések megszüntetése érdekében a rendszert fokozatosan, szemléletformálással kell bevezetni. Az ügyfél-elégedettségéről benyomásaik vannak és nem mért adataik; az esetleges mérések eredménye sem jut vissza hasznosítható formában a kollégákhoz. Nincsenek hatékonyan kihasználva sem az Internet, sem a hálózat adta lehetőségek. Az egyéni megoldások, illetve felelősségvállalás a jellemző, ezáltal csökken az információáramlás és a másik munkakörére való rálátás lehetősége. A közösség megerősíthető csapatszellemű munkaszervezéssel.

Mérés, elemzés, következtetés – a döntés előkészítés három lépcsőfoka. Pontos, helyesen mért adatok nélkül nem végezhető megfelelő elemzés, és még kevésbé vonhatók le helyes következtetések – így rossz döntések születnek. Mivel a mérés képezi a gondolkodás és a döntés alapját is, nagyon fontos a mérési rendszer működésének hatékonysága a polgármesteri hivatalokban. A rendszerre vonatkozó adatoknak a nyilvántartása, összehasonlítása és a szolgáltatási folyamatok javítására való felhasználása a cél. Valamennyi kollégának mérni kell saját munkáját, így képes megállapítani, hogy elérte-e a kitűzött teljesítményszintet. Ennek viszont a feltétele az, hogy legyen kitűzött, elvárt eredménye a munkafolyamatnak, amelynek teljesülése és a megvalósítása mérőszámokkal nyomon



követhető, valamint újrainduló folyamat esetén a következő folyamat hatékonyságának javítására inputként felhasználható.

A cél az elvárható eredmények meghatározása, a mérőszámok meghatározása és a mérőszámok rendszerének létrehozása, a folyamatokhoz való hozzárendelése, műszerfal kialakítása.

Stratégiai célok:

- 1) Része legyen a mérőszámok meghatározása a kollégák kompetenciájának.
- 2) Olyan szemléletmód meghonosítása, amelyben a mérés mindenekelőtt a megelőzést és a folyamatkontrollt szolgálja, de az állandó javítás alapját is képezi.
- 3) Egységes feladatkiadási (megbízási) kultúra kialakítása.
- 4) Tervezés és nagyobb arányú folyamatértékelés.
- 5) Műszerfalak gondozása.
- 6) Transzparens műszerfal kialakítása a közszolgáltatási folyamatokra vonatkozóan.

A műszerfal felépítése mérőszámokból és a mérési időkből, amely kiegészíthető ún. tűréshatárokkal is, azaz a tervezett szinttől való eltérésnek létezhet egy olyan sávja, ami még nem okoz gondot, amely az ügyfél részéről még elfogadható.

Szemléletformálás:

A műszerfal vezetése legyen időtakarékosan végezhető. A mérőszámok meghatározását az adott folyamatban dolgozókkal közösen kell végezni, hiszen ők rendelkeznek a legnagyobb rálátással a munkafázisra. A műszerfal akkor funkcionál, ha valóban a folyamat megvalósítása közben vezetik és kísérik. Hangsúlyozni kell, hogy a mérés nem egy majdani büntetés előkészítésére, hanem a folyamatok fejlesztésére irányul.

Alapesetben a műszerfalak a folyamatban dolgozó kollégáknak azért készülnek, hogy képesek legyenek uralni a folyamatot – de a belső ügyfélnek is szólnak. Érdemes visszajelezni (minél többször pozitívan, negatívan csak szükség esetén!), hogy tudatosuljon a mérés fontossága a munkatársakban.

A mutatószámok bevezetésének céljai:

- 1) Mérhetővé tenni a folyamatokat.
- 2) Összehasonlíthatóvá tenni a mutatókat.
- 3) Tervezett és irányított mérést az esetlegessel szemben.
- 4) A tervezési és végrehajtási folyamatok elősegítése.
- 5) A mérési eredmények felhasználása (inputként) a döntés előkészítésében.
- 6) A szolgáltatások követhetőségének, értékelésének és fejlesztésének elősegítése.



Csak akkor érdemes mérni, ha már rendelkezünk viszonyítási alappal, tehát tudható az elvárt eredmény. Ezért célszerű meghatározni előbb az elvárt eredményt, majd utána hozzárendelni a megfelelő mutatószámokat. Ajánlott módszer a megállapodás-kötés, amelyről oktatásban is részesültek a munkavállalók. A megállapodás-kötés folyamán minimum az alábbi kérdéseket tisztázniuk kell a kollégáknak:

Ki végzi a feladatokat?

Kikkel?

Kiknek (kik az ügyfelek)?

Mi az oka és célja?

Milyen tartalmi, formai, időbeli, mennyiségbeli és költségbeni kritériumoknak kell megfelelnie az eredménynek?

A kérdések megválaszolása a mérőszámok kigondolását, illetve megadását is megkönnyíti.

A mérőszám 5 típusa:

1. Formai: a szolgáltatás (vagy folyamat) fizikai megvalósulását jellemzi. (Pl.: egy dokumentum elkészülésének fázisait időben ütemezi: vázlat, nyers szöveg, korrektúrázott szöveg, jóváhagyott szöveg, nyomtatott, illetve kiadott szöveg)
2. Tartalmi: a szolgáltatás (vagy folyamat) lényegét, funkcionálását írja le.
3. Mennyiségi: a folyamat (vagy szolgáltatás) mennyiségi változását jellemzi. (Pl.: fogadott ügyfelek száma, előállított dokumentumok száma)
4. Idő: a szolgáltatás (vagy folyamat) időbeli előrehaladását, zajlását írja le. (Pl. határidők/határnapok vezetése)
5. Költség: a folyamat pénzügyi hátterének leírása. (Pl. A folyamat során felmerülő bevételek/költségek vezetése)

6.10. Szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök alkalmazása

(I./K Szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése c. rész)

Mivel törvényi előírás, Mórón is kötelező a hivatal alkalmazottainál a teljesítmény mérése, melyre jellemző:

- Jogszabály határozza meg a teljesítménymérést.



- Az évközi visszacsatolások mennyisége kevés.
- Ösztönzés hiánya.
- A követendő példakép, a dicséret nem jellemző.
- A folyamaton dolgozó munkatárs esetenként nincsteljesen tisztában a célokkal és a teljesítményi mutatókkal.
- A feladat elvégzése után csökken annak presztízse.
- Az elkészült felméréseket ritkán hasznosítják a további munka során.
- Míg a dicséret sok esetben elmarad, a negatív értékelés gyakoribb.
- Kardinális jelenség az informális értékelés.
- A távlati célkora mutató diskurzus vezető és beosztott között nem általános jelenség.
- Nagyobb elismerés jár a munkával előltöltött idő után, mint a teljesítményért
- Hiányzik a kölcsönös tisztelet a munkatársakból egymás munkája iránt.
- A fejlesztések lehetősége nem jelenik meg hiba esetében, sokkal inkább a bűnbakkeresés.

A helyi közigazgatásban nem csak azt kellene mérni, hogy egy-egy ügyintéző például mennyi ügyet intézett el, hiszen az ügyek bonyolultsága azonos kategórián belül is eltérhet egymástól. Emellett az sem mindegy, hogy milyen színvonalon, szaktudásának milyen szintű kamatoztatásával végezte a munkáját adott személy adott folyamatban. Nem sokat ér, ha valaki több ügyet intéz, de azokkal kapcsolatban sorra később hiányosságok derülnek ki.

Mérhető teljesítményszint kialakítására lenne szükség, ez pedig a megállapodás-kötési kultúrához kapcsolódó fogalom. Amíg azonban ez és a tudatos külső-belső ügyféllel szembeni, robusztus technikákkal uralt minőségrendszer nem épül ki, addig nehezen lehet a teljesítményt objektív mérőszámokkal úgy ábrázolni, hogy a begyűjtött adatoknak értelmük legyen.

A hagyományosan működő rendszerekben – akárcsak a hivatalos szerveknél – az értékelés fentről lefelé irányulva megy végbe, melyből ered az, hogy a fordított irányú értékelésre nem kerülhet sor. A valós képalkotáshoz azonban szükségeltetik a kölcsönös értékelés, így ugyanis feltáruhatnak olyan esetleges szervezeti szintű problémák, melyek eddig fedve voltak.

Egyéni és csoportcélok meghatározása:

- Mi a célja az adott osztálynak?
- Mi a célja az adott munkakörnek?
- Mi a célja az adott feladatnak?

Mérőszámok meghatározása:

- Mi alapján mérhető az adott cél elérése?
- Milyen műszerfal segítségével követhető nyomon a folyamat?

1. A felmérésekkel kapcsolatos kérdések csoportos felvetése, megválaszolása.



Az eredmény a cél felől értelmezendő.

A munkafolyamatok lezárása értékeléssel végződik, így a jövőbeni perspektívák az esetleges változtatásra szoruló folyamatokról kitárul.

A felmérés mikéntje?

2. A munkavégzés során a pozitív és negatív folyamatokat is meg kell tudni beszélni, ezért

fontos a folyamatos visszacsatolás.

Az értékelések rövidek, rendszeresek.

Az értékelt fél is kapjon lehetőséget szemléletmódjának kifejtésére.

Az értékelések a pozitívumokkal induljanak, a végül pedig a perspektivikus fejlesztési tervekkel záruljanak.

Ne az adott személyt, hanem annak teljesítményét, képességeit, eredményeit értékeljük.

A cél a következetesség és az ösztönzés.

A hibák megbeszélése fontosnak tekintendő, ám ne ez határozza meg az értékelések folyamatát.

3. Hibaelemzési, hatékonysági megbeszélések tartása.

A hibák éppúgy jellemzik a munkaszervezet működését, mint a sikerek. A hibák megvitatása perspektivikus: a fejlesztés és a megelőzés lehetősége rejlik bennük.

A hibák megvitatása csoportosan zajlik, a történetek közös megbeszélése.

A hiba valódi eredőjének kivizsgálása különös fontossággal bír.

Ötletek a hibaráta csökkentésére

Hogyan vezessük át negatívból pozitívba?

Ha ez nem lehetséges, hogyan korrigáljunk?

4. Az elemzés során a következő kategóriákra térünk ki: Erősségek, Gyengeségek, Lehetőségek és Veszélyek.

A jellemzőket csoportosan szedjük össze, vitatjuk meg, akár szervezeti szinten, akár egyes folyamatok szintjén. Távlati horizontok megteremtésénél és hasznosítható. Az elemzések rendszeres elvégzése során a változások átláthatóak, viszonyíthatóak.

5. Ügyfélelégedettség felmérések.

A fejlődés egyik legfőbb motiválója maga az ügyfél, hisz ő az, aki a munka eredményével találkozott. Ezért az ügyfél felől közelítendő meg a mérés.



Eszközei: A folyamatok végén az ügyfél véleményét kell megtudni a munka eredményességéről, egy egységes kérdéssor segítségével. Az ügyfél több kategóriában is választ ad, elégedett-e: forma, tartalom, idő, költség, mennyiség. Valamint a folyamatot és az eredményt különválasztjuk, hisz produktum nem egyelő a produkcióval.

Szondázás: meghatározott időközönként a meglévő csatornákon át (levél, e-mail) a lakosság benyomását véleményét megkérdezni.

Belső munkatársak esetében: A kérdőív összeállításának figyelembe vesszük a közös munka szempontjait, így érdemes külön kitérni a személyes valamint a csoportos munkavégzésre is. Egyéni szinten és csoportosan is megvizsgálandó a teljesítmény.

6. Szervezetfejlesztési nap.

Szükségszerű minden évben időt szakítani az értékelésekre, elemzésekre, kiemelt figyelemmel az aktuális szituációra, az eredményességre, a jövőre nézvést pedig a célokra:

- Referálás helyett közös gondolkodás.
- Az esedékes problémák feltárása.
- SWOT elemzés csoport szinten.
- A taktikázás megvizsgálása, a továbbiakra nézve a stratégia felállítása.
- A munkatársak közti kooperativitást erősítendő csapatépítés alkalmazása: helyzetmegoldás, csapatjáték.
- Nézőpontok, vélemények összehasonlítása, megbeszélése.

6.11. Projektszemlélet

(1./L A projektszemlélet megerősítése c. rész)

A projektszemlélet másképp úgy is definiálható, mint az eredményszemlélet bevezetése – azaz a kérdés e felmérési pontban az, hogy képes –e a munkaszervezet tudatosan meghatározott mérési pontok mentén haladva teljesítményorientáltan dolgozni, avagy tevékenykedővé lesz, azaz bár látszólag egyfolytában dolgozik, eredményeket mégsem ér el. Ez nem jelenti azt, hogy nem végez munkát, hiszen időt és energiát használ és termel is, csak



eredményeit nem határozza meg.

Hasonlít ebben a projektszemlélet a vizionális működéshez, csak amíg a vízió csupán követhető, tehát egy megközelíthető állapot, addig a projekt célkitűzései konkrétan elérhetőek.

A projektszemlélet célorientált, teljesítménykultúrában működő szervezeti légkör.

Alapvető tévedés, hogy a projektszemlélet csak a versenyszférában fontos: mindenkinek ismerni kell, aki eredményekre törekszik.

A projektek igazi mozgatórugóját az adja, hogy az ideális projektgazda felelősséget vállal, azonosul azzal a céllal, amelyet elérni szándékozik.

Móron a ciklusnyi időre szóló tervek valamennyire útmutatás jellegűek, ám ennek a stratégiaalkotó szerepét még inkább ki kellene hangsúlyozni. Az is fontos, hogy a jelenleginél jobban tudatosítsák az alkalmazottakban a projektszemlélet alkalmazásának fontosságát és azokat az előnyöket, melyek a munkaszervezetben teremődnek meg a nyomán. Akkor beszélhetünk minőségről, minőségmérésről, ha annak a szintjét előzetesen meghatároztuk. A fő vízióalkotó a településen a polgármesteri és a testületi szándék, a szakma feladata, hogy ezt projektekre tárgyasítva megvalósítsa. A projektek is bonthatóak tovább, ebben a projekt résztvevői illetékesek. A projektek viszont alapvetően a pályázatokhoz kötődnek, melyek jó iskolát, jó gyakorlatot jelenthetnek az ügyintézőknek, hogy megtanuljanak projektszemléletben gondolkodni.

A móri hivatalban fellelhetőek a projektrendszer pozitív és ígéretes kezdeményei, de annak betartására még nem alkalmaznak robusztus technikákat, végrehajtásuk sokszor esetleges.

Az erősségek-gyengeségek a SWOT-analízisben jelennek meg, amelyben a DFT-Hungária felmérte a munkaszervezet helyzetét. Az elemzés végén a munkatársak önmagukkal találták szembe magukat. Látták, milyen problémák léteznek, mik az erősségeik, és meg tudták határozni azon lépéseket is, melyekkel a projektszemlélet megvalósítható. A SWOT-analízis könyörtelensége csak eszköz a javításhoz és a későbbi fejlődéshez.

A hivatal víziója mindenki számára transzparens.

A vízió (a jogszabályokban meghatározott feladatok) mellett okvetlenül szükséges a misszió megléte is. Ne felejtjük el, hogy a munkatársak az egyéni vízióról úgy beszéltek, mint egy gyengeség a munkaszervezetben. A missziónak, azaz a küldetésnek alapvetően két fajtája van: az egyik a szervezeti vagy organikus, a másik a személyes vagy individuális misszió. Személyes küldetésünk akkor van, ha elkötelezték vagyunk munkaszervezetünk irányába. A szervezeti misszió úgy jön létre, hogy a munkaszervezet a külső ügyfeleit, illetve az őt körülvevő társadalmat szolgálja. Nem biztos, hogy a vízió elérhető, ha ezek nincsenek meg.



A vízió, illetve az, hogy mindenki ismerje a víziót, előfeltétele mind a stratégiának, mind a projektrendszernek. Egy projektben gondolkodó rendszer ugyanis a stratégiára építi fel önmagát, stratégia pedig csak akkor születhet, ha helyes és pontos helyzetelemzés után a helyzetünket összekötjük a vízióval.

A projektszemlélet nemcsak azt jelenti, hogy minden esetben eléri az előre kitűzött eredményeket. A projekt az értékteremtés fogalma, az eredményorientáltság a működési rendszeré. Első lépésben mindenkinek el kell fogadnia a közzférában, hogy itt is él az értékteremtés, nem csak az üzleti életben.

Az „ellenőrzési rendszer” mint erősség („Hogyan?” oldal).

Egy elért eredményt követően ellenőrizhetjük csak a cselekvést, előtte sohasem, ezért az ellenőrzés mindig utólagos, és csak kimutatni képes a már létező hibát. Ebből fakad az a megállapítás is, hogy a hiba ilyen felfedezése nem ad esélyt a megelőzésre, csak a javításra.

A javításra berendezkedő szervezetek gyengesége, hogy a problémák megelőzésének folyamata csorbul. Ezen kívül fontos tudni, hogy a költséghatékonyság is inkább azon szervezetekre jellemző, ahol a prevenciót részesítik előnyben.

Amikor egy munkaszervezet a hatékonyabb működésért rendszert kíván létrehozni, felteszi magának a kérdést, hogy vajon a rendszer szüli-e a rendet, vagy a rend a rendszert. A rendszer a rend és az annak megteremtésére képes eszközök összessége. A rendszert nem használni kell, hanem minden egyes kollégának együtt kell lennie abban, hogy ez jobba teszi a mindennapi munkát. Ha megállapodunk egy teljesítményszintben az ügyfelünkkel, akkor azt nem elég csak elérni, hanem meg kell haladni. Fontos, hogy legyen bennünk ilyen hajlam, mert mindenki szeretne ügyfélként jobb szolgáltatást, mint amiben megállapodott a szállítóval. Ily módon elmondhatjuk, hogy az ügyfél mindig csak egy irányba, a pozitív irányba engedi az eltérést.

Új szemléletre van szüksége a közzférának, ezt pedig az üzleti szférában már kipróbált gyakorlatoktól tudja kölcsönözni. A közzszektorban is fontos az értékteremtés.

Ha nem tudjuk, mit akarunk, alkalmatlan ügyfelek vagyunk. Ez megnehezítheti és hosszabbá teheti az egész folyamatot egy polgármesteri hivatalban. Ügyfélként azonban nem biztos, hogy alkalmassá tudjuk tenni magunkat, ezért mindenképpen a hivatalban dolgozóknak kell ezt elérni. A megállapodáskötési technika gyengeségét mutatja, hogy a feladatok gyakran félreérthetőek. Nem alakult még ki a hivatalban az a kultúra, amelyben mindenki lehet megbízó, tehát belső ügyfél, és amelyben nem az ügyfél dolga, hogy elmondja, miben merül ki egy folyamat, hanem a szállítóé, hogy helyesen kérdezzen, és ezáltal kiderítse ezt.

Egy munkaszervezet robusztusságát bizonyítja megállapodáskötési technikája is. Ebben mindenképpen közös platformra kell jutni, ugyanis csak így érhető el a minőség. A



minőség nem más, mint amiben megállapodtunk az ügyfelünkkel. Ha pedig ezt a megállapodást megkötjük annak ellenére, hogy nem ismerjük a megbízást minden részletében, nem leszünk képesek elérni a minőséget.

Hosszú távon elérendő célok („Mit?” oldal):

A víziót mindig, minden pillanatban látni kell!

Projekrendszer kialakítása, az értékteremtés meghonosítása külső ügyfelet támogató folyamatok halmazával.

Hosszú távon elérendő célok („Hogyan?” oldal):

A szervezet elindítása az előzetes biztosítás felé a folyamatos ellenőrzés és hibajavítás helyett.

Egy polgármesteri hivatalnak mindig a jogszabályok határozzák meg a vízióját, ezek pontos ismerete szükségeltetik ahhoz, hogy a vízió mindig látható legyen a munkatársak számára. Ezen kívül nem szabad elfeledkezni a jogszabályváltozásokról sem: transzparens rendszerben kell látni ezeket is. Fontos, hogy a hivatal teljes működését a külső ügyfél köré helyezze. Az ő folyamatainak uralása pedig ott kezdődik, hogy egy-egy projekt kapcsán minden dolgozó megtalálja a maga helyét. Ehhez transzparens projektfolyamat-rendszerezési elvet kell működtetni. A jóhiszeműség elve és a szakmai szempontok alapján a minőség az, amiben megállapodtunk, és ehhez kell tartanunk magunkat.

Közös, robusztus megállapodáskötési technikákkal kell rendelkeznie minden munkatársnak a munkaszervezetben, és ami még fontosabb, ugyanazt a technikát kell alkalmaznia mindenkinek, mert csak így nyújthatnak minőséget az ügyfeleknek.

Vízióerősítés:

Mindenki legyen tisztában a vonatkozó jogszabályokkal és ezek változásaival. Változáskor minden esetben felül kell vizsgálni addigi tevékenységünket, és javaslatokat kell gyűjteni, mert a megváltozott jogszabály megváltozott teljesítményszintet feltételez, amit meg kell haladni.

Ehhez az is kell, hogy a javaslatok transzparenssek legyenek.

A hibák javítása, a folyamatos ellenőrzés nem működik hatékonyan. A feladat, hogy előzetes biztosítási rendszerben kezdjünk gondolkodni.

A sokszor előjövő hibákat fel kell ismerni; javaslatokat kell tenni, hogy ezek a hibák később megelőzhetőek legyenek. Kontrollpontokat kell alkalmazni, hogy a hibákat megelőzhessük. Kontrollrendszert kell kialakítani, de jó, ha tudjuk, hogy ez nem ellenőrzés, hanem egy cselekvést megelőző gondolkodási pont, ahol még megelőzhető a hiba. Az



eredményhez vezető folyamat minőségét pedig úgy tudjuk garantálni, hogy bevezetjük a 9 dobozos folyamatmodellt.

Be kell vezetnünk a műszerfalakat és a műszerfal-készítést a munkaszervezetbe. Releváns mérőszámokat kell meghatároznunk minden folyamattal kapcsolatban, és akkor megtudjuk, hogy az egyezés vagy az eltérés felé tartunk-e.

6.12. Stratégiai tervezés és éves költségvetés összekapcsolása

(II./B Stratégiai tervezés és éves költségvetés összekapcsolása c. rész)

Stratégiai tervezés túlmutat a pillanatnyi feladatokon és összefogóan határoz meg egy irányultságot. A stratégia egy-egy lépése a taktikai lépés. Ezek általában hosszabb időszakot átívelő vezérelvek, a vízióhoz kapcsolódnak szorosan és vagy egy deklarált vízióalkotó vagy javaslattétel útján keletkeznek.

Móron ilyen stratégiai tervem a ciklusprogram, mely általában egy ciklus hosszúságú, de átnyúlhat részeiben a következő ciklusba is. Többnyire 4-6 évre szól és az ez alatt az idő alatt elérendő törekvéseket foglalja össze, alkot belőlük követhető, koherens rendszert. Ennek köszönhetően a részcélok megvalósítása nem lesz ad hoc, rossz esetben ellentmondó, hanem sokkal inkább szinergikus és egymásra épülő.

A stratégiai tervnek hatóereje van a kisebb léptékű ügyekre, befolyásolja az éves költségvetést, a tervhez igazodva előfordulnak ciklusközi kiigazítások. Jellemző, hogy a költségvetés sok minden más területtel is kapcsolatban áll, ezért ez kihatással lehet egyéb rövid távú folyamatokra is. A hivatali koordinációnak nyilván célja, hogy ez minél kevésbé legyen észrevehető.

Abból a célból, hogy a stratégiai tervezés minél pontosabban igazodjon a várható eseményekhez, a hivatal szakemberei figyelembe veszik az ezzel kapcsolatos tanulmányokat és a szaksajtó előrejelzését is. Elmondható, hogy a lehető legaprólékosabban próbálják meg előre jelezni a várható helyzetet és aszerint tervezni.

A stratégiai tervezés összefüggésben van a település hosszú távú projektjeinek végrehajtásával, ezzel kapcsolatban rendszeresen beszámolók, hogy mi az előrehaladás mértéke, iránya. Az éves költségvetés megvalósulása jó példa erre – itt mérik leginkább az egyezés mértékét, és még a vége előtt tudnak finomítani a folyamatokon. Az önkormányzat (a külső hatások figyelembevételével) megállapítja a prioritásokat, szükség esetén aszerint



választ, hogy mi lényegesebb. Ha a pályázati források felhasználása illetve a pályázati projektek végrehajtása hosszabb időt igényel, akkor ezek is részeivé válnak a stratégiai tervezésnek. A móri városvezetés fontosabbnak tartja azt, hogy a település fejlődjön, ezért fontosnak tartják a stratégiai tervezés fejlesztését.

A dokumentum elkészítésének céljai:

1. A stratégiai tervezés folyamatának bemutatása.
2. A stratégiai terv alapján történő taktikai tervezés folyamatának bemutatása.
3. A külső befolyásoló tényezők listázása, ahol hangsúlyt kap a források rendelkezésre állásának kérdése.
4. A célok összhangba helyezésének bemutatása a különböző időtávú tervekben.
 1. A stratégiai tervezés dokumentumainak rendelkezésre állása

Mór városa rendelkezik Integrált Településfejlesztési Stratégiával, mely a helyzetelemzésen túl kiterjed a városfejlesztési programokra és a lehetséges stratégiai lépésekre és forgatókönyvekre is. Taktikai lépéseket is tartalmaz a stratégia, de, ezek csak a stratégia realizálásakor öltenek majd véglegesen testet. Ha pedig eljut az önkormányzat a megvalósításig, azaz stratégiáját projektekre bontja, már nemcsak a források kérdése lesz fontos, hanem az is, hogy milyen környezetben (szabályozási, finanszírozási, intézményi) helyezkedik el az önkormányzat.

Mór Önkormányzatának jelenlegi helyzetét hűen tükrözi városfejlesztési stratégiája. Mindazonáltal ezen még lehet fejleszteni, hogy még jobban, még pontosabban tudják a jövőben meghatározni a célokat, illetve a területeket, melyeket fejleszteni akarnak. Ehhez segítséget nyújthat egy átfogó SWOT-elemzés, mely rámutatna a gyengeségekre és erősségekre, amelyek a várost jellemzik. Felül kell vizsgálni a már meglévő gazdasági programot, illetve helyzetelemzés alapján kell a forrásokat meghatározni. Ha nem áll rendelkezésre mindenhez forrás, akkor azt is el kell dönteni, honnan próbálják előteremteni a hiányzót. A gazdasági programnak a források rendelkezésre állásának kérdésében döntő szerepe van.

Mór Város Önkormányzata létrehozott már egy településrendezési tervet. Térképek, tájtervek, szabályzatok és hatástanulmányok tartoznak hozzá.

Mindenképpen pozitívum, hogy a dokumentumok foglalkoznak a megvalósíthatósággal is – de ezek a dokumentumok nem tudják kiváltani a teljes, mindent átható stratégiát, hiszen csak egy nézőpontból közelítik meg a város helyzetét. Ha az önkormányzat hatékonyabban és főleg olcsóbban szeretne működni, hogy így tudja finanszírozni a fejlesztéseket, figyelnie kell a vagyonnal történő gazdálkodásra. Erre persze már ma is odafigyelnek, hiszen megjelenik a költségvetésben. De emellett szükség lenne egy saját vagyongazdálkodási koncepcióra, melyben a kiadásokat, a fejlesztéseket gazdaságossági oldalról is megvizsgálhatnák. A jelenlegi vagyongazdálkodási koncepció több részből tevődik össze, és éppen ezért nem feltétlenül vagy nem mindenki számára átlátható. Ebből az okból kifolyólag lenne szükséges egy átfogó vagyongazdálkodási stratégia létrehozása,



amelyből rögtön kitűnne, mi miért történik úgy, ahogy, és azonnal transzparenssé válna az irány, amely felé a

település tart.

2. A stratégiai tervezés humánerőforrás jellemzői

A hivatal munkatársai keze alatt születő gazdasági program az önkormányzati stratégia alapjaként funkcionál. A stratégia látható és értelmezhető mindenkinek. Arról viszont egyáltalán nincs adat, hogy milyen módon hozták ezt létre. Nincs ennek dokumentált outputja, és nem tudjuk meg, hogy konszenzus előzte meg ennek létrehozását, vagy kompromisszum által hozták végül létre a stratégiát.

3. A taktikai tervezés lépései

A taktikai tervezés két nézőpontja:

- Költségvetés-tervezés;
- Projekttervezés.

A stratégia alapján elkészült tervek megjelennek az éves költségvetésben is, de a többéves projektek hatásai nem olvashatóak ki. Azért lenne ez fontos, mert ezek a hatások (bevétel és kiadás szempontjából) mind a költségvetés-készítést, mind a képviselőtestület munkáját előmozdíthatnák. A koncepció belátható ugyan, mégis túl nagy időintervallumot ölel fel. Ezt hivatott ellensúlyozni a gazdasági program. Az itt megfogalmazott célok azonban csak akkor érhetők el, ha az ezekhez kellő külső erőforrások is rendelkezésre állnak. Ez az időhöz kötöttség még a stratégiát is eltorzíthatja. A munkatársak a hivatalban maguk végzik a projekteket, a fejlesztések előkészítését, tervezését.

4. Források rendelkezésre állása

Már a stratégiában meghatározta az elérendő célokat, de nem biztos, hogy ezekhez megvannak a források is, ezért külső forrásokra van szükség.

A külső források két csoportba oszthatók:

- Visszafizetési kötelezettséggel terhelt külső források
- Visszafizetési kötelezettséggel nem terhelt, véglegesen átvett külső források, támogatások
- Visszafizetési kötelezettséggel terhelt külső források:
 - Itt láthatjuk a folyószámlahitelt, vagy
 - A fejlesztési célú hiteleket. Visszafizetési kötelezettséggel nem terhelt, véglegesen átvett külső források, támogatások.

Ezek pályázati források, melyek leginkább az Új Magyarország Fejlesztési Terv operatív programjaihoz kapcsolódnak.

Alkalmazandó fejlesztési stratégiák:

A primér elvárás egy olyan koncepció megalkotása, mely a fejlesztési stratégiát a



település egész területére vonatkoztatja. Az Integrált Településfejlesztési Stratégia alapelvei mentén javasolt haladni, még abban az esetben is, ha nem áll szándékunkban az abban lefektetett elveket teljes mértékben megvalósítani.

Szükség van azon dokumentumokra – ebben az esetben ez a gazdasági programra értendő – melyek kardinális szerepűek a fejlesztési stratégiákat illetően:

1. SWOT kidolgozása, mely valóban a fejlesztésekre alkalmazható távlati szinten
2. A település egészére érvényes fejlesztési tervezetek, melyek nem maradnak a szavak szintjén

Fontos azonban az is, hogy ne csak a tapasztalati úton gyűjtött információk képezzenek alapját a gazdasági programnak, illetve az új fejlesztési céloknak, hanem egy teljes helyzetelemzés, mely céljainkat adatokkal, számadatokkal támasztja alá.

Az aktuális gazdasági programban lejegyzett szándékok és rendelkezések mindennapos megvalósulási előzménye, hogy azok a gyakorlatba átültethetővé váljanak.

Ennek eléréséhez az alábbi cselekvési tervet célszerű alkalmazni:

A többéves projektek és kötelezettségvállalások tartoznak mindenképpen a tervbe szervesen és jelenjenek meg a költségvetési rendelet mellékletében (írásos rögzítése történjen meg mindennek a koncepciók elkészítésének során).

Az egységes IVS-ben kötelezően megjelenő, a stratégiai célokhoz szükséges külső források listázása a már futó gazdasági programban is szükséges.

A külső források nagy ívű felvázolása a költségvetési tervezet folyamán is kell. Azért nem kell részletekbe menően tárgyalni a kérdést, mert a külső környezet folyamatosan átalakul. Kerüljenek leírásra a fent vázoltak a rendelet mellékletében, vagy a koncepciókészítés folyamán.

A vagyongazdálkodási stratégia áértelmezésének két aspektusa:

Egységessé kell tenni a vagyongazdálkodási szabályozás környezetét, amelyben az egyes vagyonelemek ugyanolyan elbírálás alá esnek.

Már a fejlesztési döntések előkészítési szakaszában számolni kell azokkal a felmerülő költségekkel, amik a fejlesztés realizálódása nyomán jelentkezni fognak (fenntartás, működtetés költségei).

A hosszú távú anyagi következménnyel társuló folyamatoknak a felvázolása a költségvetés elkészítése folyamán.

A megoldás módozata lehet: egy költségvetési rendelet vagy/és egy költségvetési koncepció.

Külső forrásbeli változások transzparenszé tétele.



Stratégiai megoldási módok lehetnek: el kell készíteni a fejlesztési stratégiát és az átalakulásról költségvetési rendeletet és/vagy koncepciót kell létrehozni.

Taktikai megoldási módok lehetnek: ha egy olyan forrásváltozás következik be, amit nem tudtak előre tervezni, és jelentős következményei lehetnek, akkor célszerű a polgármesteri tájékoztatáshoz folyamodni.

Az egységes vagyongazdálkodási környezet bevezetése.

A megoldás módja lehet: mindenképpen kell egy egységes vagyongazdálkodási koncepció, amely tartalmazza a jelenlegi szabályozás elemeit, csak átgondolt formában, végül mindezt rendeletbe kell foglalni.

A fejlesztések nyomán megjelenő vagyonelemekkel kapcsolatos új költségek megtervezése elengedhetetlen (fenntartás, üzemeltetés).

A megoldás módja lehet: a költségvetés elkészítésének periódusában a programtervezés

módszer összetevőit is be kell építeni, ami így létrejön, az már kellő támpontot ad.

A stratégiai tervezés minden lépését meg kell jeleníteni az önkormányzati honlapon, hogy a gazdasági program szerint szabad legyen a véleménynyilvánítás azok számára, akiket érint a döntés a tervezés alatt álló dokumentumokkal kapcsolatosan.

6.13. A költségvetés készítésének és elfogadásának folyamat

(II. /D A költségvetés készítésének és elfogadásának folyamata c. tanulmány)

A költségvetés előkészítésének törvényi előírásait az önkormányzati költségvetésre, és hozzá tartozó intézmények költségvetés-tervezésére vonatkozóan is alkalmazni kell. A beszámolók, a koncepciók megalkotása mind államilag meghatározott határidőrend szerint működik, a hivatal a tervezés folyamán ehhez tartja magát. Irányadó az államháztartási törvény és az államháztartás működéséről szóló kormányrendelet, amelyek szabályozzák, hogy mikor mit kell tenni, és hogy milyen folyamatlépcsők szerint történjen a költségvetés tervezése.

Az aktuális változások követése érdekében az előző évek tapasztalatainak figyelembevételével, báziskorrekcióra kerül sor. Az év közbeni változások meghozatalára és rendszerbe integrálására megadott, bevett időkeretek vannak. Ezek a változások biztosítják



azt, hogy lehetőség szerint a legkevesebb változás mentén egyenesben tudják tartani a települési költségvetést.

Jellemző, hogy a móri költségvetés összeállításakor a szakma végzi az előkészítést, míg a testület jóváhagyja, illetve tervek útján irányítja a költségvetést, tehát a vízió a vezetés kezében marad.

A költségvetés a törvények értelmében nyilvános, a tervezés outputját a polgárok számára is

elérhetővé kell tenni.

A cél, hogy az adott évre megállapított kereten belül gazdálkodjunk, ehhez néha, az évközi kontrollpontok nyomán kiigazításra van szükség, de a költségvetésnek vannak olyan sarokpontjai, melyeken semmiképpen sem lehet változtatni. Ezek azok a pontok, melyek csökkentése vagy megszüntetése lehetetlenné tenné az önkormányzat hivatalának és alárendelt intézményeinek munkáját –tönkretenné a település irányítását. Ezeket a pénzügyi igényeket mindig kiemelten kell figyelembe venni a tervezési fázisban.

A minden évben esedékes költségvetési terv elkészítésében nyújt segítséget a település szabályozásának és stratégiájának terve, gazdasági programja és a különböző dokumentumok, amelyek elkészítéséhez műszaki és szakmai információszerzés zajlik a gazdasági csoport által. A tervezés vezetője a jegyző.

Első lépés, hogy a költségvetés tervezetet jóváhagyásra kerül, majd annak pontjait a gyakorlatban alkalmazzák az intézményekben, végül benyújtják javaslataikat. A feladatok és a megvalósításukhoz szükséges előirányzatok egyeztető tárgyalás keretében, kérdéskörönként kerülnek véleményezésre, elfogadásra vagy elutasításra. Csak ezek után születik meg a rendelettervezet, melyet majd a képviselőtestület fog elfogadni.

A megalkotott költségvetés minden pontja a jogi rendeletek szerint készült.

A rendeletalkotást minden esetben előszámításoknak kell kísérniük. Ezt a folyamatot nagyban segíti a tervezési adatlap.

Jellemzően a bázisszintű tervezés mutatkozik meg önkormányzati szinten, ami abból áll, hogy az előző évre tervezett adatokat tekintik a fundamentumnak, aztán erre építenek tovább az azóta bekövetkezett változásokkal számolva.

Az ezek után létrejött előirányzatot még minden évben a fenntartási és fejlesztési kiadások növelik, ameddig az lehetséges.

Célszerű a fejlesztési költségek megtervezésével párhuzamosan az annak



következtében fellépő egyéb kiadásokat is megtervezni, mint például a fenntartási, üzemeltetési és működési költségeket.

Javaslattevél és véleményezés történik a célokkal és feladatokkal összefüggően az ágazati bizottságok által a szabályzatban foglaltak szerint, amit aztán a pénzügyi bizottság is megvitat.

A rendeletalkotási folyamathoz a képviselőtestület számára a jegyző mellékel egy dokumentumot az egyeztető tárgyalások során felmerült javaslatokkal és a megfogalmazott véleményekkel.

A képviselő-testület feladata, hogy a prioritás szempontjából felállítson egy sorrendet a költségvetési szervek által kibocsátott fejlesztésekkel és működtetési költségekkel kapcsolatban. Mindez a pályázatokon megnyerhető összegeken és a szervezeten belül felhasználható forrásokon alapul.

Erősségek:

- A helyi lakosok és gazdasági szereplők, továbbá a non-profit szervezetek törekvésének felderítése és azok megvalósítása a kitűzött cél. Igényfelmérést kell elvégezni a civilek és gazdasági szervek körében arról, hogy számukra mi az érték. Így forrásait az önkormányzat a valóban hasznos és fontos dolgokra fordítaná.
- Maximálisan teljesíteni kell azokat a feladatokat, amelyeket kötelező jelleggel vállaltak. Az önként vállaltak más forrásokat igényelnek.
- A feladatok elvégzése során különválik a központi támogatás az önkormányzattól. Miután az önkormányzat fő forrásai állami támogatásból erednek, nem minden esetben tud megfelelni a helyi igényeknek.
- A tervek elkészítésénél kizárólag a törvények és jogszabályok szerint járnak el.
- Nagyobb határfok érhető el, ha a szabályban listázottak szerint, csak meghatározott módon történik a költségvetési tervezet.
- Lényeges lépés a nyilvánosság elérésének szempontjából, hogy azok, akik életét a határozatok, döntések befolyásolják beleszólási, véleménynyilvánítási lehetőséget kapjanak.

Gyengeségek:

- Kis mértékben használják a számítógépes adattárolást, feldolgozást. Vannak olyan tervezési fázisok, amelyeket informatikai módszerekkel végeznek el, de túlnyomórészt a kézi adatolás a meghatározó. Jobban ki kéne használni a szoftverek nyújtotta lehetőségeket és előnyöket, mert így kialakulhatna egy gazdasági rendszer, amely már integrált.
- Jelenleg is a manuális megoldás a jellemző, pedig a szoftverek használata nagyban hozzájárul az eredményesség növekedéséhez.
- A bevételek és kiadások kidolgozatlanok, ezért az ezekkel való számítások is pontatlanok.
- A meghatározott törvények alapján létrehozott belső szabályzatok tartalmazzák az éves költségvetés formai és tartalmi követelményrendszerét, az abban közreműködőket és azok feladatait, valamint a tevékenységük végrehajtásának

folyamatát. A tervezés eredményességét nagy mértékben elősegíthetjük, ha ebben a folyamatban felhasználjuk az önkormányzat meglévő gazdaságpolitikáját. Jobban kell szabályozni azokat a cselekvési rendszereket, amelyek alkalmazása változások következtében szükségesek, hiszen e nélkül a kockázatok is felderíthetetlenek.

- A megszavazott fejlesztések eredményeként megjelenő üzemeltetési és fenntartási kiadások, amelyek hosszú távon beépülnek a költségvetésbe, pont a költségvetésből hiányoznak. Azzal, hogy az önkormányzat nem számol a beruházások fenntartási költségeivel, a később megszerezhető támogatások összegének egy részét kockáztatja. A hosszú távra vállalt kötelezettségek, mint például a beruházások következtében megjelenő működtetési kiadások, költségvetésbe való megjelenítése elengedhetetlen.

Cselekvési terv:

Az alapító okiratok újratárgyalása elengedhetetlen. Legfontosabb feladat tisztázni az alap-, kiegészítő-, kiegészítő- és a vállalkozási tevékenységek szerinti besorolás alapját. Ki kell jelölni egy végső limitet. A számítógépes programok elősegítik, hogy a feladatok ellátása hatékonyabb legyen. Az éves vagyongazdálkodási tervezésében az egységességére kell törekedni.

Ütemterv megtervezése, amely az alábbi dolgokkal és folyamatokkal foglalkozik: értékteremtés, költségvetés, gazdálkodási struktúra, jogszabályváltozáshoz való igazodás, célok és felelősségvállalás

A cselekvési terv megvalósíthatóságához átfogó vizsgálatot kell végezni az önkormányzati szervezeten belül az alábbiakkal kapcsolatosan: rendelkezik-e megfelelő humán feltételekkel a pénzügyi folyamatok megtervezéséhez és lebonyolításához, a sikeres költségvetés tervezéshez, új dolgok tanulásához, és a jogszabályi és egyéb külső tényezős változáshoz való igazodáshoz. Ésszerűvé kell tenni a munkatársak költségvetés készítési, adatszolgáltatási és ügyviteli feladatait. A cselekvési terv szerinti működéshez maximálisan és megfelelően kell kihasználni az alkalmazottak kapacitását.

Jellemzően az Excel programra alapozott az éves költségvetésnek a kidolgozása, pedig elérhető lenne a hivatal számára, hogy a célszerű programokat alkalmazza, amivel meggyorsíthatná saját folyamatait.

6.14. Közbeszerzési eljárások lebonyolítása

(II./F Közbeszerzési eljárások lebonyolítása c. rész)

A közbeszerzési törvény meghatározza, hogy milyen esetben



milyen eljárásrendre van szükség. A városvezetés klasszikus ajánlatkérőnek számít, ezért mindenképpen szükséges, hogy ilyen folyamatokat indítson, mégpedig nagy gyakorisággal. A hivatal belső szabályozása még szigorúbb, még bürokratikusabb a KBT-nél is, ennek a szigorúságnak az a célja, hogy kizárják a reklamáció, az utólagos problémák lehetőségét. A plusz adminisztrációs teher megnyújtja valamelyest a folyamatot, ezt még mindig kedvezőbb, mintha esetlegesen egy szabálytalansági eljárás vagy egy reklamáló ajánlattevő miatt csúszna meg valamely, a település működése szempontjából lényeges közbeszerzésen alapuló beruházás.

Erre a célra van egy saját bizottság is, mely a KBT mellett végzi a feladatát, saját ügyrenddel és meghívóval. Fontos, hogy nem dolgozik a közbeszerzési törvény ellen és nem bírálja felül azt, csupán egy plusz kontrollt nyújt, hogy a végső döntés biztosan elfogadható és védhető legyen bármilyen vizsgálat esetén.

A szakmai hozzáértés is néha megkérdőjelezhető: a testület a döntéshozó, és a KBT előírja, hogy bírálóbizottság létrehozására van szükség. Ilyenkor a településfejlesztési bizottság a bírálóbizottság, és nekik nincs meg minden esetre kiterjedően a jogi, pénzügyi, közbeszerzésügyi kompetenciájuk –ezért szakelőadóra lehet szükség. Ez gyakran meghosszabbítja a döntésekhez szükséges időt. Ennek ellenére a túlbiztosításnak pozitív hozadéka, hogy viszonylag kevés a vitatott ügy, így a közbeszerzések rendben, a külső és belső szabályozásnak megfelelően zajlanak.

Az előkészítés terén mindenképpen konszenzus van a tekintetben, hogy a közbeszerzési folyamatoknak a feladata az, hogy a település számára mind anyagilag, mind szakmailag a legmegfelelőbb döntés születhessen.

A közbeszerzési eljárás egy projekt, amelyet menedzselni kell. Több, eltérő szakértelemmel rendelkező személy közös munkája, olyan beszerzés, amely a közpénzek felhasználása miatt szigorúan szabályozott, de célja az ajánlatkérő követelményeinek és a rendelkezésére álló fedezetnek megfelelő „vásárlás” megvalósítása.

A bíráló bizottságban jogi szakértelemmel rendelkező személynek is részt kell vennie. Emellett a dokumentációnak kötelezően része a szerződéstervezet, a jogász szerepe az eljárások lefolytatásában megnőtt.

Minden eljárásban, de különösen egy támogatásból megvalósuló közbeszerzés esetén, olyan pénzügyi gazdasági alkalmassági feltételeket kell támasztani, hogy a nyertes cég – figyelemmel a jelenlegi gazdasági helyzetre is – stabil pénzügyi háttérrel rendelkezzen, képes legyen megfinanszírozni a szerződés teljesítéséhez szükséges személyi és anyagi jellegű kiadásokat, különösen, ha nincs előleg, illetve ha részszámla sem nyújtható be. A megfelelő feltételek meghatározása pénzügyi szakértelmet igényel.

A környezetvédelmi szempontok figyelembevétele általános elvárás az ajánlatkérőkkel szemben.



Az új rendelkezések előírják, hogy kartellgyanú esetén az ajánlatkérő köteles jelezni a Gazdasági Versenyhivatalnak. Ez a kötelezettség feltételezi, hogy az ajánlatkérő nevében eljárók között van olyan személy, aki – legalább minimális szinten - rendelkezik versenyjogi ismeretekkel.

A Kbt. szigorú előírásokat tartalmaz az összeférhetetlenségre vonatkozóan. Általános gyakorlat, hogy a bíráló bizottsági tagok tesznek összeférhetetlenségi nyilatkozatot, de a közbeszerzési eljárásban részt vevő egyéb személyek, és különösen a döntés meghozatalára jogosult személy/személyek nem. Célszerű nyilatkozattételre kötelezni az érintetteket.

A közösségi értékhatárokat meghaladó értékű beszerzések esetén hivatalos közbeszerzési tanácsadót kell igénybe venni. Ha az ilyen beszerzés Európai Unió támogatásból valósul meg, a tanácsadónak függetlennek kell lennie. Közöségi értékhatár felett – nagyszámú közöségi értékhatárt meghaladó beszerzés esetén – keretmegállapodás eljárás alkalmazása.

A Közbeszerzési Szabályzatát minden ajánlatkérőnek felül kell vizsgálnia a megváltozott törvényi előírásokra tekintettel. A Kbt. módosítása kötelezővé teszi az eljárást megindító hirdetmények ellenjegyzését. Az ellenjegyző személyét a Szabályzatban kell meghatározni. A szabályzatban a felelősséget célszerű részletezni, és feladatkörönként meghatározni (pl.: közbeszerzési, jogi, pénzügyi, közbeszerzés tárgya szerinti). Az adott szabályoknak való megfelelésről az érintetteket célszerű nyilatkoztatni.

Az eljárások ütemezése során fel kell mérni azokat a kockázatokat, amelyek bekövetkezhetnek. Az ajánlatkérőnek ezekre az eseményekre fel kell készülnie, ismernie kell azokat a jogszabályi lehetőségeket amelyek lerövidítik az időt az eredménytelen eljárás lezárása és az újabb eljárás megindítása között. Célszerű rendelkezni az ilyen „rendkívüli” helyzetekben alkalmazandó eljárásmenetről.

A módosított törvény kötelezően előírja az ajánlatkérőnek a közbeszerzési eljárással kapcsolatos, illetve egyéb dokumentumok honlapon történő közzétételét, illetve 2009. október 1-től a Közbeszerzések Tanácsa részére történő megküldését, ezért meg kell jelölni azt a személyt is, aki a jogszabályi kötelezettség teljesítéséért felel.

Közöségi eljárásrendben a nyílt és a meghívásos eljárás alkalmazhatósága nincs feltételekhez kötve. Annak eldöntéséhez, hogy melyiket célszerű az adott beszerzés esetében



alkalmazni, az ajánlatkérőnek ismernie kell a potenciális ajánlattevők számát.

Ha az ajánlatkérő meghívásos eljárásban keretszámot kíván alkalmazni, az érvényes részvételi jelentkezést benyújtókat – ha számuk meghaladja a keretszám felső határát - előre meghatározott feltételek szerint rangsorolnia kell.

A hirdetménnyel induló tárgyalásos eljárás csak a Kbt-ben meghatározott feltételek fennállása esetén alkalmazható. Amennyiben az ajánlatkérő keretszámot vagy létszámot kíván megadni, az érvényes részvételi jelentkezést benyújtókat - ha számuk meghaladja a keretszám felső határát – előre meghatározott feltételek szerint rangsorolnia kell. Hirdetmény közzétételével induló tárgyalásos eljárásban is az eljárás megindításakor kell a rangsorolási szempontokat megadni.

A hirdetmény nélküli tárgyalásos eljárás szintén csak szigorúan meghatározott esetekben alkalmazható. Az ajánlatkérőnek lehetőség szerint az ilyen eljárásokat kerülnie kell, nagy a jogsértés kockázata.

Versenypárbeszéd alkalmazására csak nagyon kivételes esetben kerülhet sor, akkor, ha az ajánlatkérő objektív okok miatt nem rendelkezik az eljárás megindításához szükséges jogi, pénzügyi vagy műszaki ismeretekkel.

Keret-megállapodásos eljárást akkor célszerű alkalmazni, ha:

- nem állapítható meg a megfelelő pontossággal a beszerzés mennyisége,
- van legalább 3 olyan potenciális ajánlattevő, akik nagy valószínűséggel megfelelnek az ajánlatkérő által előírt alkalmassági és egyéb követelményeknek (ha nincs 3 érvényes ajánlat, az eljárás eredménytelen),
- a beszerzés tárgyának ára a keret-megállapodás ideje alatt várhatóan nem változik jelentősen, de különösen nem drágul meg (az ajánlattevők az eljárás második részében csak az első részben tett ajánlatukkal azonos, vagy annál az ajánlatkérő számára kedvezőbb ajánlatot tehetnek.)

Egyszerű eljárásrendben fő szabályként egyszerű eljárás alkalmazható, amely lehet tárgyalásos vagy tárgyalás nélküli. Az ajánlatkérőnek már az eljárás megindításakor el kell döntenie, melyik formát választja. Egyszerű eljárásrendben meghatározott törvényi feltételek fennállása esetén hirdetmény közzététele nélküli tárgyalásos eljárás is alkalmazható, de csak a nemzeti értékhatár másfélszeresének megfelelő értékhatárig. Ez a szabály a gyakorlatban sok gondot fog okozni az ajánlatkérők számára, különösen kizárólagos jogok fennállása, sürgősség és pótmunkák megrendelése esetén.

A piackutatás minden esetben terjedjen ki a potenciális ajánlattevői körre is. Keret-megállapodásos eljárást csak nagyon alapos piackutatás és előkészítés után célszerű megindítani. Amennyiben a szerződéses feltételeket az ajánlatkérő nem tudja megfelelő módon meghatározni (pl. hitelszerződés, biztosítás, utaztatás esetén) , célszerű a tárgyalásos formát választani.



Minden eljárásban, ahol a felek tárgyalnak, szükség van tárgyalástechnikai ismeretekre. A tárgyalásokat megelőzően az eljárásban részt vevő személyek megbeszélést tartanak, ahol meghatározzák az elérendő célokat, felkészítve ezzel a tárgyalás vezetőjét, és meghatározva a taktikát. Az ajánlatkérő a végső ajánlatok benyújtására egy ajánlattételi határidőt ad, és az ajánlatokat nyilvánosan bontja ki. Ezzel biztosítja az átláthatóságot és a tisztességes versenyt.

A Kbt.j rendelkezése szerint az ajánlatkérőnek az utolsó tárgyalás befejezését követően két

munkanapon belül minden ajánlattevővel egyidejűleg ismertetnie kell az ajánlatoknak azokat a számszerűsíthető adatait, amelyek a bírálati szempont (részszempontok) alapján értékelésre kerülnek.

Minden önkormányzat köteles megvizsgálni beszerzését abból a szempontból, hogy a beszerzés tárgyának jellege lehetővé teszi-e a közbeszerzés egy részére történő ajánlattétel biztosítását. Amennyiben a tárgy jellege lehetővé teszi és az nem ellentétes a gazdasági ésszerűséggel, az önkormányzat köteles lehetővé tenni a közbeszerzés egy részére történő ajánlattételt.

A jól összeállított és tényleges tartalommal bíró dokumentáció elengedhetetlen feltétele a jó

ajánlatnak, ezért ennek elkészítésére megfelelő időt kell biztosítani. A dokumentáció a jogi, a

közbeszerzési és a közbeszerzés tárgya szerinti szakértelemmel rendelkezők együttes munkája. A felhívás és a dokumentáció minden esetben egyidejűleg kell, hogy készüljön! Amennyiben a dokumentáció iratmintákat is tartalmaz, fokozott figyelmet kell fordítani arra, hogy ezek kövessék a jogszabályi változásokat.

Jelentősebb változások:

1. Építési beruházás és szolgáltatás megrendelés esetén kötelező előírni a munkavállalók védelmére és a munkafeltételekre vonatkozó tájékoztatót. Erre vonatkozóan az ajánlattevőnek nyilatkoznia is kell.



2. Formai követelmények csak a ténylegesen szükséges mértékig írhatók elő.

3. A dokumentációban szerepelnie kell egy listának is, amely az ajánlattevők által benyújtandó dokumentumok felsorolását tartalmazza. A hatályos jogszabályi előírások szerint a dokumentációban szerződéstervezetet kell elhelyezni. A felhívás módosítása jogsértő, felhívást és/vagy a dokumentációt kell módosítani. Ebben az esetben a határidők „újraindulnak”, így ezt a lehetőséget is számba kell venni a kockázatok meghatározásánál. A Kbt. lehetővé teszi, hogy ha az ajánlatkérő nem tudja a törvény által meghatározott határidőben megadni a kiegészítő tájékoztatást, az ajánlattételi határidőt meghosszabbíthatja.

Kirívóan alacsony ár esetében az ajánlatkérő indokolást és az ajánlati elemre vonatkozó adatokat köteles kérni különösen akkor, ha az ajánlati ár alapján kalkulálható bérköltség nem éri el az adott ágazatban általában szokásos béreket vagy azokat kirívóan meghaladja, illetve, ha a szerződés teljesítése kapcsán felmerülő eszköz- és anyagköltségek (beszerzési értékek) nem érik el az ágazatban általában szokásos árszintet vagy azokat kirívóan meghaladják. Célszerű az árajánlatot már olyan részletezettséggel bekérni, hogy a vizsgálatához szükséges információk abból megállapíthatók legyenek.

Az új törvényi előírások szerint már egyszerű eljárásban is kötelező eredményhirdetést tartani. Amennyiben az ajánlatkérő az eljárást azért nyilvánítja eredménytelennek, mert a beérkezett ajánlatok meghaladják a rendelkezésére álló fedezetet, vagy azt időközben elvonták, az ajánlatkérő köteles tájékoztatást adni a tervezett anyagi fedezet összegéről, továbbá adott esetben arról, hogy az mikor és milyen okból került elvonásra, átcsoportosításra. Az eredményhirdetésen az ajánlatkérő köteles felhívni a nyertes ajánlattevőt a kizáró okokkal kapcsolatos igazolások nyolc napon belül történő benyújtására, ezen kívül jegyzőkönyv is készül az elhangzottakról.

A Kbt. módosításával megváltozott az alvállalkozó fogalma: az a szervezet vagy személy, amely a közbeszerzési eljárás eredményeként megkötött szerződés teljesítésében az ajánlattevő által bevontan közvetlenül vesz részt. A „közvetlen” részvételt minden esetben vizsgálni kell.

A Kbt. 2009. április elsejétől megadja az erőforrás szervezet és az erőforrás definícióját is. Tekintettel arra, hogy az alkalmassági feltételek nagy többségénél erőforrás nyújtására csak akkor van lehetőség, ha a felek között a PTK szerinti többségi befolyás áll fenn, az ajánlatkérőnek az erőforrás szervezet bevonásának jogszerűségét fokozottan vizsgálnia kell, célszerű nyilatkozatot kérni.



Az ajánlatban meg kell jelölni a közbeszerzésnek azt a részét, amelynek teljesítéséhez az ajánlattevő tíz százalékot meg nem haladó mértékben alvállalkozót vesz igénybe, és az igénybe venni kívánt alvállalkozókat, valamint a közbeszerzésnek azt a részét, amelynek teljesítésében a megjelölt alvállalkozók közreműködnek, itt szintén nyilatkozat kérése célszerű.

A módosított Kbt. szerint ugyanis a nyertes ajánlattevőnek/ajánlattevőknek legalább a közbeszerzés értékének 50 %-át saját maguk kell, hogy teljesítsék.

Az ajánlatkérő az eljárásban való részvételt fenntarthatja:

- mindkét eljárásrendben a védett foglalkoztatóknak
- egyszerű eljárásban az éves nettó egymilliárd forint árbevétel el nem érő vállalkozások számára.

6.15. Környezetbarát közbeszerzési gyakorlat alkalmazása

(II./G Környezetbarát közbeszerzési gyakorlat bevezetése c. rész)

A zöld, környezetbarát közbeszerzéssel a hivatal még csak most ismerkedik, kevés információval rendelkezünk. A törekvés eszmeiségével egyetértünk, de túlságosan is bonyolulttá és kockázatosná teszi az eljárásokat, ezért nem alkalmazzuk.

A projekt során a tanácsadás célja a környezetbarát beszerzés gyakorlati bevezetésének segítése, hogy a Hivatal:

- a Közbeszerzési Törvény 1.§ 5. bekezdésének megfelelően beszerzései során figyelembe vehesse a környezetvédelmi szempontokat,
- hatékonyan végrehajtsa a város települési környezetvédelmi programját,
- segítse a környezet védelmét, valamint a környezetbarát termékek és szolgáltatások piacának fejlesztését,
- ÚMFT-hez beadott pályázatai megfeleljenek a fenntarthatóság horizontális elvének,
- kihasználja az erőforrásokkal való takarékoságból adódó gazdasági előnyt,
- példát mutasson a lakosságnak, és
- közpénzből gazdálkodó szervezetként beszerzéseinél ilyen tekintetben is a közjó érdekét szolgálja.



Az önkormányzat beszerzései többnyire nem érik el a közbeszerzési értékhatárokat. A beszerzések túlnyomó része helyi pályázati úton megvalósított, illetve eseti beszerzések. A beszerzésekben a legnagyobb értékű termékcsoporthoz – más önkormányzatokhoz hasonlóan – az építési, felújítási beruházások jelentik. A környezetbarát közbeszerzés szempontjából szóba jövő egyéb jelentősebb termékcsoporthoz: az önkormányzati intézmények élelmiszer nyersanyag beszerzése, informatikai eszközök beszerzése.

A hivatal jelenlegi beszerzési gyakorlatának erősségei zöld közbeszerzési szempontból:

A Hivatal dolgozói támogatják a környezetbarát közbeszerzés bevezetését. Véleményük szerint a környezetvédelmi szempontok figyelembe vétele a beszerzésben hasznos lenne. Többségük szerint a környezetbarát beszerzés megtakarításokhoz vezet, csak a beszerzésekbe kevésbé bevont alkalmazottak vélik úgy, hogy a zöld beszerzés miatt a költségek növekednek. Többségük úgy látja, hogy a Hivatal nem használja ki eléggé a zöld beszerzési lehetőségeket.

A Hivatal dolgozói részt vettek a környezetbarát beszerzési tréningen, ahol megismerkedtek

- a környezetbarát beszerzés fogalmával és jelentőségével,
- a zöld közbeszerzés jogszabályi kereteivel,
- a zöld közbeszerzés gyakorlati megvalósításának lépéseivel, a felhasználható útmutatókkal és segédeszközökkel

így van elég ismeretük ahhoz, hogy megkezdjék a zöld beszerzés gyakorlati megvalósítását.

Gyengeségek:

A Hivatalnak nincsenek környezetbarát beszerzési tapasztalatai, nincs környezetbarát beszerzési politikája sem önálló dokumentumként, sem más tervek vagy szabályzatok részeként. A közbeszerzési szabályzat nem említi a környezettudatos beszerzést. Nincsenek a környezetbarát beszerzéssel kapcsolatos szabályok, eljárások.

Lehetőségek:

Kedvező jogszabályi környezet, amely nemcsak engedi, hanem szorgalmazza a közbeszerzéseknél a környezetvédelmi szempontok figyelembe vételét. Az ÚMFT pályázati feltételeiből adódó ösztönzés – a fenntartható fejlődés mint horizontális értékelési szempont a pályázatok elbírálásánál. A zöld közbeszerzés iránt itthon is növekszik az érdeklődés, s emiatt egyre több információ áll magyarul is rendelkezésre a gyakorlati bevezetéshez.

Veszélyek:

A hazai zöld beszerzési gyakorlat fejletlensége, ebből adódóan kevés hazai tapasztalat,



kevés követhető példa.

1. Az önkormányzatnak nincsenek a zöld beszerzéssel kapcsolatos tapasztalatai.
2. Bár a környezetbarát beszerzés igénye az önkormányzatnál még nem merült fel, a Hivatal dolgozói nyitottak a kezdeményezésre.
3. A beszerzések kis volumene miatt a környezetvédelmi szempontokat elsősorban a közbeszerzési törvény hatálya alá nem tartozó, helyi pályázatok útján megvalósuló beszerzéseknél lehet érvényesíteni.

A környezetbarát gyakorlat kialakításánál fokozatosságra van szükség, mert ily módon az intézkedéseket azokra a beszerzésekre lehet összpontosítani, amelyeknél a környezetvédelmi és a gazdasági megfontolások leginkább összeegyeztethetők, és a környezetbarát beszerzés környezeti és gazdasági szempontból egyaránt előnyös; a Hivatal saját tapasztalatait hasznosítva, azokból tanulva kikísérletezheti a saját számára legkedvezőbb megoldásokat; könnyebben, lépésről lépésre teremtheti meg a szélesebb körű alkalmazáshoz szükséges szervezeti, intézményi, humán stb. feltételeket.

Javasolt cselevési terv lépései:

1. Projektbizottság felállítása

A projektbizottság javasolt feladata:

- elkészíti a környezetbarát beszerzési politika tervezetét,
- javaslatot tesz a céloknak az önkormányzati célrendszerbe történő integrálására,
- javaslatot tesz a környezetbarát közbeszerzéssel kapcsolatos felelősségi rendre, eljárásokra, valamint a közbeszerzési szabályzat ennek megfelelő módosítására,
- elkészít(tet)i a környezetbarát beszerzési irányelveket,
- figyelemmel kíséri és évente értékeli a környezetbarát közbeszerzési politikában kitűzött célok megvalósulását,
- szükség esetén javasolja a környezetbarát közbeszerzéssel kapcsolatos célok, a felelősségi rend, illetve a környezetbarát beszerzési irányelvek módosítását.

A projektbizottság javasolt összetétele:

- a jegyző,
- a Hivatal kijelölt munkatársa,
- az önkormányzati intézmények egy képviselője,
- (esetlegesen) külső megbízott szakértő.

A bizottság vezetője: a bizottság munkáját a jegyző irányítja.

2. Környezetbarát közbeszerzési politika elfogadása

A környezetbarát közbeszerzési politika funkciója: A vezetés – képviselőtestület – állásfoglalása a környezetvédelmi szempontoknak a beszerzésekben való alkalmazása mellett, legitimizálja a környezettudatos beszerzést.

A jelenlegi gyakorlat megváltoztatásához szükséges hajtóerő. A zöld közbeszerzéssel kapcsolatos célok meghatározása. Kommunikációs eszköz – a szállítók, a piac, a lakosság felé

A zöld beszerzési politika felépítése:

A környezetbarát beszerzési politika általános céljai – a környezet, a klíma védelme, az energiával és általában a természeti erőforrásokkal való takarékoság stb. A környezetbarát beszerzésekkel kapcsolatos konkrét célok meghatározása (pl. a környezetbarát szempontok alkalmazási köre – mely termékcsoportoknál, milyen mértékben, milyen korlátok között). A politika megvalósításának eszközei (pl. zöld beszerzéssel kapcsolatos felelősségi rend, zöld beszerzési irányelvek, oktatás). Kommunikáció - a politika megismertetése az érdekeltekkel. Monitorozás és az értékelés módja.

Javasolt célok 2015 végéig:

- legalább egy környezetvédelmi szempont figyelembe vétele az épület felújításokkal, épület beruházásokkal kapcsolatos közbeszerzéseknél,
- környezetvédelmi követelmények érvényesítése a helyi pályázati úton megvalósuló tisztítószer és nyersanyagbeszerzések 10%-ánál,
- Mérlegelendő: a százalékos érték nagysága, a határidő, illetve a környezetbarát beszerzések körébe bevont termékcsoportok vagy szolgáltatások köre.

Az építési beruházások teszik ki a beszerzett termékek és szolgáltatások értékének túlnyomó részét, a kapcsolódó jelentős anyag- és energiafelhasználás csökkentésével számottevő környezetvédelmi és pénzügyi megtakarítás érhető el. A környezetbarát közbeszerzésbe bevonandó termékek és szolgáltatások közül az Európai Unió elsőnek az építési beruházásokat ajánlja. A kisebb volumenű, helyi pályázatok útján lebonyolított beszerzéseknél is érdemes a környezetvédelmi szempontokat érvényesíteni.

Az intézményi étel- és italbeszerzéseknél érdemes a vegyszerek nélkül előállított bio-étel- és italtermékek arányát fokozatosan növelni. Az önkormányzat így a gyerekek fejlődésére, egészségére gyakorol kedvező hatást. A bio-termékek beszerzése jól szolgálná a helyi gazdaságfejlesztési terv céljait.

A tisztítószer-beszerzéseknél az önkormányzat szempontjából a kisebb kiserelésű vegyszerek beszerzéséből adódó csomagolási hulladéktöbblet elkerülése, és a különösen veszélyes adalékanyagok mellőzése lenne célszerű.

A csomagolási hulladék nemcsak hulladék-elhelyezési szempontból, hanem a nagyobb



kiszerezésű anyagok alacsonyabb ára miatt is célszerű. A veszélyes komponensek mennyiségének korlátozása kedvezően hat a víz minőségére, s azon keresztül az életminőségre is.

Megjelenítési formája: Külön dokumentum, képviselőtestületi határozat és/vagy a közbeszerzési szabályzatba beépülő paragrafusok a kötelezettségvállalásról, a zöld közbeszerzéssel kapcsolatos célokról, a megvalósítási eszközökről, a monitorozás és az értékelés módszeréről.

3. A környezetbarát beszerzési politika megvalósítási eszközei

- felelősségi rend, döntési kompetenciák meghatározása,
- a környezetbarát közbeszerzéssel kapcsolatos eljárások kidolgozása,
- környezetbarát beszerzési irányelvek elkészítése,
- képzések, tanfolyamok
- esetleg, megfelelő körülmények esetén külső segítség (tanácsadó) bevonása, más önkormányzatokkal való együttműködés (tapasztalatcsere, közös beszerzés)

Felelősségi körök

- A környezetbarát beszerzések koordinálására,
- a környezetbarát beszerzési politika elfogadására,
- a zöld beszerzés felelőseinek megbízására,
- a környezetbarát beszerzési irányelvek jóváhagyására,
- a zöld beszerzések figyelemmel kísérésére,
- a környezetbarát beszerzések értékelésének jóváhagyására
- felhatalmazott testület, illetve személyek meghatározása.

A környezetbarát közbeszerzéssel kapcsolatos eljárási szabályok: Környezetbarát beszerzési irányelvek

A környezetbarát beszerzési irányelvek elfogadásának és módosításának folyamatát, a környezetbarát beszerzések monitorozását és értékelését szabályozó belső eljárások.

A kiválasztott termékek beszerzésénél alkalmazandó műszaki követelmények, alkalmassági szempontok, bírálati szempontok és különleges szerződéses feltételek összefoglalása.

Környezetbarát beszerzési irányelvek:

Az aktuális irányelvek módosítása az éves közbeszerzési terv összeállításával párhuzamosan történhet. A környezetbarát beszerzési irányelveket mellékelni lehet az



Önkormányzat közbeszerzési szabályzatához.

4. Kommunikáció

A Hivatalnak tájékoztatnia kell környezetbarát közbeszerzési politikájáról az érdekelteket, vagyis az alkalmazottakat, a szállítókat és a lakosságot, és ki kell választania ehhez a megfelelő eszközöket (pl. belső hírlevél, munkaértekezlet, tréning, broszúrák). A szállítókkal, a szokásos szerződéses partnerekkel való kommunikáció célja, hogy az önkormányzat felkészítse őket a velük szemben támasztott igények kielégítésére, és együttműködjön velük további környezetvédelmi követelmények kidolgozásában.

5. Monitorozás

A zöld közbeszerzés ellenőrzése a közbeszerzés ellenőrzésével együtt történik. Az ellenőrök vizsgálják a zöld közbeszerzési irányelvek alkalmazását, a környezetbarát beszerzési politikában lefektetett célok megvalósítását. A célok megvalósulását az ellenőrök a környezetbarát közbeszerzési politikában meghatározott célokhoz kapcsolt teljesítménymutatók alapján ellenőrzik.

6. Értékelés

A képviselőtestület évente egyszer áttekinti a környezetbarát közbeszerzés eredményeit, és

szükség esetén kezdeményezi a környezetbarát beszerzési politika módosítását, a végrehajtás eszközeinek a javítását. Az eredmények értékelésekor a környezetvédelmi és a gazdasági szempontokat egyaránt figyelembe veszi.

6.16. Pénzügy és költségvetési végrehajtási ellenőrzés

(II./H Pénzügy és költségvetési végrehajtási ellenőrzés javítása c. rész)

Az elfogadott költségvetést ellenőrizni kell, tehát hogy a megszavazott pénzek a végrehajtás során valóban arra fordítódnak –e, amire ki lettek utalva.

A nagyberuházások tekintetében a tervezés feladatonként külön történik – ez a részletesség mellett azért is fontos, hogy az ellenőrzés is könnyebb és biztosabb legyen – így már előre kizárva a nagy eltérések lehetőségét.

A dologi és egyéb kiemelt irányzatok tekintetében is témákra bontják a vizsgálatot, a



lényeg tehát, hogy szegmensenként számolnak be az állam vagy más számon kérő szervezet felé – a bürokratikus szint itt is magasabb az Államháztartási Törvény végrehajtási rendeletében meghatározottnál, itt is a túlbiztosításra törekszik a hivatal, akárcsak a közbeszerzések esetében.

A témákon belül altémákat vezettek be, pl. bérlet-fenntartás. Megvan, hogy milyen feladathoz milyen források szükségesek – ennek rendszerezése az, hogy témákra bontják a felmerülő költségeket. Így a rendszer összetettebb, de áttekinthetőbb, szegmentáltabb.

A témafelelősök előre látják az eltérés lehetőségét, így időben tudnak a polgármesterhez fordulni forrás kiegészítés kapcsán. Ez egyedülálló és rendszeres felügyeletet biztosít, ám hátránya, hogy túlzottan nagy adminisztrációs terhet ró az érintettekre, nagyon nehéz mindig naprakész információkkal rendelkezni a felelősnek a saját témájában, hiszen emellett más hivatali ügyekkel is foglalkoznia kell.

Így a rendszer, bár elvben kitűnő, a gyakorlatban vannak még javítandó pontjai, különösen a célszerűség terén. Móron tehát az önkormányzati kezelésbe adott pénzekkel, jó gazda módjára bánnak, ám a gyakorlatban a többletterhet jelentő adminisztráció több ügyintézőt, több munkaórát kívánna, hogy ezeknek a feladatoknak minél jobban megfeleljen. Sztenderdizálással csökkenthető lenne a teher. A legjobb megoldás az lenne, ha sikerülne ezt az előremutató rendszert megőrizni, de emellett a kinevezett ügyintézőket is lehetőség szerint tehermentesíteni.

Tudatosan kutatni kellene azokat a pontokat, ahol újra lehet gondolni a külön rendszert és esetleg engedni lehet a célszerűség javára – mindamellett, hogy a település pénzügyi alapossága példamutató, és ésszerűsítésen átesve bármelyik másik hivatal számára követésre érdemessé válhat. Pont a törekvés kiemelkedő volta miatt érdemes a kritikára és arra, hogy folyton jobbítás vegye körül.

Viszont, hogy Móron annak érezték szükségét, hogy az állami ellenőrzési szempontok mellett egy ilyen többletellenőrzést vezessenek be, felveti azt a lehetőséget, hogy a központi ellenőrzés uniformizmusa talán nem minden településnek megfelelő, és sokkal célravezetőbb lenne egy moduláris jellegű, vagy egyéb módon hivatalra szabottabb eljárásrend kialakítása.

1. Az ellenőrzés környezete, a belső kontrollrendszer elemei

A belső kontrollrendszer analízise során azt vizsgáltuk, hogy a Hivatal kitűzött céljainak mennyire felel meg az, valamint az átfedéseket és felesleges funkciókat képes-e kiszűrni és megszüntetni a károkat okozó kockázatokat. Az ellenőrzés környezete összefüggésben áll az



önkormányzat költségvetésével és annak rendszerével.

Befolyásoló tényezők továbbá: a központi jogszabályok, a vezető magatartása, a feladat és a munkaerő valamint az intézmény struktúrája. A deklarált misszióból, a vízióból, a tervekből, szabályzatokból és rendeletekből egyenesen következtethető, hogy van igény és szándék egy pozitív kontrollkörnyezet létrehozására.

Egy kontrollkörnyezet jónak minősül, amennyiben:

- A kommunikáció transzparens.
- A feladatok és jogkörök pontosan definiálva vannak.
- A munkatársak képzése, kompetenciafejlesztése folyamatos követelmény.
- A szervezet és a folyamatok működése egyaránt transzparens
- Megbízható morális értékrend általános érvényű a szervezetben, ezáltal az etikátlan magatartás elmarasztalással jár.

A 2006 és 2010-es időszakot felölelő ellenőrzési stratégia a stratégiai tervvel összecsengésben készült; a gazdasági program pedig 2007-2010-re vonatkozóan.

A belső szabályozások, mint az ellenőrzési kézikönyv, jogszabályok, szabályzatok, útmutatók egyike sem felel meg maximálisan az elvárásoknak, azáltal, hogy ezen szabályzatok mindegyike javarészt általánosít, nem tér ki a konkrét egyedi esetekre. A szabálytalanságok orvoslására, az ellenőrzésre, ill. a vezetői felelősségre és elszámolhatóságra alkalmas dokumentumok nem fellelhetők

2. A belső ellenőrzés folyamata, szabályozottsága

A belső ellenőrzés folyamata a belső ellenőrzés kézikönyve és a PM útmutató sztenderdje szerint zajlik. A vizsgálatok tervezetét, előkészítését, a program meghatározását egészen a tapasztalatok leszűréséig mindent rögzíteni kell. Továbbá szükséges még az ellenőrzési jelentés gyakorlati hasznosítása és az intézkedések megvalósulásának figyelemmel kísérése.

A kézikönyvben megtalálhatóak az önkormányzatokban használatos, PM mintát követő formanyomtatványok és iratminták. Az ellenőrzés bizonyosságot ad, de tanácsadás céljából sem utolsó az értékteremtési folyamatok esetén, ezt stratégiaalkotás során is szem előtt kell tartani. A stratégia definiálja a jelentősebb hibázási lehetőségeket, ebből fakadóan az ellenőrzés fokozott súlypontjait és gyakoriságát is ki lehet jelölni. Az ellenőrzési stratégia magában foglalja azt is, hogy egy adott ciklus hogyan épüljön fel: az első kétharmadban folyjanak a pénzügyi és a szabályszerűségekre vonatkozó ellenőrzések, míg az utolsó trimeszterben az eredmények felméréséhez a rendszer és a teljesítményszint ellenőrzése történjen. Az ellenőrzés során a tárgyterületek nincsenek pontosan meghatározva, így nem is lehet specifikus az adott területekre, sem az adott szervezetre. Jóval nagyobb jelentőséggel bír



az éves stratégiai és ellenőrzési terv, mint az amúgy jelentőségét tekintve nem sokban eltérő kockázatemelés és eredménydokumentálás, melyet a belső ellenőr végez.

3. Az ellenőrzési rendszer erősségei, gyengeségei:

Erősségek:

Azáltal, hogy a kontrollt kistérségi társulásban végzik el, mód nyílik arra, hogy magas képesítéssel rendelkező munkatársakat vonjanak be. Ez a kontrolltípus kevesebb ráfordítást igényel, mivel az adminisztrációt a jegyzői feladatokba sorolták és kevesebb humán erőforrásra van szükség.

A kontroll a következők mentén történik meg: jogi szabályozások, pénzügyminisztériumi segédletek, ellenőrzési standard.

Kockázatminimalizálás jelenik meg az önkormányzati célkitűzésekhez alkalmazkodó taktikai és stratégiai célokban.

Tanácsadó és bizonyító szerepeket jelenít meg az ellenőrzés stratégiája. A belső kontroll rendszeresen nyomon követi azok eredményeinek megvalósulását. Ehhez még alkalmazzák a meglévő és rögzített etikai és erkölcsi normákat is.

Gyengeségek:

A szabályok, amelyek a belső ellenőrzésre vonatkoznak, nem specifikusan a hivatalra vonatkoznak. A belső szabályozás alkotórészei nem kapcsolódnak szervesen az önkormányzat szabályozásaihoz. Ezen részek között a kapcsolatrendszer felületes és a kontrollstruktúra öt elemét nem helyezik el a rendszerszemléletben. Nem jelenik meg önállóan az ellenőrzési rendszer folyamán az előkészítési szakaszban a kockázatkezelési törekvés az értékalkotó ténykedés szemszögéből. A FEUVE nincs kellőképpen kialakítva az intézményekben és önkormányzatokban. Alapvetően azt ellenőrzik, hogy minden a szabályok szerint történik-e.

A belső kontroll terve főleg a szabálytalanságok kiküszöbölésére helyezi a hangsúlyt és ennek

következtében, arányaiban kis helyet kapnak a határozatok tárgyalásai és végrehajtása során a gazdaságosságra, eredményességre és hatékonyságra való törekvések.

A településen az a gyakorlat, hogy belső ellenőrzést csak 3, 4, vagy 5 évente végeznek, ahogyan a szabályzatban is le van írva, így viszont a mindennapos értékteremtést nem érinti

4. Az ellenőrzési rendszerben rejlő hibalehetőségek

Nincs egység a belső ellenőrzésben. Az a rendszer, amellyel a kockázatokat kezelik



kidolgozatlan és nem testre szabott, aminek eredményeképp a belső ellenőr által felmért kockázatok és azok kezelése is elsikkad. A szükséges kockázatelkerülés és javítás folyamatának adminisztrációja hiányzik, ami felgyorsíthatja a hibák elterjedését, és azok realizálatlanok lehetnek. Mivel csak arra figyelnek, hogy minden a szabályok szerint történjen, nem kerül felszínre, hogy esetleg kétféleképp végzik el ugyanazt, miközben érték viszont nem jön létre, van, hogy ezek a műveletek egyáltalán nem szükségesek, aminek következtében csak egy indokolatlan költséghalmaz keletkezik.

A modern elemzési formákat, amelyeket minden döntés megtervezésénél és kivitelezésénél,

beszámolóokban és jelentésekben lehetne használni, nem léptették életbe, pedig az arra való ösztönzés a stratégiai célok lajstromában szerepel.

Amikor megszervezték a belső ellenőrzés rendszerét, elmaradt annak tárgyi, emberi erőforrásbeli és anyagi átgondolása, kalkulációja.

A jogszabályváltozáshoz való alkalmazkodásuk lassú.

A létrehozott belső ellenőrzés úgy zajlik, ahogyan arról a szabályzat rendelkezik.

Megvizsgálva a teljes rendszert kijelenthetjük, hogy a jogszabályi és a sajátosan önkormányzati kívánalmaknak nem felel meg.

Továbbfejlesztésre szorul a belső kontroll előmunkálata, kivitelezése és számítógéppel való feldolgozása.

A szakmai hozzáértés megléte elengedhetetlen az ellenőrzésnél.

Meg kell sokszorozni az ellenőrzés költséghatékonyságát, hathatóságát, hatását és értéknövelő képességét.

A kockázatkezelés működését, kontrollálását és létrehozását kell a fókuszba állítani. Szükséges a minden területre kiterjedő, modern elemzési módozatok bevezetése az ellenőrzés során.

A belső kontroll rendszerét úgy kell megalkotni, hogy működésével ellássa az önkormányzat és az intézmények minden feladatát, továbbá kielégítse a jogszabályi előírásokat, a fejlesztések célkitűzéseit és ezeken felül kövesse a PM által megfogalmazott ajánlásokat. 2009. január 1-től a FEUVE és a belső ellenőrzés is kontrolltevékenység. A kontrolltevékenység szabályozási, értékteremtési, gazdaságossági és hatékonysági folyamatokra is vonatkozik és nem csak a pénzügyire. Nem a FEUVE-be tartozik az ellenőrzési

nyomvonal, hanem a kontrollkörnyezetbe. A belső ellenőrzésben önállóan jelenik meg



a kockázatkezelés. A nem szabályszerűségeket a FEUVE-val egyesítik. Bele tartozik az állandó lekötés és a kommunikáció.

Az értékteremtés hatékonyságának emelése a fő célja a kontrollrendszernek. Meg kell vizsgálni, hogy a feladatellátás során a helyiek számára mi képviseli az értéket. Az értékelemzés módszereinek felhasználásával megszüntethetők lennének azok a funkciók, amik szükségtelenek és felesleges költségeket generálnak. A folyamatoknak értékalkotó jelleggel kell rendelkezniük. Az ellenőrzési és önkormányzati tervek közötti összefüggést fent kell tartani, ha a célokat el akarják érni és ehhez a kockázatok elemzése által született végeredmények megfelelő adminisztráció szükséges. Javaslatunk az, hogy egyértelműen különítsék el a jegyzői kockázatmenedzsmentet a kockázatértékeléstől. A belső ellenőrzést tartalmazó kézikönyv szabályszerű ellenőrzésének mikéntjét és elvégzőjét kell a szabályzatban megjelölni.

Cselekvési terv

A belső kontrollrendszert mindenképp biztos alapokra kell helyezni. Ehhez szükséges egy kockázatkezelési csoport felállítása. Az ő feladatuk lehetne, hogy ne csak kezeljék, hanem előzetesen azonosítsák a különböző kockázati tényezőket és, hogy kialakítsák a kockázatkezelési kultúrát, hogy ellenőrizzék azt, hogy bevezessék e kultúrába a jogszabályok változásait. A stratégiai terv, valamint az éves ellenőrzési terv is felülvizsgálatot igényelhet azután, hogy a belső ellenőr dokumentálta a kockázatkezelés eredményét.

Elemzési kézikönyv létrehozását javasoljuk, amely gondoskodna arról, hogy mindenki számára transzparenssek legyenek a módszerek, melyeket egy-egy elemzés felhasznál, illetve azok a mérőszámok is, amelyek az önkormányzat mindennapi munkáját mérik. Ezek alapján azonosíthatók lesznek a fejlesztendő elemek is.

Gazdálkodási rendszert kell kidolgozni a kiadásokra, a költségekre vonatkozóan is. Ezzel lehetségessé válna a közvetlen és közvetett kiadások egyes szakfeladatokhoz való rendelése is. Javasoljuk a BETTI rendszer alkalmazását. Előfordulhat, hogy módosítani kell az alapító okiratokon.

Mór Önkormányzatánál rendelkezésre állnak a cselekvési terv megvalósításához szükséges személyi feltételek, azaz a képzett létszám és a vezetői, munkatársi elkötelezettség, a teremtő erejű lokálpatriotizmus. A javaslatok megvalósításához szükséges központi jogszabályok, útmutatók megjelentek, illetve a PM honlapján hozzáférhetők. Az önkormányzat kialakította a költségvetési szervek jogállásáról és gazdálkodásáról szóló törvény alapján a feladat és szervezeti rendszerét, a feladatok ellátásának intézményi kereteit. A rendelkezésre álló költségvetés tervezési, végrehajtási szoftverek alaposabb megismerésével a bennük rejlő lehetőségek kihasználása az irányítás, ellenőrzés folyamatában.



6.17. A lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatása

(III./A Szervezeti megoldások bevezetése a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítására, a döntések nyilvánosság tételére c rész)

Az önkormányzatnak érdemes bármely településen együttműködni a vállalkozói szférával és a civilekkel, hiszen ez által több kapcsolatot építhetnek ki a mindennapi élet, a hétköznapiak irányába, ráadásul sok közhasznú feladat ellátását kihelyezhetik mások kezébe – ezzel minimális támogatásért cserébe szakértelmet, elhivatottságot nyernek, valamint erőforrásokat takarítanak meg a hivatal számára.

A kapcsolat mindkét irányba nagyon jó, a vállalkozók ezáltal jobban tudják érdekeiket érvényesíteni a településen, emellett céljaik az ott élők számára is gyümölcsözőek lehetnek. A civilek, bár feladatokat vállalnak, ezek a feladatok olyanok, melyek maguk számára is fontosak, ezért önszántukból tehermentesítik az önkormányzatot.

Móron tehát fontosnak tartjuk azt, hogy a város vezetése szoros kapcsolatot tartson fenn a pénz áramlásának koordinátoraival, valamint a polgárok saját szerveződésével. Mindenki számára előnyös együttműködés ez, melynek már eddig is számos eredménye született a városfejlesztés tekintetében.

A nyilvánosság minden, ami csak a tájékoztatással kapcsolatba hozható, és az is, hogy ennek alapján a polgárok saját álláspontot alakíthatnak ki. Fontos, hogy a polgároknak tudjanak az aktualitásokról. A tájékoztatáson túl, azonban az is elengedhetetlen, hogy meghallgassuk a véleményeket, ha ezek alapján fejlődünk, az önkormányzat jobb pozícióba kerülhet.

A helyi média működése nélkülözhetetlen. Szükség van újságokra, internetes portálokra, közösségi televíziókra és rádiókra is. Ezek a közösségteremtés eszközeivé is válhatnak.

Móri Városi TV

A városi televízió hetente jelentkezik műsorokkal. Jelenleg nem közvetítik a képviselőtestületi üléseket.

A televízió linkje a város honlapján is megtalálható. Kéthetente sportösszeállítással jelentkezik a városi televízió, amely átfogja a város sport életének és kultúrájának eseményeit,



háttér információkkal szolgál és értékel.

Internet – www.mor.hu

Az oldalt folyamatosan karbantartják, állandóan fejlesztik és frissítik. A településről, az önkormányzatról, a helyi civil és kulturális életről az alapvető információk megtalálhatók a honlapon.

A képviselőtestület munkájáról a legteljesebb mértékben lehet tájékozódni (pl. az oldalon megjelennek a meghívók a képviselőtestületi ülésekre). Azonban a képviselők elérhetősége, fogadóórái nem elérhetőek.

A honlapon azonban nem működik a fórum.

A kábeltévé műsora az internetről is letölthető, a helyi újság PDF formátumban megtalálható a honlapon.

A rendeleteket éves bontásban láthatjuk az interneten és megtalálhatjuk még a település gazdasági programját és Integrált Városfejlesztési Stratégiáját is.

Az információs szabadságról szóló törvény alapján az önkormányzat honlapján 59-féle adatot kell megjeleníteni, ezért Mór honlapján egy linket találhatunk, ami a www.kozadat.hu-ra visz. Mór több intézménnyel is képviselteti magát az oldalon (kulturális, egészségügyi, oktatási és szociális intézményekkel egyaránt).

A tájékoztatás egyéb eszközei:

- Képviselői és polgármesteri fogadóórák
- Lakossági fórumok
- Évente közmeghallgatás, nagyobb projektek esetében akár többször is
- Szórólapok, például közmeghallgatás, fórumok, lomtalanítás meghirdetésére
- Internetes technológiák alkalmazása.

A település honlapja jól működik, fejlett, üzemeltetői figyelembe veszik, hogy az utóbbi években mennyire felértékelődött az internetes technológia szerepe (a fiatalabb korosztály szinte kizárólag innen tájékozódik, ezért muszáj lépést tartani a korrallal). A kommunikációban sok az interaktív elem, léteznek megfelelő csatornák arra, hogy a településen élők kifejtessék véleményüket.

Célszerű lenne létrehozni egy team-et, amely kizárólag a kommunikációval foglalkozik:

Fontos, hogy egy képzett, gyakorlattal is rendelkező újságíró is részt vegyen a



folyamatban.

Biztosítani kell az internet folyamatos fejlesztésének anyagi és személyi feltételeit (ez amúgy jó úton halad).

Gondoskodni kell a folyamatos visszacsatolásról is. A külvilág felé történő kommunikáció csak akkor tehető még biztosabbá, ha előbb a belső (saját) kommunikációt emeljük magasabb szintre.

A hivatalban és a különböző intézményekben dolgozóknak hetente egyszer jelezniük kellene azon témákat, melyek a közvéleményre tartoznak. Több hirdetés is megjelenhetne az önkormányzat honlapján – így a honlap bevételt hozhat, ami a fejlesztésekre fordítható.

A honlapon be kell indítani a fórumot, hogy kritikát fogalmazhassanak meg a polgárok (ha akarnak) – hiszen ezek alapján is lehet fejlődni.

El kellene érni a fiataloknál és a különböző civil szervezeteknél, hogy saját rádióadót hozzanak létre. A saját (ám korlátozott) frekvencián történő vagy internetes műsorszolgáltatás közösségteremtő erővel bírhat.

Az önkormányzatnak működtetnie kellene egy zöld számot, ahová telefonon lehet ingyenesen bejelentéseket tenni.

A helyi laphoz jó volna szponzorokat és hirdetőket keresni.

Sűrűbben is jelentkezhetne a kábeltévé új műsorokkal. Be lehetne fogadni amatőr tudósításokat is.

Érdemes lenne közvetíteni a képviselőtestületi üléseket is (élőben).

6.18. A civil és a vállalkozói szférával kialakítható kapcsolatok megszervezése

(III./B A civil és a vállalkozói szférával kialakítható kapcsolatok megszervezésének mechanizmusa c. rész)

Demokratikus rendszerekben a hatalomgyakorlás két részből áll: egyrészt az operatív hatalmi működésből, másrészt e működés társadalmi, civil kontrolljából.

A hatalom döntéseinek legitimitása – kormányzati és önkormányzati szinten egyaránt – nagymértékben függ a civil kontroll működésétől.

A nonprofit szervezetek a társadalmi problémák kezelésében aktív szerepet vállalnak. A mindenkorinak és az önkormányzatoknak érdeke, hogy az állami és a nonprofit



szektor között átlátható, világosan szabályozott, a civil szervezetek sokszínűségéhez igazodó kapcsolat- és együttműködési rendszer alakuljon ki.

Mórral kapcsolatban nem beszélhetünk civil és vállalkozói kapcsolattartásról általában, hiszen ehhez hozzátartozik a város teljes valója minden előnyével és hátrányával együtt, ezért az egész települést kell megvizsgálnunk. Ehhez az egyszerűsített SWOT analízis technikáját választottuk.

Erősségek:

- Multinacionális nagyvállalatok jelenléte.
- Magas iparűzési adó bevétel.
- Fejlesztési források rendelkezésre állása a költségvetésben.
- Lakossági szolgáltatások széles körének elérhetősége.
- Jó hitelképesség.
- Nagyon jó intézményi ellátottság.
- Országos hírnév a bor kapcsán.
- A térség oktatási és foglalkoztatási központja (Székesfehérvárral megosztva).
- A működő tőke befektetők érdeklődése folyamatos az ipari park iránt.
- Aktív civil élet.

Gyengeségek:

- Helyi vállalkozások és a közösség alacsony szintű kapcsolata a multinacionális cégekkel.
- A város építészeti emlékei és a központja turisztikai szempontból nem megfelelő állapotúak, felújításra szorulnak.
- Számos panelház felújításra szorul.
- Kistérségi egészségügyi központi szerep gyengül.

Lehetőségek:

- Regionális közlekedési fejlesztési tervek megvalósulása.
- Önkormányzati hitellehetőségek bővülése.
- Városközpont rehabilitációs pályázati források.

Veszélyek:

- Hazai gazdasági környezet versenyképtelenné válik és a multinacionális vállalatok elköltöznek, tömeges munkanélküliség alakul ki.
- Helyi adókra vonatkozó jogszabályok kedvezőtlen módon változnak, a költségvetés bevételi oldala jelentősen lepad.
- Térségi kapcsolatok gyengülése.
- Székesfehérvár térségi vonzásának túlzott megerősödése.

Móron rengeteg civil szervezet található, ezek közül néhány:

- Móri Városi Sportegyesület
- Móri Iparostestület



- Móri Tenisz Egylet
- Városi Közművelődési Alapítvány
- Családsegítő Alapítvány
- Móri Sváb Nemzetiségi Alapítvány
- Móri Középkori Hagyományőrző Egyesület
- Mór Városi Önkéntes Tűzoltó Egyesület
- „A harmadik évezredért”
- Képző és Iparművészeti Szabadiskola Alapítvány
- Fejér Megyei Német Iskolaegylet (Schulverein des Komitates Fejér)
- Független Móri Polgárok Egyesülete

A városi Radó Antal Könyvtár és Művelődési Központ a Lamberg-kastélyban működik, itt különböző rendezvényeket is szerveznek a civilek/a civileknek. Itt található még a Kapucinus templom és rendház, valamint a Magyar templom is. Móron a hagyományőrzés (mint az a civil szervezetek felsorolásából is kitűnik) mellett igen nagy jelentőséggel bír a folyamatos fejlődés is a civilek számára.

A civileket rendszeresen meghívják a képviselőtestületi, illetve a bizottsági ülésekre. Ezen kívül minden évben nagyobb összeggel támogatja a civil szervezeteket az önkormányzat. Civil Díjakat is odaítélnek.

A honlapon nem mutatják be a civil szervezeteket, csak az elérhetőségek szerepelnek rajta, így tehát a látogató kénytelen külön megkeresni az egyes szervezeteket.

A településen nemcsak az egyéni vagy kisvállalkozók, de a nagyvállalkozások is megtelepedtek. Az iparüzési adóból származó bevétel magasnak mondható a városban. A vállalkozókkal a kapcsolattartás a formális mellett informális csatornákon át is zajlik (bár ez – alapvetően a város mérete miatt – sokszor nehéz). A vállalkozók is társulnak, létrehozták a Móri Vállalkozók Klubja nevű szervezetet, melynek összejövetelein a település vállalkozóit együttesen érő hatásokról, problémákról, valamint megoldásokról esik szó. A településen ipari park is működik. A helyi gazdaság szereplőit megtalálhatjuk a honlapon is, tevékenységi kör szerint rendezve, mint a civil szervezeteknél. Jó ötlet, hogy bármely vállalkozás bemutatkozhat a honlapon, és hogy a bemutatkozást maguk a vállalkozások szerkeszthetik meg (belépési kóddal és tájékoztató alapján), amelyhez előzetes regisztráció szükséges.

Móron mind a civileket, mind a vállalkozókat megpróbálják bevonni a mindennapi önkormányzati munkába. Meghívják őket a képviselőtestület üléseire, kikérik véleményüket. Nem tapasztalható tehát passzivitás az önkormányzat részéről e tekintetben, de a civilek és vállalkozók részéről sem.

Az önkormányzatnak törekednie kell arra, hogy még jobban be tudja kapcsolni a városi élet vérkeringésébe a fiatalokat, hiszen ők azok, akik később fejleszthetik az egész települést, a civil szektort.

A vállalkozók tekintetében elmondható, hogy gazdaságilag több lábon kell állni.



Ennek egyik feltétele, hogy a településen, illetve annak környezetében ne csak a járműiparhoz kapcsolódó, jelenleg a kistérségi munkavállalók többségét foglalkoztató multinacionális cégek legyenek jelen, hanem létre kell jönnie egy olyan vállalkozói szférának, amely a helyben történő foglalkoztatást is magasabb szinten képes lehetővé tenni. A vállalkozói aktivitás erősödése számos területen képzelhető el, pl. turizmus, építőipar, lakossági szolgáltatások, stb.

A civilek szempontjából jó megoldás lenne, ha az önkormányzat segítséget nyújtana a civil szervezeteknek a pályázati lehetőségek kihasználásában, hiszen e szervezetek számára minden pályázati forrás nagy segítség. Ezzel az önkormányzat saját pozícióját, legitimitását is erősíthetné.

7. A szervezetfejlesztés menete

Mór Város jegyzője az ÁROP-1.A.2/A-2008-0162 azonosító számú, „Mór Város Önkormányzat Polgármesteri Hivatalának szervezetfejlesztése a hatékony működési kultúra megerősítése, a működési hatékonyság optimalizálása érdekében” című projekt szervezetfejlesztési tevékenysége keretében végrehajtandó eljárás-átalakításokkal kapcsolatban az alábbi intézkedéseket hozta:

1. Az ügyfelek interneten keresztüli tájékozódásának elősegítése, honlaptérkép kialakítása.
2. A Polgármesteri hivatal alkalmazottai részére véleménynyilvánítás és javaslattelevi lehetőség biztosítása dokumentált formában.
3. Gyakran Ismételt Kérdések rovat kialakítása honlapon.
4. Minden hivatali alkalmazott által hozzáférhető elektronikus tudástár kialakítása.
5. Tájékoztató táblák kihelyezése a hivatal épületében.
6. Ügyfélszolgálati kódex létrehozása.
7. A munkavégzéshez kapcsolódó költségek nyilvánosság tétele a hivatali alkalmazott számítógépén.
8. Csoportos munkavégzés.
9. A mappastruktúra és fájlrendszer egységesítése valamennyi hivatali alkalmazott számítógépén.
10. Ingyenes interneten keresztüli kommunikációs szoftver használatának bevezetése a



belső kommunikáció során.

11. Pályázati tevékenységekkel kapcsolatos szakmai tanácsadás biztosítása az önkormányzat intézményei számára.
12. Belső tájékoztatólevelek kiküldése a hivatali alkalmazottak és önkormányzati intézmények számára.
13. Hibaelemzési, hatékonysági megbeszélések.
14. Belső munkatársi és külső ügyfél elégedettségmérés, illetve -elemzés bevezetése.
15. Éves csoportos SWOT elemzés készítése vezetői értekezlet során.
16. Értékelő irodaértekezletek megtartása.
17. Pénzügyi tanácsadás igénybevétele.
18. Partneri együttműködés a helyi civil szervezetekkel és vállalkozósokkal az önkormányzati pályázati projektek keretében.

7.1. Intézkedések az átalakított eljárások végrehajtásáról

7.1.1. A polgármesteri hivatal szervezete, hivatali működés

Az „I./B. - A hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében” szervezetfejlesztési részcélhoz kapcsolódóan átalakításra kerülő eljárások:

A.) Az ügyfelek interneten keresztüli tájékozódásának elősegítése honlaptérkép kialakításával

Feladat:

- a) A www.mor.hu honlapról honlaptérkép létrehozása és elérhetőségének biztosítása a honlapon az ügyintézés interneten keresztüli támogatása céljából, annak érdekében, hogy a lakosság és az ügyfelek számára a szükséges információk, letölthető nyomtatványok gyorsabban elérhetővé, könnyebben megtalálhatóvá váljanak.
- b) A honlaptérkép szükség szerinti aktualizálása a honlap tartalmi-felépítésbeli változásainak követésére.

B.) A Polgármesteri Hivatal alkalmazottai részére a véleménynyilvánítás és javaslatétel

lehetőségének biztosítása dokumentált formában

Feladat:

- a) A munkafolyamatokkal, eljárásokkal és vezetői döntésekkel kapcsolatos jobbító szándékú, a jogszabályi előírások figyelembevételét tükröző véleménynyilvánítás és javaslattevési lehetőségének biztosítása dokumentált formában a hivatali alkalmazottak részére.
- b) Az irodavezetők feladata a hivatali alkalmazottak ösztönzése a véleménynyilvánításra, javaslattevésre.
- c) A vélemények és javaslatok gyűjtésére „Ötletládák” kihelyezése.
- d) A végrehajtásért felelős munkatárs feladata az „Ötletláda” kiürítése havi rendszerességgel, illetve a vélemények, javaslatok eljuttatása az illetékesekhez.

C.) Gyakran Ismételt Kérdések rovat kialakítása a honlapon

Feladat:

- a) A hivatal ügyfelei által személyesen, telefonon vagy e-mailen gyakran feltett kérdések folyamatos gyűjtése.
- b) A www.mor.hu honlapon Gyakran Ismételt Kérdések (GYIK) rovat kialakítása, az ügyintézők által összegyűjtött kérdések feltöltése a rovatba.
- c) A GYIK rovat tartalmának rendszeres frissítése.

D.) Minden hivatali alkalmazott által hozzáférhető elektronikus „tudástár” kialakítása

Feladat:

- a) Hozzáférés biztosítása minden hivatali alkalmazott részére a számítógépes hálózaton keresztül elérhető közös meghajtók releváns részeihez.
- b) „Tudástárként” funkcionáló könyvtár kialakítása
- c) Minden olyan dokumentum, illetve fájl (tájékoztató, szabályzat, nyomtatvány, képviselőtestületi határozatok, rendeletek) rendszerezett feltöltése az elektronikus tudástárba, amelyek publikusak és nem kizárólagos használatúak.

7.1.2. Ügyfélszolgálat

Az „I./C. – Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása” szervezetfejlesztési részcélhoz kapcsolódóan átalakításra kerülő eljárások:



A.) Tájékoztató táblák kihelyezése a hivatal épületében

Feladat:

- a) Az ügyfél-tájékoztatás javítása érdekében a hivatal épületében való eligazodás, illetve a működéssel kapcsolatos információk közzététele céljából tájékoztató táblák kihelyezése.
- b) Szükség esetén a táblák információtartalmának aktualizálása.

B.) Ügyfélszolgálati kódex létrehozása

Feladat:

- a) Az ügyfélszolgálati tevékenységek ellátása során érvényesítendő alapelveket és az ügyfélkezelés szabályait rögzítő Ügyfélszolgálati Kódex létrehozása.
- b) Az Ügyfélszolgálati Kódex nyilvánosságának biztosítása.
- c) Az Ügyfélszolgálati Kódex előírásainak betartása minden hivatali alkalmazott számára.

7.1.3. Rendeletalkotási és egyéb szabályozási folyamatok

Az „I./D. - Rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása” szervezetfejlesztési részcélnél kapcsolódóan átalakításra kerülő eljárás:

A.) A munkavégzéshez kapcsolódó költségek nyilvánossá tétele a hivatali alkalmazottak számára

Feladat:

- a) A működési költségek optimalizálása érdekében takarékosagra ösztönzés a munkavégzéshez kapcsolódó költségek nyilvánossá tételével.
- b) Nyilvántartás készítése, közzététele a hivatali alkalmazottak körében, illetve a nyilvántartás szükség szerinti folyamatos aktualizálása a munkavégzéshez kapcsolódó költségekről (közüzemi költségek, anyagköltség stb.).

7.1.4. A hivatalon belüli koordinációs funkció



Az „I./F. – A hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése” szervezetfejlesztési részcélhoz kapcsolódóan átalakításra kerülő eljárások:

A.) Csoportos munkavégzés

Feladat:

- a) Csoportos feladatvégzés bevezetése komplex munkafolyamatok esetében a koordinációs feladatok kiterjesztése és az együttműködés javítása érdekében.
- b) A munkacsoport feladata a csoporton belüli munkaszervezés, feladatkiosztás és ennek dokumentálása.

B.) A mappastruktúra és fájlrendszer egységesítése valamennyi hivatali alkalmazott számítógépén

Feladat:

- a) A hivatali alkalmazottak számítógépén található mappastruktúra és fájlrendszer felülvizsgálata.
- b) Az egységesítés szabályzatának elkészítése és közzététele a hivatali alkalmazottak körében.
- c) Az egységesítés végrehajtása.
- d) Az egységesítésre vonatkozó szabályzat betartása a hivatali alkalmazottak részéről.

7.1.5. Az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítse a hivatal működésébe

Az „I./H. – Az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a hivatal működésébe” szervezetfejlesztési részcélhoz kapcsolódóan átalakításra kerülő eljárások:

A.) Ingyenes interneten keresztüli kommunikációs szoftver használatának bevezetése a belső kommunikáció során

Feladat:

- a.) Ingyenes interneten keresztüli kommunikációs szoftver kiválasztása és telepítése a hivatal alkalmazottainak számítógépére.



- b.) A kommunikációs szoftver használata a munkavégzés során a személyes megkeresés helyett a belső kommunikáció hatékonyságának növelése érdekében.

B.) Pályázati tevékenységekkel kapcsolatos szakmai tanácsadás biztosítása az önkormányzat intézményei számára

Feladat:

- a) Az önkormányzati intézmények számára pályázati tevékenységeikkel (projekttervezés, pályázatírás, projekt előkészítés és végrehajtás adminisztratív teendői, jelentések készítése, elszámolások összeállítása) kapcsolatban szakmai tanácsadás nyújtása.
- b) A Városfejlesztési és –üzemeltetési Iroda munkatársai kötelesek az intézmények rendelkezésére állni a pályázati tevékenységükhöz kapcsolódó kérdésekben, igény szerint, de legfeljebb heti 2 óra időtartamban munkaidőn belül.
- c) Megállapodás-kötés az intézményekkel az együttműködésről.

C.) Belső tájékoztatólevelek kiküldése a hivatali alkalmazottak és önkormányzati intézmények számára

Feladat:

- a.) Az intézményekkel való rendszeres információáramlás elősegítése érdekében a releváns információkról azok felmerülésével megegyező rendszerességgel elektronikus tájékoztatólevelek kiküldése a hivatali alkalmazottak és az önkormányzati intézmények alkalmazottai részére.
- b.) A döntés a tájékoztató kiküldésének szükségességéről az irodavezető hatáskörébe tartozik.

7.1.6. Szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök alkalmazása

Az „I./K. Szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése” szervezetfejlesztési részcélhoz kapcsolódóan átalakításra kerülő eljárások:

A.) Hibaelemzési, hatékonysági megbeszélések bevezetése

Feladat:

- a) A mindennapi munkavégzésben előforduló hibák transzparenssé tétele és a hibák okainak feltárása céljából havi rendszerességgel hibaelemzési, hatékonysági irodaértekezletek megtartása.



- b) Az értekezlet dokumentálása jelenléti íven.
- c) Az értekezlet magába foglalja a problémamegoldásra, illetve hibamegelőzésre tett javaslatok megvitatását, valamint az ezekre vonatkozó csoportos ötletfeltárást.

B.) Belső munkatársi és külső ügyfél elégedettségmérés, illetve –elemzés bevezetése

Feladat:

- a) A szervezeti stratégiában meghatározott célok teljesülésének és a Polgármesteri Hivatal teljesítményének értékelésének elősegítésére rendszeres belső munkatársi és külső ügyfél elégedettségmérés, illetve –elemzés bevezetése.
- b) Az elégedettségmérés céljainak meghatározása és dokumentálása.
- c) Az elégedettségmérő kérdőívek elkészítése.
- d) Adatfelvétel a belső munkatársi elégedettségmérés esetében évente egy alkalommal.
- e) Folyamatos adatfelvétel a külső ügyfél elégedettségmérés esetében.
- f) A kitöltött munkatársi és ügyfél elégedettségmérő kérdőívek kiértékelése évente egy alkalommal, az eredmények nyilvánossá tétele.

C.) Éves SWOT elemzés készítése

Feladat:

- a.) Csoportos SWOT elemzés készítése vezetői értekezlet keretében a szervezeti működéshez kapcsolódó helyzetelemzés céljából.
- b.) Az elemzés elvégzése éves rendszerességgel, minden év május 31-ig.

D.) Heti rendszerességgel értékelő irodaértekezletek bevezetése

Feladat:

- a) A vezető- beosztott közötti kommunikáció javítása, a munkavégzésről visszajelzések biztosítása érdekében heti rendszerességgel irodaértekezletek bevezetése.
- b) A heti irodaértekezletek megtartására közvetlenül a heti vezetői értekezleteket követően kerül sor.

7.1.7. A költségvetés készítésének és elfogadásának folyamat

A „II./D. A költségvetési rendelet készítésének és elfogadásának folyamata” szervezetfejlesztési részcélnél kapcsolódóan átalakításra kerülő eljárás:

A.) Pénzügyi tanácsadás igénybevétele



Feladat:

- a.) Pénzügyi tanácsadó kiválasztása a pénzügyi szolgáltatások (befektetés, hitelfelvétel stb.) génybevételéhez.
- b.) A pénzügyi szolgáltatásokkal kapcsolatos döntéseket megelőzően egyeztetés a pénzügyi tanácsadóval.

7.1.8. A civil és a vállalkozói szférával kialakítható kapcsolatok megszervezése

A „III./B. A civil és a vállalkozói szférával kialakítható kapcsolatok megszervezésének mechanizmusa” szervezetfejlesztési részcélhoz kapcsolódóan átalakításra kerülő eljárás:

A.) Partneri együttműködés a helyi civil szervezetekkel és vállalkozásokkal az önkormányzati pályázati projektek keretében

Feladat:

- a) Az önkormányzati pályázatok projekttervezési szakaszában, a tervezésben és pályázatírásban közreműködők kötelesek megvizsgálni a helyi civil szervezetek és/vagy vállalkozások együttműködő partnerként történő bevonásának lehetőségeit, és törekedniük kell a bevonás megvalósítására.
- b) A létrejövő partneri együttműködést megállapodás formájában szükséges rögzíteni.



8. A Móri Polgármesteri Hivatal aktuális helyzete – az újabb szervezetfejlesztési projekt indokoltsága

A jogszabályi változásoknak köszönhetően az önkormányzatok feladatköre, jogköre 2013. január 1-jével jelentősen megváltozott, amikor a járási kormányhivatalok megkezdték működésüket, és a megyei kormányhivatalok megalakulásával a közigazgatási teljes átalakításon ment keresztül. Az önkormányzatok intézmény-fenntartási, hatósági feladat- és hatáskörei visszaszorultak, és a polgármesteri hivatalok tevékenységének hangsúlya a településfejlesztés, településüzemeltetés, vállalkozásfejlesztés, közösségfejlesztés felé tolódott el.

Az átalakítások következtében a hivatal dolgozói létszáma jelentősen lecsökkent, megváltoztak az egyes munkakörök, és felbomlott az eddig jól működő intézményrendszer is. A hivatalból kollégák kerültek áthelyezésre a járási hivatalba, és új kollégákkal bővült a létszám. Az átalakítások következtében ismét szükségessé vált az önkormányzat intézményeinek és a hivatal működésének felülvizsgálatára, szervezetének fejlesztése.

A 2013 évben történt legfontosabb intézményi átalakítások és szervezeti változások:

- Móri Többcélú Kistérségi Társulás munkaszervezetének megszüntetése, és munkaszervezet létszámának felének hivatalba történő beintegrálása
- Mór Város Intézményi Gondnokságának megszüntetése, a dolgozók egy részének hivatalba történő beintegrálása
- Általános iskolák működtetését a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ vette át.
- Megalakult a Mór Városi Önkormányzat Ellátó Központja, amely a központosítottan végzi az város intézményeinek működéséhez szükséges feladatokat, karbantartási munkákat.
- A pénzügyi iroda ellátandó feladatai az intézmény összevonások miatt jelentősen megnövekedtek, a feladatellátáshoz azonban új kollégák is érkeztek. Az iroda munkájának teljes átstrukturálása szükségessé vált.
- A szociális iroda létszáma jelentősen lecsökkent, a feladatok egy része a járási hivatal hatáskörébe került, azonban az elkerült feladatok és az áthelyezésre került munkaerő aránya nem volt megfelelő.
- A városfejlesztési iroda létszáma lecsökkent, így a munkakörök átszervezése szükségessé vált.
- Az önkormányzati iroda személyi állománya teljes mértékben lecserélődött, amely a munkafolyamatok ellátását jelentősen befolyásolta.

A hivatal életében jelentős változások mentek végbe, amelyek miatt ismét szükségessé vált a szervezet ismételt átvilágítása, a problémák feltárása, a helyzet elemzése.



1. sz. melléklet: A Móri Polgármesteri Hivatal szervezeti ábrája (2008)



2. sz. melléklet: A Móri Polgármesteri Hivatal szervezeti ábrája (2014.)

