SZABADSZÁLLÁS VÁROS
POLGÁRMESTERI HIVATALA
6080 Szabadszállás, Kálvin tér 1.
Tel.: (06) 76-558-006; Fax: (06) 76-558-146
E-mail: szabadszallas@szabadszallas.hu
www.szabadszallas.hu

SZERVEZETFEJLESZTÉS

ÁROP-1.A.2/A-2008-0174 jelű és „Szabadszállás Város Polgármesteri Hivatalának szervezetfejlesztése” című pályázat keretei között elvégzett szakértői, tanácsadói feladatok

I. ütem

Érvényessége kiterjed **Szabadszállás Város Önkormányzata Polgármesteri Hivatala** vezetőire, alkalmazottaira, partnerkapcsolataira, a szervezetfejlesztéssel érintett valamennyi hivatali működési folyamatra.

A kiadás dátuma: 2010.05.05.

A Projekt az Európai Unió támogatásával,
az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.
Készítette: 4Sales Systems Kft.

Kapcsolódó ÁROP részterületek:

ÁROP 1.a)	*Általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése*
ÁROP 1.b)	*A hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése érdekében*
ÁROP 1.c)	*Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása*
AROP 1.d)	*Rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása*
ÁROP 1.e)	*A hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása*
ÁROP 1.f)	*A hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése*
ÁROP 1.h)	*Az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a hivatal működésébe*
ÁROP 1.l)	*A projektszemlélet megerősítése*

Tartalomjegyzék

I. Bevezetés 5

II. Szabadszállás bemutatása 7

III. Vezetői összefoglaló 8

IV. Polgármesteri Hivatal bemutatása 9

V. Swot analízis (1.a.) 10
- V.1. Erősségek 12
- V.2. Gyengeségek 13
- V.3. Lehetőségek 14
- V.4. Veszélyek 15

VI. A Polgármesteri Hivatal Szervezetfejlesztése (1.b.) 16
- VI.1. Jelenlegi szervezeti felépítés 16
- VI.2. Kiszervezés lehetősége 18
- VI.3. Javaslat a szervezeti felépítés átalakítására 18

VII. Információs pult, ügyfél tájékoztató kialakítása (1.c.) 25
- VII.1. Megállapítás 36
- VII.2. Javaslat 36

VIII. Rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok vizsgálata (1.d.) 37
- VIII.1. Megállapítás 42
- VIII.2. Javaslat 42
  - VIII.2.1. Támogatni kívánt folyamatok, ügyek 43
  - VIII.2.2. Önkormányzati munka tervezése 45
    - VIII.2.2.1. Ügyleírás 45
    - VIII.2.2.2. Ügyindítás 45
    - VIII.2.2.3. Dokumentumok 45
  - VIII.2.3. Képviselő-testületi ülések tervezése 45
    - VIII.2.3.1. Ügyleírás 45
    - VIII.2.3.2. Dokumentumok 47
    - VIII.2.3.3. Jogosultságok 47
  - VIII.2.4. Képviselő-testületi ülések dokumentációja 48
    - VIII.2.4.1. Ügyleírás 48
    - VIII.2.4.2. Ügyindítás 48

VIII.2.4.3. Dokumentumok 48
VIII.2.4.4. Jogosultságok 49
VIII.2.5. Döntések végrehajtásának követése 49
VIII.2.5.1. Ügyleírás 49
VIII.2.5.2. Ügyindítás 49
VIII.2.5.3. Dokumentumok 49
IX. A hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása a hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése (1e; 1f) 51
IX.1. Megállapítás 61
IX.2. Javaslat 61
X. Az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a hivatal működésébe (1.h.) 62
XI. A projektszemlélet megerősítése (1.l.) 66
XII. Összegzés 71

I. Bevezetés

Az ÁROP-1.A.2/A-2008-0174 jelű és „Szabadszállás Város Polgármesteri Hivatalának szervezetfejlesztése" című pályázat keretei között áttekintjük a Polgármesteri Hivatal teljes szervezetét, az ügyfélfogadás jelenlegi helyzetét, a hivatalon belüli kommunikáció gyakorlati formáit, és módszereit.

A Hivatal döntési és működési mechanizmusának korszerűsítését a folyamatok megalapozottságának, átláthatóságának, valamint a kapcsolódó információáramlási és döntési kompetenciák fejlesztésén keresztül valósítjuk meg. A pályázat eredményeként emelkedni fog a hivatal közigazgatási folyamatainak minősége, egyszerűsödni fog az ügyintézés folyamata, s kiépül a folyamatokat támogató indikátor rendszer. A folyamatfejlesztés eredményeként eredményesebbé és célorientáltabbá válik a közintézményekkel való kapcsolattartási és irányítási munka.

A Polgármesteri Hivatal vezetése elkötelezett a hivatal szervezeti egységei közötti együttműködés jobbítását célzó koncepciók és megoldások kidolgozásában, melynek elengedhetetlen feltétele a jelenlegi működés hiányosságainak feltárása.

A **Polgármesteri Hivatal Vezetésének célkitűzései -** a jegyző és a polgármester álláspontja szerint - az eljárásokra és eredményekre vonatkozóan:

1. Ügyfélszolgálat korszerűsítése. Ezen rendszer támogatását szolgáló informatikai lehetőségek feltérképezése.
2. Belső tudásbázis kialakítása, amely elősegíti a hivatal belső szervezeti egységei közötti kommunikációt, a rendelkezésre álló információk összegyűjtését. A kialakított adathalmaz napi munkavégzést segítő, munkatársak számára hozzáférhetővé tétele, zárt rendszerű hasznosítása.

3. Szervezeti egységek közötti ügymenetek elemzése, új munkatárs bevezetésének könnyítése. Kommunikáció mind vertikális, mint horizontális szinten történő javítása, dokumentáltsága.
4. Túlszabályozott, felesleges bürokráciát tartalmazó eljárások felülvizsgálata. Szerződéskötésekkel kapcsolatos eljárási folyamatok egyszerűsítése.
5. Javaslat elkészítése egy átláthatóbb, a vezetők számára, napi visszacsatolási lehetőséget szolgáló egyszerűbb szervezeti felépítésre. Az új szervezeti felépítés kialakításában kiemelt figyelmet kell fordítani az ügyfélközpontúságra, az eljárási folyamatok egyszerűsítésére.
6. Feladat és hatáskörök feltérképezése, a Polgármesteri Hivatal jelenlegi szervezeti felépítéséből kiszervezhető tevékenységek körére javaslat elkészítése.
7. Partnerség körében, a nyilvánosság erősítése. A Polgármesteri Hivatal tevékenységének nyilvánosság felé történő publikálása. Közzétételi szabályzati minta elkészítése.
8. A város honlapjának Polgármesteri Hivatallal kapcsolatos tartalommal történő megtöltése, erre vonatkozó javaslatok elkészítése.

II. Szabadszállás bemutatása

Szabadszállás mezőgazdasági-ipari jellegű település. Lakosainak száma: 6670fő. A város lakosságának nagy része a mezőgazdaságban dolgozik, átalakult, vagy újonnan alakult mezőgazdasági szövetkezetekben. Megnőtt az egyéni gazdák, egyéni- és kisvállalkozások száma is. A kisebb ipari üzemekben, kisvállalkozásokban dolgozók száma emelkedik. A munkanélküliek száma magas.

Belterületen villany-, és vízvezeték hálózattal az ellátottsági szint 100 %-os. Vezetékes gáz is bevezetésre került az utcák 95 %-ában. Az útak 89 %-a szilárd burkolattal van ellátva, az útépítési tevékenység folyamatos.

A város lakosságának alapellátását 3 háziorvos, egy házi gyermekorvos, két fogorvos, központi orvosi ügyelet, anya-, és gyermekvédelem, szakorvosi rendelő, 1 óvoda, és bölcsődei csoport, 550 tanulót nevelő-oktató általános iskola, könyvtár és közösségi ház biztosítja. Az idősek ellátása érdekében 40 fős Alapszolgáltatási központot, ezen kívül családsegítő és gyermekjóléti szolgálatot működtetnek, házi szociális gondozónőket foglalkoztatnak.

A város integrált városfejlesztési stratégiája keretében települési akcióterv került kidolgozásra, amely három ütemben fogalmazza meg a teendőket.

Szabadszállás város Önkormányzata rendelkezik szervezetfejlesztési stratégiával, amely a Polgármesteri Hivatal feladatainak rögzítésén túl általános, valamint stratégiai célokat, majd fejlesztési prioritásokat határoz meg.
Ezen célok megvalósítása érdekében meghatározásra kerülnek a szervezetfejlesztéssel kapcsolatos feladatok és cselekvési tervek.

III. Vezetői összefoglaló

Megállapítható, hogy a Szabadszállás Város Polgármesteri Hivatalában hatályos – a működést szabályozó legalapvetőbb - dokumentumok a **jogszabályi előírásoknak megfelelnek**, azok belső átdolgozása csak minimálisan szükséges.
Felméréseink során nem csak dokumentumokat vizsgáltunk, hanem megpróbáltuk minél **több dolgozó véleményét kikérni** arról, hogy ő hogyan látja a hivatal működését. Tettük ezt azért, hogy minél mélyebben megismerjük az önkormányzatot, a Polgármesteri Hivatalt. Ennek érdekében a strukturált interjúkon kívül SWOT analízist készítettünk, annak eredményét a tanulmányban értékeltük.

Külön fejezetet szenteltünk a **szervezet átalakításán** belül egy új szervezeti struktúra kialakításának, melyet egy új szervezeti ábrán jelenítettünk meg, és külön foglakoztunk egy **új ügyfélközpont** kialakításának kérdéskörével.

A projekt meghatározó területe a belső és külső kommunikáció vizsgálata, valamint az informatika adta lehetőségek kihasználásának elemzése. Sajnos ezen a téren Szabadszállás Polgármesteri Hivatal nem túl jó helyet foglal el a többi hasonló nagyságú városhoz viszonyítva.

A tanulmány elkészítésénél – a projekt követelményeit is figyelembe véve- törekedtünk a kézzel fogható, előremutató javaslatok megfogalmazására, így azon fejezetek végén, ahol azt szükségesnek tartottuk, külön is kiemeltük megállapításainkat és javaslatainkat.

IV. Polgármesteri Hivatal bemutatása

A Polgármesteri Hivatal engedélyezett létszáma a 37/2008 sz. képviselő testületi határozat Szabadszállás Város Polgármesteri Hivatala Szervezeti és Működési Szabályzata szerint 30 fő. Ténylegesen májusban 29 fő volt, most július 1-től 29,5 fő) A hivatal szervezeti keretén kívül, megbízás alapján végzett tevékenységek közé tartozik a jogi képviseletet igénylő ügyek ellátása, az informatikusi feladatok, valamint a belső ellenőri munkavégzés.

A hivatal három nagyobb szervezeti egységre a Pénzügyi Irodára, az Építéshatósági és Beruházási csoportra, valamint a Szociális, Hatósági és Okmányirodára tagozódik. A hivatal szervezeti és működési szabályzata szerint az irodák tovább csoportokra tagozódnak. Így megtalálható a Szociális, Hatósági és Okmányirodán belül a szociális csoport, a hatósági csoport és az Okmányiroda. A Pénzügyi Iroda az adócsoportra tagozódik, amely az egyetlen olyan csoport ahol van önálló részleg vezető. Az irodák élén az irodavezetők állnak. Az Építéshatósági és Beruházási Csoportnak a vezetése az aljegyző feladatkörébe tartozik. Az adócsoport vezetője vezeti a Pénzügyi Iroda adóügyi részlegét vezető-tanácsos besorolással.

Az elnevezéseket illetően nem következetes a hivatal szervezete, zavaró a csoport elnevezés olyan szervezeti egységnél, amely iroda szintű szervezeti keretek között működik. Nem figyelhető meg következetesség a szervezeti egységek csoport szintű elkülönülését illetően azért sem, mert a legtöbb csoportnak nincs önálló vezetője, a csoportonkénti funkció az adóügyi csoport kivételével éppen ezért – bár feladatkörök szerint elkülönült - formális. Megjegyezzük, hogy – bár a Ktv. a csoport szintű szervezeti egységet nem ismeri – a gyakorlatban sok Polgármesteri Hivatalnál alkalmazzák a csoportonkénti feladatmegosztást.

V. Swot analízis (1.a.)

Swot analízis módszerével meghatároztuk az erős és gyenge pontokat, az eljárások egyszerűsítésében rejlő lehetőségeket, feltérképeztük a veszélyeket. A Polgármesteri Hivatal általunk szúrópróba szerűen kiválasztott 17 köztisztviselője vett részt a munkában. Volt közöttük ügykezelő, ügyintéző, és vezető beosztású munkatárs is. A csapat először kb. 20 percig önállóan, majd az egyes pontokhoz írt javaslatokat megvitatva igen aktívan, egymást meggyőzve, véleményeket cserélve alakította ki saját szervezetének gyorsfényképét.

Az ügyfélközpontúság, a jogszabályokat jól ismerő és azokat betartó köztisztviselő, mint a Polgármesteri Hivatal szervezetének erőssége a résztvevők két harmada szerint erősségként jellemző a hivatalra. A gyengeségek között egyrészt a saját szervezet hiányosságai kerültek megfogalmazásra. Ilyen volt például a szervezeti egységek közötti együttműködés, a belső kommunikáció hiánya.

A gyengeségek másik csoportja a Polgármesteri Hivatal jelenlegi adottságából, informatikai és technikai fejlesztések hiányából tevődött össze.

Egységes véleményként került megfogalmazásra a dolgozók egyenlőtlen leterheltsége is, ami azt jelenti, hogy egyes területeken a kollegák nagyon leterheltek, más helyeken viszont felesleges kapacitások vannak.

A Polgármesteri Hivatal szervezetére ható külső tényező, amelynek jobb kihasználásával a szervezet működése jobbá, hatékonyabbá tehető a pályázati lehetőségek kihasználása, és a lakossággal való jobb kapcsolat kialakítása szerepelt az egész hivatali szervezet jellemzőjeként.

A veszélyek megfogalmazásában teljesen egységes volt a csapat véleménye a jogi szabályozottság kaotikussága, a bérfeszültségek, és a közszolgálat túlpolitizáltsága terén.

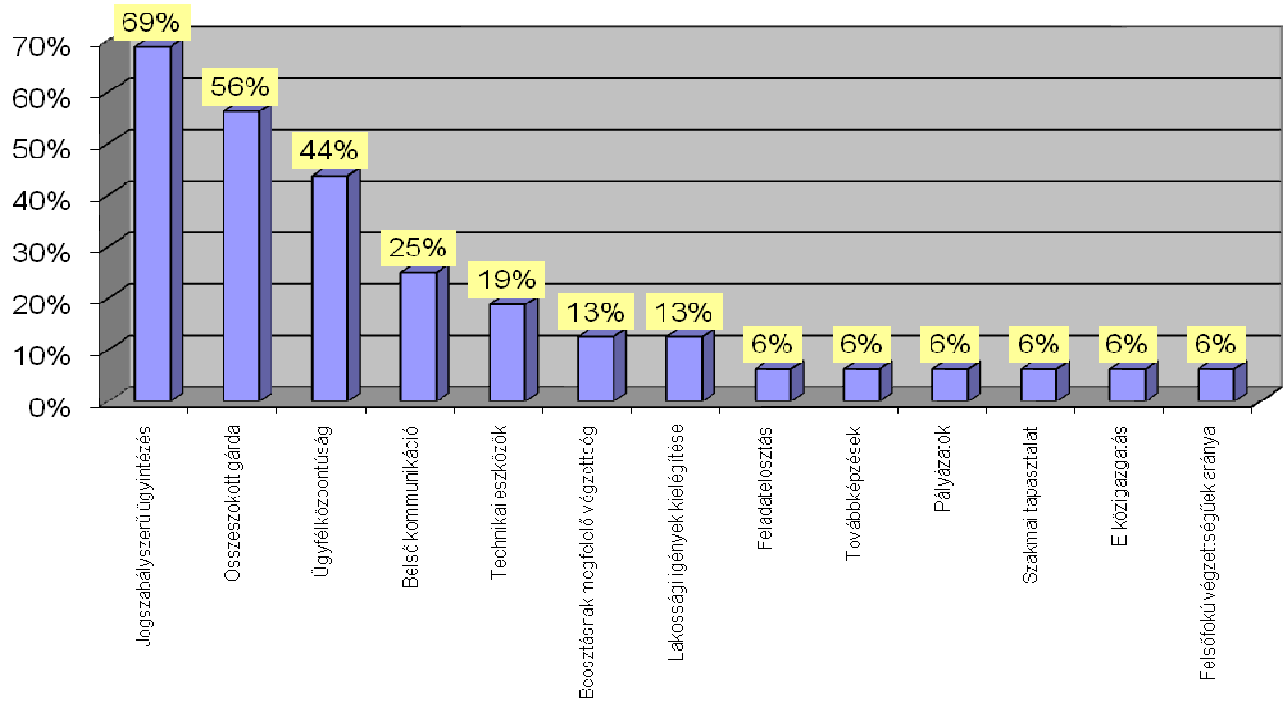
A Swot analízis során egy igazán aktív munkavégzés, véleménycsere, jó hangulat volt jellemző. A résztvevők egymás érveit meghallgatva, sokszor egymást meggyőzve, saját gondolati elképzelésüket hozzátéve, a szervezet működését jól ismerve gyűjtötték össze a Polgármesteri Hivatalra általánosságban jellemző „erősségeket”, „gyengeségeket”, „lehetőségeket” és „veszélyeket”.

	Erősségek *(Strengths)*	Gyengeségek *(Weaknesses)*
Belső tényezők	**Pozitív dolgok, amelyek jól működnek, és lehet rá befolyásunk, hogy még jobban működjön:** ➪ *Jogszabályszerű ügyintézés* ➪ Ügyfélközpontúság ➪ Összeszokott gárda ➪ *Belső kommunikáció*	**Olyan dolgok, amelyek nem jól működnek, de lehet rá befolyásunk, hogy jobb legyen a helyzet** ➪ Belső kommunikáció ➪ Egyenlőtlen munkaelosztás ➪ Informatika ➪ Külső kommunikáció
	Lehetőségek *(Opportunities)*	**Veszélyek *(Threats)***
Külső körül-mények	**Olyan pozitív adottságok, amelyeket nem tudunk befolyásolni, de kedvezőek és rájuk építve kihasználhatjuk az erősségeinket** ➪ *Pályázati lehetőségek* ➪ Kapcsolat a lakossággal	**Olyan korlátok, negatív tényezők, amelyeket nem tudunk befolyásolni és csökkentik a sikerünk esélyeit, kockázatot jelenthetnek, ezért tartózkodni kell tőlük** ➪ Politikai nyomás ➪ Külső kommunikáció ➪ Jogi káosz ➪ Bérrendszer

Az alábbiakban az egyes jellemzőkre előfordulását figyelhetjük meg.

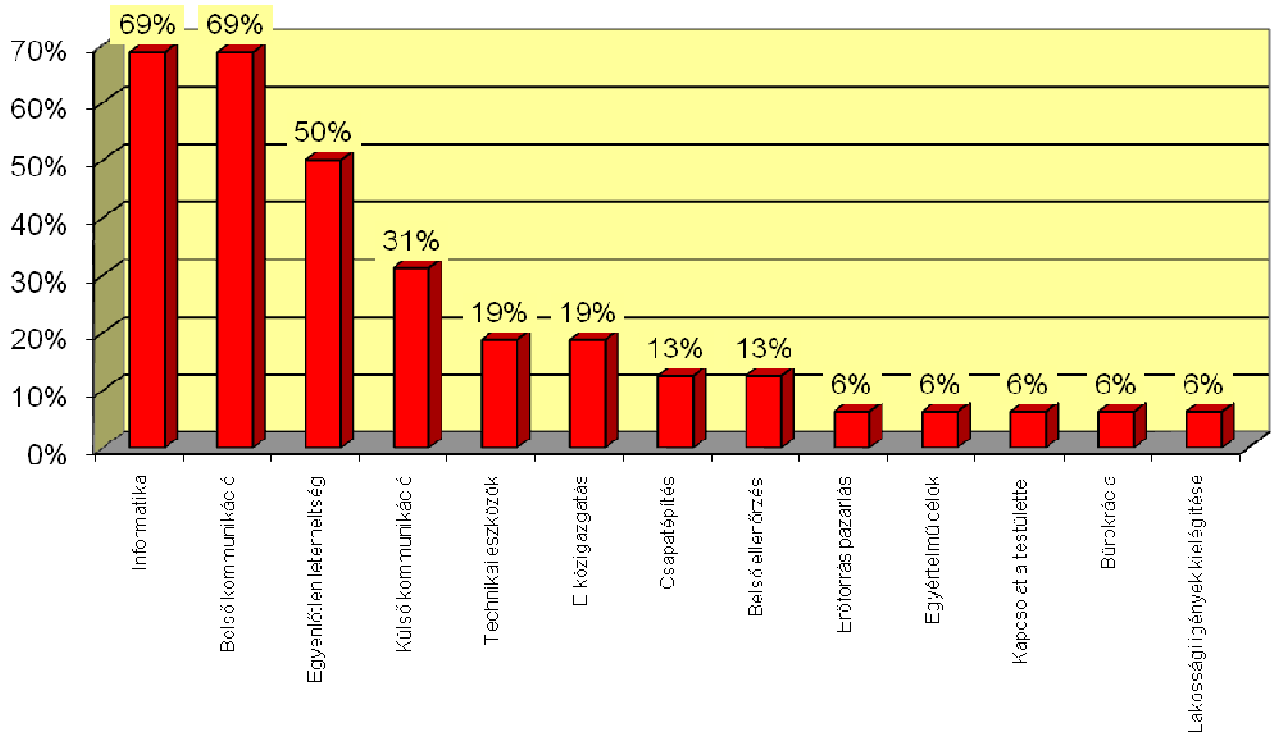
V.1. Erősségek

Erősségek	Említés	Említési arány %
Jogszabályszerű ügyintézés	11	69%
Összeszokott gárda	9	56%
Ügyfélközpontúság	7	44%
Belső kommunikáció	4	25%
Technikai eszközök	3	19%
Beosztásnak megfelelő végzettség	2	13%
Lakossági igények kielégítése	2	13%
Feladatelosztás	1	6%
Továbbképzések	1	6%
Pályázatok	1	6%
Szakmai tapasztalat	1	6%
E közigazgatás	1	6%
Felsőfokú végzettségűek aránya	1	6%



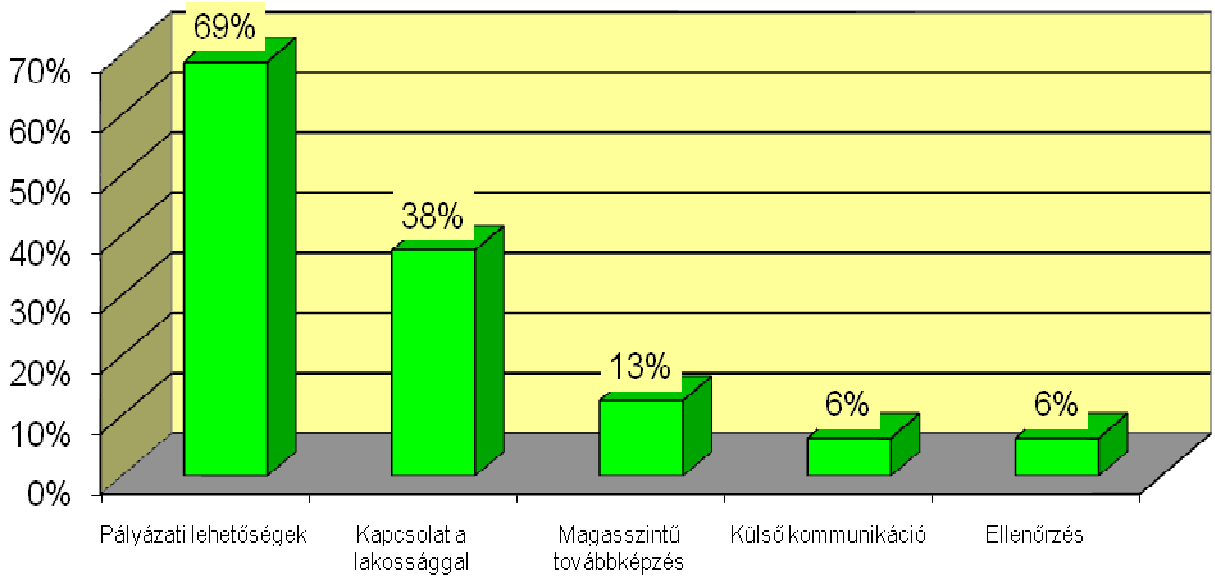
V.2. Gyengeségek

Gyengeségek	Említés	Említési arány %
Informatika	11	69%
Belső kommunikáció	11	69%
Egyenlőtlen leterheltség	8	50%
Külső kommunikáció	5	31%
Technikai eszközök	3	19%
E közigazgatás	3	19%
Csapatépítés	2	13%
Belső ellenőrzés	2	13%
Erőforrás pazarlás	1	6%
Egyértelmű célok	1	6%
Kapcsolat a testülettel	1	6%
Bürokrácia	1	6%
Lakossági igények kielégítése	1	6%



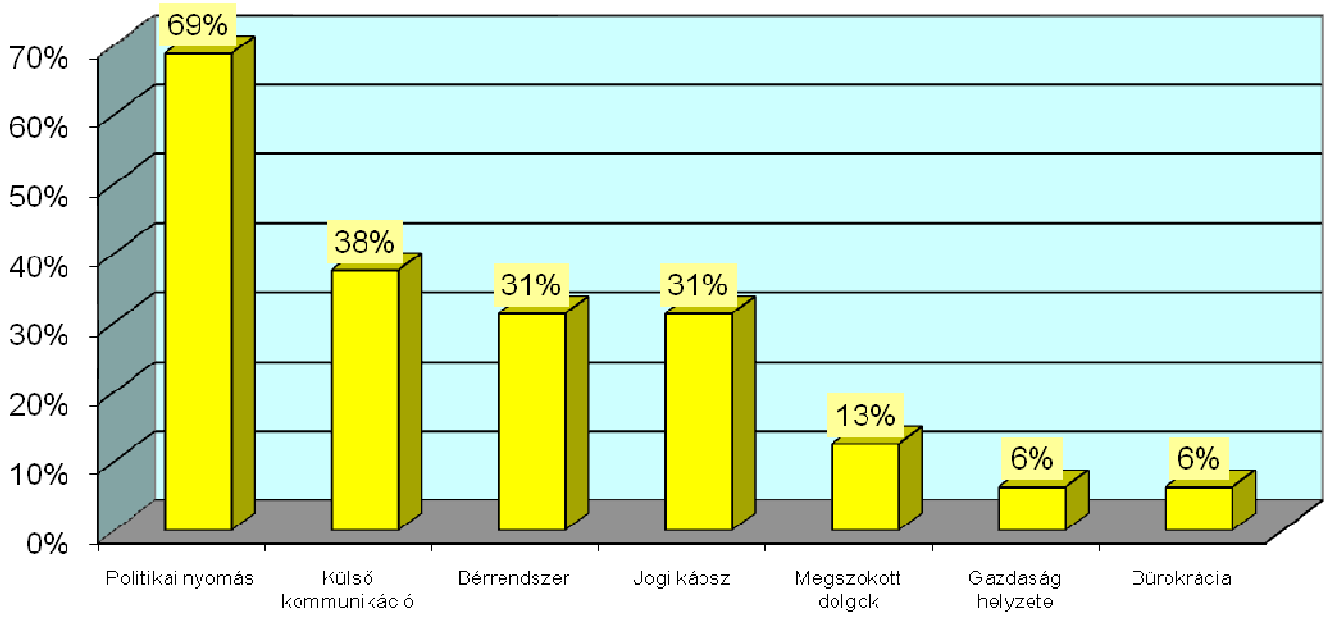
V.3. Lehetőségek

Lehetőségek	Említés	Említési arány %
Pályázati lehetőségek	11	69%
Kapcsolat a lakossággal	6	38%
Magasszintű továbbképzés	2	13%
Külső kommunikáció	1	6%
Ellenőrzés	1	6%



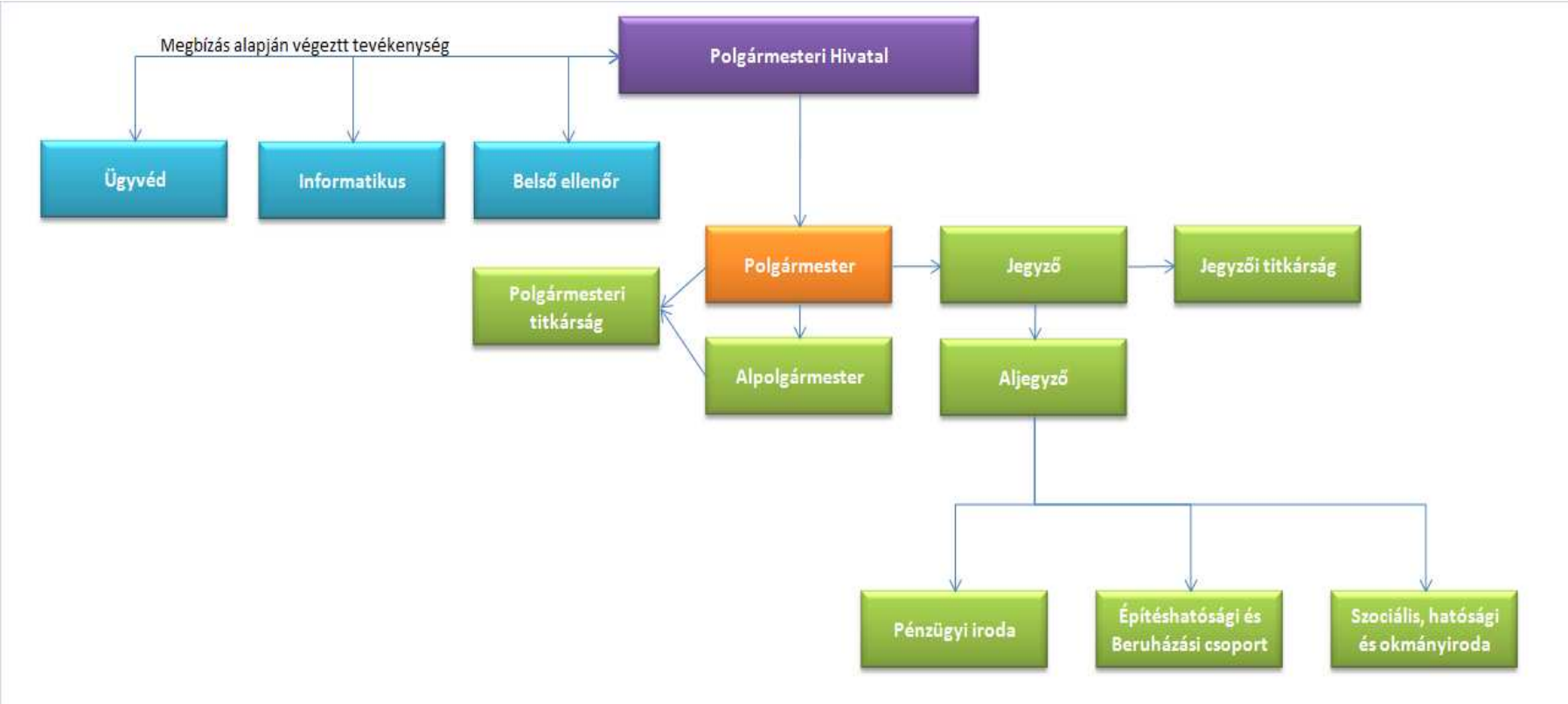
V.4. Veszélyek

Veszélyek	Említés	Említési arány %
Politikai nyomás	11	69%
Külső kommunikáció	6	38%
Bérrendszer	5	31%
Jogi káosz	5	31%
Megszokott dolgok	2	13%
Gazdaság helyzete	1	6%
Bürokrácia	1	6%



VI. A Polgármesteri Hivatal Szervezetfejlesztése (1.b.)

VI.1. Jelenlegi szervezeti felépítés



Az Ötv. szerint a képviselő-testület egységes hivatalt hoz létre - polgármesteri hivatal elnevezéssel - az önkormányzat működésével, valamint az államigazgatási ügyek döntésre való előkészítésével és végrehajtásával kapcsolatos feladatok ellátására. A polgármesteri hivatal egységes szakapparátusként működik. Ez következik abból a szabályozási tényből, hogy a hivatal saját jogon hatásköröket nem gyakorol, tehát hatásköri szempontból nem is tagozódhat, elkülönülést nem mutathat. A hivatal egységes szakmai szempontú működésének követelménye azonban nem jelenti azt, hogy a munkamegosztás természetes rendjében ne tagozódhasson több belső szervezeti egységre.

Az **önkormányzati ügyek**nek többek között az a jellemzője, hogy a település egészét, vagy nagyobb részét, a választópolgárok szélesebb körét érintik és megoldásuknál széles mérlegelési lehetőség van. A helyi sajátosságoknak, feltételeknek döntő a szerepük a választott megoldásnál. Ezzel szemben az **államigazgatási ügyek**ben az ország egész területén egységes követelményeket kell érvényesíteni, ezekben a jogokat, kötelezettségeket, a követendő eljárást központi jogszabályok lényegében azonos módon állapítják meg, a szűkebb körben lehetséges mérlegelés pedig nem önkormányzati típusú.

Az önkormányzati ügyek ura, gazdája a képviselő-testület, de a konkrét államigazgatási ügyekre, egyedi hatósági döntésekre nem terjed ki a képviselő-testület irányítási jogköre. Az államigazgatási feladatokat, hatásköröket a jegyző, a polgármesteri hivatal ügyintézője önállóan látja el, a képviselő-testület ezeket nem irányítja.

Fontos, hogy a Polgármesteri Hivatal nem egy elkülönült szervezet, hanem a partnerség, az információ áramlás és koordinálás szempontjából, a jogszabályok által kötelezően ellátandó feladatokon keresztül meghatározó motorja az egész város eredményes működésének.

A legnagyobb és legsokrétűbb feladat az **államigazgatási ügyek intézése**, annak hatékony megszervezése. A szervezeti egységeket és azok feladatkörét a hosszú távú fejlesztési koncepcióban részletesen ismertettük, ezért itt csak

utalásokat teszünk rá, illetve a következőkben megvizsgáljuk az ÁROP 1.a) pontjában foglalt feltételnek eleget téve a tevékenységek kiszervezésének lehetőségeit.

VI.2. Kiszervezés lehetősége

A projekt során az általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése, a stratégiai menedzsment erősítése érdekében e fejezet keretében elvégzendő feladat a Polgármesteri Hivatal szervezetének átvilágítását követően **kiszervezési javaslatok megfogalmazása.** Szabadszálláson további kiszervezést a Hivatal tevékenységei közül nem javasolunk. Jelenleg megbízás keretében végzett tevékenységek a jogi feladatokat illetően egy ügyvédnek, az informatika vonatkozásában pedig egy informatikusnak van. Álláspontunk szerint – bár hasznos lenne – de a szervezet nem bír el főállásban jogtanácsosi státuszt. Ezek a feladatok a jegyző, aljegyző, valamint szükség esetén a megbízott ügyvédi iroda tevékenységi körébe tartoznak. A szervezet rendelkezésre álló humán erőforrás állományának bővítését a szűkös költségvetési lehetőségek korlátozzák. A Polgármesteri Hivatal létszámából a Munka törvénykönyvének hatálya alá tarozó dolgozók áthelyezése javasolt az önkormányzat önállóan működő és gazdálkodó költségvetési szervébe a Gazdasági- Műszaki Ellátó és Szolgáltató Szervezetbe (GAMESZ). (2 fő, karbantartási és közérdekű munkát végeznek)

VI.3. Javaslat a szervezeti felépítés átalakítására

Az általunk javasolt korszerűbb, átláthatóbb, a vezetők számára, napi visszacsatolási lehetőséget szolgáló egyszerűbb szervezeti felépítés eredményes működésének záloga az informatika háttér, annak további bővítése, a rendelkezésre álló források még szélesebb körben történő hasznosítása. Az új szervezeti felépítés kialakításában kiemelt figyelmet kell fordítani az ügyfélközpontúságra, az eljárási folyamatok egyszerűsítésére.

A konkrét megállapítások és javaslatok mentén az is kiderül, hogy nem csak költségtakarékosabb Hivatal működtetésére van szükség, hanem olyan gyors reagálású szervezetre, amely ki tudja használni a magyar viszonyok között megfogalmazódó és megvalósuló lehetőségeket, de képes lereagálni az egyre nagyobb és összetettebb problémákat is.

A Kabinet létrehozásával centralizáltan **a polgármesteri hatáskörbe tartozó feladatok jelentős része egy szervezeti egység kezébe kerül**. A létrehozásának indoka az, hogy az Önkormányzat egyre több önként vállalt feladatot lát el. Ezen feladatok jellege azonban erősen eltér az igazgatási jellegű feladatoktól. Az önként vállalt feladatok ellátása olyan menedzsment kialakítását teszik szükségessé, mely rugalmasan tud alkalmazkodni a feladatok jellegéhez.
A Polgármesteri Kabinet feladatkörébe 2 főt; a polgármesteri titkári feladatokat ellátó munkatársat, aki korábban műszaki ügyintézőként dolgozott a hivatalban, jelenleg az álláshelye pályáztatás alatt van, valamint a Polgármesteri Titkárságon foglalkoztatott kolleganőt csoportosítanánk át. A feladatkörök újragondolását követően kerülne sor a munkaköri leírások módosítására. A korábban műszaki ügyintézőként foglalkoztatott köztisztviselő munkaköri leírását áttanulmányozva, az általa ellátott feladatok álláspontunk szerint könnyen átcsoportosíthatók, szétoszthatók más munkatársak között. A kvázi újonnan létrehozásra kerülő polgármesteri titkárként funkcionáló munkakört ezáltal nem a létszám megnövelésével, új státusz létrehozásával, hanem a feladatok hatékonyabb elosztásával, a stratégiai kérdéseket szem előtt tartva belső átszervezéssel lehet megoldani.

A módosított szervezeti felépítésnek, átszervezésnek végrehajtásához, gyakorlati megvalósulásához szükség van a helyi szakszervezet véleményének kikérésére.

A Ktv. 71. § (2) bekezdése alapján a közszolgálati jogviszonyra is alkalmazandó Munkatörvénykönyv 21. § (1) - (2) bekezdése értelmében:

(1) Az állami szervek, a helyi önkormányzatok és a munkáltatók kötelesek a szakszervezetekkel együttműködni, ennek keretében érdek-képviseleti

tevékenységüket az ehhez szükséges információk biztosításával elősegíteni, valamint észrevételeikre, javaslataikra vonatkozó részletes álláspontjukat és ennek indokait harminc napon belül velük közölni.

(2) A munkáltató köteles döntése előtt a munkáltatónál képviselettel rendelkező szakszervezettel véleményeztetni a munkavállalók nagyobb csoportját érintő munkáltatói intézkedések tervezetét, így különösen a munkáltató átszervezésére, átalakítására, szervezeti egység önálló szervezetté alakulására, privatizálására, korszerűsítésére vonatkozó elképzeléseket.

A helyi szakszervezet véleményének kikérését követően kerülhet sor a képviselő-testület Polgármesteri Hivatal átszervezéséről szóló döntésére, majd ezt követően a szükséges munkajogi intézkedések meghozatalára.

A képviselő-testület döntését követően kerülhet sor a szükséges munkajogi intézkedésekre, a Szervezeti és Működési Szabályzat, valamint a Polgármesteri Hivatal Ügyrendjének módosítására.

A döntéshozatali mechanizmus korszerűsítése, hatékonyabbá tétele érdekében létrehozott új munkakör a polgármesteri titkár általunk javasolt munkaköri leírása:

MINTA!

Szabadszállás Város Önkormányzata

Polgármesteri Hivatala

6080 Szabadszállás

Kálvin tér 1 .

Üi.szám:../2010.

MUNKAKÖRI LEÍRÁS

Köztisztviselő neve, besorolása*:…….*

Munkahely megnevezése*: Szabadszállás Város Önkormányzata Polgármesteri Hivatala*

Belső szervezeti egység megnevezése*: Polgármesteri Kabinet*

Munkakör megnevezése*:Polgármesteri titkár.*

Közvetlen felettese*: munkáját a polgármester közvetlen irányításával végzi*

Munkarendje*: a Polgármesteri Hivatal általános munkarendje szerint*

Munkakör tartalma: *Polgármester, Alpolgármester napi programjának rendszerezése, időpont egyeztetés személyes találkozókra, társadalmi eseményeken való részvétel előzetes leegyeztetése, háttéranyagok elkészítése adott rendezvénnyel kapcsolatban, napi sajtó figyelemmel kísérése, belső szervezeti egységekkel való kapcsolattartás.*
Kötelessége továbbá az önkormányzati, hivatali rendezvények szervezésével kapcsolatos operatív teendők ellátásnak biztosítása, a város kapcsolati rendszeréből adódóan jelentkező szervezési, és protokoll feladatok ellátása.
Felelős az önkormányzat és a Polgármesteri Hivatal médiakapcsolataiért, az ehhez kapcsolódó feladatok végrehajtásáért.
Munkája során törekednie kell az Önkormányzat érdekeinek képviseletére, valamint a munkatársak és a Polgármesteri Hivatal együttes munkájának segítésére.

Képesítési követelmények:

Iskolai végzettség*: 9/1995. (II.3.) Korm. rendelet 1.sz. melléklet I/.. pontjában foglaltak szerint*

Szakképesítés: *9/1995. (II.3.) Korm. rendelet 1.sz. melléklet I/.. pontjában foglaltak szerint*

Gyakorlati idő:-

Egyéb szakmai előírás: *felhasználói szintű számítástechnikai ismeretek*

Köztisztviselő képesítése:

Iskolai végzettsége:

Szakképesítése:

Gyakorlati idő:

<u>Munkaköri feladatok</u>

<u>I. Általános munkaköri feladatok</u>

A városi rendezvények szervezésével kapcsolatban közreműködik:

- meghatározza a feladatok ellátásnak módját, felméri a rendezvényekkel kapcsolatban jelentkező költségeket, arról a polgármestert tájékoztatja.

- figyelemmel kíséri a rendezvények lebonyolítására biztosított költségvetési előirányzat alakulását.

- gondoskodik a rendezvény lebonyolításának tárgyi feltételeiről, a szükséges helyiségek, berendezések biztosításáról, a kapcsolódó programok technikai feltételeinek előkészítéséről

- elvégzi a rendezvények szervezésével kapcsolatos operatív teendőket, előkészíti a megrendeléseket, kapcsolatot tart az érintett vállalkozókkal, szolgáltatókkal.

Testvérvárosi kapcsolatok menedzselése:

- *kezeli a kapcsolattartás alapját képező dokumentumokat*
- *gondoskodik a városba érkező vendégek, delegációk elszállásolásáról, a vendégek étkeztetésének megszervezéséről*
- *megszervezi a polgármester ezzel kapcsolatos protokoll programjait, megteremti annak operatív feltételeit*
- *kidolgozza a feladathoz kapcsolódó aktuális költségtervezeteket*
- *koordinálja a rendezvény lebonyolításában résztvevők munkáját*

Médiakapcsolatok menedzselése:

- *a polgármesterrel történt rendszeres egyeztetés alapján megszervezi a polgármester (alpolgármester) sajtótájékoztatóit*
- *gondoskodik az önkormányzati hirdetmények, tájékoztatók médiában, a város honlapján történő megjelentetéséről*
- *a Polgármesteri Hivatal vonatkozásában a jegyzővel, az adott feladat végrehajtásáért felelőssel történt egyeztetés alapján gondoskodik a hirdetmények, közérdekű híranyagok a sajtóban, valamint a város honlapján történő megjelentetéséről*

II. Helyettesítés rendje:

Állandó helyettesítését ellátja: *titkársági ügyintéző,*

III. Kiadmányozás rendje: *aláírási joga van a polgármester által szabályozott rend szerint.*

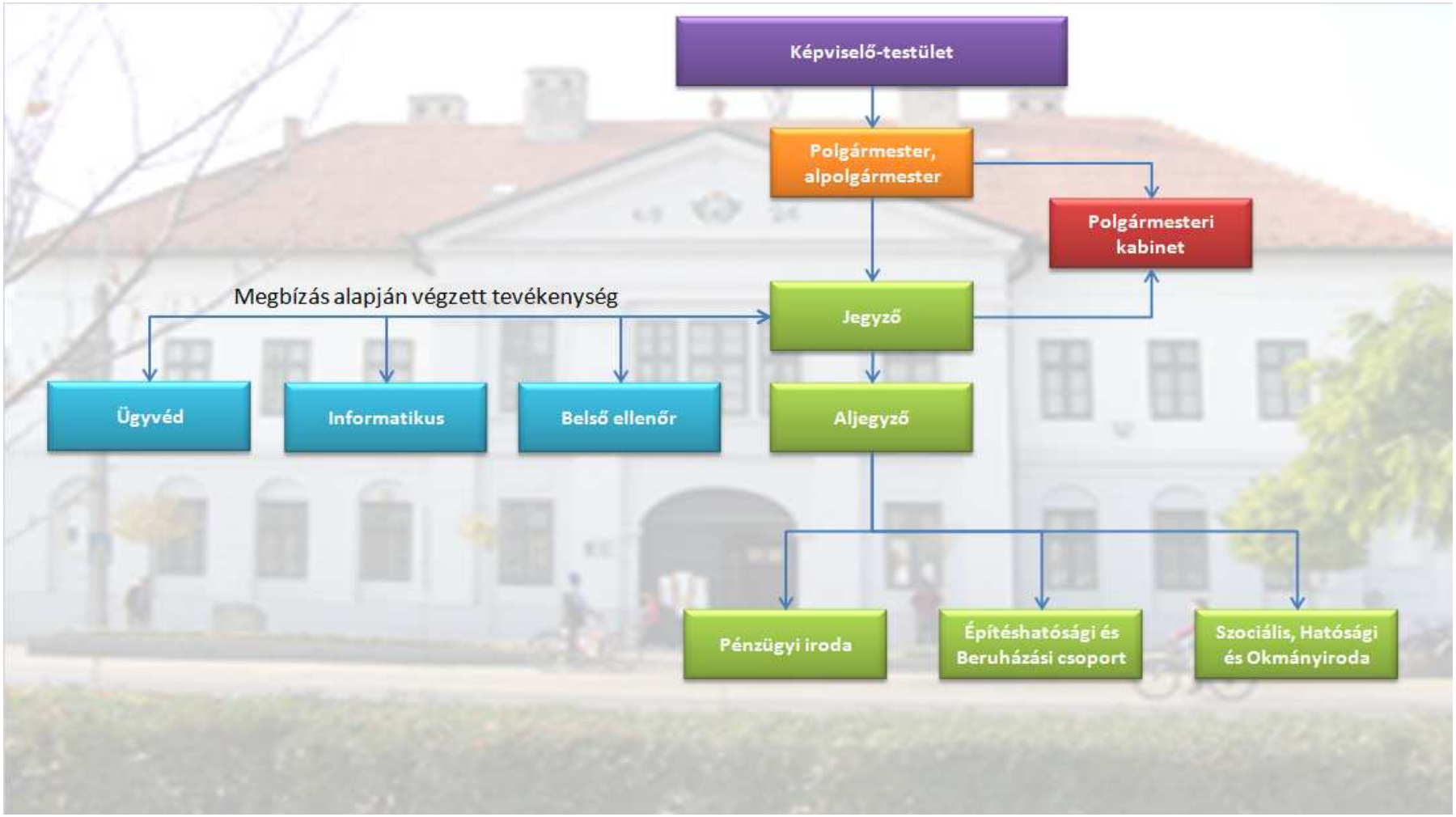
Szabadszállás, 2010. május 5.

.....
Dr. Kusztos Mónika
jegyző

A munkaköri leírásban foglaltakat tudomásul vettem.
Szabadszállás, 2010. május 5.

.....
Polgármesteri Titkár

Javaslat a szervezeti felépítés átalakítására



VII. Információs pult, ügyfél tájékoztató kialakítása (1.c.)

Szabadszállás város Polgármesteri Hivatalában az ügyfélfogadás jelenleg a szerzeti egységekhez tartozó ügytípusokban külön – külön a munkaköri leírása szerinti ügyintézőkhöz tartozik. Az ügyfelek nagyon sokszor nem érdemi kérdésekkel, hanem pusztán tájékozódási jelleggel keresik fel a Polgármesteri Hivatalt, ahol ügyfélszolgálat hiányában kénytelenek az érdemi ügyintézést végző kollegákhoz fordulni. Az ügyintézés eredményességét segítené az ügyfélszolgálat kialakítása, amely az egyszerűbb típusú ügyek intézése mellett, elsősorban, tájékoztató, eligazító funkciót töltene be, tehermentesítve ezáltal a különböző szakrendszerek köztisztviselőit. Az ügyfélszolgálat kialakításával, például az adóügyi ügyintézőnek, a szociális ügyintézőnek, vagy az igazgatási ügyintézőnek nem kellene a nyomtatványok kitöltésének magyarázatával, vagy a becsatolt mellékletek ellenőrzésével foglalkoznia mert ez a kisegítő, tájékoztató funkció a jövőben az ügyfélszolgálati munkatárs feladatai közé tartozna.

A feladatot a munkatársak áthelyezésével, belső átcsoportosítással javasoljuk megvalósítani, amely biztosítja, hogy jól felkészült kollegák álljanak az ügyfelek rendelkezésére, elősegítve ezáltal a hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítását is. Ebben jelentős szerepet kap a munkatársak közötti vertikális és horizontális kommunikáció minősége, a koordináció színvonalának növelése. A kis létszámla és a rendkívüli leterheltségre tekintettel ez csak nehezen valósítható meg.

Az ügyfélszolgálat feladata:

1. Beadványok átvétele
2. Ügyfél – tájékoztatás
3. Érdemi ügyintézés

Az ügyfélszolgálat funkciója:

- eligazító
- tájékoztató
- nyomtatványok kiadása, bevétele
- irat – adatbetekintő
- tanácsadó
- panaszkezelő
- érdemi ügyintéző

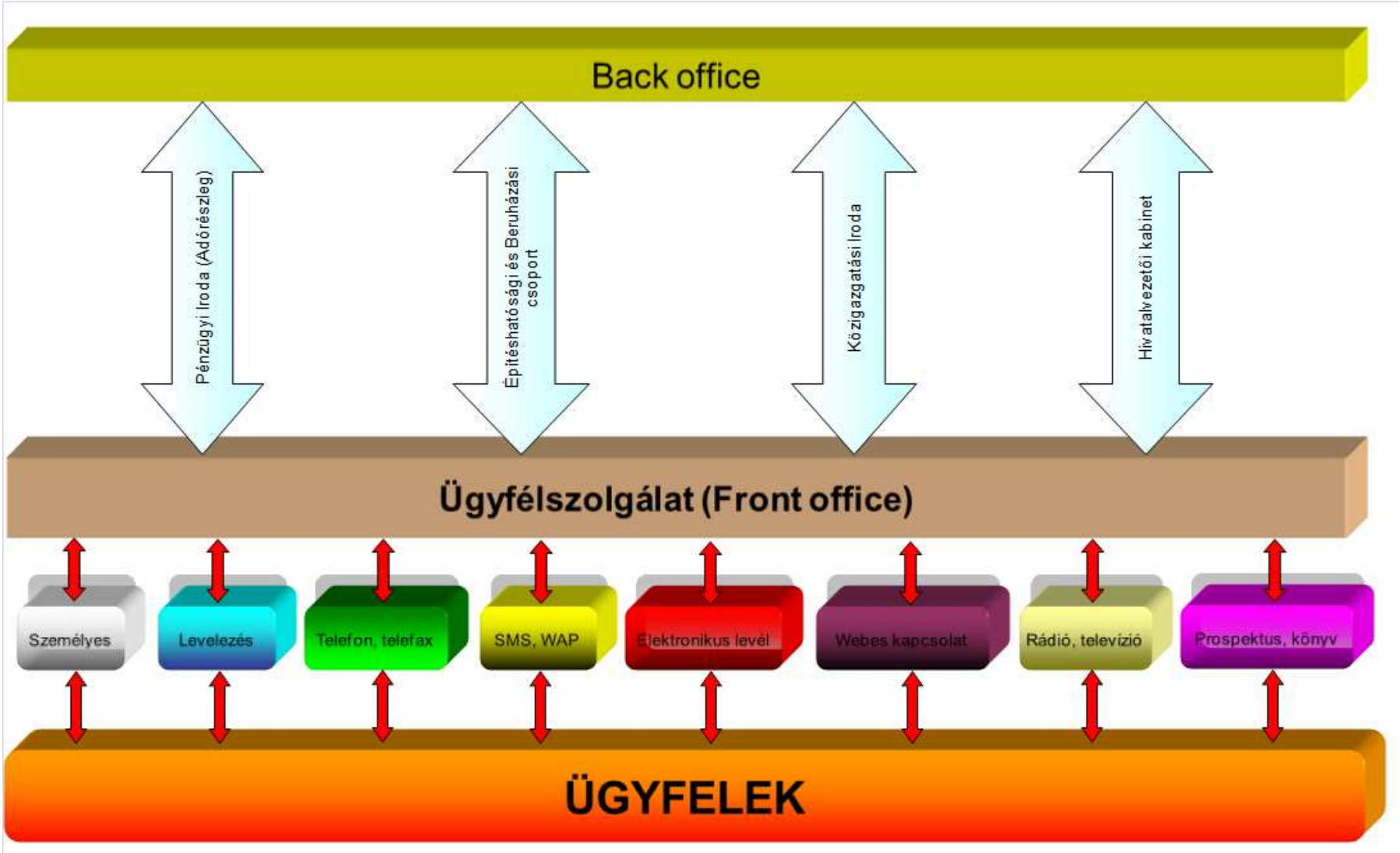
Az ügyfélszolgálat keretébe bekapcsolandó ügyek listája példálózóan:

- hirdetmények átvétele, kifüggesztése
- hatósági bizonyítvány kiadása
- építésigazgatás: tájékoztatás, beadványok átvétele, csatolandó dokumentumok ellenőrzése, majd továbbítása a szakrendszer felé.
- Szociális igazgatás nyomtatványok átvétele, mellékletek ellenőrzése (rendszeres gyermekvédelmi támogatás, rendkívüli gyermekvédelmi támogatás, lakásfenntartási támogatás, ápolási díj, temetési segély, átmeneti segély…..stb)
- Talált tárgyak ügyintézése
- Panaszok, közérdekű bejelentések felvétele, jegyzőkönyvezése
- Egyéb beadványok (lakáspályázatok átvétele, vállalkozók adatainak informatikai rendszeren történő megjelenítése)
- Helyi adó egyes területei nyomtatványok, kitöltés ellenőrzése
- Működési engedély, telepengedély beadványok átvétele

A fenti nem taxatív felsorolásból is jól látható, hogy a kialakításra kerülő ügyfélszolgálat rendkívül sokrétű területet fog át, az ügyfelek egy helyen, teljes

körű tájékoztatást kapnak. Az információáramlás a hivatal belső szakmai munkát végző egységei között folyamatosan történne, a munkavégzés koordinálása az igazgatási osztály vezetőjének közvetlen irányításával folyna.

Az ügyfélszolgálat elhelyezkedése és kapcsolódása az egyes szervezeti egységekhez



Az ügyfélszolgálat funkciója:

Az ügyfélszolgálat alapvető funkciója, hogy az ügyfelek egy helyen hozzáférjenek az ügyeik intézéséhez szükséges információkhoz, űrlapokhoz, adatokhoz.

Az ügyfélszolgálati rész az alábbi főbb funkciókat kell ellátniuk:

1. Eligazító
2. Tájékoztató
3. Nyomtatványok kiadása, bevétele
4. Irat – adatbetekintő
5. Tanácsadó
6. Panaszkezelő
7. Érdemi ügyintéző

Nem egy állandó, önálló szervezeti egységként működő ügyfélszolgálat kialakítását javasoljuk, hanem az egyes szervezeti egységek által végzett

nagyszámú, egyszerűbb ügytípusok ügyfélszolgálatra történő telepítését, ahol a munkatársak egymást váltva végeznék munkájukat. Természetesen ezen szervezeti változtatás is maga után vonja a Polgármesteri Hivatal Szervezeti és Működési Szabályzatának módosítását, amelyet az Szociális, Hatósági – és Okmányirodán belül működő Hatósági csoporton belül ügyfélszolgálat feladatai alcím alatt javasolunk meghatározni. Ezen túl az egyes szervezeti egységek közötti zavartalan együttműködés biztosítása érdekében javasolunk jegyzői utasítás kiadását az ügyfélszolgálat működésének rendjére.

Az ügyfélszolgálat kialakításával egyidejűleg a munkaköri leírások módosítása is szükséges.
Az alábbiakban egy ügyfélszolgálaton dolgozó kollega munkaköri leírására készítünk javaslatot.

MINTA!

Szabadszállás Város Önkormányzata
Polgármesteri Hivatala
6080 Szabadszállás
Kálvin tér 1 .

Üi.szám:../2010.

MUNKAKÖRI LEÍRÁS

Köztisztviselő neve, besorolása*:…….*
Munkahely megnevezése*: Szabadszállás Város Önkormányzata Polgármesteri Hivatala*
Belső szervezeti egység megnevezése*: Szociális, Hatósági- és Okmányiroda*
Munkakör megnevezése*:Ügyfélszolgálati Ügyintéző.*
Munkarendje*: a Polgármesteri Hivatal általános munkarendje szerint*
Munkakör tartalma: Az ügyfélszolgálati iroda hatáskörébe tartozó igazgatási feladatok ellátása, beadványok átvétele, nyomtatványok kiadása, az ügyfelek részére megfelelő tájékoztatás megadása, szükséges nyilvántartások vezetése, statisztikai adatok szolgáltatása……..stb.

Képesítési követelmények:

Iskolai végzettség*: 9/1995. (II.3.) Korm. rendelet 1.sz. melléklet I/.. pontjában foglaltak szerint*

Szakképesítés: *9/1995. (II.3.) Korm. rendelet 1.sz. melléklet I/.. pontjában foglaltak szerint*

Gyakorlati idő:-

Egyéb szakmai előírás: *felhasználói szintű számítástechnikai ismeretek*

Köztisztviselő képesítése:

Iskolai végzettsége:

Szakképesítése:

Gyakorlati idő:

Munkaköri feladatok

I. Általános munkaköri feladatok

- Általános felvilágosítás nyújtása a hivatali ügyintézésről
- Hatósági bizonyítványok kiállítása, nyilvántartása, vezetése:
  - életbenlét igazolása
  - családi állapot igazolása
  - elbirtokláshoz igazolás kiadása
  - kárpótlás igényléséhez igazolás kiállítása
- Marhalevelek kiállítása, kiadása, kezelése, nyilvántartása, vezetése
- Talált tárgyak átvétele, jegyzőkönyv felvétele, a tárgy tárolása.
- Kérelmek, beadványok átvétele, továbbítása az iktató felé.
- Nyomtatványok átadása, adott üggyel kapcsolatos felvilágosítás, benyújtott mellékletek ellenőrzése.
- Hirdetmények kifüggesztése, visszaküldése, határidő betartása.
- Kárpótlási ügyekben a meghatalmazások ill. aláírások hitelesítése.
- Külföldi munkavállaláshoz hatósági igazolás a családi állapotról.
- Ellátja a lakásépítéssel, vásárlással összefüggésben szociálpolitikai támogatást igénylő családok részére a jogszabály szerint szükséges igazolások kiadásával kapcsolatos feladatokat.
- Időszakos, nagyhorderejű kampányfeladatok ellátása, lebonyolítása. (választás, stb.)

II. Helyettesítés rendje:

Állandó helyettesítését ellátja: ……,

III. Kiadmányozás rendje: *kiadmányozza a munkaköri leírása alapján feladatkörébe*

tartozó egyedi ügyek iratait.

Szabadszállás, 2010. május 5.

……

Dr. Kusztos Mónika

jegyző

A munkaköri leírásban foglaltakat tudomásul vettem.

Szabadszállás, 2010. május 5.

……

Ügyfélszolgálati ügyintéző

A Polgármesteri Hivatal Szervezeti és Működési Szabályzata Szociális, Hatósági - és Okmányiroda feladatkörébe tartozó feladatok tekintetében az alábbiak szerint kerülnének kiegészítésre:

Ügyfélszolgálati feladatok:

- Általános felvilágosítás nyújtása
- Nyomtatványok átadása, adott üggyel kapcsolatos felvilágosítás, benyújtott mellékletek ellenőrzése.
- hatósági bizonyítványok kiállítása,
- marhalevelek kiállítása,
- átveszi a talált tárgyakat, erről jegyzőkönyvet vesz fel,
- elvégzi a hirdetmények kifüggesztésével, visszaküldésével kapcsolatos feladatokat,
- külföldi munkavállaláshoz hatósági igazolást ad ki a családi állapotról,
- elvégzi a gázközmű hozzájárulások igazolását,
- ellátja a lakásépítéssel, vásárlással összefüggésben szociálpolitikai támogatást igénylő

családok részére a jogszabály szerint szükséges igazolások kiadásával kapcsolatos feladatokat,

Az ügyfélbarát közigazgatás elvének való megfelelést, ezzel párhuzamosan az ügyintézők munkájának könnyítését, így **a gyors, hatékony ügyintézést szolgálná ügytípusonként rövid ügyleírások, valamint kérelem illetve bejelentés formanyomtatványok készítése**.

Tapasztalati tény, hogy ezen formanyomtatványok megkönnyítik az ügyfelek helyzetét, mert általában a többségük elbizonytalanodik, ha írásba kell foglalnia kérelmét. Ezzel együtt nagy könnyebbséget jelentenek az ügyintőzőknek is, mert pontos kitöltésük esetén az eljárás lefolytatásához szükséges valamennyi adat a rendelkezésükre áll, tehát nem hiánypótlásra való felszólítással kell kezdeniük az eljárást, hanem az ügy érdemi intézését végezhetik.

Az ügyleírások röviden, érthetően, lényegre törően ismertetnék az adott eljárást, és a vonatkozó jogszabályokat.

Az ügyfelek és az ügyintézők számára egyaránt időmegtakarítást jelentene, ennek következtében az ügyek elintézési idejét csökkentené, ha a formanyomtatványokhoz az ügyfelek az **interneten keresztül is hozzájuthatnának, vagy** a Polgármesteri Hivatalon belül kialakított ügyfélszolgáltaton az ügyintéző felkeresése nélkül, egy **ügyfél-tájékoztató tábláról önállóan elvehetnék**.

Mindezekre figyelemmel javasoljuk, hogy:

1. A jegyzői hatáskörbe tartozó egyedi hatósági ügyeket intéző köztisztviselők a munkakörükbe tartozó ügytípusokra **készítsenek kérelem ill. bejelentés formanyomtatványokat.**
2. a formanyomtatványokat juttassák el a honlap karbantartásával megbízott informatikusoknak a **www.szabadszállás.hu honlapon való megjelentetés** céljából.
3. **Az ügyfélszolgálaton kerüljön kialakításra** egy **„ügyfél-tájékoztató" rész,** ahol **egy tájékoztató táblára** ügyfajtánként rendszerezve kerülnének fel az ügyleírások, a kérelem illetve bejelentés formanyomtatványok.

Az ügyfélszolgálati munka minden területen a figyelem középpontjában kell, hogy álljon ez rövid és hosszú távon egyaránt megfogalmazható követelmény. Fontos követelmény ez hiszen, az egész Polgármesteri Hivatal tevékenységét ezen keresztül ítélik meg. Ha megnézzük Szabadszállás egy éves iktatott ügyiratszámát, és ehhez hozzárendeljük az illetékességi területen lakó lakosságszámot, láthatjuk, hogy előbb – utóbb szinte mindenki kapcsolatba kerül a Polgármesteri Hivatallal, az ott dolgozó köztisztviselőkkel.

Az ügyfélszolgálat kialakítása elősegítheti, hogy a Polgármesteri Hivatal egyéb egységeiben a szakmai munka színvonala még jobb legyen, mivel csökkenthető e szervezeti egységek ügyfélfogadásra fordított ideje is, amelyet az ügyintézők a szakmai munka alaposságának növelésére fordíthatnak.

VII.1. Megállapítás

Az ügyfélszolgálat alapvető funkciója, hogy az ügyfelek egy helyen hozzáférjenek az ügyeik intézéséhez szükséges információkhoz, űrlapokhoz, adatokhoz. Szabadszálláson ilyen értelemben vett ügyfélszolgálat jelenleg nincs, annak kialakítása javasolt.

VII.2. Javaslat

A jegyző a fenti javaslataink figyelembevételével alakítson ki első körben az ügyfelek tájékoztatásának elősegítése érdekében ügyfélszolgálatot, segítse elő az ügyféltájékoztatást segítő alkalmazások létrehozását.

VIII. Rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok vizsgálata (1.d.)

Az Árop projektben megfogalmazott cél a jelenlegi rendelet alkotási és szabályozási folyamatok optimalizálása a hatékonyabb működés érdekében. Ezért először feltérképezzük a jelenleg működő rendeletalkotási folyamatokat, hogy majd ezt követően meg tudjuk határozni azon pontokat a rendeletalkotás folyamataiban, ahol optimálisabb működésmód is megvalósítható.
Az önkormányzat működése során kiemelt szerepe van a Képviselő- testület által az elé kerülő előterjesztések alapján hatáskörében meghozott döntéseknek. A Polgármesteri Hivatal egyik kiemelt feladata a Képviselő testület munkájának segítése a pontos és szakmailag, törvényességi szempontból is kifogástalan előkészítés által. Az előterjesztések elkészítési rendje alapján több szervezeti egység összetett, komplex munkájának eredménye a döntést megalapozó információkat tartalmazó, a képviselők elé kerülő szakmai anyag. A rendeletalkotás folyamata Szabadszálláson dokumentum formájában nem szabályozott. Mindössze az Önkormányzat Szervezeti és Működési Szabályzatában találunk ide vonatkozó szabályokat.

A testületi előterjesztések tartalmi és formai követelményeit javasoljuk az Önkormányzat Szervezeti és Működési Szabályzatának mellékletében elhelyezni. Szakértőink által kidolgozott javaslatot jelen tanulmány 1. sz. melléklete tartalmazza.

A Képviselő testület napirendje az éves munkaterv valamint az egyéb, az SZMSZ szerint erre jogosultak által javasolt előterjesztésekből kerül összeállításra a tisztségviselőkkel valamint a belső szervezeti egységek vezetőivel történő egyeztetést követően. Az egyetlen bizottság napirendje a bizottság feladat-és hatáskörébe tarozó képviselő testületi előterjesztésekből, valamint egyéb aktuális bizottsági feladatokból kerül összeállításra a bizottság elnökével történő egyeztetést követően.

Így tehát vannak munkaterv alapján készülő előterjesztések, és vannak azon kívüliek. A munkatervben nem szereplő előterjesztéseket sok esetben nem lehet előre tervezni, a munkatervbe beépíteni, azok a gyakran ad-hoc, a feladatok jelentkezésével egyidejűleg szükségesek. Pl: pályázat esetén a képviselő testület tulajdonosi nyilatkozata az önerő biztosításáról, vagy központi jogszabályváltozás esetén helyi rendelet módosítása….stb.
A napirend-tervezet alapján előkészített előterjesztések az illetékes belső szervezeti egységtől kerülnek a Jegyzői titkárságra.

A polgármester, az alpolgármesterek, a jegyző és az aljegyző képviselő testületi előterjesztések elkészítésével megbízza a szervezeti egységek vezetőjét, ha szüksége bevonja az előterjesztés készítésébe a szakterület ügyintézője is.
Az ügyintéző megvizsgálja, hogy az adott anyag tartalmi, illetőleg formai szempontból megfelel-e a hatályos jogszabályi előírásoknak. Amennyiben szükséges, az előterjesztést készítő belső szervezeti egységgel szakmai egyeztetést folytat, melynek során az esetleges kérdéseket tisztázzák, illetve szükség esetén a javításokat is elvégzik. A Jegyzői titkárság ügyintézője a hatályos jogszabályok alapján azt is megvizsgálja, az adott előterjesztést előzetesen ki(k)nek kell megvizsgálni.

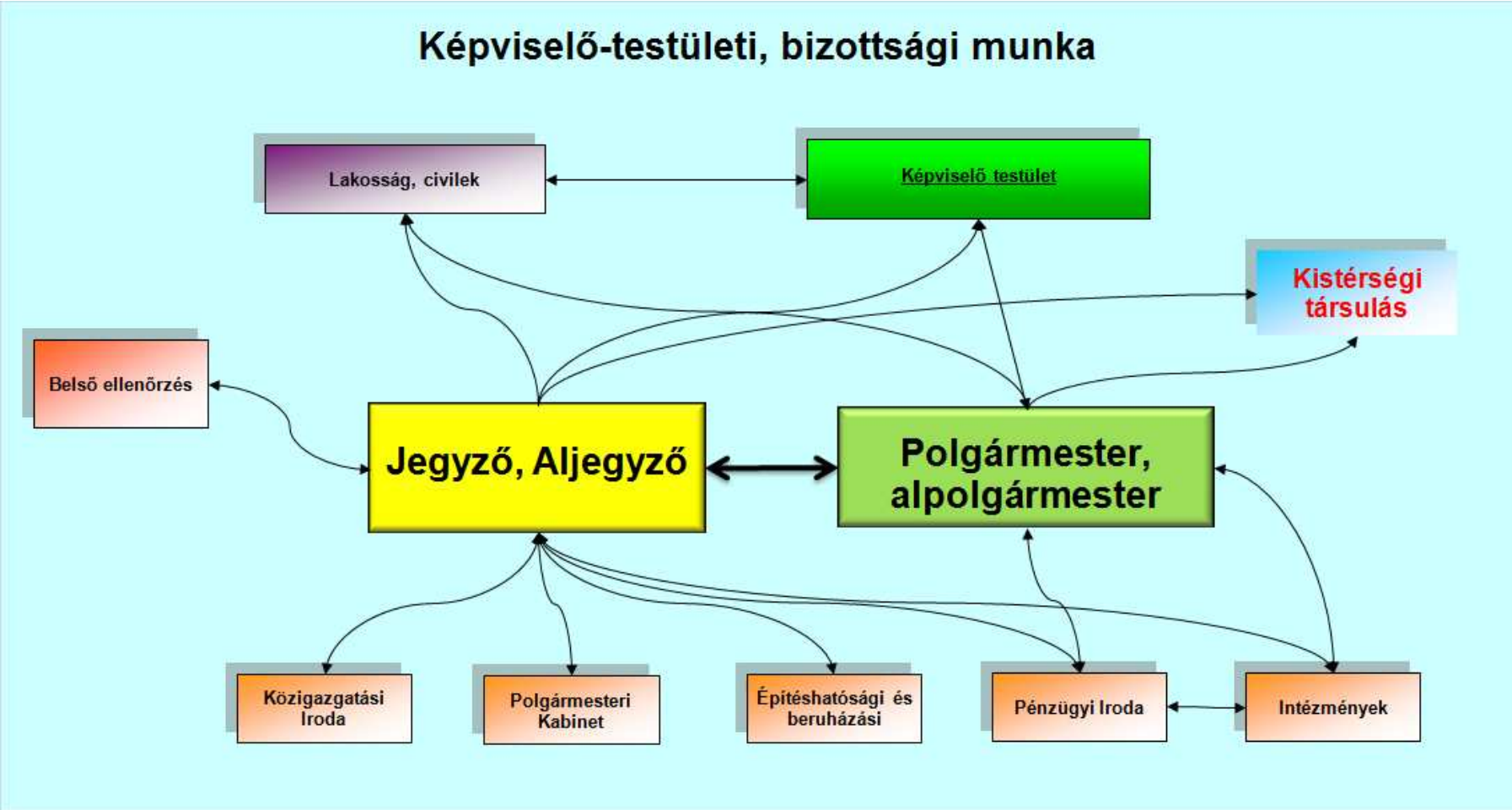
Amennyiben az előterjesztés Képviselő testület elé kerül, úgy az előterjesztés készítéséért felelős belső szervezeti egység vezetőjének szignálásával az előterjesztés a jegyzőhöz/aljegyzőhöz kerül aki azt törvényességi szempontból megvizsgálja.

Ezt követően az előterjesztés polgármesterhez kerül, aki azt, mint előterjesztő aláírja.
Amennyiben a Képviselő testület az előterjesztést elfogadta, úgy

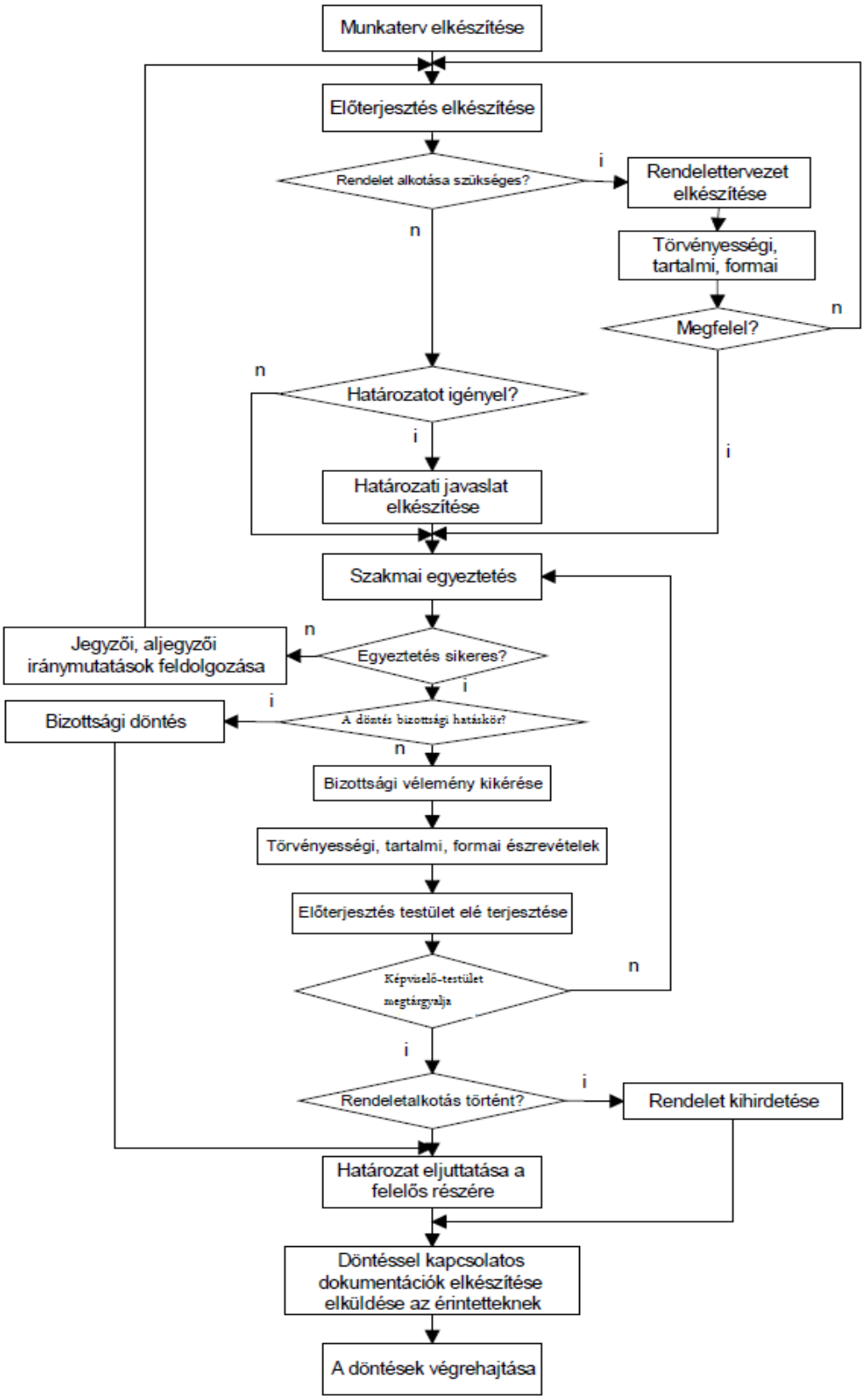
a./ a megalkotott rendelet sajtó útján történő kihirdetéséről a Jegyzői Titkárság ügyintézője gondoskodik;

b./ a meghozott határozatot a Jegyzői Titkárság ügyintője határozat végrehajtásának előkészítéséért felelős belső szervezeti egység vezetője részére megküldi, majd a határozat végrehajtásáról – a határidő lejárta után – jelentést kér.

A rendeletalkotás, előterjesztések elkészítésének kapcsolódó információ áramlási folyamata:


Képviselő-testületi, bizottsági munka
Lakosság, civilek
Képviselő testület
Kistérségi társulás
Belső ellenőrzés
Jegyző, Aljegyző
Polgármester, alpolgármester
Közigazgatási Iroda
Polgármesteri Kabinet
Építéshatósági és beruházási
Pénzügyi Iroda
Intézmények

A rendeletalkotás folyamatszabályozása



VIII.1. Megállapítás

Szabadszálláson jelenleg nincs dokumentált folyamata a rendeletalkotásnak, a szervezeti egységek közötti információáramlás akadozik. Informatikai rendszer a folyamat egyszerűsítését, az adatok rendelkezésre állását, a felelősök hozzáférését nem támogatja.

VIII.2. Javaslat

- Készüljön dokumentáció a rendeletalkotás folyamatának írásbeli szabályozására, az jegyző utasítás, vagy belső szabályzat formájában kerüljön ismertetésre valamennyi dolgozóval.
- E- képviselő testületi rendszer bevezetésével a rendeletalkotás folyamatának informatikai támogatottsága valósítható meg. A Képviselő – testületi rendszer egy zárt, moduláris szerkezetű rendszer, amely a testületi döntéshozó munka teljes folyamatát támogatja az ülések tervezésétől azok dokumentálásáig, sőt tartalmaz eszközöket a végrehajtás követésére, ellenőrzésére is. Segítségével pontosan követhető az egyes napirendi pontokhoz tartozó előterjesztések készítésnek folyamata, képes a testületi, és bizottsági ülések összehívásának elektronikus szervezésére. A döntéseket dokumentálja, a teljes önkormányzati döntvénytáron (határozatok, rendeletek) túl, teljes szövegesen kereshetően rendelkezésre bocsátja a jegyzőkönyveket is, valamint a hivatal belső utasításait is képes feldolgozni. A határozatokban foglalt feladatok végrehajtását is követi, tetszőleges időtartamra képes összegzést végezni az elvégzett, és a folyamatban levő munkáról. A képviselő-testületi munka IT támogatással szemben támasztott követelményeit az alábbiakban mutatjuk be.

VIII.2.1.Támogatni kívánt folyamatok, ügyek

Az alábbiakban kibontjuk a támogatni kívánt folyamatot. A továbbiakban a „képviselő-testület" megfogalmazás egyaránt jelenthet bizottságot és képviselő-testületet is, ahol szükséges a megkülönböztetés, ott képviselő-testület és bizottság kifejezés használatos.

A folyamat fő fázisai:

- Önkormányzati munka tervezése
- képviselő-testületi ülések szervezése
- Képviselő-testületi ülések dokumentációja
- Döntések végrehajtásának követése

Az önkormányzati munka tervezése bizonyos hosszabb (éves) periódus tervezését jelenti. Ebben meghatározásra kerülnek a várható ülések időpontjai, azok a tervezés időpontjában előre látható napirendi pontjai. Fő funkciója a munka ütemezése, hogy a szereplők ütemezni tudják feladataikat, elfoglaltságukat.
Az ülések szervezése már a konkrét ülés előkészítését fedi. Itt már véglegessé válik a megtárgyalandó napirendi pontok köre, elkészülnek az előterjesztések, a meghívó. Az előterjesztésekről véleményt formálnak a bizottságok, módosító indítványok készülhetnek.
Az ülések dokumentációja két részre oszlik. Az egyik a konkrét ülés dokumentációja a jegyzőkönyv kezelése. A másik, az ülésen született döntések (határozatok, rendeletek) dokumentálása.
A döntések végrehajtásának követése a határozatokban megfogalmazott feladatok elvégzésének követését, dokumentálását, és ezek lekérdezését jelenti.

Az önkormányzat szervezeti tagolása: elkülönül a köztisztviselői (Polgármesteri Hivatal), közalkalmazotti (intézmények) kör, és a választottak (Képviselő-testület) köre.

A polgárok az önkormányzattal mindkét ágon kapcsolatba kerülhetnek: Az intézmények és a hivatal elsősorban a konkrét ügyek intézése kapcsán nyújt közszolgáltatásokat, és a döntés-előkészítő, döntéshozó folyamatban pedig a választott képviselőkön keresztül jellemzőbb a részvétel.

A hivatalon belül a képviselő-testületi munka támogatása a jegyző feladata, aki az ezzel kapcsolatos operatív tevékenységet többnyire delegálja alacsonyabb (általában irodavezetői) szintre.

Általánosan igaz az érintett körben, hogy az adott feladatok nem annyira szervezeti egységhez, hanem konkrét személyhez köthetőek. A szervező koordinálja a képviselő-testületi munkával kapcsolatos hivatali támogató munkát, melynek szereplői a hivatal köztisztviselői, bizonyos esetekben az intézmények. A képviselő-testület elsősorban a képviselő-testületi üléseken van jelen a folyamatban, illetve az egyes napirendek kezdeményezésében. A polgárok részvétele a folyamatban alapvetően a tájékozódásra terjed ki.

Eltérő az igény településenként, hogy milyen kört legyen képes közvetlenül az elektronikus rendszer használatára: Az intézmények és képviselők, közvetlenül elektronikusan dolgozzanak, vagy a hivatal dolgozóin keresztül. A rendszernek mindenképpen szolgáltatnia kell a papír alapú dokumentációt, és támogatnia kell ezen az alapon a hagyományos kommunikációt is, mert nem valószínű az egyszerre történő áttérés a tisztán elektronikus munkára a teljes érintett körben.

Megfogalmazódhat annak igénye, hogy a folyamatban résztvevők aktuális teendőikről értesítést kapjanak, feladataikat áttekinthessék.

Szintén általános igény, hogy a rendszerből elérhetőek legyenek a használatos dokumentumtípusok sablonjai, a nyomtatás abban a formában történjen.

VIII.2.2.Önkormányzati munka tervezése

VIII.2.2.1. Ügyleírás

A képviselő-testület az SZMSZ alapján munkatervet készít, amelyben a képviselő-testületi ülések időpontjai és fő napirendi pontjai szerepelnek. A munkatervre egy meghatározott kör tehet javaslatot, majd egy egy határozattal elfogadásra kerül, ekkor válik véglegessé. A munkatervből kiindulva elkészítendő a bizottsági munkaterv.

VIII.2.2.2. Ügyindítás

A képviselő-testület munkatervét határozat formájában fogadja el, előkészítését az SZMSZ szabályozza.

VIII.2.2.3. Dokumentumok

A képviselő-testületi munkaterv formálisan határozat. A munkaterv a további folyamatot koordináló jellege miatt a „Képviselő-testületi rendszerben” külön struktúrában is meg kell, hogy jelenjen, az SZMSZ-ben meghatározott tartalommal. (ülésdátum, napirendi pontok, felelősök, hozzárendelt bizottságok)

VIII.2.3.Képviselő-testületi ülések tervezése

VIII.2.3.1. Ügyleírás

A feladat egy konkrét ülés megtervezésének lehetősége. Kiinduló pont a munkaterv, de szükség van abban nem szereplő rendkívüli ülés tervezésének lehetőségére is. Az ülés tervezése során további napirendi

pontok felvehetőek legyenek, a munkatervben szereplő napirendi pontok kezelésére (törlés az adott ülés napirendjéről, vagy véglegesen), szerkesztésére nyíljon lehetőség. Az ülés napirendi pontjainak véglegesítése a tárgysorozat véglegesítésével történjen. A tárgysorozat alapján készülnek a meghívók, és az egyes napirendi pontokhoz tartozó előterjesztések. Az egyes napirendi pontokhoz szükség lehet bizottsági állásfoglalás, módosító indítvány rögzítésére. Az ülés végleges napirendjét forgatókönyv rögzíti, amelyben a meghívó kiküldése óta született dokumentumok (bizottsági állásfoglalások, módosító indítványok, sürgősségi indítványok) is szerepelnek.
A közmeghallgatások, fórumok szervezése a képviselő-testületi üléssel azonos módon történik.

A következő fázis az előterjesztés hivatalon belüli véleményezése, jóváhagyása. Általános szabály, hogy az elutasítást az elutasítónak indokolni kell és ez esetben az előterjesztőnek lehetősége van az anyag átdolgozására.

A folyamat végén betekintést kell biztosítani az előkészített ülés anyagába (a nyilvánosság szintjét szabályozni kell).
Az ülés előkészítésnek utolsó fázisa, amikor a hivatali előkészítésen átment előterjesztést a bizottságok megvitatják, arról állást foglalnak, módosító indítványok születnek.
Fontos követelmény, hogy a folyamatok naplózottak legyenek, dokumentum szinten célszerű követni az eseményeket. A folyamat vezérelje önmagát (figyelmeztetések, határidő, feladatkezelés). Az összetartozó dokumentumok (napirendi pont előterjesztés, vélemény, jóváhagyás, stb.) strukturáltan megjeleníthetőek legyenek.

VIII.2.3.2. Dokumentumok

Előterjesztések
Vélemények (szakmai, jogi/törvényességi)
Jóváhagyások (jegyző, polgármester, könyvvizsgáló)
Meghívó
Forgatókönyv
Módosító indítvány
Bizottsági állásfoglalás

VIII.2.3.3. Jogosultságok

Az ülés előkészítési folyamatban dinamikus jogosultság kezelés az elvárás. Az előterjesztések készítésért a felelős, és az éppen aktuális véleményező láthatja a dokumentumot, amely a véleményezési folyamat alatt nem módosítható. Jegyzői titkársági szinten szükséges a módosítási lehetőség biztosítása, mert előfordulhat, hogy az anyagban újabb szakmai véleményezési kört igénylő módosítás nem, de kisebb stilisztikai vagy értelmezési kérdés szükséges lenne, ami megoldható Titkársági szinten. Módosítási igény esetén egy új verziónak (régi megőrzése mellett) szükséges végigjárnia jóváhagyási utat.
A polgármesteri jóváhagyást követően az előterjesztések a képviselők számára is olvashatók legyenek, illetve az a kör, amelyet a jegyző teljes körűen nyilvánosságra hozhatónak ítél (személyiségi jogi szempontok figyelembe vételével) az Interneten is publikálható legyen.

VIII.2.4.Képviselő-testületi ülések dokumentációja

VIII.2.4.1. Ügyleírás

A Képviselő-testületi ülésekről jegyzőkönyv készül. Ez egy jóváhagyási folyamatot követően véglegesítődik. A jóváhagyási folyamat bizottságok esetén eltérő lehet, ezt paraméterezéssel meg kell tudni oldani. Ebből a véglegesített jegyzőkönyvből jegyzőkönyvi kivonatok készülhetnek. A jegyzőkönyvben szerepelnek a határozatok, és rendeletek, amelyeket külön is nyilván kell tartani, és különböző strukturált formátumban meg kell jeleníteni. Lehetőséget kell teremteni a hatályosság, és a kereszthivatkozások kezelésére. (Adott esetben a szerepek összevonhatóak.)

VIII.2.4.2. Ügyindítás

Az ülés dokumentálása a képviselő-testület bezárásával indul, az ott készült jegyzőkönyv, illetve hanganyag feldolgozásával.

VIII.2.4.3. Dokumentumok

Jegyzőkönyv
Határozat
Rendelet
Közérdekű bejelentések
Kérdések, Interpellációk
Bizottsági állásfoglalás, amely a bizottsági döntés speciális megjelenése, és az ülések előkészítésnek tárgyalásánál említésre került.

VIII.2.4.4. Jogosultságok

Az ülések jóváhagyott jegyzőkönyvei, és a döntések (a zárt ülések kivételével) nyilvánosak.

VIII.2.5.Döntések végrehajtásának követése

VIII.2.5.1. Ügyleírás

A képviselő-testületi ülésen született döntések és a közérdekű bejelentések egy része végrehajtandó feladato(ka)t jelöl ki. Ezek végrehajtásának követése, készre jelentése is része a rendszernek. Készüljön el a lejárt határidejű határozatok jelentése, és nyilvántartása.
Egy határozatból tetszőleges számú konkrét felelőssel és határidővel bíró feladat generálható, amelyet felelőseik azután egy végrehajtási határidővel (és szükség esetén becsatolt dokumentummal) készre jelenthetnek, vagy újabb végrehajtási határidő megjelölésével részjelentést ad.

VIII.2.5.2. Ügyindítás

A feladatok a képviselő-testületi döntések feldolgozásával keletkeznek. Szükség lehet képviselő-testületi döntéstől független, úgynevezett önálló feladat létrehozására.

VIII.2.5.3. Dokumentumok

Feladat (határozat vagy közérdekű bejelentés)
Lejárt határidejű feladatok listája.

Lejárt határidejű határozatok lekérdezései

Jelentés

IX. A hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása a hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése (1e; 1f)

Szabadszállás Polgármesteri Hivatal vezetésének célja, hogy megfelelő kereteket biztosítson a napi munkavégzéshez. Ehhez elengedhetetlen az irodák közötti kommunikáció erősítése, a problémák megoldására való törekvés ösztönzése, elősegítése, az azonos értelmezésen alapuló párbeszéd erősítése. Cél, hogy a belső szervezeti egységek kölcsönösen előnyös kapcsolatokat létesítsenek és tartsanak fent egymás között. Fontos, hogy jól felkészült kollegák álljanak az ügyfelek rendelkezésére, melyhez kiváló kommunikációs készségek elengedhetetlenek. Ezen célok elérését szolgálta az oktatás keretében megtartásra került kommunikációs tréningek.

A hivatalon belüli kommunikáció hiányosságaként értékeljük, hogy a mindennapi működés során felmerülő problémák megbeszélésének, a szervezeti egységek vezetői egymás közötti rendszeres kommunikációjának jelenleg nincs dokumentált formája, általában a napi munkavégzés során, szóban, személyesen, vagy telefonon történik. A vezetői értekezletek szervezett formája jelenleg heti rendszerességgel hétfőnként megtartásra kerülő **vezetői értekezlet a jegyzőnél és a polgármesternél. Itt valósul meg a fontosabb feladatok számonkérése és a felmerült feladatok kiosztása.** A megbeszélésekről, az ülésen jelen lévőkről, a megtárgyalt napirendekről, az elvégzendő feladatokról határidő felelős megjelölésével dokumentáció nem készül.

A jegyzőnő az irodavezetőkkel ha szükséges napi szinten végez személyes egyeztetést, általában az alábbi témákban:

- az iroda feladatkörébe tartozó ügyek,
- a munkavállalókkal kapcsolatos alkalmazási, szabadságolási és egyéb munkáltatói feladatok tisztázása,
- a szervezet működése során felmerülő kérdések megtárgyalása tárgyában.

A postát minden nap a jegyzőnő szignálja, azt a szervezeti egységek vezetői részére általában a reggeli órákban adja át. Ekkor van mód és lehetőség az

aktuális felvetések „fogadására" a vezetők részéről. A párbeszéd során azonnali reagálás válik lehetővé, ezen túl az előző napok, ill. hetek problémáinak, határidős kérdéseknek a visszacsatolása is megtörténik. A több szervezeti egységre kihatással lévő kérdésekben a jegyzőnővel külön időpontot egyeztetnek, az irodavezetők ekkor az irodáikat érintő közös ügyeket beszélik meg.

A több évtizede hivatalban dolgozó kollégák között erős és jól működő a kapcsolat alakult ki, amelyek gyorsan és zökkenőmentesen alakulnak ki az új belépők esetén is. A problémakezelés nem mindig zökkenőmentes, a problémák menedzselése és a felelősség felvállalása sokszor várat magára. Általános a nagy leterheltség, mely a feszültségek forrása, kevés a vezetői pozitív visszajelzés, a dolgozók erkölcsi-anyagi elismerése sokkal kisebb volumenű, mint a nagyon magas elvárási szint.

A kommunikációs problémák megoldását jelentené vertikális szinten mindenképpen a megbeszélések **előre kijelölt időpontos rendszerének bevezetése**, mely által lehetővé válna a hosszabb egyeztetést igénylő ügyek polgármesterrel, jegyzővel, illetve ügyintézőnek vezetővel történő megbeszélése. **Horizontális szinten a dolgozók egymás közötti kommunikációját az informális találkozók, a személyes, kötetlen munkaértekezletek segíthetnék**. A munkahelyi kirándulások mint munkahelyi/családi rendezvények még hónapokig foglalkoztatják a kollégákat, és jó hatással vannak egymás jobb megértésére, megismerésére.

I.1. A belső kommunikáció javasolt eszközei, és módszerei

- *Belső munkaértekezlet* – pl az aljegyző, vagy az igazgatási terület vezetője tájékoztatja a munkatársakat az ügyfélszolgálattal kapcsolatos aktuális feladatokról, az új jogszabályokról, a munkával kapcsolatos eljárásokról, a várható feladatokról, értékeli a teljesítményeket. Belső munkaértekezletet a szervezeti egységek vezetőinek részvételével javasolunk minden héten előre meghatározott időpontban leginkább a hét elején megtartatni, arról

dokumentált formájú emlékeztetőt készíteni, ahol a feladatok határidő, felelős megjelölésével szerelnének.

- *Nagyvezetői értekezlet:* A település összes kulcspozícióban lévő szereplőjét egyesíti a „nagy-vezetői" megbeszélés, ahol egyes feladatra koncentráltan jeleníthetők meg az egyes szereplők véleményei. Résztvevők:

  polgármester
  jegyző
  aljegyző
  minden irodavezető
  Önkormányzati tulajdonú Kft.
  ügyvezető igazgatók
  Intézmények:
  intézményvezetők

  A vezetők akadályoztatásuk esetén helyettes résztvevőt jelöljenek ki a vezetői értekezletre.

- *Apparátusi értekezlet* – a hivatal vezetése tájékoztatja a munkatársakat a településsel, a képviselő-testületi munkával, a hivatal előtt álló feladatokkal kapcsolatos aktuális tudnivalókról és teendőkről. Ennek rendszerességét Szabadszálláson is javasoljuk bevezetni.
- *Szakmai megbeszélések, egyeztetések* – a szervezeti egységek vezetői, vagy munkatársai átadják egymásnak az egyes ügyek intézésével, a feladatok ellátásával kapcsolatos tudnivalókat.
- *Belső tudásbázis létrehozása:* A Polgármesteri Hivatal különböző szervezeti egységeinél, munkatársainál rendelkezésre álló nagy mennyiségű olyan információ, mely a többi kolléga munkavégzését is jelentősen segíthetné.

A kommunikációs folyamatok rögzítése, az emlékeztető javasolt tartalmi elemei:

Vezetői Értekezlet

Emlékeztető

Ideje: 2010. május 3. (hétfő) 9.00 óra
Helye: Polgármesteri Hivatal Jegyzői Iroda

FELADAT	HATÁRIDŐ	FELELŐS
2010. május ….-i képviselő-testületi napirendek előterjesztésének elkészítési határideje, anyagleadások időpontja 2010. május …...	2010. május 20.	Petrovics Erika testületi referens jegyző aljegyző irodavezetők
Városüzemeltetési feladatokkal kapcsolatos szerződések áttekintése, javaslat a további feladatellátást érintően: - Fűnyírás, parkfenntartás - Útjavítás stb.	2010. október 15.	aljegyző
Szerződéstár kialakítása, az anyagok digitalizálása	2010. július 31.	Aljegyző
Idegennyelvű táblákkal, feliratokkal kapcsolatos jegyzői hatáskörben lévő intézkedésekről tájékozódni	2010. május 26.	Szociális, hatósági és Okmányiroda irodavezető
Tájékoztató a folyamatban lévő beruházásokról	2010. május 30.	Beruházási csoportvezető

Az emlékeztetőt készítette:

Petrovics Erika testületi referens

Feladatkiosztást ellenőrizte:

Dr. Kusztos Mónika jegyző

I.2. Belső tudásbázis kialakítása mint a hivatalon belüli koordinációs funkció növelésének eszköze

A Polgármesteri Hivatal szervezeti egységeinél több olyan információ, adat található, amelynek rendszerezésével, egy belső tudásbázisban történő felhasználásával a szervezeti egységek közötti kommunikáció javulna, az információkhoz, adatokhoz való hozzáférés könnyebbé válhatna.
A felhalmozódott információk a nyilvános felhasználás tekintetében két csoportba sorolhatóak: az egyik a bármely esküt tett köztisztviselő számára felhasználható adatokat tartalmazó rész, míg van olyan bizalmasan kezelendő adatokat tartalmazó információhalmaz, melyhez a hozzáférést indokolt csak célhoz kötött felhasználásra korlátozni, így azon információk tekintetében csak az információ-birtokos adatainak rögzítése lehetséges. A fentiek alapján célszerű létrehozni hozzáférés tekintetében **kétszintű közös tudásbázist**, mely alkalmas az erőforrások jobb kihasználására, munkaidő megtakarítást eredményez.
Fontos a mindenki számára biztosítható hozzáférés, **a mindenkori aktualizálás** és a megfelelő tájékoztatás. Éppen ezért a köztisztviselők munkaköri leírásának részévé javasoljuk a tenni a belső tudásbázis adattartalmának aktualizálására való kötelezettséget.

<u>Minden köztisztviselő számára hozzáférhető információk:</u>

Szabadszállás város tárgyévi költségvetéséből kivonatolt adatok (Pénzügyi Iroda)

- főbb bevételi-kiadási főösszegek előző évekkel összehasonlítható formában történő megjelenítése
- elsősorban beruházási, felújítási előirányzatok
- működtetési költségek bontása (pl.: normatív és önkormányzati finanszírozás aránya intézményenként,stb)
- kötelező és nem kötelező feladatellátás

Szabadszállás népességi adatai (Szociális, Hatósági és Okmányiroda)

- lakosságszám

- itt élők életkor szerinti megoszlása (pl.0-18 év,18-65 év, 65 év feletti, stb)
- itt élők nemek szerinti megoszlása
- utcanévjegyzék

Műszaki tárgyú információk (Építéshatósági és Beruházási csoport)

- útkataszter
- szabályozási tervek
- térinformatikai rendszer
- tulajdoni lap-állomány
- játszóterek listája
- köztéri szobrok listája
- köztéri emléktáblák listája
- önkormányzati , területi adatai (zöldfelületi adatok)
- folyamatban lévő beruházások
- **pályázati alapadatok** (pályázat megnevezése, tárgya, elnyert támogatás, önkormányzati önrész, megvalósulás várható/megtörtént kezdésének időpontja, megvalósulás várható/megtörtént befejezésének időpontja
- **Közbeszerzési eljárások aktuális állása:** közbeszerzési eljárás tárgya, a közbeszerzési eljárás aktuális állása, közbeszerzési eljárás várható/megtörtént kezdésének időpontja**,** közbeszerzési eljárás várható/megtörtént lezárásának időpontja

Önkormányzati intézményekre vonatkozó információk (Pénzügyi Iroda)

- önkormányzati intézmények, önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok alapadatai
- oktatási-nevelési intézmények létszámra, csoportokra, osztályokra vonatkozó statisztikai adatai

Elérhetőségek (Jegyzői Titkárság)

- társszervek, felügyeleti szervek, egyéb, a polgármesteri hivatal munkájához kapcsolódó szervek, közszolgáltatók, köztestületek cím- és telefonjegyzéke
- civil szervezetek, egyesületek elérhetőségei
- hivatali telefonkönyv,
- ún. VIP általános cím- és telefonjegyzék

Szabadszálláson található telephelyek, kiadott működési engedélyek jegyzéke (Hatósági csoport)

A fentieken túl **további információk** amelyek a belső tudásbázis tartalmához rendelendők: (Jegyzői Titkárság)

- rendeletek elektronikusan, cím szerinti egységes szerkezetben történő hozzáférése
- jegyzői utasítások
- hatályos szabályzatok
- képviselő testületi előterjesztések
- képviselő testületi határozatok, jegyzőkönyvek
- testületi ülés meghívója
- képviselő testület éves munkaterve
- fejlesztési koncepció
- Államigazgatási Hivatal tájékoztatói
- Magyar Államkincstár szakmai tájékoztatói
- APEH Önkormányzatokat érintő szakmai tájékoztatói, állásfoglalásai
- Polgármesteri Hivatalba érkező szakmai lapok, kiadványok cím szerint felsorolva
- Többcélú Kistérségi Társulás dokumentumai, előterjesztések, jegyzőkönyvek, meghívók, napirendek….stb
- Szabadságolási ütemterv

A nyilvánosan hozzáférhető adatbázisokon túl kialakításra kerülne egy olyan felület, ahol csak annak a megjelölése történne, hogy mely iroda, mely munkatársa milyen **zárt tartalmú információ**val rendelkezik. Azok a kollégák,

akik munkavégzéséhez a jegyzékben megjelölt információk szükségesek, megtudhatják, hogy ki az információ-gazda, kihez fordulhatnak.
A kétszintű tudásbázis létrehozása jelentősen javítaná és könnyítené az információkhoz való hozzáférést. Folyamatos aktualizálása, bővítése eredményezheti a hatékony munkavégzés széles-spektrumú segédanyagát.
A kommunikáció hivatalon belüli minőségi javítása feltétele a kifelé irányuló kommunikáció tökéletesítésének is. Hiszen a Polgármesteri Hivatal által ellátott rendkívül sokrétű tevékenység, az önkormányzati és a végzett államigazgatási feladatok sora indokolja, hogy fokozott hangsúly kerüljön mind a hivatal, mind az önkormányzat tevékenységének kifelé történő kommunikálására.
Olyan kommunikációs csatornákat kell kiépítenie és működtetnie önmaga és a lakosság között, amelyen keresztül időszerű információit folyamatosan cserélheti és a célcsoportokhoz hatékonyan, és időben tudja eljuttatni. A kifelé irányuló kommunikációnak feladata kell, hogy legyen a lakosságot érintő problémák, változások, fejlesztések minél szélesebb körben történő megjelentetése, ismertetése.

I.3. Újonnan érkező kollegák belső folyamatokkal való megismertetésének folyamata

A hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelésénél az önkormányzat vezetésének törekvése, hogy a munkatársak megfelelő színvonalú tájékoztatása folyamatos legyen, ezért az új kollega bevezetése a napi munkavégzésbe, annak folyamatának meghatározása szintén komoly feladat a kommunikáció javítása, a feladatok elsajátítása, a hivatal szerkezetének, a hivatali működés megismerése terén.
A Polgármesteri Hivatalok által ellátott feladatok rendkívül sokrétűek, idővel fontos, hogy az új munkatársnak ne csak a saját munkavégzésére, hanem ez egész hivatal működésére is legyen rálátása. Ennek érdekében javasoljuk, hogy az új kollega munkája megkezdésekor idejének nagyobb részét a szakmai munkát segítő másik gyakorlott kollega mellett töltse. Mindemellett egy héten egyszer az adott szervezet vezetője szánjon arra is időt, hogy megismertesse az iroda működésével, feladatival, a Polgármesteri Hivatal szervezetével. Az

ügyviteli feladatok elsajátítása miatt fontos, hogy egy héten egy nap az iktatóban, az iktatással foglalkozó gyakorlott ügykezelő munkájával is megismerkedjen az illető, hiszen az ügyviteli munka során kapcsolatba kerül a kollegákkal, így egy átfogó képe alakul ki a hivatal működéséről.

Az egy hónap elteltével pedig egy rövid számonkérést javasolunk amelynek során a közvetlen felettese és a jegyző értékelje munkáját, hozzáállását, a hivatali munkavégzésre való alkalmasságát. A számonkérés magába foglalja:

- munkakörét érintő feladatait
- az önkormányzat, a hivatal működését érintő kérdések
- iratkezeléssel, ügykezeléssel kapcsolatos kérdések.

A kollega érdeklődése, aktivitása, vagy passzivitása egy hónap alatt valamennyire már látható. A kérdésekre adott válaszok pedig egyértelműen meghatározzák a közigazgatási pályára való alkalmasságát, felkészültségét. Az ügyfelekkel való bánásmód, az ügyfélszolgálatra való alkalmasság ezt követően lenne a vizsgálat tárgya. Amennyiben az egy hónap alatt sikerült a közigazgatás, a polgármesteri hivatal munkájáról, az ott végzett feladatokról megfelelő ismereteket elsajátítani, utána kaphat lehetőséget a ügyintézésre, az ügyfelekkel való kommunikálásra. Az ügyfelezés komoly kihívást jelent még a gyakorlott köztisztviselők számára is. Éppen ezért az újonnan érkező munkatársnak ezen a területen is ismeretket, gyakorlati tapasztalatokat kell megszereznie. Szabadszállás vezetésének törekvése, hogy magas színvonalú ügyfélszolgálatot működtessen, ahol rátermett, megfelelő kommunikációs gyakorlattal rendelkező kollegák biztosítják az ügyfelek tájékoztatását.

A személykiválasztás területén fontos, hogy az ügyfélszolgálati munkakört betöltők rendelkezzenek az ehhez szükséges alapvető kompetenciákkal, különösen fontos ezen a területen a próbaidő, a megfelelő gyakorlat megszerzése.

Az ügyfélszolgálati feladatokat ellátó személy kompetenciái:

1. **Szakmai, jogi jártasság:** Jogismeret, szervezet ismeret, szakterület ismerete, eljárás ismeret
2. **etikai képességek:** törvényesség, politikai semlegesség, ügyfélközpontúság, egyenlő bánásmód, fegyelmezettség, megbízhatóság, pontosság, udvariasság
3. **pszichológiai alkalmasság**: emberismeret, önismeret, empátia, tolarencia, türelem, kitartás, stresszkezelés
4. **kommunikációs követelmények**: kapcsolatteremtés, meghallgatás, figyelem, kefejezés-, írás és beszédkészség, tárgyalás, vitakészség, meggyőzés, diplomáciai érzék, konfliktuskezelés, idegennyelvtudás
5. **szervezési tulajdonságokkal** is kell rendelkeznie: szervezési, koordinációs készség nagyon fontos, a csapatmunka, kooperáció, problémamegoldás, önállóság, döntésképesség, kreativitás, rugalmasság szintén ide sorolható tényezők.
6. **informatikai, technikai ismeretek** elengedhetetlenek: ide tartoznak az általános számítástechnikai ismeretek, az internet és hálózati szolgáltatások ismerete, az irodai alkalmazások, szakrendszerek, ügyfélkiszolgáló technikai eszközök és alkalmazások ismerete.

Az ügyfelezéssel kapcsolatban szintén egy hónap elteltével történne meg az értékelés. Majd az utolsó egy hónapban már a munkaköre teljes ellátása a teljesen önálló ügyintézés elsajátítása történne meg. Három hónap elteltével pedig a jegyző, illetve a közvetlen felettese értékelését követően már jobban megítélhető a közigazgatási pályára való alkalmasság, a személyes tulajdonságok, az ügyfelezésre való alkalmasság, a szakmai ismeretek, jogszabályokban való jártasság.

IX.1. Megállapítás

A szervezeti egységek vezetői igénylik a vezető tisztségviselőkkel, a jegyzővel való gyakoribb kapcsolatot, a problémák megbeszélését.
A szervezeti egységek vezetői rendszertelenül tartanak értekezletet.
A Polgármesteri Hivatal ügyintézőinél rendelkezésre álló információhalmaznak rendszerezett formája jelenleg nincsen. Az új munkatársak beilleszkedésére eljárási rend nem alakult ki.

IX.2. Javaslat

- Javasoljuk a gyakoribb és rendszeres értekezletek összehívását, valamint ezek dokumentálását.
- A fentiek szerinti eljárásrend kialakítását az újonnan érkező kollegák belső folyamatokkal történő megismertetéséhez, számonkéréséhez.
- A kollegáknál lévő tudást formalizált módon rögzíteni, mindenki számára elérhetővé tenni, a hivatali tudásbázist kialakítani.

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

Kijelenthetjük, hogy Szabadszállás és intézményeinek jelenlegi informatikai ellátottsága csak részben alkalmas arra, hogy az információáramlás zavartalanul, gyorsan, dokumentáltan valósuljon meg, így ennek fejlesztése szükséges a közeljövőben. Mi ezen fejezetben azonban nem ennek fejlesztésére teszünk javaslatot, mivel ez elsősorban pénzügyi kérdés.

A javaslatunk főként a pénzügyi tárgyú féléves, háromnegyed-éves beszámolásra vonatkozik - mivel ez minden intézményt egyformán érint – és ami leginkább csak módszertani megközelítésben különbözik az eddigiektől, de nem kiváltani, hanem kiegészíteni hivatott azt. Vagyis az eddig készített beszámolókat továbbra is javasoljuk elkészíteni, mivel ezek képviselik a folytonosságot, és sok olyan információt tartalmaznak, amelyek létfontosságúak a városvezetés számára. Az új beszámolási elveket a régi mellett javasoljuk megvalósítani, amelyet a régi beszámolók mellett – azokat kiegészítve – lehetne alkalmazni.

A Polgármester Hivatal felé irányuló beszámolók sok adatot tartalmaznak, de kevés kivételtől eltekintve nem szakítanak a statisztikai típusú beszámolás alapjaival. Ahhoz, hogy a statisztikai típusú beszámolás irányából az irányítási típusú beszámolás felé mozdulhasson az önkormányzat, fejlesztésekre van szükség a jelenlegi beszámolási rendszerben.

Strukturáltság növelése

• A beszámolók egységes, állandó szerkezetben való megjelenítése növeli az információk érthetőségét, mivel nem kell minden alakalommal az egész dokumentumot értelmezni csak a megfelelő mezőket.

• A jelenlegi formátum mellett további vizuális eszközök alkalmazásával tovább növelhető a jelentés értelmezhetősége.

• Javasolt vezetői összefoglaló alkalmazása, amelyben a legfontosabb megállapítások kiemelésre kerülnek.

Értékelések alkalmazása

• Jelenleg az adatok nagy többsége nem „értékelten" jelennek meg, vagyis nincsenek összehasonlításra alkalmas adatok, mint például az előző időszakok adatai, vagy az intézmények egymás közötti összehasonlítása. Ezek alkalmazása javasolt.

• A jelenlegi gyakorlatból hiányoznak az elemzések, a számok legtöbbször önmagukban szerepelnek, a jelentés olvasója számára nem derül ki, hogy az érték magasnak vagy alacsonynak számít, vagy hogy megfelel-e az elvárásoknak. Javasoljuk ennek a gyakorlatnak átgondolását, a szakterületek által készített elemzések növelhetik a jelentések döntéselőkészítésben való jelentőségét. Például az adott időszakra vonatkozóan megjelenik a kumulált teljesítés és annak százalékos aránya a teljes évi költségvetési előirányzathoz képest, de a beszámolóban nem jelenik meg, hogy az adott időszakra milyen százalékos teljesítés lenne az ideális.

Korszerű beszámoló készítési szabályok alkalmazása

• Javasoljuk a beszámolók estén grafikonok vagy egyéb vizuális módszerek alkalmazását, amelyek a megértést és az átláthatóságot segítik.

• Javasoljuk az adatok közötti differenciálást, mivel nem minden hozzáférhető adat fontos információ a városvezetés számára. Érdemes megjelölni azokat az adatokat, amelyekkel kapcsolatban döntésre vagy beavatkozásra van szükség, illetve azokat, amelyek csak tájékoztatás kedvéért szerepelnek a beszámolóban.

Az eltérésekre való fókuszálás

• A jelenlegi gyakorlatot nagyon jónak tartjuk, nevezetesen, hogy kiemelésre kerülnek az időarányostól eltérő teljesítések.

• Az összehasonlító adatok alkalmazásával lehetőség nyílik az eltérések kimutatására (például a költségvetési előirányzat és teljesítés között vagy intézmények azonos mutatói között).

Irányítási típusú információk arányának növelése

• A pénzügyi és nem pénzügyi információk összekötése olyan teljesítménymutatók alkalmazásával, ahol fajlagos módon lehet vizsgálni az egyes ellátandó vagy támogató feladatokhoz kapcsolódó költségeket (például egy négyzetméterre jutó takarítás költsége).

• Feladatvégzéshez kapcsolódó mutatók bemutatása és összehasonlítása intézmények között.

• Intézményi szintű teljesítménymutatók alkalmazása és összehasonlítás intézmények között.

A beszámolás és tervezés kapcsolatának erősítése

• Javasoljuk a beszámolás és a tervezés szorosabb kapcsolatát. Nem csak a költségvetés tervezés és teljesítés esetében szükséges az adatok összevetése, hanem a szakmai mutatók és a teljesítménymutatók estében is.

• Ez a megközelítés nem csak a beszámolási rendszer, hanem a tervezési rendszer fejlesztését is előre vetíti.

• A tervezés-beszámolás összefüggései között kell megemlíteni a célmegállapodásokat.

A tervezési folyamat során a városvezetés és az intézmények vezetői megállapodnak az elérendő célokban (olyan témák mentén, ahol változásra van szükség), és a célszámok teljesülését a beszámoláson keresztül ellenőrzik.

Az általunk feltett kérdések kapcsán összességében a következő megállapításokat tehetjük:

Milyen mértékben támogatja a jelenlegi beszámolók adattartalma a városvezetést a döntéshozatalban?

• Az adatmennyiség és minőség megfelel az elvárásoknak, egyelőre nincs szükség további adatok mérésére vagy egyéb módon történő előállítására.

• Ahhoz azonban, hogy a meglévő adatok a városvezetés számára valóban jól használhatóak legyenek, fejlesztésre van szükség az adatstruktúra tekintetében. Be kell emelni a beszámolás gyakorlatába olyan összehasonlító adatokat, amelyek javítják a bemutatott adatok értelmezhetőségét.

Milyen mértékben alkalmas a jelenlegi beszámolási gyakorlat arra, hogy az önkormányzati feladatellátásban jelentkező összefüggésekre felhívja a figyelmet, választ adjon ezekre az összefüggésekre?

• A jelenlegi beszámolók jellemzően leíró adatokat tartalmaznak, kevés az elemzés.

• Olyan teljesítménymutatók bevezetésére van szükség, amelyek képesek az egyes jelenségek között kimutatni az összefüggéseket, segítenek a helyes kérdések feltételében.

• Ehhez nincs szükség további adatokra, csupán a meglévő adatok más szemlélet szerinti alkalmazására.

A jelenlegi beszámolókban szereplő adatok mennyire értelmezhetőek könnyen, illetve mennyire átlátható és egyértelmű külső szemlélő számára?

• A jelenlegi beszámolók mellett fontos lenne egy áttekinthető, könnyen értelmezhető, a vezetői igényeket szem előtt tartó kiegészítő beszámoló táblarendszer alkalmazása, ami táblázatos, grafikonos formában mutatja be a Hivatal a városvezetés számára a fontosabb tendenciákat és azokat az területeket, ahol beavatkozásra van szükség.

XI. A projektszemlélet megerősítése (1.l.)

A pályázatok figyelése, előkészítése, az egyeztetések lefolytatása, a pályázatok megírása, a pénzügyi elszámolások elkészítése pályázatok tartalmától függően szintén több szervezeti egység munkájának összehangolását igényli.
Ezen feladatkör jelenleg Szabadszálláson az Építéshatósági és Beruházási csoport tevékenységi körébe tartozik. Az ügyrend szerint a pályázatokkal kapcsolatos feladatok nagyon szűken az alábbiak szerint vannak meghatározva.
Építésügyi és beruházási csoport
„Négy ügyintéző látja el az építési, műszaki, beruházási, pályázatokkal kapcsolatos feladatokat. A jegyző megbízásából:
- *Elkészíti a pályázatokkal kapcsolatos beruházási okmányok tervezetét.*
- *Részt vesz a közbeszerzési eljárások előkészítésében, lebonyolításában."*

Éppen a projektszemlélet megerősítése érdekében ezen feladatkört javasoljuk a Kabinetben elhelyezni az ezzel kapcsolatos feladatokat pedig a Polgármesteri Hivatal Szervezeti és Működési Szabályzatában részletesen szabályozni.

Javasolt SZMSZ módosítás a Kabinet ide vonatkozó feladatai meghatározására:

- Város stratégia fejlesztésének megvalósítása érdekében együttműködik az érintett és érdekelt szervezetekkel.
- Közreműködik a fejlesztési programok kidolgozásában, középtávú terv elkészítésében. Figyelemmel kíséri az önkormányzat működésének továbbfejlesztésével kapcsolatos elképzeléseket.
- Egyezteti és koordinálja a fejlesztési programok végrehajtásával kapcsolatos Polgármesteri Hivatal egyéb szervezeti egységeire háruló feladatokat.
- Kapcsolatot tart a terület- és településfejlesztési szervezetekkel.
- Pályázatfigyelés, önkormányzatot érintő pályázatok elkészítésének segítése, szakmai véleményezése. Európai Unió támogatási rendszerének figyelemmel kísérése, arról negyed évente írásbeli tájékoztató elkészítése.

Az ellátott feladatok a hivatal szinte valamennyi szervezeti egységének, irodájának, csoportjának együttműködését igényli. Az önkormányzatok gazdasági helyzetét figyelembe véve ezen feladatok ellátásra, kiemelt hangsúlyt kell helyezni. Jelen szervezetfejlesztési tanulmányban ezért javaslatot fogalmaztunk meg a csoport átszervezésére, a feladatok más szervezeti konstrukcióban, a Hivatalvezetői Kabinetben történő ellátására.

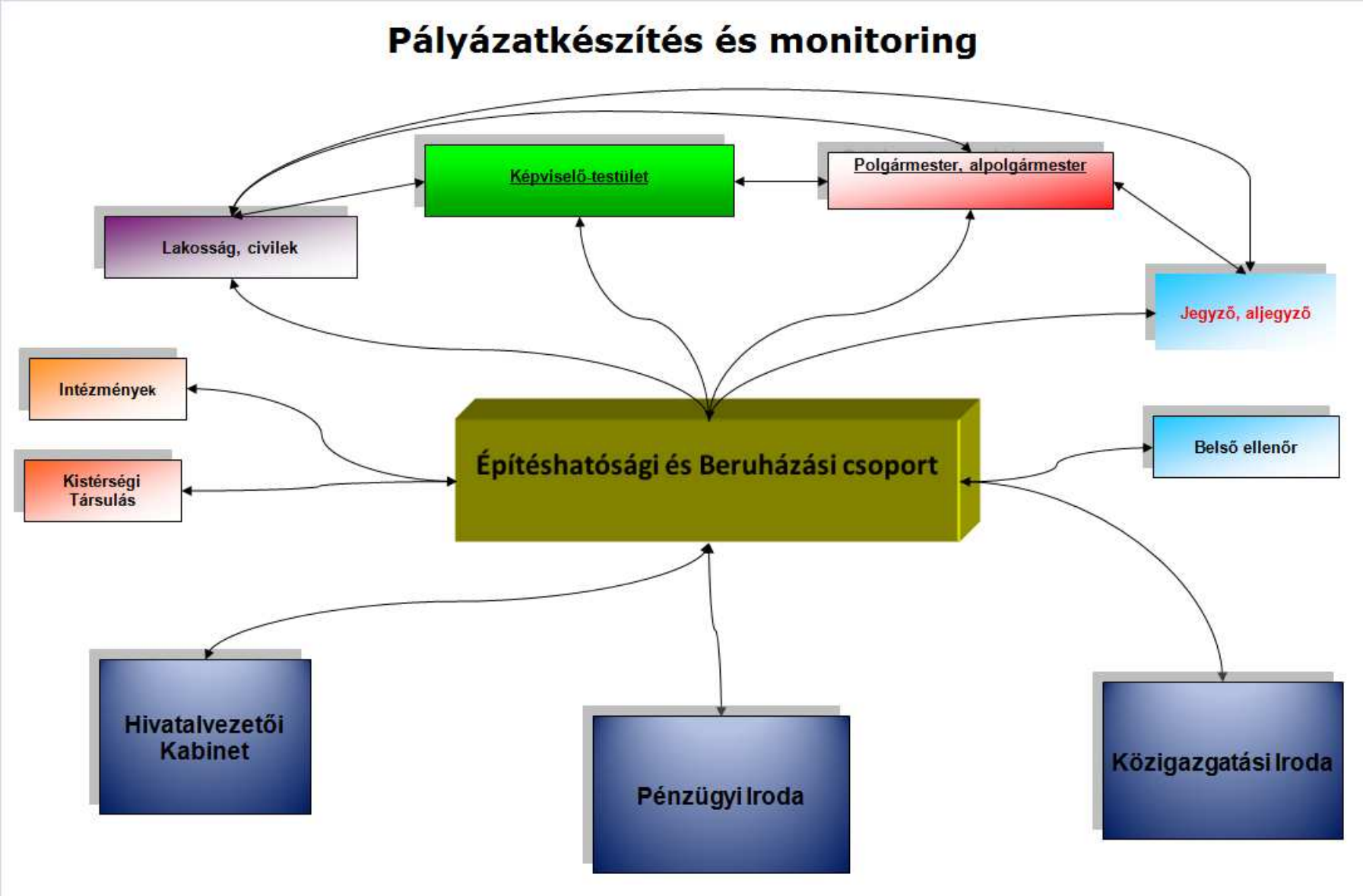
A szervezeti egységek közötti együttműködési technikák javításának egyik meghatározó eszköze, a rossz szervezeti rendben működő egységek átalakítása, a döntési, irányítási szintek megváltoztatása.

A Hivatalvezetői Kabinet részeként a többi szervezeti egység fölé rendelve a belső egységek működtetése, az önkormányzat fejlesztési feladatainak súlyponti kezelése lehetővé válik.

Feladatai között kell, hogy szerepeljen:

- Az Önkormányzat fejlesztési tervének elkészítésében való közreműködés.
- Előkészíti a képviselő testület fejlesztési programjához kapcsolódó terveket.
- Érvényesíti a képviselő-testület által elfogadott programok célrendszerét.
- Egyezteti és koordinálja a fejlesztési programok végrehajtásával kapcsolatos feladatokat a Polgármesteri Hivatal illetékes osztályaival és intézményeivel.
- A fejlesztési programok megvalósításához szükséges feladatok költségvetésben való megjelenítése érdekében együttműködik a pénzügyi osztállyal.
- Közreműködik a város stratégiai fejlesztésének megvalósítása érdekében az érintett és érdekelt szervezettel történő együttműködés kialakításában.
- Kapcsolatot tart terület- és településfejlesztési szervezetekkel.
- Segíti az Önkormányzatot érintő pályázatok elkészítését, illetve az elkészült pályázatokat szakmailag véleményezi.

A feladatok más struktúrában történő megszervezése, az önkormányzati munka, a stratégiai szemlélet előtérbe helyezésével ezen szervezeti egység valóban dinamikus motorja a Polgármesteri Hivatal önkormányzati, fejlesztési tevékenysége ellátásának.


Pályázatkészítés és monitoring
Képviselő-testület
Polgármester, alpolgármester
Lakosság, civilek
Jegyző, aljegyző
Intézmények
Kistérségi Társulás
Építéshatósági és Beruházási csoport
Belső ellenőr
Hivatalvezetői Kabinet
Pénzügyi Iroda
Közigazgatási Iroda

Az előzőekben feltérképeztük, hogy mely területek végzik egy- egy pályázat elő és elkészítésével kapcsolatos feladatokat. A projektszemlélet erősítését, a pályázatok megfelelő menedzselését, az információk egy kézben történő kezelését segíti elő **a pályázati nyilvántartó rendszer alkalmazásának bevezetése.** Ezen software-n keresztül a különböző szervezeti egységek megfelelő információt kaphatnak. Az alkalmazással szembeni minimális elvárás, hogy:

- a változó igényekre dinamikusan reagáló,
- az információk között átjárhatóságot biztosító, mindamellett
- felhasználóbarát programot.

A projektszemlélet megerősítését szolgáló, a köztisztviselőkkel szembeni elvárás:

a) folyamatosan figyelemmel kísérni a lehetséges pályázati forrásokat,
b) az aktuális pályázati lehetőségekről a feladat felelőse rövid tájékoztatót tegyen közzé a város saját honlapján, továbbá intraneten, vezetői értekezleten
c) az aktuális pályázati lehetőségekről e-mailen keresztül, körlevében tájékoztatja az egyes szervezeti egységek vezetőit,
d) az egyes pályázati felhívásokkal kapcsolatos kérdések megválaszolásában munkatársaik segítséget nyújtanak,
e) az egyes pályázati kiírások, illetve dokumentációk megfelelő értelmezésében munkatársaik segítik a leendő pályázókat, vagy a már nyertes pályázatok lebonyolítóit,
f) tanácsadói tevékenységükkel segítik az intézményi projekttervek elkészítését,
g) amennyiben szükséges, közreműködnek megfelelő konzorciumi partnerek megkeresésében az egyes intézményi pályázatokhoz,
h) biztosítják a pályázati dokumentációkhoz szükséges adminisztrációs adatokat.

Szabadszálláson pályázati n**yilvántartó rendszer nincs, viszont a pályázatíró kollega a benyújtott pályázatokról nyilvántartást vezet. A pályázatokkal kapcsolatos feladatokat és hatásköröket a pályázatokról szóló szabályzat tartalmazza.**

A pályázati nyilvántartó rendszer alkalmazásával képes a Hivatal egy- egy pályázatot, projektet menedzselni az előkészítéstől, tervezéstől a dokumentáláson keresztül a megvalósításig. A megvalósítást követő monitoring, rendszerkövetés a software segítségével szintén biztosított.

A pályázatok megvalósításához tartozó projektmenedzsment módszertani útmutatót a 3. sz. melléklet tartalmazza.

XII. Összegzés

Szabadszállás Város Önkormányzata Polgármesteri Hivatala működésének teljes körű feltérképezését, dokumentumai elemzését, a kollegákkal történő személyes interjúk eredményeit, valamint az ÁROP pályázatban elvégzendő szakértői, tanácsadói feladatok végrehajtását figyelembe véve kerültek megfogalmazásra a szervezetfejlesztési javaslatok, a jelenleg alkalmazott eljárások, módszerek kiegészítése, módosítása. Fontos követelménynek tartottuk, hogy az általunk megfogalmazott javaslatok egy korszerű minden igényt kielégítő, jól átlátható és jól kezelhető iránymutatásokat fogalmazzanak meg.

A Szabadszállás Város Polgármesteri Hivatal jelenlegi felépítése struktúrája jól tagolt, feladatkörök szerint elkülönülő szervezeti egységek vannak, ezért a szervezet teljes átalakítását nem, csupán a rendelkezésre álló erőforrások jobb kihasználását javasoljuk. Az ügyfélszolgálat kialakítása megteremti egy ügyfélközpontú, s ezáltal polgárközpontú szervezeti működés kereteit, mely a döntően érdemi ügyintézést végző kollegák munkaterhét csökkenti, biztosítja a vezetők általi átláthatóbb tevékenységi folyamatok végzését. A szervezet átalakításával megszüntetjük a szétaprózottságot, az átfedéseket és a párhuzamosságokat. Különös hangsúlyt helyeztünk a szervezeti egységek egymás közötti információ áramlásának biztosítására, a munkatársak tervezési, döntési folyamatokba történő bevonására. A Polgármesteri Hivatal jövőbeni hatékony működése során a jegyző által irányított vezetői értekezletek rendszerén keresztül biztosítani kell, hogy az alsóbb szintű szervezeti egységekhez való szakmai és informális adatok torzulásmentesen eljussanak, ennek dokumentált formájaként emlékeztető bevezetését javasoljuk, hogy az információk átadás – átvétele tervezetten, dokumentáltan, határidő felelős megjelölésével, visszakereshetően megtörténhessen.

Szabadszállás, 2010. május 5.

4Sales Systems Kft