



Komplex szervezetfejlesztés a
Terézvárosi Polgármesteri
Hivatalban
ÁROP 3.A.1./B-2008-0025

Vezetői összefoglaló

2011. február 15.



I. Tartalomjegyzék

I. Tartalomjegyzék.....	2
II. A projekt bemutatása	4
III. A projekt során elvégzett feladatok és eredménytermékek	8
IV. Melléklet: Javaslatok összefoglalása.....	18
Általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítésének elérése érdekében (I/a).....	18
A polgármesteri hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében (I/b).....	22
Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása (pl. munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása) (I/c)	29
Rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása (I/d)	37
A hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása (I/e)	45
A hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése (I/f).....	49
Az önkormányzati intézmények felügyeletének átalakítása, a döntési jogosultságok átstrukturálása (I/g).....	59
Az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a hivatal működésébe (I/h)	63
A hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése (I/j).....	70
A projektszemlélet megerősítése (I/l)	73
A pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozása (II/a).....	74
A költségvetés készítésének és elfogadásának folyamatának javítása (II/d)	80
Új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazása (II/e)	82
Közbeszerzési eljárások lebonyolítása (II/f)	83
Környezetbarát közbeszerzési gyakorlat bevezetése (II/g)	84
Pénzügyi és költségvetés-végrehajtási ellenőrzés javítása (II/h).....	88
Szervezeti megoldások bevezetése a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítására, a döntések nyilvánossá tételére (III/a)	94



A civil és a vállalkozói szférával kialakítható kapcsolatok megszervezésének mechanizmusa (III/b).....	100
Partnerek intézményesített bevonása a döntéshozatalba (III/c)	105





II. A projekt bemutatása

Budapest Főváros VI. kerület Terézváros Önkormányzata (továbbiakban: Önkormányzat) 2008. október 10-én adta be pályázatát az Államreform operatív program keretében „Komplex szervezetfejlesztés a Terézvárosi Polgármesteri Hivatalban” címmel.

A benyújtott pályázatban a projekt megvalósításának kezdeteként 2009. január 02-a, míg befejezéseként 2010. június 30-a került meghatározásra. A VÁTI Nonprofit Kft-vel a Támogatási Szerződést 2009. július 01-jén kötötte meg a Terézvárosi Polgármesteri Hivatal (továbbiakban: Hivatal). A projekt tevékenységeinek részterületeit a Támogatási Szerződés az alábbiak szerint határozta meg:

- Közbeszerzés
- Projektmenedzsment
- Nyilvánosság biztosítása
- Szervezetfejlesztés
- Képzések

A Képviselő-testület a szervezetfejlesztési és képzési feladatok megvalósítására vonatkozóan 2009. szeptember 24-én közbeszerzési eljárás kiírásáról döntött, majd november 26-án az eljárást eredménytelennek nyilvánította érvénytelen ajánlattétel miatt.

2009. december 17-én ismételt közbeszerzési eljárás kiírása történt meg eredménytelenül. A harmadik közbeszerzési eljárás felhívását a polgármester a jogorvoslati eljárás alatt visszavonta. A negyedik közbeszerzési eljárás kiírásáról 2010. április 29-én döntött a Képviselő-testület, amelynek nyertes ajánlattevőjével, a Pangea Petény Tanácsadó Kft-vel 2010. július 07-én a vállalkozási szerződés megkötésére került sor.





A szervezetfejlesztés projekt célja a Terézvárosi Polgármesteri Hivatal részére közigazgatási szervezetfejlesztési javaslatok kidolgozása, tanácsadói és oktatási szolgáltatások nyújtása.

A projekt a következő fő- és részfeladatokból állt:

I. A döntési mechanizmus korszerűsítése keretében:

- a. általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében
- b. a hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében
- c. ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása
- d. rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása
- e. a hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása
- f. a hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának javítása
- g. az önkormányzati intézmények felügyeletének átalakítása, a döntési jogosultságok átstrukturálása
- h. az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a hivatal működésébe
- j. a hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése
- l. a projekt szemlélet megerősítése

II. A költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása keretében:

- a. a pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozása
- d. a költségvetés készítésének és elfogadásának folyamata
- e. új költségvetés-tervezési és végrehajtási technikák alkalmazása
- f. közbeszerzési eljárások lebonyolítása
- g. környezetbarát közbeszerzési gyakorlat bevezetése





h. pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javítása

III. A partnerség erősítése keretében:

- a. szervezeti megoldások bevezetése a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítására, a döntések nyilvánossá tételére
- b. a civil és a vállalkozói szférával kialakítható kapcsolatok megszervezésének mechanizmusa
- c. a partnerek intézményesített bevonása a döntéshozatalba

IV. Képzések

Moduláris oktatások, eredmények visszacsatolása a szervezetbe.

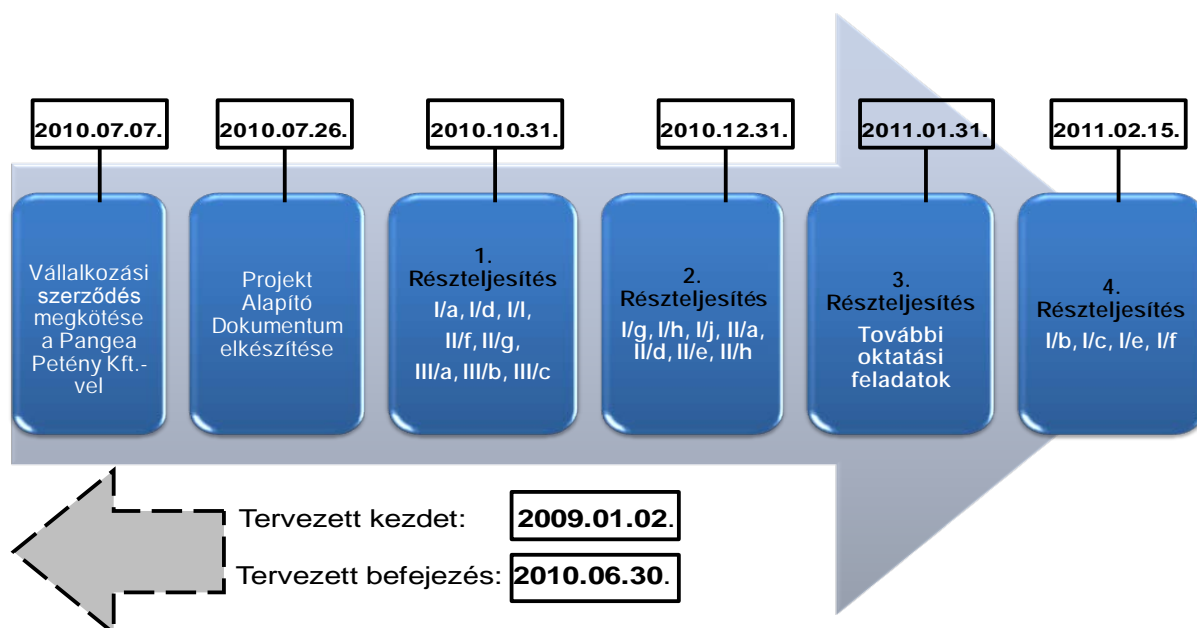
V. További oktatási feladatok

- Internetes tartalomfejlesztés;
- Informatikai alkalmazások;
- Stratégiatervezés;
- Projektmenedzsment alapismeretek;
- Minőségirányítás és monitoring;
- E-közigazgatás.

A projekt ütemezése:

Az időben elhúzódó közbeszerzési eljárás lefolytatása miatt az eredetileg 1,5 éves projekt időtartama megközelítőleg 7 hónapra csökkent. A rendelkezésre álló 2010. július 07 – 2011. február 28-ig terjedő időszak ütemezése, és a részteljesítések az alábbi ábrán bemutatottak szerint alakultak:





Vizsgálati módszerek

A projekthez kapcsolódó elemzéseket az alábbi vizsgálati módszerek segítségével végeztük el:

- Dokumentumelemzés;
- Személyes interjúk, mélyinterjúk, fókuszcsoportos megbeszélések az alábbi célcsoportok vonatkozásában:
 - Önkormányzati vezető tisztségviselők
 - Önkormányzati nem vezető tisztségviselők
 - Intézményvezetők
- Személyes jelenléttel megfigyeléses úton felmérés végzése a vizsgálat alá vont folyamatok tekintetében;
- Zárt kérdőíves felmérések a hivatal és az intézmények, a civil és a vállalkozói szféra vonatkozásában;
- Táblázatos felmérések készítése;
- Munkanap-fényképezés a Hivatal munkavállalóinak körében;
- Eredmények visszacsatolása a szervezetbe, oktatások;
- Elégedettség-vizsgálat.



III. A projekt során elvégzett feladatok és eredménytermékek

A „Komplex szervezetfejlesztés a Terézvárosi Polgármesteri Hivatalban” című projekt a meghatározott feladatcsoportok alapján a teljes hivatali struktúra áttekintéséből, a racionális működéshez kapcsolódó javaslatok megfogalmazásából állt. Fontosnak tartjuk megjegyezni, hogy ezen javaslatok megtétele mind a helyzetfelmérés eredményei, a rendelkezésre álló dokumentumok átvizsgálása, és az ÁROP projekt feltételrendszerében meghatározott elvárások figyelembevételével történtek meg. Ebben a fejezetben röviden összefoglaljuk a különböző modulokban elvégzett feladatokat, és az eredmény-termékeket. A vezetői összefoglaló mellékletében pontokba szedjük a projekt során tett javaslatainkat részfeladatonként.

Az Önkormányzat a Megbízott feladatait az alábbiak szerint modulokra, azon belül pedig feladatcsoportokra bontotta, külön-külön meghatározva az elvégzendő feladatok és az elvárt eredménytermékek körét.

I. Modul: Az önkormányzati intézmények koordinálása

Kapcsolódó fejezetek:

I/a. Általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítésének elérése érdekében

A fejezetben áttekintettük a meglévő stratégiákat, valamint meghatároztuk a stratégiai célokat, azonosítottuk az átfogó célok eléréséhez szükséges kulcstényezőket.

Eredménytermékek:

- Stratégiai térkép: amely tartalmazza a szervezet stratégiai céljainak megfogalmazását az egyes stratégiákhoz kapcsolódó döntési- és felelősségi köröket, a stratégiák kialakítására és megvalósítására vonatkozóan.





- A stratégiai célok definiálásra, célértékrendszer felállításra, illetve a megvalósításához rendelkezésre álló és a bevonható erőforrások meghatározásra kerültek.
- Az eredménytermékeket összekapcsoltuk az I/f fejezet kapcsán kialakított kompetencia-térképpel.
- Moduláris oktatás: eredmények visszacsatolása.

I/f. A hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése

Ebben a fejezetben felmértük a hivatalon belüli technokratikus, személyorientált és strukturális koordinációs eszközöket.

Eredménytermékek:

- A strukturális koordináció vizsgálata alapján teljes körű szervezeti diagramot készítettünk, amely tartalmazza az állandó és az ad-hoc bizottságokat, a projektszervezeteket, az intézményeket és a 100%-ban önkormányzati tulajdonú cégeket.
- Kompetencia-térkép készült a hivatal dolgozóiról.
- A koordinációs eszközökre vonatkozóan koordinációs térkép elkészítésére került sor, amelyet kiegészítve a technokratikus eszközök tekintetében a szabályok összefésülése is megtörtént.
- Az eredménytermékeket összefésültük az ügymenetekkel, valamint az egyéb folyamatokkal.

II. Modul: Szervezeti folyamatok és a szervezeten belüli kommunikáció átvilágítása

Kapcsolódó fejezetek:

I/b. A polgármesteri hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében

Ebben a fejezetben felmértük az iktatással és az érdemi ügyintézással kapcsolatos eljárást, a különböző ügymenettípusokat, azon belül azonosítottuk





a kritikus ügymenettípusokat, amelyekkel kapcsolatban megvizsgáltuk az ügyintézés teljes folyamatát, a külső és a belső szabályozási környezetet.

Eredménytermékek:

- o Folyamatábrákat készítettünk a kritikus ügymenettípusokra, melyekben feltüntettük a javaslatainkat.
- o Folyamat- és egyben szervezetfejlesztési javaslatokat tettünk az ügyintézési eljárásrenddel kapcsolatban.
- o Workflow támogatás kidolgozására javaslatot tettünk.
- o Moduláris oktatás: eredmények visszacsatolása.

I/c. Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása (pl. munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása)

Az I/b. és az I/c. fejezetek esetében ugyanazok az elvégzendő feladatok és az elvárt eredmények kerültek meghatározásra azzal a különbségek, az előbbi esetében a back office, az utóbbi esetében pedig a front office tevékenységeket kellett vizsgálni. Mivel az I/b. fejezetben felmérésre és kifejtésre kerültek az egyes kritikus ügymenettípusok, ahol az ügyfélszolgálati, vagyis a front office tevékenységet nem lehet a tényleges ügyintézési feladatoktól, vagyis a back office tevékenységektől különválasztani, ezért jelen fejezetünkben kizárólag a közvetlen ügyféli megkeresésekre koncentráltunk. Megvizsgáltuk a különböző front office tevékenységek jelenlegi gyakorlatát a hivatalban, illetve felvázoltuk egyes lehetséges megoldások, változtatások körét, külön kiemelve azok előnyeit és hátrányait.

Eredménytermékek:

- o Folyamat- és egyben szervezetfejlesztési javaslatokat tettünk, a különböző alternatívákat összehasonlítottuk a „front office” tevékenységgel kapcsolatban.
- o Workflow támogatás kidolgozására javaslatot tettünk.
- o Moduláris oktatás: eredmények visszacsatolása.

I/e. A hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása





Ebben a fejezetben feltérképeztük a kapcsolattartási utakat, és a hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködéseket. A feladat keretében felmértük a Hivatalon belüli kommunikációt, a hivatalos kapcsolattartási utakat, az együttműködés módjait a szervezeti egységeken belül, illetve a különböző szervezeti egységek közötti vonatkozásban.

Eredménytermékek:

- Javaslatokat fogalmaztunk meg a kapcsolattartás belső szabályozására, az együttműködés javítására.
- Folyamatgazdák és interakciók meghatározása az I/b. fejezetben meghatározott kritikus ügymenetekkel kapcsolatban.
- Belső kommunikációs szabályzat kialakítására javaslattétel.

III. Modul: Az önkormányzati intézmények koordinálása

Kapcsolódó fejezetek:

I/g. Az önkormányzati intézmények felügyeletének átalakítása, a döntési jogosultságok átstrukturálása

Ebben a fejezetben intézményenként teljes körűen felmértük a beszámolási és jelentési (feladatok) kötelezettségeket mind a kötelezett, mind pedig a hivatal belső információs igények oldaláról is. Megvizsgáltuk, hogy a hivatalon belül milyen rendező elvek mentén (intézmények, vagy feladattípusok) szerint kerülnek ezek az információk a döntéshozók elé.

Eredménytermékek:

- Jelenlegi intézmény-feladat mátrixot elkészítettük, amely a sorokra, az oszlopokra és a cellákra vonatkozóan is tartalmazza a döntéshozókat és a döntési jogköröket.
- Javaslatokat fogalmaztunk meg az intézményi-feladat mátrix újragondolására.
- Definiálásra kerültek a kontrol események és az információkezelési struktúra.



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

Ebben a fejezetben teljes körű információáramlási és feldolgozási térképet készítettünk az intézmények és a polgármesteri hivatal viszonylatában, összevetve az információs igények felmerülésével.

Eredménytermékek:

- A kiválasztott intézményekre vonatkozóan információáramlási (és feldolgozási) hálót készítettünk.
- Intézményi kommunikáció „együtassá” tételére javaslatokat tettünk.
- Definiálásra kerültek a kontrol események és az információkezelési struktúra.
- Moduláris oktatás: eredmények visszacsatolása.

IV. Modul

Kapcsolódó fejezetek:

II/a. A pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozása

A korábbi kötelezettségvállalási döntések és a jelenlegi folyamat helyzetértékelése. Javaslatokat készítettünk az üzleti folyamatokkal kapcsolatos hatékony költség kontroll megvalósítására és egy egységes igényfelmerülés–kötelezettségvállalás–teljesítés információs folyamatáramlási modellre.

Eredménytermékek:

- Értékhatárok meghatározásra kerültek a különböző döntési jogkörökhöz.
- Kötelezettségvállalási folyamat feltérképezése, információ áramlási mechanizmusának bemutatása, racionalizálása.
- Alvállalkozói teljesítések igazolási rendszerének illesztése a munkafolyamatokhoz, felelőségekhez, kontrollpontok lefektetése egy kontrolling rendszer számára.
- Work-flow felületek definiálása és kialakítására javaslattétel.



II/h. Pénzügyi és költségvetés-végrehajtási ellenőrzés javítása

Ebben a fejezetben költségvetés végrehajtás-ellenőrzési felelősségek tisztázását, és eljárások kidolgozását végeztük el a kontroll adatok (riportok) szolgáltatási rendjének kialakításával, tisztázásával.

Eredménytermékek:

- Kontrollpontok kialakítására javaslattétel a költségek alakulásának monitoringjára.
- Tevékenységekhez tartozó költségösszefüggések bemutatásra kerültek a főbb folyamatokkal kapcsolatban.
- Költségvetési riportálási folyamatok kidolgozása.
- Moduláris oktatás: eredmények visszacsatolása.

V. Modul

Kapcsolódó fejezetek:

II/d. A költségvetés készítésének és elfogadásának folyamatának javítása

Ebben a fejezetben a költségvetés-tervezési folyamat felmérését végeztük el, külön hangsúlyt fektetve a döntési eljárások fejlesztésére, valamint a Work-flow támogatás definiálására.

Eredménytermékek:

- Eljárásrend felvázolása folyamatábrák elkészítésével és határidők meghatározásával.
- Költségvetési kontrolling kontrollpontjainak lefektetése.
- Work-flow felületek definiálása.

II/e. Új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazása

Ebben a fejezetben a költségvetés tervezés formalizált struktúrájának kialakítására került sor.

Eredménytermékek:





- Eljárásrend kidolgozása folyamatábrák elkészítésével és határidők meghatározásával.
- Moduláris oktatás: eredmények visszacsatolása.

VI. Modul: Közbeszerzési folyamatok

Kapcsolódó fejezetek:

II/f. Közbeszerzési eljárások lebonyolítása

Ebben a fejezetben felmértük a hivatal közbeszerzés gyakorlatát, illetve sor került a felelősségi és kompetencia térképpel támogatott közbeszerzési folyamat kialakítására.

Eredménytermékek:

- Új közbeszerzési szabályzat/eljárásrend kidolgozása.
- A szabályzathoz kapcsolódó folyamatábrákat elkészítettük.
- Az eredménytermékeket összekapcsoltuk az I/f fejezet kapcsán kialakított kompetencia-térképpel.
- Moduláris oktatás: eredmények visszacsatolása.

II/g. Környezetbarát közbeszerzési gyakorlat bevezetése

Ebben a fejezetben bemutattuk a különböző EU-s környezetbarát közbeszerzési gyakorlatokat és a kiválasztott modell bevezetésére javaslatokat fogalmazzunk meg.

Eredménytermékek:

- EU-s környezetvédelmi előírások összegyűjtése.
- Szabályrendszer került kidolgozásra arra vonatkozóan, hogy a különböző beszerzési típusoknál milyen mértékben kell figyelembe venni az egyes környezetvédelmi szempontokat.

VII. Modul: Kapcsolattartás a civil és vállalkozói szférával

Kapcsolódó fejezetek:





III/b. A civil és a vállalkozói szférával kialakítható kapcsolatok megszervezésének mechanizmusa

Ebben a fejezetben azonosítottuk a különböző célszervezeteket, felmértük az együttműködés jelenlegi folyamatát és felelősségi rendszerét.

Eredménytermékek:

- Kontaktterkép, kontaktháló kialakításra megtörtént.
- Kapcsolati csoportok meghatározásra kerültek.
- Kapcsolattartási eljárásrend kidolgozásra megvalósult.
- A kapcsolattartási rendet és a döntési eljárást összefésültük.

III/c. Partnerek intézményesített bevonása a döntéshozatalba

Ebben a fejezetben összeállítottuk, validáltuk és folyamatokhoz rendeltük a partnerek listáját, valamint definiáltuk az együttműködési felületeket, és azok kialakítására javaslatot tettünk.

Eredménytermékek:

- Partnertérkép, partnerháló kialakításra került.
- Döntési folyamatok átalakítására javaslattétel.
- Döntési eljárásrend a partnerek bevonásával kidolgozásra került.

Nem modulba foglalt feladatcsoportok

Kapcsolódó fejezetek:

I/d. Rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása

Ebben a fejezetben teljes körűen felmértük a rendeletalkotási folyamatot, a témakörben felmerült problémák elemzésével.

Eredménytermékek:

- Template-k meghatározása előterjesztés, határozat, rendelet és jegyzőkönyv esetében.
- Work-flow, csoportfelületek definiálása.





- Moduláris oktatás: eredmények visszacsatolása.

I/j. A polgármesteri hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése

Ebben a fejezetben az alábbi feladatokat végeztük el:

- Jelenlegi panaszkezelési eljárás feltérképezése;
- Jelenlegi ügyintézési számok meghatározása;
- A hivatal működését érintő vagy azzal kapcsolatos lehetséges környezeti hatások felmérése, értékelése, a negatív hatások elkerülésének vagy minimalizálásának számbavétele, a teljesítményértékelési rendszer környezeti szempontú elemzése;
- Mutatószám-koncepció kidolgozása.

Eredménytermékek:

- Összevont mutatószámok kerültek kidolgozásra a közszolgáltatásokra vonatkozóan a számításuk módjának meghatározásával.
- Szervezeti részmutatók és mérési pontokat határoztunk meg az értékelési rendszer összefoglalására.
- A teljesítményértékelési, ill. mutatószám-rendszer környezeti szempontú kiegészítésére javaslatot tettünk.

I/I. A projekt szemlélet megerősítése

Ebben a fejezetben a hivatalon belül felmértük a projektszerű feladatok körét és az eddigi működési tapasztalatokat. Különböző oktatásokat tartottunk a projektmenedzsment technikák alkalmazásával kapcsolatban.

Eredménytermékek:

- Elméleti (vezetői és csoportos) oktatások, workshopok szervezése, lebonyolítása.
- Projektszemlélet megerősítésére vonatkozó javaslatok kidolgozása.
- Kompetencia-térkép disszeminációja.



III/a. Szervezeti megoldások bevezetése a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítására, a döntések nyilvánossá tételére

Ebben a fejezetben szervezeti egységenként felmértük a lakossági információs igényeket, valamint a különböző (kétirányú) kommunikációs eszközöket, és javaslatokat tettünk a fejlesztésükre, és a kommunikációs rend kialakítására vonatkozóan.

Eredménytermékek:

- Kapcsolattartási terv kialakítása.
- Eljárás- és felelősségi-rend kialakítása a lakossági kommunikációval kapcsolatban.

További oktatási feladatok

- Internetes tartalomfejlesztés;
- Informatikai alkalmazások;
- Stratégiatervezés;
- Projektmenedzsment alapismeretek;
- Minőségirányítás és monitoring;
- E-közigazgatás.



IV. Melléklet: Javaslatok összefoglalása

Általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítésének elérése érdekében (I/a)

Általános javaslatok a stratégiákra vonatkozóan:

- Terézváros Ingatlanfejlesztési Konceptiója, Terézváros Vagyongazdálkodási Konceptiója, Terézváros Parkolás fejlesztési Konceptiója, Terézváros Oktatáspolitikai Konceptiója, Terézváros Kerületi Városrendezési és Építési Szabályzata, Terézváros egy részének Közlekedésfejlesztési Programja, Terézváros Szervezetfejlesztési Stratégiája esetében

A stratégiák áttekintésekor találtunk említést nevezett koncepcióról. A megkapott anyagok tekintetében viszont nem találtunk döntést így javasoljuk a felsorolt dokumentumok újragondolását.

Specifikus javaslatok az adott koncepcióra vonatkozóan:

- Terézváros Parkolás fejlesztési Konceptiója
Mindenféleképpen szükséges külső szakértő megbízása, aki a közlekedésfejlesztéshez, településfejlesztéshez ért. Egyeztetni szükséges a szomszédos kerületekkel valamint a tömegközlekedési helyzetét alapos vizsgálat alá kell vetni.
- Terézváros Oktatáspolitikai Konceptiója
A koncepció kidolgozása külső szakember bevonásával történjen az alacsony létszámra való tekintettel, melyben aktívan vegyen részt az oktatási osztály érintett munkatársa. A koncepció elkészítésébe aktívan be kell vonni az intézményvezetőket, így javaslataik tükröződni tudnak az elkészülő szakmai anyagban.
- Terézváros Kerületi Városrendezési és Építési Szabályzata



Az ingatlanfejlesztési koncepció részletes elemzésénél kitértünk a Főépítészeti Iroda szakmai bázisára, vezetőjének erényeire. A munka komplex mivolta miatt szükséges azonban külső szakértő igénybe vétele is.

- Terézváros egy részének Közlekedésfejlesztési Programja

Külső erőforrás és szakértelem elengedhetetlen a program kidolgozásához. Kapcsolódva a parkolás fejlesztési koncepcióhoz az abban leírtakat kell betartani jelen esetben is.

- Terézváros Szervezetfejlesztési Stratégiája

Teljes egészében megvalósítható belső erőforrások igénybevételével. Vizsgálva a vezetői pozíciókat különösen jegyző, aljegyző estében a legkiválóbb kompetencia értékek kerültek meghatározásra.

- Terézváros Zöld Felületének növelése

Megismerve Terézváros építészeti struktúráját és a kerület zöld felületeinek arányát javasoljuk ennek a programnak a kidolgozását. Igazodva a Zöld Start programhoz - mely véleményünk szerint egy igen jó és hasznos kezdeményezés - azzal összhangban kell megalkotni belső kapacitás igénybevételével.

- Terézváros Éjszakai életének népszerűsítése a szolgáltató helyek etikai kódexe

Az elhíresült csendrendelet valamint a pezsgő éjszakai élet apropójából tartjuk szükségesnek megalkotni a kódexet. Széles körű, társadalmi egyeztetést követel a megalkotása, amelyet belső és külső forrásból is meg lehet valósítani. Mindkét alternatíva mellett szólnak érvek, így a menedzsment joga eldönteni a megvalósításhoz szükséges erőforrásokat.

- Terézváros szervezeti teljesítmények fejlesztése a folyamatok fejlesztésével, informatizálásával

A program kidolgozása belső erőforrás alkalmazásával javasolt az Informatikai Osztály vezetőjével valamint az Aljegyző és a Személyügyi Osztály közreműködésével.

- Terézváros humán gazdálkodás fejlesztése (munkakör-elemzés, értékelés, emberi erőforrás biztosítása, fejlesztése, teljesítményértékelés és



ösztönzésmenedzsment aspektusában), Terézváros szervezeten belüli kommunikáció és munkaügyi kapcsolatok fejlesztése

A programot jegyző/aljegyzői irányítás alatt belső erőforrás keretében javasolt megvalósítani. A munkába szervesen kell kapcsolódnia a Személyügyi Osztály vezetőjének, illetve a főosztályok vezetőinek a munkavállalók véleményének kikérésével.

- Terézváros külső kapcsolatmenedzsmentje

Javaslatunk alapján külső erőforrás igénybevételével kell megalkotni a programot, mivel egy teljesen más és talán professzionálisabb szemléletmóddal tudják megközelíteni a kapcsolati utakat.

Általános javaslatok a fejezethez kapcsolódóan:

- A delegáló **döntési kompetencia** modell meghonosítása szükséges. Ebben a modellben a döntéseket ott hozzák meg, ahol az adott cselekvések megvalósulnak. Ez a folyamat jelenleg csak részben teljesül, nem pontosan követhető az irányítási output és a delegálási folyamat. Meg kell határozni a döntés előkészítés folyamatát a Hivatali út szabályozott betartása mellett.
- A feladat alapkövetelménye, az apparátus széles körű tájékozottsága és annak alkalmankénti visszacsatolása. A **nyilvánosság biztosítása** érdekében javasoljuk egyfelől a Polgármesteri Hivatal Intranet hálózatán a stratégiák elhelyezését, valamint a lakosság számára a honlapon történő bemutatását. A nyilvántartásért felelősöket minden esetben pontosan meg kell határozni.
- Javasoljuk a **Civilek Tanácsa**, vagy civil küldött intézmény bevezetését. A partnerségi viszony, a kerületi érintettek megszólítása és a döntés előkészítésbe való bevonás érdekében javasolt az intézmény meghonosítása.
- Javasolt a közép-, hosszú-távú **szervezetfejlesztés koncepció** kialakítása a hivatal magas fokú hatékony munkavégzése érdekében.
- A meglévő **szervezeti struktúra** áttekintése és térbeli elhelyezkedésének újragondolása javasolt. Ezzel összefüggésben a Szervezeti és Működési Szabályzat tartalmi elemeinek pontosítása és az egyértelmű feladat meghatározás érdekében annak átstrukturálása tanácsolt.



- **Egységes munkafelület kialakítása** célszerű komplex informatikai rendszer bevezetésével, fejlesztésével. Szükséges a munkafelületek és informatikai rendszer egységesítése, kompatibilitása. Az interaktív **honlap** kiépítése alapot adhat egy átfogó, egységes munkafolyamat kialakítására, ahol a kapcsolódó szervezetek, intézmények az őket érintő kérdésekben bekapcsolódhatnak a stratégiai munkafolyamatokba, ki tudnak alakítani partnerségi kapcsolataikat, az információáramlást gyorsítani tudnak, így végső soron az e-polgárbarát ügyintézés alapjait tudnak kialakítani.
- Javasolt a **feladat-ellátási rendszer** átvilágítása, kiszervezési, átszervezési lehetőségek feltárása. Meg kell vizsgálni a jelenleg fennálló működési folyamatokat és a kínálózó egyszerűsítések mellett javaslatot kell készíteni a döntéshozó számára a praktikusabb és eredményesebb feladat-ellátási modell kialakítására.
- **Önkormányzati gazdasági társaságok** felülvizsgálata, egységes irányítás megvalósítása szükséges, melynek következtében erősödni tud a partnerségi viszony és el tud mélyülni a stratégiai menedzsment kapcsolata a gazdasági társaságok vezető testületeivel. Gazdasági racionalizáció után csökkenteni lehet az önkormányzati függőséget és gazdaságosabbá lehet tenni az önkormányzat tulajdonolta gazdasági társaságokat.



A polgármesteri hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében (I/b)

Iratkezelésre vonatkozó javaslatok

▪ Iratkezelési alapelvek:

Az iratkezelést úgy kell megszervezni, hogy a helyi önkormányzathoz érkezett, ott keletkező, illetve onnan továbbított irat:

- azonosítható, fellelési helye, útja követhető, ellenőrizhető és visszakereshető legyen;
- tartalma csak az arra jogosultak számára legyen megismerhető;
- kezeléséért fennálló személyi felelősség mindenkor, és egyértelműen megállapítható legyen;
- szakszerű kezeléséhez, nyilvántartásához, kézbesítéséhez, védelméhez szükséges feltételek biztosítottak legyenek;
- a beérkezett iratok megváltoztathatlansága biztosított legyen;
- a rendszeres selejtezés elvégzésével az irattári iratanyag felesleges felhalmozódása megelőzhető, a maradandó értékű iratok megőrzése biztosított legyen;
- az ügyintézéshez, a döntések előkészítéséhez, a szervezet rendeltetésszerű működéséhez megfelelő támogatást biztosítson;
- a rendszer zárt és ellenőrzött legyen, ne lehessen az iratokat utólagosan behelyezni, javítani esetleg eltávolítani, valamint érkezési, ügyintézési idejüket megváltoztatni.

Az iratkezelés szervezetét úgy kell megválasztani, hogy az egyszerre tegyen eleget az iratok biztonságos megőrzése levéltári szempontú követelményének, ugyanakkor eredményesen szolgálja a helyi önkormányzat rendeltetésszerű működését. A rendszernek segíteni kell a szerv feladatainak gyors és eredményes megoldását, az iratokban való pontos tájékozódást, ami egyúttal a tevékenység hatékony ellenőrizhetőségét is jelenti.



- Terézváros Önkormányzat Polgármesteri Hivatalára kiterjedő hatályú Iratkezelési Szabályzat (a továbbiakban Szabályzat) vonatkozásában a rendelkezésünkre bocsátott dokumentum, valamint Budapest Főváros Levéltárának (a továbbiakban: Levéltár) 2010. december 09-én kelt kiegészítéseket tartalmazó szakvéleményének összevetéséből **megállapítható, hogy az Iratkezelési Szabályzatban a Levéltár által javasolt módosítások eddig nem kerültek átvezetésre. A Szabályzat kiegészítését, jelen projekt során tett javaslatok figyelembe vétele alapján eszközölt módosítását, azt követően a hatályba léptetését, és a hivatal dolgozóival történő megismertetését javasoljuk.**
- Javasoljuk, hogy az új belépő munkatársak kapjanak tájékoztatást az iratkezelés fő szabályairól, valamint az iratkezelés gyakorlati kezeléséről a Központi Iktató kijelölt munkatársától. Javasoljuk továbbá, hogy időszakonként az iratkezelésre vonatkozóan a hivatal munkatársai belső képzésben részesüljenek, kiemelten az Iratkezelési Szabályzat módosítását követően, továbbá az iktató program fejlesztését követően.
- Az elektronikus úton bejövő dokumentumokról csupán egy értesítés jelenik meg a programban, arról további információt nem kap az iktató. Amennyiben az értesítés alapján nem történik meg az elektronikus irat iktatása, megszakad a zárt rendszerű iktatás folyamatának követelménye. Ebben az esetben javasoljuk az iktató szoftver ilyen irányú fejlesztését.
- Javasoljuk, hogy a visszaérkező tértivevények vonalkódos visszaazonosítása történjen meg elektronikusan, s erről értesüljön az érintett ügyintéző.

Érdemi ügyintézésre vonatkozó javaslatok

A Megbízóval egyeztetve kiválasztásra kerültek azon konkrét ügymenettípusok, amelyek az önkormányzat számára a fejezetben meghatározott szempontrendszer szerint kritikusnak tekinthetők.





A kiválasztás célja, hogy ezen ügymenetek részletes elemzésén keresztül bemutassuk a hivatalban alkalmazott jelenlegi folyamatokat, rámutatva a jó gyakorlatokra és a fejlesztendő területekre egyaránt. A megfogalmazott javaslataink egy része speciálisan az adott ügymenet optimalizálását szolgálja, ugyanakkor a többségük - bár az adott kulcsfolyamat vizsgálata során merültek fel - az egész szervezet működési hatékonyságára kihatással lehetnek.

Kritikus ügymenettípusok:

1. Kereskedelmi tevékenység bejelentése, működési engedélyezés eljárása (Hatósági Főosztály - Kereskedelmi Osztály)
2. Szabálysértési eljárás (Hatósági Főosztály - Igazgatási Osztály)
3. Tankötelezettség megszegésével kapcsolatos eljárás (Oktatási és Közművelődési Osztály és Humánszolgáltatási Főosztály - Szociális és Gyermekjóléti Osztály)
4. Építési engedélyezés (Hatósági Főosztály - Építési Osztály)
5. Adóellenőrzés folyamata (Hatósági Főosztály – Adóügyi Osztály)

Specifikus javaslatok:

- **Kereskedelmi tevékenység bejelentése, működési engedélyezés eljárása az ügyfél által benyújtott kérelem alapján:**
 - Javasoljuk, hogy az Önkormányzat honlapján letölthető kérelem nyomtatványoknál bővebb tájékoztatást adjanak, hogy mely tevékenység bejelentés köteles, és melyik az, amelyik működési engedély köteles tevékenység, mert ez a nyomtatványokon nem egyértelmű.
 - Javasoljuk, hogy az Önkormányzat honlapján bővebb tájékoztatást tegyenek közzé a bejelentéshez kötött kereskedelmi tevékenység Ügyfélszolgálaton történő ügyintézési lehetőségéről az ügymenet meggyorsítása érdekében.
 - Javasoljuk a Rendelet 6. § és 9. § szerinti nyilvántartást az Önkormányzat honlapján közzétenni a Rendeletben meghatározott adattartalommal (Rendelet 2. számú melléklete).



- Javasoljuk a saját fejlesztésű nyilvántartási program továbbfejlesztését oly módon, hogy a nyilvántartó programban rögzített adatok automatikusan megjelenjenek az önkormányzat honlapján a közzétételi kötelezettség teljesítése érdekében.
- Javasoljuk, hogy az ügyintézással kapcsolatos összes adminisztratív feladatot (sokszorosítás, postázás, irattárból történő kikérés, stb.) ne ügyintéző, hanem adminisztratív munkaező lássa el.
- A párhuzamos munkavégzés elkerülése érdekében javasoljuk a különböző informatikai rendszerek integrációjának lehetőségét megvizsgálni. Egyéb informatikai javaslatainkat a workflow rendszerről szóló fejezetben részletesen kifejjük (lásd VI.4 fejezet).
- Javasoljuk az ügyintézők részére jogosultság adását az alszámon történő iktatáshoz.
- **Szabálysértési eljárás javaslatok:**
 - Javasoljuk a szabálysértési eljárások iktatására alkalmazott program kompatibilitásának kezdeményezését a szoftverfejlesztő/üzemeltető felé annak érdekében, hogy a szabálysértési hatóságon működő iktató program adatai automatikusan átemelődjenek a központi iktatóprogramba, így biztosítva, hogy az éves ügyirat-statisztikában az általános ügyiratforgalmi adatoknál (I. számú statisztikai tábla) az iktatott szabálysértési ügyiratok száma megjeleníthető legyen. Amennyiben a szoftverfejlesztés nem lehetséges, úgy javasoljuk, hogy a szabálysértési hatóságon az adminisztrátornak felhasználói jogosultsága legyen a központi iktató programba rögzíteni a szabálysértési ügyiratokat.
 - Javasoljuk átvezetni ezen változásokat az Iratkezelési Szabályzaton.
 - Javasoljuk az Igazgatási Osztály részére hozzáférés biztosítását a központi lakcímnnyilvántartáshoz, illetve ennek a megvalósításához szükséges informatikai háttér fejlesztését.
- **Tankötelezettség megszegésével kapcsolatos eljárás javaslatok:**
 - Javasoljuk az iskoláztatási támogatás felfüggesztésére vonatkozó meglévő formanyomtatvány felülvizsgálatát, igény szerinti javítását, és az iskolák



részére történő megküldését, illetve az Önkormányzat honlapján történő közzétételét, ezzel a központi iktató azonosítani tudja, hogy mely szervezeti egység feladatkörébe tartozik az eljárás lefolytatása.

- Javasoljuk, hogy a formanyomtatványhoz kitöltési útmutatót is készítsenek, illetve a benyújtandó dokumentumok listáját is jelöljék meg.
- Javasoljuk, hogy a Humánszolgáltatási Főosztály ezen ügyekben, átiratban továbbítsa a benyújtott iratokat a hatáskör illetékesség megállapítása után, valamint a törvényes képviselők azonosítása után az Oktatási és Közművelődési Osztálynak, hogy a jogszabályi feltételek fennállása esetén továbbíthassa a szabálysértési feljelentést, vagy maga készítse el azt. (A jegyző nevére közvetlenül címzett iratokat mindkét szervezeti egység megkapja, ebben az esetben nincs szükség a továbbításra.)
- Javasoljuk, hogy az ügyintézésrel kapcsolatos összes adminisztratív feladatot (sokszorosítás, postázás, irattárból történő kikérés, stb.) ne ügyintéző, hanem adminisztratív munkaerő lássa el.
- Az informatikai támogatásra vonatkozó javaslatainkat a workflow rendszerről szóló fejezetben részletesen kifejtjük (lásd VI.4 fejezet).
- Javasoljuk az ügyintézők részére jogosultság adását az alszámon történő iktatáshoz.
- **Építési engedélyezés javaslatok:**
 - Javasoljuk a meglévők mellé további különböző típusú esetekre a formanyomtatványok kidolgozását oly módon, hogy tételesen szerepeljen rajtuk a beadandó dokumentumok, és egyéb tételek.
 - Javasoljuk az ügyintézésrel kapcsolatos összes adminisztratív feladatok (sokszorosítás, postázás, irattárból történő kikérés, stb.) ellátásával foglalkozó adminisztratív munkaerő állomány kibővítését.
 - A párhuzamos munkavégzés elkerülése érdekében javasoljuk a különböző informatikai rendszerek integrációjának lehetőségét megvizsgálni. Egyéb informatikai javaslatainkat a workflow rendszerről szóló fejezetben részletesen kifejtjük (lásd VI.4 fejezet).



- Javasoljuk az ügyintézők részére jogosultság adását az alszámon történő iktatáshoz.
- Javasoljuk a kiadmányozási jogkörök felülvizsgálatát, kiadmányozási jog biztosítását az ügyintézők részére, a belső ügyvitel meggyorsítása illetve az osztályvezető tehermentesítése érdekében.
- Az építésügyi statisztikák készítése időigényes. Ezeket nagymértékben segítené egy megfelelő kódszám hozzárendeléssel működő, szűrésre is alkalmas adatbázis és program kiépítése, amely az iktatórendszerrel is kompatibilis.
- **Adóellenőrzés folyamata:**
 - Javasoljuk, hogy a honlapon meglévő adóbevallás formanyomtatványokat kitöltve, a hatékonyabb ügyintézés érdekében az adózók elektronikusan is beküldhessék, valamint az ezzel kapcsolatos egyéb dokumentumaikat is.
 - Javasoljuk, hogy az ügyintézéssel kapcsolatos összes adminisztratív feladatot (sokszorosítás, postázás, irattárból történő kikérés, stb.) ne ügyintéző, hanem adminisztratív munkaerő lássa el.
 - Javasoljuk az ügyintézők részére jogosultság adását az alszámon történő iktatáshoz.
 - Javasoljuk, hogy amennyiben az adóellenőrzés során megállapításra kerül, hogy az ingatlan nagysága (alapterülete) nem egyezik meg a használatbavételi engedélyben, vagy egyéb bizonyítékként felhasznált hatósági határozatban, értesítse a Hivatal Hatósági Főosztályának Építésügyi Osztályát a szükséges eljárások lefolytatása érdekében.
 - Valamennyi releváns építésügyi határozat megkapása hivatalból.

Javaslat ügyintézési idő csökkentésére

Az ügyintézési idő csökkentése nehézségekbe ütközik a különböző jogszabályi előírások, illetve a társszervekkel való együttműködés miatt. Azonban az ügyintézés azon területein, amelyek kizárólag a hivatalon belüli folyamatokat érintik jelentős javulást lehet elérni, amennyiben figyelembe veszik a jelen, illetve az l/c. fejezetben





megfogalmazott javaslatokat a back és a front office tevékenységek hatékonyságára vonatkozóan. Kiemelkedő területek ebben a témában:

- Iktatási folyamat: elsősorban ügyintézők részére jogosultság adása az alszámon történő iktatáshoz;
- Adminisztrációs tevékenység: amennyiben az ügyintézők a kimenő irataik tekintetében alszámos iktatásra jogosultak, a Központi iktatóban felszabaduló erőforrásokat át lehet csoportosítani a különböző osztályokon felmerülő adminisztrációs feladatok ellátására;
- Informatikai támogatottság, workflow rendszer (lásd. az I/c. fejezetben);
- Ügyfélszolgálati tevékenységek (lásd. az I/c. fejezetben).
- Javasoljuk a kritikus ügymenetek (a projekt fejlesztésre vonatkozó javaslatainak figyelembe vételét követően), valamint az I/j fejezetben (panaszkezelési eljárás) bemutatott folyamatleírás minta alapján a többi, leggyakoribb ügytípusok esetében elkészíteni a folyamatleírásokat és ábrákat, és azokat megjelentetni a honlapon.

Jelenleg a hivatalban nem mérik a különböző ügytípusok esetében ügyintézés időráfordítását. Ahhoz, hogy erre vonatkozóan pontos, számszerűsíthető adatok álljanak a rendelkezésre, elkerülhetetlen az I/j. fejezetben, ebben a témában meghatározott mutatószámok bevezetése és alkalmazása a különböző ügytípusok esetében. Így mérhetővé válnak a különböző intézkedések, fejlesztések, átalakítások hatásai az ügyintézési időre.



Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása (pl. munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása) (I/c)

Ügyfélfogadás helyének fizikai elérhetősége

▪ Közlekedés lehetősége és eszközei:

- A hivatal, az ügyfélszolgálat, az okmányiroda tömegközlekedéssel történő megközelítése rendkívül jó.
- Parkolási lehetőség sem az autósok, sem a biciklisták számára nem megoldott.
- Az okmányirodán kívül sem a hivatal, sem az ügyfélszolgálat épülete nem akadálymentesített a kerekesszékekkel közlekedők számára.

▪ Eligazodás, tájékozódás:

- Mivel a különböző ügyintéзések öt különálló helyszínen zajlanak (Polgármesteri Hivatal, Ügyfélszolgálat, Okmányiroda, Igazgatási Osztály, Adóügyi Osztály), ezért javasoljuk a honlapon az elérhetőségeknél térkép, illetve megközelíthetőségi adatok, valamint az adott helyhez kapcsolódó ügytípusok feltüntetését.
- Hasonló adattartalommal ellátott szórólapok kihelyezését javasoljuk a hivatal recepcióján, valamint az ügyfélszolgálaton.

▪ Épület(ek) átláthatósága, bejárhatósága:

- Javasoljuk a hivatalon belüli eligazító táblákat a vakok és gyengén látók számára is, Braille-írás segítségével használhatóvá tenni.
- Javasoljuk a portaszolgálat és a recepció pontos feladat és hatáskörét meghatározni, mert jelenleg a portások látják el a tájékoztató feladatokat, az ügyfél az esetek többségében el sem jut a recepcióhoz.

▪ Nyitva tartás:

- Javasoljuk az ügyfélfogadási időpontok szempontjából ügyfél-elégedettségi felmérés végzését, és amennyiben az eredményéből az következik, egyes napokon legyen hosszított nyitva tartás.





A helyzetelemzés során többféle gyakorlatot láttunk arra vonatkozóan, hogy a személyes megkereséseket miképpen kezelik a hivatalon belül a szakmai osztályok. **Alapvetően nem javasoljuk a jelenlegi kialakított ügyfélkapcsolati megoldások átalakítását, kizárólag a fejezetben részletesen bemutatásra kerülő különböző lehetőségek alapján azok finomítását, fejlesztését.**

Személyes megkeresések:

1. Ügyfél-kiszolgálás az érdemi ügyintéző munkahelyén;
2. Ügyfélfogadó ablak, illetve fogadópultos kiszolgálás;
3. Ügyfél-tájékoztató iroda;
4. Szakosított ügyfélkapcsolati szervezet.

Javaslatok:

- Javasoljuk a hivatalon belül és az ügyfélszolgálati irodában is ügyfélhívó rendszer kiépítését. Így lehetőség van az ügyintézési idő, ügyélforgalom mérésére, valamint az esetleges, ügyfelek között konfliktusok megelőzésére.
- Amennyiben a hivatal épületében az ügyfélhívó rendszert a bejáratnál helyezik el, a recepció tudja segíteni az ügyek kiválasztását és a tájékozódást is. Az ügyfelek a folyosók helyett, kulturált körülmények között várakozhatnak egy erre a célra a földszinten kialakított helységben is.
- Javasoljuk, hogy a hivatal szervezeti egységei folyamatosan tájékoztassák (csoportmunka támogató szoftver használata esetén ez automatikus) az ügyfélszolgálatot a különböző ügytípusok formanyomtatványairól, az azokkal kapcsolatos teendőkről, és egyéb, az ügyfél szempontjából lényeges információkról.
- Amennyiben lehetséges, javasoljuk, hogy a különböző szervezeti egységek részéről folyamatosan legyen egy ügyintéző, aki ügyfélszolgálati feladatokat látna el.

Telefonos megkeresések:





A telefonon intézhető ügyek jellemzően egy szűk körre (időpontfoglalás, bejelentések, általános tájékoztatás stb.) korlátozódnak annak ellenére, hogy a munkafolyamat kismértékű változtatásával, illetve informatikai fejlesztéssel ezen ügyintézési kör bővíthető lenne. Kiemelt jelentősége lehet ezen ügyintézési módnak azon ügyfelek körében, akik Internetkapcsolattal nem vagy csak korlátozottan rendelkeznek, vagy a felhasználói ismereteikben hiányosságok vannak, ily módon az önkormányzat honlapjáról információt kikeresni nem tudnak. Telefonon keresztül intézhető lehet például:

- Általános tájékoztatás;
- Nyomtatványok vagy információs anyagok megrendelése;
- Panaszok és bejelentések fogadása;
- Határozatok telefonos közlése: konkrét ügy állásáról, illetve eredményéről is tájékoztatást kaphat az ügyfél, melyhez azonban - az előző esetekkel ellentétben - elengedhetetlen a megfelelő személyazonosítási technikák alkalmazása. Ilyen lehet pl.
 - Személyi adatok ellenőrzése nyilvántartott, megadott adatok alapján;
 - Ügyfél visszahívása;
 - Visszaigazolás.

A fejezetben részletesen is bemutatjuk a telefonos megkeresések fogadásának alábbi lehetséges modelljeit, bemutatva azok alkalmazási lehetőségeit, előnyeit, illetve hátrányait:

1. Szakmai osztály;
2. Üzenetrögzítő;
3. Ügyfélszolgálat;
4. Hívasközpont (call center).

Javaslat

Amint az a helyzetfelmérés során kiderült, a Hivatal jelenleg a telefonos megkeresések fogadásának csaknem valamennyi megoldási lehetőségét





alkalmazza: az ügyfél telefonálhat az ügyfélszolgálat, a telefonközpont munkatársainak vagy közvetlenül a szakmai osztály ügyintézőinek.

A telefonos megkeresés fogadás színvonala nagymértékben javítható egy új rendszer, egy önkormányzati hívásközpont kialakításával. A hívásközpont egyrészt integrál valamennyi, jelenleg alkalmazott megoldást, másrészt ezt további funkciókkal bővíti ki, ily módon biztosítva a teljes körű, kényelmes és gyors kiszolgálást.

A telefonos megkeresések esetében nem tartjuk hatékony gyakorlatnak, hogy az ügyintézőket a teljes munkaidőben közvetlenül kereshetik az ügyfelek. Jelentős terhet jelent a megszakítások magas száma. Célszerű a lehető legnagyobb mértékben tudatosan terelni a hívásokat, hogy az ügyintézők csak a legszükségesebb esetben vegyék fel a telefont. Ez a következőket jelenti:

Ügyfélszolgálati és Okmányiroda: az irodában van egy személyes és telefonos tájékoztatásért felelős személy, aki a központi számon bejövő hívások esetében egyrészt biztosítja az általános tájékoztatást, illetve továbbkapcsolja az ügyfeleket az ügyintézőkhöz. Célszerű végiggondolni, hogy az ügyintézők között is lehetne-e kijelölni olyan személyt, aki már részletesebb szakmai tájékoztatást is tud adni, s ehhez rendelkezésére állnak olyan segédletek, útmutatók, amelyek segítségével a tájékoztatás magas minősége fenntartható.

Ügyintézés hatékonyságának, ügyintézési idő csökkentésének, ügyfélszolgálati tevékenység ellátásának informatikai támogatása

Iktató program:

- A hivatalon belül az iktatáshoz saját fejlesztésű szoftvert használnak, amely egy php alapú alkalmazás, a szoftver nem tanúsított. Az iktató programot úgy alakították ki, hogy az alábbi elvárásoknak megfeleljen:
 - scannelt dokumentum kezelésére legyen alkalmas;
 - dokumentum átadást lehetővé tegyen;
 - nyomon követésre, ellenőrzésre is szolgáljon;
 - a belső portálon keresztül kommunikálható legyen egy adott ügy aktuális





státusza.

- A különböző ügytípusok esetében a jogszabályok gyakran igen rövid ügyintézési időt írnak elő. A workflow rendszer kialakításánál, illetve az ügyintézés hatékonyságának növelésénél, az ügyintézési idő csökkentésénél javasoljuk kihasználni az iktató program scannelt dokumentum kezelésére vonatkozó funkcióját. Ennek tárgyi eszköz igénye: nagy teljesítményű scanner, amely a Gondnokságon áll csak rendelkezésre. A különböző ügytípusoknál, az előre meghatározott dokumentumokat elektronikusan is tárolná, így az ügyintéző a beérkezés pillanatában elindíthatja az ügyintézés menetét. Ezzel a funkcióval az esetek többségében 2-4 nappal csökkenhet az ügyintézési idő, illetve megkönnyíti az ügyfél tájékoztatást, illetve az osztályok közötti információáramlást.
- Az iktatásnak, mint ügyiratkezelő rendszernek az ügyfél tájékoztatással összefüggő Workflow funkciójára vonatkozó javaslat:
 - Minden ügyfél, aki igényli, kaphatna egy kódot, amelyen keresztül egyénre szabottan tudná követni a honlap egy speciálisan kialakított felületén keresztül, hogy az általa elindított ügy az ügyintézési folyamat mely szakaszában tart.

Workflow alkalmazásának pozitív hatásai:

- Folyamatok optimalizálása, hatékonyságuk növelése, folyamatidők csökkentése.
- Automatikus rendszerváltások, adatok átvétele alkalmazások között.
- A folyamatok informatikai eszközökkel való vezérlésének megvalósítása, és ezzel a felhasználók munkájának segítése, egységesítése.
- Minőség növelés, egységesítés:
 - Színvonalasabb és hatékonyabb szolgáltatás biztosítása,
 - Felhasználói tévedések, hibák csökkentése,
 - Egységes keretrendszer, mely független a meghívott alkalmazása gyártóitól, a programozás nyelvétől vagy platformjától,



- A korábban definiált folyamatok kötelező betartásának biztosítása.
- Folyamatok különböző szempontok szerinti mérhetőségének biztosítása
 - Komplex humán teljesítménymérés lehetősége
 - Átláthatóbb, ellenőrizhetőbb üzleti folyamatok
- Folyamatos karbantartás és rugalmasság biztosítása
 - Új elvárásokra való gyors reagálás
 - Változások átfutási idejének minimalizálása
- Folyamatköltségek tervezése, ellenőrzése
- Létszámtervezések támogatásának megvalósítása

eGroupWare

2010 novemberében beszerezésre került az eGroupWare hálózati csoportmunka szoftver, amely hatékony eszköz csoportok, szervezetek kollaborációs tevékenységeinek, feladatainak és projektjeinek menedzselésében. Az alkalmazás beszerzése után oktatásra is sor került a Hivatali vezetők körében, illetve egy demo verziót is elérhetővé tett az informatika vezetője. A rendszer jelenleg tesztelési fázisban van. A tesztelési időszak alatt nem alkalmazták a rendszert, pedig számos előnyt biztosítana a Hivatal munkavégzése során.

A rendszer előnye, hogy alkalmas Workflow modul beépítésére is.

A bevezetést gátló körülmények:

A hivatalon belüli csoportmunka támogató szoftver, illetve workflow rendszer bevezetését jelenleg az alábbi informatikai problémák nehezítik:

- Informatika felhasználói szintű tudása nem mindenkinél áll rendelkezésre a hivatal munkavállalóinak körében, számos esetben alapvető gépkezelési problémákról, programkezelési nehézségekről beszélhetünk.
- Az informatikai képzések tartására nincs kapacitása az Informatikai Osztálynak;
- Az Informatikai Osztály létszámállománya 6 főről 3 főre csökkent, azonban a feladatok mennyisége növekedett.
- Kompletts rendszerrel lefedni az önkormányzat teljes működését elektronikusan





nem lehet.

Javaslatok:

- A Hivatalnak számba kell vennie, hogy milyen informatikai célokat tűz ki maga elé, és azt apró lépésekben valósítsa meg. Javasoljuk a meglévő Informatikai Stratégia felülvizsgálatát, és aktualizálását.
- Adminisztrációs terhek csökkentésére IT adminisztrátor felvételére lenne szükség. Jelenleg jelentős adminisztráció terhek merülnek az informatikai eszközök nyilvántartásával kapcsolatban.
- Adatvédelmi szabályzat, és felelős kinevezésére van szükség a Hivatalnál.
- Számítógép kezelői képzések tartására szükséges a Hivatal munkavállalóinak körében, a felmerülő igények figyelembevételével.
- ECDL vizsga, illetve felhasználói szintű informatikai tudás elvárása a Hivatalban dolgozók körében.

A Polgármesteri Hivatal által a csoportmunka alkalmazásával realizálható előnyök:

- jelentősen csökkentheti a projektek adminisztrációjára fordított időt,
- munkatársainak hatékonysága is megnő,
- központi adatforrásból/adatbázisból tudnak tájékozódni a feladataik állapotáról,
- egyszerűen hozzáférhetnek a feladatuk elvégzéséhez szükséges információkhoz,
- a projektek során hozott döntések eredményességét is növeli.

Az ismertetett csoportmunka támogató szoftverek (AGENDA, eGroupWare) valamelyikének alkalmazásával az együttműködés, koordináció növelése valósítható meg. A csoportmunka alkalmazás használatának elsajátítása után nyílik lehetőség egyes folyamatok vonatkozásában a csoportmunka szoftverre építve a Workflow rendszer bevezetésére.

Elsőként a pilot területek (pl.: számlák igazolásának folyamata) vonatkozásában, később a szervezet összes folyamatának vonatkozásában egyre inkább kiválthatja





az elektronikus ügymenet, amely költségtakarékossági és környezeti szempontból is előre mutató lépés.





Rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása (I/d)

Javaslatok:

- A Képviselő-testület az ülések tervezhetősége érdekében évente fogadja el és év végén értékeli **munkatervét**, a Szervezeti és Működési Szabályzatában rögzítse, a munkaterv előkészítésének és elfogadásának rendjét.
- Az SZMSZ 13. § (5) bekezdése úgy fogalmaz, hogy azon az ülésen, amelyen Terézváros költségvetését, zárszámadását, vagyoneleltárát és mérlegét tárgyalják, a Képviselő-testület más napirendi pontot nem tárgyalhat (kötött napirenddel folytatott rendes ülés). Tekintettel arra, hogy a gyakorlatban ugyanazon a napon tartanak még egy ülést, ez a szakasz teljesen irreleváns.
- Az Ötv. 13. §-a alapján a képviselő-testület évente legalább egyszer, előre meghirdetett **közmeghallgatást** tart, amelyen a választópolgárok és a helyben érdekelt szervezetek képviselői közérdekű kérdést és javaslatot tehetnek. A közmeghallgatás testületi ülés keretében történik, vagyis azon a testület tagjainak határozatképes számban meg kell jelenni, és arról jegyzőkönyvet kell készíteni. Javasoljuk, hogy a Képviselő-testület az ismertetettek betartásával tartson Közmeghallgatást.
- **Tanácskozási jog:**
 - A képviselő-testületi ülésre **tanácskozási joggal** meghívottak részére a meghívót nemcsak postai úton, hanem e-mailen is továbbításra kerül, ezért az SZMSZ aktualizálása szükséges.
 - A Képviselő-testület és a bizottságok ülésére tanácskozási joggal meghívandó önszerveződő közösségek listáját vizsgálja felül a képviselő-testület az 5/a.2. számú mellékletben található lista alapján.
- **Honlap:**
 - Javasoljuk a közmeghallgatás, valamint a képviselő-testületi ülések meghívóját a honlapon a hírek között is szerepeltetni, így biztosítva a szélesebb körű nyilvánosságot, valamint az anyagok könnyebb elérhetőségét.



- A www.terezvaros.hu honlapon nehezen hozzáférhetőek a Képviselő-testületi és bizottsági anyagok. Javasoljuk a képviselő-testületi ülés meghívóját a honlap Hírek menüjére kattintva elérhetővé kell tenni az ülés anyagait.
- A honlapon nem megoldott a **keresési funkció**, ez nehézkessé teszi az előterjesztések visszakeresését. Javasoljuk, hogy a keresési funkciót a honlapon alakítsák ki.
- A **honlapon** szereplő képviselő-testületi és bizottsági anyagok karbantartását, aktualizálását a Szervezési Főosztály vezetője végzi. Javasoljuk, hogy a bizottsági ülések tekintetében a bizottsági referensek – megfelelő képzést követően – maguk gondoskodjanak a dokumentumok megjelenítéséről.
- **Képviselő-testületi ülések:**
 - A **képviselő-testületi ülésen** előfordul, hogy adott napirendhez új előterjesztés, illetve az előterjesztés a helyszínen kerül kiosztásra, ilyen esetben az a gyakorlat, hogy a meghívó végére kerül, hogy mikor lett aktualizálva és a honlapon elhelyezett meghívót ezek alapján frissítik. Ez a gyakorlat megtévesztő lehet, mert aki nem ismeri az eljárásrendet, azt hiheti, hogy az aktualizált meghívóban szereplő napirendi pontokkal hívta össze a képviselő-testületi ülést a polgármester.
 - A képviselő-testületi üléseket a **Terézvárosi TV** nem szokta közvetíteni, a testületi ülésen történekről, a lakosság a Terézvárosi újságban kivonatos formában közölt tájékoztatóból értesül. Javasoljuk, hogy a lakossági tájékoztatásra fordítsanak nagyobb figyelmet.
 - A képviselő-testületi ülésre meghívandók körével kapcsolatban elég puha szabályokat tartalmaz az SZMSZ és az állandó meghívottak sorában az önszerveződő közösségeket sorolja csak fel, illetve az eseti meghívottakról rendelkezik. Javasoljuk, hogy az SZMSZ felülvizsgálatakor a meghívandók körét pontosítsa a képviselő-testület és minimálisan az intézményvezetőkkel és a kisebbségi önkormányzatok elnökeivel



- egészítse ki a felsorolást. A Hivatal gondoskodjon arról, hogy a listában szereplő személyek a meghívót a gyakorlatban is megkapják.
- Az ülések ütemezését az iroda falán elhelyezett táblán találjuk, mely az iroda munkatársai számára elérhető. Javasoljuk, hogy korszerűbb megoldásként a belső hálózatot vegyék igénybe, így szélesebb körben juthatnak a hivatal munkatársai információkhoz.
 - Az **előterjesztéseket** normál és sürgősségi ügymenetben készítik el. Az előterjesztést sürgősségre tekintettel az ülés megkezdéséig van lehetőség leadni, így nem áll elegendő idő rendelkezésre a **törvényességi ellenőrzésre**. Különös figyelmet érdemelnek e tekintetben a rendelettervezetek. Javasoljuk, hogy az előterjesztések előkészítésénél törekedjenek a normál ügymenetben való előkészítésre.
 - **Bizottsági ülések:**
 - A bizottságok ülésezési gyakorlata, hogy a képviselő-testületi ülés hetében tartják üléseiket. A bizottsági és képviselő-testületi ülések között elegendő időt kell biztosítani a jelentős módosításokon átesett előterjesztések megfelelő szakmai színvonalú átdolgozására és törvényességi ellenőrzésére. Az előkészítő munkára kellő időt és egyeztetési lehetőséget érdemes biztosítani.
 - A bizottsági üléseken javasoljuk, hogy vezessenek jelenléti ívet. A hivatalon belüli kommunikáció megkönnyítése érdekében javasoljuk, hogy a bizottsági ülések ütemezését és a terembeosztást az intraneten keresztül elektronikusan végezzék el.
 - A **képviselői iroda** több helyen is szerepel az SZMSZ-ben azonban nem beazonosítható, hogy a Polgármesteri Hivatal szervezeti egységei közül melyikre gondol pontosan, ezért szükséges a definiálása.
 - Az SZMSZ 16. § (2) bekezdése szerint a **hangfelvételt** a Képviselő-testület mandátumának lejártáig meg kell őrizni. Az őrzési időről az önkormányzati hivatalok egységes irattári tervének kiadásáról szóló 29/2009. (X. 30.) ÖM rendelet eltérően rendelkezik, ezért javasoljuk az SZMSZ hivatkozott szakaszának módosítását.



- A **képviselő-testületi jegyzőkönyv** tartalmazza az el nem fogadott határozati javaslatokat határozati formában számmal ellátva. A napirendről is határozattal döntenek. A jegyzőkönyv nem tartalmazza a képviselői létszámban történt változást, ez csak a szavazati arányokból tűnik ki. A Mikrovoks program által rögzített technikai jegyzőkönyvet a jegyzőkönyv mellékleteként kezelik, de célszerű lenne, ha a jegyzőkönyvből egyértelműen kiderülne a létszámváltozás.
- Az SZMSZ szerint a képviselő-testület tagjainak a **rendeleteket** évenkénti frissítéssel CD lemez útján hozzáférhetővé kell tenni. Ez a szabályozás már nem életszerű, hiszen a honlapon elérhetőek a rendeletek tematikus és kronologikus bontásban. Javasoljuk az SZMSZ ezen szabályozásának törlését.
- A képviselő-testületi és bizottsági munkával kapcsolatban számos **nyilvántartást** vezetnek, azonban sok esetben ez szigetszerűen valósul meg, így nem találkoznak egymással az egyes felületek, valamint hol papír alapon hol elektronikusan történik. Az előterjesztések nyilvántartása bizottsági ülések esetében – kizárólag a bizottsági feladat- és hatáskörbe tartozó előterjesztéseknél - papír alapon történik, melyet a bizottsági ügyintézők vezetnek. Az előterjesztéseket szintén szkennelik és pdf. formátumban megtekinthető a meghívóhoz rendelt a honlapon. A nyilvántartási rendszer szokásjog alapján hagyományozódik. A Workflow rendszer definiálásával tettünk javaslatot ezen problémák kiküszöbölésére.
- A **rendeletek nyilvántartása** a Jogi Osztályon történik, a Szervezési Főosztály bizottsági ügyintézője gondoskodik az egységes szerkezetbe foglalásról, valamint a rendeletek kihirdetéséről. Javasoljuk a munkaköri leírások módosítását a feladat- és hatáskörök világos telepítését, ezáltal rögzítve a felelősségi rendet.
- A **rendeletek kifüggesztéséről** a Szervezési Főosztály bizottsági ügyintézője gondoskodik, azonban kifüggesztési záradékkal nem látják el a rendeleteket, így a szabályos kifüggesztés nem ellenőrizhető. Javasoljuk, hogy záradék legyen a rendeletek végén, mely rögzíti a kifüggesztés és levétel időpontját.
- Amennyiben a Képviselő-testület rendelettervezetet vagy koncepciót tárgyal, úgy a vita általános és részletes vitából áll. Az általános vita az előterjesztés



indokoltságát, szükségességét, várható hatását és egyéb általános szempontok tárgyalását jelenti. A részletes vita az előterjesztés konkrét tartalmára vonatkozik. A **jegyzőkönyvekből** nem derül ki, hogy mikor kerül sor az általános és mikor a részletes vitára, ezért javasoljuk, hogy az ülést vezető szóban jelezze, hogy melyik rész következik, így a jegyzőkönyvben is rögzíthető.

- A **rendeletalkotási szerepkörök** tekintetében sok esetben nem egységes a szabályozás, ezért szükséges a Polgármesteri Hivatal SZMSZ-ének és a munkaköri leírásoknak az összhangba hozása.
- A rendeletervezetek, illetve stratégiák, koncepciók elfogadását megelőzően nagyobb hangsúlyt kellene fektetni a lakosság, civil szféra bevonására, mivel minél szélesebb körben ismert a tervezet, annál inkább megalapozzuk a társadalmi befogadást.
- Javasoljuk, hogy a képviselő-testületi ülésen a képviselők lényegi módosító javaslatot ne tehessenek a **rendeletek módosítására**.
- A jogszabálytervezetek (megfelelő időben) történő **véleményeztetése** érdekében, javasoljuk együttműködési felületek kialakítását.
- A Polgármesteri Hivatal SZMSZ 17. § (3) bekezdése szerint az egyes szervezeti egységek maximális létszámát az adott szervezeti egység ügyrendje szabályozza. A gyakorlatban ilyen ügyrenddel a Költségvetési és Intézménygazdálkodási Főosztály, mint gazdasági szervezet rendelkezik. A többi szervezeti egység tekintetében vagy pontosítani, vagy törölni szükséges a szabályozást.
- Az SZMSZ 1. számú mellékletében szereplő Polgármesteri Hivatal szervezeti felépítés ábra módosítása javasolt, amelyre vonatkozóan javaslatot készítettünk.
- Az SZMSZ kiegészítését javasoljuk a testvérvárosokkal.
- A Polgármesteri Hivatal SZMSZ-ének és Alapító okiratának módosítása szükséges, tekintettel a Szófia utca 7. szám alatt található Közterület-felügyeletre.
- A Szervezési Főosztály vezetőjének **munkaköri leírását** az alábbi tárgykörökkel javasoljuk módosítani:
 - a döntések nyilvánosságának biztosítása;



- lejárt határidejű határozatokkal kapcsolatos feladatok;
- interpellációkkal kapcsolatos feladatok;
- kisebbségi önkormányzatokkal kapcsolatos feladatok.
- Az azonos munkakörűek például bizottsági ügyintéző munkakörök számmal történő azonosítását javasoljuk, hiszen feladataikat tekintve eltérések vannak pl.: bizottsági ügyintéző I., bizottsági ügyintéző II. stb.
- Képviselő-testületi ügyintéző feladatai a Képviselő-testület ülésével kapcsolatos teendők ellátása (az előterjesztések összegyűjtése, a meghívó összeállítása és kiküldése, jegyzőkönyv elkészítése, határozati-kivonatok készítése, a jegyzőkönyv másolatának eljuttatása a határozatok végrehajtásában érintett felelősöknek, igazgatóságvezetőknek, bizottsági tagoknak). Az **igazgatóságvezetők** meghatározás törlése javasolt.
- Javasoljuk a bizottsági ügyintézők munkaköri leírásainak felülvizsgálatát és módosítását a megfelelő feladat- és hatáskörök telepítése mellett, figyelemmel az új bizottsági struktúrára, valamint a kisebbségi önkormányzatokra. A munkaköri leírásokban szabályozandó tárgykörök:
 - a döntések nyilvánosságának biztosítása;
 - lejárt határidejű határozatokkal kapcsolatos feladatok;
 - interpellációkkal kapcsolatos feladatok;
 - rendeletekkel kapcsolatos feladatok.

Templatek

A Hivatal számára az alábbi dokumentum típusok vonatkozásában, és tartalmi követelmények alkalmazásával tettünk javaslatot templatek kialakítására és alkalmazására:

Előterjesztés:

Tartalmi követelmények:

- az előterjesztés tárgyát és sorszámát,
- érdemi részében:
 - az előzményeket, előző határozatokat, a javasolt döntés várható hatásait,





következményeit;

- a határozati javaslat által hivatkozott koncepciót, mellékletet, melyet az előterjesztéshez mellékelni kell;
- 50 millió forint érték feletti vagyonátruházási előterjesztéshez az értébecslést, melyet másolatban mellékelni kell,
- az előterjesztés készítőjét,
- a konkrét határozati javaslatot felelős és határidő megjelölésével,
- javaslatot arra, hogy mely szakbizottság tárgyalja,
- szerződés esetén a jogtanácsos, az ügyvéd ellenjegyzését,
- a törvényességi ellenőrzés megtörténtét,
- a sürgős eljárás indokoltságát,
- határozati javaslat esetén az elfogadás egyszerű, vagy minősített többséget igényel,
- Az egyeztetésbe bevonandó partnerekre tett javaslatot.

Határozat:

Tartalmi követelmények:

- Határozat száma, naptári év elejétől kezdődően folyamatos sorszám/év;
- A zárt határozatok a sorszám/év után „Z” megjelölést kapnak;
- A bizottsági határozatokat bizottságonként külön jelölve kell nyilvántartani;
 - Humán Bizottság (HB);
 - Jogi Bizottság (JB);
 - Pénzügyi Bizottság (PB);
 - Városgazdálkodási és Környezetvédelmi Bizottság (VKB).
- Határozat szövege,
- Határidő és felelős megjelölése,
- Dátum,
- Aláíró, vagy kiadmány hitelül megjelöléssel aláírásra jogosult.

Rendelet:

Tartalmi követelmények:





- Rendelet száma, naptári év elejétől kezdődően folyamatos sorszámmal;
- Rendelet szövege;
- Polgármester és Jegyző aláírása;
- Az önkormányzati rendelet kihirdetésének napjától a kifüggesztés kezdőnapja és a levétel dátuma.

Jegyzőkönyv:

Tartalmi követelmények:

- Az ülés sorszáma/év;
- Zárt ülés esetén az ülés sorszáma/év után „Z” megjelölést kap;
- Az ülés minősítése, helye, időpontja;
- Megkezdésének és bezárásának időpontja;
- Jelenlévők neve és jelenlétük minősége;
- Napirend;
- Az előterjesztett határozati javaslatok;
- Meghozott határozatok a szavazati arányok feltüntetésével;
- Az ülésen a szavazati joggal rendelkezők létszámában történő változás rögzítése;
- Polgármester és Jegyző aláírása;



A hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása (I/e)

Javasoljuk a gyorsabb információ áramlás érdekében, hogy **szabályozva** legyen, hogy a vezetői értekezletet követően azonnal, de legkésőbb másnap kerüljön sor az egyes osztályokon, szervezeti egységeknél a munkaértekezletre.

A belső kommunikáció javítása érdekében javasoljuk, hogy készüljön **kommunikációs szabályzat** a Polgármesteri Hivatalra vonatkozóan. A **kommunikációs szabályzat** tartalmi elemeire vonatkozóan az alábbi javaslatokat tettük:

- Kommunikációs szabályzat általános célja
- Kommunikációs szabályzat hatálya
- A hivatalon belüli (belső) kommunikációs pontok és irányainak rögzítése (vertikális, horizontális)
- Értekezletek típusai, rendje, dokumentálása, előkészítés felelőse
- Kommunikációs szintek meghatározása
 - Polgármester
 - Jegyző
 - Főosztályvezetők
- Belső kommunikációs csatornák
- Kommunikáció formája:
 - Papír alapú
 - Szóban
 - Kommunikáció elektronikus útra terelése
- Több szervezeti egységet érintő feladatok együttműködésének kommunikációs szabályai:
 - Közös projekt információáramlása, kommunikációja
 - A több szervezeti egységet érintő feladatok szabályozása
- Szervezeti egységek közötti vitás kérdések rendezése
- Dátum, aláírás, megismerési záradék



Több szervezeti egységet érintő folyamatok:

Annak érdekében, hogy azonosításra kerüljenek a több szervezeti egységet érintő folyamatok, a jövőre nézve **javasoljuk** az alábbi **koordinációs kapcsolati tábla** formájában meghatározni a folyamatgazdát (felelős), illetve a közreműködő és információt nyújtó szervezeti egységeket; továbbá azok feladatait, a kapcsolattartás módját, gyakoriságát, illetve a feladat sikeres végrehatásához szükséges határidőket annak érdekében, hogy egyértelműek legyenek a feladat és hatáskörök.

Feladat meghatározása								
Koordináló szervezeti egység neve								
Koordinátor neve, beosztása								
Megnevezés	Részfeladatok meghatározása	információt nyújtó		közreműködő		kapcsolattartás		határidő
		szervezeti egység	ügyintéző	szervezeti egység	ügyintéző	módja	gyakorisága	
1. részfeladat								
2. részfeladat								
készítette:		jóváhagyta:						
koordináló szervezeti egység vezetője		jegyző						

Azon feladatoknál ahol több szervezeti egységnek kell együttműködni a megvalósítás során javaslatot tettünk a **koordinációs kapcsolati tábla** kitöltésére vonatkozóan:

A **feladat meghatározása** mindig a hivatal vezetőjének, azaz a jegyzőnek a feladata. Ha valamely szervezeti egység vezetője a rá szignált feladatnál úgy ítéli meg, hogy a feladat elvégzése több szervezeti egység feladatkörébe tartozik, akkor jelzi a jegyző



felé az érintett szervezeti egységek megjelölésével egyidejűleg. A folyamat az egyeztető megbeszéléssel folytatódik.

A jegyző **kijelöli a folyamatgazdát**, azaz azt a felelős szervezeti egységet, aki végigviszi és figyelemmel kíséri az egész folyamatot, aki felelős a feladat egészének határidőben történő végrehajtásért.

A folyamatgazda **kijelöli a koordináló ügyintézőt**, majd közösen meghatározzák a feladat elvégzéséhez szükséges erőforrásokat, azonosítják azokat a részfeladatokat, ahol más szervezeti egység információszolgáltatására, vagy közreműködésére van szükség. Ezt jelzi a jegyző felé, aki összehívja az első **egyeztető megbeszélést** az érintett szervezeti egységek vezetőivel.

Az **egyeztető megbeszélésen** a jegyző tájékoztatja a vezetőket a feladról, arról, hogy mely területen jelezte a folyamatgazda igényét a közreműködésre. Ezen az egyeztetésen lehetőség van arra, hogy új szervezeti egységek bevonását kezdeményezzék a vezetők, illetve jelezhetik, ha nem kompetensek a feladat ellátásában (nem az ő szervezeti egységük feladatkörébe tartozik az adott információ szolgáltatása, vagy eljárás lefolytatása).

Az érintett szervezeti egységek azonosítása után (ha új szervezeti egységek bevonása szükséges, az egyeztetés megismételhető) a szervezeti egység vezetők **kijelölik** saját szervezeti egységükben a feladat megvalósításában **részt vevő ügyintézőket** és erről értesítik a folyamatgazdát.

A folyamatgazda, amennyiben minden szervezeti egység vezetője kijelölte a résztvevő ügyintézőt összehívja a **munkacsoport megbeszélést**, ahol célszerű, hogy a szervezeti egység vezetők és ügyintézők is részt vegyenek, annak érdekében, hogy a szervezeti egység vezetők közvetlenül értesüljenek az ügyintézők feladatairól, így nyomon tudják követni munkavégzésüket, és ha úgy ítélik meg, hogy újabb erőforrásokat kell bevonni, vagy egyéb feladatok alól mentesíthetik az ügyintézőt, erről intézkedjenek.

Ezen munkacsoport megbeszélés eredménye a **koordinációs és kapcsolattartási tábla** elkészítése, amelyet a folyamatgazda szervezeti egység vezetője véglegesít. Mielőtt a jegyző felé a folyamatgazda **megküldi** jóváhagyásra a véglegesített táblát,





célszerű, ha az érintett **szervezeti egységek vezetői** felé megküldi, akik egyetértésük jeléül **szignálják** azt.

Amennyiben minden szervezeti egység vezetője szignálta a koordinációs és kapcsolattartási táblát, úgy a folyamatgazda jóváhagyásra megküldi a jegyző felé, aki **jóváhagyja** azt. A jóváhagyott dokumentumot **meg kell küldeni minden érintett szervezeti egység vezetőnek és résztvevő ügyintézőnek** is, mely alapján megkezdődhet az érdemi feladatellátás.

A megvalósítás során célszerű beiktatni, nagyobb részfeladat lezárása után, olyan munkacsoport megbeszélést tartani ahol az érintett szervezeti egység vezetői vesznek részt és **értékelik** a részeredményeket, itt szükség esetén a koordinációs és kapcsolattartási tábla is **módosítható**. A módosítás során az elfogadásra vonatkozó eljárásrend az irányadó.

A feladat lezárása után szintén javasoljuk az értékelés elvégzését, egy **záró megbeszélés** keretében, ahol a feladatban részt vevők és a vezetők is részt vesznek. A záró megbeszélés során érdemes rögzíteni az általános tapasztalatokat és a jövőre nézve a közös feladatellátásra vonatkozó **javaslatokat** is megfogalmazhatnak, melyet a folyamatgazda továbbít a jegyző felé.

A több szervezeti egységet érintő feladatellátás esetén az interakciókat is tartalmazó koordinációs és kapcsolattartási tábla elkészítésének előnyei:

- egyértelmű feladat és hatáskör meghatározás
- nincs duplikált feladatvégzés
- közvetlen, de szabályozott kapcsolattartás a szervezeti egységek ügyintézői között
- megvalósul a határidők folyamatos nyomon követése

Az osztályok közötti interakció erősítése, és a több szervezeti egységet érintő feladatok végrehajtásakor javasoljuk a koordinációs és kapcsolattartási pontok azonosítására szolgáló eljárásrendet a javaslat alapján kialakítani, és azt belső normában deklarálni.





A hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése (I/f)

Helyi rendeletek áttekintése során az alábbi helyi rendeletek felülvizsgálatára és szükséges módosítására **hívjuk fel a figyelmet**:

- Budapest Főváros Terézváros Önkormányzat 28/2005. (X. 24.) sz. rendelete **az elektronikus úton történő ügyintézés rendjéről** (rendeletben hivatkozott jogszabályi rendelkezések közül a Ket, a kereskedelmi tevékenységek végzésének feltételeiről szóló korm. rendelet, hagyatéki eljárásról szóló IM rendelet)
- Budapest Főváros Terézváros Önkormányzatának 47/2001. (XII. 14.) sz. rendelete a **Polgármesteri Hivatal köztisztviselőinek juttatásairól és támogatásairól** (A köztisztviselőket megillető cafeteria juttatások változása miatt összhangot kell teremteni a Közszolgálati Szabályzattal)
- **A szociális igazgatásról és a szociális ellátásokról szóló 1993. évi III. törvény felhatalmazása alapján megalkotott - jelenleg 4 - helyi rendeletet** javasoljuk egy nagy szociális rendeltbe foglalni annak érdekében, hogy a lakosság a szociális ellátásokra való jogosultságáról (pénzbeli, természetbeni, személyes gondoskodás keretében nyújtott ellátásokról, azokért fizetendő térítési díjakról) egy helyen kapjon tájékoztatást.

A hatályos koncepciók, tervek áttekintése során az alábbi dokumentum **elkészítésre teszünk javaslatot**, melyek elkészítését jogszabály ír elő:

- **Helyi esélyegyenlőségi program:** az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról szóló 2003. évi CXXV. törvény (Ebkvtv.) 63/A § alapján kell elkészíteni, melyet a Képviselőtestület határozattal fogad el.

Képviselő-testület által határozati formában elfogadott technokratikus koordinációs eszközök áttekintése során az alábbi felülvizsgálatokra és szükséges módosítására **hívjuk fel a figyelmet**:

- **A Polgármesteri Hivatal szervezeti és működési szabályzatának** felülvizsgálatára, módosítására több fejezetben kitértünk, itt hívnánk fel a





figyelmet az ellenőrzési nyomvonalak aktualizálására (Szervezeti egységek neveiben, feladataiban való változás átvezetése, eljárásra irányadó - mind anyagi, mind eljárási- jogszabályok változása (Ket, Áht, Ámr,) miatt. A rendelkezésre álló dokumentumok alapján az elmúlt két évben nem történt meg az ellenőrzési nyomvonalak felülvizsgálata, ezért teljes körű felülvizsgálatát javasoljuk.

A hatályos belső normák áttekintése, tartalmi elemzése során az alábbi szabályzatok, utasítások **elkészítésére teszünk javaslatot**, melyek elkészítését jogszabály ír elő:

- **Esélyegyenlőségi Terv:** az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról szóló 2003. évi CXXV. törvény (Ebktv.) 63. § (4) bekezdése alapján, munkahelyi szinten (polgármesteri hivatalban) kell elkészíteni, melyet a jegyző hagy jóvá.
- **Pénzügyi tárgyú szabályzatok:** Önköltség számítási szabályzat; bel- és külföldi kiküldetésről, a hivatali (üzleti) utazás rendjéről szóló szabályzat; reprezentációs kiadások felosztásának, teljesítésének és elszámolásának szabályzata: az Államháztartásról szóló 1992. évi XXXVIII törvény és az államháztartás működési rendjéről szóló 292/2009. (XII.19.) Kormányrendelet 20. § (3) bekezdése alapján.
- **Közérdekű adatok megismerésére irányuló igények teljesítésének rendjéről szóló szabályzat:** a személyes adatok védelméről és a közérdekű adatok nyilvánosságáról szóló 1992. évi LXIII. törvény 20.§, illetve az elektronikus információszabadságról szóló 2005. évi XC. törvény 4.§ alapján.
- **Adatvédelmi Szabályzat (informatikai és közzolgálati)** A személyes adatok védelméről és közérdekű adatok nyilvánosságáról szóló 1992. évi LXIII. törvény; A köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvény; valamint a közzolgálati jogviszonnyal összefüggő adatkezelésre és a közzolgálati nyilvántartásra vonatkozó szabályokról szóló 233/2001 (XII. 10.) Kormányrendelet alapján.



A jelenleg hatályos belső normák tekintetében az alábbi felülvizsgálatokra és szükséges módosításokra **hívjuk fel a figyelmet:**

- A **kiadmányozási jogkört** szabályozó polgármesteri utasítás és jegyző utasítás felülvizsgálata szükséges a Hivatal szervezeti struktúrájának módosítása miatt, továbbá szakmailag indokolt a kiadmányozási jogkör pontos áttekintése, hogy mely szervezeti egységben kinek mire terjed ki a kiadmányozási joga.
- A **népszavazás, az országgyűlési- és önkormányzati képviseléválasztások elkülönített pénzeszközeit érintő elszámolás, kötelezettségvállalás, ellenjegyzés és utalványozás rendjéről szóló jegyzői utasításból kettő** hatályos van jelenleg a 1/2006. (I. 24.) Ju. és a 1/2008. (02. 18.) Ju. Javasoljuk, hogy a korábban kiadott utasítás hatályon kívül helyezéséről rendelkezzenek.
- A **Terézvárosi Polgármesteri Hivatalban működő mágneskártyás beléptető-rendszer gyakorlatát** külön jegyzői utasítás (1/2004. (II. 5.) Ju.) és polgármesteri és jegyzői közös utasítás (8/2004. (IX. 6.) Pmjü) is szabályozza eltérő tartalommal. Javasoljuk egy közös utasításba foglalni a szabályokat.
- A **belső ellenőrzési kézikönyvben** javasoljuk az éves kötelező felülvizsgálatot dokumentálni, illetve aktualizálni a jogszabályi változások és a Pénzügyminiszter által közzétett módszertani útmutató alapján, és ezzel egyidejűleg kiegészíteni a (Ber. 29/A §-a alapján) a belső és külső ellenőrzési jelentésekben tett megállapítások és hasznosulásokról szükséges nyilvántartás tartalmi követelményeinek megállapítását.

A rendelkezésre álló dokumentumok alapján az elmúlt két évben nem történt meg az ellenőrzési nyomvonalak felülvizsgálata, ezért teljes körű felülvizsgálatát javasoljuk.

A munkaköri leírások áttekintése után **javasoljuk**, hogy **azonos szerkezetű munkaköri leírások** kerüljenek kiadásra, az alábbi javasolt tartalmi elemekkel:

- munkavállaló neve, munkaköre
- munkáltató neve, címe
- szervezeti egység neve
- munkáltatói jogkör gyakorlója





- munkahelyi közvetlen felettese
- munkavállaló legmagasabb iskolai végzettsége, képzése, (ami a munkakör betöltéséhez releváns) nyelvvizsga típusa
- munkavállaló munkaköréhez tartozó feladatok meghatározása (az egyes feladatcsoportok szerinti bontásban)
- vezető beosztású munkavállaló esetén a vezetői feladatok, jogkörök és felelősség meghatározása
- felelősségi kör
- kötelezettségek
- egyéb feladatok (szükség szerint - pl. szabad kapacitás esetén - ellátandó feladatok)
- hozzáférési jogosultságok (informatikai eszközök, központi programok stb.)
- helyettesítés (a munkatársat ki helyettesíti, és ő kit helyettesít)
- amennyiben a munkavállaló munkarendje eltér az általános munkarendtől (pl. közterület-felügyelő, anyakönyvvezető-házasságkötés esetén)
- záradék a munkavállaló részéről, hogy a munkaköri leírásban foglaltakat megismerte, megértette és azt magára nézve kötelezőnek ismeri el.
- dátum
- munkavállaló, munkahelyi vezető és jegyző aláírása

A **munkaköri leírások tartalmi követelményének meghatározása után fokozatosan** el lehet kezdeni a Hivatalnál újonnan közszolgálati jogviszonyt létesítő munkavállalóknál, majd ezt követően szükségesnek látjuk a többi munkatárs munkaköri leírásának ütemes felülvizsgálatát, valamint az egyes szervezeti egységek új feladat-meghatározásával egyidejűleg.

Javaslattétel a technokratikus koordinációs eszközökre:

A technokratikus koordinációs eszközök, ezen belül is a belső normák elkészítésére, kezelésére az alábbi javaslatokat adjuk:





1. Az egyes szabályzatok tartalmi felülvizsgálata, a hiányzó elemek beillesztése szükséges, melyhez az alábbi feladat-felelősség mátrix kidolgozását javasoljuk

Feladat-felelősség mátrix					
Sorszám	Feladat megnevezése	Felelős 1	Felelős 2	Felelős 3	A folyamatlépéshez kapcsolódó dokumentum megnevezése

Javasoljuk, hogy kerüljenek elkészítésre, felülvizsgálatra a fent meghatározott rendeletek, koncepciók, tervek, belső normák.

Javasoljuk, hogy a helyi rendleteken túlmenően a Képviselő-testület által elfogadott tervek, koncepciók, szabályzatok kerüljenek közzétételre az Önkormányzat hivatalos honlapján a „rendelettár” formájában.

2. Feladatjegyzékek alkalmazásának bevezetése

Az egyes feladatokhoz (munka)csoportok, felelősök rendelése javasolt.

A szervezeti egységek felépítéséről egy összefoglaló ábra megjelenítése javasolt, amely tartalmazza ez egyes csoportok létszámát, az érintett munkakörökkel.

3. Naprakészség biztosítása

Javasoljuk, hogy a kijelölt szervezeti egység vezesse folyamatosan a belső normák jegyzékét (szabályzatok, utasítások, körlevelek, intézkedések), ezen szervezeti egység legyen felelős az elfogadott belső normák továbbításáért az Informatika felé, aki a belső hálón teszi elérhetővé ezeket a hivatali apparátus felé. Javasoljuk továbbá, hogy minden esetben a tárgya, ne pedig száma alapján legyenek feltüntetve ezen normák a belső hálózaton.

Javasoljuk, hogy a szervezeti egységek vezetőinél általános feladatként kerüljön megfogalmazásra a szakterületét érintő belső normák véleményezése.



Javasoljuk, hogy a kijelölt szervezeti egység (Jogi Iroda) adott ügyintézőjének munkaköri leírásában egyértelműen kerüljön definiálásra a feladat a belső normák kezelését és nyilvántartását illetően.

4. Megismerhetőség biztosítása

Javasoljuk, hogy minden belső norma esetében készüljön külön záradék a megismerésre vonatkozóan, melyet a szervezeti egységek külön-külön munkavállalóikkal aláíratnak és megküldenek a belső normák nyilvántartásáért felelős szervezeti egységnek.

Strukturális koordinációs eszközökre vonatkozó javaslatok:

- A vezetői értekezletekről javasoljuk **feljegyzés, emlékeztető** készítését, és közzétételét a belső hálózaton, amely áttekinthetően, röviden tartalmazza a feladatokat, határidőket, és a felelősöket.
- Javasoljuk, hogy a vezetői értekezletet követően, legkésőbb másnap kerüljön sor a szervezeti egységeken belül **munkaértekezletek** megtartására. Ennek keretében a munkatársak számára nyújtsanak tájékoztatást a vezetői értekezleten elhangzottakról, különösen azokról a megbeszélte témakörökről, melynek szervezeti egységre nézve vonzata, feladata, tevékenysége van, illetve kerüljön sor a kapcsolódó dokumentumok átadására.
- A belső kommunikáció, együttműködés szabályozásának rögzítése javasolt, amelyre vonatkozóan a Kommunikációs szabályzat elkészítésére, tartalmi elemekre tettünk javaslatot.
- Amennyiben erre vonatkozóan igény merül fel, javasoljuk a **döntés előkészítő, a döntéshozó és a tájékoztató** ülések különválasztását.
- Javasoljuk a Hivatalnak a saját **belső gazdálkodásának** rendszeres áttekintését egyeztetés során. A megbeszélésen javasolt, hogy vegyen részt minden, a gazdálkodásban érintett szervezeti egység.
- Javasoljuk a szervezeti egységek közötti **koordináció elektronikus útra terelését**. Abban az esetben, ahol a papír alapú kommunikáció elkerülhetetlen, de az elektronikus levél megkönnyítené a kolléga



munkavégzését, javasoljuk, hogy a Hivatalon belül a papír alapú kommunikáció mellett az adott levelet elektronikusan (is) küldjék el a munkatársak.

- Javasoljuk **egyeztető értekezletek** összehívását olyan ügyek esetében, ahol eddig esetleg papír alapon történt az egyeztetés, de a **személyes kommunikáció** nagyban gyorsítaná a folyamatot.
- Javasoljuk a megbeszéléseken, értekezleteken kiosztott feladatok, határidők folyamatos nyomon követését az alábbi **feladat-monitoring tábla** segítségével.

Feladat-ellenőrzési mátrix							
Ssz.	Státusz	Feladat	Feladat kiosztásának időpontja	Határidő	Felelős szervezeti egység	Felelős személy	Megjegyzés

- A komplexebb projektek esetében javasolt a **munkacsoportok** létrehozása, illetve a tevékenységük támogatása feladatlista elkészítésével. A feladatlistában javasolt szerepeltetni a határidőket, felelősöket.
- A Hivatali koordináció szempontjából előnyösnek tartanánk a **csoportmunka támogatás** alkalmazását, illetve később erre építve a munkafolyamat támogató (work-flow) rendszerek bevezetését.
- Javasolt a szakterületek rendszeres egyeztetésének, és az **együttműködési fórumoknak** az elterjesztése a Hivatalon belül, amely hozzájárul a koordinációs mechanizmus összehangolásához, és nagymértékben növeli a koordináció hatékonyságát.
- **Szervezeti diagram:** a strukturális koordináció vizsgálata alapján a teljes körű szervezeti diagram elkészítésére sor került.

Kompetenciák

Javasoljuk a munkaköri leírások esetében a kompetenciák szerepeltetését.

Terézváros Polgármesteri Hivatala esetében kompetencia-térképre tettünk javaslatot (2/a 1-2 számú melléklet).





Személyorientált koordinációs eszközökre vonatkozó javaslatok:

Visszacsatolás:

- Javasoljuk ösztönözni a **visszacsatolást** vezetői, beosztotti visszacsatolás dicséret és elmarasztalás formájában. A vezetői dicséret és elmarasztalás következetes alkalmazását javasoljuk, amely ösztönzi a munkavállalókat a jó munkavégzésre, és növeli a motiváltságot.
- Javasoljuk, hogy a vezetők adjanak szükség esetén **megerősítést, visszacsatolást** a munkatársaknak, segítsék ezzel önállóságukat, felelősségvállalásukat. A szóbeli visszacsatolás legyen rendszeres, segítve ezáltal a koordináció hatékonyságának növelését. E gyakorlat elterjesztését, általános gyakorlattá tételét, majd hatékony alkalmazását rendszeres vezetői képzésekkel is segíteni lehet.

Képzések:

- Javasoljuk a továbbképzési terv felülvizsgálatát, értékelését a jövőben.
- A zárt kérdőív tanúsága szerint a munkatársak közel 30%-a jelölte meg hiányként a korszerű munkamódszereket és technikai felszerelést. Az eredmény kapcsán javasoljuk a munkamódszerek felülvizsgálatát, és az alkalmazott technikai háttér fejlesztési lehetőségeinek átgondolását.
- A Személyügyi Osztály által szervezett angol nyelvtanfolyamok mellett érdemes megfontolni a hivatali dolgozók számára az informatikai képzések tartását. Emellett a szervezésre kerülő képzésekről érdemes lenne kimutatást készíteni, amely megmutatja a képzés iránti érdeklődés alakulását, a résztvevők számát, illetve a képzés tananyagával kapcsolatos elégedettséget.
- A kapott továbbképzési terv, valamint az interjúkon elhangzottak alapján a munkatársak továbbképzése nem tervezett módon történik, így a kollégák valós igényeként jelentkeznek, hogy erre a jövőben nagyobb gondot kell fordítani és megfelelő koncepció mentén kell a továbbképzéseket tervezni.
- A zárt kérdőíves felmérésből kapott válaszok figyelembe vételével érdemes a képzések, továbbképzésekre javaslatot tenni. A megkérdezetteknek saját



munkájukhoz köthető továbbképzések közül az alábbiakra lenne leginkább szükségük:

- szakmai (tovább)képzések,
 - új szakmai ismeretek külső továbbképzéseken
 - belső szakmai képzések
- nyelvismeretet fejlesztő oktatások
- konfliktuskezelés
- kommunikációs ismeretek

Humán erőforrás kiválasztás:

Javasoljuk, hogy a jövőben történjen meg az új munkavállalók Hivatalon belül történő bemutatása, körbevezetése a személyorientált koordináció hatékonyabbá tétele érdekében, illetve kerüljön sor a Személyügyi Osztály segítségével az általános szabályzatok, működési keretek megismertetése.

A **konfliktuskezelés** módszertanának elsajátítása végett javasoljuk képzések tartását mind a vezetők, illetve a munkavállalók számára.

Ösztönzés, többletmunka elismerése:

- A munkatársak teljesítmény alapú anyagi ösztönzését, vagy erkölcsi, díjakkal való elismerését javasolt támogatni a Hivatalon belül a munkavállalói elégedettség növelése érdekében.
- Javasoljuk, hogy egy-egy nagyobb terjedelmű munka esetén a feladat meghatározással egyidejűleg kerüljön meghatározásra a céljuttalom, illetve annak feltételrendszere. Így a feladatvégzés során már ösztönzik a munkavállalókat.
- A teljesítmény alapon történő anyagi ösztönzés, jutalmazás forrásának előteremtése több módon is lehetséges:
 - az egyébként esedékes jutalmak teljesítmény alapú differenciálásával,





- a hatékonyságjavulásból származó források anyagi ösztönzésre történő átcsoportosításával,
- a tervezettnél alacsonyabb szintű bérfejlesztésből származó forrásból.

A fenti lehetőségekkel többletforrások nélkül, a jelenlegi források átcsoportosításával lehet megvalósítani a teljesítmény alapú jutalmazást.

- A munkatársak eredményeinek, teljesítményének elismerésére számos lehetőség kínálkozik:
 - külön erre szervezett események,
 - egy Hivatalon belüli hírlevél, kör e-mail,
 - a jegyző által a Hivatal minden munkatársának küldött nyílt levél formájában,
 - Köztisztviselői Nap keretében.

A koordinációs funkció szakmai színvonalának fejlesztéséhez javasoljuk:

- Munkatársak koordinációs képességének fejlesztését **továbbképzéseken** keresztül.
- A munkatársak **aktív bevonását** a koordinációs funkció kialakításába.
- A **koordináció** havi - heti és / vagy napi funkcióinak **rögzítését** a munkatársak felé.
- A munkatársak koordinációs folyamatainak **integrálását a vezetői munkába**.
- **Munkatársak elégedettségének mérését** a koordinációs funkció színvonalának értékelésére.



Az önkormányzati intézmények felügyeletének átalakítása, a döntési jogosultságok átstrukturálása (I/g)

- Tanácsolt lenne a beszámolási és jelentéstételi folyamat teljes körű megismertetése az intézmények vezetőivel.
- A Hivatal és az Intézmények között az információáramlás folyamatát, módját, a visszacsatolás menetét szabályozó szabályzat, koncepció elkészítését javasoljuk, amely tartalmazná az információáramlási táblázatban rögzített tartalmi elemek kifejtését.
- A Hivatal és Intézmények közötti információáramlás folyamatát, módjának, a visszacsatolás menetének szabályozása.
- Az intézmények és a hivatal szervezeti egységeinek vonatkozásában az együttműködés Együttműködési megállapodás keretében történő szabályozására van szükség.
- Az intézmények által szolgáltatott beszámolók, jelentések, információk vonatkozásában a tapasztalatokról érdemes lenne visszacsatolni bizonyos időközönként az intézmények felé.
- A jelentéstételi folyamat az intézmények és a hivatal tekintetében jobban működne az **elektronikus jelentések bevezetésével**.
- Az információáramlási folyamat hatékonyságát a takarékoság jegyében történő elektronizálás, az intézményenként elkülönített adattárolás tenné lehetővé, mellyel kiküszöbölhető lenne az esetleges többszöri adatbekérés.
- A közös információs **adatbázis** létrehozása elősegítené, hogy az információk, akár egy adott szervezeti egység tagja számára hozzáférhető legyen szélesebb körben.

Az információáramlás hatékonyságának növelése érdekében szükségesnek tartjuk:

- Az **adatkezelés szabályainak lefektetését** a hivatal és az intézmények vonatkozásában,
- A kommunikáció, a személyes kapcsolat gyakoribbá tételét a hivatal és az intézmények között,





- A visszacsatolási rendszer kialakítását, rendszerességének meghatározását.
- A hivatal által bekért információ kereteinek, szabályainak kialakítását.
- A hivatal részéről az intézményekre vonatkozó határidők időben történő jelzését.
- A hivatal a jogszabályok változására, értelmezésére vonatkozóan információt, segítséget nyújtson az intézményvezetők felé.
- A hivatal részéről valós, naprakész ügymenetet és napi életet, tervezhetőséget segítő információk átadását az intézmények irányába.
- A beszámolókra vonatkozó alaki, tartalmi követelmények megfogalmazását, tisztázását, szabályozását.
- A rendszeres vezetői egyeztetések tartását a hivatal és az intézmények vonatkozásában.
- Az intézmények vezetőinek képviselő-testületi üléseken való részvételét, amely a beavatottságuk érzését növeli.

A beszámolás és jelentéstétel rendszerében az alábbi fejlesztési irányok fogalmazhatók meg:

Értékelések alkalmazása a beszámolók készítésekor:

- A korábbi évek adataival való **kötelező összehasonlítás, értékelés, elemzés** szükségesnek tűnik az előző időszak adatai, illetve az intézmények egymás közötti összehasonlításának vonatkozásában.
- Minőségi gazdálkodási adatok bemutatása és részletezése, lebontva a különböző kiadási és bevételi formákra, típusokra, összehasonlítva a korábbi évek adataival – ennek kötelező előírását javasoljuk.
- Az értékelések elkészítéséhez nincs szükség új adatok előállítására, csupán a meglévő adatállomány más **szemléletű** bemutatására, rendezésére

Pályázatok kezelése a beszámolóokban:

- részletesen, külön részben tanácsoljuk beszámolni a **pályázati tevékenységről**, ezen belül az információk teljessége nélkül a benyújtott,





a be nem nyújtott pályázatokról, a be nem nyújtás okairól, a számszerűsített adatokról a pályázatokkal összefüggésben.

Strukturáltság, áttekinthetőség növelése:

- A beszámolók egységes, állandó szerkezetben való megjelenítése elvárás, hiszen növeli az információk érthetőségét, áttekinthetőségét.
- A beszámolók estén **grafikonok** vagy egyéb vizuális módszerek alkalmazása javasolt az érthetőség elősegítése érdekében.
- Javasolt **vezetői összefoglaló** alkalmazása, amelyben a legfontosabb megállapítások kiemelésre kerülnek.
- Érdemes külön kezelni azokat az adatokat, amelyekkel kapcsolatban döntésre vagy beavatkozásra van szükség, illetve azokat, amelyek csak tájékoztatás kedvéért szerepelnek a beszámolóban.

Az eltérésekre, összehasonlításra való fókuszálás:

- Az időarányostól eltérő teljesítések kiemelése segítséget nyújthat a változások lekövetésére való fókuszálásban.
- Az **összehasonlító adatok** alkalmazásával lehetőség nyílik az eltérések kimutatására (például a költségvetési előirányzat és teljesítés között vagy intézmények azonos mutatói között).

Teljesítménymutatók alkalmazása:

- Olyan **teljesítménymutatók alkalmazása javasolt**, ahol fajlagos módon lehet vizsgálni az egyes ellátandó vagy támogató feladatokhoz kapcsolódó költségeket (például egy négyzetméterre jutó takarítás költsége).
- Az intézmények között a feladatvégzéshez kapcsolódó mutatók bemutatása és összehasonlítása.
- Javasoljuk intézményi szintű teljesítménymutatók alkalmazását és összehasonlítását az intézmények között.
- A tervezés és teljesítés esetében szükséges az adatok összevetésén túl a szakmai mutatókat és a teljesítménymutatókat is értékelni.



A beszámolás és tervezés kapcsolatának erősítése:

- Ez a megközelítés nem csak a beszámolási rendszer, hanem a tervezési rendszer fejlesztését is előre vetíti.
- A tervezési folyamat során megállapított célok esetében célszerű a célszámok teljesülését a beszámoláson keresztül ellenőrizni.

A jelenlegi beszámolási rendszert kiegészítve különböző adattáblák előállítására is javasolt, amelyre vonatkozóan példaként egy párat említünk a kiadási, és a bevételi oldalról:

Kiadási oldal:

- normatíva, állami támogatás, önkormányzati kiegészítés alakulása
- létszám összehasonlítás szellemi, illetve technikai dolgozók összetétele alapján
- önkormányzat kiadásai intézményi bontásban

Bevételi oldal:

- az intézmények saját bevételeinek a vizsgálata
- kerületi intézmények kihasználtságának kimutatása
- oktatási- nevelési- szociális intézményekbe járók összetételének értékelése



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

Javaslatok az információáramlásra vonatkozóan:

Az elvégzett felmérések alapján javasoljuk, hogy az Önkormányzat és a fenntartása alá tartozó intézmény(ek) kommunikációja formalizált mederbe kerüljön. Egyelőre a 2007-ben elkészült Együttműködési Megállapodásban a részben önállóan gazdálkodó intézmények esetében a pénzügyi –gazdasági feladatok leszabályozása történt meg, amely a Költségvetési és Intézménygazdálkodási Főosztályhoz kötődik.

Javaslat az Együttműködési megállapodásra vonatkozóan:

- A 292/2009 Ámr. jogszabályváltozásból fakadó fogalmak meghatározása
- A 292/2009 Ámr. 78. § -ban foglalt Utalványlap tartalmi követelményeinek átvezetése javasolt.
- Javasoljuk az információáramlási, kommunikációs folyamat szabályozását a Hivatal szervezeti egységei és az Intézmények között **Információáramlási szabályzat** formájában.
- Javasoljuk meghatározott időközönként az intézmény(ek) vezetői számára **értekezlet** összehívását, ahol a Hivatal egyes szervezeti egységeinek vezetői, képviselői az intézmények vezetőivel, gazdasági vezetőivel tudnak egyeztetni. Ha szükség van rá az értekezletek résztvevőinek körébe az Önkormányzati vezetők is bevonhatók.
 - Ezeket az üléseket igény szerint akár havonta, vagy 6-7 hetente célszerű megtartani. A felügyelt intézmények vezetőinek, képviselőinek ezeken a fórumokon lehetőségük nyílna:
 - a tervezett határozatokkal, rendeletekkel kapcsolatban véleményüket kifejezni
 - a meghozott döntések visszacsatolásának fórumaként működhetne az értekezlet (follow-up jelleggel)
 - aktualitások, intézményeket érintő problémák átbeszélni



- az intézményeket érintő Képviselő-testületi döntésekről tájékozódni
 - pályázati lehetőségek átbeszélésére
 - a hivatal érintett szervezeti egységei beszámolhatnak a formanyomtatványokban, illetve a vonatkozó jogszabályi, törvényi eljárásrendi környezetben bekövetkezett változásokról.
- Javasoljuk a folyamatos **honlap** fejlesztést, aktualizálást, és a rendszeres tartalommal való feltöltést. Minden lényeges eseménynek, történésnek, határidőnek, működési tájékoztatónak, közérdekű adatnak stb. meg kell jelennie a honlapon. Ez önmagában is segíthet a szolgáltatást igénybe vevőknek is, és az intézmény közvetlen megkeresése helyetti, honlapról való tájékozódás az intézmény működését is könnyítheti, hatékonyabbá teheti. A felsoroltak miatt a Terézvárosi **honlap** frissítésére nagyobb hangsúlyt kell fektetni, illetve érdemes lenne a honlapon a „kereső” funkciót megvalósítani. A honlapon szükséges az Eisztv. szerint a közérdekű adatok körét szerepeltetni.
 - Javasoljuk az **elektronikus levelezés** teljes körű elterjesztését a hivatal és a felügyelt intézmények vonatkozásában a papírintes iroda elvének, és a költséghatékonyság érvényesítésének érdekében.
 - A testületi döntések felügyelt intézmények szabályzataiba való beépülését az Önkormányzatnak kell ellenőrizni.
 - A kommunikációnak az Önkormányzat és a felügyelt intézmények között **rendszeresnek** és megbízhatónak kell lennie.
 - Nem mellőzhetők továbbra sem a napi szintű, **személyes kapcsolattartási** formák sem, ezek azonban nem válthatják ki a normatív alapokon nyugvó információáramlás egyetlen szegmensét sem.
 - A személyes interjúk tanúsága szerint olyan **adatbázis** kialakítására lenne szükség, amelyet a hivatal részéről az adott szervezeti egység minden tagja tudna használni az adatok kinyerésének megkönnyítése érdekében.
 - Az oktatási-nevelési intézmények által szolgáltatott KIR statisztika adatainak adatbázisba történő gyűjtését, és alkalmazását javasoljuk.
 - A **partnerségi kapcsolat** kialakítása javasolt az intézményvezetők és a Hivatal szervezeti egységeinek információáramlási folyamatában érintettek között.



- Az informatika adta lehetőségek felhasználói szintű elsajátítása érdekében indokolt lehet **informatikai tanfolyamok** tartása. Az intézmények és a Hivatal információáramlási folyamatában érintett informatikai programok ismerete, és felhasználói szintű elsajátítása szükséges.
- Érdemes erőteljesebben kihasználni a szervezetek között is az ismert, és hatékony **kommunikációs eszközök** adta lehetőségeket.

Döntéshozatalt segítő javaslatok:

Az információk döntéshozók elé kerülését, és a **döntés meghozatalát elősegítő javaslatok köre:**

- az önkormányzati **döntés meghozatalát** részletes költségterv egészítse ki, amely hasznos információkat szolgáltat a döntéshozók részére;
- a tervek megfelelő konkrétsággal, részletezettséggel, a döntéshozatalt elősegítő adatstruktúrában készüljenek
- a problémák nevesítése mellett az okok elemzését és **megoldási javaslatokat** is várjon el a képviselő-testület a beszámolóban;
- a megvalósítás módjára, eszközrendszerére, annak realitásaira is térjenek ki egy döntés előkészítő dokumentumban (hatásvizsgálatokkal).
- a döntések meghozatalát elősegítené az elemzések, a számok értékelése, amelyből kiderülne, hogy a vizsgált érték magasnak vagy alacsonynak számít, vagy, hogy megfelel-e az elvárásoknak.
- A szakterületek által készített **elemzések** növelhetik a jelentések döntés előkészítésben való jelentőségét.
- Javasoljuk az adatok közötti **differenciálást**, mivel nem minden hozzáférhető adat fontos információ Terézváros döntéshozói számára. Érdemes megjelölni azokat az adatokat, amelyekkel kapcsolatban döntésre vagy beavatkozásra van szükség, illetve azokat, amelyek csak tájékoztatás kedvéért szerepelnek a beszámolóban.

Hatékonyaság növelése a döntéshozatalban:





- A **hatékonyság növelése** érdekében az Önkormányzatnak meg kell nyitnia a **döntéshozatali mechanizmusát** az intézmények felé, be kell vonnia az intézményeket a feladatok ellátását érintő döntések meghozatalába.
- Az intézményeknek pedig **támogatni kell** az Önkormányzatot a döntések meghozatalában (erősíteni kell a döntés előkészítési tevékenységet) és a meghozott döntéseket a lehető legnagyobb hatékonysággal átültetve a gyakorlatba a lehető legjobb színvonalon végezni a feladatát.

Döntéshozatalra vonatkozó javaslatok:

- A hatályos jogszabályi környezet, az önkormányzati Szervezeti és Működési Szabályzat, és a szociális és közoktatási területre kiterjedő helyi rendelet felülvizsgálata célszerű az átruházott hatáskörök lehetőségeinek feltárása érdekében.
- A jelenlegi modellben szükséges a hatáskörök jelenleginél pontosabb lehatárolása, megtisztítása oly módon, hogy:
 - a képviselő- testület(ek) a hivatallal kapcsolatos stratégiai jogköröket gyakorolhatják (pl.: szervezetalakítás),
 - az operatív hatáskörök megoszlanának a polgármester és a jegyző között.
- Javasoljuk, hogy a képviselő-testület vizsgálja meg az érintett intézményekkel kapcsolatos irányítási, felügyeleti jogosultságainak gyakorlati megvalósulását.
- Szükséges lenne a **felügyelt intézmények** bekapcsolása a Polgármesteri Hivatal belső informatikai hálózatába. A közös hálózatban valamennyi felügyelt intézmény számára saját alkönyvtárt kell kialakítani, ahol szintén hozzáférhetnek a működésüket befolyásoló dokumentumokhoz.
- Javasolt lenne, hogy az intézményvezetők minél gyakrabban részt vegyenek a **képviselő-testület ülésein**. Ez ugyanis megfelelő fórum arra, hogy ők is folyamatos és közvetlen információkkal rendelkezzenek a képviselő-testület munkájáról, döntéseiről, a polgármesterek tevékenységéről, másrészt közvetlenül és folyamatosan tudják informálni a helyi képviselőket az intézmények mindennapi életéről, eredményeikről, nehézségeikről, problémáikról.



- Az Önkormányzat által hozott, de a felügyelt intézmények működését is érintő **döntésekről** a Hivatal szervezeti egységei tájékoztassák az intézményt. Ennek formája megállapodás kérdése: levélben nyomtatott formában, mind pedig e-mailben el kell küldeni valamennyi intézmény számára a szabályozásban meghatározott időtartamon belül.

Ellenőrzési nyomvonalakra vonatkozó javaslatok:

Általános javaslatok:

- A Hivatal és az Intézmények kapcsolódási pontjainak beépítését javasoljuk az ellenőrzési nyomvonalakba.
- Az áttekinthetőség érdekében érdemes táblázatos formában elkészíteni az ellenőrzési nyomvonalakat folyamatábrák alkalmazásával.
- Hivatali és Intézményi szinten is érdemes egységesíteni a nyomvonalban szereplő tartalmi elemeket.
- Az ellenőrzési nyomvonalak elkészítésekor törekedni kell arra, hogy lefedje a valós működési folyamatokat

Javaslat a szociális intézmények ellenőrzési nyomvonalára:

- Az általánosan megfogalmazott javaslatokon felül a TEGOSZ ellenőrzési nyomvonalának elkészítése táblázatos formában egységes tartalmi elemek kialakításával, az események időbeni egymás utáni sorrendjének betartásával javasolt.
- Az érintett szociális intézményeknél a térítési díj beszedésével, illetve behajtásával kapcsolatosan is szükséges ellenőrzési nyomvonalat megalkotni.

Belső Ellenőrzési Osztály ellenőrzési nyomvonalával kapcsolatos megállapítások:

- A Belső Ellenőrzési Osztályra vonatkozó ellenőrzési nyomvonal esetében az ellenőrzések tervezésének, illetve kockázatelemzésének tevékenységébe kerüljön bele az intézményvezető személye, mint adatszolgáltató.
- A tervek kiküldésének sora kiegészítésre szorul azzal az információval, hogy kinek kerül kiküldésre.





- Javasoljuk, hogy a belső ellenőrzési tervek módosításának tevékenységével egészüljön ki az ellenőrzési nyomvonal.
- A személyes interjúkon elhangzottak alapján valós igényként fogalmazódott meg, hogy a Belső Ellenőrzési Osztály tájékoztassa a Hivatal érintett szervezeti egységeit az adott intézményben történő ellenőrzés megkezdéséről.

A **Költségvetési és Intézménygazdálkodási Főosztály** ellenőrzési nyomvonalával kapcsolatban azzal a kiegészítéssel élünk, hogy az intézményvezetői kapcsolódási pontokat, egyeztetéseket, véleményezési köröket tüntessék fel. A költségvetés tervezésének tevékenységére vonatkozó táblázatban például a 6. sorban az 'Önkormányzati költségvetés elfogadása során a testületi munka segítése' tevékenység esetében nem szerepelnek az intézményvezetők, pedig a gyakorlatban részt vesznek a folyamatban.

Oktatási és Közművelődési Osztály ellenőrzési nyomvonalával kapcsolatos javaslat:

- Az intézményi kapcsolódási pontok, véleményezések megjelenítése javasolt.
- Az oktatási nevelési intézmények hatósági, törvényességi ellenőrzése nyomvonalában:
 - az 'értesítés' sor kiegészítése szükséges az intézményekkel, illetve a Belső Ellenőrzési Osztállyal az együttműködés érdekében.
 - az ismertetett folyamat nem zárul le a jegyzőkönyv átadásával, hiszen szükséges a kért intézkedés megvalósításának lekötése.
- a valós működési folyamatok teljes körű leképezése szükséges az ellenőrzési nyomvonalban.

Humánszolgáltatási Főosztály- Szociális és Gyermekvédelmi Osztály ellenőrzési nyomvonal:

- közreműködő szervként az intézmények megjelölése javasolt,





- o a működési folyamatok teljes körű leképezését kell megvalósítani az ellenőrzési nyomvonalban



A hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése (I/j)

Javaslatok a panaszkezelési eljárás szabályozására

- Javasoljuk a Polgármesteri Hivatal szervezeti és működési szabályzatában az érintett szervezeti egységeknél a közérdekű kérelmekkel, panaszokkal és bejelentésekkel kapcsolatos feladatok meghatározását.
- Javasoljuk az Önkormányzat hivatalos honlapján a közérdekű adatok megismerhetőségének jogszabályi követelményeit tartalmazó, az elektronikus információszabadságról szóló 2005. évi XC. törvény mellékletében meghatározott „általános közzétételi lista” előírásai alapján az ügytípushoz kapcsolódó mellékelt ügymenet leírás és folyamatára közzétételét.

A fejezetben javaslatot fogalmaztunk meg ügymenet leírás formájában 'A közérdekű kérelmekkel, panaszokkal és bejelentésekkel kapcsolatos eljáráshoz', amelyhez folyamatábra is kapcsolódik.

Annak érdekében, hogy a Hivatal kihasználja a köztisztviselői karban levő lehetőségeket, törekedni kell arra, hogy minél több képzést biztosítson munkatársai számára növelve ezzel a szakképzettségi arányt, illetve a lehetőségekhez képest a megüresedő álláshelyeket felsőfokú végzettséggel rendelkező pályázókkal töltsse fel.

Mutatószám –konceptió kidolgozása

A Hivatal széles körű feladatainak számba vétele és csoportosítása alapján egyrészt az egész hivatali szervezetre, vagy több szervezeti egységre egyszerre vonatkozó célokat reprezentáló teljesítménymutatókat **összevont mutatókat** javasoltunk, ezek lettek a **kulcsmutatók**, illetve az egyes szervezeti egységek legjellemzőbb





feladataira készítettünk **szervezeti részmutatókként** funkcionáló teljesítménymutatókat, ezek a **szervezeti szintű mutatók**.

A kulcsmutatókon és a szervezeti szintű mutatókon belül az egyes feladatokhoz rendelve 4 típust határoztunk meg: az eredményességi, a minőségi, a hatékonysági és a gazdaságossági mutatókat az alábbi 4 alaptevékenységek vonatkozásában:

- Képviselőtestület munkájának támogatása
- Hatósági feladatok ellátása
- Önkormányzat gazdálkodása
- Közszolgáltatások/ kerület lakosságának kiszolgálása

A fentiek alapján a 4 területre egyenként 4-4 teljesítménymutatót rendeltünk, így összesen 16 teljesítménymutató bevezetésére tettünk javaslatot.

Egy-egy kiemelt feladatcsoporthoz négy szempont (eredményesség, hatékonyság, minőség és gazdaságosság) szerint határoztunk meg mutatókat Főosztályonként és önálló Osztályonként külön-külön, így összesen 42 teljesítménymutató bevezetésére tettünk javaslatot.

A javaslatok magukban foglalják a feladatok csoportosítását, illetve az ezek objektív mérhetőségét biztosító lehetséges mutatók felsorolását részletesen kidolgozva a mutatószám generálását is.

Javaslatok a teljesítmény-mutatók bevezetéséhez:

- Javasoljuk a teljesítménymutatók rendszerének bevezetését a Polgármesteri Hivatalban a jövő évtől kezdődően fokozatosan.
- Javasoljuk a teljesítménymutatók alapján a **köztisztviselői teljesítménycélok** kiegészítését azzal, hogy: „A teljesítménymutatók előállításához szükséges dokumentumok, nyilvántartások napra kész vezetése, a teljesítmény-mutatók alakulásának folyamatos figyelemmel kísérése”.
- Javasoljuk, hogy a köztisztviselői teljesítménycélok között az általános célok meghatározásán túl, legyenek az adott évre vonatkozó **speciális célok** is meghatározva, ösztönözve ezzel a köztisztviselők folyamatos fejlődését és megújulását.





- Javasoljuk az első évet követően egy **általános értékelés** elkészítését a teljesítménymutatók alkalmazásának bevezetéséről és gyakorlatáról.
- Javasoljuk a Hivatal feladat-változásaihoz igazodó folyamatos **nyomon követést** és szükség szerinti módosítást, kiegészítést.
- Azon mutatószámok, melyekhez külön nyilvántartásokat kell készíteni, javasoljuk fokozatosan bevezetni, figyelembe véve a vezetők leterheltségét.

A **negatív környezeti hatások elkerüléséhez vagy minimalizálásához** szükséges intézkedések eredményességét mérő teljesítményértékelési mutatószámok:

- A jogi környezet állandó változásának kiküszöbölését jelentheti a minél több szakmai továbbképzésen való részvétel, annak érdekében, hogy az ügyintézők könnyebben tudják alkalmazni az új jogszabályokat.
- A főváros és kerület sajátos jogviszonyából adódó környezeti hatások kiküszöbölését jelentheti a széles körű egyeztetési eljárások lefolytatása a stratégiai dokumentumok és a területrendezési tervek kidolgozása során.
- Az állami támogatási rendszer változásait, a források elvonását a pályázati források pótolhatják, illetve a saját bevételek maximális realizálása. Ezt méri a pályázati források aránya a bevételekhez viszonyítva; vagy a behajtott hátralékok, bírságok aránya a kintlévőségekhez képest.
- Az ügyfél-elégedetlenség, panaszok csökkentése a minőségi mutatók javításával érhető el, pld. a várakozási idő csökkentésével vagy az eljárási határidők lerövidítésével, melyeket az átlagos ügyfél-várakozási idő munkacsoportonként és munkaállomásonként mutató vagy a jogszabályi határidő előtt X nappal lezárt ügyek arányának mutatója mér.



A projektszemlélet megerősítése (II)

Javasoljuk a fejezetben található megállapításokat figyelembe véve, valamint képzéseken bemutatott módszertani elemeket felhasználva, egy **pályázati és projektmenedzsment eljárásrend** kialakítását, amely a különböző projektek megvalósításához biztosítja a megfelelő keretrendszert.

A különböző projektek esetén, a projektszerepek meghatározásánál a bevonásra kerülő szervezeti egységek alkalmazottait a kompetencia-térkép (lásd V. fejezet) alapján meghatározottak szerint célszerű kiválasztani.

Az eljárásrend kialakításakor az alábbiak figyelembevételét javasoljuk:

- Az eljárásrendnek ki kell térnie a pályázatkezelés és a különböző, eseti projektmenedzselés gyakorlatának a részletes meghatározására.
- A pályázatkezeléssel, illetve egyéb projektmenedzsmenttel kapcsolatos munkák, munkakörök felülvizsgálatát követően a teljes projekt életciklusra kiterjedően részletesen meg kell határozni az egyes személyek, szervezeti egységek felelősségi- és hatáskörét.
- Amennyiben szükséges, a pályázatkezeléssel kapcsolatos munkaköröket egy szervezeti egységbe szükséges átszervezni.
- A különböző szervezeti egységek és intézmények közötti együttműködés gyakorlatának szabályozása.
- Egységes pályázati, illetve projektnyilvántartó rendszer alkalmazásának bevezetése.
- A projektekben elkészült dokumentumok, képzési anyagok minél szélesebb körű megismertetését, a projekt lebonyolítása során a megfelelő nyilvánosság biztosítását, valamint a projektek utókövetését.



A pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozása (II/a)

Kötelezettségvállalás, ellenjegyzés és utalványozás általános szabályairól szóló 3/2006. (III.1.) polgármesteri-jegyzői közös utasításra vonatkozó javaslatok:

- Javasoljuk, hogy a kötelezettségvállalás, ellenjegyzés és utalványozás általános szabályairól szóló 3/2006. (III.1.) polgármesteri-jegyzői közös utasítás térjen ki arra, hogy az ellenjegyzést követően az ellenjegyző feladata annak biztosítása, hogy a keletkezett dokumentumokat számviteli **nyilvántartásba vétel** céljából eljuttassa a számvitelért felelős vezetőnek. Az utasításban célszerű rögzíteni azt is, hogy hány napon belül köteles a számviteli szervezet rögzíteni a dokumentumokat a nyilvántartásokban.
- Javasoljuk, hogy a „munka megrendelése” szövegrész helyébe az utasításban a „foglalkoztatásra irányuló jogviszony” szöveg kerüljön, továbbá kerüljön bele az utasításba a „támogatás biztosítása” is, mint a kötelezettségvállalás egyik fajtája.
- Javasoljuk továbbá, hogy a **bevételi kötelezettségek** vonatkozásában az utasítás szabályozza azon személyek körét, akik jogosultak ilyen kötelezettség vállalására.
- A szabályozás szerint 1 millió forint összegig a kötelezettségvállalás lehetséges megrendelés vagy szerződés alapján, 1 millió forint felett csak szerződéssel. **A szakértők javaslata az, hogy a megrendelések esetében korlátozzák az összeghatárt 500.000,- Ft-ra.**
- Az írásos szerződésben lehetősége van a megrendelőnek széleskörű **szerződéses garanciák** kikötésére a hibás teljesítés, késedelem, vagy más szerződésszegés esetére. A nem írásos szerződésben történő megrendelés esetén a megrendelő mindezeket a feltételeket nem tudja előzetesen írásban rögzíteni, ezért indokolt a kockázatok csökkentése érdekében az 1 millió forintos összeghatár csökkentése. Említésre méltó még az a tény, hogy – bár az önkormányzat nem tartozik a hatálya alá – a gazdasági társaságokról szóló törvény 200.000,- forint felett kötelezővé teszi az írásos szerződést.



- Az utasítás értelmében kötelezettségvállalás csak írásban lehetséges, ami összhangban áll az Áht. rendelkezéseivel. Az Áht. (módosítást követően) azonban kivételként kezeli a **100.000 forintot el nem érő kötelezettségvállalásokat**, míg az utasításban a korábbi összeg, 50.000 forint szerepel. **Javasoljuk az összeghatárt megemelni a jogszabályban szereplő 100.000,- Ft-ra.** Mivel a jogszabály lehetővé teszi, így a napi ügyintézés megkönnyítené az összeghatár megemelése, ugyanakkor csökkentené az adminisztrációs terheket. Ha a bankkártyával történő vásárlást (meghatározott körben, pl. anyagbeszerzők részére) lehetővé tenné az önkormányzat, növelni tudná a rugalmasságát a napi ügyintézésnek (pl. a készletek utánpótlásában).
- A **kötelezettségek nyilvántartási rendjére** vonatkozóan az utasítás nem tartalmaz adatot. **Javasoljuk, hogy az utasítás térjen ki a kötelezettségvállalás nyilvántartási rendjére is.**
- Javasoljuk a kötelezettségvállalást szabályozó utasítás felülvizsgálatát annak érdekében, hogy az maradéktalanul megfeleljen a megváltozott jogszabályi környezetnek. Javasoljuk, hogy készüljön egy új, egységes szerkezetű utasítás, mely ténylegesen **leképezi a belső folyamatokat**, megjelöli és harmonizálja a folyamatba épített ellenőrzési pontokat. Ebben az esetben az utasítás követését a gyakorlatban meg lehet követelni, mely a döntéshozók és a **szervezet egészének biztonságát, gazdálkodási fegyelmét növeli.**

Kötelezettségvállalás előkészítése javaslatok:

- **Kötelezettségvállalási nyilvántartást** a nyilatkozatok szerint két ember vezet a Költségvetési és Intézménygazdálkodási Főosztályon, az egyik az intézményi kötelezettségvállalásokat, a másik a hivatali kötelezettségvállalásokat. A munkatársak egymást helyettesítik. **Javasoljuk, hogy az ismertetett gyakorlat szabályozása jelenjen meg az írásos utasításban.**
- A vizsgálat során megállapítást nyert, hogy ún. **kötelezettségvállalási lapot** az önkormányzat nem alkalmaz, helyette ún. kötelezettség vállalás kísérőlapot



használnak, mely az utasítás mellékletében található. **Javasoljuk, hogy az egyértelműség kedvéért az Ámr-nek megfelelő elnevezést és tartalmat használjanak a nyomtatványnál.**

Érvényesítés javaslatok:

Az utasítás érvényesítésre vonatkozó egyes rendelkezései **nem állnak összhangban az Ámr-ben megfogalmazottakkal**. Az utasítás szerint az érvényesítőnek ellenőriznie kell az összegszerűséget, a fedezet meglétét, és azt, hogy az alaki követelményeket betartották-e. Az Ámr. ennél bővebb körű ellenőrzési kötelezettséget ír elő, eltérést meg nem engedő módon. Nem elegendő az alakiség ellenőrzése, a jogszabályoknak és a belső szabályzatnak való megfelelést is vizsgálni kell. **Javasoljuk, hogy az újonnan szerkesztendő utasítás tartalmazza mindazon kötelezettségeket az érvényesítő személyére vonatkozóan, melyeket az Ámr. 77. §-a kötelezővé tesz.**

Utalványozás javaslatok:

Az Ámr. részletes és kógens szabályokat tartalmaz arra vonatkozóan, hogy az utalványon mit kell feltüntetni (készpénzes fizetés kivételével). Az utasítás erre vonatkozó **rendelkezései hiányosak**. Az utasítás erre vonatkozó **rendelkezései hiányosak**. Az utalványozók nevét, aláírását, beosztását tartalmazza a 9. sz. melléklet, szemben az utasítás 12. pontjában megfogalmazottakkal. **A 8. számú mellékletben szereplő utalvány hiányos, nem tartalmaz minden olyan elemet, melyet az Ámr. 78. § (2) bekezdése előír. Javasoljuk a rendszeresített utalvány nyomtatvány újraserkesztését a hatályos Ámr. szerint.**

Szakmai teljesítésigazolás javaslatok:

Javasoljuk, hogy a szakmai teljesítésigazolás vonatkozásában utaljanak a költségvállalással, utalványozással, érvényesítéssel és ellenjegyzéssel kapcsolatos 1/2010. (V.1.) számú polgármesteri-jegyzői közös utasításra, mert jelen 3/2006-os utasítás önmagában félrevezető lehet, hisz a teljesítésigazolás **önmagában nem**





alapozza meg a kötelezettség kifizethetőségét, pénzügyi rendezését. Esetlegesen célszerű **egyetlen utasításban** összefoglalni a vonatkozó szabályokat.

Kötelezettségvállalás ütemezése:

A kockázatminimalizálás érdekében **célszerű kötelezővé tenni a tervezést és a havonkénti, szükség szerint gyakoribb beszámoltatást**. Ki kell alakítani azokat a belső szabályzatokat, irányelveket, melyek garantálják a jogszerű, tervszerű, szakszerű és költséghatékony gazdálkodást.

Javasolt a jövőben:

- megfogalmazni a vezetői elvárásokat,
- újragondolni és meghatározni a jogosultsági szinteket, a hozzájuk rendelt jogosítványokat,
- feltérképezni a rész munkafolyamatokat,
- és ehhez igazodó belső utasítást megalkotni, mely megfelel mind az önkormányzat igényinek, mind a jogszabályok előírásainak és biztosítja az egységes kereteket.

Összefoglaló megállapítások, javaslatok:

- 1) A belső szabályozóknak **összhangban kell lenniük** a jogszabályokkal, a napi gyakorlatnak pedig a belső szabályzatokkal. Ezt az önkormányzat esetében nem mindig tapasztaltuk a kötelezettségvállalási gyakorlattal kapcsolatban.
- 2) A kötelezettségvállalásra vonatkozó utasítás definiálja részben a fontosabb kötelezettségvállalási fajtákat, azonban **fontos**, az önkormányzat gazdálkodásában megjelenő **formákat nem tartalmaz** (pl. támogatások, határozatlan idejű munkaviszony létesítése, munkaviszony létesítésére vonatkozó egyéb szerződések). Az egyöntetűség, egyértelműség kedvéért indokolt lenne ezek **részletesebb feltüntetése, kifejtése**.
- 3) A kötelezettségvállalással kapcsolatos utasítást többször módosították, ezért a fogalmakat, **megnevezéseket nem konzekvensen alkalmazza**. Az Ámr. 2010.



augusztus 15-étől hatályos rendelkezéseinek több ponton nem felel meg, illetve hiányos. Ezek korrigálása, pótlása indokolt a jövőben.

- 4) A kötelezettségvállalással, szakmai teljesítésigazolással, utalványozással, érvényesítéssel és ellenjegyzéssel kapcsolatos generális szabályokat célszerű egyetlen szabályzatban elhelyezni.
- 5) A kötelezettségvállalási utasítás nem írja elő, hogy a kötelezettségvállalás előtt adózással kapcsolatos előzetes véleményezés is szükséges, ezt célszerű a rendszerbe beépíteni. Javasoljuk, hogy a kötelezettségvállalási szabályzatba írják bele, hogy a szerződés tervezeteket az előzetes jogi szempontú véleményezés mellett adózási szempontú vizsgálatnak is vessék alá (pl. fordított Áfa, megbízási díj esetén járulékok).
- 6) A **rendszeresített formanyomtatványokat** célszerű ellenőrzésnek alávetni. Meg kell vizsgálni azt, hogy a számviteli rendszer és a vezetői információs rendszer számára elegendő információt nyújtanak-e minőségben és volumenben a kötelezettségvállalással kapcsolatos döntések megalapozásához. A hatályos jogszabályokkal való összevetés is szükséges lehet.
- 7) A **kötelezettségvállalásokat** javasolt költségvetési tervekkel időszakosan (pl. havonta) összevetni és **ütemezni**. Bár a kötelezettségvállalási utasítás előírja a pénzügyekért felelős főosztályvezető előzetes egyeztetési kötelezettségét a szerződéstervezetekkel, megrendelésekkel kapcsolatosan, azonban célszerű a **költséggazdák időszakos tájékoztatása** annak érdekében, hogy a még rendelkezésre álló kerettel folyamatosan tisztában legyenek. A fentieknek megfelelő **havi likviditási terv** készítése nagyban segítené a tervezés és ütemezés rendszerességét.
- 8) Az önkormányzat ismereteink szerint nem rendelkezik **szerződéskötési szabályzattal**. A szabályzat megalkotása célszerű annak érdekében, hogy a szerződéskötési gyakorlatot egységesítsék, az aláírási rendet rögzítsék, a felelősségi köröket és jogosultságokat meghatározzák.
- 9) Javasolt megfontolásra a **kártyával történő vásárlás bevezetése** meghatározott (pl. 100.000 forint) összegig. Az Ámr. szerint ehhez nem kell



írásbeli kötelezettségvállalás, ugyanakkor a kisösszegű beszerzéseknek kellő rugalmasságot biztosít. Javasoljuk a kártyahasználati jogosultsággal rendelkező személyek körét javasoljuk az utasításban meghatározni.





A költségvetés készítésének és elfogadásának folyamatának javítása (II/d)

Az önkormányzati költségvetési kontrolling kontrollpontjainak lefektetése

- **Javasoljuk**, hogy az éves koncepció és költségvetési tervezésre készüljön részletes Tervezési metodika és ütemterv, melyben meghatározásra kerülnek a peremfeltételek, a tervezési munkában résztvevők feladata és felelőssége, valamint a határidők.
- **A hitelfelvételi korlát jogszabályi szinten sajnos nem gátolja meg** az önkormányzatok eladósodását, mivel csupán az évenkénti visszafizetési kötelezettséget veszi figyelembe, így közép és hosszútávon jelentős adósság felhalmozására van lehetőség. Az óvatosság elvének érvényesítésével javasoljuk szigorúbb korlát bevezetését helyi szinten.
- **A felhalmozási bevételek** tervezésénél a vagyonkezelő javaslatát veszik figyelembe a költségvetésben. A bevételek számszerűsítése többnyire becsléseken alapul. A ténylegesen realizált nagyságrend a piaci lehetőségek függvényében alakul, ezért bizonytalanságot rejt magában. A teljesítés folyamatos monitoringozása és a bevételre tervezett fejlesztések ehhez való igazítása követelmény a gazdálkodási egyensúly fenntartása érdekében.
- A **kiadások tervezésénél** elkülönítetten kell tervezni a működési és felhalmozási kiadásokat kiemelt előirányzatok szerinti bontásban. Itt kerülnek megtervezésre az általános és céltartalékok is.
- **A felhalmozási bevételek felhasználása elfogadott gazdálkodási elvek szerint felújításra, fejlesztési célok megvalósítására fordítandó.** Ha a bevétel átcsoportosításra kerül a működési kiadások fedezésére, azt jelenti, hogy az önkormányzat feléli a vagyonát, ami nem támogatandó gazdálkodási magatartás. Célszerű azt az elvet követni, hogy fejlesztési programot abban az esetben indít az önkormányzat, ha realizált bevétel áll fedezetként rendelkezésre.
- Az éves szintű pénzforgalmi mutatószámok mellett a folyamatos likviditási egyensúly megtartása érdekében minimum **havi szinten tagolt cashflow** meghatározása is része kell, hogy legyen tervező munkának. Ennek



kidolgozása az önállóan működő, kötelezettségvállalást indító szervezetekre is indokolt előírni.





Új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazása (II/e)

Ezen részben javaslatot tettünk az Önkormányzati Éves Költségvetési Koncepció elkészítésének folyamatára, a határidőkre, valamint az éves költségvetés tervezési folyamatára és az ezzel kapcsolatos határidőkre, illetve folyamatábrát készítettünk a javaslataink összefoglalására.

Javasoljuk a kötelező és önként vállalt feladatok pontos meghatározását és szétválasztását a funkcionális, elemi költségvetés elkészítésénél. Ez az áttekintés biztosíthatja a racionális döntést. Önként vállalt feladatok a kötelezően ellátandó forráshiány esetén nem vállalhatók.

A **bázis alapú költségvetési tervezés** módszertanának **kibővítését** javasoljuk olyan területeken ahol más tervezési modell a rendelkezésre álló információk, adatbázis és stratégiai elképzelések felhasználásával kialakítható.

Kockázatkezelés, kockázatmenedzsment

- Szükségesnek tartjuk a jogszabályi előírásnak megfelelő **kockázatkezelési rendszer**, kockázatmenedzsment kialakítását az önkormányzatnál. A tervezési szakaszban kiemelt szerepe van a lehetséges kockázatok meghatározásának, a kockázatkezelési módok meghatározásának. A végrehajtás fázisában pedig a folyamatos kontroll, monitoring tevékenység biztosíthatja a működési, fejlesztési tevékenység prioritásoknak megfelelő végrehajtását.
- A kockázatmenedzsment team munkában kell, hogy dolgozzon. Olyan felkészült, a területet jól ismerő, informált munkatársak képesek a feladatot ellátni, akik fel tudják ismerni és valószínűsíteni a működési, gazdálkodási kockázatokat.



Közbeszerzési eljárások lebonyolítása (II/f)

Az interjúk alapján javaslatot tettünk az **új közbeszerzési szabályzatra**, amelyet jelen anyag 4/b. számú melléklete tartalmaz.

Az új szabályzathoz kapcsolódva elkészültek a **folyamatábrák**, melyeket a 4/c. számú melléklet tartalmaz.

Jelen fejezet keretében **oktatásra** került sor, a képzési anyag a 1/d. számú mellékletben található.

Illesztés az önkormányzat kompetencia térképpel:

Terézváros új közbeszerzési szabályzata (tervezet) kapcsán az Önkormányzat által kitöltött kompetencia táblázat a jegyző és az aljegyző vonatkozásában a legmagasabb szintű kompetencia szintet („E”) jelöli meg elvárásként a releváns kompetenciáknál, ugyanakkor a táblázat a Jegyzői kabinetben belül „jogász”-t jelöl meg, amit egyenértékűnek tekintünk a közbeszerzési szabályzatban jelölt alábbi személlyel: a Jegyzői Kabinet jogi végzettségű köztisztviselője. Mindkét munkakör betöltésének feltétele a közbeszerzési szakértelem megléte. Elemzésünkben mindkét munkakör esetében azonos kompetencia elvárások megfogalmazását tartjuk célszerűnek (igazodva a kompetencia táblázat „jogász”, ill. a szabályzat „jogi végzettségű köztisztviselője” kategóriájához).

Az Önkormányzat által kitöltött kompetencia táblázatban a közbeszerzési és kapcsolódó jogi szakértelem tekintetében a 3/c.2. számú mellékletben megjelölt módosításokat tartjuk megalapozottnak a Jegyzői Kabinet „jogász” munkatársára vonatkozóan.



Környezetbarát közbeszerzési gyakorlat bevezetése (II/g)

A környezetbarát közbeszerzéssel kapcsolatos folyamatok **3 szintjén** kell a környezetvédelmi elvek érvényesítését meghatározni:

1. intézményi szinten;
2. az egyes eljárások szintjén;
3. az eljárási folyamatok szintjén.

A fejezet keretében meghatározásra kerültek az intézményi szintű szabályozásban érvényesítendő környezetvédelmi elvek, a bevezetés intézményi feltételei.

Az egyes környezetbarát közbeszerzési eljárások során alkalmazható/alkalmazandó feltételek körét az alábbi tényezők mentén kell meghatározni:

- a) alkalmassági szempontok,
- b) bírálati szempontok és
- c) különleges szerződéses feltételek.

Lépései a következők:

a) A műszaki-szakmai alkalmassági feltételek meghatározásánál törekedni kell arra, hogy olyan ajánlattevőket lehessen alkalmasnak nyilvánítani, akik környezetbarát termékekkel, ill. technológiákkal rendelkeznek, és működésük során tudatosan alkalmaznak környezetbarát módszereket, környezetgazdálkodási elveket. Ennek keretében árubeszerzések (különösen szállítási szolgáltatást és csomagolást is tartalmazó szállítási szerződések), szolgáltatás megrendelések (különösen hulladékkezelési, szállítási, karbantartási, tervezési, projektmenedzsment szolgáltatások), valamint építési beruházások (felújítások és új építések egyaránt) esetén is törekedni kell az alábbi szempontok érvényesítésére:

- a szerződések teljesítése során felmerülő környezetvédelmi kérdések kezelésében megfelelő mértékű releváns tapasztalattal, esetleg végzettséggel bíró szakemberek alkalmazása;



- a környezet terhelésének csökkentését lehetővé tevő eszközökkel, berendezésekkel való rendelkezés (akár saját tulajdonú, akár bérelt stb.).

Árubeszerzés esetében esetén ezentúl – ahol releváns – törekedni kell az alábbi szempontok érvényesítésére:

- környezetbarát termelési képességek igazolása, ill. elismert (bármely nemzeti rendszerben akkreditált) tanúsító szervezettől származó tanúsítvány megléte, amely tanúsítja, hogy a leszállítandó áru megfelel bizonyos környezetvédelmi előírásoknak.

Szolgáltatás megrendelés és építési beruházás esetén továbbá – ahol releváns – törekedni kell az alábbi szempont érvényesítésére:

- a beszerzés tárgyára vonatkozó ISO 14001 vagy EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) környezetvédelmi vezetési rendszer meglétét igazoló akkreditált tanúsító szervezet által kiadott tanúsítvány vagy bármely EU tagállamban letelepedett szervezettől származó egyenértékű tanúsítvány megléte.

b) Az értékelési szempontrendszer kidolgozásánál törekedni kell arra, hogy olyan ajánlatok részesüljenek kedvezőbb elbírálásban, amelyek a környezetre lehető legkisebb hatást gyakorló megoldásokat tartalmaznak, ill. környezetbarát tulajdonságokkal rendelkeznek. Ennek gyakorlati megvalósításaként törekedni kell az ún. „életciklus-”, ill. „életciklusköltség”-mégközelítés alkalmazására (különösen árubeszerzések és építési beruházások esetén), valamint környezetbarát teljesítményparaméterek és funkciók előnybe részesítésére (árubeszerzések, szolgáltatás megrendelések és építési beruházások esetén), az alábbi megfontolásokkal:

- Amennyiben feltárható, a költségeket és környezeti hatásokat nemcsak a szerződéskötéstől a leszállításig/beüzemelésig kell összegezni, ill. az értékelési részszerződések szintjén összevetni, hanem a teljes életciklusra vetítve, azaz akár a nyersanyagok kitermelésétől a teljes leselejtezéssel („életciklus-mégközelítés”).





- Az „ajánlati ár” vagy „összességében legelőnyösebb ajánlat” értékelési részszempont szerinti kiértékelést lehetőség szerint teljes életciklusköltség számítás metodikájával kell végezni (pl. nettó jelenérték számítás képlete, az adott beszerzésre szabott módosításokkal).
- Az életciklusköltség-megközelítés alkalmazása esetén megvizsgálandó, hogy a szerződés hatálya az – árubeszerzés esetén az üzembe helyezést követően, építési beruházás esetén a létesítmény átadás-átvételét követően felmerülő – üzemeltetési feladatokra is kiterjesztésre kerüljön, és a közbeszerzési eljárás is ilyen módon kiterjesztve kerüljön előkészítésre, majd lebonyolításra.
- Az olyan környezeti szempontok, mint az energiafelhasználás, az élettartam (esetleg bizonyos részegységek élettartama), az újrafelhasználható anyagok aránya, az újratölthetőség, a keletkező hulladék mennyisége stb. egyfelől önálló értékelési rész- vagy alszempontokként is szerepeltethetők (objektív értékelési módszereket rendelve melléjük). Másfelől költségkihatásuk szerepeltetendő a teljes életciklus számítás képletében is, figyelembe véve, hogy az értékelési módszerek úgy legyenek meghatározva, hogy ne ugyanazon költség típusú résztényezők kerüljenek értékelésre mindkét részszempontnál (Kbt. 57. § (4) bekezdés d) pont).
- A zöld közbeszerzési rész- és alszempontokat megfelelő súlyozással kell ellátni (összességében legalább 10 % legyen az összesített súlyszámok arányában).

c) A szerződés szerinti teljesítési feltételek kialakításakor arra kell törekedni, hogy mint zöld szemléletű szerződésben külön környezetvédelmi feltételek kerüljenek előírásra. Amennyiben lehetséges, környezetbarát szállítási módszereket kell előírni. Lehetőség szerint külön szerződés biztosító mellékkötelezettségi rendszert kell kötni az ajánlati szinten bevállalt környezetvédelmi előírások/vállalások tényleges betartásának kikényszerítésére, illetve ezek hiányos/hibás teljesítése esetén a szigorú szankcionálásra.

Bármilyen feltételeket is támaszt a potenciális ajánlattevők és ajánlatuk számára, az mindig kapcsolódjék a szerződés tárgyához, illetve az ajánlatkérő definiált környezeti politikájához.





Az egyes környezetbarát közbeszerzési eljárások során hozandó döntésekben követendő speciális elvek meghatározása.

Az ajánlatkérőnek az eljárás során hozandó döntéseiben – a vonatkozó jogszabályokban előírtakon túl – következetesen ragaszkodnia kell az eljárás feltételeiben, illetve intézményi dokumentumaiban rögzített környezetvédelmi alapelveihez.





Pénzügyi és költségvetés-végrehajtási ellenőrzés javítása (II/h)

Jelenlegi költségvetés végrehajtás-ellenőrzési felelősségek tisztázása, eljárások kidolgozása:

- **Javaslatunk**, hogy a költségvetés elkészítésével egy időben, vagy szorosan azt követően készüljön időbeli ütemezés az önálló költségvetéssel rendelkező költségvetési szervek és gazdasági társaságok esetében is. Ez irányadó lehet, lesz a végrehajtás során is. Ezeket a terveket havi cash-flow formájában célszerű elkészíteni és a havi pénzügyi zárásokat követően folyamatosan karbantartani a táblákat. Ily módon a bevételi- kiadási eltérések a tervezettől folyamatosan követhetők.

Kontroll adatok szolgáltatási rendjének kialakítása, tisztázása:

Az államháztartás működési rendjéről szóló 292/2009. Korm. rendelet értelmében a kötelezettség-vállalás ellenjegyzésére az alábbiak vonatkoznak:

- „ (3) Az ellenjegyzőnek az ellenjegyzést megelőzően meg kell győződnie arról, hogy
- a) a jóváhagyott költségvetés fel nem használt, illetve le nem kötött, a kötelezettségvállalás tárgyával összefüggő kiadási előirányzata rendelkezésre áll, illetve a befolyt vagy a megtervezett és várhatóan befolyó bevétel biztosítja a fedezetet,
 - b) a kifizetés időpontjában a fedezet rendelkezésre áll,
 - c) a kötelezettségvállalás nem sérti a gazdálkodásra vonatkozó szabályokat.”

Álláspontunk szerint ez a korlátozás finomításra szorul, mely a javasolt táblázatok megfelelő használatával lehetséges.

Működési tevékenység bevételi-kiadási összefüggéseinek bemutatása Javaslatunk szerint a táblázatot el kell készíteni:

1. intézményenként,
2. gazdasági társaságonként,
3. felhalmozási-működési mérleg bontásban.



**Működési cash-flowra vonatkozó javaslat:**

Budapest Főváros VI. kerület Terézváros Önkormányzat Intézményének 2010. évi működési előirányzat felhasználási ütemterve													ezer Ft-ban
Megnevezés	Jan.	Febr.	Márc.	Ápr.	Máj.	Jún.	Júl.	Aug.	Szept.	Okt.	Nov.	Dec.	Összesen
Bevételek													
1.Saját bevétel													0
2.Átvett pénzeszköz													0
3.Támogatás													0
4.Támogatásértékű bevétel													0
5.Hitel, kötvény													0
6.Előző havi záró pénzállomány													0
7.Bevételek összesen (1-6)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kiadások													
8.Működési kiadások													0
9.Adósságszolgálat													0
10.Tartalék felhasználása													0
11.Kiadások összesen (8-12)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12.Egyenleg havi záró pénz.áll.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

A tervezési fázisban fel kell tölteni a táblázatokat és a tényleges adatokat havi szinten ellenőrizni kell.

Amennyiben az eltérés meghaladja a 10%-ot az intézmény vezetőjének, a költségvetés végrehajtásáért felelős személynek azt meg kell indokolni. Beavatkozást igényel a vezetés részéről a folyamat, amennyiben a bevételekben jelentős elmaradás történik. Ebben az esetben a bevétel elmaradásának okát ki kell vizsgálni, mely során az alábbiakra kell figyelemmel lenni:

1. Amennyiben a bevételekben csak késedelem van, akkor a késedelem időszakára gondoskodni kell a források pótlásáról, és ha ez sikerül, akkor a kiadási tervet nem kell módosítani.
2. Ha a bevétel időbeli eltolódását nem tudják pótolni, akkor a kiadások átütemezéséről kell a vezetésnek gondoskodni.
3. Amennyiben a bevétel véglegesen elmarad, abban az esetben a kiadások csökkentéséről kell dönteni.



Az eredményekről az intézményvezetőknek azonnal tájékoztatást kell adni a fenntartó felé, a számszerű adatokat a táblázatokon keresztül kell vezetni. Álláspontunk szerint, nem elegendő a bevételek és kiadások negyedéves áttekintése, hanem havi adatszolgáltatásra kell átállni.

Felhalmozási tevékenység bevételi-kiadási összefüggéseinek bemutatása

Felhalmozási cash-flow kimutatásra az alábbi táblázatot ajánlom, ami a költségvetési rendeletben lévő időbeli ütemezés működési kiadások nélküli része.

Megnevezés	Jan.	Feb.	Már.	Ápr.	Máj.	Jún.	Júl.	Aug.	Szept.	Okt.	Nov.	Dec.	Összesen
Bevételek													
1. Felhalmozási és tőke jellegű bevételek													0
2. Felhalmozási célú támogatásértékű bevételek													0
3. Felhalmozási célú pénzeszköz átvétel													0
4. Felhalmozási célú hitel													0
5. Bevételek összesen (1-5)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kiadások													
6. Beruházások													0
7. Felújítások													0
8. Felhalmozási célú hitelek													0
9. Kiadások összesen (6-12)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10. Egyenleg havi záró pénz.áll.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Az önkormányzati pénzforgalom fenti módon történő tervezése és folyamatos nyomon követése elengedhetetlen része a kontrolling helyes alkalmazásának. A felhalmozási kiadások esetén elkerülhetetlen egy prioritási sorrendiség kialakítása.

Gazdasági társaságok adatszolgáltatása, riportálási folyamat meghatározása:

- Jelentésrendszerbe kell illeszkednie a **gazdasági társaságok havi adatszolgáltatásának**, hiszen kölcsönösen egymásra vannak utalva a társaságok és az önkormányzat, mint tulajdonos.
- A jelentésrendszer meghatározásakor figyelembe kell venni, hogy a gazdasági társaságok és az önkormányzat eltérő számviteli rendszerrel rendelkeznek. Az



önkormányzat módosított teljesítményszemlélettel vezeti könyveit, a pénzforgalmat helyezi előtérbe, gazdasági társaságok kizárólag a számviteli törvény előírásait veszik figyelembe. A két rendszert közös nevezőre kell hozni, mely úgy lehetséges, hogy a gazdasági társaságoknak az eredménykimutatáson túl, havi bontású cash-flow kimutatást kell készíteni.

- **Javaslatunk** szerint ennek első lépésben a számviteli törvény szerinti eredménykimutatás formájában kellene elkészülni, majd a későbbiekben már ennek részletesebb kidolgozása is lehetséges.

Költségösszefüggések bemutatása:

- Az időbeli ütemezésen túl, nagyobb hangsúlyt kell fektetni a vállalkezési szférában már működő teljesítmény mutatókon alapuló tervezésre, és ezen mutatók alapján történő elszámolásokra. Ez már alapja lehet egy **feladatfinanszírozási modellnek** is.
- A vezetésnek és a végrehajtóknak egyértelműen ki kell jelölniük a célokat, és a célok elérésének kontrolljára pedig teljesítményt mérő mutatószámokat kell kidolgozni. Ezeket a mutatószámokat be kell építeni az intézmények beszámolórendszerébe és standardizálni kell őket, állandó tartalommal kell rendelkezniük és előre meghatározott időszakonként kell elkészíteni őket. Ez lehet alapja a teljesítményhez kötött differenciált ösztönző rendszer kialakításának is.

Javaslatok összefoglalása:

1. A költségvetés elkészítésével egy időben, vagy szorosan azt követően készüljön időbeli ütemezés az önálló költségvetéssel rendelkező költségvetési szervek és gazdasági társaságok esetében is.
2. A likviditási terv készüljön külön felhalmozási és működési bevételekre, kiadásokra.
3. Azokon a területeken ahol lehetséges, be kell vezetni a feladatfinanszírozást, a területnek megfelelő mutatószámok kialakítása után lehetséges a tevékenység kontrollálása.
4. Havi jelentési kötelezettséget kell kialakítani, megkövetelni az intézményektől, gazdasági társaságoktól a tervezési tábláknak megfelelő formában.



5. A havi felhalmozási adatszolgáltatás szolgáljon alapul a jövőbeni kötelezettségvállalások során, vegyék figyelembe a korábbi kialakított prioritási sorrendet.
6. A költségvetési intézmények kontrolláltabb működése érdekében olyan struktúrát kell kialakítani, hogy az intézmények gazdasági része koncentrált legyen. Az intézmények lehetnek önállóan működő és gazdálkodó szervek, azonban a gazdasági feladataikat egy szervezet lássa el. Ez nem csak a hatékony kontroll miatt fontos, hanem kevesebb szervezet költségmegtakarítást is eredményez.



A partnerség erősítése (III/a; b; c)

Kommunikációs Stratégia kialakítása

A kommunikációs eszközök száma, a célcsoportok árnyaltsága, és a kommunikálni kívánt üzenetek, eredmények sokszínűsége miatt javasoljuk, figyelembe véve a jelen projekt során elvégzett helyzetfelmérések eredményeit, illetve a különböző témakörökre vonatkozó javaslatokat, Terézváros Önkormányzat Kommunikációs Stratégiájának a megalkotását.

A kommunikációs tevékenység szabályozásának alapvető célja, hogy az önkormányzat, az intézményei és saját tulajdonában lévő gazdasági társaságai számára megadja a kommunikáció- és kapcsolatszervezési tevékenység sikeres és hatékony ellátásához szükséges általános kereteket, amelyek magukba foglalják a szervezeti struktúra fejlesztését, valamint a folyamatos és tudatos kommunikáció feltételeinek biztosítását.

A Kommunikációs Stratégia főbb elemei:

- **Belső kommunikáció:** a szervezeten belül kialakított, folyamatosan fenntartott kommunikációs és kapcsolatszervező tevékenységek megvalósítása annak érdekében, hogy az információáramlás ne ütközzön akadályba.
- **Arculatterv:** az önkormányzat és szervezeteinek egységes arculatának kialakítása, amely tulajdonképpen üzenet is egyben, hiszen befolyásolja a róluk alkotott képet a lakosság körében, míg a kerület arculata a külső szemlélő véleményét a Terézvárosról.
- **Külső kommunikáció:**
 - Különböző célcsoportok azonosítása: pontos, naprakész adatbázisok kialakítása, kezelése;
 - Tájékoztatáspolitikai: nyilatkozási jogkörök meghatározása;
 - PR – Közönség-kapcsolat: ügyfélszolgálati tevékenység, lakossági fórum, képviselői fogadóóra, közmeghallgatás, egyeztető fórum, stb.;





- Kommunikációs eszközök folyamatos kezelése és fejlesztése: honlap, Terézváros újság, Terézvárosi TV, stb.

Szervezeti megoldások bevezetése a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítására, a döntések nyilvánossá tételére (III/a)

Lakossági kommunikáció:

A hosszú távon is hatékony kommunikáció kialakításához meg kell határozni a közvetíteni kívánt üzenetek körét, ki kell jelölni a megvalósításért felelős személyeket, szervezeti egységeket, akik a kommunikációs eszközök felhasználását irányítják, annak érdekében, hogy azok alkalmazása nem ad hoc jelleggel, hanem a kommunikációs stratégiában kitűzött célokat szem előtt tartva történjen.

A lakosság tájékoztatásának legfontosabb területei:

- 1) Közérdekű adatok megismerésére irányuló igények teljesítése;
 - Adatkezelés és nyilvántartás;
 - Adatfeldolgozás;
 - Nyilvánosságra hozatal módja és felelősei;
 - Adatok megismerésére irányuló igények teljesítése;
 - Adatvédelem.
- 2) Az elért eredmények kommunikációja.

Kommunikációs eszközökkel kapcsolatos javaslatok:

1) Helyi újság: Terézváros

Mivel a Terézváros magazin segítségével lehetővé válik egy igen széles és egyáltalán nem tagolt célcsoport megszólítása az önkormányzat számára, célszerűnek tartanánk a felnőtt lakosság mellett a fiatalabb generáció





érdeklődésének megfelelő rovatok bevezetését. Ezzel elérhetővé válna, hogy felkeltsék az érdeklődésüket a helyi ügyek iránt, magukénak érezzék a kerülettel kapcsolatos eseményeket, vagyis megalapozná a lokálpatriotizmus érzésüket.

Javasoljuk tehát, hogy a különböző intézményekkel együttműködve külön rovat létrehozását az óvodás korú gyermekek (aktuális rajzpályázat nyertes alkotásainak megjelentetése, játékok, kifestő, stb.), az iskoláskorú gyermekek (írhatnának cikket az őket aktuálisan érintő, érdeklő témákról: zene, filmek, iskolai esemény; vers és/vagy novella pályázat, stb.) számára.

2) Honlap: www.terezvaros.hu

A honlap teljes körű felülvizsgálatára egy munkacsoport felállítását javasoljuk. A munkacsoportban résztvevők személyi körét a polgármester és a jegyző által javasolt módon célszerű kiválasztani.

Javasoljuk az Eisztv. által előírtak, valamint a felülvizsgálat eredménye alapján a honlap szerkezetének módosítását, valamint tartalmának a kibővítését.

A Kommunikációs Stratégia részeként definiálni szükséges, hogy a honlap egyes pontjainak szakmai és technikai szinten történő naprakészen tartásáért ki a felelős. Az ezzel kapcsolatos feladat- és hatásköröknek a munkaköri leírásokban is szerepelnie kell.

3) Ügyintézés minősége, ügyfélszolgálat

A pozitív kép kialakításakor a kommunikációs eszközök tekintetében az egységes arculat kialakítása és a könnyen kezelhetőségre kell törekedni. Ezzel kapcsolatban az alábbi javaslatokat tesszük:

- A hivatalban használt összes nyomtatványt, dokumentumot egységes formátumba kell hozni, lehetőség szerint úgy, hogy kizárólag a kitöltendő részek legyenek szerkeszthetőek, amelyekhez akár megjegyzéseket is lehet „csatolni”, megkönnyítve ezzel a kitöltők dolgát. Az így megszerkesztett nyomtatványokat a honlapon is elérhetővé kell tenni pontos ügyintézési eljárásrendek leírásával.
- A fentiek szerint egységesíteni kell a levél, fax és email formátumot is.





- Az ügyintézési eljárásrend átláthatósága mellett fontos szabályozni az ügyfélfogadási protokollt, vagyis, hogy hogyan kell viselkedni az ügyfelekkel: udvariasság, megjelenés, gyorsaság, visszajelzések, tájékoztatás, stb.

Eljárás- és felelősségi-rend a lakossági kommunikációval kapcsolatban

Az eljárásrend célja a fejezetben foglaltakkal kapcsolatos intézkedési- és felelősségi körök összefoglalása.

Jelen eljárásrendet javasoljuk polgármesteri és jegyzői közös utasítás formájában kiadni.

→ Közérdekű adatok megismerésére irányuló igények teljesítése

A személyes adatok védelméről es a közérdekű adatok nyilvánosságáról szóló 1992. évi LXIII. törvény 20.§ (8) bekezdése szerint a helyi önkormányzati feladatot ellátó szerveknek a közérdekű adatok megismerésére irányuló igények teljesítésének rendjét rögzítő szabályzatot kell készíteni. Tekintettel arra, hogy a Polgármesteri Hivatal jelenleg ilyen szabályzattal nem rendelkezik, az eljárásrend keretében javasoljuk annak a kidolgozását.

Felelős: jegyző

Határidő: 2011. február 15.

→ Elért eredmények kommunikációja

Az elért eredmények hatékony kommunikációja érdekében a hivatal valamennyi dolgozójában tudatosítani kell ennek a tevékenységnek a jelentőségét, valamint a folyamatban betöltött szerepük fontosságát, tekintettel arra, hogy az input és az output információknak egyaránt a hordozói.

Cél a szemléletváltás megvalósítása, mely az információk közvetítése iránti elköteleződés, valamint az együttműködés szükségességének tudatos szintre emelésében realizálódik.





Felelős: szervezeti egységek vezetői

Határidő: folyamatos

Az információk közvetítése az illetékesek felé, valamint a megfelelő lakossági tájékoztatás.

Felelős: ügyintézők

Határidő: folyamatos

A beérkező információk rendszerezése, valamint a megfelelő kommunikációs eszköz kiválasztása a nyilvánosság biztosítása érdekében.

Felelős: Sajtó iroda

Határidő: folyamatos

→ **Kommunikációs eszközök kezelése**

A Polgármesteri Hivatal szervezeti egységeitől, valamint az intézményektől és az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságoktól a kommunikációs eszközök megjelenési gyakorlatát figyelembe véve az információk begyűjtése, rendszerezése, megjelentetésről való gondoskodás.

Helyi újság: Terézváros

Felelős: Sajtó iroda

Határidő: az információgyűjtés folyamatos, a rendszerezés a lapzártáig

Honlap: www.terezvaros.hu

A honlap fejlesztésével, illetve a jelenlegi tartalom teljes körű felülvizsgálata érdekében egy munkacsoport felállítása.

Felelős: Jegyző

Határidő: 2010. december 31.

A honlap fejlesztése, illetve a jelenlegi tartalom teljes körű felülvizsgálata.

Felelős: Munkacsoport





Határidő: 2011. március 31.

A honlap negyedévenkénti felülvizsgálata, fejlesztési lehetőségek feltárása, ügyfél elégedettség mérés.

Felelős: Munkacsoport

Határidő: negyedévente

A szakmai tartalomért, valamint annak aktualitásáért **felelős:** a szervezeti egység vezetője

Határidő: folyamatos

A tartalom feltöltéséért:

A képviselő-testületi és bizottsági anyagok kivételével **felelős:** az Informatika

A képviselő-testületi és bizottsági anyagokért **felelős:** a Szervezési Főosztály

Határidő: folyamatos

→ **Ügyintézés minősége, ügyfélszolgálat**

A pályázat során külön munkafázisban, részletesen foglalkozunk az ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásával, ezért jelen fejezetben elsősorban, mint kommunikációs eszközt vizsgáltuk.

Az ügyfélfogadási idő évenkénti felülvizsgálata, vezetői értekezlet keretében történő értékelése.

Felelős: Jegyző

Határidő: 2011. január 15., ezt követően évente

A különböző nyomtatványok egységes arculatának kialakítása.

Felelős: Jegyző

Határidő: 2011. február 15.

A jövőben új nyomtatványok kialakításánál az egységes arculat figyelembe vétele.





Felelős: Jegyző

Határidő: 2011. február 15.

→ **Polgármesteri Hivatal tájékoztatáspolitikája**

A Polgármesteri Hivatal nevében tájékoztatásra jogosult a jegyző. A jegyző ezen jogosultságát az ügy típusától függően az aljegyzőre, illetve a szervezeti egységek vezetőire átruházza.





A civil és a vállalkozói szférával kialakítható kapcsolatok megszervezésének mechanizmusa (III/b)

A kapcsolattartási rend kialakításánál elsődleges lépés az 5/a.1-2. számú melléletek alapján egy pontos és részletes, különböző témakörönként (székhely, telephely, tevékenységi kör, stb.) szűrési lehetőséggel rendelkező egységes elektronikus adatbázis létrehozása a helyi civil és vállalkozói szféra képviselőiről, amelynek egy kivonata, a jelenlegi adattartalom bővítéseként az önkormányzat honlapján is elérhető lenne. Az egységes adatbázis kidolgozásánál javasoljuk figyelembe venni a civil szervezetek számára évenkénti támogatásokkal kapcsolatos adatlapok tartalmának felhasználását.

Az elektronikus adatbázis, és az abból kialakítható csoportfelületek további fejlesztésekre is lehetőséget ad, ilyen lehet például:

- Civil szervezetek adatszolgáltatásának egyszerűsítése;
- Email címek alapján különböző csoportok létrehozása, és testre szabott hírlevelek küldése;
- Regisztrációt követően egyes ügytípusok intézésének elektronikus úton történő kezelése;
- Honlapon, regisztrációt követően, különböző csoportfelületek kialakítása, ahol a szervezetek véleményezni tudják a különböző dokumentumokat, illetve saját tevékenységeikkel kapcsolatban információkat tudnak közzé tenni;
- A civil és a vállalkozói szféra közötti kapcsolatépítési, együttműködési lehetőségek elősegítése;
- Az Internet különböző közösségi oldalain a nem hivatalos kapcsolattartási formák kihasználása.
- Stb.

Az önkormányzat honlapja képes segíteni a helyi gazdasági szereplők érvényesülését is. Érdemes figyelembe venni annak a lehetőségét, hogy a honlapon





a civil szervezetek ingyenesen, a kerületben működő vállalkozások pedig térítés ellenében megjelenési lehetőséget kapjanak.

A helyi vállalkozásokat és egyéb szervezetek tömörítő adatbázis működtetésének fedezetét a hirdetőik által befizetett reklámozási díj jelentheti, de az optimális méret után némi nyereséget is jelenthet az önkormányzatnak, amelyből, legalábbis részben a jelenlegi honlap fejlesztéssel kapcsolatos költségei megtérülnének, illetve a későbbi informatikai infrastruktúra-fejlesztések is fedezhetőek.

Önkormányzati Hírlevél bevezetésére vonatkozó javaslat

Figyelembe véve a helyi újság megjelenési gyakorlatát és tartalmi felépítését, valamint a honlap aktualitási és szerkezeti hiányosságait, célszerűnek tartjuk egy önkormányzati hírlevél bevezetését, amely elősegítené a civil és a vállalkozói szféra folyamatos tájékoztatását az önkormányzat működéséről, az aktuális ügyek alakulásáról.

Az önkormányzati hírlevéllel kapcsolatban megfogalmazható elsődleges cél, hogy előre megtervezett módon, jól informálják az érintetteket, hogy szerepüket a helyi ügyekben a megfelelő módon tudják betölteni. A nagyobb állampolgári tudatosság arra ösztönzi a közösség tagjait, hogy aktívan vegyenek részt a helyi kormányzásban.

Az önkormányzati hírlevél megjelenési gyakorlatának, valamint a tartalmi felépítésének kialakításánál az alábbi tényezőket kell figyelembe venni:

- 1) Tartalmi felépítés.
- 2) Megjelenési gyakorlat;

1) Tartalmi felépítés

A hírlevél tartalmi felépítésének meghatározása során első lépésként arról kell dönteni, hogy a Kontaktháló segítségével kialakítható különböző célcsoportoknak





megfelelően, testre szabottan, vagy a közösség minden tagjának, szervezetének azonos tartalommal kerüljön kidolgozásra.

A különböző és pontosan szegmentált célcsoportok számára specifikált üzenet és a megfelelő kommunikációs eszköz megtalálása elősegíti a hatékonyabb kommunikációt.

A tartalmi felépítéssel kapcsolatos kérdésekkel a célcsoport meghatározását (egységes, vagy specifikált hírlevél), illetve a megjelenési gyakorlat, vagyis kapcsolati rend kialakítását követően célszerű foglalkozni.

2) Megjelenési gyakorlat;

A hírlevél megjelenésének gyakorlatával kapcsolatban az alábbi kérdésekben szükséges döntést hozni.

Megjelenés gyakorisága:

- Alkalmi jelleggel;
- Havi szinten;
- Negyedévente;
- Félévente;
- Évente.

Megjelenés formája:

- Papír alapon (ebben az esetben a kiküldés gyakorlatát is meg kell határozni);
- Honlapon;
- E-mailen;
- Hirdetőtáblán.

Kapcsolattartási eljárásrend

Az eljárásrend kialakításának elsődleges célja egy jól működő, kölcsönös érdeken alapuló partneri viszony és bizalom megteremtése az önkormányzat és a helyi civil és vállalkozói szféra között.





A kapcsolattartási rend kialakításánál, nem csak a teljes folyamatot, illetve a különböző kommunikációs eszközök használatát, hanem meg kell határozni a civil szervezetekkel és vállalkozókkal történő kapcsolattartásért felelősöket és azok feladat és hatáskörét a munkaköri leírásokban is rögzíteni szükséges.

→ **A nyilvántartásért felelősök:**

A civil szervezetek nyilvántartása és naprakészen tartása, valamint publikálása esetében: Oktatási és Közművelődési Osztály

A helyi vállalkozói szféra nyilvántartása és naprakészen tartása, valamint publikálása esetében: Hatósági Főosztály keretében a Kereskedelmi Osztály

Határidő: folyamatos

→ **Egyeztető és szakmai fórumok működtetése:** az önkormányzati döntések előkészítési (javaslattételi, véleményezési jog biztosítása), illetve végrehajtási szakaszában egyaránt;

Felelős: a tárgy szerint illetékes szervezeti egység vezetője

→ **A civil szervezetek, illetve a vállalkozói szféra egymás közötti együttműködésének elősegítése:** az előzőekben kifejtett adatbázis, illetve más eszközök segítségével;

Felelős: Kulturális és civil tanácsnok

Határidő: folyamatos

→ **A két szféra közötti kapcsolat kialakítása: egymás megismerését szolgáló rendezvények szervezése;**

Felelős: Polgármesteri Kabinet

Előkészítésbe bevonandók: Oktatási és Közművelődési Osztály, Kereskedelmi Osztály, Főépítészeti Iroda (tárgy-specifikus rendezvény esetén az adott hivatali szervezeti egység vezetője)

→ **Önkormányzati hírlevél bevezetése és működtetése;**





Felelős: Polgármesteri Kabinet, (sajtó)

Határidő: 2011. március 31.





Partnerek intézményesített bevonása a döntéshozatalba (III/c)

Döntési eljárásrend a partnerek bevonásával kapcsolatban

1. A képviselő-testületi munkaterv összeállításához a partnerektől javaslatot kell kérni.

Felelős: Szervezési Főosztály vezetője

1. Képviselő-testületi ülésre az intézményvezetők elektronikus úton meghívót kapnak.

Felelős: Szervezési Főosztály vezetője

2. Intézményt érintő előterjesztés esetén - figyelembe véve az 5/b.2. számú az Intézmények besorolása mellékletet - a szakmai egyeztetésben résztvevő intézményvezető(ke)t az előterjesztés fedőlapján ki kell emelni

Felelős: Illetékes szervezeti egység vezetője

3. A képviselő-testületi és bizottsági döntésekről az intézményvezetők az ülést követő 5 munkanapon belül kapnak tájékoztatást elektronikus formában.

Felelős: Illetékes szervezeti egység vezetője

4. A nyilvántartásért felelősök:

Az 5/b.1. Partnertérkép, partnerháló nyilvántartása és naprakészen tartása, valamint publikálása esetében: Oktatási és Közművelődési Osztály

A helyi vállalkozói szféra nyilvántartása és naprakészen tartása, valamint publikálása esetében: Hatósági Főosztály keretében a Kereskedelmi Osztály

Határidő: folyamatos





Döntési eljárás átalakítása a rendeletalkotással kapcsolatban

Az előzetes szükségességi vizsgálatokra a jövőben nagyobb hangsúlyt kell fektetni, ehhez azonban elengedhetetlenül szükséges a képviselő-testület együttműködése és a képviselő-testületi munka tervezhetőségének megteremtése annak érdekében, hogy megfelelő idő álljon rendelkezésre a megfelelő színvonalú jogalkotói munka előkészítésére.

A kapcsolattartási rend és a döntési eljárás összefésülése

Az előterjesztések előkészítésénél az előterjesztés készítője tesz javaslatot arra, hogy a partnerscsoportok közül melyek bevonására kerüljön sor, és azon belül mely konkrét szervezetek véleményezzék az anyagot. A megfelelő szervezetek kiválasztása szempontjából lényeges, hogy a megfelelő szempontok alapján szűrhető adatbázisok kialakítására sor került, mivel így egyszerűsödik a kiválasztás. Ezen adatbázisokat kialakítottuk.

Együttműködési felületek definiálása

Az előzőekhez kapcsolódva az alábbi együttműködési felületek kialakítására teszünk javaslatot:

- Civil szervezetek megjelenése és az információk naprakészen tartása a www.tereźvaros.hu oldalon.
- Helyi vállalkozók megjelenése és az információk naprakészen tartása a www.tereźvaros.hu oldalon.
- Civil szervezetek által szervezett rendezvények közös naptárfelületen való tárolása és publikálása.
- A döntések véleményezésére alkalmas kétirányú kommunikáció megvalósítását célzó felület kialakítása a honlapon.
- Döntések előkészítése és végrehajtása szempontjából a partnerek, elsősorban az intézmények, önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok hozzáférése a hivatal által kialakítandó workflow rendszerhez.