

SZERVEZETFEJLESZTÉSI TANULMÁNY

Tét Város Önkormányzati Hivatalának Szervezetfejlesztési racionalizálása

Projektazonosító: ÁROP- 1.A.2/A-2008-0068

Készült: Szombathely, 2009. szeptember - 2010.január

Készítette: PANNON PROJEKT Regionális Gazdaságfejlesztési Kft.



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

TARTALOMJEGYZÉK

TARTALOMJEGYZÉK	2
1. Bevezetés.....	5
1.1. Előzmények	5
1.1.1. A tanulmány célja	6
1.2. Alkalmazott módszerek	7
1.2.1. A tanulmány felépítése	7
1.2.2. Módszertan.....	9
2. Szervezeti kérdések.....	12
2.1. Alkalmazott módszertan.....	12
2.2. Jelenlegi gyakorlat	13
2.2.1. Szervezeti felépítés	13
2.2.2. Feladatok	15
2.3. Megállapítások, javaslatok	18
2.4. Szükséges akciók.....	20
3. Ügyintézés racionalizálása	22
3.1. Alkalmazott módszertan.....	22
3.2. Jelenlegi gyakorlat	28
3.2.1. Kulcsfolyamatok azonosítása	29
3.2.2. Kulcsfolyamatok ábrázolása - példák.....	48
3.2.3. Ügyfél elégedettség mérése.....	50
3.2.4. Kulcsfolyamatok osztályozása hatékonysági és eredményességi szempontból.....	54
3.3. Megállapítások, javaslatok	57
3.4. Szükséges akciók.....	60
3.4.1. Párhuzamosságok megszüntetése.....	61
3.4.2. Az ügyintézőket érintő átszervezések	61
3.4.3. Munkaszervezési megoldások	62
3.4.4. E-ügyintézés.....	69
3.4.5. Az önkormányzat honlapjának fejlesztése	73
3.4.6. E-önkormányzati stratégia.....	75
3.4.7. Képzési programok.....	76
3.4.8. Informatikai rendszer beszerzések	78
3.4.9. Eredményességet mérő mutatószámok bevezetése.....	82
3.4. Mellékletek	85
4. Stratégiai tervezés	93
4.1. Alkalmazott módszertan.....	93
4.2. Jelenlegi gyakorlat	98
4.3. Megállapítások, javaslatok	104
4.4. Szükséges akciók.....	105
4.5. Mellékletek	106
5. Projektszemlélet megerősítése.....	111
5.1. Alkalmazott módszertan.....	111
5.1.1. Elméleti háttér	111
5.1.2. Gyakorlati kérdések	117
5.2. Jelenlegi gyakorlat	117
5.3. Megállapítások, javaslatok	119



5.4 Szükséges akciók.....	120
5.5 Mellékletek.....	124
6. Döntéshozatal, döntés-előkészítés.....	136
6.1 Alkalmazott módszertan.....	136
6.2 Jelenlegi gyakorlat.....	141
6.3 Megállapítások, javaslatok.....	146
6.4 Szükséges akciók.....	147
6.5 Mellékletek.....	150
7. Teljesítményértékelési rendszer.....	155
7.1 Alkalmazott módszertan.....	155
7.2 Jelenlegi gyakorlat.....	157
7.2.1. Jogi háttér.....	157
7.2.2. A gyakorlati megvalósítás a jogszabályok adta kereteken belül.....	160
7.3 Megállapítások, javaslatok.....	160
7.4 Szükséges akciók.....	162
7.5 Mellékletek.....	165
8. Önkormányzati intézmények felügyelete.....	168
8.1 Alkalmazott módszertan.....	168
8.2 Jelenlegi gyakorlat.....	173
8.4 Szükséges akciók.....	175
9. Pénzügyi szabályozás.....	176
9.1 Alkalmazott módszertan.....	176
9.1.1. A számviteli politika.....	178
9.1.2. Számlarend.....	183
9.1.3. Leltározási és selejtezési szabályzat.....	185
9.1.4. Egyéb analitikus nyilvántartási rendszerek.....	187
9.1.5. Kötelezettségvállalás, ellenjegyzés, utalványozás rendje.....	189
9.2 Jelenlegi gyakorlat.....	193
9.3 Megállapítások.....	201
9.4 Szükséges akciók.....	202
9.5 Mellékletek.....	203
10. FEUVE.....	225
10.1 Alkalmazott módszertan.....	225
10.1.1. A FEUVE rendszer alapelvei.....	226
10.1.2. Ellenőrzési nyomvonal.....	229
10.1.3. Szabálytalanságok kezelésének eljárásrendje.....	231
10.1.4. Kockázatkezelés.....	232
10.1.5. Belső ellenőrzés.....	235
10.2 Jelenlegi gyakorlat.....	236
10.2.1. FEUVE szabályzat.....	236
10.2.2. Ellenőrzési nyomvonalak.....	240
10.2.3. Szabálytalanságok kezelése.....	241
10.2.4. Kockázatkezelés.....	242
10.2.5. Belső ellenőrzés.....	243
10.3 Megállapítások.....	244
10.4 Javaslatok.....	245
10.5 Mellékletek.....	247
11. A nyilvánosság biztosításával kapcsolatos feladatok.....	289
11.1 Módszertani kérdések.....	289



11.1.1. A lakosság tájékoztatása.....	289
11.1.2. A lakossági és vállalkozói fórumok.....	293
11.1.3. Médiastratégia.....	294
11.1.4. Ügyfél és partnerylvántartás.....	298
11.1.5. Image kutatás.....	298
11.1.6. Az önkormányzati döntések nyilvánosságra hozatala.....	299
11.1.7. A civil szféra tájékoztatása.....	301
11.2 Jelenlegi gyakorlat.....	302
11.3 Megállapítások.....	304
11.4 Javaslatok.....	306
11.4.1. A Tétí Önkormányzat médiastratégiája.....	307
11.4.2. A Tétí Önkormányzat civil stratégiája.....	308
12. Összegzés.....	312
13. Projektünk eredményességének mérése.....	316



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

1. Bevezetés

1.1. Előzmények

Tét Város Önkormányzata 10.819.200 forintot nyert az ÁROP-1.A.2/A pályázati kiírás keretében a Polgármesteri Hivatal szervezetfejlesztésére (A projekt teljes költségvetése 11,76 millió Ft). Az önkormányzat cégünket, a PANNON PROJEKT Regionális Gazdaságfejlesztési Kft-t bízta meg a szervezetfejlesztési tanulmány elkészítésével. A hosszú előkészítési munkát követően a tényleges projektmegvalósítás 2009. augusztus 11-én vette kezdetét és terveink szerint 2009. december 31-ig tart.

A szervezetfejlesztési projektben résztvevő szakértők széles körű szervezetfejlesztési és államigazgatási tapasztalattal rendelkeznek.

A Téti Önkormányzat a szervezetfejlesztési stratégiájában célként jelölte meg a Polgármesteri Hivatal racionalizálását, működésének hatékonyságnövelő korszerűsítését. Az Önkormányzat az alábbiak szerint fogalmazta meg elvárását a projekttel kapcsolatban:

Ügyintézésrel kapcsolatos legfőbb elvárások:

- önkormányzat-lakosság, hivatal-lakosság közti interaktivitás biztosítása
- ügyfélfogadás térbeli és időbeli korlátainak kitolása, illetve feloldása
- gyorsabb, egységes, diszkrimináció-mentes ügyintézés
- azonos ügy azonos ügyintézés
- esélyegyenlőség biztosítása.

Szervezettséggel, szervezéssel kapcsolatos fontosabb elvárások:

- átlátható folyamatok, jogkövető megoldások
- felelőségek egyértelmű definiálása, nyomon követése konkrét esetekben is
- önkormányzatok, intézmények, társhatóságok közötti információ-csere előmozdítása
- e-önkormányzati informatikai modellek kialakítása
- párhuzamos irattárak kiküszöbölése
- önkormányzat munkatársainak informatikai felkészültségének elmélyítése
- egyéb irányú továbbképzések
- adatvédelem
- nyilvánosság biztosítása
- közérdekű és közhasznú adatok hozzáférhetővé tétele.



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

1.1.1. A tanulmány célja

Az ÁROP 1.A.2. pályázati kiírása három fő fejlesztési csoportot határoz meg a pályázók számára, amelyeket valamilyen mértékben minden pályázatban érinteni kell:

1. A döntési mechanizmusok korszerűsítése, amely a konkrét döntési eljárás mellett az intézményirányítási rendszert, a vezetői információt, a teljesítményértékelést és a folyamatok optimalizálását is magában foglalja.
2. A költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása tartalmazza a költségvetés-tervezési folyamat újraszabályozását, a költségvetést megalapozó mutatószámok kialakítását, a költségvetés stratégiai célokhoz, szakmai és hatékonysági mutatókhoz kapcsolását.
3. A partnerség erősítésének célja, hogy a gazdasági és társadalmi szervezetek, a polgárok és az önkormányzati intézmények közötti kapcsolat javuljon, a polgárokat, külső szervezeteket az eddigieknél szervezettebben vonják be a döntéshozatali, megvalósítási folyamatokba, javuljon a polgárok tájékoztatása.

A pályázattal a nevesített célokat közvetlenül szolgáló szakértői tanácsadás igénybevétele, képzések szervezése és lebonyolítása, szoftverek beszerzése és fejlesztése, valamint egyes, a projekt megvalósításához közvetlenül kapcsolódó további tevékenységek támogathatók.

A fentiekkel összhangban szervezetfejlesztési projektünkkel **az alábbi célokat szeretnénk elérni.**

Döntési mechanizmus korszerűsítése

- Átfutási idők csökkentése a hivatali munkafolyamatokban. Ezáltal gyorsabb, hatékonyabb ügyintézés valósulhat meg (pl. szociális, adó, építési ügyekben)
- Ügyek nyomon követhetőségének biztosítása megfelelő szabályozás, és támogató alkalmazás révén
- Posta és dokumentumkezelés egyszerűsítése, hatékonyabbá tétele, elektronizálása
- Költségek felosztása ráfordítás és ügymenet alapon
- A hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés, koordináció javítása
- Testületi munka hatékonyságának javítása (feladatok, folyamatok, eszközfelhasználás, támogató szoftver szempontjából)
- Ügyintézők feladatainak és felelősségi körének pontos meghatározása
- Munkaütemezés fejlesztése az irodai dolgozóknál, jobb erőforrás elosztás



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

- Projektek kezeléséhez szükséges projekt menedzsment módszertan kidolgozása

Költségvetési, gazdálkodási tevékenységek fejlesztése

- Pénzügyi folyamatok teljes körű felmérése, javítása
- Kötelezettségvállalási eljárás / folyamat racionalizálása
- Éves költségvetés tervezési folyamat fejlesztése, informatikai támogatása
- Közbeszerzési folyamatok kidolgozása, optimalizálása
- Ellenőrzési folyamatok kidolgozása, racionalizálása
- A stratégiai és szakpolitikai tervezés, valamint az éves költségvetési és kapacitástervezés összekapcsolása
- A környezetbarát közbeszerzés eljárásrendjének és szabályozásának kidolgozása
- Partnerség erősítése

Képviselőtestületi és hivatali szervezetek együttműködési folyamatainak fejlesztése, optimalizálása és IT támogatása K+F megoldással.

- A fenti két terület kiterjesztése a civil és a vállalkozói szférára
- A civil és a vállalkozói szféra számára tájékoztató oldal fejlesztése (információk megosztása, formanyomtatványok, határozatok webes elérhetősége, publikálása, űrlapok webes kitöltése, vélemények gyűjtése, kérdőívek elektronikus kitöltése)
- Egyablakos ügyintézés feltételeinek megteremtése (folyamatok, módszerek, szabályozás, támogató szoftver szempontjából)

Célunk, hogy tanulmányunkkal hozzájáruljunk a hivatali ügyintézés, munka hatékonyságához, az elektronikus ügyintézés meghonosításához és elterjesztéséhez, a hivatali alkalmazottak képzéséhez, motiválásához, az elégedett ügyfelek és ügyintézők számának növeléséhez.

1.2 Alkalmazott módszerek

1.2.1. A tanulmány felépítése



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Jelen szervezetfejlesztési tanulmány tematikája a beadásra került ÁROP-os pályázat szerkezetéhez, az abban vállalt tartalmi követelményekhez igazodik. Az egyes fejezetek tartalma nem pontosan egyezik meg a pályázatba foglalt fejezetekével, ugyanis az egyes témákat a tartalmi kérdéseiknek megfelelően csoportosítottuk. A pályázatban bevállalt fejezetek és jelen tanulmány fejezeti közti tartalmi megfeleltetést az alábbi táblázat ismerteti.

Jelen tanulmány fejezetei	Pályázatban bevállalt fejezet
2. Szervezeti felépítés, szervezeti kérdések	<ul style="list-style-type: none"> A hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása A hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése
3. Ügyintézés racionalizálása	<ul style="list-style-type: none"> A polgármesteri hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása A hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése
4. Stratégiai tervezés	Stratégiai tervezés és éves költségvetés összekapcsolása
5. Projektszemlélet megerősítése	A projekt szemlélet megerősítése
6. Döntéshozatal, döntés-előkészítés	Általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében
7. Teljesítményértékelési rendszer	Szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése
8. Önkormányzati intézmények felügyelete	Az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a hivatal működésébe
9. Pénzügyi szabályozás	Pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozása
10. FEUVE	Pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javítása
11. Nyilvánosság biztosításával kapcsolatos feladatok	<ul style="list-style-type: none"> Szervezeti megoldások bevezetése a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítására, a döntések nyilvánossá tételére A civil és a vállalkozói szférával



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

	kialakítható kapcsolatok mgszervezésének mechanizmusa
--	----------------------------------------------------------

Valamennyi fejezet felépítésében ugyanazt a logikát alkalmazzuk. A fejezet bevezetőjében ismertetjük az információk begyűjtésének legfontosabb forrásait, az általunk alkalmazott módszertani eszköztárat, valamint a fejezet legfontosabb módszertani kérdéseit. Ezt követi az Önkormányzat adott tárgykörben jelenleg alkalmazott gyakorlatának ismertetése, a tényleges helyzet-elemzés. A következő alfejezetben megállapításokat, kritikai észrevételeket teszünk a jelenlegi gyakorlati megoldásokat illetően, majd megpróbálunk javaslatokat tenni a helyzet javítására, a hatékonyabb működésre vonatkozóan. A fejezet végén konkrét akciótervet adunk, javaslatot teszünk átalakításokra, beszerzésekre, esetleg képzésekre. Minden egyes fejezet végén közöljük az adott témakörhöz kapcsolódó mellékleteket, amelyek lehetnek konkrét kérdőívek, vagy akár utasítások, rendelet-tervezetek, vagy a tényleges munkában használatos táblázatok stb.

A tanulmány fejezetei nem azonos súlyúak, fontosságukat, vagy terjedelmüket tekintve. Az Önkormányzat működtetése, a pályázati projekt szempontjából is az elsőként bemutatásra kerülő ügyviteli folyamatok racionalizálása témakört tekintjük a legfontosabb területnek, ahol az önkormányzati munka hatékonyság-javítására a legtöbb lehetőség kínálkozik. Az egyes fejezetek súlya nagyban függ a pályázó önkormányzat helyi sajátosságaitól, illetve a rendelkezésünkre bocsátott információ mennyiségétől.

1.2.2. Módszertan

A szervezetfejlesztésünk elsődleges célja az önkormányzati tevékenységek során azonosítható folyamatok elemzése, racionalizálása, újraszervezése, s ezáltal a szervezet hatékonyságának növelése.

A szervezés- és vezetéstudományi munkákban, az igazgatás és vezetés fogalma mellett igen gyakran használt kategória a "folyamat" fogalma is, aminek magyarázata abban keresendő, hogy az igazgatás, mint az emberi tevékenységek egyike, maga is több, egymásra szervesen ráépülő alkotóelemből áll, és mint ilyen maga is egy folyamatot - gyakori elnevezéssel: ún. ciklust - jelent.

Szervezéstudományi szempontból a folyamat nem más, mint egy előre meghatározott cél elérését szolgáló, egymással összefüggő és egymásra épülő tevékenységek, mint folyamat-részek (elemek) láncolata. Látható, hogy a folyamat cél-orientált, azaz a kezdetétől, a lefutásán át, a befejeződéséig nem csupán egy általában meghatározható iránya (ún. vektora) van, hanem ez az irány mindig az előre kitűzött cél irányába mutat.

A folyamatokhoz kapcsolódó fogalom a feladat is, hiszen egy folyamat akkor válik feladattá, ha jól behatárolt eredménye, produktuma van, az eredmény eléréséhez pedig kötelezettséget rendelünk. Az ügyintézők tevékenységét ezért szükséges vizsgálni output oldalról is.

A folyamat tartalmát a bennük megvalósított emberi cselekvések szerint bonthatjuk folyamat-részekre, ún. munkafolyamatokra, a munkafolyamatok pedig műveletekre tagolhatók. Munkafolyamatnak nevezük az egy munkahelyen megvalósított egy teljes feladatmegoldást, annak



kezdetétől a befejezéséig, tehát a célként tételezett produktum elkészültéig, függetlenül attól, hogy azt hol, mennyi idő alatt, milyen eszközök segítségével és hány személy valósítja meg.

A művelet (munkalépés) az önálló feladatmegoldás alapegysége, amelyet rendszerint egyetlen személy végez, egy munkatárgyon és egyetlen eszközzel, egy végső célként előírt produktum megszületése érdekében.

A folyamatszabályozásnak még nincs általánosan elfogadott, kialakult módszertana, de a publikációk alapján azonosíthatók azok a fázisok, melyek állandó alkotói a folyamatnak. A tagolások és elnevezések ugyan eltérőek, az általuk takart tartalom viszont jól egyezik. Számos megközelítés szerint öt szakaszra bontható a folyamatszabályozás:

- a cég szintű jövőkép és a folyamatok újraformálásával elérendő cél megfogalmazása,
- az újraformálandó folyamatok azonosítása,
- a meglévő folyamatok megértése és mérése,
- az informatikai lehetőségek azonosítása,
- az új folyamat prototípusának megtervezése és létrehozása.

Munkák során ezen öt szakasz céljai lebegnek szemünk előtt, a megfogalmazásra került témakörök is ezen célok köré csoportosíthatók.

A folyamatszabályozással nem elsősorban a meglévő folyamatok racionalizálására törekszünk. A folyamatok teljes egészét próbáljuk újraformálni, szem előtt tartva az önkormányzat jövőképeinek megvalósulását szolgáló célokat. Az újraformálással a következőkre törekszünk:

- költségcsökkentés,
- időigény-csökkentés,
- az eredmény minőségének javítása,
- a munka minőségének javítása, továbbképzés.

A szervezetfejlesztési munkánk során a Polgármesteri Hivatal működését igyekeztünk részfolyamatokra bontani (pl. adminisztratív, pénzügyi, irányítási, stb. folyamatok), az egyes fejezetek tartalma ezekhez a folyamatokhoz igazodik.

A közigazgatás eredményessége, hatékonysága a közigazgatás produktumaiból kiindulva ragadható meg, amelyet a munkafolyamatok állítanak elő. A folyamatközpontú közigazgatás-szervezés lényege az, hogy a teljesítményre ható tényezőket a produktumokban, illetve az előállításukra szolgáló munkafolyamatok mozzanataiban keressük meg

A beazonosított folyamatokat megpróbáljuk folyamatábrákon szemléltetni. A folyamatábrázolás célja a feladat végrehajtásának tevékenységekre bontása logikai sorrendben, ami lehetővé teszi a fejlesztési pontok megtalálását.



A folyamatábra szerepe abban emelhető ki, hogy:

- a munka menetét láthatóvá teszi,
- megmutatja a résztvevők szerepeit, kapcsolatait és a lépések összefüggéseit,
- segíti megérteni, elmagyarázni a folyamat „működését”, „technológiáját” másoknak a vizsgálat, betanítás, tájékoztatás alkalmával,
- jelzi a problématerületeket, a felesleges tevékenységi hurkokat és a bonyolultságot az egyszerűsítés során,
- megmutatja, hogy hol kell további adatokat gyűjteni, mit kell a továbbiakban vizsgálni,
- segíti megtalálni azokat az elemeket, amelyek hatással lehetnek a folyamat teljesítményére,
- segíti a folyamat dokumentálását, szabványosítását, szabályozását.

A folyamatábrák elemzése révén rávilágíthatunk olyan területekre ahol hatékonyságnövelést lehet elérni, például a párhuzamos munkavégzés megszüntetésével, hibás, vagy felesleges lépések kiiktatásával stb.

A folyamatoknak meghatározott vevők (haszonélvezők) vannak, akik a szervezet szempontjából lehetnek külsők, vagy belsők. A külső vevőket kiszolgáló folyamatokat kulcsfolyamatoknak, a belső vevőket kiszolgáló folyamatokat pedig támogató folyamatoknak nevezzük. Szervezetfejlesztési tanulmányunkban elsősorban a kulcsfolyamatokra koncentrálnunk, de bizonyos hatékonyságjavító intézkedések javaslatakor nem tekinthetünk el a támogató folyamatok elemzésétől sem.

Az információk begyűjtésének és feldolgozásának folyamatában elsősorban az írott dokumentációkra, illetve primer kutatásokra (folyamatos személyes szakértői jelenlét, a különböző szakterületeknél különböző szakértők bevonása, stb.) támaszkodtunk.



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

2. Szervezeti kérdések

2.1 Alkalmazott módszertan

Az Önkormányzat szervezeti kérdéseinek tisztázásához elsősorban a dokumentum elemzés eszközeit alkalmaztuk. A szervezet felépítéséről, illetve az egyes szervezeti egységek feladatáról a Tét Város Önkormányzat Szervezeti és Működési Szabályzata, illetve a Tét Város Polgármesteri Hivatalának Szervezeti és Működési Szabályzata alapján valós képet kaphattunk. A hiányzó információkat személyes interjúk segítségével szereztük be.

Ebben a fejezetben elsősorban az egyes szervezeti egységek feladatait, hatásköreit, felelősségeit vizsgáltuk, továbbá az egyes szervezeti egységek közötti együttműködés minőségét. Célunk a párhuzamos munkavégzéssel történő hatékonyság javítása, a belső ügyfélkapcsolati rendszer feltérképezése, a szervezeti egységek közötti együttműködés javítása. További célként fogalmaztuk meg a Hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelését.

Egy szervezet felépítését, struktúráját alapvetően 4 dimenzióval lehet jellemezni: a munkamegosztással, a hatáskörmegosztással, az alkalmazott koordinációs eszközökkel, illetve a konfigurációjával.

Munkamegosztás alatt egy nagyobb feladatkomplexum részfeladatokra bontását és a részfeladatok egyes szervezeti egységekhez való rendelését értjük. A szervezeteket különböző elvek szerint lehet tagolni, a legfontosabb elv a funkcionális, a tárgyi és a regionális tagolás lehet. A *funkcionális* munkamegosztás esetén homogén szakmai tevékenységeket különítünk el egymástól. A *tárgyi* elvű munkamegosztás során a szervezeten belül homogén input vagy output csoportok szerint rendeljük az ellátandó feladatokat az egyes szervezeti egységekhez. A *regionális* munkamegosztás során pedig földrajzi alapon csoportosítjuk az egyes tevékenységeket a szervezeten belül.

A **hatáskörmegosztás** a munkamegosztási elvek alapján tagolt szervezeti egységek vezetői kompetenciáinak kialakítását jelenti. Kiemelt jelentőségű a döntési és utasítási hatáskörök felosztása a szervezet vezetése és az alárendelt hierarchikus szintek vezetői között. A hatáskörök felosztása alapján *egyvonalas* és *többvonalas* szervezeteket különböztethetünk meg. Az egyvonalas szervezetekben az alárendelt egységek csak egy vezetőtől, felsőbb szervezeti egységtől kaphatnak utasítást, a többvonalas szervezetek esetében az egységeket több felső vezető, vagy szervezeti egység is utasíthatja.

A **koordinációs eszközök** azok a szervezeten belül alkalmazott technikák, amelyek az egyes szervezeti egységek tevékenységeinek összehangolását végzik. Legfontosabb koordinációs eszköz maga a szervezeti hierarchia. Általában 3 csoportba soroljuk a koordinációs eszközöket, amelyek így lehetnek strukturális, technokratikus és személyorientált koordinációs eszközök.

A szervezetek másodlagos strukturális jellemzője a **konfiguráció**, melynek az alábbi kategóriái vannak:



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

- a szervezet mélységi tagoltsága, azaz a hierarchikus szintek száma a szervezet főprofilját tekintve
- a szervezet szélességi tagoltsága, vagyis az egy vezető alá közvetlenül tartozó alárendeltek száma a hierarchia egyes szintjein
- az egyes szervezeti egységek mérete, azaz az adott egységhez tartozó foglalkoztatottak száma.

A Téli Polgármesteri Hivatal szervezetét is a fenti 4 strukturális jellemző mentén írjuk le.

2.2 Jelenlegi gyakorlat

2.2.1 Szervezeti felépítés

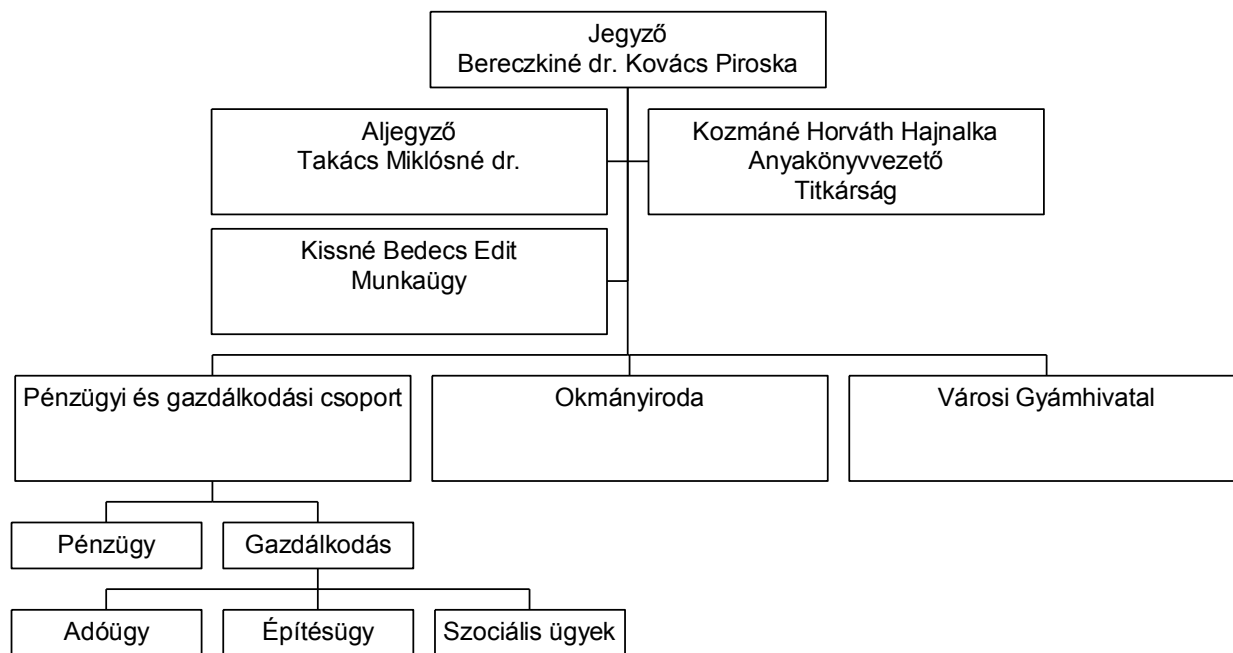
A Téli Önkormányzat alapfeladatai a szervezeti és működési szabályzat szerint az alábbiak:

- Kisegítő mezőgazdasági szolgáltatás
- Közutak, hidak, alagutak üzemeltetése, fenntartása
- Saját, vagy bérelt ingatlan hasznosítása
- Önkormányzatok igazgatási tevékenysége
- Országgyűlési képviselő választással kapcsolatos feladatok végrehajtása
- Önkormányzati választással kapcsolatos feladatok végrehajtása
- Város-és községgazdálkodás
- Közvilágítás
- Védőnői szolgálat
- Házi segítségnyújtás
- Szociális étkeztetés
- Rendszeres gyermekvédelmi pénzbeni ellátás
- Rendszeres szociális pénzbeni ellátás
- Eseti pénzbeni ellátás
- Eseti pénzbeni gyermekvédelmi ellátások
- Háziorvosi szolgálat
- Szennyvízelvezetés és kezelés

A Polgármesteri Hivatal szervezeti felépítését az alábbi szervezeti ábra szemlélteti.



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.



1.ábra: A Téti Önkormányzat Polgármesteri Hivatalának szervezeti ábrája

A Hivatal belső szervezeti tagozódása és működése

- Pénzügyi és gazdálkodási csoport
- Városi Gyámhivatal
- Okmányiroda

A Hivatal létszáma:

24 fő, melyből

- 1 fő polgármester
- 23 fő köztisztviselő

Szervezeti egységenként:

Jegyző 1 fő
Aljegyző 1 fő

Pénzügyi és gazdálkodási csoport 14 fő

- 1 fő csoportvezető,
- 5 fő ügyintéző:
 - 3 fő pénzügyi ügyintéző,
 - 2 fő adóügyi ügyintéző

- 2 fő szociális igazgatási ügyintéző,
- 2 fő építésügyi ügyintéző
- 1 fő munkaügyi referens



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

1 fő anyakönyvvezető
2 fő kézbesítő

Városi Gyámhivatal 3 fő

- 2 fő gyámhivatali ügyintéző
- 1 fő gyámhivatali ügykezelő

Okmányiroda 4 fő

- 4 fő okmányirodai ügyintéző

A Hivatalt a polgármester a képviselőtestület döntései szerint és saját önkormányzati jogkörében irányítja. A polgármester határozza meg a hivatal, illetve az alkalmazottak feladatait, dönt a hatáskörébe utalt államigazgatási ügyekben és előterjesztést nyújt be a képviselőtestületnek a Hivatal belső szervezeti felépítésére, munkarendjére vonatkozóan. A polgármester gyakorolja a munkáltatói jogokat az önkormányzati intézményvezetők tekintetében. A jegyző úgy szabályozta a kiadmányozási rendet, hogy önálló kiadmányozási¹ jogot adott a következő munkaköröknek:

- aljegyző,
- építésügyi ügyintéző,
- adóügyi ügyintéző,
- okmányirodai ügyintéző.

2.2.2 Feladatok

A Polgármesteri Hivatal legfontosabb feladatai

1. A Hivatal ellátja Tét Város Önkormányzatának szerveihez (képviselő-testület, bizottság) kapcsolódó adminisztrációs feladatokat,
 - az önkormányzati képviselők munkájának segítését,
 - a polgármester, a jegyző munkájának segítését
 - a belső igazgatási teendőket.
2. A Hivatal előkészíti és végrehajtja az önkormányzati döntéseket a polgármester irányítása és a jegyző operatív vezetése mellett.
3. A Hivatal ellátja a központi állami szervek megbízásából az önkormányzat számára hatáskört megállapító jogszabályok végrehajtásaként az államigazgatási feladatokat, előkészíti döntésre az államigazgatási ügyeket és gondoskodik a döntések végrehajtásának megszervezéséről.

a) szervezési, igazgatási területen, a jegyző irányításával:

¹ A kiadmányozás az egyik legfontosabb ügyviteli cselekmény, hiszen a közhitelűség legáltalánosabban megközelíthető tartalmát testesíti meg, nevezetesen a kiadmányozás azt jelenti, hogy a kiadmányozott döntést az arra hatáskörrel rendelkező szervezet hozta, és annak döntése érvényes és visszavonhatatlan.



- a képviselő-testület, a bizottsági meghívók elkészítése,
- testületi anyagok készítése, sokszorosítása, kiküldése,
- testületi, bizottsági döntések nyilvántartása,
- testületi, bizottsági jegyzőkönyvek határidőben történő elkészítése,
- a testületi, bizottsági döntések végrehajtásának figyelemmel kísérése,
- önkormányzati rendeletek tervezetének elkészítése, megalkotás után kifüggesztése,
- a testületi, bizottsági ülések technikai feltételeinek biztosítása,
- oktatási, sport, ifjúsági, közművelődési feladatok ellátása, kapcsolattartás a vezetőkkel,
- polgári védelmi, honvédelmi, mozgósítási feladatok ellátása,
- a Polgármesteri Hivatal informatikai eszközeinek üzemeltetése,
- a belső adatvédelmi feladatok ellátása,
- nemzetközi kapcsolatok,
- önkormányzati ünnepek, megemlékezések előkészítése, lebonyolításban részvétel,
- bélyegző nyilvántartás vezetése,
- közreműködés a választások, népszavazások lebonyolításában,
- statisztikai adatszolgáltatás,
- a képzések, továbbképzések szervezése,
- iktatás, ügyiratkezelés, irattározás, selejtezési feladatok ellátása,
- hagyatéki ügyek intézése,
- a birtokhasznosítási bizottság munkájának segítése,
- a termőföldre vonatkozó elővásárlási és előhaszonbérleti jog gyakorlásával kapcsolatos eljárás lefolytatása,
- kifüggesztési eljárás bírósági, önálló bírósági végrehajtó megkeresésére,
- foglalkozás-egészségügyi vizsgálatok szervezése,
- pályázatfigyelés, a pályázatok elkészítésében, lebonyolításában részvétel
- szociálpolitikai tevékenység szervezése, összehangolása,
- a képviselő-testület, a polgármester és a jegyző hatáskörébe tartozó szociális, gyámügyi, gyermekvédelmi feladatok döntésre előkészítése,
- szakmai ellenőrzése a helyi szociális és gyermekvédelmi ellátásnak,
- együttműködés az egészségügyi, szociális, gyermekvédelmi területen működő érdekvédelmi szervezetekkel, egyházzal, alapítványokkal,
- együttműködés a munkaügyi központtal,
- közhasznú munkák szervezése,
- adatszolgáltatás, statisztikai adatközlés a jogszabályban meghatározott szervek részére,
- a kereskedelmi feladatok ellátása,
- anyakönyvi, személyi adat- és lakcím nyilvántartási feladatok,
- hatósági bizonyítványok kiállítása,
- szabálysértési feladatok, építésügyi hatósági feladatok,
- részvétel a településfejlesztési, rendezési koncepciók, programok, tervek kidolgozásában, a végrehajtás követése,
- közreműködés az önkormányzati beruházásoknál,
- ingatlankataszter vezetése,
- a környezet-és természetvédelemmel kapcsolatos feladatok ellátása,



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

- közterület-használati ügyek intézése,
- kommunális hatósági feladatok ellátása,
- gyámhatósági ügyek ellátása
- munkaügyi, személyzeti döntések előkészítése, adatszolgáltatás a közigazgatás számára.

b) pénzügyi igazgatás területén:

- gondoskodik a gazdasági program-tervezet,
- a költségvetési koncepció,
- a költségvetési rendlettervezet,
- a költségvetést megalapozó rendelet-tervezetek,
- a költségvetés végrehajtásáról szóló beszámoló elkészítéséről,
- gondoskodik a normatív költségvetési hozzájárulások elszámolásáról,
- egyeztet a költségvetési szervek vezetőivel a rendelet-tervezeteket,
- gondoskodik a költségvetés végrehajtásáról, a költségvetési szervek pénzellátásáról,
- elkészíti a Polgármesteri Hivatal és a részben önállóan gazdálkodó költségvetési szervek számviteli rendjét,
- gondoskodik a központi költségvetés számára az előírt információk határidőben történő adatszolgáltatásért,
- felelős a pénzügyi szabályzatok elkészítéséért, karbantartásáért,
- gondoskodik a támogatások igényléséről,
- javaslatot tesz hitelfelvételre,
- a MÁK-on keresztül a költségvetési szerv törzskönyvi nyilvántartásba vételét kéri, intézkedik a változások bejegyzése iránt,
- gondoskodik a polgármesteri hivatal és a részben önállóan gazdálkodó költségvetési szervek gazdálkodásának pénzügyi-számviteli lebonyolításáról,
- gondoskodik a költségvetési előirányzatok nyilvántartásának folyamatos vezetéséről,
- az áfa nyilvántartások vezetésének biztosítása, a bevallások időben történő pontos megtétele,
- belső ellenőrzési feladatok ellátása az önkormányzati intézmények tekintetében,
- az Áht. műk. rendjéről szóló 217/1998. (XII. 30.) Korm. rendelet 22. sz. mellékletében meghatározott közérdekű adatok közzétételének előkészítése,
- a helyi adók bevezetésében közreműködés,
- az önkormányzat gazdálkodásának megalapozásához bevételi javaslatokat dolgoz ki.

c) adóigazgatás területén:

- helyi adókkal, a gépjárműadóval kapcsolatos feladatok ellátása,
- az adók beszedésével kapcsolatos beszámolók elkészítése,
- lakossági tájékoztatók készítése az adókkal kapcsolatosan,
- tájékoztatja a település lakosságát és a gazdálkodó szervezeteket adókötelezettségük teljesítésének elősegítése érdekében a jogszabályi változásokról,
- ellenőrzi az adójogszabályok érvényesülését, az adókötelezettség teljesítését, valamint az adó befizetések és elszámolások helyességét,



- az önkormányzat működési területén ellátja a hatáskörébe tartozó adók kivetésével, közlésével, nyilvántartásával, beszedésével, behajtásával, kezelésével, elszámolásával, ellenőrzésével és az információ-szolgáltatással kapcsolatos feladatokat,
- az adókötelezettség megállapítása érdekében adatot gyűjt, tájékoztatást kér, helyszíni szemlét tart,
- vezeti a jogszabályban előírt nyilvántartásokat, kimutatásokat és az információszolgáltatás meghatározott rendje szerint adatokat, beszámolókat készít és továbbít.

2.3 Megállapítások, javaslatok

A Téti Polgármesteri Hivatal szervezetét is a módszertani fejezetben leírt dimenziók mentén elemezzük.

A Hivatal működésében a feladatok **munkamegosztása** funkcionális elvet követ. Ezt jól tükrözi a Hivatal szervezeti ábrája is. Az egyes szervezeti egységek feladatai jól körülhatároltak, a szervezeti és működési szabályzatban, illetve az ügyrendben rögzítettek.

A **hatáskörök megosztása** alapján a Hivatal egyvonalas szervezet, minden szervezeti egység vezetője közvetlenül egy felettestől kap utasítást a feladat végrehajtásra vonatkozóan. A Hivatal vezetője a jegyző, neki tartoznak beszámolóval az egyes csoportok vezetői. A munkaügyi referens törzskari funkcióban van, nincsen közvetlen beosztottja, feladatai tekintetében pedig közvetlenül a jegyzőnek jelent.

A Hivatalban többféle **koordinációs eszközt** is alkalmaznak. Elsődleges koordináció a hierarchia által valósul meg. Mivel a szervezet hierarchiája egyértelműen szabályozott, ezért erőteljes koordinációs szereppel bírnak a függelmi kapcsolatok.

A Hivatal életében szintén erős koordinációs szerepet töltenek be a technokratikus koordinációs eszközök, mint például a szervezeti és működési szabályzat, az ügyrend, illetve törvényi előírások, rendeletek. Szinte az összes folyamat leszabályozott, valamilyen ügyrendben, rendeletben rögzített feladatokat tartalmaz, így minden résztvevő előtt világos, hogy mi a feladata, illetve hatásköre. A technokratikus koordinációs eszközök túlzott mértékű használata oda vezethet, hogy a szervezet, illetve az alkalmazottak nem tudnak reagálni a gyorsan változó környezetre, a szervezet adaptációs készsége alacsony lesz, rugalmatlanná válik. A Téti Polgármesteri Hivatal reagálását a környezetének változására bizonyítja, hogy

- Tét Város Önkormányzata Képviselőtestületének 10/2008. sz. rendeletével megváltoztatta SZMSZ-ét, és létrehozta a településfejlesztési, és rendezési, településüzemeltetési és környezetvédelmi csoportot.
- ez év szeptember 1-től a KKÁMK gazdálkodási feladatait is a Polgármesteri Hivatal látja el.

A szervezet **konfigurációja** az előző dimenziók mentén válik ismertté, meghatározottá. A Hivatal mélységi tagoltságát tekintve nem nevezhető mélynek, a hierarchikus szintek száma kevés, mindössze 3 (jegyző, csoportvezetők, beosztottak). A szélességi tagoltságot vizsgálva elmondható, hogy az egyes csoportok létszáma ideális (4-6 fő között változik), nincsenek túl nagy és túl kicsi



területek sem. Valamennyi csoportvezető körülbelül azonos súllyal és felelősséggel rendelkezik, nincsenek nagyobb befolyással bíró területek.

A fenti jellemzők alapján a Hivatal szervezeti felépítése egyértelműen **funkcionális szervezatként** határozható meg. A munkamegosztás a szervezeti funkciók szerint történik, a hatáskörökre pedig a döntési jogkörök centralizációja jellemző, a stratégiai és az operatív döntési jogkör is túlnyomó részt a felsővezetőkhez (jegyző) telepített. A Hivatal működésében erőteljes a szabályozottságra való törekvés, amely egyrészt az államigazgatási szerepből is következik, illetve az önkormányzati működés törvényben való szabályozottsága miatt determinált is. Mind a munkamegosztás, mind pedig a hatáskörök megosztása terén gyakorlatilag valamennyi funkció és hatáskör szabályozva van valamilyen rendeletben, utasításban, törvényben. Ebből következően nagyon rugalmatlan a szervezet, új külső tényezőből fakadó feladat esetén szabályzat módosítás szükséges. A rugalmasság valamennyire fenntartható a jogszabályi környezet naprakész figyelemmel kísérése, a vonatkozó rendeletek, szabályzatok frissítése (update-elése) révén, de ez jelentős energiákat emészt fel a szervezettől.

A szervezeti működés ily módon történő alakulásának pozitív hozadéka, hogy a munkafolyamatok erőteljes szabályozottsága (standardizáltsága) jelentősen csökkenti a koordinációs költségeket, ugyanakkor az erőteljes funkcionális specializáció miatt az anyagi és információs kapcsolatok olyan nehezen áttekinthető rendszere jöhet létre, amely számottevően növeli a koordinációs ráfordításokat.

Az erőteljes feladat specializáció miatt számolni kell az alkalmazottak helyettesítési kockázatával, hiszen számos olyan munkakör található a szervezetben, amelyet csak egy kolléga lát el (pl. munkaügyi referens, okmányirodai ügyintézők stb.), és hosszabb időre történő kiesésük jelentősen hátráltathatja a szervezet egészének működését.

A funkcionális specifikáció felesleges mennyiségi és minőségi tartalékokhoz, szervezeti redundanciához is vezethet, illetve akadályozza a megváltozott környezeti feltételekhez való alkalmazkodóképesség érvényesülését. A centralizált hatáskörök és az erőteljes szabályozottság útján történő irányítás – a merevsége miatt – szintén akadályozza a szervezet adaptációs képességeinek érvényesülését, továbbá a felső vezetés túlterheltsége miatt nem mindig képes az összehangolt működést biztosítani. A vezetők operatív feladatokkal való túlterheltsége miatt a stratégiai szemlélet elhanyagolódhat. Ez ellen ható tényező, hogy a település stratégiáját inkább a polgármester és az ő döntéseit segítő bizottságok alakítják. A Hivatal felépítésére, működésére vonatkozó stratégia elképzeléseket ugyanakkor a jegyzőnek kell képviselnie, megalkotnia.

További hátrány, hogy az alrendszeres erőteljes szegmentáltsága miatt egoista, egymással nem kommunikáló funkciók alakultak ki, a Hivatal dolgozói között vannak olyanok, akik féltve engednek betekintést feladatkörükbe, azáltal érzik biztonságba magukat, hogy az adott feladatot kizárólag ők tudják elvégezni.

Összefoglalva a Polgármesteri Hivatal szervezeti felépítését megfelelőnek, a hivatali feladatok ellátáshoz szükségesnek ítéljük meg. A működést nehezítő legfontosabb kockázatnak a szervezet merevségét, rugalmatlanságát tartjuk, amely egyrészt szükséges



velejárója az államigazgatási területnek, másrészt a túlzott mértékű technokratikus koordinációs eszközökhöz szokott munkatársak személyes attitűdjéből is fakad. Kisebb mértékben fenyeget a stratégiai szemlélet elhanyagolása, illetve a munkatársak helyettesíthetőségéből fakadó kockázat.

2.4 Szükséges akciók

Az előző fejezetben feltárt problémák megoldása érdekében az alábbi akciókat javasoljuk.

- 1) A külső környezeti feltételek megváltozásából fakadó rugalmatlanság csökkentésére **proaktív magatartást** javaslunk. Nem csak reagálnia kellene a szervezetnek a környezet változásaira, hanem aktívan keresni a változtatási lehetőségeket, illetve aktívan keresni a megváltozott feltételeket. Javasoljuk egy olyan munkakör kialakítását, amely a jogszabályi változások naprakész folyamatos figyelése mellett, az abból fakadó technokratikus koordinációs eszközök (ügyrend, szabályzat, rendeletek,) frissítését is tartalmazza, segítve ezzel a jegyző és aljegyző munkáját. A Hivatalon belüli koordinációs funkció színvonala megfelelő, a javasolt proaktív magatartás inkább csak ezen koordinációs funkció jelenlegi magas színvonalának fenntartására irányul.
- 2) A rugalmatlanság csökkentésének másik eszköze lehet másodlagos szervezeti struktúrák alkalmazása, például **teamek felállítása** bizonyos nem standardizált feladatok megoldására. A teamekbe a különböző szervezeti egységek területei delegálhatnak tagokat, ily módon a teamek tudása a tagok kompetenciáinak uniója lehet. A teamek az alapstruktúra változtatása nélkül épülhetnek rá a szervezetre, biztosítva a gyorsan változó környezeti feltételekhez való alkalmazkodást, illetve a szervezet előtt álló feladatok minél kielégítőbb módon történő megoldását. A teameknek elsősorban a döntés-előkészítési és döntési fázisban lehet szerepük. Tulajdonképpen az önkormányzati döntések előkészítésében szerepet játszó bizottságok is a teamek egyik fajtájaként értelmezhetők. A Hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködést is javíthatja a különböző szervezeti egységek alkalmazottait tartalmazó teamek működése, hiszen az egyes szervezeti egységek ily módon közvetlenül vesznek részt egyazon munkafolyamatban, mintegy magukénak érezve a problémát szívesebben foglalkoznak az adott problémával.
- 3) Az elvégzett interjúk során többen panaszkodtak arra, hogy túlterheltségük miatt nehezen tudják megoldani kollégáik helyettesítését, illetve olyan speciális munkát végeznek, amit a kollégáik nem tudnak ellátni. A helyettesítési kockázat csökkentése érdekében, javasoljuk a munkatársak egy részének **rotálását** az egyes munkakörök között, annak érdekében, hogy a különösen veszélyeztetett munkakörök feladatait legalább ketten ismerjék. Jó példa a helyettesítési kockázat kivédésére az a kialakult gyakorlat, hogy az adóügyekkel, az építési ügyekkel, illetve a szociális ügyekkel ketten foglalkoznak, miközben két kézbesítője is van a Hivatalnak. Ezen munkakörök esetében nem is merül fel a helyettesítési kockázat.
- 4) A Polgármesteri Hivatal Szervezeti és Működési Szabályzata nem került frissítésre a 10/2008 rendeletnek megfelelően. Ez a rendelet létrehozott egy 4. csoportot a Hivatal



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

struktúrájában a Területfejlesztési-rendezési, Településüzemeltetési és Környezetvédelmi Csoportot, ugyanakkor e szervezeti egység feladatai nem kerültek meghatározásra, illetve a jövőben itt dolgozó kollégák munkaköri leírásai sem kerültek kialakításra. Az SZMSZ updatelését a kialakított gyakorlatnak megfelelően mindenképpen sürgősen pótolni kell.



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

3. Ügyintézés racionalizálása

3.1 Alkalmazott módszertan

A tanulmányunk legfontosabb részét az önkormányzati folyamatok újratervezése jelenti, hiszen ez a gerince az itt folyó munkának, itt található a legtöbb lehetőség a szervezeti teljesítmény növelésére, a munka hatékonyságának javítására. Így egyúttal tanulmányunk leghangsúlyosabb része is e fejezet.

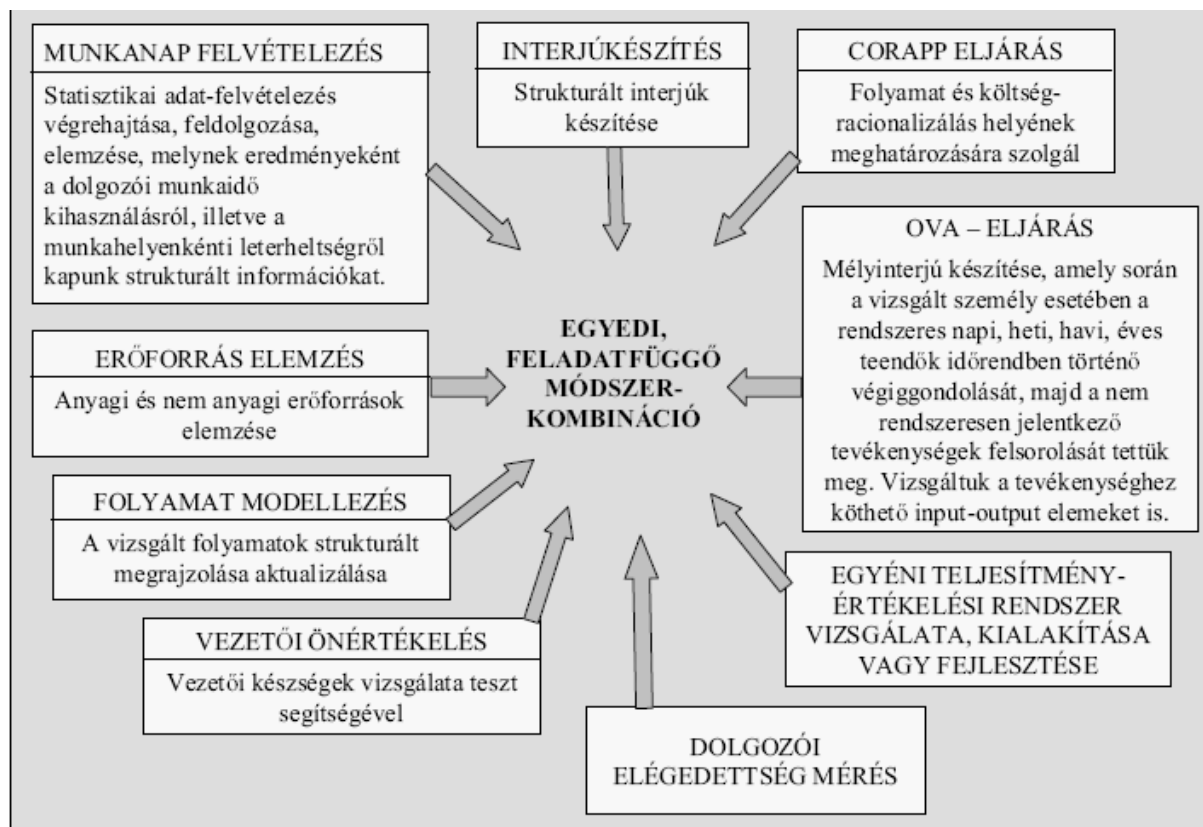
Nem megkerülhető, hogy az Önkormányzat működése szervezett keretek között folyjék, azaz a működést üzleti folyamatokba kell rendezni, mégpedig oly módon hogy elváljanak az értékteremtő, irányító és támogató folyamatok. Minden egyes folyamathoz hozzá kell rendelni a szükséges erőforrásokat, illetve biztosítani kell kapcsolatukat, egymásra épülésüket oly módon, hogy az hatékonyan tudjon működni.

Ennek megfelelően az ügyvitelszervezéshez kapcsolódóan a következő feladatok elvégzésére vállalkozunk:

- Az ügyfél üzleti (szakmai, tartalmi) igényeinek feltárása, dokumentálása,
- Az ügyfél jelenlegi működési struktúrájának áttekintése,
- Egy folyamat-szemponturn struktúra kialakítása,
- A jelenlegi működés folyamatainak, tevékenységláncainak megismerése és dokumentálása,
- A tevékenységlánc lépéseihez kapcsolódó inputok, outputok, szabályzatok, résztvevők, támogató alkalmazások és IT funkciók megismerése és dokumentálása,
- A rögzített információk alapján a szükséges ügyviteli változtatások kiválasztásához és bevezetéséhez szükséges összefüggések elemzése.

Az ügyintézési folyamatok modellezésére különböző technikákat alkalmazhatunk. Az általánosan használatos módszereket az alábbi ábra szemlélteti.





2. ábra: A helyzetelemzés módszerei

Jelen projektben a folyamatok átvilágítására az alábbi technikákat kívánjuk alkalmazni:

- Munkanap-fényképezés
- Funkció gyakoriságvizsgálat
- Munkakörelemzés
- Ügymenet vizsgálat
- Személyes interjúztatás
- Dokumentum-elemzés
- Ügyfél elégedettségi vizsgálat

Az alábbiakban ezeket a technikákat mutatjuk be részletesen.

Munkanap fényképezés

A munkanap fényképezés egy személy, csoport vagy az egész szervezet hasznos munkaidőalapját vizsgáló résztechnika. Annak megállapítására szolgál, hogy a dolgozók rendelkezésükre álló munkaidőt hogyan használják ki, és hogyan osztják a meg a különböző tevékenységek között. A megfigyelés tárgya tehát a dolgozó által végzett munka és az egyes munkaelemek időtartama. A



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

munkanap fényképezés során a dolgozó napi tevékenységét, - a munkaelemek elvégzéséhez szükséges idő megjelölésével - folyamatosan feljegyzi a munkafelvételi lapra.

A munkaidő alap és a végzett tevékenységek munkaidejének összehasonlításával megállapítható:

- az egyes tevékenységfajtákra fordított idő mennyisége, a munka intenzitása,
- a munkavégzés folyamatossága vagy megszakítottsága, tehát az, hogy a tevékenységek mennyire szervesen követik egymást a dolgozók egyéni munkavégzésében
- az egyes tevékenységfajtákra fordított idő aránya, részesedésük az összmunkaidő alpból.

Funkció gyakoriság-vizsgálat

A funkció gyakoriság vizsgálat alkalmával azt elemezzük, hogy az egyes szervezeti funkciók adott időegység alatt hányszor fordulnak elő. Ezáltal választ kapunk arra, hogy:

- melyek azok az ügykörök, amelyeknél - tömegszerűségük miatt – kisebb problémák is fennakadást okoznak,
- melyek azok a gyakran ismétlődő feladatok, amelyek formalizálhatók, majd gépesített, automatizált feldolgozásuk lehetővé válik,
- a közigazgatási szervezet hatósági statisztikája
- az egyes tevékenységek mellé rendelt átlagidő alapján kiszámítható a funkció elvégzéséhez szükséges időtartam.

A vizsgálat végzése folyamatában először rögzíteni szükséges a tevékenységi elemeket, majd az egyes tevékenységeknél meg kell jelölni az előfordulás gyakoriságát (időegység alatt végzett tevékenységszámot).

Munkakörelemzés

A munkakörelemzés, mint önálló résztechnika - a munkanap fényképezéshez hasonlóan - egyes dolgozók napi tevékenységét vizsgálja. A vizsgálat célja azonban a munkakör tartalmi elemeire irányul. Amíg a munkanap fényképezésnél a cél a tevékenységek idő-ráfordítási arányainak vizsgálata, addig a munkakörelemzésnél azt tesszük vizsgálat tárgyává, hogy a dolgozó tevékenysége megfelel-e az adott munkakörre előírt, megkívánt tevékenységnek.

Az elemzés során elsősorban az adott munkakörre vonatkozó szabályozás dokumentumait vizsgáljuk meg. A különböző szintű szabályzatokból, valamint a dolgozó és a vezető tárgyra vonatkozó információiból összeállíthatjuk az aktualizált munkaköri leírást.

A vizsgálat, elemző-, értékelő szakaszában összehasonlítjuk a ténylegesen végzett munkaköri tevékenységeket a szervezeti cél által megkívánt, aktualizált munkakörrel.

A munkakör elemzése során az alábbi kérdéskör tisztázható:



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

- a feladatokat rangsorolni lehet nehézségi fok szerint, a bonyolultság fokának megjelölésével,
- vizsgálhatók azok a tevékenységek, amelyek hiányoznak a munkakörből, ennek oka megállapítható,
- kikkel szükséges együttműködni a munkakör végzése során, milyen a kapcsolat,
- milyen módon lehetne tökéletesíteni a munkakört.

A munkakörelemzés során vizsgálható az is, hogy az egyes tevékenységek mennyiben felelnek meg a munkakörre előírt képesítettségi követelményeknek. Ennek alapján megállapítható, hogy a szervezet milyen hatékonysággal gazdálkodik a rendelkezésre álló képzett munkaerővel, van-e alulfoglalkoztatás, vagy ellenkezőleg, a dolgozók képzettsége nem, vagy nem mindenben felel meg az előírásoknak.

Ügymenet-vizsgálat

Az ügymenetvizsgálat az igazgatásszervezésben a munkanap fényképezés mellett a legelterjedtebben alkalmazott elemzési és tervezési módszer. A közigazgatási ügyintézési technológia kidolgozása az ügyben alkalmazni szükséges anyagi jogi, eljárásjogi, ügyviteli és technikai szabályok logikus, szakszerű munkafolyamattá rendezését jelenti. Az ügymenetvizsgálat során az egyes ügycsoportokban a különböző ügyintézők egyéni munkamódszerei szerint végzett ügymenetek teljes ügyintézési folyamatának grafikus ábrázolása, majd elemzése eredményeként az adott ügyben optimális ügyintézési technológia kialakítása történik meg.

A vizsgálat a folyamat három elemére koncentrál:

- az ügyintézési folyamat egyes elemeit kik, mely szervezetek, ill. személyek végzik,
- a folyamat elemei milyen sorrendben, egymásutániségben jelennek meg,
- milyen szabályozás alapján végzik az ügymenet egyes mozzanatait.

Az ügymenetvizsgálat elvégzésének előkészítő szakaszában kiválasztjuk az igazgatási munkafolyamatot, illetve ügycsoportot jól jellemző konkrét ügyeket. Ezt követően a rendelkezésre álló iratanyag, az ügyintézők kikérdezése és más dokumentumok alapján rekonstruáljuk az ügyintézési folyamatot, elkészítjük az ügymenet grafikus ábráját.

A grafikus folyamatábra tartalmazza az ügyintézést megelőző mozzanatokot, a tényleges eljárás összes ügyintézési elemét a cselekvések időrendi sorrendjében: a munkamozzanat, a munkafolyamatban résztvevő, valamint az ügymenet mozzanatát meghatározó szabályozás megjelölésével. Hasznos, ha a folyamatábra tartalmazza az egyes eljárási cselekmények között eltelt időtartamot is.

Interjú

Az interjú olyan adatgyűjtési módszer, amelyben a szervező beszélgetés során tesz szert a szervezés célja által körülhatárolt ismeretekre. A munkatársak személyes megkérdezése a szervezési



tevékenység egész folyamatát végigkíséri, a szervezők ez által, nagymennyiségű és hasznos információkkal alapozhatják meg szervezetfejlesztési stratégiájukat.

Az interjú készítésének számos technikája van, mi kétfélet alkalmazunk a *rejtett* és a *strukturált* interjút.

A rejtett interjú során kötetlen beszélgetés benyomását kell kelteni a kérdezettben olyan irányított kérdésekkel, hogy a vizsgáldást végző az őt érdeklő lehető legtöbb információhoz jusson.

A strukturált interjúnál a kérdező előre rögzített kérdéseket tesz fel. A módszer előnye a könnyebb feldolgozhatóság, hátránya viszont, hogy a kérdések körén kívül eső információk rejtve maradnak

Dokumentum-elemzés

Az empirikus adatgyűjtés egyik jól hasznosítható forrása a szervezeti dokumentumok vizsgálata.

Az empirikus adatgyűjtés egyik jól hasznosítható forrása a szervezeti dokumentumok vizsgálata. A szervezeti problémák igen nagy százaléka visszatükröződik a szervezeti dokumentumokban, ezek összegyűjtése és tanulmányozása lehetővé teszi, hogy a szervező az egész szervezetről és a vizsgált kérdéskör több részletéről alapvető információkkal rendelkezzen anélkül, hogy a szervezeti munkát „zavarná”. A dokumentumelemzéssel a szervezet felépítését, struktúráját ismerhetjük meg, de a szervezet valós működéséről nem kapunk információt.

A teljesség igénye nélkül az alábbiakban foglalhatók össze az általunk elemezni kívánt szervezeti dokumentumok legfontosabb típusai:

- belső utasítások, rendelkezések, előírások,
- nyilvántartási adatok, nyilvántartás alapját képező egyéb dokumentumok,
- beszámolók, jelentések, szervezeten belüli levelezések,
- ügyfelekkel kapcsolatos dokumentumok, közérdekű panaszok, bejelentések,
- értekezletek, tanácskozások, gyűlések jegyzőkönyvei,
- személyi anyagok,
- a szervezetben végrehajtott vizsgálatok, ellenőrzések dokumentumai.

Ügyfél elégedettségi vizsgálat

Az ügyfél elégedettségi vizsgálat során kérdőív segítségével információkat gyűjtünk, feldolgozunk, elemzünk az ügyfelekről és az ügyintézés folyamatáról. Egy átlagos héten valamennyi ügyet intéző lakossal kitöltetünk egy olyan kérdőívet, amely elsősorban az általa elintéztet ügy idejére, minőségére, az ügyintézők felkészültségére és kedvességére vonatkozik.

A Téti Polgármesteri Hivatal szervezetfejlesztési projektjében a fenti 7 technikát alkalmaztuk a helyzet feltáró szakaszban az alábbi megjegyzésekkel.



A **munkanap fényképezés** során a dolgozóknak előre sokszorosítottuk azokat a táblázatokat, lapokat (lásd 3.1 melléklet), amelyeken a dolgozók rögzítették a napi tevékenységeiket. A munkanap felvételezés céljáról tájékoztattuk előzetesen a dolgozókat. A munkanap felvételezésre 1 hetes, átlagos terhelésű időszakot választottunk.

A **funkció gyakoriság vizsgálata** során a beazonosított funkciók, kulcsfolyamatok mellérendelésre kerültek az egyes funkciók időtartama és gyakorisága. (3.2 melléklet)

A **munkakör elemzés** a rendelkezésünkre bocsátott munkaköri leírások alapján történt. Vizsgáltuk azt is, hogy az egyes munkaköröket ellátó személyek végzettségük, tapasztalatuk, illetve kompetenciáik alapján mennyiben felelnek meg a munkakör által támasztott elvárásoknak. A folyamat végeredményeképpen javaslatot tettünk egy új típusú munkaköri leírás bevezetésére.

Az **ügymenet-vizsgálat** kiinduló pontja a kulcsfolyamatok azonosítása volt. Az azonosításra került kulcsfolyamatokat grafikusán ábrázoltuk, majd hozzárendeltük a folyamatokhoz az egyes tevékenységeket, a folyamatok szereplőit, a folyamatok időtartamát, input- output kapcsolatát. Ily módon sikerült feltérképezni a Hivatali ügyintézés teljes folyamat-hálóját. Megpróbáltuk elkülöníteni az érdemi folyamatlépéseket az ügyviteli folyamatoktól. A folyamat ábrák összehasonlítása után tudunk javaslatot tenni az egyes folyamatok racionalizálására, esetleges párhuzamos munkavégzések megszüntetésére.

A **személyes interjúk** során próbáltunk a szervezet valamennyi tagjával legalább egyszer beszélgetést folytatni. Az interjúk alkalmával elsősorban a dokumentumok és a kitöltött táblázatok által szolgáltatott információk kiegészítésére törekedtünk. Főként azokkal az alkalmazottakkal készítettünk személyes interjút, akik valamely folyamat szempontjából kulcsembernek számítanak.

A **dokumentumelemzés** kiterjedt a szervezet valamennyi elérhető, releváns dokumentumára. Az ügyviteli folyamatok racionalizálása témakörben ez az alábbi dokumentumok körét ölelte fel:

- Szervezeti ábra
- Munkaköri leírások
- Szervezeti és munkaköri szabályzat
- Alkalmazottak szakmai életrajza
- Ügyintézés rendeltetésre álló szabályzatai
- Ügyrend

Egy átlagos héten keresztül az Önkormányzatnál ügyet intéző állampolgárokkal **elégedettségi kérdőívet** töltöttünk ki. A kérdőívre 95 darab értékelhető válasz érkezett. (A kitöltésre kerülő kérdőívet a 3.3 melléklet tartalmazza)

A folyamatok ábrázolása során az egyes kulcsfolyamatokat a bennük megvalósított emberi cselekvések szerint tevékenységekre (munkafolyamatok) bontottuk, a munkafolyamatok pedig műveletekre tagolhatók.



Munkafolyamatnak nevezzük az egy munkahelyen megvalósított egy teljes feladatmegoldást, annak kezdetétől a befejezéséig, tehát a célként tételezett produktum elkészültéig, függetlenül attól, hogy azt hol, mennyi idő alatt, milyen eszközök segítségével és hány személy valósítja meg. A művelet (munkalépés) az önálló feladatmegoldás alapegysége, amelyet rendszerint egyetlen személy végez, egy munkatárgyon és egyetlen eszközzel, egy végső célként előírt produktum megszületése érdekében.

A jelenleg alkalmazott munkalépések megfigyelése, időtartamának felmérése, majd a munkafolyamatok műveleti elemekre való bontása révén megállapítható, hogy mi a titka az ügyesebb, a jobban dolgozó munkásoknak.

A folyamatok racionalizálása, újratervezése érdekében első lépés tehát a munkafolyamatok elemekre bontása. Az így szerzett tapasztalatok alapján, a második kísérletezési szakaszban az egyes műveleti elemek tekintetében meg kell határozni a legjobbnak bizonyult munkaelemeket, és ezek összeillesztésével ki kell dolgozni a munkafolyamat egésze tekintetében az optimális megoldást, a „legjobb utat”.

A harmadik szakaszban pedig mindössze annyi a teendő, hogy le kell szabályozni a munkavégzési folyamat ideális módját, vagyis azt a „legjobb utat”, amelyet a második szakaszban dolgoztak ki, hozzá kell rendelni a legjobb eszközöket, és erre kell betanítani az embereket.

A folyamatokat megpróbáljuk hatékonysági és eredményességi szempontból vizsgálni, a jelenleg nem hatékonyan működő vagy eredménytelen (vagy az elvárhatónál kisebb eredményt hozó) folyamatokra pedig átalakítási javaslatot adunk. A hatékony folyamatok jellemzői az alacsony átfutási idő, a hibamentes kivitelezés és a ráfordításokkal való takarékoság. A folyamatok eredményességét a kiemelkedő szolgáltatásokban, a külső-belső vevők elégedettségének elérésében, a vezetés és a folyamatban résztvevők által fontosnak tartott célok teljesülésében lehet lemérni.

3.2 Jelenlegi gyakorlat

Tét Város Önkormányzata a helyi önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. tv. szerint meghatározta az önkormányzat működésével, valamint az államigazgatási ügyek döntésre való elkészítésével és végrehajtásával kapcsolatos feladatok ellátására a Polgármesteri Hivatal végleges szervezetét, és annak feladatait.

A Hivatal elnevezése: Tét Város Önkormányzatának Polgármesteri Hivatala
A Hivatal székhelye: Tét, Fő utca 88.

A Hivatal működési területe:
Tét város igazgatási területe.



3.2.1 Kulcsfolyamatok azonosítása

Elsődleges feladatunk az ügyintézés hatékonyságának és eredményességének növelése érdekében a hivatali munkavégzésben fellelhető kulcsfolyamatok azonosítása. A korábbi fejezetekben bemutatott primer kutatási technikák segítségével a Téti Polgármesteri Hivatal munkavégzésében összesen 48 kulcsfolyamatot azonosítottunk, melyek jellemzőit szervezeti egységenként az alábbiakban mutatjuk be.

Pénzügyi és gazdálkodási csoportban található kulcsfolyamatok:

- P1 Pénzügy
- P2 Beszámoló készítése
- P3 Költségvetés készítése
- P4 Statisztika
- P5 Könyvelés, számvitel
- P6 Bérszámfejtés

Általános megállapításként elmondható, hogy a megkérdezett 4 ügyintéző nem igazán értette a kérdésünket, a rábízott feladatot. A visszakapott válaszokból azonban nagyvonalakban a fenti 6 pénzügyi csoportra jellemző főfolyamatot tudtuk azonosítani. A munkaidőtükrök tanulsága szerint - a csoportvezetőt leszámítva - a legtöbb munkakör betöltőjétől feladata nem kíván meg feszített munkatempót. Az ügyintézők munkaideje nincs teljesen kitöltve, becslésünk szerint az alkalmazottak 70-80 %-ban leterheltek.

Véleményünk szerint jelentős párhuzamosság figyelhető meg a pénzügyi folyamatoknál (pl. könyvelés, bérszámfejtés, statisztika). Emiatt nincsen helyettesítési kockázat, valamennyi tevékenységet több ügyintéző is végez. Itt van a legnagyobb lehetőség az egyablakos ügyintézés bevezetésére, hiszen az egyes ügyintézők feladata többnyire csak a munka „alapanyagában” (a könyvelendő tételek típusában, az egyes adónemekben stb.) tér el egymástól, a végrehajtandó művelet (pl. a könyvelés, nyomtatvány kitöltés, átutalás stb.) ugyanaz. Szintén ez az a terület, ahol a legnagyobb előnyt látjuk a gépesítésnek, illetve a kiszervezésnek, hiszen a pénzügyi-számviteli terület nem annyira önkormányzat-specifikus, mint a többi ügyintézés típus.

A csoport pénzügyi folyamatainak jellemzőit a következő tábla foglalja össze.



szervezeti egység	Munkakör	betöltő	Azonosított folyamat	Tevékenység - művelet	Szerep	Inputoldali résztvevő a szervezeten belül	Outputoldali résztvevő a szervezeten belül	Időtartam	gyakoriság
Pénzügyi és gazd. csoport	csoportvezető	Laki Gáborné	pénzügy	Közműfejlesztési hozzájárulás	fő felelős			0.5 óra	1-3/nap
			pénzügy	Segélyek rendezése	fő felelős	Szociális ügyintéző		1 óra	1/nap
			pénzügy	Méltányossági levelek	fő felelős	Adóügyi előadó		2 óra	1/nap
			pénzügy	Állami gondozottak kapcsolatos tér.díj	fő felelős	Gyámügyi e. a		0.5 óra	3/nap
			pénzügy	Törzs alanyi bejegyzés egyeztetés	fő felelős	jegyző		2 óra	2/nap
			beszámoló készítés	Képviselő testületnek beszámoló készítés	fő felelős	Pénzügyi dolgozók		6 óra	1/nap
			pénzügy	Ügyiratok egyeztetése	fő felelős	Titkárság		20 perc	5/nap
			pénzügy	Ügyfél pénztár ellenőrzése	fő felelős	Okmányirodai ügyintézés		1 óra	eseti
			költségvetés készítése	Költségvetés készítés	fő felelős	Pénzügyi dolgozók	polgármester	2 hó	1/év
			beszámoló készítés	Beszámoló készítés	fő felelős	Pénzügyi dolgozók	polgármester	2 hó	1/év
			statisztika	Statisztikai jelentések készítése	fő felelős			8 óra	4/év
			statisztika	Tb felé adatszolgáltatás	fő felelős			4 óra	
			Pénzügyi és gazd. csoport	Pénzügyi főelőadó	Bolla Jánosné	beszámoló készítés	Beszámoló készítés	közreműködő	Adós ügyintéző
pénzügy	Gyámhivatallal való egyeztetés	közreműködő				Gyámhivatali ügyintéző		1 óra	eseti
pénzügy	Ingatlan kataszter	közreműködő				Építésügyi előadó		1 óra	eseti
pénzügy	IMI feladás	közreműködő				Munkaügyi e.a.		8 óra	1/nap
pénzügy	Igazolások kiadása	közreműködő				Igazgatási		1 óra	eseti



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

			költségvetés készítése	Költségvetés készítés	közreműködő	Pénzügyi dolgozók	polgármester	2 hó	1/év
			beszámoló készítés	Beszámoló készítés	közreműködő	Pénzügyi dolgozók	polgármester	2 hó	1/év
			statisztika	Statisztikai jelentések készítése	közreműködő			8 óra	4/év
			statisztika	Tb felé adatszolgáltatás	közreműködő			4 óra	
Pénzügyi és gazd. csoport	pénzügyi ügyintéző	Bősze Sándorné	pénzügy	Segélyek kifizetése	közreműködő	Szoc.igazgatás Ügyintéző		folyamatos	eseti
			pénzügy	Gyermektartási Díjak kifizetése	közreműködő	Gyámügyi ügyintéző		folyamatos	eseti
			pénzügy	Ügyfélszolgálati díj beszedése	közreműködő	Okmányügyi Ügyintéző		folyamatos	eseti
			költségvetés készítése	Költségvetési táblázatok	közreműködő			16 óra	eseti
			beszámoló készítés	Beszámoló táblázatai	közreműködő		polgármester	17 óra	eseti
			pénzügy	IMI feladás	közreműködő	Munkaügyi e.a.		8 óra	1/nap
			statisztika	Tb felé adatszolgáltatás	közreműködő			4 óra	
			pénzügy	Utalvány rendelet	közreműködő			folyamatos	eseti
			pénzügy	Közüzemi számlák továbbszámítása	közreműködő			folyamatos	eseti
			pénzügy	Listák, pl. Hó eleji kifizetések	közreműködő			folyamatos	eseti
Pénzügyi és gazd. csoport	pénzügyi főtanácsos	Etl Sándorné	költségvetés készítése	Költségvetés, beszámoló	közreműködő	adócsoport		2 óra	eseti
			könyvelés, számvitel	Könyvelésből adatgyűjtés	közreműködő	Okmány ügyintéző		1 óra	1/nap
			költségvetés készítése	Költségvetési igénylés	közreműködő	Igazgat. ügyintéző		4 óra	1/nap
			pénzügy	IMI feladás	közreműködő	Munkaügyi e.a.		8 óra	1/nap



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

			statisztika	Negyedéves statisztika	közreműködő			2 óra	eseti
			bérszámfejtés	Bér kontírozás	közreműködő			2 óra	eseti

3.1. táblázat: a Pénzügyi és gazdálkodási csoport folyamatai



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

A nem pénzügyi kulcsfolyamatok:

- G1 Gépjármű-adó ügyintézés
- G2 Iparűzési adó ügyintézés
- G3 Kommunális adó ügyintézés
- G4 Általános adóügyintézés
- G5 Adó- és értékbizonyítvány ügyintézés
- G6 Belső adatszolgáltatás
- G7 Hagyatéki ügyintézés
- G8 Titkársági feladatok
- G9 Nyilvántartások vezetése
- G10 Követelés behajtás
- G11 Telepengedélyezési ügyintézés
- G12 Építési hatósági ügyintézés
- G13 Európai Uniós és hazai pályázatok készítése
- G14 Környezetvédelmi tevékenység
- G15 Képviselőtestületi és bizottsági ülésekkel kapcsolatos feladatok
- G16 Statisztika
- G17 Szociális ügyek intézése

A dolgozók nagy felelősséggel rendelkeznek, a leterheltségük valamivel nagyobb, mint a pénzügyi csoport dolgozóinak, becslésünk szerint 75-85 %-os lehet. Vannak olyan munkakörök, amelyek önálló tevékenységeket foglalnak magukba, más kollégák munkájához való kapcsolódás nélkül, vannak olyanok - az építési hatósági ügyintézők, az adóügyintézők és a szociális ügyintézők –, akik ketten-ketten hasonló feladatokat látnak el, egymást kitűnően helyettesítve. A munkaidőtükörök tanulmányozása eredményeképpen viszont úgy ítéljük meg, hogy e területen vannak olyan alkalmazottak, akiknek nincsen teljesen kitöltve munkaideje, számukra bizonyos feladatok átcsoportosíthatók a nagyobb leterheltség elérése érdekében. A csoportban dolgozó ügyintézők többségére rövid idejű, de naponta többször ismétlődő, rutinjellegű feladatok végzése jellemző. Ez fásultsághoz, kiegészítéshez vezethet.

A nem pénzügyi folyamatok jellemzőit a következő tábla foglalja össze.



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

szervezeti egység	Munkakör	betöltő	Azonosított folyamat	Tevékenység - művelet	Szerep	Inputoldali résztvevő a szervezeten belül	Outputoldali résztvevő a szervezetén belül	Időtartam	gyakoriság
Pénzügyi és gazd. csoport	Adóügyi ügyintéző	Eőry Zoltánné	gépjárműadó ügyintézés	Gépjárműadó ügyekben határozat készítés	közreműködő			10-60 perc	15-20/hó
			Iparüzési adó ügyintézés	Ip.adó ügyekben fiz.meghagyás készítés	közreműködő			15-60 perc	20-25/nap
			Kommunális adó ügyintézés	Kommunális adó ügyekben határozat készítés	közreműködő			15-60 perc	20-25/nap
			általános adóügyintézés	Talajterhelési díj ügyekben határozat készítés	közreműködő			15-60 perc	20-25/nap
			Adó- és értékbizonyítvány ügyintézés	Adó és értékbizonyítvány kiállítása	közreműködő			90 perc	eseti
			belső adatszolgáltatás	Gazd.csoportnak adatszolgáltatás	közreműködő			2-3 óra	4/év
			általános adóügyintézés	Helyi adóhátralékok behajtása	közreműködő			2-3 nap	100/ügy
			általános adóügyintézés	Adózók számláinak vezetése	közreműködő			1-3 óra	1/nap
			általános adóügyintézés	Méltányossági ügyek	közreműködő			2-3 óra	eseti
			általános adóügyintézés	Hagyatéki ügyintézés	közreműködő			2-4 óra	eseti
			hagyatéki ügyintézés	Eb-nyilvántartás vezetése	közreműködő	Adóügyi ügyintéző		30 perc	1/hó
			titkársági feladatok	Tüdőszűrő szervezése	közreműködő	Adóügyi ügyintéző		3 nap	1/év



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

			nyilvántartások vezetése	Népesség-nyilvántartás folyamatos karbantartása. Programból adatszolgáltatás	közreműködő		5-10 perc	eseti
Pénzügyi és gazd. csoport	Adóügyi ügyintéző	Kukorelli Katalin	gépjárműadó ügyintézés	Gépjárműadó ügyekben határozat készítés	közreműködő		10-60 perc	15-20/hó
			Iparüzési adó ügyintézés	Ip.adó ügyekben fiz.meghagyás készítés	közreműködő		15-60 perc	20-25/nap
			Kommunális adó ügyintézés	kommunális adó ügyekben határozat készítés	közreműködő		15-60 perc	20-25/nap
			Adó- és értékbizonyítvány ügyintézés	Adó és értékbizonyítvány	közreműködő	Adóügyi ügyintéző	90 perc	eseti
			belső adatszolgáltatás	Gazd.csoportnak adatszolgáltatás	közreműködő		2-3 óra	4/év
			követelés behajtás	Köztartozások behajtása	közreműködő		1 óra	eseti
			követelés behajtás	Helyi adóhátralékok behajtása	közreműködő		2-3 nap	100/ügy
			általános adóügyintézés	Adózók számláinak vezetése	közreműködő		1-3 óra	1/nap
			általános adóügyintézés	Méltányossági ügyek	közreműködő		2-3 óra	eseti
			hagyatéki ügyintézés	Hagyatéki ügyintézés	közreműködő		2-4 óra	eseti
			nyilvántartások vezetése	Eb-nyilvántartás vezetése	közreműködő	Adóügyi ügyintéző	30 perc	1/hó
			telepengedélyezési ügyintézés	Telepengedélyezési ügyekben határozat készítés, nyilvántartásba vétel	közreműködő		8-10 óra	eseti
			nyilvántartások vezetése	Bejelentés köteles tevékenység nyilvántartásba vétele	közreműködő		3 óra	eseti



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

			Építési hatósági ügyintézés	Üzletműködési –engedély kiadása, (visszavonása, módosítása)	közreműködő		2-8 óra	eseti
			nyilvántartások vezetése	Magánszállás-helyek nyilvántartása	közreműködő		2-3 óra	eseti
			nyilvántartások vezetése	Alkalmi falusi és agroturisztikai szolgáltatók nyilvántartásba vétele	közreműködő		2 óra	eseti
			statisztika	Statisztikai adatszolgáltatás KSH felé	közreműködő		1-4 óra	2/év
Építésügy	környezetvédelmi, titkársági, pályázati ügyintéző	Csécs Angelika	Európai Unió és hazai pályázatok készítése	Pályázatok készítése	felelős		2-3 hét	1-3/hó
			Európai Unió és hazai pályázatok készítése	Pályázatokhoz adatszolgáltatás	felelős		2-3 hét	1-3/hó
			környezetvédelmi tevékenység	Zaj-, és rezgésvédelmi hatósági eljárások lefolytatása	felelős		30 nap	1-3/év
			környezetvédelmi tevékenység	Hulladékgazdálkodási terv ellenőrzése	felelős		1-2 óra	eseti
			környezetvédelmi tevékenység	Parlagfű és gyommentesítési eljárások lefolytatása	felelős		30 nap	1-3/év
			képviselőtestületi és bizottsági ülésekkel kapcsolatos feladatok	Előterjesztések elkészítése			2-3 hét	100/év
			képviselőtestületi és bizottsági ülésekkel kapcsolatos feladatok	Jegyzőkönyv elkészítése testületi ülésekhez	felelős		2-3 hét	100/év
			nyilvántartások vezetése	Igazolás házszám ügyben	felelős		20 perc	eseti
			statisztika	Statisztika, nyilvántartások vezetése	közreműködő		1-2 óra	1/hó



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Építésügy	építés hatósági ügyintéző	Papp László	Építési hatósági ügyintézés	Kérelem befogadása,	közreműködő	titkárság	1 óra	eseti
			Építési hatósági ügyintézés	Kérelem ellenőrzése	közreműködő		1-2 óra	1-3/nap
			Építési hatósági ügyintézés	Helyszíni szemle	közreműködő		1-2 óra	eseti
			Építési hatósági ügyintézés	Jegyzőkönyv készítés	közreműködő		1-4 óra	eseti
			Építési hatósági ügyintézés	Határozat hozatal	közreműködő		1-4 óra	eseti
Szociális ügyek	Szociális ügyintéző	Kissné Kozma Beáta	szociális ügyek intézése	Átmeneti segély határozat	közreműködő		20 perc	10/hó
			szociális ügyek intézése	Lakásfenntartási támogatás határozat	közreműködő		20 perc	10/hó
			szociális ügyek intézése	Ápolási díj határozat (alanyi)	közreműködő		45 perc	3/év
			szociális ügyek intézése	Ápolási díj határozat (méltányossági)	közreműködő		45 perc	2/hó
			szociális ügyek intézése	Időskorúak járadékának megállapítása	közreműködő		20 perc	1/év
			szociális ügyek intézése	RÁT határozat	közreműködő		30 perc	3/év
			szociális ügyek intézése	Temetési segély határozat	közreműködő		10 perc	3/hó
			szociális ügyek intézése	Krízissegély-kérelmek	közreműködő		15 perc	5/hó
			szociális ügyek intézése	RGYK határozat	közreműködő		10 perc	20/hó
			szociális ügyek intézése	Költségmentességről végzés	közreműködő		15 perc	3/hó
			szociális ügyek intézése	Rendkívüli gyermekvédelmi támogatásról határozat	közreműködő		15 perc	5év
			szociális ügyek intézése	Vagyonleltár	közreműködő		1 óra	15/ év
			szociális ügyek intézése	Környezettanulmány	közreműködő		1 óra	10/év
			szociális ügyek intézése	Élettársi kapcsolatról hatósági bizonyítvány	közreműködő		15 perc	5év



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

			szociális ügyek intézése	Jövedelemigazolás (étkeztetéshez, házi segítségnyújtáshoz)	közreműködő		15 perc	10/hó
			szociális ügyek intézése	Szakértői Bizottság szakvéleményének kiadása	közreműködő		5 perc	50/hó
			szociális ügyek intézése	MEP jelentés	közreműködő		30 perc	2/hó
			szociális ügyek intézése	Szakértői Bizottsági ülésről jegyzőkönyv	közreműködő		3 óra	2/hó
Szociális ügyek	Szociális ügyintéző	Szalainé Paár Andrea	szociális ügyek intézése	Közgyógyellátást megállapító határozat	közreműködő		45 perc	2/hó
			szociális ügyek intézése	Átmeneti segély határozat	közreműködő		20 óra	30/hó
			szociális ügyek intézése	Lakásfenntartási támogatás határozat	közreműködő		20 óra	10/hó
			szociális ügyek intézése	Ápolási díj határozat (alanyi)	közreműködő		45 perc	3/év
			szociális ügyek intézése	Ápolási díj határozat (méltányossági)	közreműködő		45 perc	2/hó
			szociális ügyek intézése	Időskorúak járadékának megállapítása	közreműködő		20 perc	1/év
			szociális ügyek intézése	RÁT határozat	közreműködő		30 perc	3/év
			szociális ügyek intézése	Temetési segély határozat	közreműködő		10 perc	3/hó
			szociális ügyek intézése	Köztemetés határozat	közreműködő		30 perc	1/év
			szociális ügyek intézése	Közlekedési támogatás	közreműködő		15 perc	50/év
			szociális ügyek intézése	Gépkocsi-szerzési támogatás határozat	közreműködő		45 perc	3/év
			szociális ügyek intézése	Szociális étkeztetés határozat	közreműködő		30 perc	5/év
			szociális ügyek intézése	Kamatmentes lakásvásárlási,- felújítási támogatás határozat	közreműködő		45 perc	5/év
			szociális ügyek intézése	Hatósági bizonyítvány (egészségügyi jogosultsághoz)	közreműködő		20 perc	3/hó
			szociális ügyek intézése	Szoc. bizottság jegyzőkönyvei	közreműködő		30 perc	1/hó
			szociális ügyek intézése	Szoc. bizottság előterjesztései	közreműködő		30 perc	1/hó



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

			szociális ügyek intézése	Krízissegély-kérelmek befogadása	közreműködő			15 perc	
--	--	--	--------------------------	----------------------------------	--------------------	--	--	---------	--

3.2. táblázat: a nem pénzügyi folyamatok



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

A **Gyámhivatal** és **Okmányiroda** működése során az alábbi folyamatokat azonosítottuk:

- GY1 Gyámhivatali ügyintézés
- GY2 Iratkezelési folyamat
- O1 Tájékoztatás
- O2 Gépjármű ügyintézés
- O3 Vállalkozó igazolvánnyal kapcsolatos ügyintézés
- O4 Egyéb okmányirodai ügyintézés
- O5 Hatósági bizonyítványok kiállítása
- O6 Útlevel ügyintézés
- O7 Ügyfélkapu ügyintézés
- O8 Személyi igazolvány ügyintézés
- O9 Gépjárművezetői engedély ügyintézés

A Gyámhivatalban jelenleg hárman dolgoznak, 1 hivatalvezető, 1 gyámhivatali ügyintéző és 1 gyámhivatali ügykezelő. A munkaidő tükrök kitöltése alapján úgy gondoljuk, hogy 2 – 2,5 alkalmazott bőven el tudná látni a szükséges feladatokat, az iratkezelési folyamatok végrehajtására véleményünk szerint felesleges fenntartani egy teljes állású alkalmazottat.

Az Okmányiroda az a tér, ahol a legtöbb ügyféllel találkozik az ügyintéző. Ez a legstresszesebb munkakör, itt fordul elő a legtöbb konfliktus. Az Okmányirodában dolgozó ügyintézők emellett főként rövid idejű, de naponta többször ismétlődő, rutinjellegű feladatokat végeznek. Ez fásultsághoz, kiégéshez vezethet. Ezért különösen fontos az itt dolgozó kollégák megfelelő kiválasztása, illetve a folyamatos trénelése (konfliktuskezelésre, stressz tűrő képesség fejlesztésre). Ugyanakkor az Okmányirodában jelenleg alkalmazott ügy-fajtánkénti specializáció megszüntethető lenne az egyablakos ügyintézés bevezetésével, akkor, ha minden kolléga ért valamennyi előforduló ügymenetfajta kezeléséhez. Ebben az esetben az ügyfél forgalom is egyenletes osztható el, hiszen nem lesznek leterhelt és kevésbé leterhelt ügyintézők, hanem a leterheltség egyenletes szintje alakulhat ki.

A Gyámhivatal és az Okmányiroda folyamatainak jellemzőit a 3.3 tábla szemlélteti.



szervezeti egység	Munkakör	betöltő	Azonosított folyamat	Tevékenység - művelet	Szerep	Inputoldali résztvevő a szervezeten belül	Outputoldali résztvevő a szervezeten belül	Időtartam	gyakoriság
Gyámhivatal	ügyintéző	Dukkon Eszter	gyámhivatali ügyintézés	Ügyfelekkel kapcsolatos ügyintézés	felelős				
			gyámhivatali ügyintézés	Társhatóságokkal kapcsolatos ügyintézés	felelős				
			gyámhivatali ügyintézés	Döntés hozatal, határozat írása	felelős				
			gyámhivatali ügyintézés	Gyám kirendelés	felelős				
			gyámhivatali ügyintézés	Kapcsolattartás szabályozása	felelős				
			gyámhivatali ügyintézés	Gyermektartásdíj megelőlegezés	felelős				
			gyámhivatali ügyintézés	Örökbefogadás	felelős				
			gyámhivatali ügyintézés	Számadások elfogadása	felelős				
			gyámhivatali ügyintézés	Gondozási hely megváltoztatása	felelős				
Gyámhivatal	ügykezelő	Simonné Bedecs Izolda	Iratkezelési folyamat	Bejövő levelek iktatása	közreműködő			5 perc	5-10/nap
			Iratkezelési folyamat	Iratanyaghoz csatolás	közreműködő			5 perc	5-10/nap
			Iratkezelési folyamat	Tértivevények iratokhoz csatolása	közreműködő			5 perc	5-10/nap
			Iratkezelési folyamat	WINGYER nyilvántartásban rögzítés	közreműködő			10-30 perc	2-3/nap
			Iratkezelési folyamat	Értesítő levelek írása	közreműködő			15 perc	5/nap



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Okmányiroda	ügyintéző	Radics Lilla	tájékoztatás	Telefonos iponadás, tájékoztatás	közreműködő			2 perc	35-40/nap
			Vállalkozó igazolvánnyal kapcsolatos ügyintézés	Egyéni vállalk. igazolvány nyomtatás	közreműködő			20-25 perc	2-3/nap
			Útlevel ügyintézés	Útlevel kérelem elkészítése	közreműködő			5-10 perc	5-6/nap
			Gépjárművezetői engedély ügyintézés	Jogosítvány kérelem elkészítése	közreműködő			5-10 perc	3-4/nap
			Gépjármű ügyintézés	Parkolási ig. elkészítése	közreműködő			15 perc	1-2/nap
			Gépjármű ügyintézés	Forgalmi eng. nyomtatása	közreműködő			15-20 perc	4-5/nap
			Ügyfélkapu ügyintézés	Ügyfélkapu nyitása	közreműködő			5 perc	1-2/nap
Okmányiroda	ügyintéző	Somlai Rita	Gépjármű ügyintézés	Első forg. helyezés	közreműködő			15-25 perc	változó
			Gépjármű ügyintézés	Tulajdonjog változás	közreműködő			15-20 perc	változó
			Gépjárművezetői engedély ügyintézés	Jogosítvány készítés	közreműködő			10 perc	változó
			Gépjármű ügyintézés	Műszaki Vizsga	közreműködő			15-20 perc	változó
			Gépjármű ügyintézés	Hitel törlés	közreműködő			10 perc	változó
			Gépjármű ügyintézés	Útvonal eng.	közreműködő			10 perc	változó
			Gépjármű ügyintézés	Parkolási igazolás	közreműködő			15-20 perc	változó
			Ügyfélkapu ügyintézés	Ügyfélkapu	közreműködő			10 perc	változó
			Személyi igazolvány ügyintézés	Szig. Ig.	közreműködő			15-20 perc	változó
Okmányiroda	gépjármű ügyintéző	Borbély Istvánné	Gépjármű ügyintézés	Első forg. helyezés	közreműködő			15-20 perc	1-3/nap
			Gépjármű ügyintézés	Tulajdonjog változás	közreműködő			15-20 perc	3-8/nap
			Gépjármű ügyintézés	Műszaki vizsga	közreműködő			10 perc	3-6/nap
			Tájékoztatás	Tájékoztatás	közreműködő			1-3 perc	10-15/nap
			Gépjármű ügyintézés	Rendszám, reg.matrica pótlás	közreműködő			5 perc	3-6/nap
			Gépjárművezetői engedély ügyintézés	Jogosítvány készítés	közreműködő			8-12 perc	1-5/nap
			Gépjármű ügyintézés	Hitel törlés	közreműködő			5-7 perc	1-3/nap



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

			Gépjármű ügyintézés	Útvonal eng.	közreműködő		5 perc	1-5/nap
			Ügyfélkapu ügyintézés	Ügyfélkapu	közreműködő		10 perc	1-3/nap
Okmányiroda	gépjármű ügyintéző	Mód László Györgyné	Személyi igazolvány ügyintézés	Szig igénylés	közreműködő		20 perc	változó
			Nyilvántatások vezetése	Népességnylv.	közreműködő		5 perc	változó
			Útlevel ügyintézés	Útlevel igénylés elkészítése	közreműködő		20 perc	változó
			Gépjárművezetői engedély ügyintézés	Jogosítvány igénylés	közreműködő		20 perc	változó
			Egyéb okmányirodai ügyintézés	Fénykép, aláírás ujjlenyomat	közreműködő		5 perc	változó
			Gépjármű ügyintézés	Parkolási ig.	közreműködő		20 perc	változó
			Személyi igazolvány ügyintézés	Ideiglenes szig. készítése	közreműködő		30 perc	változó

3.3. táblázat: a Gyámhivatal és az Okmányiroda folyamatai



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

A **törzskari** funkcióban lévő 2 alkalmazott esetében az alábbi folyamatokat azonosítottuk.

- A1 Anyakönyvvezetés
- A2 Házasságkötési ügyek
- A3 Lakcímgazdálkodás kiállítása
- A4 Hatósági bizonyítványok kiállítása
- A5 Végzések meghozatala
- A6 Határozat hozatal
- A7 Névváltozási kérelmek intézése
- A8 Helyi népszámlálás-nyilvántartás
- A9 Postázás
- A10 Önkormányzati gépkocsi ügyintézés
- A11 Önkormányzati vagyongazdálkodás
- A12 Leltározás
- A13 Titkárnői feladatok
- M1 Munkaügyi folyamatok

A két törzskari munkakör – munkaügyi ügyintéző és anyakönyvvezető – betöltője valójában munkaidejének kb. a felében foglalkozik a munkakörébe dedikált munkafeladatokkal, a másik felében a titkársági feladatokon osztoznak meg. Külön a titkársági feladatokra definiált munkakör a szervezetben nincs.

A két törzskari munkakör jelentős helyettesítési kockázatot hordoz magában, kritikusnak tekinthetőek, viszont egymást tudják helyettesíteni a titkársági feladatokban, ezen feladatok helyettesítési kockázatát csökkentve.



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

szervezeti egység	Munkakör	betöltő	Azonosított folyamat	Tevékenység - művelet	Szerep	Inputoldali résztvevő a szervezetben belül	Outputoldali résztvevő a szervezetben belül	Időtartam	gyakoriság
Törzskar	munkaügyi ügyintéző	Kissné Bedecs Edit	Munkaügyi folyamatok	Jogviszony létesítés				30-45 perc	1/nap
			Munkaügyi folyamatok	Jogviszony megszűnés				20-30 perc	1/nap
			Munkaügyi folyamatok	Jogviszony módosítás				15 perc	2/hó
			Munkaügyi folyamatok	Távollét jelentés				5 perc	1/ hó
			Munkaügyi folyamatok	Gyermekjóléti és szoc. int. működési engedélyek rögzítése ÁFSZ honlapon				1 óra	4/év
Törzskar	anyakönyvvezető	Kozmáné Horváth Hajnalka	Anyakönyvvezetés	Születés anyakönyvezése	fő felelős			5-25perc	4-5/nap
			Anyakönyvvezetés	Születési anyakönyvi kivonat készítése	fő felelős			5-6 perc	8-10/nap
			Házasságkötés	Házasságkötés	fő felelős			30 perc	esetenként
			Anyakönyvvezetés	Házassági anyakönyvi kivonat készítése	fő felelős			5-25 perc	2/nap
			Anyakönyvvezetés	Halálet anyakönyvezése	fő felelős			15-30 perc	esetenként
			Anyakönyvvezetés	Halotti anyakönyvi kivonat készítése	fő felelős			5-6 perc	3-4/nap
			Anyakönyvvezetés	Születési, házassági, halotti anyakönyvek számítógépes vezetése	fő felelős			5-6 perc	10-20/nap
			Anyakönyvvezetés	Anyakönyvi értesítések	fő felelős			5-6 perc	
			Anyakönyvvezetés	Anyakönyvi másolatok	fő felelős			8-10 perc	
						Lakcímgazolvány kiállítása	Lakcímgazolvány készítése	fő felelős	Okmányirodai üi.
			Hatósági bizonyítványok kiállítása	Hatósági bizonyítvány	fő felelős			8-10 perc	



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

			Végzések meghozatala	Végzés	közreműködő		jegyző	8-10 perc	
			Határozat hozatal	Határozat	közreműködő		jegyző	8-10 perc	
			Névváltozási kérelmek	Névváltozási kérelmek	fő felelős			8-10 perc	
			postázás	postabontás érkeztetés	felelős			1 óra	1/nap
			postázás	megrendelők készítése	felelős			15 perc- 2óra	1/nap
			postázás	számlák leigazolása aláíratása	felelős			15 perc- 3óra	1/nap
			önkormányzati gépkocsi ügyintézés	menetlevelek elkészítése	felelős			2- 2.5 óra	2/hó
			önkormányzati gépkocsi ügyintézés	kapcsolattartása gépjárműszervizekkel	felelős			5-60 perc	esetenként
			önkormányzati vagyongazdálkodás	intézmények vagyonszerzésével kapcsolatos ügyintézés	felelős			30 perc	esetenként
			leltározás	selejtezés, leltározás	felelős			4-5 nap	1/év
			önkormányzati vagyongazdálkodás	P.H. vagyongazdálkodásával kapcsolatos vásárlás	felelős			10-120 perc	2-3/nap
			titkárnői feladatok	telefon ügyintézés	felelős			10 perc	2/hó
			titkárnői feladatok	rendezvények lebonyolítása	felelős			3-4 nap	alkalmanként
			titkárnői feladatok	fogadások lebonyolítása	felelős			3-4 nap	alkalmanként
			titkárnői feladatok	technikai személyzet munkájának irányítása	felelős			10 perc	1/nap



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

			Helyi népesség-nyilvántartás	Helyi népesség-nyilvántartás	fő felelős			1-2 perc	folyamatos
--	--	--	------------------------------	------------------------------	------------	--	--	----------	------------

3.4. táblázat: a törzskar funkcióban lévő alkalmazottak esetében azonosított folyamatok



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

A Téti Önkormányzatnál azonosított folyamatokat az alábbiak szerint lehet tipizálni, csoportosítani:

- hatósági ügyek intézése,
- szolgáltatások teljesítése,
- kapcsolattartás más szervekkel, különösen a felettes szervekkel
- kapcsolattartás hatóságokkal,
- intézmények fenntartása és üzemeltetése,
- település-üzemeltetés, stb.

Amennyiben az egyes szervezeti egységek folyamatait egymáshoz hasonlítjuk, néhány területen párhuzamos munkavégzést fedezhetünk fel. Az egyik legtöbb időt igénybevevő párhuzamosan végzett folyamat az iratkezelés és iktatás. A Hivatalban egy Kontroller nevű modern iktató rendszert használnak. A szoftver minden moduljának az alkalmazásával lehetne hatékonyság javulást elérni.

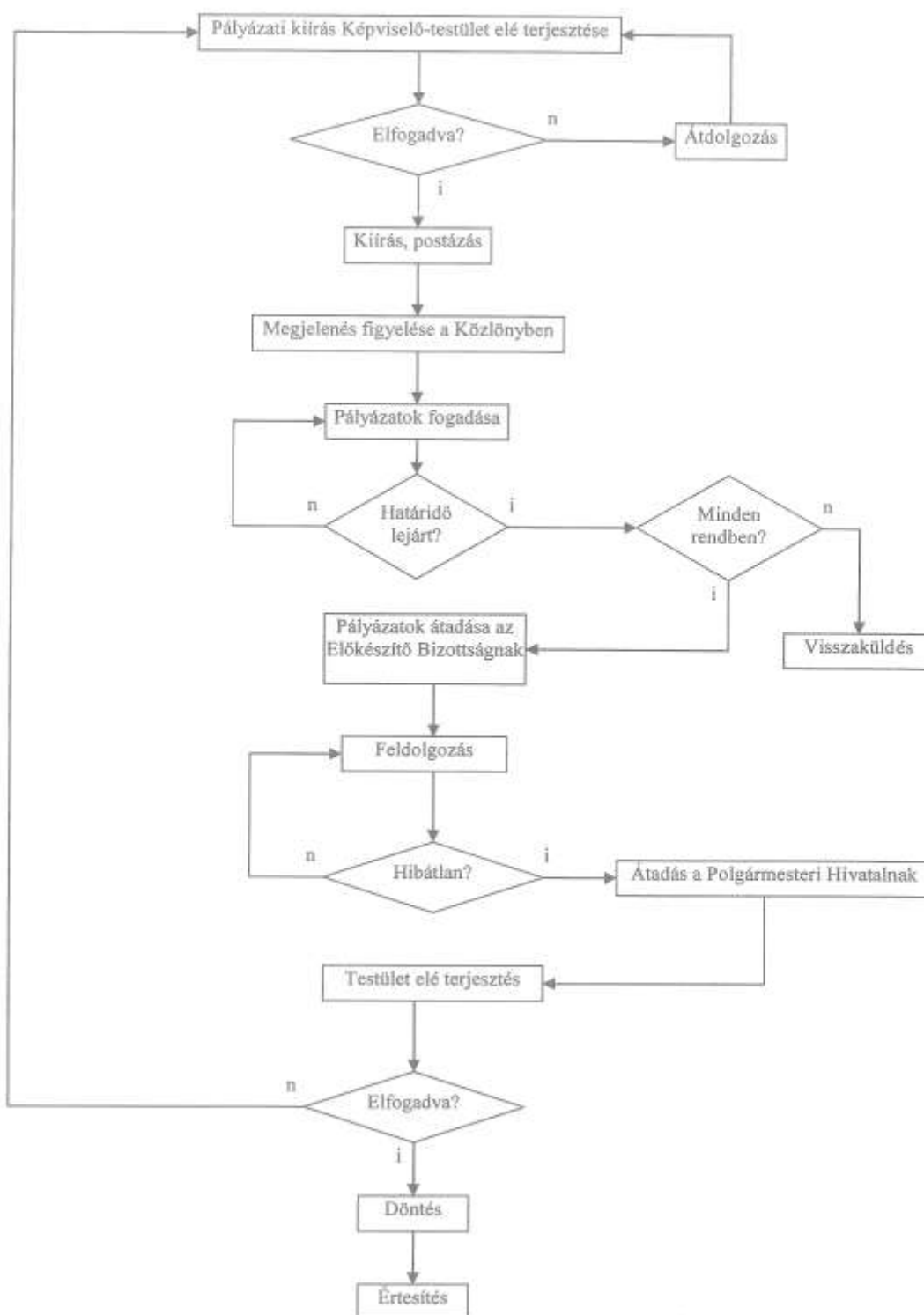
3.2.2 Kulcsfolyamatok ábrázolása - példák

A folyamatok jobb megértése érdekében egy-két önkormányzatra tipikusan jellemző folyamatot ábrázolunk is.

Humán folyamat – felvételi eljárás



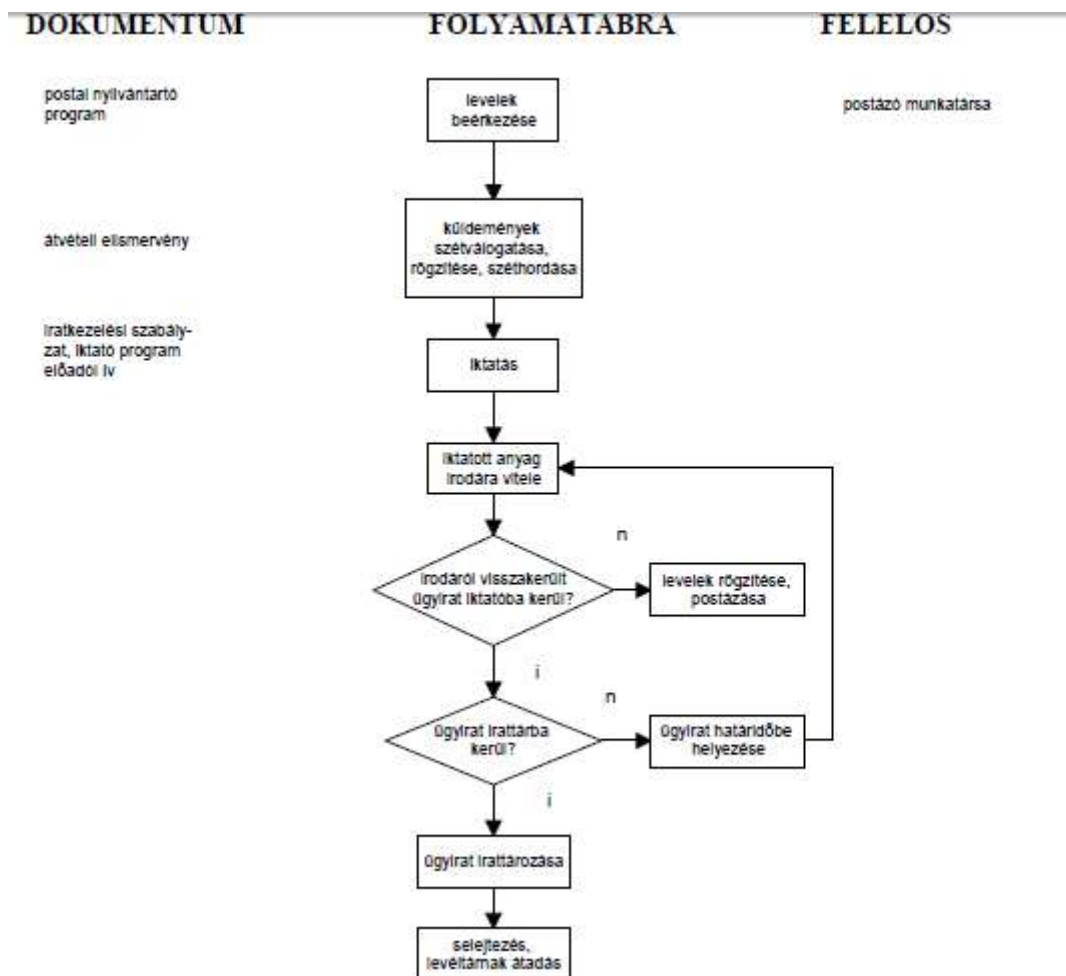
A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.



Iktatás



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.



3.2.3 Ügyfél elégedettség mérése

Az Önkormányzat dolgozóinak teljesítményét a legfontosabb vevők, az ügyfelek szempontjából is vizsgáltuk. Akkor eredményes a hivatali működés, ha a mindennapi ügyeiket intéző ügyfelek elégedettek.

Az ügyfél elégedettségének vizsgálatakor abból kell kiindulni, hogy az embereknek, szervezeteknek nem alapvető szükséglete a hivatalokba járni, ügyeket intézni, a közigazgatási szervezetekkel bármiféle kapcsolatot fenntartani. Számukra az a fontos, hogy a közigazgatás közreműködésével elsődleges szükségleteiket minél teljesebben, hatékonyabban olcsóbban, tudják kielégíteni.

Bizonyos értelemben tehát a közigazgatási szervezet egyfajta hátrányból indul, le kell győzni a közbeiktatásával kapcsolatos, természetes ellenérzést. Gondoljuk meg, az ember nagyon jól megvan a hivatalok nélkül. A közigazgatás közönsége tehát, mindenekelőtt, akkor elégedett, ha nem kell hivattal kapcsolatba kerülni. A legjobb hír az ügyfelek számára általában az, ha nem kell bemenni valamiért, a dolgok személyes jelenlét nélkül is intézhetők. Ha ez elkerülhetetlen, akkor legyen a



legközelebb elérhető, legegyszerűbb, legolcsóbb, leggyorsabb, legkényelmesebb. Fontos a közönség számára, hogy megbecsüljék, s minden lehetséges módon megkönnyítsék a helyzetét, érdekei megfelelő képviselőben, védelemben részesüljenek a közigazgatással és közszolgáltatásokkal való kapcsolatban, érvényesítésükhöz megfelelő eszközökkel, segítséggel, támogatással rendelkezzen. A közigazgatási szervezet és célcsoportjainak sajátosságaitól függően eltérők lehetnek a jó közönségkapcsolat feltételei. Vegyük sorra módszeresen, általában mik lehetnek a közönség elégedettségének fontosabb kritériumai, s mi azok tartalma.

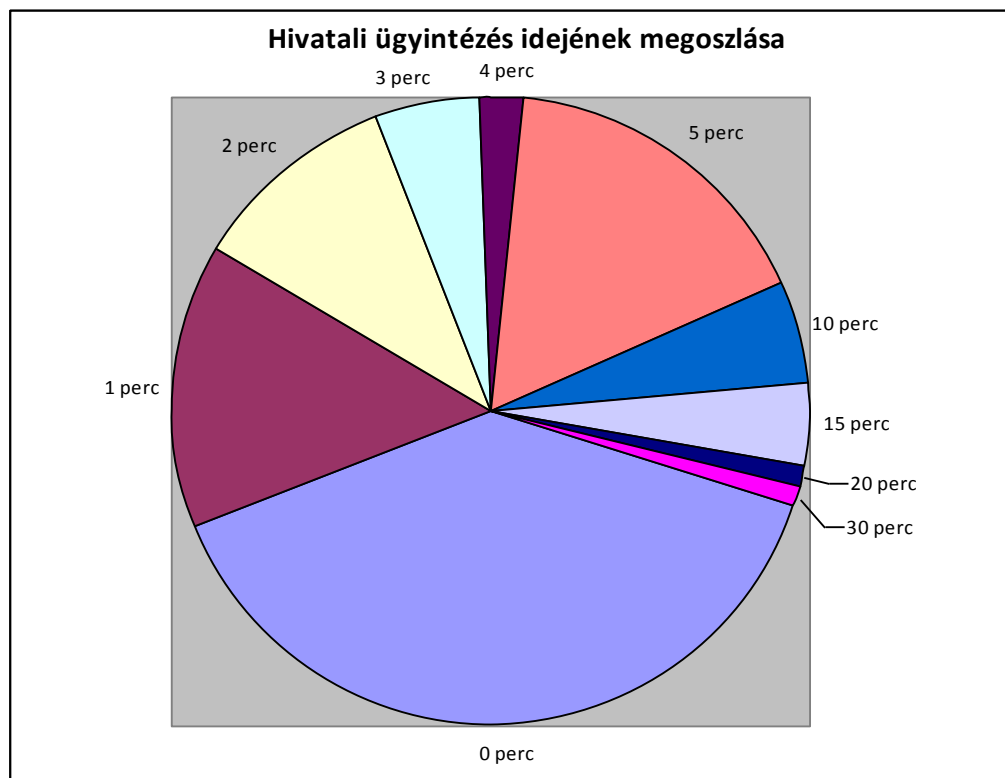
Jelen projekt keretében végzett ügyfél elégedettségi kérdőívre 95 állampolgár válaszolt. A kérdőívből levonható legfontosabb megállapítások az alábbiak.

1) Ügyintézési idő és a várakozási idő

A hivatali ügyek intézésére fordított idő a válaszadók szerint megfelelő. A megkérdezettek 94,7%-a elégedett volt az ügyintézés gyorsaságával, a munkavégzést gyorsnak találta. 5,3% 4-es osztályzatot adott az ötfokú skálán, miközben senki sem volt, aki közepesnek, vagy lassúnak ítélte meg az ügyintézés idejét. A legtöbb kitöltött kérdőívet adó Okmányirodában 95,5% volt azok aránya, akik teljesen elégedettek voltak a szolgáltatás gyorsaságával. A Gyámhivatal ügyfeleinél 100% volt az elégedettek aránya. A Pénzügyi és gazdálkodási csoport ügyfelei közül pedig 89% volt teljesen megelégedve az ügyintézés gyorsaságával. A Hivatalra jellemző arány nagyon jónak mondható.

Az ügyintézés megelőző várakozási időt tekintve a válaszadók közel 39%-ának egyáltalán nem kellett várakoznia a Hivatalban, további közel 55%-uk pedig 10 percnél kevesebbet várt, amíg az ügyintéző szólította. Mindössze az állampolgárok alig több mint 6%-ának kellett 10 percnél többet várni, amíg sorra került a Téti Hivatalban (lásd alábbi grafikon.)





A várakozási időt tekintve szervezeti egységenként elmondhatjuk, hogy a Pénzügyi és gazdálkodási csoportban a kérdőívet kitöltő állampolgárok 57%-nak egyáltalán nem kellett várakoznia és mindössze 7% volt azok aránya, akik 5 percnél tovább vártak az ügyeik intézése előtt. A Gyámhivatalban 15 perc volt a maximális várakozási idő. Az Okmányirodában ugyanakkor volt egy ügyfél, akinek 30 percet kellett várakoznia, mielőtt az ügyintézőhöz került volna.

2) Ügyintézés sikeressége

A válaszadók közel 95%-a egy alkalommal el tudta intézni szükséges ügyét, tehát ebben a tekintetben sikeresnek nevezhető a hivatali ügyintézés. Mindössze 5,3% az, akinek újra fel kell keresnie a Hivatalt ugyanazon ügyből kifolyólag. Érdekes módon a várakozási idővel ellentétesen pontosan a Pénzügyi és gazdálkodási csoportban találjuk a legtöbb olyan lakost, akinek nem sikerült egy alkalommal elintézni az ügyét. Itt 10,7% a sikertelenül járók aránya.

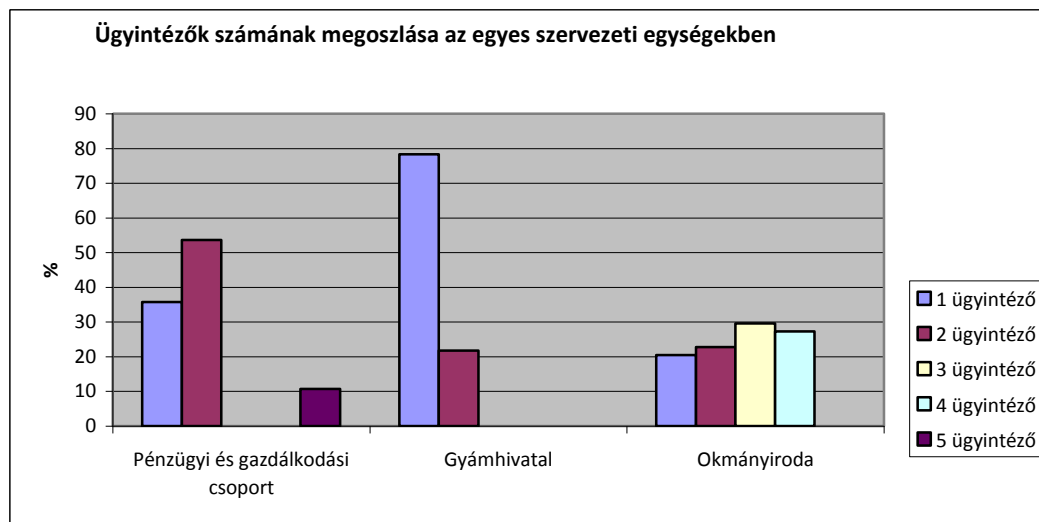
3) Ügyintézők száma

Az egy időpontban elérhető/dolgozó ügyintézők számát tekintve már vegyes képet kapunk. A válaszadók 39%-a mindössze 1 ügyfelekkel foglalkozó ügyintézőt látott hivatali ott tartózkodása alkalmával, 31,6%-uk 2 ügyintézővel, 13,7%-uk 3 ügyintézővel, 12,6%-uk pedig 4 ügyintézővel találkozott. Az ügyintézők számát tekintve természetesen elég nagy szórás figyelhető meg az egyes szervezeti egységek között. Több ügyintéző foglalkoztatása kizárólag az Okmányirodára jellemző,



ahol az esetek 79,5 %-ában több mint egy alkalmazott várta az ügyeket intéző polgárokat. Leginkább a Gyámhivatalra jellemző az egy ügyintézős munkaszervezés (az esetek 78%-ában).

Az egyidőben dolgozó ügyintézők számának szervezeti egységenkénti megoszlását az alábbi grafikon szemlélteti.



4) Ügyintézők felkészültsége és segítőkészsége

A válaszadók 88,4%-a nagyon felkészültnek talált a hivatali ügyintézőket, a további 10,5% is 4-es osztályzatot adott az ötfokú skálán, tehát nem találtak kirívóan felkészületlen ügyintézővel. Mindössze egyetlen válaszadó volt, aki 3-masra értékelte az ügyintézők felkészültségét.

Az alkalmazottak segítőkészségét tekintve 95,8% szerint nagyon segítőkészek a hivatali dolgozók, a maradék 4,2% is segítőkésznek (4-es osztályzat) minősítette a hivatali ügyintézőket. Szervezeti egységenként elemezve a válaszokat, szembetűnő, hogy a Gyámhivatalban járó 23 ügyfél 100%-a nagyon segítőkésznek és egyúttal felkészültnek ítélte meg a hivatali dolgozót. A felkészültség és a segítőkészség terén is a Pénzügyi és gazdálkodási csoport dolgozói kapták legkisebb arányban (78,6, illetve 89,3%) a legjobb értékelést.

5) Szöveges javaslatok

A kérdőívre válaszolók nagyon kis aránya vállalkozott arra, hogy konkrét javaslatot tegyen a hivatali ügyintézés hatékonyságának növelésére vonatkozóan. A kevés érdemi válasz közül az alábbiakat tartjuk kiemelésre érdemesnek:

- Többen szükségét érzik az internetes vagy telefonos tájékoztatásnak és az időpontfoglalás lehetőségének.
- Volt olyan válaszadó, aki a technikai problémákra panaszkodott (pl. lassú a számítógép)



- Előnyös lenne, ha a sorszámhúzást biztosítaná az Önkormányzat minden esetben.
- Többen jelezték, hogy gyorsítaná az ügyintézés, ha az eljárási illetéket a helyszínen is be lehetne fizetni, illetve lenne lehetőség pénzfelvételre.
- A pénzbefizetést helyben lehessen elintézni, ne kelljen postára menni, a posta messze van (téli léptékben), korlátos a nyitvatartási ideje.
- A telefonos információadásra legyen külön ember, hogy az ügyintéző ne zökkenjen ki a munkájából (nem tipikusan az ügyfél által megfogalmazható vélemény).

Összefoglalásképpen az elégedettségi kérdőívre érkezett válaszokból azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a tétí lakosok jó színvonalúnak ítélik meg a Polgármesteri Hivatal működését. Az állampolgároknak általában nem kell sokat várniuk arra, hogy sorra kerüljenek, az ügyek intézésének gyorsaságával nagy részük elégedett. Az ügyintézők általában gyorsak, felkészültek és segítőkészek. Kérdés, hogy mennyire őszinte válaszok érkeztek, és, hogy komolyan vették-e a válaszadást az állampolgárok.

Az ügyfél elégedettségi kérdőívre adott válaszok pontos statisztikáit a 3.4. melléklet tartalmazza.

3.2.4 Kulcsfolyamatok osztályozása hatékonysági és eredményességi szempontból

A 3.2.1. fejezetben az önkormányzati működés során azonosított folyamatokat két szempontrendszer mentén kívánjuk osztályozni. Az egyik szempont a folyamatok hatékonysága, melynek 3 dimenziója van: az átfutási idő, a hibamentes kivitelezés, illetve a ráfordításokkal való takarékoság. A másik elemzési szempontunk a folyamatok eredményessége, melyet a kiemelkedő szolgáltatásokkal, a külső/belső vevői elégedettséggel, illetve a célok teljesülésével mérünk. E két szempontrendszer mentén két mátrixban próbáljuk meg ábrázolni az azonosításra került 60 folyamatot, úgy, hogy az egyes folyamatokat a 3.2.1. fejezetben bevezetett azonosítókkal jelölünk.



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Erőforrásokkal való takarékoság	Nagyfokú takarékoság	Átlagos erőforrás pazarlással jár	Pazarló
Átfutási idő Gyors	Kevés hiba: A1, A2	Kevés hiba: P5, G1, G2, G3, G4, G5, G11, G12, G17, O1, 02, O3, O4, O5, O6, O8, 09	Kevés hiba:
	Sok hiba:	Sok hiba: O7	Sok hiba:
Közepes	Kevés hiba: G13, G14, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A10, A11	Kevés hiba: P1, P4, P6	Kevés hiba: G6, G7
	Sok hiba:	Sok hiba:	Sok hiba:
Lassú	Kevés hiba: G15,	Kevés hiba: P2, P3, G10	Kevés hiba: GY1, GY2, M1
	Sok hiba: A9, A12, A13	Sok hiba: G8	Sok hiba: G16,

3.6. táblázat: a folyamatok osztályozása hatékonysági szempontból

A leghatékonyabb folyamatok a gyors átfutási idővel, hibamentes kivitelezéssel járó, erőforrásokkal takarékoskodó folyamatok. Ilyenek például az A1 (Anyakönyvvezetés), A2 (Házasságkötési ügyek) jelű folyamatok. Meglepően kevés a hatékonynak tekintett folyamatok száma, mindössze 4%-a a beazonosított kulcsfolyamatoknak. A Téti Önkormányzatnál azonosított folyamatok közül rendkívül sok tartozik a második kategóriába, ahol a gyors átfutási idő és hibamentes kivitelezés átlagos erőforrás felhasználással jár. (P5, G1, G2, G3, G4, G5, G11, G12, G17, O1, 02, O3, O4, O5, O6, O8, 09).



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Célok teljesülése Külső/belső vevők elégedettsége	Magas szintű	Átlagos	Alacsony fokú
Magas szintű	Kiemelkedő szolg:	Kiemelkedő szolg:	Kiemelkedő szolg:
	Átlagos színvonalú szolg: G13, A1, A2	Átlagos színvonalú szolg: P2, P3, P5, P6	Átlagos színvonalú szolg
	Alacsony színvonalú szolg:	Alacsony színvonalú szolg:	Alacsony színvonalú szolg:
Közepes	Kiemelkedő szolg:	Kiemelkedő szolg:	Kiemelkedő szolg:
	Átlagos színvonalú szolg: P4, G14, G15, O7, A3, A4, A5, A6, A7, A8	Átlagos színvonalú szolg: P1, G1, G2, G3, G4, G5, G7, G9, G11, G12, G17, O2, O3, O4, O5, O6, O8, O9, A10, A11, M1	Átlagos színvonalú szolg G10,
	Alacsony színvonalú szolg:	Alacsony színvonalú szolg: G6, O1	Alacsony színvonalú szolg:
Alacsony szintű	Kiemelkedő szolg:	Kiemelkedő szolg:	Kiemelkedő szolg:
	Átlagos színvonalú szolg: G16	Átlagos színvonalú szolg: G8, GY1, A9, A12, A13	Átlagos színvonalú szolg: GY2
	Alacsony színvonalú szolg:	Alacsony színvonalú szolg:	Alacsony színvonalú szolg:

3.7. táblázat: a folyamatok osztályozása eredményességi szempontból

A legeredményesebb folyamatok kiemelkedő szolgáltatási színvonalon, a külső és belső vevők elégedettségében, a célok teljesülése mellett zajlanak. A Téti Polgármesteri Hivatalnál találunk számos ilyen folyamatot, például az A1 (Anyakönyvvezetés), A2 (Házasságkötési ügyek), G13 (Európai Unió és hazai pályázatok készítése). A második legjobb kategóriába (célok teljesülnek, vevők elégedettek, átlagos színvonalú szolgáltatás) is találunk számos folyamatot (P2, P3, P5, P6).



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Összességében elmondhatjuk, hogy a Polgármesteri Hivatal működési folyamatainak csak nagyon kis része hatékony és eredményes, tehát számos olyan folyamatot találunk, amelyek hatékonyságát javítanunk kell az elemzésünk alapján. Az Önkormányzat működési folyamatok tekintetében véleményünk szerint - más hasonló méretű önkormányzattal összevetve is – elfogadható, de korántsem magas színvonalon működik, a hatékonyság javítására mindenképpen szükséges számos intézkedést megtenni. Pozitívumként mondható el ugyanakkor, hogy a hatékonyság javítására számos lehetőséget, tartalékot rejt az Önkormányzat működési folyamatainak többsége. Feladatunk tehát azon folyamatok azonosítása, és hatékonyságjavítása, amelyek jelentős hatékonysági tartalékkal rendelkeznek.

Ezek az alábbiak:

- Adminisztratív folyamatok (Postázás, iratkezelés, leltározás, titkársági feladatok)
- Az Önkormányzat központi feladataihoz nem teljesen illeszkedő feladatok (Gyámügyintézés)
- Projekt szemléletet igénylő feladatok (Európai Uniós pályázatok megvalósítása)
- Erőteljesebb informatikai rendszertámogatást igénylő feladatok (könyvelés, pénzügyek, statisztikai tevékenységek, bérszámfejtés, adóbevallás)
- Kiszolgáló funkciók (Munkaügyi feladatok)

A 3.4 fejezetben ezen funkciók hatékonyság javítására kívánunk elsősorban megoldási javaslatot adni.

3.3 Megállapítások, javaslatok

Az ügyintézési folyamatok áttekintését követően az alábbi problématerképet állítottuk fel a Téti Polgármesteri Hivatalban zajló hivatalos ügyek intézési folyamatait tekintve.

- A Polgármesteri Hivatal egyes osztályai között kevés a kapcsolat, minimális az információcsere.
- A dolgozók csak saját feladatkörükre koncentrálnak, túlterheltnek érzik magukat. Gyakran tapasztaltunk motivátlanságot az ügyintézők részéről.
- Az interjúkban nagyon nehezen jelenik meg a „mit csinálok, mi a feladatom” gondolkodás, tipikusan ügyekben gondolkodnak, aminek a specialistája egymaga (más közreműködő nélkül) le is zárja az ügyfél által behozott problémát.
- Az osztályok keveset tudnak egymás tevékenységéről. Az osztályok tipikusan a saját funkcionális szemüvegükön keresztül látják a problémákat.
- Gyenge a „MI tudatuk”.



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

- Van olyan részleg, az Okmányiroda, ahol nem érzik azt, hogy a munkájuk beleilleszkedne a Polgármesteri Hivatal profiljába.
- A munkatársak rengeteg adminisztrációt végeznek, aminek egy részét nem feltétlenül kellene papírra nyomtatni. Túlzottan bürokratikus az ügyintézés.
- A munkatársak és az ügyfelek panaszkodnak a számítógépes hálózat lassúságára, a gépek elavultságára. Külső látószögből ez kiegészül az informatikai írástudásban meglévő gyengeségekkel. Sokan a számítógépet csupán egyfajta írógépként használják. Ez így nagymértékben lassítja az információáramlást, a hatékony munkavégzést.
- Az egész szervezetre jellemző, hogy az ügyfélfogadási rendet nem tartják, tartatják be, így az ügyintézőkhöz gyakorlatilag bárki, bármikor bemehet, megzavarva ezzel az ügyintéző munkáját.
- Többen panaszkodnak arra, hogy túlterheltségük miatt nehezen tudják megoldani kollégáik helyettesítését, illetve olyan speciális munkát végeznek, amelyet a kollégáik nem tudnak ellátni. Belső tartalékok hiányát tapasztaljuk bizonyos munkakörök esetében. Itt főként azokra gondolunk, akik a többiektől elszigetelt, önmagában komplex és kerek munkakört töltenek be.
- Kreativitás hiánya, hivatali gondolkodás.
- A személyes ügyfélkiszolgálás legnagyobb ellensége a várakozás. Kevés dolog tudja annyira elrontani a közönség kedvét, a hivatalról alkotott véleményét, mint az, ha meddő sorban állásra késztetik. A hatékony személyes kapcsolat egyik alapfeltétele tehát az, hogy az ügyfél érkezését követően a lehető legrövidebb időn belül megkezdődjön az ügyintézés. Lehetővé kell tehát tenni a legtöbb ügy típus esetében az előzetes időpontkérés lehetőségét, amely történhet telefonos előjegyzéssel, illetve az internetes honlapon történő időpontfoglalással. A nem időpontra érkező ügyfelek számára sorszámhúzási lehetőséget kell biztosítani. Ily módon csökkenthető és tervezhető lesz a várakozási idő.
- A tétai kis polgármesteri hivatalnak számít, nem jelennek meg osztályok a különböző szakmai területeken, az Okmányiroda munkáját az aljegyző, az összes többi területet a jegyző irányítja.
- A városi Gyámhivatal a szervezet része, munkatársai fölött a munkáltatói jogkört a jegyző gyakorolja, de a győri gyámhivatal szakmai irányításával dolgoznak. E kettősség miatt az ügyintézőknek kétfelé kell megfelelniük, amely rengeteg energiájukat felemészti. Kvázi a lineáris szervezeten belül, egy mátrix szervezet működik, amelynek csomópontjaiban lévő alkalmazottak különösen nehéz helyzetben vannak, hiszen kétoldali függést kell elszenvedniük.



- A szociális ügyek területén az ügyintézőknek külső kapcsolata a családsegítővel van. Egyszerűsödne a feladatuk, ha a családsegítőtől korrekt információkkal érkeznének az ügyfelek.
- Az Okmányirodában szükség lenne egy szakmai vezetőre, ahogy ez pl. a pénzügyek területén a pénzügyi csoportvezetővel megoldott. Az irodának nincsen kinevezett vezetője, így nehézkes a napi működés.
- Az Okmányiroda jól kialakított, ügyfél és az ügyintéző optimális kommunikációját támogató irodabútorzattal rendelkezik. (Ez a megállapítás a Hivatal egyetlen más ügyfélterére sem igaz.) Az okmányirodai munkatársak empaticusságát bizonyítja, hogy gyerekfoglalkoztató sarkot alakítottak ki az ügyféltérben.

Az ügyfelek elégedettségének elérése és fenntartása kiemelt cél kell, hogy legyen az Önkormányzat működésében. Az alábbi kategóriák támpontot (és egyúttal célt is) nyújtanak, ahhoz, hogy mikor elégedett egy ügyfél.

- elérhető — jó kapcsolatképeség, könnyen és gyorsan, sokféleképpen – minden lehetséges hagyományos és elektronikus csatornán, nincs (hosszú) csengetés, várakoztatás (idegesítő „kapcsolási zenék”), automaták hosszadalmas és felesleges szövegei, a keresett személy áttételek nélkül megtalálható, a telefonra, levélre, e-mailre, SMS-re válaszolnak,
- kiszámítható — a közönség pontosan tudhatja, megtudja előre, hogy az adott helyzetben, kapcsolatban milyen feltétellel, mire számíthat, mit fog kapni, mikor mi fog történni, hol tart éppen a folyamat, nincsenek váratlan helyzetek, kellemetlen meglepetések; megbízható,
- rendeltetésszerű — a hivatal, a szolgáltatás pontosan azt nyújtja, amire a szükségük van az érdekelteknek, amit az előírások, felhatalmazások tartalmaznak, és amire az érintettek számítanak, mentes negatív mellékhatásoktól, felesleges elemektől, hibáktól
- empaticus — az ügyfél fejével gondolkodik, az igényekhez igazodik, nem zaklató, csak a valóban szükséges esetben kell megjeleníteni, megérti, hogy az embernek nem elsődleges szükséglete a hivatali ügyintézés, az embert és nem az ügyet nézi elsődlegesen (nem lelketlen),
- személyes — a közönség adott tagja vendégnek érzi magát, a konkrét ügy, a kapcsolat sajátosságaira figyelnek, az ügyfél azt éli meg, hogy itt valóban az ő esetéről van szó, és nem általános „kezelésben” részesül, kellően elmélyednek az adott ügyben,
- szakszerű — az emberrel olyan valaki foglalkozik, aki nagyon jól ismeri a szakmát, van kellő gyakorlata, jól tájékozott a jogszabályokról, képből van a terület aktuális helyzetéről, a felmerülő problémákról, és reális megoldást tud javasolni,



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

- törvényes — betartják a jogszabályokat, nincsenek megkerülhető kiskapuk „valakik” számára, nem alakulnak ki kétértelmű helyzetek („most itt „hálásnak” kellene lennem?”), nincs helye, módja a korrupciónak (korrupciómentes)
- igazságos — az emberrel egyenlőként, igazságosan bánnak, a törvényt az igazságosság szellemében értelmezik, ha tévedtek, elismerik, és bocsánatot kérnek, jól működik a jogorvoslat, panaszrendszer,
- egyszerű — minden lehetséges módon megkönnyítik, egyszerűsítik a közönség helyzetét, csak a valóban szükséges (a hivatalban meg nem lévő) iratokat és adatokat kérik, az intézkedés (szöveg) érthető, emberi nyelven fogalmazódik,
- komfortos — olyan kényelmi szolgáltatásokat is nyújt, amelyek kellemessé teszik a kiszolgálást az ügyfél számára, kielégíti speciális igényeit (pl. ha gyermekkel van, nem jól viseli a várakozás unalmát, közben megehezik, megszomjazik, szeretne olvasgatni, írni, telefonálni, számítógépet használni, stb.),
- gyors, hatékony, időszerű — a kiszolgálás láthatóan hatékony, tempós, nem érzékel az ember felesleges vagy „üres” járatokat, a szervezet gyorsan reagál, érezhetően számolnak azzal, hogy az intézkedésre, szolgáltatásra milyen „ütemben” van szüksége az embereknek,
- segítő — mindazok számára, akik valamilyen módon akadályozva vannak a hagyományos és elektronikus kapcsolatokban, segítséget adnak azok leküzdéséhez, ezek természetes, könnyen elérhető módon állnak rendelkezésre,
- pénzkímélő — a kapcsolatban a közönség számára felmerülő költségek a lehető legkisebb mértékűek, ha felmerül költség, akkor mögötte érzékelhető, érthető érték, többlétszolgáltatás jelenik meg, összességében a kapcsolat költségterhei elviselhetők,
- kulturált hagyományos értelemben — a kiszolgálás udvarias, tisztelettel bánnak az emberrel, nem szorong, nem érzi magát kiszolgáltatottnak, alacsonyabb rangúnak, tudatlannak,
- digitálisan kulturált — a közigazgatási szervezet kihasználja az elektronikus ügyintézés kínálta lehetőségeket, olyan szolgáltatásokat kínál, amelyek valóban idő, pénz és energia megtakarítással járnak, s az ügyek megoldásához vezetnek.

3.4 Szükséges akciók

Az ügyintézési idő csökkentése és az ügyintézés hatékonyságának növelése, illetve az előző fejezetekben felsorolt problémák megoldása érdekében a következő változtatási, racionalizálási javaslatokat tesszük. Itt szeretnénk felhívni a figyelmet arra, hogy az általunk tett megállapítások, javaslatok nem kötelező érvényűek, természetesen csak a rendelkezésünkre álló dokumentumok és a személyes interjú eredményeinek összesítése után jutottunk ezekre a következtetésekre.



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

3.4.1 Párhuzamosságok megszüntetése

A Téti Polgármesteri Hivatal alapvetően egy kicsit spontán módon szervezett, lineáris, funkcionális szervezetnek tekinthető. A szervezet feladatellátásában kevés párhuzamosság fedezhető fel.

Az egyetlen jelentős párhuzamosság az adminisztratív feladatoknál (pl. iratkezelés, iktatás, postabontási tevékenységek) figyelhető meg. Ez az egyik legtöbb időt igénybevevő párhuzamosan végzett folyamat. E területen a használt modern iktató rendszer valamennyi moduljának az alkalmazásával, a rendszer adottságainak teljes körű kihasználásával lehetne hatékonyság javulást elérni.

Az iktatás tulajdonképpen nem más, mint az ügyirat közhitelűségéhez és visszakereshetőségéhez szükséges adatok rögzítése egy meghatározott rendszer szerint. Ezek az adatok a manuális technológia igényeihez igazodnak:

- a nyilvántartási szám,
- az ügyfél adatai,
- az ügy tárgya,
- a mellékletek számának rögzítése,
- az érkezés és az egyes részintézkedések időpontjának rögzítése,
- az ügyintéző megjelölése,
- az ügy archív tárolásához szükséges irattári tételszám.

A levelek kezeléséért, követéséért a közigazgatásban az iktatás a felelős, amely a közigazgatásban nagy hagyománnyal rendelkező, fejlett gyakorlat, melyet már közel két évtizede számítógépes nyilvántartó és archiválási rendszerek támogatnak.

Egy modern iktató szoftver képes a szervezet összes kimenő és beérkező dokumentumát, küldeményét kezelni úgy, hogy az ne "csak" iktatási feladat legyen, hanem a teljes szervezetre kiterjesztett jól működő iratkezelési rendszer, amelyben az adatokat egyszer kell felvinni, a visszakeresés egyszerű, gyors és a munkavégzéshez szükséges információt azonnal rendelkezésünkre bocsátja.

3.4.2 Az ügyintézőket érintő átszervezések

Létszámcsökkentési javaslat

Általános megállapításunk, hogy az ügyintézők egy része nincs leterhelve, nem dolgozza le a napi 8 munkaórát. A hatékonyság növelése, az üresjáratok csökkentése érdekében úgy véljük, hogy indokolt az alkalmazottak létszámának csökkentése, mégpedig az alábbi területeken.

- 1) A Gyámhivatalban lehetőség van 0,5 - 1 fő ügykezelő leépítésére, hiszen ezen alkalmazott kizárólag iratkezeléssel foglalkozik, amely teendőket egy modern iktatási rendszer hatékonyabban, gyorsabban és olcsóbban meg tudja oldani.



- 2) A Pénzügyi osztályon a bérszámfejtési és könyvelési feladatok kiszervezésével legalább egy alkalmazotti státuszt takaríthatunk meg. A kiszervezés előnyeiről a következő fejezetben bővebben is említést teszünk.

A végrehajtott elemzések után úgy ítéljük meg, hogy a Téti Hivatal létszáma 1,5 - 2 fővel, 6 - 8 %-kal csökkenthető a hatékonyság növelése érdekében. Egyéb területeken nem látunk létszámcsökkentési lehetőséget és összességében is elmondható, hogy a Hivatal az optimálisához közeli munkaerő létszámmal működik.

Létszámnövelési javaslat

A Hivatal jelenleg informatikai rendszereinek működtetésére, támogatására külső informatikustól vásárol szolgáltatást. Az informatikai támogatottság növelésével, és az alkalmazott számítástechnikai rendszerek számának növekedésével párhuzamosan viszont szükségesnek véljük egy informatikus kolléga munkaviszonyos alkalmazását, aki egyrészt részt vesz a rendszerek üzemeltetésében és a kollégák problémájának elhárításában, másrészt kulcsszereppel rendelkeznek az informatikai szemléletváltás szervezeti kultúrában való megjelenítésében, megerősítésében is.

Célszerű lenne a titkársági feladatok ellátására egy teljes állású alkalmazottat igénylő munkakör létrehozása a hatékonyság növelése érdekében.

Átszervezési javaslat

Vannak olyan szervezeti egységek, amelyek nem rendelkeznek kinevezett vezetővel, mint például az Okmányiroda. Itt az egyértelmű függelmi viszonyok létrehozása céljából szükségesnek tartjuk egy vezető kinevezését.

3.4.3 Munkaszervezési megoldások

- 1) Egyértelmű felelősségi viszonyok kialakítása

A szervezeten belül található olyan egységek, amelyek nem rendelkeznek dedikált, minden szükséges joggal felruházott vezetővel. Ily módon szükségesnek tartjuk egy **vezető kinevezését** az Okmányiroda élére.

- 2) Rotáció

Az elvégzett interjúk során többen panaszkodtak arra, hogy túlterheltségük miatt nehezen tudják megoldani kollégáik helyettesítését, illetve olyan speciális munkát végeznek, amit a kollégáik nem tudnak ellátni. A helyettesítési kockázat csökkentése érdekében, javasoljuk a munkatársak egy részének **rotálását** az egyes munkakörök között, annak érdekében, hogy a különösen veszélyeztetett munkakörök feladatait legalább ketten ismerjék. A rotáció jó megoldás lehet a stressz kezelésére, a munkakörök és munkavégzés változatosabbá tételére, illetve az ügyintézők kiegészítői való megóvására is.



3) Egyablakos ügyintézés

A hasonló jellegű feladatokat végző alkalmazottakat képezni kell a munkatársuk feladatainak elvégzésére is. A cél az egyablakos ügyintézés szervezeti megoldásának kialakítása kell, hogy legyen. Ez azt jelenti, hogy az ügyfél bármelyik ügyintézőnél elintézheti ügyét, mindegyik ügyintéző hasonló színvonalú munkát végez. Az állampolgárok egyetlen ablaknál (ügyintézőnél) minden eljárást el tudnak intézni, és az összes alaki követelményt teljesíthetik. Előnye az egyszerűbb ügyintézés és az információk könnyebb hozzáférhetőségében mutatkozik meg. Magyarországon az elektronikus egyablakos ügyintézési pont alapjául a már működő elektronikus Ügyfélkapu szolgál majd, mely jelenleg a www.magyarorszag.hu címen érhető el.

A megvalósítás már több önkormányzatnál megkezdődött. A Téti Önkormányzatnak is el kell indulni az egyablakos ügyintézés bevezetését eredményező úton, ha nem akar lemaradni a többi önkormányzattól és lépést akar tartani a technika fejlődésével.

Az egyablakos rendszer bevezetéséhez olyan generális kérdéseket kell rendezni, illetve olyan feladatokat kell megoldani a helyi és központi jogi szabályozás terén, mint az egyablakos ügyvitel eljárási rendjének kidolgozása, adatbázisok elvi összekapcsolása, adattulajdonosi érdekek tisztázása, adatbázisok fizikai összekapcsolása, adatbázisok közötti kommunikációs közeg felépítése, a kommunikáció szellemi és technikai feltételeinek megteremtése.

A szervezeti megoldások és információs rendszerek hozzájárulnak a teljes folyamatban résztvevő adatbázisokat úgy, hogy azok az egyablakos eljárási rend szerint összekapcsolhatók legyenek.

Az ügyintézők képzése belső rotációval oldható meg. Lehetővé kell tenni minden ügyintézőnek, hogy rotációs rendszerben ellássa és elsajátítsa az adott területen jelentkező valamennyi ügymenetfajta ismereteit, gyakorlati fogásait.

4) Ügyvitel automatizálás

A hivatali modernizáció és a papírnélküli munkavégzés feltétele, hogy az irodai feladatokat elektronikus módon végezzük el. Az irodaautomatizálás nem más, mint a manuális irodai tevékenységek - adatbevitel, adatfeldolgozás, adattárolás, adminisztrációs munkafolyamatok - kiváltása a különböző korszerű technikai eszközök és rendszerek, valamint információ-feldolgozási módszerek aktív alkalmazásával.

Az Önkormányzat szervezeteire a kötött hivatali ügymenet a jellemző. Egy munkafolyamatokat támogató informatikai rendszerrel könnyen erősíthető a hatékonyabb munkavégzés. Akár papíron, akár elektronikus hordozón tárolják az iratokat, adatokat, feldolgozásuk menete lényegében megegyezik. Minden beérkező dokumentum elindít egy munkafolyamatot.



Akár hosszú, akár egyszerű a munkafolyamat, megvannak a maga lépései. A tapasztalatok szerint sok helyen nem alakítanak ki korszerű ügyviteli rendszereket, ezért az ügyvitel megbízhatatlan és áttekinthetetlen.

Az önkormányzati igazgatásban a felhalmozódó, nagy mennyiségű adat rendkívüli érték. A tudásalapú társadalom, más néven információs társadalom felé haladva az említett adatok értéke rohamosan nő. Nem mindegy, hogyan gazdálkodunk ezzel az erőforrással, miként gondoskodunk arról, hogy az adatok eljuthassanak mindenhová, ahol azokat hasznosíthatják, mennyire törekszünk a minőségre és a naprakészségre. Megoldás a korszerű, elektronikus ügyviteli rendszer működtetése. Javasoljuk a Tét-i Önkormányzat számára az alkalmazott modern ügyviteli rendszer minden moduljának használatát. Ez jelentősen megkönnyítené a ma még papír alapú munkavégzést, hatékonyabbá tenné az adminisztratív feladatok elvégzését, és nem utolsósorban jelentős mértékű költség megtakarítást eredményezhet.

5) Időfoglalási rendszerek bevezetése

A várakozási idő további csökkentése érdekében teljes körűen be kell vezetni az időfoglalási rendszert. Az ügyintézési, szolgáltatási időfoglalás legelterjedtebb módszereit az alábbiakban mutatjuk be.

- Az időfoglalás spontán módszere, az érkezési sorrend szerinti bejutás, amikor is semmiféle programozás, ügyfélirányítás nincs. Kisebb szervezetek, ritkább forgalom esetén működhet a folyamatosan „nyitott ajtó”, de jellemzőbb az ügyfél-, ill. vendégfogadási időszak, nyitva tartási idő meghatározása. Problémája az, hogy az ügyfelek között gyakran támadhat bizonytalanság, feszültség, akár komolyabb « ki következik » típusú konfliktus (pl., ha valaki megunja és elmegy, vagy másnak – is – foglalnak helyet, stb.). Jelenleg az ügyek túlnyomó többségénél ez jellemző a Tét-i Hivatal működésében.
- A személyes naptár, a „kockás papír” hagyományos, jelenleg is széles körben elterjedt gyakorlat. A telefonon vagy más módon előre bejelentkező ügyfél, vendég időpontot kér és kap személyes találkozásra. Elektronikus verziója lehet a személyes számítógépes naptár (pl. Microsoft Outlook, Excel táblázat, Access) alkalmazása. Mint módszer abban különbözik az alábbiaktól, hogy nincs szervezeti szinten intézményesítve, ki, hogyan csinálja.
- „Diktált kapcsolatok”-nak lehetne nevezni azt az általános, hagyományos gyakorlatot, amikor a hivatal egyoldalúan – egyeztetés nélkül – határoz meg időpontot (időpontra történő berendelés, tárgyalás, helyszíni szemle, egyéb). Ez a hatóság, a szervezet részéről a hatalomgyakorlásból fakadó, maximális „időérzéketlenség”, egyoldalú időfelfogás tipikus megnyilvánulása. Bizonyára vannak esetek, amikor ezen a – nem ritkán csak a hivatalnok kényelmét szolgáló – szokáson, az ügyfél helyzetének könnyítése érdekében, időegyeztetéssel, rugalmasabb megoldásokkal, enyhíteni lehet.
- Az intézményes időfoglalási rendszer kiterjedtsége szerint lehet munkahely szintű (pl. a fogadóóra), irodai szintű (pl. az ügyfélszolgálat) és a szervezet, ill. a közönségszolgálat



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

egészét átfogó, azaz mindenkire kiterjedő, aki a közönséggel kapcsolatba kerül. Az egyes „szinteken” eltérő technikákra, szabályozásra van szükség.

- A „kézi” ügyfélirányítási rendszerben – tipikusan ügyfélszolgálati irodában – a szabaddá váló pultokhoz szólítják, vagy a segítő személyzet oda irányítja a soron következő ügyfelet (pl. útlevelezés). A megoldás egyszerűsége egyben a hátránya is bizonytalan helyzetek (« ki a következő? ») kialakulásának lehetősége miatt.
- A kézi, vagy gépi sorszámkiadás a helyszíni időfoglalás legkézenfekvőbb, legegyszerűbb technikája. Egyértelműbbé teszi az érkezési sorrendet, kiszámíthatóbbá válik a várakozási idő, oldódik a stressz. Korlátozottan alkalmas az ügyfélforgalom követésére, esetlegesen szükségessé váló beavatkozások megtételére.
- Az internetes időfoglalási rendszer (pl. okmányirodák ügyintézéséhez) rendkívüli kényelmet biztosít azoknak, akik rendelkeznek hálózati hozzáféréssel. A bejelentkezésen túl lehetőség nyílik a választásra a még szabad időpontok közül. A megoldás az elektronikus ügyintézéshez kapcsolva alkalmas az ügyintézésre való felkészítésre, felkészülésre mindkét fél számára.

Összességében: Az időpont-egyeztetési, - foglalási rendszerek mögött az a megfontolás húzódik, hogy az ügyfél, a közönség időgazdálkodása, elfoglaltságának prognosztizálhatósága legalább annyira fontos, mint a szervezeti időgazdálkodás, kiszámíthatóság, tervezhetőség. Csak valóban jól működő foglalási rendszereket szabad alkalmazni, mert annak hibái rosszabb helyzetet teremtenek, mintha egyáltalán nem létezne ilyen rendszer. Az ügyfelek lehetőségeinek különbözősége szükségessé teszi a különféle hagyományos és elektronikus módszerek, a táv-, ill. előzetes és helyszíni, azonnali időfoglalás megfelelően kombinált alkalmazását.

A fenti módszerek közül távlati célként az internetes időfoglalási rendszer bevezetését javasoljuk az Önkormányzat számára, rövidtávon azonban akár a sorszámkiadással is jelentős idő és konfliktus lehetőség takarítható meg.

6) Outsourcing

Költségmegtakarítási lehetőségeket látunk a könyvelési, bérszámfejtési feladatok kiszervezésében is. Egy professzionális szolgáltatásokat nyújtó cég hatékonyabban (és olcsóbban) tudja ellátni e jól specifikálható feladatot.

A kiszervezés, azaz a szolgáltatások szervezeten kívülre helyezésének egyik célja a szervezeti szintű megtakarítás elérése. A másik pedig az vonatkozó könyvelési, bérszámfejtési, informatikai és egyéb tevékenységek olyan – szakosodott – szervezettel, személyzettel való megoldása, amely folyamatosan képes rugalmasan alkalmazkodni, lépést tartani a rohamos fejlődéssel, az igények változásával.



Egy-egy szolgáltatásként megvalósítható feladat kiszervezése, a sajátos működtetési, szervezeti megoldás alkalmazása ún. szolgáltatási szint szerződéses (SLA, service level agreement) keretében történik, amelyek tartalmazzák szolgáltatási elemeket (SLE – service level element), azaz a teljesítendő tevékenységeket, azok meghatározó minőségi kritériumait (pl. a rendelkezésre állás kezdő és végső időpontját, a válaszadás módját, a felhasználandó forrásokat, dokumentálási és jelentési kötelezettségeket).

Aki a cég alkalmazottainak bérszámfejtését, TB ügyintézését, könyvelését kihelyezi, és jól megválasztott külső szakértővel végezteti, számos előnyt élvezhet:

- A **hatékonyság** érdekében az erőforrásokat a fő tevékenységekre és a szervezeti célokra lehet összpontosítani.
- Az outsourcing lényegesen csökkenti az önkormányzat adminisztrációs költségeit
- Egyenletes minőségű, pontos, megbízható szolgáltatást kap, mivel a szolgáltató az outsourcingot
 - szabványos módszertan szerint
 - a minőségbiztosítási rendszerben lefektetett folyamatokat betartva
 - nyomonkövethetően
 - elszámoltathatóan
 - átláthatóan
 - mérhető minőségi kritériumokkal végzi.
- Hosszú távon szakmai és pénzügyi biztonságban érezheti magát azáltal, hogy számíthat
 - aktuális jogszabályoknak és előírásoknak megfelelő feladatvégzésre
 - korszerű technológiára
 - kedvező, tervezhető, az igényelt szolgáltatások mértékéhez igazodó költségekre megszabadul egy olyan feladat elvégzésének felelősségétől, ami több oldalról is kritikus, hiszen a cég minden munkavállalóját érinti és szigorú törvényi / hatósági előírások szabályozzák
- A bérszámfejtés / tb-ellátások számfejtése / munkaügyi szolgáltatás / humánügyvitel / cafeteria adminisztráció a kiszervezéssel vállalati fix költség helyett szolgáltatási díjként, működési költségként jelentkezik.

7) Szervezeti kultúra átalakításnak kezdeményezése

Célunk az ügyfélközpontú szervezeti kultúra kialakítása, valamint a szervezeten belüli alkalmazottak egymás közti információ cseréjének és kommunikációjának javítása.

Szükségesnek tartjuk legalább évente **csapatépítő tréningek** megtartását, amely egyrészt lehetőséget teremt a különböző szervezeti egységek dolgozóinak informális, kötetlen találkozására, másrészt katalizátor szereppel is rendelkezhet a szervezeti kultúra terjesztésében, közös értékek, célok, stratégiák megfogalmazásában, elfogadásában. Jellemzően ilyen csapatépítő tréningeket, az



önkormányzati munkavégzés helyszínétől távol (ún. off-site tréningek), civilizációtól mentes (erdő szélén, hegyekben) szállodában, panzióban érdemes tartani, a munkakörnyezettől és annak problémáitól való minél könnyebb elszakadás érdekében.

A **szervezeti kultúra** a szervezet legerősebb stabilizáló tényezője, rögzített mintákat ad a rutinszerű cselekvésekhez a meghatározott helyzetekben, a szervezethez tartozás érzését nyújtja és biztonságot ad a rutinszerű cselekvésekhez meghatározott helyzetekben. A közigazgatási szerv egészére (a rendszerjellegből adódóan a részeket is átható) jellemző, a tagok által közösen elfogadott előfeltevések, hiedelmek, értékek, viselkedés- és megjelenési módok rendszere, amelyek segítségével meghatározzák önmagukat, környezetükhöz való viszonyukat. A szervezet jellemeként is meghatározhatjuk a szervezeti kultúrát. Ez annyiban is találó, hogy a szervezet jól működő kultúrája tagjai jellemének részévé válik. Illetve a munkatársak személyisége (jellem) az összeolvad a hivataléval, szolgáltatásával.

Akkor lehet sikeres az Önkormányzat működése, ha a kilensorientáltság – esetünkben a közönségközpontúság: polgárközeliség, ügyfélcentrikusság, partnerség, civilbarátság – nemcsak a külső, hanem a belső kapcsolatrendszerben is meghatározó értéként jelenik meg a szervezeti kultúrában. Természetes ugyanis, hogy a külső eredményességhez a szervezeten belüli együttműködés, a szervezeti egységes kölcsönös támogató viszonya, a belső szolgáltatás-orientáltság elengedhetetlenül szükséges.

Az ügyfélközpontú szervezeti kultúra jellemzését az alábbi táblázatban szemléltetjük.



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Kultúraelemek	Példák*
TÁRGYAK	
<i>Épület</i>	Jól bejárható, átlátható, ügyfélkomfortos
<i>Eszközök</i>	„Barátságos”, a közönség által (is) használható, eszközök
<i>Terek, méretek</i>	Tágas, kényelmes közönségterek,
<i>Öltözködés</i>	A munkatársak ízléses ruhája, rajta a szervezethez tartozás jelei
<i>Minőségek</i>	Az eszközök modernnek, működnek, tiszták, jól ápoltak
SZIMBÓLUMOK	
<i>Jelképek</i>	A közönség szolgálatára utaló jelképek, logó
<i>Címerek</i>	A legfontosabb alapértékeket kifejező címer
<i>Rangok</i>	A közönségkapcsolati pozíciók elismerő megnevezései
<i>Kitüntetések</i>	Elismerés, kitüntetés a közönség szolgálatáért
HŐSÖK, ANTIHŐSÖK	
<i>Példaképek</i>	Nyilvánosan elismert közönségkapcsolati emberek
<i>Barátok</i>	Partnerkapcsolatok kiemelkedő közönségszolgálatokkal
<i>Ellenségek</i>	Szóvá tett közönségkapcsolati mulasztások, mulasztók
<i>Sztorik</i>	Ügyfélszolgálati viccek, emlékeztető szolgáltatási esetek
<i>Legendák</i>	Évkönyvekben, belső újságban megörökített régi történetek
RITUÁLÉK	
<i>Ünnepek</i>	Az x-edik kliens ünneplése, megajándékozása
<i>Hagyományok</i>	Hagyományteremtés: nyitott napok
<i>Eljárásmódok</i>	Az új kliensek bevezetése, tájékoztatása
<i>Viselkedésmódok</i>	A törzsvendégek ismerősként való üdvözlése, fogadása
<i>Nyelvezet</i>	Külföldiek anyanyelven történő kiszolgálása
NORMÁK	
<i>Szokások</i>	A kisgyerekesek, idősek, fogyatékosok előre engedése
<i>Szabályok</i>	Panasz esetében előírt válaszadási határidő
<i>Szociális távolságok</i>	Családi együttlét, ünneplés a közönséggel nyílt napon
<i>Klikkek</i>	Összetartó régi, tapasztalt munkatársak, hangadók
<i>Kapcsolatok</i>	Ismerős, fontos ügyfél (VIP), szervezeten belüli barátságok
ÉRTÉKEK	
<i>Deklarált</i>	Szolgáltató hivatal, mint érték a szervezet stratégiájában
<i>Valódi</i>	Az ügyfél, aki a munkában csak zavaró tényező
<i>Ideológiák</i>	A közigazgatás azért van, hogy a jognak érvényt szerezzen
<i>Hiedelmek</i>	Az ügyfél mindig laikus, tájékozatlan
<i>Elvárások</i>	Az ügyfél/ügyintéző legyen türelmes
<i>Motivációk</i>	A közönségszolgálati munkatárs legyen megfizetve, megbecsülve

3.8. táblázat: az ügyfél centrikus szervezeti kultúra jellemzői



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Annak érdekében, hogy hatékonyabbá tegyünk a Téti Polgármesteri Hivatal dolgozóinak, illetve folyamatainak működését, törekedni kell a fenti ügyfélközpontú szervezeti kultúra jegyek minél nagyobb arányban történő bevezetésére és a szervezet tagjai által történő elfogadtatására. Természetesen ez nem megy egyik napról a másikra, ugyanis a szervezeti kultúra megváltoztatása a tapasztalatok szerint 2-3 éves időtartam alatt nehezen szokott sikerülni.

3.4.4 E-ügyintézés

A hivatali munkát jelentősen hátráltatja a túl sok kinyomtatott papír, a hatalmas méretű bürokrácia. Jelentős mennyiségű költség megtakarítást eredményezhet a felesleges adminisztráció megszüntetése. Ez egyrészt a papírmentes iroda koncepciójának bevezetését, másrészt az elektronikus ügyintézési gyakorlat elterjesztését jelenti.

A fenti két változtatás végrehajtása nem könnyű feladat, mivel az önkormányzati dolgozók teljes szemléletváltására van szükség a megvalósításhoz, tehát itt kapcsolódunk az előző témakörhöz, a szervezeti kultúra megváltoztatásához. Mégis javasoljuk e hosszabb távú folyamat elkezdését, hiszen a számítástechnikai fejlődéssel való lépéstartás érdekében egyetlen önkormányzat sem odázhatja el a modern kor vívmányainak bevezetését.

A **papírmentes iroda** koncepció kapcsolódik a modern iktatási rendszerek bevezetéséhez, a belső levelezésben az e-mailek előnyben részesítéséhez, a rendeletek, határozatok szkenneléséhez. Javasoljuk az Önkormányzatnál belső számítógépes hálózat kialakítását, és e hálózaton olyan fájlszerkezet létrehozását, ahová a fontos dokumentumok elektronikus változatai mentésre kerülnek. A belső hálózat bizonyos könyvtárai saját jogosultsági listával rendelkeznek, csak az léphet be az adott könyvtárba, aki erre megfelelő jogosultsággal bír.

Célunk, hogy a korszerű ügyvitelben az ügyiratok elektronikus formában közlekedjenek, nyomon követhetővé váljanak. A jól és eredményesen működő hivatalhoz ma már egységes adatbázisokat, összefüggő integrált rendszereket kell kiépíteni, és erre kell az apparátust megfelelő képzéssel felkészíteni. További követelmény az egy ügyhöz tartozó különböző dokumentumok összekapcsolásának lehetősége.

A 3.5-ös mellékletben bemutatunk egy lehetséges hálózati fájlszerkezetet.

A közigazgatásban, így az önkormányzati igazgatásban is a modernizáció, a mindennapi élet számtalan területén a korszerű szervezeti működési formák, technikai eszközök használatát kényszeríti ki. A modern távközlési, számítástechnikai és elektronikus média megoldásait az önkormányzati szervezetek hatékony működésük érdekében a kialakuló információs hálózatokra ráépülve már ma is sok területen használhatják.

Az ügyfélkapcsolatok internetes kiszolgálása, támogatása az elektronikus ügyintézés (átfogóbb kifejezések: e-kormányzás, e-önkormányzás vagy e-közigazgatás) „kapuja”, ahogyan a személyes kapcsolatot biztosító ügyfélszolgálat is a „frontvonal”, ahonnan már nem kell továbbmennünk, azon keresztül kapjuk meg a szolgáltatást.



Az **elektronikus közszolgáltatások** körébe tartozó elektronikus közigazgatás minden olyan – állam által nyújtott – szolgáltatást magába foglal, amelyek a szolgáltató állami funkcióból adódóan elektronikus úton, online módon elérhetőek az állampolgárok és vállalkozások számára. Az elektronikus önkormányzat kialakításának 4 szintjét különböztetjük meg.

Az első szint az egyszerű információközlés, amelyre a hazai önkormányzati és központi igazgatási portálok, illetve statikus weboldalak alkalmasak.

A második szinten lehetővé válik az állampolgárok és a hivatalok online kommunikációja: űrlapok letöltése, különböző fórumok. A nagyobb települések portáljain általában már megtaláljuk ezeket az elemeket. (Például Debrecen honlapján a város legnagyobb adófizetői nyomon követhetik a helyi adóbefizetéseket is, Veszprém város weboldalán pedig 2004 májusától online, vagyis valós idejű családjogi, mentálhigiénés, lelki és egészségügyi tanácsadás működik.) A hivatalok egyre több helyen várják e-mailben is a lakosság építéshatósággal kapcsolatos kérdéseit, észrevételeit, s elterjednek tekinthető a polgármesterek online fogadóórája.

A harmadik szint az interakció. Ide tartozik például az űrlapok elektronikus kitöltése és elküldése, amelyekből azonban – egyelőre, az elektronikus ügyirat-kezelési rendszerek kialakításáig és alkalmazásáig – csak újabb akták lesznek a hivatalban. Ehhez már szükséges az ügyfelek egyértelmű azonosítására alkalmas elektronikus aláírás.

A negyedik az úgynevezett tranzakciós szint, amikor az ügyintézés, valamint az üzleti tranzakció teljes egészében az interneten bonyolódik le. Ebben a fázisban az ügyek papíron már egyáltalán nem jelennek meg a rendszerben.

A hazai lakosság és vállalkozások az alábbi területeken támasztanak igényt az elektronikus ügyintézés irányába.

Lakossági igények

A hazai lakosság, bár európai összehasonlításban még alacsony internet penetrációval rendelkezik, dokumentálható igényt támaszt az erőforrás takarékos ügyintézés elérésére. Ennek egyik fő oka a nehezen átlátható, időigényes és alacsony ügyfél-orientáltsággal rendelkező gyakorlat. A hivatalok sokszor az ügyfelek idejét és pénzét veszik igénybe az egymással történő adat- és információ cserére. Az internet-hozzáférés egyértelműen meghatározza, jelentősen javítja az elektronikus ügyintézéshez való viszonyt. Az elektronikus ügyintézés az internetet használók 83 százaléka, az internetet nem használóknak mintegy 51 százaléka használná. Komoly akadályt látnak a megfelelő tudásszint és a technikai feltételek hiányában. Csak az internetet nem használók 17,3 százaléka utasítja el teljesen az elektronikus ügyintézés elterjedéséhez tájékoztatást és oktatást tartana fontosnak az állam részéről. Az elektronikus ügyintézés hátrányai között a biztonsági és megbízhatósági fenntartások a legfontosabbak. Ezért fontos a bizalom erősítése, az elektronikus ügyintézés biztonságának megismertetése. Az előnyök között a legfontosabb szempontok a gyorsaság és a kényelem. A legnagyobb igény az adóbevallás, az útlel



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

és személyi igazolvány elektronikus ügyintézésére iránt van, ami nagyfokú egyezést mutat az intézett ügyek gyakoriságával. Ezen kívül a lakosság több mint fele elvárná az ügyintéző szervezetek többségétől, hogy elektronikusan is elérhetőek legyenek.

A gazdasági szereplők elvárásai

A vállalkozások ügyintézésével kapcsolatos teendői komoly erőforrásokat kötnek le nemzetgazdasági szinten. A befektetők, a multinacionális vállalatok ország értékelési eljárásaiban vizsgálandó területként szerepel a vállalkozások ügyintézésével kapcsolatos erőforrás igényének elemzése. Ehhez szorosan kapcsolódik a közigazgatás meglévő adatainak érvényessége. Minél komplikáltabb az ügyintézés, minél több párhuzamos adatszolgáltatásra kényszerülnek az ügyfelek, annál nagyobb a valószínűsége, hogy az érintett terület közigazgatás által nyilvántartott adatai nem naprakészek, amely jelentősen növeli a befektetők, a vállalkozók kockázatát.

A vállalkozók a jelenlegi ügyintézésével kapcsolatos problémákat három csoportban jelölték meg:

- A közigazgatási szervek működésével kapcsolatos információhiány és átláthatatlanság.
- A közigazgatásról csak szétszórt információk állnak rendelkezésre
- Az interneten sok szolgáltatás és információ elérhető, de ezek nem rendszerezettek, nem jelennek meg egységes szolgáltatásként.
- A közigazgatás által nyújtott szolgáltatások, információk, adatok sok esetben megbízhatatlanok, hosszú a feldolgozási idő és jellemző a redundancia.

Közvetlenül az ügyintézésével kapcsolatban a következő problémákat fogalmazták meg:

- lassú ügyintézés;
- bonyolult, nehézkes ügymenet;
- az ügyintézéshez szükséges előzetes információk hiánya;
- empátia, segítőkészség hiánya az ügyintéző részéről;
- szakértelem hiánya az ügyintéző részéről; és
- nem megfelelő nyitvatartási idő, hivatali órák.

A vállalkozások többsége jelenleg információszerzésre használja az internetet. Azonban már most is beazonosítható igény mutatkozik a jó minőségű online ügyintézésre, szolgáltatásokra. A vállalkozásokat az ügyintézésével kapcsolatban célszerű kétfelé osztani. A nagyvállalkozások jelenleg specialistákat (jogászokat, könyvelőket) foglalkoztatnak az ügyintézésével kapcsolatban, így átmenet nélkül tudnak az online ügyintézésre igénybe venni. A kis- és közepes vállalkozásoknál dominál az ismerethiány, így számukra szükségesek az ügyleírások is. Felmérések szerint az internet hozzáféréssel rendelkezők szinte teljes számban igénybe vennék az online szolgáltatásokat, de a jelenleg kapcsolattal nem rendelkezők közel kétharmada is igényelné a szolgáltatásokat.

- A vállalkozások határozott, részletes és széleskörű igénnyel jelentkeznek az online tartalmak, ügyleírások és szolgáltatások iránt (fontossági sorrendben):
- Munkaüggyel, TB-vel kapcsolatos tájékoztatás
- Pályázatokkal kapcsolatos információk, pályázati tanácsadás
- Adózással, könyveléssel kapcsolatos tájékoztatás



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

- Adóbevallás
- Állásfoglalások gyűjteménye (APEH, TB, VPOP, stb.)
- Állásfoglalások kérési lehetősége az interneten keresztül
- Jogszabályok, jogszabálykövetés
- Jogszabályok „értelmező kézi szótára”
- Legújabb jogszabályváltozások magyarázó gyűjteménye

A fentiek fényében javasoljuk, hogy a Téti Önkormányzat is próbáljon olyan interaktív internetes honlapot létrehozni, és működtetni, amely kielégíti a lakosság és a vállalkozói szféra elektronikus ügyintézésrel kapcsolatos igényeit is.

Az interaktív honlapnak minimálisan az alábbi funkciókat kell teljesítenie:

- Elektronikus információszolgáltatás
- Időpont foglalás magánszemélyek és vállalkozások részére
- Adóbevallás,
- Útlevel elektronikus ügyintézése
- Személyi igazolvány elektronikus ügyintézése
- Pályázati tanácsadás
- Munkaüggyel, TB-vel kapcsolatos tájékoztatás
- Adózással, könyveléssel kapcsolatos tájékoztatás
- Jogszabályok, jogszabálykövetés
- Állásfoglalások gyűjteménye
- Gépjárművezetői engedély ügyintézés, illetőleg vezetési jogosultság megszerzése
- Jármű nyilvántartási ügyintézés, járműigazgatás
- Építési engedély kérelem
- Születési bizonyítvány ügyintézés: kérvényezés, kiadás
- Házassági bizonyítvány ügyintézés: kérvényezés, kiadás
- Lakcímváltozás bejelentése (lakcímgazolvány pótlás, csere)

Az e-közigazgatás előnyei és hátrányai az alábbiakban foglalhatók össze.

Közigazgatás, a szolgáltató haszna:

- alacsonyabb költséggel működő csatornák kialakítása az állampolgárokkal és az üzleti élet szereplőivel való kommunikációban,
- növekvő hatékonyság, elsősorban az információ-megosztás miatt,
- állami bevételek növekedése a “fizetős” szolgáltatások kiépítése révén.

Felhasználók pénzügyi haszna:

- a közigazgatással kapcsolatos tranzakciókkal kapcsolatos megtakarítás.



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Társadalmi hasznok:

- gyorsabban és egyszerűbben igénybe vehető szolgáltatások (idő megtakarítás),
- non-stop rendelkezésre állás (kényelem, időmegtakarítás),
- információk jobb kezelhetősége (kényelem, időmegtakarítás),
- önkiszolgálás lehetősége (kényelem, időmegtakarítás),
- jobb információellátás (tájékozottság, tudatosság növelése),
- kommunikáció javítása vidéki és távoli közösségekkel (kényelem, időmegtakarítás).

Átfogó kormányzati célok támogatásából eredő haszon:

- komplexitás, bonyolultság csökkentése a kormányzat-állampolgár interakciókban,
- átláthatóbb kormányzat,
- makrogazdasági hasznok (hatékonyabb munkaerőpiac, hatékonyabb elosztási rendszerek, költségek csökkenése makroszinten, termékek piaci bevezetésének javítása).

Az e-közigazgatás szövege jöhető hátrányai:

- Elvész a személyes kapcsolat az ügyfelek és az ügyintézők között. (Az emberek egy része ezt fontosnak tartja.)
- Az információkat néha nehéz megtalálni. Ezért fontos a portálok felépítésekor a jó, áttekinthető szervezés.

Az E-ügyintézés bevezetésének támogatására képzések szükségesek az egész szervezet számára.

3.4.5 Az önkormányzat honlapjának fejlesztése

A közigazgatás szolgáltató jellegének fejlesztését a világháló sokirányú használata szolgálja. Kiemelt célunk, hogy a város Önkormányzata rendelkezzen munkavégzésre is alkalmas honlappal. Az infokommunikációs fejlesztések sorában ennek az elsők között kell szerepelnie. Az Interneten létre kell hozni azt az állampolgári kaput, mely tájékoztatást nyújt az Önkormányzat szervezetéről, a közigazgatási eljárásokról és a nyilvános adatbázisokról; el kell érni, hogy az Önkormányzat honlapján belül az egyes feladatokat megvalósító intézménynek vagy funkcionális egységnek legyen önálló weboldala, azokat folyamatos karban kell tartani; minden közérdeklődésre számot tartó közéleti eseménynek, önkormányzati rendeletnek fel kell kerülni a hálózatra, és az legyen elérhető az állampolgári kapun keresztül.

El kell érni, hogy az adatbázisok megbízhatóan, megfizethető áron - a közérdekű adatok nyilvánosan, ingyenesen - nyújtsanak információkat; meg kell kezdeni az önkormányzat és az állampolgár közötti információcserét; a lakosságot tájékoztató rendszerek mellett el kell helyezni az interaktív, párbeszédre alkalmas rendszereket, egyének és vállalkozó csoportok számára egyaránt.



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Ezek az alapelvek, korszerűsítési fő irányok teljes körben ma még nem valósíthatók meg, de egyes részei igen. Ezt szolgálja a fejlesztés települési adaptációja, a legkisebb hivatalban is megvalósítható 3-4 alkalmazás, amely később fokozatos, folyamatos modernizációt generál és alakít ki.

A weblap fejlesztésének első lépése az Önkormányzat honlapjának interaktív tételé. Az interaktív szolgáltatások biztosítása túlmutat az egyszerű tájékoztatáson. Olyan internetes szolgáltatásokat, letölthető űrlapokat, keresőrendszereket, tematikus tájékoztatókat jelent, amelyek csak az ügyfél aktivitását igénylik az interaktív szolgáltatást nyújtó szerv által előkészített dokumentumok alapján. Az interaktív szolgáltatások az e-kormányzás harmadik szintjét jelentik.

Az elektronikus (ön)kormányzat kialakítása nem csupán a webes szolgáltatások létrehozását jelenti, hanem a hatóság belső munkájának teljes átszervezését is. A hivatalon belüli e-ügyintézés megköveteli a személyekre lebontott, pontosan megfogalmazott hatásköröket, valamint az ügyek elektronikus nyomon követési lehetőségét. Az új és nem mindig megbízható technológia miatt a Ket. kiemelt jelentőséget tulajdonít az adatok biztonságának. Alapvető fontosságú például az ügyfél azonosítása: ezt vagy elektronikus aláírással, vagy a személyazonosító és lakcímadatokkal lehet majd megtenni.

Tét Város honlapja - a hasonló méretű városok honlapjaival összehasonlítva - rendkívül széles információtartalommal rendelkezik:

Város bemutatása magyar nyelven	Rövid helytörténet Közérdekű információk (kultúra, oktatás, egészségügy,)
Közüntézmények	Pontos cím, elérhetőségek telefonszám
Közérdekű szolgáltatások	bank, posta, benzinkút, helyi média
Helyi közösségek	Vallási, civil szervezetek, nonprofit szervezetek
Önkormányzat	SZMSZ, rendeletek, határozatok, testületi jegyzőkönyvek, megjelenítése képviselők, bizottságok választási körzetek megnevezése, nagy összegű szerződések megjelenítése
Polgármesteri Hivatal	Szervezeti felépítés, elérhetőségek, ügyfélfogadás rendje, okmányiroda
Letölthető formanyomtatványok	Helyi ügyek intézéséhez letölthető formanyomtatványok Jogsabályok, rendeletek, (a letölthető dokumentumok rovatokba rendezve)
Pályázatok	pályázat kódja, megnevezése, támogatási formája, elnyerésének módja forrás összege, határidő, és a kiíró szervezet címmegjelölése
Testvérvárosok	Amennyiben van testvérváros, akkor arra a nyelvre is hasznos lefordítani az itt megjelenítendő cikkeket, eseményeket. Ezzel a testvérváros olvasói számával növelhetjük a látogatottságunkat.
Hírek és közélet	Aktuális hírek, közéleti információk



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Tét Város honlapján az előzőeken túl az alábbi információkat javasolt szerepeltetni:

Város bemutatása egy idegen nyelven	Rövid helytörténet Közérdekű információk (kultúra, oktatás, egészségügy)
Közzolgáltatások	gáz, elektromos áram, víz, szemét szállítás
Érdekképviselői szervek, kisebbségi Önkormányzat felépítése	Címek, nevek, elérhetőségek
Országgyűlési képviselő	Név, cím elérhetőség, felfogadási idő
Helyi vállalkozások	nem lakossági szolgáltatásra szakosodott – (Ipari, mezőgazdasági üzemek, befektetői ajánlatok, munkaerő piaci infók
Versenyszféra	A vállalkozások itt mutathatják be tevékenységüket, elérhetőségüket, fényképet helyezhetnek el adott termékükről, szolgáltatásukról
Fórum	Közérdekű témákban hozzászólások
Eseménynaptár	Heti, havi, negyedéves bontásban a várható helyi és körzeti események, kulturális sport és egyéb rendezvények

3.4.6 E-önkormányzati stratégia

Az e-önkormányzattá válás, az e-közigazgatás bevezetése stratégiai kérdés kell, hogy legyen az Önkormányzatnál. A változás nem megy egyik napról a másikra, és a változásnak számos területre ki kell terjednie.

Az informatikai stratégiai célkitűzések meghatározásakor arra kell törekedni, hogy azok ne szervezeti egységekhez, hanem tevékenységekhez, funkciókhoz kötődjenek. A stratégiában kiemelt prioritást kell kapniuk azoknak a feladatoknak, amelyek a kormányprogram, az e-kormányzat/e-közigazgatás stratégia, illetve az intézményi célkitűzések megvalósítása érdekében szükségesek.

A jövőkép jellegzetes darabjai az elektronikus önkormányzat tervezési fázisában három fő cél köré csoportosulnak:

1. az önkormányzati szolgáltatások minőségének a javítása

- ügyfélközpontú megközelítés
- többszoros ügyintézés
- 7x24 órás elérhetőség

2. hatékonyabb és költségtakarékosabb önkormányzati működés kialakítása

- hivatali munka elektronizálása
- informatika egységesítése
- szervezeti folyamatok átalakítása



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

- a kiszolgáló háttér-rendszerek modernizációja

3. az állampolgárok demokratikus részvételének az erősítése és az önkormányzat működése

- átláthatóságának növelése
- alkotmányos részvétel
- a társadalom bevonása a helyi döntésekbe
- transzparens és a választópolgároknak felelős önkormányzat

Az e-önkormányzati stratégiát – figyelembe véve az informatika területén végbemenő gyors fejlődést - középtávon, 3 éves időhorizontot alapul véve javasolt elkészíteni. A stratégia megvalósítását több tényező (a rendelkezésre álló erőforrások, a technika fejlődése, a szervezeti struktúra esetleges változásai, infrastrukturális változások stb.) befolyásolja, ezért a stratégia évenkénti felülvizsgálata és gördülő tervezése szükséges.

A stratégia-tervezés során szükség van az elvégzett akciók kiértékelésére és folyamatos visszacsatolására. Az e-önkormányzati stratégiai programtervezés kihívása leginkább az, hogy a klasszikus stratégia-alkotási folyamat nem elég rugalmas és dinamikus, hogy válaszoljon a rendkívül gyorsan változó környezet kihívásaira. Új módszerek és megközelítések alkalmazására van szükség. Az önkormányzati e-stratégia kialakítását egy olyan változási folyamatnak kell értelmezni, amely alapjaiban változtatja meg az önkormányzati intézményrendszer gondolkodását, működését és befogadó közigazgatási és társadalmi viszonyrendszerét.

3.4.7 Képzési programok

Az önkormányzati alkalmazottak egyéni teljesítményének növelése érdekében célszerű lenne különböző képzési programok megvalósítása. Ezen tréningek nem utolsó sorban az ügyintézők motiválásában, elkötelezettségük megteremtésében is kulcs fontosságú szereppel bírnak.

Az alábbi képzésekből profitálhatna az Önkormányzat az ügyintézés területén:

- **Konfliktuskezelési tréning** a front-office-os ügyintézők számára. Az asszertív konfliktuskezelés technikáinak elsajátítását javasoljuk egy 3 napos tréning keretében.

Az érdekek, vélemények, helyzetmegítélés ütközése – különösen problémás esetekben – az ügyfélkiszolgálás természetes velejárói. Normális esetben például panasz, kifogás, reklamáció formájában jelennek meg. A konfliktuskezelés az ügyintézőtől mindenek előtt a jelenség természetességének elfogadását, az érzelmektől való elvonatkoztatás és azok visszaszorításának, a tolerancia, az őszinteség, a tárgyszerűséghez való ragaszkodás (az ügyfélnek éreznie kell, hogy a számára negatív kimenetel az ügyintézőnek nem személyes érdeke), a módszeres problémafeltárás, az álláspontok módszeres ütköztetésének, kompromisszum keresésének és elfogadásának, szükség esetén a konfliktus által nem érintett, független közvetítő elismerésének, a saját hiba, tévedés beismerésének és a kompenzáció, sajnálat-, elnézés-, bocsánatkérés, diszkréció, képességeit, készségeit feltételezi.



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

- **Stresszkezelési tréning**, elsősorban az Okmányiroda dolgozói részére. A célcsoportba tartozhatnak az adóügyi ügyintézők, illetve a közterület felügyeleti feladatokat ellátó munkatárs is. A stresszkezelési tréning javasolt formája szintén egy 3 napos 8 órás tréning.

A tömeges, rosszul szervezett, nem megfelelő technikai feltételek és munkakörülmények mellett folyó, gyakran ismétlődően konfliktusos ügyfélkiszolgálás törvényszerűen vezet stresszhelyzet kialakulásához, amelyet az emberek különbözőképpen – a stressz-érzékenyek nehezen – tudnak elviselni. A stressz fokozza a szervezetben a fizikai és szellemi hatásokkal járó adrenalin-termelést. Kellemes kiváltó okok esetén (pl. izgalmas új lehetőségek, változások) a stressz inkább energiaforrás, a nehézségek leküzdését segítő erő. Ha negatív élmények, nehézségek eredménye, akkor ellenkezőleg, nehezíti a problémák megoldását, lebénít, félelmet kelt. Feszültséget, fizikai rosszulletet érzünk, fejfájással, szédüléssel, akár ájulással, remegéssel is járhat. A terheket elviselhetetlennek érezzük, a levertség lesz rajtunk úrrá, életkedvünk elhagy. Ilyenkor inkább menekülünk, meg akarjuk úszni a helyzetet, problémamegoldó képességünk a minimálisra csökken. A tartós stresszhelyzet, túlhajszoltság kiegészhez (burnout), fásultsághoz vezethet, amikor érzéketlenné válunk az ügyfelek gondjaira, munkánk gépszerűvé válik. Mindkét jelenséget a pszichológia jól ismeri, személyes és munkahelyi megelőzésükre, kezelésükre kipróbált technikák állnak rendelkezésre.

- Az ügyfelekkel kapcsolatba kerülő ügyintézők részére indokoltnak tarjuk egy 2 napos **kommunikációs tréning** megszervezését is. Elsősorban asszertív kommunikációs tréning megtartását javasoljuk, ahol a résztvevők megismerik az agresszív, a szubmisszív és az asszertív viselkedésmódokat, elsajátítják azokat az eszközöket, amelyek segítségével képesek kontrollálni a helyzeteket, képessé válnak a konstruktív kritika megfogalmazására, tudatosítja és gyakorolja az önérvényesítő viselkedést. Az asszertivitás olyan kommunikációs módszer, amely ötvözi az önérvényesítést és a mások érdekeinek figyelembe vételét, ezáltal elősegíti az erőszakmentes kommunikációt és hosszú távon a szociális hatékonyságot. Az asszertivitás tanulható, fejleszthető, s elsajátítása elősegíti és megkönnyíti a konfliktushelyzetek megoldását.

A túl sok bürokrácia, a felesleges papírnyomtatás egyik oka az önkormányzati alkalmazottak nem megfelelő számítástechnikai, informatikai ismereteiben keresendő. Az elektronikus ügyintézés, a papír-mentes iroda koncepciójának megvalósításához **átfogó informatikai képzésekre** van szükség. A digitális írástudás fontossága megkérdőjelezhetetlen. Ma már mindenki számára létszükséglet, hogy lépést tartson az informatika fejlődésével. Az egyre gyorsuló tempóban bevezetésre kerülő újításokat nyomon kell követni, fel kell használni a napi munka során. A fentiek miatt javasoljuk az Önkormányzat valamennyi dolgozójának számítástechnikai kurzusokra történő beiskolázását, amely minimálisan az alábbi témaköröket foglalja magában:

- 1) Alapvető számítástechnikai képzés minden ügyintézőnek, ahol az alábbiak szükségességét látják
 - i) Operációs rendszerek – filekezelés, meghajtó, mappa, file struktúra használata



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

- ii) Szövegszerkesztés
- iii) Internet

Konkretizálva ez a témakör például az alábbi tanfolyamokat tartalmazhatja

- Minimum 80 órás szövegszerkesztési (Microsoft Word) tanfolyam
- Minimum 80 órás táblázatkezelési (Microsoft Excel) tanfolyam
- Minimum 50 órás internet használati (Internet Explorer) tanfolyam
- Minimum 50 órás gyakorlati ismereteket oktató tanfolyam (Acrobat Reader, szkennelés, képszerkesztés, Power Point)

- 2) Az alapvető számítástechnikai képzés szövegszerkesztés modulját kiegészítő gépirás képzés
- 3) E-ügyintézés témakörében fogalomtisztázó képzés a menedzsmentnek. Az e-ügyintézés bevezetésével párhuzamosan szükséges képzések megtartása a vezetőknek, hogy megfelelően tudják kommunikálni a változások szükségességét az ügyintézők felé. Az e-ügyintézés front office – back office logikájával minden munkatárs érintett lesz az e-ügyintézésben (azok is, akik nem a front office területeken dolgoznak).
- 4) ECDL tanfolyamok

Az ECDL (European Computer Driving Licence) az Európai Unió által támogatott, egységes európai számítógép-használói bizonyítvány, amely nem elsősorban az informatikai, hanem a felhasználói ismereteket, az informatikai írástudás meglétét hivatott igazolni. Megszerzéséhez a jelölteknek a 120-160 órás tanfolyamot követően egy elméleti és hat gyakorlati vizsgán kell számot adni tudásukról. Az ECDL célja az informatikai írástudás elterjesztése, a számítógépet használó munkavállalók munkájának hatékonyabbá tétele, és az információ-technológia területén eszközölt befektetések gyorsabb és jobb megtérülésének elősegítése.

Hangsúlyozni kell, hogy az ECDL tanfolyamon a hallgatók csak az alapvető számítógép-felhasználói tudnivalókat sajátítják el. Ez lényeges és gyakran hiánypótló szerepet tölt be, azonban az e-közigazgatási ismeretek köre ennél jóval szélesebb.

A dolgozók többsége már részt vett ECDL-képzéseken, akik nem végezték el a tanfolyamot, azok számára javasoljuk a beiskolázást.

3.4.8 Informatikai rendszer beszerzések

Az önkormányzatoknak a közigazgatási feladatok ellátásához a mai információtechnológiai környezetben elengedhetetlen egy jól működő informatikai infrastruktúra kiépítése és üzemeltetése.

A papírmentes iroda és az e-ügyintézés koncepció megköveteli egy gyors, hálózatba kapcsolat munkaállomásokat magába foglaló informatikai rendszer létrehozását. Ennek előfeltétele a meglévő



elavult számítástechnikai géppark teljes cseréje², valamint teljes munkaidős informatikai, rendszergazdai munkakör kialakítása. A második fontos előfeltétel az előző fejezetben tárgyalt informatikai tudás színvonal fejlesztése az önkormányzati alkalmazottak körében.

Az Önkormányzat komplex információs rendszerének kialakításához az általános igazgatási információs rendszereket, valamint a térinformatikai alapokon működő rendszereket integrálni kell, mely következtében megvalósulhat egy egységes alapokon nyugvó vezetői döntéstámogató rendszer.

Az alábbi informatikai rendszerek beszerzését javasoljuk az elektronikus ügyintézés területén történő előre lépés érdekében.

- Integrált pénzügyi rendszer beszerzése

Számos olyan rendszer található a piacon, amely a szervezetek pénzügyi-számviteli – gazdálkodási tevékenységét támogatja informatikai megoldással. Az integrált pénzügyi rendszer nem pusztán adatnyilvántartó rendszer, hanem a hatékony gazdálkodás eredményes eszköze, amely a párhuzamos nyilvántartások elkerülésére törekszik, az egyszerű és az átlátható kezelésre amellet, hogy felhasználója speciális igényeit is ki tudja elégíteni. Ezen rendszerek közös jellemzője, hogy az alábbi funkciók általában megtalálhatók bennük.

A rendszer:

- az önkormányzatok hivatalai, intézményei és háziiorvosai pénzügyi adatainak kezelésére, a gazdálkodást segítő módon alkalmas,
- az önkormányzat bevételeinek, kiadásainak és költségvetésének minden integrált pénzügyi adatát egy rendszerben kezeli,
- nem tartalmaz felső korlátot az intézmények számára vonatkozóan,
- tetszőleges számú hálózatba kapcsolt számítógépen teszi lehetővé a hatékony és megbízható működést,
- működése semmilyen fejlesztést, ill. bővítést nem igényel - a szokásos paraméterekkel rendelkező számítógépek, és hálózat megléte esetén,
- azonosító és jelszó használatával biztosítja a munkatársak adathozzáférési jogosultságait munkájuk célterületeinek megfelelően,
- adatbázisaiban rögzített adatok bármikor menthetők, visszatölthetők,
- a funkciók túlnyomó része egér használata nélkül is kezelhető,
- jellemző tulajdonsága, hogy a képernyőn (ablakokban) látható a lista mögötti információk (adatlap, számla, szerződés, stb.) adatai egyszerűen, egy mozdulattal a képernyőre kérhetők. Ezek az információk a munkafolyamat minden olyan pontjáról elérhetők, ahol ez szükséges lehet.

A követelések, előírások tetszőleges számú jogcím használatával egy lépésben előírhatók. Az egyedi előírások mellett a rendszeres előírások időkorlát nélkül, egy ütemben rögzíthetők.

² Projektünk megvalósításával párhuzamosan folyik a számítástechnikai géppark felújítása, cseréje. A teljes géppark felújítása várhatóan 2009. december 31-ére befejeződik.



Téves előírás esetén javítással vagy stornózással korrigálhatunk. A vevői kintlévőségek folyamatosan követhetők a bankszámlán történő jóváírás (bevétel), a számla képernyőre kérésével, a befizetés számlához kapcsolásával.

1. A szállítói modul az önkormányzat kötelezettségeinek rögzítését, nyilvántartását, kezelését és a többi modullal összefüggésben a hatékony költségelemző gazdálkodást segíti és teszi lehetővé.
 - A szállítói szerződések és számlák rögzítésével naprakészen nyilvántarthatók a szállítói kapcsolatok,
 - Egyszeres vagy sorozatos előírással adhatjuk meg a havi kötelezettségeket,
 - Különböző listák segítségével különféle kimutatásokat hozhatunk létre, illetve ellenőrizhetjük a bevitt adatok helyességét, (pl. listát kérhetünk: a partnerekről, az előírásokról, a számlákról, a számlázatlan összegekről, a hátralékokról, a jogi tételekről, stb.),
 - A szerződések és számlák a költségvetés megfelelő sorához való kapcsolással kísérhetjük figyelemmel az önkormányzat gazdálkodásának hatékonyságát.
2. A költségvetés modul lehetőséget nyújt a költségvetés rögzítésén túl, költségvetési változatok készítésére, módosítására, a gazdálkodás nyomon követésére szolgál.

Bank/pénztárkönyvelés keretében a terhelések, jóváírások (bevételek, kiadások) folyamatos könyvelése úgy végezhető el a rendszerben, hogy az aktuális pénzforgalmi számla egyenlege is figyelemmel kísérhető. Befizetések rögzítéséhez felajánlja a program a partnerek listáját a kifizetetlen előírásokkal, a kifizetésekhez pedig a nem teljesített kötelezettségeket, vagyis a kifizetetlen szállítói számlákat. Kimutatás készíthető a követelésekről és a kötelezettségekről és ezek összevethetők a tényleges pénzmozgásokkal.

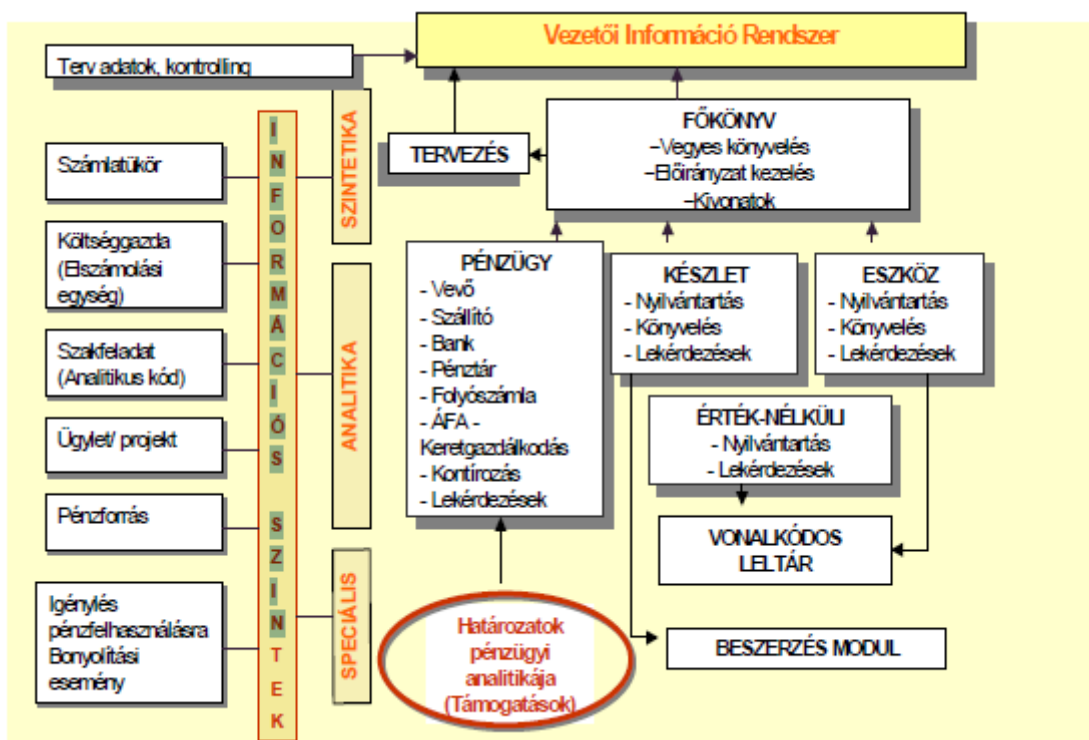
3. Az ingatlanmodul integrált módon rendelkezik az ingatlanok, épületek, albetétek minden jellemző adatával, beleértve pl. a használati célt (lakás, iroda, garázs stb.), a tulajdon jellegét (típusát), a tulajdoni arányt, a tulajdonhányadot, a komfortfokozatot, a helyiségek számát, méretét, stb., melyek kiegészülnek egy szabadon felhasználható megjegyzés rovattal is.

Az albetétek adatainak nyilvántartása teljes körű, ezért a különböző adatváltozások, tulajdonváltások könnyen figyelemmel kísérhetők. A társasházon belül a tulajdonok típusonként lekérdezhetők (lakás, iroda, üzlet, garázs, stb.). Több albetét is rendelhető egy tulajdonoshoz, és erről listát is kérhetünk.

4. A szociális ügyintézés modulja teszi lehetővé az önkormányzat hatáskörébe tartozó szociális ellátások és támogatások rögzítését, kezelését, és a modulba épített szolgáltatásaival, azok nyomon követését. A modul szolgáltatásai között lehetőség van pl.: olyan kimutatások készítésére is, amely egy meghatározott időintervallumban mutatja meg jogcím vagy személy szerinti szociális támogatásokat és ellátásokat.



5. A partnermodul tartalmaz minden jellemző és szükséges adatot, melyek a partnerekkel való kapcsolattartáshoz és a nyilvántartáshoz szükséges. A szokásos alapadatok mellett, többek között lehetőség van - magánszemélyek esetében - további személyes adatok, telefonszám, e-mail, munkahely, rendszeres tartózkodási hely, esetleg külföldi tartózkodás, stb. rögzítésére is. Az adatok feldolgozásában szabadon határozható meg a szűrőfeltétel az összes rögzíthető adatra, és szabadon határozhatjuk meg azt is, hogy a szűrés eredményeképpen kiválasztott partnerek adataiból csak azokat jelenítsük meg, amelyekre szükségünk van. A feldolgozások eredményét a képernyőre kapjuk, melyek a terjedelemtől függően álló, vagy fekvő lapra nyomtathatók, vagy exportálhatók további feldolgozásra. Itt is érvényes az az általános rendszertulajdonság, hogy a megjelenített lista sorai mögötti információk (jelen esetben a partner teljes adatlapja) képernyőre kérhető, vagy előre összeállítható formátum szerint kinyomtathatók.



3.9. ábra: integrált pénzügyi rendszer

- Modern ügyviteli rendszer beszerzése, fejlesztése

A piacon számos ügyviteli rendszer ismert, ugyanakkor az önkormányzati munkavégzés sajátosságai miatt nem tudjuk elképzelni bármelyik dobozos rendszer változtatások, tesztelés nélküli bevezetését. Ezért mindenképpen indokolt egy speciálisan az önkormányzati munkára, illetve a Tét Önkormányzatra testreszabott, kialakított rendszer bevezetése.

Vannak olyan modulok, amelyek mindenképpen szükségesek a Polgármesteri Hivatal munkatársai számára: Ilyen például az Általános Igazgatás, Iktató és postázó, Építés-hatóság,



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Szociális ellátások, Térinformatika, Testületi Információk, Városüzemeltetési, valamint az Oktatási, Sport és Kulturális modul.

A kialakításra kerülő ügyintézési folyamatoknak elsősorban az alábbi céloknak kell megfelelniük:

- Az iratok védelmének elve elvesztés és meghamisítás ellen
 - A különböző időpontban érkezett, egy ügyhöz tartozó iratdarabok egy helyen történő kezelésének elve
 - Az ügyiratok mindenkor megtalálhatóságának elve
 - A munkafolyamat elemek – különösen a döntések – dokumentáltságának elve
 - Az ügyiratkezelés gyorsaságának elve
- A testületi munkát segítő szoftver beszerzése, fejlesztése

A szoftver a testületi demokratikus döntéshozó munka teljes folyamatát támogatja az ülések tervezésétől azok dokumentálásáig, sőt tartalmaz eszközöket a végrehajtás követésre, ellenőrzésére is. Segítségével pontosan követhető az egyes napirendi pontokhoz tartozó előterjesztések készítésének folyamata, képes a testületi, és bizottsági ülések összehívásának elektronikus szervezésére. A döntéseket dokumentálja, a teljes önkormányzati döntvénytáron (határozatok, rendeletek) túl, teljes szövegesen kereshetően rendelkezésre bocsátja a jegyzőkönyveket is, valamint a hivatal belső utasításait is képes feldolgozni. A határozatokban foglalt feladatok végrehajtását is követi, tetszőleges időtartamra képes összegzést végezni az elvégzett, és a folyamatban levő munkáról. A tárgysorozat véglegesítését követően a rendszer képes automatikusan generálni a testületi ülés meghívóját, és elektronikusan továbbítani a fogadóképes meghívottaknak. A szoftver használatával a hivatalon belüli, testületeket kiszolgáló munka hatékonyabbá, ellenőrizhetőbbé válik, és teljesen elektronikus útra terelhető. A testületek elektronikus dokumentumokkal történő kiszolgálása rövid időn belül biztosítható.

3.4.9 Eredményességet mérő mutatószámok bevezetése

A hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét – ahogy korábban már említettük - a kiemelkedő szolgáltatásokkal, a külső/belső vevői elégedettséggel, illetve a célok teljesülésével lehet mérni. Ezekre a kategóriákra próbálunk meg mutatószám-rendszer javaslatot adni az eredményesség folyamatos értékelhetősége érdekében.

A szolgáltatások színvonalát és a külső/belső elégedettséget az ügyfél-elégedettségi kérdőívvel lehet a legtokéletesebben lemérni. A kérdőív lehetővé teszi a folyamatos időszakonkénti visszamérést és az egyes kérdésekre adott válaszok tökéletesen számszerűsíthetők. Az egyes kérdésekre, mint eredményesség mérő kategóriákra számszerű küszöbértékeket írhatunk elő, amelyhez viszonyítani lehet a tényleges teljesülést.



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

A célok teljesülését input oldalról mérhetjük az egyes munkavállalók céljainak teljesülésével. A teljesítményértékelési rendszerről szóló fejezetben leírjuk a megegyezéssel eredménycélokkal történő vezetés (management by objectives) alapelveit, amely a mai modern menedzsment elméletek szerint az egyik legeredményesebben alkalmazható teljesítmény értékelési és motivációs rendszer. E rendszerben minden egyes dolgozó számára év elején számszerűsíthető célokat tűznek ki, és végén pedig értékelik ezek teljesülését. Ha az egyes munkavállalók céljai teljesülnek, akkor a szervezet céljainak is – szükség szerint – teljesülniük kell, feltéve, hogy a szervezet céljaiból lettek levezetve az egyéni célok. Következésképpen, az egyének céljainak teljesülési mértéke egyúttal megadja a szervezet eredményességét mérő mutatószámot is. Ha megfelelően számszerűsítjük az egyéni célelérést, akkor a szervezeti célokhoz való hozzájárulással súlyozva megkaphatjuk a szervezet eredményességét célok teljesülése dimenziójában mérő aggregált mutatószámot.

A szolgáltató önkormányzat fogalmával jellemezhető tevékenységek legfontosabb mutatója az ügyfél érzékenység lehet. A szervezeti pozíciók ügyfél érzékenységének legfontosabb dimenzióit, illetve az alkalmazható indikátorokat az alábbi táblázatban foglaljuk össze.



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

A szervezeti pozíciók, munkakörök közönség-érzékenysége

	<i>ÉRTELMEZÉS</i>	<i>INDIKÁTOR</i>
ÜGYFÉL-ORIENTÁLTSAÉG	Mennyire elsődleges célja a munkakörnek az ügyfelek, közönség kiszolgálása, mennyire közvetlenül függ a teljesítmény megítélése, a minősítés és az ösztönzés az ügyfél elégedettségétől?	A munkaköri teljesítmény-értékelésben az ügyfélkiszolgálás milyen súllyal szerepel, milyen mértékben befolyásolja a munkatárs érvényesülését?
MUNKA-TARTALOM	A munkaidőből mekkora rész esik az ügyfelekkel való kapcsolatra. E szerint vannak, akinek munkatartalma döntően ügyfél-orientált.	Az ügyfeles munkaidő mennyisége (napi, heti, havi óraszám) és aránya (a teljes munkaidő %-a).
ÜGYFÉLFORGALOM	Az adott munkakör milyen nagyságú ügyfélkörrel áll kapcsolatban, mekkora népességet, csoportot szolgál ki, milyen intenzitással (gyakorisággal) jelennek meg az emberek ténylegesen különböző szervezeti tevékenységekben, munkafolyamatokban?	Kiszolgálási norma (egy munkakör által kiszolgált kliensek száma), tényleges napi, havi, évi ügyfélforgalom, úgyiratforgalom, hívásszám, email forgalom, stb.
BIZALMI SZINT	Mennyire bizalmi jellegű a munkatárs és az ügyfél kapcsolata, mennyire személyes a nyújtott szolgáltatás? A kapcsolatban mennyire válik kiszolgáltatottá az ügyfél, igénybe vevő?	Minőségi indikátor, kifejezi, hogy mennyire tárulkozik fel az ügyfél, ad ki magáról bizalmas információkat,
KÖZVETLENSÉG	A munkatárs és az ügyfél kapcsolata mennyire közvetlen, ill. technikai eszközök által közvetített: az ügyfél saját környezetében, személyes, telefon, levél, elektronikus levél, személytelen (pl. az ügyfelek számára készít tájékoztatót, választ). Ezek milyen arányban vannak jelen a közönségkapcsolatban?	Minőségi indikátor, a különböző kapcsolati formákat, csatornákat súlyszámokkal kell jellemezni.
SPECIALIZÁCIÓ	Mennyire specializált, szakmai tevékenység, munkakör az ügyfél, közönség kiszolgálása, mennyire igényel speciális munkakörülményeket (kiszolgáló hely, tárgyaló), eszközöket, feltételeket (pl. bejelentkezés fogadóóra)?	Minőségi indikátor, a munkakör ügyfélkapcsolati tartalma arra specializált munkatérben zajlik-e vagy sem.
TEKINTÉLY-SZINT	A munkakör tekintélyszintje, szervezeti rangja egy korrekciós tényező, amely az adott pozíció jelentőségét az ügyfél szempontjából felértékeli. Minél magasabb szintű a pozíció, annál nagyobb jelentőséget tulajdonít a kiszolgálásnak a közönség.	1-es koefficienssel rendelkezik az ügyfélkiszolgáló munkatárs, s valamilyen (kidolgozandó léptékben) lépcsőzetesen emelkedően rendelkezik magasabb koefficienssel a főnöke, az ő főnöke, stb., ill. az ezekkel azonos rangú munkatárs.



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

3.4 Mellékletek

- 3.1: Munkanap felvételezéshez használt táblázat
- 3.2: Kulcsfolyamatok azonosítása
- 3.3: Ügyfél elégedettségi kérdőív
- 3.4. Az ügyfél elégedettségi kérdőív válaszai
- 3.5. Önkormányzati hálózat fájlszerkezete



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

3.1 Melléklet: Munkaidő tükör

Munkakör:

Munkakör betöltője:

Dátum:

Munkanap: hétfő, kedd, szerda, csütörtök, péntek

7:00	
8:00	
9:00	
10:00	
11:00	
12:00	
13:00	
14:00	
15:00	
16:00	
17:00	



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

--

3.2 Melléklet: kulcsfolyamatok azonosítása

Munkakör:

Munkakör betöltője:

Dátum:

Feladat megnevezése:	Résztevő ügyintéző munkaköre:	A megelőző feladat megnevezése:	A követő feladat megnevezése:	A feladat egyszeri időigénye:	Hányszor végzi egy nap?



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

3.3 Melléklet: Ügyfél elégedettségi kérdőív

Tisztelt Ügyfelünk!

Kérjük, hogy az alábbi kérdőív kitöltésével segítse elő a hivatali szervezetfejlesztő projektünk eredményességét. A kérdőív kitöltése név nélküli! Az Ön válasza számunkra komoly segítség. Köszönjük az együttműködését!

Tét Város Önkormányzata Polgármesteri Hivatalának munkatársai

ÜGYFÉL-ELÉGEDETTSÉG-MÉRŐ KÉRDŐÍV

Szervezeti egység:

Az ügyintéző munkaköre:

Dátum:

1. Milyen ügyben járt a hivatalban? Írja le!

2. Mennyi időt várt, amíg sorra került? Írja le percben!

3. Mennyire elégedett az ügyintézés idejével?

5= nagyon gyors volt, 4= lehetett volna gyorsabb is, de elfogadható, 3= közepes,
2= lassú volt, 1= nagyon lassú volt

4. Egy alkalommal el tudta-e intézni azt az ügyet, ami miatt a hivatalba jött?

igen	nem
------	-----

5. Hány ügyintéző érhető el egyszerre?

6. Mennyire elégedett az ügyintéző felkészültségével?

5= nagyon felkészült, 4= felkészült, 3= többnyire tudott válaszolni, 2= nem volt felkészült,
1= semmire nem tudta a választ

7. Mennyire volt az ügyintéző segítőkész?

5= nagyon segítőkész, 4= segítőkész, 3= a hivatalokban elvárható segítőkészséggel rendelkezett, 2= nem volt segítőkész, 1= elutasító volt

8. Milyen javaslata van az ügyintézés javításával kapcsolatban? Írja le!



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

3.4 Melléklet: Ügyfél elégedettségi kérdőív

Téti Polgármesteri Hivatal	Pénzügyi és gazdálkodási csoport		Gyámhivatal		Okmányiroda		Teljes Hivatal	
	darab	százalék	darab	százalék	darab	százalék	darab	százalék
Mennyi időt várt, amíg sorra került?								
semmit	16	57.1	7	30.4	14	31.8	37	38.9
1 perc	2	7.1	4	17.4	8	18.2	14	14.7
2 perc	2	7.1	5	21.7	3	6.8	10	10.5
3 perc	1	3.6	3	13.0	1	2.3	5	5.3
4 perc	1	3.6	0	0.0	1	2.3	2	2.1
5 perc	4	14.3	1	4.3	11	25.0	16	16.8
10 perc	1	3.6	1	4.3	3	6.8	5	5.3
15 perc	0	0.0	2	8.7	2	4.5	4	4.2
20 perc	1	3.6	0	0.0	0	0.0	1	1.1
30 perc	0	0.0	0	0.0	1	2.3	1	1.1
összesen	28	100.0	23	100.0	44	100.0	95	100.0
Mennyire elégedett az ügyintézés idejével?								
5= nagyon gyors volt	25	89.3	23	100.0	42	95.5	90	94.7
4= lehetett volna gyorsabb is, de elfogadható	3	10.7	0	0.0	2	4.5	5	5.3
3= közepes	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
2= lassú volt	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Összesen	28	100.0	23	100.0	44	100.0	95	100.0
Egy alkalommal el tudta-e intézni azt az ügyet, ami miatt a hivatalba jött?								
Igen	26	92.9	23	100.0	43	97.7	92	96.8
Nem	2	7.1	0	0.0	1	2.3	3	3.2
összesen	28	100.0	23	100.0	44	100.0	95	100.0



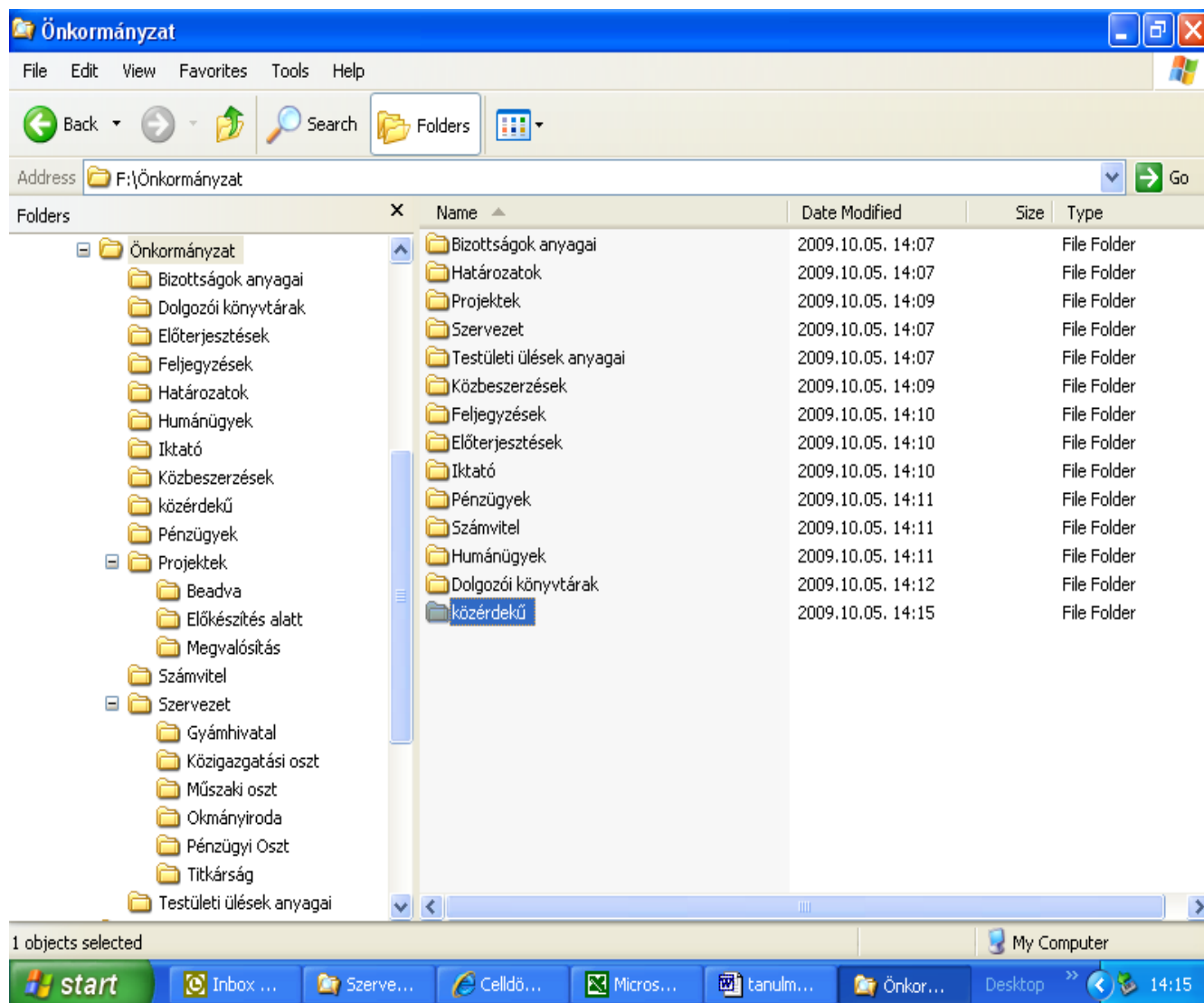
A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Hány ügyintéző érhető el egyszerre?								
1 ügyintéző	10	35.7	18	78.3	9	20.5	37	38.9
2 ügyintéző	15	53.6	5	21.7	10	22.7	30	31.6
3 ügyintéző	0	0.0	0	0.0	13	29.5	13	13.7
4 ügyintéző	0	0.0	0	0.0	12	27.3	12	12.6
5 ügyintéző	3	10.7	0	0.0	0	0.0	3	3.2
összesen	28	100.0	23	100.0	44	100.0	95	100.0
Mennyire elégedett az ügyintéző felkészültségével?								
5= nagyon felkészült	22	78.6	23	100.0	39	88.6	84	88.4
4= felkészült	5	17.9	0	0.0	5	11.4	10	10.5
3= többnyire tudott válaszolni	1	3.6	0	0.0	0	0.0	1	1.1
összesen	28	100.0	23	100.0	44	100.0	95	100.0
Mennyire volt az ügyintéző segítőkész?								
5= nagyon segítőkész	25	89.3	23	100.0	43	97.7	91	95.8
4= segítőkész	3	10.7	0	0.0	1	2.3	4	4.2
összesen	28	100.0	23	100.0	44	100.0	95.0	100.0



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

3.5 melléklet Önkormányzati hálózat fájl szerkezete



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

4. Stratégiai tervezés

4.1 Alkalmazott módszertan

A korszerű költségvetési gazdálkodás elképzelhetetlen különböző időhorizontú tervek nélkül. Akkor tekintjük stratégiaiának a tervezési folyamatot, ha hosszabb távra, minimum egy évre vonatkozik. A stratégiai terv egy írott dokumentum, mely a szervezet hosszú távú (3-5 évre szóló) irányvonalát határozza meg. A terv egy folyamat eredménye kell, hogy legyen, ahol megválaszolásra kerülnek a következő alapkérdések:

- Miért létezik a szervezet?
- Mit csinál?
- Merre kell haladnia?
- Hogy fog odajutni?

Ha nem gondoljuk át, hogy a szűkös önkormányzati forrásokból milyen problémákat kell leginkább megoldani, abba a csapdába eshetünk, hogy míg pillanatnyilag mindig a legoptimálisabb megoldást választjuk, hosszabb időtávot tekintve mégsem a reálisan elérhető legoptimálisabb helyzetbe jutunk. Annak érdekében, hogy a településünket sikeresen irányítsuk, működtessük, elengedhetetlen az átgondolt tervezés, még ha néha ez bonyolult, nehéz és hosszadalmas tevékenységnek is tűnik.

Központi kormányzati szinten a stratégiai tervezés törvényileg előírt kötelezettség és törvényileg szabályozott keretek között folyik.

A stratégiai terv helyzetet tár fel, célokat tűz ki és eszközöket határoz meg – a program ezeket az eszközöket részletezi, teszi kézzel foghatóvá. Települési önkormányzati szinten a stratégiai terv és a program nem kell, hogy élesen különváljon egymástól.

A jelenlegi magyar szabályozás szerint az önkormányzatoknak 3 tervet kell készíteniük:

- Stratégiai tervet
- Az épített környezetre vonatkozó tervet
- Költségvetési tervet

Elviekben a stratégiai terv az a keret, amely többek között meghatározza az épített környezet alakulásának fő irányait, illetve amelyhez finanszírozás kell, amelyet a költségvetésben tervezünk. A stratégiai tervek legfontosabb jogszabálya a területfejlesztésről és a területrendezésről szóló 1996. évi XXI. törvény.

A mai magyar valóságban bár a tervezés, mint feladat jogszabályi szinten megjelenik, de igazi kényszer nincs stratégiai terv és program készítésére. Emiatt a legtöbb települési önkormányzat inkább nem foglalkozik stratégiai szintű tervezéssel.



A stratégiai tervezés elsődleges előnye a forrásfelhasználás hosszútávon történő optimalizálása, járulékos előnyei többek között az alábbiak:

- Egy valódi, a lakosságot bevonó tervezési folyamat jobban legitimalja azokat a projekteket, amelyekre forrásainkat elköltjük.
- A lakosságot bevonva a helyiek úgy érezhetik, jobban beleszólhatnak középtávú jövőjük alakulásába – ez perspektívát, tehát (pl. kistelepüléseken) nagyobb kötődést adhat, és erősítheti a közösségi részvétel iránti igényt a társadalomban.
- A tervezés hosszabb távú stabilitást, kiszámíthatóságot is jelent.
- Az épített környezet és a költségvetés tervezése valódi fogódzót kapna.
- A terv megvalósulását utólag értékelve tanulhatunk hibáinkból, és nagyobb eséllyel határozhatunk meg sikeres fejlesztési területeket a jövőben.

Az önkormányzatok nagy része az alábbi okok miatt nem készít stratégiai tervet:

1. A tervezés eredményeinek politikai kockázata. A stratégiai tervezés keretébe illesztett fejlődési modell kibontakozását erősen gátolhatja a politikai szituáció változása. Ez – helyi önkormányzatok tekintetében – két dolgot jelenthet: az adott település vezetésében bekövetkező változást, illetve a település pozícióinak romlását, érdekérvényesítő képességének gyengülését. A legtöbb esetben tehát erősen gyengíti a stratégiai tervezésre való hajlandóságot az a tudat, hogy politikailag nem lesz kivitelezhető. Ezen túlmenően nem kedvez a stratégiai tervezésnek az a tény sem, hogy a tervezés transzparenssé teszi a helyi döntéshozók tevékenységét, ezáltal azok elszámoltathatósága is konkrétábbá válhat.

2. Nem állnak rendelkezésre a megvalósításhoz szükséges források. A tudatos tervezés ellen szól az is, hogy a tervben kifejtett célok – forráshiány miatt – „úgy sem lesznek megvalósíthatóak, és a pénzügyi realitásokhoz alkalmazkodva ad hoc ötletek és elképzelések alapján folyik majd a településfejlesztés, akár létezik stratégia, akár nem. Ezt erősíti az a jelenség és tapasztalat is, hogy a források a rendszerváltás után meglehetősen kiszámíthatatlanok voltak, ami nem segítette a hosszú távú szemlélet erősítését.

3. A stratégiai tervezés eredményeképpen előálló terv túl általános, abból nem lehet komolyan konkrét programokat levezetni, megvalósítani.

4. A stratégiai tervezés drága és időigényes.

A közszolgálatot végző költségvetési szerv stratégiai terve összefoglalja a szerv legfontosabb alapvető értékeit, vezetési filozófiáját, a külső környezeti tényezőkből és a belső adottságokból eredő lehetséges fejlődési irányokat, stratégiákat, megvalósítási programokat.

A **stratégiai tervezés folyamata** az alábbi lépésekből áll:

1. Alapelvek meghatározása



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

2. A fejlesztési igények feltárása
3. SWOT analízis
4. Jövőkép definiálása
5. Misszió (küldetés) meghatározása
6. Stratégiai célok meghatározása
7. Jövőszervezés, akciótervek készítése

Az alábbiakban ezeket a feladatokat fejtjük ki részletesen.

1. Tervezési alapfeltételezések: Az alábbi tényezőkre célszerű kitérni:

- A várható változások radikális és kevésbé intenzív volta
- A magyar nemzetgazdaság jövőbeli irányultsága
- A költségvetési szerv szerepe az előbb említett folyamatban
- A különböző források (állami és egyéb) várható alakulásának trendje
- A költségvetési szerv elgondolásai a szükséges pénzforrások biztosítását illetően
- A szellemi munka technológiája és az informatika alakulása
- A beruházási, felújítási alapok várható alakulása és annak javasolt felhasználása
- A költségvetési szerv szervezetének, struktúrájának várható változásai

2. Helyzetelemzés: Egy szervezet helyzetét gyakran tökéletesen leírják a munkatársak, az önkéntesek, a partnerek, az irányító testület egy könnyed, természetes, informális helyzetben, egy ital mellett folytatott beszélgetés során, vagy vacsora mellett, amikor szabadon elmondják az emberek véleményüket. Ezeket a beszélgetéseket komolyan kell venni és ösztönző hangulatukból meríteni kell akkor is, amikor a stratégiai tervet készítjük.

3. SWOT-analízis: A szervezet belső és külső környezetének értékelése nélkül nem lehet tervezni. A SWOT analízis egy egyszerű módszer, mely ezt az értékelő vizsgálatot segíti. A SWOT négy angol szó (Strengths=erőségek, Weaknesses=gyengeségek, Opportunities=lehetőségek, Threats=veszélyek) kezdőbetűjének összevonásából született fogalom. A fogalom első két tagja a szervezet belső kapacitására teszik a hangsúlyt, míg az utolsó kettő a külső környezetben rejlő lehetőségeket és veszélyeket vizsgálja. Nem maradhat el annak vizsgálata, hogy hogyan építhet a szervezet a pozitív faktorokra és mit kezd a negatív, vagy negatívnak tűnő gyengeségekkel és veszélyekkel rövid és hosszútávon.

A SWOT analízissel erőségek és gyengeségek elemzése során a „Hol vagyunk most?” kérdésre kapunk választ. Kiderül, miben vagyunk jók, mire vagyunk büszkék, mi az, amit a sajátunknak érzünk. Ezek azok a jellemzők, amelyekre támaszkodhatunk a jövőben, mert már most jól csináljuk. Ide tartozhat a szakmai tudás és tapasztalat, a meglévő erőforrásaink és azok használata, a vállalati kultúra elemei, a szervezet értékei, a kialakult szervezeten belüli eljárásmodok.

A gyengeségek közé olyan elemek tartoznak, amelyekkel elégedetlenek vagyunk, amelyek problémát jelentenek mindennapi működésünk során. A gyengeségek jelzik egyben a fejlesztendő területeket is, melyeken dolgoznunk kell és javítanunk a jövőbeli sikerek elérése érdekében. Mai gyengeségeink



jövőbeli lehetőségeink is lehetnek. (Például: Nincs még kialakult, elfogadott és megszilárdult eljárás módunk a projektek bonyolítására. Ösztönösen tudjuk, hogy be kell építenünk mérföldköveket a projekt bonyolításának folyamatába, de nem kezeljük ezt egységesen. Részt vehetünk egy projektmenedzsment tréningen, ahol megszerezhetjük a szükséges ismereteket, s kialakíthatjuk saját eljárás módunkat a projektek kezelésére.)

A lehetőségek és veszélyek, a szervezeten kívüli, külső környezetből származnak, s nincs közvetlen ráhatása a szervezetnek ezek befolyásolására. (Például: gazdasági szabályozók, törvények, árfolyamok alakulása, pályázati lehetőségek, piaci rések, stb.) A szervezet jövőbeli helyzetét azonban meghatározza, hogy képes-e alkalmazkodni külső környezetéhez, s kihasználja-e a megjelenő lehetőségeket, vagy képes-e a környezetben megjelenő veszélyeket csökkenteni, esetleg lehetőséggé transzformálni. Lehetőségeink vizsgálata a környezet alapos, naprakész ismeretét jelenti.

4. Jövőkép: Minden szervezet jövőképét hosszasan lehet ecsetelni, de érdemes egy mondatba összefoglalni annak lényegét. Ezt a mondatot szokás jövőkép meghatározásnak, vagy vízióknak nevezni. Vízió: a szervezet jövőképe, stratégiai távlatban elérni kívánt pozíció, ami egy bizonyos időtáv végpontjára koncentrál.

Egy jövőkép megfogalmazásra jellemző, hogy:

- hosszú távú jövőbe mutat
- nagyon rövid
- bárki számára érthető
- statikus állapotot ír le
- több szervezet is egyetérthet vele.

5. Misszió: A küldetés megfogalmazása hasonlóan fontos, mint a jövőkép tisztázása. A küldetés különbözteti meg az adott szervezetet a többi hasonló jövőképpel dolgozó szervezettől. A küldetés a szervezet alapvető céljának konkrét értelmezése, "létezésének értelme". A szervezet küldetése a szervezet működési körét, valamint a belső működés és az érintettekkel való kapcsolatok alapelveit és alapértékeit határozza meg. A küldetésben megfogalmazott alapelvek és alapértékek a szervezeti kultúrát határozzák meg (illetőleg ennek egyfajta "foglatát" képezik).

A közszolgálatot végző költségvetési szerv küldetése rögzíti azt az általános széleskörű társadalmi felelősséget, amivel a költségvetési szervet a köz javára a társadalom felruházta. Meg kell fogalmazni azt is, hogy az alapfeladat ellátásán túl mire vállalkozik a költségvetési szerv és azt milyen szellemben kívánja megvalósítani. Rá kell mutatni arra, hogy milyen sajátos és speciális jellege van a költségvetési szerv által nyújtott szolgáltatásoknak és kik a közszolgáltatást igénybevevők.

A küldetés jellemzői:

- a következő kérdésekre ad választ: kik vagyunk, kiért/miért dolgozunk (esetleg: hogyan dolgozunk és mely földrajzi területen fejtjük ki tevékenységünk)
- a szervezet átfogó célt magyarázzák meg, összegzik
- a szervezet értékrendjét sugallják
- rövidke (2-3 mondatosak) és dinamikusak



- csak egy szervezetre jellemzők
- a környezetre reagálva születnek
- újraértékelődnek és időről időre (akár évente, kétévente) módosulhatnak
- a célközönségre teszik a hangsúlyt
- a kimenetre (outcome³) koncentrálnak és nem az operatív működésre vagy tevékenységre

6. Stratégiai célok meghatározása: A korábban leírt elemzések során kérdések sora merül fel a szervezetek számára. Olyan kérdések ezek, amelyek megválaszolása a szervezet hosszabb távú cselekvési irányát határozzák meg.

A szervezet küldetését meghatározva, értékelve a szervezetet és környezetét, felvetődnek a stratégiai kérdések, melyek megválaszolása vagy csupán eldöntése a stratégiai célok megfogalmazásához vezet. Nincs jó vagy rossz stratégiai cél, hisz ami megfelel az egyik szervezetnek, a másiknak teljesen idegen lehet, még akkor is, ha küldetésük hasonlít is egymásra.

A stratégiai célok egyediek minden szervezetre, hisz az adott szervezet ismeretén, a lehetséges alternatívák és a környezet értékelését szem előtt tartva jelölik ki a cselekvési útvonalat. A stratégiai célok ideális esetben:

- világos irányt mutatnak
- reálisak
- a kimenetre koncentrálnak.

7. Akciótervek készítése: A stratégiai célok meghatározása után elég könnyű a feladatok megfogalmazása. A feladatok úgy kell, hogy kapcsolódjanak a stratégiai célokhoz, mint a célok a küldetéshez, a küldetés a jövőképhez. A jól megfogalmazott akciók jellemzői:

- konkrétak
- reálisak
- határidősek
- helytállóak
- mérhetőek

Minden stratégia annyit ér, amennyit megvalósítanak belőle. Ezért nagyon fontos, hogy a stratégiai tervben általánosan megfogalmazott célokat és akcióirányokat lefordítsuk a mindennapi élet nyelvére. Erre szolgálnak az akciótervek.

A stratégia tervezés folyamata mindig szorosan kell, hogy kapcsolódjon a **pénzügyi tervezéshez** is. Egy terv csak álom lehet, ha a megvalósításához szükséges erőforrások nem teremthetők elő. Egy pénzügyi terv két fő egységből áll:

³ Outcome, a magyar nyelvben is egyre gyakrabban használt angol eredetű szó, mely a hosszú távú eredményeket, kimenetet jelenti



- költségvetés arra, hogy mennyibe fog kerülni a terv megvalósítása
- kivitelezési terv arra, hogy hogyan fogja a szervezet előteremteni a költségvetés tételeit

A hatékony gazdálkodáshoz elengedhetetlen, hogy a pénzügyi tervek ne egy, hanem legalább 3-4 évre készüljenek. Ez azért is fontos, mert számos Európai uniós támogatással megvalósuló fejlesztési projekt végrehajtása több évet ölel fel. A tervezés módszere az ún. gördülőtervezés kell, hogy legyen, hiszen a terv ebben az esetben az éves konkrét költségvetés alakulásának függvényében felülvizsgálható és módosítható.

A stratégiai tervezés végeredménye egy többoldalas írott dokumentum, a stratégiai terv, de gyakran a dokumentumhoz vezető út, maga a tervezési folyamat is olyan hasznos a szervezet számára, mint az elkészült terv. A tervezés jó alkalmat ad a részvételi elven működő döntéshozás gyakorlására, sok előre nem látott erősségét hozhatja ki a szervezetnek és elősegítheti a magas munkamorált is.

A tervezés megtervezése

Amennyiben az a döntés születik, hogy a szervezetnek szüksége van stratégiai tervre, külön figyelmet kell fordítani a következőkre:

- fontos, hogy a szervezet egésze belássa a tervezés szükségességét
- fel kell mérni a tervezéshez szükséges idő összességét és az egyénekre háruló részét
- értékelni kell azt az energiát és időt, amit az emberek befektetnek a tervezésbe (és a felhasznált időt annyira lecsökkenteni, amennyire csak lehet)
- előre el kell dönteni, hogy ki felelős a tervezési folyamat lebonyolításáért és ki vagy mely testület hagyhatja jóvá a tervet
- végig kell gondolni, hogy kinek a részvételére van szükség az egyes tervezési fázisokban (pl. az ügyfeleket nem biztos, hogy érdemes bevonni a pénzügyi terv elkészítésében, míg más fázisokban nélkülözhetetlen a részvételük)
- a tervezés elején egyértelművé kell tenni, hogy a terv mely részei bizalmasak és melyek oszthatók meg a nagyközönséggel
- a tervezést megfelelően kell időzíteni úgy, hogy más nagyobb eseményekkel ne ütközzön
- olyan technikákat kell alkalmazni, hogy az érintettek számára igazi kihívás legyen a tervezés
- érdemes előre kitalálni, hogy a tervezés során hogyan értékelje a szervezet a munkát

4.2 Jelenlegi gyakorlat

A Téti Önkormányzat stratégiai tervezése úgy működik, hogy a képviselőtestület **gazdasági programot** fogad el, amit a polgármester terjeszt be. A jelenleg érvényes gazdasági program gyakorlatilag egy 2007-2010 évek közötti stratégiai tervnek felel meg.

A gazdasági program helyzetelemzéssel kezdődik, amely a történelmi áttekintés mellett bemutatja a település földrajzi adottságait, demográfiai jellemzőit, infrastrukturális helyzetét, egészségügyi, kulturális jellemzőit, gazdasági tevékenységeit.



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

A helyzetelemzés SWOT-analízissel végződik, melyet a későbbiekben mi is bemutatunk. A jelenlegi helyzet értékelését követi a fejlesztési koncepció megfogalmazása. A fejlesztésnek a stratégiai dokumentum szerint az alábbiak mentén kell megtörténnie.

A városi ranggal együtt a térségközponti szerepkört tovább kell erősíteni. El kell érni és meg kell teremteni annak a lehetőségét, hogy a településünkre utazók minél szélesebb lehetőségeket találjanak, közigazgatás, munkahely, kereskedelem, szolgáltatás, egészségügy, pénzügy kultúraszórakozás és egyéb területeken.

A gazdasági program az alábbi fejlesztési területeket jelöli ki a város számára:

1) A természeti érték és környezet megőrzése

Fontosabb elvek, amely mentén a program építkezik:

- „A város levegője legendásan tiszta, ezt meg kell őrizni úgy, hogy a szennyezéssel járó beruházásokat még a környezetünkben is el kell kerülni. „
- „A mezőgazdaságban a lehetőségek figyelembe vételével meg kell teremteni a biogazdálkodás alapjait.”
- „Az erdősítés mértékével arányba célszerű lenne felkészülni a fa feldolgozásra is.”
- „Az állattartásnál vissza kell térni a hagyományos rendszerre és az ősi fajtákra, mivel a piacképesség ezáltal lesz biztosított, egyben rá kell találni arra a módra, amely a gazdaságosságot is biztosítja, törekedni célszerű a vertikumok kialakítására, a több lábón állásra.”

2) A település arculatának megteremtése

Legfontosabb gondolatok e témában az alábbiak:

- „A település arculata pozitív irányba bár sokat változott, de az az átütő változás, ami a zsinórmértéket megadná nem történt meg.”
- „Sajnos sok az olyan épület, amelyet a tulajdonosa nem, vagy alig gondoz, ezáltal elhanyagolt, romos állapotba vannak. (pl: Győri út, földhivatallal szemben álló épületek) Több a virág a köztereken, a rendszeres gondozás meglátszik a parkoknál, utcáknál.”

3) Természeti adottságokon alapuló fejlesztések

Fejlesztési elképzelések:

- „A szél, mint energiaforrás ma már elfogadottá vált, bízunk abban, hogy a tervezett szélkerekek minél előbb felépülnek és az iparüzési adót gyarapítja, valamint látványosságnak is számítana egy-két évig. A biomasszára, vagy bioetanolra alapított erőmű két éven belül elkészülhet, ha kellő tőkeerős befektetőt találunk.”

4) Az önkormányzat kötelező feladatellátáshoz kapcsolódó fejlesztések

Kiemelt területek:



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

- Iskola bővítése
- „Az óvoda általános felújítása sem várhat sokáig, a lehetőségeken belül ütemezve meg kell kezdeni, nem várva a teljes lepusztulását.”
- „Vissza kell hozni a településre a Kisfaludra alapozott irodalom kultúrát annál inkább is, mivel ma reneszánszát éli a településeknél az egy-egy személyiségre épített színvonalas konferencia, tudományos értekezletek, szakmai megbeszélések. Az egészségügyi ellátás kistérségi szintre történő váltása új, városi szintet jelent.”
- „A szakorvosi rendelőintézet jó megszervezésével tovább erősödhet a településünk. Az idősek napközi otthonos ellátása már kistérségi szinten történik, az utaztatás megszervezésével ez tovább bővülhet.”

A város a gazdasági program mellett még a Polgármesteri Hivatalra vonatkozó szervezetfejlesztési, informatikai és városi szintű marketingstratégiával rendelkezik.

A Polgármesteri Hivatal szervezetfejlesztési stratégiájának legfontosabb céljai és területei a befogadó közigazgatás megteremtése, a hatékonyság és eredményesség javítása a közszolgáltatások terén, az elektronikus közigazgatás megvalósítása. A stratégia tartalmaz infrastrukturális elemeket (pl. Városháza épületének felújítása), informatikai elemeket (e-önkormányzat, e-közigazgatás, e-dokumentáció megteremtése) és valódi szervezetfejlesztési elemeket is. Jelen projektünk megvalósítása is ezen stratégia elemeként értelmezhető, annak megvalósulását szolgálja.

A Polgármesteri Hivatal informatikai stratégiája a 2008-16 közötti időszakra határoz meg informatikai célokat. A stratégia legfontosabb céljai hivatali munka hatékonyságának növelése annak érdekében, hogy a Hivatal a folyamatosan változó környezetben bővülő feladatait eddigi emberi erőforrásaival el tudja látni. További kiemelt prioritás Tét város polgárai, intézményei és vállalkozásai részére minőségi szolgáltatások biztosítása (e-önkormányzat szolgáltatói környezetének kialakítása).

Tét Város Önkormányzat Stratégiai Program kiemeli az elektronikus ügyintézés, a térinformatikai rendszerek használatát, az ügyfél tájékoztatás, általában az elektronikus rendszerek fejlesztésének megvalósítását. Ebből következően Tét Város Önkormányzatának informatikai stratégiájának célkitűzései elsősorban a következők:

- Tét Városának a kistérség legfejlettebb infrastruktúrájával kell rendelkeznie 2016-ig.
- Az informatikai kommunikációs rendszerbe, a lehetséges fejlesztésekbe, pályázatokba a kistérség településeit egyenrangú partnerként kell bevonni.
- A Hivatal által ellátandó feladatok felülvizsgálatánál az e-ügyintézés és a szolgáltatás orientáltságot kiemelten kell kezelni.
- Egyablakos ügyintézés lehetőségének biztosítása a lehető legszélesebb körben.
- Az informatikai stratégia a Hivatal tevékenységének informatikai alapokra helyezésére és a szervezet-működés minőségirányítással támogatott hatékonyabb kialakítására épít.

A marketingstratégia szintén tartalmaz egy helyzetelemzést, és SWOT-analízist, illetve megfogalmazza a marketingterületen szükséges akciókat és forgatókönyveket. Ez teljes mértékben ágazati stratégiának felel meg.



A város több stratégiai dokumentumban is megfogalmazza a stratégia kiindulópontját jelentő SWOT-analízist, amely bemutatja a település belső és külső környezetét. A különböző stratégia dokumentumokban szereplő SWOT-analízisek integrált verzióját az alábbiakban ismertetjük.

ERŐSSÉGEK

- jó földrajzi fekvés, kistérségi székhely település,
- teljes infrastruktúra kiépítettség (víz, gáz, telefon, csatorna, utak),
- kiépített intézményi struktúra (oktatás, egészségügyi, szociális ellátás),
- kiváló marketingstratégia,
- egyik fő munkáltató az önkormányzat,
- jó Web-lap,
- jó hivatali szakapparátus,
- önkormányzati tevékenységet segítő sok civil szervezet,
- csendes, élhető település,
- jól működő társulás, szociális gyermekjóléti ellátás,
- rendezési terv, gazdasági program.

GYENGESÉGEK

- kevés munkalehetőség, új munkahely hiánya,
- elvándorlás, lakosság csökkenése, korosztályi változás,
- önkormányzat anyagi tartalékainak elfogyása,
- kevés tőkeerős kis- és középvállalkozás,
- marketingstratégia gyakorlatban nem realizálódik kellőképpen,
- nincs „olcsó” bevásárlóközpont,
- kevés az ipartelepítésre alkalmas terület (önkormányzati),
- nem értékesíthetők az önkormányzati ingatlanok,
- a KKÁMK szervezeti felépítése,
- kevés képviselői javaslat,
- nem megfelelő az információáramlás a testület és a hivatal felé,
- a képviselők ciklusban gondolkodnak,
- nem ismerik el a hivatali munkát, és nem is ismerik,
- a KKÁMK domináns szerepe,
- a lakosság nehezen mozgósítható,
- „fiatal-város” nincs tradíció
- kevés az igény a kulturális rendezvényekre, nincs kulturált szórakozóhely a fiatalok részére,
- „alvó-város”,
- „sok összefonódás”, kevés összetartás,
- a lakosság nincs tisztában, kinek mi a feladat- és hatásköre,
- nincs turisztikai vonzereje a településnek.

LEHETŐSÉGEK „Kitörés a középszerűségből”



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

- szervezeti átalakítások (önkormányzat, KKÁMK),
- önkormányzati vagyonhasznosítás felülvizsgálata,
- kistérségi szerepkör erősítése,
- új munkahelyteremtés, befektetők keresése,
- biogáz, golfpálya, új iskola, művelődési ház, kistérségi közösségi tér megvalósulása,
- kistérségi székhelyből adódó lehetőségek jobb kihasználása,
- előnyös szerződések kötése, „kapcsolatok” mozgósítása,
- fiatalok megtartása helyben,
- elvándorlás megállítására törekvés,
- „Kisfaludy-kultúra” hagyományainak fokozottabb ápolása,
- marketingstratégia fokozatos megvalósítása,
- KKÁMK vonzerejének növelése (új tagiskolák, új épület, átalakítás),
- Web-lap fejlesztés,
- pályázatok megnyerése,
- civil szervezetek fokozottabb támogatása,
- veszteséges feladatok megszüntetése,
- szigorúbb illetmény- és létszámgazdálkodás,
- együttgondolkodás, egymás megbecsülése,
- „ötletbörze”, havonta kötetlen megbeszélés,
- piaci bevételek növelése,
- új kitorési pont keresése, jó ötletek begyűjtése „ötletláda”,
- korszerű ügyfélszolgálat kialakítása,
- kis utazási iroda (utazási- és információs iroda),
- jó logó,
- Tét vonzerejének növelése,
- nyitottság az új dolgokra,
- szakmai út szervezése, csapatszellem erősítése,
- meglévő szakmai anyagok hasznosítása, új testvérvárosi kapcsolatok keresése,
- jó sajtókapcsolat kialakítása, több publikáció Tétről,
- vállalkozók meghívása.

VESZÉLYEK

- Győr és Pápa elszívó hatásának érvényesülése,
- önkormányzati normatívák csökkenése,
- önkormányzati tartalékok felhasználása,
- lakosság folyamatos fogyása, gyermeklétszám fogyása, elöregedés,
- sok a szociálisan rászoruló személy,
- mezőgazdasági vállalkozások tönkremenetele,
- kizárólag az alapfeladatok teljesítésének veszélye,
- nagy beruházások megvalósulásának bizonytalansága,
- az intézmény „túlzott önállósága” és átláthatatlansága,



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

- régi oktatási épület, gyermekek más iskolába történő íratása,
- régi művelődési ház, korszerű közösségi, térségi központ hiánya,
- idegenforgalom hiánya (nincs turisztikai vonzerő),
- a lakosságot tovább nem lehet terhelni adókkal,
- információáramlás nem megfelelő volta,
- a szakképzett fiatalok nem maradnak meg a településen,
- a telkek (önkormányzati) drágák, nincsenek közművesítve, nem eladhatóak,
- lakosság részéről tolerancia hiány,
- arra pályázunk, amire kiírás van,
- növekedő elvárások csökkenő források mellett,
- szakapparátus elszigetelődése önkormányzati ügyekben,
- kevés összetartás,
- sok jogszabályt kell a működés során figyelemmel kísérni,
- egyes elhúzódó feladatokra nincs megfelelő megoldási lehetőség (védelmi igazgatás),
- egyre több kis- és középvállalkozás helyzetének rosszabbodása,
- rosszabbodó adófizetési morál.

A Téti Önkormányzat a törvényben kötelezően előírt feladatokon túl számos egyéb közfeladatot is ellát, amelyet az alábbiakban ismertetünk.

Az Önkormányzat kötelező feladatai:

- településfejlesztés, településrendezés
- az épített természeti környezet védelme
- lakásgazdálkodás
- vízrendezés, csapadékvíz elvezetése, csatornázás
- a köztemető fenntartása
- a helyi közutak és közterületek fenntartása
- a helyi tömegközlekedés és településtisztaság biztosítása
- gondoskodás a helyi tűzvédelemről, a közbiztonság helyi feladatairól
- közreműködés a helyi energiaszolgáltatásban
- közreműködés a foglalkoztatás megoldásában
- gondoskodás az óvodáról, az alapfokú nevelésről, oktatásról
- gondoskodás az egészségügyi, szociális ellátásról
- gondoskodás gyermek és ifjúsági feladatokról
- közösségi tér biztosítása
- közművelődési, tudományos, művészeti tevékenység
- sport támogatása
- nemzeti, etnikai kisebbségi jogok biztosítása
- az egészséges életmód közösségi feltételeinek elősegítése

Az Önkormányzat köteles gondoskodni:



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

- az egészséges ivóvízellátásról
- az óvodai nevelésről, az általános iskolai nevelésről és oktatásról
- az egészségügyi és szociális alapellátásról
- a közvilágításról
- a helyi közutak és a köztemető fenntartásáról

A törvény által előírt feladatokon túl az Önkormányzat az alábbi önként vállalt feladatokat látja el:

- hulladékgazdálkodás
- közösségi tér biztosítása
- könyvtári szolgáltatás ellátása
- fizioterápia működtetése

4.3 Megállapítások, javaslatok

A város gazdasági programja jóindulattal sem nevezhető stratégiai tervnek. Igazából ez egy olyan program, amely az Európai Uniós források felhasználásának lehetséges területeit határozza meg, fejlesztési programokat azonosít. A gazdasági program helyzetelemzése szerény, hiányos anyag. Nincsen a programban semmilyen stratégiai tervben kötelezően megvalósítandó elem. Hiányzik a jövőkép, illetve küldetés meghatározása, a stratégiai célok és az abból levezethető akciótervek definiálása.

A gazdasági program tartalmaz helyzetelemzést, SWOT-analízist és fejlesztési koncepciót, ugyanakkor a jövőkép, küldetés meghatározása, továbbá ezek megvalósítására irányuló stratégiai programok azonosítása hiányzik a programból.

Pozitívumként lehet elmondani, hogy a gazdasági program fejlesztési koncepciójának első bekezdését kvázi küldetésként lehet értelmezni, anélkül, hogy ennek az alkotók tudatában lennének. „A városi ranggal együtt a térségközponti szerepkört tovább kell erősíteni. El kell érni és meg kell teremteni annak a lehetőségét, hogy a településünkre utazók minél szélesebb lehetőségeket találjanak, közigazgatás, munkahely, kereskedelem, szolgáltatás, egészségügy, pénzügy kultúraszórakozás és egyéb területeken.”

A város számos részterületen rendelkezik stratégiával, ugyanakkor ezek különböző előírások, jogszabályi kényszerek hatására készültek, nem pedig tudatos hosszú tervezés eredményeképpen. Az egyes részstratégiák emiatt nem állnak össze koherens egészé, nem illeszkednek egymáshoz, számos területen egymásnak ellentmondó célokat fogalmazznak meg. Ugyanakkor jó kiindulási alapot jelentenek egy egységes városi stratégia elkészítéséhez, hiszen számos értékes gondolat, célkitűzés fogalmazódik meg ezekben az anyagokban.

A Hivatal az informatika területén rendelkezik az alábbi jövőképpel, vízióval.

„A Hivatal informatikájának víziója a Hivatal tevékenységének informatikai alapokra helyezésére és a szervezet-működés minőségmenedzsmenttel támogatott hatékonyabb kialakítására épít. A vízió



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

- az önkormányzati munkát hatékonyan támogató, korszerű informatikai alkalmazásokat működtető,
- Internet/Intranet alapon belső- és külső szolgáltatásokat nyújtani képes,
- fokozatosan kiépíthető és biztonságosan üzemeltethető,
- változó igények szerint bővíthető és szűkíthető,
- de facto informatikai világszabványokat követő, más informatikai rendszerekkel együttműködésre képes,
- magas informatikai alkalmazási kultúrával rendelkező, motivált elektronikus önkormányzat képét vázolja fel.

A jövőkép szerint Téten eÖnkormányzat jön létre.”

A fenti megfogalmazás is bizonyítja, hogy a város vezetése birtokában van a szükséges ismereteknek, de ha nincs valamilyen külső készítés, magától még nem alkalmazza a stratégia szemlélethez szükséges eszköztárat.

A legfontosabb stratégiai dokumentumként funkcionáló gazdasági program a szó klasszikus értelmében vett stratégiaként akkor tudna működni, ha az önkormányzat a bevételeit nem kellene teljes egészében a működésére fordítania. Fejlesztésre az önkormányzatnak nincsenek saját forrásai. Fejlesztést úgy tervezhet, ha pályázati forrás nyílik. Hiába tervezte el pl. a földútjainak szilárd burkolattal való ellátását, ha pályázati forrás a gyenge minőségű aszfaltozott utak javítására nyílt meg, akkor a gyenge minőségű aszfaltozott útjainak a javításába kezd.

4.4 Szükséges akciók

Az előző fejezetben feltárt problémák megoldása érdekében az alábbi akciókat javasoljuk.

- Mindenekelőtt meg kell fogalmazni a város jövőképét, azaz azt az állapotot, amelyet kb. 4-5 év múlva a város el akar érni. Ez egy bővített mondatban történő leírása a kívánatos célállapotnak. A 4.1. mellékletben bemutatunk néhány példát Önkormányzati jövőképre vonatkozóan.
- Ezt követően definiálni kell az Önkormányzat küldetés nyilatkozatát. Rögzíteni kell azt, hogy az alapfeladat ellátásán túl mire vállalkozik a költségvetési szerv és azt milyen szellemben kívánja megvalósítani. Rá kell mutatni arra, hogy milyen sajátos és speciális jellege van a költségvetési szerv által nyújtott szolgáltatásoknak és kik a közszolgáltatást igénybevevők. A 4.2. mellékletben bemutatunk néhány példát Önkormányzati küldetésre vonatkozóan.
- A vízió és misszió megfogalmazása után kerülhet sor az Önkormányzat stratégiai céljainak megfogalmazására. A hivatkozott dokumentum (gazdasági program) tartalmazza a város stratégiai céljait, de nem egységes szerkezetben. Javasoljuk a célok újbóli átgondolását és



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

egységes szerkezetben történő megfogalmazását. A célok között meg kell határozni a prioritásokat is.

- A stratégiai célokból levezethetők a szükséges akciók, mindegyik akcióhoz hozzá kell rendelni a finanszírozási forrásokat, felelősöket és határidőket. Az adott évre vonatkozó akciókból összeállhat az adott év költségvetése. Az akciótervek megvalósulását nyomon kell követni megfelelő mutatószámokkal és kontrolling rendszerrel. A stratégiai célok között elsődleges prioritású a kötelező önkormányzati feladatok mennyiségi és minőségi ellátása. Másodlagos prioritású feladat a teljesítőképesség függvényében az önként vállalt feladatok meghatározása és tervezése.
- Megítélésünk szerint indokolt a fenti lépések eredményeképpen előálló stratégiai tervet külön dokumentumban írásba foglalni és az Önkormányzat költségvetését a stratégiai tervben szereplő akciókhoz igazítani.

4.5 Mellékletek

4.1.Melléklet: Példa jövőkép meghatározására

4.2 Melléklet: Példa küldetés megfogalmazására



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

4.1 Melléklet: Példák jövőképre (benchmarking)

Az alábbiakban összehasonlítóképpen megadjuk néhány hasonló nagyságú és fejlettségű város jövőkép definícióját.

Zirc 15 év múlva

- Zirc a Magas–Bakony kistépelüléseinek gazdasági és szolgáltató központi kisvárosa.
- A lakosai és a beköltözők számára kellemes lakókörnyezetet nyújtó, jó megélhetést biztosító, szolgáltató kisváros.
- Gazdaságát innovatív, a helyi hagyományokon alapuló és az újonnan előretörő, környezetkímélő ágazatokban tevékenykedő, kis- és közepes méretű vállalkozások határozzák meg, amelyek a közeli gazdasági fejlődési tengelyekhez is szervesen kapcsolódnak.
- Zirc és a térség kulturális, természeti és sport jellegű vonzerejére épülő turizmusa kiegészíti a helyi jövedelemtermelést, és az ország egyik kedvelt idegenforgalmi fogadóterülete.

Dunaújváros 15-20 év múlva

- Fenntartható módon élhető város, amelyben a lakosság aktív és hasznos része és résztvevője a városi folyamatoknak
- Rugalmas gazdasági élet, ami lehetővé teszi a változó európai és világpiac kihívásaira való eredményes reagálást
- A Város az M6, M8 gyorsforgalmi utak mellett fekszik
- Egy, az M8-as úthoz tartozó rendkívül forgalmas hídja van
- A Dunán hazánk legnagyobb kereskedelmi kikötője található szoros kapcsolatban az autópályákkal és az intermodális áruforgalmi csomóponttal és a városban, illetve körülötte levő ipari létesítményekkel, valamint mezőgazdasági termelő egységekkel
- Az autópályák mindkét oldalán, de főleg a várossal ellentétes oldalon sok ipari üzem van az ipar legkülönbözőbb területén munkálkodva
- A Város egyik jelentős vállalata a DUN AFERR Dunai Vasmű ZRt.
- A Város iparvállalatai közül sok kapcsolódik a fémfeldolgozáshoz
- A Város vállalatainak 5-10%-a innovációval foglalkozik, termékeit alapvetően az exportra termelő dunaújvárosi vállalatok használják, de mintegy 30% export is van
- A Város jelentős kereskedelmi központ
- A Város kellemes, de nem jelentős turisztikai központ, fő vonzóereje a gyönyörűen kiépített Duna part (mindkét oldalon), és a harmonikus, modern épületekkel teletűzdelt, zöldövezet jellegű városkép
- A Város lakásállományának struktúrája olyan, hogy a mobilitást maximálisan támogatja
- A Város szoros kapcsolatban áll a valamikori (2005-ös) környező településekkel, minden fél teljes megelégedésére
- A Városhoz szorosan kapcsolódik a Duna másik oldalán levő, északon lakóövezetből, délen ipari létesítményekből álló városrész, melynek lakossága akár a 20-30 000-t is elérheti, s ahol még jelentős építési területek állnak rendelkezésre
- A Városi kórház országos hírű, rendkívül jól felszerelt, magas jövedelmű gyógyítókkal dolgozik, különösen a megelőzési területeken eredményes



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

- A városlakók elfogadott alapértéke a szolidaritás, aminek számtalan, szervezetenként is realizált formája működik
- A szociális gondozási szolgáltatás rendkívül eredményes, de kicsi
- Az óvodák és általános iskolák ideális osztálylétszámmal dolgoznak, országos hírűek
- A középiskolai képzés nagy részben szakképzés, és a gazdaság igényeinek megfelelően nagy a felsőfokú szakképzés aránya
- A 18 éves korosztály 97%-a iskolába jár
- A felsőoktatás a Városban mindhárom szintet szolgáltatja több szakterületen
- A Város közösségi élete virágzik
- Igen fejlett egészségvédelmi, felnőttoktatási, sport és egyéb közösségi programok vannak, melyeken a lakosság több mint xx %-a részt vesz
- A Város több jó minőségű szálláslehetőséggel, szállodával rendelkezik
- Az elsőosztályú, osztályon felüli vendéglők és üzletek országos hírűek
- A Város külföldi tulajdonú vállalatának felső és középvezetői, azok családjai a városban laknak, mert az oktatási, egészségügyi, szórakozási lehetőségek ezt lehetővé teszik
- A Város és a régió lakossága növekszik, a városé nem a 47 000, hanem a 74 000 körül jár
- Civitate Dei
- A Város lakossága átlagosan alig dolgozik napi 10 óránál többet
- A Város lakosságának várható átlagéletkora a 2005 évinél 6 évvel magasabb
- A Városi gazdasági és egyéb tevékenység olyan, hogy a környezetszennyezés a 2005-évének 5-10%-ára esik vissza
- Az alternatív energiák alkalmazása eléri a 10%-ot
- A Várost a külvilághoz elsősorban a vízi és a vasúti közlekedés kapcsolja a személyforgalomban, az üzemben tartott személygépkocsik száma a 2005 évi 15%-a
- A Város alkalmazkodott a magas Benzinárhoz (1000 Ft/l), malom, húsüzem, stb. működik
- A Bűnözés közben tartható
- A szegénység a 2005 –évinél jelentősen kisebb, mivel az általános és középiskolai oktatás (szakképzés) a Tud6sz-hoz hasonló programok miatt a munkaképességet el nem érő és abból kiesők száma jelentősen lecsökkent
- A városban, illetve környékén 30-40 000 munkahely van
- A Városi közigazgatás elektronikus alapú, alapvetően egyablakos ügyintézésrel
- A távmunka aránya jelentős
- A Városban, 2007-ben elkezdett saját forrásokat is igénybe vevő iparpolitika eredményeként több tíz KKV működik, és újabb mintegy 10 indul

Zalaegerszeg jövőképe

A jövőképet a partnerség jegyében a várospolitikai, a versenyszféra és a civil-szféra jövőképeivel jellemezzük:

- A civil-szféra és a várospolitikai jövőképe: az élhető jövő
- A verseny-szféra és a várospolitikai jövőképe: a versenyképes jövő
- A várospolitikai jövőképe: a fenntartható jövő



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Győr 15 év múlva

- az észak-dunántúli hármashatártérség kiemelkedő gazdasági és szolgáltató központja
- a város és vonzáskörzetének lakossága számára biztosítja a magas szintű életkörülményeket
- a sokoldalú, magas hozzáadott értéket képviselő, tudásalapú gazdaságával hozzájárul a térség folyamatos megújulásához, hosszú távon fenntartható versenyképességének megőrzéséhez
- a természeti és épített környezet adottságait kihasználva jelentős kulturális és közösségi értékeket közvetít a helyi lakosság és a városba látogatók számára

Hódmezővásárhely jövőképe

Hódmezővásárhely a kultúra városa a dél-alföldi nagyvárosi tér kreatív, nyitott helye - műhelye, fejlődése rugalmas, partnerségre épülő programok mentén alakul. Az élhető, vonzó és mozgalmas városban

- korszerű közszolgáltatások és digitális infrastruktúra segítségével,
- európai együttműködések révén,
- a kultúra, a hagyománytisztelet és a modernitás szellemében,
- egészséges és szolidáris vásárhelyiek, egyének és közösségek gazdagodnak.



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

4.2 Melléklet: Példák küldetésre (benchmarking)

Az alábbiakban összehasonlításképpen megadjuk néhány hasonló nagyságú és fejlettségű város küldetés nyilatkozatát.

Zalaegerszeg küldetése

Település- és térségpolitikai küldetés

A település- és térségpolitikai küldetés a kényszerpályákhoz igazodik, hogy mozgásteret minél szélesebb legyen. Zalaegerszeg fejlődése elválaszthatatlan térségétől, a politikai-, a civil- és a versenyszféra együttműködésétől.

A város- és térségpolitikusok (országgyűlési képviselők, megyegyűlési elnökök és képviselők, polgármesterek, alpolgármesterek és önkormányzati képviselők) küldetése: együttműködés a partnerség bázisán a környezeti-természeti, a társadalmi-gazdasági, a települési/térségi-táji javakkal történő fenntartható gazdálkodás érdekében.

A városmenedzsment, a közigazgatási szakemberek küldetése: a társadalmi, a gazdasági és a térségi partner-hálózatok létrejöttének támogatása, működésének segítése, a város és térségének környezeti-természeti, társadalmi-gazdasági, települési/térségi-táji javaival történő gazdálkodás menedzselése.

A társadalmi és a gazdasági szereplők küldetése: partnerség az élhető és a versenyképes város megteremtésére.

Győr küldetése

- Győr növelje a térségben betöltött szerepét
- Győr folyamatosan újítsa gazdaságát a versenyképességének növelése érdekében
- Győr biztosítsa az itt élők számára a kimagasló életkörülményeket



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

5. Projektszemlélet megerősítése

5.1 Alkalmazott módszertan

Magyarország európai uniós tagsága új helyzetet teremtett a gazdaság és a társadalom csaknem valamennyi metszetében, s új kihívások elé állította a közigazgatást is.

A tervezési ciklusok, a projektszemléletű gondolkodás és a menedzsment ismeretek általános követelményként jelennek meg a fejlesztések és a működtetések önkormányzati, közigazgatási vonatkozásában is. Ezekre az új kihívásokra autentikus válaszokat kell adnunk, mert nagyrészt ezen múlik humán és pénzügyi erőforrásaink felhasználásának hatékonysága, hazai és európai uniós fejlesztési forrásaink felhasználásának sikere.

A fenti kihívásoknak való megfelelés érdekében szükséges a projektszemlélet megismertetése, illetve elsajátítása az önkormányzati alkalmazottak számára is. Legfontosabb feladat a szemléletformálás, hiszen a projektekben való munkavégzés mindenekelőtt a stratégiai szemlélet megerősödését, a megfelelő technikák elsajátítását igényli.

Vannak olyan feladatok, amelyek hatékonyabban elvégezhetők egy projekt keretében, mint a kevésbé rugalmas szervezeti keretek között. Tipikusan ilyen jellegű tevékenységek a pályázati, beruházási, fejlesztési projektek.

A projektek hatékony lebonyolításához, menedzseléséhez a Hivatal dolgozóinak mindenekelőtt meg kell ismerniük a modern projektmenedzsment technikákat, majd a projektek ciklus elméletét, a projektek típusait, jellegzetességeit. Ezen ismeretek kiválóan elsajátíthatók tréningeken, képzéseken. A szemléletváltáshoz viszont az elsajátított ismeretek reflexszerű gyakorlati alkalmazása szükséges.

A projektszemlélet jelenlegi szintjének felméréshez az írott dokumentumok tanulmányozása, illetve a személyes mélyinterjúk alapján vontuk le a megfelelő következtetéseinket.

5.1.1 Elméleti háttér

A projekteknek számos definíciója létezik, az alábbiakban mi is bemutatunk néhányat.

„A projekt egy nem megszokott, nem ismétlődő feladat, különálló időbeli, pénzügyi, és technikai megvalósítási célokkal.”
/Harrison, 1995/

„Egy speciális cél elérése érdekében végrehajtott komplex munka meghatározott időn, költségen és teljesítményen belül, egyedi és nem a korábbi munkák folytatása”
/Stuckenbruck, 1995/



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

„A projekt egy olyan egyedi folyamatrendszer, amely kezelési és befejezési időpontokkal megjelölt, specifikus követelményeknek – határidő, költség, erőforrás – megfelelő célkitűzés elérése érdekében vállalt, koordinált és kontrollált tevékenységek csoportja.”

A projekt tehát mindazon feladatok összessége, melyek egyszeri, komplex tevékenységfolyamatok által megoldhatók, jól körülhatárolt célt képesek elérni előre rögzített határidőre és teljesítményen, adott költségkereten belül.

A projekt általános ismérvei:

- megvalósítandó céllal rendelkezik
- projektterv alapján készül el
- adott idő- és költségkerettel rendelkezik
- költségterve projektidőre bontott
- minőségi követelményekkel kell számolni
- bizonytalansági tényezők, akadályok nehezítik a megvalósulást
- kockázati tényezők, reakciók eltérőek

A projektnek mindenekelőtt választ kell adnia az alábbi kérdésekre:

- Kik? Kik a tervezés és a kivitelezés alanyai. A projektnek pontosan meg kell fogalmaznia, hogy ki felelős az előkészítésért és a kivitelezésért. (Az előkészítők és a kivitelezők gyakran alkalmaznak "alvállalkozókat" munkájuk elvégzéséhez. A projektért és annak egyes részfeladatai - időben, adott erőforrás-felhasználással stb. történő - megvalósításáért a megjelölt intézménynek, szervezetnek kell vállalnia a felelősséget.)
- Kinek az előnyére? Másként megfogalmazva: kiből áll(nak) a tervezés célcsoportja(i)? Valamennyi érintett általános hasznára szolgál-e a projekt, vagy néhány személy helyzetének javulását célozza, esetleg a tervezés alanyának pozícióit erősíti? A legtöbb projekt több célcsoportra irányul. A kérdés ilyenkor az, hogy melyik célcsoport nyeri a legnagyobb figyelmet.
- Minek az érdekében? A célkitűzések rendkívül sokfélék lehetnek, s gyakran célkitűzések egész kombinációi szolgálják a projekt fő célját. Nagy általánosságban megkülönböztethetünk "hardware-" és "software" projekteket. Az előbbieket műszaki objektumok - mint például egy új út, vagy híd, vagy egy vízelzáró gát - megvalósítására vonatkoznak, míg az utóbbiak, az emberekre irányuló projektek, illetve a társadalmi-gazdasági-közösségi és a politikai-adminisztratív környezetet akarják megváltoztatni.
- Mivel? Az eszközök, másként mondva: az inputok kérdése. A legfontosabb inputok a tőke, a föld, az ingatlanok, a gépek, a járművek és egyéb eszközök, de a szaktudás is jelentős inputként jöhet szóba a projektek megvalósításában.
- Kinek az eszközeivel? Az előző pontban felsorolt eszközök ki(k)nek a tulajdonát képezik? A projekt szereplői milyen arányban vállalják az eszközök rendelkezésre bocsátását, a



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

szükséges szaktudás, a munkaerő a szereplők rendelkezésére áll-e, vagy kívülről kell azokat bérelni?

- Mikorra? A fejlesztés megvalósításának időtartama és határideje alapvetően meghatározza a projekt költségtervezőit is. A szükséges időtartamot a projekt természete határozza meg.
- Hol, milyen környezetben? Egy projekt természeti-fizikai, illetve gazdasági-társadalmi környezete, annak stabilitása, vagy érzékenysége alapvetően meghatározhatja a projekt fennmaradását a megvalósítást finanszírozó cégnek a "terepről" való kivonulása után.

Projektmenedzsment:

Olyan vezetési és irányítási folyamat, melynek célja, hogy a rendelkezésre álló idő- és erőforrás korlátok mellett a projekt eredményesen megvalósuljon.

Két alapfunkció:

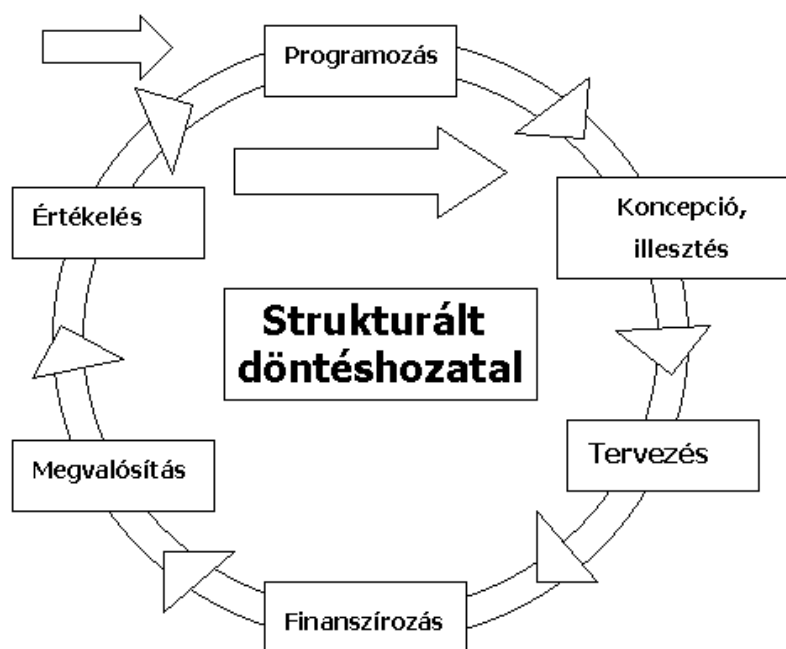
- célkitűzések állítása és elfogadása
- célkitűzések végrehajtása

A legáltalánosabban elterjedt projektmenedzselési módszertan a **projektciklus-menedzsment** (PCM) elveit követi. A következőkben röviden ezt mutatjuk be.

A ciklus egy elképzelésből indul ki, majd az adott elképzelést egy végrehajtható és értékelhető munkatervvé fejleszti. A PCM elnevezés onnan ered, hogy az egymáshoz kapcsolódó ciklus-elemekből, munkaszakaszokból egy strukturált döntéshozatali algoritmus alakítható ki, amely lényegében egy projektgenerálási „kényszerpályát” testesít meg. Az egyes szakaszok progresszívek, azaz az új szakaszhoz csak az előző szakasz teljesítése után lehet sikeresen hozzákezdeni.



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.



5.1 ábra: Projektciklus

A „projektciklusban” az egyes munkaszakaszok, az óramutató járásával azonos irányban követik egymást. Az általános projektciklus hat szakaszból áll.

- a programozás,
- az identifikáció, vagy más szóval a koncepcióalkotás és illesztés
- a tervezés,
- a finanszírozás
- a megvalósítás,
- az értékelés.

1. szakasz a programozás

Ebben a szakaszban kerül sor az országos és szektorszintű elemzésekre az olyan problémák, korlátok és lehetőségek feltárása céljából, amelyek fejlesztési együttműködés tárgyát képezhetik.

Míg a fejlesztési koncepció az ország, illetve egy térség átfogó távlati fejlesztését megalapozó és befolyásoló tervdokumentum, ami a hosszú távú, átfogó fejlesztési célokat határozza meg, valamint a fejlesztési programok kidolgozásához szükséges irányelveket, addig a program a koncepció alapján kidolgozott középtávú cselekvési terv, amely stratégiai és operatív program fázisokra épül. A programok projekteken keresztül valósulnak meg, kidolgozási folyamatát nevezzük programozásnak.

2. szakasz a koncepcióalkotás, illesztés



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

A koncepcióalkotás során kerül sor a projektötletek meghatározására, beazonosítására, ill. a programkeretbe való beillesztésére, valamint a további tanulmányozás céljából történő elemzésére, átvilágítására. Mind a programok, mind a projektek esetében gyakori, hogy olyan komplex eljárásokra van szükség, amely sok fél aktív közreműködését igénylik. Gyakori tapasztalat, hogy a projektekkal kapcsolatban túlságosan sok az olyan döntés, amely a kedvezményezettek és az érdekcsoportok megfelelő szintű bevonása, és a szükséges információk nélkül születik meg. A projektciklus célja annak biztosítása, hogy az érdekcsoportok is részt vegyenek a döntésekben, és, valamint, hogy a döntések releváns és elégséges információon alapuljanak.

Nagyon fontos egy projekt relevanciája és finanszírozhatósága szempontjából, hogy egyrészt illeszkedjen egy már elfogadott programkeretbe, másrészt megfeleljen az összes érdekelt elvárásainak. Már a projektkoncepció megalkotásánál fontos a kedvezményezett célcsoportjával történő konzultáció, az érdekeltek, kedvezményezettek problémáinak elemzése és az adott problémák lehetséges kezelési módjainak meghatározása.

3. szakasz a tervezés

A tervezési szakaszban a releváns projektkoncepciók alapján részletes megvalósíthatósági tanulmányok, operatív projekttervek készülnek. A PCM kijelöli az egymást követő fejlesztési lépések kötelező sorrendjét és az elvégzendő feladatokat, amelynek során a projektelképzelés egy végrehajtható és értékelhető projekttervvé fejlődik. A projektterv részletes kidolgozása a kedvezményezettek és az egyéb érdekcsoportok bevonásával történik. Ezt követően kerül sor a projektterv megvalósíthatóságának és fenntarthatóságának értékelésére, amelynek során választ kell adni arra, hogy sikeres lesz-e várhatóan a projekt, és képes-e hosszú távon előnyöket biztosítani a kedvezményezettek számára? A fenti értékelés alapján születik döntés arról, érdemes-e a formális, a részletes pénzügyi forrásigény meghatározását tartalmazó projektjavaslatot elkészíteni, majd a finanszírozási forrásokat biztosítani a projekthez.

A tervezés egyik kulcsfeladata a projekt teljesítmény mérésére szolgáló mutatók, indikátorok (hozam-, eredmény-, és hatásmutatók) meghatározása, amely körültekintő vizsgálatot igényel.

4. szakasz a finanszírozás

A finanszírozási szakasz során a finanszírozó intézmények megvizsgálják a program, ill. projekt javaslatokat, és döntést hoznak arról, hogy finanszírozzák-e azt vagy sem. A finanszírozó intézmény és a támogató, ill. kedvezményezett jogi okmány formájában megállapodik a végrehajtás módozataiban, amelyben rögzítik a projektek finanszírozására és végrehajtására vonatkozó megállapodásokat. A projekt megvalósítása pályázat és az eredményes pályázat benyújtása és elnyerése után kezdődhet.

A finanszírozásra alkalmas projekt kiválasztásának szempontjai közül az első, hogy garantál-e hozzáadott értéket. Ezen túl bizonyítani kell, hogy az eredmények mérhetőek, amelyhez objektíven ellenőrizhető teljesítménymutatókat, indikátorokat kell találni. Mélni kell tudni nemcsak az időt, de a



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

költségeket, a teljesítményeket, az eredményeket a célokhoz kapcsolva, valamint a projekt megvalósítása után várható hatásokat.

A pénzügyi fenntarthatóság bizonyítása nélkül egy projekt terv nem fogadható el. Bizonyítani kell, hogy abból a pénzből, amit támogatásként felhasználnak (és abból is, amit saját erőként hozzátesznek) konkrétan mit terveznek megvalósítani.

5. szakasz a megvalósítás

Az elővizsgán megfelelt projektek kiválasztása és a finanszírozási döntést követően kezdődhet a projektek megvalósítása, amelyet a szerződéskötés előz meg.

Az Unió a megvalósítandó projekteknél előírja, hogy a pályázó egyrészt előrehaladási-jelentések benyújtásával bizonyítsa a projekt terv szerinti haladását, amelyhez folyamatos nyomon követést, monitorozást ír elő. Beszámol arról is, hogyan teljesültek az érdekeltek, a célcsoportok elvárásai az eredeti tervhez képest.

6. szakasz az értékelés

Az értékelési szakaszban a finanszírozó intézmény a megvalósítóval együtt értékeli, hogy a program milyen eredményeket ért el és levonják a tanulságokat. Az értékelés során levont tanulságokat felhasználják a jövőbeni programok és projektek tervezéséhez. Jóllehet az általános ciklusban az értékelési szakasz a megvalósítási szakaszt követi, elterjedt gyakorlat az is, hogy középtávú értékelést végeznek a megvalósítási szakasz során a projekt hátralévő futamidejében hasznosítható tapasztalatok megállapítása céljából.

A PCM módszertan előnye, hogy oly módon képes integrálni a projekt-ciklus egyes szakaszait, hogy lehetővé teszi a projektgenerálás során felmerülő kérdések szisztematikus vizsgálatát, olyan módszer és metodika alkalmazása révén, amely biztosítja, hogy a projekt minősítési kritériumait érintő valamennyi kérdésre kiterjedjen a projekt menedzsment figyelme.

Összefoglalóan a PCM által felkínált legfontosabb előnyök a következők:

- Rendszerszemléletű, a menedzsmentet támogató projektgenerálási módszertan
- A projektciklus szakaszainak követésére orientált projektgenerálási „kényszerpálya”
- Előtérbe helyezi a kedvezményezettek aktív részvételét a döntéshozatal folyamatában
- Alapvető eszköze a „Logikai Keret Módszertan, vagy Mátrix” = LKM, amely képes a tervezés és a menedzsment megalapozására
- Standardizált dokumentálást alkalmaz átlátható és mindenre kiterjedő formában

Jelen tanulmányunknak **nem célja a teljes projektmenedzsment eszköztár és technikák ismertetése**, ezért a következőkben csak felsorolásszinten érintjük a legfontosabb elméleti kategóriák címszavait. Ezen ismeretek elsajátítására a Hivatal dolgozói számára projektmenedzsment ismereteket oktató tréningeken való részvételt javasolunk az 5.3. fejezetben.

Elemzési technikák: stakeholder-analízis, SWOT-analízis, célfa, probléma-fa, brainstorming



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Tervezési technikák: logikai keretmátrix, SMART-indikátorok, munkaterv, erőforrásterv, pénzügyi terv, megvalósítási ütemterv, GANTT-diagram, kommunikációs terv, megvalósíthatósági tanulmány

Pénzügyi technikák: cash-flow, nettó jelenérték, belső megtérülési ráta, jövedelmezőségi számítások, likviditás, fenntarthatóság, költség-haszon elemzés, közgazdasági elemzés

5.1.2 Gyakorlati kérdések

A legfontosabb gyakorlati lépések módszertanát ismertetjük ebben a fejezetben.

A Polgármesteri Hivatal számára elengedhetetlen a pályázati kiírások naprakész figyelése. A kiírásra kerülő pályázati forrásokról hírlevelet kell készíteni, majd a legfontosabb információkat összegyűjtve kezdődhet meg a pályázati projektek tervezése.

A megvalósításra érdemes projektötletek meghatározása után valamennyi projekthez hozzá kell rendelni a finanszírozási keretet, a projektet megvalósító humán és tárgyi erőforrásokat, illetve a megvalósítás idejét. Minden projekt esetében a projekt tartalom (scope), a határidő, illetve a költségvetés az a 3 kulcstényező, amely csak egymás rovására módosítható. Abban az esetben, ha a projektterven változtatni kell, akkor vagy csökkenteni kell, ahol lehet a rendelkezésre álló időt, vagy növelni kell a ráfordítást.

A projekt kereteinek kijelölése után dönthet úgy a Hivatal, hogy külső projektmenedzsment szolgáltatást, vagy pályázatírási szolgáltatást vesz igénybe.

A nyertes pályázati projekt támogatási szerződésének megkötése után kezdődhet a projekt megvalósításának szakasza, a projekt nyomon követése és az előrehaladás folyamatos jelentése. A lezárást követően pedig nem maradhat el a projekt eredményeinek értékelése.

Érdemes megfontolni a Hivatalon belüli projektiroda létrehozását, amelynek alkalmazottai a szervezeti keretek közül kiemelve, kizárólag projektek megvalósításával foglalkoznak. Ezáltal lehetőségük lenne speciális tudás és gyakorlat megszerzésére.

5.2 Jelenlegi gyakorlat

A Polgármesteri Hivatal projektmegvalósítással tipikusan pályázati projektek keretében találkozik, a pályázati projektmenedzsmenten kívül másféle módszertant nem alkalmaz.

Pályázati projektek (a továbbiakban projektek) körében a városfejlesztés, városüzemeltetés területén rendelkeznek több éves munkatapasztalatokkal.

Beruházási projektjeiket a NYDOP keretében elérhető

- TEKI területi kiegészítő - 10–20 mFt 70-80 %-os támogatás,



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

- TEUT – területi útfejlesztés – 20-25 mFt 50%-os támogatás,
 - CÉDE – céljelleget decentralizált - 20-25 mFt 70-80 %-os támogatás
- pályázati forrásokkal finanszírozzák.

Sikeres projektjeik:

- útfelújítás 10 mFt,
- játszótér-felújítás 7 mFt.

A fentieknél nagyobb volumenű, EU-s forrásból finanszírozott nyertes pályázatuk a 980 mFt-os költségvetésű kistérségi járóbeteg-központ kiépítésére irányuló beruházás. A projekt jelenleg a közbeszerzés szakaszában van.

Azokban a projekteken, amelyekben munkatapasztalatokkal rendelkeznek, a pályázatírást, projektmenedzselést belső munkatárs végzi, külső szakértőt közbeszerzési szakértő és tervező mérnök szerepben alkalmaznak.

A 10 mFt-os költségvetésnél nagyobb projektek körében megvalósított projektről még nem tudnak beszámolni, azt tervezik, hogy a belső projektmenedzser munkáját külső szakértő cég támogatja a pályázatírástól, a megvalósíthatósági tanulmány elkészítésétől kezdve a projekt megvalósításán és a pályázati dokumentáláson keresztül a lezárásig.

A pályázatfigyelés, a projektmenedzseléshez kapcsolódó feladatok a környezetvédelmi, titkársági, pályázati ügyintéző munkaköri leírásában megjelölnek. Az ő munkakörét ajánlatos lenne a kapcsolt munkaköröktől letisztítani, lépéseket tenni az állandó projektmenedzserrel felálló szervezet irányába. Ezen ügyintéző egyébként településmérnöki végzettséggel rendelkezik.

A környezetvédelmi, titkársági, pályázati ügyintézőn kívül rövid, speciális, célorientált tanfolyami keretek között megszerzett projektmenedzsmet kompetenciákkal rendelkezik:

- polgármester,
- jegyző.

Pályázatfigyeléssel a környezetvédelmi, titkársági, pályázati ügyintézőn kívül a polgármester foglalkozik.

A szervezetből a projektteam-ben a projektmenedzseren kívül 1 fő műszaki, ill. 1-2 fő gazdasági, pénzügyi szakember vesz részt.

Szükségesnek látszik, hogy a szervezetből egyre többen rendelkezzenek projektmenedzselési kompetenciákkal, egyre többen vegyenek részt projektmenedzsmet tréningeken.

Az adott projektcsoporthoz a pályázat nevesíti, szakmai önéletrajzzal, ezen kívül más projekthez kapcsolódó dokumentumban nem definiálják a résztvevőket.



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

A Polgármesteri Hivatal projektmenedzsment tevékenysége szorosan összefügg a közbeszerzési tevékenységével.

A pályázati projektmenedzsmentben tipikus, a pályázati kiírásban, ill. a támogatási szerződésben megjelenő dokumentációs rendszert használják: a mérföldköveknél projekt-előrehaladási jelentést (PEJ) készítenek, a támogatáshoz a teljesítés szakmai és pénzügyi igazolása alapján jutnak, a projekt záráskor az indikátorok teljesülését kell bizonyítani, a közreműködő szervezet szakmai és pénzügyi monitorozást végez, a projekt zárása után az utókövetési időszakban jellemzően éves jelentéseket készítenek.

A projektekben résztvevő munkatársak plusz javadalmazást nem kapnak, így a projektek motivációs hatása nem érvényesülhet.

A képviselőtestületet, ill. bizottságait az adott projekt előrehaladásáról időről időre tájékoztatják. Ennek bizonyítéka megtalálható a képviselőtestületi ülésekről készült jegyzőkönyvekben.

Összességében a polgármesteri hivatal a projektmenedzsment területén a városfejlesztés, városüzemeltetés területén rendelkezik munkatapasztalatokkal a megvalósított kisebb volumenű projektjeik kapcsán. Ahhoz, hogy a pályázatélérésben, és projektmegvalósításban nagyobb sikereket érjenek el, szükséges a projektszemlélet erősítése a szervezetben, ami részletesebben jelenti:

- a projektmenedzsment tréningeken való részvételt,
- legalább egy munkatárs koncentrációját a pályázatfigyelésre, projektmenedzselésre,
- a projektekben közreműködő munkatársak erőteljesebb motiválását.

5.3 Megállapítások, javaslatok

A Polgármesteri Hivatalban nem igazán beszélhetünk a projektszemlélet mindennapos, valamennyi alkalmazottra kiterjedő alkalmazásáról. A dolgozók túlnyomó többsége nem rendelkezik projektmenedzsment ismeretekkel, a tanulmányai, valamint eddigi munkatapasztalata során nem találkozott a projekt menedzselés technikai eszköztárával, nem vett részt projektek gyakorlati megvalósításában.

Pozitívumként elmondható, hogy az Önkormányzat igyekszik kihasználni az elérhető hazai és Európai uniós pályázati forrásokat, amely lehetetlen projektmenedzselés és pályázatfigyelés nélkül. Ezek a funkciók spontán módon, organikusan alakultak ki a szervezet hierarchiájában, elsősorban a Titkárság dolgozóinak munkaköri leírásában rögzítésre is kerültek.

Javaslatunk szerint a projektek központi összefogásának, a pályázatok figyelésének és generálásnak feladatát függetleníteni kellene a Titkárság feladatkörétől és külön szervezeti egységben (pl. Projektiroda) kellene kialakítani a projekt típusú munkákkal foglalkozó munkaköröket. Ezzel biztosíthatnánk azt is, hogy ne csak műszaki jellegű feladatokat oldjanak meg projektformában, továbbá kialakuljon a projektek megvalósítására szakosodott speciális ismeretekkel rendelkező alkalmazottak köre.



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

A projektszemlélet megerősödése és elterjedése érdekében javasoljuk a szervezet minél több dolgozójának beiskolázását projektmenedzsment ismereteket oktató tréningre, természetesen szakaszosan. Az első körben a projektszerű munkavégzéshez közelebb álló dolgozókat kellene trénelni, később fokozatosan kiterjeszteni az ismeretek átadását a szervezet valamennyi dolgozójára.

5.4 Szükséges akciók

A projektszemlélet elterjedése érdekében az alábbi akciókat javasoljuk a Téti Polgármesteri Hivatal számára.

- Mindenekelőtt szükséges valamennyi dolgozó beiskolázása **egy projektmenedzsment ismereteket oktató tréningre**, amelyen megszerezhetik a projektek menedzselésének technikáit, gyakorlati fortélyait bemutató ismereteket. Amennyiben valamennyi dolgozó beiskolázása valamilyen oknál fogva nem lehetséges, akkor azokkal az alkalmazottakkal kell kezdeni, akik munkájuk során nagyobb valószínűséggel találkozhatnak projektekkel. Olyan képzés megszervezésére van szükség, amely mindenképpen érinti az alábbi területeket:

I. Bevezetés a projektmenedzsmentbe

- A projekt alapfogalmai, életciklusa
- Projekt típusok
- Projektszerződés-típusok
- Csapattag-típusok

II. A projekt tervezése, előkészítése

- Igényfelmérés
- Megvalósulási tanulmány
- Projekt-memorandum
- Hálótervezés, ütemezés
- Projekt-team felállítása
- Működési keretek biztosítása
- Megvalósulási tervezés

III. A projekt megvalósítása

- Erőforrások kontrollja
- A mérföldkő-módszer
- Befejezés
- A projekt lezárása
- A projekt utólagos kiértékelése

IV. A projekt költségeinek kontrollingja

- A költség előkészítése
- A költségek ellenőrzése



- A kockázatok

V. Sikeres projekt-ülések lebonyolítása

- Megítélésünk szerint az Önkormányzat akkor tudja hatékonyan kihasználni a pályázati források adta lehetőségeket, ha **tudatos pályázatfigyeléssel, és pályázati rendszer működtetésével rendelkezik**. Ennek megvalósítás érdekében javasolunk bevezetni egy polgármesteri, vagy jegyzői utasítást a pályázati szabályzatról, melyet az 5.1 mellékletben csatolunk. A szabályzat részeként bemutatunk egy lehetséges adatlap-mintát a pályázatok nyilvántartására, továbbá egy olyan dokumentum-sablont, amely pályázati hírlevélként is szolgálhat az egyes szervezeti egységek részére a Hivatalon belül.
- A sikeres pályázás egyik alapja, hogy kellő időben és megbízható forrásból szerezzünk tudomást a számunkra megfelelő pályázatokról. Ennek érdekében folyamatosan figyelemmel kell kísérni a szervezet működését, illetve fejlesztése szempontjából releváns, különböző témájú és eltérő időpontokban megjelenő pályázati felhívásokat. Ez nem könnyű feladat, hiszen bizonyos esetekben akár több tucat vagy több száz pályázat közül kell kiválasztani a számunkra legmegfelelőbbet.

Gyakran megfigyelhető, hogy a pályázatfigyelés (majd ezt követően a pályázat elkészítésének és a pályázati projektek megvalósításának) eredményessége érdekében külső szakmai segítséget is igénybe kell venni.

A pályázatfigyelés formái:

- a pályázók saját maguk (pl. cégvezető, gazdasági vezető vagy külön pályázati szakértő munkatárs) igyekeznek figyelemmel kísérni a pályázati kiírásokat,
- külső, pályázatfigyeléssel és pályázatkészítéssel foglalkozó cég vagy szakértő segítséget veszik igénybe.

A pályázati információk fő forrásai:

- Nyomtatott formában megjelenő tájékoztató kiadványok;
- Internetes források (pl.: www.nfu.hu, <http://www.lendulet.hu>, <http://palyazat.lap.hu>, a Regionális Fejlesztési Ügynökségek honlapjai, <http://penzterkep.hu/>, http://ec.europa.eu/youreurope/business/access-to-finance/hungary/index_hu.htm);
- Szakmai és információs rendezvények;
 - A különböző vállalkozásfejlesztéssel, innováció-támogatással, illetve a pályázati programok lebonyolításával foglalkozó szervezetek rendszeresen tartanak szakmai rendezvényeket, tájékoztató napokat, ahol az érdeklődők számára információkat nyújtanak az aktuális pályázati programokról, illetve gyakran a meghirdetés előtt álló programokról is.
- Pénzüntézetek (pl. számlavezető bank);
- Barátok, ismerősök, együttműködő partnerek;
- Pályázatkészítéssel, pályázati projektek menedzselésével foglalkozó szervezetek.



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

- A projektmenedzserként szerepet vállaló munkatársak munkakörét ajánlatos lenne a kapcsolt munkaköröktől letisztítani, lépéseket tenni az állandó projektmenedzserekkel felálló mátrix szervezet irányába.
- A projektszemlélet stratégiai szintre emelkedése érdekében szükséges egy **stratégiai munkacsoport létrehozása**, amely az elsődleges szervezeti struktúra felett, kvázi teamként funkcionálva jelentősen hozzájárulhat a projektek generálásához, a projekt szemlélet megerősödéséhez a Hivatalon belül.
A stratégiai munkacsoport létrehozása lehetővé teszi a tervezett, programozott projekt-előkészítést, az erőforrásokkal való racionálisabb gazdálkodást.

A stratégiai tervezés hatékonyságának növelése céljából szükséges a fejlesztés tervezési és projekt megvalósítási tevékenységeinek folyamatai közötti kapcsolatrendszer javítása, valamint a folyamatban szereplő közötti koordináció megerősítése.

A fejlesztések tervezése és monitorozása szempontjából fontos egy adat- és információs bázis létrehozása. Az adatbázis létrehozásának célja az, hogy lehetőséget biztosítson a projektek összehangolása révén a költséghatékony megvalósításra, alapul szolgáljon a költségvetés tervezéséhez, információval szolgáljon a külső befektetők és civil szervezetek részére elősegítve a PPP-ben megvalósuló projekteket, adatokat adjon a településrendezési szerződések előkészítéséhez.

A projektadatbázis tartalmazza az Önkormányzat és intézményei, valamint a külső befektetők és a civil szervezetek projektjeit.

Az adatbázis szakterületenkénti bontásban tartalmazza a Tét városát érintő projekteket, az alábbi költségvetési szempontú bontásban:

- Tét Város Önkormányzata költségvetésében a fedezete rendelkezésre áll
- Tét Város Önkormányzata költségvetésében a fedezete nem áll rendelkezésre (nincs fedezete)
- Tét Város Önkormányzata által felvett hitelből finanszírozzák
- Külső befektetők, civil szervezetek finanszírozzák.

A projektadatbázis feltöltését a munkacsoport titkára koordinálja. Az Önkormányzat szervezeti egységei kötelesek az adatbázishoz folyamatosan adatokat szolgáltatni.

A stratégiai munkacsoport további feladatai:

1. Tét Város Önkormányzata stratégiáinak véleményezése, a ciklusprogramokhoz és az éves tervekhez való igazítása
2. A városfejlesztési stratégia realizálási folyamatának, a stratégiai programcsomagok, projektek megvalósításának menedzselése, koordinálása szoros együttműködésben, az abban érintett szervezetekkel, intézményekkel,



- a realizálási tapasztalatok alapján a városfejlesztési stratégia „karbantartásának”, szükség szerinti kiegészítésének kezdeményezése.
3. Az Európai Unió és hazai pályázatok végrehajtása Tét Város pályázati szabályzatában foglaltaknak megfelelően
 4. A hivatal több szervezeti egységét érintő projektek megvalósítása, ellenőrzése
 5. A településrendezési szerződések megvitatása, szakmai egyeztetése
 6. A több szervezeti egységet érintő feladatok ellátása, szakmai felelősök kijelölése

A pályázatok nyilvántartására olyan dokumentum szolgálhat, amelyet az 5.2 mellékletben mutatunk be.



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

5.5 Mellékletek

- 5.1. Melléklet: utasítás a pályázati szabályzatról
- 5.2. Melléklet: pályázat-nyilvántartó



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

5.1 melléklet

..... számú polgármesteri és jegyzői együttes utasítás a pályázati szabályzatról

I.

Szabályozás célja és hatálya

A Tét Város Önkormányzata által ellátandó feladatok megvalósításához jelentős kiegészítő anyagi forrást jelentenek a különböző pályázatokon elnyerhető pénzeszközök. Ezek minél szélesebb körű és a lehető legnagyobb összegekben történő elnyerése érdekében szükséges a lehetőségek felkutatásáról, a pályázatok benyújtásáról és megvalósításáról szóló szabályozás elkészítése.

A szabályzat célja, hogy a pályázatok benyújtásához szükséges forrás biztosítása, a pályázat elkészítése és benyújtása, valamint a megvalósítás és beszámoltatás áttekinthető és ellenőrizhető módon történjen.

A szabályzat hatálya valamennyi, Tét Város Önkormányzata és intézményei által benyújtásra tervezett, benyújtott, illetve csatlakozóként aláírt Európai Unió és hazai pályázatra kiterjed.

II.

Pályázati nyilvántartó rendszer

1.) A Polgármesteri Kabinet pályázati referense (a továbbiakban: pályázati referens) Tét Város Önkormányzata és intézményei projektjeiről, pályázatairól **pályázati nyilvántartást** vezet a Polgármesteri Hivatal közös informatikai felületén (Q meghajtó).

A jelen szabályzat 1. számú mellékletét⁴ képező összefoglaló nyilvántartásban szerepeltetni kell:

- a benyújtásra tervezett pályázatokat
- a benyújtott pályázatokat
- a támogatásban részesült / támogatásban nem részesült projekteket
- a megvalósult projekteket.

A pályázati referens a nyilvántartást naprakészen vezeti és gondoskodik arról, hogy a nyilvántartás adatai szinkronban legyenek a pénzügyi információs – előirányzatok, változások, tényadatok – rendszer adataival.

⁴ Ezt a táblázatot az %2. mellékletben csatoljuk.



- 1.1) **Benyújtásra tervezett pályázat** megjelöléssel szerepeltetni kell minden olyan projektjavaslatot, amelynél valamilyen belső ok (pl.: saját forrás hiánya, testületi támogatás hiánya) miatt a pályázat beadása meghiúsult.
A táblázatban a becsült költségeket kell szerepeltetni. Értelemszerűen, ha a projekt nem kapta meg a szükséges támogatottságot és projektmenedzser nem lett kijelölve, akkor az adott cellába nem kell nevet írni.
Ezen adatszolgáltatás célja, hogy a teljes pályázati tevékenységről képet adjon, valamint az ismételt megnyíló pályázati lehetőség esetén információt biztosítson a már kidolgozott projektjavaslatokról.
- 1.2) **Benyújtott pályázat** megjelöléssel szerepeltetni kell minden olyan kidolgozott pályázatot, amely a kiíró részére beadásra került. A táblázatban azokat a költségeket kell megjeleníteni, amelyek az eredetileg benyújtott pályázati dokumentációban szerepeltek, függetlenül attól, hogy időközben a pályázat kiírójának kérésére a forint adatokban korrekciók történtek.
- 1.3) **Támogatásban részesült / támogatásban nem részesült projekt** megjelöléssel szerepeltetni kell minden olyan pályázatot, amelyet a kiíró elbírált. A nyertes pályázatoknál a táblázatban azokat az összegeket kell megjeleníteni, amelyekkel a pályázat kiírója elfogadta a pályázatot. Amennyiben ezek az összegek a versenyzetési eljárások folyamán véglegződnének, akkor azokat az összegeket kell szerepeltetni, amelyek a finanszírozási, támogatási szerződésekbe kerültek. Ezen adatszolgáltatás célja, hogy információt adjon a projekt megvalósításának fedezetére szolgáló kiadások induló összegére, amihez viszonyítani lehet a megvalósítás során felmerülő változások forint kihatását.
- 1.4) **Megvalósult projektek** megjelöléssel szerepeltetni kell minden befejezett projektet, amelynél a közreműködő hatóság a záró elszámolást elfogadta és az utolsó támogatási összeg is átutalásra került. Ezen adatszolgáltatás célja, hogy információt szolgáltatson a projekt megvalósítására ténylegesen felhasznált összegekről.

2. A pályázat tárgyköre szerint illetékes osztály és intézmény a pályázati nyilvántartáshoz az alábbiak szerint szolgáltatja a szükséges adatokat:

- a benyújtásra tervezett pályázatok esetében – Adatlap a benyújtásra tervezett pályázatról (2. számú melléklet)
- a benyújtott pályázatok esetében – Adatlap a pályázaton való részvételről (3. számú melléklet)
- a támogatásban részesült / támogatásban nem részesült projektek esetében – Adatlap a sikeres, illetve elutasított pályázatokról (4. számú melléklet)
- a megvalósult projektek esetében – Beszámolólap a pályázat eredményéről (5. számú melléklet)

III.

Az önkormányzat pályázata

1.) Pályázatfigyelés



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

- Az Európai Unió és a hazai pályázati lehetőségek felkutatása elsősorban a Polgármesteri Kabinet feladata. Ez többek között az európai uniós folyóiratok, hazai napilapok és folyóiratok figyelését, az interneten az Európai Unió, a minisztériumok és az Európai Bizottság Magyarországi Delegációjának honlapján megjelenő pályázatok figyelését jelenti.
- Az európai uniós forrásokra történő pályázatoknak a gazdasági programban és/vagy ágazati, szakmai koncepciókban meghatározott fejlesztési feladatokhoz kell kapcsolódnia.
- A Polgármesteri Hivatal valamennyi osztályán az osztályvezető által kijelölt köztisztviselő köteles figyelni az osztály munkájához kapcsolódó, feladatai ellátását segítő pályázatok kiírását.
- Pályázatfigyelést az önkormányzat intézményei önállóan is kötelesek végezni.
- Az osztályvezetők által pályázatfigyeléssel megbízott munkatársak munkaköri leírásában a feladatot rögzíteni kell.
- A Polgármesteri Kabinet a Tét Város Önkormányzata által megpályázható Európai Unió és hazai pályázati lehetőségekről két heti rendszerességgel pályázati hírlevélben, illetőleg az időközben megjelent pályázati lehetőségekről haladéktalanul értesíti a polgármestert, a jegyzőt, az alpolgármestert és pályázat tárgyköre szerint illetékes osztályokat. A pályázati hírlevelet jelen szabályzat 6. számú melléklete szerinti tartalommal vezeti a Polgármesteri Hivatal közös informatikai felületén (Q meghajtó).
- Pályázatfigyelés esetenként külső szervezet megbízásával is történhet.

2.) Pénzügyi források

- A pályázatok benyújtásához szükséges önerő biztosítása a Tét Város Önkormányzatának költségvetésében tervezett előirányzatból történhet.
- Amennyiben az adott feladat ellátására kapott költségvetési keret a pályázat önerő részének biztosítására felhasználható, és a pályázattal elnyert összege a feladat ellátását segíti, úgy elsősorban abból kell azt finanszírozni.
- A Pályázati Alapból történő igénylés esetén e szabályzat rendelkezései szerint, egyéb céltartalékokból, alapokból, bizottsági keretekből történő igénylés esetén a mindenkor helyi költségvetési rendeletben szabályozott módon kell eljárni.

3.) A pályázat előkészítése

- Releváns pályázati kiírás megjelenése esetén a pályázati referens egyeztetést hív össze, melyre meghívja a pályázat tárgyköre szerint illetékes szakmai vezetőket, intézményvezetőt, polgármestert/alpolgármestert, a jegyzőt. Az egyeztetésre a polgármester és az alpolgármester kérésére a képviselők is meghívást kaphatnak.
- Az egyeztetés eredményét a pályázati referens feljegyzésben rögzíti. Ha az egyeztetés eredményeként a pályázat benyújtásáról döntenek a pályázati referens írásbeli javaslatára a polgármester és a jegyző írásban bízza meg a projektmenedzsert. A megbízásban rögzíteni kell a projektmenedzser összes feladatát (beleértve az információáramlás módját).
- A pályázat előkészítési, elkészítési, illetve a projektmenedzseri feladatokkal ugyanazon személyt kell megjelölni annak érdekében, hogy rálátása legyen a teljes pályázati folyamatra.
- Amennyiben a projektmenedzser és a pályázati referens nem ugyanaz a személy, a projektmenedzser folyamatosan informálja a pályázati referenst.
- A projektmenedzser gondoskodik arról, hogy a Polgármesteri Hivatal közös meghajtóján az adott pályázat kezelésére közös könyvtár kerüljön létrehozásra. A projektmenedzser könyvtárba feltölti a



pályázattal kapcsolatos valamennyi elektronikus dokumentumot (pl.: emlékeztetők, feljegyzések, szakmai anyagok, stb.). A könyvtárhoz az adott pályázat előkészítésében és elkészítésében részt vevő kollégák kapnak hozzáférést.

- A projektmenedzser a pályázaton való részvételi szándékról előterjesztést készít a Képviselő-testületnek, melyet a pályázat tárgyköre szerint illetékes bizottság és a Pénzügyi Bizottság (továbbiakban: bizottság) megtárgyal. (Azon pályázatok esetében szükséges a Képviselő-testületi döntést meghozni, amelyekben a testület önrészt biztosít, vagy a pályázat kiírója a fenntarthatóságról szóló nyilatkozat meglétét, vagy a fenntartó más tartalmú nyilatkozatának meglétét előírja.)
- A projektmenedzsernek az előterjesztéshez a Pályázati Szabályzat **3. számú mellékletét** képező adatlapot kell kitöltve csatolnia.
- Az adatlapot tájékoztatás céljából a projektmenedzser megküldi a pályázati referensnek is, amely azt az önkormányzat pályázati nyilvántartásába bevezeti.
- Amennyiben az adott pályázat benyújtásához szükséges önrészt a költségvetésben elkülönített Pályázati Alapból kell biztosítani, a projektmenedzser az Alapból rendelkezésre álló összeg nagyságáról is tájékoztatja a bizottságot és a Képviselő-testületet.
- A pályázat-előkészítés során gondoskodni kell a projektmenedzser költségei fedezetének megtervezéséről, illetve a pályázatba történő beépítéséről. A munkaköri feladaton túl végzett projektmenedzser tevékenységek és közreműködői tevékenységek után a köztisztviselő(k) a közreműködés arányában díjazásban részesül(nek).

4.) Döntés a pályázati igényekről

- A Képviselő-testület döntéséről a projektmenedzser tájékoztatja a Polgármesteri Kabinetet nyilvántartásba vétel céljából.
- Amennyiben a Képviselő-testület a pályázat benyújtása mellett dönt, a Pénzügyi Osztály gondoskodik a pályázat pénzügyi előkészítésével és pénzügyi lebonyolításával kapcsolatos feladatok ellátásáról.

5.) A pályázat elkészítése, beadása

- A pályázat teljes dokumentációjának elkészítését, beadását a projektmenedzser koordinálja a pályázati kiírásban meghatározott alaki és tartalmi követelményeknek megfelelően.
- A projektmenedzser a pályázat elkészítésébe bevonja a Polgármesteri Hivatal munkatársait, akik kötelesek a projektmenedzser munkáját segíteni.
- Pályázat elkészítésére a polgármester engedélyével esetenként megbízás alapján külső személy vagy szervezet is bevonható. Külső személlyel, vagy szervezettel kötött szerződés esetén meg kell határozni a pályázat szakmai és formai követelményeinek biztosítására vonatkozóan a pályázatkészítést végző felelősségét.
- A projektmenedzser szükség esetén gondoskodik a hiánypótlás határidőben történő benyújtásáról.
- A projektmenedzser a pályázat elbírálásáról szóló döntésről haladéktalanul tájékoztatja a Polgármestert, a pályázati referenst, a Pénzügyi Osztály vezetőjét, valamint az illetékes osztályt.
- Pályázat elutasítása esetén a Pénzügyi Osztály az önrész biztosítására költségvetésben vállalt kötelezettséget feloldja, és a felszabaduló összeget a költségvetési forráshelyére visszavezeti.

6.) A támogatási szerződés



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

- A támogatási szerződést - aláírása előtt - a hatályos utasításoknak megfelelő módon ellenőriztetni kell.
- A projektmenedzser írásbeli javaslatára polgármester és a jegyző pályázonként a projektalapító dokumentumban (PAD) kijelöli a projekt menedzsmenetet. A PAD-ban rögzíteni kell a menedzsment szervezet tagjainak feladatait, felelősségét.
- A projekt menedzsment első feladatai között, az alábbiakat kell, hogy elvégezze:
 - kockázatok értékelése, kezelésük módja,
 - a szabálytalanságok kezelése eljárásrendjének a kidolgozása,
 - az ellenőrzési nyomvonal kiépítésének szabályozása,
 - a FEUVE rendszerének meghatározása,
 - nagyobb projektek esetében a monitoring rendszer kiépítése.Amennyiben a kockázatkezelés értékelésénél „magas” érték jön ki, úgy a következő évi belső ellenőrzési tervben is szerepeltetni kell.

7.) Megvalósítás, beszámolás

- A projektmenedzser kidolgozza a program megvalósításának menetét, a megvalósításba bevont külső szakértők és partnerek névsorát, gondoskodik a megbízási, vállalkozási szerződések, egyéb megállapodások, szükség szerint a közbeszerzési eljárások előkészítéséről és azoknak a felelős tisztségviselő által történő aláírásáról.
- A projektmenedzser feladata a projekt ütemtervének betartatása.
- A megvalósítás folyamatában akadályozó tényező esetén a projekt menedzser azonnal értesíti a polgármestert és a jegyzőt, aki azonnal intézkedik annak elhárításáról.
- Az egyes projektek megvalósítására vonatkozóan a 7. számú melléklet szerinti nyilvántartást kell vezetni, melyre vonatkozóan az információáramlás rendjét, a jegyzővel illetve a Pénzügyi Osztály vezetőjével egyeztetni kell.
- A projektmenedzser feladata a projekt előrehaladási jelentés, valamint az elszámolások elkészítése és a Képviselő-testület tájékoztatása a program megvalósításának állásáról.
A beszámoló gyakorisága a program időtartamától és a megvalósítás fázisaitól függ. Egy évig tartó program esetén elegendő a féléves (köztes) beszámoló és az év végi (záró beszámoló), több évre elhúzódó programnál legalább évente egyszer, illetve a támogatást nyújtó előírásainak megfelelő gyakorisággal kell a Képviselő-testületnek beszámolni.
- A beszámolók uniós pályázatok esetében az Európai Bizottság elvárásai szerint, hazai pályázatok esetében a támogatási szerződésben rögzített feltételek szerint kell, hogy készüljenek, tartalmazva a már elvégzett munkát, a megvalósított eredményeket, a még hátralévő feladatokat, eseményeket.
- A záró beszámolóban ki kell fejteni, hogy a projekt mennyire érte el a kitűzött célokat, illetve, hogy milyen további - az eredeti célkitűzésben nem megfogalmazott - eredményeket valósított meg.
- Ismertetni kell a szerződéskötés előtti kiinduló állapotot és a projekt megvalósításával elért állapotot, valamint a továbbfejlesztés lehetőségeit.
- A projektmenedzser tájékoztatása alapján a Polgármesteri Kabinet folyamatosan gondoskodik a projekt eredményeinek nyilvánosságra hozataláról, a sajtó és a média által történő ismertetéséről.

8.) Pénzügyi lebonyolítás

- Az Európai Unió és hazai pályázatok pénzügyeit elkülönítetten kell kezelni.



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

- A pályázati pénzkeret felhasználására vonatkozó kötelezettségvállalás csak a projektmenedzser aláírásával történhet.
- A projekt pénzügyi felelőse felel azért, hogy a pénzkezelés és elszámolás rendje az Európai Bizottság elvárásainak és a helyi szabályozásnak is megfeleljen.

IV.

Önkormányzati fenntartású intézmények pályázatai

- Amennyiben a szükséges önrészt az intézmény megvalósult többletbevételéből, jóváhagyott költségvetéséből (saját hatáskörű belső átcsoportosítással) biztosítja, az előirányzat-átcsoportosítás jogszabályi előírásai szerint kell eljárnia. Ez esetben a pályázat benyújtásáról az intézmény vezetője önállóan dönt.
- Azokban az esetekben, amikor az intézmény pályázata benyújtásához az önkormányzat költségvetéséből, a Pályázati Alapból, egyéb elkülönített alapból pénzügyi támogatást igényel, azt az osztálynak kell jeleznie, amely az igényt a Képviselő-testület elé terjeszti.
- Az intézmény pályázatát az előkészítő osztály segítségével az intézmény vezetője vagy megbízott dolgozója készíti el és az intézmény vezetője írja alá.
- Amennyiben a pályázat kiírója nem kéri a fenntartói hozzájárulást és amennyiben az önrész az intézmény költségvetésében rendelkezésre áll, úgy a pályázat benyújtásához nem kell Képviselő-testületi döntés.
- Amennyiben az intézmények pályázata éven túli kötelezettségvállalást tartalmaz, úgy azt az előkészítő osztálynak a Képviselő-testülettel a pályázat benyújtása előtt jóvá kell hagyatni.

V.

Záró rendelkezések

Ez a szabályzat 2010. január-án lép hatályba, rendelkezéseit a folyamatban lévő pályázatokra is alkalmazni kell.

A szabályzatban foglaltakat minden érintett munkavállalóval meg kell ismertetni.

Tét, 2010. január

Szabó Ferenc
polgármester

Bereczkiné Kovács Piroska dr.
jegyző



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

2. sz. melléklet a Pályázati Szabályzathoz

ADATLAP
A benyújtásra tervezett pályázatról

1. A projekt címe:.....
2. A megvalósítandó cél rövid leírása, indoklása:
.....
.....
.....
.....
.....
.....
3. A megvalósítandó projekt várható becsült összköltsége:.....
4. A pályázattal elnyerhető támogatás összege:
.....
5. A Pályázati Alapból igényelt támogatás:
.....
6. A projekt-előkészítés helyzete, jelenlegi állapota (rendelkezésre álló tervek):
.....
.....
.....
7. Az igénylő megnevezése:.....
8. A projektet koordinálja:.....
9. A projekt megvalósulása után várható költségvetési többletkiadások:
.....
.....

Tét,év.hó. nap....

.....
Aláírás



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

4. számú melléklet

Döntés (nyert/nem)	Elutasítás oka	Támogatási szerződés száma és kelte	Befejezési hi.	Projektfelelős/ koordinátor megnevezése



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

5. sz. melléklet a Pályázati Szabályzathoz

BESZÁMOLÓLAP
A pályázat eredményéről

1. A pályázat címe, kiírója:.....
2. A pályázatot elnyert intézmény:.....
3. A pályázat megvalósításáért felelős személyek:
.....
.....
.....
4. A projekt összköltsége:.....
Ebből saját erő:.....
Pályázaton nyert támogatás:.....
5. A pályázati pénzkeret felhasználása:
Személyi jellegű kifizetések:.....
Dologi kiadások:.....
Eszközbeszerzések:.....
Egyéb költségek:.....
6. A megvalósított projekt, az elért eredmény leírása:.....
.....
.....
.....
.....
7. A projekt eredményének következményeként felmerülő többletkiadások, következő költségvetési évekre kiható költségvonzat:.....
.....
.....
.....
.....
8. A megvalósult projekt eredményeire épülő további célok, lehetőségek:
.....
.....
.....

Tét,év.hó. nap....

.....
aláírás



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

5.2 melléklet: Pályázati nyilvántartó űrlap

Projekt megnevezése és azonosító száma	Főkezdvezményezett	Tervezett költségvetési adatok							Projekt-menedzser neve	Projekt státusza	Megjegyzés
		Összes kiadás	Az összes kiadást finanszírozó források								
			Saját forrás	Hazai támogatás	BM önerő alap	EU-s támogatás	hitel	Egyéb forrás			

A projekt státusza rovatban az alábbiak szerint kell jelölni a pályázatokat: 1. Benyújtásra tervezett pályázat BTP, 2. Benyújtott pályázat BP, 3. Támogatásban részesült projekt TRP, 4. Támogatásban nem részesült projekt TNRP, 5. Megvalósult projekt MP



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

6. Döntéshozatal, döntés-előkészítés

6.1 Alkalmazott módszertan

A döntési folyamat egyedül vagy csoportosan cselekvő egyének tevékenysége, az elfogadható alternatívák közül a kiemelkedő kiválasztása. A magatartástudományi döntéselmélet iskola szerint a vezetési döntéshozatal nem korlátozódik, korlátozódhat csupán az esetleges alternatívák közötti választásra, hanem hosszú folyamat eredménye, melynek része a megelőző döntés-előkészítés a választás és az utólagos követés, módosítás.

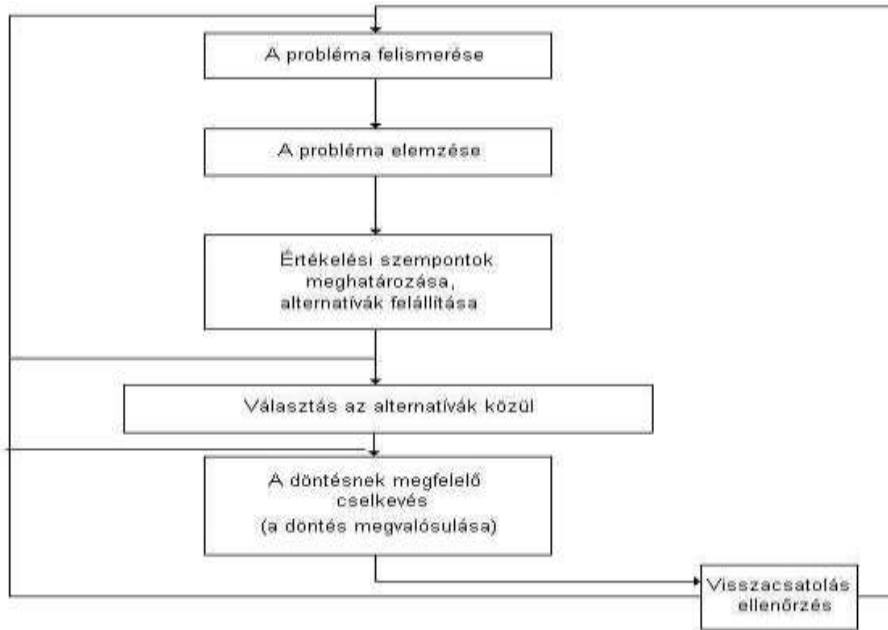
A modern szervezetekben egyre inkább elválík a döntések előkészítése és maga a döntéshozatal, mert többféle szakismeretre, képességre és készségre, valamint egyre több időre van szükség. Ez konfliktusokat is hordozhat. A döntéshozatalban való részvétel vezetői szempontból kényes kérdés, többnyire kultúrafüggő.

A döntés a menedzsmenti munka egyik leglényegesebb eleme. A vezetési folyamatban minden döntési szituációt valamilyen probléma megoldásának szükségessége vezérl. A szervezetekben, mint az élet minden más területén problémák tömege jelentkezik. A probléma felismerését az esetek többségében nem követi azonnali megoldás. Azonnali cselekvésnek csak akkor van helye, ha egyszerű, a menedzsment által jól ismert vagy ismétlődő problémát kell megoldani. Egyébként pedig a probléma felismerésétől a megoldásig többfázisú folyamaton keresztül lehet eljutni. A döntési folyamat három szakaszát különböztetjük meg:

1. a döntés-előkészítő szakasz
2. a döntés
3. a döntést követő szakasz



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.



A döntés-előkészítő szakasz részei:

- a probléma felismerése
- a probléma elemzése
- a döntési szempontok kidolgozása
- a döntési alternatívák számbavétele

A szakasz első fázisa annak felismerése, hogy dönteni kell valamilyen kérdésben. A menedzsment alapvető hibája, ha nem ismeri, vagy nem akarja felismerni a szervezetben belüli problémákat. A menedzsmentnek csak a valódi problémákra szabad koncentrálnia. Rossz vezető az, aki hol az egyik, hol a másik problémához kap, vagy az idejét apró ügyekre fecsérli el. A problémát nem elég felismerni, azt pontosan meg kell határozni, és tisztázni kell az okokat is.

A döntés-előkészítő szakaszban kell kidolgozni a probléma megoldásának szóba jöhető összes lehetőségét. Fel kell dolgozni ezek várható hatásait. Ezzel a menedzsment figyelembe veheti az egyes megoldások előnyeit és a velük járó kockázati tényezőket is.

A **döntés** a cselekvési változatok közötti választást jelenti. A döntéshozatal pedig a legkedvezőbb, kockázatokkal együtt járó megoldás kiválasztása. Attól függően, hogy a döntést hozó mennyire ismeri döntéshozatalkor helyzetét, megkülönböztetünk:

- biztos döntést - ismert a helyzet és az okozati összefüggések
- kockázatos döntést - a helyzet nem teljesen ismert, de körülmények bekövetkezésének valószínűsége kiszámítható
- bizonytalan döntést - a helyzet nem pontosan ismert, így van számos körülmény, aminek bekövetkezése nem valószínűsíthető



A szervezetek tevékenységének sajátossága, hogy a menedzsment igazán fontos döntései gyakran bizonytalansággal terhesek. A feladat jellegéből adódóan a szervezeteknél is találkozunk programozott és programozatlan döntésekkel.

A programozott döntések

A programozott döntések a rutinszerűen alkalmazott, ismétlődő döntések. Olyan ügyekben fordulnak elő, amelyekre vonatkozóan általában irányelvek alakíthatók ki. A döntéshozatalra létezik egy megoldó algoritmus, amely az ismétlődő probléma jelentkezése során többször alkalmazható. Ezeknél a döntéseknél, éppen azért mert csak rutint kívánnak, a kijárt úton haladnak, nincs különösebb szerepe a személyes ítélőképességnek, a rátermettségnek, sőt az intenzív megérzéseknek sem.

A programozatlan döntések

A programozatlan döntések az újszerű és egyszeri, vagy legalábbis ritkán előforduló problémákban, helyzetekben, ügyekben hozott döntések. Ezekre nincsenek olyan előírások, amelyek a döntés meghozatalában általános érvénnyel eligazítanak. Ezekben nem a rutinnak, hanem a felkészültségnek, a helyzet-és személyiségismeretnek, a felelősségvállalásnak, a döntés hozó személyi kvalitásainak van elsőrendű szerepe.

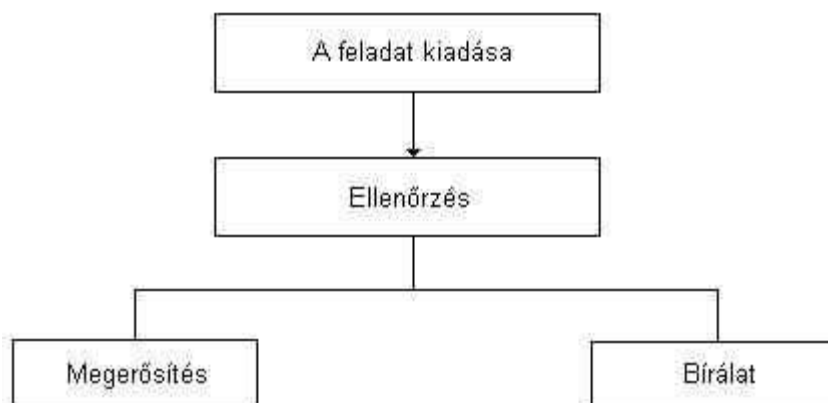
Súlyos károk származhatnak abból, ha a kétfajta döntés követelményei között nem tudunk különbséget enni. A döntések egy jelentős része egyéni, de csoportok döntések meghozatalára is szükség van. A szervezetek hálózatában a munkahelyi vezetés szintjén általában az egyéni döntések vannak túlsúlyban. Ahogy megyünk felfelé a szervezeti hierarchiában, egyre inkább növekszik a csoportos döntéshozatal szükségessége. A csoportos döntés ereje abba rejlik, hogy a csoport egészében több szakismerettel, információval és tapasztalattal rendelkezik, mint külön-külön a csoport bármelyik tagja. A döntéshozatalnak vannak egyéb általánosan előforduló csapdái is. A legjellemzőbbek:

- a döntések hozatalát kerülik
- a döntést nem időben hozzák meg
- a másokkal való konzultációt elmulasztják
- a döntési hibák elkendőzése
- félelem a döntéshozataltól
- a döntési jogkörök bizonytalansága

A döntés utáni szakasz

A döntés utáni szakaszban két feladatot kell megoldani: a **döntés megvalósítását** és az **ellenőrzést, értékelést**.





A döntés sikere alapvetően attól függ, hogy milyen szervezett a döntés végrehajtása. A sikeres végrehajtást elő kell készíteni, amelynek során figyelembe kell venni a következőket:

- a feladat megoldásához szakembereket kell biztosítani, akik ismerik a döntés célját, feladatait a végrehajtás egész folyamatában
- gondoskodni kell a döntésnek megfelelő tárgyi feltételek biztosításáról is
- a döntési folyamatban a feladatok végrehajtásának idejét is rögzíteni kell

A menedzserek munkájának egyik legfontosabb része a döntés átadása a végrehajtásra, egyszerűbben a feladatkiadás, melynek az alábbi módjait különböztetjük meg:

- parancs- a leghatározottabb feladatkiadás
- utasítás - a vezető a beosztott tudomására hozza, amit elvár tőle
- ajánlás - a végrehajtóra bízzák a teljesítési határidőt
- tanács- a legkisebb határozottsági fokú, amely a beosztottra bízza annak eldöntését is, hogy elvégzi a feladatot

A feladatok kiadásával kapcsolatos elvárások a következők:

- a feladat legyen végrehajtható
- a feladatot világosan kell megfogalmazni
- a feladat kiadása legyen mentes érzelmi megnyilvánulásoktól
- a feladat kiadása legyen teljes, tartalmazza a feladatkiadás célját, várható eredményét.

Az Önkormányzatokra elsősorban a testületi döntések jellemzők, ezért a következőkben alaposan meg kell vizsgálnunk a testületi döntések jellemzőit is.

A testületi döntésnek előnyei és hátrányai egyaránt vannak az egyéni döntéshez képest.

Előnyök:

- több és sokrétűbb információ és szaktudás gyűlik össze, így jobb döntés születhet;
- többfajta érdeket figyelembe vevő döntés hozható, ami megkönnyíti a döntés elfogadtatását;



- a résztvevők magukénak érzik a döntést, így tevékenyen előmozdítják a döntés megvalósítását;
- jobban működik a kommunikáció és a koordináció;
- a résztvevők ismeretei és készségei gazdagodnak.

Hátrányok:

- időigényesebb, helyigényesebb, eszközigényesebb, költségesebb (elsősorban a résztvevők bérköltsége miatt);
- erős személy vagy csoport nyomása konfliktushoz vezethet;
- egyetértés híján döntésképtelenné válhat a csoport.

Fontos, hogy a testületi döntés nagyobb időigénye csak magára a döntési fázisra vonatkozik, a megvalósításra nem. A testületi döntések – az előnyök között felsorolt könnyebb elfogadtatásnak és tevékeny előmozdításnak köszönhetően – gyorsabban megvalósíthatók, mint az egyéniek.

Nem létezik egyetlen „legjobb” döntési forma, amely minden esetben követendő lenne. Mindig az adott döntési szituációban várható előnyök és hátrányok mérlegelésével kell kiválasztani a döntéselemzés és a döntéshozatal megfelelő módját.

A jogszabályok – tartalmuktól függően - a képviselőtestületet, a polgármestert, illetve a jegyzőt jelölik ki az egyes döntések, feladatok felelőseként. Fontos tudatosítani, hogy általában a gazdasági életben, s a közszférában különösen a „döntések” számos formában jelennek meg. Minden polgármester naponta számos iratot aláír, de talán nem is tudatosul kellően, hogy a legtöbb irat egyben valamilyen döntést jelent. Döntés, amely az iratot előkészítő személy(ek) munkája alapján lesz „megalapozott” vagy esetleg „szabálytalan”. Az is tudatosítandó, hogy esetleges probléma esetén – belső szabályozás hiányában – mindig az aláíró az egyszemélyi felelős, annak ellenére, hogy az is nyilvánvaló, hogy az aláírónak arra általában sem ideje, sem módja nincs, hogy rendszeresen felülbírálja, ismételten elvégezze a döntéselőkészítő munkát.

Éppen a jogszabályokban kiemelt jogkörök és felelősség indukálja, hogy a felelősségvállalásra kijelölt személy megszervezze, írásban szabályozza, hogy az adott ügyben a felelősségét milyen eljárást követően vállalja aláírásával, tételesen milyen kontrollokat kell elvégezni az adott eljárás során, ami biztosítja, hogy jogszabályoknak megfelelő, körültekintő, az állampolgárok érdekeit ugyanakkor szem előtt tartó döntés szülessen.

A döntés formája lehet önkormányzati rendelet vagy határozat, de a legtöbb hivatalos irat, megállapodás, szerződés aláírása is döntést jelent, vagy éppen valamely tanácskozáson a hivatalos képviselőnek is lehet egyfajta „döntési” jellege.

A belső szabályozás értelme éppen az, hogy tisztázza, mely döntések azok, amelyek csak több személy – különböző érdekeket tükröző – együttműködése esetén szülehetnek meg, illetve melyek azok a döntések, amelyek egyedi előkészítést igényelnek, s az előkészítőnek különös felelősséggel kell eljárnia.



6.2 Jelenlegi gyakorlat

A Téli Önkormányzat döntéshozatali módszere az alábbi jellemzőkkel írható le:

- Az önkormányzati feladat- és hatáskörök címzettje (főszabályként).
- Rendeletet alkot, határozatot hoz.
- A legfontosabb hatáskörei nem ruházhatók át
- Hatáskörgyakorlás formája a testületi ülés.
- Tagjainak számát a település nagyságának függvényében a polgármesterek, képviselők választásáról szóló törvény határozza meg
- A képviselő köteles részt venni a képviselő-testület munkájában
- A képviselő a település egészéért vállalt felelősséggel képviseli választói érdekeit.

Az Önkormányzat döntéseit a képviselőtestület hozza meg. A döntések meghozatalának fóruma a testületi ülés.

A képviselő testület 12 főből áll: Szabó Ferenc (polgármester), Ackermann László, Bakos Gábor, Baranyai Zoltán, Boros Zoltán, Borsó László Tamás, Böröczki Kálmán, Kereszt Kálmán, Lang Ferenc, Nagy Ottó László, Rendes Róbertné, Sándor Gábor

A testület üléseit havonta, illetve szükség szerint tartja. Évente minimum 8 ülést tart. A képviselőtestület üléseit a polgármester - akadályoztatása esetén az alpolgármester – hívja össze. A polgármester programot terjeszt a képviselőtestület elé, amely – a testület megbízatásának időtartamára – a településfejlesztés, a helyi közszolgáltatások szervezésének főbb céljait, feladatait tartalmazza. A képviselőtestület működésének alapja – a program végrehajtását is célzó – munkaterv.

A képviselő testület döntéseit általában nyílt szavazással, kézfelemeléssel hozza. A nyílt szavazásnál a polgármester először a javaslattal egyetértőket, majd a javaslat ellenzőit kéri fel szavazásra. Ezt követően történik a tartózkodás kinyilvánítása.

Ha egy települési képviselő javasolja a névszerinti szavazást a szavazás megkezdése előtt, akkor e kérdésben a testület egyszerű szótöbbséggel dönt. A névszerinti szavazás esetén a jegyző ABC sorrendben felolvassa a képviselők nevét. A képviselők felállva „igen”, „nem”, „tartózkodom” nyilatkozattal szavaznak.

Önkormányzati döntést a helyi önkormányzat **képviselőtestülete** útján hoz, annak felhatalmazása alapján az alábbi szervek is hozhatnak döntéseket:

- a.)
 - a bizottság,
 - a helyi kisebbségi önkormányzat testülete,
 - a társulás,
 - a polgármester



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

b.) helyi népszavazás

A képviselőtestület hatásköréből nem ruházhatja át az alábbi területeket érintő döntéseket:

- a.) a rendeletalkotás
- b.) szervezetének kialakítása és működésének meghatározása, továbbá a törvény által hatáskörébe utalt választás, kinevezés, megbízás
- c.) a helyi népszavazás kiírása, az önkormányzati jelképek, kitüntetések és elismerő címek meghatározása, használatuk szabályozása, díszpolgári cím adományozása
- d.) a gazdasági program, a költségvetés megállapítása, döntés a végrehajtásukról szóló beszámoló elfogadásáról, a helyi adó megállapítása, a településrendezési terv jóváhagyása, a képviselőtestület által meghatározott értékhatár feletti hitelfelvétel, a kötvénykibocsátás, továbbá a közösségi célú alapítványi forrás átvétele, és átadása
- e.) önkormányzati társulás létrehozása, társuláshoz, érdekképviselői szervezethez való csatlakozás
- f.) megállapodás külföldi önkormányzattal való együttműködésről, nemzetközi önkormányzati szervezethez való csatlakozás
- g.) intézmény alapítása
- h.) közterület elnevezése, emlékmű-állítás
- i.) eljárás kezdeményezése az Alkotmánybíróságnál
- j.) a bíróságok népi ülnökeinek a megválasztása
- k.) állásfoglalás megyei önkormányzati intézmény átszervezéséről, megszüntetéséről, ellátási, szolgáltatási körzeteiről, ha a szolgáltatás a települést is érinti
- l.) véleménynyilvánítás olyan ügyben, amelyben törvény az érdekelt önkormányzat álláspontjának a kikérését írja elő
- m.) a települési képviselő, a polgármester összeférhetetlenségi ügyében való döntés; a vagyonyilatkozati eljárással kapcsolatos döntés

A képviselőtestület döntésével

- a. rendeletet alkot,
- b. határozatot hoz.

Döntés-előkészítés:

Az összegyűjtött adatok elemzése és a döntési alternatívák kidolgozása helyi szinten javarészt az önkormányzatoknál dolgozó köztisztviselőkre és részben a szociális intézmények szakembereire hárul. A képesítéseikre vonatkozó adatokból egyértelműen kitűnik, hogy többségükben nem rendelkeznek megfelelő végzettséggel a munka magas színvonalú elvégzéséhez. A döntési folyamat e szakaszában - és sokszor konkrétan magában a döntésben is -, tehát elsősorban olyanok vesznek részt, akik jó esetben is többnyire csak tapasztalatukra támaszkodhatnak.

A köztisztviselők, ügyintézők munkája egyrészt kiterjed a jegyzői hatáskörbe utalt feladatok „előkészítésére”, amelyben sokszor ők maguk a formális vagy informális döntéshozók is. De legtöbb esetben ők az egyetlen „szakértők” a többnyire laikusokból álló képviselőtestületek,



polgármesterek mellett. Rájuk hárul a különböző határozatok, rendelet tervezetek, előterjesztések előkészítése is, mely kérdések meghozatalában, ezáltal a jogszabályok által biztosítottnál általában jóval nagyobb befolyásuk van.

A rendelet-tervezet előkészítése, mint döntéselőkészítési tevékenység az alábbiak szerint történik:

A képviselőtestület – a lakosság szélesebb körét érintő rendeletek előkészítésénél – elveket, szempontokat állapít meg. A tervezetet a polgármesteri hivatal jegyzője készíti el. Megbízható az előkészítéssel a tárgy szerint illetékes önkormányzati bizottság, ideiglenes bizottság, sőt a külső szakértő is. Szakértő bevonására a jegyző tesz javaslatot. A polgármesteri hivatal akkor is köteles részt venni az előkészítésben, ha a tervezetet bizottság, ideiglenes bizottság, illetőleg szakértő készíti el.

A tervezet véleményezése: Az önkormányzati rendeletek előkészítése során széleskörű elemzésből kell kiindulni. Ennek elsődleges forrásai:

- a szabályozandó tárgy szerint érintett szervek, szakemberek véleménye,
- a lakossági közvélemény-kutatás.

A tervezetet – a jegyző véleményével együtt – megvitatás céljából a tárgy szerint érintett bizottság elé kell terjeszteni. Erre az ülésre szükség szerint más külső szakembereket is meg kell hívni. A polgármester – a jegyző véleményének meghallgatása után – egyes rendelet-tervezeteket – az érdemi vita előtt – közmeghallgatásra bocsát. A lakosság széles rétegeinek jogait, kötelességeit érintő önkormányzati rendeletek tervezeteit legalább 10 napig közzemlére kell bocsátani, amelynek megtörténtéről lakosságot a helyben szokásos módon tájékoztatni kell.

Az önkormányzati rendelet-tervezet képviselőtestület elé terjesztése és elfogadása: A jegyző (illetve más előterjesztő) az előkészítést és véleményezést követően a rendelet-tervezetet indokolással együtt a képviselő-testület elé terjeszti. Egyidejűleg tájékoztatja a testületet az előkészítés és véleményeztetés során felvetett, de a tervezetben nem szereplő kisebbségi javaslatokról is, utalva a mellőzés indokaira. A rendelet hiteles, végleges szövegét a jegyző szerkeszti meg. Az önkormányzati rendeletet a polgármester és a jegyző írják alá.

Rendeletalkotás, mint önkormányzati döntés:

Rendeletalkotás célja:

1. új rendeletet alkotása
2. meglévő rendeletet módosítása
3. meglévő rendeletet hatályon kívül helyezése

Kiindulópont tipikusan egy magasabb rendű jogszabály (pl. törvény) helyi végrehajtása. Ha változik a magasabb rendű jogszabály, ez az önkormányzati rendelet megváltoztatását is maga után vonja.

Tipikusan kezdeményezi a jegyző.

Az önkormányzat által alkotott rendelet akkor megfelelő, ha



1. magasabb rendű jogszabállyal nem ellentétes
2. használható, alkalmazható

A havi rendszerességű testületi ülések előtt a tervezett napirendnek megfelelő bizottsági üléseket tartanak. A rendelettervezetnek megfelelő képviselőtestületi bizottság elé a rendelettervezetet a jegyző viszi be. A bizottsági ülésen jegyzőkönyv születik.

A képviselőtestületi ülésre a rendelettervezetet a jegyző terjeszti be. Tét város honlapján nyilvánosságra kerül az adott testületi ülésen készült jegyzőkönyv. A rendeletet a képviselő testület fogadja el.

Az elfogadott rendeletet kihirdeti a jegyző a hirdetőablán és Tét város honlapján.

Az elfogadott rendeletet a polgármesteri hivatal munkatársai számára elektronikusan a jegyzőkönyvvel együtt érhető el.

A kihirdetett rendeletet utólagos normakontrollra megküldik a Nyugat-dunántúli Regionális Államigazgatási Hivatalnak.

Olyan folyamatleírással, ami a rendeletalkotás minden részletét rögzítené, nem rendelkeznek. A rendeletalkotással kapcsolatos feladatok megjelennek a munkatársak munkaköri leírásában.

Évente 12-14 önkormányzati rendelet születik.

Az önkormányzati döntés előkészítésének másik lényeges szereplői a különböző bizottságok. A képviselőtestület meghatározott önkormányzati feladatok ellátására állandó, vagy ideiglenes bizottságot választ.

A képviselőtestület bizottságai előkészítő, véleményező, javaslattevő ellenőrzési feladatokat ellátó - a képviselőtestület által önkormányzati ügyekben döntési jogkörrel is felruházható – egymással mellérendeltségi viszonyban álló, választott testületi szervek.

A Téti Önkormányzat mellett az alábbi 5 állandó bizottság található⁵:

- Pénzügyi Gazdasági Ellenőrző Bizottság 5 tag, 2 nem képviselő
- Szociális és Egészségügyi Bizottság 5 tag, 2 nem képviselő
- Településfejlesztési és üzemeltetési Bizottság: 5 tag, 2 nem képviselő
- Ifjúsági, Kulturális és Sport Bizottság: 5 tag, 2 nem képviselő
- Ügyrendi Bizottság: 3 tag

Bizonyos bizottságok a döntés-előkészítési munka mellett, az alábbi ügyekben döntéseket is hozhatnak.

A **Szociális és Egészségügyi Bizottság** részére átruházott hatáskörök:

⁵ A valóságban ugyanakkor csak a Pénzügyi és a Szociális és Egészségügyi Bizottság működik ténylegesen.



1. átmeneti segély megállapítása
2. lakásfenntartási támogatás megállapítása normatív alapon
3. ápolási díj megállapítása méltányossági alapon
4. a személyes gondoskodás körébe tartozó ellátás térítési díjának csökkentése, elengedése
5. természetben nyújtott szociális ellátások közül:
 - a természetben nyújtott, helyi lakásfenntartási támogatás,
 - természetben nyújtott átmeneti segély (élelmiszer segély, tankönyv segély, tüzelő-segély, közüzemi díjak térítési díjának kifizetése, gyermekintézmények térítési díjának kifizetése,

A **Pénzügyi Gazdasági Ellenőrző Bizottság** részére átruházott hatáskörök:

A havi lakbér mértékének csökkentéséről egyedi elbírálás alapján a Pénzügyi Gazdasági Ellenőrző Bizottság dönt.

Az ügyintézők munkaköri leírása tartalmazza azt, hogy a jegyzői hatáskörbe tartozó ügyek mely körében ki jogosult kiadmányozásra.

A testületi döntések mellett egyszemélyes döntésekre is találunk példát az Önkormányzat működésében.

A **polgármester** az alábbi témakörökben hozhat döntést:

1. temetési segély megállapítása
2. rendkívüli élethelyzet áthidalására átmeneti segély biztosítása
3. rendkívüli élethelyzet áthidalására kamatmentes kölcsön biztosítása
4. pénzügyi kölcsönnek nem minősülő kamatmentes kölcsön folyósításáról szóló szerződés (lakásépítés, vásárlás, felújítás esetén) megkötése
5. közterület használat engedélyezése
6. rendkívüli gyermekvédelmi kedvezmény

Szintén döntéshozatalnak minősíthetjük az önkormányzati működésre jellemző kiadmányozás intézményét. A kiadmányozás az egyik legfontosabb ügyviteli cselekmény, hiszen a közhitelűség legáltalánosabban megközelíthető tartalmát testesíti meg, nevezetesen a kiadmányozás azt jelenti, hogy a kiadmányozott döntést az arra hatáskörrel rendelkező szervezet hozta, és annak döntése érvényes és visszavonhatatlan.

A munkaköri leírások alapján kiadmányozási joggal rendelkezők:

Takács Miklós Istvánné dr. aljegyző	okmányirodai feladatok, szociális igazgatás, birtokvitás ügyek
Eőry Zoltánné	adóügy
Kukorelli Katalin	adóügy
Papp László	építésügy
Borbély Istvánné	okmányirodai feladatok – gépjármű
Mód Lászlóné	okmányirodai feladatok – személyi igazolvány,



Radics Lilla
Somlai Rita

lakcímgazolvány
okmányirodai feladatok – vállalkozói igazolvány, útlevél
okmányirodai feladatok – vezetői engedély, parkolási
igazolvány

6.3 Megállapítások, javaslatok

Az Önkormányzat legfontosabb döntéshozó szerve - törvényről és működési jellegéről fogva - a képviselőtestület. A testületi döntés mellett megjelennek ugyanakkor személyi döntések is, mint például a polgármester esetében. A döntések és a döntés-előkészítési folyamat is erőteljesen szabályozott mederben folyik, szinte valamennyi szereplő és lépés előre rögzítve van. Ez a koordinációs mechanizmus biztosítja, hogy alapvetően jó minőségű döntések születnek az Önkormányzatnál.

A helyzet hosszú távú javításának egyik szükséges lépése a döntésben résztvevők képzettségének növelése (pl. képzési előírások szigorításával, a szakvégzettségűek pályán tartásával stb.) Rövidtávon is már eredményt hozhatna olyan döntéstámogatási hálózat kiépítése, mely a korszerű informatikai lehetőségek használatával segítene a tapasztalatok cseréjében, a strukturált döntési helyzetekben megoldást kínáló kidolgozott megoldási „klisék”, döntési mechanizmusok átadásában.

Az önkormányzati működés területén hozott döntések előkészítésében és meghozatalában résztvevők humán fejlesztésében rejlenek a legnagyobb tartalékok a döntési folyamat hatékonyabbá tételéhez, köszönhetően a mai igencsak rossz állapotoknak. Persze a területen dolgozók általános végzettségi szintjének növelése, valamint a szakirányú végzettséggel dolgozók arányának emelése, nem jelent automatikus javulást csak jelentősen növeli ennek esélyét. A pozitív változáshoz szükség lenne, hogy a területre kerülő szakemberek olyan képzésekben vehessenek részt, amelyek felkészítik őket erre a munkára is. A munkaköri képzési előírásokban szereplő végzettségek – melynek szűkítése sok más szempont miatt is igencsak időszerű lenne - oktatási programjait, képzési követelményeit úgy kell átalakítani, hogy tartalmazzanak több átadandó ismeretanyagot a szervezeti döntések mechanizmusáról. Az intézményes döntések esetében ugyanis a gyakorlat azt mutatja, hogy ennek a döntés háttérét képező szakértő stábnak „kell” felkészültebbnek, kvalifikáltabbnak lennie, mint a legfőbb döntéshozói csúcsokon állóknak.

A döntési mechanizmusok ismeret hiánya eltörlődik a számítástechnikai képzettség hiánya mellett. Az ellátások különböző szintjein dolgozók zöme ma még valahogy elboldogul a számítógépek alkalmazása nélkül, hiszen a használók többsége is csak szövegek megírására veszi igénybe, kvázi írógép helyettesítőként. Még a mindennapi munka adminisztrációja is leginkább papír alapon történik, így ez sem kényszeríti a számítógép használatra.

Ez az „elmaradottság” ha a mai működésben nem is érzékelteti olyan nagymértékben hátrányát, a fejlődésnek, fejlesztéseknek egyértelműen gátat szab. Meg kell kezdeni olyan programok indítását, amely a helyi közigazgatás területén dolgozók ez irányú ismereteinek gyarapítását szolgálják. Ezzel párhuzamosan minél több speciálisan a közigazgatás területén alkalmazható szoftvert kell kifejleszteni.



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

A döntési helyzetek többsége jól strukturált rutinszerű döntés, melyekre jól alkalmazhatók lennének bejáratott, szabványosított „klisék”, döntési mechanizmusok. Sokszor az a probléma, hogy némely ilyen megoldást kívánó helyzetre valahol nem ismerik, nem ismerhetik a megoldást, mert ott ez a szituáció ritkaságánál fogva újszerű. Ezekre a helyzetekre is megoldást jelenthetne, ha kialakulnának azok az információáramlási csatornák, amelyeken keresztül az egyik helyen felhalmozódott döntési tapasztalat máshol is hasznosulhatna.

6.4 Szükséges akciók

- 1) A döntések minőségének javítása, illetve a döntéselőkészítési folyamat hatékonyságának javítása érdekében a Hivatal valamennyi döntési, illetve döntés-előkészítési helyzetben lévő dolgozója számára javasoljuk készségfejlesztő tréningeken való részvételt. Elsősorban döntéshozatallal kapcsolatos tréningekre gondolunk, de a szükséges kompetenciák fejleszthetők tárgyalástechnikai, illetve kommunikációs tréningek segítségével is. A képzettség általános szintjének növelése egyébként is egyenes arányban áll - meglátásunk szerint – a meghozott döntések minőségével. Emiatt bármilyen területen történő beiskolázás hosszabb távon pozitív hatással van a döntések minőségére.
- 2) A korábbi fejezetekben javasolt számítástechnikai kurzusok elvégzése ugyancsak pozitív hozzájárulással bír a döntések minőségére.
- 3) A bizottsági, képviselőtestületi döntések minőségét javítja a döntési és döntés-előkészítési folyamatok szabályozása, sztenderdizált formában történő végrehajtása. A döntési folyamat szabályozására a mellékletekben mutatunk példát. A 6.1. melléklet magát a folyamatot ábrázolja, a 6.2. melléklet az előterjesztés szövegezésére mutat példát.

Az alábbiakban elmagyarázzuk *a testületi döntések előkészítésnek folyamatára adott javaslatunkat*. A magyarázat végigkövethető a 6.1. melléklet ábráján is.

29. nap – Értesítés a testületi ülés előkészítésének ütemezéséről

A Titkárság *a testületi ülések előkészítésének általános ütemterve* alapján elkészíti a soron következő testületi ülés ütemezését, amelyben naptári napok szerint címszavakban feltünteti az egyes feladatok elvégzésének határidőit. (1. sz. melléklet)

A havi ütemezést megküldi a vezető tisztségviselőknél és az osztályvezetőknek. (Ezzel egyidejűleg a dokumentumot feltölti a közös meghajtóra az előterjesztések előkészítése mappába.

24. nap – Feljegyzések feltöltése



A Polgármesteri Hivatal közös (Y) meghajtóján található „Feljegyzés az előterjesztésekről” című könyvtárba minden osztály a saját munkalapjára feltölti a soron következő testületi ülés előterjesztéseiről az adatokat.

1. Előterjesztés címe:

- A testület munkatervében szereplő előterjesztések címei
- Egyéb a munkatervben nem szereplő előterjesztések címei

2. Előterjesztés tárgya:

- Az előterjesztés tárgyának 2-3 mondatos összefoglalója (előzménye, indoka, esetleges döntési alternatívák)

3. Kérdések:

- Az előterjesztés tartalmára vonatkozó a vezető tisztségviselők kompetenciájába tartozó kérdések, problémák leírása

4. Előterjesztést készítő:

- Az előkészítő neve és szervezeti egység (osztály) megnevezése

5. Társ szervezeti osztály:

- Azon osztályok felsorolása, akikkel az előterjesztést tartalmilag egyeztetni szükséges
- Azon előterjesztések esetében, amely költségvetési fedezetet igényelnek minden esetben a Közgazdasági Osztály feltüntetése
- Ingatlanértékesítésre vonatkozó előterjesztések esetében a Főépítész megjelölése

6. Költségvetési vonzata:

- A pénzügyi fedezetet igénylő előterjesztések esetében, annak megjelölése, hogy a költségvetésben a forrás biztosításra került, illetőleg ha nem a javaslat a forrásra (költségvetés általános tartaléka terhére, hitel, pályázati forrás, stb.)

7. Bizottságok:

- Azon bizottságok felsorolása, amelyek tárgyban való illetékességük miatt az előterjesztést tárgyalni fogják

23. nap – Feljegyzések véglegesítése, tájékoztatás

A Titkárság véglegesíti a feljegyzéseket. Ellenőrzi, hogy a feljegyzés tartalmazza-e:

- a testület munkaterve szerinti előterjesztéseket
- a korábbi testületi, illetve bizottsági döntések alapján kötelezően előterjesztendő anyagokat
- az egyes előterjesztések esetében a feltöltött részinformációkat (pl.: minden társszervezet megjelölésre került-e)

A feljegyzés véglegesítését követően a Titkárság kör-e-mail-ben értesíti a vezetőket és az előkészítőket, valamint a véglegesített feljegyzést a vezető tisztségviselőknek papír alapon adja át.

22. nap – Vezetői értekezlet



A vezetői értekezleten a résztvevők tételesen végig egyeztetik az előterjesztéseket, különös tekintettel azokra, amelyek esetében a vezető tisztségviselőktől várnak útmutatás az előterjesztés tartalmára, vagy a döntési alternatívákra.

A vezető tisztségviselők jelzik, hogy a feljegyzésben szereplő előterjesztéseken kívül még milyen előterjesztéseket kell a testületi ülésre előkészíteni. Ezeket az ülést követően az előterjesztés készítője pótlólagosan rögzíti a közös meghajtón található „Feljegyzés az előterjesztésekről” nevű file-ban.

20. nap – Előterjesztések leadása

Az előterjesztés készítője 12.00 óráig papír alapon leadja az előterjesztést a Titkárságon jogi normakontrollra, valamint ezzel egyidejűleg feltölti a közös (Y) meghajtóra.

17-15. nap – Jogi normakontroll

A Titkárság a rendelkezésére álló idő alatt elvégzi a jogi normakontrollt. A jogi normakontroll végeztével az előterjesztés készítője felveszi az előterjesztést a Titkárságról és szükség esetén módosítja.

14-13. nap – Társszervezeti véleményezés

Az előterjesztés készítője az előterjesztését leadja a társszervezetnek, majd a társszervezeti véleményezést követően felveszi azt és szükség esetén elvégzi a módosításokat.

10-9. nap – Jegyzői és Polgármesteri aláírás

Az előterjesztés előkészítője a 10. napon leadja aláírásra a Jegyzőnek az előterjesztést. A Jegyzői aláírást követően a Jegyző Titkársága adja át polgármesteri aláírásra az előterjesztéseket.

8. nap - Testületi és bizottsági anyagok postázása

3-1. nap

Bizottsági ülések

0. nap - Testületi ülés

Az előkészítés általános szabályai:

Az előterjesztések egyeztetését (jogi normakontroll, társszervezeti véleményezés) az előkészítők végzik.

A testületi ülés előkészítésére használandó informatikai felület



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

A Polgármesteri Hivatal közös (Y) meghajtóján az alábbi könyvtár létrehozása indokolt az előterjesztések kezelésére.

Testületi ülések - mappa:

- ❖ **adott testületi ülés az időpont megjelölésével** - mappa (pl.: 20090628)
 - **előterjesztések előkészítése** - mappa
 - feljegyzés az előterjesztésekről excel file
 - előterjesztések adott havi ütemezése word formátumban
 - **előterjesztések** - mappa
 - egyes előterjesztések

6.5 Mellékletek

6.1 melléklet: döntés-előkészítési folyamat folyamatábrája

6.2 melléklet: Előterjesztés formanyomtatvány - javaslat



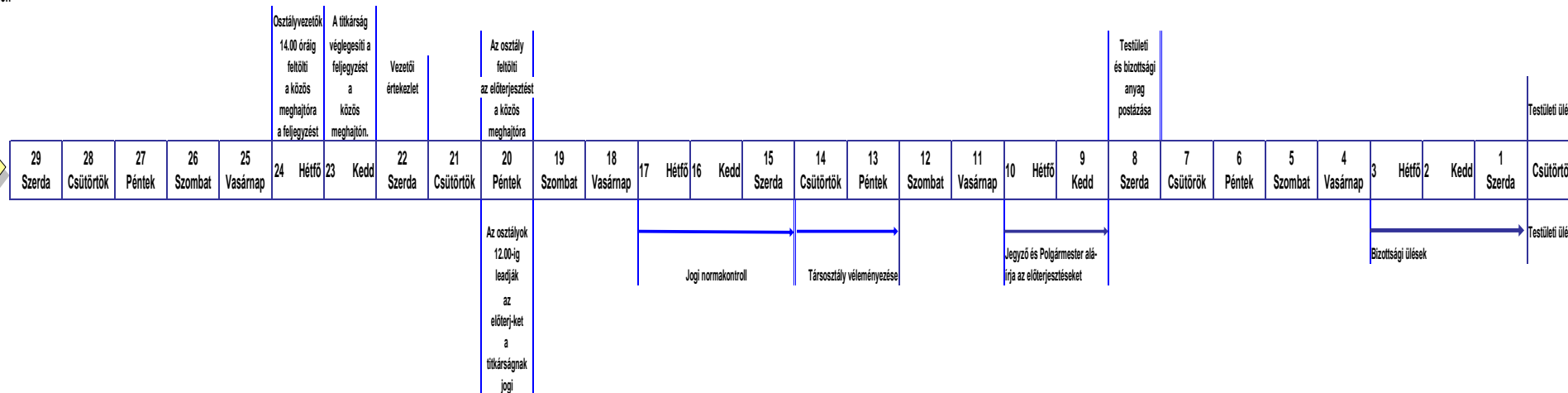
A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

6.1 melléklet: döntés-előkészítés folyamatábrája

Informatikai rendszerben végrehajtandó feladatok

Testületi ülést megelőzően, ennyi napotári nappal, rendes esetben a hét napjainak megfelelően

Egyéb feladatok



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

6.2 melléklet: Előterjesztés

Tét Város Önkormányzata
Előterjesztő

Ügyiratszám:...../2009.

..... számú napirend

a Képviselő-testület 2009 ülésére

Tárgy:

Tisztelt Képviselő-testület!

I. Előzmények

II. Vélemények

III. Bizottsági vélemények

IV. Határozati javaslat

Határidő:

Felelős:

Tét, 2009.

Aláírás

Mellékletek felsorolása:

Az előterjesztést készítette: név, beosztás



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Tét Város Önkormányzata
Tét Város Polgármestere, Alpolgármestere, Jegyzője
-.....Bizottsága

Szám...../2009.

.....számú napirend

a Képviselő-testület 2009-i ülésére

Tárgy: amennyiben a Képviselő-testületi előterjesztés tárgya az éves munkatervben szerepel, annak szövegszerűen egyeznie kell a munkatervben megjelölt tárggyal

Tisztelt Képviselő-testület!

I. Előzmények

Fel kell sorolni mindazokat a tényeket, körülményeket, adatokat, információkat, amelyek az ügyben a megalapozott érdemi döntés hozatalához elengedhetetlenül szükségesek.

Hivatkozni kell a lefolytatott szakmai egyeztetésekre.

Amennyiben az adott témakörben több döntési alternatíva lehetséges, azokat ismertetni kell (alternatív javaslatot tartalmazó előterjesztés).

Az előterjesztésben utalni kell az adott témakörre vonatkozó korábbi Képviselő-testületi, illetve bizottsági határozatokra és a végrehajtás tapasztalataira.

Amennyiben az adott tárgykör vagy annak háttere jogilag szabályozott, az előterjesztésben hivatkozni kell a határozati javaslat jogszabályi megalapozottságára.

Ahol arra lehetőség van csatolni kell a döntésre vonatkozó költség-haszon elemzést, várható döntés költségvetési kihatás-hatásvizsgálatát.

II. Vélemények

A költségvetési rendelet, rendelet-módosítással együtt járó előterjesztés esetében a könyvvizsgáló előzetes írásos véleményét csatolni kell.

Az előterjesztés készítőjének a Közgazdasági Osztállyal is egyeztetnie kell, amennyiben az előterjesztésnek pénzügyi vonzata van. (Az egyeztetés tényét a kísérőlapon a Közgazdasági Osztály vezetője vagy az általa megbízott személy aláírásával igazolja)

Az előterjesztés készítőjének ingatlanértékesítésre irányuló előterjesztés esetén ki kell kérnie a főépítész véleményét is. (Az egyeztetés tényét a kísérőlapon a főépítész vagy az általa megbízott személy aláírásával igazolja)



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

III. Bizottsági vélemények

Itt kell felsorolni azokat a bizottságokat, amelyek az előterjesztést megtárgyalják.

IV. Határozati javaslat

A tájékoztatásra irányuló előterjesztésnek is kell határozati javaslatot tartalmaznia.

A tájékoztatót tudomásul veszi,
A beszámolót elfogadja a Képviselő-testület.

Határidő: végrehajtás határideje (pontos időpont)

Felelős: végrehajtásért felelős személy megnevezése (név, beosztás)

A határozati javaslat után fel kell tüntetni, hogy a határozat az önkormányzati törvény, valamint a szervezeti és működési szabályzat vonatkozó előírásai alapján egyszerű vagy minősített többséget igényel.

Amennyiben jogorvoslati fórumként jár el a Képviselő-testület:

*Név, lakcím, kérelem tárgya,
fellebbezést elutasítja és a..... számú I. fokú határozatot helyben hagyja
fellebbezés alapján a számú I. fokú határozatot megváltoztat, és.....állapít meg.*

Tét, 2009.

Az előterjesztő aláírása vagy sk. (bélyegző)!

Mellékletek felsorolása:

Az előterjesztést készítette: név, beosztás

A II. és a III. pont szükség szerint elhagyható.



7. Teljesítményértékelési rendszer

7.1 Alkalmazott módszertan

A formális teljesítményértékelés olyan, a szervezet által kifejlesztett rendszer, amely segítségével rendszeresen (meghatározott időközönként) és módszeresen értékelik, hogy az alkalmazottak milyen mértékben felelnek meg az adott feladat/munkakör elvárásainak. Az alkalmazottak motiválása, elismerésének és elkötelezettségének megteremtése érdekében a teljesítményértékelést is stratégiai szintre kell emelni a szervezet működésében. Ennek érdekében a dolgozók teljesítményét tudatosan és következetesen menedzselni kell.

- A teljesítménymenedzsment egy kommunikációs folyamat, amely segít a vezetőknek abban, hogy motiváló légkört alakítsanak ki, támogassák munkatársaikat a fejlődésben, a tudatos, eredményes munkavégzésben, a megállapodott teljesítménycélok megvalósításában.
- A teljesítménymenedzsment olyan vezetési filozófia, amely inkább a vezetési folyamatokra és viselkedésekre koncentrál, mintsem az adatnyilvántartásra vagy a formális eljárásokra.
- A teljesítménymenedzsment széles értelemben használt eszköz, amely segítséget nyújt saját magunk és mások teljesítményének kezelésében, fejlesztésében, mindezek révén hozzájárulva a szervezeti célok eléréséhez, valamint az egyéni és a csapatteljesítmény javításához.
- A teljesítménymenedzsment közös gondolkodást jelent a vezetők és a munkatársak között, így arra vonatkozik, hogy:
 - a vezetők milyen hatékonyan képesek összpontosítani a célokra, és hogyan tudják megnyerni a munkatársakat a célok eléréséhez,
 - a munkatársak hogyan tudnak hozzájárulni a célok eléréséhez, és hogyan képesek fejlődni.

A teljesítménymenedzsment célja:

- Vezetési eszközként járuljon hozzá egy teljesítményorientált szervezeti és vezetési kultúra megerősödéséhez a szervezetben.
- Segítse elő a szervezet stratégiai céljainak megvalósulását, és összehangoltan működjön a szervezet stratégiai és tervezési folyamataival.
- Bontsa le a szervezeti célkitűzéseket a munkatársak egyéni céljaira, minden munkavállaló számára egyértelművé téve az elvárásokat, éves feladatokat, prioritásokat.
- Azokra a kulcstevékenységekre koncentráljon, amelyek a szervezet eredményeit, hatékony működését a legjobban befolyásolják.
- Ösztönözze a jobb teljesítményt, a jó teljesítést akadályozó tényezők kezelésével, kiküszöbölésével.



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

- A szervezeten belüli folyamatos horizontális és vertikális kommunikációval javítsa a szervezeti egységek közötti munkakapcsolatokat, a feladatok, célok harmonizálását, a szervezeti célok megvalósulását elősegítő közös munkát.
- Biztosítson folyamatos visszajelzést és munka közbeni fejlesztést, teljesítménymenedzselést (coaching-ot) a célokra koncentrálna, összehasonlítva azokat az elért teljesítményszinttel.
- Segítse elő a kiváló teljesítményt motiváló légkör kialakulását, mind a vezetők, mind a munkatársak teljesítményének növelését és folyamatos fejlődésüket.
- Olyan magatartások, viselkedések, kompetenciák felé orientáljon, amelyek a kimagasló teljesítmény elérését biztosítják.
- Segítse elő az őszinte megbeszélést a fejlődési lehetőségekről a vezető és munkatársai között.

A teljesítménymenedzsment alapelvei

- Az elvárások meghatározása és azok értékelése egységes elvek és gyakorlat szerint történjen.
- Fejlődésorientált legyen.
- Megfelelő értékelési módszer és teljesítményekkel arányos, kompetenciákkal, viselkedéssel összhangban lévő ösztönzés alakuljon ki.
- Tartsa tiszteletben a személyiségi jogokat: a teljesítménymenedzsment dokumentációja, a megbeszélések során elhangzottak ugyanolyan bizalmassággal kezelendők, mint minden más személyzeti dokumentáció és megbeszélés.
- Felülről lefelé gördülő legyen.
- A teljesítménymenedzsment rendszert alapvetően a vezetők „működtetik”. Az Emberi erőforrások támogató szerepet játszik: feladata a folyamat koordinálása, értékelése, javaslattétel a rendszer működésének fejlesztésére, tanácsadás és segítségnyújtás a vezetők és értékelők részére, a dokumentációk kezelése.

A teljesítménymenedzsment ciklusai

A teljesítménymenedzsment-ciklus négy kulcs elemből áll:

1. Tervezés, az egyéni célok kitűzése és a fejlesztési tervek meghatározása:

- A hivatal stratégiai céljai alapján az éves fő prioritású célok meghatározása, ennek „legördítése” a szervezeti egységek céljaira, ami az egyéni teljesítmény-célkitűzések meghatározásának alapját képezi.
- Az egyéni célkitűzés másik elemét azok a munkakörökre, illetve vezetőkre meghatározott kompetenciacélok, elvárások képezik, amelyek a célok eredményes teljesüléséhez jelentősen hozzájárulnak.
- Az egyéni képzési, fejlesztési tervek a kompetenciák fejlesztésére, szakmai és személyes képességek bővítésére, növelésére irányuló célok.

2. *A teljesítmények menedzselése, folyamatos nyomon követése (coaching):* a közvetlen vezető segítségével és visszajelzésével a mindennapi munka során valósul meg. A coaching a vezető által a munkatársnak nyújtott segítség és támogatás a célkitűzések teljesítése, a kompetenciaelvárásoknak való megfelelés és az egyéni fejlesztési célok megvalósulása érdekében.

3. *Értékelés:* az egész éves teljesítmény és az egyéni kompetenciák, illetve a fejlődés formális értékelése.



4. *Hozzájárulás alapú ösztönzés:* az éves szervezeti szintű bónuszkeret felosztása, az egyéni hozzájárulás – éves teljesítménycélok és egyéni kompetenciák értékelése - alapján a bónusz kifizetése.

A teljesítménymenedzsment-ciklus januártól decemberig tartó 1 évet ölel fel. A novemberi értékelés során a vezetők figyelembe veszik a december végéig várható teljesüléseket.

A funkcionális-hierarchikus működésben az egyének céljai az egy éves teljesítménymenedzsment-ciklus keretében csak a körülmények megváltozása miatt módosulhatnak.

7.2 Jelenlegi gyakorlat

7.2.1. Jogi háttér

A teljesítményértékelést és javadalmazást az alábbi jogszabályok adta kereteken belül végzi az Önkormányzat.

Jogi alap:

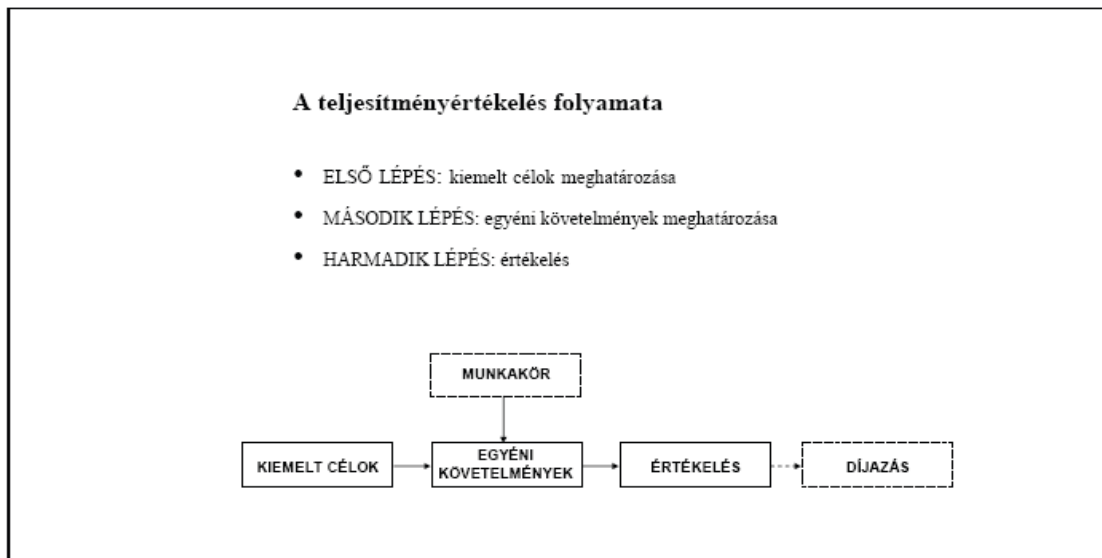
- adott munkakör betöltésére a képzési előírások a 9/1995. sz. korm. rendeletben
- köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvény (Ktv)
- Ktv melléklete, ami a munkaviszonyban eltöltött idő és az iskolai végzettség függvényében meghatározza a besorolást – az adott köztisztviselő munkabére: a besorolásának megfelelő szorzó * illetményalap
- Tét Város Önkormányzatának Polgármesteri Hivatala közszolgálati szabályzata

A Téti Polgármesteri Hivatal az alkalmazottak teljesítményének értékelésére a jogszabályban (2001. évi XXXVI. törvény) meghatározott technikát alkalmazza, melyet az alábbiakban mutatunk be.

A teljesítményértékelés három lépésben történik. Az első lépés a kiemelt célok meghatározása, a második az egyéni teljesítménykövetelmények megállapítása, míg a harmadik az egyéni teljesítmény értékelése.



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.



7.1.ábra: a teljesítményértékelés folyamata

A köztisztviselői egyéni éves teljesítményértékelés célja, hogy növekedjék a köztisztviselők munkateljesítménye, javuljon munkájuk szakmai színvonala. Az önkormányzati munka hatékonysága megkívánja, hogy minden köztisztviselő úgy végezze a napi szakmai munkáját, hogy az a mindenkori önkormányzat szándékaival, kitűzött közigazgatási céljaival összhangban legyen. A helyi önkormányzatok esetében a képviselő-testület dönt a **kiemelt célokról**. A kiemelt célok megállapításának kiemelt jelentősége van az egyéni teljesítménykövetelmények meghatározása szempontjából. Az egyéni teljesítménykövetelményeket ugyanis a kiemelt célok (és a munkaköri feladatok) alapján kell megállapítani.

A helyi önkormányzatok esetében a kiemelt célok az ún. ciklusprogram, az éves munkaterv, az egyes kiemelt akcióprogramok, a szervezeti és működési szabályzat, az ügyrend, valamint az egyes kiemelt területeket érintő feladattervek alapján állapíthatók meg. Külön ki kell emelni a ciklusprogram jelentőségét, amelyben a képviselő-testület legfontosabb célkitűzéseit határozza meg. A ciklusprogram tartalmazhatja:

- az adott településfejlesztési teendőit;
- a közszolgáltatások minőségi színvonalának emelését;
- a helyi civil társadalommal való kapcsolattartást;
- a térségi együttműködés erősítését;
- a humánus és jogszerű hivatali működéshez kapcsolódó elvárásokat, valamint
- a helyi intézményrendszer továbbfejlesztésével összefüggő teendőket.

A kiemelt helyi célok meghatározásakor a képviselő-testületnek figyelembe kell vennie a törvényi szintű jogszabályokban az önkormányzatok számára meghatározott feladatokat is. Irányadóak lehetnek továbbá a jegyző számára a kormányrendelet által meghatározott államigazgatási, illetve a feladatellátás szabályait rögzítő miniszteri rendeletekben meghatározott feladatok is. Szintén helyi szintű kiemelt célként rögzíthetők a helyi önkormányzat saját rendeleti joganyagában



meghatározott konkrét feladatok. Ha körjegyzőségről van szó a körjegyzőséget alkotó önkormányzatok konszenzusos megállapodása szükséges a kiemelt célok meghatározásához. A kiemelt célokat az érintett képviselő-testületek együttesen (pl. együttes ülésen) határozzák meg. Ugyancsak konszenzusos döntés szükséges a körjegyzők tekintetében annak eldöntéséhez, hogy melyik polgármester – esetleg a körjegyzőség székhelye szerinti polgármester egyeztetve a társpolgármesterekkel – állapítja meg a teljesítménykövetelményeket. Ha nem tudnak megállapodni, akkor a képviselő-testületek együttes ülése jelöli ki a teljesítménykövetelmény megállapítására jogosult polgármestert.

A kiemelt célok megállapítására vonatkozó képviselő-testületi előterjesztés benyújtója a jegyző. Bár a kiemelt célokat évenként kell megállapítani, annak sincs akadálya, hogy a célokat több évre előre megállapítsák. Ez különösen az önkormányzati választásokat követően, a ciklus első évében lehet célszerű. A kiemelt célokat tartalmazó előterjesztésről a testület egyszerű szótöbbséggel, vagyis a jelen lévő képviselők többségének az egybehajzó szavazatával dönt.

A kiemelt célokat – a képviselő-testület határozatának mellékletében – csoportosítottan célszerű összefoglalni, hogy az egyéni teljesítménykövetelmények valamennyi tevékenységi területet érintően később megállapíthatóak legyenek. A csoportosítás a következők szerint végezhető el:

- az önkormányzat működéséhez, gazdálkodásához, valamint az önkormányzati feladatok ellátásához kapcsolódó kiemelt célok;
- az államigazgatási ügyek döntésre való előkészítésével és végrehajtásával, valamint a hivatali ügyintézéshez kapcsolódó kiemelt célok.

A teljesítményértékelés második lépését **az egyéni teljesítménykövetelmények meghatározása** jelenti. A munkáltatói jogkör gyakorlója a kiemelt célok alapján előre írásban megállapítja a tárgyévre vonatkozóan a köztisztviselővel szemben támasztott teljesítménykövetelményeket. A teljesítménykövetelmények megállapításakor a közigazgatási szerv kiemelt céljain túlmenően a köztisztviselő munkakörét is figyelembe kell venni. Ezért fogalmaz úgy a jogalkotó, hogy „a köztisztviselő munkateljesítményét munkakörének és a közigazgatási szerv kiemelt céljainak figyelembevételével meghatározott teljesítménykövetelmények alapján” kell értékelni. [Ktv. 34. § (1) bekezdés] A teljesítményértékelés végrehajtását szolgáló két alapfeltétel (kiemelt cél, munkakör) összekapcsolását mindenekelőtt az indokolja, hogy a köztisztviselővel szemben támasztott teljesítménykövetelmények alapját a munkaköri leírásában foglalt feladatokhoz illeszkedő ágazati célok képezik. Ez a garancia arra, hogy a munkáltató kizárólag a köztisztviselő munkaköréhez tartozó, reális és teljesíthető teljesítménykövetelményeket tűzzön ki.

A teljesítménykövetelményeket a tárgyévet megelőzően állapítja meg a munkáltatói jogkör gyakorlója. A teljesítménykövetelmények megállapítása azonban – mint ahogy ezt a fentiekben említettük – alapvetően a kiemelt céloktól függ. Ha ez utóbbiak meghatározására nem kerül sor a tárgyévet megelőző év végéig, a teljesítménykövetelményeket sem lehet megállapítani addig az időpontig.



A teljesítményértékelés harmadik szintjét a **köztisztviselő teljesítményének értékelése** jelenti. A törvény értelmében a teljesítménykövetelmények figyelembevételével a munkáltatói jogkör gyakorlója legkésőbb a tárgyév végéig értékeli a köztisztviselő teljesítményét. [Ktv. 34. § (4) bekezdés] A munkáltatói jogkör gyakorlója a köztisztviselő teljesítményét évente mérlegelési jogkörében eljárva írásban értékeli. A teljesítményértékelésre a köztisztviselő munkakörének és a közigazgatási szerv kiemelt céljainak figyelembevételével meghatározott teljesítménykövetelmények alapján kerül sor. Az írásbeli értékelés átadását szóbeli megbeszéléssel kell egybekötni.

A szakmai munka értékelésétől függően a munkáltatói jogkör gyakorlója – bármilyen irányban – a Ktv. által meghatározott -20 % - +30 %-os sávban eltérítheti az alapilletményt.

7.2.2. A gyakorlati megvalósítás a jogszabályok adta kereteken belül

A Téti Polgármesteri Hivatal jelenleg működő teljesítményértékelési rendszere teljes mértékben megfelel a jogszabályi előírásoknak. Így az önkormányzati alkalmazottak vonatkozásában 2 szakaszt különíthetünk el a teljesítmény menedzselése során.

1. Célmeghatározás:

Minden évben (év elején) elfogad a képviselőtestület egy értékelési szempontrendszert („A Polgármesteri Hivatalban foglalkoztatott köztisztviselők részére megállapított teljesítménykövetelmények Tét” – 38/2009 sz. képviselőtestületi határozat)

Ez alapján az vezetők lebontják (év elején) a szakterületük specifikumainak megfelelően az egyéni célokat az ügyintézők számára. Az ügyintézők a kitűzött célokat tudomásul veszik. Az egyéni célkitűzés dokumentálására a „Közigazgatási szerv kiemelt céljai” elnevezésű dokumentumot aláírja a célokat kitűző osztályvezető, a célokat tudomásul vevő ügyintéző, és a jegyző.

2. A kitűzött célok elérésének értékelése

Év végén az ügyintézőket az osztályvezetők értékelik a 7.1 mellékletben bemutatásra kerülő lévő teljesítményértékelési lapon, az osztályvezetőket a jegyző értékeli. Az értékelést a köztisztviselő aláírásával tudomásul veszi. Tipikusan a megegyezés a jellemző az értékelő és az értékelt kapcsolatában.

Az értékelésnek elméletileg következménye az év végi jutalmazás, gyakorlatilag ez az egy havi fizetést sem éri el, tehát a munkatársak úgy érzik, hogy az értékelésnek nincs következménye.

7.3 Megállapítások, javaslatok

A teljesítményértékelés folyamatának jogszabály szerinti végrehajtása meglehetősen rugalmatlannak tekinthető. A gyakorlati megvalósítás nagyobb rugalmasságot kíván meg a szervezetektől. Célszerű ezért a jogszabály adta keretek között inkább a profitorientált szervezetekre jellemző teljesítményértékelési formák felé elmozdulni. A következő fejezetben mi is a napjainkban divatos Management by Objectives (MbO) eljárás alapuló értékelési technika önkormányzatokra



alkalmazható modelljét mutatjuk be, annak bevezetését javasoljuk a Tégi Önkormányzat számára. Az MbO keretei között teljes mértékben eleget lehet tenni a jogszabályi kereteknek. Megtarthatja az Önkormányzat a teljesítményértékelés mindhárom szintjét, a kiemelt célok meghatározását, az egyéni teljesítménykövetelmények rögzítését, illetve a teljesítményértékelését, csak a módszer nagyobb demokráciát biztosít, hiszen a célok meghatározása e modellben a vezető és a köztisztviselő együttes döntésének eredménye, továbbá az értékelés nem egyszeri folyamat, hanem tulajdonképpen évközben is folyamatos tevékenységet (coaching) jelent.

Ez a módszer nagyban hasonlít arra az elképzelésre, melyet a 2006. évi CXXI. törvény ismertet, amely 2007. január 1-jei hatállyal megteremtette a TÉR bevezetésének törvényi alapjait.

A TÉR jellemzője, hogy a végzett munka mennyiségét és minőségét („MIT”) – hangsúlyosan figyelembe véve a vezető és az értékelt által kitűzött célokat – valamint a munkavégzés közben tanúsított viselkedést („HOGYAN”) egyaránt értékelik. A két tényezőt az értékelés végső eredményének kialakításánál együttesen (60-40 %-ban) kell figyelembe venni. Ennek köszönhetően a teljesítményértékelés az egyéni, valamint a közigazgatási szervezet teljesítménynövelésének egyik fő eszközévé is válhat.

A TÉR újszerűsége abból adódik, hogy – a vezető és az értékelt köztisztviselő által közösen kitűzött célok figyelembe vételével – a végzett munka mennyiségének és minőségének, valamint a munkavégzés közben tanúsított viselkedés értékelése egyaránt megtörténik. A szabályozás fontos elvnek tekinti az arányosságot és az igazságosságot, amelynek érdekében bevezeti a jutalmazás ún. kötelező eloszláson alapuló rendszerét. Ez egyfelől felső korlátot állapít meg a jutalmazás mértékére, amellyel kizárja a szervezeten belüli, illetve a szervek közötti, jelenleg tapasztalható indokolatlan aránytalanságokat, másfelől teljesítményértékelés és eredményétől függően alanyi jogot biztosít a jutalom minimális mértékére.

A TÉR fokozatos bevezetésének köszönhetően – 2009. január 1. napjáig – a korábbi rendszer teljesítményértékelési szabályai a TÉR szabályai mellett tovább élnek. Ebből következően – az egységes joggyakorlat elősegítése érdekében – szükséges a korábbi, valamint az új teljesítményértékelési szabályok egymáshoz való viszonyának értelmezése. A régi és új rendszer szabályainak egymáshoz való viszonya a személyi-, az időbeli, a tárgyi hatály, illetve a metodika tekintetében vizsgálható.

A TÉR szabályait az önkormányzatoknál egyelőre nem kötelező alkalmazni, de mindenképpen javasoljuk egy olyan rendszer bevezetését, amely kompatibilis a TÉR előírásaival, hiszen ez egyrészt lépéstartást jelent a humán erőforrás menedzsment modern vívmányaival, másrészt meglátásunk szerint csak idő kérdése, hogy mikor írják elő kötelezően az alkalmazását az önkormányzatok számára is. Mindenképpen indokolt tehát a proaktív magatartás jelen projekt keretében, ennek érdekében, hogy az általunk javasolt rendszer bevezetését követően, nehogy néhány éven belül újabb rendszert kelljen bevezetnie az Önkormányzatnak. A következő fejezetben bemutatásra kerülő rendszer ezért teljes mértékben kompatibilis a TÉR követelményeivel.



A Téti Polgármesteri Hivatal jelenlegi teljesítményértékelési rendszere nem a szó szoros értelmében vett teljesítményértékelés. A gyakorlatban a konfliktusok elkerülése miatt, szinte minden esetben megegyezés születik az értékelő és az értékelt között. Nem igazán történik differenciálás a teljesítmények között. Mindenkinek a teljesítménye a jó és elfogadható kategóriába tartozik. Ezzel a módszerrel ugyanakkor a rendszer értelme kérdőjeleződik meg, hiszen az értékelési folyamat célja éppen a kimagasló teljesítmények kiemelése, jutalmazása, és a kevésbé elfogadható teljesítményt nyújtók elmarasztalása, illetve jobb teljesítményre ösztönzése lenne.

Az értékelésnek elméletileg következménye az év végi jutalmazás, gyakorlatilag ez az egy havi fizetést sem éri el, tehát a munkatársak úgy érzik, hogy az értékelésnek nincs következménye. Emiatt az értékelés másik fontos célja sem valósul meg, hiszen a rendszer outputja nem áll közvetlen kapcsolatban a javadalmazási és ösztönzési rendszerrel. Márpedig a teljesítményértékelési rendszernek nem önmagában kellene működnie, hanem szoros kapcsolatban a javadalmazási és előléptetési, továbbá a képzési rendszerrel. A kapott értékelés alapján, ha az jó, akkor az egyént jutalmazni, vagy adott esetben előléptetési javaslatot kellene adni, ha rossz, akkor pedig szükség esetén képzési igény is keletkezhet.

7.4 Szükséges akciók

A bevezetésre javasolt teljesítményértékelési rendszer elemeit mutatjuk be részletesen ebben a fejezetben.

A teljesítményértékelés célja az alkalmazotti teljesítmény javítása, képességeik mind teljesebb kibontakozása – a szervezet céljainak megvalósítása érdekében.

A munkavállalók ösztönzése az MbO (Management by objectives) elvet követi. Minden év elején a munkavállaló és a közvetlen felettese meghatározzák azt a 4-5 célt, amit a munkavállaló teljesíteni kíván az év során, majd év végén közösen értékelik a célok elérését. Maga a technika ösztönzi és elvárja, hogy a célokat mennyiségben, mérhető formában határozzák meg.

A célok akkor jók, ha konkrétak, mérhetőek, és időhöz kötöttek, valamint a leendő értékelő és értékelt közös megállapodásán alapulnak, kihívóak, de elérhetőek.(SMART)

A teljesítmény értékelés legfontosabb kérdései:

1. Mit értékeljünk? Válasz: a közösen meghatározott célokat és a kompetenciákat
2. Hogyan értékeljünk? Válasz: Osztályozó skála 1-5-ig értékekkel. Meghatározandó az egyes szintekhez tartozó bónusz és fizetés emelés mértéke
3. Kiket értékeljünk? Válasz: mindenkit
4. Ki értékeljen? Válasz: a munkavállaló közvetlen felettese, aki a legnagyobb rálátással rendelkezik a munkavállaló teljesítményére. A vezető munkatársak értékelését objektív sarokszámokhoz kell előre rögzíteni.

A teljesítmény értékelési rendszerben teljesítmény és fejlesztési célok kerülnek meghatározásra. Utóbbiak a fejlesztendő területeken képzési célokat határoznak meg.



A teljesítmény értékelés folyamata:

- Célkitűzés: januárban
- Évközi coaching: közös áttekintés a célok állásáról, júliusban
- Teljesítményértékelés: novemberben
- Bónusz fizetés: decemberben
- Következő évi fizetés emelés meghatározása: decemberben
- Előléptetési javaslat: decemberben

Hogyan értékelhető az egyes célok különböző szintű teljesülése?

- Az elvárás felett teljesült: a feladatot a munkatárs több elvárás tekintetében azok felett, magas színvonalon teljesítette. A munkatárs a feladattal kapcsolatos hozzáértésével, önállóságával, kezdeményezőkézségével alapvetően befolyásolta a magasabb szintű (pl. szervezeti egység szintű) cél teljesülését. Nagyfokú önállóság, kezdeményezőkézség jellemezte a teljesítést, hozzájárulva ezzel a magasabb szintű cél sikeres megvalósításához.
- Részben az elvárás felett teljesült: a feladatot a munkatárs néhány tekintetben a meghatározott mennyiségi/minőségi elvárások felett, magas színvonalon, önállóan teljesítette.
- Megfelelően teljesült: a feladat a teljesítménymutatók által meghatározott mennyiségi/minőségi elvárások szerint teljesült, a megadott határidőnek/ütemezésnek megfelelően. Az esetleges korrekciókra időben sor került, a munkatárs a saját felelősségi körébe tartozó teendőket önállóan ellátta.
- Kifogásolható teljesítés: Összességében a feladat teljesítése értékelhető végeredményű. a teljesítménymutatók által meghatározott mennyiségi/minőségi elvárások, határidő tekintetében is jelentős hiányosságok merültek fel. A munkatárs a saját felelősségi körébe tartozó teendőket többször nem látta el.
- Nem teljesült: a feladat semmilyen szempontból nem teljesült, értékelhető végeredménye nincs és ez a munkatársnak felróható okokból következett be.

Az egyes célokra kapott minősítések az értékelés során az alábbi pontszámoknak felelnek meg:

- | | |
|---------------------------------------|--------|
| ▪ Az elvárás felett teljesült | 5 pont |
| ▪ Részben az elvárás felett teljesült | 4 pont |
| ▪ Megfelelően teljesült | 3 pont |
| ▪ Kifogásolható teljesítés | 2 pont |
| ▪ Nem teljesült | 1 pont |

Az egyes célokra kapott pontszámokat a célok prioritásait tükröző súlyokkal szorozzuk.



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Példa értékelő lapra

Munkavállaló neve:

Munkakör:

Dátum:

Célok	Súlyok	Pontszám	Súlyozott pontszám
Cél 1	30%	2	60
Cél 2	20%	1	20
Cél 3	15%	5	50
Cél 4	25%	3	75
Cél 5	25%	2	50

Összpontszám: 255

A pontok 100-500 között vehetnek fel értéket. A végleges kategóriát az alábbi tartományok szerint határozzuk meg:

Kimagasló	421-500
Nagyon jó	341-420
Jó	261-340
Kifogásolható	181-260
Rossz	100-180

Azt kell kommunikálni a munkavállalók felé, hogy az elvárás a jó teljesítmény, ezt a harmadik kategória fejezi ki. Az eloszlást célszerű haranggörbe-szerűen meghatározni, annak érdekében, hogy a bónusztömeg tervezhető legyen.

A munkaköri leírásban rögzíteni kell a jó teljesítményhez tartozó bónusz értéket, az attól való eltérés a teljesítmény függvényében sávosan lehetséges.

Az egyéni teljesítményértékelés eredménye alapján az alábbi táblázatba foglalt teljesítménybónusz-mértékek érhetőek el. Az átfogó teljesítménykategória alapján a teljesítménybónusz mértékét a táblázatban megadott minimum és maximum értékek között kell meghatározni.

Bónusz nagyságok

Kimagasló	a jóhoz tartozó bónusz 1,3-1,5-szerese
Nagyon jó	a jóhoz tartozó bónusz 1,1-1,3-szerese
Jó	munkakörönként változó, az alpbér valahányszorososa
Kifogásolható	a jóhoz tartozó bónusz 0,5-0,9-szerese
Rossz	a jóhoz tartozó bónusz 0,1-0,5-szöröse



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Fizetés emelés

Kimagasló	a jóhoz tartozó emelés 1,3-1,5-szerese
Nagyon jó	a jóhoz tartozó emelés 1,1-1,3-szerese
Jó	átlagbéremelés 0,9-1,1-szerese
Kifogásolható	a jóhoz tartozó emelés 0,5-0,9-szerese
Rossz	a jóhoz tartozó emelés 0,1-0,5-szöröse

Mint az látható a rendszer leírásából és a korábbi fejezetben adott megállapításainkból is, rendkívüli fontosságú, hogy az értékelés során olyan visszajelzést kapjanak a dolgozók, amely szoros kapcsolatban áll a javadalmazási és ösztönzési rendszerrel, illetve a képzésekkel is.

A kimagasló teljesítményt jutalmaznunk kell, vagy – ténylegesen észrevehető nagyságú – bónusszal, vagy előléptetési javaslattal. A rossz teljesítmény esetén pedig meg kell tudnunk határozni, hogy ezt mi okozta. Ha az egyénnek felróható okból következett be, akkor bónuszmegvonással, hosszú távon, több év viszonylatában elbocsátással lehet büntetni, amennyiben viszont valamely kompetenciája nincs meg az alkalmazottnak, akkor szükséges a megfelelő képzésre történő beiskolázása. A lényeg, hogy a teljesítményértékelési rendszer ne „légüres térben mozogjon”.

7.5 Mellékletek

1. Melléklet: a jelenlegi teljesítményértékelési űrlap



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

1. Melléklet: jelenlegi teljesítményértékelési űrlap

(köztisztviselő neve)

2007.
(értékelési időszak)
„E”

Sorszám:

□□

TELJESÍTMÉNYKÖVETELMÉNYEK ÉRTÉKELÉSE

1.		MEGJEGYZÉSEK												
Teljesítménykövetelmény sorszáma	Nem teljesítette Kisebb részben teljesítette Nagyobb részben teljesítette Jól teljesítette Teljesítménye kiváló	<table border="1"> <tr> <td style="width: 30px; height: 30px; text-align: center;">0</td> <td style="width: 30px; height: 30px; text-align: center;">-</td> <td style="width: 30px; height: 30px; text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td style="width: 30px; height: 30px; text-align: center;">2</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="width: 30px; height: 30px; text-align: center;">4</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="width: 30px; height: 30px; text-align: center;">5</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	0	-	1	2			4			5		
0	-	1												
2														
4														
5														
2.		MEGJEGYZÉSEK												
Teljesítménykövetelmény sorszáma	Nem teljesítette Kisebb részben teljesítette Nagyobb részben teljesítette Jól teljesítette Teljesítménye kiváló	<table border="1"> <tr> <td style="width: 30px; height: 30px; text-align: center;">0</td> <td style="width: 30px; height: 30px; text-align: center;">-</td> <td style="width: 30px; height: 30px; text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td style="width: 30px; height: 30px; text-align: center;">2</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="width: 30px; height: 30px; text-align: center;">4</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="width: 30px; height: 30px; text-align: center;">5</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	0	-	1	2			4			5		
0	-	1												
2														
4														
5														



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

	Nem teljesítette Kisebb részben teljesítette Nagyobb részben teljesítette Jól teljesítette Teljesítménye kiváló	0 - 1 2 4 5	
Összesítés	Maximálisan elérhető Kapott pontszám Teljesítmény (%)	<input type="text"/> 1 <input type="text"/> 5 <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	ÉRTÉKELÉS EREDMÉNYE Alacsony (0-50 %) <input type="checkbox"/> Közepes (51-74 %) <input checked="" type="checkbox"/> Magas (75-87 %) <input type="checkbox"/> Kiváló (88-100 %) <input type="checkbox"/>

A teljesítményértékelést

2008. év 04. hó 10. napján
 készítette:

.....
 (aláírás)

A teljesítményértékelést

2008. év 04. hó 10. napján
 átvettem:

.....
 (köztisztviselő aláírása)



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

8. Önkormányzati intézmények felügyelete

8.1 Alkalmazott módszertan

A Téti Önkormányzat felügyelete alá egyetlen intézmény tartozik, amelyeket az alábbiakban mutatunk be.

Kisfaludy Károly Általános Művelődési Központ

Tét, Debrecen u. 1.-3.

<http://www.kisfaludy-tet.sulinet.hu>

igazgató: Boros Zoltán

Tagintézményei:

Győrszemere óvoda, általános iskola

Mórichida általános iskola

Rábacsécsény óvoda, általános iskola

Önálló jogi személy, de 2009. szeptember 1-től nem önálló gazdálkodású, gazdálkodási feladatait a Polgármesteri Hivatal látja el. Az intézményvezető munkáltatói joggal rendelkezik.

Az intézményekkel folytatott kommunikáció minőségének feltérképezése érdekében interjút folytattunk Bereczkiné dr. Kovács Piroskával a Polgármesteri Hivatal jegyzőjével, és Boros Zoltánnal a Kisfaludy Károly ÁMK igazgatójával.

Az interjúk mellett betekintést nyertünk az egyes intézmények alapító okiratába, szervezeti és működési szabályzatába, továbbá valamennyi rendelkezésre álló hivatalos dokumentumba.

A szervezeti kommunikációnak több célja is van. Ezek közül néhány:

- tudatosítja az emberekben a szervezeti célokat, azt, hogy merre tart a szervezet;
- tájékoztatja a dolgozókat a szervezetet befolyásoló főbb kérdésekről;
- pontos és teljes információt ad;
- a munkatársak számára biztosítja a hatékony munkavégzéshez szükséges tudást;
- tájékoztatja az embereket arról, hogy mit várnak tőlük;
- a vezetés egyik eszköze;
- biztosítja az érdeklődést a munkatársak ötletei, véleménye iránt;
- lehetővé teszi, hogy minden egyes munkatárs pontos és időbeli visszajelzést kapjon a teljesítményéről;
- tájékoztatja az embereket a szervezeti egység fejlődéséről;
- a vezetői kommunikáció példát ad a munkatársaknak.

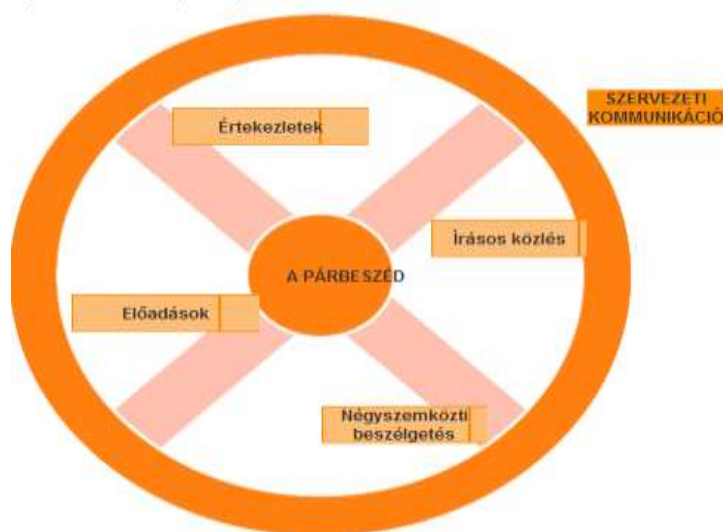


A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

A fenti célok megvalósítása érdekében szükséges, hogy az Önkormányzat is aktív kommunikációt folytasson az általa felügyelt intézményekkel, azok vezetőivel és munkatársaival.

A kommunikáció minősége, a kommunikációval való elégedettség javítja a szervezettel való elégedettséget is. A szervezeten belüli kommunikáció mellett meghatározó a szervezet külső kommunikációja is.

A szervezetek közötti kommunikációnak számos eszköze van. Az alábbi ábrán ezek közül ábrázoljuk a legfontosabbakat.



Az ábrán látható „kommunikációs kerék” a következőképp értelmezhető: A középső kör jelképezi az elkötelezettséget a párbeszéd iránt; a négy küllő pedig a négy sajátos közlési formát (négyszemközt beszélgetés, írásos közlés, előadások és értekezletek – ebbe mindenféle csoportos megbeszélés beletartozik); a kerék abroncsa pedig a szervezeti kommunikációra utal (az összes forma alkalmazására a vezetési funkciók teljesítése közben). Ha az összes összetevő működik, akkor a keréknek forognia kell; azaz mivel a vezető becsületesen kommunikál, hiteles is lesz.

Napjainkban a legfontosabb kommunikációs eszköz a szervezetek között az e-mail lett. A KRC Research által Kanadában és az USA-ban végzett felmérés szerint 44%-ban használják, szemben a telefon 26%-ával és a személyes találkozás 17%-ával.

Rendkívül fontos lett a kétirányú kommunikáció, a visszacsatolás jelentősége egyre növekszik.

A kommunikáció kiemelt jelentőséggel bír a vezető számára, hiszen a kommunikációs folyamat révén gyakorolhatja vezetői funkcióit (szervezés, tervezés, ellenőrzés stb.), valamint a kommunikáció segítségével tudja érvényesíteni vezetői kapcsolatát beosztottjai, környezete, illetve vezetőtársai felé. Ugyanígy rendkívül fontoságú az Önkormányzatok és az általa irányított intézmények vonatkozásában is, hiszen az Önkormányzat a kommunikáció eszközével tudja gyakorolni ellenőrzési és vezetési funkcióit intézményei vonatkozásában.



A szakirodalmak alapján a kommunikációnak négy alapvető funkcióját különböztethetjük meg: érzelmi, motivációs, információs, ellenőrzési.

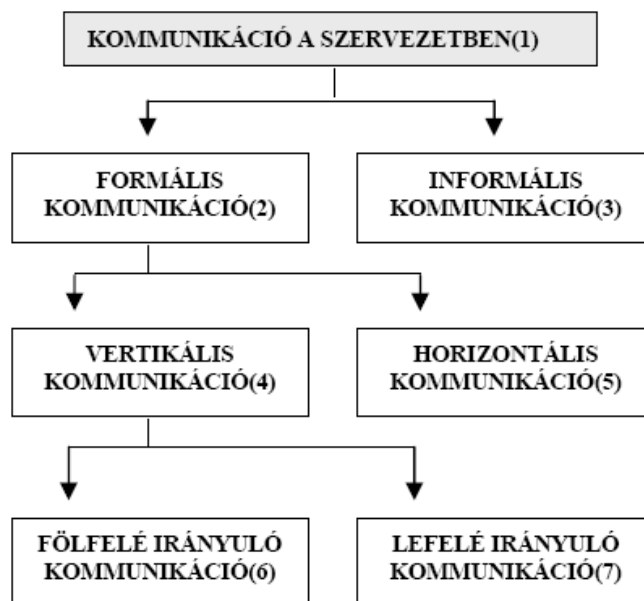
1. **Érzelmi funkció:** a kommunikáció segítségével a szervezet tagjai kifejezésre juttatják érzelmeiket, elégedettségüket, vagy éppen elégedetlenségüket. A feladó érzelmei befolyásolják az üzenet kódolását, csakúgy, mint a fogadó érzelmei a megértést.
2. **Motivációs funkció:** a vezető a különböző motivációs eszközök (meggyőzés, eredmények visszajelzése, dicséret, büntetés stb.) segítségével mozgósítja a beosztottakat a szervezeti célok megvalósítására.
3. **Információs funkció:** bizonytalanságot szüntet meg (információk szétosztása, összegyűjtése), így segíti a döntéshozatalt. Itt nagy jelentőséggel bír a szükséges adatok teljessége, pontossága, valamint a megfelelő közvetítő csatornák megléte.
4. **Ellenőrzési funkció:** a szervezetben kialakított csatornák biztosítják a vezetői tájékozódást, a vezetők jelentései révén visszajelzést kapnak a szervezet keretében folyó tevékenységekről.

Elsősorban az utóbbi két funkció szerepét hangsúlyozzuk az Önkormányzat és az általa irányított intézmények vonatkozásában.

A kommunikáció segítségével koordinálhatja az Önkormányzat az egyes intézmények tagjainak munkáját, motiválhatja a beosztottakat bizonyos feladatok elvégzésére, alakíthatja a szervezethez tartozók viselkedését, stb.

A szervezetekben megkülönböztetjük a formális és az informális információáramlást biztosító kommunikációs csatornákat. A formális információáramlást tovább osztályozhatjuk irány alapján: vertikális, ezen belül lefelé és fölfelé irányuló, valamint horizontális kommunikációra. Ezen formális kommunikációs csatornák kialakításáért, illetve karbantartásáért, függetlenül azok irányától, a vezetők a felelősök.





Forrás: Dobák, 1999 nyomán

A lefelé irányuló (felülről jövő) kommunikáció a magasabb lépcsőkön kiadott információk továbbítása az alsóbb szintek felé. A hatáskör közvetlen hierarchikus vonalai mentén halad, általában eligazításokat, utasításokat közvetít. Daft (1988) a lefelé irányuló kommunikációnak öt alaptípusát különbözteti meg:

1. Célok megvalósítása: Idetartozik a stratégia, a szervezeti és egyéni célok, az elvárt viselkedésminták kommunikálása, vagyis amelyekkel a vezető általános iránymutatást szeretne adni.
2. Munkavégzési utasítások és magyarázatok: Meghatározott, konkrét feladatok szétosztása, az elvégzés módjának közlése, valamint annak világossá tétele, miként kapcsolódik más tevékenységekhez az adott feladat.
3. Elvárások, szabályzatok közlése: A szervezet működését meghatározó keretek és formák megfogalmazása.
4. Visszajelzés a teljesítményről: Annak értékelése, hogy a beosztottak milyen színvonalon végezték el munkájukat.
5. Nevelő szándékú üzenetek: azzal a szándékkal küldött információk, hogy a vezetők segítségével elnyerjék az alkalmazottak támogatását a szervezeti célok megvalósítása érdekében, valamint elkötelezzék őket a közös értékrendszer mellett.

A fölfelé irányuló kommunikáció szintén a hatáskör vonalai mentén halad, általában az alsóbb szintű vezetési tevékenységre vonatkozik. A szervezetekben több okból is törekednek arra, hogy az alsóbb szintekről információk jussanak el a felsőkre.

Dobák Miklós alapján ezeket a szempontokat négy csoportra oszthatjuk.



1. Problémák közlése: A vezetőknek tájékoztatást kell kapnia arról, ha valami miatt nem lehetséges a feladatok teljesítése. A problémákat általában az információhiány, időhiány, státuszbeli különbségek, a felettes partner személyisége, a szervezeti struktúra, valamint a kommunikációs utak merevsége okozhatja. A státuszbeli különbségek oda vezethetnek, hogy az alkalmazottak érdekeltségét a szervezet terveiben és teljesítményében helytelenül mérik fel a vezetők.
2. Javaslatok a fejlesztésre: Általában minden munkahelyen elvárják a beosztottaktól és lehetőséget is biztosítanak számukra, hogy saját ötleteikkel hozzájáruljanak a hatékonyabb munkavégzéshez. Iványi és Hoffer (1993) szerint a gazdálkodás jövedelmezőségét alapvetően meghatározza a szellemi alkotó munka színvonala, valamint a létrehozott, megismert újdonságok iránt tanúsított fogadókészség. A vezetés fontos feladata, hogy gondoskodjon a vállalatnál folyó tevékenységek időről időre történő megújításáról.
3. Beszámolók készítése: Bizonyos rendszerességgel vagy alkalmakhoz kötötten a beosztottaknak számat kell adniuk saját maguk és szűkebb szervezetük tevékenységéről, teljesítményéről, a tervek teljesülésének fokáról.
4. Sérelmek és viták közlése: A vezetés megfelelő szintjeit informálni kell e tényezőkről, azok hatékony kezelése érdekében.

Vizsgálataink alapján egy szervezet működésében leggyakrabban előforduló kommunikációs formák:

- hivatalos kommunikációs utak,
- nem hivatalos beszélgetések,
- hirdetmények
- körlevelek,
- értekezlet,
- tárgyalás.

A **hivatalos kommunikációs utakat** a szervezet struktúrája egyértelműen kijelöli. Hivatalos úton való kommunikálás esetében az információ végigjárja a vállalat minden egyes szervezeti lépcsőjét. Ennek az a hátránya, hogy a továbbított adatok, vélemények túl sok lépcsőt járnak meg, így fokozottabban fennáll a torzulások, félreértések lehetősége, téves értelmezések, elnézések és elhallások következhetnek be. Mivel ennek a csatornának a működése szabályozott, előre kidolgozott szisztéma alapján működtetett a sok szint ellenére is gyors és hatékony, különösen rutin kérdések és feladatok esetében.

A **nem hivatalos beszélgetések** alatt olyan egy vagy több szervezeti tag, vezető között nem tudatosan és rendszeresen szervezett kommunikációt értünk, amely kötetlen, informális információcsere. Általában a magasabb beosztású vezető kezdeményezi, de nem kizárt a beosztotti kezdeményezés sem. Látszólag nincs programja, de a kezdeményezőnek mindig van valamilyen kommunikációs szándéka információszerzésre vagy adásra. A beszélgetés mindig legyen kötetlen, mert csak így számíthatunk őszinte, önkéntes véleményekre. Fel kell oldani minden olyan akadályt,



ami a státuszbeli, életkorbeli különbségek miatt feszélyezheti a beszélgetést. Törekedni kell a kölcsönös információcserére, mert csak így nyerhető el a résztvevők bizalma.

Nagy előnye, hogy az ilyen beszélgetésen résztvevő beosztottakban a beavatottság érzését váltja ki, ami javítja az illetők elkötelezettségét is a szervezet iránt.

A **hirdetmények** a szervezeten belül sok ember informálására alkalmas kommunikációs lehetőség. Gyors, pontos információátadást tesz lehetővé. Nagy hátránya, hogy nincs visszacsatolás, az információ azonos értelmezése nem ellenőrizhető. Arról sincs visszajelzése a vezetőnek, hogy az információ eljutott-e a célszemélyekhez. Ezek miatt csak a szervezeti működés szempontjából nem lényeges adatok, információk továbbítására használják általában.

A **körlevél** a hirdetmény egy speciális formája. Az információt tartalmazó levelet kisebb szervezeti részegységeken belül közzéteszik, és az alkalmazottak aláírásukkal elismerik az információ átvételét. Alkalmas a szervezeti működéssel, eljárásokkal, szabályokkal, ügyrenddel kapcsolatos információk közzétételére.

A szervezeti kommunikáció egyik leggyakoribb formája az **értekezlet**. Értekezlet alatt három vagy több szorosan együtt dolgozó személy gyülekezését értjük. Az értekezlet közvetlen kommunikációra épül, így megvan a lehetőség az információ pontosítására akár többszöri közvetlen visszacsatolás alapján az azonos értelmezés kontrollálására is. Tehát nem véletlen, hogy a vezetők igen preferálják a szervezeti kommunikációnak ezt a formáját. Gyors, pontos, hatékony kommunikációt tesz lehetővé, ráadásul az egész folyamat vezetői irányítás és kontrol alatt valósul meg.

Az értekezlet igen jó kommunikációs módszer akkor, ha összetett és bonyolult kérdések megoldásáról van szó. Ebben az esetben lehetővé teszi a vezető számára, hogy beosztottjai nézeteivel, érzéseivel, felfogásával megismerkedjen.

A legtöbb szervezetben az értekezleteket előre meghatározott időközönként, rendszeresen tartják, illetve rendkívüli helyzetben tartanak megbeszélést. Fontos az értekezlet előkészítése, és az időtartam, mert egy nem megfelelően előkészített értekezlet mindenkit akadályoz a munkában, hisz ha nincs meg pontosan a tárgya, akkor nem tudnak miről beszélni.

A szóbeli kommunikáció fontos vezetői tevékenysége a **tárgyalás**. Három alapvető tárgyalás (megbeszélés) típust különböztethetünk meg:

- Információorientált megbeszélések: új történések bejelentése, beszámolók meghallgatása.
- Cselekvésorientált tárgyalások: javaslatok kidolgozása, problémák azonosítása, alternatívák közötti választások.
- Kombinált tárgyalások: helyzetjelentések egy feladat előrehaladásáról, megegyezés további teendőkből.

8.2 Jelenlegi gyakorlat



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Az Önkormányzat által fenntartott intézmény (Kisfaludy Károly ÁMK) ellátja azokat a feladatokat, amelyeket a fenntartó az Alapító okiratában feladatává tett.

Az intézményekkel kapcsolatban a fenntartó fogadja el:

- az SZMSZ-t,
- az évenkénti költségvetést,
- létszámadatokat,
- a pedagógiai programot,
- az intézményi önértékelést.

A kistérségen belüli településekkel társulási fenntartású intézménnyel kapcsolatos döntések Tét Város Önkormányzatán túl az adott társulás hozzájárulásával lépnek életbe.

Az intézmény fenntartói ellenőrzése:

- a Polgármesteri Hivatal éves belső ellenőrzési terve tartalmaz a Kisfaludy Károly ÁMK-ra vonatkozó ellenőrzési szempontokat,
- törvényességi ellenőrzés.

A fenntartón kívül az intézményt ellenőrzi:

- OKÉV szakmailag,
- MÁK a normatíva felhasználását,
- Állami Számvevőszék - komplex ellenőrzés.

A Polgármesteri Hivatalból a polgármester, a jegyző és pénzügyi csoportvezető kér rendszeresen adatokat a Kisfaludy Károly ÁMK-tól. Mindannyian egymástól függetlenül fordulnak a Kisfaludy Károly ÁMK-hoz, nincs a Hivatalban olyan referens, aki a Kisfaludy Károly ÁMK-val való kapcsolattartásért lenne felelős. Az információkat jellemzően levélben kérik, a kapcsolattartás sokszor személyes találkozásokkal is jelent. A személyes találkozások nem előre tervezett időpontokban vannak, az indokoltságuk alapján jönnek létre.

Rendszeresen tájékoztatást kér a Kisfaludy Károly ÁMK-tól a Pénzügyi - Gazdasági Ellenőrző Bizottság és az Ifjúsági, Kulturális, és Sport Bizottság.

A Kisfaludy Károly ÁMK igazgatója, és igazgatóhelyettese kommunikál a Polgármesteri Hivatallal.

Az intézménytől a fenntartó folyamatosan a következő információkat kéri:

- létszámadatok,
- hátrányos helyzetű, halmozottan hátrányos helyzetű gyerekek száma,
- az adott évi költségvetés teljesülésére vonatkozó adatok,
- munkabér.



Sűrűbb a kommunikáció az adott év költségvetésének tervezési időszakában, ilyenkor szinte mindennapos személyes találkozásokkal. Az intézmény és a hivatal közötti kommunikáció nem formalizált.

8.4 Szükséges akciók

- Az Önkormányzat és a fenntartása alá tartozó intézmény(ek) kommunikációját formalizáltabbá kell tenni. Javasoljuk meghatározott időközönként az intézmény(ek) vezetői számára értekezlet összehívását, ahol az Önkormányzat részéről a polgármester és a jegyző (vagy előre kijelölt helyetteseik) vesznek részt, az egyes intézmény(ek) pedig a vezetőjüket, vagy helyetteseiket delegálják az ülésekre. Ezeket az üléseket minimum havonta célszerű megtartani. A felügyelt intézmények képviselői ezeken a fórumokon elmondhatják a véleményüket a tervezett határozatokkal, rendeletekkel kapcsolatban. Egyúttal ezek a fórumok lehetnek a meghozott döntések visszacsatolásának fórumai is (follow-up jelleggel).
- Az Önkormányzat által hozott, de a felügyelt intézmények működését is érintő döntéseket, mind levélben nyomtatott formában, mind pedig e-mailben el kell küldeni valamennyi intézmény számára.
- Általánosságban is javasoljuk az elektronikus levelezés elterjesztését a hivatalon belül és felügyelt intézmények vonatkozásában is, a papírmentes iroda elvének érvényesítése érdekében. Ehhez mindenképpen egyfajta szemléletváltásra van szükség. Az elektronikus levelezést nem készségi szinten használó alkalmazottak részére indokolt lehet Microsoft Outlook tanfolyam megtartása.
- Szükséges a felügyelt intézmények és az Önkormányzat Polgármesteri Hivatala számára közös informatikai hálózat létrehozása, vagyis 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.
- Erőteljesebben ki kellene használni a szervezetek között is az ismert kommunikációs eszközök (körlevél, hirdetmény, informális találkozók) adta lehetőségeket.
- A testületi döntések felügyelt intézmények szabályzataiba való beépülését ellenőriznie kell az Önkormányzatnak. Ezt a feladatot be kell építeni valamely alkalmazott munkaköri leírásába, az ellenőrzésnek a napi rutin részévé kell válnia.
- A kommunikációnak az Önkormányzat és a felügyelt intézmények között rendszeresnek és megbízhatónak kell lennie.



9. Pénzügyi szabályozás

9.1 Alkalmazott módszertan

Ebben a fejezetben elsősorban az Önkormányzat pénzügyi és gazdálkodási folyamataiban jelen lévő felelősségvállalás szabályozásával foglalkozunk. Mindenekelőtt megvizsgáljuk, hogy az Önkormányzat rendelkezik-e azon szabályzatokkal, dokumentumokkal, amelyeket a gazdálkodási kereteit meghatározó törvények, rendeletek (Sztv, Vhr, Áht, Ötv, stb.) előírnak. Majd a szabályzatok által definiált folyamatokban résztvevők felelősségi köreit határozzuk meg.

Az Önkormányzat gazdálkodását elsősorban az alábbi alapvető dokumentumok, szabályzatok befolyásolják:

- Számviteli politika
- Számlarend, számlatükör
- Leltározási és selejtezési szabályzat
- Egyéb ügyviteli szabályzatok
- Analitikus nyilvántartási rendszerek.

Legfontosabb feladatunk e témakörben a fenti meglévő dokumentumok átnézése és véleményezése volt. Ezt követően azonosítjuk az Önkormányzatnál fellelhető pénzügyi-számviteli folyamatokat, majd meghatározzuk ezen folyamatokban résztvevők felelősségi köreit.

A jelenlegi magyar rendszerben az államszámviteli rendszer nem egységes. Egyfelől létezik a kereskedelmi számviteli törvény adaptációja, amit a 249/2000. (XII 24.) Kormány rendelet (továbbiakban VHR) szabályoz. A rendelet "az államháztartás szervezeti beszámolási és könyvvezetési kötelezettségeinek sajátosságairól" szól. A költségvetési szervek beszámolóit *elemi beszámolóknak* nevezik. Ezt az önállóan gazdálkodó költségvetési szerveknek kell elkészíteniük. Az elemi beszámolóban a költségvetési szerv bemutatja:

- vagyoni helyzetét, illetve az abban bekövetkezett változásokat,
- a feladatellátás előirányzatainak évközi alakulását,
- működési és fejlesztési célú bevételek és kiadások alakulását,
- feladatonként a bevételek és kiadások alakulását,
- a személyi juttatások összetételének és a munkavállalók számának alakulását,
- a pénzmaradványt és az eredményt,
- önkormányzati költségvetési szervek esetében a különböző állami forrásokról történő elszámolást.

A VHR a költségvetési szervek beszámolási kötelezettségét, a beszámoló tartalmát mind a központi, mind az önkormányzati költségvetési szervek számára az alábbiakban határozza meg:

- könyvviteli mérleg,
- pénzforgalmi jelentés,
- pénzmaradvány-kimutatás, eredménykimutatás,
- kiegészítő melléklet.



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

A kiegészítő melléklet számszaki adatokból és szöveges részből áll. A beszámoló e része *jelentősen különbözik* a központi, illetve az önkormányzati költségvetési szervek vonatkozásában. A vállalkozói szektorhoz képest jelentős különbség, hogy a költségvetési szervek beszámolóit a Pénzügyminisztérium, illetve annak szervei (Magyar Államkincstár és annak területi (megyei) igazgatóságai) *összesítik*. Az aggregálás után képződött adatok jelentik az alapját a zárszámadási törvénynek. A költségvetési szervek a VHR erejénél fogva évente kétszer készítenek költségvetési beszámolót. A féléves beszámoló forduló napja június 30. (elkészítésének határideje július 31.) az éves beszámoló forduló napja december 31. (elkészítése a tárgyévet követő február 28.). A VHR rendelkezik arról is, hogy a költségvetési szervek mikor kötelesek rendkívüli beszámoló készítésére.

Az államháztartás szervezetei *módosított teljesítés szemléletű* kettős könyvvitelt alkalmaznak. A költségvetési szervek könyveikben rögzített adatok kétfélek. A pénzforgalmi gazdasági műveletek adatai és az egyéb gazdasági események adatai. A pénzforgalmi gazdasági eseményeket és ezeknek a könyvviteli mérleg eszközeire és forrásaira gyakorolt hatását a valóságnak megfelelően, folyamatosan, zárt rendszerben, áttekinthetően kell rögzíteni. Az egyéb gazdasági műveletek rögzítésénél követelmény a valós kép biztosítása, a zárt rendszer és az áttekinthetőség. Az eltérés, hogy e műveletek eszközökre és forrásokra gyakorolt hatását *negyedévenként*, az analitikák alapján összeállított bizonylatok (feladások) alapján rögzítik.

A számlakeret két részből tevődik össze: a számlakeret-tükörből és a számlamagyarázatokból. A számlakeret-tükörben szereplő főkönyvi számlák négy főcsoportba sorolhatók:

- állományi számlák, általában mérlegszámlák, aggregálás után ezekből állítható össze a könyvviteli mérleg.
- forgalmi számlák, adatai szerepelnek a pénzforgalmi jelentésben.
- előirányzat számlák, adatai szerepelnek a pénzforgalmi jelentésben. Minden előirányzati számlához tartozik egy pénzforgalmi teljesítési számla.
- technikai számlák a könyvvizetés átláthatóságát segíti.

Az Áht. XII. fejezete és a 249/2000. kormányrendelet alapján az államháztartási könyvvizetés tartalmi sajátosságait a következőkben foglalhatjuk össze:

- az államháztartási könyvvitel nem kettős, hanem *hatszoros*. Ez azt jelenti, hogy minden egyes gazdasági eseményt *kötelező* előirányzatként, előirányzat felhasználásként és maradványként könyvelni a tartozik és követel számlákon.
- a használt számlatükör a kormányrendeletben kötelezően elírt módon felépített. Ezen előírásban a kereskedelmi számvitelben használt számlatükör rendszerhez képest a következő sajátosságok vannak. A 2. számlaosztályba a követeléseket, a rövid lejáratú értékpapírokat és a készleteket kell könyvelni. A 3. számlaosztály szolgál a bankkapcsolatok könyvelésére. A 4. számlaosztály sajátossága azzal függ össze, hogy az államháztartási könyvvitelben minden eszközváltozás a saját tőke változásaként értelmeződik. A tényleges pénzügyi helyzetváltozást (képletesen a saját tőke változását) a tartalékok változása mutatja. Az 5. számlaosztályba a költségek költség nemenkénti könyvelése történik. Kötelező könyvelni a 6. és 7. számlaosztályba. A 6. - úgynevezett gyűjtő - számlaosztályba könyvelik a tevékenységhez nem rendelhető költségeket.



Az év végén ezeket a különböző feladatok között megosztják és átviszik a 7. számlaosztályba. A 7. számlaosztály a szakfeladathoz rendelhető költségeket tartalmazza.

- Az értékcsökkenés elszámolása negyedévenként történik. Az amortizáció elszámolása a tőkeváltozás című mérleg sorba kerül, de ez a gazdálkodás tényleges vitele során jelentőséggel nem bír.
- A beszámoló szerkezete is mutat speciális vonásokat. Az államháztartásban is készítenek *mérleget*, amely a vállalkozások mérlegével *formális* hasonlóságot mutat. A vállalkozásoknál ismert eredménykimutatás funkcióját itt a *pénzforgalmi elszámolás* és a *pénzmaradvány elszámolás* tölti be. Amennyiben az adott költségvetési szerv folytat vállalkozási tevékenységet, akkor a már említett hatszoros bontásban meg kell osztani annak általános költségeit és a használt eszközök értékcsökkenését. A vállalkozási tevékenység esetén eredménykimutatást is készítenek. A vállalkozási tevékenység eredménye bekerül a saját tőkébe és ez az adott szerv számára szabadon felhasználható.
- Az államháztartás szereplői részére kötelező a féléves számviteli beszámoló készítése.
- A könyvvizetés szabályai közül kimarad a nem költségvetési szervként működő feladatellátó szervezetek kimutatásaival a konszolidációs kapcsolat.

9.1.1. A számviteli politika

A **számviteli politika** célja, hogy rögzítse azokat a számvitelről szóló, módosított 2000. évi C. törvény (sztv.) végrehajtására vonatkozó előírásokat, eljárásokat, módszereket, amelyek biztosítják az önkormányzat sajátosságainak, adottságainak, körülményeinek leginkább megfelelő számviteli rendszer kialakítását, illetve működését.

Számviteli politika a számviteli törvényben megfogalmazott alapelvekre és értékelési eljárásokra épül, de figyelembe veszi az adott gazdasági egység sajátosságait is. Ahol az Sztv. és az Ötv. választási lehetőséget biztosít, ott a számviteli politikában meghatározásra kerül az alkalmazandó eljárás.

A számviteli politika célja, hogy az Önkormányzatnál olyan számviteli rendszer funkcionáljon, amelynek alapján megbízható és valós információt tartalmazó éves beszámoló állítható össze, és amely számviteli rendszer egyidejűleg a vezetői döntések számára is alkalmas információs bázisul szolgálhat.

A számviteli politika készítése két szempont miatt szükséges. Egyrészt a benne lévő szabályozás alapján valósítható meg a beszámolóban szereplő, megbízható és valós összkép biztosítása, másrészt a törvényi szabályozásból (keret jelleg) következően a törvény az intézménynek döntési, választási lehetőséget ad. A lehetőségek közötti választás a gazdálkodó eredményére hatást gyakorol, melyet a szabályozás során figyelembe kell venni.



A számviteli politika tartalma nem más, mint a választási lehetőség döntési kényszeréből következő szabályozások összessége.

A számviteli politika keretében írásban rögzíteni kell – többek között – azokat a gazdálkodóra (önkormányzatra) jellemző szabályokat, előírásokat, módszereket, amelyekkel meghatározza, hogy mit tekint a számviteli elszámolás, az értékelés szempontjából lényegesnek, jelentősnek, nem lényegesnek, nem jelentősnek, továbbá meghatározza azt, hogy a törvényben biztosított választási, minősítési lehetőségek közül melyeket, milyen feltételek fennállása esetén alkalmaz, az alkalmazott gyakorlatot milyen okok miatt kell megváltoztatni.

A számviteli politikának mindenképpen érintenie kell az alábbi témaköröket:

- Eszközök és források értékelése
- Értékhelyesbítés
- A lényegesség kritériumai
- Jelentős összegű hiba definiálása
- Kis összegű követelések értékhatára
- Eredményhatások küszöbértékei (rendkívüli tételeknél, devizás tételeknél)
- Amortizációs politika
- Maradványértékek nagysága
- Alkalmazott leírási módszerek
- Értékcsökkenések elszámolása
- Terven felüli értékcsökkenések elszámolásának esetei
- Valuta és devizakészletek értékelése
- Céltartalékok képzése
- A gazdasági események könyvelésének határideje
- Értékcsökkenések elszámolásának gyakorisága

A számviteli politika összeállításakor a számviteli alapelveket érvényesíteni kell. (Az alapelvektől csak a Számviteli törvényben szabályozott módon lehet eltérni.) A beszámoló elkészítésekor és a könyvvezetés során az alábbi alapelveket kell érvényesíteni:

1. A vállalkozás folytatásának elve

A beszámoló elkészítésekor és a könyvvezetés során abból kell kiindulni, hogy a gazdálkodó a belátható jövőben is fenn tudja tartani működését, folytatni tudja tevékenységét, nem várható a működés beszüntetése, vagy bármilyen okból történő jelentős csökkenése.

2. A teljesség elve

A gazdálkodónak könyvelnie kell mindazon gazdasági eseményeket, amelyeknek az eszközökre és a forrásokra, illetve a tárgyévi eredményre gyakorolt hatását. A beszámolóban ki kell mutatni, ideértve azokat a gazdasági eseményeket is, amelyek az adott üzleti évre vonatkoznak, amelyek egyrészt a mérleg fordulónapját követően, de még a mérleg elkészítését megelőzően váltak ismertté, másrészt azokat is, amelyek a mérleg fordulónapjával lezárt üzleti év gazdasági eseményeiből erednek, a mérleg fordulónapja előtt még nem következtek be, de a mérleg elkészítését megelőzően ismertté váltak.



3. A valódiság elve

A könyvvitelben rögzített és a beszámolóban szereplő tételeknek a valóságban is megtalálhatóknak, bizonyíthatóknak, kívülállók által is megállapíthatóknak kell lenniük. Értékelésük meg kell, hogy feleljen az e törvényben előírt értékelési elveknek és az azokhoz kapcsolódó értékelési eljárásoknak.

4. A világosság elve

A könyvvezetést és a beszámolót áttekinthető, érthető, e törvénynek megfelelően rendezett formában kell elkészíteni.

5. A következetesség elve

A beszámoló tartalma és formája, valamint az azt alátámasztó könyvvezetés tekintetében az állandóságot és az összehasonlíthatóságot biztosítani kell.

6. A folytonosság elve

Az üzleti év nyitóadatainak meg kell egyezniük az előző üzleti év megfelelő záró adataival. Az egymást követő években az eszközök és források értékelése, az eredmény számbavétele csak e törvényben meghatározott szabályok szerint változhat.

7. Az összemérés elve

Az adott időszak eredményének meghatározásakor a tevékenységek adott időszaki teljesítéseinek elismert bevételeit és a bevételeknek megfelelő költségeit (ráfordításait) kell számításba venni, függetlenül a pénzügyi teljesítéstől. A bevételeknek és a költségeknek ahhoz az időszakhoz kell kapcsolódniuk, amikor azok gazdaságilag felmerülnek.

8. Az óvatosság elve

Nem lehet eredményt kimutatni akkor, ha az árbevétel, a bevétel pénzügyi realizálása bizonytalan. A tárgyévi eredmény meghatározása során az értékvesztés elszámolásával, a céltartalék képzésével kell figyelembe venni ez előrelátható kockázatot és feltételezhető veszteséget akkor is, ha az, az üzleti év mérlegének fordulónapja és a mérlegkészítés időpontja között vált ismertté. Az értékcsökkenéseket, az értékvesztéseket és a céltartalékokat el kell számolni, függetlenül attól, hogy az üzleti év eredménye nyereség vagy veszteség.

9. A bruttó elszámolás elve

A bevételek és a költségek (ráfordítások), illetve a követelések és a kötelezettségek egymással szemben – az e törvényben szabályozott esetek kivételével – nem számolhatók el.

10. Az egyedi értékelés elve

Az eszközöket és a kötelezettségeket a könyvvezetés és a beszámoló elkészítése során egyedileg kell rögzíteni és értékelni.

11. Az időbeli elhatárolás elve

Az olyan gazdasági események kihatásait, amelyek két vagy több üzleti évet is érintenek, az adott időszak bevételei és költségei között olyan arányban kell elszámolni, ahogyan az az alapul szolgáló időszak és az elszámolási időszak között megoszlik.



12. A tartalom elsődlegessége a formával szemben elve

A beszámolóban és az azt alátámasztó könyvvezetés során a gazdasági eseményeket, ügyleteket a tényleges gazdasági tartalmuknak megfelelően – e törvény alapelveihez, vonatkozó előírásaihoz igazodóan – kell bemutatni, illetve annak megfelelően kell elszámolni.

13. A lényegesség elve

Lényegesnek minősül a beszámoló szempontjából minden olyan információ, amelynek elhagyása vagy téves bemutatása – az ésszerűség határain belül – befolyásolja a beszámoló adatait felhasználók döntéseit.

14. A költség-haszon összevetésének elve

A beszámolóban (a mérlegben, az eredménykimutatásban, a kiegészítő mellékletben) nyilvánosságra hozott információk hasznosítása (hasznossága) álljon arányban az információk előállításának költségeivel.

Az alábbi alapelvek a törvényben rögzítettek túlmenően további kiegészítéseket tartalmaznak önkormányzatok esetében:

- A vállalkozás folytatásának elve úgy érvényesül, hogy a tárgyévben bekövetkezett szervezeti és feladatváltozások tükröződnek a beszámolóban.
- A következetesség elvének megvalósítása érdekében az éves (féléves) költségvetési beszámoló és annak részét képező pénzforgalmi kimutatás szerkezeti felépítése, formája azonos az elemi költségvetéssel.
- Az összemérés elvének alkalmazásához a maradvány megállapításakor a tárgyévi ténylegesen befolyt /beszedett/ bevételeket és a pénzforgalom nélküli bevételeket a tárgyévi kiadásokkal mérjük össze mind az alaptervekenységénél, mind a vállalkozási tevékenységénél. Ennek megfelelően az időszak ráfordításaként a tényleges kiadásokat, bevételként a ténylegesen befolyt bevételeket és a pénzforgalom nélküli bevételeket kell a könyvvitelben elszámolni.
- Az óvatosság elve abban nyilvánul meg, hogy a rendeletben meghatározott értékcsökkenési leírási kulcsoktól nem tér el, nem él a lassítás lehetőségével.
- A bruttó elszámolás elve, úgy érvényesül, hogy a tartozásokat és a követeléseket, illetve a bevételeket és kiadásokat egymással szemben nem lehet elszámolni kivéve a függő, átfutó, kiegyenlítő tételeknél, ahol a halmozódás elkerülése érdekében szükséges a nettó jellegű rendezés.

Az alábbi alapelvek a törvényben rögzítettek ellenére csak korlátozottan érvényesülnek önkormányzatoknál:

- A teljesség elve úgy érvényesül, hogy a tárgyévben felmerült és teljesült gazdasági eseményeket a beszámoló fordulónapjáig a pénzforgalmi adatok tartalmazzák.



- A főkönyvi könyvelésben csak a pénzforgalmilag realizált gazdasági események jelennek meg független attól, hogy a szolgáltatást igénybe vételre került-e, illetve a megrendelt terméket átvették-e és a számla az igénybevételről megérkezett-e.
- A lényegesség elve úgy érvényesül, hogy a költségvetési beszámoló kiegészítő mellékletének szöveges indoklásánál bemutatásra kerül minden olyan információ, körülmény, amelynek elhagyása befolyásolja a költségvetési gazdálkodásról a megbízható és valós összkép kialakítását, és a felhasználók döntéseit. A számviteli politikában szabályozni kell, hogy az elszámolás és értékelés szempontjából mi tekintendő lényegesnek, nem lényegesnek a
 - megbízható és valós összkép kialakításánál,
 - kísértékű tárgyi eszközök, vagyoni értékű jogok és szellemi termékek minősítésénél,
 - terven felüli értékcsökkenés elszámolásánál
- A költség-haszon összevetésének elvét a behajthatatlan követelések leírásánál kell alkalmazni abban az esetben, ha a behajtást szolgáló intézkedések várható költségei meghaladnák a követelés könyv szerinti értékét.
- Az egyedi értékelés elvére figyelemmel az eszközöket és a kötelezettségeket a könyvvizetés és a beszámoló készítése során egyedileg kell rögzíteni és értékelni. Az egyedi értékelés elve sajátosan alkalmazható az Áhsz. 31/A. § szerinti egyszerűsített értékelési eljárás alá vont helyi adó követelések esetében.

A törvényben leírtakkal azonos tartalommal érvényesül:

- A valódiság elve a mérleg adatainak megbízható, leltárral és főkönyvi kivonattal alátámasztott elkészítésén alapszik. A könyvvitelben rögzített és a beszámolóban szereplő tételeknek a valóságban is megtalálhatónak, bizonyíthatónak, a kívülállók által is megtalálhatónak kell lenniük. A mérleg tételek értékelésének meg kell felelni a törvényben rögzített értékelési elveknek és az azokhoz kapcsolódó értékelési eljárásoknak.
- A világosság elvének érvényesülését a beszámoló és annak mellékletei áttekinthető, tiszta, világos elkészítésével kell biztosítani. A főkönyvi könyvelésnek az analitikus nyilvántartáshoz áttekinthetően kell kapcsolódnia. .
- A folytonosság elvének érvényre juttatását a mérlegben és annak főkönyvi számláin a nyitó és az előző évi megfelelő záró adatok számszerű egyezőségével kell biztosítani.
- A tartalom elsődlegessége a formával szemben elve úgy érvényesül, hogy a beszámolóban, annak mellékleteiben, a beszámolót szabályozó számvitelben, analitikában elsődleges szempont az adatok tartalmi követelményeinek megismerése, függetlenül a formai megjelenéstől, a kötelező információ igény betartása mellett.

Az időbeli elhatárolás elve – a könyvvizetés sajátosságaiból adódóan nem alkalmazható.



9.1.2. Számlarend

A Számviteli törvény szerint a kettős könyvvitelt vezető gazdálkodó az egységes számlakeret előírásainak figyelembevételével olyan számlarendet köteles készíteni, amely szerinti könyvvezetés az e törvényben előírt beszámoló készítését maradéktalanul biztosítja.

A számlarend a következőket tartalmazza:

- a) minden alkalmazásra kijelölt számla számjelét és megnevezését,
 - b) a számla tartalmát, ha az a számla megnevezéséből egyértelműen nem következik, továbbá a számla értéke növekedésének, csökkenésének jogcímeit, a számlát érintő gazdasági eseményeket, azok más számlákkal való kapcsolatát,
 - c) a főkönyvi számla és az analitikus nyilvántartás kapcsolatát,
 - d) a számlarendben foglaltakat alátámasztó bizonylati rendet.
- (3) Az analitikus nyilvántartásoknak szoros kapcsolatban kell lenniük a főkönyvi könyveléssel, és a kettő között az értékadatok számszerű egyeztetésének lehetőségét biztosítani kell.
- (4) A számlarend összeállításáért, annak folyamatos karbantartásáért, a naprakész könyvvezetés helyességéért a gazdálkodó képviselőjére jogosult személy a felelős.

Az önkormányzatok számlarendjét a számvitelről szóló módosított 2000. évi C. törvény, valamint az államháztartás szervezeti beszámolási és könyvvizelési kötelezettségeiről szóló, módosított 249/2000 kormányrendelet alapján határozhatjuk meg.

A **Számlarend** az alábbi számlaosztályokat tartalmazza:

1. számlaosztály: Befektetett eszközök

- 11 immateriális javak;
- 12 ingatlanok,
- 13 gépek; berendezések, felszerelések és járművek;
- 14 tenyészállatok;
- 15 központi beruházási kiadások;
- 16 üzemeltetésre, kezelésre átadott, koncesszióba adott, vagyonkezelésbe vett eszközök;
- 17 tulajdoni részesedést jelentő befektetések és hitelviszonyt megtestesítő értékpapírok, hosszú lejáratú bankbetétek;
- 18 felújítások, beruházások ÁFÁ-ja;
- 19 tartósan adott kölcsönök

2. számlaosztály: Készletek, követelések, értékpapírok

- 21 vásárolt anyagok
- 22 betétdíjas göngyölegek;
- 23 áruk, közvetített szolgáltatások és követelés fejében átvett eszközök, készletek;
- 24 vásárolt készletek értékvesztése és annak visszairása;
- 25 saját termelésű készletek;



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

- 26 saját termelésű készletek értékvesztése és annak visszaírása,
- 27 rövid lejáratú támogatási kölcsönök,
- 28 követelések,
- 29 értékpapírok

3. számlaosztály: pénzügyi elszámolások

- 33 pénztárak, csekkek, betétkönyvek;
- 34 költségvetési bankszámlák;
- 35 elszámolási számlák;
- 36 idegen pénzeszközök;
- 37 működési és felhalmozási célú végleges pénzeszközátadás
- 38 társadalom-, szociálpolitikai és egyéb társadalombiztosítási juttatások
- 39 függő, átfutó, kiegyenlítő kiadások

4. számlaosztály: Források (passzívák):

- 41 saját tőke;
- 42 tartalékok;
- 43 hosszú lejáratú kötelezettségek;
- 44 rövid lejáratú kötelezettségek
- 45 rövid lejáratú hitelek és támogatási kölcsönök
- 46 támogatások, kiegészítések és működési, felhalmozási célra véglegesen átvett pénzeszközök és fejezeti elszámolások,
- 48 függő, átfutó, kiegyenlítő bevételek;
- 49 évi mérleg számlák

5. számlaosztály: kiadások előirányzata és előirányzat teljesítése:

- 51 rendszeres és nem rendszeres személyi juttatások;
- 52 külső személyi juttatások;
- 53 munkaadókat terhelő járulékok;
- 54 készletbeszerzések;
- 55 szolgáltatások;
- 56 különféle dologi kiadások;
- 57 egyéb folyó kiadások;
- 58 ellátottak pénzbeli juttatásai
- 59 különféle elszámolások

6. számlaosztály: közvetett (általános) kiadások:

- 61 karbantartó részlegek kiadásai
- 62 egyéb kisegítő részlegek kiadásai;
- 63 szakmai egységek kiadásai;
- 64 szakágazatok közvetett kiadásai
- 65 épületek fenntartásának kiadásai
- 66 nemzetközi támogatási segélyprogramok kiadásai;
- 67 vállalkozói részlegek közvetett kiadásai



- 68 központi irányítás kiadásai;

7. számlaosztály: tevékenységek kiadási előirányzata és előirányzat teljesítése:

- 71-77 alaptevékenységek kiadási előirányzata és előirányzat teljesítése;
- 78-79 vállalkozói tevékenység kiadási előirányzata és előirányzat teljesítése

9. számlaosztály: bevételek előirányzata és előirányzat teljesítése:

- 91 intézményi működési bevételek;
- 92 önkormányzatok sajátos működési bevételei
- 93 felhalmozási és tőkejellegű bevételek;
- 94 központi költségvetésből kapott költségvetési támogatás;
- 96 társadalombiztosítási alapok sajátos folyó bevételeinek előirányzata és előirányzat teljesítése
- 97 elkülönített állami pénzalapok sajátos folyó bevételeinek és fejezeti kezelésű adó, adójellegű bevételek előirányzata és előirányzat teljesítése
- 98 pénzforgalom nélküli bevételek;
- 99 bevételek funkcionális osztályozás szerinti elszámolása

0. számlaosztály: nyilvántartási számlák:

- 01 befektetett eszközök nyilvántartási számlája;
- 02 készletek nyilvántartási számlája;
- 03 követelések, pénzügyi elszámolások nyilvántartási számlája;
- 04 nyilvántartási ellenszámlák
- 06 térítés nélküli szolgáltatások nyilvántartási számlája
- 07 kötelezettségek nyilvántartási számlája;

9.1.3. Leltározási és selejtezési szabályzat

A számvitelről szóló 2000. évi C. törvény (továbbiakban Szt.) határozza meg a leltár, a **leltározás** összeállítás irányelveit, szabályait:

A Szt. kétféle kötelezettséget ír elő:

- leltárkészítési, összeállítási kötelezettséget, amely azt jelenti, hogy a szervezetnek a mérleg fordulónapján meglévő eszközeiről és forrásairól tételes és ellenőrizhető leltárt kell készítenie, valamint,
- leltározási kötelezettséget, azaz tényleges mennyiségi felvételt kell végezni akkor, ha a szervezet a számviteli alapelveknek megfelelő mennyiségi nyilvántartást nem, vagy nem folyamatosan vezet, illetve a csak értékben kimutatott eszközöknél és forrásoknál egyeztetési kötelezettséget.

A leltár olyan tételes kimutatás, amely az önkormányzat eszközeinek és forrásainak valóságban is meglévő állományát - mennyiségét és értékét - a leltározás időpontjára vonatkozóan tartalmazza.

A leltár céljai

- az önkormányzat készleteinek, vagyonának számbavétele;



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

- az éves beszámoló valódiságának alátámasztása;
- a főkönyvi könyvelés és az analitikus nyilvántartások pontosságának és egyezőségének ellenőrzése;
- a vagyon védelme, a felelősök elszámoltatása.

Leltározás: az önkormányzat tulajdonában, birtokában, kezelésében, használatában levő, befektetett eszközök, készletek, követelések, pénzügyi eszközök, valamint azok forrásainak számbavétele és a valóságban meglévő mennyiségük, állományuk megállapítása.

A leltár tartalma

A Szt. 69. § (1) bekezdése értelmében eleget kell tenni a tételeesség és az ellenőrizhetőség követelményének.

A **tételeesség** követelménye azt jelenti, hogy a leltárnak tételesen tartalmaznia kell a mérlegben kimutatandó minden eszközt és forrást. Az önkormányzat tulajdonában, használatában levő eszközök jellege szerint vannak olyan eszközök, amelyek mennyisége tételes mérés, számlálás alapján közvetlenül megállapítható, ezeket vagy az elvégzett leltározás, vagy a megfelelő analitikus nyilvántartások alapján, mennyiségben és értékben (tárgyi eszközök, pénzeszközök közül a pénztár).

Az **ellenőrizhetőség** követelménye szerint a leltárnak tartalmaznia kell azt az évet, hónapot és napot, amely napra vonatkozóan azt készítették, továbbá az abban szereplő eszközök és források leltári tételeinek pontos megnevezését és az azonosításhoz szükséges minden egyéb megjelölést.

Leltározáskor jegyzőkönyvet kell készíteni. A jegyzőkönyv tartalmazza az alábbi adatokat:

- leltározási hely megnevezését,
- leltározás időpontját,
- leltározás módját,
- a leltározás tárgyának megnevezését és darabszámát,
- felelős személyek aláírását (leltárfelelős).

Leltári szám: A leltározás során ellenőrizni kell a leltári számot a fellelt eszközökön (amennyiben arra leltári számot ésszerű rögzíteni), hiányuk esetén azokat pótolni kell. Az azonos rendeltetésű, de különálló tárgyi eszközök tartozékainak egységes leltárszámon kell szerepelni.

Tárgyi eszközök nyilvántartása: az immateriális javakról és a bruttó értéken 50.000 Ft fölött vásárolt tárgyi eszközökről összesített nyilvántartó lapot kell vezetni, így a leltározáskor ezeket kell egyeztetni a tényleges állapottal.

A nyilvántartó lapon értelemszerűen fel kell tüntetni:

- a megnevezést,
- az azonosításhoz szükséges jellemzőket, adatokat, - a beérkezés időpontját,
- a tervezett elhasználódás időpontját, évenkénti értékcsökkenést,
- a változás időpontját.



Az ajándékba kapott tárgyakat, valamint az 50.000 Ft érték alatti tárgyi eszközöket tényszerűen, jellemzőikkel kell nyilvántartani, értéket, értékcsökkenést nem kell számolni.

A tárgyi eszközök értékesítése, selejtezése bizonylat alapján történik. Tárgyi eszközöket átvételi elismervény alapján, az átvevő aláírásával igazoltan lehet kiadni.

A **selejtezés** célja a feleslegessé vált vagyontárgyak azonosítása és értékesítése vagy megsemmisítése. A feleslegessé vált valamint selejtezett, a hiányzó, vagy megsemmisült vagyontárgyakat, készleteket a könyvviteli nyilvántartásból ki kell vezetni és a számviteli előírásoknak megfelelően el kell számolni. Az év folyamán feltárt és elhasználódott vagyontárgyakat évente egyszer - lehetőleg az év végén - kell kiselejtezni. Az év közbeni selejtezés eredménye az éves leltárnál és mérlegnél figyelembe veendő.

A takarékos gazdálkodás érdekében el kell érni, hogy selejtezésre csak a már használhatatlan vagyontárgyak kerüljenek, illetve amelyek pontosítása nem gazdaságos. A vagyontárgyak selejtezhetővé válnak:

- fizikai elhasználódás miatt
- elavulás, korszerűtlenné válás miatt
- helyreállítás aránytalan költségterhe miatt.

A selejtezett vagyontárgyakat azok átadásáig vagy megsemmisítéséig a többi eszköztől elkülönítetten kell nyilvántartani. A kiselejtezett, de tovább tárolt vagyontárgyakat elkülönítetten készletre kell venni. Átadáskor, elszállításkor vagy megsemmisítéskor kivételezési jegy alapján a készlet nyilvántartásából ki kell vezetni.

A selejtezési bizottság a selejtezést a polgármester, vagy jegyző által jóváhagyott felesleges vagyontárgyak jegyzéke alapján köteles végezni. A selejtezési bizottság a jegyzék alapján a selejtezést megelőzően köteles megvizsgálni, hogy a még használható vagyontárgyak értékesítésére a szükséges intézkedés megtörtént-e, illetve a selejtezésre előkészített vagyontárgyak mennyisége megegyezik-e a jegyzékben felsoroltakkal.

A selejtezési eljárásról készült jegyzőkönyvnek tartalmaznia kell:

- a selejtezés helyét, idejét,
- a kiselejtezett tárgyak tételes és összegszerű felsorolását, nyilvántartási adatait,
- a kiselejtezett eszköz további kezelésére vonatkozó előírásokat,
- a felelős személyek aláírását.

9.1.4. Egyéb analitikus nyilvántartási rendszerek

A kiegészítő és az analitikus nyilvántartások az egyszerűsített mérleg és az eredménylevezetés összeállításához, az adózás előtti eredmény megállapításához szükséges adatokat szolgáltatják,



továbbá részletes, szintetizált információt tartalmaznak a döntéshozók számára, elősegítve ezzel az operatív döntések meghozatalát.

Az analitikus könyvelés és nyilvántartás részletesen rögzíti a gazdasági eseményeket, anyag- illetve pénzmozgásokat. Ennek alapján történik a kontírozás, azaz egyes gazdasági események kapcsán a megfelelő főkönyvi bejegyzések könyvelése. A nyilvántartás adatait a számviteli bizonylatok alapján kell felvezetni, ez lehetővé teszi a főkönyvi adatokkal történő ellenőrzést, ezzel az analitikus nyilvántartásokba felvezetett adatok teljeskörűségét is biztosíthatjuk.

Az analitikus nyilvántartás vezethető értékben, mennyiségben, vagy akár csak mennyiségben. Mennyiségi analitikus nyilvántartás például a raktári készletek fajtáiról és mennyiségéről vezetett nyilvántartás. A meghatározott időközönként történő feladás során az analitikus könyvelés adatai megfelelően csoportosítva és összesítve kerülnek a főkönyvi nyilvántartásba.

Az analitikus nyilvántartást többféle módszerrel vezethetjük. Ilyen módszer lehet például az adatokban bekövetkezett változások egyszerű felvezetése is.

Tárgyi eszközök analitikus nyilvántartása

Analitikus nyilvántartás a tárgyi eszközök nyilvántartása is. A nyilvántartásból állapítható meg az elszámolt értékcsökkenés összege, az eszközök beszerzési ára, állományváltozása valamint nettó értéke. A tárgyi eszközökről egyedileg vezetett adatok összesítésével a főkönyvben kimutatott összes tárgyi eszköz bruttó beszerzési értékét, az elszámolt értékcsökkenést, valamint az eszközök nettó értékét egyeztetethetjük. A tárgyi eszközök analitikus nyilvántartása lehetővé teszi a főkönyvi adatok ellenőrzését. Tájékoztatást ad a tárgyi eszközök fellelési helyéről, jellemzőiről (amelyek a főkönyvi nyilvántartásból egyébként nem nyerhetők ki), elősegíti az egyedi értékelés számviteli elvének megvalósulását.

Házipénztár kezelési szabályzat

Az Önkormányzat házipénztárát úgy kell kialakítani és elhelyezni, hogy a pénzmegőrzés és –tárolás az előírt biztonsági követelményeknek megfelelően, illetve a pénzkezeléssel kapcsolatos feladatok ellátását úgy kell szabályoznunk, hogy a tulajdon védelme teljeskörűen biztosítva legyen.

A pénztáros feladata a pénztárban tartott készpénz előírás szerinti kezelése és megőrzése, valamint a pénztárral kapcsolatos nyilvántartások és elszámolások vezetése. A pénztáros feladata továbbá egyéb értékek (pl. bélyegek, értékjelzéssel ellátott nyomtatványok stb), illetve a szigorú számadású nyomtatványok kezelése és megőrzése is.

A házipénztárnak biztonságosan elkülöníthető helyiségrészt kell biztosítani, melyben a pénztári kezelés során illetéktelen személyek a pénztárhoz nem férhetnek hozzá.

A pénztárosnak minden befizetést és kifizetést a pénztárbizonylatokba kell feljegyeznie. A pénztári nyilvántartás céljára szabvány bevételi és kiadási pénztárbizonylat-tömböt kell alkalmazni. Pénztárzáráskor meg kell állapítani a pénztárban lévő készpénzállományt.

Ha a záró pénzkészlet egyeztetésekor eltérés mutatkozik, még a pénztárzárás során fel kell deríteni annak okát, és haladéktalanul rendezni kell. Amennyiben hiány mutatkozik, a pénztárosnak azt be



kell fizetnie, amennyiben pedig többlet, azt bevételezni kell. Mindkét esetben jegyzőkönyvet kell felvenni.

A befizetésekről és kifizetésekről szabvány bizonylatot kell kiállítani. A bizonylattömbök szigorú számadású nyomtatványok, tehát ennek megfelelően kell nyilvántartani. A bizonylatok felhasználásának ellenőrzése érdekében csak folyamatos sorszámmal ellátott bizonylattömböket szabad felhasználásra kiadni. A bevételi (amennyiben szükséges) és a kiadási bizonylathoz minden esetben csatolni kell az utalványozott alapbizonylatot. Kifizetésre utalványozás nélküli összeg nem kerülhet.

Pénzt elszámolásra csak az alábbi célokra lehet kiadni:

- beszerzésre,
- kiküldetési költségre,
- kisebb kiadásokra (reprezentációs költség, postaköltség stb.)
- üzemanyag-vásárlásra.

Elszámolásra pénzt csak személyre szólóan és utalványozás alapján lehet kifizetni, melyen az összeg rendeltetése és az elszámolás véghatárideje is fel van tüntetve. Ha valakinek az elszámolási határidő lejárt előtt ismét szüksége van vásárlás miatt pénzre, úgy minden esetben az előzőleg felvett összeggel el kell számolnia, és csak akkor vehet fel ismételt. Az elszámolásra kiadott összegekről nyilvántartást kell vezetni, melynek a következő adatokat kell tartalmaznia:

- a pénzt felvevő neve,
- a pénz felvételének időpontja,
- a kiadási pénztárbizonylat száma,
- a felvétel jogcíme (anyagvásárlás, üzemanyag-költség stb.),
- az elszámolásra felvett összeg,
- az elszámolás határideje,
- az elszámolás tényleges időpontja,
- a ténylegesen felhasznált összeg,
- a bevételi bizonylat sorszáma.

Ha az elszámolásra kötelezett a kitűzött véghatáridőig nem számol el, a pénztáros köteles azt az elnökségnek haladéktalanul jelezni. Az elszámolásra kiadott előlegekkel minden hónap utolsó napján az előlegben részesülő személyek kötelesek elszámolni.

9.1.5. Kötelezettségvállalás, ellenjegyzés, utalványozás rendje

Kötelezettségvállalás: minden olyan jognyilatkozat, amely a költségvetési szerv feladatainak ellátása, végrehajtása során fizetési vagy más gazdasági kihatású teljesítési kötelezettség (szerződés, megrendelés) keletkezik.

Kötelezettségvállalás az önkormányzat (Polgármesteri Hivatal, valamint részben önálló gazdálkodási jogkörrel rendelkező intézményei) anyagi eszközeinek felhasználását maga után vonó intézkedés, amelynek következményeit, ha a feltétel (pl. munkavégzés, anyag, áruszállítás, szolgáltatás)



bekövetkezett, viselni kell. A kötelezettségvállalás előtt meg kell győződni arról, hogy a jóváhagyott (módosított) költségvetés fel nem használt és le nem kötött kiadási előirányzata biztosítja-e a fedezetet.

Kötelezettségvállalás csak írásban és az arra jogosult személy ellenjegyzése után történhet.

A kötelezettségvállalás lehet:

- alkalmazotti okirat,
- megrendelés,
- szerződés.

Kötelezettségvállalásnak minősül különösen a megbízás, megrendelés, megrendelés visszaigazolása, szállítási és vállalkozási szerződés, bérleti szerződés, közalkalmazotti jogviszonyt létrehozó, módosító és megszüntető nyilatkozat, kiküldetés elrendelése.

A kötelezettségvállalás tárgya és formája

A kötelezettségvállalás irányulhat

- a) termék, áru beszerzésére,
- b) szolgáltatás (szállítás, bérlet stb.) igénybevételére,
- c) építési munkák (beruházás, felújítás, karbantartás) megrendelésére,
- d) támogatás elnyerésére (programfinanszírozás, kutatás stb.),
- e) projektek megszerzésére,
- f) közérdekű célú kötelezettségvállalásra,
- g) munkavállaló, közalkalmazott foglalkoztatására,
- h) támogatás nyújtására,
- i) szakmai (alap, kiegészítő stb.) képzésre,
- j) kiküldetés elrendelésére,
- k) kezesség, garancia vállalására,
- l) kötbérre, kártérítésre, egyezsége, letétre, illetve
- m) minden olyan fel nem sorolt gazdasági tárgyú intézkedésre, amelyből az önkormányzatot terhelő kötelezettség származik.

A kötelezettségvállalás dokumentumai, megjelenési formái:

- a) megrendelés,
- b) ajánlat bekérése, majd elfogadása,
- c) vállalkozási, szállítási és egyéb szerződés,
- d) munkaszerződés, kinevezési okirat,
- e) beruházás finanszírozási alapokmány,
- f) részprogram engedélyezési okirat,
- g) elnyert pályázat dokumentumának aláírása,
- h) támogatási okirat aláírása, illetve
- i) bármilyen elnevezésű tényleges vagy feltételezett esetben előálló kötelezettséget jelentő okirat, szerződés.

Az ellenjegyzés: annak igazolása, hogy a kötelezettségvállalás vagy utalványozás teljesítéséhez szükséges fedezet rendelkezésre áll, és nem sérti a vonatkozó szabályokat.



Kötelezettségvállalás pénzügyi ellenjegyzése

Az ellenjegyzés során elsősorban a pénzügyi fedezet rendelkezésre állásáról, jogszabályban előírtak betartásáról, de ezen túlmenően a gazdaságosság és takarékoság, valamint a célszerűség követelményének érvényesüléséről kell meggyőződni.

Ellenjegyzésre jogosult a jegyző, vagy az általa írásban megbízott – pénzügyi szakképesítéssel rendelkező - dolgozó lehet.

Ha az ellenjegyző nem ért egyet a kötelezettségvállalással, és a kötelezettségvállaló megindokolt szándékát fenntartja, akkor az okmányt „a kötelezettségvállalás ellenjegyzése utasításra történt” záradékkal kell ellátni.

Az ellenjegyzés a kötelezettségvállaláshoz hasonlóan csak írásban történhet, a kötelezettségvállalási okmány aláírásával.

Az ellenjegyzésre jogosultnak az ellenjegyzést megelőzően meg kell győződnie arról, hogy:

- a jóváhagyott költségvetés fel nem használt, illetve le nem kötött, a kötelezettségvállalás tárgyával összefüggő kiadási előirányzat rendelkezésre áll-e, illetve a befolyt vagy várhatóan befolyó bevétel biztosítja-e a fedezetet,
- az előirányzat felhasználási terv alapján a kifizetés időpontjában a fedezet rendelkezésre áll-e,
- a kötelezettségvállalás nem sérti-e a gazdálkodásra vonatkozó szabályokat.

Az **igazolás**: a szakmai teljesítés megtörténtének igazolása. A kiadások teljesítése előtt szakmailag igazolni kell azok jogosultságát, összességét, a szerződés, megrendelés, megállapodás teljesítését.

Az érvényesítés: a kiadás teljesítése, bevétel beszedése előtt azok jogosultságának, összességének, előírt alaki követelményeknek való megfelelésének továbbá a szükséges fedezet meglétének igazolása. Érvényesítés a számla beérkezését követő, de az elvégzett munka, a szállított anyag, áru, a teljesített szolgáltatás kifizetését, illetőleg a bevételek beszedését megelőző ellenőrző tevékenység. Az érvényesítés során felül kell vizsgálni, hogy a bizonylatok megfelelnek-e az alaki és tartalmi követelményeknek.

Az érvényesítési feladattal megbízott személy e feladat keretében köteles meggyőződni arról, hogy

- a teljesítés kötelezettségvállalás alapján és annak megfelelően történt-e meg,
- jogszabály szerint jogos-e a követelés,
- a számla megfelel az alaki követelményeknek (kibocsátó, aláírás, bélyegző),
- a számla számszakilag helyes-e,
- a befektetett eszközök, készletek bevételezése megtörtént-e,
- az elvégzett munka, szolgáltatás a megrendelő, illetve az ezzel megbízott személy által történő átvétele megtörtént-e.

Az érvényesítést az okmánnyal vezetett záradékban kell rögzíteni.



Az utalványozás: kiadás teljesítésének, bevétel beszédésének, vagy elszámolásának elrendelése. Utalványozás az érvényesítést követő gazdasági tevékenység, ami

- a kiadások teljesítésének
- a bevételek beszédésének elrendelését jelenti.

Utalványozás az érvényesített okmányra rávezetéssel történik, melyre rá kell írni az „utalványozva” szót, valamint az utalványozás dátumát, utalványozó és az ellenjegyző aláírását.

Az utalványozás csak az ellenjegyzésre jogosult személy aláírásával együtt érvényes. Nem kell külön utalványozni a termék értékesítéséből, szolgáltatásból – számla, egyszerűsített számla, számlát helyettesítő okirat, átutalási postautalvány alapján – befolyó bevétel beszédését.

Utalványozás a kötelezettségvállalás alapján beszerzett termékekhez, vagy szolgáltatásokhoz kapcsolódó fizetési kötelezettség (kiadás) teljesítésének, vagy bevételek beszédésének elrendelése. Utalványozásra csak az érvényesítés után kerülhet sor. Utalványozni külön írásbeli rendelkezéssel (utalványrendelettel) lehet.

Az utalványrendelet tartalmazza:

- a rendelkezőnek és a rendelkezés végrehajtónak a megnevezését,
- az „utalvány” szót,
- a költségvetési évet,
- a befizető és a kedvezményezett megnevezését, címét és bankszámlaszámát,
- a fizetés időpontját, módját és összegét,
- a főkönyvi számlaszámot,
- a keltezést, valamint az utalványozó és ellenjegyző, az érvényesítő és teljesítésigazoló aláírását,
- a kötelezettségvállalás-nyilvántartásba vétel sorszámát,
- a tárgyi eszközök nyilvántartásba vételéhez szükséges egyéb adatokat.

Utalványozás ellenjegyzése

Az utalványozás ellenjegyzését a jegyző, vagy az általa írásban megbízott, pénzügyi szakképesítésű dolgozó végezheti.

Az ellenjegyzés előtt meg kell győződni:

- az utalványrendelet mellé csatolt okmányok, számlák, bevételezési bizonylatok alaki és összegszerű helyességéről, meglétéről,
- az utalványrendelet megfelelő kitöltéséről,
- az utalványrendeleten szereplő aláírók illetékességéről és
- ellenőrizni kell a megjelölt utalványkódon lévő fedezetet és forráskijelölést.

Az utalványozás ellenjegyzése során a kötelezettségvállalás ellenjegyzéséhez hasonlóan kell eljárni, amennyiben azzal az ellenjegyző nem ért egyet.



9.2 Jelenlegi gyakorlat

A Téti Polgármesteri Hivatal gazdálkodási folyamatait a Hivatal ügyrendje szabályozza. A gazdálkodási tevékenységeket is folyamat-oldalról közelítjük meg. Az önkormányzati gazdálkodásra jellemző folyamatokat, a felelősök feltüntetésével az alábbiakban mutatjuk be. Mivel számos folyamat a költségvetés tervezéséhez kapcsolódik, ezért a költségvetés összeállításának bemutatásával kezdjük ezen fejezetet.

1. Költségvetés tervezése

A költségvetés tervezésével összefüggő feladatok

Alfolyamatok:

1.1. A költségvetési koncepció elkészítése:

Figyelembe kell venni:

- a költségvetési szervek következő évre vonatkozó feladatait
- az Önkormányzat bevételi forrásait

A költségvetési koncepcióval kapcsolatban ki kell kérni

- a szakbizottságok – a szakterületet érintő,
- a pénzügyi bizottság egész koncepcióval kapcsolatos véleményét

A költségvetési koncepció elkészítéséért a jegyző felelős (ÁHT 70. §).

A következő évre vonatkozó költségvetési koncepció elkészítésének határideje: november 30.

A költségvetési koncepció összeállításában a megvalósító a pénzügyi és gazdálkodási csoport.

A költségvetési koncepciót a Polgármester terjeszti a képviselő-testület elé.

1.2. A Polgármesteri Hivatal előzetes költségvetési javaslatának elkészítése

A költségvetési javaslatot úgy kell összeállítani, hogy külön-külön tartalmazza

- az alap-előirányzatot,
- az előirányzati többletet.

Az előzetes költségvetési javaslat elkészítéséért a Pénzügyi és gazdálkodási csoport vezetője a felelős.

1.3. A költségvetési rendelettervezet összeállítása

A költségvetési rendelettervezet a következő szerkezetben kell összeállítani:

- a) az önkormányzat és a költségvetési szervek bevételei forrásonként
- b) működési, fenntartási előirányzatok költségvetési szervenként
- c) a felújítási előirányzatok célonként
- d) a felhalmozási kiadások feladatonként
- e) az Polgármesteri Hivatal költségvetése feladatonként
- f) éves létszámkeret költségvetési szervenként
- g) többéves kihatással járó feladatok előirányzatai éves bontásban
- h) a működési és felhalmozási célú bevételi és kiadási előirányzatok tájékoztató jelleggel mérlegszerűen
- i) elkülönítetten is a helyi kisebbségi önkormányzat(ok) költségvetése



j) az év várható bevételi és kiadási előirányzatainak teljesüléséről előirányzat-felhasználási ütemterv

k) elkülönítetten az európai uniós támogatással megvalósuló projektek bevételei, kiadásai.

A költségvetési rendelettervezetet elkészítéséért a jegyző felelős.

A költségvetési rendelettervezetet elkészítésében közreműködő a Pénzügyi és gazdálkodási csoport vezetője.

A Jegyző által elkészített költségvetési rendelettervezetet a Polgármester február 15-ig nyújtja be a képviselő-testületnek.

Ha a költségvetési törvény kihirdetésére a költségvetési évben kerül sor, a benyújtási határidő a költségvetési törvény kihirdetését követő 45. nap.

1.4. A költségvetési rendelet elfogadása

A költségvetési rendeletet a képviselőtestület fogadja el.

1.5. A költségvetési rendelet megküldése a költségvetési szerveknek

A költségvetési szervek számára kötelezően betartandó előirányzatokról, a költségvetés végrehajtására vonatkozó szabályokról tájékoztatni kell az intézményeket.

A költségvetési rendelet megküldéséért a jegyző felelős.

A költségvetési rendelet megküldésének határideje: a rendelet elfogadását követő 30 napon belül.

1.6. A végleges költségvetés tervezése

Az önkormányzati költségvetési rendeletben elfogadott előirányzatok és szabályok szerint el kell készíteni az önkormányzati hivatal elemi költségvetését az államháztartás információs rendszere számára továbbítható formában.

A határidőre történő leadásért a Pénzügyi és gazdálkodási csoport vezetője a felelős.

2. Előirányzat módosítása

A testület által a rendeletben eredeti előirányzatként elfogadott előirányzatok közötti átcsoportosításokat, ill. előirányzat-módosításokat a Polgármesteri Hivatal jegyzőjénél kell kezdeményezni. Az előirányzat átcsoportosításra, ill. módosításra vonatkozó javaslat elkészítéséért Gaál Andrea felelős. Az előirányzat módosításokról nyilvántartást kell vezetni, amelyért a Pénzügyi és gazdálkodási csoport vezetője felelős.

3. A Polgármesteri Hivatal üzemeltetési, fenntartási és működési feltételeinek biztosítása

Az éves költségvetésben tervezett, a Hivatal működését szolgáló eszközök, berendezések beszerzéséért, a szükségessé vált karbantartási munkák elvégzéséért a Pénzügyi és gazdálkodási csoport vezetője a felelős.

4. Vagyonnyilvántartás, vagyonegtár

4.1. Vagyonnyilvántartás, vagyonegtár

A vagyonegtárban tételesen szerepeltetni kell

- az Önkormányzat tulajdonában és
- a Polgármesteri Hivatal, valamint
- az intézmények kezelésében lévő



immateriális javakat, tárgyi eszközöket és befektetett pénzügyi eszközöket.

Összevont értékben kell szereltetni az önkormányzati vagyon részét képező és

- a Polgármesteri Hivatal, valamint
- az intézmények kezelésében lévő

készletek, valamint követelések, pénzügyi elszámolások értékét.

Tételesen szereltetni kell az érték nélkül nyilvántartott vagyontárgyakat (közutak, közművek, stb.) továbbá vagyoni értékű jogokat.

A zárszámadáshoz csatolt vagyonkimutatáshoz szükséges adatok összegyűjtéséért, összesítéséért, valamint a vagyonkimutatás összeállításáért Bolla Jánosné a felelős

4.2. Ingatlanvagyon-nyilvántartás és adatszolgáltatás

Ingatlanvagyon katasztert kell felfektetni és folyamatosan vezetni.

Az ingatlan kataszter

- felfektetése,
- folyamatos vezetése, valamint
- a változások átvezetése és
- az adatszolgáltatás teljesítése

Bolla Jánosné pénzügyi főelőadó feladatát képezi.

Az adatszolgáltatás csak a jegyző aláírásával teljesíthető.

Az ingatlankataszter és a főkönyvi könyvelés (analitikus nyilvántartás) adatait évente legalább a költségvetési beszámoló elkészítését megelőzően egyeztetni kell, és az egyezőséget az egységes kataszteri kimutatásban is biztosítani kell.

4. Számviteli nyilvántartások vezetése

Minden gazdasági eseményről, mely az Önkormányzat eszközeinek, illetve forrásainak állományát megváltoztatja, bizonylatot kell kiállítani. A számviteli nyilvántartásokba csak szabályszerűen kiállított bizonylatok alapján lehet adatokat bejegyezni. A bizonylatokon az adatokat időtálló módon úgy kell rögzíteni, hogy azok a kötelező megőrzési határidőig olvashatók legyenek.

A szigorú számadású nyomtatványok körét a pénzkezelési szabályzat rögzíti.

Bősze Sándorné, pénzügyi ügyintéző tartja nyilván és kezeli a szigorú számadású nyomtatványokat a pénzkezelési szabályzatban leírtak szerint.

A felhasználó köteles a nyomtatványokkal - beleértve a rontott példányokat is - elszámolni.

A számviteli nyilvántartások vezetéséhez, a bizonylatok kezeléséhez részletes előírásokat a számlarend, valamint a bizonylati rend és bizonylati album tartalmaz.

5. Adatszolgáltatáshoz, beszámoló készítéséhez kapcsolódó feladatok

Alfolyamatok:

5.1. Adatszolgáltatás a tartozásállomány alakulásáról



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Az Önkormányzat felügyelete alá tartozó önállóan gazdálkodó költségvetési szervek az elismert tartozásállományukról - nemleges adat esetén is - a mérlegjelentéssel egyidejűleg a Korm. rendelet, valamint az Önkormányzat által a költségvetési rendeltben meghatározottak szerint adatszolgáltatást kötelesek teljesíteni.

A költségvetési szervek által szolgáltatott adatok összegyűjtéséért, valamint azoknak Polgármester és Jegyző részére történő átadásáért Bősze Sándorné (pénzügyi ügyintéző), Meilinger Józsefné és Esztergályos Miklósné a felelős.

5.2. Időközi költségvetési jelentés

Az Önkormányzat a költségvetési gazdálkodásának alakulásáról - a költségvetési szerveket is magában foglaló - időközi költségvetési jelentést köteles összeállítani.

Az időközi költségvetési jelentést a Korm. rendeletben meghatározottak szerint kell összeállítani.

Az önkormányzati szintű időközi költségvetési jelentés összeállításáért és a Magyar Államkincstár GYMS megyei Területi Igazgatóságához, az általa megjelölt határidőre történő továbbításáért Etl Sándorné (pénzügyi főtanácsos), Bolla Jánosné (pénzügyi főelőadó) és Meilinger Józsefné a felelős.

5.3. Időközi mérlegjelentés

Az időközi mérlegjelentést a tárgynegyedévet követő hónap 20. napjáig, a negyedik negyedévre vonatkozóan a tárgynegyedévet követő hónap 25-éig kell a Magyar Államkincstár Nyugat-dunántúli Regionális Igazgatóságához benyújtani.

Az önállóan gazdálkodó költségvetési szerveknek a negyedévenkénti időközi mérlegjelentésüket a tárgynegyedévet követő hónap 18-ig kell megküldeni a Polgármesteri Hivatalba.

A Polgármesteri Hivatal időközi mérlegjelentésének összeállításáért, valamint annak, az intézményi időközi mérlegjelentésekkel a Magyar Államkincstár Nyugat-dunántúli Regionális Igazgatóságához történő továbbításáért Laki Gáborné (pénzügyi csoportvezető) a felelős.

5.4. A költségvetési beszámoló összeállításával kapcsolatos feladatok

A Polgármesteri Hivatal az előirányzatok felhasználásáról és a gazdálkodásról az államháztartás szervezetei beszámolási és könyvvezetési kötelezettségéről szóló Kormányrendelet előírásai szerint féléves és éves beszámolót köteles készíteni.

A beszámolót a Magyar Államkincstár Nyugat-dunántúli Regionális Igazgatósága által meghatározott határidőre kell elkészíteni, a Pénzügyminisztérium költségvetési beszámoló elkészítésére vonatkozó tájékoztatójának figyelembevételével.

A beszámolót a Polgármesteri Hivatal gazdasági szervezete állítja össze a beszámoló füzet űrlapjainak kitöltéséért felelős, Meilinger Józsefné, Etl Sándorné (pénzügyi főtanácsos) és Laki Gáborné (pénzügyi csoportvezető).

5.5. Zárszámadás

A zárszámadási rendelettervezet összeállításáért a Jegyző felelős.

A zárszámadást az összehasonlíthatóság érdekében a költségvetési rendelettel azonos szerkezetben kell összeállítani.

A rendelettervezetet április 30-áig kell elkészíteni.

Az Önkormányzat zárszámadásának összeállításával kapcsolatban az intézményeknek adatszolgáltatási kötelezettségük van.



A szükséges információk tartalmát és az adatszolgáltatásra vonatkozó határidőt a jegyző évenként kiadásra kerülő - zárszámadással és beszámoló készítésével kapcsolatos - rendelkezése szabályozza.

Kötelezettségvállalás, érvényesítés, utalványozás, ellenjegyzés rendje a Téti Polgármesteri Hivatalban

Gazdálkodási jogkörök szabályozásánál alapvető rendező elv az ÁHT-ban, valamint a Korm. rendelet 134-135 §.-ában rögzített szabályozás. A hivatkozott jogszabály a gazdálkodással összefüggő feladatokkal és hatáskörökkel a polgármestert (kötelezettségvállalás, utalványozás), valamint a jegyzőt (ellenjegyzés) ruhazza fel. Ezen hatáskörök - meghatározott keretek között - a polgármester, illetve a jegyző által felhatalmazott személyre átruházhatók. Az átruházásnak írásban kell megtörténnie, és konkrétan meg kell jelölni a hatáskörökkel felruházott személyeket. A hatáskörök átadásával ugyanis a felelősség is átruházásra kerül.

1. Kötelezettségvállalás

- a.) Az Önkormányzat, a Polgármesteri Hivatal részéről a beszerzéssel, beruházással, felújítással és karbantartással kapcsolatos vállalkozási, szállítási szerződésben csak a Polgármester vállalhat kötelezettséget.
- b.) A beruházásokkal, fejlesztésekkel, felújításokkal (karbantartásokkal) kapcsolatban, továbbá a kivitelezés során felmerülő pótmunkákkal (többletmunkákkal) összefüggésben csak a Polgármester vállalhat kötelezettséget.
- c.) A Polgármesteri Hivatal működését érintő irodaszer, egyéb eszköz beszerzéssel, valamint a meglévő eszközök, gépek javításával, továbbá a szakkönyvek, 100.000 Ft összeghatárig Laki Gáborné (pénzügyi csoportvezető) és Barczáné Szücs Andrea, ezen összeg felett, pedig a Polgármester vállalhat kötelezettséget.
- d.) A kiküldetési rendelvénnyel az egyes szervezeti egységek vezetői az általuk irányított egység munkatársai kiküldetésével kapcsolatban vállalhatnak kötelezettséget.

2. Érvényesítés

Az érvényesítéssel kapcsolatos feladatokat minden esetben Bolla Jánosné (pénzügyi főelőadó), Etl Sándorné (pénzügyi főtanácsos), Barczáné Szücs Andrea és Meilinger Józsefné végzi el.

Az érvényesítésnek – az „érvényesítve” megjelölésen kívül – tartalmazni kell a megállapított összeget és a könyvviteli elszámolásra utaló főkönyvi számlaszámot is.

Az érvényesítés a teljesítés szakmai igazolásán alapul.

3. Szakmai teljesítésigazolás



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

A kiadások teljesítésének és a bevételek beszedésének elrendelése előtt okmányok alapján ellenőrizni, szakmailag igazolni kell azok jogosultságát, összecszerűségét, a szerződés, megrendelés, megállapodás teljesítését.

A Polgármesteri Hivatalban a szakmai **teljesítésigazolásra**

- 1.) jegyző
- 2.) polgármester
- 3.) műszaki ügyintéző

jogosult.

A szakmai teljesítésigazolás a számlán elhelyezett „A szakmai teljesítést igazolom” bélyegző lenyomattal és az igazolásra jogosult aláírásával történik.

4. Utalványozás

- a.) Az utalványozás rendjére vonatkozó szabályok - az ebben a pontban leírt kivételtől eltekintve - azonosak az 1. pontban leírtakkal.
- b.) A Jegyző által aláírt munkaszerződések, megbízási szerződések alapján kifizetésre kerülő bérek, megbízási díjak utalványozására a Jegyzőn kívül más nem jogosult.

Ezen felhatalmazás a jutalmak, prémiumok kifizetésének utalványozására nem vonatkozik.

5. Ellenjegyzés

Az ellenjegyzési jogkört - kifizetés jogcímétől függetlenül - a Jegyző gyakorolja.

Az egy kötelezettségvállalás alapján, részletekben teljesített kifizetéseket - a részösszegek nagyságától függetlenül - együttesen kell a fentebb jelzett összeghatár figyelembe vételénél számításba venni.

Kötelezettségvállalási, érvényesítési, utalványozási, ellenjegyzési feladatot nem végezhet az a személy, aki ezt a tevékenységét közeli hozzátartozója (Ptk. 685. §-ának b.) pontja) vagy maga javára látná el.

Tét Város Önkormányzata a következő – gazdálkodási tevékenységet befolyásoló - szabályzatokkal rendelkezik. *A szabályzatok elkészítéséért és aktualizálásáért a Pénzügyi és gazdálkodási csoport vezetője a felelős. A szabályzatokat a jogszabályi-, valamint a Polgármesteri Hivatal feladatában bekövetkezett változásokat követő 90 napon belül aktualizálni kell.*

- 1) Számlarend

ami tartalmazza:

- a számviteli alapelvek érvényesülését
- az alkalmazandó főkönyvi számlák számát, megnevezését
- az egyes számlákhoz kapcsolódó analitikus nyilvántartások körét



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

- a főkönyvi számlák vezetésének módját, az egyeztetési kötelezettségeket
- a 100.000 Ft alatti (kis értékű) immateriális javak, tárgyi eszközök besorolását
- a készlet nyilvántartási árát
- az önköltségszámítás rendjét

2) Számlatükör

Bizonylati Szabályzat

ami tartalmazza:

- a bizonylati szabályzat célja, tartalma
- bizonylati elv, bizonylati fegyelem
- bizonylat fogalma, alaki és tartalmi kellékei
- szigorú számadási kötelezettség körébe tartozó bizonylatok felhasználása, nyilvántartása
- szigorú számadású nyomtatványok tételes felsorolása
- szigorú számadású nyomtatványok átvétele és nyilvántartása
- szigorú számadású nyomtatványok teljes körűségének ellenőrzése
- szigorú számadású nyomtatványok tárolása, őrzése
- szigorú számadású nyomtatványok kiadása, felhasználása
- a bizonylatok kiállítása, helyesbítése
- a bizonylatok feldolgozása és ellenőrzése
- a bizonylatok alaki ellenőrzése
- a bizonylatok számszaki ellenőrzése
- a bizonylatok tartalmi ellenőrzése
- a bizonylatok szállítása
- a bizonylatok tárolása
- a bizonylatok őrzése
- egyes gazdasági eseményekhez kapcsolódó a bizonylatok használata
- bizonylati album

3) Számviteli Politika

ami tartalmazza:

- a számviteli politika célja, tartalma
- a számviteli politika részletes előírásai
 - immateriális javak értékcsökkenése
 - tárgyi eszközök értékcsökkenése
 - az értékcsökkenés elszámolásához kialakított módszer megválasztása
- a 100.000 Ft alatti (kis értékű) immateriális javak, tárgyi eszközök elszámolási módjának meghatározása
- értékvesztés elszámolásának feltételrendszere
- a beszámoló készítésének határideje, a beszámoló elkészítéséért való felelősség



4) Eszközök és források értékelési szabályzata

ami tartalmazza:

- az eszközök és források értékelési szabályzat elkészítésének célja és tartalma
- az eszközök értékelésének szabályai
 - a mérlegben szereplő eszközök értékelésének általános szabályai
 - az eszközök beszerzési és előállítási költségének tartalma
 - egyes eszközök értékelése
- források értékelésének szabályai
 - a mérlegben szereplő források értékelésének általános szabályai
 - a mérlegben szereplő egyes források értékelése

5) Eszközök és források leltározási és leltárkészítési szabályzata

ami tartalmazza:

- a leltározással kapcsolatos fogalmi meghatározások
- a leltározással szemben támasztott követelmények
- a leltározásban közreműködők feladata és felelőssége
- a leltárfelvétel előkészítése
- a leltározás végrehajtása
- befektetett eszközök leltározása
- a leltárfelvétel bizonylatolása
- a leltározás eredményének kiértékelése
- eszközök, források értékelése

6) Felesleges vagyontárgyak hasznosításának, selejtezésének szabályzata

ami tartalmazza:

- a felesleges vagyontárgyak fajtái
- a feleslegessé vált vagyontárgyak feltárása
- a feleslegessé vált vagyontárgyak hasznosításának, selejtezésének kezdeményezése
- a kezdeményezés módja
- a vagyontárgyak értékesítésének szabályai
- tárgyi eszközök selejtezése
- készletek selejtezése
- selejtezéssel kapcsolatos számviteli elszámolások
- a selejtezés végrehajtásának ellenőrzése

7) Pénzkezelési szabályzat

ami tartalmazza:

- a bankszámlanyitás feltételei
- a bankszámlák felsorolása
- a házipénztár fogalma, feladata, rendeltetése
- a házipénztári pénzkezelés személyi feltételei
- a pénztáros feladatai



- a pénztárellenőr feladatai
- utalványozásra, ellenjegyzésre, érvényesítésre jogosultak körének és feladatának meghatározása
- az egyes feladatokkal összeférhetetlen munkakörök meghatározása
- a szükséges pénzkészlet biztosítása
- a befizetések, kifizetések szabályozása
- pénztárzárlat rendszerességének szabályozása
- a pénztáros helyettesítése
- pénztári kulcsok kezelése
- pénz szállítása
- pénztári nyilvántartás
- az elszámolásra kiadott összegek nyilvántartása
- letétek kezelése, nyilvántartása
- valuta (deviza) kezelése, nyilvántartása
- szigorú számadású nyomtatványok kezelése

9.3 Megállapítások

Összességében megállapíthatjuk, hogy az Önkormányzat gazdálkodási tevékenységének szabályozottsága megfelel a törvényi előírásoknak, az Önkormányzat rendelkezik a legfontosabb, gazdálkodási tevékenységet meghatározó szabállyal. A Polgármesteri Hivatalban fellelhető a számviteli politika; a számlarend, a gazdasági események könyvelése, a beszámoló összeállítása e keretrendszer által meghatározott mederben történik, szigorúan a törvényi előírások betartásával. A számlarendben előírt feladatok ugyanakkor nem szerepelnek az érintett dolgozók munkaköri leírásaiban.

A Polgármesteri Hivatal ugyancsak rendelkezik leltározási, selejtezési, illetve házipénztár kezelési szabállyal. A leltározási szabályzat nem tartalmazza az üzemeltetésre átadott eszközök leltározásának, továbbá a leltár és a könyvviteli adatok egyeztetésének módját. A selejtezési szabályzat pedig nem határozza meg egyértelműen a felülvizsgálatra és döntéshozatalra kijelölt személyt. A leltározási szabályzatban meghatározott feladatokat az érintett dolgozók munkaköri leírásai nem tartalmazzák.

Projektünk időtartama nem biztosított arra lehetőséget, hogy bebizonyosodjunk róla, hogy ezen szabályzatok gyakorlatban való alkalmazása, hogyan történik, hiszen az interjúkészítési és a helyzetfeltérési folyamat időtartama alatt az Önkormányzat dolgozói nem végeztek a szabályzatok által meghatározott folyamatokhoz tartozó tevékenységeket.

A Hivatal ugyancsak rendelkezik megfelelő szabállyal a kötelezettségvállalásokra, ellenjegyzésekre, szakmai teljesítésigazolásokra, illetve utalványozásokra vonatkozóan.

Tét Város Önkormányzat Polgármesteri Hivatal Gazdasági Szervezet Ügyrendje alapján



– a polgármester nem adott felhatalmazást másnak kötelezettségvállalásra,
– a jegyző nem adott felhatalmazást másnak a kötelezettségvállalás ellenjegyzésére,
így tartós távollétük, vagy személyi összeférhetlenségük esetén nincs az Önkormányzatnál kijelölt kötelezettségvállaló, ill. a kötelezettségvállalást ellenjegyző személy.

A helyzetfeltáró szakaszban találtunk olyan dokumentumot, amelyben a polgármester tartós távolléte miatt meghatalmazást adott az alpolgármesternek kötelezettségvállalásra.

A pénzügyi-számviteli informatikai rendszerek működtetése, illetve a rendszerek használatának megbízhatósága összességében jónak mondható a Hivatalban. Az informatikai eszközökkel megoldott főkönyvi könyvelés, a könyvviteli beszámoló összeállítása, a mérleg és a főkönyv, illetve a beszámoló adatai közötti összhang biztosítása magas szinten valósul meg. A pénzügy-számvitel által használt programok adatai ugyanakkor nem találhatók meg a belső hálózaton, az analitikus nyilvántartás számítógépes feldolgozása nem teljeskörű, az informatikai rendszer nem biztosítja automatikusan az analitikus nyilvántartás és a főkönyvi könyvelés közötti kapcsolatot.

9.4 Szükséges akciók

A gazdasági tevékenységet meghatározó szabályzatok gyakorlatban történő megvalósítása érdekében az alábbi akciókat javasoljuk.

- A Polgármesteri Hivatal dolgozóinak munkaköri leírását módosítani, pontosítani kell abban a tekintetben, hogy az egyes szabályzatok (számlarend, leltározási, selejtezési szabályzat, házipénztár kezelési szabályzat) által az adott dolgozóra rótt feladatok szerepeljenek az alkalmazottak munkaköri leírásaiban.
- Az Önkormányzat számviteli tevékenysége során rögzített, lekönyvelt valamennyi gazdasági eseményt analitikusan is nyilván kell tartani.
- Az informatikai eszközökkel támogatott számviteli tevékenység eredményét minden esetben le kell menteni a Hivatal belső informatikai hálózatára, továbbá biztosítani kell az analitikus nyilvántartásokkal való összekapcsolás lehetőségét is.
- Az Önkormányzat szabályzatait legalább évente frissíteni kell, a jogszabályi környezet változásának megfelelően. A mellékletekben bemutatjuk az általunk ideálisnak tartott leltározási és selejtezési folyamathoz kapcsolódó dokumentumok mintáit, amely jelentős segítséget nyújthat az Önkormányzat számára a jelenlegi eljárásokhoz kapcsolódó dokumentumok frissítéséhez, javításához.
- Indokolt és célszerű lenne valamennyi gazdálkodási folyamat folyamatábrán való ábrázolása, a szereplők és a feladataik és felelősségi körük feltüntetésével. A folyamatábra alkalmazása segíthet a szabályzatok aktualizálásban, a munkaköri leírások frissítésében is.



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

9.5 Mellékletek

9.1 melléklet: leltározással kapcsolatos dokumentum-minták

9.2 melléklet: selejtezéssel kapcsolatos dokumentum-minták



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

9.1. melléklet

.....
Önkormányzat

..... ÉVI
LELTÁROZÁSI UTASÍTÁS

A leltározás lefolytatásának feladatait az alábbiakban határozom meg:

1. A leltározás szabályszerű felvételének biztosítása érdekében a leltározás megkezdése előtt minden esetben el kell végezni a szükséges selejtezéseket.

Felelős:

Határidő:

2. A készletkezelő(k) köteles(ek) a leltározás megkezdése előtt a készletmozgásokat a kartonokon rögzíteni, s a kartonokat lezárni.

Felelős:

Határidő:

3. A leltározás időszakában a raktárakat zárva kell tartani, ott semmiféle készletmozgást rögzítő adminisztráció nem végezhető. A leltározás előkészítéseként a leltározandó eszközöket a leltár időpontja előtt a készletkezelőknek kötelességük rendszerezni és csoportosítani. A leltárt megelőző utolsó bizonylatokat (bevételi, kiadási, visszavételezési) jelölni szükséges.

Felelős:

Határidő:

4. A leltározás alkalmával a leltárfelvételi jegyek kiállítása kötelező/nem kötelező. A leltár felvételének szabályosságáért, a leltározási nyomtatványok szabályszerű kiállításáért a leltározó és a leltározási bizottság tagjai a felelősek. A leltározási bizonylatokon javítás csak a rontott adat áthúzásával történhet úgy, hogy a hibás adat olvasható maradjon.

Felelős:

Határidő:

5. A leltározás során leltározásra kerülnek-ei fordulónappal:

a) a készletek körében:

- anyagok

- munkahelyi készletek



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

b) az egyéb eszközök körében:

- munkavállalók tartozásai
- vevők
- szállítók
- pénztár
- bankszámla
- egyéb aktívák és passzívák

c) a tárgyi eszközök körében:

d) az idegen tulajdonban lévő készletek körében:

6. A leltározás kezdeti időpontja:

A leltározás befejezésének időpontja:

A bizonylatok leadásának határideje:

A leltárkiértékelés határideje:

7. A leltározás határidőben történő elvégzéséért a leltározási bizottság tagjai és a készletkezelők, a leltározási bizonylatok határidőben történő leadásáért a bizottságvezetők és készletkezelők, a leltárkiértékelés határidőben való elvégzéséért pedig a főkönyvelő tartozik felelősséggel.

8. A leltározás eseményeit leltározási zárójegyzőkönyvben kell rögzíteni.

9. Jelen leltári utasítást a leltározási ütemterv egészíti ki, amely rögzíti a leltározás időpontjait, valamint a leltározási bizottságok személyi összetételét.

Kelt:.....

.....
Polgármester



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

.....
Önkormányzat

..... ÉVI
LELTÁROZÁSI ÜTEMTERV

A leltározástév.....hó.....napján kell megkezdeni és évhó napján be kell fejezni.

A leltározást a következő leltározási körzetekben és időpontokban kell elvégezni a körzeti leltárfelelősök közreműködésével:

Leltározási körzetek
száma, megnevezése

Leltározási bizottság
személyi összetétele

A leltározás időpontja

A leltárak kiértékelésétév.....hó.....napjáig, a zárójegyzőkönyvetév.....hónapjáig kell elkészíteni.

A leltározás során jelentkező eltéréseket a könyvelésben legkésőbbév.....hó napjáig rendezni kell.

Eltérések miatti felelősség megállapítása:év.....hó.....nap.

Kelt:.....

.....
Polgármester



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

.....
Önkormányzat

MEGBÍZÓLEVÉL

Megbízom.....asszony jegyzőt a leltározás vezetésével és ellenőrzésével, a következőkre is figyelemmel:

- 1.) Tartson előkészítő, felkészítő előadást a leltározásban résztvevők részére.
- 2.) Működjön közre a leltározás megszervezésében és lebonyolításában.
- 3.) Folyamatosan ellenőrizze a leltározásnak a szabályzatban rögzítettek szerinti lebonyolítását, tevékenyen vegyen részt a leltározási munkálatokban.
- 4.) Ellenőrizze szűrőpróbaszerűen a felvett vagyontárgyak valóságát, azonosítható megfeleltetését.
- 5.) A leltárfelvétel befejezését követően ellenőrizze:
 - a leltárbizonylatok alaki, tartalmi helyességét,
 - a hiány-többlet kimutatások, elszámolások valóságát,
 - a leltárfelvétel és a leltár fordulónapja közötti időszakban történt eszköz-mozgások bizonylatolását,
 - a leltározott vagyontárgyak és a leltárkülönbözetek nyilvántartás szerinti adataival való egyezőséget.
- 6.) Írja alá a leltári jegyzőkönyvet.
- 7.) A felmerülő problémákról adjon jelzést, tegyen jelentést, a Önkormányzat Vezetőjének.

Kelt:.....

.....
Polgármester



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

.....
Önkormányzat

MEGBÍZÓLEVÉL

..... -t megbízom,

hogy a évi leltározásban

mint a számú leltárbizottság tagja / vezetője vegyen részt.

A leltározási munkákat a leltározási utasítás és a leltározási ütemterv szerint kötelező elvégezni.

A leltározás kezdetének időpontja:

A leltározás befejezésének időpontja:

Kelt:.....

.....
Polgármester



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

.....
Önkormányzat

LELTÁROZÁSI JEGYZŐKÖNYV

Készült a raktár, helyiség stb. anyag és/vagy eszközfeleségeinek leltározásáról.

A leltározást végezték:

.....
.....leltározók,
.....leltárellenőr,
..... raktáros, a leltári felelős.

A leltározás-tól-ig tartott.

A leltározás ideje alatt engedéllyel kiszállított áruk:

A kivételezett áruféleségek megnevezése	A kivételezés mennyisége	Az engedélyező személy	A leltározott mennyiségben szerepel	nem szerepel
-----------------------------------------------	-----------------------------	---------------------------	----------------------------------------	--------------

A leltározásnál felhasznált leltárbizonylatok száma:

leltárfelvételi jegy-tól-ig

leltárfelvételi ív-tól-ig

elrontott példányok felsorolása

A leltározást menet közben ellenőrizte:.....

Alulírottak felelősségünk tudatában kijelentjük, hogy a meghatározott leltározási feladatot elvégeztük, a raktárban, helyiségben stb. található eszközfeleségeket - a valóságnak megfelelő mennyiségben és minőségben - teljes egészében számba vettük.

A leltári anyagokért felelős személy észrevételei.....

.....

Aláírások:.....



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Kelt:

raktáros



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

.....
Önkormányzat

J E G Y Z Ő K Ö N Y V LELTÁROZÁS ELLENŐRZÉSÉRŐL

Alulírottak, mint a, a felvett leltár
birtokában eseti/szűrőpróbaszerű ellenőrzést hajtottunk végre a

..... leltárfelvételi helyen.

A leltározás időpontja:.....

Megállapításaink az alábbiak:

Anyag, áru egyéb eszköz megnevezése	Mérték- egység	Leltár szerinti mennyiség	Ellenőrzés szerinti mennyiség	Különbözet	Megjegyzés
-------------------------------------------	-------------------	---------------------------------	-------------------------------------	------------	------------

Kelt:.....

Az ellenőrzést végzők aláírásai:

.....
.....



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

II. A leltározás során megállapított hiányok:

Megnevezés	Mennyiség	Egységár Ft	A hiány értéke Ft
------------	-----------	----------------	----------------------

Összesen:

A megállapított leltárhiányból

normán belüli..... Ft

normán felüli..... Ft

.....
a készletekért felelős
dolgozó aláírása

.....
leltározó

.....
leltárkiértékelő

.....
leltárkiértékelő

A leltárkülönbözetek lekönyvelését elrendelem.

.....
számviteli vezető

A megállapított leltáreltérések lekönyvelésre kerültek:

.....
könyvelő



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

.....
Önkormányzat

J E G Y Z Ó K Ö N Y V pénzeszközök és értékcikkek leltározásáról

Készült:év.....hó.....nap során a házipénztárnál megtartott leltározás alkalmával.

Jelen vannak:pénztáros
.....leltározó
.....leltárellenőr
.....pénztárellenőr

Jelenlévők megállapítják, hogy a pénztárárást követően a pénztárban a következő címletű és összegű készpénz és értékcikkek voltak:

K É S Z P É N Z			É R T É K C I K K E K			
Címlet	db	Címlet	Megnevezés	Címlet	db	Címlet
Ft		x db Ft		Ft		x db Ft
20 000						
10 000						
5 000						
1 000						
500						
100						
50						
20						
10						
5						

Összesen

A pénztárjelentés szerinti pénzkészlet:Ft

A leltározás során talált pénzkészlet:Ft

Eltérés (hiány, többlet): ±.....Ft



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Alíráók:.....



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

9.2. melléklet

.....
Önkormányzat

J E G Y Z Ő K Ö N Y V
tárgyi eszközök selejtezéséről

Készült év hó napján a.....
..... raktárában (hivatali helyiségében).

Jelen vannak:

selejtezési bizottság részéről (név, beosztás):

.....
.....
.....
.....

felügyeleti szerv részéről (név, beosztás):

.....
.....

A selejtezési bizottság (továbbiakban: bizottság) megállapítja, hogy a jelen eljárás keretében végrehajtandó selejtezés engedélyezése.....
hatáskörébe tartozik.

A bizottság megtekintette a selejtezésre előkészített tárgyi eszközöket. Megvizsgálta a selejtté válásuk okait, és a hasznosítási eljárás eredményét. Megállapította, hogy a megvizsgált tárgyi eszközök üzemeltetésre alkalmatlanok, felújításuk, használatuk gazdaságtalan stb., ezért selejtezésük indokolt.

Fentiek alapján a bizottság az 1. sz. mellékletként elkészített jegyzékekben felsorolt tárgyi eszközök selejtezését javasolja.

A selejtezésre javasolt tárgyi eszközök

bruttó értéke (összesen) Ft,

összevont nettó értékeFt.

A bizottság tagjai felelősségük tudatában kijelentik, hogy az általuk megvizsgált selejtezésre javasolt tárgyi eszközök megegyeznek a mellékelt jegyzékeken feltüntetett tárgyi eszközökkel. A bizottság a selejtezési eljárás során tételesen ellenőrizte a tárgyi eszközök és tartozékok hiánytalan meglétét.

A bizottság megállapította, hogy a selejtezésre javasolt tárgyi eszközökből a 2. sz. mellékletben felsorolt alkotórészek, tartozékok stb. – haszon-, illetve hulladékanyagként – hasznosíthatók.

Javasolja ezek kiszerelését és hasznosításukkal kapcsolatos intézkedések (raktárra vétel, értékesítés) megtételét.

A selejtezett tárgyi eszközök hulladékanyagának, haszonanyagának raktárra vételéért, értékesítéséért, megsemmisítéséért a felelős.

Aláírások:

A selejtezési jegyzőkönyvben foglaltakkal egyetértek, a tárgyi eszközök selejtezését, illetve megsemmisítését jóváhagyom.

Elrendelem a selejtezett tárgyi eszközök állományból történő kinevezését, továbbá a hasznosítható eszközök hasznosításával kapcsolatos intézkedések (értékesítés, készletként raktárra vétel) végrehajtását.



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Kelt:

Polgármester



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

.....
Önkormányzat

SELEJTEZETT TÁRGYI ESZKÖZÖK JEGYZÉKE

Nyilvántart. szám	Megnevezés	Bruttó érték Ft	Nettó érték Ft	Selejtté válás okamódja	Hasznosítás
----------------------	------------	--------------------	-------------------	----------------------------	-------------

Összesen:

Kelt:

Aláírások:



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

.....
Önkormányzat

TÁRGYI ESZKÖZÖK SELEJTEZÉSÉBŐL
VISSZANYERT ANYAGOK JEGYZÉKE

Tárgyi eszköz Megnevezése	Hasznosítás módja	A selejtezésből visszanyert anyagok			Értéke Ft
		Megnevezése	Mennyisége	Egységára	

Összesen:

Kelt:

Aláírások:



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

.....
Önkormányzat

Jegyzőkönyv
készletek selejtezéséről, leértékeléséről

Készült: év hó napján a
..... raktárában (hivatali helyiségében).

Jelen vannak:

Selejtezési bizottság részéről (név, beosztás):

.....
.....
.....
.....

Felügyeleti szerv részéről (név, beosztás):

.....
.....

A selejtezési bizottság (továbbiakban: bizottság) megállapítja, hogy jelen eljárás keretében végrehajtandó selejtezés/leértékelés engedélyezése hatáskörbe tartozik.

A bizottság megtekintette az előkészített készleteket, megvizsgálta selejtezésük/leértékelésük indokoltságát.

A bizottság az

1. sz. mellékletben felsorolt készletek selejtezését, a
2. sz. mellékletben felsorolt készletek leértékelését és a
3. sz. mellékletben felsorolt készletek hulladékkénti kezelését javasolja.

A szükséges intézkedések megtételéért (raktárra vétel, értékesítés, megsemmisítés)
..... felelős.

Aláírások:

A selejtezési jegyzőkönyvben foglaltakkal egyetértek, az abban felsorolt készletek selejtezését/leértékelését, illetve megsemmisítését jóváhagyom.

Elrendelem a változások nyilvántartásokon történő keresztülvezetését, valamint a selejtezésből hasznosítható készletek hasznosításának végrehajtását.

Kelt:

.....
Polgármester



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

.....
Önkormányzat

SELEJTETTT KÉSZLETEK JEGYZÉKE

Nyilvántart. szám	Megnevezés	Mennyiség	Egységár	Érték Ft	Selejtté válás okamódja	Hasznosítás
----------------------	------------	-----------	----------	-------------	----------------------------	-------------

Összesen:

Kelt:

Aláírások:



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

.....
Önkormányzat

LEÉRTÉKELT KÉSZLETEK JEGYZÉKE

Nyilvántart. szám	Megnevezés	Mennyiség	Nyilvántartási Egységár	Érték Ft	Leértékelt Egységár	Érték Ft	Különbség Ft
----------------------	------------	-----------	----------------------------	----------	------------------------	----------	-----------------

.....
Összesen:

Kelt:

Aláírások:

.....
Önkormányzat



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

**A KÉSZLETEK SELEJTEZÉSÉBŐL
VISSZANYERT HULLADÉKANYAGOK**

Hasznosítás módja

A v i s s z a n y e r t a n y a g o k

Megnevezése	Mennyisége	Egységára	Értéke Ft
-------------	------------	-----------	-----------

Összesen:

Kelt:

Aláírások:



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

.....

Önkormányzat

MEGSEMISÍTÉSI JEGYZŐKÖNYV

A jelen jegyzőkönyvet aláírók felelősségük tudatában kijelentik, hogy a jóváhagyott Selejtezési jegyzőkönyvben szereplő, alábbi eszközöket, amelyeket sem haszonanyagként, sem hulladékanyagként felhasználni, sem más módon hasznosítani vagy értékesíteni nem lehet vagy nem szabad, jelenlétükben megsemmisítették a tűzrendészeti és egészségügyi hatósági előírásoknak megfelelően:

Megnevezés	Mennyiség	Egységár	Érték Ft	Megsemmisítés módja
------------	-----------	----------	-------------	------------------------

Összesen:

Kelt:

Megsemmisítette:

HITELESÍTŐ ALÁÍRÁSOK

.....

.....

.....



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

10. FEUVE

10.1 Alkalmazott módszertan

Ebben a fejezetben a FEUVE alapelveit, az ellenőrzési nyomvonal összeállításának legfontosabb kérdéseit, a szabálytalanságokkal kapcsolatos teendőket, a belső ellenőrzési tevékenységeket, illetve a kockázatkezelés folyamatát meghatározó módszertani ismereteket foglaljuk össze.

A folyamatba épített előzetes és utólagos vezetői ellenőrzési rendszer (FEUVE) egy szervezeten belül a gazdálkodásért felelős szervezeti egység által folytatott elsőszintű pénzügyi irányítási és ellenőrzési rendszer, amelynek létrehozásáért, működtetéséért és fejlesztéséért a költségvetési szerv vezetője felelős a pénzügyminiszter által közzétett irányelvek figyelembevételével.

Minden költségvetési rend szerint működő intézmény vezetője, illetve a helyi önkormányzat jegyzője köteles olyan szabályzatokat elkészíteni és kiadni, olyan folyamatokat kialakítani és működtetni a szervezeten belül, amelyek biztosítják a rendelkezésre álló források szabályozott, szabályszerű, gazdaságos, hatékony és eredményes felhasználását.

Minden folyamatba kontrollpontok kialakítása és működtetése, a belső szabályzatok megújítása szükséges. A bevezetés folyamán folyamatosan ellenőrizni kell a megfelelőséget, a kontrollpontok kiépítésének, működésének hatékonyságát. További cél a még be nem következett szabálytalanságok megelőzése.

A pénzügyi irányítási és ellenőrzési feladatok magukban foglalják:

- a pénzügyi tárgyú döntések dokumentumainak elkészítését (ideértve a költségvetési tervezés, a kötelezettségvállalások, a szerződések, a kifizetések, a szabálytalanság miatti visszafizettetések dokumentumait is),
- az előzetes és utólagos pénzügyi ellenőrzést, a pénzügyi döntések szabályszerűségi és szabályozottsági szempontból történő jóváhagyását, illetve ellenjegyzését,
- a gazdasági események elszámolását (a hatályos jogszabályoknak megfelelő könyvvizetés és beszámolás).

Az előbbieken felsorolt tevékenységeket egymástól elkülönített feladatkörben kell ellátni.

A rendszernek biztosítani kell, hogy

- az intézmény valamennyi, gazdálkodással kapcsolatos tevékenysége és célja összhangban legyen a szabályszerűség és a megbízható gazdálkodás elveivel,
- az eszközökkel és forrásokkal való gazdálkodásban ne kerüljön sor pazarlásra, visszaélésre, rendeltetésellenes felhasználásra,



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

- megfelelő, pontos és naprakész információk álljanak rendelkezésre az intézmény gazdálkodásával kapcsolatosan,
- a folyamatba épített, előzetes és utólagos vezetői ellenőrzés harmonizációjára és összehangolására vonatkozó irányelvek végrehajtásra kerüljenek,
- a rendelkezésre álló eszközök és források a szabályszerűség és a megbízható gazdálkodás elveivel összhangban kerüljenek felhasználásra.

10.1.1. A FEUVE rendszer alapelvei

A FEUVE rendszer kiépítését oly módon kell biztosítani az Önkormányzatnak, hogy az alábbi elvek teljesüljenek:

- Szabályosság: A szervezet, szervezeti egység működése megfelel a vonatkozó szabályoknak, előírásoknak.
- Szabályozottság: A szervezet, szervezeti egység működése, tevékenysége, illetve valamely tevékenységi folyamata, részfolyamata, alaptevékenységi körébe tartozó szakfeladata megfelelően szabályozott-e, a hatályos jogszabályoknak, fejezetszintű belső rendelkezéseknek megfelelnek-e.
- Gazdaságosság: A tevékenység ellátásához felhasznált erőforrások költségének optimalizálását jelenti a megfelelő minőség mellett.
- Hatékonyság: A tevékenység során előállított termékek, szolgáltatások, egyéb eredmények, valamint az előállításukhoz felhasznált források közötti kapcsolat.
- Eredményesség: A tevékenység céljai megvalósításának mértéke, a tevékenység szándékolt és tényleges eredménye közötti kapcsolat.

A fenti elvek teljesülésének biztosítása az Önkormányzat vezetőjének felelőssége és feladata. Ennek megfelelően az alábbi feladatokról a polgármesternek, illetve a jegyzőnek kell gondoskodnia:

1) A **szabályosság** érdekében biztosítani kell

- a belső szabályokhoz való hozzáférhetőséget,
- a szervezet mindennapi tevékenységében alkalmazásra kerülő jogszabályhoz való könnyű hozzáférhetőséget;
- azok megfelelő alkalmazását elősegítő továbbképzéseken, értekezleteken, konzultációkon való részvételt, egyéb szakmai anyagok (szakkönyvek, folyóiratok stb.) beszerzését, az internet-honlapokon lévő anyagokhoz való hozzáférést;
- a belső szabályzatokhoz való könnyű hozzáférhetőséget;



- a nagy kockázatot jelentő feladatok ellátását végző személyi állomány, a folyamatgazdák figyelmének felhívását a szabályzatok előírásainak betartására.

2) A szabályozottság érdekében gondoskodni kell

- a szervezet elsősztintű pénzügyi és ellenőrzési feladatainak megfelelő szabályozása érdekében a hatályos jogszabályokról kellő tájékozottság legyen;
- a belső szabályozásnál figyelembevételre kerüljenek az alapító, illetve a fenntartó által meghatározott követelmények, célkitűzések, elvárások;
- a hatályos jogszabályok alapján előírt belső szabályozók kialakítása megtörténjen, azok megismertetése biztosítva legyen;
- a helyi sajátosságok miatt szabályozandó területek feltárásra kerüljenek.

A megfelelő szabályozottság biztosítása érdekében:

- meg kell határozni azokat a területeket, amelyek szabályozásáról a központi előírások következtében helyileg kell gondoskodni;
- objektív kockázatelemzés segítségével fel kell tárni azokat a területeket, amelyek - szabályozása központi előírás nélkül, a szervezet működése, szervezete és az ellátott feladatok sajátossága miatt szükséges;
- jelentős kockázati területet jelentenek, így a szabályokat gyakran felül kell vizsgálni;
- az intézmény működése szempontjából meghatározó, így a szabályozását előtérbe kell helyezni;
- új belső szabályozás esetén a folyamatgazdával előzetes konzultációt kell folytatni, illetve a kidolgozott belső szabályozót véglegesítés előtt ismét egyeztetni kell az érintettekkel;
- a szervezeti szintű szabályozottság megfelelő minősége érdekében az érvényben lévő belső szabályokat rendszeres időközönként felül kell vizsgálni, amelynél figyelembe kell venni a munkafolyamatba épített, előzetes és utólagos vezetői ellenőrzés tapasztalatait, a független belső ellenőrzés megállapításait, valamint a külső ellenőrzések észrevételeit, javaslatait.

A belső szabályzatok főbb csoportjai:

- a szervezeti működési szabályzat annak mellékleteivel;
- a szakmai tevékenységgel, a működéssel, a munkavállalók jogállásával kapcsolatos szabályozók;
- a különféle tervek, megállapodások;
- a pénzügyi és gazdálkodási szabályozók.

A szükséges belső szabályozókról az aktuális jegyzéket a szabályozók felülvizsgálati időszakainak és határnapjainak, valamint a felülvizsgálatért felelős beosztások megnevezésének feltüntetésével a szervezet kijelölt egysége tartja nyilván.



3) A **gazdaságosság** biztosítása érdekében az alábbi feladatok szükségesek

A szervezet vezetője biztosítja, hogy a feladatok ellátására szolgáló erőforrások a gazdaságosság követelményeit szem előtt tartva kerüljenek beszerzésre és felhasználásra.

A gazdaságosság követelménye, hogy az adott feladat, tevékenység ellátásához felhasznált erőforrások költségei - a minőség fenntartása mellett - optimalizálva legyenek.

A gazdaságosság biztosítása érdekében

- az objektív kockázatelemzés eszközét felhasználva meg kell állapítani a gazdaságosság tekintetében legnagyobb kockázatot rejtő költségvetési előirányzatok körét;
- a gazdaságosság növelése érdekében számításokkal alátámasztott módszereket, eljárásokat kell javasolni;
- a vagyongazdálkodás gazdaságosságát rendszeresen vizsgálni kell.

A FEUVE rendszer gazdaságossággal kapcsolatosan kiemelt területei:

- a készletbeszerzéssel, szolgáltatás igénybevétellel kapcsolatos tevékenység,
- az engedélyezett létszám és a személyi juttatások előirányzatai és felhasználásuk.

A gazdaságosság szem előtt tartása érdekében folyamatosan vizsgálni kell a kiemelt területeket. A gazdaságossági számítások elvégzéséhez szükséges analitikus nyilvántartások vezetéséért a szervezet szervezeti egysége felelős. Az adott szintű gazdaságossági számítások elvégzéséért az alaprendeltetési feladatellátásra irányulóan a szervezeti egységek vezetői a felelősök.

4) A **hatékonyság** biztosítása érdekében az alábbi feladatok szükségesek

A szervezet vezetője biztosítja, hogy a hatékonyság követelményeit szem előtt tartva történjen

- a kiadási előirányzatokkal,
- az engedélyezett létszámmal, valamint
- a használatra rendelkezésre bocsátott vagyonnal való gazdálkodás.

A hatékonyság követelménye, hogy adott feladat ellátása és a felhasznált források között megfelelő legyen a kapcsolat. A feladatellátás akkor hatékony, ha a lehető legkevesebb tárgyi és munkaerő felhasználással a lehető legtöbb és legjobb minőségű feladatvégzés történik.

A hatékonyság biztosítása érdekében

- hatékonysági számításokat kell végezni a kiadási előirányzatok megállapítása és felhasználása, az engedélyezett létszám alkalmazása, valamint a vagyonhasználat tekintetében;
- az objektív kockázatelemzés eszközét felhasználva meg kell keresni a költségvetési előirányzatok felhasználása körében a hatékonyság tekintetében legnagyobb kockázatot rejtő előirányzatokat;
- a hatékonyság javítása érdekében számításokkal alátámasztott javaslatokat kell megfogalmazni;
- a vagyongazdálkodás hatékonyságát rendszeresen vizsgálni kell.



A FEUVE rendszer hatékonysággal kapcsolatosan kiemelt területei:

- a szervezeti felépítés, ezzel összefüggésben az SZMSZ,
- a szakmai működésre vonatkozó szakmai előírások. A hatékonysági számítások elvégzéséhez adott szinten szükséges analitikus nyilvántartások megszervezéséért, vezetéséért az érintett szervezeti egységvezetők a felelősök; a hatékonysági számítások adott szinten való elvégzéséért az alaprendeltetési feladatellátásra irányulóan a szervezeti egységvezetők a felelősök.

5) A **eredményesség** biztosítása érdekében az alábbi feladatok szükségesek

Az eredményesség a célok megvalósításának mértéke, vagyis a feladatellátás és a szervezeti célok megvalósítása közötti kapcsolat. Az eredményesség azt mutatja, hogy a feladatellátás, szolgáltatás nyújtás hozzájárul-e célok megvalósításához. A feladatellátás akkor eredményes, ha a kitűzött cél elérését szolgálja.

Az eredményesség biztosítása érdekében

- az objektív kockázatelemzés eszközét felhasználva meg kell keresni az eredményesség tekintetében legnagyobb kockázatot rejtő tevékenységeket;
- az eredményesség javítása érdekében számításokkal, felmérésekkel alátámasztott javaslatokat kell megfogalmazni;

Az eredményességi számítások elvégzéséhez az adott szinten szükséges analitikus nyilvántartások megszervezéséért és vezetéséért az érintett szervezeti egységvezetők a felelősök. Az eredményességi számítások adott szinten való elvégzéséért az alaprendeltetési feladatellátásra irányulóan a szervezeti egységvezetők a felelősök.

10.1.2. Ellenőrzési nyomvonal

A jogszabályi kötelezettség teljesítése érdekében az önkormányzatoknak ún. **ellenőrzési nyomvonalat** kell készíteniük.

Az Ámr. rendelkezései szerint az ellenőrzési nyomvonal „a költségvetési szerv végrehajtási, pénzügyi lebonyolítási és ellenőrzési folyamatainak szöveges, vagy táblázatba foglalt, vagy folyamatábrákkal szemléltetett leírása.”

A költségvetési szerv működési folyamatai a szervezet célkitűzéseinek elérése érdekében kerülnek kialakításra és ennek megfelelően kell a költségvetési szervet működtetni. Az ellenőrzési nyomvonalat ezekhez a működési folyamatokhoz (gazdasági eseményekhez) kell hozzárendelni.

Az ellenőrzési nyomvonal készítésének kötelezettsége felöleli a szerv tevékenységét jellemző összes folyamatot. A megfelelő irányítási szinteken folyó szabályozott tevékenységek részletes információkat nyújtanak az egyes, a költségvetési szerv tevékenységére vonatkozó gazdasági eseményekről, műveletekről, a műveletekben résztvevőkről, a felelősségeikről, a pénzügyi



tranzakciókról, a folyamatot kísérő dokumentumokról. A szabályszerűen vezetett és dokumentált folyamatok megmutatják a művelettel kapcsolatos információkat, a művelet időpontját, a feladat ellátásának módját, az alátámasztó (beérkező és kimenő) dokumentumokat. Az ellenőrzési nyomvonal kialakítása a költségvetési szerv teljes tevékenységére vonatkozik, a költségvetési szerv szervezetét, struktúráját jellemző működési folyamatokkal, illetve a folyamatokat működtető folyamatgazdákkal együtt, vagyis azon személyekkel, akik a szervezeten belül elsődlegesen felelősek az adott folyamat végrehajtásáért. Az ellenőrzési nyomvonal kialakításának első lépése a folyamatok és folyamatgazdák azonosítása. Az adott költségvetési szerv működési folyamatait a főfolyamatok mentén kell csoportosítani, majd a főfolyamatokat megfelelő módon, oszthatóságuk alapján részfolyamatokká kell bontani. A működési folyamatok szabályozottságára lehet alapozni az ellenőrzési pontok, nyomvonalak elkészítését. A működési folyamatok pontos és teljes körű meghatározása, a szabályzatokban való rögzítése szintén a költségvetési szerv vezetőjének felelőssége és kötelezettsége.

Az ellenőrzési nyomvonalnak mindenképpen ki kell térnie az alábbi témakörökre:

1. Fejezeti kezelésű előirányzatok
 - pályázati úton továbbadott pénzeszközök
 - nem pályázati úton továbbadott pénzeszközök
2. A tervezés, végrehajtás és beszámolás folyamatai
 - Tervezés folyamata
 - Beruházások
 - Felújítások
 - Beszerzések
 - Szolgáltatási kiadásoknál
 - kiküldetések (belföldi, külföldi)
 - közüzemi, fenntartási kiadások havi rendszerességgel (energia, gáz, távhő, víz, csatorna, karbantartás)
 - kommunikációs szolgáltatások
 - reprezentáció (vezetői, konferencia, egyéb)
 - egyéb szolgáltatások
3. Személyi juttatások
 - foglalkoztatással kapcsolatos feladatok (rendszeres, nem rendszeres személyi juttatások)
 - megbízásokkal kapcsolatos feladatok (személyi előirányzat terhére vagy ún. számlás foglalkoztatás)
 - külső foglalkoztatás
4. • Vagyongazdálkodással kapcsolatos feladatok (beruházáson és felújításon felül)
 - pl. eszközök hasznosítása, selejtezése



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

5. • A költségvetési szerv által végzett tevékenység kifelé történő értékesítése

- - pályázaton elnyert megbízások
- - szolgáltatásnyújtás

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

Az Ámr. 145/B. § alapján: „A költségvetési szerv vezetője köteles elkészíteni a költségvetési szerv ellenőrzési nyomvonalát, amely a költségvetési szerv tervezési, pénzügyi lebonyolítási és ellenőrzési folyamatainak szöveges, vagy táblázatba foglalt, vagy folyamatábrákkal szemléltetett leírása.” Az ellenőrzési nyomvonal a költségvetési szerv szervezeti és működési szabályzatának mellékletét képezi.

Az ellenőrzési nyomvonal kialakításának feladatát támogatják a költségvetési szervek rendelkezésére álló belső szabályzatok, dokumentációk, egyéb információk, a lezárt ellenőrzésekkel kapcsolatos jelentésekben tett megállapítások, javaslatok, illetve az elkészített intézkedési tervek felhasználása.

10.1.3. Szabálytalanságok kezelésének eljárásrendje

Az Ámr. 145/A. § (5) bekezdésének megfelelően a költségvetési szerv vezetőjének kötelessége a szabálytalanságok kezelésének eljárásrendjét kialakítani. A szabálytalanságok fogalmköre széles, a korrigálható mulasztások vagy hiányosságok, illetve a fegyelmi-, büntető-, szabálysértési-, illetve kártérítési, eljárás megindítására okot adó cselekmények egyaránt beletartoznak.

A szabálytalanság valamely létező szabálytól (törvény, rendelet, utasítás, szabályzat, stb.) való eltérést jelent.

A szabálytalanságok alapesetei lehetnek:

- a szándékosan okozott szabálytalanságok (félrevezetés, csalás, sikkasztás, megvesztegetés, szándékosan okozott szabálytalan kifizetés, stb.);
- a nem szándékosan okozott szabálytalanságok, hibák (figyelmetlenségből, hanyag magatartásból, helytelenül vezetett nyilvántartásból, stb. származó szabálytalanság).

A szabálytalanságok megelőzésével kapcsolatosan a költségvetési szerv vezetőjének felelőssége hogy:

- a jogszabályoknak megfelelő szabályzatok alapján működjön a szervezet,
- a szabályozottságot, illetve a szabályok betartását folyamatosan figyelemmel kísérvé a vezető,



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

- szabálytalanság esetén hatékony intézkedés szülessék, a szabálytalanság korrigálásra kerüljön annak a mértéknek megfelelően, amilyen mértéket képviselt a szabálytalanság.

A szabálytalanságok kezelése (az eljárási rend kialakítása, a szükséges intézkedések meghozatala, a kapcsolódó nyomon követés, a keletkezett iratanyagok elkülönített nyilvántartása) a költségvetési szerv vezetőjének a feladata, amely feladatot a költségvetési szerv vezetője a költségvetési szervben kialakított munkaköri, hatásköri, felelősségi és elszámoltathatósági rendnek megfelelően az egyes szervezeti egységek vezetőire átruházhatja.

A szabálytalanságok észlelése a folyamatba épített, előzetes és utólagos vezetői ellenőrzés rendszerében történhet a munkavállaló és munkáltató, továbbá az ellenőrzést végző személyek részéről egyaránt. A szabálytalanságok észlelésének ennek megfelelően az alábbi 4 esetét különböztetjük meg.

- 1) Az önkormányzat valamely munkatársa észleli a szabálytalanságot.
- 2) Az önkormányzat vezetője észleli a szabálytalanságot.
- 3) Az önkormányzat belső ellenőrzése észleli a szabálytalanságot.
- 4) Külső ellenőrzési szerv észleli a szabálytalanságot.

Szabálytalanság észlelése esetén az önkormányzat vezetője köteles intézkedési tervet (illetékes szervek értesítése, vizsgálatok indítása stb.) készíteni a szabálytalanság megszüntetésére, majd nyomon követni azt.

A szabálytalanságok kezelésére az Önkormányzatnak eljárásrendet kell készítenie.

10.1.4. Kockázatkezelés

Az Ámr. 2. § 63. pontja meghatározza a kockázat fogalmát; eszerint „kockázat: a költségvetési szerv gazdálkodása tekintetében mindazon elemek és események bekövetkeztének a valószínűsége, amelyek hátrányosan érinthetik a szerv működését.”

A szervezet, a költségvetési szerv vezetésének feladata az, hogy a kockázatokra, amelyek lényegi befolyással lehetnek a szervezet célkitűzéseire, válaszolni tudjon a szervezet oly módon, hogy lehetőség szerint elősegítse a szervezet eredeti céljainak elérhetőségének, teljesítésének valószínűségét, s ezzel egy időben minimálisra csökkentse az ezt veszélyeztető tényezők bekövetkeztének esélyét, lehetséges hatását.

A kockázatkezelés állandó, ciklikus folyamat, amely az alábbi lépéseket tartalmazza:

1. A kockázat azonosítása és az azonosításra alkalmas keretek meghatározása.
2. A kockázatok értékelése.
3. Az elfogadható kockázati szint meghatározása (szervezet vagy vezetés számára).
4. A kockázatokhoz kapcsolódó lehetséges reakciók azonosítása.
5. A kockázatokra adható válaszok megvalósíthatóságának mérlegelése, meggyőződés a tervezett válaszingtézkedések hatékonyságáról, gazdaságosságáról.
6. A válaszingtézkedés “beépítése” és a kialakított keret rendszeres felülvizsgálata.



Az azonosításra került kockázatok kockázati térképen szokás ábrázolni. A kockázati térkép egy kétdimenziós mátrix, amely a kockázati tényezőket a bekövetkezés valószínűsége és a kockázat szervezetre gyakorolt hatása alapján értékeli. Általában háromfokú skálát szokás alkalmazni a bekövetkezés valószínűsége és a kockázat hatása is alacsony, közepes és magas lehet.

Azok a legjelentősebb kockázati tényezők, amelyek bekövetkezési valószínűsége és az önkormányzatra gyakorolt hatása is magas.

A kockázati tényezőket számos kategóriába sorolhatjuk. A legfontosabb kockázati kategóriák az alábbiak:

1) Külső kockázatok

- **Infrastrukturális:** Az infrastruktúra elégtelensége vagy hibája megakadályozhatja a normális működést.
- **Gazdasági:** Kamatláb-változások, árfolyam-változások, infláció negatív hatással lehetnek a tervekre.
- **Jogi és szabályozási:** A jogszabályok és egyéb szabályok korlátozhatják a kívánt tevékenységek terjedelmét. A szabályozások nem megfelelő megkötéseket tartalmazhatnak.
- **Környezetvédelmi:** A környezetvédelmi megszorítások a szervezet működési területén korlátot szabhatnak a lehetséges tevékenységeknek.
- **Politikai:** Egy kormányváltás megváltoztathatja a kitűzött célokat. Egy szervezet tevékenysége magára vonhatja a politika érdeklődését vagy kiválthat politikai reakciót.
- **Piaci:** Versenyhelyzet kialakulása vagy szállítói probléma negatív hatással lehet a tervekre.
- **Elemi csapások:** Tűz, árvíz vagy egyéb elemi csapások hatással lehetnek a kívánt tevékenység elvégzésének képességére. A katasztrófavédelmi terv elégtelennek bizonyulhat.

2) Pénzügyi kockázatok

- **Költségvetési:** A kívánt tevékenység ellátására nem elég a rendelkezésre álló forrás. A források kezelése nem ellenőrizhető közvetlenül.
- **Csalás vagy lopás:** Eszközvesztés. A források nem elegendőek a kívánt megelőző intézkedésre.
- **Biztosítási:** Nem lehet a megfelelő biztosítást megszerezni elfogadható költségen. A biztosítás elmulasztása.
- **Tőke beruházási:** Nem megfelelő beruházási döntések meghozatala.
- **Felelősségvállalási:** A szervezetre mások cselekedete negatív hatást gyakorol, és a szervezet jogosult kártérítést követelni.



3) Tevékenységi kockázatok

- Működés-stratégiai: Nem megfelelő stratégia követése. A stratégia elégtelen vagy pontatlan információra épül.
- Működési: Elérhetetlen/megoldhatatlan célkitűzések. A célok csak részben valósulnak meg.
- Információs: A döntéshozatalhoz nem megfelelő információ a szükségesnél kevesebb ismeretre alapozott döntést eredményez.
- Hírnév: A nyilvánosságban kialakult rossz hírnév negatív hatást fejthet ki. Például a kialakult rossz megítélés csökkentheti a kívánt tevékenység terjedelmét.
- Kockázat-átviteli: Az átadható kockázatok megtartása, illetve azok rossz áron történő átadása.
- Technológiai: A hatékonyság megtartása érdekében a technológia fejlesztésének/lecserélésének igénye. A technológiai üzemzavar megbéníthatja a szervezet működését.
- Projekt: A megfelelő előzetes kockázatelemzés, hatástanulmány nélkül készült el a projekt-tervezet. A projektek nem teljesülnek a költségvetési vagy funkcionális határidőre.
- Újítás: Elmulasztott újítási lehetőségek. Új megközelítés alkalmazása a kockázatok megfelelő elemzése nélkül.

4) Emberi erőforrás kockázatok

- Személyzeti: A hatékony működést korlátozza, vagy teljesen ellehetetleníti a szükséges számú, megfelelő képesítésű személyi állomány hiánya.
- Egészség és biztonsági: Ha az alkalmazottak jó közérzetének igénye elkerüli a figyelmet, a munkatársak nem tudják teljesíteni feladataikat.

A kockázati tényezőket rendszeresen értékelni és újraértékelni kell. Bizonyos kockázati tényezőket számszerűsíteni lehet, mások szubjektív értékítéleten alapulnak. Minden egyes kockázati tényező esetében meghatározhatunk egy elfogadható kockázati szintet. Abban az esetben, ha a kockázati tényező értéke átlépi az elfogadható szintet, kockázatkezelési stratégiát kell meghatározni. Alapvetően négyféle stratégiát folytathat az önkormányzat:

- kockázat átadása (biztosítás révén);
- kockázat elviselése (válaszintézkedés aránytalanul nagy költségei miatt);
- kockázat kezelése (célja a kockázatok elfogadható szintre való csökkentése);
- kockázatos tevékenység befejezése (közszférában nehezen megvalósítható).

A szervezet létrehozhat egy intézményi kockázatnyilvántartást. Ez a nyilvántartás a kockázatok részleteit tartalmazza. A nyilvántartás tartalmazza minden kockázatra kiterjedően:

- annak fontosságát,
- a kockázat kezelésére javasolt intézkedést,
- a felelős munkatárs nevét,



- azt, hogy vannak-e olyan folyamatba épített ellenőrzések, eljárások, amelyek biztosítják, hogy a szervezet célkitűzései teljesüljenek,
- illetve, ha a folyamatba épített ellenőrzések, eljárások nem elégségesek, mit tesz a szervezet az adott konkrét területen.

10.1.5. Belső ellenőrzés

Az Áht. 121/A § (1) bekezdése alapján: „A belső ellenőrzés független, tárgyilagos, bizonyosságot adó és tanácsadó tevékenység, amelynek célja, hogy az ellenőrzött szervezet működését fejlessze, és eredményességét növelje. A belső ellenőrzés a szervezet céljai elérése érdekében rendszerszemléletű megközelítéssel és módszeresen értékeli, illetve fejleszti a szervezet kockázatkezelési, ellenőrzési és irányítási eljárásainak hatékonyságát.”

A belső ellenőrzés célja, hogy

- tárgyilagos bizonyosságot adó és tanácsadó tevékenységgel fejlessze az önkormányzat, mint szervezet, működését, növelje annak eredményességét;
- vizsgálja a szervezet működésének szabályozottságát, a tevékenység gyakorlása során a hatályos jogszabályok, belső szabályzatok és vezetői rendelkezések betartását, a tevékenység hatékonyságát, gazdaságosságát;
- ellenőrizze és javaslataival folyamatosan fejlessze a folyamatba épített előzetes és utólagos, vezetői ellenőrzés érvényesülését;
- ellenőrizze a hazai és az esetlegesen uniós forrásokból megvalósuló pályázatos támogatások pénzügyi lebonyolításának folyamatát.

A belső ellenőrzés feladata a költségvetési szerv tevékenységére jellemző folyamatok megértése, a kockázatelemzés alapján összeállított belső ellenőrzési fókuszban foglalt tevékenységek, területek vizsgálatának elvégzése, azok elemzése, javaslatok kidolgozása a továbbfejlesztésükre.

FEUVE az a vezetői tevékenység, amely kialakítja és működteti a kontrollokat, lehetővé teszi a vezetői beszámoltathatóságot, elősegíti a tevékenységek átláthatóvá tételét. A belső ellenőrzésnek vizsgálnia kell ezt a vezetői tevékenységet, ennek hatékonyságát, valamint a kontrollpontok meglétét, működtetését, azok eredményességét.

A szervezetre irányítási folyamatnak, amelynek egyik fontos eszköze a FEUVE és legfontosabb támogatója a belső ellenőrzés, biztosítania kell a szervezet előtt álló feladatok magas színvonalú, hatékony ellátását, a vezetői elszámoltathatóságot, az átláthatóságot, a kockázatokkal és kontrollokkal kapcsolatos információk eredményes kommunikálását az érintett szakmai területek és munkavállalók felé.

A belső ellenőrzés fő feladata a FEUVE ellenőrzésének, annak továbbfejlesztésének vonatkozásában a vezetés kockázatkezeléssel kapcsolatos tevékenységének vizsgálata. Ennek ki kell terjednie a költségvetési szerv célkitűzéseinek megvalósítása szempontjából kockázatoknak leginkább kitett területek feltárására, a kockázati tényezők és elemek beazonosítására, a kockázatsökkentési módszerek kidolgozására.



A belső ellenőrzés funkcionális függetlenségének két elemét különböztetik meg, a feladatköri függetlenséget, illetve a szervezeti függetlenséget.

A feladatköri függetlenség követelménye azt jelenti, hogy a "belső ellenőrzési egység vezetője, illetve a belső ellenőr az ellenőrzési tevékenységen kívül más tevékenység végrehajtásába nem vonható be". Ez többek között azt jelenti, hogy a belső ellenőr nem rendelkezhet semmiféle hatáskörrel az ellenőrzés alá vont (vagy vonható) tevékenységek, szervezeti egységek felett, nem vehetnek részt a szervezet szabályzatainak, eljárásainak, rendszereinek kidolgozásában, végrehajtásában. Ugyancsak el kell kerülni a feladatköri függetlenség és a tanácsadás között esetenként felmerülő konfliktushelyzeteket.

A szervezeti függetlenség szerint

- az önkormányzat vezetője felelős a belső ellenőrök funkcionális (feladatköri és szervezeti) függetlenségének biztosításáért, és ezt a felelősségét másra nem ruházhatja át;
- a belső ellenőrzést végző személy vagy szervezeti egység tevékenységét az önkormányzat vezetőjének (a jegyzőnek) közvetlenül alárendelve végzi;
- a belső ellenőrzést végző személy, egység vagy szervezet tevékenységének tervezése során önállóan jár el, ellenőrzési terveit kockázatelemzésre alapozva állítja össze;
- a belső ellenőr az ellenőrzési program végrehajtásában befolyástól mentesen, a módszerek kiválasztása során önállóan jár el;
- a belső ellenőr befolyástól mentesen állítja össze a megállapításokat, következtetéseket és javaslatokat tartalmazó ellenőrzési jelentést, amelynek tartalmáért felelősséggel tartozik.

A belső ellenőrzésnek két formája különböztethető meg a hazai és nemzetközi módszertan előírásai szerint: a dokumentumokon alapuló (off-site) ellenőrzés és a helyszíni (on-site) ellenőrzés.

A dokumentumokon alapuló ellenőrzés lényege, hogy a belső ellenőr a rendelkezésére bocsátott adatokat, bizonylatokat, információkat tanulmányozza át, vizsgálja meg, majd ennek alapján von le következtetéseket, tesz javaslatot a vizsgált tevékenység javítására. A vizsgálatok jellegéből adódóan a dokumentumokon alapuló ellenőrzések esetében a belső ellenőr jogosult betekinteni a vizsgálat alá vont tevékenységgel kapcsolatos valamennyi iratba, bizonylatba, írásban tájékoztatást kérhet az ellenőrzött szervezeti egység valamennyi vezetőjétől és munkavállalójától.

A helyszíni ellenőrzés (más forrásokban helyszíni szemle) az adott tevékenység helyszínén lefolytatott vizsgálatot jelent, amely minden esetben tartalmaz dokumentumokon alapuló ellenőrzést is, de annál sokkal szélesebb körű. Elsődleges célja a vizsgálandó tevékenység fizikai megvalósításának ellenőrzése, továbbá a fizikai teljesítés és a teljesítésről kiállított dokumentumok tartalmának összevetése.

10.2 Jelenlegi gyakorlat

10.2.1. FEUVE szabályzat

A Téti Önkormányzat 2005 óta rendelkezik FEUVE szabályzattal, melyet a 10.1. mellékletben teljes egészében csatolunk.



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

A FEUVE szabályzat a fogalmi bevezetővel, illetve a jogszabályi háttér ismertetésével kezdődik. Majd ezt követően meghatározásra kerülnek a FEUVE végrehajtásával kapcsolatos felelősségi körök. A szabályzat szerint a Polgármesteri Hivatal vezetője köteles olyan szabályzatokat kiadni, olyan folyamatokat kialakítani és működtetni a szervezeten belül, amelyek biztosítják a rendelkezésre álló források szabályszerű, szabályozott, gazdaságos, hatékony és eredményes felhasználását.

Ugyancsak a jegyző köteles kialakítani és működtetni a FEUVE rendszerét és a szabálytalanságok kezelésének eljárásrendjét is.

A FEUVE szabályzat megfogalmazza a FEUVE rendszerrel kapcsolatos legfontosabb fogalmakat (szabályosság, szabályozottság, gazdaságosság, eredményesség, hatékonyság), majd az egyes területeken kialakított elveket és eljárásokat.

A szabályzatban definiálásra kerül az ellenőrzési nyomvonal fogalma, melynek elkészítése ugyancsak a jegyző felelőssége. Az ellenőrzési nyomvonalat a szervezeti és működési szabályzat mellékletében rögzíti az Önkormányzat.

A szabályzat rendelkezik a kockázatkezelés elveiről is, a kockázatelemzést és a kockázatkezelési rendszer működtetését a jegyző felelősségi körébe rendeli.

A pénzügyi irányítási és ellenőrzési feladatok területén a felelősségi köröket egyértelműen meghatározza a szabályzat az alábbiak szerint.



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Pénzügyi irányítási és ellenőrzési feladatok megnevezése	Feladatkörök megnevezése		
	Pü-i csop. vezető	Pénzügyi előadó I.	Pénzügyi előadó II.
1. Pénzügyi dokumentumok elkészítése	x		
1.1. Költségvetési terv	x		
- költségvetési koncepció	x		
- éves költségvetési terv	x		
- költségvetés módosítások	x		
- normatív állami támogatások	x		
1.2. Kötelezettségvállalások	x		
1.3. Vagyongazdálkodással kapcsolatos ügyek	x		
- beszerzések, vásárlások (melyeknek nincs előzetes kötelezettségvállalási dokumentuma)	x		
- értékesítések	x		
- selejtezés	x		
2. Előzetes és utólagos pénzügyi ellenőrzés, a pénzügyi döntések szabályszerűségi és szabályozottsági szempontból történő jóváhagyása, ellenjegyzése	x		
2.1. Költségvetési terv	x		
- jóváhagyása	x		
- előirányzat-felhasználási ütemterv	x		
- likviditási terv	x		
2.2. Kötelezettségvállalások ellenjegyzése	x		
2.3. Vagyongazdálkodással kapcsolatos ügyek jóváhagyása, ellenjegyzése	x		
- beszerzések, vásárlások (melyeknek nincs előzetes kötelezettségvállalási dokumentuma)	x		
- értékesítések	x		
- selejtezés	x		
3. Gazdasági események elszámolása	x	x	x
3.1. Költségvetési előirányzatok könyvelése		x	x
- eredeti előirányzatok		x	x
- módosított előirányzatok		x	x
3.2. Előirányzat teljesítések könyvelése		x	x
3.3. Féléves beszámoló		x	x
3.4. Éves beszámoló		x	x

A fenti táblázatból látható, hogy valamennyi pénzügyi dokumentum (költségvetési terv, kötelezettségvállalások, vagyongazdálkodással kapcsolatos ügyek) elkészítése a pénzügyi csoportvezető felelőssége. Az előzetes és utólagos pénzügyi ellenőrzés, a pénzügyi döntések szabályszerűségi és szabályozottsági szempontból történő jóváhagyása, ellenjegyzése szintén a pénzügyi csoportvezető felelőssége. A gazdasági események elszámolása a pénzügyi előadók felelősségi körébe tartozik.



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

A szabályzat rögzíti a belső szabályzatok felülvizsgálati rendjét is a felelősségi körökkel együtt.

<i>Belső szabályzatok megnevezése</i>	<i>Felülvizsgálat időszakai, hatánapjai</i>	<i>Felülvizsgálat elvégzéséért felelős személy</i>
1. Tervezéshez kapcsolódó szabályozások		
Tervezési és beszámolási szabályzat	nov. 10.	jegyző
Önkormányzat gazdasági programja	dec. 20.	jegyző
2. Tevékenységhez, működéshez kapcsolódó általános szabályozások		
Szervezeti és működési szabályzat részeként a következők		
- Ügyrend		
- Gazdálkodási ügyrend		
- Feladatellátás rendjének szabályozása		
Közszolgálati szabályzat	ápr. 10.	jegyző
Köztisztviselők szociális, jóléti, egészségügyi juttatásairól és kegyeleti támogatásáról szóló önkormányzati rendelet	ápr. 10.	jegyző
Települési képviselők tiszteletdíjáról, természetbeni juttatásairól és költségterítésről szóló rendelet	okt. 20.	jegyző
Tűzvédelmi szabályzat		
Munkavédelmi szabályzat		
3. Tevékenység pénzügyi-számviteli szabályozása		
Költségvetési rendelet részeként	jan. 30.	pénzügyi csop.vez.
- az előirányzat és felhasználási ütemterv	jan. 30.	pénzügyi csop.vez.
Likviditási terv	febr. 20.	pénzügyi csop.vez.
Vagyonrendelet	febr. 20.	pénzügyi csop.vez.
Számviteli szabályzatgyűjtemény részeként a következők		
- Számviteli politika és egyéb fontosabb előírások	márc. 20.	pénzügyi csop.vez.
- Pénztár és pénzkezelési szabályzat	márc. 20.	pénzügyi csop.vez.
- Bizonylati szabályzat és bizonylati album	márc. 20.	pénzügyi csop.vez.
- Bankszámlapénz kezelési szabályzat	márc. 20.	pénzügyi csop.vez.
- Selejtezési és hasznosítási szabályzat	márc. 25.	pénzügyi csop.vez.
- Leltározási és leltárkészítési szabályzat	márc. 25.	pénzügyi csop.vez.
- Pénzgazdálkodással kapcsolatos kötelezettségvállalás, ellenjegyzés, utalványozás és érvényesítés hatásköri rendje	jan. 10.	polgármester jegyző
- Eszközök és források értékelési szabályzata	márc. 20.	pénzügyi csop.vez.
- Készletgazdálkodási szabályzat		
- Ha önköltség-számítási szabályzatra kötelezett, akkor: Önköltség-számítási szabályzat	márc. 20.	pénzügyi csop.vez.
Számlarend részeként a következők		
- I. rész a főkönyvi számlák számlakapcsolatai	márc. 10.	pénzügyi csop.vez.
- II. rész Egyéb szabályozási elemek további részeként a következők	márc. 10.	pénzügyi csop.vez.
- A főkönyvi számla és az analitikus nyilvántartások tartalmára vonatkozó szabályok		
- A számlarendben foglaltakat alátámasztó bizonylati rend		



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

- Az analitikus nyilvántartások formájának, tartalmának és azok vezetésének módjára vonatkozó szabályzat.		
- Analitika album	márc. 10.	pénzügyi csop.vez.
3. Ellenőrzéshez kapcsolódó szabályok		
Belső ellenőrzési kézikönyv		
FEUVE szabályzata (a kockázatkezelési szabályzattal)	ápr. 20.	jegyző
SZMSZ melléklet a költségvetési ellenőrzésről		
4. Vállalkozási tevékenységhez kapcsolódó szabályzatok		
Vállalkozási szabályzat	jan. 20.	pénzügyi csop.vez.
5. Speciális feladatellátáshoz, tevékenységhez kapcsolódó szabályozások		
- Ha van élelmezési tevékenység, akkor Élelmezési szabályzat,		
- Ha van a szervnél gépjármű, akkor: Gépjármű üzemeltetési szabályzat,		

A szabályzatok felülvizsgálatánál már megoszlanak a felelősségi körök. A legtöbb szabályzat felülvizsgálata ugyancsak a pénzügyi csoportvezető felelőssége, de vannak olyan szabályzatok programok, amelyek felülvizsgálata a jegyző felelősségi körébe (Tervezési és beszámolási szabályzat, Önkormányzat gazdasági programja, Közszolgálati szabályzat) és vannak olyanok, amelyek közvetlenül a polgármester felelősségi körébe (Pénzgazdálkodással kapcsolatos kötelezettségvállalás, ellenjegyzés, utalványozás és érvényesítés hatásköri rendje) tartoznak.

10.2.2. Ellenőrzési nyomvonalak

A Téti Polgármesteri Hivatalban azonosításra kerültek a gazdálkodási tevékenységekkel kapcsolatos főfolyamatok, amelyekről az ellenőrzési nyomvonalak is elkészültek. Ezeket 10.2. mellékletben ismertetjük.

A Polgármesteri Hivatal szabályzatban rögzíti a nyomvonalak fogalmát, jelentőségét, továbbá meghatározza a felelősségi szinteket is.

Az ellenőrzési nyomvonal eljárások együttesét jelenti, s ez alapján meghatározásra kerülnek az adott folyamathoz tartozó felelősök, valamint az ellenőrzési pontok.

Az ellenőrzési nyomvonal alapján könnyen meghatározhatóak a különböző szinten álló felelősök, így felelősségi láncok jönnek létre.

A szabályzat szerint a szerv ellenőrzési nyomvonalai kialakításáért a szerv vezetője tartozik közvetlenül felelősséggel. A szerv vezetőjét azonban nemcsak a nyomvonal kialakításáért, hanem a működtetéséért, fejlesztéséért is felelősség terheli.

Téten a jogszabálynak való megfelelés érdekében az alábbi 3 ellenőrzési nyomvonal került meghatározásra:

- tervezéssel kapcsolatos ellenőrzési nyomvonal,



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

- pénzügyi végrehajtással kapcsolatos ellenőrzési nyomvonal, valamint
 - az ellenőrzési folyamatok ellenőrzési nyomvonala.
- 1) A tervezéssel kapcsolatos ellenőrzési nyomvonal meghatározza a tervezéshez kapcsolódó, annak részeként definiálható főtevékenység megnevezését, így az alábbi kiemelt területeket:
 - gazdasági program,
 - költségvetési koncepció,
 - költségvetési tervezés.
 - 2) A pénzügyi végrehajtással kapcsolatos ellenőrzési nyomvonal meghatározza a végrehajtáshoz kapcsolódó főfolyamatok, tevékenységek megnevezését, így az alábbi kiemelt területeket:
 - szabályzatok készítése, aktualizálása,
 - személyi juttatások és a létszám-előirányzat felhasználása,
 - dologi kiadások előirányzat felhasználása,
 - felhalmozási kiadások előirányzatának felhasználása,
 - saját bevételek előirányzat teljesítése,
 - állami támogatás, hozzájárulás, egyéb központi forrás előirányzat teljesítése,
 - főkönyvi és analitikus könyvelés,
 - bizonylati rend és bizonylatkezelés,
 - házipénztári pénzkezelési tevékenység,
 - bankszámlaforgalom kezelési tevékenység,
 - leltározási tevékenység,
 - selejtezési tevékenység,
 - pénzgazdálkodással kapcsolatos tevékenység (kötelezettségvállalás, utalványozás, érvényesítés, ellenjegyzés),
 - vagyongazdálkodás,
 - féléves beszámolási tevékenység,
 - éves beszámolási tevékenység.
 - 3) Az ellenőrzéssel kapcsolatos ellenőrzési nyomvonal meghatározza
 - a tervezési folyamatokhoz, illetve
 - a végrehajtási folyamatokhozkapcsolódó kiemelt fontosságú ellenőrzési folyamatokat.

A 10.3. mellékletben összefoglaljuk az ellenőrzési nyomvonalakat táblázatos formában.

10.2.3. Szabálytalanságok kezelése

A szabálytalanságok kezelésére vonatkozó szabályzat is a fogalmi meghatározásokkal kezdődik, majd definiálásra kerülnek a szabálytalanságok fajtái.

Az Önkormányzat a FEUVE rendszert alkalmas eszköznek tartja a szabálytalanságok megelőzése, illetve a szabályozottság biztosítása terén is.



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

A dokumentum rögzíti a szabálytalanságok kezelésének rendjét. A szabálytalanságok kezelésének folyamatában definiálható felelősségi körök meghatározásár a dokumentum ugyanakkor nem vállalkozik. Hivatkozik egy 1. számú mellékletre, amely azonban nem volt fellelhető kitöltött formában a Polgármesteri Hivatalban. A teljes folyamat felelősként a szabályzat a jegyzőt, mint a szervezet vezetőjét jelöli meg. A szabálytalanságok kezelésének folyamatába a jegyző ugyanakkor köteles más alkalmazottakat is bevonni ezen dokumentum 2. számú mellékletében meghatározott esetekben (büntetőeljárás, szabálysértési eljárás, kártérítési eljárás, fegyelmi eljárás).

A szerv vezetője mellékletben rendelkezhet arról, ha a szabálytalanságok kezelésére:

- szakértői csoportot kíván bevonni, vagy
- szabálytalanság kezeléssel foglalkozó felelőst kíván kijelölni.

A hivatkozott mellékletben kell rögzíteni a szakértői csoport feladatát, hatáskörét. A szabálytalanság kezelésével foglalkozó felelős esetében a mellékletben a főbb feladatokat is rögzíteni kell azzal, hogy azt az érintett dolgozó munkaköri leírásában is szerepeltetni kell.

10.2.4. Kockázatkezelés

A Téti kockázatkezelési szabályzat definiálja a kockázat fogalmát és tartalmát, továbbá az eredendő és az ellenőrzési kockázatot különbözteti meg.

A szabályzatban kijelölésre kerülnek a kockázatkezelési feladatok ellátói is. Meghatározottak, hogy milyen döntéseket hozhatnak, illetve, hogy milyen intézkedéseket kell tenniük a kockázatok megszüntetése érdekében.

A felelősségek az alábbiak szerint kerültek meghatározásra.

A szerv ellenőrzési nyomvonalában meghatározott vezetők, illetve a vezetők által meghatározott személyek felelőssége és kötelessége:

- az éves költségvetési terv kialakítása,
- a költségvetés végrehajtása és folyamatba épített ellenőrzése, ennek során
 - a kockázati tényezők azonosítása,
 - a kockázatok bekövetkezte valószínűségének meghatározása,
 - a kockázatok mérése,
- a beszámolás során a kockázatok ismételt áttekintése, a beszámolóban szereplő kockázatok azonosítása, a kockázatok semlegesítése.

A szerv a kockázatkezelési szabályzat 1. számú mellékletben meghatározott feladatellátói szinten köteles elkészíteni a területe célkitűzéseinek végrehajtását akadályozó kockázatok

- elemzését
- azonosítását,
- értékelését,
- kezelési módjának leírását.



Az elemzés során felméri, hogy mi jelenthet kockázatot az adott területen, s hogy az milyen mértékű.

A kezelési módok leírása során rögzíteni kell, hogy az elemzés során meghatározott kockázatok milyen intézkedéseket igényelnek.

A szabályzat 1. melléklete ugyanakkor a konkrét személyek megjelölését nem tartalmazza.

A szabályzat a jogszabályi előírásoknak megfelelően rögzíti a kockázatkezelés folyamatát, azok lépéseit (kockázatok azonosítása vizsgálattal vagy önértékeléssel, kockázati kategóriák meghatározása, kockázati térkép elkészítése, kockázatértékelés, az elfogadható kockázati szint meghatározása, intézkedések meghatározása).

10.2.5. Belső ellenőrzés

A Téti Önkormányzat belső szabályzatban rendelkezik a belső ellenőrzési tevékenység ellátásáról is. A belső ellenőrzési tevékenység felelőse szintén a jegyző.

A belső ellenőrzést végző személy vagy szervezet tevékenységét

- a költségvetési szerv vezetőjének közvetlenül alárendelve végzi,
- jelentéseit közvetlenül a költségvetési szerv vezetőjének küldi meg.

Az Önkormányzat elkészített egy belső ellenőrzési kézikönyvet a tevékenység kereteinek meghatározására.

A belső ellenőrzést végző személy - feladatainak maradéktalan ellátása érdekében -

- az ellenőrzött szerv, illetve szervezeti egység bármely helyiségébe beléphet,
- számára akadálytalan hozzáférést kell biztosítani valamennyi
 - irathoz,
 - adathoz és
 - informatikai rendszerhez,
- kérésére az ellenőrzött szerv, illetve szervezeti egység bármely dolgozója köteles szóban vagy írásban információt szolgáltatni.

A belső ellenőrzési tevékenység során a belső ellenőr Téten

- szabályszerűségi,
- pénzügyi,
- rendszer ellenőrzéseket és
- teljesítmény-ellenőrzéseket, illetve
- informatikai rendszerellenőrzéseket végez.

Az Önkormányzat határozata szerint a belső ellenőrzést független szervezet látja el a Téti Polgármesteri Hivatal vonatkozásában, mégpedig a Téti Kistérség Sokoróaljai Önkormányzatainak Többcélú Társulása



10.3 Megállapítások

A Téti Polgármesteri Hivatal FEUVE szabályzata rendkívül rövid, mindössze 22 oldalas dokumentum. Elsősorban a jogszabályban található fogalmak definiálására vállalkozik. Vannak olyan részei, amelyek különösen lakonikusak, ilyen például a kockázatkezelési rész.

Ugyanakkor a szabályzathoz kapcsolódó kiegészítő dokumentumok már megfelelő részletettséggel foglalkoznak a témába vágó előírásokkal, szabályzatokkal. Összességében elmondható, hogy a Téti Polgármesteri hivatal FEUVE szabályzata a jogszabályi előírásoknak megfelelően, a jogszabály által előírt szabályzatokkal készült, tartalmazza valamennyi fogalom meghatározását, eljárás definiálását, amely a folyamatokban található hibák, szabálytalanságok megelőzését, majd korrigálását képes lehet elősegíteni. Egyetlen kritikaként azt említhetjük, hogy a FEUVE rendszer dokumentálását célszerű lenne egy koherens egységes egészhez képező dokumentumban összefoglalni, a sok széttagolt, számos melléklettel rendelkező szabályzat gyűjtemény helyett.

A kockázatkezelési szabályzatban nincsenek nevesítve a kockázatkezelés területén felelősséggel rendelkező alkalmazottak, csak az üres nyomtatványt láttuk a vizsgálataink során.

Ugyanez mondható el a szabálytalanságok kezelését előíró szabályzatról is.

A fenti tényekből, valamint további utalásokból arra a következtetésre jutottunk, hogy a Polgármesteri Hivatalban a dokumentumok szintjén minden folyamat jól le van szabályozva, ugyanakkor a gyakorlati megvalósítás már hagy maga után kívánnivalót.

A **felelősségi körök** vizsgálatakor megállapítható, hogy a FEUVE rendszer kiépítésével és működtetésével kapcsolatos legtöbb feladat a jegyző felelőssége, ami megfelel a jogszabályi rendelkezésnek, amely a szervezet vezetőjének felelősségi körébe rendeli a legtöbb feladatot. Az ellenőrzési nyomvonalak kialakítása és működtetése ugyancsak a jegyző felelőssége. A nyomvonalak működtetésében ugyanakkor már felelősségi láncolatokat is ki kell alakítani, amelyben az egyes ellenőrzési pontokon álló – elsősorban senior – alkalmazottak számára is delegálni lehet a felelősséget. A Hivatalban ezen személyek nevesítése és a feladatuk munkaköri leírásban való rögzítése ugyanakkor nem történik meg. Összességében a felelősségi körök meghatározása hordoz magában egy jelentős kockázati elemet, hiszen túlzottan nagy terhet ró a rendszer működtetésében a jegyzőre, illetve a polgármesterre, és tartós akadályoztatásuk esetére pedig nem határoztak meg kijelölt kötelezettségvállalót, helytestet.

A kockázatkezelés és a szabálytalanságok kezelésének felelőse is a jegyző, ugyanakkor itt is lehetőség van a felelősség delegálására, aminek elméleti kereteit felfedezhetjük a Hivatal működésében.

Szintén kulcsszerepe van a rendszer működtetésében a pénzügyi csoportvezetőnek, aki a pénzügyi dokumentumok elkészítéséért vállal felelősséget elsősorban.



Az ellenőrzési nyomvonalak leírása csak általános követelményeket tartalmaznak, a feladatok elvégzésének dokumentálására vonatkozó előírások nem képezik az ellenőrzési nyomvonalak részét. A kockázatkezelési szabályzatban a kockázatok azonosítása nem történt meg, a kockázatok folyamatgazdái nem jelölte meg az Önkormányzat, a kockázatok értékelését és kategóriákba sorolását nem határozták meg, szintén hiányzik az egyes kockázatok elfogadható szintjének definiálása, továbbá a kockázatok kiküszöbölésére végrehajtandó intézkedési terv meghatározása.

A Hivatal munkájának belső ellenőrzését a szervezettől független szereplő végzi, a gyakorlat itt teljes mértékben megfelel a jogszabályi előírásnak, az ellenőrzési tevékenység függetlensége garantált. A belső ellenőrzés szervezeti kereteinek kialakítása és szabályozása kiváló színvonalú a Hivatalban. A belső ellenőrzés ellátási módja világosan meghatározott. Az Önkormányzat belső ellenőrzési feladatait a Többcélú kistérségi társulás által megbízott könyvvizsgáló társaság látja el. A belső ellenőrzésnél kialakított kontrollok működtetése megbízható, a jegyző az éves ellenőrzési tervnek megfelelően gondoskodik az ellenőrzések elvégzéséről, az ellenőrzések lefolytatása a jogszabályi előírásoknak és az ellenőrzési kézikönyvnek megfelelően történik.

10.4 Javaslatok

A FEUVE rendszer gyakorlati működtetésével kapcsolatban az alábbi akciókat javasoljuk.

- A FEUVE rendszer és a hozzá kapcsolódó folyamatok működtetését szabályozó dokumentumokat célszerű lenne egy egységes, koherens anyagba integrálni, a jobb áttekinthetőség és a párhuzamosságok megszüntetése érdekében.
- A jegyző és részben a polgármester is túlzott felelősséggel rendelkezik a gazdálkodási folyamatok ellenőrzésében, amely különösen azért kockázatos, mert számos esetben nincs kijelölt kötelezettségvállaló, helyettes a folyamatokban. Célszerű és indokolt valamennyi szabályzat áttekintése és egységesítése abból a célból, hogy a folyamatokban résztvevő személyek felelősségi és hatáskörei egyértelműen legyenek meghatározva. Az egyes szabályzatokban előírt felelősségi és hatásköröket át kell vezetni a dolgozók munkaköri leírásain, a felelősségi köröket egymással is összhangba kell hozni. Ugyanakkor hangsúlyozzuk, hogy nem elegendő a szabályzatokban történő dokumentálás, a gyakorlati működés során is alkalmazni kell az így lefektetett elveket. A köztisztviselőknek tisztában kell lenniük a felelősségi és hatásköreikkel, azoknak megfelelően kell a munkájukat végezniük.
- A kockázatkezelési szabályzatot mindenképpen aktualizálni kell, elsősorban itt is a gyakorlati megvalósításra kell törekedni. Ennek megfelelően azonosítani kell az Önkormányzat életében jelentkező legfontosabb kockázati tényezőket. (A módszertani fejezetben felsoroltuk, hogy milyen kockázatok felmerülésével számolhat egy önkormányzat.) A kockázati tényezők azonosítása után, el kell helyezni azokat a kockázati térképen, minimálisan meghatározva az egyes kockázati tényezők bekövetkezési valószínűségét és a szervezet életére gyakorolt hatásuk mértékét. Az egyes kockázati tényezők esetében számszerűsíteni kell a még elfogadható kockázati szintet, majd meg kell határozni azokat az intézkedéseket, amelyeket akkor szükséges megtennie az Önkormányzatnak, amikor az



egyres kockázati tényezők átlélik az elfogadható szintet. A kockázatkezelési folyamat tekintetében is egyértelmű felelősségi és feladatkörök létrehozása szükséges, összhangban a munkaköri leírásokkal.

- Még egyszer hangsúlyozzuk, hogy nem elegendő, ha az Önkormányzat kialakítja a jogszabályi környezetnek megfelelő szabályzatok rendszerét, azokat működtetni is kell. Úgy kell alakítani a szervezet életét, hogy a szabályzatoknak megfelelő működés a mindennapi munkavégzés sajátja legyen. Ez persze nem megy egyik napról a másikra, hosszú folyamat eredménye lehet csak. A gyakorlatba való átültetés a szervezeti kultúraváltási folyamat részeként értelmezhető. Ugyanakkor törekedni kell a szabályzatok „életre keltésére”, amit elsősorban a kommunikációval, a munkaköri leírásokban való rögzítéssel, a folyamatos számonkéréssel és elszámoltatással lehet elérni.



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

10.5 Mellékletek

10.1 melléklet: Téti hatályos FEUVE szabályzat

10.2. melléklet: Téti ellenőrzési nyomvonalak - folyamatábrák

10.3. melléklet: Téti ellenőrzési nyomvonalak - táblázatok



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

10.1 melléklet

TÉT VÁROS ÖNKORMÁNYZAT

A folyamatba épített, előzetes és utólagos vezetői ellenőrzés (FEUVE) szabályzata

Jóváhagyta:

- jóváhagyásért felelős (kölségvetési szerv vezetőjének) aláírása:

Jóváhagyás időpontja: 2005.

.....

Bevezetés

1. Szabályzatkészítési kötelezettség



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

A helyi önkormányzat FEUVE szabályzatának kidolgozására

- az Államháztartásról szóló 1992. évi XXXVIII. törvény 121. § (1) bekezdése, valamint
- az Államháztartás működési rendjéről szóló 217/1998. (XII. 30.) Kormányrendelet 145/A. §-a, továbbá
- a Pénzügyminisztérium költségvetési ellenőrzéssel kapcsolatban közzétett módszertani útmutatói, illetve ajánlásai figyelembevételével került sor.

2. A szabályzat hatálya

A szabályzat az önkormányzat, mint költségvetési szerv folyamatba épített, előzetes és utólagos vezetői ellenőrzésére terjed ki, a szabályzat borítóján megjelölt időponttól.

3. A szabályzat és az SZMSZ

A szabályzat szerves részét képező egyes dokumentumok e szabályzathoz tartozóan, de a hivatkozott jogszabályok alapján az SZMSZ-ben kerülnek rögzítésre. Az SZMSZ Költségvetési ellenőrzés című mellékletében kerül meghatározásra:

- a szabálytalanságok kezelésének szabályzata,
- az ellenőrzési nyomvonalra vonatkozó részletes előírások, valamint
- az ellenőrzési nyomvonal.



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

I. Folyamatba épített, előzetes és utólagos vezetői ellenőrzésre vonatkozó általános szabályok

A folyamatba épített előzetes és utólagos vezetői ellenőrzésre vonatkozó szabályokat az Államháztartásról szóló 1992. évi XXXVIII. törvény 121. § (1) bekezdése, valamint az Államháztartás működési rendjéről szóló 217/1998. (XII. 30.) Kormányrendelet 145/A. §-a határozza meg.

1. A FEUVE fogalma

Folyamatba épített, előzetes és utólagos vezetői ellenőrzés (a továbbiakban: FEUVE) az Áht. 121. §-ában meghatározott ellenőrzés.

A FEUVE a szervezeten belül a gazdálkodásért felelős szervezeti egység, - azaz a (kör)jegyző vagy indokolt esetben a (kör)jegyző által meghatározott szervezet - által folytatott első szintű pénzügyi irányítási és ellenőrzési rendszer.

2. A pénzügyi irányítási és ellenőrzési feladatok tartalma

A pénzügyi irányítási és ellenőrzési feladatok magukban foglalják:

- a) a pénzügyi döntések dokumentumainak elkészítését (ideértve a költségvetési tervezés, a kötelezettségvállalások, a szerződések, a kifizetések, a szabálytalanság miatti visszafizettetések dokumentumait is),
- b) az előzetes és utólagos pénzügyi ellenőrzést, a pénzügyi döntések szabályszerűségi és szabályozottsági szempontból történő jóváhagyását, illetve ellenjegyzését,
- c) a gazdasági események elszámolását (a hatályos jogszabályoknak megfelelő könyvvizetés és beszámolás).

3. A pénzügyi irányítási és ellenőrzési feladatok ellátásának megszervezése

A pénzügyi irányítási és ellenőrzési feladatoknak, tevékenységnek a szervezeten belüli, feladatköri elkülönítését – az Áht. 121. § (2) bekezdésben meghatározott előírás érdekében - az 1. számú melléklet biztosítja.

4. A FEUVE rendszer

A FEUVE rendszer tartalmazza mindazon

- elveket,
- eljárásokat és
- belső szabályzatokat,

melyek alapján az önkormányzat érvényesíti a feladatai ellátására szolgáló előirányzatokkal, létszámmal és a vagyonnal való

- szabályszerű,
- gazdaságos,
- hatékony és
- eredményes gazdálkodás követelményeit.

5. A helyi önkormányzat gazdálkodásának végrehajtó szerve vezetőjének felelőssége a FEUVE rendszerrel kapcsolatban



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

A helyi önkormányzat gazdálkodásának végrehajtó szerve, mint költségvetési szerv az önkormányzati hivatal (azaz polgármesteri, vagy körjegyzőségi hivatal).

Az önkormányzati hivatal vezetője köteles

- olyan szabályzatokat kiadni,
- olyan folyamatokat kialakítani és működtetni a szervezeten belül,

amelyek biztosítják a rendelkezésre álló források szabályszerű, szabályozott, gazdaságos, hatékony és eredményes felhasználását.

Az önkormányzati hivatal vezetője köteles

- kialakítani,
- működtetni és
- fejleszteni a FEUVE rendszerét.

A FEUVE rendszer kialakításánál, működtetésénél, valamint fejlesztésénél az önkormányzati hivatal vezetőjének figyelembe kell venni:

- a hivatal, és a hozzá tartozó önkormányzat(ok) gazdálkodásának folyamatait, így
 - a tervezési,
 - a végrehajtási,
 - a beszámolási tevékenység feladatait, valamint
- a hivatal, és a hozzá tartozó önkormányzat(ok) egyéb sajátosságait.

Az önkormányzati hivatal vezetője köteles szabályozni a szabálytalanságok kezelésének eljárásrendjét, amely szervezeti és működési szabályzat mellékletét képezi.

6. A pénzügyi irányítási és ellenőrzési rendszerrel szemben támasztott követelmények

A pénzügyi irányítási és ellenőrzési rendszerrel szemben támasztott legfontosabb követelmények, hogy biztosítsák azt, hogy

- az önkormányzati hivatal valamennyi, gazdálkodással kapcsolatos tevékenysége és célja összhangban legyen a szabályszerűség, szabályozottság és megbízható gazdálkodás elveivel;
- az eszközökkel és forrásokkal való gazdálkodásban ne kerüljön sor pazarlásra, visszaélésre, rendeltetésellenes felhasználásra;
- megfelelő, pontos és naprakész információk álljanak rendelkezésre az önkormányzati hivatal gazdálkodásával kapcsolatban;
- a folyamatba épített, előzetes és utólagos vezetői ellenőrzés harmonizációjára és összehangolására vonatkozó irányelvek végrehajtásra kerüljenek;
- a rendelkezésre álló eszközök és források a szabályszerűség, szabályozottság és megbízható gazdálkodás elveivel összhangban kerüljenek felhasználásra.

7. A FEUVE rendszerben alkalmazandó legfontosabb fogalmak (szabályosság, a szabályozottság, gazdaságosság, hatékonyság, eredményesség)

7.1. Szabályosság

A szabályosság azt jelenti, hogy az adott szervezet vagy szervezeti egység, - jelen esetben az önkormányzati hivatal és az önkormányzat - működése, tevékenysége megfelel a vonatkozó szabályoknak, előírásoknak.



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

7.2. Szabályozottság

A szabályozottság azt jelenti, hogy az adott szervezet vagy szervezeti egység – jelen esetben az önkormányzati hivatal és az önkormányzat - működése, tevékenysége, illetve valamely tevékenységi folyamata, részfolyamata megfelelően szabályozott-e, a rögzített szabályok megfelelnek-e a hatályos jogszabályoknak, előírásoknak, egyéb vezetői rendelkezéseknek.

7.3. Gazdaságosság

A gazdaságosság egy adott önkormányzati, illetve az önkormányzati hivatal által ellátott tevékenység ellátásához felhasznált erőforrások költségének optimalizálását jelenti a megfelelő minőség biztosítása mellett.

7.4. Hatékonyság

A hatékonyság egy adott önkormányzati, illetve az önkormányzati hivatal által ellátandó tevékenység során előállított termékek, szolgáltatások és egyéb eredmények, valamint az előállításukhoz felhasznált források közötti kapcsolat.

7.5. Eredményesség

Eredményesség egy adott önkormányzati, illetve az önkormányzati hivatal által ellátott tevékenység céljai megvalósításának mértéke, a tevékenység szándékolt és tényleges hatása közötti kapcsolat.

II.A FEUVE rendszer és a szabályozottság

A folyamatba épített előzetes és utólagos ellenőrzési rendszerben a szabályozottság követelménye a következő elvek, eljárások és belső szabályzatok alapján érvényesül.

1. Elvek

Az első szintű pénzügyi és ellenőrzési feladatok ellátása során az önkormányzati hivatal vezetőjének feladata az, hogy gondoskodjon arról, hogy

- a hivatal mindig a hatályos központi jogszabályoknak, irányelveknek, útmutatásoknak a szem előtt tartásával lássa el a belső szabályozási feladatait, ezekről a központi szabályokról tájékozott legyen;
- a hivatal a hatályos jogszabályok alapján kötelezően előírt belső szabályozási követelményeknek eleget tegyen, gondoskodjon a kialakított belső szabályok megismertetéséről;
- a hivatal működése során, a helyi sajátosságok miatt szabályozandó területek feltárásra kerüljenek, majd elkészítsék a vonatkozó szabályzatokat, előírásokat.

2. Eljárások

A szabályozottság érdekében a következő eljárásokat kell lefolytatni:

- Meg kell határozni azokat a területeket, mely területek szabályozásáról gondoskodni kell a központi előírások kötelező előírásai miatt.
- Objektív kockázatelemzés segítségével fel kell tárnunk azokat a területeket, melyek
 - szabályozása (anélkül, hogy azt kötelező központi előírás kötelezővé tenné) szükséges a szerv működési, szervezeti sajátossága miatt,
 - szabályozását gyakran felül kell vizsgálni, mivel jelentős kockázati területet jelöl,



- szabályozását előtérbe kell helyezni, mivel meghatározó az önkormányzat, illetve az önkormányzati hivatal tevékenysége számára.
- Új belső szabályozás esetén – ha addig még adott területre szabályozás nem történt, illetve a korábbi terület szabályozási igénye jelentősen megváltozott – a szabályozás előtt
 - előzetes konzultációt kell folytatni a területen dolgozókkal, illetve a területhez kapcsolódó tevékenységi folyamat folyamatgazdájával,
 - csak az előzetes tájékozódást követően lehet elkészíteni a szabályzat tervezetét, melyet véglegesítés előtt ismét meg kell beszélni az érintett dolgozókkal, illetve folyamatgazdákkal.
- A szabályozottság megfelelő minősége érdekében a szabályozottságot *2. számú melléklet* szerinti időközönként felül kell vizsgálni.
 - A felülvizsgálatnál figyelembe kell venni a
 - a munkafolyamatba épített vezetői ellenőrzés tapasztalatait,
 - a független belső ellenőrzés megállapításait, valamint
 - a felügyeleti, illetve egyéb külső ellenőrzés észrevételeit.
 - A felülvizsgálat során a módosítási javaslatokat meg kell beszélni az adott szabályozási területtel közvetlen kapcsolatban lévő dolgozókkal, illetve a szabályozott működési folyamathoz (tartozó folyamatgazdákkal).

3. A megfelelő szabályozottság kialakítása és fenntartása

A megfelelő szabályozottság kialakítása és fenntartása folyamatábráját a *3. számú melléklet* tartalmazza.

4. Belső szabályzatok

Az önkormányzati hivatal vonatkozásában a belső szabályzatok alatt valamennyi, az önkormányzat, illetve az önkormányzati hivatal működését alapvetően meghatározó, írásban rögzített, a szervezetre nézve kötelező előírást, követelményt meghatározó dokumentumot érteni kell.

Belső szabályozás körébe így a következők tartozhatnak:

- szervezeti és működési szabályzat a mellékleteivel,
- tervek (mint pl. gazdasági program, fejlesztési program, költségvetési rendeletben meghatározott költségvetési terv, és eljárási szabályai, likviditási terv és előirányzat-felhasználási ütemterv stb.),
- rendeletek (pl. a már említett költségvetési rendelet, továbbá a vagyongazdálkodási rendelet és szabályzat),
- működéssel, szakmai tevékenységgel, a munkavállalók jogállásával kapcsolatos szabályok,
- pénzügyi és gazdálkodási szabályok.

A folyamatba épített, előzetes és utólagos vezetői ellenőrzés érdekében a szervnek a *2. számú melléklet*ben meghatározott szabályzatokkal kell rendelkeznie.

A szabályzatok felülvizsgálati időszakai, határnapjai, valamint a felülvizsgálatért felelős személyek megnevezése szintén a *2. számú melléklet*ben található.

III.A FEUVE rendszer és a szabályosság

A folyamatba épített előzetes és utólagos ellenőrzési rendszerben a szabályosság követelménye a következő elvek, eljárások és belső szabályzatok alapján érvényesül.

1. Elvek



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Az első szintű pénzügyi és ellenőrzési feladatok ellátása során az önkormányzati hivatal vezetőjének feladata, hogy a dolgozói számára biztosítsa

- a hatályos központi jogszabályok, és más kötelező szabályozások megismerhetőségét,
- a belső szabályokhoz való hozzáférést,
- a központi, illetve a belső szabályzatokkal kapcsolatos információkat a szabályosság betartása érdekében.

2. Eljárások

A szabályosság érdekében a következő eljárásokat kell lefolytatni:

- Gondoskodni kell az önkormányzati hivatalt és az önkormányzatot közvetlenül érintő, a mindennapi tevékenységben alkalmazni szükséges valamennyi központi jogszabály, előírás, ajánlás (a továbbiakban szabályzat) könnyű hozzáférhetőségéről (papír, valamint számítógépes adathordozó segítségével).
- A központi szabályok megfelelő alkalmazása érdekében biztosítani kell az adott területen dolgozók számára a továbbképzésen, értekezleten, konzultáción való részvételt, illetve egyéb szakmai anyagok, pl.: szakkönyvek, segédletek, folyóiratok beszerzését, illetve az Internetes honlapokhoz való hozzáférést.
- A belső szabályok alkalmazhatósága érdekében a belső szabályzatok kezelésének úgy kell történnie, hogy az érintettek számára könnyen hozzáférhető legyen.

A belső szabályzatok kiadásakor, a régi szabályozások felülvizsgálatakor, illetve egyes szabályzatok hatályon kívül helyezésekor az érintett dolgozókat, illetve a folyamatgazdákat részletesen tájékoztatni kell az új végleges szabályokról, szükség esetén munkaértekezlet, megbeszélés keretében kell gondoskodni a szabályzatok megismertetéséről.

- Az objektív kockázatkezelés eszközt felhasználva fel kell hívni a nagy kockázatot rejtő
 - feladatok ellátásánál közreműködő dolgozók, illetve
 - tevékenységek folyamatgazdái

figyelmét a szabályzatok, illetve a szabályzatok egyes elemei betartására.

- A központi előírások és a helyi szabályok betartását, azaz a szabályosságot a következő eszközökkel kell biztosítani:

- előzetes vezetői ellenőrzéssel,
- egymásra épülő, egymást ellenőrző folyamatok rendszerével,
- utólagos vezetői ellenőrzéssel,
- független belső ellenőrzéssel.

A szabályosság területén az előzetes vezetői ellenőrzés legfontosabb eszköze a területen dolgozók, illetve a folyamatgazdák szabályozottsági ismereteinek megismerése beszélgetés, megbeszélés, beszámoltatás stb. útján.

Folyamatba épített ellenőrzés legfontosabb eszköze a szabályosság tekintetében az, hogy a szabályok kialakításánál ügyelnek arra, hogy adott tevékenység több részfolyamatból, feladattól álljon, s a folyamatokat, feladatokat ne ugyan az a személy lássa el, s az adott feladatot ellátó személynek kötelező legyen az előző feladat elvégzésének ellenőrzése is.

Utólagos vezetői ellenőrzés eszköze a szabályosság vonatkozásában leginkább a szabályzatban foglaltak betartásának ellenőrzése beszámoltatással, dokumentumok áttekintésével, megbeszéléssel stb.

A független belső ellenőrzés a szabályosság vonatkozásában a legnagyobb kockázatot képviselő területeken gyakrabban ellenőrzi a szabályzatok betartását.

3. Belső szabályzatok



A szabályosságnak a hatályos központi, valamint a FEUVE és a belső szabályzatok témakörében meghatározott szabályzatoknak való megfelelés során kell érvényesülni.

IV. A FEUVE rendszer és a gazdaságosság

A folyamatba épített előzetes és utólagos ellenőrzési rendszerben a gazdaságosság követelménye a következő elvek, eljárások és belső szabályzatok alapján érvényesül.

1. Elvek

Az első szintű pénzügyi és ellenőrzési feladatok ellátása során az önkormányzati hivatal vezetőjének feladata, hogy a feladatai ellátására szolgáló

- bevételi és kiadási előirányzatokkal,
- a létszám-előirányzattal, valamint
- a rendelkezésre álló vagyonnal

úgy gazdálkodjon, hogy figyelembe vegye a gazdaságosság követelményeit.

Cél, a megfelelő minőségi "áru" beszerzése a legalacsonyabb áron.

A gazdaságosság követelménye, az hogy adott feladat, tevékenység ellátásához felhasznált erőforrások költségei – a minőség fenntartása mellett – optimalizálva legyenek.

Az önkormányzati hivatal akkor működik gazdaságosan, ha a rendelkezésre álló erőforrásokból költség-hatékony módon szerzik be, használják fel azokat az eszközöket és emberi erőforrást, amelyek a feladat, tevékenység ellátásához szükségesek.

2. Eljárások

A gazdaságosság érdekében a következő eljárásokat kell lefolytatni:

- Gazdaságossági számításokat kell végezni
 - a bevételi és kiadási előirányzatok és azok felhasználása vonatkozásában. Erre azért van szükség, mert nem gazdaságos a kiadási előirányzatok felhasználása akkor, ha nem veszik figyelembe azt, hogy mikor, honnét lehet a legolcsóbban megszerezni a működéshez, feladatellátáshoz szükséges eszközöket, készleteket, vásárolt szolgáltatásokat.
 - a létszám-előirányzatok felhasználása tekintetében. A létszám-előirányzatok felhasználása akkor gazdaságos, ha a létszám szükségletet a legolcsóbban oldják meg.
 - a vagyongazdálkodás során. A vagyongazdálkodás során fontos a gazdaságossági számítás, mert ki kell számítani, hogy adott feladat ellátását hogyan lehetne a meglévő vagyonnal úgy ellátni, hogy az a legkevesebb költséggel járjon. (Nem működik egy szerv, szervezeti egység gazdaságosan akkor, ha egy indokoltnál nagyobb épületben működik, stb.)
 - Objektív kockázatelemzés eszközét felhasználva meg kell keresni az előirányzatok felhasználása körében azokat az előirányzatokat, melyek gazdaságosság tekintetében a legnagyobb kockázatot rejtik.
- A gazdaságosság növelése érdekében számításokkal alátámasztott módszereket, eljárásokat kell javasolni.
- A vagyongazdálkodás területét rendszeresen vizsgálni kell annak gazdaságossága szempontjából. Felelősöket kell kijelölni a gazdaságossági számítások elvégzésére, kedvezőbb vagyongazdálkodási javaslatok kidolgozására.



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

- A gazdaságosság szem előtt tartása érdekében folyamatosan ellenőrizni kell azokat a forrásokat, melyektől a szerv beszerzi a feladatellátásához szükséges külső forrásokat. A lehetséges beszállítókat is figyelemmel kell kísérni és mindig a legkedvezőbb ajánlatot kell választani.

3. Kiemelt területek a gazdaságossággal kapcsolatban

A FEUVE rendszernek a gazdaságossággal kapcsolatos kiemelt területei a következők:

- pénzügyi-gazdálkodási területen az anyag, készlet, vásárolt szolgáltatások beszerzésével foglalkozó tevékenységek,
- a létszám és személyi juttatás előirányzatai és felhasználása.

4. Belső szabályzatok

A gazdaságosság követelménye érvényesítéséhez az önköltség-számítási szabályzat nyújthat segítséget.

Amennyiben a gazdaságosság számítható szükséges adatokhoz nem áll rendelkezésre megfelelő részletezettségű adat, gondoskodni kell a pénzügyi-gazdálkodási szabályozatok analitikus nyilvántartásokkal foglalkozó szabályzatainak kiegészítéséről, megfelelő részletező nyilvántartások vezetésének előírásáról, hogy a gazdaságossági számítások elvégezhetőek legyenek.

V.A FEUVE rendszer és a hatékonyság

A folyamatba épített előzetes és utólagos ellenőrzési rendszerben a hatékonyság követelménye a következő elvek, eljárások és belső szabályzatok alapján érvényesül.

1. Elvek

Az első szintű pénzügyi és ellenőrzési feladatok ellátása során az önkormányzati hivatal vezetőjének feladata, hogy úgy gazdálkodjon, hogy figyelembe vegye a hatékonyság követelményeit.

A hatékonyság követelményeinek érvényesülnie kell, a

- bevételi és kiadási előirányzatokkal,
- a létszám-előirányzattal, valamint
- a rendelkezésre álló vagyonnal való gazdálkodás során.

A hatékonyság követelménye, hogy adott feladat, tevékenység során az ellátott feladat, nyújtott szolgáltatás, egyéb eredmény, valamint ezek elvégzéséhez, nyújtásához felhasznált források közötti kapcsolat megfelelő legyen.

A tevékenység akkor hatékony, ha az önkormányzati hivatal a lehető legkevesebb tárgyi és munkaerő felhasználásával

- a lehető legtöbb, és
- legjobb minőségű

feladatellátást végez (beleértve a feladatkörébe tartozó szolgáltatás-nyújtási tevékenységét is).

2. Eljárások

A hatékonyság érdekében a következő eljárásokat kell lefolytatni:

- Hatékonysági számításokat kell végezni
- a bevételi és kiadási előirányzatok és azok felhasználása vonatkozásában.



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Ekkor vizsgálni kell, hogy a legtöbb, illetve legjobb minőségű feladatellátás, illetve szolgáltatásnyújtás érdekében hogyan lehet a legkevesebb tárgyi eszközt igénybe venni, a legkevesebb készletbeszerzési kiadást teljesíteni, és a legkevesebb vásárolt szolgáltatást igénybe venni.

- a létszám-előirányzatok felhasználása tekintetében.

A létszám-előirányzatok felhasználása vonatkozásában a helyi önkormányzati hivatalnak vizsgálnia kell, hogy a minőség javítása, vagy legalább is szinten tartása mellett, minél több feladatot hogyan tud a legkevesebb létszám, illetve személyi juttatás előirányzat igénybevételével ellátni.

- a vagyongazdálkodás során.

A vagyongazdálkodás során a hatékonysági vizsgálat középpontjában az állhat, hogy a rendelkezésre álló vagyon megfelelően kihasználta-e, mivel a felesleges, a feladatellátáshoz nem szükséges, illetve a nem megfelelően hasznosított vagyon az önkormányzati hivatal, végső soron az önkormányzat nem hatékony működését eredményezi.

- Objektív kockázatelemzés eszközét felhasználva meg kell keresni az előirányzatok felhasználása körében azokat az előirányzatokat, melyek a hatékonyság tekintetében a legnagyobb kockázatot rejtik.

A hatékonyság javítása érdekében számításokkal alátámasztott javaslatokat kell megfogalmazni.

- A vagyongazdálkodás területét rendszeresen vizsgálni kell annak hatékonysága szempontjából. Felelősöket kell kijelölni a hatékonysági számítások elvégzésére, kedvezőbb vagyongazdálkodási javaslatok kidolgozására.

3. A FEUVE és a hatékonyság vizsgálat kiemelt területei

A hatékonyság szinte a működés teljes egészét érinti, így különösen:

- a szervezeti felépítés, ezzel összefüggésben az SZMSZ,
- szakmai működésre vonatkozó szakmai, és egyes szolgáltatásra vonatkozó szakmai előírások.

4. Belső szabályzatok

Amennyiben a hatékonyság számításához szükséges adatokhoz nem áll rendelkezésre megfelelő részletezettségű adat, gondoskodni kell a pénzügyi-gazdálkodási szabályzatok analitikus nyilvántartásokkal foglalkozó szabályzatainak kiegészítéséről, megfelelő részletező nyilvántartások vezetésének előírásáról, hogy a hatékonysági számítások elvégezhetőek legyenek.

VI.A FEUVE rendszer és az eredményesség

A folyamatba épített előzetes és utólagos ellenőrzési rendszerben az eredményesség követelménye a következő elvek, eljárások és belső szabályzatok alapján érvényesül.

1. Elvek

Az első szintű pénzügyi és ellenőrzési feladatok ellátása során az önkormányzati hivatal vezetőjének feladata, hogy úgy gazdálkodjon, hogy figyelembe vegye az eredményesség követelményeit.

Az eredményesség elvének érvényesülnie kell az alábbi területeken:

- kiadási előirányzatok felhasználása,
- a létszám-előirányzat felhasználása, valamint
- a rendelkezésre álló vagyonnal való gazdálkodás során.



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Az eredményesség az önkormányzati hivatal, illetve az önkormányzat tevékenysége, ezen belül, pl. egy feladata, nyújtott szolgáltatása megvalósításának mértéke, azaz a feladatellátás tervezett, elgondolt és tényleges teljesítése, ellátása közötti kapcsolat.

Az eredményesség azt mutatja, hogy az önkormányzat hivatal működése, feladatellátása, szolgáltatásnyújtása

- eléri-e a célját,
- s ha elérte, ott milyen hatást váltott ki.

Az önkormányzat, illetve az önkormányzati hivatal adott tevékenysége, feladatellátása, szolgáltatásnyújtása akkor eredményes, ha azt az érdekeltek ténylegesen igénybe vették, s azzal elégedettek.

2. Eljárások

A hatékonyság érdekében a következő eljárásokat kell lefolytatni:

- Hatékonysági számításokat kell végezni
 - a bevételi és kiadási előirányzatok és azok felhasználása vonatkozásában.
Ekkor vizsgálni kell, hogy a teljesített feladatellátás, illetve szolgáltatásnyújtás hogyan viszonyul az elvárásokhoz, az érintettekhez mennyiségben és minőségben.
Adott feladatellátásnál, szolgáltatásnál mindig vizsgálni kell az igénybevevők, és a lehetséges igénybevevők közötti kapcsolatot.
 - a létszám-előirányzatok felhasználása tekintetében.
A létszám-előirányzatok felhasználása milyen hatással van a nyújtott szolgáltatások mennyiségére, valamint annak lehetséges igénybevételére, illetve, hogy a létszám, illetve személyi juttatás felhasználása hogyan hat a szolgáltatást igénybevevőkre (pl. lehet, hogy adott feladat több személlyel, vagy nagyobb fizetéssel jobb minőségben, gyorsabban stb. történik, ezért az igénybevétel nő, illetve a szolgáltatás megítélése is javul).
 - a vagyongazdálkodás során.
A vagyongazdálkodás során az eredményességi vizsgálat középpontjában az állhat, hogy a rendelkezésre álló vagyon valamely feladatellátás kapcsán kapcsolatba kerül-e a lehetséges igénybevevőkkel, illetve az igénybevétel, vagy annak lehetősége milyen hatást gyakorol rájuk.
- Objektív kockázatelemzés eszközét felhasználva meg kell keresni az előirányzatok felhasználása körében azokat az előirányzatokat, melyek az eredményesség tekintetében a legnagyobb kockázatot rejtik.

Az eredményesség javítása érdekében

- számításokkal,
- közvélemény kutatásokkal,
- egyéb felmérésekkel

alátámasztott javaslatokat kell megfogalmazni.

- A vagyongazdálkodás területét rendszeresen vizsgálni kell annak eredményesség szempontjából. Felelősöket kell kijelölni az eredményesség számítások elvégzésére, kedvezőbb vagyongazdálkodási javaslatok kidolgozására.

3. Belső szabályzatok

Az eredményesség követelménye érvényesítéséhez a főkönyvi könyvelési és analitikus nyilvántartási, illetve egyéb statisztikák nyújthatnak segítséget.

Amennyiben az eredményesség számításához szükséges adatokhoz nem áll rendelkezésre megfelelő részletezettségű adat, gondoskodni kell a pénzügyi-gazdálkodási szabályzatok analitikus nyilvántartásokkal



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

foglalkozó szabályzatainak kiegészítéséről, megfelelő részletező nyilvántartások vezetésének előírásáról, hogy az eredményességi számítások elvégezhetőek legyenek.

VII. Ellenőrzési nyomvonal

Az ellenőrzési nyomvonalra vonatkozó részletes leírást, valamint a konkrét ellenőrzési nyomvonalakat az SZMSZ Költségvetési ellenőrzés című melléklete tartalmazza, mivel e témakört a vonatkozó jogszabályok alapján az SZMSZ-hez kapcsolódva kell szabályozni.

1. Az ellenőrzési nyomvonal fogalma, tartalma

Az ellenőrzési nyomvonal az önkormányzati hivatal

- tervezési folyamatainak,
- pénzügyi lebonyolítási folyamatainak, valamint az
- ellenőrzési folyamatainak

leírása.

Az ellenőrzési nyomvonal leírás

- szöveges, illetve
- táblázatba foglalt, valamint
- folyamatábrákkal szemléltetett dokumentum.

2. Az önkormányzati hivatal vezetőjének feladata az ellenőrzési nyomvonallal kapcsolatban

A (kör)jegyző köteles elkészíteni, illetve elkészíttetni az önkormányzati hivatal ellenőrzési nyomvonalát.

3. Az ellenőrzési nyomvonal a szervezeti és működési szabályzatban való rögzítése

Az ellenőrzési nyomvonal a az önkormányzat szervezeti és működési szabályzatának mellékletét kell, hogy képezze. A mellékletként való csatolásért a (kör)jegyző tartozik felelősséggel.

4. Az egyes ellenőrzési nyomvonalak

Az egyes ellenőrzési nyomvonalak megtalálhatóak az önkormányzat szervezeti és működési szabályzatának mellékletében.

Ellenőrzési nyomvonalak:

- Tervezési folyamatok ellenőrzési nyomvonala,
- A pénzügyi végrehajtási folyamatok ellenőrzési nyomvonala,
- Ellenőrzési folyamatainak ellenőrzési nyomvonala.

VIII. Kockázatkezelés

1. Az önkormányzati hivatal vezetőjének a kockázatokkal kapcsolatos feladata

A jegyző köteles a kockázati tényezők figyelembevételével



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

- kockázatelemzést végezni, és
- kockázatkezelési rendszert működtetni.

1.1. A kockázatelemzés

A kockázatelemzés: objektív módszer az ellenőrizendő területek kiválasztására, mely meghatározza a pénzügyi irányítási és ellenőrző rendszerekben rejlő kockázatokat.

A kockázatelemzés során

- fel kell mérni és
- meg kell állapítani

az önkormányzat, illetve az önkormányzati hivatal tevékenységében, gazdálkodásában rejlő kockázatokat.

1.2. A kockázatkezelés

A kockázatkezelés rendjének kialakítása során meg kell határozni

- azon intézkedéseket és
 - az intézkedések megtételének módját,
- melyek
- csökkentik, illetve
 - megszüntetik a kockázatokat.

2. A FEUVE rendszer objektív kockázatelemzési módszere

A FEUVE rendszerben rejlő kockázatos területek kiválasztására objektív kockázatelemzési módszert kell alkalmazni a pénzügyminiszter által kiadott módszertani útmutatók alapján elkészített, mellékelt Kockázatkezelési szabályzat szerint.

IX.

Mellékletek

1. számú melléklet

A pénzügyi irányítási és ellenőrzési feladatok feladatkörök szerinti elkülönítése

2. számú melléklet

A szabályzatok listája és felülvizsgálati rendje

3. számú melléklet

A megfelelő szabályozottság kialakításának és fenntartásának folyamatábrája

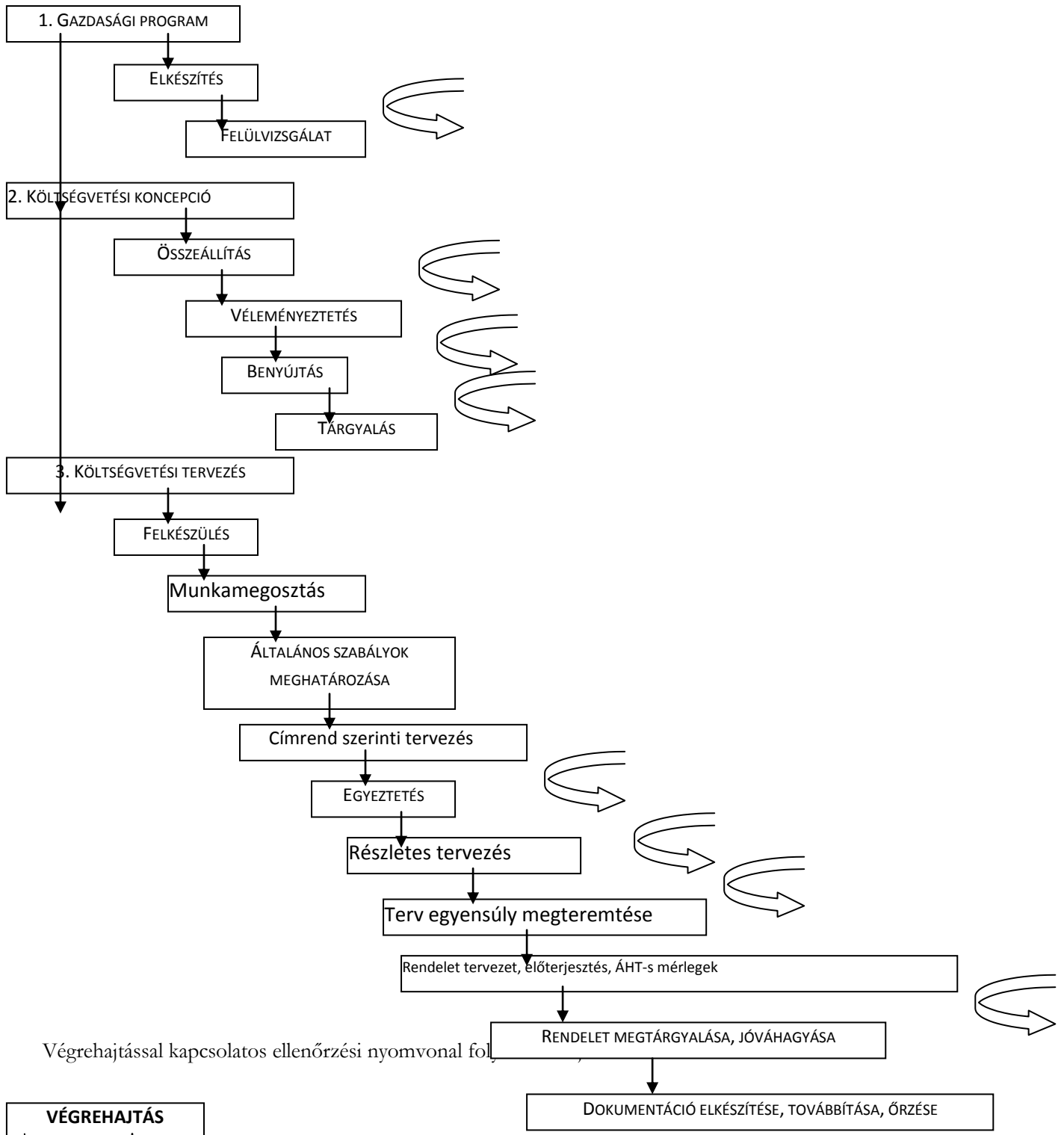
4. számú melléklet

A kockázatkezelési szabályzat

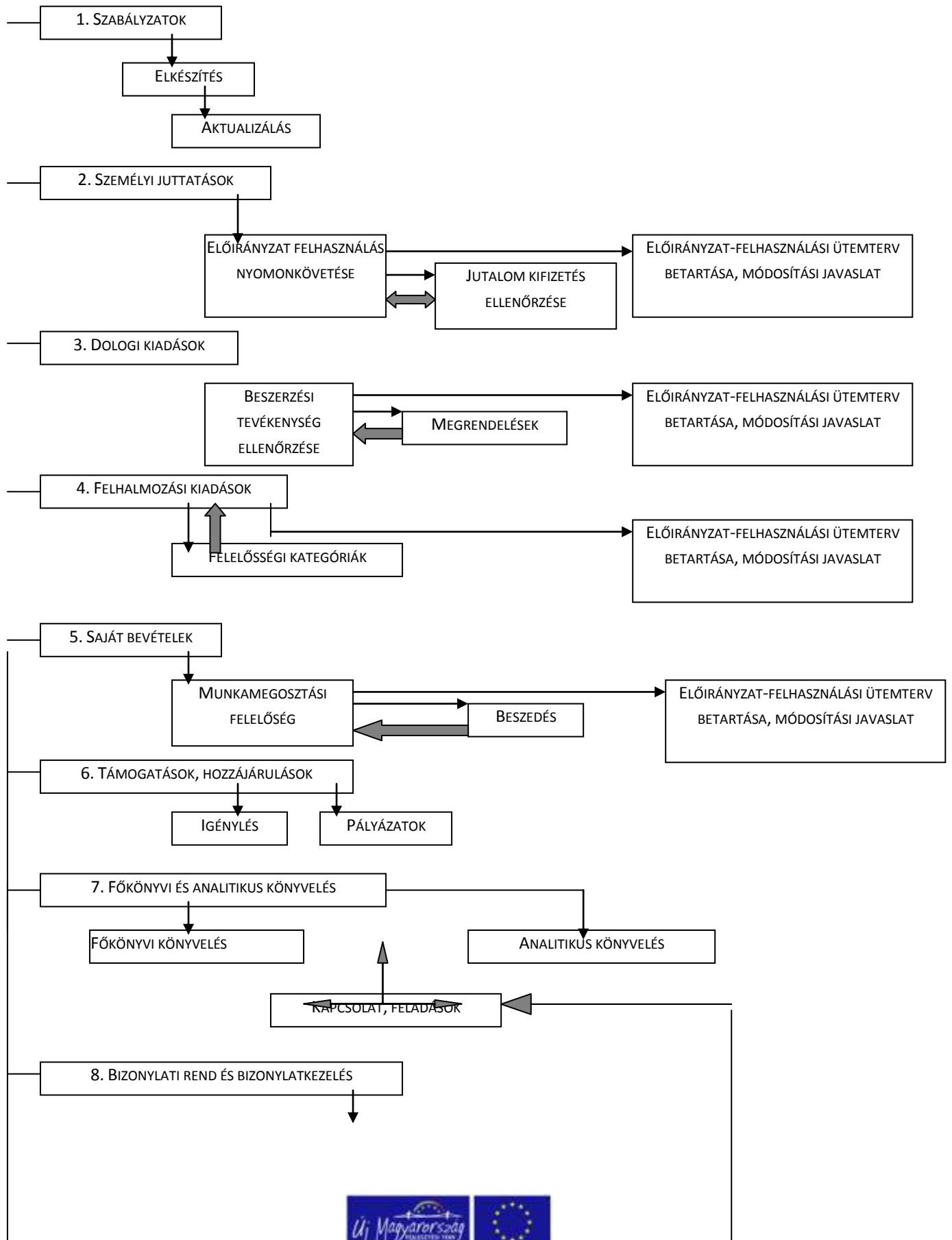


A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

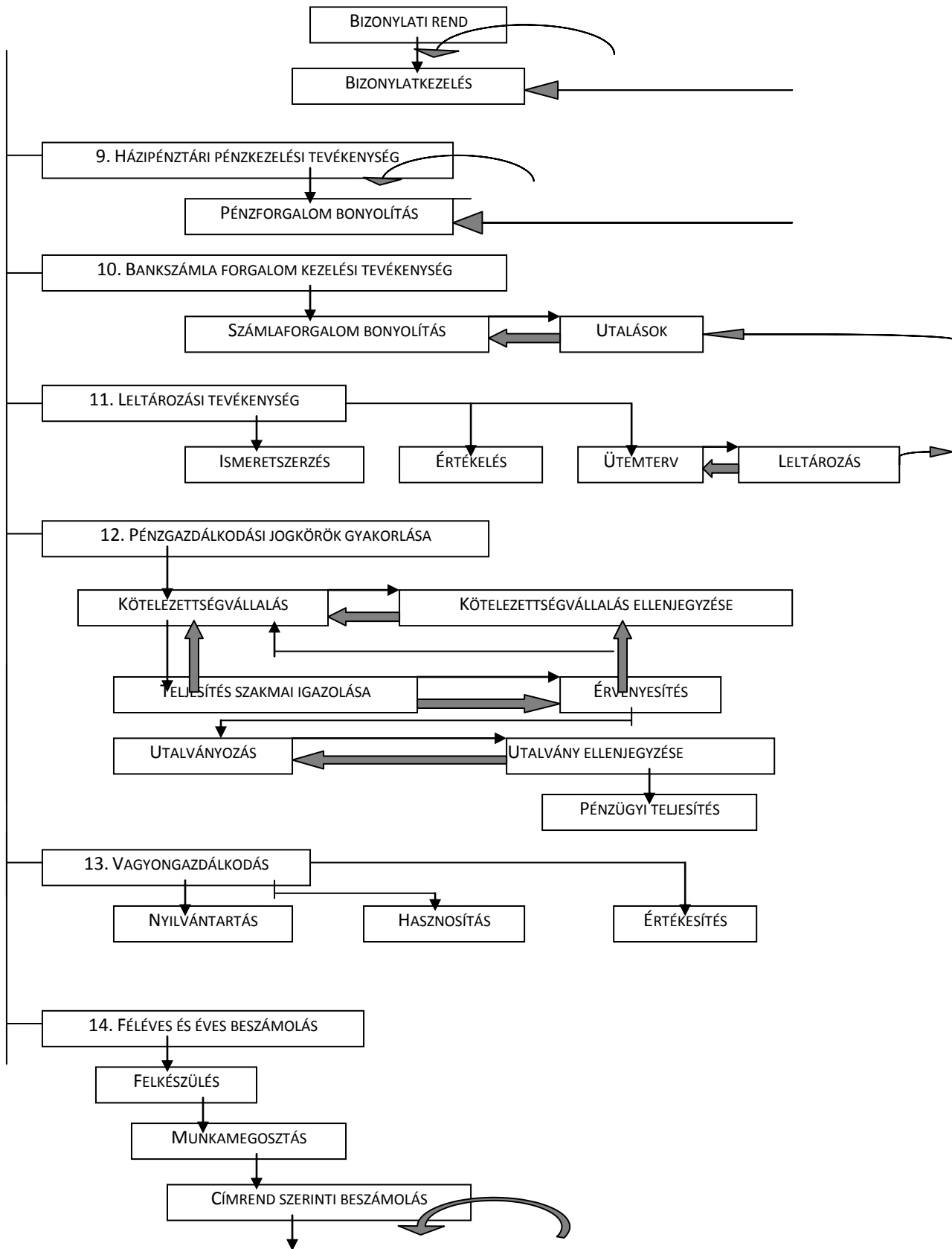
10.2. melléklet
Tervezéssel kapcsolatos ellenőrzési nyomvonal folyamatábrája



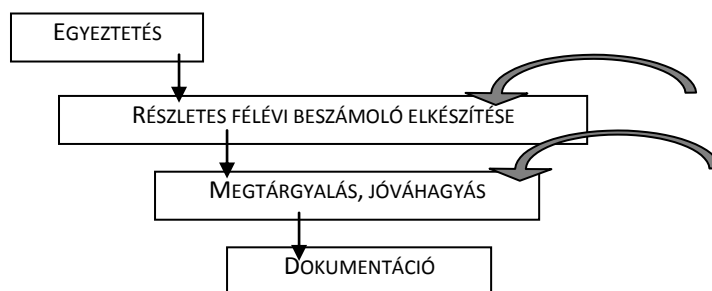
A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.



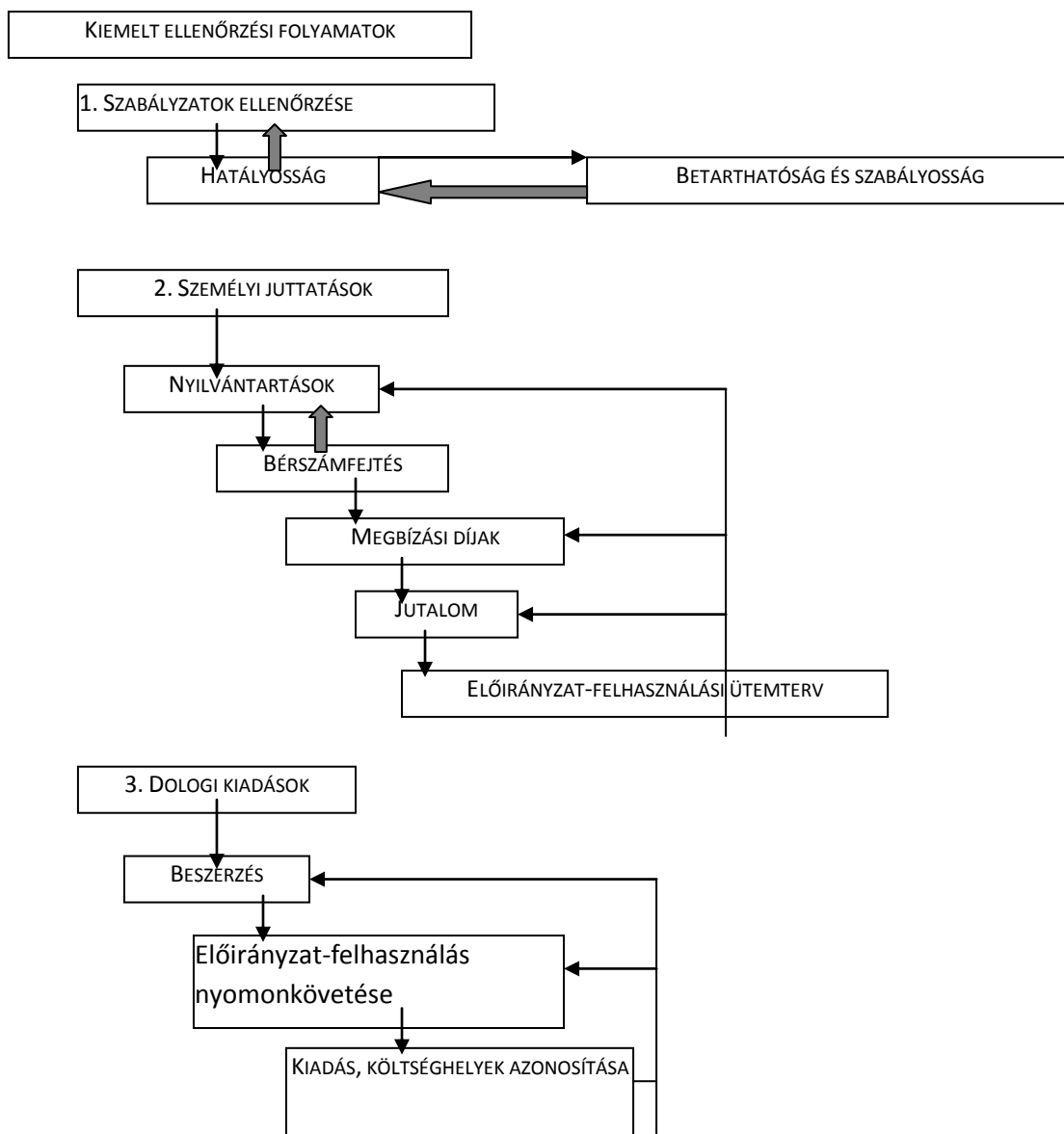
A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

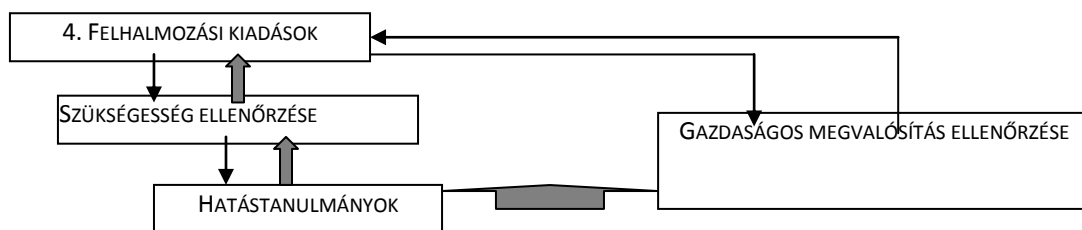


A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.



ELLENŐRZÉSI FOLYAMATOK ELLENŐRZÉSI NYOMVONALA





A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

10.3. melléklet

1. számú táblázat

A tervezéssel kapcsolatos ellenőrzési nyomvonal

<i>Munkafolyamat, tevékenység</i> (1) Jogszábi alap (2) Feladatellátó (3) Határidő (4) Keletkező dokumentum (5) Könyvvezetésben való megjelenés	<i>Előzetes vezetői ellenőrzés</i>			<i>Folyamatba épített ellenőrzés</i>			<i>Utólagos vezetői ellenőrzés</i>		
	<i>Módja, eszköze</i>	<i>Feladat ellátója</i>	<i>Határ-idő</i>	<i>Módja, eszköze</i>	<i>Feladat ellátója</i>	<i>Határ-idő</i>	<i>Módja, eszköze</i>	<i>Feladat ellátója</i>	<i>Határ-idő</i>
1. Gazdasági program									
- a képviselő-testület gazdasági programjának előkészítése (1) Önk. tv. (2) Képviselő testület (3) Önk. tv. szerint (4) Gazdasági program (5) -	Megbeszélés	Jegyző és polgármester	Legalább program készítésenként	Tervezet megtekintése, konzultáció	Jegyző és polgármester	Feladat alatt min. egyszer	Végleges gazdasági program tervezet megtekintése, ellenőrzése	Jegyző	Aktuálisan
- a képviselő-testület gazdasági programjának módosítása, felülvizsgálata (1) Önk. tv. (2) Képviselő testület (3) Önk. tv. szerint (4) Gazdasági program (5) -	Megbeszélés	Jegyző és polgármester	Ciklusonként min. egyszer	Tervezet megtekintése, konzultáció	Jegyző és polgármester	Feladat alatt min. egyszer	A módosítás tervezet, illetve a felülvizsgálat eredményének megtekintése, ellenőrzése	Jegyző	Aktuálisan
2. Költségvetési koncepció									



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

<p>- koncepció összeállítása (1) Áht, Áht. műk. rendje és költségvetési, beszámolási szabályzat (2) Az (1) részben meghatározott szabályzat szerint (3) u.a. (4) Koncepció terv munkapéldány (5) -</p>	<p>Megbeszélés, illetve a tárgyév I éves gazdálkodásról szóló beszámoló tervezet áttekintése. Az önkormányzat bevételi forrásainak számbavétele. Az ellátandó feladatok felmérése (ha van, akkor az intézményekre is kiterjedően).</p>	<p>Gazdasági vezető, Jegyző</p>	<p>Koncepció összeállítása előtt</p>	<p>Jogszabályi és belső előírásokkal való folyamatos egyeztetés</p>	<p>Gazdasági vezető</p>	<p>Folyamatos</p>	<p>Megbeszélés, konzultáció során annak ellenőrzése, hogy a koncepcióban figyelembe vették-e a helyen képződő bevételeket, valamint az ismert kötelezettségeket</p>	<p>Jegyző, Gazdasági vezető, polgármester</p>	<p>A koncepció véleményeztetése előtt</p>
<p>- koncepció véleményeztetése (1) Áht, Áht. műk. rendje és költségvetési, beszámolási szabályzat (2) Az (1) részben meghatározott szabályzat szerint (3) u.a. (4) Koncepció (5) -</p>	<p>Beszámoltatás, hogy a koncepció véleményeztetése mely szerveket érinti (helyi önkormányzati bizottságok, illetve helyi kisebbségi önkormányzat)</p>	<p>Jegyző</p>	<p>A koncepció összeállítását követően</p>	<p>Beszámoltatás arról, hogy a véleményeztetésre jogosultak megkapták a koncepció tervezetét</p>	<p>Gazdasági vezető</p>	<p>A véleményeztetés alatt legalább 1 alkalommal</p>	<p>Dokumentum ellenőrzés: a véleményeket csatolták-e a koncepció tervezetéhez</p>	<p>Jegyző</p>	<p>A koncepció benyújtása előtt</p>
<p>- koncepció benyújtása (1) Áht, Áht. műk. rendje és költségvetési, beszámolási szabályzat (2) Az (1) részben meghatározott szabályzat szerint (3) u.a. (4) Koncepció és előterjesztés (5) -</p>	<p>A véleményezett koncepció tervezet benyújtás előtti áttekintése</p>	<p>Jegyző, polgármester</p>	<p>A benyújtás előtt</p>						
<p>- koncepció megtárgyalása (1) Áht, Áht. műk. rendje és költségvetési, beszámolási szabályzat (2) Az (1) részben meghatározott szabályzat szerint (3) u.a. (4) Koncepcióról szóló határozat (5) -</p>							<p>A képviselő-testületi ülés jegyzőkönyve alapján a végleges, jóváhagyott koncepció áttekintése</p>	<p>Jegyző, polgármester, gazdasági vezető</p>	<p>A koncepció megtárgyalása után</p>
<p>3. Költségvetési tervezés</p>									
<p>- a tervezet elkészítésére való elméleti, szakmai felkészülés (1) Áht, Áht. műk. rendje és költségvetési, beszámolási szabályzat, (2) Az (1) részben meghatározott szabályzat szerint (3) u.a. (4) - (5) -</p>	<p>Szakmai konzultáció, értekezleten való részvétel megbeszélése</p>	<p>Polgármester, Jegyző, gazdasági vezető</p>	<p>Tervezési munkák előtt</p>	<p>Központi irányelvek, útmutatók áttekintése</p>	<p>Gazdasági vezető</p>	<p>Folyamatos</p>	<p>A tervezés elméleti szakmai dokumentumai meglétének ellenőrzése</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Tervezés során</p>



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

<p>- a tervezés munkafolyamatokra való lebontása, munkamegosztás</p> <p>(1) Áht, Áht. műk. rendje és költségvetési, beszámolási szabályzat (2) Az (1) részben meghatározott szabályzat szerint (3) u.a. (4) Belső utasítás (5) -</p>	<p>Írásos feljegyzés az egyes tervezési munkafolyamatok ellátásának várható időszakairól, és a munkamegosztás rendjéről</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Tervezési munkák előtt</p>	<p>Egyeztetés, szóbeli beszámoltatás, valamint az elkészült írott anyagokba történő betekintés</p>	<p>Gazdasági vezető</p>	<p>Folyamatos</p>	<p>Szóbeli beszámoltatás a tervezési feladatok ellátásának menetéről</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Tervezési feladatok végén</p>
<p>- a tervezéssel kapcsolatos feladatellátásra vonatkozó általános szabályok meghatározása és betartatása</p> <p>(1) Áht, Áht. műk. rendje és költségvetési, beszámolási szabályzat (2) Az (1) részben meghatározott szabályzat szerint (3) u.a. (4) - (5) -</p>	<p>Szóbeli, illetve írásbeli utasítás az egyes tervszámok alátámasztásának rendjéről (pl. tapasztalati adatok, részletes számítások stb. követelménye)</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Tervezési munkák előtt</p>	<p>A tervezés munkapéldányaiba, alapszámításaiba történő betekintés, tájékoztatás kérés</p>	<p>Gazdasági vezető</p>	<p>Folyamatos</p>	<p>A tervezési dokumentáció – beleértve valamennyi tervszámot megalapozó számítást, nyilvántartást stb. - áttekintése</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Tervezési feladatok végén</p>
<p>- a költségvetési rendelet címrendjének kialakítása, a címrend szerinti tervezés</p> <p>(1) Áht, Áht. műk. rendje és költségvetési, beszámolási szabályzat (2) Az (1) részben meghatározott szabályzat szerint (3) u.a. (4) Címrend (5) -</p>	<p>Vezetői szóbeli beszámoltatás</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Tervezési munkák előtt</p>	<p>A tervezési munkák megkezdése során az egyes címrendek költségvetésébe való betekintés</p>	<p>Gazdasági vezető</p>	<p>Folyamatos</p>	<p>A tervezési dokumentáció, a költségvetési rendelet-tervezet címrend szerinti ellenőrzése</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Tervezési feladatok végén</p>
<p>- a tervezés során ellátandó egyeztetési feladatok</p> <p>(1) Áht, Áht. műk. rendje és költségvetési, beszámolási szabályzat (2) Az (1) részben meghatározott szabályzat szerint (3) u.a. (4) Egyeztetési dokumentumok (5) -</p>	<p>Konzultáció az ellátandó egyeztetési feladatokról</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Tervezési munkák előtt</p>	<p>Az egyeztetési feladatok dokumentumainak, feljegyzéseinek áttekintése</p>	<p>Gazdasági vezető</p>	<p>Legalább 1 alkalommal</p>	<p>Az egyeztetés folyamatának áttekintése utólag, a rendelkezésre álló dokumentumok alapján</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Tervezési feladatok végén</p>



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

<p>- a személyi juttatások és a létszám-előirányzat tervezése (1) Áht, Áht. műk. rendje és költségvetési, beszámolási szabályzat, közszolgálati szabályzat, (kollektív szerződés) (2) Az (1) részben meghatározott szabályzat szerint (3) u.a. (4) Tervezési munkapéldány (5) -</p>	<p>A tervezést végző személy személyi juttatások tervezésére vonatkozó jogszabályi, illetve belső szabályozási háttérismerteiről való tájékozódás, illetve a szükséges tájékoztatás megadása</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Személyi juttatások tervezése előtt</p>	<p>A tervezési folyamatok szakmai nyomon követése az elvégzett munka áttekintésével, szükség esetén konzultáció</p>	<p>Gazdasági vezető</p>	<p>A tervezés alatt legalább 2 alkalommal</p>	<p>A területre vonatkozóan elkészült tervezet és az azt megalapozó számítások áttekintése, illetve beszámoltatás az elvégzett feladatról</p>	<p>Jegyző</p>	<p>A személyi juttatások tervezési feladatellátását követően</p>
<p>- a munkaadókat terhelő járulékok tervezése (1) Áht, Áht. műk. rendje és költségvetési, beszámolási szabályzat, közszolgálati szabályzat (kollektív szerződés) (2) Az (1) részben meghatározott szabályzat szerint (3) u.a. (4) Tervezési munkapéldány (5) -</p>	<p>A tervezést végző személy munkaadókat terhelő járulékok tervezésére vonatkozó, - a tervezésnél alkalmazandó - jogszabályi ismereteiről való tájékozódás, illetve a szükséges tájékoztatás megadása</p>	<p>Jegyző</p>	<p>A munkaadókat terhelő járulékok tervezése előtt</p>	<p>A tervezési folyamatok szakmai nyomon követése az elvégzett munka áttekintésével, szükség esetén konzultáció a személyi juttatások tervezését végző bevonásával</p>	<p>Gazdasági vezető</p>	<p>A tervezés alatt legalább 2 alkalommal</p>	<p>A területre vonatkozóan elkészült tervezet és az azt megalapozó számítások áttekintése, illetve beszámoltatás az elvégzett feladatról</p>	<p>Jegyző</p>	<p>A munkaadókat terhelő járulékok tervezési feladatellátását követően</p>
<p>- dologi jellegű kiadások tervezése (1) Áht, Áht. műk. rendje és költségvetési, beszámolási szabályzat (2) Az (1) részben meghatározott szabályzat szerint (3) u.a. (4) Tervezési munkapéldány (5) -</p>	<p>A tervezést végző személy egyes dologi kiadásokra vonatkozó jogszabályi (pl. áfa), belső szabályozási (munkaruha, étkezési költségterítés stb.), a tervezésnél figyelembe veendő egyéb tényezőkkel (pl. feladatváltozás) kapcsolatos ismereteiről való tájékozódás, illetve a szükséges tájékoztatás megadása</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Dologi jellegű kiadások tervezése előtt</p>	<p>A tervezési folyamatok szakmai nyomon követése az elvégzett munka áttekintésével, szükség esetén konzultáció</p>	<p>Gazdasági vezető</p>	<p>A tervezés alatt legalább 2 alkalommal</p>	<p>A területre vonatkozóan elkészült tervezet és az azt megalapozó számítások áttekintése, illetve beszámoltatás az elvégzett feladatról</p>	<p>Jegyző</p>	<p>A dologi kiadások tervezési feladatellátását követően</p>
<p>- juttatások, támogatások tervezése (1) Áht, Áht. műk. rendje és költségvetési, beszámolási szabályzat, helyi szociális rendelet, gyermekvédelmi ellátásokra vonatkozó helyi rendelet (2) Az (1) részben meghatározott szabályzat szerint (3) u.a. (4) Tervezési munkapéldány (5) -</p>	<p>Tájékozódás, a tervezést végző személy érintett területre vonatkozó jogszabályi, belső szabályozási (beleértve a területre vonatkozó helyi rendeletet is) ismereteiről, valamint a szerv tervezésnél figyelembe veendő kötelezettség-vállalásainak megbeszélése</p>	<p>Jegyző</p>	<p>A terület tervezése előtt</p>	<p>A tervezési folyamatok szakmai nyomon követése az elvégzett munka áttekintésével, szükség esetén konzultáció</p>	<p>Gazdasági vezető</p>	<p>A tervezés alatt legalább 2 alkalommal</p>	<p>A területre vonatkozóan elkészült tervezet és az azt megalapozó számítások áttekintése, illetve beszámoltatás az elvégzett feladatról</p>	<p>Jegyző</p>	<p>A terület tervezési feladatellátását követően</p>



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

<p>- beruházások, felújítások és egyéb felhalmozási célú kiadások, támogatások tervezése (1) Áht, Áht. műk. rendje és költségvetési, beszámolási szabályzat (2) Az (1) részben meghatározott szabályzat szerint (3) u.a. (4) Tervezési munkapéldány (5) -</p>	<p>Tájékoztató a tervezést végző személy érintett területre vonatkozó aktuális ismereteiről, az önkormányzat ilyen irányú elképzeléseiről, valamint a szerv tervezésnél figyelembe veendő kötelezettség-vállalásainak megbeszélése</p>	<p>Jegyző</p>	<p>A terület tervezése előtt</p>	<p>A tervezési folyamatok szakmai nyomon követése az elvégzett munka áttekintésével, szükség esetén konzultáció, javaslat kidolgozására</p>	<p>Gazdasági vezető</p>	<p>A tervezés alatt legalább 2 alkalommal</p>	<p>A területre vonatkozóan elkészült tervezet és az azt megalapozó számítások áttekintése, illetve beszámoltatás az elvégzett feladatról, a tervvariánsok megalapozottságának ellenőrzése konzultációval</p>	<p>Jegyző</p>	<p>A terület tervezési feladatellátását követően</p>
<p>- saját bevételek tervezése (1) Áht, Áht. műk. rendje és költségvetési, beszámolási szabályzat (2) Az (1) részben meghatározott szabályzat szerint (3) u.a. (4) Tervezési munkapéldány (5) -</p>	<p>Az ismert és a várható bevételi források áttekintése, konzultáció a folyamatban lévő szerződésekről, területi elképzelésekről</p>	<p>Jegyző, polgármester</p>	<p>A terület tervezése előtt</p>	<p>A tervezés folyamán a munkapéldányok áttekintése, a meglévő szerződésekkel, egyéb dokumentumokkal való összevetése</p>	<p>Gazdasági vezető</p>	<p>A tervezés alatt legalább 2 alkalommal</p>	<p>A bevétel tervének elkészítése után a tervezett adatokról konzultáció</p>	<p>Jegyző</p>	<p>A saját bevételek tervezése után</p>
<p>- az állami támogatások, hozzájárulások, átvett pénzeszközök tervezése (1) Áht, Áht. műk. rendje és költségvetési, beszámolási szabályzat, az állami támogatások tervezésre vonatkozó útmutatók, leiratok, (2) Az (1) részben meghatározott szabályzat szerint (3) u.a. (4) Tervezési munkapéldány (5) -</p>	<p>Az egyes források igénybevételi lehetőségeinek szakmai áttekintése, az előzetes adatszolgáltatás újra ellenőrzése</p>	<p>Jegyző</p>	<p>A terület tervezése előtt</p>	<p>A tervezési munkapéldányok, egyéb adatszolgáltatások egyeztetése, beszámoltatás</p>	<p>Gazdasági vezető</p>	<p>A tervezés alatt legalább 2 alkalommal</p>	<p>A bevételi tervek teljes dokumentációjának ellenőrzése, szükség esetén szóbeli beszámoltatás</p>	<p>Jegyző</p>	<p>A terület tervezése után</p>
<p>- az előző évi pénzmaradvány tervezése (1) Áht, Áht. műk. rendje és költségvetési, beszámolási szabályzat, a pénzmaradványra vonatkozó belső rendelkezések (2) Az (1) részben meghatározott szabályzat szerint (3) u.a. (4) Tervezési munkapéldány (5) -</p>	<p>A tervezés feltételeinek szakmai áttekintése a jogszabályi háttérismeretről való beszámoltatással</p>	<p>Jegyző</p>	<p>A terület tervezése előtt</p>	<p>A pénzmaradvány tervezésének, számításainak ellenőrzése</p>	<p>Gazdasági vezető</p>	<p>A tervezés alatt legalább 1 alkalommal</p>	<p>A pénzmaradvány tervezését alátámasztó számítások ellenőrzése</p>	<p>Jegyző</p>	<p>A terület tervezési feladatellátását követően</p>



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

<p>- a bevételi és kiadási előirányzatok egyensúlyának megteremtése, tartalék és/vagy hitel tervezése (1) Áht, Áht. műk. rendje és költségvetési, beszámolási szabályzat (2) Az (1) részben meghatározott szabályzat szerint (3) u.a. (4) Tervezési munkapéldány (5) -</p>	<p>Előzetes konzultáció a bevételi és kiadási előirányzatokról, azok főösszegeiről, az egyezőség megteremtésének lehetőségeiről</p>	<p>Jegyző</p>	<p>A részterületek tervezését követően</p>	<p>Az egyensúly megteremtésére vonatkozó levezetések, munkalapok áttekintése</p>	<p>Gazdasági vezető</p>	<p>A feladat alatt legalább 1 alkalommal</p>	<p>A bevételi és kiadási előirányzatok egyezőségének ellenőrzése az összesített adatokat tartalmazó dokumentumok, kimutatások alapján</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Az összesített adatokat tartalmazó tervek elkészítését követően</p>
<p>- a rendelet-tervezet elkészítése (1) Áht, Áht. műk. rendje és költségvetési, beszámolási szabályzat, központi útmutatók (2) Az (1) részben meghatározott szabályzat szerint (3) u.a. (4) Rendelet-tervezet (5) -</p>	<p>Előzetes szakmai konzultáció a rendelet-tervezet tartalmával, formájával kapcsolatos vezetői elvárásokról</p>	<p>Jegyző, polgármester, (pénzügyi bizottság elnöke)</p>	<p>A tervszámok kidolgozása után</p>	<p>A rendelet-tervezet kidolgozása során szóbeli egyeztetés, illetve a félkész anyagok, pizskozatok áttekintése</p>	<p>Gazdasági vezető</p>	<p>A rendelet-tervezet összeállítása során legalább 2 alkalommal</p>	<p>A kész rendelet-tervezet áttekintése, illetve beszámoltatás a feladat ellátásáról</p>	<p>Jegyző</p>	<p>A rendelet-tervezet elkészítését követően</p>
<p>- a rendelet-tervezetet megalapozó információk elkészítése (1) Áht, Áht. műk. rendje és költségvetési, beszámolási szabályzat (2) Az (1) részben meghatározott szabályzat szerint (3) u.a. (4) Előterjesztés tervezet (5) -</p>	<p>Előzetes megbeszélés a testület által kért információk tartalmáról, mélységéről</p>	<p>Jegyző, polgármester</p>	<p>A rendelet-tervezet elkészítését követően</p>	<p>Az információk elkészítése során a dokumentumtervezetek, munkapéldányok ellenőrzése, megbeszélés</p>	<p>Gazdasági vezető</p>	<p>Az információk összeállítása alatt legalább 1 alkalommal</p>	<p>Az információk elkészítése során a kész dokumentáció ellenőrzése</p>	<p>Jegyző</p>	<p>A végleges információ elkészítés után</p>
<p>- a rendelet-tervezet előterjesztésének elkészítése (1) Áht, Áht. műk. rendje és költségvetési, beszámolási szabályzat (2) Az (1) részben meghatározott szabályzat szerint (3) u.a. (4) Rendelet-tervezet előterjesztése (5) -</p>	<p>A vonatkozó belső előírások, pl. SZMSZ áttekintése, és az előterjesztéssel szembeni elvárások megbeszélése</p>	<p>Jegyző, polgármester, (pénzügyi bizottság elnöke)</p>	<p>A rendelet-tervezet elkészítését követően</p>	<p>Az előterjesztés összeállítása közben a készülő dokumentációba való betekintés, illetve szükség esetén konzultáció</p>	<p>Gazdasági vezető</p>	<p>Az előterjesztés elkészítése közben legalább 1 alkalommal</p>	<p>A kész előterjesztés áttekintése, szóbeli beszámoltatás a feladatról</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Az előterjesztés elkészítését követően</p>
<p>- az államháztartási mérlegek összeállítása (1) Áht, Áht. műk. rendje és költségvetési, beszámolási szabályzat (2) Az (1) részben meghatározott szabályzat szerint (3) u.a. (4) A mérlegek munkapéldányai, mérlegek (5) -</p>	<p>A mérlegekre vonatkozó jogszabályi, és kötelezően elkészített belső szabályok megbeszélése, iránymutatás a mérlegek elkészítésére vonatkozóan</p>	<p>Jegyző</p>	<p>A mérlegek elkészítése előtt</p>	<p>A mérlegek készítése során a munkapéldányok ellenőrzése, szükség esetén konzultáció</p>	<p>Gazdasági vezető</p>	<p>A mérlegek elkészítése során legalább 2 alkalommal</p>	<p>A kész mérlegek áttekintése, szóbeli tájékoztatás kérése a munka elvégzéséről</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Az Áht-s mérlegek elkészítése után</p>



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

<p>- a költségvetési rendelet megtárgyalása, jóváhagyása</p> <p>(1) Áht, Áht. műk. rendje és költségvetési, beszámolási szabályzat (2) Az (1) részben meghatározott szabályzat szerint (3) u.a. (4) Költségvetési rendelet tervezet és előterjesztés, a jóváhagyott rendelet</p>	<p>A képviselő-testület rendeletet megtárgyaló ülésre, mint tájékoztatót adó személy felkészültségének ellenőrzése konzultációval</p>	<p>Jegyző</p>	<p>A testületi ülés előtt</p>						
<p>- az elemi költségvetés megállapítása, dokumentációjának elkészítése, továbbítása</p> <p>(1) Áht, Áht. műk. rendje és költségvetési, beszámolási szabályzat (2) Az (1) részben meghatározott szabályzat szerint (3) u.a. (4) Elemi költségvetés, az elemi költségvetés alapján a részletes eredeti előirányzatok meghatározása szakfeladatonként, eredeti előirányzatok könyvelési naplója (5) Előirányzat könyvelés</p>	<p>Az elemi költségvetés tartalmi követelményeivel kapcsolatos szakmai ismeretek felfrissítése konzultációval, a tervezési segédanyagok áttekintésével</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Elemi költségvetés összeállítása előtt</p>	<p>Az elemi költségvetés megállapítása során a munkapéldányok ellenőrzése</p>	<p>Gazdasági vezető</p>	<p>Folyamatosan</p>	<p>Az elkészített elemi költségvetés és a jóváhagyott költségvetési rendelet áttekintésével</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Az elemi költségvetés elkészítését követően, de annak információs rendszerbe való továbbítása előtt</p>
<p>- a költségvetési dokumentációk megőrzése</p> <p>(1) Áht, Áht. műk. rendje és költségvetési, beszámolási szabályzat (2) Az (1) részben meghatározott szabályzat szerint (3) u.a. (4) A tervezés során keletkezett és felhasznált dokumentumok listája</p>	<p>A kész dokumentációk kezelésére vonatkozó utasítás megadása</p>	<p>Jegyző</p>	<p>A dokumentációk elkészítését követően</p>				<p>A dokumentációk tárolásának ellenőrzése beszámoltatással, illetve a kezelés módjának áttekintése</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Alkalmoszerűen</p>



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

2. számú táblázat

A pénzügyi végrehajtással kapcsolatos ellenőrzési nyomvonal

<i>Munkafolyamat, tevékenység</i> (1) <i>Jogszabályi alap</i> (2) <i>Feladatellátó</i> (3) <i>Határidő</i> (4) <i>Keletkező dokumentum</i> (5) <i>Könyvvezetésben való megjelenés</i> (6) <i>Pénzügyi teljesítés</i>	<i>Előzetes vezetői ellenőrzés</i>			<i>Folyamatba épített ellenőrzés</i>			<i>Utólagos vezetői ellenőrzés</i>		
	<i>Módja, eszköze</i>	<i>Feladat ellátója</i>	<i>Határ-idő</i>	<i>Módja, eszköze</i>	<i>Feladat ellátója</i>	<i>Határ-idő</i>	<i>Módja, eszköze</i>	<i>Feladat ellátója</i>	<i>Határ-idő</i>
1. Szabályzatok elkészítése, aktualizálása									
- működést megalapozó szabályzatok elkészítése, aktualizálása (1) Áht., Áht. végrehajtási rendelete (2) Szerv vezetője, Képviselő-testület, (az adott jogszabályok) (3) A szabályzat készítési kötelezettséget elrendelő jogszabály szerint, illetve évente (4) Szabályzatok (A belső ellenőrzési kézikönyvben, illetve a költségvetési ellenőrzési /FEUVE/ szabályzatban meghatározottak szerint)	Megbeszélés	Jegyző	Legalább évente	Tervezet megtekintése, konzultáció	Jegyző	Feladat alatt min. egyszer	Kész szabályzatok megtekintése, ellenőrzés	Jegyző	Aktuálisan
- a pénzügyi-gazdálkodási terület költségvetési végrehajtási szabályzatainak elkészítése, aktualizálása 1) Számviteli törvény, Számviteli törvény végrehajtási rendeletei (2) Szerv vezetője, gazdasági vezetője, munkaköri leírása (3) A szabályzat készítési kötelezettséget elrendelő jogszabály szerint, illetve évente (4) Szabályzatok (A belső ellenőrzési kézikönyvben, illetve a költségvetési ellenőrzési /FEUVE/ szabályzatban meghatározottak szerint)	Megbeszélés	Jegyző	Legalább évente	Tervezet megtekintése, konzultáció	Jegyző	Feladat alatt min. egyszer	Kész szabályzatok megtekintése, ellenőrzés	Jegyző	Aktuálisan
2. A személyi juttatások és a létszám előirányzat felhasználása									



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

<p>- személyi juttatások, létszám előirányzat felhasználása, és a felhasználás nyomon követése</p> <p>(1) Áht., Áht. végrehajtási rendelete, Számviteli törvény, Számviteli törvény végrehajtási rendeletei (2) Gazdálkodási ügyintéző – gazdálkodási ügyrend, illetve a munkaköri leírások szerint (3) Folyamatos (4) Személyi juttatások analitikus nyilvántartása, Könyvelési naplók, (5) Kötelezettségvállalási nyilvántartásba könyvelés kötelezettségvállalásként és teljesítésként, Könyvelés az érintett 5-ös és 7-es számlára. (6) Bankszámlára utalással, egyes juttatásoknál a pénztárból (a kifizetésekről feladás készítése)</p>	<p>A feladat ellátásával kapcsolatos vezetői elvárások megbeszélése</p>	<p>Jegyző</p>	<p>A költségvetés jóváhagyását követően</p>	<p>A nyilvántartások, kimutatások vezetésének áttekintése, alapidokumentumokkal való egyeztetése</p>	<p>Gazdasági-vezető</p>	<p>Az év során havonta 1 alkalommal</p>	<p>A nyilvántartások vezetéséről beszámoltatás</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Évente legalább a féléves, illetve az éves beszámolóhoz kapcsolódva 1 alkalommal</p>
<p>- jutalom előirányzata és a jutalom kifizetése, valamint a kifizetett összegek ellenőrzése</p> <p>(1) Áht., Áht. végrehajtási rendelete, Számviteli törvény, Számviteli törvény végrehajtási rendeletei (2) Gazdálkodási ügyintéző – gazdálkodási ügyrend, illetve a munkaköri leírások szerint (3) A kifizetés alkalomszerű, a nyomon követés folyamatos (4) Személyi juttatások analitikus nyilvántartása, Könyvelési naplók, (5) Kötelezettségvállalási nyilvántartásba könyvelés kötelezettségvállalásként és teljesítésként, Könyvelés az érintett 5-ös és 7-es számlára. (6) Bankszámlára utalással, vagy pénztárból (A kifizetésről feladás)</p>	<p>A területre vonatkozó jogszabályi és belső szabályozási kérdések megbeszélése</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Jutalom előirányzatának meghatározása, illetve felhasználás a előtt</p>	<p>A jutalmazás előirányzata meghatározásának, valamint a kifizetésének nyomon követése, a számítások ellenőrzése</p>	<p>Gazdasági vezető</p>	<p>Előirányzat változtatás, illetve jutalom kifizetése előtt</p>	<p>A területre vonatkozó nyilvántartások, számítások utólagos áttekintése</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Évente legalább a féléves, illetve az éves beszámolóhoz kapcsolódva 1 alkalommal</p>
<p>- az előirányzat-felhasználási terv személyi juttatásokra vonatkozó részének betartása, módosítási javaslatok kidolgozása</p> <p>(1) Áht., Áht. végrehajtási rendelete, (2) Gazdálkodási ügyintéző – gazdálkodási ügyrend, illetve a munkaköri leírások szerint (3) A betartás határideje folyamatos, a módosítási javaslatok határideje negyedévenként (4) Személyi juttatások analitikus nyilvántartása, Könyvelési naplók, előirányzat-felhasználási ütemterv</p>	<p>Az előirányzat-felhasználási terv személyi juttatásokra vonatkozó részének áttekintése, vezetői iránymutatás megadása</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Negyedévenként min. 1 alkalommal</p>	<p>Az előirányzat-felhasználási ütemterv teljesítésének figyelemmel kísérése – dokumentumok alapján</p>	<p>Gazdasági vezető</p>	<p>Havonta 1 alkalommal</p>	<p>Az előirányzat-felhasználási terv és annak teljesítéséről való beszámoltatás</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Évente legalább a féléves, illetve az éves beszámolóhoz kapcsolódva</p>

3. A dologi kiadások előirányzatának felhasználása



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

<p>- a dologi kiadások beszerzésével kapcsolatos munkamegosztás áttekintése tevékenységi területek, feladatonként, szakfeladatonként</p> <p>(1) Áht., Áht. végrehajtási rendelete, számviteli rend (2) Gazdálkodási ügyintéző – gazdálkodási ügyrend, illetve a munkaköri leírások szerint (3) Negyedévenként (4) Analitikus nyilvántartás ott, ahol azt a belső számviteli rend előírja</p>	<p>A feladatok, tevékenységek, szakfeladatok és az általuk felhasznált dologi kiadások áttekintése, felelősök meghatározása</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Évente 1-szer, illetve feladatváltozásakor</p>	<p>A feladatellátókkal való megbeszélés</p>	<p>Gazdasági vezető</p>	<p>Igényt szerint</p>	<p>A feladatok, tevékenységek, szakfeladatok dologi kiadásaiért felelős személyek szóbeli beszámoltatása a végzett tevékenységükről</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Évente legalább a féléves, illetve az éves beszámolóhoz kapcsolódva</p>
<p>- a megrendelések és felhasználások kezelése, a kiadási előirányzatok teljesítése</p> <p>(1) Áht., Áht. végrehajtási rendelete, számviteli rend (2) Gazdálkodási ügyintéző – gazdálkodási ügyrend, illetve a munkaköri leírások szerint (3) Negyedévenként (4) Analitikus nyilvántartás ott, ahol azt a belső számviteli rend előírja. Könyvelési naplók, előirányzat-felhasználási ütemterv (5) Kötelezettségvállalási nyilvántartásba könyvelés kötelezettségvállalásként és teljesítésként, Könyvelés az érintett 5-ös és 7-es számlára. (6) Bankszámlára utalással, vagy pénztárból (A kifizetésről feladás)</p>	<p>A megrendelések és a dologi kiadások felhasználási rendjére vonatkozó utasítás kiadása, rendszer felállítás</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Évente 1-szer, illetve feladatváltozásakor</p>	<p>A felállított rendszer és az utasítás ellenőrzése a nyilvántartásokba való betekintéssel, illetve beszámoltatással</p>	<p>Gazdasági vezető</p>	<p>Havi rendszeres éggel</p>	<p>A felelősök beszámoltatása</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Évente legalább 2 alkalommal</p>
<p>- az előirányzat-felhasználási terv dologi kiadásokra vonatkozó részének betartása, módosítási javaslatok kidolgozása</p> <p>(1) Áht., Áht. végrehajtási rendelete, (2) Gazdálkodási ügyintéző – gazdálkodási ügyrend, illetve a munkaköri leírások szerint (3) A betartás határideje folyamatos, a módosítási javaslatok határideje negyedévenként (4) Egyes dologi kiadások analitikus nyilvántartása, Könyvelési naplók, előirányzat-felhasználási ütemterv</p>	<p>Az előirányzat-felhasználási terv dologi kiadásokra vonatkozó részének áttekintése, vezetői iránymutatás megadása</p>	<p>Jegyző</p>	<p>A negyedévenként min. 1 alkalommal</p>	<p>Az előirányzat-felhasználási ütemterv teljesítésének figyelemmel kísérése – főkönyvi kivonat alapján</p>	<p>Gazdasági vezető</p>	<p>Havonta 1 alkalommal</p>	<p>Az előirányzat-felhasználási terv és annak teljesítéséről való beszámoltatás</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Évente legalább a féléves, éves beszámolóhoz kapcsolódva</p>
<p>4. A felhalmozási kiadások előirányzatának felhasználása</p>									
<p>- a felhalmozási kiadások teljesítésével kapcsolatos felelősségi kategóriák áttekintése</p> <p>(1) Áht., Áht. végrehajtási rendelete, számviteli rend, Közbeszerzési szabályzat (2) Gazdálkodási ügyintéző – gazdálkodási ügyrend, illetve a munkaköri leírások szerint (3) Negyedévenként (4) Analitikus nyilvántartás ott, ahol azt a belső számviteli rend előírja</p>	<p>A felhalmozási kiadások teljesítésével kapcsolatban a döntés előkészítésért (előkalkuláció, ajánlatok), a döntésért, valamint a döntés végrehajtásért felelősök meghatározása, a vonatkozó belső szabályok áttekintése</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Évente 1-szer, illetve nagyobb felhalmozási kiadás esetén</p>	<p>A feladat ellátókkal való megbeszélés, a döntésselőkészítés, a döntés, és a döntés végrehajtás dokumentum tervezeteinek áttekintése</p>	<p>Gazdasági vezető</p>	<p>Szükség szerint</p>	<p>A beruházási tevékenységről a feladatellátók utólagos szóbeli beszámoltatása a megvalósítással kapcsolatos dokumentumok párhuzamos áttekintésével</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Évente legalább a féléves, illetve az éves beszámolóhoz kapcsolódva</p>



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

<p>- az előirányzat-felhasználási terv felhalmozási kiadásokra vonatkozó részének betartása, módosítási javaslatok kidolgozása</p> <p>(1) Áht., Áht. végrehajtási rendelete, (2) Gazdálkodási ügyintéző – gazdálkodási ügyrend, illetve a munkaköri leírások szerint (3) A betartás határideje folyamatos, a módosítási javaslatok határideje negyedévenként (4) Egyes felhalmozási kiadások analitikus nyilvántartása, Könyvelési naplók, előirányzat-felhasználási ütemterv</p>	<p>Az előirányzat-felhasználási terv felhalmozási kiadásokra vonatkozó részének áttekintése, vezetői iránymutatás megadása</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Negyedévenként min. 1 alkalommal</p>	<p>Az előirányzat-felhasználási ütemterv teljesítésének figyelemmel kísérése – főkönyvi kivonat alapján</p>	<p>Gazdasági vezető</p>	<p>Havonta 1 alkalommal</p>	<p>Az előirányzat-felhasználási terv és annak teljesítéséről való beszámoltatás</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Évente legalább a féléves, éves beszámolóhoz kapcsolódva</p>
<p>5. A saját bevételek előirányzat teljesítése</p>									
<p>- a saját bevételek beszédésével kapcsolatos munkamegosztás áttekintése tevékenységi területenként, feladatonként, szakfeladatonként</p> <p>(1) Áht., Áht. végrehajtási rendelete, számviteli rend, helyi adórendeletek (2) Gazdálkodási ügyintéző – gazdálkodási ügyrend, illetve a munkaköri leírások szerint (3) Évenként</p>	<p>A feladatok, tevékenységek, szakfeladatok és az általuk beszédendő bevételek, valamint a beszédéssel kapcsolatos feladatok áttekintése, felelősök meghatározása</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Évente 1-szer, illetve feladatváltozáskor</p>	<p>A feladatellátókkal való megbeszélés</p>	<p>Gazdasági vezető</p>	<p>Igényt szerint</p>	<p>A feladatok, tevékenységek, szakfeladatok bevételeinek beszédéséért felelős személyek szóbeli beszámoltatása a végzett tevékenységükről</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Évente legalább a féléves, illetve az éves beszámolóhoz kapcsolódva</p>
<p>- a bérleti díjak beszédése</p> <p>(1) Áht., Áht. végrehajtási rendelete, számviteli rend (2) Gazdálkodási ügyintéző – gazdálkodási ügyrend, illetve a munkaköri leírások szerint (3) Folyamatosan, bérleti szerződések szerint (4) Analitikus nyilvántartás ott, ahol azt a belső számviteli rend előírja, könyvelési naplók, előirányzat-felhasználási ütemterv (5) Könyvelés az érintett 9-es és 7-es számlára (6) Bankszámlára, vagy pénztárba történő bevételezés</p>	<p>A meglévő szerződések, valamint a bérleti díjakra, feltételekre vonatkozó szabályozások áttekintése, a bérbeadásokkal kapcsolatos lebonyolítási eljárás meghatározása</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Évente 1-szer, illetve szükség esetén</p>	<p>A felállított rendszer és az utasítás ellenőrzése a nyilvántartásokba, bérleti szerződésekbe való betekintéssel, illetve beszámoltatással</p>	<p>Gazdasági vezető</p>	<p>Havi rendszeres éggel</p>	<p>A felelősök beszámoltatása, a rendelkezésre álló dokumentumok ellenőrzése</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Évente legalább 2 alkalommal</p>
<p>- az adóbevételek beszédése</p> <p>(1) Áht., Áht. végrehajtási rendelete, számviteli rend, adójogszabályok, az adók beszédésére, nyilvántartására vonatkozó jogszabály, helyi adó rendeletek, (2) Gazdálkodási ügyintéző – gazdálkodási ügyrend, illetve a munkaköri leírások szerint (3) Folyamatos (4) Analitikus nyilvántartás ott, ahol azt a belső számviteli rend, illetve az adóztatásra vonatkozó jogszabályok előírják, könyvelési naplók, (5) Könyvelés az érintett 9-es és 7-es számlára. (6) Adóbeszedési számlára, vagy meghatározott esetekben pénztárba történő bevételezés</p>	<p>Az adóbevételekkel kapcsolatos központi, és helyi jogszabályok (rendeletek) áttekintése, a fontosabb változásokkal kapcsolatos konzultáció</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Évente 1-szer, illetve szükség esetén</p>	<p>Az adóztatási folyamat figyelemmel kísérése, az adóbevallások, illetve adókövetések kezelésének ellenőrzése, a fizetési fegyelem nyomon követése, adóbehajtási intézkedésekre való utasítás</p>	<p>Gazdasági vezető</p>	<p>Havi rendszeres éggel</p>	<p>A felelősök beszámoltatása, a rendelkezésre álló dokumentumok ellenőrzése, a féléves és éves időszakokra a tervezett, a tényleges adóbevétel, valamint a hátralékok áttekintése; beszámoltatás</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Évente legalább 2 alkalommal (a féléves és az éves beszámolóhoz kapcsolódóan)</p>



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

<p>- egyéb, az előzőekben ki nem emelt bevételek</p> <p>(1) Áht., Áht. végrehajtási rendelete, számviteli rend (2) Gazdálkodási ügyintéző – gazdálkodási ügyrend, illetve a munkaköri leírások szerint (3) Folyamatos (4) Analitikus nyilvántartás ott, ahol azt a belső számviteli rend előírja, könyvelési naplók, (5) Könyvelés az érintett 9-es és 7-es számlára. (6) Bankszámlára, vagy pénztárba történő bevételezés</p>	<p>Bevétel típusonként a bevételekkel kapcsolatos eljárási rend megbeszélése, felelősök meghatározása</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Évente 1-szer, illetve szükség esetén</p>	<p>A meghatározott eljárási rend betartásának ellenőrzése a nyilvántartásokba, szerződésekbe való betekintéssel, illetve beszámoltatással</p>	<p>Gazdasági vezető</p>	<p>Havi rendszeres éggel</p>	<p>A felelősök a beszámoltatása, rendelkezésre álló dokumentumok ellenőrzése</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Évente legalább 2 alkalommal</p>
<p>- az előirányzat-felhasználási terv bevételekre vonatkozó részének betartása, módosítási javaslatok kidolgozása</p> <p>(1) Áht., Áht. végrehajtási rendelete, (2) Gazdálkodási ügyintéző – gazdálkodási ügyrend, illetve a munkaköri leírások szerint (3) A betartás határideje folyamatos, a módosítási javaslatok határideje negyedévenként (4) Egyes bevételek analitikus nyilvántartása, Könyvelési naplók, előirányzat-felhasználási ütemterv</p>	<p>Az előirányzat-felhasználási terv saját bevételekre a vonatkozó részének áttekintése, vezetői iránymutatás megadása</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Negyedévenként min. 1 alkalommal</p>	<p>Az előirányzat-felhasználási ütemterv teljesítésének figyelemmel kísérése – főkönyvi kivonat alapján</p>	<p>Gazdasági vezető</p>	<p>Havonta 1 alkalommal</p>	<p>Az előirányzat-felhasználási terv és annak teljesítéséről való beszámoltatás</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Évente legalább a féléves, éves beszámolóhoz kapcsolódva</p>
<p>6. Állami támogatásokkal, hozzájárulásokkal, egyéb központi forrás előirányzatának teljesítése</p>									
<p>- az év közben igényelhető támogatások, hozzájárulások, egyéb források igénylése</p> <p>(1) Áht., Áht. végrehajtási rendelete, központi leiratok (2) A szerv vezetője, gazdasági vezetője, gazdálkodási ügyintéző – gazdálkodási ügyrend, illetve a munkaköri leírások szerint (3) A vonatkozó jogszabályok, előírások szerint (4) Egyes támogatások igénylésének és a támogatás pénzügyi teljesítésének egyeztetési célú analitikus nyilvántartása, könyvelési naplók, előirányzat-felhasználási ütemterv</p>	<p>Az igényléssel kapcsolatos jogszabályok, illetve tájékoztató leiratok, továbbá az igénylési feltételek áttekintése</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Negyedévenként min. 1 alkalommal</p>	<p>Az igénylések rendjének, illetve azok teljesítésének figyelemmel kísérése az igénylő dokumentumok, valamint a támogatást megítélő értesítések alapján</p>	<p>Gazdasági vezető</p>	<p>Havonta 1 alkalommal</p>	<p>Az állami támogatás egyeztető tábla, valamint a szervnél kimutatott adatok egyeztetése, és szóbeli beszámoltatás</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Évente legalább a féléves, éves beszámolóhoz kapcsolódva</p>
<p>- pályázatok</p> <p>(1) Áht., Áht. végrehajtási rendelete, központi leiratok, pályázati kiírások, pályázatok elszámolására vonatkozó szabályok (2) Szerv vezetője, illetve a gazdálkodási vezető, gazdasági ügyintéző – gazdálkodási ügyrend, illetve a munkaköri leírások szerint (3) A vonatkozó jogszabályok, előírások szerint (4) A pályázattal kapcsolatos pénzügyi teljesítések egyeztetési célú analitikus nyilvántartása, könyvelési naplók, előirányzat-felhasználási ütemterv</p>	<p>Az egyes pályázatok figyelésével, pályázati elképzelésekkel kapcsolatos elvek, felelősök meghatározása</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Havonta min. 1 alkalommal</p>	<p>A pályázatokkal kapcsolatos tevékenység figyelemmel kísérése, a pályázati javaslatok áttekintése</p>	<p>Gazdasági vezető</p>	<p>Havonta 1 alkalommal</p>	<p>A pályázat tervezeteinek áttekintése, jóváhagyása, szóbeli beszámoltatás</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Havonta min. 1 alkalommal</p>
<p>7. Főkönyvi és analitikus könyvelés</p>									



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

<p>- a főkönyvi könyvelés (1) Áht., Áht. végrehajtási rendelete, számviteli rend, számviteli jogszabályok (2) Gazdálkodási ügyintéző – gazdálkodási ügyrend, illetve a munkaköri leírások szerint (3) Folyamatos, legalább havonta (4) Könyvelési naplók (5) Könyvelés (6) Bankszámlára, vagy pénztárba történő bevételezés könyvelése</p>	<p>A főkönyvi könyvelés adott év sajátosságainak, változásának áttekintése. A főkönyvi számla alábontásokra való igény meghatározása. A főkönyvi könyvelés során a munkamegosztás rendjének kialakítása, belső határidők megadása.</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Évente 1 alkalommal, a központi, részletes számlakeret -tükör ajánlás megjelenését követően</p>	<p>A főkönyvi könyvelés kialakított rendjének betartatása a főkönyvi kivonatok és a számlaforgalmak ellenőrzésével, szükség esetén iránymutatással</p>	<p>Gazdasági vezető</p>	<p>Havonta 1 alkalommal</p>	<p>A főkönyvi kivonatok áttekintése, a teljesítési adatok előirányzatokkal, és előirányzat-felhasználási ütemtervvel való összehasonlítása, szóbeli beszámoltatás</p>	<p>Jegyző</p>	<p>A beszámolási tevékenységekhez kapcsolódóan, azok előtt</p>
<p>- analitikus könyvelés (1) Áht., Áht. végrehajtási rendelete, számviteli rend, számviteli jogszabályok (2) Gazdálkodási ügyintéző – gazdálkodási ügyrend, illetve a munkaköri leírások szerint (3) Folyamatos, legalább havonta (4) Analitikus nyilvántartások (5) Analitikus könyvelés (6) Bankszámlára, vagy pénztárba történő bevételezésre való hivatkozás</p>	<p>A központi előírás miatt kötelező, illetve a saját belső információigény kielégítése céljából fontos analitikus nyilvántartások körének, vezetési módjának adott évre vonatkozó meghatározása, az esetleges változásokra figyelemfelhívás</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Évente 1 alkalommal, az adott évi tényleges könyvelési munkák megkezdése előtt</p>	<p>Az analitikus nyilvántartások kialakított rendjének ellenőrzése a nyilvántartásokba való betekintéssel, azok alaposága, naprakészsége stb. szempontjából</p>	<p>Gazdasági vezető</p>	<p>Havonta 1 alkalommal</p>	<p>Szóbeli beszámoltatás</p>	<p>Jegyző</p>	<p>A beszámolási tevékenységekhez kapcsolódóan, azok előtt</p>
<p>- a főkönyvi könyvelés és az analitikus nyilvántartások közötti kapcsolat, feladatok (1) Áht., Áht. végrehajtási rendelete, számviteli rend, számviteli jogszabályok (2) Gazdálkodási ügyintéző – gazdálkodási ügyrend, illetve a munkaköri leírások szerint (3) Egyeztetési tevékenység legalább havonta, főkönyvi könyvelésnek feladás negyedévente (4) Könyvelési naplók, negyedéves feladás bizonylatai (5) Főkönyvi könyvelés</p>	<p>A feladatok rendjének, belső szabályozásának érintettekkel való megbeszélése</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Évente 1 alkalommal, a tényleges könyvelési feladatok előtt</p>	<p>A feladatok elkészítésének figyelemmel kísérése, a feladatok számszaki ellenőrzése</p>	<p>Gazdasági vezető</p>	<p>Feladásoként 1 alkalommal</p>	<p>Szóbeli beszámoltatás</p>	<p>Jegyző</p>	<p>A beszámolási tevékenységekhez kapcsolódóan, azok előtt</p>
<p>8. Bizonylati rend és bizonylatkezelés</p>									
<p>- a bizonylati rend 1) Számviteli törvény, Számviteli törvény végrehajtási rendeletei, (2) Szerv vezetője, gazdasági vezetője, munkaköri leírása (3) A szabályzat készítési kötelezettséget elrendelő jogszabály szerint, illetve évente (4) Bizonylati szabályzat, Bizonylati album</p>	<p>A bizonylati rend adott évi kiemelt területeinek áttekintése, az esetleges új elemek megtárgyalása</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Évente 1 alkalommal, a tényleges könyvelési feladatok előtt</p>	<p>A bizonylati rend betartásának nyomon követése a folyamatokba való betekintésbe, illetve szóbeli beszámoltatás</p>	<p>Gazdasági vezető</p>	<p>Feladásoként 1 alkalommal</p>	<p>Szóbeli beszámoltatás</p>	<p>Jegyző</p>	<p>A beszámolási tevékenységekhez kapcsolódóan, azok előtt</p>



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

<p>- bizonylatkezelés (1) Számviteli törvény, Számviteli törvény végrehajtási rendeletei, bizonylati szabályzat, bizonylati album (2) Gazdálkodási ügyintéző – gazdálkodási ügyrend, illetve a munkaköri leírások szerint (3) Folyamatos (4) Bizonylatok (belső bizonylatok), kimutatások (5) Analitikus és főkönyvi könyvelés (6) Bankszámlával, vagy pénztárral kapcsolatos pénzmozgás teljesítése a pénzgazdálkodási jogkörök gyakorlását követően</p>	<p>A bizonylatkezelés fontosabb területeinek áttekintése, különös tekintettel az új bizonylatkezelési területekre</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Évente 1 alkalommal, a tényleges könyvelési feladatok előtt</p>	<p>A bizonylatkezelés betartásának nyomon követése a folyamatokba való betekintésbe, illetve szóbeli beszámoltatás</p>	<p>Gazdasági vezető</p>	<p>Havonta 1 alkalommal</p>	<p>Szóbeli beszámoltatás</p>	<p>Jegyző</p>	<p>A beszámolási tevékenységekhez kapcsolódóan, azok előtt</p>
<p>9. Házipénztári pénzkezelési tevékenység</p>									
<p>- a szerv készpénzforgalmának bonyolítása bevételi és kiadási pénztárbizonylat alapján (1) Számviteli törvény, Számviteli törvény végrehajtási rendeletei, bizonylati szabályzat, bizonylati album, házipénztár és pénzkezelési szabályzat (2) Pénztáros – gazdálkodási ügyrend, illetve a munkaköri leírások szerint (3) Folyamatos (4) Bevételi és kiadási pénztárbizonylatok, pénztárjelentés (6) Pénztári bevételezés és kiadás – csak a pénzgazdálkodási jogkörök gyakorlását követően</p>	<p>A pénztáros, pénztár helyettes, illetve pénztárellenőr személyének felülvizsgálata, a felelősségi nyilatkozatok meglétének ellenőrzése, az összeférhetetlenségi helyzetek feloldása</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Évente 1 alkalommal, illetve szükség szerint</p>	<p>A pénztár tevékenységének áttekintése a pénztárnapló, illetve a pénztárjelentések alapján, szükség esetén rovacns készítése, beszámoltatás</p>	<p>Gazdasági vezető</p>	<p>Havonta 1 alkalommal</p>	<p>A pénztári tevékenység ellenőrzése szóbeli beszámoltatással</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Évente 1-2 alkalommal</p>
<p>10. A bankszámlaforgalom kezelési tevékenység</p>									
<p>- a bankszámlaforgalom bonyolítása (1) Számviteli törvény, Számviteli törvény végrehajtási rendeletei, bizonylati szabályzat, bizonylati album, a bankszámlapénz kezelési szabályzat (2) Gazdálkodási ügyintéző – gazdálkodási ügyrend, illetve a munkaköri leírások szerint (3) Folyamatos (4) Banknapló (6) Banki bevételezés és kiadás – csak a pénzgazdálkodási jogkörök gyakorlását követően</p>	<p>A bankszámlán keresztül bonyolódó forgalom során a bankszámla felett rendelkezési jogosultsággal bírók áttekintése, a belső nyilvántartási és utalási rend megbeszélése</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Évente 1 alkalommal, illetve szükség szerint</p>	<p>A bankszámlaforgalom áttekintése a banknapló, illetve a bankszámlaforgalom tételes vizsgálatával</p>	<p>Gazdasági vezető</p>	<p>Havonta 1 alkalommal</p>	<p>A bankszámla kezelési tevékenység ellenőrzése szóbeli beszámoltatással</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Évente 1-2 alkalommal</p>



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

<p>- az utalások teljesítése</p> <p>(1) Számviteli törvény, Számviteli törvény végrehajtási rendeletei, bizonylati szabályzat, bizonylati album, bankszámlapénz kezelési szabályzat</p> <p>(2) Gazdálkodási ügyintéző – gazdálkodási ügyrend, illetve a munkaköri leírások szerint</p> <p>(3) Folyamatos</p> <p>(4) Szállítók nyilvántartása, banki utalás</p> <p>(6) Banki kiadás – csak a pénzgazdálkodási jogkörök gyakorlását követően</p>	<p>Az utalások teljesítési rendje elveinek, a vezetőnek a vezetendő nyilvántartások tartalmának meghatározása</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Évente 1 alkalommal, illetve szükség szerint</p>	<p>Az utalások rendjének áttekintése a nyilvántartások alapján, fizetési felszólítások, késedelmes fizetések esetén konzultáció</p>	<p>Gazdasági vezető</p>	<p>Havonta 1 alkalommal</p>	<p>Beszámoltatás a bejövő számlák utalási rendje betartásáról</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Évente 1-2 alkalommal</p>
<p>11. A leltározási tevékenység</p>									
<p>- a leltározásra vonatkozó aktuális szabályok áttekintése</p> <p>(1) Számviteli törvény, Számviteli törvény végrehajtási rendeletei, leltározási és leltárkészítési szabályzat</p> <p>(2) Szerv vezetője, gazdasági vezető, gazdálkodási ügyintéző – gazdálkodási ügyrend, illetve a munkaköri leírások szerint</p> <p>(3) Leltározás előtt, évente legalább 1 alkalommal</p>	<p>A leltározással kapcsolatos jogszabályi előírások megbeszélése</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Évente 1 alkalommal, illetve szükség szerint</p>	<p>A leltározásra való felkészülés során szakmai beszámoltatás, az alkalmazandó nyomtatványok áttekintése</p>	<p>Gazdasági vezető</p>	<p>Leltározásra való felkészülés során 1-2 alkalommal</p>	<p>Beszámoltatás a felkészülésről</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Évente 1 alkalommal</p>
<p>- a leltározás értékelésénél figyelembe veendő értékelési szabályok</p> <p>(1) Számviteli törvény, Számviteli törvény végrehajtási rendeletei, értékelési szabályzat</p> <p>(2) Szerv vezetője, gazdasági vezető, gazdálkodási ügyintéző – gazdálkodási ügyrend, illetve a munkaköri leírások szerint</p> <p>(3) A leltározási, értékelési feladatok ellátása előtt, évente legalább 1 alkalommal</p>	<p>Az eszközök és források értékelési szabályai megbeszélése, és a leltározási tevékenységre kiható feladatok megbeszélése</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Évente 1 alkalommal, illetve szükség szerint</p>	<p>Az értékelés során szakmai tájékoztatás nyújtása és konzultáció a feladatellátóval</p>	<p>Gazdasági vezető</p>	<p>Leltározásra való felkészülés során 1-2 alkalommal</p>	<p>Beszámoltatás az értékelési feladatok ellátásáról</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Évente 1 alkalommal</p>
<p>- a leltározási ütemterv elkészítése</p> <p>(1) Számviteli törvény, Számviteli törvény végrehajtási rendeletei, leltározási ütemterv</p> <p>(2) Gazdálkodási ügyintéző – gazdálkodási ügyrend, illetve a munkaköri leírások szerint</p> <p>(3) A leltározási szabályzat szerint</p> <p>(4) Leltározási ütemterv</p>	<p>A leltározási ütemterv elkészítésével kapcsolatos feladatok megbeszélése</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Évente egy alkalommal, az ütemterv készítése előtt</p>	<p>A készülő ütemterv áttekintése, ellenőrzése, szükség esetén konzultáció</p>	<p>Gazdasági vezető</p>	<p>Leltározási ütemterv elkészítése során 1-2 alkalommal</p>	<p>Beszámoltatás az elkészült leltározási ütemtervről</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Évente 1 alkalommal</p>



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

<p>- a leltározási tevékenység tényleges végrehajtása (1) Számviteli törvény, Számviteli törvény végrehajtási rendeletei, leltározási és leltárkészítési szabályzat (2) Gazdálkodási ügyintéző – gazdálkodási ügyrend, illetve a munkaköri leírások szerint (3) Leltározási ütemterv szerint (4) Leltározási ütemterv szerint (leltározási bizonylatok, jegyzőkönyvek stb.) (5) Analitikus és főkönyvi könyvelés a leltározás alapján (többször és hiány könyvviteli rendezése) (6) Pénzügyi rendezést csak a leltárhiánnyal kapcsolatos felelősség miatt történő befizetés igényel</p>	<p>A leltározási tevékenység előtt a feladatok átbeszélése</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Évente 1 alkalommal, a leltározás végrehajtása előtt</p>	<p>A leltározás végrehajtásának áttekintése a leltározási dokumentumok alapján</p>	<p>Gazdasági vezető</p>	<p>Leltározás végrehajtása alatt 1-2 alkalommal</p>	<p>A leltározás záró jegyzőkönyvének átvétele, szükség esetén konzultáció</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Évente alkalommal 1</p>
12. A selejtezési tevékenység									
<p>- a selejtezésre vonatkozó aktuális szabályok áttekintése (1) Számviteli törvény, Számviteli törvény végrehajtási rendeletei, selejtezési szabályzat (2) Szerv vezetője, gazdasági vezető, gazdálkodási ügyintéző – gazdálkodási ügyrend, illetve a munkaköri leírások szerint (3) A feladatok ellátása előtt, évente legalább 1 alkalommal</p>	<p>A selejtezéssel kapcsolatos jogszabályi előírások áttekintése, a változások megbeszélése</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Évente 1 alkalommal, illetve szükség szerint</p>	<p>A selejtezésre való felkészülés során szakmai beszámoltatás, az alkalmazandó nyomtatványok áttekintése</p>	<p>Gazdasági vezető</p>	<p>A selejtezésre való felkészülés során 1-2 alkalommal</p>	<p>Beszámoltatás a felkészülésről</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Évente alkalommal 1</p>
<p>- a selejtezés kezdeményezése (1) Számviteli törvény, Számviteli törvény végrehajtási rendeletei, selejtezési szabályzat, vagyongazdálkodási szabályzat, vagyonrendelet (2) Gazdálkodási ügyintéző – gazdálkodási ügyrend, illetve a munkaköri leírások szerint (3) Selejtezési szabályzat szerint (4) Selejtezési kezdeményezés</p>	<p>A selejtezés kezdeményezésével kapcsolatos feladatok, jogkörök megbeszélése</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Évente 1 alkalommal, a selejtezési kezdeményezés határidejét megelőző 3 hónapban</p>	<p>A készülő selejtezési kezdeményezések megbeszélése</p>	<p>Gazdasági vezető</p>	<p>A selejtezési kezdeményezés elkészítése alatt 1-2 alkalommal</p>	<p>Beszámoltatás az elkészült selejtezési kezdeményezéssel kapcsolatban ellátott feladatokról</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Évente alkalommal 1</p>
<p>- a selejtezési tevékenység tényleges végrehajtása (1) Számviteli törvény, Számviteli törvény végrehajtási rendeletei, selejtezési szabályzat (2) Gazdálkodási ügyintéző – gazdálkodási ügyrend, illetve a munkaköri leírások szerint (3) Selejtezési szabályzat, valamint a jóváhagyott selejtezési okmány szerint (4) u.a. (5) A selejtezett, illetve hasznosított vagyontárgyak analitikus és főkönyvi könyvelése (6) Pénzügyi rendezést csak a hasznosítással kapcsolatos bevétel igényel</p>	<p>A selejtezési tevékenység előtt a feladatok átbeszélése</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Évente 1 alkalommal, a selejtezés végrehajtása előtt</p>	<p>A selejtezés végrehajtásának áttekintése a selejtezési dokumentumok alapján</p>	<p>Gazdasági vezető</p>	<p>Selejtezési tevékenység alatt 1-2 alkalommal</p>	<p>A selejtezési javaslat, eljárások stb. áttekintése, megbeszélése, a végleges selejtezési dokumentumok átvétele</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Szükség szerint</p>



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

13. Pénzgazdálkodással kapcsolatos tevékenység (kötelezettségvállalás, utalványozás, érvényesítés, ellenjegyzés)

<p>- a területre vonatkozó szabályok áttekintése</p> <p>(1) Az Áht., az Áht. végrehajtási rendelete, a gazdálkodási ügyrend (2) Szerv vezetője, gazdasági vezető, gazdálkodási ügyintéző – gazdálkodási ügyrend, illetve a munkaköri leírások szerint (3) Évente legalább 1 alkalommal (4) Pénzgazdálkodással kapcsolatos belső szabályozás</p>	<p>Valamennyi jogkör gyakorlására jogosulttal közös megbeszélés, a központi és a helyi szabályok áttekintése, értelmezése</p>	<p>Jegyző, polgármester</p>	<p>Évente legalább 1 alkalommal, év elején</p>	<p>A szabályok általános érvényesülésének figyelemmel kísérése, szabályozásban lévő értelmezési problémák megbeszélése</p>	<p>Gazdasági vezető</p>	<p>Havonta legalább 1-2 alkalommal</p>	<p>Szöbeli beszámoltatás a szabályok betartásával kapcsolatban</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Szükség szerint</p>
<p>- a kötelezettségvállalások bonyolítása</p> <p>(1) Az Áht., az Áht. végrehajtási rendelete, a gazdálkodási ügyrend (2) Gazdálkodási ügyrend, illetve a munkaköri leírások szerint (3) Folyamatosan (4) Kötelezettségvállalási nyilvántartás (5) Analitikus könyvelés, valamint az analitikus könyvelés feladása alapján a kötelezettségvállalások könyvelése a 0-s számlaosztályba</p>	<p>A kötelezettségvállalásra vonatkozó előírások megbeszélése, a nyilvántartásokra vonatkozó előírások rögzítése, pontosítása</p>	<p>Jegyző, polgármester</p>	<p>Évente legalább 1 alkalommal, év elején</p>	<p>A kötelezettségvállalási dokumentumok áttekintése, egyeztetése más dokumentumokkal</p>	<p>Gazdasági vezető</p>	<p>Havonta legalább 1-2 alkalommal</p>	<p>Szöbeli beszámoltatás, illetve a kötelezettségvállalások nyilvántartásának, valamint az előirányzat-felhasználási ütemterv teljesítésének áttekintése</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Legalább a féléves és éves beszámolóhoz kapcsolódva</p>
<p>- a kötelezettségvállalások ellenjegyzése</p> <p>(1) Az Áht., az Áht. végrehajtási rendelete, a gazdálkodási ügyrend, pénzgazdálkodási jogkörök szabályozása (2) A pénzgazdálkodási jogkörök szabályozása szerint (3) Folyamatosan (4) Érvényesítő lap és utalványrendelet</p>	<p>Az ellenjegyzés kötelező jellegének, körülményeinek, tartalmának megbeszélése, a felhatalmazott feladatellátók tájékoztatása</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Évente legalább 1 alkalommal, év elején</p>	<p>A kötelezettségvállalások ellenjegyzése során az ellenjegyzés tartalmának megfelelő kontroll ellátása</p>	<p>Ellenjegyző, illetve gazdasági vezető</p>	<p>Minden kötelezettségvállalás esetén</p>	<p>Szöbeli beszámoltatás az ellenjegyzési tevékenységgel kapcsolatban</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Legalább a féléves és éves beszámolóhoz kapcsolódva</p>
<p>- a teljesítés szakmai igazolása</p> <p>(1) Az Áht., az Áht. végrehajtási rendelete, a gazdálkodási ügyrend, pénzgazdálkodási jogkörök szabályozása (2) A pénzgazdálkodási jogkörök szabályozása szerint (3) Folyamatosan (4) Érvényesítő lap és utalványrendelet</p>	<p>A teljesítés szakmai igazolása menetének, az igazolás szempontjainak, valamint módjának meghatározása, közös értelmezés</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Évente legalább 1 alkalommal, év elején</p>	<p>A teljesítés szakmai igazolása menetébe történő betekintés, beszámoltatás. A teljesítés és a kötelezettségvállalás összehasonlítása.</p>	<p>Gazdasági vezető Feladatellátó</p>	<p>Havonta 1-2 alkalommal Folyamatosan</p>	<p>Szöbeli beszámoltatás a szakmai teljesítés igazolásával kapcsolatban</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Legalább a féléves és éves beszámolóhoz kapcsolódva</p>
<p>- érvényesítés</p> <p>(1) Az Áht., az Áht. végrehajtási rendelete, a gazdálkodási ügyrend, pénzgazdálkodási jogkörök szabályozása (2) A pénzgazdálkodási jogkörök szabályozása szerint (3) Folyamatosan (4) Érvényesítő lap és utalványrendelet</p>	<p>Az érvényesítés kötelező jellegének, körülményeinek, tartalmának megbeszélése, a felhatalmazott feladatellátók tájékoztatása</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Évente legalább 1 alkalommal, év elején</p>	<p>Az érvényesítés menetébe történő betekintés, beszámoltatás. Az érvényesítendő dokumentumok és az érvényesítés alapját képező szakmai igazolás, valamint a fedezet meglétének, összességük, és alaki követelménye betartásának ellenőrzése</p>	<p>Gazdasági vezető Feladatellátó</p>	<p>Havonta 1-2 alkalommal Folyamatosan</p>	<p>Szöbeli beszámoltatás az érvényesítési tevékenység ellátásával kapcsolatban</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Legalább a féléves és éves beszámolóhoz kapcsolódva</p>



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

<p>- utalványozás (1) Az Áht., az Áht. végrehajtási rendelete, a gazdálkodási ügyrend, pénzgazdálkodási jogkörök szabályozása (2) A pénzgazdálkodási jogkörök szabályozása szerint (3) Folyamatosan (4) Érvényesítő lap és utalványrendelet</p>	<p>Az utalványozásra vonatkozó előírások megbeszélése, feladatellátók tájékoztatása</p>	<p>Jegyző, polgármester</p>	<p>Évente legalább 1 alkalommal, év elején</p>	<p>Az utalványozott dokumentumok áttekintése, egyeztetése más dokumentumokkal</p>	<p>Gazdasági vezető</p>	<p>Havonta legalább 1-2 alkalommal</p>	<p>Szöbeli beszámoltatás</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Legalább a féléves és éves beszámolóhoz kapcsolódva</p>
<p>- utalványozás ellenjegyzése (1) Az Áht., az Áht. végrehajtási rendelete, a gazdálkodási ügyrend, pénzgazdálkodási jogkörök szabályozása (2) A pénzgazdálkodási jogkörök szabályozása szerint (3) Folyamatosan (4) Érvényesítő lap és utalványrendelet</p>	<p>Az ellenjegyzés kötelező jellegének, körülményeinek, tartalmának megbeszélése, a felhatalmazott feladatellátók tájékoztatása</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Évente legalább 1 alkalommal, év elején</p>	<p>Az utalványok ellenjegyzése során az ellenjegyzés tartalmának megfelelő kontroll ellátása.</p>	<p>Ellenjegyző, illetve gazdasági vezető</p>	<p>Minden utalványozás esetén</p>	<p>Szöbeli beszámoltatás az ellenjegyzési tevékenységgel kapcsolatban</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Legalább a féléves és éves beszámolóhoz kapcsolódva</p>
<p>14. Vagyongazdálkodás</p>									
<p>- a vagyon nyilvántartása (1) Áht., Áht. végrehajtási rendeletei, Számviteli törvény, Számviteli törvény végrehajtási rendeletei, vagyon rendelet, számviteli rend (2) Gazdálkodási ügyintéző – munkaköri leírás szerint (3) Folyamatosan (4) Vagyonnyilvántartás</p>	<p>A vagyonnyilvántartásra vonatkozó szabályok áttekintése, megbeszélése</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Évente legalább 1 alkalommal, év elején</p>	<p>A vagyonnyilvántartásokban a való betekintés, az egyeztetést célzó dokumentumok elkészíttetése</p>	<p>Gazdasági vezető</p>	<p>Legalább negyedévenként</p>	<p>Szöbeli beszámoltatás, vagyonkimutatások áttekintése</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Évente egyszer, legalább a beszámolóhoz kapcsolódva</p>
<p>- a meglévő vagyon hasznosítása (1) Áht., Áht. végrehajtási rendeletei, Számviteli törvény, Számviteli törvény végrehajtási rendeletei, vagyon rendelet, számviteli rend (2) Képviselő-testület, a szerv vezetője, gazdasági vezető, gazdálkodási ügyintéző – az (1) pontban leírt szabályzatok szerint (3) Folyamatosan (4) Analitikus nyilvántartások (5) A hasznosítással kapcsolatos analitikus és főkönyvi könyvelés (6) A hasznosítással kapcsolatos bevételek és kiadások pénzügyi rendezése</p>	<p>A hasznosítási lehetőségek számbavétele, a vonatkozó belső szabályok áttekintése, felelősök meghatározása</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Évente legalább 1 alkalommal, év elején</p>	<p>A vagyonhasznosításra vonatkozó előírások betartásának ellenőrzése az egyes hasznosítások során (dokumentumok ellenőrzése, illetve beszámoltatás)</p>	<p>Gazdasági vezető</p>	<p>Legalább negyedévenként</p>	<p>Szöbeli beszámoltatás, vagyonhasznosítással kapcsolatos bevételek és kiadások megbeszélése</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Évente egyszer, legalább a beszámolóhoz kapcsolódva</p>
<p>- a meglévő vagyon értékesítése (1) Áht., Áht. végrehajtási rendeletei, Számviteli törvény, Számviteli törvény végrehajtási rendeletei, vagyon rendelet, számviteli rend (2) Képviselő-testület, a szerv vezetője, gazdasági vezető, gazdálkodási ügyintéző – az (1) pontban leírt szabályzatok szerint (3) Az értékesítésre vonatkozó döntés, illetve döntés-előkészítés szerint (5) Az értékesítéssel kapcsolatos analitikus és főkönyvi könyvelés (6) Az értékesítéssel kapcsolatos bevételek pénzügyi rendezése</p>	<p>Az értékesítésére vonatkozó belső szabályok áttekintése, értékesítési irányok meghatározása</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Évente legalább 1 alkalommal, év elején</p>	<p>Az értékesítési eljárások figyelemmel kísérése, beszámoltatás</p>	<p>Gazdasági vezető</p>	<p>A vagyon értékesítése előtt</p>	<p>A vagyonváltozásokkal kapcsolatos számszaki és szóbeli információ kérés</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Legalább negyedévenként</p>
<p>15. A féléves beszámolási tevékenység</p>									



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

<p>- a féléves beszámoló elkészítésére való felkészülés</p> <p>(1) Áht, Áht. műk. rendje, és költségvetési, beszámolási szabályzat (2) Az (1) részben meghatározott szabályzat szerint (3) u.a.</p>	<p>A vonatkozó jogszabályok áttekintése, a kiadott útmutatók megbeszélése</p>	<p>Jegyző</p>	<p>A féléves beszámoló előtt</p>	<p>A féléves beszámolóra való felkészültségről tájékozódás, értekezletek megbeszélése</p>	<p>Gazdasági vezető</p>	<p>A féléves beszámoló készítése előtt és során – szükség szerint</p>	<p>A féléves beszámolási tevékenység során szóbeli tájékozódás</p>	<p>Jegyző</p>	<p>A féléves beszámolási tevékenység során legalább 2-3 alkalommal</p>
<p>- a féléves beszámolás főbb munkafolyamatokra való lebontása, munkamegosztás</p> <p>(1) Áht, Áht. műk. rendje, és költségvetési, beszámolási szabályzat (2) Az (1) részben meghatározott szabályzat szerint (3) u.a. (4) Belső utasítás</p>	<p>Megbeszélés az egyes féléves beszámolási munkafolyamatok ellátásának várható időszakairól, és a munkamegosztás rendjéről</p>	<p>Jegyző</p>	<p>A féléves beszámoló előtt</p>	<p>Egyeztetés, szóbeli beszámoltatás, valamint az elkészült írott anyagokba történő betekintés</p>	<p>Gazdasági vezető</p>	<p>Folyamatos</p>	<p>Szóbeli beszámoltatás a féléves beszámolási feladatok ellátásának menetéről</p>	<p>Jegyző</p>	<p>Féléves beszámolási feladatok végén</p>
<p>- a féléves beszámolóval kapcsolatos feladatellátásra vonatkozó általános szabályok meghatározása és betartatása</p> <p>(1) Áht, Áht. műk. rendje és költségvetési, beszámolási szabályzat (2) Az (1) részben meghatározott szabályzat szerint (3) u.a.</p>	<p>Szóbeli, illetve írásbeli utasítás az egyes előirányzatokhoz tartozó beszámolás rendjéről (pl. az időarányos teljesítéstől való eltérés magyarázata stb.)</p>	<p>Jegyző</p>	<p>A féléves beszámolási munkák előtt</p>	<p>A féléves beszámoló munkapéldányaiba, alapszámításaiiba történő betekintés, tájékoztatás kérés</p>	<p>Gazdasági vezető</p>	<p>Folyamatos</p>	<p>A féléves beszámoló dokumentáció áttekintése – beleértve valamennyi előirányzat-teljesítést, és időarányos eltérést kifejtő, igazoló számítást, nyilvántartást, és szöveges tájékoztatást stb.</p>	<p>Jegyző</p>	<p>A féléves beszámolási feladatok végén</p>
<p>- a költségvetési rendelet címrendjéről való tájékozódás, a címrend szerinti féléves beszámolás</p> <p>(1) Áht, Áht. műk. rendje, és költségvetési, beszámolási szabályzat (2) Az (1) részben meghatározott szabályzat szerint (3) u.a.</p>	<p>Vezetői szóbeli beszámoltatás</p>	<p>Jegyző</p>	<p>A féléves beszámoló munkák előtt</p>	<p>A féléves beszámolási munkák megkezdése során az egyes címrendek beszámoló tervezetébe való betekintés</p>	<p>Gazdasági vezető</p>	<p>Folyamatos</p>	<p>A féléves beszámoló dokumentációinak, a határozat, ill. rendelet-tervezet címrendek szerinti összeállításának ellenőrzése</p>	<p>Jegyző</p>	<p>A féléves beszámolási feladatok végén</p>
<p>- a féléves beszámoló során ellátandó egyeztetési feladatok</p> <p>(1) Áht, Áht. műk. rendje és költségvetési, beszámolási szabályzat (2) Az (1) részben meghatározott szabályzat szerint (3) u.a. (4) Egyeztetési dokumentumok</p>	<p>Konzultáció az ellátandó egyeztetési feladatokról</p>	<p>Jegyző</p>	<p>A féléves beszámoló munkák előtt</p>	<p>Az egyeztetési feladatok dokumentumainak, feljegyzéseinek áttekintése</p>	<p>Gazdasági vezető</p>	<p>Legalább 1 alkalommal</p>	<p>Az egyeztetés folyamatának áttekintése utólag, a rendelkezésre álló dokumentumok alapján</p>	<p>Jegyző</p>	<p>A féléves beszámolási feladatok végén</p>



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

- a féléves beszámoló számszaki adatainak előkészítése (1) Áht, Áht. műk. rendje, és költségvetési, beszámolási szabályzat (2) Az (1) részben meghatározott szabályzat szerint (3) u.a. (4) Főkönyvi kivonatok, számlaforgalmak kinyomtatása	A féléves beszámoló adatszolgáltatás valóságában betartandó szempontok megbeszélése	Jegyző	A féléves beszámoló munkák előtt	A számszaki adatok valóságának ellenőrzése, a főkönyvi kivonat és az egyes számlaforgalmak ellenőrzése, szükség szerint a könyvelés korrekciója	Gazdasági vezető	Legalább a féléves beszámoló elkészítése előtt 1 alkalommal	Szöbéli beszámoltatás az adatok valóságában ellátott feladatokról, azok eredményeiről	Jegyző	A féléves beszámolási feladatok végén
- a féléves főkönyvi kivonat elkészítése címrend szerint is (1) Áht, Áht. műk. rendje és költségvetési, beszámolási szabályzat (2) Az (1) részben meghatározott szabályzat szerint (3) u.a. (4) Kimutatások készítése címrend szerint	A főkönyvi kivonat címrend szerinti elkészítésének megbeszélése a könyvelési sajátosságok figyelembevételével	Jegyző	A főkönyvi kivonatok készítése előtt	A címrend szerinti főkönyvi kivonatok számításainak, esetleges adatgyűjtésének áttekintése	Gazdasági vezető, címek vezetői	A főkönyvi kivonatok készítése során folyamatos	A főkönyvi kivonatok áttekintése	Jegyző	A főkönyvi kivonatok elkészítését követően
- a féléves beszámoló számszaki elkészítése (1) Áht, Áht. műk. rendje és költségvetési, beszámolási szabályzat (2) Az (1) részben meghatározott szabályzat szerint (3) u.a. (4) Féléves beszámoló	A féléves beszámoló számszaki elkészítése a címrend szerinti főkönyvi kivonatok felhasználásával, az esetleges kritikus pontok megbeszélése	Jegyző	A főkönyvi kivonatok készítése után	A készülő számszaki beszámoló tervezetekbe való betekintés	Gazdasági vezető	A számszaki beszámoló elkészítése során folyamatos	A számszaki beszámolók áttekintése	Jegyző	A számszaki beszámolók elkészítése után
- a féléves beszámolót jóváhagyó testületi dokumentum (határozat/rendelet) elkészítése (1) Áht, Áht. műk. rendje és költségvetési, beszámolási szabályzat (2) Az (1) részben meghatározott szabályzat szerint (3) u.a. (4) Féléves beszámoló-rendelet-tervezet	A jóváhagyó dokumentum elkészítésével kapcsolatos elvárások meghatározása, alapvető összefüggések áttekintése	Jegyző	A számszaki beszámoló elkészítését követően	A dokumentum tervezetbe való betekintés, konzultáció	Gazdasági vezető	A feladatellátás során folyamatos	A dokumentum tervezet ellenőrzése, tájékoztatás kérése	Jegyző	A tervezet elkészítése után
- a féléves beszámoló előterjesztésének összeállítása (1) Áht, Áht. műk. rendje, és költségvetési, beszámolási szabályzat (2) Az (1) részben meghatározott szabályzat szerint (3) u.a. (4) Féléves beszámolórendelet-tervezet előterjesztése	A féléves beszámoló előterjesztésével kapcsolatos elvárások, fontosabb pontok tisztázása	Jegyző	A számszaki beszámoló után	Az előterjesztés tervezet összeállításakor	Gazdasági vezető	A feladatellátás során folyamatos	A dokumentum tervezet ellenőrzése, tájékoztatás kérése	Jegyző	A tervezet elkészítése után
- a féléves beszámoló megtárgyalása, jóváhagyása (1) Áht, Áht. műk. rendje és költségvetési, beszámolási szabályzat (2) Az (1) részben meghatározott szabályzat szerint (3) u.a. (4) Féléves beszámoló-rendelet	A képviselő-testület féléves beszámolót megtárgyaló ülésére, mint tájékoztatást adó személy felkészültségének ellenőrzése konzultációval	Jegyző	A testületi ülés előtt						



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

- a féléves elemi beszámoló megállapítása, dokumentációjának elkészítése, továbbítása (1) Áht, Áht. műk. rendje és költségvetési, beszámolási szabályzat (2) Az (1) részben meghatározott szabályzat szerint (3) u.a. (4) Féléves elemi beszámoló	Az elemi beszámoló tartalmi követelményeivel kapcsolatos szakmai ismeretek felrészítése konzultációval, a beszámoló elkészítését segítő anyagok áttekintésével	Jegyző	A féléves elemi beszámoló összeállítása előtt	A féléves elemi beszámoló megállapítása során a munkapéldányok ellenőrzése	Gazdasági vezető	Folyamatos an	Az elkészített féléves elemi beszámoló és a testület által jóváhagyott beszámoló egyeztetése	Jegyző	A féléves elemi beszámoló elkészítését követően, de annak információs rendszerbe való továbbítása előtt
- a féléves beszámoló dokumentációk megőrzése (1) Áht, Áht. műk. rendje és költségvetési, beszámolási szabályzat (2) Az (1) részben meghatározott szabályzat szerint (3) u.a. (4) Féléves beszámolóval kapcsolatosan keletkezett dokumentumok listája	A kész dokumentációk kezelésére vonatkozó utasítás megadása	Jegyző	A dokumentációk elkészítését követően				A dokumentációk tárolásának ellenőrzése beszámoltatással, illetve a kezelés módjának áttekintése	Jegyző	Alkalmasszerűen
16. Az éves beszámolási tevékenység									
- az éves beszámoló elkészítésére való felkészülés (1) Áht, Áht. műk. rendje és költségvetési, beszámolási szabályzat, (2) Az (1) részben meghatározott szabályzat szerint (3) u.a.	A vonatkozó jogszabályok áttekintése, a kiadott útmutatók megbeszélése	Jegyző	Az éves beszámoló előtt	Az éves beszámolóra való felkészültségről tájékozódás, értekezletek megbeszélése	Gazdasági vezető	A beszámoló készítése előtt és során szükségsszerűen	A beszámolási tevékenység során szóbeli tájékozódás	Jegyző	A beszámolási tevékenység során legalább 2-3 alkalommal
- az éves beszámolás főbb munkafolyamatokra való lebontása, munkamegosztás (1) Áht, Áht. műk. rendje és költségvetési, beszámolási szabályzat (2) Az (1) részben meghatározott szabályzat szerint (3) u.a. (4) Belső utasítás	Megbeszélés az egyes zárszámadáshoz kapcsolódó munkafolyamatok ellátásának várható időszakairól, és a munkamegosztás rendjéről	Jegyző	Az éves beszámoló előtt	Egyeztetés, szóbeli beszámoltatás, valamint az elkészült írott anyagokba történő betekintés	Gazdasági vezető	Folyamatos	Szóbeli beszámoltatás az éves beszámolási feladatok ellátásának menetéről	Jegyző	A beszámolási feladatok végén
- az éves beszámolóval kapcsolatos feladatellátásra vonatkozó általános szabályok meghatározása és betartatása (1) Áht, Áht. műk. rendje és költségvetési, beszámolási szabályzat (2) Az (1) részben meghatározott szabályzat szerint (3) u.a.	Szóbeli, illetve írásbeli utasítás az egyes előirányzatokhoz tartozó beszámolás rendjéről (pl. az időarányos teljesítéstől való eltérés magyarázata stb.)	Jegyző	A beszámolási munkák előtt	A beszámoló munkapéldányaiba, alapszámításába történő betekintés, tájékoztatás kérés	Gazdasági vezető	Folyamatos	A beszámoló dokumentáció – beleértve valamennyi előirányzat-teljesítést, és időarányos eltérést kifejtő, igazoló számítás, nyilvántartást, és szöveges tájékoztatást stb. – áttekintése	Jegyző	A beszámolási feladatok végén



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

- a költségvetési rendelet címrendjéről való tájékozódás, a címrend szerinti éves beszámolás (1) Áht, Áht. műk. rendje és költségvetési, beszámolási szabályzat (2) Az (1) részben meghatározott szabályzat szerint (3) u.a.	Vezetői szóbeli beszámoltatás	Jegyző	A beszámolási munkák előtt	A beszámolási munkák megkezdése során az egyes címrendek beszámoló tervezetében való betekintés	Gazdasági vezető	Folyamatos	A beszámoló dokumentációinak, a rendelet-tervezet címrendek szerinti összeállításának ellenőrzése	Jegyző	A beszámolási feladatok végén
- az éves beszámoló során ellátandó egyeztetési feladatok (1) Áht, Áht. műk. rendje és költségvetési, beszámolási szabályzat (2) Az (1) részben meghatározott szabályzat szerint (3) u.a. (4) Egyeztetések dokumentumai	Konzultáció az ellátandó egyeztetési feladatokról	Jegyző	A beszámolási munkák előtt	Az egyeztetési feladatok dokumentumainak, feljegyzéseinek áttekintése	Gazdasági vezető	Legalább 1 alkalommal	Az egyeztetés folyamatának áttekintése utólag, a rendelkezésre álló dokumentumok alapján	Jegyző	A beszámolási feladatok végén
- az éves beszámoló számszaki adatainak előkészítése (1) Áht, Áht. műk. rendje, és költségvetési, beszámolási szabályzat (2) Az (1) részben meghatározott szabályzat szerint (3) u.a. (4) Főkönyvi kivonatok, számlaforgalmak kinyomtatása	Az éves beszámoló adatszolgáltatás valódisága érdekében betartandó szempontok megbeszélése	Jegyző	A beszámolási munkák előtt	A számszaki adatok valódiságának ellenőrzése, a főkönyvi kivonat és az egyes számlaforgalmak ellenőrzése, szükség szerint a könyvelés korrekciója	Gazdasági vezető	Legalább a beszámoló elkészítése előtt 1 alkalommal	Szóbeli beszámoltatás az adatok valódisága érdekében ellátott feladatokról, azok eredményeiről	Jegyző	A beszámolási feladatok végén
- a pénzmaradvány, és a személyi juttatások maradványának meghatározása (1) Áht, Áht. műk. rendje és költségvetési, beszámolási szabályzat, pénzmaradvánnyal kapcsolatos belső szabályzat, utasítás (2) Az (1) részben meghatározott szabályzat szerint (3) u.a. (4) Pénzmaradvány kimutatás, személyi juttatás maradványának kimutatása	A vonatkozó jogszabályi háttér, a vonatkozó belső szabályok, a vezetett nyilvántartások áttekintése, a követendő eljárás meghatározása	Jegyző	A beszámolási munkák közben	A pénzmaradvány-kimutatások tervezetének ellenőrzése, az alátámasztást szolgáló nyilvántartások, főkönyvi számlák ellenőrzése	Gazdasági vezető	A beszámoló készítés közben legalább 2 alkalommal	Szóbeli beszámoltatás a pénzmaradvány alakulásáról, és a személyi juttatások maradványának felhasználtságáról	Jegyző	A pénzmaradvány kimutatás elkészítését követően
- az éves főkönyvi kivonat elkészítése címrend szerint is (1) Áht, Áht. műk. rendje és költségvetési, beszámolási szabályzat (2) Az (1) részben meghatározott szabályzat szerint (3) u.a. (4) Főkönyvi kivonat címrend szerint	A főkönyvi kivonat címrend szerinti elkészítésének megbeszélése a könyvelési sajátosságok figyelembevételével	Jegyző	A főkönyvi kivonatok készítése előtt	A címrend szerinti főkönyvi kivonatok számításainak, esetleges adatgyűjtésének áttekintése	Gazdasági vezető, címek vezetői	A főkönyvi kivonatok készítése során folyamatos	A főkönyvi kivonatok áttekintése	Jegyző	A főkönyvi kivonatok elkészítését követően
- az éves beszámoló számszaki elkészítése (1) Áht, Áht. műk. rendje és költségvetési, beszámolási szabályzat (2) Az (1) részben meghatározott szabályzat szerint (3) u.a. (4) Éves beszámoló tervezete	A beszámoló számszaki elkészítése a címrend szerinti főkönyvi kivonatok felhasználásával, az esetleges kritikus pontok megbeszélése	Jegyző	A főkönyvi kivonatok készítése után	A készülő számszaki beszámoló tervezetekbe való betekintés	Gazdasági vezető	A számszaki beszámoló elkészítése során folyamatos	A számszaki beszámoló áttekintése	Jegyző	A számszaki beszámoló elkészítése után



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

- az államháztartási mérlegek összeállítása (1) Áht, Áht. műk. rendje és költségvetési, beszámolási szabályzat (2) Az (1) részben meghatározott szabályzat szerint (3) u.a. (4) A mérlegek munkapéldányai, mérlegek	A mérlegekre vonatkozó jogszabályi és kötelezően elkészített belső szabályok megbeszélése, iránymutatás a mérlegek elkészítésére vonatkozóan	Jegyző	A mérlegek elkészítése	A mérlegek készítése során munkapéldányok ellenőrzése, szükség esetén konzultáció	Gazdasági vezető	A mérlegek készítése során legalább 2 alkalommal	A kész mérlegek áttekintése, szóbeli tájékoztatás kérés	Jegyző	Az ÁHT-s mérlegek elkészítése után
- az éves beszámolót jóváhagyó testületi rendelet elkészítése (1) Áht, Áht. műk. rendje és költségvetési, beszámolási szabályzat (2) Az (1) részben meghatározott szabályzat szerint (3) u.a. (4) A rendelet-tervezet	A jóváhagyó dokumentum elkészítésével kapcsolatos elvárások meghatározása, alapvető összefüggések áttekintése	Jegyző	A számszaki beszámoló elkészítését követően	A dokumentum tervezetbe való betekintés, konzultáció	Gazdasági vezető	A feladatellátás során folyamatosan	A dokumentum tervezet ellenőrzése, tájékoztatás kérése	Jegyző	A tervezet elkészítése után
- az éves beszámoló előterjesztésének összeállítása (1) Áht, Áht. műk. rendje és költségvetési, beszámolási szabályzat (2) Az (1) részben meghatározott szabályzat szerint (3) u.a. (4) A rendelet-tervezet előterjesztése	Az éves beszámoló előterjesztésével kapcsolatos jogszabályok, elvárások, fontosabb pontok tisztázása	Jegyző	A számszaki beszámoló után	Az előterjesztés tervezet összeállításakor	Gazdasági vezető	A feladatellátás során folyamatosan	A dokumentum tervezet ellenőrzése, tájékoztatás kérése	Jegyző	A tervezet elkészítése után
- az éves beszámoló megtárgyalása, jóváhagyása (1) Áht, Áht. műk. rendje és költségvetési, beszámolási szabályzat (2) Az (1) részben meghatározott szabályzat szerint (3) u.a. (4) Jóváhagyott, végleges rendelet	A képviselő-testület a zárszámadást megtárgyaló ülésére, mint tájékoztatást adó személy felkészültségének ellenőrzése konzultációval	Jegyző	A testületi ülés előtt						
- az éves elemi beszámoló megállapítása, dokumentációjának elkészítése, továbbítása (1) Áht, Áht. műk. rendje és költségvetési, beszámolási szabályzat (2) Az (1) részben meghatározott szabályzat szerint (3) u.a. (4) Elemi beszámoló	Az elemi beszámoló tartalmi követelményeivel kapcsolatos szakmai ismeretek felfrissítése konzultációval, a beszámoló elkészítését segítő anyagok áttekintésével	Jegyző	Az elemi beszámoló összeállítása előtt	Az elemi beszámoló megállapítása során a munkapéldányok ellenőrzése	Gazdasági vezető	Folyamatosan	Az elkészített elemi beszámoló és a testület által jóváhagyott beszámoló egyeztetése	Jegyző	Az elemi beszámoló elkészítését követően, de annak információs rendszerbe való továbbítása előtt
- az éves beszámoló dokumentációk megőrzése (1) Áht, Áht. műk. rendje és költségvetési, beszámolási szabályzat (2) Az (1) részben meghatározott szabályzat szerint (3) u.a. (4) A beszámolóval kapcsolatban keletkezett dokumentumok listája	A kész dokumentációk kezelésére vonatkozó utasítás megadása	Jegyző	A dokumentációk elkészítését követően				A dokumentációk tárolásának ellenőrzése beszámoltatással, illetve a kezelés módjának áttekintése	Jegyző	Alkalmanként



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

11. A nyilvánosság biztosításával kapcsolatos feladatok

Minden önkormányzatnak meg kell tennie minden tőle telhetőt a tevékenységének nyilvánossá, transzparenssé tétele érdekében, a lakosság és a vállalkozói szféra folyamatos tájékoztatása miatt. A nyilvánossággal kapcsolatos tevékenységeknek két területe van: egyrészt folyamatosan és naprakészen tájékoztatni kell a lakosságot, másrészt kapcsolatot kell tartani a civil és vállalkozói szférával.

11.1 Módszertani kérdések

11.1.1. A lakosság tájékoztatása

A hagyományos ügyfél-tájékoztatás a legrégebben használt személyes kapcsolat keretében zajló, természetes informáláson túl elsősorban az írott, nyomtatott média lehetőségeit használja ki. Az évszázados tájékoztatási technológiák közé tartoznak például a plakátokon közzétett hirdetések, bemondás telepített vagy mozgó hangszórón, tájékoztató, szórólapok minden postaládába, ismertető füzetek, prospektusok, helyi lapok és belső újság, valamint a tömegkommunikáció egyéb hagyományos eszközei. A kisbíró és a kidobolás („Közhírré tétetik, hogy ...”) intézménye, amely évszázadokon keresztül a rímekbe szedett hangos hirdetés tradicionális közigazgatási eszköze volt, ma már a folklór, az ünnepi játékok, lakodalmak, szüreti felvonulások egyik kelléke, s helyi (hon)lapok címei is őrzik itt-ott a nemrég még itt-ott felbukkanó közigazgatási kommunikációs – kisbíró, kidoboló – intézményt.

A modern, írott közigazgatási tájékoztatási rendszer szervezeti, szervezetközi egységéről, egyes kitüntetett elemeiről a következőket tartjuk fontosnak kiemelni:

- A közigazgatási szervezet tájékoztatási célú, nyomtatott és elektronikus kommunikációját egységes rendszernek kell tekinteni, aminek alapját a tartalom, a forma, a kifejezésmód, a felhasználóbarátság elvének közössége jelenti a hagyományos és modern megjelenési módoktól, megjelenítési eszközöktől függetlenül.
- Az egységesség tágabb értelemben is követelmény, a tájékoztatás módjának illeszkednie kell a szervezet intézményesített kultúrájába, annak megfelelő rétegeihez igazodva, s ezen belül követnie kell a szervezet elfogadott arculatát (színek, betűtípusok, szimbólumok, logo, jelmondatok, egyéb).
- A különböző tájékoztatási szolgáltatásoknak, módszereknek egymásra való tekintettel, részben egymást helyettesítő, részben pedig kiegészítő módon, egymásra utalva, hivatkozva kell működniük igazodva a közönség lehetőségeihez, tájékozódási szokásaihoz, megfelelő tapintattal terelve az új tájékozódási lehetőségeket, a szükségszerű modernitás irányába.
- A tájékoztatás hagyományos és modern eszközeit, mint egységes szolgáltatást – a közönségkapcsolati funkció keretein belül – egyazon szakmai felügyeleti pont, szerkesztőség



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

felelősségi körébe kell utalni, az egységesség szervezeti garanciájaként. Ez nem csorbíthatja, korlátozhatja a tartalomért való szakmai felelősséget.

- Az írásos kommunikációban messzemenően figyelembe kell venni a célközönség átlagos olvasási kompetenciáját, ezért a szövegeket ebből a szempontból is lektoráltatni kell.
- A hagyományos ügyfél-tájékoztatási módszereket és eszközöket mindaddig az újakkal együtt alkalmazni kell, amíg modern megfelelőik alkalmazása általánossá, mindenki számára, egyenlő eséllyel hozzáférhetővé nem válik, ill. a használathoz szükséges segítség rendelkezésre nem áll. A kényszerű és szükségszerű párhuzamosságot ki kell használni arra, hogy a hagyományosan kommunikálókat – igény és lehetőség szerint – segíteni kell átállni az új csatornákra. Például, hagyományos tájékoztató prospektust, hírlevelet célszerű kiadni az elektronikus ügyintézésről.
- A szervezetek közötti tájékoztatási együttműködésben – egy tágabb ügyfélszolgálati, közönségkapcsolati kooperáció szerves részeként – igen jelentős szakmai, pénzügyi, hatékonysági előnyök rejlenek. Nagy költségek takaríthatók meg a tájékoztatási célú médiumok közös előállításával azonos típusú, szakmai profilú, adott területen (pl. kistérségben) lévő szervezetek együttműködésében. Az egységesen és központilag készített általános elektronikus nyomtatványok, kiadványok konkrét szervezetek számára testreszabhatók, s kisebb szériákban is, helyi nyomdai kivitelezésben költséghatékonyan előállíthatók.

A helyi, területi és központi közigazgatás számára egyaránt fontos, hogy a legtágabb értelemben vett ügyintézésrel kapcsolatos információk a közigazgatás közönségének legszélesebb rétegeihez is eljussanak. A tömegtájékoztatásnak mindig is része és elemi érdeke – egyes közmédiumoknak kötelessége – volt, s jelenleg is az, a közhasznú információk szolgáltatása, ezért a közigazgatási szervezetek – minden szinten – ingyenesen, vagy alacsony költséggel élhetnek ezzel a lehetőséggel. Sőt, kötelező számukra a közérdekű, közhasznú információk hatékony terjesztése, amiben a közigazgatás egységes érintettségén túl, üzleti és civil partnerek sora érdekelt.

A hagyományos és modern tömegkommunikációs csatornák és eszközök felhasználásának jelentősége elsősorban az alábbi ügyfélszolgálati feladatok végrehajtásában bír különösen nagy jelentőséggel:

- a közhasznú, közérdekű tájékoztatás törvények által előírt kötelezettségének teljesítése (pl. információs jogok, üvegzebe, pályázatok, közbeszerzés, ügyfélkarta),
- a sajtótörvényből fakadó felvilágosítási és válaszadási kötelezettség teljesítése, a sajtó munkájának segítése, a sajtónyilvánosság biztosítása,
- egyes közérdekű, valamint hatósági ügyintézési feladatok végrehajtása (nyilvános kihirdetés kötelezettsége egyes ügytípusok esetén, pl. fejlesztések, beruházások, pályázatok, öröklés),
- állampolgári nevelés, ösztönzés, ügyfélképzés, (pl. új ügyfélszolgálati módszerek bevezetése, környezetvédelem, közbiztonság, hulladékgazdálkodás),



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

- a közvélemény-kutatási eredmények, az ügyfelek, az állampolgárok véleményének nyilvános közzététele,
- a demokrácia intézményrendszereinek működtetése, a nyilvánosság fórumainak biztosítása (pl. döntések előkészítése, társadalmi kontroll, viták, konfliktusok rendezése)

A hagyományos tömegtájékoztatási csatornák és eszközök ilyen célú felhasználása, még inkább előnyben részesítése az Internettel szemben – különös tekintettel az adott információ sajátos célközönségére is – mindaddig nagyon fontos lesz, amíg a digitális írástudás az érintettek körében alacsony szintű marad. A megfelelő közlési csatorna és a célközönség információszerzési, tájékozódási szokásainak illeszkedésére a hagyományos csatornák közötti választás esetén is tekintettel kell lenni. Különösen fontos a megfelelő tájékoztatási eszköz és közvetítő csatorna megválasztása a hátrányos helyzetű társadalmi csoportok esetében, akiknél az időben érkező, megfelelő információ élethelyzetük megoldásának, kezelésének kulcsa lehet (idősek, betegek, kirekesztettek, munkanélküliek, szegények). Kritikus lehet a tájékoztatási mód megválasztásának kérdése, ha a közlemény tartalma magas « időérzékenységgű », azaz jogvesztő határidőket tartalmaz (pl. közbeszerzés, pályázat, bejelentés, bejelentkezés, adatközlés, véleményezés).

Az önkormányzás területén sosem szabad elfelejteni, hogy a közszolgáltatások végső fogyasztója, felügyelője a polgár, az ügyfél, tehát az ő informálását, ellátását kell minél teljesebbé tenni. A polgár képviselőin keresztül követi figyelemmel a közigazgatás munkáját, alkot véleményt. Ebben az összetett szervezési és kommunikációs folyamatban az önkormányzat mellett több szervezet közreműködése is szükséges.

Az így összegyűlt, integrált információk el kell, hogy jussanak a közigazgatás megfelelő szintjeire, illetve a közvetlenül közszolgáltatásokat nyújtó intézményekhez.

Lehetőséget kell teremteni a közvetlen véleménynyilvánításra, segíteni kell az igazgatási folyamatban érintett szervezetek gyors és hatékony egymás közötti információ áramlását.

Az önkormányzati intézkedések, döntések kommunikálásnak modern formája az internetes kommunikáció.

Az internet önmagában is olyan speciálisan összetett kommunikációs csatorna, amely mind a feladótól, mind a címezettől különleges felkészültséget, formálisan elsajátítandó képességeket és folyamatosan fejlesztendő készségeket igényel. Abban az esetben, amikor az internetes kommunikáció tartalma önkormányzati információ, akkor ez utóbbi sajátosságait önállóan is számba kell venni a rendelkezésre álló eszközök megfelelő alkalmazásához és a kívánt hatás elérésre érdekében. Tehát az internet: nemcsak statikus kommunikációs eszköz, hanem egyben rendkívül mobil munkafelület is, technológiájára felfűzhető eszközök sora: intranet, hálózatok, e-mail, levelezőlisták, fórumok, vezetői információs rendszer stb.

Az internetes kommunikáció nagy előnye, hogy bármilyen tartalom elhelyezhető az interneten, függetlenül attól a technikai eszközkönyezettől és adathordozótól, amellyel eredetileg készült, amelyen eredetileg létrejött: állókép, mozgókép, hangfelvétel, írott szöveg – hiszen megfelelő szoftver és hardver eszközök segítségével mindezen tartalmaknak előállítható a digitális változata.



Az önkormányzati információk elsősorban közlemények formájában jelenhetnek meg az önkormányzat internetes honlapján.

Az önkormányzat külső kommunikációjának céljai az alábbiak lehetnek:

- A városlakók tájékoztatása az önkormányzat céljairól, törekvéseiről, intézkedéseiről, a városháza eseményeiről, a város hosszabb távú fejlesztési elképzeléseiről
- A városlakók kezdeményezéseinek, véleményeinek fogadása, ezek rendszeres értékelése
- Potenciális befektetők és vállalkozók tájékoztatása

Az önkormányzat külső kommunikációja során használható eszközöket az alábbiak szerint csoportosíthatjuk:

- Csoportkommunikációs módszerek
- Tömegkommunikációs módszerek

A csoportkommunikációs módszerek lehetnek rendezvények, konferenciák, fórumok. Ezek lehetőséget biztosítanak az önkormányzati munka bizonyos területeinek, illetve számos közérdekű kérdés megismerésére, megvitatására.

A tömegkommunikációs módszerek a médiával, sajtóval kapcsolatosak. Az önkormányzatoknak kiemelt figyelmet kell fordítaniuk a médiával, sajtóval való kapcsolattartásra, a sajtóval való kapcsolat elmélyítésére.

A médiával kapcsolatos kommunikációs eszközök az alábbiak lehetnek:

1. Sajtótájékoztató

Sajtótájékoztató tartását a nagy horderejű, jelentős hírértékkel bíró események során kell alkalmazni. Sajtótájékoztató szervezése esetén dönteni kell a meghívandó médiumokról és képviselőikről. Sajtólistát és sajtóanyagot kell összeállítani, kijelölni a sajtótájékoztató időpontját, helyét és meghívni a sajtó képviselőit.

2. Sajtóközlemények kiadása, médiajelenlét erősítése

Az önkormányzat közlemények rendszeres kiadásával igyekszik biztosítani a széles körű tájékoztatást. A sajtóközlemény megfogalmazásakor törekedni kell a rövid, tömör, közérthető, lényegre törő fogalmazásra.

3. Újságírói megkeresés

Alkalmat ad a sajtóval, médiával való kapcsolatok elmélyítésére, kibővítésére. A személyes találkozó lehetőséget biztosít a közvetlen, kötetlenebb információcserére.

4. A helyi írott és elektronikus sajtó

Fokozott figyelmet kell fordítani a helyi és a megyében fellelhető írott és elektronikus sajtó bevonására a lakosság hatékonyabb tájékoztatása érdekében.



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

5. Elektronikus eszközök: internetes honlap

Az önkormányzat munkájának nyilvánosságát, az információáramlás biztosítását segítik, az egyes települések internetes portáljai. Ahhoz, hogy az olvasók széles rétege valóban kedvet érezzen a honlap rendszeres látogatásához, a honlap folyamatos bővítésére kell törekednie az önkormányzatnak. Legjelentősebb előnye, hogy gyors, folyamatosan bővülő és interaktív. A feltett adatok visszakereshetőek, nyilvánosak (Izd. pl.: üvegzséb-törvényt!). Ezért gyakorlatilag minden hírcsatornára vonatkozó lehetőség és elvárás érvényesülhet. Hátránya, hogy az internet még csak terjedőben van, ezért nem mindenkire juthat el így az általa közvetített információ

11.1.2. A lakossági és vállalkozói fórumok

Az önkormányzatok külső kommunikációs eszközei közé tartoznak a lakossági és vállalkozói fórumok is. A fórumok célja a lakosság közvetlen bevonása az önkormányzati feladatok meghatározásába, illetve ezek végrehajtásába. A képviselő-testület határozza meg azon fórumok rendjét, melyek a lakosság, a társadalmi szervezetek közvetlen tájékoztatását, a fontosabb döntések előkészítésébe való bevonását szolgálják.

Az önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvény 18. § (2) bekezdése előírja, hogy a képviselőtestület a szervezeti és működési szabályzatban meg kell, hogy határozza azoknak a fórumoknak a rendjét, amelyek a lakosság, az állampolgári szervezetek közvetlen tájékoztatását, a fontosabb döntések előkészítésébe való bevonását szolgálják. Ezek állásfoglalásáról és az ott felmerült kisebbségi véleményekről tájékoztatni kell a képviselőtestületet.

A törvény idézett rendelkezése a szóban forgó fórumok közül felsorol néhányat, mint község- vagy várospolitikai fórum, városrész-tanácskozás, falugyűlés. Az elnevezés maga nem lényeges, a felsoroltak nem jogi fogalmak, jogszabályi meghatározásuk, alaki és tartalmi követelményeik nincsenek rögzítve.

A fórumokkal kapcsolatosan a törvény nem határozza meg, hogy milyen sűrűn kell tartani azokat, és nem tér ki olyan lényeges kérdésekre sem, hogy milyen módon, mennyi idővel a fórum előtt kell értesíteni a lakosság érintett körét.

Lakossági fórumok szervezése akkor célszerű, ha a város életét hosszú távon befolyásoló önkormányzati, helyi vagy országos ügyben kíván döntést hozni az önkormányzat. Fontos a fórum összehívása előtt a téma pontos megjelölése. A fórumot célszerű a végleges döntés meghozatala előtt megtartani.

A lakossági fórum alapvetően fontos eszköz a "köz megnyilatkoztatásához" - a vélemények és álláspontok megismeréséhez, az érdekek ütköztetéséhez. Nagyon fontos a fórum gondos, körültekintő előkészítése, különösen a lakosság minél teljesebb mozgósítása annak megértésével, hogy mi a fórum tétje. A mozgósítást - a helyi adottságokhoz igazodóan - sokoldalúan kell megszervezni (falragaszok, szórólapok, társasházi közös képviselők, helyi sajtó, rádió értesítése stb.).



A lakossági fórumok szervezésekor az alábbi tényezőkre kell figyelni:

- biztosítani kell, hogy a megfelelő szakértelemmel és döntési jogkörrel bíró illetékesen kívül az érintett (országgyűlési vagy önkormányzati) képviselők is megjelenjenek. Legyen jelen annak a szervnek a képviselője is, amely a problémás döntést meghozta.
- kapjanak meghívót a környezet- illetve egészségvédelmi kérdésekben megfelelően jártas szakemberek és a tárgykör szerint hatáskörrel rendelkező hatóságok is.
- a fórumot megfelelően felkészült, annak levezetésére alkalmas személy irányítsa (lehetőség szerint ügyeljünk a tárgyilagosságra), pl. a szervező környezetvédők véleményét ne a moderátor, hanem egy, a hallgatóságban helyet foglaló aktivista fejtse ki.
- szakmailag legyenek felkészültek a lakosság "szószólói" is (erre előzetesen ki kell választani a legagilisebb és legértelmesebb embereket - ellátva őket megfelelő szakmai információkkal, pontosítva velük a lehetséges alternatívákat illetve a minimális követeléseket)
- biztosítani kell a megfelelő technikai feltételeket (terembérlet, hangosítás, térképek, szakvélemények, stb.)
- szükség esetén nem árt az adott ügyben előre megfogalmazni (javaslatként) a lakossági álláspontot rögzítő nyilatkozatot, illetve a környezetvédő szervezet véleményét
- fontos a rendezvény helyszínének, időpontjának körültekintő megválasztása (lehetőleg "semleges" helyen legyen, ne ütközzön más rendezvénnyel, sporteseménnyel, népszerű TV műsorral, legyünk tekintettel a kisgyermekes családokra stb.)
- az előzményeket, a fórum célját a levezető elnök tárgyilagosan ismertesse; adjon alkalmat minden vélemény kifejtésére. Nem árt, ha az elhangzott ígéretek megismételteti, határidőkkel pontosíttatja, vagy konkrétan megfogalmazott kérdéseivel ki is kényszeríti ezek megtételét. Ha van diktafonunk, használjuk azt is, ehhez azonban előzetesen az érintettek legalább hallgatólagos beleegyezését kell bírunk. Hallgatólagos beleegyezésen itt azt értjük, hogy a diktafonnak jól látható helyen kell lennie.
- a fórumot egy általunk - pár napon belül megszerkesztett, a fontosabb elhangzottakat tartalmazó - "emlékeztetővel" tehetjük hivatalossá (célszerű ezt megküldeni minden fontos szereplőnek illetve kifüggeszteni olyan helyeken, ahol a résztvevők elolvashatják).

11.1.3. Médiastratégia

Az önkormányzat kommunikációs stratégiájának egyik alapeleme a közösség kívánalmainak megfelelő tájékoztatáspolitikai kialakítása. Ennek a lényege a folyamatos információszolgáltatás. A kommunikáció kétirányú folyamat: a helyi önkormányzattól a közösség irányába irányul és viszont.



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

A közkapcsolatok rendszere nemcsak a lakosságnak nyújtandó információ a különböző kommunikációs csatornákon keresztül történő átadásának a mechanizmusa, hanem egyéni viselkedés és attitűd azok részéről, akik a helyi önkormányzatban és a polgármesteri hivatalban tevékenykednek. A helyi önkormányzat és hivatala is nyitott kell, hogy legyen nemcsak az információ fogadására, de átadására is.

Az önkormányzatnak - saját körülményei ismeretében - magának kell eldöntenie, milyen helyzetekben melyik módszert, eszközt alkalmazza. Egy-egy módszer hatását több eszköz együttes alkalmazása erősítheti, illetve egy-egy eszköz több kommunikációs területre is hatással van/lehet. Arra, hogy mi az, ami leginkább tudósít nincsenek felméréseink. Ezek használata emiatt részben az alapvetően használandó eszközök kommunikációs hatásának az ismeretén, részben a találékonyságon és a fantázián múlik. Törekedni kell a megfelelő eszköz kiválasztásán túl, újabb lehetőségek (hagyományok) felismerésére és arra, hogy a rendelkezésre álló kommunikációs csatornák közül a legtöbbet tudjunk élni.

Az alkalmazandó médiastratégia elemei az alábbiak lehetnek:

1. Erősíteni kell a képviselők kommunikációs szerepét
 - Demokráciánkban a választók a képviselőkön keresztül érvényesíthetik érdekeiket
 - A személyi PR jelentősége
2. Hivatali ún. face to face kommunikáció
3. Korszerű informatikai eszközök: internet, intranet, e-mail, honlap, CD, DVD.
Javaslatok:
 - Működő városi internetes portál kialakítása és folyamatos fejlesztése a modernitás követelménye szerint
 - Az intranet bevezetése az önkormányzat és intézményei között (pl. az jegyzői hírlevél)
 - Városbemutató DVD kiadása
4. Lakossági és vállalkozói fórumok szervezése
5. Közmeghallgatások: A közmeghallgatás határozatképes testületi ülés, amelyen az állampolgárok, valamint az önkormányzat illetékességi területén működő társadalmi és egyéb szervezetek képviselői közvetlenül a képviselő-testület előtt, ahhoz intézve tehetik fel közérdekű kérdéseiket és javaslataikat. Az Önkormányzati törvény előírása alapján legalább évente egy közmeghallgatást kell tartania minden önkormányzatnak.
6. Civil szervezetek érdekegyeztető fóruma
7. Képviselő-testületi városbejárás: Ütemterv szerint változó helyszínekkel
8. Önkormányzati rendezvények szervezése: Eseményteremtés



9. Nyomtatványok: plakátok, szórólapok, üdvözlőkártyák, köszönőlevelek, meghívók
Javaslatok:
 - Színvonalas megjelenés
 - A magyar helyesírás tisztelete
 - A címzett a megfelelő időpontban kapja meg
10. Hivatali (hivatalos) ügyintézés, levelezés
 - Közvetlen, érthető nyelvezet
 - Határozott, segítőkész és nem fenyegető
 - Kerülje a körülményes, magyartalan megfogalmazásokat
 - Udvarias hangvétel
11. Sajtótálalkozók szervezése
A jó sajtókapcsolatok esszenciája a kétoldalú kommunikáció. A sajtó és az önkormányzat közötti kapcsolattartás egyik leghatékonyabb eszköze a sajtótálalkozó. Ennek formái: sajtótájékoztató, sajtó-háttérbeszélgetés
12. Sajtómonitoring:
 - Sajtófigyelés: az önkormányzat megjelenéseinek gyűjtése és elemzése
 - Az önkormányzaton kívüli kommunikáció figyelése
 - Az általános és helyi trendek nyomon követése
13. Nemzeti ünnepek és egyéb jeles napok léleképítő megszervezése
14. Komplex városi kiadványcsalád
15. Prospektusok, naptárak, képeslapok, térképek
16. Várost bemutató könyvek, albumok
17. Tanfolyamok, kisebb konferenciák szervezése
18. Az Utazás szakkiállításon való részvétel
19. A Testvérvárosi kapcsolatok kiszélesítése
20. Kistérségi lakossági fórum kezdeményezése
21. Kapcsolatfelvétel a turisztikai szakmai kiadókkal, városismertető cikkek megjelenése szakmai kézikönyvekben és lapokban
22. Városi tájékozódást elősegítő táblarendszer a város egész területén:
 - Utcanévtáblák



- Házzám táblák
- Irányjelző táblák (vállalkozások részére is)
- Térképek újra elhelyezése

23. Hirdetőfelületek:

- Városi hirdetőoszlopok visszaállítása
- Esztétikus, hagyománytisztelő forma és kivitelezés

24. Rádió

Javaslat: Önkormányzati szerződés környékbeli vagy helyi rádió szolgáltatásaira és műsoridejére és meghatározott műsorszerkezetre.

25. Helyi TV és képűtség: Az önkormányzati célok megvalósulásában kiemelkedő szerepe van a helyi médiának.

Javaslatok:

- Jogi kérdések tisztázása
- A személyi feltételek biztosítása (műsoridő/ a stáb létszáma)
- Személyi jellegű ráfordítások biztosítása
- Állandó műsorszerkezet:
 1. Önkormányzati- várospolitikai hírcsoport, (a vágott anyagok hossza: max. 2 perc).
 2. Helyi gazdasági hírek (a vágott anyagok hossza: max. 2 perc)
 3. Helyi kulturális események: intézmények, civil szervezetek rendezvényei (a vágott anyagok hossza max. 4 perc)
 4. Sport (a vágott anyagok hossza: max. 4 perc)
 5. Hírösszefoglaló
 6. Reklámblokk
 7. Magazin (a vágott anyagok hossza: max. 5 perc)
- Technikai feltételek biztosítása: videokamerák, vezeték nélküli mikrofonok, hordozható világító szett stb.
- Műfaji sokszínűség: tudósítás, interjú, stúdióbeszélgetés, PR film stb.
- A TV egyéb feladatai:
 - A helyi hagyományok rögzítése
 - Eseménydokumentáció (helytörténet)
 - Az elkészült felvételek szigorú archiválása
 - A korábbi VHS felvételek digitalizálása
 - A testületi ülések, közmeghallgatások közvetítése
 - A kistérség híradások, civil szervezetek filmjeinek átvétele
 - Az archivált adásokról és egyéb felvételekről megvásárolható DVD készítése
 - Amatőr filmes pályázatok kiírása
 - Kapcsolatfelvétel a kistérségi, regionális, és az országos televíziókkal, valamint a kisebbségi stúdiókkal



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

- A Kábel-TV hozzáférhetőségének növelése: a kábelhálózat fejlesztése, az elérhető modern technikai lehetőségek
- Hirdetések felvétele

11.1.4. Ügyfél és partneryilvántartás

Ügyfélkezelésnek nevezzük az önkormányzat jelenlegi és potenciális ügyfeleivel való kapcsolattartást. 4 fázisa van:

- Célcsoport meghatározása
- Ügyfelek szerzése
- Ügyfelek megtartása
- Ügyfélkapcsolat bővítése

A dokumentumok döntő többsége ügyfelek, cégek, külső partnerek részére megy, vagy tőlük érkezik az iktatáshoz. Az ügyféltörzs minden olyan adatot tartalmaz, ami az iktatásban az ügyfél azonosítására szolgálhat. A teljesség igénye nélkül:

- Név
- Cégnév
- Ügyfél
- Tetszőleges számú cím (központi, levelezési stb.)
- Személyi adatok (születési adatok, anyja neve, TB azonosító stb.)
- Cég adatok (cégjegyzékszám, adószám stb.)
- Telefon, E-mail, web adatok
- Besorolás tetszőleges számú ügyfélcsoportba

Az ügyféltörzs kezelésére használatos programokban messzemenőig a gyorsaságra optimalizálják a megjelenést és a használatot. Több százezer ügyfélből is egy két másodperc alatt ki lehet keresni bármilyen adat vagy adatrészlet alapján egy ügyfelet vagy ügyfeleket.

A központi ügyféltörzs az iktatástól függetlenül is használható telefonkönyvként, ügyfél kapcsolattartásra, marketing vagy értékesítési akciókra. Az EXCEL és WORD exportok révén a kiválogatott ügyfelek adatai tovább kerülhetnek körlevelezésbe, sablon dokumentumokba, postai szelvényekre, egyéb feldolgozásokba, jelentésekbe.

A partnertörzs nagymértékben hasonlít az ügyféltörzshöz, de ebben kizárólag az önkormányzat vevőit és szállítóit tartjuk nyilván.

11.1.5. Image kutatás



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Az image-vizsgálat az önkormányzat valamennyi kapcsolatkörének felmérését, megkérdezését jelenti, amelynek során az önkormányzatról, múltjáról, jelenéről, törekvéseiről, termékei minőségéről, hozzáállásáról teszünk fel tájékozódó kérdéseket.

Célja:

- a partnerekben élő kép megismerése
- összehasonlításként
- a jövő megtervezéséhez

11.1.6. Az önkormányzati döntések nyilvánosságra hozatala

A képviselőtestületi ülések alapvetően nyilvánosak, azokon bárki szabad akaratából részt vehet. Más kérdés, hogy a gyakorlatban nem nagyon találkozunk olyan állampolgárral, aki tájékozódási céllal vesz részt képviselőtestületi ülésen. A nyilvánosság csak a megjelenés jogát biztosítja, de nem ad jogot a felszólalásra, a vitába való bekapcsolódásra. A hallgatóság az ülésen általában csak a részére kijelölt helyen tartózkodhat, és a tanácskozást nem zavarhatja.

A képviselő-testület zárt ülést tart:

- önkormányzati,
- hatósági,
- összeférhetetlenségi,
- kitüntetési ügy tárgyalásakor
- vagyonyilatkozattal kapcsolatos eljárás tárgyalásakor

A képviselő-testület zárt ülést rendelhet el:











- a vagyonával való rendelkezés,
- az általa kiírt pályázat tárgyalásakor, ha a nyilvános tárgyalás üzleti érdeket sértene.

A képviselő-testület döntéseit kötelezően közzé kell tennie. Ennek jelenleg is alkalmazott módszere a hirdetményi úton történő kifüggesztés, és a megjelenítés a település további kommunikációs csatornáin is.

A hatékony kommunikációhoz azonban az is szükséges, hogy ez közérthető formában is megtörténjen. Ennek érdekében a képviselő-testület kinevezhet egy olyan személyt, aki a testületi üléseket követő rövid időn (lehetőleg 1-2, de max. 15 napon) belül megfelelő formában és módon tájékoztatja a médiumokat, a döntéseket mindenki számára érthető módon közli, ismertette azok előzményeit és hátterét egyaránt.

A képviselőtestületi ülések nyilvánosságra hozatalának mai modern eszköze az internet, az ülések jegyzőkönyveit, a határozatokat, előterjesztéseket az önkormányzat honlapján hozhatjuk nyilvánosságra, például az alábbi formában.



	2009. január 29.	meghívó	előterjesztés	jegyzőkönyv	határozatok
	2009. február 11.	meghívó	előterjesztés	jegyzőkönyv	határozatok
	2009. február 26.	meghívó	előterjesztés	jegyzőkönyv testületi jegyzőkönyv közmegehallgatás	határozatok
	2009. április 2.	meghívó	előterjesztés	jegyzőkönyv1 jegyzőkönyv2 jegyzőkönyv3	határozatok
	2009. április 30.	meghívó	előterjesztés	jegyzőkönyv	határozatok
	2009. május 7.	meghívó		jegyzőkönyv	határozatok
	2009. május 26.	meghívó	előterjesztés	jegyzőkönyv	határozatok
	2009. június 25.	meghívó	előterjesztés	jegyzőkönyv	határozatok
	2009. július 13.	meghívó	előterjesztés	jegyzőkönyv	határozatok
	2009. augusztus 31.	meghívó	előterjesztés	jegyzőkönyv	határozatok

Forrás: Celldömök város honlapja (www.celldomolk.hu)

Abban az esetben, ha bizonyos dokumentumokat nem kívánunk a nagyközönség számára nyilvánossá tenni, jelszóval korlátozhatjuk a hozzáféréssel rendelkezők körét.

A képviselő-testület a polgármester személyén keresztül tart kapcsolatot a településen működő regisztrált civil szervezetekkel, őket tájékoztatja a testület döntéseiről, bevonja őket a döntések előkészítési folyamatába.

A képviselői fogadóóra is kiváló alkalom a képviselőtestület döntéseinek kommunikálására. A települési képviselő a lakossági kapcsolatok legmeghatározóbb alanya. Mint választott képviselő a település egészéért vállalt felelősséggel képviseli választóinak érdekeit. Ezért fontos a rendszeres, illetve állandó kapcsolattartás a választókkal, a lakosság különböző társadalmi és önszerveződő közösségeivel. Az Ötv. nem rendelkezik róla, de a gyakorlatban a polgármester, az alpolgármester és a jegyző is tart rendszeres időközönként a település lakossága részére fogadóórát. Egyes esetekben maga a képviselő-testület írja elő SZMSZ-ében a képviselői fogadóóra tartásának kötelezettségét. Ezekon a fogadóórákon a képviselő és az állampolgár személyes találkozására nyílik lehetőség, amely alkalmat ad a különböző kérdések közvetlen megbeszélésére. Ezekről a fogadóórákról a legtöbbször nem készülnek írásos emlékeztetők. A képviselő általában szóban, ritkán írásban válaszol. Az is előfordulhat, hogy az ügyben hivatalos eljárás kezdődik, és így az illető állampolgár ügyében hivatalos válasz születik majd.



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

11.1.7. A civil szféra tájékoztatása

Az önkormányzati feladatok a rendszerváltást követően folyamatosan alakulnak, bővülnek. Ezek egy része szakellátás, melyet törvény(ek) szabályoz(nak), megnyitva a lehetőséget az önkormányzatok közötti társulásokhoz, a piaci szféra fokozottabb bevonásához, illetve a civil szervezetekkel való együttműködéshez, egyre több területen. Az önkormányzatok alapvető kötelessége és érdeke, hogy feladataikat költséghatékony módon oldják meg, részben mert közpénzek felhasználásáról van szó, részben mert e feladatok rendszerint alulfinanszírozottak. Ez utóbbi olyan megoldások keresésére ösztönzi az önkormányzatokat, melyek lehetőség szerint minimális költségvetési forrás lekötésével megfelelően biztosítják az ellátást.

Ugyanakkor a civil szervezetek gyakran egy adott lakókörnyezet (pl. település) életfeltételeinek (pl. szociális ellátások) javítását tűzik ki célul. Az önkormányzatok és a civil szervezetek célja gyakorta azonos, ami indokoltá teszi az együttműködést. A közös célok, a civil szervezetek szerepvállalása az önkormányzati feladatok ellátásban tudatosan kiépített kapcsolatrendszerrel és a szolgáltatások megtervezését teszi szükségessé. Ehhez a tevékenységhez folyamatos párbeszéd szükséges és az önkormányzatok szervező, koordináló szerepe, így tudatosan alakíthatják, irányíthatják a település életét.

Az önkormányzatok és a civil szervezetek együttműködésének két általános tere a döntéshozatalban való részvétel és a közszolgáltatások fejlesztésében, ellátásában való részvétel, az ezekre vonatkozó alkalmi jellegű kapcsolat, együttműködési megállapodás illetve szerződéses viszony. Előbbi jellemzően a szakbizottságokon keresztül történik, ahol a bizottságok külső szakértőiként jelenik meg a civil „akarat”. Utóbbi esetében pedig különböző együttműködési szinteket különböztethetünk meg:

- Különösen az alapítványi szektoron belül nagy számban található olyan kis egycélú alapítványokat, amelyek valamely költségvetési intézmény támogatására jöttek létre. Ezek között találunk magán alapítványokat és az intézmény által létrehozottakat. Ezen szervezetek célja jellemzően az adott költségvetési intézmények forrásainak kiegészítése érdekében végzett adománygyűjtés.
- Jelentős azoknak a civil szervezeteknek a száma, amelyek valamely ellátatlan társadalmi igényre válaszul jöttek létre és részben állami költségvetési, részben önkormányzati forrásokból, részben pedig adományokból biztosítják ezen eddig ellátatlan társadalmi igények kielégítését.
- Az együttműködés legszorosabb formája, amikor az önkormányzatok szerződés formájában civil szervezetekkel láttnak el feladatokat. Ez kétféle módon történhet: az önkormányzat az ellátást végző civil szervezettel szerződéses viszonyt létesítve rendszeres, szabályozott támogatással finanszírozza az ellátást, vagy az ellátáshoz szükséges infrastruktúra és költségvetés keret átadásával kisserződnek.

Az önkormányzatok és a civil szervezetek közötti kapcsolat minősége, intenzitása számos olyan előfeltétel függvénye, amely csak áttételesen jelenik meg: függ az adott település hagyományaitól, személyek közötti kapcsolatoktól, (szakmai) felkészültségtől, a szereplők (politikai) elkötelezettségétől, motivációitól, konfliktustűrő vagy –kezelő technikáitól. Az együttműködés



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

jelentősebb területei: kultúra, sport és szabadidő, oktatás, egészségügy, szociális ellátás, környezetvédelem, településfejlesztés.

A civil szférával való együttműködés érdekében fontos, hogy az önkormányzatok alakítsanak ki egy tudatos stratégiát. A stratégiának az alábbi területeket kell érintenie:

- Kapcsolattartás szélesítése az érdekképviselőket végző civil szervezetekkel.
- A részvételi demokrácia, az érdekképviselő, az érdekegyeztetés, a civil párbeszéd fórumainak, kereteinek meghatározása, kidolgozása.
- A civil szervezetek önkormányzati munkában történő részvételének megerősítése az önkormányzati és a hivatali döntés-előkészítésben, döntéshozatalban és ellenőrzésben.
- A civil non-profit, szolgáltató szervezetek széles körű bevonása a közfeladatok teljesítésébe, az állammal és az önkormányzatokkal való munkamegosztásuk folyamatainak kidolgozásán keresztül.
- A civil szervezetek foglalkoztatási potenciáljának kihasználására vonatkozó program kidolgozása a közjó szolgálat érdekében.
- A vállalkozói szféra kommunikációs stratégiájának kidolgozása, különös tekintettel a beszállítói pozícióban levő kiemelt szervezetekre.

Az önkormányzati civil stratégia, mint minden stratégiai dokumentum az alábbi területeket kell, hogy érintse:

- Jövőkép
- Küldetés
- Legfontosabb értékek
- Helyzetelemzés
- Stratégia célok
- Feladatok, akciók

11.2 Jelenlegi gyakorlat

Tét Város Önkormányzat Képviselőtestülete az adott év elején az adott év költségvetésének tervezéséhez kapcsolódóan közmeghallgatást tart. Tét város honlapján nyilvánosságra kerül a közmeghallgatáson készült jegyzőkönyv.

Az elmúlt években lakossági fórumot tartottak a rendezési terv módosításához, jelentős önkormányzati beruházás tervezéséhez kapcsolódóan.

Tét város honlapján elérhető a helyi civil szervezetek adatbázisa, az adott szervezet címével, telefonszámával, a vezetője nevével. A helyi civil szervezeteknek pályázati úton lehetőségük van a város költségvetéséből működési költségeiknek a támogatására. A helyi civil szervezeteknek nyújtott támogatások a honlapon szerepelnek.



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Az Önkormányzat gazdálkodására vonatkozó adatok, amik közérdekű adatnak minősülnek, nem szerepelnek a honlapon.

A honlap információt nyújt a lakosság számára egyes közigazgatási szolgáltatásokról, lehetővé teszi az ügyintézéshez kapcsolódó következő nyomtatványok letöltését:

- állandó jellegű, iparűzési tevékenység utáni adó bevallása
- lakás célú állami támogatáshoz kapcsolódó kamattámogatás igénybevétele
- magánszemélyek kommunális adójának megállapítása
- kérelem rendszeres gyermekvédelmi kedvezményhez
- kérelem rendkívüli gyermekvédelmi támogatáshoz.

Egyéb letölthető iratmintákra utal a www.jogiforum.hu/iratmintak és a www.magyarorszag.hu link.

A képviselőtestület havi rendszerességgel tart üléseket. A képviselőtestületi üléseket a negyedévente megjelenő helyi, önkormányzati újságban és a megyei napilapban hirdetik meg.

A helyi civil szervezeteknek meghívót kapnak a képviselőtestületi ülésekre. Tét város honlapján nyilvánosságra kerül az adott testületi ülésen készült jegyzőkönyv.

Az elfogadott rendeletek kihirdetésre kerülnek a hirdetőablán és Tét város honlapján.

A Polgármesteri Hivatal a lakosság tájékoztatására felhasználja a negyedévente megjelenő helyi, önkormányzati újságot és a települési kábel tv-t is. A települési kábel tv felvételtől közvetíti a települési ünnepeket.

Felmerült a képviselőtestületi ülések élő, egyenes adásban való közvetítése, aminek segítségével – nyilván a zárt ülések kivételével – a teljes települési lakosság nyilvánossága előtt folyhatnának az ülések. A képviselők egy része az élő, egyenes adás közvetítését nem támogatta.

A médiával való kapcsolattartás a polgármester feladatai közé tartozik. Az Önkormányzat megjelenése a médiában ritka, kevés a hírértékű történet Téten.

A helyi vállalkozásokkal való kapcsolata kimerül a Polgármesteri Hivatalnak az együttműködőképességének a bizonyításában, a Polgármesteri Hivatal nem kezdeményező a kapcsolatban. A vállalkozások támogatónyilatkozatért, partneryilatkozatért fordulnak a Hivatalhoz, rendezvényeikhez önkormányzati helyiséget kívánnak bérbe venni.

A Polgármesteri Hivatal nyilvánosság biztosításához kapcsolódó tevékenységéről közvélemény-kutatás sem a lakosság, sem a vállalkozói és civil szféra körében nem történt.

A Polgármesteri Hivatal a lakossággal való aktívabb kapcsolattartására alkalmas lehet a Tét Város honlapján kialakításra kerülő fórum, ahol közérdekű témákban lehetőség lenne a hozzászólásokra.



A vállalkozói és civil szférával kapcsolatban ajánlatos a Polgármesteri Hivatal kezdeményezőbb, aktívabb fellépése, így lehetne őket a döntés-előkészítésbe bevonni, elvárásaikat megismerni.

Speciálisan építhetne az Önkormányzat a Tétről elszármazottakkal való kapcsolattartásban, a városért való lobbiszerű tevékenységük erősítésében a civil szférára.

11.3 Megállapítások

Az Önkormányzatok egyik legalapvetőbb funkciója a helyi társadalom életének szervezése. Ennek hatékonysága annál nagyobb, minél nagyobb mértékben sikerül az önkormányzati célokat összeegyeztetni a helyi polgárok egyéni törekvéseivel. Ehhez azonban egyfelől a mindenkori Képviselő-testületeknek ismerniük kell előzetesen a lakosság elképzeléseit, másfelől pedig Tét lakosságának is meg kell ismernie a városi Önkormányzat terveit. Ennek egyetlen módja a kétirányú kommunikáció.

A helyi közigazgatás egyik legnagyobb rendszerváltás utáni változása, hogy az önkormányzatoknak törvényben is előírt kötelezettsége a nyilvánosság biztosítása. A nyilvánosság nem csak azt jelenti, hogy a képviselő-testületek ülései nyilvánosak, mert oda bárki elmehet - és nem is csupán azt, hogy valamilyen médium egy az egyben közvetíti az üléseket. Az önkormányzati kommunikációnak ennél jóval több csatornán és több szinten kell bonyolódnia.

A valódi demokrácia és a tényleges önrendelkezés csak az ehhez szükséges információk birtokában valósulhat meg. Az információkhoz pedig kommunikáció útján lehet hozzájutni. A kommunikáció rendszerének működtetése ezért az Önkormányzat alapvető kötelezettsége! Mint ilyen, érdemes előre megtervezni, hogy ennek a feladatnak az Önkormányzat úgy tehesse eleget,

- hogy Tét polgárai az életüket, településüket és annak környezetét érintő minden szükséges információval rendelkezzenek;
- hogy a Képviselő-testület rövid és hosszú távú terveit ismerjék;
- hogy pontosan tudják milyen a helyi hatalom döntési mechanizmusa, hogy milyen módon működik a Polgármesteri Hivatal, hogy mi a funkciója a képviselő-testületnek és a Polgármesteri Hivatalnak, miként különböznek el feladataik.

A kommunikáció formális és informális dimenziója egyaránt nagy szerepet játszik minden közösségben. A különbség a kettő között az, hogy a formális kommunikáció jelentős mértékben előre tervezhető, míg az informális inkább csak befolyásolható, ám hatásában olykor jóval erőteljesebb. (Ennek okai többek között a közlés egyszerűsége, közvetlensége, személyessége és az ilyen jellegű információ gyors terjedési sebessége.)

Az informális kommunikáció a társadalmi feszültségek levezetésének egyik módja, bár a torzulás (gyakran többszörös torzulás) hatására többnyire dezinformál.

Az informális kommunikációt kiküszöbölni azonban nem lehet, és nem is lenne célszerű, sőt: olykor akár pozitív befolyásolásra is ki lehet használni a formális kommunikáció mellett.



Összességében megállapítható, hogy mindkét fajta kommunikáció alapvetően szükséges és kölcsönösen kiegészítik egymást. Mindazonáltal a város kommunikációs koncepciója csak a formális kommunikatív cselekvéseket tartalmazza.

A kommunikáció csatornáit

A helyi kommunikáció legalapvetőbb médiumai:

- helyi lap
- rádió
- helyi televízió
- internetes portál
- faliújság
- hírlevél
- kistérségi lap
- képújság

További kommunikációs csatornák:

- falugyűlés
- közmeghallgatás
- lakossági fórum
- helyi kulturális, közösségi és egyházi rendezvények

A kommunikáció szintjei

Belső kommunikáció:

- Önkormányzat és a lakosság között
- Polgármesteri Hivatal és a lakosság között
- Intézmények és a lakosság között
- Polgármesteri Hivatal és a képviselő-testület között
- Polgármesteri Hivatal és az intézmények között
- Intézmények között

Külső kommunikáció (mint polgármesteri hatáskör)

- Önkormányzat és a helyi kisebbségi önkormányzatok között
- Önkormányzat és civil szervezetek között
- Önkormányzat és más települések önkormányzatai között
- Önkormányzat és a kistérség között
- Önkormányzat és Megyei Közgyűlés között
- Önkormányzat és országos sajtó között

A módszertani fejezet sorrendiségét követve az alábbi összefoglaló megállapításokat tesszük a Téli Polgármesteri Hivatal kommunikációs tevékenységének értékelésére:



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

- A Téti Önkormányzat szívesen él a lakossági fórum, mint kommunikációs eszköz lehetőségével. A tavalyi évben (2009-ben) is alkalmazták. Vállalkozói fórum tartására kevesebb példa volt.
- Az Önkormányzat nem alkalmaz tudatos médiastratégiát, nincs írott média stratégiai vagy kommunikációs stratégiai terve. A média stratégiai eszköztárból az Önkormányzat leginkább a következő elemeket alkalmazza: lakossági fórum, közmeghallgatás (a törvényi előírásoknak megfelelően), városi internetes honlap, hirdetőtábla, helyi önkormányzati újság, települési kábeltévé.
- A képviselőtestület havi rendszerességgel tart ülést. Téten is elmondható, hogy ezek az ülések teljesen nyilvánosak, bárki bemehet az ülésterembe. Az üléseken készült jegyzőkönyveket pedig az Önkormányzat a saját internetes honlapján jelenteti meg. Az elfogadott rendeletek pedig a hirdetőtáblán is kifüggesztésre kerülnek. A lakosság ily módon több csatornán is tudomást szerezhet a mindennapi életét befolyásoló legfontosabb helyi hírekről. Távlati terv lehet a testületi ülések egyenes adásban való közvetítése a helyi televízióban.
- Nem jellemző az Önkormányzatra a civil szférával való intenzív kapcsolattartás. A kapcsolat irányáról ráadásul általában nem mondhatjuk el, hogy az Önkormányzat lenne a kezdeményező. A város nem rendelkezik tudatos civil stratégiával sem.

11.4 Javaslatok

A Téti Önkormányzat nyilvánossággal kapcsolatos tevékenységének áttekintése után az alábbi javaslatokat tesszük egy tudatos, stratégiai jellegű kommunikációs tevékenység megteremtése érdekében.

- Az Önkormányzati honlap adta valamennyi lehetőség tudatosabb kihasználását javasoljuk. Alkalmassá kell tenni a honlapot arra, hogy alkalmas legyen a Polgármesteri Hivatal törvény által előírt közzétételi kötelezettségének (hirdetmények, ajánlatok, szerződések stb.) a megvalósítására. Fórumok létrehozásával célszerű lenne lehetővé tenni az interaktivitást, ily módon a kommunikáció két irányban mehetne végbe, az állampolgárok a honlapon mondhatnák el véleményüket a település legfontosabb dolgaival kapcsolatban. Törekedni kell az önkormányzati honlap naprakész állapotának és a dokumentumok visszakereshetőségének biztosítására.
- A napi kommunikációs munka szervezését célszerű egyetlen kézbe összpontosítani. E céllal létre lehetne hozni egy média tanácsadó feladatkört, amelyet megbízási szerződéssel foglalkoztatott, megfelelő felsőfokú végzettséggel és újságírói szakmai tapasztalattal rendelkező, újságírói szervezethez is tartozó személy tölthetne be.



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Az ő feladata, hogy az Önkormányzatot érintő valamennyi kérdésben tájékozott legyen; megtervezze a napi kommunikációt; szoros kapcsolatot tartson a képviselő-testülettel, a szakbizottságokkal és intézményekkel, valamint a médiumok munkatársaival.

A képviselőket illetve intézményi vezetőket felkészíti a médiával való találkozásra; interjúkat szervez; kommunikációs tanácsokkal segíti a képviselőket és az önkormányzat szakembereit; találkozókat szervez a helyi politikusok és vállalkozók, illetve civil szervezetek képviselőivel; részt vesz a városi ünnepek szervezésében és kommunikációjában; közvélemény kutatásokat szervez, továbbá elősegíti a városi médiumok közötti együttműködést is.

- Az intézmények külső kommunikációját előre tervezni kell. Az erre kijelölt személyt célszerű kiképezni a kommunikáció alapismereteire. A közintézmények ügyfelekkel kapcsolatot tartó alkalmazottait továbbra is rendszeres tréningben kell részesíteni, hogy miképpen kommunikáljanak az ügyfelekkel, hogyan kell megnyugtatni vagy „leszerelni” az ideges ügyfelet.

Az átlagpolgár szemében a Polgármesteri Hivatal és a képviselő-testület egy és ugyanaz. Ha az ügyfél a Polgármesteri Hivatalban rossz tapasztalatokat szerez, akkor azt az egész Önkormányzatra fogja vonatkoztatni – és ez fordítva is igaz!

Ezért különösen fontos a hivatalnokok valamint az önkormányzati képviselők kommunikációs képzése.

- Egyes nagyjelentőségű döntések esetén, a polgármester sajtótájékoztatót hívhat össze, szükség esetén bevonva annak lebonyolításába az önkormányzati kommunikációval megbízott szakembert és/vagy az érintett szakbizottság elnökét avagy eseti szakértőt.
- Az Önkormányzat rövid és hosszú távú fejlesztési terveiről a Polgármester vagy az általa ezzel megbízott személy folyamatosan is tájékoztatja a közvéleményt.
- Az országos érdeklődésre számot tartó ügyekről, döntésekről a Polgármester vagy az általa megbízott személy tájékoztatja az MTI-t és a nagyobb napilapokat, televíziókat.
- Az Önkormányzat nyilvánossággal kapcsolatos tevékenységét tudatosan, előre lefektetett stratégia mentén célszerű folytatni. Javasoljuk ezen a területen a 2 legfontosabb stratégiai dokumentum (médiastratégia és civil stratégia) elkészítését, amelyhez a következőkben kívánunk segítséget nyújtani.

11.4.1. A Téti Önkormányzat médiastratégiája

A Téti Önkormányzat médiastratégiájának alapja:

A magas fokú társadalmi nyilvánosság megteremtése: A közérdekű információk az önkormányzat által történő, mindenki számára hozzáférhető közzététele.

Az önkormányzati kommunikációs stratégia feladata:



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Az Önkormányzatnál a fejlesztési stratégia részeként megbízható alapot kell teremteni egy költséghatékony, átgondolt kommunikációs folyamat megtervezéséhez és megszervezéséhez (önkormányzati PR).

A médiastratégia célja:

A városlakók, az önkormányzat és a környezete kölcsönös előnyökön alapuló kapcsolatainak alakítása; a megértés, az összhang és a pozitív viselkedés elérése, illetve fenntartása a városlakók, a városban élő kisebbségek, a civil szféra és más társadalmi és gazdasági csoportosulások körében, amelyekről küldetése teljesítésében az Önkormányzat függ. Alapvető feladata az Önkormányzat/Polgármesteri Hivatal számára a kedvező környezet kialakítása és fenntartása.

A tervezésnél nem szabad figyelmen kívül hagyni:

- Az Önkormányzat a legnagyobb hírforrás
- Az Önkormányzatnak a kormányzatétól eltérő sajátosságait
- A közvélemény jellegzetességeit
- Az Önkormányzatnak a kormányzatétól eltérő sajátosságai vannak:
- Jóval közvetlenebb kontaktus az állampolgárokkal
- A vezető személyiségek kommunikációs hatalmának/színvonalának a jelentősége
- A helyi állampolgári érdekek és érzékenység nagyobb jelentősége
- Az országos (média) hírérték kisebb, de a helyi jelentős

A médiastratégiai eszköztár kialakításakor az alábbi **eszközök** igénybevételét javasoljuk a helyi sajátosságoknak megfelelően:

- helyi lap
- rádió
- helyi televízió
- internetes portál
- e-mailek,
- hirdetőtábla
- hírlevél
- lakossági fórumok
- közmeghallgatások
- Nyomtatványok: plakátok, szórólapok, üdvözlőkártyák, köszönőlevelek, meghívók
- Sajtótájékoztatók
- Sajtóközlemények

11.4.2. A Téti Önkormányzat civil stratégiája

A civil stratégia felépítése a 11.1.7. fejezetben ismertetett irányt követi.



Az alábbi leírással nem célunk egy teljes körű, mindenre kiterjedő stratégia felvázolása, csak a stratégiai dokumentum fő irányultságát kívánjuk szemléltetni.

1. Jövőkép

A civil szférára vonatkozó jövőkép kialakítása szerves része a városi jövőképnek. A cél egy jól működő, kölcsönös érdekeken alapuló partneri viszony és a bizalom az Önkormányzat és a civil szervezetek között. A civil társadalom színvonalas fejlesztése a városban, amely által a lakosság életminősége és a város versenyképessége javul.

2. Küldetés

Az Önkormányzat - többek között - a civil szervezetek fejlesztését elősegítve szándékozik elérni, hogy a városban élő lakosok életminősége, közérzete javuljon és ezáltal a város megtartó ereje, valamint versenyképessége is növekedjen.

3. Értékek

Azok az alapelvek, amely során a civil-önkormányzati együttműködés megvalósul:

- a) a közös érdekeken,
- b) a közös értékek felismerésén,
- c) kölcsönös tiszteleten,
- d) egymás iránti bizalmon,
- e) pártpolitika-mentességen,
- f) a szervezetek autonómiájának tiszteletben tartásán,
- g) függetlenségén és
- h) az együttműködésben való partnerségen alapul.

4. Helyzetelemzés

A helyi civil stratégia megalkotásának indoka, és a kormányzati törekvések:

Mára már Magyarországon is felismert és elismert tényé vált, hogy az 1990-es években a rendszerváltással együtt járó politikai, gazdasági és más környezeti feltételek hatására visszavonhatatlanul kialakult és erősödik a civil társadalom. Nagyon jelentős a szervezetek számszerű növekedése, a Központi Statisztikai Hivatal (továbbiakban KSH) szerint 47 ezer működő civil szervezet van jelenleg Magyarországon. "Intézményesült" közösségek sokasága teremt lehetőséget a teljesebb emberi élethez. Ezek a szervezetek már napjaink megkerülhetetlen tényezői, a demokratikus Magyarország fontos garanciái. Nagyon fontos ez azért, mert a kormány is azt az elkötelezettséget vállalta, az a szándéka, hogy a magyar nemzetet az "európai társadalmi fejlődés útján tartsa, amely történetileg az állampolgári szabadság, a civil egyesülések, az önszerveződés kiteljesedésének útja".

A civil szervezetek részt vállalnak a társadalompolitika formálásában, a közszolgáltatások többszektorságának biztosításában, a gazdasági súlyuk, jelentőségük is növekszik, de talán a legfontosabb a "társadalomlélektani" szerepük: a jótékonyság, az önkéntesség, az öntevékenység, a



mások iránt érzett felelősség, a szolidaritás olyan tulajdonságok és képességek, amelyek kiteljesedéséhez a civil közösségek adják a legtermészetesebb keretet. A mentális jólét is szervesen hozzátartozik a biztonságérzethez, önmagában az anyagi jólét ezt nem tudja biztosítani. A biztonságérzet pedig nagyon fontos azért, hogy a társadalom tagjai esélyt kapjanak egy teljesebb emberi élethez. Ez pedig minden jóléti társadalom számára nagyon fontos, minden kormány és önkormányzat célkitűzése kell, hogy legyen.

A civil szektor jelentősége:

Általánosságban igaz, hogy három területen mutatkozik meg a jelentőségük:

- a) a szektor társadalmi jelentősége: a társadalmi-kulturális élet fontos alkotóelemei;
- b) a szektor politikai jelentősége: jelentős politikai szerepet töltenek be azáltal, hogy erősítik, "ébredtartják" az állampolgári tudatot, valamint a demokrácia fejlődését;
- c) a szektor gazdasági jelentősége: tárgyi, anyagi eszközök felett rendelkezik és jelentős emberi erőforrásokat mozgósít, alkalmazottai és önkéntesei révén.

Téti helyzetkép:

Tét város honlapján elérhető a helyi civil szervezetek adatbázisa, az adott szervezet címével, telefonszámával, a vezetője nevével. Az Önkormányzat a korábbiakban nem kereste a civil szervezetekkel való együttműködést, a kapcsolatfelvétel jellemzően a civil szervezetek kezdeményezésére történt meg.

5. Stratégiai célok

1. Fő célok

- a) a civil társadalom fejlesztése a városban,
- b) a lakosság életminőségének javítása, a "szervezett" civil társadalommal együttműködve,
- c) a város versenyképességének javítása.

2. Vertikális célok

- a) a szervezetek működésének stabilizálása, a hatékonyabb működés elősegítése
- b) a szervezetek bevonása közfeladatok ellátásába (közös szükséglet-feltárás, szerződés kiajánlás, közös pályázati részvétel),
- c) a szervezetek egymás közötti együttműködésének erősítése (Információ-áramlás, rendezvények programok, nyilvánosság),
- d) az Önkormányzat és a civil szektor kapcsolatainak intézményesítése (az önkormányzati rendeletek átalakítása, bevonás a döntés-előkészítő munkába, a fórumok működésének pénzügyi fedezete),

3. Horizontális célok

- a) környezetvédelmi, városfejlesztési feladatok, városépítési feladatok (természetvédelem, hulladékgazdálkodás, vízkészlet védelem),
- b) szociális terület fejlesztése,
- c) kulturális szabadidős szolgáltatások fejlesztése (alkohol és drogmentes szórakozóhelyek, ifjúsági közélet-fejlesztés, adományozói kultúrafejlesztés),



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

- d) egészségmegőrzés, fogyatékos rehabilitáció fejlesztés, valamint szabadidősport-tevékenység fejlesztése,
- e) esélyegyenlőség megteremtésével kapcsolatos feladatok,
- f) a társadalmi kirekesztődés megakadályozásával kapcsolatos fejlesztések,
- g) turizmus, idegenforgalom fejlesztése

6. Feladatok

1. Fórumok létrehozása és működtetése

Civil érdekképviselő, civil szervezetek képviselőinek megteremtése: Városi Civil fórum létrehozása. Az Önkormányzatnak az a célja, hogy partnerként a civil szervezetek egységes képviselőjével álljon kapcsolatban. A civil szervezetek kompetenciája, hogy milyen formában képviseltesk magukat.

2. Civil kontroll a döntések meghozatalában, a döntés-előkészítésben: A képviselő testület-üléseiben a civil szervezetek és szerveződések képviselői meghívottként vehetnek részt. Az egyes bizottságokban szavazati joggal rendelkezzenek a civil szervezetek érdekképviselői szervei.

3. Támogatások kérdése.

Létre kell hozni egy Civil Alapot. Jelenleg a helyi civil szervezeteknek pályázati úton lehetőségük van a város költségvetéséből működési költségeiknek a támogatására. A Civil Alap forrásait kizárólag a civil szervezetek működtetésére lehet felhasználni, a felosztásra pályázati rendszert kell intézményesíteni.

4. Kapcsolattartás. Létre kell hozni az Önkormányzat szervezetében egy média tanácsadói pozíciót. A pozíció betöltőjének a feladata lesz többek között a civil szervezetekkel való kapcsolattartás, illetve a civil szervezetekkel való együttműködés koordinálása.



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

12. Összegzés

Jelen szervezetfejlesztési tanulmányban csak a Polgármesteri Hivatal működéseinek azon területeit vizsgáltuk, amelyek az ÁROP-1.A.2/A pályázati kiírás keretében benyújtott pályázat részét képezték. Az egyes területek tekintetében tárgyaltuk az általános módszertani szempontokat, amelyek véleményünk szerint önmagukban is felhasználhatók az Önkormányzat adott működési területének racionalizálása, hatékonyabbá tétele érdekében. Ezt követően felmértük a jelenlegi gyakorlatot, az önkormányzati működés sajátosságait, majd összehasonlítottuk az általunk ideálisnak tartott helyzetet az Önkormányzat jelenlegi működésével. Az összehasonlítás eredményeképpen számos javaslatot, akciót fogalmaztunk meg, amelyek meglátásunk szerint előmozdíthatják az Önkormányzat hatékonyabb működését, az erőforrások takarékosabb felhasználását.

Az általunk megadott akciók természetesen csak javaslatok, az Önkormányzat vezetése szabadon dönthet, hogy a felvázolt lehetőségekből mennyit és melyiket kívánja megvalósítani, bevezetni a mindennapi működés gyakorlatába. Tisztában vagyunk ugyanakkor azzal is, hogy az önkormányzati működés valamennyi – e tanulmányban tárgyalt - területének racionalizálása megérne akár egy külön projektet is. Ebben a tekintetben tanulmányunkat csak kiindulópontnak, útravalónak tekintjük, amely eligazítást ad, hogy a szervezet milyen úton induljon el a szolgáltató önkormányzat kialakításának irányába.

Projektünk hatására – amennyiben a Téti Önkormányzat megfogadja valamelyik tanácsunkat – az alábbi eredményeket várjuk el:

- döntési folyamatok megalapozottságának javulása
- átlátható információáramlás biztosítja a döntési folyamat szereplőinek tájékozottságát
- partnerek gyors és érthető tájékoztatása a döntésekről
- civil szervezetek teljesebb körű bevonása a döntéshozataltól a megvalósulásig
- javul a Hivatal szakmai munkájának minősége a korszerű informatikai folyamatmogatások alkalmazásával
- korszerű költségvetési technikák alkalmazásával pontosabb költségvetési tervek összeállítása és költségvetés végrehajtása
- erősödik a stratégiai szemlélet, mely beépül a meghatározó döntési folyamatokba
- javul az Önkormányzat által nyújtott közszolgáltatások minősége, egyrészt mert jó gazdaként felügyeli az intézményeit, másrészt új technikák alkalmazásával ellenőrzi a közszolgáltatások minőségét
- a szervezet-fejlesztési programmal növelhetjük az Önkormányzat által nyújtott szolgáltatások állampolgár-központúságát
- átalakul és szélesedik a szervezeti kultúra, ami biztosítja a fejlesztések fenntarthatóságát.

Összességében elmondhatjuk, hogy a Téti Önkormányzat Polgármesteri Hivatalának működése szabályozottan, a jogszabályi kereteknek megfelelően történik. A szervezetség foka valamivel a hasonló méretű Önkormányzatoknál tapasztaltaknál magasabb szintű. A szabályzatok elkészítésében és a prudenciális működés biztosításában a jegyzőasszonynak elvülhetetlen szerepe és érdeme van.



Kritikaként mindössze az alacsonyabb mértékű szervezeti flexibilitás fogalmazható meg, amely azonban csak szemléletváltással, szervezeti kultúraváltással változtatható meg. A modern szolgáltató önkormányzat megteremtése hosszabb távú, a szervezet kultúra váltásával párhuzamosan, annak eredményeképpen végbemenő folyamat. Úgy véljük, hogy jelen projektünk ezen hosszú út első lépésének tekinthető.

Végezetül fontosnak tartjuk a tanulmányban tett javaslataink, megállapításaink rövid összefoglalását egy táblázatos formában, amely a gyors áttekintést segíti elő.

Témakör	Szervezetfejlesztés	Informatikai képzés	Készségfejlesztő tréning	Eszközbeszerzés
Szervezeti felépítés, szervezeti kérdések	Proaktív magatartás a (jogsabályi) környezet változására való felkészülés, reagálás érdekében.			
	Teamek felállítása a nem standardizált feladatok megoldására			
	Rotálás alkalmazása a helyettesítési kockázat csökkentésére.			
	SZMSZ folyamatos updatelése			
Ügyintézés racionalizálása	Párhuzamosságok megszüntetése a szervezetben	Gyakorlatorientált irodai informatikai alkalmazások képzés	Konfliktuskezelési tréning front-office-os kollégák számára	Integrált pénzügyi rendszer beszerzése
	Esetleges létszámcsökkentés megfontolása bizonyos területeken	Gépirás képzés	Stresszkezelési tréning front-office-os kollégák számára	Modern ügyviteli rendszer beszerzése, fejlesztése
	Esetleges létszámnövelés megfontolása bizonyos területeken	Fogalomtisztázó képzés E-ügyintézés témakörében	Kommunikációs tréningek ügyintézők részére	Testületi munkát támogató szoftver beszerzése
	Átszervezés	ECDL-tanfolyamok	Csoportépítő tréningek	
	Egyértelmű felelősségi viszonyok kialakítása			
	Rotáció			
	Egyablakos ügyintézés kialakítása			
	Ügyvitel automatizálás			
	Időfoglalási rendszerek bevezetése			
	Outsourcing lehetőségek megfontolása			
	Szervezeti kultúra átalakításának kezdeményezése			



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

	E-ügyintézés lehetőségeinek bevezetése			
	Önkormányzat honlapjának fejlesztése			
	E- önkormányzati stratégia kialakítása és működtetése			
	Eredményességet mérő mutatószám rendszer bevezetése			
Stratégiai tervezés	Város jövőképeinek definiálása			
	Küldetés nyilatkozat megfogalmazása			
	Stratégiai célok megfogalmazása			
	Akciók definiálása			
	Stratégiai terv dokumentálása			
Projektszemlélet megerősítése	Tudatos pályázatfigyelési rendszer kialakítása		Projektmenedzsment képzés	
	Állandó projektmenedzsment team létrehozása			
	A projektszemléletet megerősítő stratégiai munkacsoport felállítása			
Döntéshozatal, döntés-előkészítés	Döntéshozatali, döntés-előkészítési folyamatok szabályozása, standardizálása	Számítástechnikai kurzusok	Készségfejlesztő tréning a döntéshozatalban és döntés-előkészítésben résztvevő kollégák számára	
Teljesítményértékelés	Management by Objectives elveken alapuló teljesítményértékelési rendszer bevezetése			
Önkormányzati intézmények felügyelete	Formalizáltabb kommunikáció kialakítása a felügyelt intézményekkel			
	Önkormányzati döntések levélben való elküldése a felügyelt intézmények számára			
	Elektronikus levelezés elterjesztése			
	Közös informatikai hálózat létrehozása			
Pénzügyi szabályozás	Munkaköri leírások pontosítása			
	Analitikus nyilvántartás teljes körűvé tétele			
	Az analitikák lementése a hálózatra			
	Szabályzatok folyamatos frissítése			
	Folyamatábrák kialakítása a gazdálkodási folyamatokról			
FEUVE	Egységes FEUVE szabályzat			



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

	elkészítése			
	Helyettesítések kérdéseinek megoldása a jegyző és a polgármester esetében			
	Kockázatkezelési tevékenység gyakorlati megvalósítása és folyamatos frissítése			
	Szabályzatok működtetése a gyakorlatban			
Nyilvánosság	Internetes honlap kommunikációs lehetőségeinek teljes körű kihasználása		Kommunikációs tréningek szervezése	
	Média tanácsadói munkakör létrehozása			
	A média stratégiai eszköztár lehetőségeinek minél szélesebb körű kihasználása			
	Médiastratégia megfogalmazása			
	Civilstratégia megfogalmazása			



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

13. Projektünk eredményességének mérése

Az ÁROP -1.A.2/A pályázat útmutatója szerint a szervezetfejlesztési projektek célja a szervezeti működési kultúra széleskörű elterjesztése a polgármesteri hivatalokban, elsősorban a stratégiai menedzsment, az eredményességi szemlélet és a költséghatékonyság megerősítésével.

Le kell szögeznünk ugyanakkor, hogy a rendelkezésre álló 4 hónap alatt nem lehet mindazon területek végleges eredményt mutató változtatást elérni, amelyeket a pályázati projektben a pályázó bejelölt. Főként a szervezeti kultúra megváltoztatása hosszú ideig tartó folyamat, hosszú évek tudatos szemléletváltásával lehetséges látványos eredményeket elérni ezen a területen.

Szervezetfejlesztési projektünk során a fejlesztések egyes területein az alábbi számszerűsíthető eredményt értük el, illetve segítséget, iránymutatást adtunk az alábbi további eredményekhez.

Beavatkozási terület	Elért eredmény	Későbbiekben elérhető eredmény
Szervezeti felépítés, szervezeti kérdések	Döntések a csapatok felállításáról, rotálás bevezetése	SZMSZ folyamatos aktualizálása
Ügyintézés racionalizálása	Párhuzamosságok megszüntetése a szervezetben, Egyablakos ügyintézés kialakítása, Átszervezések végrehajtása, Döntés az időfoglalási rendszerek bevezetéséről, Önkormányzat honlapjának fejlesztése, Eredményességet mérő mutatószám rendszer bevezetése, Számítástechnikai képzések megtartása, kommunikációs tréningek megtartása, szoftverbeszerzések	Esetleges létszámcsökkenés megfontolása bizonyos területeken, Esetleges létszámnövelés megfontolása bizonyos területeken, Outsourcing lehetőségek megfontolása, Csoportépítő tréningek megtartása, Testületi munkát támogató szoftver beszerzése
Stratégiai tervezés	Város jövőképeinek definiálása, Küldetés nyilatkozat megfogalmazása, Stratégiai célok megfogalmazása	
Projektszemlélet megerősítése	Tudatos pályázatfigyelési rendszer kialakítása, Projektmenedzsment képzés megtartása	Állandó projektmenedzsment team létrehozása, A projektszemléletet megerősítő stratégiai munkacsoport felállítása
Döntéshozatal, döntés-előkészítés	Döntéshozatali, döntés-előkészítési folyamatok szabályozása, standardizálása, Számítástechnikai kurzusok megtartása	Készségfejlesztő tréning a döntéshozatalban és döntés-előkészítésben résztvevő kollégák számára
Teljesítményértékelés	Döntés a Management by Objectives elveken alapuló teljesítményértékelési rendszer bevezetéséről	
Önkormányzati intézmények felügyelete	Közös informatikai hálózat létrehozása, Döntés az önkormányzati döntések levélben	Elektronikus levelezés elterjesztése



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

	való elküldése a felügyelt intézmények számára	
Pénzügyi szabályozás	Munkaköri leírások pontosítása, Az analitikák lementése a hálózatra	Szabályzatok folyamatos frissítése
FEUVE	Egységes FEUVE szabályzat elkészítése	Kockázatkezelési tevékenység gyakorlati megvalósítása és folyamatos frissítése, Szabályzatok működtetése a gyakorlatban
Nyilvánosság	Döntés a média tanácsadói munkakör létrehozásáról, Médiastratégia megfogalmazása, Civilstratégia megfogalmazása	Kommunikációs tréningek szervezése

Projektünk a szervezeti kultúra változtatásának első lépésének tekinthető, az elkészített tanulmányban megpróbáltunk rámutatni a helyes útra, amelyen az Önkormányzatnak el kell indulnia, annak érdekében, hogy a projekt célkitűzéseit meg tudja valósítani. Tanulmányunkkal egy iránymutatást, útmutatót, kézikönyvet adunk a Polgármesteri Hivatal vezetésének az elkövetkező időszak (évek) változtatásaihoz, a szükséges lépések megtételéhez. Természetesen a projekt megvalósítási időszaka alatt konkrét eredményeket is értünk el, amelyek illeszkednek a pályázati projektben vállalt indikátorokhoz. A 4 hónap alatt elért eredményeket, a projekt indikátoraihoz való illeszkedésük függvényében az alábbiakban mutatjuk be.

Indikátor	Elvárt célérték 2011-ig	Tényleges érték a projekt befejezésekor (2010. 01.25)	Magyarázat
Felülvizsgált szervezeten belüli eljárások száma (db)	8	48	Primer kutatási technikák segítségével a Téti Polgármesteri Hivatal munkavégzésében összesen 48 kulcsfolyamatot azonosítottunk, melyek jellemzőit szervezeti egységenként a tanulmány 3.2. fejezetében mutattunk be.
Szervezetfejlesztés által érintett munkavállalók aránya (%)	25%	100%	A szervezetfejlesztési projekt a Téti Polgármesteri Hivatal valamennyi dolgozóját (24 fő) érintette. Munkánk során mindenkivel készítettünk interjút, valamennyi dolgozó kitöltött kérdőívet, munkanap-felvételezéseket. Az átalakítások, változtatások valamennyi dolgozó munkáját befolyásolják.
Képzésen résztvevők száma (fő)	12	22	A projekt során az alábbi létszámban vettek részt képzéseken a Hivatal dolgozói: Csapatépítő tréning: 21 fő Kommunikációs tréning: 21 fő Projektmenedzsment ismeretek tréning: 5 fő
Bevont partnerek száma (db)	5	5	A projektbe az alábbi szervezeteket, mint partnereket vontuk be:



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

			<ul style="list-style-type: none"> • Tégi Hagyományőrző Egyesület • Sokoróaljai „Segítő Kéz” Közhasznú Egyesület • Tét Város Tűzoltó Egyesülete • Vöröskereszt Tégi Szervezete
Átalakított szervezeten belüli eljárások száma (db)	4	12	<p>A projekt során az alábbi eljárásokat alakítottuk át, konkrét, elkészült dokumentum formájában:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Egyablakos ügyintézés kialakítása - Időpontfoglalási rendszer bevezetése - Önkormányzat számítógépes fájlszerkezetének kialakítása - Stratégiai terv elkészítése - Pályázati szabályzatról szóló utasítás elkészítése - Pályázat nyilvántartó rendszer elkészítése - Döntés-előkészítési folyamat szabályozása utasítás formájában, folyamatábrával - Teljesítmény-értékelési rendszer bevezetése - Leltározási dokumentum minták elkészítése, folyamat szabályozása - Selejtezési dokumentum minták elkészítése, folyamat szabályozása - Médiastratégia elkészítése - Civilstratégia elkészítése
Ügyintézési idő csökkentése (%)	18%	24,6%	<p>A projektet megelőzően az átlagos várakozási idő 13,4 perc volt, a projektet követően ez az értéke 10,1 percre csökkent, amely 24,6%-os csökkenésnek felel meg. Az átlagos várakozási időt kérdőíves ügyfélmegkérdezés alapján számoltuk ki.</p>
Ügyfél elégedettség növelése (%)	15%	15,1%	<p>Az ügyfél elégedettségi kérdőívünk alapján az ügyfelek átlagos elégedettsége a projektet megelőzően is rendkívül magas volt, ötfokú skálán 4,3-as értéket mutatott. A projekt hatására ez az érték 4,95-re emelkedett, amely 15,1%-os növekedésnek felel meg.</p>

A fenti indikátorok célértékeit a projekt befejezésének idejére sikerült elérni, számos indikátornál jelentős túlteljesítés tapasztalható.



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.