SZERVEZETFEJLESZTÉSI TANULMÁNY

Körmend Város Önkormányzatának szervezetfejlesztése a hatékonyság javításának érdekében

Projektazonosító: ÁROP- 1.A.2/A-2008-0236

Készült: Szombathely, 2010. május-szeptember
Készítette: DMQ Szervezetfejlesztő és Felnőttképző Kft.

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

TARTALOMJEGYZÉK

TARTALOMJEGYZÉK 2
1. Bevezetés 5
1.1.Előzmények 5
1.1.1. A tanulmány célja 5
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 31
2.4 Szükséges akciók 33
3. Ügyintézés racionalizálása 35
3.1 Alkalmazott módszertan 35
3.2 Jelenlegi gyakorlat 41
3.2.1 Kulcsfolyamatok azonosítása 42
3.2.2 Kulcsfolyamatok ábrázolása - példák 94
3.2.3 Ügyfél elégedettség mérése 99
3.2.4 Kulcsfolyamatok osztályozása hatékonysági és eredményességi szempontból 103
3.2.5 Szervezeti és informatikai megoldások a hálózatok létrehozására, illetve a hálózatokon nyugvó működési mód elterjesztése 106
3.3 Megállapítások, javaslatok 109
3.4 Szükséges akciók 112
3.4.1 Párhuzamosságok megszüntetése 112
3.4.2 Az ügyintézőket érintő átszervezések 113
3.4.3 Munkaszervezési megoldások 114
3.4.4 E-ügyintézés, számítógépes hálózatok, modern informatikai rendszerek 120
3.4.5 Az önkormányzat honlapjának fejlesztése 124
3.4.6 E-önkormányzati stratégia 126
3.4.7 Képzési programok 127
3.4.8 Informatikai rendszer beszerzések 130
3.4.9 Eredményességet mérő mutatószámok bevezetése 131
3.5 Mellékletek 134
4. Stratégiai tervezés 143
4.1 Alkalmazott módszertan 143
4.2 Jelenlegi gyakorlat 149
4.2.1 Körmend Város Önkormányzati Programja 2007-2010 149
4.2.2. Körmend Város Integrált Városfejlesztési Programja 152
4.3 Megállapítások, javaslatok 157
4.4 Szükséges akciók 158
4.5 Mellékletek 159
5. Projektszemlélet megerősítése 164

5.1 Alkalmazott módszertan ... 164
5.1.1 Elméleti háttér ... 164
5.1.2 Gyakorlati kérdések ... 170
5.2 Jelenlegi gyakorlat ... 170
5.3 Megállapítások, javaslatok ... 175
5.4 Szükséges akciók ... 177
5.5 Mellékletek ... 181
6. Döntéshozatal, döntés-előkészítés ... 198
6.1 Alkalmazott módszertan ... 198
6.2 Jelenlegi gyakorlat ... 203
6.3 Megállapítások, javaslatok ... 208
6.4 Szükséges akciók ... 209
6.5 Mellékletek ... 213
7. Teljesítményértékelési rendszer ... 224
7.1 Alkalmazott módszertan ... 224
7.2 Jelenlegi gyakorlat ... 226
7.2.1. Jogi háttér ... 226
7.2.2. A gyakorlati megvalósítás a jogszabályok adta kereteken belül ... 229
7.3 Megállapítások, javaslatok ... 230
7.4 Szükséges akciók ... 232
7.5 Mellékletek ... 235
8. Önkormányzati intézmények felügyelete ... 240
8.1 Alkalmazott módszertan ... 240
8.2 Jelenlegi gyakorlat ... 247
8.3 Megállapítások, javaslatok ... 248
8.4 Szükséges akciók ... 249
9. Pénzügyi szabályozás ... 250
9.1 Alkalmazott módszertan ... 250
9.1.1. A számviteli politika ... 252
9.1.2. Számlarend ... 257
9.1.3. Leltározási és selejtezési szabályzat ... 260
9.1.4. Egyéb analitikus nyilvántartási rendszerek ... 262
9.1.5. Kötelezettségvállalás, ellenjegyzés, utalványozás rendje ... 264
9.2 Jelenlegi gyakorlat ... 267
9.2.1. Számviteli politika ... 268
9.2.2. Számlarend ... 268
9.2.2. Kötelezettségvállalás, ellenjegyzés, utalványozás rendje ... 270
9.2.3. Jelenlegi szabályzatok bemutatása ... 272
9.2.4. Rendeletalkotási folyamat ... 283
9.3 Megállapítások ... 284
9.4 Szükséges akciók ... 285
9.5 Mellékletek ... 287
10. FEUVE ... 315
11. Költségvetés tervezésének folyamata ... 316
11.1 Módszertani kérdések ... 316
11.2 Jelenlegi gyakorlat ... 322
11.3 Megállapítások ... 326
11.4 Javaslatok ... 328
11.5 Mellékletek ... 330

12. Közbeszerzés 342
12.1 Módszertani kérdések 342
12.1.1. Közbeszerzési terv 343
12.1.2. Közbeszerzési szabályzat 344
12.1.3. „Zöld” szemléletű közbeszerzési szabályzat jelentősége az önkormányzatoknál 346
12.2 Jelenlegi helyzet 348
12.3 Megállapítások 350
12.4 Javaslatok 352
12.5 Mellékletek 358
13. A nyilvánosság biztosításával kapcsolatos feladatok 380
13.1 Módszertani kérdések 380
13.1.1. A lakosság tájékoztatása 380
13.1.2. A lakossági és vállalkozói fórumok 384
13.1.3. Médiastratégia 386
13.1.4. Ügyfél és partnernyilvántartás 389
13.1.5. Image kutatás 390
13.1.6. Az önkormányzati döntések nyilvánosságra hozatala 390
13.1.7. A civil szféra tájékoztatása 391
13.2 Jelenlegi gyakorlat 393
13.3 Megállapítások 397
13.4 Javaslatok 399
13.4.1. A Körmendi önkormányzat médiastratégiája 401
13.4.2. A Körmendi Önkormányzat civil stratégiája 402
13.5 Melléletek 405
14. Összegzés 408
15. Projektünk eredményességének mérése 413

1. Bevezetés

1.1.Előzmények

Körmend Város Önkormányzata 19.995.464 forintot nyert az ÁROP-1.A2/A pályázati kiírás keretében a Polgármesteri Hivatal szervezetfejlesztésére (A projekt teljes költségvetése 21,73 millió Ft). Az Önkormányzat cégünket, a DMQ Szervezetfejlesztési és Felnőttképzési Kft.-t bízta meg a szervezetfejlesztési tanulmány elkészítésével. A hosszú előkészítési munkát követően a tényleges projektmegvalósítás 2010. május 11-én vette kezdetét és terveink szerint 2010. augusztus 31-ig tart.

A szervezetfejlesztési projektben részt vevő 2 szakértő széles körű szervezetfejlesztési és államigazgatási tapasztalattal rendelkezik. Nagy Zsolt a Nyugat-magyarországi Egyetem oktatója és a DMQ Kft ügyvezetője, Lakatos László pedig több tanácsadó cégnél szerzett szervezetfejlesztési, és tanácsadási tapasztalatot[1].

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 szervesebben 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.

[1] Pl: IMS Magyarország Consulting Kft, Ilex Vezetési Tanácsadó Kft, PNO Consultants Kft

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
- 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 szakmapolitikai tervezés, valamint az éves költségvetési és kapacitástervezés összekapcsolása
- A környezetbarát közbeszerzés eljárásrendjének és szabályozásának kidolgozása
- Partnerség erősítse

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
- Civil és 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

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	• A hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása • A hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése
3. Ügyintézés racionalizálása	• 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 • Szervezeti és informatikai megoldások létrehozása, illetve a hálózatokon nyugvó működési mód elterjesztése
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 • Rendeletalkotási és egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése
10. FEUVE	Pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javítása – *jelen tanulmány nem tartalmazza*
11. Költségvetés készítésének folyamata	• Költségvetés készítésének és elfogadásának folyamata • Új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazása
12. Közbeszerzés	• Közbeszerzési eljárások lebonyolítása • Környezetbarát közbeszerzési gyakorlat bevezetése
13. Nyilvánosság biztosításával kapcsolatos feladatok	• Szervezeti megoldások bevezetése a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítására, a döntések nyilvánossá tételére • A civil és a vállalkozói szférával kialakítható kapcsolatok megszervezésének 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 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 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.

Munkánk 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 jövőképének megvalósulását szolgáló célokat. Az újraformálással a következőkre törekszünk:

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

A szervezetfejlesztési munkánk során az 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 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 vevőik (haszonélvezőik) 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 koncentrálunk, 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.

2. Szervezeti kérdések

2.1 Alkalmazott módszertan

Az Önkormányzat szervezeti kérdéseinek tisztázásához elsősorban a dokumentum elemzés eszközeit alkalmaztuk. A szervezet felépítésről, illetve az egyes szervezeti egységek feladatáról a Szervezeti és Működési Szabályzat, illetve a Polgármesteri Hivatal ügyrendje 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 javítás, 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 több vonalas 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:

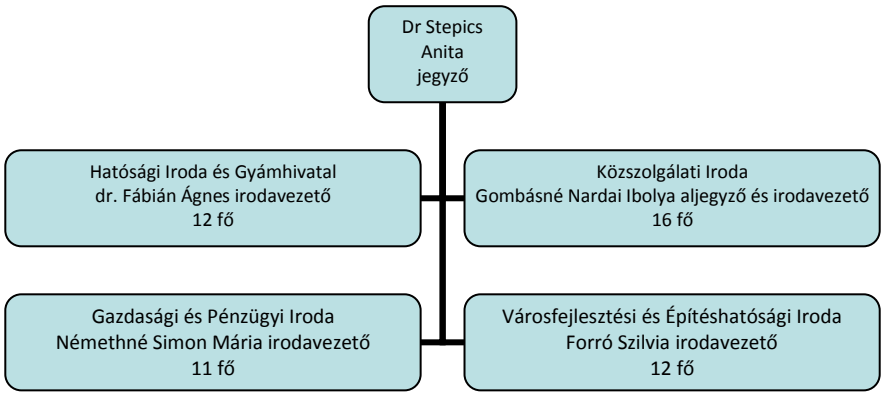
- a szervezet mélységi tagoltsága, azaz a hierarchikus szintek száma a szervezet főprofilját tekintve
- a szervezet szélességi tagoltsága, vagyis az egy vezető alá közvetlenül tartozó alárendeltek száma a hierarchia egyes szintjein
- az egyes szervezeti egységek mérete, azaz az adott egységhez tartozó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

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

2.2 Jelenlegi gyakorlat

2.2.1 Szervezeti felépítés

A Polgármesteri Hivatal szervezeti felépítését az alábbi szervezeti ábra szemlélteti.



A főépítész és a politikai (önkormányzati) tanácsadó közvetlenül a polgármester irányítása alatt áll.

A Hivatal belső szervezeti tagozódása és működése

- Hatósági Iroda és Gyámhivatal
- Közszolgálati Iroda
- Gazdasági és Pénzügyi Iroda
- Városfejlesztési és Építéshatósági Iroda

A belső szervezeti egységek (irodák) élén irodavezető áll, aki határozatlan időre szóló vezetői megbízását a jegyzőtől kapja.

A Hivatal létszáma:

54 fő, melyből
- 1 fő polgármester
- 1 fő politikai tanácsadó
- 45 fő köztisztviselő
- 2 fő ügykezelő
- 5 fő fizikai alkalmazott

Szervezeti egységenként:

Polgármester	1 fő
Jegyző	1 fő
Aljegyző	1 fő

Hatósági Iroda és Gyámhivatal: 12 fő

- 1 fő irodavezető
- 5 fő okmányirodai ügyintéző
- 2 fő anyakönyvezető
- 3 fő gyámhivatali ügyintéző
- 1 fő működési engedélyeket, telephelyengedélyeket kiállító személy

Közszolgálati Iroda: 16 fő

- 1 fő irodavezető (egyben aljegyző is)
- 3 fő szociálpolitikai ügyintéző
- 1 fő szabálysértési előadó
- 1 fő közművelődési referens
- 1 fő sportügyi referens
- 1 fő informatikus
- 1 fő jegyzőkönyvvezető
- 1 fő titkárnő
- 1 fő ügykezelő (iktató)
- 5 fő fizikai alkalmazott (két fő takarítónő, egy fő sofőr, egy fő postavivő, egy fő nyomdász)

Gazdasági és Pénzügyi Iroda: 11 fő

- 1 fő irodavezető
- 2 fő adóügyi előadó
- 8 fő pénzügyi ügyintéző

Városfejlesztési és Építéshatósági Iroda : 12fő

- 1 fő irodavezető
- 1 fő pályázatíró
- 3 fő műszaki ügyintéző
- 1 fő ügykezelő
- 2 fő közterület-felügyelő

Építéshatósági csoport:

- 4 fő építéshatósági ügyintéző

A Hivatalt a polgármester a képviselőtestület döntései szerint és saját önkormányzati jogkörében irányítja. A polgármester határozza meg a Hivatal, illetve az alkalmazottaik 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, továbbá szabályozza a kiadmányozási[2] rendet.

2.2.2 Feladatok

A Polgármesteri Hivatal legfontosabb feladatai

- ügyfélfogadási időben az ügyfelek fogadása

- az ügyfelek személyesen, szóban előadott kérelmének jegyzőkönyvbe vagy feljegyzésbe foglalása,

- az ügyiratok az ügyirat kezelési szabályzat szerinti kezelése,

- a képviselőtestület rendeleteinek, határozatainak végrehajtása,

- a szervezeti egység ügykörét érintő képviselőtestületi előterjesztéseket elkészítése,

- a testületi előterjesztésekkel kapcsolatban a képviselőtestület illetékes bizottságának véleményének kikérése,

- a bizottság működéséhez szükséges tájékoztatások adása,

- a képviselőtestületi bizottságok működésének elősegítése, a működésükhöz kapcsolódó ügyviteli (adminisztratív) igények kielégítése,

[2] 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.

- az önkormányzati képviselők interpellációinak/kérdéseinek kivizsgálása

A Hivatal belső szervezeti egységeinek (irodáinak) főbb feladatait a Hivatal ügyrendje az alábbiak szerint határozza meg:

Jegyző feladatai:

A jegyző vezeti a testület hivatalát. Ennek keretében

- gondoskodik az önkormányzat működésével kapcsolatos feladatok ellátásáról,
- előkészíti a testület, a bizottságok elé kerülő előterjesztéseket,
- ellátja a testület, a bizottságok szervezési és ügyviteli tevékenységével kapcsolatos feladatokat,
- tanácskozási joggal részt vesz a testület és a bizottságok ülésein,
- a testület ülésén az előterjesztés vitájában – ha szükséges – szavazás előtt törvényességi észrevételt tesz,
- köteles jelezni a testületnek, a bizottságoknak és a polgármesternek, ha döntésüknél jogszabálysértést észlel,
- gondoskodik a testületi ülés jegyzőkönyveinek elkészítéséről, amelynek 1-1 példányát – nyilvános ülésről – az ülést követő 15 napon belül köteles megküldeni a megyei közigazgatási hivatalnak és a városi könyvtárnak,
- választási ciklusonként egy alkalommal beszámol a képviselő-testületnek a polgármesteri hivatal munkájáról és az ügyintézésről,
- döntésre előkészíti a polgármester hatáskörébe tartozó államigazgatási ügyeket,
- ellátja a jogszabályban előírt államigazgatási feladatokat és a hatósági hatásköröket,
- dönt a hatáskörébe utalt ügyekben,
- a hatáskörébe tartozó ügyekben szabályozza a kiadmányozás rendjét, gyakorolja a munkáltatói jogokat a képviselő-testület hivatalának köztisztviselői tekintetében. A kinevezéshez, vezetői megbízáshoz, felmentéshez, a vezetői megbízás visszavonásához, jutalmazáshoz – a polgármester által meghatározott körben – a polgármester egyetértése szükséges.

Aljegyző feladatai

- A jegyző távollétében (nem átruházott hatáskörben) ellátja annak helyettesítését;
- Elősegíti a jegyző hivatal-irányítási hatáskörének gyakorlását;
- Részt vesz a hivatal működésére vonatkozó szabályzatok előkészítésében;
- Feladatkörét érintő ügyekben elkészíti az önkormányzat Képviselő-testülete elé kerülő rendeleti javaslatokat, határozati javaslatokat,
- Az önkormányzat közszolgáltató-, egészségügyi és szociális intézmények vezetői-, továbbá az önkormányzati tűzoltóság parancsnoka vonatkozásában ellátja a képviselő-testület, valamint a polgármester hatáskörébe tartozó munkáltatói-, illetve egyéb munkáltatói jogok gyakorlásával kapcsolatos előkészítő tevékenységet;

- Közreműködik a polgármester - munkáltatói jogok gyakorlásához kapcsolódó- egyetértési jogának gyakorlását biztosító intézkedések előkészítésében;
- Előkészíti a polgármester foglalkoztatási jogviszonyához kapcsolódó egyes munkaügyi intézkedéseket;
- Közreműködik a hivatalban foglalkoztatott köztisztviselők, ügykezelők és fizikai alkalmazottak feletti munkáltatói jogok gyakorlásában;
- Részt vesz az országgyűlési-, kisebbségi, továbbá a helyi önkormányzati képviselők választásának előkészítésében és lebonyolításában, az országgyűlési egyéni választókerület munkájának koordinálásában;
- Részt vesz a bírósági ülnökök választásának előkészítésében;
- Ellátja a feladatkörét érintő ügyek tekintetében a személyes adatok védelmével, közérdekű adatok nyilvánosságra hozatalával kapcsolatos teendőket.

Közszolgálati Iroda

Népjóléti igazgatás
Ezen belül: **Szociális hatáskörök**
- mozgáskorlátozottak közlekedési támogatása,
- hadigondozás,
- közgyógyellátás,
- ápolási díj,
- rendszeres szociális segély,
- időskorúak járadéka,
- munkanélküliek jövedelempótló támogatása,
- helyi szociális rendeletből adódó feladatok (köztemetés, temetési segély, lakásfenntartási támogatás, átmeneti szociális segély, helyi utazási segély)
- rehabilitációval kapcsolatos ügyek.

Polgári törvénykönyv rendelkezéseiből eredő feladatok
- hagyatéki ügyek,
- tartási szerződéssel kapcsolatos tennivalók,
- birtokvitás ügyek.

Belügyi igazgatás:
- szabálysértési ügyek

Képviselő-testület működéséhez kapcsolódó feladatok

- gondoskodik a Képviselő-testületi ülések kapcsán az előterjesztések megküldéséről,
- jegyzőkönyvet készít a Képviselő-testület és a Pénzügyi Bizottság üléseiről,
- nyilvántartja a testületi döntéseket, megszervezi a testület által hozott határozatok végrehajtását,
- összegyűjti a Képviselő-testület és a bizottságok üléseiről készült jegyzőkönyveket,

- elkészíti, és a törvényes határidőben felterjeszti a testület jegyzőkönyvét a Közigazgatási Hivatalhoz,
- gondoskodik a testület által hozott rendeletek, általános érvényű határozatok kihirdetéséről,
- kapcsolatot tart a polgármesteri hivatal belső szervezeti egységeivel,
- lakosság és a polgármesteri hivatal kapcsolattartásának szervezése,
- kapcsolatot tart a helyi civil szervezetekkel,
- közreműködik a testületi előterjesztések előzetes törvényességi vizsgálatában,
- közreműködik a hivatal belső törvényességi ellenőrzésében,
- közreműködik az önkormányzati rendeletalkotás előkészítésében,
- szervezi és irányítja az informatikai feladatokat,
- biztosítja az ügyintézés egyszerűsítését segítő gépi feldolgozási rendszer kialakítását,
- a jegyző által meghatározott rendszerek tekintetében ellátja a rendszer és adatgazda feladatokat, illetve felügyeletet,
- elvégzi a polgármesteri hivatal valamennyi szervezeti egységének igénye szerint a sokszorosítási feladatokat,
- külső megrendelők igénye szerint bér-másolást végez a nyomda szabad kapacitása erejéig,
- ellátja a tisztségviselők adminisztrációs tevékenységével kapcsolatos feladatokat.

Egyéb helyi rendeletekből adódó feladatok
- lakáscélú támogatásokról szóló helyi rendelet végrehajtása (kamatmentes kölcsön kérelmek),
- fiatal házasok otthona működésével kapcsolatos helyi rendelet végrehajtása (kérelmek nyilvántartása, névjegyzék összeállítására javaslattétel stb.).
- Ellátja a nemzetközi kapcsolatok szervezése területén a tisztségviselőktől esetenként reá bízott feladatokat,
- közreműködik a polgármester katasztrófa- védelmi és katasztrófa-elhárítási, továbbá közbiztonsági feladatai ellátásában,
- gondoskodik az óvodáskorú gyermekek nyilvántartásáról, felvételével kapcsolatos jogorvoslati ügyek intézéséről,
- gondoskodik a tanulói jogviszonnyal kapcsolatos feladatok ellátásáról
- közreműködik az önkormányzat által fenntartott oktatási, művelődési, közművelődési intézmények létesítésével, átszervezésével, irányításával, működésével kapcsolatos feladatok, az erre irányuló testületi előterjesztések előkészítésében,
- közreműködik az önkormányzat művelődéspolitikai célkitűzések érvényesítésében.
- ellátja az önkormányzat által vállalt sportfeladatok szervezését.

Egyéb feladat:
Elkészíti az Egészségügyi és Népjóléti Bizottság és az Oktatási, Kulturális és Sport Bizottság üléseiről készülő jegyzőkönyveket.

Az Iroda együttműködik a Szociális Szolgáltató és Információs Központtal, melynek során
- az irodavezető rendszeresen tájékoztatja az intézmény vezetőjét a képviselő-testület, az egészségügyi és népjóléti bizottság intézményt érintő döntéseiről,

- gondoskodik az intézmény kérelmeinek az Egészségügyi és Népjóléti Bizottság elé terjesztéséről,
- rendszeres munkakapcsolatban van az intézménnyel a szociális étkeztetés, házi gondozás, Idősek Klubja igénybevételével kapcsolatos javaslattétele során.
- Együttműködik a Családsegítő és gyermekjóléti szolgálattal. Ennek során:
- rendszeresen tájékoztatást ad a védelembe vett gyermekekről;
- környezettanulmányra felkéri a szolgálatot.

Hatósági Iroda és Gyámhivatal

Belügyi igazgatás
- állampolgársági ügyek,
- anyakönyvi ügyek: születéssel, házasságkötéssel, halálesettel kapcsolatos, névviseléssel kapcsolatos ügyek,
- személyi adat- és lakcím nyilvántartási ügyek,
- útlevéllel kapcsolatos ügyek,
- hatósági bizonyítványok kiadása,
- menekültekkel, menedékjoggal kapcsolatos feladatok,
- ellátja az 1992. évi LXVI. tv. – az 1990. évi V. tv., a 129/2000. (VII. 11.) sz. Kormányrendelet, továbbá az 1999. évi LXXXIV. tv-ben meghatározott feladatokat (okmányirodai feladatok).

Gyámhivatali feladatok
- ideiglenes hatályú, valamint harmadik személynél történő gyermek-elhelyezési ügyek,
- átmeneti és tartós nevelésbevétellel kapcsolatos ügyek,
- utógondozási ügyek,
- otthonteremtési és gyermektartásdíj megelőlegezési ügyek,
- családi jogállással kapcsolatos ügyek,
- örökbefogadási ügyek,
- kapcsolattartási ügyek,
- gyámsággal, gondnoksággal kapcsolatos ügyek,
- vagyonkezelési ügyek,

Ipari és kereskedelmi feladatok
- Ellátja a vállalkozásokkal, az üzletek működésével, a szeszesital és dohányáruk árusításával, a fizetővendéglátással, a kereskedelmi szálláshelyek, a vendéglátó-ipari üzletekkel, azok működésével kapcsolatos feladatokat, együttműködik az illetékes kamarákkal,
- Ellátja a körzetközponti jegyző hatáskörébe tartozó szociális-, gyermekjóléti intézmények, továbbá falugondnoki szolgálatok működési engedélyének kiadásával kapcsolatos feladatokat, megszervezi és elvégzi azok rendszeres ellenőrzését, vezeti a kiadott engedélyek nyilvántartását, elvégzi a jogszabályok által meghatározott adatszolgáltatást..
- Hitelesíti a vásárlók könyvét.
- Szükség esetén visszavonja az üzletek működési engedélyét, elrendeli azok bezárását, korlátozza az üzletek éjszakai nyitva tartását.
- Előzetes hozzájárulást ad a pénznyerő automaták működtetéséhez.
- Kiadja a telepengedélyeket.

- Gondoskodik a vásárok és piacok rendezéséről, működtetéséről.
- Vezeti a jogszabályokban előírt nyilvántartásokat.
- Elvégzi a jogszabályokban előírt ellenőrzéseket.

Egyéb feladatok:
- Közbeszerzési ügyek intézése
- Szerződések előkészítése, egyéb jogi szakértelmet igénylő önkormányzati ügyek intézése.
- Jegyzőkönyvet készít a Közbeszerzési Bizottság üléseiről.

Gazdasági és Pénzügyi Iroda

Tervezési feladatok

A költségvetési törvény előkészítéséhez, a szabályozás alapjául szolgáló normatívák és a normatív állami támogatás kialakításához információ készítése és a TÁH-on keresztül eljuttatása a Belügyminisztérium részére. Ennek tartalma a normatívák alapjául szolgáló mutatószámok alakulása, melyeknek az intézmények statisztikai adatszolgáltatásain és a népesség-nyilvántartás adatain kell alapulniuk.

Az éves és a többéves költségvetési koncepció előkészítése:
- a költségvetési koncepció összeállítása előtt az önkormányzat és az önállóan gazdálkodó költségvetési szervek következő költségvetési évre vonatkozó feladatainak áttekintése,
- az önkormányzat és az intézmények várható bevéti forrásainak számbavétele,
- az intézményvezetőkkel és a kisebbségi önkormányzatok elnökeivel való egyeztetés előkészítése,
- a koncepció tervezetének az önkormányzati bizottságokkal való tárgyalás előkészítése,
- az egyeztetések és a bizottsági vélemények ismeretében, ill. azokkal együtt a koncepció véglegesítése, amelyet a polgármester terjeszt a képviselő-testület elé.

A költségvetés összeállításának előkészítése:
- a költségvetési kiadások és költségvetési bevételek előirányzatának kidolgozása – az önkormányzat és intézményei vonatkozásában – a költségvetési évre és a gördülő tervezés keretében a költségvetési évet követő két évre,
- a költségvetés finanszírozási tervének kidolgozása a finanszírozási bevételek és a finanszírozási kiadások – finanszírozási eszközök szerinti – meghatározásával a költségvetési évre és a gördülő tervezés keretében a költségvetési évet követő két évre vonatkozósan,
- az önkormányzat és intézményei létszámkeretében kidolgozásában közreműködik,
- az intézmény feladatait jellemző mutatószámok és normatív hozzájárulásokhoz kapcsolódó mutatószámok kidolgozása a költségvetési évre és a gördülő tervezés keretében a költségvetési évet követő két évre vonatkozóan.

A költségvetési rendelettervezet összeállításával kapcsolatos teendők:
- az előző évi költségvetés teljesített adatainak figyelembe vétele,
- a várható bevételek számításba vétele forrásonként:

- önkormányzat és intézményei saját bevételek,
- átvett pénzeszközök és visszatérülések, ezen belül az Egészségbiztosítási Alap támogatása,
- a költségvetési törvényben jóváhagyott áll. hozzájárulás, átengedett bevételek,
- hitelből, kötvényből származó bevétel, tőke jellegű és egyéb bevétel,

- a működési, fenntartási előirányzatok az önállóan és részben önállóan gazdálkodó költségvetési szervenként, kiemelt előirányzatonként részletezve,
- a polgármesteri hivatal és az önállóan, valamint részben önállóan gazdálkodó költségvetési szervek létszámkeretében bemutatása,
- felújítási előirányzatok célonként,
- felhalmozási kiadások feladatonként,
- a polgármesteri hivatal költségvetése feladatonként,
- a többéves kihatással járó feladatok előirányzatai éves bontásban,
- a működési és a felhalmozási célú bevételi és kiadási előirányzatok mérlegszerű, egymástól elkülönített bemutatása,
- elkülönítetten a kisebbségi önkormányzatok költségvetésének bemutatása.

A költségvetési rendelettervezetnek
- a polgármesteri hivatal belső szervezeti egységeivel,
- az intézményvezetőkkel,
- az önkormányzat bizottságaival,
- a kisebbségi önkormányzatok elnökével,
- az érdekképviseleti szerveivel

való egyeztetés előkészítése, a vélemények összegezése, a rendelettervezetben való figyelembe vétele.

A bizottságok által megtárgyalt, a Pénzügyi Bizottság által véleményezett költségvetési rendelettervezet – polgármester általi – képviselő-testületi előterjesztésének előkészítése.

A képviselő-testület által meghatározott keretszámok alapján az intézmények tervező munkájának megszervezése.
- Az intézmények elemi szintű költségvetésének összeállításához intézkedés kiadása, a „PM kitöltési útmutató” és a szükséges nyomtatványok biztosítása, egyeztetése a költségvetési rendeletben foglaltakkal. A jóváhagyott költségvetésről információt kell szolgáltatni a kormányzati szervek részére a MÁK-on keresztül.
- Az elemi szintű költségvetést az intézmények a megadott időpontig készítik el és adják át a polgármesteri hivatal gazdasági szervezetének.
- Az intézmények elemi költségvetésének felülvizsgálata.
- A felülvizsgálat után az intézményi elemi költségvetéseket az önkormányzat vezetője – a polgármester – aláírásával igazolja vissza.

<u>A költségvetés módosításához és finanszírozásához kapcsolódó évközi feladatok</u>:
- Az önkormányzati hivatal és az intézmények előirányzat módosításainak előkészítése – a kezdeményezések alapján – a testületi döntésre. A kiemelt előirányzatok intézményenkénti nyilvántartása.

- Finanszírozási terv készítése.
- Az önkormányzat felügyelete alá tartozó intézmények finanszírozásának lebonyolítása pénzellátási terv alapján.
- A nettó finanszírozás lebonyolítása, a szükséges információk biztosítása a MÁK, ill. az intézmények részére.
- A finanszírozásról intézményenkénti analitikai nyilvántartás vezetése és ennek havonkénti egyeztetése a számvitellel, a főkönyvi könyveléssel.

Gazdálkodási feladatok

Az önkormányzat, illetőleg az intézmény költségvetésében megtervezett
- a működési és felhalmozási célú bevételek és kiadások,
- a személyi juttatások,
- a dologi kiadások,
- a pénzeszközátadások,
- a speciális célú támogatások,
- az ellátottak pénzbeni juttatásai,
- a beruházások, fejlesztések és egyéb felhalmozási célú

kiadásokkal kapcsolatos operatív gazdálkodási teendők ellátása.
A költségvetési gazdálkodás a feladatok megvalósítását jelenti, a bevételek beszedését és a kiadási előirányzatok felhasználását a pénzgazdálkodás szabályozásának megfelelően.

Bevételekkel kapcsolatos teendők
- A bevételekkel kapcsolatos szerződések, a költségvetési szervet megillető fizetési kötelezettségek (térítési díjak) nyilvántartásba vétele névre szólóan, külön-külön.
- A bevételek teljesítésének elrendelése.
- A befizetések nyilvántartásba vétele, teljesítések elszámolása. A bevételek realizálásának figyelemmel kísérése, a beszedés érdekében a szükséges intézkedések megtétele.

Kiadásokkal kapcsolatos teendők:
- A kötelezettségvállalás előkészítése során gondoskodni kell annak jogszerűségéről, megfelelő írásos formában történjen, a forrás rendelkezésre álljon, a leggazdaságosabb racionális megoldás legyen.
- A kötelezettségvállalások nyilvántartásba vétele.
- A kötelezettségvállalásban foglaltak érvényesítése.
- A kifizetés alapjául szolgáló bizonylat laki és tartalmi szempontból történő vizsgálata.
- A kiadások teljesítésének elrendelése, az utalványozás.

A házipénztár kezelése:
A házipénztárat a pénztáros önállóan, teljes anyagi felelősséggel kezeli, a pénz- és értékkezelés rendjének szabályozása alapján.

Bizonylatok előkészítése:
A banki és házipénztári bizonylatok előkészítése a bevételek és kiadások könyveléséhez.

Adóalanyi feladatok:
- Az ÁFA-val kapcsolatos ügyintézés, nyilvántartás, bevallások elkészítése és pénzforgalmi rendezése.
- Az SZJA bevallás érdekében gondoskodni kell arról, hogy valamennyi személyi kifizetésről adatszolgáltatás készüljön a MÁK részére.

Számviteli feladatok

A számviteli törvény és a vonatkozó kormányrendeletek, valamint a költségvetési szerv Számlarendje alapján biztosítani kell az abban foglalt számviteli elvek, eljárások és módszerek betartását, a meghatározott számlák alkalmazását.

A könyvvezetés során gondoskodni kell:
- a gazdasági események folyamatos és naprakész nyilvántartásáról,
- a főkönyvi összevont (szintetikus) számlák és a részletező (analitikus) nyilvántartások előírásszerű kapcsolatáról,
- az éves és féléves beszámoló megfelelő alátámasztásáról, biztosítva a bevételeknek és kiadásoknak a hármas, vagyis az adminisztratív, a funkcionális és a közgazdasági osztályozási rendszerben való bemutatását.

Könyvelési feladatok:
- a banki és a pénztári bizonylatok, gazdasági események számlaösszefüggéseinek kijelölése, kontírozása,
- a kontírozást követően a könyvelési anyagok számítógépes feldolgozása,
- a személyi jellegű kifizetésekkel összefüggésben egyeztetés a MÁK-al a könyvelési értesítő adatai alapján,
- a féléves és éves zárás alkalmával a bevételekhez és a kiadásokhoz kapcsolódó év végi rendező és zárlati tételek könyvelése,
- a beszámolók összeállítása előtt a költségvetési előirányzatok és a pénzforgalom egyeztetése a főkönyvi kivonattal.

A költségvetési beszámolók készítésével és a testületi előterjesztéssel kapcsolatos feladatok:
- meg kell szervezni az intézmények beszámolását és adatszolgáltatását,
- az önkormányzati hivatal saját gazdálkodásáról beszámoló összeállítása és
- az önkormányzati szintű beszámoló elkészítése.

A kormányzati szervek részére a beszámolót a vonatkozó jogszabályban előírt formában és tartalommal – a központilag biztosított nyomtatványgarnitúra felhasználásával – évente két alkalommal kötelező elkészíteni az önkormányzati önállóan gazdálkodó költségvetési szerveknek.
Az önkormányzat felügyelete alá tartozó intézmények beszámolójának felülvizsgálata.
A beszámolók előkészítése a képviselő-testületi tárgyalásra.
A képviselő-testület évente három alkalommal tárgyalja a gazdálkodásról készített beszámolót:
- a gazdálkodás első félévi helyzetéről,
- a háromnegyedéves helyzetről a következő évi koncepcióhoz kapcsolódva,

- az éves zárszámadásról.

A beszámolók bizottsági tárgyalásra való előkészítése.
A költségvetési gazdálkodásról történő beszámolás központi adatszolgáltatásának összeállítása a PM által előírt nyomtatványgarnitúrák felhasználásával.
Az államháztartás igényeinek megfelelően információ szolgáltatás (havi, negyedéves, féléves, háromnegyedéves).

Adóügyi feladatok

A közigazgatási területen az adójogszabályokban hatáskörbe utalt helyi adók és a gépjárműadó és adójellegű kötelezettségek megállapítása, nyilvántartása, beszedése, kezelése, behajtás, elszámolás, az adóellenőrzéssel, az adózással összefüggő bejelentések, kérelmek intézése, igazolások kiadása, valamint az információ szolgáltatással kapcsolatos feladatok.

Feladat a helyi adórendelet folyamatos karbantartása, a törvényi változásnak és a megváltozott helyi feltételeknek megfelelő szabályozás testületi előterjesztésének előkészítése.
Részletes feladatok:

- A helyi adó, gépjárműadó fizetési kötelezettség megállapítása, név szerinti nyilvántartásba vétele (adózók számlái), az adókötelezettség megállapításáról az adózók értesítése, I. fokú határozatok kiadása.
- A megállapított adók beszedésének megszervezése, fizetési felhívások kiküldése, a behajtási tevékenység folyamatosságának biztosítása.
- Az adózók számláinak naprakész vezetése, az év közi változások átvezetése, adóbefizetések könyvelése, hátralékok, túlfizetések megállapítása. A lakóhelyet változtató, elköltözött állampolgárok hátralékának átjelentése a lakóhely szerinti illetékes önkormányzathoz.
- Az adózás rendjét szabályozó törvényben foglaltak értelmében a közigazgatási területen levő, adófizetésre kötelezettekkel szemben végrehajtási feladatok ellátása, helyszíni eljárással, a követelés beszedése érdekében – zálogolási jegyzőkönyv alapján, letiltás, foglalás, ingatlan-végrehajtás.
  Méltányossági eljárás, részletfizetési, valamint fizetési halasztási kérelmek elbírálásához környezettanulmány felvétele helyszíni eljárással. Ingatlan elidegenítéshez, hagyatéki eljáráshoz adóérték-igazolások kiadása.
  A végrehajtási feladatokkal összefüggő ügyiratforgalom közvetlen intézése.
- Méltányossági, részletfizetési, fizetési halasztási, egyetemlegesség, gépjármű adókötelezettségnél megállapított mulasztási bírság utólagos igazolása alapján I. fokú határozatok kiadása. Fellebbezések elbírálásához előkészítő tevékenység, az I. fokú határozatok felülvizsgálata, ellenőrzése, II. fokú döntéshez történő felterjesztése.
- A helyi adók és a gépjárműadó információs rendszerének működtetése, az adó adatfeldolgozás biztosítása.
- Az adóbevételek elszámolása az önkormányzati költségvetéssel és a központi költségvetéssel (gépjárműadó esetében).
  A helyi és a központi adózást érintő információs igények kielégítése.
  Az adónyilvántartásokból az első félév, valamint az év végén zárási összesítőt kell készíteni a MÁK közreműködésével.

Vagyongazdálkodási feladatok

A pénzügyi eszközök befektetésével kapcsolatos feladatok.
A számvitelben nyilvántartott vagyon kezelése, befektetéssel, értékesítéssel kapcsolatos teendők.
A leltározás megszervezése és lebonyolítása a leltározási szabályzat figyelembe vételével. A felesleges vagyontárgyak hasznosításának és selejtezésének megszervezése és bonyolítása a vonatkozó szabályozás alapján.

Egyéb feladatok

- A számlarend kialakítása a költségvetési szervekre vonatkozó jogszabályok alapján.
- Elszámolás a normatív állami hozzájárulásokkal és a központosított támogatásokkal.
- A Körmend és Kistérsége Területfejlesztési Társulás működésével kapcsolatos számviteli és pénzügyi feladatok ellátása.
- Közreműködés az önkormányzatot érintő térségi fejlesztési programok kidolgozásában.
- A körmendi Cigány Kisebbségi Önkormányzat működésével kapcsolatos számviteli és pénzügyi feladatok ellátása.
- A részben önálló költségvetési szervek könyvvezetési kötelezettségének szabályozása.
- A helyi önkormányzat költségvetési szervei bankszámlájának megnyitása, ill. megszüntetése.
- Az önkormányzat pénzügyi vonatkozású statisztikai adatszolgáltatásának elkészítése.
- Gondoskodás az önkormányzat felügyelete alá tartozó költségvetési szervek törzskönyvi nyilvántartásáról, a változások bejelentéséről.
- Gondoskodás az önkormányzat felügyelete alá tartozó költségvetési szerv számára bankszámlanyitásról, ill. megszüntetésről.
- A társadalombiztosítás által finanszírozott feladatok végrehajtásában való közreműködés.

Ellenőrzési feladatok

1. Munkafolyamatba épített ellenőrzés keretében

   a) Gazdálkodási feladatok esetében
   - kötelezettségvállalás ellenjegyzése esetén a jogszerűség felülvizsgálata, valamint hogy a kötelezettségvállalás megfelelően történt-e (aláírás, fedezet),
   - utalványozás, melyet megelőz a kifizetés alapjául szolgáló bizonylatok alaki és tartalmi szempontból történő vizsgálata,
   - a házipénztár ellenőrzését a pénztárellenőr rendszeresen végzi, vizsgálja a pénztárjelentést, valamint a pénzkészletet, a pénztári alapbizonylatok meglétét,
   - az ÁFA bevallásban szereplő adatok valódiságának egyeztetése a kapcsolódó analitikus és főkönyvi nyilvántartásokkal.

   b) Számviteli feladatok esetében

- a számítógépen feldolgozott adatok figyelemmel kísérése, a számlák előirányzati, teljesítési és forgalmi adatainak tartalmi és számszaki ellenőrzése, egyeztetése a kapcsolódó analitikus nyilvántartásokkal,
- a személyi jellegű kifizetésekkel összefüggésben egyeztetés a könyvelési értesítő alapján,
- a helyi adók és gépjárműadó megállapításával, nyilvántartásával, beszedésével kapcsolatos ellenőrzési feladatok.

2. Az intézményi ellenőrzést a mindenkori költségvetési rendeletben hagyja jóvá a képviselő-testület, az államháztartásról, az államháztartás működési rendjéről szóló törvényben foglaltak figyelembe vételével.

Helyi rendeletekből adódó feladatok:

- az éves költségvetésről szóló rendelet végrehajtása, előirányzatok kezelése, finanszírozása,
- az éves zárszámadásról szóló rendelet végrehajtása,
- az intézményi étkezési térítési díjakról szóló rendelet végrehajtása.

További ellenőrzési feladatok az ügyrend mellékletét képező ellenőrzési szabályzatban kerülnek meghatározásra.

Intézményekkel való kapcsolat

- A tervezési feladatok irányítása, az intézményvezetőkkel, gazdasági vezetőkkel való egyeztetés a feladatokat, tervezhető előirányzatokat illetően.
- Az intézményektől adatok bekérése a normatív felmérésekhez.
- Szöveges beszámoló készítése a megadott szempontok alapján a féléves és éves gazdálkodásról, az előterjesztéshez kapcsolódóan az intézmények részéről.
- A MÁK felé történő információ szolgáltatási feladat koordinálása: költségvetési beszámoló, féléves és éves beszámoló elkészítésével kapcsolatos feladatok, határidők meghatározása, a központi jogszabályban meghatározott pénzforgalmi és mérlegjelentési feladatok koordinálása, irányítása.
- A központosított támogatások pénzügyi lebonyolítása, elszámolása az intézmények adatszolgáltatása alapján.
- Finanszírozás területén az előirányzatok és pénzügyi teljesítések lebonyolítása, egyeztetése.
- Intézmények által kezdeményezett előirányzat módosítások felülvizsgálata, képviselő-testületi előterjesztésre előkészítése.
- A képviselő-testület által hozott pénzügyi, gazdálkodási vonatkozású rendeletekről, határozatokról az intézmények tájékoztatása.
- Az intézményi ellenőrzésekben, könyvvizsgálói jelentésekben foglalt hiányosságok megszüntetésére intézkedések megtétele, végrehajtásról tájékoztatás kérése.
- Intézményvezetőkkel, gazdasági vezetőkkel, élelmezésvezetőkkel a tervezési, gazdálkodási, számviteli feladatok végrehajtása céljából szükségszerűen megbeszélést tart.

<u>Városfejlesztési és Építéshatósági Iroda</u>

Építésügyi igazgatási feladatok

- Gondoskodik az elrendelt tilalom ingatlan-nyilvántartásba való bejegyeztetéséről
- Ellátja a valamennyi – az illetékességi területéhez sorolt települések területén az elvi építési-, az építési-, bontási-, helyreállítási-, használati-mód változást-, használatbavételi-, fennmaradási engedélyezési, valamint a hatáskörébe sorolt ellenőrzési feladatokat.
- Körmend város területén, illetve az illetékességi területén az önkormányzatokat érintő saját ügyeikben a telekalakítással, kül- és belterülethatár módosításával, az építéshatósági kötelezésekkel (bontási, helyreállítási, átalakítási, kerítésépítési munkálatok végzésének a tűrésére stb.), ill. ellenőrzéssel kapcsolatos, a műemlék- és helyi védelem alá sorolt épületek esetében a szakhatósági feladatokat.
- Folyamatosan vezeti a jogszabályokban előírt építésügybe tartozó tevékenységek ellátásához szükséges hatósági-, és műszaki nyilvántartásokat.

Földművelésügyi feladatok

- Javaslatot tesz a közterületek elnevezésére, gondoskodik azok, valamint a földrajzi nevek nyilvántartásba vételéről.
- Ellátja az állattartással, az állategészségüggyel (marhalevél kezelés, állati hullák elszállítása stb.) a veszélyes ebek-, valamint az egyéb veszélyes állatok tartásával kapcsolatos hatósági, és egyéb feladatokat, vezeti ezek nyilvántartását.
- Engedélyezi az állatpanziók létesítését.
- Gondoskodik az állatok védelmével kapcsolatos jogszabályok betartásáról, betartatásáról.
- A helyi zárlat elrendelése esetén gondoskodik az ezzel kapcsolatos, szükséges védelmi feladatok ellátásáról.
- Engedélyezi, vagy megtiltja a belterületi fák kivágását, a tarlóégetést, a szőlő- és gyümölcstelepítést, szükség esetén elrendeli azok kivágását.
- Ellátja a növényvédelemmel kapcsolatos hatósági és egyéb feladatokat.
- Ellátja a vadászattal, a vadkárral, ezek rendezésével kapcsolatos feladatokat.
- Gondoskodik a mezőőri tevékenység ellátásáról.
- Vezeti a földművelésügyi feladatokról a jogszabályokban előírt nyilvántartásokat.

Kommunális igazgatási feladatok

- Ellátja a temetők, köztemetők esetében azok felügyeletét, engedélyezi a sírbolt 60-100 éven túli használatát.
- Elrendeli a síremlék, sírbolt eltávolítását, ill. azokba a továbbtemetést.
- Engedélyezi a folyékony hulladék, ill. a szennyvíztisztító telepek létesítését, közreműködik azok helyének kijelölésében.
- Gondoskodik a közutak, közterületek, közhasznú zöldterületek fenntartásáról, megállapítja azokon az eltérő használatból eredő károk pótlásának kötelezettségét.
- Ellenőrzi a köztisztasággal kapcsolatos kötelezettségek teljesítését.
- Határoz a fürdő- és sátorozó hely kijelöléséről, ellenőrzi annak működését.

Környezetvédelmi feladatok

- Ellátja az önkormányzat hatáskörébe utalt ügyekben az elsőfokú hatósági feladatokat.
- Gondoskodik a helyi természetvédelmi értékek megőrzéséről, közreműködik az ezzel kapcsolatos rendeletek előkészítésében.

Közlekedési, hírközlési feladatok
- Engedélyezi a járdaépítéseket.
- Ellátja a közúti közlekedés szabályozásával kapcsolatos hatósági és kezelői feladatokat, gondoskodik azok végrehajtásáról.
- Ellátja a helyi közút céljára a közút területének lejegyzésével kapcsolatos előkészítő- és hatósági feladatokat.
- Szakhatóságként működik közre a nem önkormányzati utakat érintő ügyekben.
- Nyilvántartást vezet a helyi közutakról, járdákról, parkolókról, hidakról.
- Hozzájárulást ad a közterület eltérő használatához.

Egyéb helyi rendeletekből fakadó tevékenység
Elvégzi a településrendezéssel, a városüzemeléssel, a közterület-felügyelettel, a temetők fenntartásával, működésével, a vásárok és piacok rendezésével, az állattartással kapcsolatos önkormányzati rendeletekben meghatározott, az irodára háruló feladatokat.

Egyéb feladat:
Elkészíti a Városfejlesztési és Turisztikai Bizottság üléseiről készülő jegyzőkönyveket.
Koordinálja a közterület-felügyelők tevékenységét, együttműködést tart fenn a rendőrséggel és a Polgárőrséggel.

Intézményekkel való kapcsolat:

A Városfejlesztési és Építéshatósági Iroda együttműködik Körmend Város Gondnokságával és a Körmendi Vagyongazdálkodási és Ingatlanhasznosítási Kft-vel, ennek keretében:

- Jelzi Körmend Város Gondnoksága és a Körmendi Vagyongazdálkodási Kft. részére a települési képviselők által tett azon észrevételeket, interpellációkat, amelyekre való intézkedés Körmend Város Gondnoksága és a Körmendi Vagyongazdálkodási Kft hatáskörébe tartozik,
- Jelzi Körmend Város Gondnoksága és a Körmendi Vagyongazdálkodási Kft részére a Városfejlesztési és Turisztikai Bizottság azon észrevételeket, döntéseit, amelyek végrehajtása Körmend Város Gondnoksága és a Körmendi Vagyongazdálkodási Kft hatáskörébe tartozik,
- Koordinálja a Képviselő-testület azon döntéseinek végrehajtását, amelyekért Körmend Város Gondnoksága és a Körmendi Vagyongazdálkodási Kft felelős,
- Koordinálja azon önkormányzati fejlesztéseket, beruházásokat, amelyek végrehajtásában Körmend Város Gondnoksága és a Körmendi Vagyongazdálkodási Kft is részt vesz.

A politikai (önkormányzati) tanácsadó:

- Körmend város marketingstratégiájának kialakításában vesz részt, PR anyag készítését végzi befektetők részére és turisztikai szempontból,
- Részt vesz önkormányzati fejlesztési tervek kidolgozásában, szakmai előkészítésében, végrehajtásában,
- A Képviselő-testület bizottságai közötti koordinációt ellátja,
- Azokban a gazdasági társaságokban, ahol az Önkormányzat tulajdoni részesedéssel bír, a felügyelőbizottságok képviselő tagjai munkájának koordinálása,
- Sajtó képviselőivel kapcsolatot tart, sajtóreferensi feladatokat lát el,
- Azokban a gazdasági társaságokban, ahol az Önkormányzat tulajdoni részesedéssel bír, a legfőbb szerv ülésein a polgármester akadályoztatása esetén részt vesz,
- Testvérvárosokkal való kapcsolattartásban, a kapcsolatok elmélyítésen részt vesz,
- Pályázatok figyelését látja el, a pályázatíró munkáját segíti,
- Polgármester megbízásából előterjesztéseket, határozati javaslatokat készít,
- Figyelemmel kíséri a Cigány Kisebbségi Önkormányzat működését, kapcsolatot tart a Cigány Kisebbségi Önkormányzat és a polgármester között,
- Az önkormányzati tanácsadó továbbá a polgármester megbízása alapján egyéb feladatok ellátására is köteles.

A városi főépítész:

Ellátja:

- a település rendezési terveinek és helyi építési szabályzatának (továbbiakban településrendezési tervek) elkészítésével, felülvizsgálatával összefüggő feladatokat,
- a tervpályázati eljárások lebonyolításával kapcsolatos feladatokat,
- döntésre előkészíti a rendezés alá vonandó területre vonatkozó javaslatot,
- terv készítése során együttműködik a tervezővel és képviseli az önkormányzat érdekeit,
- tájékoztatást ad az érdekelt államigazgatási szervek, érintett állampolgárok, szervezetek részére a tervek készítése céljából,
- szervezi és irányítja a településrendezési tervek véleményezési eljárásait, biztosítja a tervek készítésének nyilvánosságát,
- véleményezési eljárást követően a terveket, jóváhagyásra előkészíti és döntésre terjeszti, gondoskodik a változások átvezetéséről,
- előkészíti az önkormányzat helyi építészeti értékek védelmével kapcsolatos szabályozást,
- folyamatosan figyelemmel kíséri a rendezési tervek hatályosulását,
- feladat- és hatáskörét érintő részletekre vonatkozóan tájékoztatást ad a települési önkormányzatnak az egyedi hatósági ügyekben kialakítandó véleményéhez

b.) Közreműködik:

- az önkormányzat illetékességi területét érintő településrendezési, építészeti, valamint köztéri műalkotás létesítésével és elhelyezésével kapcsolatos (terv) pályázatok elbírálásában,

- a terület-és településrendezési tervek nyilvántartására, a tervi szabályozáson alapuló adatszolgáltatásra és az ezzel kapcsolatosan felmerülő költség megállapítására vonatkozó helyi szabályok kialakításában,
- a település jellemző szerkezetét és a településképet befolyásoló, illetve meghatározó egyedi építményekkel összefüggő-a hatósági döntést megelőző-egyeztetési eljárásban,
- részt vesz az illetékességi területére vonatkozó területi és települési információs rendszerek kialakításában és működésében.

A szervezeti egység vezetője (irodavezető) feladatkörében:

- felelős a szervezeti egység egész munkájáért, annak szakszerű, jogszerű működéséért;
- gondoskodik a szervezeti egység feladat- és hatásköri jegyzékének és az ahhoz kapcsolódó munkaköri leírások naprakész vezetéséről;
- felelős a szervezeti egység feladatkörébe tartozó, illetve esetenként kapott (jelentkező feladatok) utasítások szakszerű döntés-előkészítéséért, s határidőben történő végrehajtásáért;
- gyakorolja a polgármester és a jegyző által meghatározott körben a kiadmányozási jogot;
- gyakorolja a jegyző által átruházott munkáltatói jogokat,
- tevékenységi területét illetően gondoskodik az önkormányzati rendeletek, határozatok, előterjesztések szakszerű, alapos, törvényszerű előkészítéséről, a döntések végrehajtásáról,
- köteles részt venni a képviselő-testület ülésén, a feladatkörét érintő bizottsági üléseken, akadályoztatása esetén helyettesítéséről gondoskodni köteles;
- kapcsolatot tart a szervezeti egység működését elősegítő külső szervekkel;
- közreműködik az intézmények irányításával kapcsolatos döntések, intézkedések előkészítésében, a végrehajtás megszervezésében;
- köteles a vezetése alatt működő szervezeti egység tevékenységéről naprakész információval rendelkezni, és azokról a szervezeti egységhez tartozó köztisztviselőket tájékoztatni,
- képviseli a belső szervezeti egységet, beszámol a szervezeti egység tevékenységéről,
- beszámol a tisztségviselők előtt a szervezeti egység tevékenységéről;
- gondoskodik a vezetése alatt működő szervezeti egység, a Hivatal ügyfélfogadási és munkarendjére vonatkozó szabályok hatályosulásáról, a munkafegyelem betartásáról;
- felelős az irodák közötti folyamatos tájékoztatás-, illetve információáramlásért, az egységes polgármesteri hivatal munkáját elősegítő, az egyes irodák együttműködését biztosító kapcsolattartásért.

Az építéshatósági csoport vezetője

- felelős a csoport munkájáért, az ügyintézés rendjéért, a csoporton belüli munkavégzésért, a helyettesítés megszervezéséért,
- beszámol a Városfejlesztési és Építéshatósági Iroda vezetőjének a csoport tevékenységéről,
- együttműködik a Hivatal belső szervezeti egységeinek vezetőivel.

<u>A Hivatalon belüli megfelelő információáramlás és belső koordináció biztosítása érdekében:</u>

a) a testületi üléseken kötelesek részt venni:

- jegyző

- aljegyző
- irodavezetők
- oktatási, művelődési referens
- jegyzőkönyvvezető
- (távollétükben helyettesük).

b) Évenként egy alkalommal apparátusi értekezletet kell tartani, amelynek keretében a polgármester és a jegyző értékeli az elmúlt időszak tevékenységét, meghatározza az elkövetkezendő időszak főbb feladatait.
c) Minden héten a jegyző irodavezetői értekezletet tart az időszerű feladatok meghatározása, végrehajtása, a feladatok számonkérése céljából.

2.3 Megállapítások, javaslatok

A Körmendi 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 beszámolással az egyes irodavezetők. A politikai tanácsadó és a főépítész törzskari funkcióban van, nincsen közvetlen beosztottja, feladatai tekintetében pedig közvetlenül a polgármesternek jelent. (Ilyen értelemben nem is részesei a szűkebb értelemben vett Hivatal szervezetének.)

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. Egy hirtelen keletkező új feladat végrehajtása megakadhat, mert az alkalmazottakat nem segíti semmilyen előírás, az adaptációs képességük pedig minimálisra csökkent a hivatali munkavégzés során.

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, irodavezetők, beosztottak). A szélességi tagoltságot vizsgálva elmondható, hogy az egyes szervezeti egységek létszáma ideális (11-16 fő között változik), nincsenek túl nagy és túl kicsi területek sem. Valamennyi irodavezető körülbelül azonos súllyal és felelősséggel rendelkezik, nincsenek nagyobb befolyással bíró területek.

A fenti jellemzők alapján a Hivatal szervezeti felépítése egyértelműen a **funkcionális szervezetként** 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 felsővezetőkhöz (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. pályázati referens, informatikus stb.). és az ő 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 (jegyző - aljegyző) 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 alrendszerek 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 Hivatalon belüli koordinációs funkció javítása, a technokratikus koordinációs eszközök hatékonyabb kihasználása érdekében javasoljuk a hivatali dolgozók nagy részének (főként a döntéshozó pozícióban lévőknek) beiskolázását egy a **„Hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése**„ tematikájú tréningre. A tréning legfontosabb területei: a vezetői értekezletek hatékonyságának javítása, dokumentum és probléma-elemzések megvalósítása, fejlesztési javaslat kidolgozása az eljárás(ok)ra és a formátumokra, programtervbe foglalás stb.

3) 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.

4) 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.

3. Ügyintézés racionalizálása

3.1 Alkalmazott módszertan

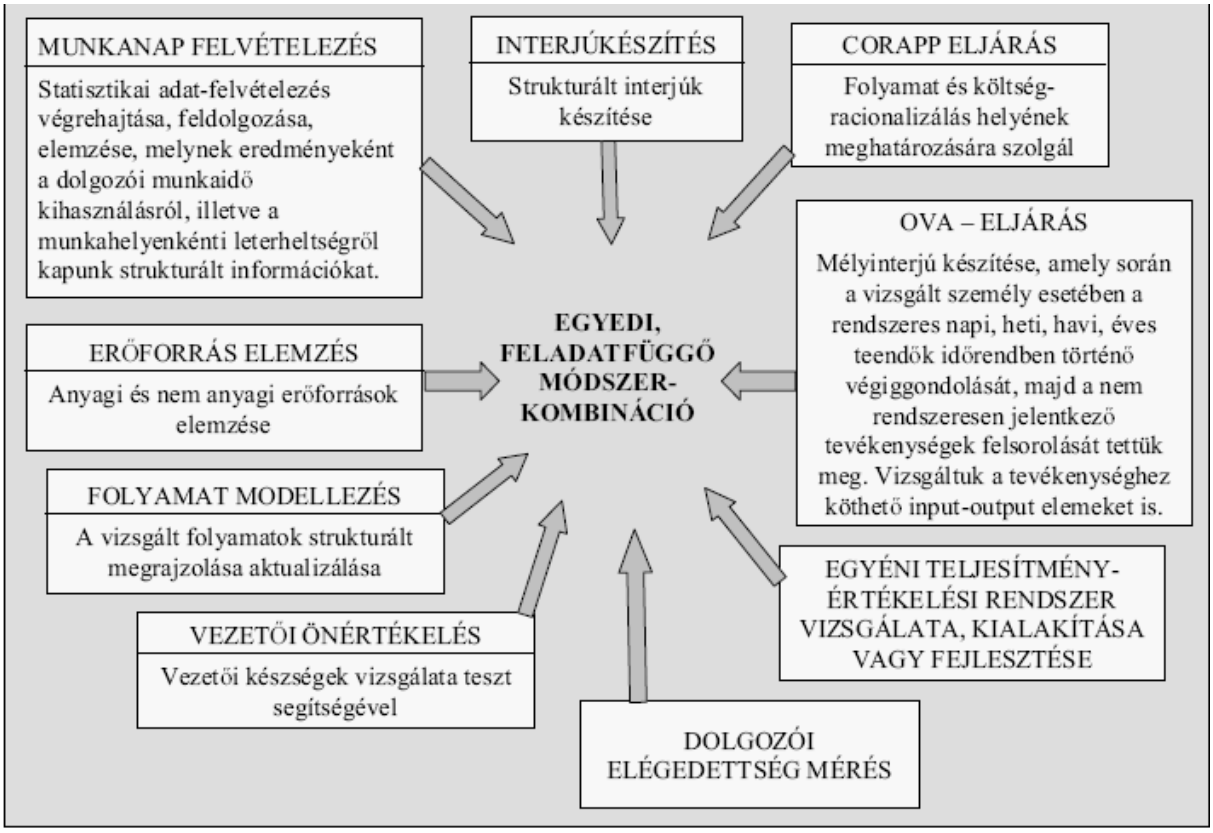
A tanulmányunk legfontosabb részét az önkormányzati folyamatok újratervezése jelenti, hiszen ez a gerince az itt folyó munkának, itt található a legtöbb lehetőség a szervezeti teljesítmény növelésére, a munka hatékonyságának javítására. Így egyúttal tanulmányunk leghangsúlyosabb része is e fejezet.

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 a szervezet 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-szempontú 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.

<u>Munkanap fényképezés</u>

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 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 szervezetten követik egymást a dolgozók egyéni munkavégzésében
- az egyes tevékenységfajtákra fordított idő aránya, részesedésük az összmunkaidő alapból.

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 – az 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 a 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 kérdéskörök tisztázhatók:

- 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, egymásutániságban jelennek meg,
- milyen szabályozás alapján végzik az ügymenet egyes mozzanatait.

Az ügymenetvizsgálat elvégzésének előkészítő szakaszában kiválasztjuk az igazgatási munkafolyamatot, illetve az 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 mozzanatokat, 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 kétfélét alkalmazunk a *rejtett* és a *strukturált* interjút.

A rejtett interjú során kötetlen beszélgetés benyomását kell kelteni a kérdezettben olyan irányított kérdésekkel, hogy a vizsgálódást 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, szerven 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 elégedettség 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 elintézett ügy idejére, minőségére, az ügyintézők felkészültségére és kedvességére vonatkozik.

A Körmendi 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 mellérendeltük az egyes funkciók időtartamát és gyakoriságát. (3.2 melléklet)

A **munkakör elemzés** a rendelkezésünkre bocsátott munkaköri leírások alapján történt. Vizsgáltuk azt is, hogy az egyes munkaköröket ellátó személyek végezettségük, 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 grafikusan 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, az esetleges párhuzamos munkavégzések megszüntetésére.

A **személyes interjúk** során a szervezet valamennyi tagjával legalább egyszer beszélgetést folytattunk. 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
- Ügyintézések rendelkezésre álló szabályzatai
- Ügyrend

Egy átlagos héten keresztül az Önkormányzatnál ügyet intéző állampolgárokkal **elégedettségi kérdőívet** töltettünk ki. A kérdőívre 58 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 munkafolyamatokat pedig műveletekre tagoltuk.

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 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 dolgoztunk 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 takarékosság. 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

Körmend 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: Körmend Város Polgármesteri Hivatala
A hivatal székhelye: Körmend

A hivatal működési területe:

a) Körmend városi önkormányzat és szervei feladat és hatáskörét illetően Körmend város igazgatási területe.

b) Kiemelt építési hatósági feladat és hatáskör tekintetében: Bajánsenye, Kercaszomor, Kerkáskápolna, Őrimagyarósd, Ivánc, Hegyhátszentmárton, Felsőmarác, Csákánydoroszló, Halogy, Nádasd, Daraboshegy, Katafa, Harasztifalu, Hegyhátsál, Hegyháthodász, Halastó, Szarvaskend, Nagymizdó, Döröske, Döbörhegy, Magyarszecsőd, Molnaszecsőd, Egyházashollós, Nemesrempehollós, Egyházasrádóc, Rádóckölked, Nagykölked, Vasalja, Magyarnádalja, Kemestaródfa, Pinkamindszent, Szőce, Szaknyér, Kondorfa, Hegyhátszentjakab, Felsőjánosfa**.**

c) Városi gyámhivatal feladat és hatáskör tekintetében: Csákánydoroszló, Daraboshegy, Döbörhegy, Döröske, Egyházasrádóc, Egyházashollós, Halastó, Halogy, Harasztifalu, Hegyháthodász, Hegyhátsál, Katafa, Kemestaródfa, Körmend, Magyarnádalja, Magyarszecsőd, Molnaszecsőd, Nagymizdó, Nagykölked, Nádasd, Nemesrempehollós, Pinkamindszent, Rádóckölked, Szarvaskend, Vasalja.

d.) A polgárok személyi adatainak és lakcímének nyilvántartása
(1992. évi LXVI. törvény szerint)
(Feladat és hatáskör tekintetében: lásd: c.) pont

e.) A vállalkozói igazolványok kiadása
(1990. évi V. törvény, valamint a 129/2000. (VII. 11.) sz. Kormányrendelet szerint)
(feladat, és hatáskör tekintetében: lásd: c.) pont

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 körmendi Polgármesteri Hivatal munkavégzésében összesen 95 darab kulcsfolyamatot[3] azonosítottunk, melyek jellemzőit szervezeti egységenként az alábbiakban mutatjuk be.

Közszolgálati irodán található kulcsfolyamatok:

K1 szociális ügyek intézése
K2 Döntés-előkészítési tevékenységek
K3 Statisztikai tevékenységek
K4 Anyakönyvvezetés

[3] Vannak olyan folyamatok, amelyekhez tartozó tevékenységeket több szervezeti egységben is végeznek, ezek szervezeti egységenként különböző azonosítót kaptak. Ilyen például az Európai uniós pályázatok elkészítése, vagy a statisztikai tevékenységek.

K5 Európai Uniós és hazai pályázatok készítése
K6 Tanulmányírás
K7 Segélyezés
K8 Gyermekvédelem
K9 sportügyek intézése
K10 Titkársági feladatok
K11 Közoktatási feladatok
K12 Bizottsági ülésekkel kapcsolatos feladatok
K13 Saját pályázati felhívások kiírása és lebonyolítása
K14 Hatósági ügyintézés
K15 Képviselőtestületi ülésekkel kapcsolatos feladatok
K16 Rendszergazda tevékenységek
K17 Pályázatfigyelési tevékenység
K18 Közbeszerzési tevékenység
K19 Leltározási tevékenység
K20 Humánpolitikai feladatok
K21 Kommunikációs tevékenység

Tanulmányunk elkészítésének az idején a jegyző tartós távolléte (GYES-GYED) miatt a jegyzői feladatokat az aljegyző, aki egyben a Közszolgálati Iroda irodavezetője látta el. Ez a helyettesítés nyilván az irodavezető jelentős túlterhelését eredményezte.

Általánosságként elmondható, hogy a Közszolgálati Iroda valamennyi munkaköre megfelelően leszabályozott, valamennyi munkatárs rendelkezik munkaköri leírással. A köztisztviselők munkaköréhez átlagosan 4-5 jól definiált munkafolyamat kapcsolódik. A munkaidőtükrök tanulsága szerint csak kevés olyan munkakör található a szervezeti egységben, amely nem kíván meg feszített munkatempót. Az alkalmazottak meglátásunk szerint kb. 80-85 %-ban leterheltek, ami jónak mondható egy államigazgatási szervnél.

Véleményünk szerint kevés párhuzamosság figyelhető meg az adminisztratív feladatoknál (pl iratkezelés, iktatás, postabontási tevékenységek).

Azonosítható olyan munkakör, amely jelentős helyettesítési kockázatot hordoz magában, mint például közoktatási referens, a hatósági ügyintéző, az általános ügyintéző és az informatikus munkaköre. A többi munkakör esetében megfelelően le van szabályozva, hogy a munkakör betöltőjének akadályoztatása esetén ki látja el az adott feladatokat. Ezek közül különösen az közoktatási referens és az informatikus munkaköre tekinthető kritikusnak, hiszen szinte valamennyi azonosított kulcsfolyamatban fő felelősként vesz részt e munkakör betöltője.

De találhatók olyan munkakörök is, ahol hasonló jelegű feladatok végrehajtására kerül sor, mint pl. a szociális ügyintézők munkaköre. E két munkakör betöltői teljes mértékben helyettesíteni is tudják egymást adott esetben.

Megkülönböztethetők a munkakörök az elvégzett feladatok időtartama és gyakorisága szerint is. A legtöbb munkakör rövid időtartamú, gyakran ismétlődő feladatokat foglal magában

(szociális ügyintéző, általános ügyintéző, informatikus), miközben a közoktatási ügyintéző, vagy a gyermekvédelmi ügyintéző munkaköre inkább kevesebb, de hosszabb időtartamú tevékenységet ölel fel. Az ügyintézési idő csökkentésére különböző lehetőségek vannak a két csoportba sorolható munkakörök esetében. A rövid, ismétlődő feladatok esetén javasoljuk a felmerülő munkák „összevárását", míg a hosszabb ideig tartó tevékenységeknél elsősorban az időtartam csökkentése a hatékonyság javító lehetőség.

A sport ügyekkel foglalkozó ügyintéző szervezeten belüli szerepét, tevékenységét kicsit idegennek érezzük a szokásos önkormányzati feladatoktól. Ez a mindenkori körmendi városvezetés sporttal kapcsolatos több évtizedes, hagyományos elkötelezettségével magyarázható.

A Közszolgálati Iroda 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
Közszolgálati Iroda	**szociális ügyintéző**	**Kemény Sándorné**	Szociális ügyek intézése	mozgáskorlátozottak közlekedési támogatásának megállapítása	döntés-előkészítő		Jegyzői feladatokkal megbízott aljegyző	15 perc	01.01.-től 05.30-ig kb. 120 alkalommal
	helyettes	Dománé Tóth Erika	Szociális ügyek intézése	hadigondozási ügyekkel kapcsolatos feladatok	döntés-előkészítő		Jegyzői feladatokkal megbízott aljegyző	kb. 1 óra	Évente 1-2 esetben
			Szociális ügyek intézése	ápolási díj megállapítása	döntés-előkészítő		Jegyzői feladatokkal megbízott aljegyző	45 perc	Heti 3-4 alkalommal felülvizsgálatkor: 65-70 alkalommal
			Szociális ügyek intézése	időskorúak járadékának megállapítása és megszüntetése	döntés-előkészítő		Jegyzői feladatokkal megbízott aljegyző	20 perc	Felülvizsgálatkor (kétévente) 4 alkalommal
			Szociális ügyek intézése	rendszeres szociális segély megállapítása és megszüntetése	döntés-előkészítő		Jegyzői feladatokkal megbízott aljegyző	20 perc	Felülvizsgálatkor (kétévente) 5 alkalommal
			Szociális ügyek intézése	lakásfenntartási támogatás megállapítása és megszüntetése	döntés-előkészítő		Egészségügyiés Népjóléti Bizottság	kb. ½ óra, illetve 1 óra	Egy évben két időszakban: 01.01.-től 02.28-ig, 06.01-től 07.31-ig (kb. 188 fő)

			Szociális ügyek intézése	köztemetéssel kapcsolatos tevékenységek	döntés-előkészítő	Anyakönyv vezető	Polgármester	40 perc	Negyedévente 2-3 alkalommal
			Döntés-előkészítési tevékenységek	döntéselőkészítés az Egészségügyi és Népjóléti Bizottság hatáskörébe tartozó ügyekben	döntés-előkészítő		Egészségügyiés Népjóléti Bizottság	1-2 nap	évi kb 12alkalom
			Statisztikai tevékenységek	statisztikai jelentés készítés	közreműködő		Jegyzői feladatokkal megbízott aljegyző	1 nap	esetenként
			Szociális ügyek intézése	jövedelemvizsgálat	döntés-előkészítő		Jegyzői feladatokkal megbízott aljegyző	20 perc	Havi 4-5 alkalommal, felülvizsgálatkor: 180-190 alkalommal (október hónap) hónap)
			Szociális ügyek intézése	szociális étkeztetés	döntés-előkészítő		Egészségügyiés Népjóléti Bizottság	15 perc	Havi 3-4 alkalommal
			Szociális ügyek intézése	temetési segély megállapítása	döntés-előkészítő		Egészségügyiés Népjóléti Bizottság	20 perc	Havi 4-5 alkalommal
Közszolgálati Iroda	**szociális ügyintéző**	**Dománé Tóth Erika**							
	helyettes	Kemény Sándorné	Szociális ügyek intézése	rendszeres szociális segély megállapítása és megszüntetése	döntés-előkészítő		Jegyzői feladatokkal megbízott aljegyző	20 perc	Felülvizsgálatkor (kétévente) 5 alkalommal
			Szociális ügyek intézése	közcélú foglalkoztatással kapcsolatos	döntés-előkészítő				

				adatszolgáltatás					
			Szociális ügyek intézése	hatósági bizonyítvány kiállítása	döntés-előkészítő				
			Szociális ügyek intézése	átmeneti segély megállapítása	döntés-előkészítő		Egészségügyiés Népjóléti Bizottság	30 perc	Biz. ülés 2-3 hetente, átlagban havi 30-40 kérelem
			Statisztikai tevékenységek	statisztikai jelentés készítés	közreműködő		Jegyzői feladatokkal megbízott aljegyző	1 nap	esetenként
			Döntés-előkészítési tevékenységek	döntéselőkészítés az Egészségügyi és Népjóléti Bizottság hatáskörébe tartozó ügyekben	döntés-előkészítő		Egészségügyiés Népjóléti Bizottság	1-2 nap	évi kb 12alkalom
			Szociális ügyek intézése	közgyógy ellátással kapcsolatos tevékenységek	döntés-előkészítő		Jegyzői feladatokkal megbízott aljegyző	60 perc	3-4 alkalommal/nap
			Anyakönyvvezetés	anyakönyvvezetéssel kapcsolatos tevékenységek	fő felelős			30 perc/eskü vő	Havonta egy hétvégén a házasulandók számától függően
			Európai Uniós és hazai pályázatok készítése	szociális és egészségügyi jellegű pályázatokban való részvétel	közreműködő			5-6nap	évi kb 1-2 alkalom
			Szociális ügyek intézése	Aktív korúak ellátása	döntés-előkészítő		Jegyzői feladatokkal megbízott aljegyző	90 perc	3-4 alkalommal/nap

			Tanulmányírás	környezettanulmányok készítése	fő felelős			2 óra	10-15 alkalom/év
Közszolgálati Iroda	gyermekvédelmi ügyintéző	**Lászlóné Borbély Judit**							
	helyettes	Kemény Sándorné	Segélyezés	a rendszeres gyermekvédelmi kedvezmény megállapításával, megszüntetésével kapcsolatos feladatok	közreműködő		jegyző	kb. 1 óra	kb. napi 1-2/átlag
			Döntés-előkészítési tevékenységek	döntéselőkészítés az Egészségügyi és Népjóléti Bizottság hatáskörébe tartozó ügyekben	döntés-előkészítő			1-2 nap	évi kb 12alkalom
			Gyermekvédelem	kiskorúak védelembe vételével kapcsolatos feladatok	közreműködő		jegyző	kb. 2 óra	eseti
			Segélyezés	rendszeres kapcsolat tartás a jelzőrendszer tagjaival	közreműködő		jegyző	kb. 2 óra	eseti
			Gyermekvédelem	döntés kiskorúak ideiglenes elhelyezése ügyében	közreműködő		jegyző	kb. 2 óra	eseti
			Statisztikai tevékenységek	statisztikai jelentés készítés	közreműködő		Jegyzői feladatokkal megbízott aljegyző	1 nap	esetenként
			Tanulmányírás	környezettanulmányok készítése	fő felelős			2 óra	10-15 alkalom/év

			Segélyezés	óvodáztatási támogatással kapcsolatos tevékenységek	közreműködő		jegyző	kb. 1 óra	1 évben két időszak: Május és november hónapban lehet igényelni
Közszolgálati Iroda	sport főtanácsos	**Baranyai Sándor**							
	helyettes	Farkas Tiborné	sportügyek intézése	helyi ifjúsági és diáksport szervezése	fő felelős		jegyző	változó	eseti
			sportügyek intézése	a városi Diáksport Bizottság működésnek segítése, a titkári feladatok ellátása	fő felelős		jegyző	változó	eseti
			sportügyek intézése	diáksportkörök, diáksport-egyesületek megalakulásának segítése	fő felelős		jegyző	változó	eseti
			sportügyek intézése	kapcsolattartás a sportegyesületekkel és nevelési-oktatási intézményekkel	fő felelős		jegyző	változó	eseti
			Európai Uniós és hazai pályázatok készítése	sporttal kapcsolatos pályázatok elkészítése	fő felelős		jegyző	változó	eseti
			Statisztikai tevékenységek	kötelezően előírt statisztikai adatgyűjtések és adatszolgáltatások elvégzése	közreműködő		jegyző	változó	eseti
			Titkárnői feladatok	dolgozói mobilokkal kapcsolatos ügyintézés	közreműködő		jegyző	változó	eseti
Közszolgálati Iroda	művelődési és közoktatási referens	**Farkas Tiborné**							

	helyettes	jegyző	Döntés-előkészítési tevékenységek	önkormányzati döntések előkészítése közművelődési témában	közreműködő			változó	eseti
			Közoktatási feladatok	közművelődési és közgyűjteményi intézmény költségvetésének elkészítésében való részvétel	fő felelős			változó	eseti
			Közoktatási feladatok	fejlesztési programok lebonyolítása	fő felelős			változó	eseti
			Közoktatási feladatok	óvodai, iskolai felvétellel kapcsolatos döntések véleményezése	fő felelős			változó	eseti
			Bizottsági ülésekkel kapcsolatos feladatok	beszámolók készítése	fő felelős			2 óra	napi 1
			Bizottsági ülésekkel kapcsolatos feladatok	Jegyzőkönyvek készítése, összeállítása	fő felelős			3 óra	napi 1
			Saját pályázati felhívások kiírása és lebonyolítása	Önkormányzati pályázatok kiírása: ösztöndíj és kulturális pályázatok	fő felelős		Oktatási, Kulturális és Sportbizottság, Képviselő-testület	2 óra	napi 1
			Saját pályázati felhívások kiírása és lebonyolítása	Intézményvezetői pályázatok lebonyolítása	közreműködő			3 óra	napi 1

			Közoktatási feladatok	Tankötelesek nyilvántartása, a tankötelezettség teljesítésének figyelemmel kísérése	fő felelős			4 óra	napi 1
			Európai Uniós és hazai pályázatok készítése	oktatási témájú pályázatok elkészítésében való közreműködés	közreműködő			1-2 nap	eseti
Közszolgálati Iroda	hatósági ügyintéző	**Egyed Gyuláné**							
	helyettes	irodavezető							
			Anyakönyvvezetés	házasságkötésekkel kapcsolatos tevékenységek	közreműködő		anyakönyvvezető	30 perc/eskü vő	Havonta 1-3 alkalom
			Hatósági ügyintézés	birtokháborítási ügyekben való eljárás	fő felelős			Ügytől függően kb. 4-10 óra	Évente 15-20 alkalom
			Hatósági ügyintézés	szabálysértésekben való eljárás	fő felelős			45 perc/ügy	Heti 2-3 alkalom
			Hatósági ügyintézés	Szabálysértési ügyekben döntés előkészítés, döntés hozatal, végrehajtás	fő felelős			Ügytől függően kb. 1-10 óra	Évente kb. 200-250 alkalommal
			Hatósági ügyintézés	KSZNY-ben jogerős határozatok, befizetett pénzbírságok rögzítése, elkövetők priorálása	fő felelős			10 perc/ügy	Heti 3-4 alkalom, naponta többször
			Hatósági ügyintézés	Priorálások rendőrségi megkeresés alapján	fő felelős			20 perc/ügy	Havi 3-4 alkalom

			Hatósági ügyintézés	Bírósági hatáskörű szabs. Ügyekben végrehajtási elj. lefolyt.	fő felelős			kb. 6 óra/ügy	Havi 1-2 alkalom
			Hatósági ügyintézés	Hatósági bizonyítvány kiadása	közreműködő		jegyző	30 perc/ügy	Évente 1-2 alkalom
Közszolgálati Iroda	általános ügyintéző	**Varga Andrea**							
	helyettes	nincs kijelölve	Képviselőtestületi ülésekkel kapcsolatos feladatok	képviselő-testületi ülések technikai előkészítése	fő felelős			2-3 óra, az anyag mennyiségétől függően	Testületi ülések előtti pénteken egyszer
			Képviselőtestületi ülésekkel kapcsolatos feladatok	Jegyzőkönyv vezetése	fő felelős			2-3 óra, a testületi ülés hosszától függően	Havonta egyszer, illetve a rendkívüli ülések időpontjában
			Képviselőtestületi ülésekkel kapcsolatos feladatok	Gondoskodik a Képviselő-testület rendeleteinek a továbbításáról	fő felelős			1 óra a jegyzőkönyv és melléklet einek összekészítése	Minden képv. testületi ülés után
			Képviselőtestületi ülésekkel kapcsolatos feladatok	Nyilvántartást vezet a testületi határozatokról, rendeletekről	fő felelős			2-3 óra, az anyag mennyiségétől függően	Minden képv. testületi ülés után
			Képviselőtestületi ülésekkel kapcsolatos feladatok	Részt vesz a képviselő-testület közmeghallgatásán	fő felelős			Több nap a közmeghallgatás hosszától	Évi egyszer tartott közmeghallgatás utáni idő

								függőeen	
			Képviselőtestületi ülésekkel kapcsolatos feladatok	Közreműködik a választások, népszavazások, népi kezdeményezések lebonyolításával kapcsolatos feladatok végrehajtásában	fő felelős			változó	eseti
			Titkárnői feladatok	titkárnő helyettesítése	közreműködő			változó	eseti
			Bizottsági ülésekkel kapcsolatos feladatok	Pénzügyi Bizottság jegyzőkönyveinek vezetése	közreműködő		jegyzői feladatokkal megbízott aljegyző	Több nap, a bizottsági ülés hosszától függően	Minden képviselő-testületi ülést megelőzően
Közszolgálati Iroda	informatikus	**Láng Péter**							
	helyettes	nincs kijelölve	Rendszergazda tevékenységek	számítógépes hálózat üzemeltetése	fő felelős				
			Rendszergazda tevékenységek	Gondoskodik a szoftverek és adatállományok védelméről (vírusvédelem)	fő felelős				
			Rendszergazda tevékenységek	Rendszeresen menti az adatállományt	fő felelős				

			Rendszergazda tevékenységek	Figyelemmel kíséri a számítástechnikai és az adatkezelési, adatvédelmi tevékenységgel kapcsolatosan megjelenő jogszabályokat	közreműködő				
			Pályázatfigyelési tevékenység	Figyelemmel kíséri a számítástechnikai pályázati kiírásokat	közreműködő				
			Közbeszerzési tevékenység	közbeszerzési eljárásokban való részvétel	közreműködő				
			Közbeszerzési tevékenység	informatikai eszközök beszerzése	fő felelős			30 perc	Évente 4-5 alkalom
			Leltározási tevékenység	Eszköz leltár vezetése	közreműködő				Évente 4-5 alkalom
			Rendszergazda tevékenységek	Honlap karbantartása	közreműködő		jegyző	30 perc – 2 óra	Heti 1-2 alkalom
			Rendszergazda tevékenységek	support a munkatársaknak	fő felelős			30 perc – 2 óra	folyamatos
			statisztikai tevékenység	Informatikával kapcsolatos adatszolgáltatások elkészítése	közreműködő		jegyző	Fél nap	Évente 2-3 alkalom
Közszolgálati Iroda	személyügyi ügyintéző	**Buti Tibor**							
	helyettes	nincs kijelölve	Humánpolitikai feladatok	Személyügyi feladatok	döntés-előkészítő			változó	eseti
			Európai Uniós és hazai pályázatok készítése	Pályázatok készítése, végrehajtása	döntés-előkészítő			változó	eseti

			Kommunikációs tevékenység	Sajtóanyagok elkészítése	fő felelős			változó	eseti
			Humánpolitikai feladatok	Vagyonnyilatkozatok kezelése	fő felelős			változó	eseti
			Humánpolitikai feladatok	Képzések szervezése, jelentések elkészítése	fő felelős			változó	eseti
			Kommunikációs tevékenység	Sajtótájékoztató szervezése	fő felelős			Változó, rendezvény súlyától függ	eseti
			Kommunikációs tevékenység	Sajtófigyelés, kapcsolattartás a médiával	fő felelős			30-60 p	1-4/nap
			Képviselőtestületi ülésekkel kapcsolatos feladatok	Testületi ülések megszervezése, lebonyolítása	döntés-előkészítő			Kb. 2óra	Rendes és rend-kívüli ülések, i-dén eddig 5 volt
Közszolgálati Iroda	titkárnő	**Tuisz Márta**							
	helyettes	Farkas Ildikó	Titkárnői feladatok	Polgármesteri programok előzetes egyeztetése, koordinálása	fő felelős			30 p	napi 5
			Titkárnői feladatok	Polgármester részére titkárnői feladatok ellátása	fő felelős			4 óra	napi 1
			Titkárnői feladatok	adminisztratív teendők intézése	fő felelős			4 óra	napi 1
			Titkárnői feladatok	Jegyzői programok koordinálása	fő felelős			1 óra	napi 1
			Titkárnői feladatok	Polgármester-jegyző-irodavezetőkkel való kapcsolattartás koordinálása	fő felelős			változó	eseti

			Titkárnői feladatok	Tolmácsolási feladatok ellátása igény esetén olasz és angol nyelven	fő felelős			változó	eseti
			Titkárnői feladatok	Nemzetközi kapcsolatok koordinálása Körmend partner –és testvérvárosaival	fő felelős			változó	eseti
			Titkárnői feladatok	Képviselő-testületi tagokkal való eseti kapcsolattartás	fő felelős			változó	eseti
			Titkárnői feladatok	Iratkezelés	fő felelős			10 perc	10/nap
			Bizottsági ülésekkel kapcsolatos feladatok	Polgármesteri Beszámoló készítése	fő felelős			30 p	napi 1

A Gazdasági és Pénzügyi Iroda folyamatai az alábbiak:

G1 Gazdálkodás
G2 Likviditás biztosításával kapcsolatos feladatok
G3 Pénzügyi folyamatok
G4 Szerződésekkel kapcsolatos tevékenységek
G5 Szabályozás
G6 Képviselőtestületi ülésekkel kapcsolatos feladatok
G7 Költségvetés készítés
G8 Beszámoló készítés
G9 Számvitel
G10 Közbeszerzés
G11 Európai Uniós és hazai pályázatok megvalósítása
G12 Európai Uniós és hazai pályázatok pénzügyi elszámolása
G13 Leltározás, selejtezés
G14 Statisztikai tevékenységek
G15 Gépjármű adó ügyintézés
G16 Kommunális adó ügyintézés
G17 Könyvelés
G18 Hatósági bizonyítvány ügyintézés
G19 Adó- és értékbizonyítvány ügyintézés
G20 Idegenforgalmi adó ügyintézés
G21 Adóbevallás
G22 Tervezés
G23 Vagyongazdálkodás
G24 Adminisztratív feladatok

A Gazdasági és Pénzügyi Iroda dolgozóinak feladata változatos képet mutat. Egy-egy munkakör homogén, ugyanakkor jól behatárolható feladatokból áll. A Gazdasági és Pénzügyi Irodán belül már a szó klasszikusabb értelmében is találhatunk folyamatokat, például ilyen az költségvetés vagy a beszámoló készítése, illetve a könyvelési vagy pénzügyi folyamatok, amely folyamatban több kolléga is részt vesz.

Az osztály dolgozóinak a leterheltsége becslésünk szerint 85-90 %-os lehet. Vannak olyan munkakörök, amelyek esetében nincs megoldva a helyettesítés, mint például a gazdálkodási ügyintéző, de találunk olyan munkaköröket is, ahol bizonyos fokú munka összevonásra, átcsoportosításra van lehetőség a racionálisabb és hatékonyabb munkavégzés érdekében (ilyen a pénzügyi ügyintézők esete).

A Gazdálkodási és Pénzügyi Iroda folyamatainak jellemzőit a következő tábla szemlélteti.

szervezeti egység	Munkakör	betöltő	Azonosított folyamat	Tevékenység - művelet	Szerep	Inputoldali résztvevő a szervezeten belül	Outputoldali résztvevő a szervezeten belül	Időtartam	gyakoriság
Gazdasági és Pénzügyi Iroda	**Irodavezető**	**Némethné Simon Mária**							
	helyettes	Kovácsné Csoknyai Éva	Gazdálkodás	Önkorm. gazdálk koordinálása, végrehajtása	fő felelős		Polgármester, jegyző	Változó: 10 perc – 2 óra	Naponta 2-3 alkalommal
			Likviditás biztosításával kapcsolatos feladatok	Likviditás, pénzellátás biztosítása	fő felelős	Pénzügyi előadó		15 perc	Hetente 3 alkalommal
			Pénzügyi folyamatok	Pénzügyi befektetések, hitelfelvétel intézése	fő felelős		Polgármester, képviselő-testület	Átlagosan 5-6 óra	Évente 6-7 alkalommal
			Szerződésekkel kapcsolatos tevékenységek	Szerződések ell. pénzügyi szempontból	fő felelős	Jegyző, irodavezetők	Polgármester, jegyző	Változó: a bonyolultságtól függően 10-30p perc	Hetente 7-8 alkalommal
			Szabályozás	Szabályzatok aktualizálása	döntés-előkészítő		Polgármester, jegyző	Szabályzatonként 2-3 nap	Évente 1-2 alkalommal szabályzatonként
			Képviselőtestületi ülésekkel kapcsolatos feladatok	Képviselő-testületi anyagok készítése	fő felelős			Feladattól függően: 30 perc - 4-5 nap	Havonta 1 alkalommal
			Költségvetés készítés	Költségvetési koncepció készítése	fő felelős		Polgármester, jegyző	A teljes kidolgozás 3 hét	Évente 1 alkalommal

			Költségvetés készítés	Költségvetés készítése	fő felelős		Polgármester, jegyző	A teljes kidolgozás, intézményi egyeztetésekkel, rendelet-tervezettel, költségvetési fűzettel együtt 4 hét	Évente 1 alkalommal
			Beszámoló készítés	Beszámoló készítés, zárszámadási rendelet-tervezet	fő felelős	Pénzügyi előadó	intézményvezetők	Féléves beszámoló 2 hét, éves beszámoló 5 hét	Évente 2 alkalommal / félévkor és évvégén/
			Költségvetés készítés	Költségvetési rendelet-módosítások	fő felelős	Pénzügyi előadó	intézményvezetők	3-4 nap	Évente 5 alkalommal
			Számvitel	Elvégzi és egyezteti a számlarend összeállítását és évenkénti aktualizálását	fő felelős				
Gazdasági és Pénzügyi Iroda	**gazdálkodási ügyintéző**	**Kovácsné Csoknyai Éva**							
	helyettes	Némethné Simon Mária		Jogszabályok tanulmányozása	felelős	Pénzügyi irodavezető		1 óra	Folyamatos minimum heti 1 alkalom
	vagy	Lászlóné Benczik Anikó	Költségvetés készítés	Költségvetési rendelet készítés	közreműködő	Városfejl., építéshat. Irodavezető	Pénzügyi irodavezető	10 nap	Évente 1 alkalom
			Költségvetés készítés	Költségvetési Rendelet módosítása rend. módosítás, előterjesztés készítés	közreműködő	Városfejl., építéshat. Irodavezető	Pénzügyi irodavezető	5 nap	Évente 6 alkalom

			Költségvetés készítés	Költségvetési beszámoló készítése,	közreműködő	Városfejl., építéshat. Irodavezető, pénzügyi ügyintéző	Pénzügyi irodavezető	10 nap	Évente 2 alkalom
			Közbeszerzés	Részvétel a Közbeszerzési Bíráló Bizottságiban tagként	fő felelős			5 perctől –5 óra	2 havonta
			Európai Uniós és hazai pályázatok megvalósítása	Pályázatok költségvetés készítés,	fő felelős	Szakmai tartalomért felelős munkatárs	Szakmai tartalomért felelős munkatárs	1 óra – 5 nap	Változó havi 1 nap
			Könyvelés	Pályázat elkülönített könyvelése	fő felelős	Szakmai tartalomért felelős		Változó 5 perctől - 3 óráig	naponta
			Európai Uniós és hazai pályázatok pénzügyi elszámolása	Pályázat pénzügyi elszámolása	fő felelős	Szakmai tartalomért felelős	Polgármester	1 óra - 3 nap	havonta
			Leltározás, selejtezés	Tárgyi eszközök leltározása, selejtezése	fő felelős			25 nap	Évente 1 alkalom
			Statisztikai tevékenységek	Elkészíti a beruházásokról a negyedévi és évi KSH jelentést.	fő felelős				Évente 4, ill 1 alkalom
Gazdasági és Pénzügyi Iroda	**adóügyi főelőadó**	**Erdélyi Lászlóné**							
	helyettes	Nagyné Király Ágnes	Gépjármű adó ügyintézés	Gépjármű adóbevallás feldolgozása	fő felelős			20 perc	napi 6
			Kommunális adó ügyintézés	Váll.komm adóbevallás	fő felelős			20 perc	napi 6
			Könyvelés	Pénzforgalom	fő felelős			45 perc	napi 10

				könyvelése					
			Hatósági bizonyítvány ügyintézés	Vagyoni bizonyítvány kiállítása	fő felelős			10 perc	Éves szinten 25 db
			Hatósági bizonyítvány ügyintézés	Költségmentesség kiállítása	fő felelős			5 perc	Éves szinten 425 db
			Adó- és értékbizonyítvány ügyintézés	Adó-értékbizonyítvány kiállítása	fő felelős	anyakönyvvezető	anyakönyvvezető	1,5 óra	napi 1
			Adó- és értékbizonyítvány ügyintézés	Adóigazolás kiállítása	fő felelős			5 perc	napi 1
			Idegenforgalmi adó ügyintézés	Idegenforgalmi adó feldolgozása	fő felelős			10 perc	Havi szinten 13 db
			Hatósági ügyintézés	Szabálysértés végrehajtása	fő felelős	szabálysértési előadó	szabálysértési előadó	30 perc	napi 1
			Adóbevallás	Talajterhelési bevallás feldolgozása	fő felelős			10 perc	Éves szinten: 350 db
Gazdasági és Pénzügyi Iroda	**adóügyi főelőadó**	**Nagyné Király Ágnes**							
	helyettes	Erdélyi Lászlóné	Gépjármű adó ügyintézés	Gépjármű adóbevallás feldolgozása	fő felelős			20 perc	napi 6
			Kommunális adó ügyintézés	Váll.komm adóbevallás	fő felelős			20 perc	napi 6
			Könyvelés	Pénzforgalom könyvelése	fő felelős			45 perc	napi 10
			Hatósági bizonyítvány ügyintézés	Vagyoni bizonyítvány kiállítása	fő felelős			10 perc	Éves szinten 25 db
			Hatósági	Költségmentesség	fő felelős			5 perc	Éves szinten 425

			bizonyítvány ügyintézés	kiállítása					db
			Adó- és értékbizonyítvány ügyintézés	Adó-értékbizonyítvány kiállítása	fő felelős	anyakönyvvezető	anyakönyvvezető	1,5 óra	napi 1
			Adó- és értékbizonyítvány ügyintézés	Adóigazolás kiállítása	fő felelős			5 perc	napi 1
			Idegenforgalmi adó ügyintézés	Idegenforgalmi adó feldolgozása	fő felelős			10 perc	Havi szinten 13 db
			Hatósági ügyintézés	Szabálysértés végrehajtása	fő felelős	szabálysértési előadó	szabálysértési előadó	30 perc	napi 1
			Adóbevallás	Talajterhelési bevallás feldolgozása	fő felelős			10 perc	Éves szinten: 350 db
Gazdasági és Pénzügyi Iroda	**pénzügyi és adóügyi ügyintéző**	**Németh Csilla**							
	helyettes	nincs kijelölve	Gazdálkodás	Ksg. Vetési bankszámlákhoz kapcs. Könyvelést megelőző belső bizonylatok, megírása, más bizonylatok bekérése	fő felelős		könyvelő	2-20 perc	változó
			Könyvelés	Számlák kontírozása , Ksg.vetési bankszámla könyvelése, egyeztetések	fő felelős			változó	folyamatosan
			Számvitel	Adószámlák rögzítése a pü-i rendszerben könyvelés	fő felelős			Kb. 15-25 perc	egyszer
			Számvitel	Adószámlák könyvelése	fő felelős			5 perc/ tétel-kiadás bevétel	Hetente 3-4 óra

			Számvitel	ÁFA REHAB bevallások kitöltése, analitikai egyeztetés	fő felelős			kb ½-1 nap	ÁFA – havonta
			Ellenőrzés	állami hozz. Bankszla. Kapcsl. feladatok	fő felelős			20-25 perc	Havonta 4-5
			Számvitel	Vezetés által megbízott fordítások	fő felelős			10 perc- 1-2 nap (mennyiségtől függ)	alkalmi
			Számvitel	Bérfelhasználás analitika elkészítése , könyvelése egyeztetése	fő felelős			Szakfeladati szétválogatásig kb. 3 nap utána még nem tudom	Havonta
			Gazdálkodás	Értékvédelmi stb. bírságok bevételek nyilv.	fő felelős			Személyi juttatások függőjének egyeztetése: még nem tudom	
			Tervezés	Beszámolók, zárszámadáshoz kapcs. feladatok	Közreműködő			Kb. 20-35 perc	Hetente 2-3 alkalom
			Gazdálkodás	Érvényesítés	fő felelős			Tételenként kb 2-3 perc ellenőrzéssel	
			Tervezés	Költségvetés elkészítéséhez/ módosításához kapcs feladatok	fő felelős			Évente 2 alkalom	Szükség szerint
Gazdasági és Pénzügyi Iroda	**gazdálkodási ügyintéző**	**Laczóné Pintér Zsuzsanna**							
	helyettes	nincs kijelölve	Gazdálkodás	Költségvetési rendelet, előterjesztés	Közreműködő	Pénzügyi ügyintéző		5 nap	Évente 6
			Számvitel	Negyedéves jelentések	Közreműködő	Pénzügyi ügyintéző		4 nap	Évente 4
			Beszámoló készítés	Beszámoló készítése	Közreműködő	Pénzügyi ügyintéző		10 nap	Évente 2

			Tervezés	Normatív állami hozzáj. igénylés	Közreműködő			6 nap	Évente 1
			Gazdálkodás	Előirányzat módosítások	Közreműködő	Pénzügyi ügyintéző		3 nap	Évente 6
			Számvitel	Központosított előirányzatok	Közreműködő	Pénzügyi ügyintéző		3 nap	Évente 2
			Költségvetés készítés	Költségvetés készítése	Közreműködő	Pénzügyi ügyintéző		15 nap	Évente 1
			Európai Uniós pályázatok pénzügyi elszámolása	Különböző pályázatok igénylése, elszámolása	Közreműködő			10 nap	Évente 6
			Gazdálkodás	Nettó finanszírozás	Közreműködő	Pénzügyi ügyintéző			
Gazdasági és Pénzügyi Iroda	**pénzügyi ügyintéző**	**Lászlóné Benczik Anikó**							
	helyettes		Számvitel	Immateriális javak, Tárgyi eszközök - analitikus nyilvántartás vezetése	Közreműködő	pénzügyi üi. (könyvelő)		3 nap	Évente 6 alkalom
			Vagyongazdálkodás	Vagyonkataszteri nyilvántartás vezetése	Közreműködő	pénzügyi üi. (könyvelő)		15 nap	Évente 2 alkalom
			Vagyongazdálkodás	Vagyonkataszteri statisztika készítés	Közreműködő			5 nap	Évente 1 alkalom
			Számvitel	Beruházás analitikus nyilvántartása	Közreműködő	pénzügyi üi. (könyvelő)		5 nap	Évente 4 alkalom
			Adminisztratív feladatok	Alapító Okiratok aktualizálása	Közreműködő			10 nap	Évente 2 alkalom
			Statisztikai tevékenységek	Törzskönyvi nyilvántartás változás bejelentés	Közreműködő			10 nap	Évente 1 alkalom
			Számvitel	Költségvetési beszámoló,	Közreműködő			5 nap	Évente 6 alkalom

			Tervezés	költségvetés készítés	Közreműködő			2 nap	Évente 5 alkalom
			Gazdálkodás	Rendelet, rend.módosítás, előterjesztése készítés	Közreműködő			2 nap	Évente 8 alkalom
			Vagyongazdálkodás	Leltározás, selejtezés	Közreműködő	aljegyző	leltárellenőr	25 nap	Évente 1 alkalom
			Vagyongazdálkodás	Vagyonbiztosítási ügyek	Közreműködő			2 óra	Évente 30 alkalom
Gazdasági és Pénzügyi Iroda	**pénzügyi ügyintéző**	**Horváth Béláné**							
	helyettes	Lászlóné Benczik Anikó	gazdálkodás	Beérkező számlák nyilvántartása	fő felelős			60 perc	1/nap
			Pénzügyi folyamatok	Banki utalások	fő felelős			60 perc	1/nap
			Pénzügyi folyamatok	Banki forgalom összevezetése a könyvelési rendszerrel	fő felelős			60 perc	1/nap
			Pénzügyi folyamatok	Nem rendszeres kifizetések számfejtése	fő felelős			60 perc	Havonta 10 nap
			Statisztikai tevékenyégek	MÁK jelentések, adatszolgáltatás	fő felelős			havi 1 alk., egyéb: szükség szerint	Havi 12 óra
			gazdálkodás	Támogatás igénylések	közreműködő			8 óra	havonta
			Könyvelés	Főkönyvi számlák egyeztetése az analitikus nyilvántartások-kal	közreműködő		Polgármester,	2 nap	negyedévente
			Költségvetés készítés	Részvétel a költségvetés készítésben	közreműködő		jegyző	10 nap	évi 3 alkalom
			Beszámoló készítés	Részvétel beszámoló készítésében	közreműködő		Főkönyvi könyvelő	10 nap	évi 3 alkalom

			Pénzügyi folyamatok	Beérkező számlákkal kapcsolatos egyeztetések, reklamációk	fő felelős			1 nap	havonta
Gazdasági és Pénzügyi Iroda	**pénzügyi ügyintéző**	**Elek Tiborné**							
	helyettes	Babos Sándorné	Adóbevallás	Áfa bevallás készítése	közremük ödő		polgármester	1,5 óra	Havonta 1
			Adóbevallás	Cégautó adó bevallás készítése	közremük ödő		polgármester	10 perc	Havonta 1
			Adóbevallás	Rehab. Bevallás készítése	közremük ödő		polgármester	10 perc	Havonta 1
			Számvitel	Vevő leltár készítés	felelős			1,5 óra	Havonta
			Adóbevallás	Adók módjára történő behajtás	felelős			30 perc	3
			Pénzügyi folyamatok	Bérlakást vásárlók, törlesztők nyilvántartása	felelős			1,5 óra	1
			Könyvelés	Pénzforgalom könyvelése	felelős			20 perc	1
			Pénzügyi folyamatok	Számlák kiállítása	közremük ödő		irodavezető	10 perc	3
			Pénzügyi folyamatok	Vevők nyilvántartása	felelős			10 perc	1
	pénzügyi ügyintéző	**Babos Sándorné**							
	helyettes	Elek Tiborné	Pénzügyi folyamatok	Munkáltatói kölcsön számla, kölcsön igénylés analitika vezetése, leltárkészítés kontírozás, pénzügyi teljesítés	Felelős, .			2 óra	Évente 4 alkalom

			Pénzügyi folyamatok	Lakástörlesztés lakásvásárlási támog., első lak. jut. kamatmentes kölcsöne analitika vezetése, leltárkészítés könyvelés, főkönyvi számlák egyeztetése az analitikához	felelős	Pénzügyi ügyintéző		1 nap/hó	folyamatos
			Könyvelés	Szociális bérlakás számla banki forgalom összevezetése kontírozás könyvelés főkönyvi számlák egyeztetése az analitikához	felelős			1 nap/hó	folyamatos
			Könyvelés	Vízközmű számla analitika vezetése, banki forgalom összevezetése kontírozás, leltár készítés könyvelés főkönyvi számlák egyeztetése az analitikához	felelős	Műszaki ügyintéző		1 nap/hó	folyamatos
			Könyvelés	Szennyvízközmű számla analitika vezetése, banki forgalom összevezetése kontírozás, leltár készítés, könyvelés főkönyvi számlák egyeztetése az analitikához	felelős	Műszaki ügyintéző		2 nap/hó	folyamatos

			Pénzügyi folyamatok	Lakossági közműtámogatás jogszabályi feltételeknek megfelelően igénylése a befizetések alapján intézkedés a kiutalásról MÁK	felelős		Pénzügyi ügyintéző		alkalmanként
			Pénzügyi folyamatok	Lakástörlesztés lakásvásárlási támog., első lak. jut. kamatmentes kölcsöne, munkáltatói kölcsön jelzálogjog törlésben való eljárás a Földhivatal felé	felelős			1 nap/hó	havonta
			gazdálkodás	Kötelezettségvállalás nyilvántartása	felelős			2 óra	naponta
			Költségvetés készítés	Költségvetési beszámoló	közreműködő			10 nap	Évente 2 alkalom
Gazdasági és Pénzügyi Iroda	**pénzügyi ügyintéző**	**Bogár Istvánné**							
	helyettes	Lászlóné Benczik Anikó	Pénzügyi folyamatok	Házipénztár ki-befizetések telj.	felelős			Kb.5 perc	Változó
			Könyvelés	Házipénztár ki-befizetések kontírozása, könyvelése	felelős			Változó kb. 5 perc	Folyamatos változó
			gazdálkodás	Okmányirodai illetékek bev.	felelős			3-4 perc	Ügyfélfogadás alatt folyamatos Hetente 4 nap, napi 15-30
			Költségvetés készítés	Közremük.a költségv.készí-tésben	közreműködő			10 nap	Évente egyszer

			Beszámoló készítés	Közremük. A beszámoló készítésben	közreműk ödő			10 nap	Évente kétszer
			tervezés	Közremüködik a rendeletmód. elkészítésében	közreműk ödő			5 nap	Évente hatszor
			Pénzügyi folyamatok	Fejlesztési hitelek törlesztésének bonyolítása	közreműk ödő			változó	Negyedévente1 nap
			Könyvelés	„ kontírozása, könyvelése	felelős			1óra	Negyedévente 1nap
			Könyvelés	Nem rendsz. Kifizetések számfejtése	Felelős			4 óra	Hetente 1 nap
			Tervezés	CKÖ. Kv.besz. készítése rendelet mód.	közreműk ödő			10 nap	Évente kettő alkalom
			Könyvelés	CKÖ. Gazdasági események kontírozása,	felelős			2 óra	Havonta 1

A Városfejlesztési és Építéshatósági Iroda szervezeti egység esetében az alábbi fő folyamatokat azonosítottuk:

V1 Képviselőtestületi ülésekkel kapcsolatos feladatok
V2 Önkormányzati beruházások
V3 Beruházások finanszírozása
V4 Hatósági feladatok
V5 Önkormányzati igazgatási feladatok
V6 Üzemeltetési feladatok
V7 Építési hatósági ügyintézés
V8 Hatósági ügyintézés
V9 statisztikai tevékenységek
V10 Közterületi ellenőrzés
V11 Természetvédelem, környezetvédelem
V12 Beruházás
V13 Tervezés
V14 Kivitelezés
V15 Európai Uniós és hazai pályázatok figyelése
V16 Európai Uniós és hazai pályázatok készítése
V17 Európai Uniós és hazai pályázatok megvalósítása
V18 Bizottsági ülésekkel kapcsolatos feladatok
V19 Iktatás
V20 Postázás
V21 Személyügyi feladatok

A Városfejlesztési és Építéshatósági Iroda a műszaki jellegű feladatok végrehajtását foglalja magába. Az itt dolgozó alkalmazottak többnyire hasonló feladatokat látnak el, jellemzően kis számosságú, de időben hosszabb tevékenységet végeznek, ami kiváló lehetőséget teremt az adott munkafolyamatban való elmélyülésre, és speciális tudás megszerzésére. E terület dolgozói emiatt feladatuk specialistáinak tekinthetők. Ennek hátránya a monoton munkavégzés, automatikus rutiszerű feladatokkal. Az építéshatósági területet teljes folyamatok jellemzik.

A dolgozók leterheltségét a munkaidő tükrök kitöltése alapján becslésünk szerint átlagosan 80-85 %-os lehet. Több olyan munkakör van, amelynek betöltője ugyanazt a feladatot végzi, ilyen például az építéshatósági ügyintézők feladata, amely csak a működési területben különbözik egymástól. Itt van a legnagyobb lehetőség az egyablakos ügyintézés bevezetésére, hiszen az egyes ügyintézők feladata többnyire csak a munka „alapanyagában” (a földrajzi terület) tér el egymástól, a végrehajtandó művelet ugyanaz.
A munkakörök (működési területek) összevonásával megítélésünk szerint egy építéshatósági ügyintéző státusz megtakarítható lenne.

Ezen szervezeti egységben helyettesítési kockázat nincs, az egyes ügyintézők távolléte esetén le van szabályozva, hogy kinek kell a hiányzó feladatait ellátni.

A Városfejlesztési és Építéshatósági Iroda folyamatainak jellemzőit a következő tábla szemlélteti.

szervezeti egység	Munkakör	betöltő	Azonosított folyamat	Tevékenység - művelet	Szerep	Inputoldali résztvevő a szervezeten belül	Outputoldali résztvevő a szervezeten belül	Időtartam	gyakoriság
Városfejlesztési és Építéshatósági Iroda	**irodavezető**	**Forró Szilvia**							
	helyettes	Sövegjártó Zoltán	Képviselőtestületi ülésekkel kapcsolatos feladatok	Döntés előkészítés, testület felé	fő felelős	ügyintézők	jegyző	Előkészítettségtől, témától függően, a rendelkezésre álló anyagok alapján 1-2 óra	Havi testületi ülésekre átlag 4-5 előterjesztés
	vagy	Ráduly Csaba	Önkormányzati beruházások	Beruházások előkészítése	fő felelős	ügyintézők	Jegyző,	Teammunka:pénzügy, jog, műszaki, vezetői felülvizsgálat miatt 2 hét	Beruházások indításakor, 5/hó
			Önkormányzati beruházások	Beruházások előkészítése közbeszerzéssel	fő felelős	ügyintézők	jegyző	2-3 hónap az átfutása, ezalatt kb 50-60 óra munkaigénnyel	Kb évi 10
			Önkormányzati beruházások	Beruházások előkészítése (tervezés, pályázat)	fő felelős	ügyintézők	jegyző	2 hét	Havi 1-2 db
			Beruházások finanszírozása	Pályázatok előkészítése	fő felelős	ügyintézők	jegyző	2 hét (nagyon változó)	Havi 1-2 db
			Önkormányzati beruházások	Önkormányzati beruházások koordinációja	fő felelős	ügyintézők	jegyző	2 héttől a 3 évig	változó
			Hatósági feladatok	Hatósági munka ellenőrzése	fő felelős	ügyintézők	jegyző	Terjedelemtől függően átlag 15 perc	Napi 15-20 anyag

			Önkormányzati igazgatási feladatok	Lakossági panaszok kezelése	fő felelős	ügyintézők	jegyző	Fél óra (nagyon változó)	Napi 3-5
			Üzemeltetési feladatok	Város üzemeltetésének koordinálása (városgondnokság)	fő felelős	ügyintézők	jegyző		Heti 1-2 óra
Városfejlesztési és Építéshatósági Iroda	**építéshatósági ügyintéző**	**Tóthné Dudás Mónika**							
	helyettes	Enzsöl Elvira	Építési hatósági ügyintézés	Építési engedélyezési eljárás	fő felelős		jegyző/ csop. vezető	minimálisan 16 óra	hetente 1
			Építési hatósági ügyintézés	Bontási engedélyezési eljárás	fő felelős		jegyző/ csop. vezető	minimálisan 16 óra	havi 1
			Építési hatósági ügyintézés	Használatbavételi engedélyezési eljárás	fő felelős		jegyző/ csop. vezető	minimálisan 16 óra	heti 1
			Építési hatósági ügyintézés	Szakhatósági állásfoglalás	fő felelős		jegyző/ csop. vezető	változó	eseti
			Hatósági ügyintézés	Hatósági ellenőrzés	fő felelős		jegyző/ csop. vezető	minimálisan 24 óra	havi 1 teljes nap
			Hatósági ügyintézés	Hatósági bizonyítvány	fő felelős		jegyző/ csop. vezető	8 óra	havi 1
			Hatósági ügyintézés	Állásfoglalás, nyilatkozat	fő felelős		jegyző/ csop. vezető	változó	eseti
			Hatósági ügyintézés	Építésrendészeti eljárás	fő felelős		jegyző/ csop. vezető	minimálisan 24 óra	havi 2

			statisztikai tevékenységek	Nyilvántartások vezetése	fő felelős		jegyző/ csop. vezető	változó	eseti
			statisztikai tevékenységek	Statisztika	fő felelős		jegyző/ csop. vezető	változó	eseti
Városfejlesztési és Építéshatósági Iroda	**építéshatósági ügyintéző**	**Enzsöl Elvira**							
	helyettes	Tóthné Dudás Mónika	Építési hatósági ügyintézés	Építési engedélyezési eljárás	döntés előkészítő		jegyző/ csop. vezető	minimálisan 16 óra	hetente 1
			Építési hatósági ügyintézés	Bontási engedélyezési eljárás	döntés előkészítő		jegyző/ csop. vezető	minimálisan 16 óra	havi 1
			Építési hatósági ügyintézés	Használatbavételi engedélyezési eljárás	döntés előkészítő		jegyző/ csop. vezető	minimálisan 16 óra	heti 1
			Építési hatósági ügyintézés	Szakhatósági állásfoglalás	fő felelős		jegyző/ csop. vezető	változó	eseti
			Hatósági ügyintézés	Hatósági ellenőrzés	fő felelős		jegyző/ csop. vezető	minimálisan 24 óra	havi 1 teljes nap
			Hatósági ügyintézés	Hatósági bizonyítvány	döntés előkészítő		jegyző/ csop. vezető	8 óra	hetente 1
			Hatósági ügyintézés	Állásfoglalás, nyilatkozat	fő felelős		jegyző/ csop. vezető	változó	eseti
			Hatósági ügyintézés	Építésrendészeti eljárás	döntés előkészítő		jegyző/ csop. vezető	minimálisan 24 óra	havi 1

			statisztikai tevékenységek	Nyilvántartások vezetése	fő felelős		jegyző/ csop. vezető	30 perc/darab	havi 20
			statisztikai tevékenységek	Statisztika	fő felelős		jegyző/ csop. vezető	30 perc/darab	havi 2
Városfejlesztési és Építéshatósági Iroda	**építéshatósági ügyintéző**	**Perjési Krisztina**							
	helyettes	**Hornyák István**	Építési hatósági ügyintézés	Építési engedélyezési eljárás	döntés előkészítő		jegyző/ csop. vezető	minimálisan 16 óra	heti 1
			Építési hatósági ügyintézés	Bontási engedélyezési eljárás	döntés előkészítő		jegyző/ csop. vezető	minimálisan 16 óra	havi 1
			Építési hatósági ügyintézés	Használatbavételi engedélyezési eljárás	döntés előkészítő		jegyző/ csop. vezető	minimálisan 16 óra	heti 1
			Építési hatósági ügyintézés	Szakhatósági állásfoglalás	fő felelős		jegyző/ csop. vezető		
			Hatósági ügyintézés	Hatósági ellenőrzés	fő felelős		jegyző/ csop. vezető	minimálisan 24 óra	havi 1 teljes nap
			Hatósági ügyintézés	Hatósági bizonyítvány	döntés előkészítő		jegyző/ csop. vezető	8 óra	havi 1
			Hatósági ügyintézés	Állásfoglalás, nyilatkozat	fő felelős		jegyző/ csop. vezető		
			Hatósági ügyintézés	Építésrendészeti eljárás	döntés előkészítő		jegyző/ csop. vezető	minimálisan 24 óra	havi 2

			statisztikai tevékenységek	Nyilvántartások vezetése	fő felelős		jegyző/ csop. vezető	30 perc/darab	havi 20
			statisztikai tevékenységek	Statisztika	fő felelős		jegyző/ csop. vezető	30 perc/darab	havi 2
Városfejlesztési és Építéshatósági Iroda	**építéshatósági ügyintéző**	**Hornyák István**							
	helyettes	Perjési Krisztina	Építési hatósági ügyintézés	Építési engedélyezési eljárás	döntés előkészítő			minimálisan 16 óra	hetente 1
			Építési hatósági ügyintézés	Bontási engedélyezési eljárás	döntés előkészítő			minimálisan 16 óra	havi 1
			Építési hatósági ügyintézés	Használatbavételi engedélyezési eljárás	döntés előkészítő			minimálisan 16 óra	heti 1
			Építési hatósági ügyintézés	Szakhatósági állásfoglalás	fő felelős			1 óra	
			Hatósági ügyintézés	Hatósági ellenőrzés	fő felelős			minimálisan 24 óra	havi 1 teljes nap
			Hatósági ügyintézés	Hatósági bizonyítvány	döntés előkészítő			8 óra	havi 2
			Hatósági ügyintézés	Állásfoglalás, nyilatkozat	fő felelős			1 óra	
			Hatósági ügyintézés	Építésrendészeti eljárás	döntés előkészítő			minimálisan 24 óra	havi 2
			statisztikai tevékenységek	Nyilvántartások vezetése	fő felelős			30 perc/darab	havi 20
			statisztikai tevékenységek	Statisztika	fő felelős			30 perc/darab	havi 2
Városfejlesztési és Építéshatósági Iroda	**környezetvédelmi és városüzemeltetési ügyintéző**	**Kreznerits Tamás**							

	helyettes	Németh Ágnes	Közterületi ellenőrzés	közterület foglalások engedélyezése	közreműködő		pénzügy	30 min	3/hét
			Természetvédelem, környezetvédelem	zajkibocsátási határérték	közreműködő	hatósági iroda	pénzügy	30min	1-2/hónap
			Természetvédelem, környezetvédelem	természetvédelmi hozzájárulás	közreműködő		pénzügy	30-60min	1/hó
			Közterületi ellenőrzés	helyszíni birság	közreműködő	közterület felügyelő	pénzügy	30min	1/hét
			Közterületi ellenőrzés	felszólítás	közreműködő	közterület felügyelő	pénzügy	60min	3/hét
			Közterületi ellenőrzés	szerződés	előkészítő		pénzügy	60 min	10/hó
			Közterületi ellenőrzés	kifüggesztés	közreműködő		pénzügy	30min	10/hó
Városfejlesztési és Építéshatósági Iroda	**műszaki ügyintéző**	**Ráduly Csaba**							
	helyettes	Sövegjártó Zoltán	Beruházás	Beruházás előkészítés	előkészítő			Átlag 6 óra	Havi 3
			Építési hatósági ügyintézés	Bontási engedély	előkészítő			60 perc	Eseti(két hetente)
			Építési hatósági ügyintézés	Tulajdonosi hozzájárulás	előkészítő			30 perc	Havi 2
			Építési hatósági ügyintézés	Közútkezelői hozzájárulás	előkészítő			30perc	Havi 2
			Kivitelezés	Szerződés	előkészítő	Hivatal jogásza	irodavezető	60perc	Havi 2
			Tervezés	Megrendelés	előkészítő	irodavezető		60 perc	Havi 2
Városfejlesztési és Építéshatósági Iroda	**közlekedésügyi és vízügyi igazgatási ügyintéző**	**Sövegjártó Zoltán**							
	helyettes	Ráduly Csaba	Építési hatósági	Közműfejlesztési	előkészítő			60perc	Átlag 5 db

			ügyintézés	hozzájárulás					
			Építési hatósági ügyintézés	Bontási engedély kiadása	előkészítő			60 perc	eseti(két hetente)
			Építési hatósági ügyintézés	Tulajdonosi hozzájárulás	előkészítő			30 perc	Havi 2
			Építési hatósági ügyintézés	Közútkez. hozzájárulás	előkészítő			30perc	Havi 2
			Tervezés	Megrendelés	előkészítő	irodavezető		60perc	Havi 2
			Kivitelezés	Szerződés	előkészítő	Hivatal jogásza	irodavezető	60 perc	Havi 2
Városfejlesztési és Építéshatósági Iroda	**városmenedzser**	**Németh Ágnes**							
	helyettes	nincs aktualizálva	Európai Uniós és hazai pályázatok figyelése	Európai Uniós és hazai forrású pályázati kiírások figyelése	fő felelős			30 perc	Egyszer egy nap
			Európai Uniós és hazai pályázatok figyelése	Európai Uniós és hazai forrású pályázattal kapcsolatos információk gyűjtése, elemzése	fő felelős			1 óra	Egyszer egy nap
			Európai Uniós és hazai pályázatok készítése	pályázat előkészítés	fő felelős			3 hét	Pályázattól függően egész nap
			Európai Uniós és hazai pályázatok készítése	pályázatírás	fő felelős			3 hét	Pályázattól függően egész nap
			Európai Uniós és hazai pályázatok megvalósítása	Kapcsolattartás a pályázatokat kiíró szervezetekkel	fő felelős			10-30 perc	Egyszer egy nap
			Európai Uniós és hazai pályázatok megvalósítása	Pályázati projektcsoport ülésen való részvétel	fő felelős			2 óra	Havi egy alkalom

			Bizottsági ülésekkel kapcsolatos feladatok	Városfejlesztési és Turisztikai Bizottsági jegyzőkönyv vezetése	fő felelős			2 óra	Havi egy alkalom

A Hatósági Iroda és Gyámhivatal szervezeti egység esetében az alábbi fő folyamatokat azonosítottuk:

H1 Működési engedéllyel kapcsolatos ügyintézés
H2 Gépjármű ügyintézés
H3 Vállalkozó igazolvánnyal kapcsolatos ügyintézés
H4 Egyéb okmányirodai ügyintézés
H5 Hatósági bizonyítványok kiállítása
H6 Útlevél ügyintézés
H7 Ügyfélkapu ügyintézés
H8 Személyi igazolvány ügyintézés
H9 Gépjárművezetői engedély ügyintézés
H10 Lakcímkártya ügyintézés
H11 Gyámhivatali ügyintézés
H12 Anyakönyvvezetés
H13 Házasságkötési ügyek
H14 Lakcímigazolvány kiállítása
H15 Hatósági bizonyítványok kiállítása
H16 Névváltozási kérelmek intézése
H17 Helyi népesség-nyilvántartás
H18 Hagyatéki ügyek intézése
H 19 Közbeszerzés
H20 Szerződéskötések
H21 Európai Uniós és hazai pályázatok készítése
H22 Lakáscélú állami támogatással kapcsolatos feladatok
H23 Belügyi igazgatás
H24 Gyámügyi ügyintézés
H25 Ipari és kereskedelmi igazgatás
H26 Szociális működési engedélyek kiadása
H27 Statisztikai tevékenységek
H28 Kereskedelmi ügyintézés
H29 Szociális ügyintézés

A Hatósági Iroda és Gyámhivatal szervezeti egység magába foglalja az anyakönyvvezetéssel kapcsolatos tevékenységeket, az okmányirodát és a gyámhivatalt is. Ennek megfelelően sokrétű, változatos feladatokat találhatunk ebben a szervezeti egységben.

A Gyámhivatalban jelenleg 3 ügyintéző dolgozik. A munkaidő tükrök kitöltése alapján úgy gondoljuk, hogy 2 alkalmazott el tudná látni a szükséges feladatokat, abban az esetben, ha a szűken értelmezett munkafeladataikra kellene kizárólag koncentrálniuk.

Az Okmányiroda az a tér, ahol a legtöbb ügyféllel találkozik az ügyintéző. Ez a legstresszesebb munkakör, itt fordul elő a legtöbb konfliktus. 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 Hatósági Iroda és Gyámhivatal szervezeti egységben nincsen kijelölve a munkatársak távolléte esetén a helyettes személye, ugyanakkor véleményünk szerint a valóságban helyettesítési kockázat csak a kereskedelmi ügyintéző esetében merül fel, a többi területen találunk hasonló feladatokat végző ügyintézőket.

A Hatósági Iroda és Gyámhivatal folyamatainak jellemzőit a következő tábla szemlélteti.

szervezeti egység	Munkakör	betöltő	Azonosított folyamat	Tevékenység - művelet	Szerep	Inputoldali résztvevő a szervezeten belül	Outputoldali résztvevő a szervezeten belül	Időtartam	gyakoriság
Hatósági Iroda és Gyámhivatal	**irodavezető**	**dr. Fábián Ágnes**							
	helyettes	nincs információ	Közbeszerzés	Ajánlati/ajánlattételi felhívás készítése	fő felelős			2-3 óra	Havonta 1
			Közbeszerzés	Dokumentáció készítése	fő felelős			3-5 óra	Havonta 1
			Közbeszerzés	Ajánlati/ajánlattételi felhívás közzététele	fő felelős			1 óra	Havonta 1
			Közbeszerzés	Ajánlatok átvétele, ellenőrzése, értékelése, hiánypótoltatás, kapcsolódó adminisztráció	fő felelős			1-3 óra	Havonta 1
			Közbeszerzés	Közbeszerzési eljárás eredményéről összegezés, tájékoztató készítése	fő felelős			1-3 óra	Havonta 1
			Közbeszerzés	Közbeszerzési Bizottság ülésének előkészítése (meghívókészítés, napirendhez kapcsolódó anyagok készítése, gyűjtése)	fő felelős			1-3 óra	Havonta 1
			Közbeszerzés	Közbeszerzési Bizottság üléséről jegyzőkönyvkészítése	fő felelős			1 óra	Havonta 1
			Közbeszerzés	Éves közbeszerzési terv készítése	fő felelős			2-3 óra	Évente 1
			Közbeszerzés	Éves statisztikai összegezés készítése	fő felelős			2-3 óra	Évente 1

			Szerződéskötések	Szerződések készítése	fő felelős			1-2 óra	Havonta 2
			Szerződéskötések	Szerződések jogi szempontú véleményezése	közreműködő	pénzügyi iroda, városfejlesztési iroda	pénzügyi iroda, városfejlesztési iroda	fél óra – 1 óra	Hetente 2
			Európai Uniós és hazai pályázatok készítése	Pályázatokkal kapcsolatos – jogi szempontú – véleményezés, támogatás	közreműködő	város-menedzser	város-menedzser vagy pénzügyi iroda	fél óra – 1 óra	Havonta 1
			Lakáscélú állami támogatással kapcsolatos feladatok	Döntéshozatal visszafizetési kötelezettségről	fő felelős			1-2 óra	Évente 5
			Lakáscélú állami támogatással kapcsolatos feladatok	Döntéshozatal jelzálogjog átjegyzéséről	fő felelős			1-2 óra	Évente 5
			Belügyi igazgatás	Ellenőrzés, kiadmányozás (belügyi igazgatás területén)	fő felelős	okmányirodai ügyintéző, anyakönyvvezető, népesség-nyilvántartó	okmányirodai ügyintéző, anyakönyvvezető, népesség-nyilvántartó	fél óra – 1 óra	Napi 1
			Gyámügyi ügyintézés	Ellenőrzés, kiadmányozás (gyámügyi ügyintézés területén)	fő felelős	gyámügyi ügyintéző	gyámügyi ügyintéző	fél óra – 1 óra	Napi 1
			Ipari és kereskedelmi igazgatás	Ellenőrzés, kiadmányozás (ipari és kereskedelmi igazgatás területén)	fő felelős	kereskedelmi ügyintéző	kereskedelmi ügyintéző	fél óra – 1 óra	Napi 1
			Szociális működési engedélyek kiadása	Ellenőrzés, kiadmányozás (szociális működési engedélyezés területén)	fő felelős	kereskedelmi ügyintéző	kereskedelmi ügyintéző	fél óra – 1 óra	Napi 1

Hatósági Iroda és Gyámhivatal	**népesség-nyilvántartási ügyintéző, anyakönyvvezető**	**Lukács Lajosné**							
	helyettes	nincs kijelölve	Hatósági bizonyítványok kiállítása	Hatósági bizonyítvány kiálltása	közreműködő	Iktató	Postázás	10 perc	háromszor
			Lakcímigazolvány kiállítása	Fiktív lakcím elrendelése	közreműködő	iktató	Postázás	15 perc	egyszer
			Helyi népesség-nyilvántartás	Személyi nyilv. Lapok regisztr.	közreműködő	-	-	60 perc	Érkezéstől Függően
			statisztikai tevékenységek	Adatszolgáltatás	közreműködő	Gyámhiv Szabs.	-	5 perc	ötször
			Házasságkötési ügyek	Házasságkötés	fő felelős	Jegyző-könyv felv.	anyakönyv	20 perc	alkalmanként
			Helyi népesség-nyilvántartás	Választási név-jegyzék kész.	közreműködő	-	-	10 perc	Választási időszakban
			Helyi népesség-nyilvántartás	Választáshoz Igaz.kiadása	közreműködő	-	-	10 perc	Választási időszakban
			Helyi népesség-nyilvántartás	Címnyilvántar-tás	közreműködő	Építési hat.		15 perc	Naponta többször
			Lakcímigazolvány kiállítása	Adategyeztetés lakcímről	közreműködő	Hagyatéki eljárás		5 perc	Naponta többször
			Anyakönyvvezetés	Anyakönyvi Kiv. készítése	fő felelős	Közp.nyilv.	-	20 perc	háromszor
			Helyi népesség-nyilvántartás	Adatjavítások	közreműködő	Közp.nyilv.	Okm.iroda	10 perc	háromszor
			Hatósági bizonyítványok kiállítása	Külföldi letelepedéshez jkv.	közreműködő	Közp.nyilv.	Okm.iroda	10 perc	alkalmanként
Hatósági Iroda és Gyámhivatal	**okmányirodai ügyintéző**	**Lángné Németh Viktória**							
	helyettes	nincs kijelölve	Gépjármű	Forgalmi eng.csere	Fő felelős			25 perc	7

			ügyintézés						
			Gépjármű ügyintézés	Gjmű forg.helyezése	Fő felelős			35 perc	1
			Gépjármű ügyintézés	Forgalomból kivonás	Fő felelős			20 perc	3
			Gépjármű ügyintézés	Záradék törlés	Fő felelős			10 perc	5
			statisztikai tevékenységek	Adatszolg.	Fő felelős			25 perc	2
			Egyéb okmányirodai ügyintézés	Számlázás	Fő felelős			45 perc	1
			Egyéb okmányirodai ügyintézés	Határozatok	Közreműködő			25 perc	1
			Egyéb okmányirodai ügyintézés	Biankó okm.kezelése	Fő felelős			30 perc	1
Hatósági Iroda és Gyámhivatal	**okmányirodai ügyintéző**	**Jónáné Gazsi Ibolya**						20 perc	1
	helyettes	nincs kijelölve	Gépjármű ügyintézés	Forgalmi eng. kiállítása	Fő felelős			20 perc	6
			Gépjármű ügyintézés	Határozat	Fő felelős			45 perc	2
			Gépjármű ügyintézés	Végzés	Fő felelős			45 perc	3
			Gépjármű ügyintézés	Érvényesítő címke kiadása	Fő felelős			20 perc	5
Hatósági Iroda és Gyámhivatal	**okmányirodai ügyintéző**	**Pojbics Elekné**							
	helyettes	nincs kijelölve	Személyi igazolvány ügyintézés	SZIG. kiállítása	Fő felelős			10 perc	8-10 alkalom

			Útlevél ügyintézés	Útlevél kiállítása	Fő felelős			10 perc	4-5 alkalom
			Gépjármű ügyintézés	PARKIG. Kiállítása	Fő felelős			15 perc	2-3 alkalom
			Ügyfélkapu ügyintézés	Ügyfélkapu ügyintézés	Fő felelős			5 perc	4-5 alakalom
			Vállalkozó igazolvánnyal kapcsolatos ügyintézés	Vállalkozói ig. kiállítása	Fő felelős			30 perc	1-2 alkalom
			Vállalkozó igazolvánnyal kapcsolatos ügyintézés	Vállalkozói ig. adatmódosítás	Fő felelős			30 perc	3-4 alkalom
Hatósági Iroda és Gyámhivatal	**okmányirodai ügyintéző**	**Csenterics Jánosné**						10 perc	Kb.8-12
	helyettes	nincs kijelölve	Lakcímkártya ügyintézés	Lakcímkártya kiállítása	Fő felelős			15 perc	Kb.4-5-6
			Személyi igazolvány ügyintézés	Személyigazolv. kiállítása	Fő felelős			20 perc	Kb.6-7-8
			Gépjárművezetői engedély ügyintézés	Vezetői eng. Kiállítása	Fő felelős			15 perc	Kb.3-4-5
			Útlevél ügyintézés	Útlevél kiállítása	Fő felelős			20 perc	Kb.2-3-4
			Egyéb okmányirodai ügyintézés	Kötvény felszólítás bíz.intézése	Fő felelős				
Hatósági Iroda és Gyámhivatal	**okmányirodai ügyintéző**	**Peitliné Tóth Gyöngyi**							
	helyettes	nincs kijelölve	Személyi igazolvány ügyintézés	SZIG. csere	Fő felelős			10 perc	8-10/nap

			Gépjárművezetői engedély ügyintézés	Vezetői Engedély csere	Fő felelős			15 perc	6-8/nap
			Lakcímkártya ügyintézés	Lakcím igazolás kiállítás	Fő felelős			10 perc	6-8/nap
			Útlevél ügyintézés	Útlevél csere	Fő felelős			10-10 perc	2
			Egyéb okmányirodai ügyintézés	Okmányok selejtezése	Fő felelős			6 óra	havonta
			Egyéb okmányirodai ügyintézés	Okmányok átadása/átvétele	Fő felelős			5 perc	10-12/nap
			Egyéb okmányirodai ügyintézés	Határozat/végzés	közreműködő			20 perc	2
			Helyi népesség-nyilvántartás	Halotti értesítők rögzítése, továbbítása	közreműködő			60 perc	hetente
			Gépjárművezetői engedély ügyintézés	Járművez. eltiltás/visszavonás nyilvánt. rögzítése	Fő felelős			30 perc	2
			statisztikai tevékenységek	Adatközlés	közreműködő			15 perc	2
Hatósági Iroda és Gyámhivatal	**kereskedelmi ügyintéző**	**Farkas Ildikó**							
	helyettes	nincs kijelölve	Működési engedéllyel kapcsolatos ügyintézés	Működési engedély kiadása	Fő felelős			Nehezen meghatározható, 5 nap	Havonta 1
			Kereskedelmi ügyintézés	Bejelentés-köteles ker. tevékenység nyilvántartásba vétele	Fő felelős			2 nap	Hetente kb. 3
			Kereskedelmi ügyintézés	Szálláshely-üzemeltetési engedély kiadása	Fő felelős			3 nap	Igény felmerüléseko

									r
			Kereskedelmi ügyintézés	Telepengedély kiadása	Fő felelős			Eljárás lefolytatásával együtt másfél hónap	Havonta 1
			Kereskedelmi ügyintézés	Bejelentés-köteles ipari tevékenység nyilvántartásba vétele	Fő felelős			2 nap	Havonta 2
			Szociális ügyintézés	Szociális, gyermekjóléti működési engedély kiadása	Fő felelős			5 nap	Hetente 2
			Kereskedelmi ügyintézés	Nyilvántartások vezetése	Fő felelős			3 nap	5 nap
			Szociális ügyintézés	Szociális és gyermekjóléti szolgáltatások ellenőrzése	Fő felelős			1-1 bejegyzés 10 perc	folyamatosan
			Szociális ügyintézés	Panaszbejelentések kivizsgálása	közreműködő			20 nap	Évente 2 alkalom
			statisztikai tevékenységek	Statisztika vezetése	Fő felelős				
Hatósági Iroda és Gyámhivatal	**gyámhivatali ügyintéző**	**Maszlavér Lászlóné**							
	helyettes	nincs kijelölve	Gyámhivatali ügyintézés	számadás elbírálása	közreműködő	iktató	postázó	60 perc	1
			Gyámhivatali ügyintézés	gondnok kirendelés	közreműködő	iktató	postázó	60 perc	1
			Gyámhivatali ügyintézés	gyám kirendelése	közreműködő	iktató	postázó	60 perc	1
			Gyámhivatali ügyintézés	tartásdíj megelőlegezés	közreműködő	iktató	postázó	60 perc	1
			Gyámhivatali ügyintézés	otthonteremtési támogatás	közreműködő	iktató	postázó	60 perc	1
			Gyámhivatali ügyintézés	családjogi helyzet rend.	közreműködő	iktató	postázó	30 perc	1-2

			Gyámhivatali ügyintézés	átmenti nevelés	közreműködő	iktató	postázó	60 perc	1
			Gyámhivatali ügyintézés	családba-fogadás	közreműködő	iktató	postázó	30 perc	1-2
Hatósági Iroda és Gyámhivatal	**gyámhivatali ügyintéző**	**Czitkovics Katalin**							
	helyettes	nincs kijelölve	Gyámhivatali ügyintézés	Gondnoksági ügyek	közreműködő			60 perc	1-2
			Gyámhivatali ügyintézés	gyámsági ügyek	közreműködő			60 perc	1
			Gyámhivatali ügyintézés	tartásdíj megelőlegezése	közreműködő			60 perc	1
			Gyámhivatali ügyintézés	Kapcsolattartási ügyek	közreműködő			60 perc	1-2
			Gyámhivatali ügyintézés	családjogi ügyek	közreműködő			30 perc	1-2
			Gyámhivatali ügyintézés	Örökbefogadási ügyek	közreműködő			30 perc	1
			Gyámhivatali ügyintézés	átmeneti nevelésbevétel, felülvizsgálatok	közreműködő			60 perc	1
			Gyámhivatali ügyintézés	családbafogadás	közreműködő			30 perc	1
			Gyámhivatali ügyintézés	utógondozás, utógondozói ellátás	közreműködő			30 perc	1
			Gyámhivatali ügyintézés	otthonteremtési támogatás	közreműködő			30 perc	1
			Gyámhivatali ügyintézés	vagyoni ügyek	közreműködő			30 perc	1-3
Hatósági Iroda és Gyámhivatal	**gyámhivatali ügyintéző**	**Sipos Andrea**							
	helyettes		Gyámhivatali ügyintézés	gondnokság	közreműködő			60 perc	1

			Gyámhivatali ügyintézés	vagyoni ü.	közreműködő			60 perc	5
			Gyámhivatali ügyintézés	tartásdíj	közreműködő			60 perc	1
			Gyámhivatali ügyintézés	Átmeneti nev.	közreműködő			60 prc	1
			Gyámhivatali ügyintézés	Családjogi h.rend.	közreműködő			30 prc	1
			Gyámhivatali ügyintézés	kapcsolattartás	közreműködő			60 perc.	1
			Gyámhivatali ügyintézés	családbafogadás	közreműködő			40 perc	1
			Gyámhivatali ügyintézés	Utógondozás utógond.ell.	közreműködő			30 perc	1
			Gyámhivatali ügyintézés	örökbefogadás	közreműködő			40 perc	1
			Gyámhivatali ügyintézés	Gyámsági ügyek	közreműködő			60 perc	1
			Gyámhivatali ügyintézés	Otthonteremtési tám.	közreműködő			30 perc	1
Hatósági Iroda és Gyámhivatal	**anyakönyvvezető**	**Szilasi Melinda**							
	helyettes	Lukács Lajosné	Anyakönyvvezetés	Születés anyakönyvezése	Fő felelős		Okmányiroda Gyámhivatal	20 perc	naponta
			Anyakönyvvezetés	Haláleset anyakönyvezésee	Fő felelős		Okmányiroda	30 perc	naponta
			Házasságkötési ügyek	Házassági szándék bejelentéséről jegyzőkönyv	Fő felelős			30 perc	Hetente 1-2
			Anyakönyvvezetés	Anyakönyvi kivonatok kiállítása	Fő felelős			15 perc	Naponta 4-5
			Névváltozási kérelmek intézése	Születési és házassági név változtatása	Fő felelős		Okmányiroda	40 perc	Hetente 1-2
			Anyakönyvvezetés	Apai elismerő nyilatkozat	Fő felelős			30 perc	Hetente 1-2

			Anyakönyvvezetés	Anyakönyvek, névmutatók vezetése	Fő felelős			Heti 2 óra	hetente
			Anyakönyvvezetés	Külföldi anyakönyvi események hazai anyakönyvezése Névmutatók vezetése	Fő felelős			30 perc	Havonta
			Házasságkötési ügyek	Házasságkötés	Fő felelős			30 perc	Havonta 1 hétvége
			Hagyatéki ügyek intézése	Hagyatéki leltár készítése	Fő felelős		Adócsoport	30 perc	Hetente 4-5
			Anyakönyvvezetés	Adateltérések, adatváltozások javítása	Fő felelős		Okmányiroda	15 perc	Hetente 4-5

Területi elv

Az ügyintézők közötti feladatmegosztásnál az Önkormányzat előnyben részesíti a területi elv alkalmazását.

Hatósági Iroda és Gyámhivatal
3 gyámügyi ügyintéző - település szerint munkamegosztás, az egyenlő lakosságszám elvének megfelelően.

Maszlavér Lászlóné: Körmend
Czitkovics Katalin: Daraboshegy, Döbörhegy, Döröske, Egyházashollós, Halastó, Halogy, Hegyháthodász, Hegyhátsál, Katafa, Nagymizdó, Nádasd, Szarvaskend
Sipos Andrea: Csákánydoroszló, Egyházasrádóc, Harasztifalu, Kemenestaródfa, Magyarnádalja, Magyarszecsőd, Molnaszecsőd, Nagykölked, Nemesrempehollós, Pinkamindszent, Rádóckölked, Vasalja

Házasságkötést beosztás szerint négyen végeznek:
1) Szilasi Melinda - anyakönyvvezető
2) Lukács Lajosné – az anyakönyvvezető általános helyettese
3) Dománé Tóth Erika
4) Egyed Gyuláné

Városfejlesztési és Építéshatósági Iroda
Építéshatóság - település szerint munkamegosztás, az egyenlő lakosságszám elvének megfelelően:
1) Körmend belváros
2) Körmend külváros + Nádasd körjegyzőség
3) Bajánsenye, Szőce, Szarvaskend, Hegyhátszentjakab, Iváncz, Kondorfa körjegyzőség
4) Egyházasrádóc, Vasalja, Rádóckölked, Csákánydoroszló Molnaszecsőd körjegyzőség

A körmendi 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.

Iktatás, postázás, mint időigényes tevékenység

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. E területen egy modern iktató rendszer minden lehetőségének a kihasználásával lehetne hatékonyság javulást elérni.

A rendelkezésre álló KSH statisztikai adatok szerint 2009-ben 11573 irat került iktatásra az alábbi megoszlásban:

Pénzügy: 3827
Egészségügyi igazgatás: 181
Szociális igazgatás: 1605
Környezetvédelmi, építésügyi, területfejlesztési és kommunális igazgatás: 957
Közlekedés és hírközlési igazgatás: 216
Vízügyi igazgatás: 245
Önkormányzati, területfejlesztési és rendészeti igazgatás: 2265
Lakásügyek: 50
Gyermekvédelmi és gyámügyi igazgatás: 692
Ipari igazgatás: 246
Kereskedelmi igazgatás: 140
Földművelés ügy: 124
Általános igazgatás: 556
Közoktatás: 140
Sportügyek: 47
Honvédelem: 272

Ekkora mennyiségű irat iktatására már érdemes rendszert beszerezni, amint ezt az Önkormányzat meg is tette.

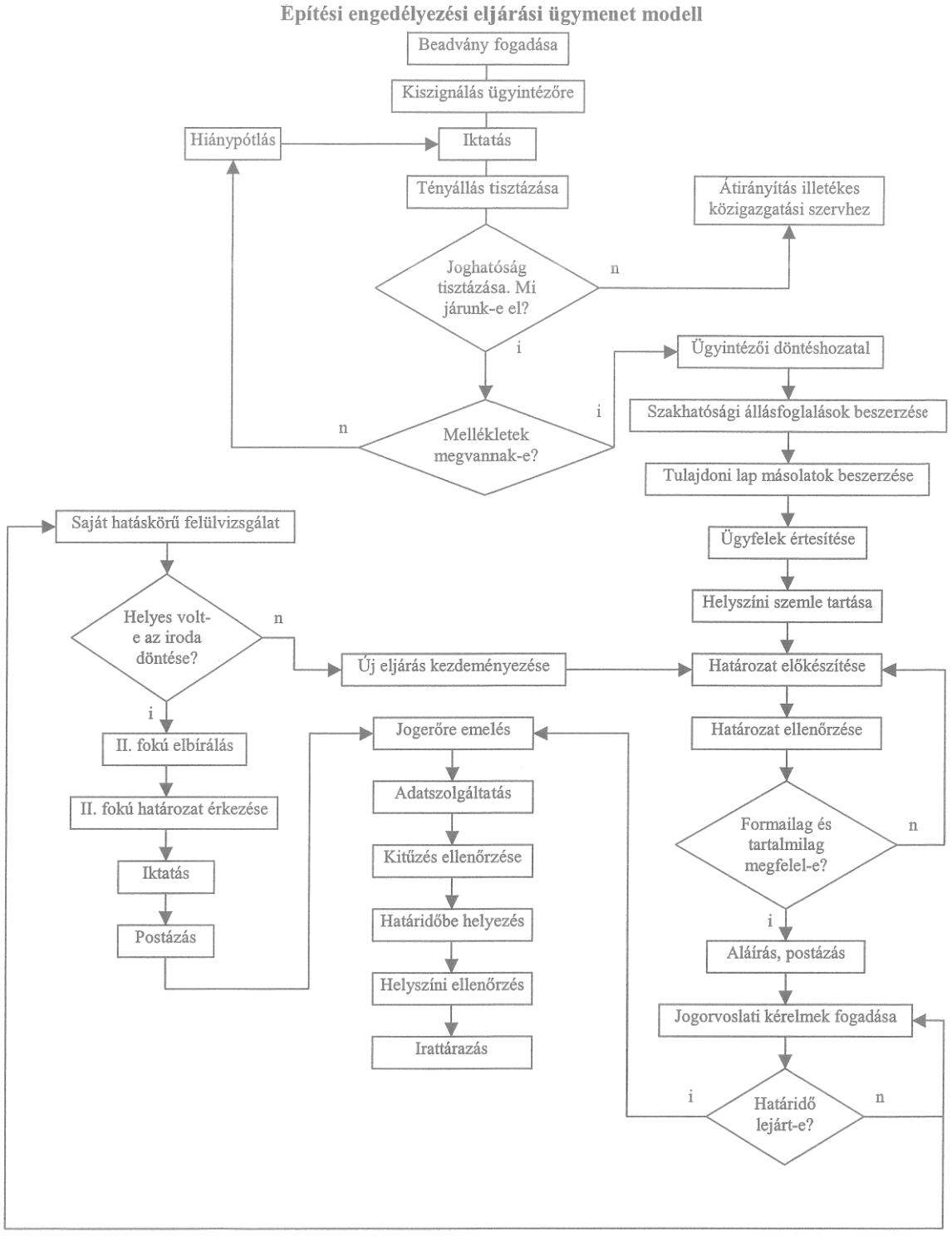
A Polgármesteri Hivatalba érkező dokumentumokat központilag iktatják. A postát a jegyző bontja, az érkező beadványokat, leveleket ügyintézőre szignálja. Az ügyintéző keresi fel a központi iktatót a nevére szignált dokumentummal, amit az ügykezelő ügyiratszámmal lát el. Az iktatás IRMA ügyiratkezelő szoftverrel történik. Utolsó lépésként az ügykezelő az IRMA programból az adott dokumentumhoz tartozó információkat tartalmazó ügyiratborítót nyomtat ki, és az iktatásra hozzá leadott dokumentumot a borítóban visszaadja az adott ügyintézőnek.

Az IRMA ügyiratkezelő rendszer a számítógépes hálózaton keresztül az ügyintézők számára is hozzáférhető, akik a saját szervezeti egységüknek megfelelő hozzáféréssel rendelkeznek. Az ügyintézés befejeztével az ügyintéző iktatja a rendszerben a kimenő dokumentumot, zárja le az ügyintézést. Utolsó lépésként fizikailag a lezárt aktát az ügyintéző leadja az iktatóba, ahol ügyirattárba kerül. A dokumentumokat papír alapon tárolják.

3.2.2 Kulcsfolyamatok ábrázolása - példák

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

Építési engedély intézése


Epítési engedélyezési eljárási ügymenet modell
Beadvány fogadása
Kiszignálás ügyintézőre
Hiánypótlás
Iktatás
Tényállás tisztázása
Átirányítás illetékes közigazgatási szervhez
Joghatóság tisztázása. Mi járunk-e el?
n
i
Ügyintézői döntéshozatal
Szakhatósági állásfoglalások beszerzése
Mellékletek megvannak-e?
n
i
Tulajdoni lap másolatok beszerzése
Saját hatáskörű felülvizsgálat
Ügyfelek értesítése
Helyszíni szemle tartása
Helyes volt-e az iroda döntése?
n
Új eljárás kezdeményezése
Határozat előkészítése
i
II. fokú elbírálás
Jogerőre emelés
Határozat ellenőrzése
II. fokú határozat érkezése
Adatszolgáltatás
Formailag és tartalmilag megfelel-e?
n
Iktatás
Kitűzés ellenőrzése
i
Postázás
Határidőbe helyezés
Aláírás, postázás
Helyszíni ellenőrzés
Jogorvoslati kérelmek fogadása
Irattárazás
i
Határidő lejárt-e?
n

Magyarázat:

Beadvány fogadása:

Az építési engedély kérelmet a Jegyző Úr átnézi, szükség szerint utasítással ellátja és a Közigazgatási Irodához továbbítja.

Kiszignálás ügyintézőkre:

Az irodavezető az építési csoport tagjai közül kiválasztja az érdemi ügyintézőt és nevét rávezeti a beadványra, szükség szerint egyéb utasítással látja el. A kérelmet továbbítja a központi iktatóba.

Iktatás:

Az iktató csoport a kérelmet beiktatja és előadói munkanaplóval az ügyintéző részére intézkedés végett átadja.

Tényállás tisztázása:

- Az ügyintéző a kérelmet a joghatósága, illetékessége és hatásköre szempontjából megvizsgálja, (amennyiben nem illetékes az ügy elbírálására, úgy az ügyiratot az illetékes hatáskörrel rendelkező közigazgatási szervhez továbbítja és erről az építtetőt is értesíti).
- Az ügyintéző a kérelem beérkezésétől számított 5 munkanapon belül a Ket.-ben megjelölt ügyintézési adatokról értesíti az építtetőt (amennyiben kéri).
- Az ügyintéző a benyújtott kérelmet és mellékleteit ellenőrzi, hogy az megfelel-e vonatkozó jogszabályokban előírt követelményeknek.

  Mellékletek:
  - az építtető építési jogosultságát igazoló okirat 1 példányban,
  - a tervezett építési munka építészeti-műszaki tervdokumentációja 4 példányban; illetőleg az adott esetben érdekelt szakhatóságok számától függően további 1-1 példányban,
  - a tervező nyilatkozatát 1 példányban arról, hogy a tervezett építészeti-műszaki megoldás megfelel a vonatkozó jogszabályoknak, továbbá, hogy tervezési jogosultsággal rendelkezik,
  - az érdekelt közművek és kéményseprő nyilatkozatát 1-1 példányban,

Ügyintézői döntéshozatal:

- Ha a beadvány hiányos, akkor 10 munkanapon belül határidő megjelölése és a mulasztás jogkövetkezményeire történő figyelmeztetés mellet hiánypótlásra hívja fel az építtetőt.

- Ha az építtető az előírt hiánypótlást teljesítette, intézkedést tesz a szakhatósági állásfoglalások/hozzájárulások és a szomszédos ingatlanok tulajdoni lap másolatainak beszerzésére.
- A tulajdoni lapok szerinti ingatlanok jogosultjait (mint az eljárásban résztvevő ügyfeleket) a Ket.-ben foglaltaknak megfelelően az eljárás megindulásáról, a jogaikról és az ügyintézés adatairól értesíti.
- Ha az engedélyezés feltételei teljesültek, az ügyintéző az érdemi döntés meghozatala előtt a jogszabályban foglaltak ellenőrzése végett helyszíni szemlét tart.
- Az ügyintéző a vonatkozó jogszabályok figyelembevételével a benyújtott építési engedély kérelmet és mellékleteit ismételten átvizsgálja, majd az adott ügyben a határozat tervezetét döntésre előkészíti.

Határozathozatal:

- A határozatot a kérelem beérkezésétől számított 60 napon belül meg kell hozni.
- Amennyiben a határozat tervezet alaki és tartalmi szempontból megfelelő, azt az iroda vezető kiadmányozza.

Postázás:

- Az ügyintéző a határozatot megfelelő számú példányban fénymásolja, azokat a hivatali bélyegző lenyomatával ellátja, majd az ügyben résztvevő valamennyi ügyfél, szakhatóság és közmű részére postai úton továbbítja.

Határidőbe helyezés:

- Az ügyintéző az ügyiratot 15 napra (a döntés ellen benyújtható jogorvoslat idejére) az iktatóba határidőbe teszi.
- A határidő leteltét követően az iktató az iratot az ügyintéző részére kiadja.

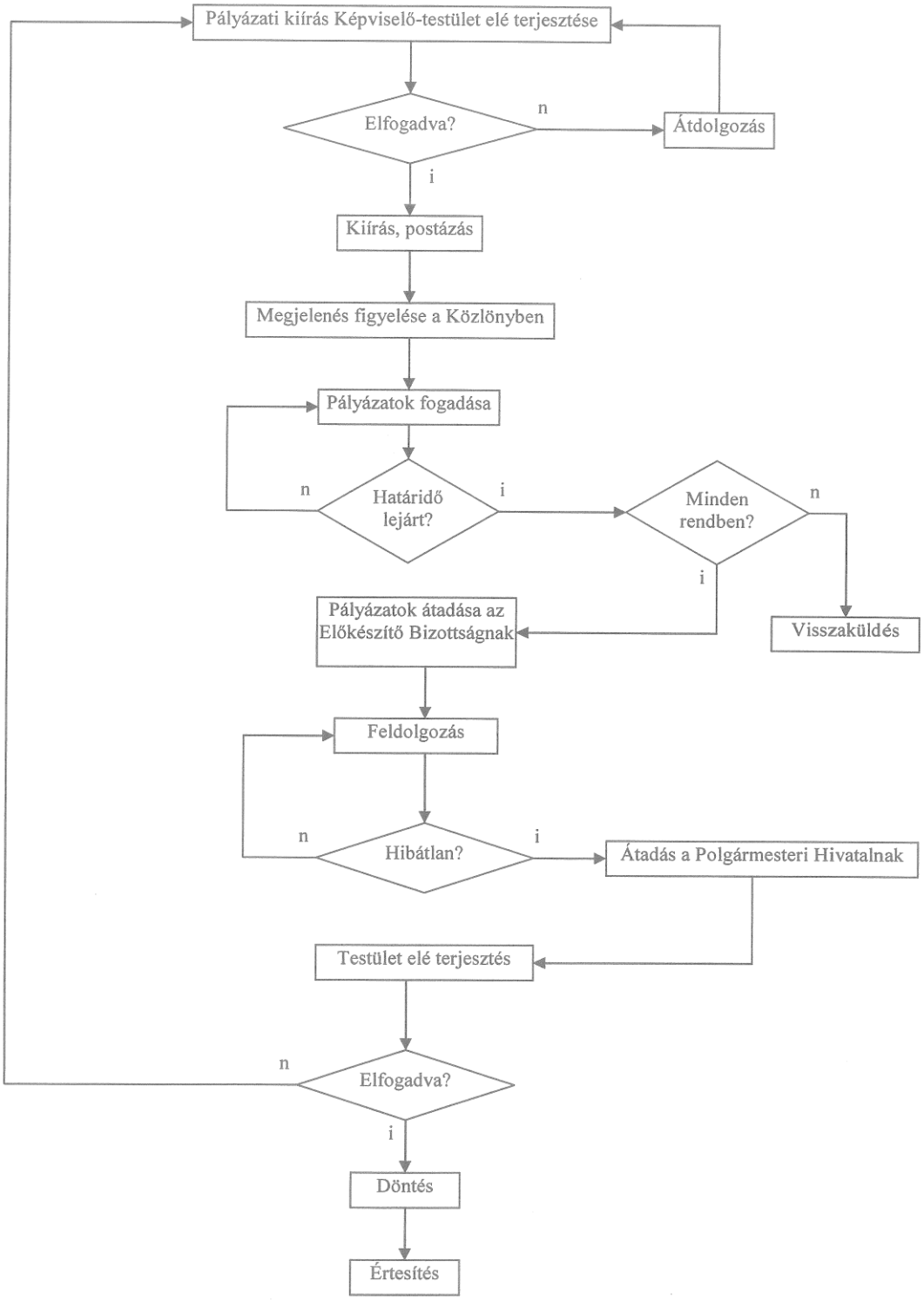
Jogerőre emelés:

- Ha a határozat ellen fellebbezést nem nyújtottak be, a döntés jogerőre emelkedik, s ezt az ügyintéző a határozatra és a tervdokumentációra rávezeti.
- A jogerős építési engedélyt és a jogerős tervdokumentációt az ügyintéző kiküldi az építtető részére.

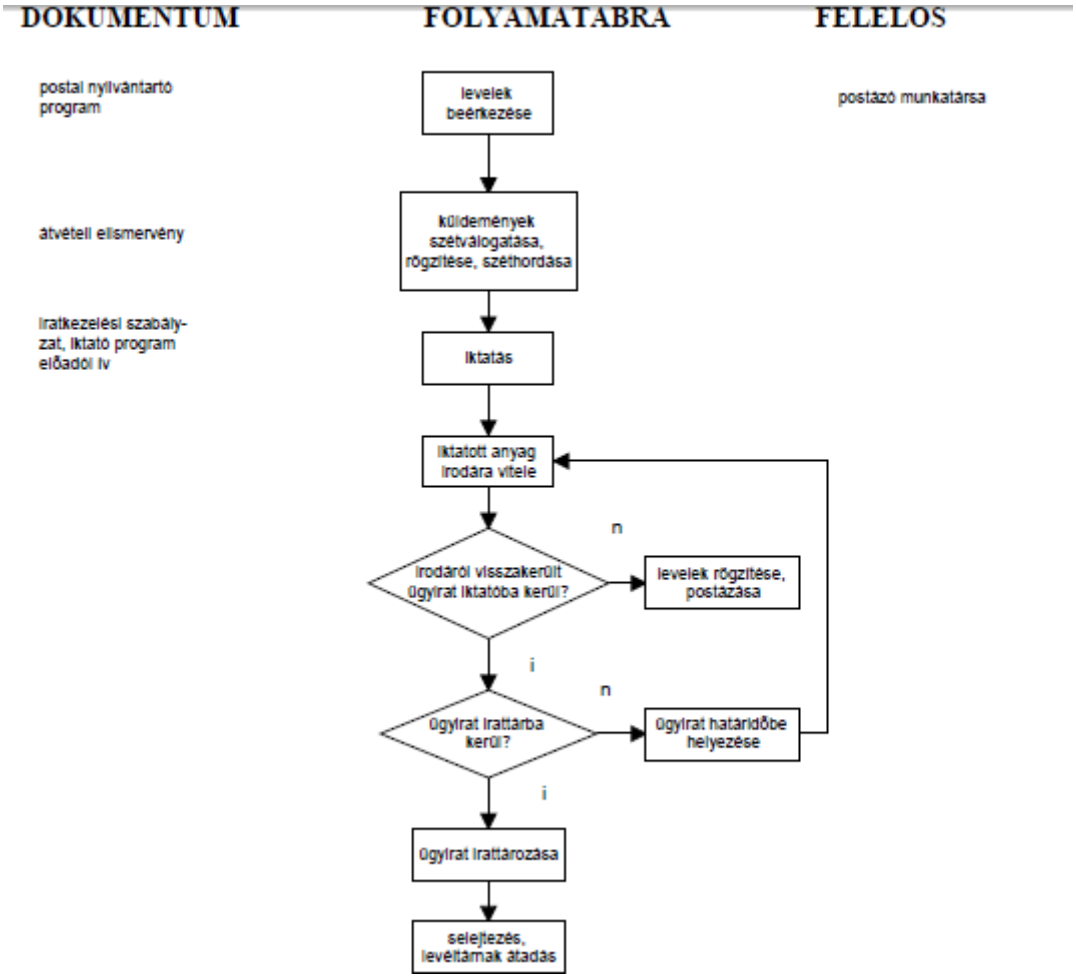
Adatszolgáltatás:

- Az ügyintéző az adatszolgáltatási kötelezettségének eleget téve a vonatkozó jogszabályok szerinti adatokat megküldi az építésfelügyelőségnek, a munkaügyi felügyelőségnek és az APEH-nak.

Humán folyamat – felvételi eljárás



Iktatás



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 hivatallal kapcsolatba kerülni. A legjobb hír az ügyfelek számára általában az, ha nem

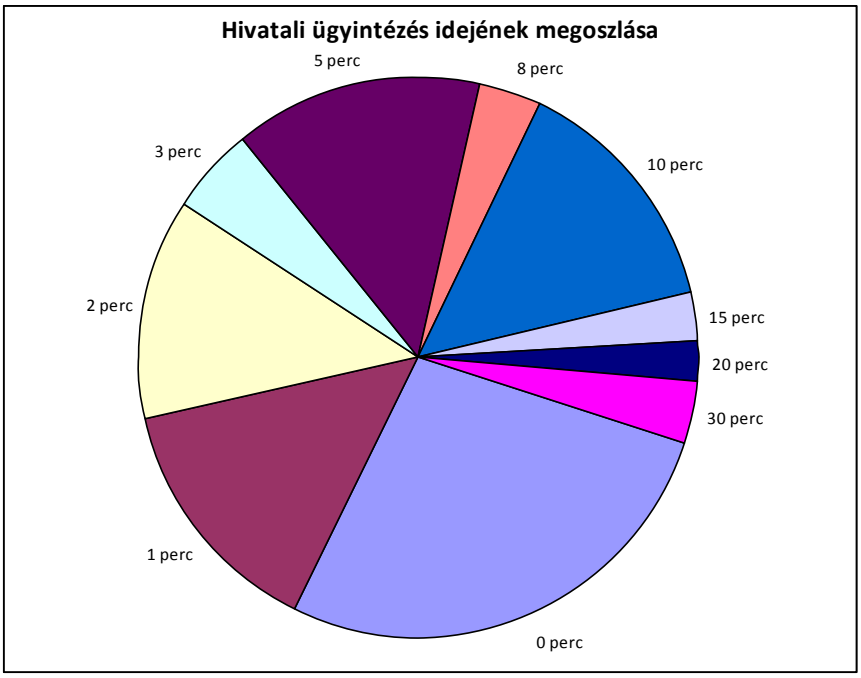
kell bemenni valamiért, a dolgok személyes jelenlét nélkül is intézhetők. Ha ez elkerülhetetlen, akkor legyen a legközelebb elérhető, legegyszerűbb, legolcsóbb, leggyorsabb, legkényelmesebb. Fontos a közönség számára, hogy megbecsüljék, s minden lehetséges módon megkönnyítsék a helyzetét, érdekei megfelelő képviseletben, 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 kérdőív*re 140 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 69,3%-a teljes mértékben elégedett volt az ügyintézés gyorsaságával, a munkavégzést gyorsnak találta. 13,6% 4-es osztályzatot adott az ötfokú skálán, miközben 5% volt a 3-mast adók és 4,3 % a 2-es osztályzatot választók aránya. A válaszadók 7,9 %-a lassúnak ítélte meg az ügyintézés idejét. A legtöbb kitöltött kérdőívet adó, Közszolgálati Irodában 97,6% volt azok aránya, akik teljesen elégedettek voltak a szolgáltatás gyorsaságával. A legtöbbet várakozó ügyfelek a Városfejlesztési és Építési Irodában és a Gazdasági és Pénzügyi Irodában találhatók. (Az elégedettek aránya mindössze 36,7 -36,7 %)

Az ügyintézést megelőző várakozási időt tekintve a válaszadók 27,1%-ának egyáltalán nem kellett várakoznia a Hivatalban, további 50%-uk pedig 10 percnél kevesebbet várt, amíg az ügyintéző szólította. (lásd alábbi grafikon.)



Az átlagos várakozási idő a Hivatalban 4,9 perc hosszúságú volt. A leggyorsabb ügyintézés a Hatósági Iroda és Gyámhivatalban tapasztalható.

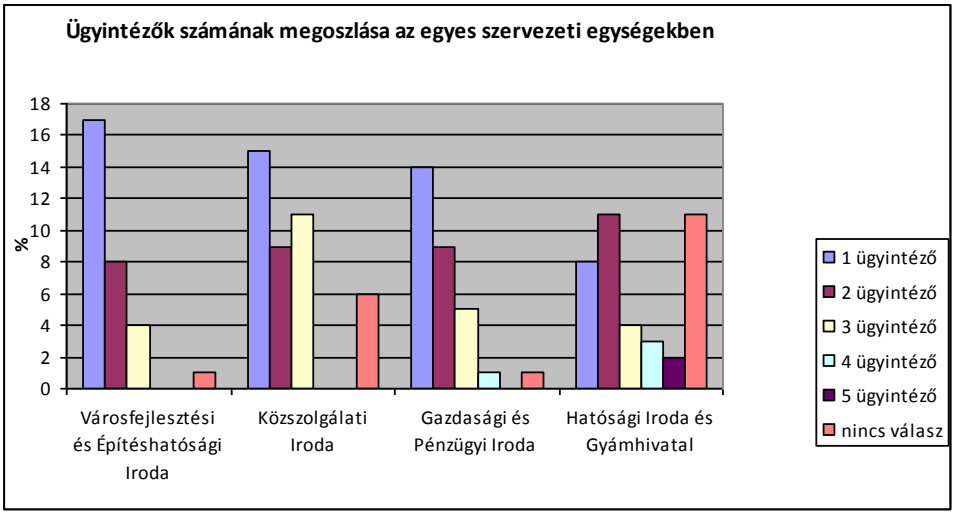
2) Ügyintézés sikeressége

A válaszadók közel 83,6%-a egy alkalommal el tudta intézni szükséges ügyét, tehát ebben a tekintetben sikeresnek nevezhető a hivatali ügyintézés. Mindössze 16,4% az, akinek újra fel kell keresnie a Hivatalt ugyanazon ügyből kifolyólag.

3) Ügyintézők száma

Az egy időpontban elérhető/dolgozó ügyintézők számát tekintve már vegyes képet kapunk. A válaszadók 38,6%-a mindössze 1 ügyfelekkel foglalkozó ügyintézőt látott hivatali ott tartózkodása alkalmával, 26,4%-uk 2 ügyintézővel, 17,1%-uk pedig 3 ügyintézővel találkozott. A válaszadók 2,9%-a 4 ügyintézőt, 1,4%-a pedig 5 ügyintézőt látott a Hivatalban ott-tartózkodása idején. Az ügyintézők átlagos száma a Hivatalban 1,9. Az ügyintézők számát tekintve természetesen elég nagy szórás figyelhető meg az egyes szervezeti egységek között. Több ügyintéző foglalkoztatása leginkább a Hatósági Iroda és Gyámhivatalra jellemző, ahol az esetek 51,3 %-ában, több mint egy alkalmazott várta az ügyeiket intéző polgárokat.

Az ügyintézők számának szervezeti egységenkénti alakulását az alábbi grafikon szemlélteti.



4) Ügyintézők felkészültsége és segítőkészsége

A válaszadók 72,1%-a nagyon felkészültnek talált a hivatali ügyintézőket, a további 15,0% is 4-es osztályzatot adott az ötfokú skálán, tehát – 9 állampolgárt leszámítva, akik 2-es osztályzatot adtak –nem találkoztak kirívóan felkészületlen ügyintézővel.

Az alkalmazottak segítőkészségét tekintve 70,7% szerint nagyon segítőkészek a hivatali dolgozók, további 10,7% segítőkésznek ítélte meg az ügyintézőket. A válaszadók 5%-a (7 fő) szerint viszont egyenesen elutasító volt a Hivatali ügyintéző.

Szervezeti egységenként elemezve a válaszokat, szembetűnő, hogy Közszolgálati Irodában járó 41 ügyfél 95%-a nagyon segítőkésznek ítélte meg a hivatali dolgozót, a felkészültség terén szintén ezen iroda dolgozói kapták legmagasabb arányban (97,6%) a legjobb értékelést. A Hatósági Iroda és Gyámhivatalban járó ügyfelek szintén magas értékelést adtak az ügyintézők felkészültségére és segítőkészségére vonatkozóan. (84,6-84,6%)

5) A hivatali ügyintézés hatékonysága összességében

A kérdőívet kitöltő állampolgárok egy 10 fokú skálán értékelték a hivatali ügyintézés hatékonyságát. Ez az egyetlen mérőszám jelzi a Polgármesteri Hivatal ügyintézésének szervezetfejlesztés előtti hatékonyságát. A válaszadók 57,1%-a 10-esre, azaz nagyon hatékonynak értékelte a Hivatal munkáját, további 15,7 %-uk 9-es osztályzatot adott. Mindössze 13,6%-uk értékelte 5-ösre, vagy annál rosszabbra a hivatali hatékonyságot. Kilenc válaszadó (6,4%) volt teljesen elégedetlen a hivatali ügyintézés hatékonyságával. A hatékonyságot jelző mérőszám átlagos értéke 8,5.

6) 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 jelezték, hogy az Önkormányzati döntések, rendeletek nagyobb nyilvánosságot kellene, hogy kapjanak, a tájékoztatásra nagyobb hangsúlyt kellene fektetni.
- Többen túl bürokratikusnak és rugalmatlannak tartják az ügyintézést, ahol túl sok a papírmunka és lassú az informatikai rendszer.
- Többen szükségét érzik az internetes tájékoztatásnak és az időpontfoglalás lehetőségének.
- Volt olyan válaszadó, aki segítőkészebb, udvariasabb ügyintézőket igényelne.
- Többen jelezték, hogy gyorsítaná az ügyintézést, ha az eljárási illetéket a helyszínen is be lehetne fizetni.

Összefoglalásképpen az összegyűjtött ügyfél elégedettségi kérdőívekre érkezett válaszokból azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a körmendi 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.

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

3.2.4 Kulcsfolyamatok osztályozása hatékonysági és eredményességi szempontból

Jelen 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 takarékosság. 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 95 folyamatot, úgy, hogy az egyes folyamatokat a 3.2.1. fejezetben bevezetett azonosítókkal jelölünk.

Erőforrásokkal való takarékosság / Átfutási idő	**Nagyfokú takarékosság**	**Átlagos erőforrás pazarlással jár**	**Pazarló**
Gyors	Kevés hiba: K14, G3, G15, G16, V15, H7, H14, H15	Kevés hiba: K4, K6, K10, G2, G18, G19, G20, G21, V4, V5, V7 H1, H2, H3, H4, H5, H6, H8, H9, H10, H12, H13, H23	Kevés hiba: V19, V20, V21
	Sok hiba:	Sok hiba:	Sok hiba:
Közepes	Kevés hiba: K1, K11, K17, G4, G17, H20, H26, H28, H29	Kevés hiba: K7, K8, K21, G22, G23, V10, V11, H11, H16, H17, H18, H22, H24, H25	Kevés hiba: K20, G24
	Sok hiba:	Sok hiba: K16	Sok hiba: K5, G11, G12, V16, V17, H21
Lassú	Kevés hiba: K18, G10 H19	Kevés hiba: K2, K13, G9, V2, V3, V8, V12, V13, V14	Kevés hiba: K9, K12, K15, K19, G5, G6, G7, G8, G13, V1, V7, V18
	Sok hiba:	Sok hiba: K3, G1, G14, V9, H27	Sok hiba:

3.6. táblázat: a folyamatok osztályozása hatékonysági szempontból

A leghatékonyabb folyamatok a gyors átfutási idővel, hibamentes kivitelezéssel járó, erőforrásokkal takarékoskodó folyamatok. Ilyenek például a K14 (Hatósági ügyintézés), G3 (Pénzügyi folyamatok), G15 (Gépjármű adó ügyintézés), G16 (Kommunális adó ügyintézés), V15 (Európai Uniós és hazai pályázatok figyelése), H7 (Ügyfélkapu ügyintézés), H14 (Lakcímigazolvány kiállítása), H15 (Hatósági bizonyítványok kiállítása) jelű folyamatok. Érdemes

megemlíteni, hogy ezek a könnyen gépesíthető, gyors, speciálisan az önkormányzatokra jellemző tevékenységeket foglalják magukban. A Körmendi Önkormányzatnál azonosított folyamatok közül rendkívül sok tartozik a második kategóriába, ahol a gyors átfutási idő és hibamentes kivitelezés átlagos erőforrás felhasználással jár. (K4, K6, K10, G2, G18, G19, G20, G21, V4, V5, V7, H1, H2, H3, H4, H5, H6, H8, H9, H10, H12, H13, H23).

Célok teljesülése **Külső/belső vevők elégedettsége**	**Magas szintű**	**Átlagos**	**Alacsony fokú**
Magas szintű	Kiemelkedő szolg: K4, K17, G5, H12, H13,	Kiemelkedő szolg: K13, G9,	Kiemelkedő szolg:
	Átlagos színvonalú szolg: K1, K7, K8, H14, H15	Átlagos színvonalú szolg: H18, H22,	Átlagos színvonalú szolg
	Alacsony színvonalú szolg:	Alacsony színvonalú szolg:	Alacsony színvonalú szolg:
Közepes	Kiemelkedő szolg: H7 H8, H9, H10, K14, G15, G16, G17, G18, G19, G20	Kiemelkedő szolg: K11,	Kiemelkedő szolg:
	Átlagos színvonalú szolg: K2, H1, H2, H3, H4, H5, H6, K12, K15, G6, G7, G8, V1, V18, K21, G1, G3, G10, H19, V11	Átlagos színvonalú szolg: K3, G14, V9, H27, K5, G11, G12, V15, V16, V17, H21, K6, K16, K18, G2, G4, H20, G21, G22, G23, G24, V6, V12, V13, V14, H16, H17, H23, H24	Átlagos színvonalú szolg G13,
	Alacsony színvonalú szolg:	Alacsony színvonalú szolg: K10, K19, K20, V19, V20, V21, H11	Alacsony színvonalú szolg:
Alacsony szintű	Kiemelkedő szolg: V4, V5, V8,	Kiemelkedő szolg: V2, V3,	Kiemelkedő szolg:
	Átlagos színvonalú szolg V7, V10, H25,	Átlagos színvonalú szolg: K9,	Átlagos színvonalú szolg

	H26, H28, H29		
	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 Körmendi Önkormányzatnál találunk számos ilyen folyamatot, például a K4 (Anyakönyvvezetés), K17 (Pályázatfigyelési tevékenység), G5 (Szabályozás), H12 (Anyakönyvvezetés), H13 (Házasságkötési ügyek). A második legjobb kategóriába (célok teljesülnek, vevők elégedettek, átlagos színvonalú szolgáltatás) is találunk számos folyamatot (K1, K7, K8, H14, H15).

Összességében elmondhatjuk, hogy a Polgármesteri Hivatal működési folyamatainak nagy része hatékony és eredményes, ugyanakkor található számos olyan folyamat, amelyek hatékonyságát javítanunk kell az elemzésünk alapján. Az Önkormányzat működési folyamatok tekintetében véleményünk szerint - más hasonló méretű önkormányzattal összevetve is – jó színvonalon működik, hatékonysága nem tekinthető semmiképpen rossznak. Feladatunk tehát azon folyamatok azonosítása, és hatékonyságjavítása, amelyek rendelkeznek még tartalékkal.

Ezek az alábbiak:

- Adminisztratív folyamatok (Postázás, iratkezelés, leltározás)
- 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 (Humánpolitikai feladatok)

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

3.2.5 Szervezeti és informatikai megoldások a hálózatok létrehozására, illetve a hálózatokon nyugvó működési mód elterjesztése

Az ügyintézés hatékonyságának szempontjából napjainkban kiemelkedő jelentőséggel bír a számítógépes hálózatok kialakítása, illetve a modern számítástechnikai eszközök, rendszerek alkalmazása a Hivatali ügyintézés során. Helyzetfeltárásunk során kiemelt figyelmet fordítottunk ezért arra, hogy a Polgármesteri Hivatal dolgozóinak számítástechnikai képességét

felmérjük, továbbá, hogy képet kapjunk arról, hogy milyen IT kultúrával rendelkezik a szervezet maga.

A Hivatalban jellemzően *szigetszerűen működő alkalmazásokat* használnak. Tipikusan az adott rendszer kiválasztása nem a Polgármesteri Hivatal döntése volt, mert alapvető elvárás, hogy a rendszer tudjon kommunikálni a MÁK (Magyar Államkincstár) rendszerével. Az Önkormányzati dolgozók az alábbi informatikai rendszereket használják:

IMI	Intézményi munkaügyi információs rendszer, a MÁK felé küld információkat. Átsorolások, kinevezés módosítás, jogviszony megszüntetés, személyi adatok nyilvántartása
IRMA iktató rendszer	Iktatóprogram, minden modulját nem használják ki.
WINGYER	Gyermekvédelmi funkciók. Gondnokoltak, átmeneti neveltek, kiskorúak adatainak nyilvántartása
WINSZOC	Szociális funkciók. Statisztikák nyomtatása, Segélyek, támogatások nyilvántartása (rendszeres szoc. segély, utazási támogatás)
ÖNKADÓ	Helyi adók: kommunális, iparűzési, gépjármű-adó, a MÁK felé küld információkat
EcoStat	Számviteli rendszer, könyvelő programrendszer teljes pénzügyi lefedéssel
PMINFO	Pénzügyi rendszer, a SZÁMADÓ adataival dolgozik, évközi pénzforgalmi jelentések a MÁK felé
MÉRLEG	Számviteli rendszer, SZÁMADÓ adataival dolgozik, mérlegjelentés a MÁK felé
K11	Költségvetést és beszámolót ellenőrző program
KATAWIN	Ingatlan kataszter, ingó és ingatlan vagyontárgyak nyilvántartása
TÉGLA	Építéshatósági rendszer
KutyaTár	Ebnyilvántartó
ArchiCad	Tervezőprogram, térképnyilvántartás

Az Ecostat nevű rendszer az ÁROP-1.A.2/A-2008-0236-ban került beszerzésre, *integrált pénzügyi rendszer*ként működik, befogadja a PMINFO, a MÉRLEG, a K11 és a KATAWIN programok adatait, együttműködik az OTP Bank internetes utalási rendszerével, a következő modulokat tartalmazza:

- Kötelezettségvállalás

- Pénzügy
- Rendelés
- Gépjármű-üzemeltetés
- Költségvetés-tervezés
- Lakbér
- Leltár
- Tárgyi eszközök

Szintén az ÁROP-1.A.2/A-2008-0236-ban került beszerzésre az Okmányiroda számára a timeR ügyfélhívó-rendszer, ami lehetővé teszi, hogy az ügyfelek a polgármesteri hivatal földszintjén az előtérben várakozva hívószámhoz jussanak hozzá. A timeR együttműködik a www.magyarország.hu webhelyről elérhető „Időpontfoglalás okmányiroda" funkcióval, ami az interneten keresztül lehetővé teszi a körmendi okmányirodába is az időpontfoglalást.

A számítógépek életkora 3-5 év, a munkaállomások nem egységes operációs rendszerrel és irodai programcsomaggal rendelkeznek, ami esetenként nehezíti a kommunikációt.

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

Projektek	Pályázat azonosító száma – pályázott összeg – önrész – a projekt kezdése – a projekt lezárása – a projekt leírása
Város bemutatása magyar nyelven	A város bemutatása – története – a polgármester bemutatása – a képviselőtestület összetétele
Kórház és gyógyszertár	Cím és telefonos elérhetőség
Stratégiai programok	2007-2010 önkormányzati program – integrált városfejlesztési stratégia – környezetvédelmi program – a helyi hulladékgazdálkodási terv felülvizsgálata
Testvérvárosok	A testvérvárosok nyelvére is hasznos lenne lefordítani a legfontosabb információkat. Ezzel a testvérvárosok olvasói számával növelhetjük a látogatottságunkat.
Térkép és utcanév-kereső	
Dr. Batthyány-Strattmann László életéről	
Programok	Aktuális programokra hívja fel a figyelmet, külön link a városi tv műsora és a KTV csatornakiosztása
Cégtár	Helyi vállalkozások jól kereshető, tevékenység szerinti csoportosításban
Civiltár	Körmendi civil szervezetek, nonprofit szervezetek
Infotár	Közérdekű szolgáltatások: gáz, elektromos áram, víz, szemét szállítás, bank, menetrend, stb.
Városi intézmények honlapjára link	Körmendi, városi és megyei fenntartású oktatási és kulturális intézmények, egyesületek honlapjára link

A Polgármesteri Hivatal weblapja	Felhívások Pályázatok Jogtár – Előterjesztések – Interpellációk – Költségvetés – Testületi ülések jegyzőkönyvei – Önkormányzati rendeletek Ügyfélfogadás – Ügyfélfogadási idő – Ügyintézők telefonos, e-mail elérhetősége Közérdekű adatok Helyi ügyek intézéséhez letölthető formanyomtatványok az *irattár* menübe rendezve Közbeszerzések Vagyonnyilatkozatok
Fórum	Közérdekű témákban hozzászólások
Hírek és közélet	Aktuális hírek, közéleti információk

3.3 Megállapítások, javaslatok

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

- A dolgozók tipikusan saját feladatkörükre koncentrálnak, túlterheltnek érzik magukat.

- 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 irodák keveset tudnak egymás tevékenységéről. Az irodák jellegzetesen a saját funkcionális szemüvegükön keresztül látják a problémákat.

- Gyenge a „MI tudatuk”.

- 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. A munkaállomások nem egységes operációs rendszerrel és irodai csomaggal rendelkeznek, ami esetenként nehezíti a kommunikációt. Külső látószögből ez kiegészül az informatikai írástudásban meglévő gyengeségeikkel. Sokan a

számítógépet csupán egyfajta írógépként használják. Ez így nagymértékben lassítja az információáramlást, a hatékony munkavégzést.

- Többen panaszkodnak arra, hogy túlterheltségük miatt nehezen tudják megoldani kollégáik helyettesítését, illetve olyan speciális munkát végeznek, amit 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.

- A személyes ügyfélkiszolgálás legnagyobb ellensége a várakozás. Kevés dolog tudja annyira elrontani a közönség kedvét, a hivatalról alkotott véleményét, mint az, ha meddő sorállásra 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.

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 kapcsolatképesség, 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

- empatikus — az ügyfél fejével gondolkodik, az igényekhez igazodik, nem zaklató, csak a valóban szükséges esetben kell megjelenni, 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, képben van a terület aktuális helyzetéről, a felmerülő problémákról, és reális megoldást tud javasolni,

- 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, speciális igényeit (pl. ha gyermekkel van, nem jól viseli a várakozás unalmát, közben megéhezik, 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, többletszolgáltatás 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.

3.4.1 Párhuzamosságok megszüntetése

A Körmendi Polgármesteri Hivatal alapvetően egy jól 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 egy modern iktató rendszer alkalmazásával lehetne hatékonyság javulást elérni.

A rendelkezésre álló KSH statisztikai adatok szerint 2009-ben 11573 irat került iktatásra. Ekkora mennyiségű irat iktatására már érdemes rendszert beszerezni, amint ezt az Önkormányzat meg is tette.

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. A Körmendi

Hivatalban használatos IRMA nevű iktatóprogram, el tudja a fenti feladatokat látni. Ugyanakkor a dolgozók nem használják ki az összes modult. A rendszert csak nyilvántartásra használják, archiválásra nem. A dokumentumokat papír alapon tárolják.

A szoftver pedig képes lenne arra, hogy a szervezet összes kimenő és beérkező dokumentumát, küldeményét úgy kezelni, 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 rendelkezésre bocsátja.

A hatékonyság növelése érdekében a számítógépes szoftver összes funkcióját ki kellene használni és törekedni kellene a papír-alapú iktatás, archiválás arányának csökkentésére.

3.4.2 Az ügyintézőket érintő átszervezések

Létszámcsökkentési javaslat

Általános megállapításunk, hogy az ügyintézők egy – egyébként kis – része nincs leterhelve, nem dolgozza le teljesen a napi 8 órás munkaidőt. A hatékonyság növelése, az üresjáratok csökkentése érdekében úgy véljük, hogy indokolt az alkalmazottak létszámának csökkentése, mégpedig az alábbi területen.

A **Városfejlesztési és Építéshatósági Irodában** az építéshatósági ügyintézők feladata csak a működési területben különbözik egymástól. A munkakörök (működési területek) összevonásával megítélésünk szerint egy építéshatósági ügyintéző státusz megtakarítható lenne.

A **Gyámhivatalban** jelenleg 3 ügyintéző dolgozik. A munkaidő tükrök kitöltése alapján úgy gondoljuk, hogy 2 alkalmazott el tudná látni a szükséges feladatokat, abban az esetben, ha a szűken értelmezett munkafeladataikra kellene kizárólag koncentrálniuk.

A végrehajtott elemzések után úgy ítéljük meg, hogy a Körmendi Hivatal létszáma 2 fővel, 4 %-kal csökkenthető a hatékonyság növelése érdekében. Egyéb területeken nem látunk létszámcsökkentési lehetőséget és összességében is elmondható, hogy a Hivatal az optimálishoz közeli munkaerő létszámmal működik.

Átszervezési javaslat

A pályázatfigyelés és készítés, mint munkafeladat jelenleg 3 különböző szervezeti egységben dolgozó kolléga feladatai között jelenik meg: a Városfejlesztésen Németh Ágnes munkakörében, aki a beruházásokkal foglalkozik, a Közszolgálati Irodán Farkas Tiborné feladatai között, aki az oktatás közművelődés területén az önkormányzatot, mint iskola-, és

intézményfenntartót képviseli, és Buti Tibor tevékenységi körében, pl. ő a gazdája a jelen ÁROP-os projektnek a Hivatalban.

Véleményünk szerint indokolt lenne ezen feladatok egy központi helyre pl. a Városfejlesztési és Építéshatósági Irodába telepítése, továbbá egy vagy két olyan munkakör kialakítása, aki(k) kizárólag a pályázatok figyelésével, elkészítésével és a projektek megvalósításával foglalkozik(nak).

3.4.3 Munkaszervezési megoldások

1) 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 kiégéstől való megóvására is.

2) 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 Körmendi 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 hozzák létre az ügyintézés teljes folyamatában 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.

3) 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. A Körmendi Önkormányzat rendelkezik is ilyen rendszerrel (IRMA), ugyanakkor a funkciók kihasználtsága alacsony szintű. További probléma, hogy a rendszer használata mellett párhuzamosan tovább él a berögzült kézi iktatás néhány tevékenysége, a kinyomtatott papírok archiválása is. rendszer megvásárlását, majd bevezetését. A rendszer valamennyi lehetőségének kihasználása jelentősen megkönnyítené a ma még papír alapú munkavégzést, hatékonyabbá tenné az adminisztratív feladatok elvégzését, és nem utolsósorban jelentős mértékű költség megtakarítást eredményezhet.

4) 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 Körmendi 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 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 segítő személyzet oda irányítja a soron következő ügyfelet (pl. útlevélkezelés). A megoldás egyszerűsége egyben a hátránya is a bizonytalan helyzetek (« ki a következő? ») kialakulásának lehetősége miatt.

- A kézi, vagy gépi sorszámkiadás a helyszíni időfoglalás legkézenfekvőbb, legelemibb 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.

Összegzésképpen: 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 Okmányirodában már működő internetes időfoglalási rendszer bevezetését javasoljuk az egész Polgármesteri Hivatal számára.

5) 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 maghatározott 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 (jelleme) 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 értékként 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.

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

3.8. táblázat: az ügyfél centrikus szervezeti kultúra jellemzői

Annak érdekében, hogy hatékonyabbá tegyük a Körmendi 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, számítógépes hálózatok, modern informatikai rendszerek

A hivatali munkát jelentősen hátráltatja a túl sok kinyomtatott papír, a hatalmas méretű bürokrácia. Jelentős mennyiségű költség megtakarítást eredményezhet a felesleges adminisztráció megszüntetése. Ez egy rész 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, hogy 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 jogosultságai 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 kifejezései: 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 elterjedtnek tekinthető a polgármesterek online fogadóórája.

A harmadik szint az interakció. Ide tartozik például az űrlapok elektronikus kitöltése és elküldése, amelyekből azonban – egyelőre, az elektronikus ügyiratkezelési 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.

<u>Lakossági igények</u>

A hazai lakosság, bár európai összehasonlításban még alacsony internet penetrációval rendelkezik, dokumentálható igényt támaszt az erőforrás takarékos ügyintézések 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 ügyintézést 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 ügyintézést. A lakosság 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 útlevél és személyi igazolvány elektronikus ügyintézése 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 elérhetők legyenek.

A gazdasági szereplők elvárásai

A vállalkozások ügyintézéssel kapcsolatos teendői komoly erőforrásokat kötnek le nemzetgazdasági szinten. A befektetők, a multinacionális vállalatok ország értékelési eljárásaiban vizsgálandó területként szerepel a vállalkozások ügyintézéssel 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 ügyintézéssel 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 ügyintézéssel 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 ügyintézéssel kapcsolatban célszerű kétfelé osztani. A nagyvállalkozások jelenleg specialistákat (jogászokat, könyvelőket) foglalkoztatnak az ügyintézéssel kapcsolatban, így átmenet nélkül tudnák az online ügyintézést 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
- 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 Körmendi Önkormányzat is próbáljon olyan interaktív internetes honlapot létrehozni, és működtetni, amely kielégíti a lakosság és a vállalkozói szféra elektronikus ügyintézéssel kapcsolatos igényeit is.

Az interaktív honlapnak minimálisan az alábbi funkciókat kell teljesítenie:

- Elektronikus információszolgáltatás
- Időpontfoglalás magánszemélyek és vállalkozások részére
- Adóbevallás,
- Útlevél 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 (lakcímigazolvány 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 közigazgatási tranzakciókkal kapcsolatos megtakarítás.

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 szóba 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, párbeszédes rendszereket, egyének és vállalkozó csoportok számára egyaránt.

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 interaktívvá tétele. 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.

A város honlapjának jelenlegi szerkezetét a 3.2.5. fejezetben ismertettük. Ez a felosztás és a meglévő tartalom alapvetően jó, a következőkben ennek ellenére ismertetünk egy – véleményünk szerint – ideálisabb felosztást.

Körmend Város honlapján az alábbi adatokat javasolt mindenképpen szerepeltetni.

Város bemutatása Magyar és egy idegen nyelven	Rövid helytörténet Közérdekű információk (kultúra, oktatás, egészségügy, stb.)
Közintézmények	Pontos cím, elérhetőségek telefonszám
Közérdekű szolgáltatások	bank, posta, benzinkút, helyi média
Közszolgáltatások	gáz, elektromos áram, víz, szemét szállítás
Helyi közösségek	Vallási, civil szervezetek, nonprofit szervezetek
Érdekképviseleti szervek, kisebbségi Önkormányzat felépítése	Címek, nevek, elérhetőségek
Országgyűlési képviselő	Név, cím elérhetőség, félfogadási idő
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, jogszabályok, rendeletek, (a letölthető dokumentumok rovatokba rendezve)
Pályázatok	pályázat kódja, megnevezése, támogatási formája, elnyerésének módja forrás összege, határidő, és a kiíró szervezet címmegjelölése
Testvérvárosok	Arra a nyelvre is hasznos lefordítani az itt megjelenítendő cikkeket, eseményeket. Ezzel a testvérváros olvasói számával növelhetjük a látogatottságunkat.
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
Hírek és közélet	Aktuális hírek, közéleti információk
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

- többcsatornás ügyintézés
- 7x24 órás elérhetőség

2. hatékonyabb és költségtakarékosabb önkormányzati működés kialakítása
   - hivatali munka elektronizálása
   - informatika egységesítése
   - szervezeti folyamatok átalakítása
   - 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.

- **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 rosszullétet 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 kiégéshez (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 gyakorolják 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 Hivatal valamennyi dolgozója számára hasznos lehet egy olyan tréningen való részvétel, amely a **hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítását** célozza, hiszen meglátásunk szerint a különböző szervezeti egységek közötti kommunikáció nagyon kezdetleges, az egyes szervezeti egységek inkább versenytársaknak tekintik egymást semmint ugyanazon célokért küzdő csapattársaknak.

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 szükségét látják
   i) Operációs rendszerek – filekezelés, meghajtó, mappa, file struktúra használata
   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 gépírás képzés

3) E-ügyintézés témakörében fogalomtisztázó képzés a menedzsmentnek (osztályvezetőktől felfelé). 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.

5) E-learning tanfolyamok

A jövőben nagy jelentősége lehet az ismeretek bővítésében a távoktatási programoknak is. E-learningnek nevezzük mindazon technológiai megoldások összességét, amely a hagyományos formában a szervező, az oktató és a tanuló között zajló folyamatot tudja automatizálni, és informatikai kommunikációs eszközökkel támogatni. Általában a tananyag online módon jut el a hallgatósághoz, valamint az oktatás során a tanár és a hallgatóság között élő párbeszéd alakul ki. (Az e-learning átviteli közegei elsősorban az internet- és intranet hálózatok.)

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 folyamatos cseréje, 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 Önkormányzatnál meglévő integrált pénzügyi rendszer mellett, az alábbi informatikai rendszerek beszerzését javasoljuk az elektronikus ügyintézés területén történő előre lépés érdekében.

- Modern ügyviteli rendszer beszerzése, fejlesztése

  A piacon számos ügyviteli rendszer ismert, ugyanakkor az önkormányzati munkavégzés sajtosságai miatt nem tudjuk elképzelni bármelyik dobozos rendszer változtatások, testre szabások nélküli bevezetését. Ezért mindenképpen indokolt egy speciálisan az

önkormányzati munkára, illetve a Körmendi 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, 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 mindenkori megtalálhatóságának elve
- A munkafolyamat elemek – különösen a döntések – dokumentáltságának elve
- Az ügyiratkezelés gyorsaságának elve

További javaslatunk az Önkormányzatnál rendelkezésre álló IRMA rendszer adottságainak és előnyeinek magasabb szintű kihasználása, az ügyintézők számára az eszköz használatának elsajátítását elősegítő képzési kurzusok megtartása, szállítótól való beszerzése.

- 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 legtökéletesebben 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 célok teljesülését input oldalról mérhetjük az egyes munkavállalók céljainak teljesülésével. A teljesítményértékelési rendszerről szóló fejezetben leírjuk a megegyezéses 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 év 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 szervezeti pozíciók, munkakörök közönség-érzékenysége

	Értelmezés	*Indikátor*
Ügyfél-orientáltság	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, ügyiratforgalom, 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 tájékoztatást, 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 fogadóórára)?	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.

3.5 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

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	

3.2 Melléklet: kulcsfolyamatok azonosítása

Munkakör:
Munkakör betöltője:
Dátum:

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

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!

Körmend 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!

9. Összességében értékelje, hogy mennyire elégedett a Polgármesteri Hivatalban az ügyintézés hatékonyságával 1-től 10-ig terjedő skálán. Kérjük vegyen figyelembe minden releváns tényezőt (gyorsaság, ügyintézők kedvessége, sorbanállás, hozzáértés stb.)

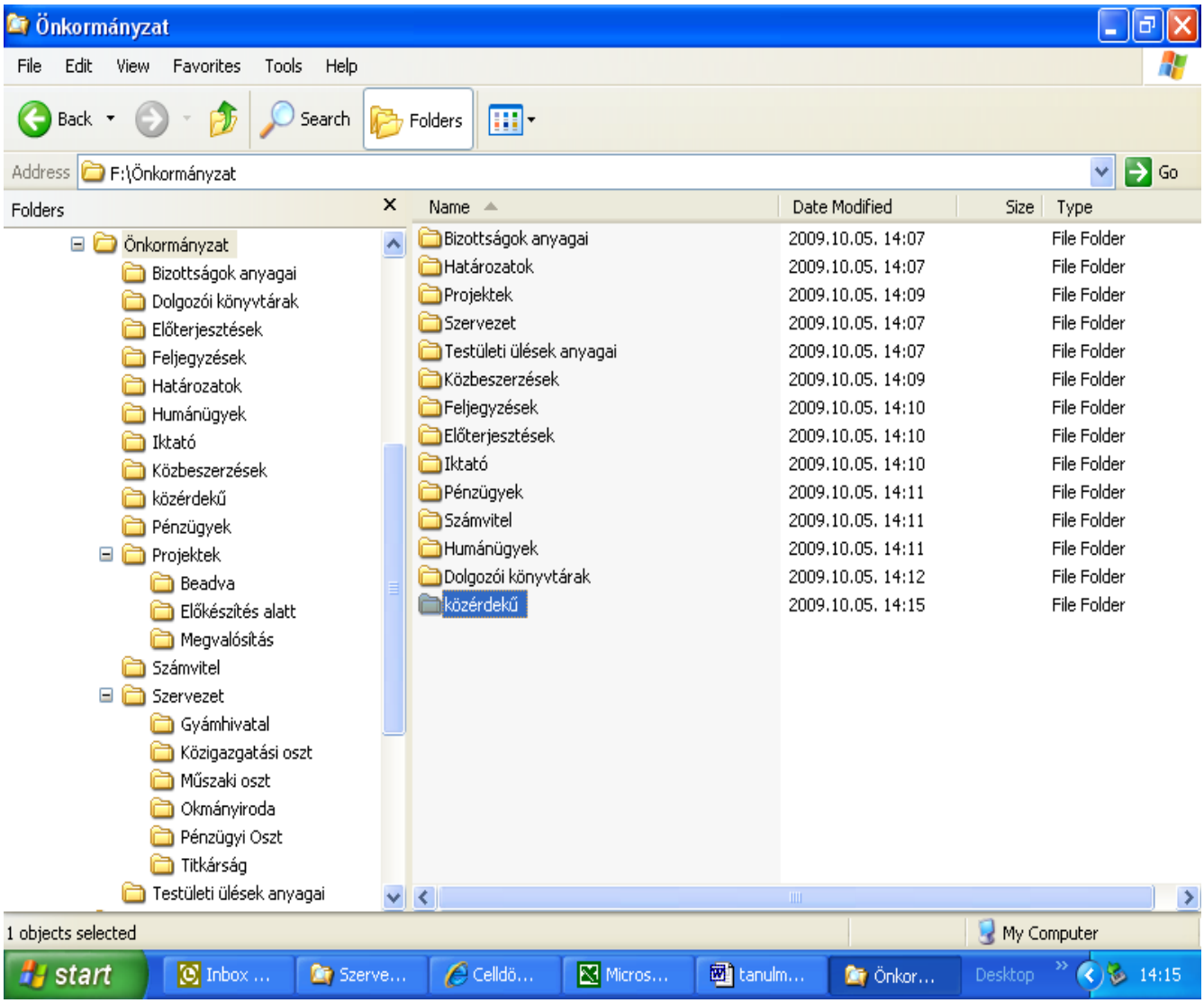
3.4 Melléklet: Ügyfél elégedettségi kérdőív

Körmendi Polgármesteri Hivatal	Városfejlesztési és Építéshatósági Iroda		Közszolgálati Iroda		Gazdasági és Pénzügyi Iroda		Hatósági Iroda és Gyámhivatal		T
Mennyi időt várt, amíg sorra került?	darab	százalék	darab	százalék	darab	százalék	darab	százalék	da
semmit	7	23.3	14	34.1	5	16.7	12	30.8	
1 perc	4	13.3	10	24.4	6	20.0		0.0	
2 perc	7	23.3	5	12.2	4	13.3	2	5.1	
3 perc	2	0.0	1	2.4	2	6.7	2	5.1	
5 perc	5	0.0	4	9.8	3	10.0	8	20.5	
8 perc	1	0.0		0.0	3	10.0	1	2.6	
10 perc	1	0.0	5	12.2	5	16.7	9	23.1	
15 perc	1	0.0	1	0.0	1	3.3	1	2.6	
20 perc	1	0.0		0.0	0	0.0	2	5.1	
30 perc	1	0.0	1	0.0	1	3.3	2	5.1	
összesen	30	100.0	41	100.0	30	100.0	39	100.0	
Mennyire elégedett az ügyintézés idejével?									
5= nagyon gyors volt	11	36.7	40	97.6	11	36.7	35	89.7	
4= lehetett volna gyorsabb is, de elfogadható	11	36.7	1	2.4	6	20.0	1	2.6	
3= közepes	2	6.7		0.0	4	13.3	1	2.6	
2= lassú volt	2	0.0		0.0	3	0.0	1	2.6	
1=nagyon lassú volt	4	0.0		0.0	6		1	2.6	
Összesen	30	100.0	41	100.0	30	100.0	39	100.0	
Egy alkalommal el tudta-e intézni azt az ügyet, ami miatt a hivatalba jött?									
Igen	21	70.0	37	90.2	23	76.7	36	92.3	
Nem	9	30.0	4	9.8	7	23.3	3	7.7	
összesen	30	100.0	41	100.0	30	100.0	39	100.0	
Hány ügyintéző érhető el egyszerre?									
1 ügyintéző	17	56.7	15	36.6	14	46.7	8	20.5	

2 ügyintéző	8	26.7	9	22.0	9	30.0	11	28.2
3 ügyintéző	4	13.3	11	26.8	5	16.7	4	10.3
4 ügyintéző	0	0.0		0.0	1	3.3	3	7.7
5 ügyintéző	0	0.0		0.0		0.0	2	5.1
nincs válasz	1	3.3	6	14.6	1	3.3	11	28.2
összesen	30	100.0	41	100.0	30	100.0	39	100.0
Mennyire elégedett az ügyintéző felkészültségével?								
5= nagyon felkészült	11	36.7	40	97.6	17	56.7	33	84.6
4= felkészült	12	40.0	1	2.4	5	16.7	3	7.7
3= többnyire tudott válaszolni	4	13.3		0.0	4	13.3	1	2.6
2=nem volt felkészült	3	10.0			4		2	
nincs válasz	0	0.0		0.0		0.0	0	0.0
összesen	30	100.0	41	100.0	30	100.0	39	100.0
Mennyire volt az ügyintéző segítőkész?								
5= nagyon segítőkész	12	40.0	39	95.1	15	50.0	33	84.6
4= segítőkész	6	20.0	1	2.4	5	16.7	3	7.7
3= a hivatalokban elvárható segítőkészséggel rendelkezett	5	0.0	1	0.0	4	0.0	1	2.6
2=nem volt segítőkész	4	0.0			2		2	5.1
1= elutasító volt	3	0.0			4		0	0.0
összesen	30	100.0	41	100.0	30	100.0	39	100.0
Összességében mennyire volt elégedett az ügyintézés hatékonyságával?								
10= nagyon elégedett	11	36.7	31	75.6	13	43.3	25	64.1
9	7	23.3	6	14.6	3	10.0	6	15.4
8	3	10.0	2	4.9	2	6.7	3	7.7
7	2	6.7	2	4.9	1	3.3	0	0.0
6	2	6.7	0	0.0	2	6.7	0	0.0
5	1	3.3	0	0.0	3	10.0	2	5.1
4	0	0.0	0	0.0	1	3.3	0	0.0
3	1	3.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0
2	0	0.0	0	0.0	2	6.7	0	0.0
1= nagyon elégedetlen	3	10.0	0	0.0	3	10.0	3	7.7

összesen	30	100.0	41	100.0	30	100.0	39	100.0

3.5 melléklet Önkormányzati hálózat fájlszerkezete



4. Stratégiai tervezés

4.1 Alkalmazott módszertan

A korszerű költségvetési gazdálkodás elképzelhetetlen különböző időhorizontú tervek nélkül. Akkor tekintjük stratégiainak 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 es 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 legitimálja azokat a projekteket, amelyekre forrásainkat elköltjük.
- A lakosságot bevonva a helyiek úgy érezhetik, jobban beleszólhatnak középtavú jövőjük alakulásába – ez perspektívát, (pl. kistelepüléseken) nagyobb kötődést adhat, és erősítheti a közösségi részvétel iránti igényt a társadalomban.
- A tervezés hosszabb tavú 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 konkrétabbá 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, akar 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
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 véleményük. 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=erősségek, Weaknesses=gyengeségek, Opportunities=lehetőségek, Threats=veszélyek) kezdőbetűjének összevonásából született fogalom. A fogalom első két tagja a szervezet belső kapacitására teszi 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 erősségek 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 eljárásmódok.

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 eljárásmódunk 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 eljárásmódunkat 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 víziónak 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 "foglalatát" 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 célját magyarázzák meg, összegzik
- a szervezet értékrendjét sugallják
- rövidek (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 (outcome[4]) 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 ismeretét, 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
- mérhetők

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

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:

- 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

Körmend város vezetése 2 stratégiai dokumentum mentén tervezi a város gazdálkodását, fejlesztését. Az egyik a 2007-2010-es időszakra vonatkozó Önkormányzati Program, a másik pedig egy pályázat keretében elkészült Integrált Városfejlesztési Stratégia. Ebben a fejezetben e két dokumentumot elemezzük, mutatjuk be, elsősorban abból a szempontból, hogy mennyiben felelnek meg a stratégiai dokumentumokkal szemen támasztott – előző fejezetben leírt – követelményeknek.

4.2.1 Körmend Város Önkormányzati Programja 2007-2010

Adott önkormányzati ciklus elején a képviselőtestület önkormányzati programot fogad el, amit a polgármester terjeszt be, a képviselőtestület politikai szándékát tükrözi. Az önkormányzati program végrehajtásáért a polgármester felelős, a polgármesteri hivatalban a politikai tanácsadó munkakör rendelhető hozzá a végrehajtás közvetlen követéséhez. A négy éves stratégiai terv lebontásaként törvényi elvárások alapján kétévenként szociális, közoktatási, sport koncepció kerül megfogalmazásra, és a képviselőtestület által elfogadásra.

A gazdasági program 2007-2010 közötti időszakra vonatkozik. Konkrétan megjeleníti azt a szándékot, hogy fejlesztési tevékenységét összhangba hozza az EU fejlesztési elveivel és gyakorlatával, valamint azt elősegítő Nemzeti Fejlesztési Tervvel.

A ciklusprogram alapvető célokat fogalmaz meg:

- Több lábon álló stabil és versenyképes gazdaság kialakítása.
- A humán erőforrások minősége és a kulturális közeg európai szintű fejlesztése
- Az infrastruktúra és az életfeltételek magas szintjének biztosítása
- Környezetállapot megőrzése, egy élhető települési miliő biztosítása

Annak érdekében, hogy ezen alapvető célokhoz minél közelebb kerüljön a város, az alábbi közvetlen célok, és a megvalósulásukat segítő intézkedések az alábbiak:

1. cél: A gazdasági bázis stabilizálása, a város „telepítő tényezőinek”, befektetési vonzerejének jelentős javítása.

- Az ipari park fejlesztése
- Tartalék ipari terület kialakítása, közművesítése
- A kis- és középvállalkozások működési feltételeinek javítása, technológiai modernizációjának támogatása, a vállalatok közötti együttműködés elősegítése

Intézkedések:
Az ipari park szolgáltatásainak bővítése, infrastruktúrájának fejlesztése, ezek által letelepülő cégek ösztönzése, bővítése. Tartalék ipari terület kialakítása, illetve közművesítése. Kis és közepes vállalkozások helyzetének erősítése, működési feltételeiknek javítása, technológiai modernizáció támogatása, valamint az együttműködések elősegítése.

Ennek keretében (2009 végéig) megvalósult az ipari park fejlesztése, nyílt napok, marketingakciók szervezése, valamint befektetőknek nyújtott kedvezmények.

2. cél: A város külső kapcsolatainak (közlekedés, hálózati együttműködések, kommunikáció) új alapokra helyezése

- A közúti közlekedési infrastruktúra fejlesztése – országos projektek
- A vasúti közlekedési infrastruktúra fejlesztése – országos projektek
- Hálózatépítés
- A város külső kommunikációjának erősítése, a településmarketing erősítése

Intézkedések:
Közúti infrastruktúra fejlesztése, melynek keretében megvalósulna az M8-as főútnak a várost északról elkerülő szakaszának a megépítése. A vasúti közlekedésben a fő irányok a Sopron – Szombathely - Szentgotthárd vasútvonal villamosítása és fejlesztése, valamint a Körmend-Zalalövő szakasz új lehetőségeinek átgondolása, megvalósítása. A város számára fontos a testvérvárosi kapcsolatok fenntartása, erősítése és bővítése. A turizmus növekedése és a befektetők megnyerése érdekében szükség van marketingre, mely elősegíti a város külső kommunikációját.

Megvalósult a Tourinform Iroda létrehozása és működtetése, folyamatban van a GYSEV vasúthálózat fejlesztési programja.

3. cél: A humán infrastruktúra működőképességének megőrzése, hatékonyságának és szolgáltatási színvonalának javítása

- Az oktatási-nevelési rendszer hatékony működtetése
- A lakosság egészségügyi és szociális körülményeinek javítása
- A kulturális intézményrendszer hatékony működtetése

Intézkedések:
Az önkormányzat fontos feladatának érzi a működő iskolák és óvodák fenntartásának biztosítását, valamint működésük hatékonyságának növelését. Továbbá céljai közt megjelenik felsőfokú képzések elindítása a helyi gimnáziumban. A lakosság életkörülményeit, életminőségét támogató célkitűzések: a munkahelyek megőrzése, bővítése, a szociális intézmény bővítése, valamint az Idősek Gondozóházának fejlesztése. Ezen intézkedések közé tartozik az emberek kulturális igényeinek kielégítése, a kulturális intézmény hatékony működtetésével.

A város életében számos kulturális program valósult meg az évek folyamán, többek közt az évente megrendezésre kerülő Körmendi Napok elnevezésű rendezvénysorozat, néptánc gálák, nyári zenei fesztiválok, a 2009-es évben pedig a NYDOP-2008-5.1.1/A projekt keretében elkezdődött a Szociális Szolgáltató és Információs Központ bővítése.

4. cél: A települési infrastruktúra hiányosságainak megszüntetése

- A városi úthálózat fejlesztése

- A városi víz- és csatornahálózat megújítása
- Szelektív hulladékkezelés megoldása
- Az otthonteremtési program folytatása

Intézkedések:
A város viszonylag jól kiépített úthálózattal rendelkezik, ugyanakkor nagyon magas a városon átmenő közúti forgalom. Az elkerülő út megépítése után a 8-as számú főút 2x1 sávosra szűkítése kívánatos. A város jól kiépített infrastruktúrával rendelkezik, a fontosabb intézkedések közé az utak javítása és a kerékpárutak bővítése tartozik. A víz és csatornahálózat fejlesztése a város azon részein, ahol nincs kiépítve, illetve a közeli külső területek bekapcsolása a hálózatba. (Felsőberki, Horvátnádalja) A városban már működő szelektív hulladékgyűjtési rendszer további bővítése, illetve ezen hulladékok minél szélesebb körű hasznosításának megvalósítása. Ezen belül az emberek gondolkodásának megváltoztatását, a tudatformálást a hulladékok gyűjtésével kapcsolatban. Az önkormányzat folytatni kívánja otthonteremtési programját piaci alapú bérlakások építésével, illetve a meglévő alacsonyabb komfortfokozatú lakások felújításával, korszerűsítésével.

Itt a megvalósult programok között meg kell említeni a víz és csatornahálózat bővítését, kerékpárutak építését, valamint az önkormányzati bérlakások felújítását. A szelektív hulladékgyűjtés érdekében 2009-ben új szelektív hulladékgyűjtési pontok kerültek kialakításra.

5. cél: A város turisztikai jövőképének megalapozása
- Kastélyszálloda-szolgáltatás és konferenciaturizmus a Batthyány-kastély bázisán
- A vallási turizmus fellendítése
- A vízi turizmus fejlesztés
- A turisztikai attrakciók gyarapítása, gyarapodásának ösztönzése
- A stratégiai turizmusmenedzsment alapjainak megteremtése

Intézkedések:
Tudatos és intenzív turizmusfejlesztési tevékenység indítása az önkormányzati program időtartamán belül, a kastély együttes fejlesztése, egy esetleges konferencia és rendezvényközpont kialakítása az épületegyüttesben. A város támogatja a vízi turizmus kibontakozását, illetve a vízparti szabadidős tevékenység bővítését. Az önkormányzat támogat minden olyan programot, amely tovább segíti a város turisztikai népszerűségét.
A város létrehozta a Rába-parti Szabadidő és Sportcentrumot (ami sportolási lehetőségek és szórakozási lehetőségeknek ad helyet), valamint a Csónakkikötőt.

6. cél: A kisvárosi arculat jelentős javítása
- A Batthyány kastély és a belváros teljes rehabilitációja
- A kisvárosi karakter helyreállítása – “beékelődött lakótelepek” rehabilitációja

Intézkedések:

A város több területén elhelyezkedő társasházak rehabilitációja, energiatudatos felújítása, a városkép javítása. Ezen intézkedések közé tartozik még a Batthyány kastély rekonstrukciója és hasznosítása, a Várkert rehabilitációja, valamint a Szabadság tér (Belváros) újjáépítése a településfejlesztési koncepció alapján. A panelprogram keretében 2009. novemberéig számos lakástömb felújítása megtörtént, amelyek az energiatakarékosság mellett a városképet is javítják megújult külsejükkel. A kastély felújításának támogatását nem nyerte el az önkormányzat, így valószínű, hogy az adott önkormányzati program végéig ez a felújítás nem fog megvalósulni.

Az önkormányzati program céljai közül a 8-as főút elkerülő szakaszának megépítése, a Batthyány kastély illetve kastélypark felújítása és hasznosítása, a Szabadság tér megújítása, a víz és csatornahálózat további fejlesztése és bővítése, valamint a város ipari parkjának fejlesztése prioritást élvez.

„Körmend Város Önkormányzati Programja 2007-2010” valójában stratégiaként funkcionál, az éves költségvetés tervezésénél, források pályázásánál kiindulópontként tekintik. Formálisan a négy éves stratégiát nem bontják le éves tervekre, mert fejlesztésre az önkormányzatnak nincsenek saját forrásai. Fejlesztést úgy valósíthat meg, ha pályázati forrás nyílik. A négy éves önkormányzati ciklus végén van arra lehetőség, hogy elemezzék a befejeződött önkormányzati program eredményeit.

4.2.2. Körmend Város Integrált Városfejlesztési Programja

A város stratégiai dokumentumai közé tartozik az **integrált városfejlesztési stratégia** (IVS), amely egy korábbi városrehabilitációs pályázat keretében készült 2008-ban. E dokumentum 2007-2013 évekre vonatkozik és elsősorban az egyes városrészek fejlesztésére fogalmaz meg akcióterületeket és akcióterveket.

Az IVS felépítése és tartalma szinte teljesen megegyezik egy stratégiai terv felépítésével. A Terv legfőbb funkciója, hogy felmérje a város azon területeit, ahol a szegregáció már megindult, illetve előrehaladott állapotban van és a szegregáció oldására célzott és hatékony beavatkozási programcsomagot dolgozzon ki.

Az IVS az általános kiindulási alapelvekkel kezdődik, majd ezt követi egy részletes helyzetelemzés, amely kitér a város településszerkezeti sajátosságainak bemutatására, a kistérségi és regionális feladatellátására, a város tágabb környezetének bemutatására, továbbá a legfontosabb gazdasági, társadalmi, demográfiai statisztikai jellemzők ismertetésére is. A helyzetelemző részt a város nemzetgazdasági ágazatonkénti SWOT-analízise zárja le, amelyet – nagyvonalakban – az alábbiakban ismertetünk.

Gazdaság

Belső tényezők	
Erősségek	Gyengeségek
a város nyugat-magyarországi	gyorsforgalmi utak hiánya

elhelyezkedése	
munkalehetőségek viszonylagos bősége	munkaerő piac sérülékenysége
ipari telephelyek bősége	kevés a jelentős, korszerű ipar és szolgáltatás aránya
ipari park fejleszthetősége, a nyugati városrészben tartalék fejleszthető ipari terület	a 3 fontos külföldi cég kitelepülése a városból
az önkormányzat részvétele az iparfejlesztés előkészítésében	az önkormányzat nem rendelkezik gazdaság-fejlesztési koncepcióval
	az önkormányzat és a vállalatok közötti kommunikáció gyenge
Külső tényezők	
Lehetőségek	Veszélyek
a nyugati határ közelsége felértékelődik	a világgazdaság fejlődése lelassul
a város kedvező földrajzi-közlekedési adottságainak a kihasználása	a külső források elmaradása miatt megrekedhetnek a fejlesztések
iparterületek kínálta letelepedési lehetőségek	

Turizmus

Belső tényezők	
Erősségek	Gyengeségek
turisztikai szempontból jó minőségű potenciális partnerek: kistérség, Güssing, Szlovénia (Felsőmuravidék), Rakicsány/Muraszombat	az idegenforgalom alacsony szintje a történelmi belváros turisztikai funkcióinak ellehetetlenülése /épület állomány minőségi és funkcionális problémái, közlekedési, parkolási, megközelítési gondok/ arculati, imázs problémák
a város főútvonali jó megközelíthetősége	parkolási kapacitás, buszparkoló hiánya
markáns turisztikai vonzerők megléte turisztikai hagyományok Batthyányi kultusz speciális ágazat: vallási turizmus, vízi turizmus, konferencia- és hivatásturizmus	menedzsment hiánya
belső, magánerős fejlesztések beindulása	nem megfelelő marketing
a fejlesztésnek irányt adó önkormányzati keretek és ösztönzések megléte	Idegenforgalmi szervezeti háttér hiánya Tourinform iroda funkciójának nem

	megfelelő helyen van
Külső tényezők	
Lehetőségek	Veszélyek
európai turisztikai célpontok vonzerejének megerősödése forrásszerzési lehetőségek a 2007-20013-as fejlesztési időszakban kistérségi termék csomagok kialakítása	nemzetközi konkurencia erősödése, nagytérségi konkurencia erősödése

Társadalom

Belső tényezők	
Erősségek	Gyengeségek
a lakosság jó egészségi állapota a megye városainál kedvezőbb korösszetételű lakosság országos viszonylatban magas várható időtartam jelentős számú képzett szakember lakossági szolgáltatások széles választéka	elöregedő társadalom európai összehasonlításban alacsony várható időtartam tartós munkanélküliek egészségi állapotának romlása stagnáló népességszám egészségtelen életmód növekvő előfordulása
Külső tényezők	
Lehetőségek	Veszélyek
város vonzerejének kiterjesztése a térségre szenvedélybetegségek kialakulásának megelőzése fiatalkorban	forráshiány a gazdasági fejlesztések elmaradása negatívan hat a város vonzerejére: diplomások elvándorlása az általános gazdasági visszaesés megsokszorozza a lakosság terheit a lakosság egészségi állapotának romlása a tartós munkanélküliség és a növekvő környezetszennyezés miatt

Környezet

Belső tényezők

Erősségek	Gyengeségek
tiszta levegő gyógyvíz helyi védett természeti értékek nagy száma nagy városi park tájvédelmi körzet	a zöldfelületek gondozatlansága fokozódó lég és zajszennyezés egyes városrészek rossz zöldterületi ellátottsága
Külső tényezők	
Lehetőségek	Veszélyek
sokrétű tájhasznosítási lehetőség elkerülő út megépítésével a belterület tehermentesítés az átmenő forgalomtól kerékpárutak kiépítése természeti értékek sokfélesége és gazdagsága	elkerülő út megépítésének hiányában az átmenő forgalom fokozódása olyan gazdasági ágazatok erősödése, amelyek veszélyeztetik a jó környezeti minőséget tőke hiányában elmarad a Kastélypark felújítása

Oktatás

Belső tényezők	
Erősségek	Gyengeségek
Képzett humán erősségek A térség gazdasági, földrajzi adottságai Meglévő szakképzési hagyományok	Munkaerő piaci igények differenciáltsága Bizonytalan jogszabályi háttér
Külső tényezők	
Lehetőségek	Veszélyek
Együttműködés az ipari fejlesztőkkel Hiány szakmák oktatása Támogató társadalmi környezet	Csökkenő tanuló létszám Nem sikerül jelentős fejlesztési forrásokat bevonni

Az IVS definiálja a város jövőképét és küldetését is, továbbá meghatározza a település átfogó célját, amelynek elérése kijelöli a fejlesztés szükséges irányait, akcióterveit.

Körmend város jövőképe – a jelenlegi helyzetből kiinduló elemzésre építve - egy *jövőbeni állapot* megjelenítésével segíti a várost fejlesztési céljai meghatározásában. A város jövőképe hosszú távra jelöl ki egy *kívánatos célállapotot*, melyhez való konvergencia, mint a „fejlődés” távlati célja, részben *spontán* folyamat, részben a város szereplői *tudatos* tevékenységének eredménye.

A város jövőképében körvonalazódó jó hírű, sajátos arculatú, lakóhelyként kedvelt

kisváros tágan értelmezett kistérségének egyértelmű kulturális, ipari, kereskedelmi és oktatási központja. A kiépült, több lábon álló, stabil gazdaság kellő számú és minőségű munkahelyet nyújt, ezáltal a város az átlagon felüli jövedelmek révén polgárainak magas szintű életfeltételeket tud biztosítani, másfelől a lakossági jóléthez nagymértékben hozzájárul a lakókörnyezet infrastrukturális, társadalmi-kulturális, és környezeti értelemben vett magas minősége.

A kiváló vasúti és közúti közlekedési lehetőségekre települt erős logisztikai bázis, a kvalifikált tevékenységeket is nagy számban igénylő ipari üzemek, valamint a sokszínű és pezsgő turizmus különböző irányú karrierperspektívákat kínál a helybéliek számára, ami kedvező körülmény a képzett fiatalok megtartása tekintetében is.

Az elsődlegesen a Batthyány-kultuszról és emblematikus kastélyáról ismert város jellemző tulajdonsága a kiterjedt kapcsolatrendszer is: számos nemzetközi projekt és belföldi partnerség tapasztalatai révén a település kedvelt partner a különböző városhálózati rendszerekben.

Körmend város átfogó célja: társadalmi-gazdasági szerkezetének fejlesztése a város egyedi adottságainak kihasználása révén, melynek eredményeképpen a város dinamikusan fejlődő, önálló identitással rendelkező térségi központtá válik.

Középtávú tematikus célok

T1. A város külső elérhetőségének és belső közlekedésének javítása
T2. Fejlett és innovatív vállalkozói infrastruktúra kiépítése a stabil és diverzifikált környezetbarát gazdasági struktúra kialakításához
T3. Egy korszerű, jól működő, fenntartható és környezetbarát kommunális és műszaki infrastruktúra rendszer, szolgáltatás kialakítása, amely kielégíti a város, és a város, mint kistérségi központ igényeit
T4. A társadalom és a gazdaság igényeivel összhangban álló humán erőforrás fejlesztés, a kulturális értékek széleskörű érvényesítése
T5. A fenntartható turizmus kialakítása és Körmend versenyképes idegenforgalmi célterületté fejlesztése
T6. Kiegyensúlyozott településszerkezet kialakítása és az épített környezet védelme
T7. A természeti és környezeti állapot javítása, a környezeti ártalmak csökkentése
T8. A lakosság egészségügyi állapotának javítása és az egészségügyi ellátórendszer fejlesztése
T9. A szociális biztonság megteremtése

Az IVS nemcsak a város fejlesztési irányvonalait jelöli ki, hanem meghatározza, lehatárolja a fejlesztési stratégia megvalósításának akcióterületeit, továbbá az időbeli megvalósítás tervezetét is.

4.3 Megállapítások, javaslatok

A város Önkormányzati programja - a szó szoros értelmében - nem tekinthető stratégiai tervnek. Igazából ez egy olyan program, amely az Európai Uniós források felhasználásának lehetséges területeit határozza meg, fejlesztési programokat azonosít. Az önkormányzati program helyzetelemzése hiányos.
Nincsen a programban semmilyen stratégiai tervben kötelezően megvalósítandó elem. Hiányzik a jövőkép, illetve küldetés meghatározása, erénye viszont az átfogó célok, közvetlen célok és intézkedések hierarchiájának logikus kapcsolata.

A fenti önkormányzati program stratégiaként akkor tudna működni, ha az Önkormányzatnak 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.

Az IVS sokkal inkább stratégiai tervnek tekinthető, mint a város önkormányzati programja. Az IVS felépítése és tartalma szinte teljesen megegyezik egy stratégiai terv felépítésével. A Terv legfőbb funkciója, hogy felmérje a város azon területeit, amelyek fejlesztésre szorulnak és a források megjelölésével olyan hatékony beavatkozási programcsomagot dolgozzon ki, amelyek összhangban vannak a város hosszú távú célkitűzéseivel.

Az IVS alapos, nemzetgazdasági ágazatonként bontott SWOT-analízist tartalmaz, továbbá feltüntetésre került a jövőkép is, amelyben megjelenik a város által elérni kívánt jövőbeli állapot rövid megfogalmazása.

Hiányoljuk ugyanakkor a város küldetésének rövid megfogalmazását a dokumentumból, ehelyett a város átfogó célt, majd az ebből levezetett tematikus célokat jelöl meg.

Jelentős pozitívumként mondható el, hogy a stratégiaalkotás folyamatába az Önkormányzat bevonta a település lakosságát is, a fejlesztési szükségletek meghatározása kérdőíves felmérésen alapult.

Az IVS elkészítését nem az Önkormányzat belső szükséglete, hanem egy pályázati kiírás indokolta, ennek ellenére az IVS valós stratégiai tervnek tekinthető. **Összességében** elmondható, **a stratégiai szemlélet nem jellemző** maradéktalanul az Önkormányzat gazdálkodására, ennek ellenére úgy véljük, hogy a hasonló nagyságú önkormányzatokhoz képest a Körmend esetében **jobban megvalósul a stratégia mentén történő gondolkodás**, **a fejlesztések, a beruházások a hosszú távú célként megjelölt jövőkép elérése irányában hatnak,** és ami még talán még fontosabb, hogy ezen fejlesztések kijelölése, priorizálása a jövőkép, a hosszú távú célok elérése érdekében, tudatosan történik. A tanulmányunk

következő fejezetében leírt tevékenységek, változtatások a stratégiai szemlélet meghonosítását, a Hivatal **valamennyi dolgozójának** munkájában való rutinszerű megjelenést célozzák.

4.4 Szükséges akciók

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

- Kismértékben át 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 körmendi jövőkép kicsit hosszú, laikusok számára nehezebben érthető. 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 két hivatkozott dokumentum (önkormányzati program és IVS) tartalmazza a város stratégiai céljait, de nem egységes szerkezetben. Javasoljuk a célok újbóli átgondolását és 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.

- A Stratégiaalkotásban résztvevő kollégák számára indokolt lehet egy olyan tréningen való részvétel, amely az általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítésére irányul a stratégia menedzsment, a stratégiai szemlélet erősítése érdekében. A tréningen legalább az Irodavezetők részvétele fontos lenne.

4.5 Mellékletek

4.1 Melléklet: Példa jövőkép meghatározására
4.2 Melléklet: Példa küldetés megfogalmazására

4.1 Melléklet: Példák jövőképre (benchmarking)

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

Zirc 15 év múlva

- Zirc a Magas–Bakony kistelepüléseinek 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 városlakók elfogadott alapértéke a szolidaritás, aminek számtalan, szervezetileg 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 vállalatainak 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-évinek 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 kézben 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 ügyintézéssel
• 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 várospolitika, a versenyszféra és a civil-szféra jövőképével jellemezzük:

- A civil-szféra és a várospolitika jövőképe: az élhető jövő

- A verseny-szféra és a várospolitika jövőképe: a versenyképes jövő
- A várospolitika jövőképe: a fenntartható jövő

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.

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 mozgástere minél szélesebb legyen. Zalaegerszeg fejlődése elválaszthatatlan térségétől, a politikai-, a civil- és a verseny-szféra 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

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 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: kikből 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 előbbiek 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

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 költségtényezőit 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:

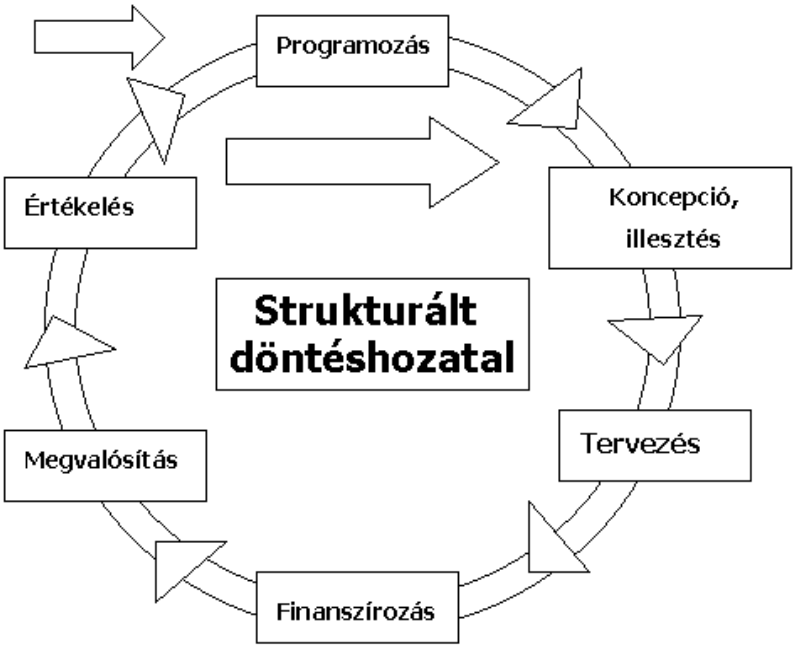
Olyan vezetési és irányítási folyamat, melynek célja, hogy a rendelkezésre álló idő-, és erőforrás korlátok mellett a projekt eredményesen megvalósuljon.

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.



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 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 projektekkel kapcsolatban túlságosan sok az olyan döntés, amely a kedvezményezettek és az érdekcsoportok megfelelő szintű bevonása, és a szükséges információk nélkül születtek meg. A projektciklus célja annak biztosítása, hogy az érdekcsoportok is részt vegyenek a döntésekben, valamint a döntések releváns és elégséges információn 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 támogatott, ill. kedvezményezett jogi okmány formájában megállapodik a végrehajtás módozataiban, amelyben rögzítik a projektek finanszírozására és végrehajtására vonatkozó megállapodásokat. A projekt megvalósítása pályáztatás 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 mérhetők, amelyhez

objektíven ellenőrizhető teljesítménymutatókat, indikátorokat kell találni. Mérni kell tudni nemcsak az időt, de a 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

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 a 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 lehetőség lenne a kiemelkedően sikeres pályázati forráselérés után a hatékony projektmegvalósításra.

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* területén rendelkeznek több éves munkatapasztalatokkal. A projekteket 4 csoportba sorolhatjuk, melyeket az alábbiakban ismertetünk.

Hazai forrásokból megvalósuló projektek:

I. kategória:

- NYDOP TEKI – területi kiegyenlítő – útfelújítás – 10–20 mFt 70-80 %-os támogatás – évente 1-2 nyertes pályázat
- NYDOP TEUT – területi útfejlesztés – 20-25 mFt 50%-os támogatás – évente 1-2 nyertes pályázat
- NYDOP CÉDE – céljellegű decentralizált – intézmény-felújítás – 20-25 mFt 70-80 %-os támogatás – évente 1-2 nyertes pályázat

Az I. kategóriás projektekben a pályázatírásában, projektmenedzselésében belső munkatársakkal dolgoznak, a pályázati struktúra nem tartalmaz elszámolható projektmenedzsment költséget, külső szakértőt *műszaki ellenőr* szerepben alkalmaznak.

Körmend Város Önkormányzatának az Európai Unió és ERFA vagy ESZA társfinanszírozásával megvalósuló projektjei:

II. kategória:

- A KÖRMENDI VASÚTÁLLOMÁS UTAS-KÖZPONTÚ REKONSTRUKCIÓJÁNAK I. ÜTEME NYDOP-3.1.1/D-2008-0012
  Támogatás összege: 49.589.383 Ft
- A Körmendi Szociális Szolgáltató és Információs Központ Fogyatékosok Nappali Intézményének fejlesztése a felmerülő igények kielégítése és a kistérségi ellátás megvalósítása érdekében NYDOP-2008-5.1.1/A
  Támogatás összege: 59.601.524 Ft

kétfordulós pályáztatásban az első fordulón túljutott projektek:

- Körmend Város szennyvíz-csatornázottságának fejlesztése Alsóberkifalu, Felsőberkifalu és Horvátnádalja településrészek bevonásával KEOP-7.1.2.0-2008-0276
  Támogatás összege: 28.645.000 Ft

- Körmend térségi vízmű ivóvízminőség javítása KEOP-7.1.3.0-2008-0028
  Támogatás összege: 8.075.000 Ft

A II. kategóriás projektek körében a projektmenedzselést külső szakértő cég támogatja a pályázatírástól, a megvalósíthatósági tanulmány elkészítésétől kezdve a projekt megvalósításán és a pályázati dokumentáláson keresztül a lezárásig. A külső projektmenedzsment szolgáltatás igénybevételével együtt jelentősen leterhelt az adott projekthez rendelt belső projektmenedzser. A projektekben résztvevő munkatársak plusz javadalmazást nem kapnak, a pályázati költségvetés ezt nem teszi lehetővé.

Regionális Operatív Program forrásaiból megvalósuló projektek:

III. kategória:

- Óvodai infrastruktúra- és szolgáltatásfejlesztés az energiatakarékosság jegyében NYDOP-5.3.1./2./2F-2f-2009-0008
  Támogatás összege: 128.581.708 Ft

- Körmend belvárosának komplex funkcióbővítő megújítása NYDOP-3.1.3./A-2f-2009-0013
  Támogatás összege: 562.000.000 Ft

A III. kategóriás projekteknél pályázat költségvetése lehetővé teszi, hogy a projektekben résztvevő munkatársak bére megjelenjen a pályázati költségvetésben. Ezeknél a projekteknél – az előzőekkel ellentétben - lényegesen kedvezőbb a munkatársak motiválása a projektmunkára.

A városfejlesztési profilon kívüli projektek az *oktatás, kultúra, humánerőforrás-fejlesztés* területén:

IV. kategória:

- Minőségi információs szolgáltatások feltételeinek kialakítása és fejlesztése a tudás és esélyegyenlőség szolgálatában a"nyugati végek" könyvtáraiban TIOP-1.2.3-08/1-2008-0082
  Támogatás összege: 49.963.626 Ft

- Kompetencia alapú oktatás, egyenlő esélyek - innovatív intézményekben TÁMOP- 3.1.4-08/2-2009 pályázatról
  Támogatás összege: 42.004.600 Ft

- Körmend Város Önkormányzatának szervezetfejlesztése a hatékonyság javítása érdekében. ÁROP-1.A.2/A-2008-0236
  Támogatás összege: 19.995.464 Ft

A projektmenedzselést külső szakértő cég támogatásával valósítják meg. Mindhárom projekthez egy-egy belső projektmenedzser is hozzárendelésre került, a projektfeladataikat állandó munkaköri feladataik mellett látják el, amiért plusz javadalmazást nem kapnak.

A fentiek alapján jelentős számú projekt fut párhuzamosan a Polgármesteri Hivatalban, ami indokolja a projektek és a szervezet kapcsolatának újragondolását, átalakítását. Ajánlatos lenne a projektmenedzserként szerepet vállaló munkatársak munkakörét a kapcsolt munkaköröktől letisztítani, lépéseket tenni az állandó projektcsoporttal felálló mátrix szervezet irányába. Az állandó projektcsoportba legalább 3, különböző kompetenciákkal rendelkező, a projektmenedzselésben munkatapasztalatokkal rendelkező munkatársra lenne szükség:

- műszaki,
- pénzügyi,
- jogi végzettségű.

Európai Uniós és hazai forrású pályázati kiírások figyelése, a projektmenedzseléshez kapcsolódó feladatok a Városfejlesztési és Építéshatósági Irodán Németh Ágnes városmenedzser munkaköri leírásában megjelennek. A Városfejlesztési és Építéshatósági Iroda irodavezetője, Forró Szilvia több éves munkatapasztalattal rendelkezik Európai Uniós projektek menedzselésében. Az oktatás, kultúra, humánerőforrás-fejlesztés területén megvalósuló projektjeikhez a Közszolgálati Irodán Farkas Tiborné és Buti Tibor került projektmenedzserként hozzárendelésre.

A polgármesteri hivatalban a projektmenedzsmenthez szükséges speciális ismeretekkel a fentieken túl rendelkezik:

- Kovácsné Csoknyai Éva pénzügyi ügyintéző, Pénzügyi és Gazdasági Iroda
- dr. Fábián Ágnes irodavezető, Hatósági Iroda és Gyámhivatal, a Polgármesteri Hivatal közbeszerzések ügyintézésével megbízott munkatársa

A polgármesteri hivatal pályázati forráselérésben annyira sikeres, hogy már jelenleg is jelentkezik a projektmenedzselési kompetenciákkal rendelkező munkatársak korlátja.

Az adott projektcsoportot a pályázat nevesíti, tipikusan szakmai önéletrajzzal, a projektek többségében más projekthez kapcsolódó dokumentumban nem definiálják a résztvevőket.

Nehézséget, csúszásokat jelenthet a projektekhez kapcsolódó testületi döntéshozatal. Ezt a projektmenedzser előrelátással, ütemezéssel igyekszik kompenzálni.
A képviselőtestületet, illetve bizottságait az adott projekt előrehaladásáról időről, időre tájékoztatják.

A polgármesteri hivatal projektmenedzsment tevékenysége szorosan összefügg a közbeszerzési tevékenységével.

A pályázati projektmenedzsmentben tipikus, a pályázati kiírásban, illetve 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.

Jellemzően a szervezetben két helyen gyűjtenek dokumentumokat az adott projektről:

1. a finanszírozással, pénzügy, számvitellel kapcsolatos dokumentumok - Pénzügyi és Gazdasági Iroda, Kovácsné Csoknyai Éva pénzügyi ügyintéző:
   - teljesítésigazolások
   - számlák
   - kifizetési kérelmek
   - a teljesítés megítéléséhez szükséges dokumentumok, szerződések

2. a szakmai, műszaki teljesítéssel kapcsolatos dokumentumok, a fentiek alapján annál a munkatársnál, aki belső projektmenedzserként az adott projekthez került hozzárendelésre (pl. *Körmend térségi vízmű ivóvízminőség javítása, KEOP-7.1.3.0-2008-0028* - Városfejlesztési és Építéshatósági Iroda, Forró Szilvia irodavezető):
- pályázat
- a pályázathoz kapcsolódó levelezés a pályázó és a közreműködő szervezet között
- támogatási szerződés
- projekttevékenységenkénti csoportosításban (nyilvánosság biztosítása, projektmenedzsment feladatok, közbeszerzési dokumentáció összeállítása, tervezési feladatok, részletes megvalósíthatósági tanulmány elkészítése):
  - ajánlatkérési eljárás dokumentumai
  - szerződés a megvalósításra
- a szakmai teljesítés dokumentumai:
  - közvélemény-kutatás
  - kommunikációs terv
  - kockázatelemzés
  - esélyegyenlőségi képzés dokumentumai

A Körmendi Önkormányzat 2008. decembere óta rendelkezik a **támogatásokra, Európai Uniós forrásokra, pályázatfigyelésre és pályázatkészítésre vonatkozó szabályzattal**. E szabályozás ugyanakkor nem teljes körű, főként a pályázatok figyelésének, és a projektekben résztvevők hatásköri kérdéseinek tárgyalására szorítkozik.

A szabályzat kimondja, hogy pályázatfigyeléssel a Hivatal Műszaki és Területfejlesztéssel foglalkozó irodája[5] és megbízott külső szakértők foglalkoznak. A pályázatok legfontosabb szűrési szempontja, hogy valós szükséglet kielégítését célzó, vagy megtakarítást eredményező lehetőségek feltárására kerüljön sor. Olyan pályázati lehetőségek feltárása a cél, amely illeszkedik az Önkormányzat gazdasági programjában, intézmények szakmai fejlesztési koncepcióiban foglaltakhoz és az éves költségvetésében nevesítve meghatározott célterületekre vonatkoznak.

[5] A szabályzat nincs aktualizálva, a szervezeti egység pontos neve Városfejlesztési és Építéshatósági Iroda.

A polgármester – a belső szabályzatok keretei között, és a költségvetés függvényében dönti el, hogy a pályázati lehetőségek közül melyikkel éljen az Önkormányzat, ennek alapján előterjesztést nyújt be a képviselő testületnek.

A szabályzat rögzíti továbbá, hogy a pályázatkészítést (írást és összeállítást) önkormányzati szinten elsődlegesen a városfejlesztéssel foglalkozó szervezeti egység lát el. Nem uniós pályázat esetében külső szervezetet csak indokolt esetben lehet igénybe venni. (pl. kapacitáshiány, szakismeret hiánya). Uniós pályázat írására – ha annak becsült értéke nem esik közbeszerzési eljárás alá - legalább 3 ajánlatot kell beszerezni.

Külső pályázat készítő szervezet megbízása esetén a szerződésnek tartalmaznia kell:
- a feladat pontos leírását,
- teljesítési határidejét,
- az utasítás adás jogát,
- a felelősség körét és mértékét,
- az alvállalkozó bevonásának szabályait,
- formai kötöttségeket,
- a kapcsolattartás, információnyújtás módját, határidejét, gyakoriságát,
- az Önkormányzat részéről megbízott kapcsolattartót.

Uniós pályázatot a benyújtás előtt a képviselő testületnek minden esetben jóvá kell hagynia.

A szabályzat értelmében a pályázatok lebonyolítása történhet a Hivatal munkatársai által, vagy külső szakértő bevonásával. A lebonyolítás fenti formái között történő választásról és a lebonyolítói team résztvevőinek kiválasztásáról az Polgármester – a projektvezető egyetértése birtokában – dönt. A szabályzat rögzíti a hivatali dolgozók projektben betöltött szerepeihez kapcsolódó hatás-, és feladatköröket, melyek pontos leírását az 5.2. mellékletben ismertetünk.

A projektek dokumentálása jellemzően papír alapon történik, külön, az adott projekthez hozzárendelt hálózati területet nem használnak. A projektek dokumentálása ebben a struktúrában óhatatlanul bizonyos dokumentumok duplikációját jelenti. A dokumentálás jelenlegi gyakorlata is a fentiekben már megfogalmazott állandó projektcsoport felállítását indokolja.

Összességében a polgármesteri hivatal pályázati forráselérése, projektmegvalósítása sikeres a hasonló méretű önkormányzatokkal összehasonlítva. A városfejlesztés területén megvalósított projektjeik után a humánerőforrás-fejlesztéssel foglalkozó projektek is megjelentek a szervezet életében.

Az Önkormányzat által az elmúlt 5 évben beadott pályázatok legfontosabb adatait az 5.1. mellékletben foglaltuk össze.

5.3 Megállapítások, javaslatok

A Polgármesteri Hivatalban nem igazán beszélhetünk a projektszemlélet 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 nagyon jól használja ki az elérhető hazai és Európai Uniós pályázati forrásokat (az elmúlt 5 évben rengeteg pályázatot adott be, amint az 5.1. mellékletből is látszik), amely lehetetlen projektmenedzselés és pályázatfigyelés nélkül. Ezek a funkciók spontán módon, organikusan alakultak ki a szervezet hierarchiájában, elsősorban a Városfejlesztési és Építéshatósági Irodán, Németh Ágnes városmenedzser munkaköri leírásában rögzítésre is kerültek.

Érezhetően elindult az Önkormányzat a projektszemlélet meghonosításának útján, elkészített egy első próbálkozásnak jónak tekinthető, bár nem minden aspektust figyelembe vevő pályázatkészítési és pályázatfigyelésre vonatkozó szabályzatot, ugyanakkor a projektszemlélet, a projektekben való gondolkodás messze nem terjed ki a Hivatal valamennyi dolgozójára.

Javaslatunk szerint a projektek központi összefogásának, a pályázatok figyelésének és generálásnak feladatát függetleníteni kellene az e területen dolgozók egyéb munkaköri feladataitól és indokolt lenne ezen feladatok egy központi helyre pl. a Városfejlesztési és Építéshatósági Irodába telepítése, továbbá egy vagy két olyan munkakör kialakítása, aki(k) kizárólag a pályázatok figyelésével, elkészítésével és a projektek megvalósításával foglalkozik(nak). Ezzel biztosíthatnánk azt is, hogy ne csak elsősorban műszaki jellegű feladatokat oldjanak meg projektformában, továbbá kialakuljon a projektek megvalósítására szakosodott speciális ismeretekkel rendelkező alkalmazottak köre.

Pozitívumként értékeljük, hogy az Önkormányzat felismerte a pályázatok figyeléséhez, összeállításához, és megvalósításához köthető feladatok és hatáskörök szabályozásának szükségességét. Az Önkormányzati forrásbevonás támogatásokhoz köthető módjának egyre inkább általánosabb gyakorlatának elterjedése miatt megpróbálta szabályozott keretek közé szorítani az ügyintézők e téren jelentkező feladatait. A szabályzat ugyanakkor nem teljeskörű, inkább csak eljárási kérdésekre szorítkozik, hiányzik belőle a rendszer szemlélet (pl. elektronikus pályázati rendszer és adatbázis létrehozására való törekvés), és az önálló pályázati referens munkakör létrehozására irányuló javaslat, továbbá nem minden eljárás kellően részletezett.

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 Körmendi Polgármesteri Hivatal számára.

- Mindenekelőtt szükséges minél több 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
  - Projekttípusok
  - 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 büdzsé 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, rendszerszemléletű, a modern számítógépes kor vívmányait alkalmazó pályázatfigyeléssel, és pályázati rendszer működtetéssel rendelkezik**. Ennek megvalósítása érdekében javasolunk – a jelenleg érvényben lévő helyett – bevezetni egy új polgármesteri, vagy jegyzői utasítást a pályázati szabályzatról, melyet az 5.3 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 működése, 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. a szervezet vezetője, gazdasági vezető vagy külön pályázati szakértő munkatárs) igyekeznek figyelemmel kísérni a pályázati kiírásokat,
  - külső, pályázatfigyeléssel és pályázatkészítéssel foglalkozó cég vagy szakértő segítségét 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/indexőhu.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.
  - Pénzintézetek (pl. számlavezető bank);
  - Barátok, ismerősök, együttműködő partnerek;
  - Pályázatkészítéssel, pályázati projektek menedzselésével foglalkozó szervezetek.

- 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 folyamatszereplők 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, 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 Körmend városát érintő projekteket, az alábbi költségvetési szempontú bontásban:

  - Körmend Város Önkormányzata költségvetésében a fedezete rendelkezésre áll
  - Körmend Város Önkormányzata költségvetésében a fedezete nem áll rendelkezésre (nincs fedezete)
  - Körmend 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. Körmend 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 Uniós és hazai pályázatok végrehajtása Körmend Város pályázati szabályzatában foglaltaknak megfelelően.
4. A Hivatal több szervezeti egységét érintő projektek megvalósítása, ellenőrzése.
5. A településrendezési szerződések megvitatása, szakmai egyezetése
6. A több szervezeti egységet érintő feladatok ellátása, szakmai felelősök kijelölése.

A pályázatok nyilvántartására olyan dokumentum szolgálhat, amelyet az 5.4 mellékletben mutatunk be.

5.5 Mellékletek

5.1. Melléklet: Az Önkormányzat által beadott pályázatok legfontosabb adatai
5.2. Melléklet: Jelenlegi hatás-és feladatkörök Európai Uniós és hazai forrásból megvalósuló projektek esetén
5.3. Melléklet: utasítás a pályázati szabályzatról
5.4. Melléklet: pályázat-nyilvántartó

5.1. melléklet

					Kiadást finanszírozó források							Kezdés	Befejezés	EU	Nemzeti	Saját	Összesen
Sorszám	Benyújtás éve	Pályázati konstrukció megnevezése	Pályázat címe	Teljes beruházás összege	Saját forrás összege	Támogatás össz.	EU	Hazai	Összesen			Időpontja		Adatok euroban			
1.	2006	Szlovén-Magyarország-Horvátország INTERREG III/A	Batthyányiak és az Őrvidék a lélek fényében	28 987 840	1 839 350	27 148 490	23 076 217	4 072 274	27 148 490	Támogatott	megvalósított, lezárt	06.10.15	08.02.15				
2.	2007	Testvérvárosi kapcsolatok - EACEA (Brüsszel)	Fogyatékos konferencia	1 888 036		1 888 036	1 888 036		1 888 036	Támogatott	megvalósított, lezárt	08.09.11	08.09.13	7 432			
3.	2006	Testvérvárosi kapcsolatok - EACEA (Brüsszel)	Testvérvárosi polgárok találkozója 2006				0	0	0	Nem támogatott	forráshiány	06.08.14	06.08.20	19 220			
4.	2007	Testvérvárosi kapcsolatok - EACEA (Brüsszel)	Testvérvárosi polgárok találkozója 2007				0	0	0	Nem támogatott	forráshiány	07.08.13	07.08.20	11 778			
5.	2007	NYDOP-4.3.1/B-Kerékpárút-hálózat fejlesztése forgalmas útszakaszok mentén c. pályázati felhívásához	Körmendi ipari park feltáró útja mentén kerékpárút létesítése	97 600 239	19 520 048	78 080 191	66 368 162	11 712 029	78 080 191	Nem támogatott	formai elutasítás	08.05.01	08.12.31				
6.		NYDOP-5.3.1-Közoktatási infrstruktúra és szolgáltatások fejlesztése	NYDOP-5.3.1/2F-2008-0091-Óvodai infrastruktúra- és szolgáltatásfejlesztés az energiatakarékosság jegyében	146 557 404	14 655 741	131 901 663	112 116 414	19 785 249	131 901 663	Nem támogatott	forráshiány miatt	09.11.02	11.04.30				
7.	2007	NYDOP-2.1.1/B-09-1f-2009-0003 Kiemelt, nemzetközi jelentőségű gyógyfürdők fejlesztése és a régió nemzetközi jelentőségű kulturális és világörökségi helyszíneinek fenntartható turisztikai célú hasznosítása	Körmend Batthyány-Strattmann Várkastély értéknövelő megújítása I.	1 741 565 000	491 665 000	1 249 900 000	1 062 415 000	187 485 000	1 249 900 000	Nem támogatott	továbbdolgozásra ítélt	07.07.01	12.01.01				
8.	2007	NYDOP-2.1.1/B-09-1f-2009-0003 Kiemelt, nemzetközi jelentőségű gyógyfürdők fejlesztése és a régió nemzetközi jelentőségű kulturális és világörökségi helyszíneinek fenntartható turisztikai célú hasznosítása	Körmend Batthyány-Strattmann Várkastély értéknövelő megújítása I.	1 470 480 000	220 870 000	1 249 610 000	1 062 168 500	187 441 500	1 249 610 000	Nem támogatott	továbbdolgozásra ítélt	07.12.01	10.03.01				
9.	2008. január	NYDOP-5.3.1-Közoktatási infrstruktúra és szolgáltatások fejlesztése	NYDOP-5.3.1/2/2F-2008-0025-Óvodai infrastruktúra- és szolgáltatásfejlesztés az energiatakarékosság jegyében	146 557 404	14 655 741	131 901 663	112 116 414	19 785 249	131 901 663	Támogatott		09.11.02	11.04.30				
10.	2008. január	NYDOP-5.3.1-Közoktatási infrstruktúra és szolgáltatások fejlesztése	XXI. Századi tanulás környezet kialakítása egy XIX. Századi iskolában	243 316 444	24 331 645	218 984 799	186 137 079	32 847 720	218 984 799	Nem támogatott	forráshiány	09.02.02	09.12.31				
11.	2008. május	NYDOP-3.1.1/D-2008-0012 Kisléptékű, pontszerű kisvárosi fejlesztések	Körmendi Vasútállomás utas-központú rekonstrukciójának I. üteme	55 099 315	5 509 932	49 589 383	42 150 976	7 438 407	49 589 383	Támogatott		09.02.04	10.03.03				
12.	2008. június	NYDOP-3.1.1/A-2008-0012 Városközpontok funkcióbővítő megújítása a nem megyei	Körmend belvárosának komplex funkcióbővítő megújítása	804 790 818	264 790 818	540 000 000	459 000 000	81 000 000	540 000 000	Támogatott	két forduló között	09.07.01	11.06.30				
13.	2008. szeptember	Ausztria-Magyarország Határon Átnyúló Együttműködési Program 2007-2013	Clean Pinka	700 703 800	35 035 300	665 668 500	595 598 200	70 070 300	665 668 500	Nem támogatott	továbbdolgozásra ítélt	09.04.01	11.09.30	5 127 321	1 277 395	337 090	6 741 806

14.	2008. október	Szlovénia-Magyarország Határon Átnyúló Együttműködési Program 2007-2013	3 Park	162 028 000	8 101 500	137 723 700	117 065 145	20 658 555	137 723 700	Támogatott	szerződés folyamatban	09.05.01	12.04.30	550 895	64 811	32 406	648 112
15.	2008	Ausztria-Magyarország Határon Átnyúló Együttműködési Program 2007-2013	A güssingi vár és a körmendi kastély revitalizációja	200 144 100	10 007 400	170 122 365	20 014 395	25 518 355	45 532 750	Nem támogatott	továbbdolgozásra ítélt	10.01.01	12.06.30	567 075	66 715	33 358	667 147
16.	2008	TIOP-1.2.3/08/01-Könyvtári szolgáltatások összehangolt infrastruktúra-fejlesztése - „Tudásdepó-Expressz"	Minőségi információs szolgáltatások feltételeinek kialakítása és fejlesztése a tudás és az esélyegyenlőség szolgálatában a "Nyugati végek" könyvtáraiban	49 963 626		49 963 626	42 469 082	7 494 544	49 963 626	Támogatott		09.07.01	10.09.30				
17.	2008	NYDOP-2.1.1/B-09-1f-2009-0003 Kiemelt, nemzetközi jelentőségű gyógyfürdők fejlesztése és a régió nemzetközi jelentőségű kulturális és világörökségi helyszíneinek fenntartható turisztikai célú hasznosítása	Körmend Batthyány-Strattmann Várkastély értéknövelő megújítása I. Ütem	2 228 882 000	335 000 000	1 893 882 000	1 609 799 700	284 082 300	1 893 882 000	Nem támogatott	továbbdolgozásra ítélt	09.10.30	12.08.31				
18.	2008. november	KEOP-1.3.0.-2008-0028 Ivóvízminőség-javítás kétfordulós pályázati konstrukcióban megvalósítandó projektek támogatására	Körmend térségi vízmű ivóvízminőség javítása	9 500 000	3 800 000	8 075 000	6 863 750	1 211 250	8 075 000	Támogatott	előkészítés		10.05.31				
19.	2008. november	KEOP-1.2.0.-2008-0276 Szennyvízelvezetés és tisztítás kétfordulós pályázati konstrukcióban megvalósítandó projektek támogatására	Körmend város szennyvízcsatornázottságának fejlesztése Alsóberkifalu, Felsőberkifalu és Horvátnádalja településrészek bevonásával	33 700 000	13 480 000	28 645 000	24 348 250	4 296 750	28 645 000	Támogatott	előkészítés	09.06.12	10.05.31				
20.	2008. augusztus	NYDOP-5.5.1-2008-0024 Szociális infrastruktúra és szolgáltatások fejlesztése	A Körmendi Szociális Szolgáltató és Információs Központ Fogyatékosok Nappali Intézményének fejlesztése a felmerülő igények kielégítése és a kistérségi ellátás megvalósítása érdekében	66 223 916	6 622 392	59 601 524	50 661 295	8 940 229	59 601 524	Támogatott		09.06.01	10.05.31				
21.	2008	ÁROP-1.A.2-A -2008-0041polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése	Körmend Város Önkormányzatának szervezetfejlesztése a hatékonyság javításának érdekében	21 734 200	1 738 736	18 474 070	15 702 960	2 771 111	18 474 070	Nem támogatott		09.06.01	10.11.30				
22.	2008	ÁROP-1.A.2-A-2008-0236 polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése	Körmend Város Önkormányzatának szervezetfejlesztése a hatékonyság javításának érdekében	21 734 200	1 738 736	18 474 070	15 702 960	2 771 111	18 474 070	Támogatott		09.06.01	10.11.30				
23.	2008.	NYDOP -2007-2.2.1C a régió történelmi és kulturális örökségének fenntartható hasznosítása és természeti értékekekn alapuló aktív turisztikai programok fejlesztése	Mária Út, mint kiemelkedő jelentőségű kulturális -vallási zarándok és turista úthálózat kialakítása														
24.	2009. január	TÁMOP-3.1.4/08/2.Kompetencia alapú oktatás, egyenlő hozzáférés - Innovatív intézményekben	A körmendi Dr.Batthyányné Coreth Mária Óvoda és Pedagógiai Szakszoplgálat, valamint a Kölcsey Utcai Általános Iskola és Alapfokú Művészetoktatási Intézmény kompetencia alapú oktatásának fejlesztése	42 004 600		42 004 600	35 703 910	6 300 690	42 004 600	Támogatott		09.06.01	10.08.31				
25.	2009. Február	TÁMOP-3.2.4/08/1-„Tudásdepó-Expressz"- A könyvtári hálózat nem formális és informális képzési szerepének erősítése az élethosszig tartó tanulás érdekében –	A minőségi oktatás, az olvasási és a digitális kompetenciák fejlesztése és az életen át tartó tanulás hátterét biztosító XXI. századi könyvtári szolgáltatások megteremtése partnerségben, az esélyegyenlőség jegyében a "nyugati végek" könyvtáraiban	49 935 887		49 935 887	42 445 504	7 490 383	49 935 887	Nem támogatott	forráshiány miatt	09.07.01	11.06.30				
26.	2009. Május	NYDOP-2.1.1/B-09-1f-2009-0003 Kiemelt, nemzetközi jelentőségű gyógyfürdők fejlesztése és a régió nemzetközi jelentőségű kulturális és világörökségi helyszíneinek fenntartható turisztikai célú hasznosítása	Körmend Batthyány-Strattmann Várkastély értéknövelő megújítása I. Ütem" Kapuprojektek"	2 352 941 000	352 941 150	1 999 999 850	1 699 999 873	299 999 978	1 999 999 850	Nem támogatott	továbbdolgozásra ítélt	09.11.01	11.10.31				
		Összesen		**10 645 461 953**	**1 824 464 139**	**8 792 537 891**	**7 378 847 567**	**1 289 100 709**	**8 667 948 276**								

5.2. melléklet: Feladat- és hatáskörök pályázati projektek esetében

1 Projektmenedzser feladatai különösen

- a Támogatási szerződésben foglalt szakmai tartalom és követelmény megvalósítása,
- a projekt egészére vonatkozó, kidolgozott cselekvési és pénzügyi ütemtervben foglalt feladatok megvalósításának irányítása, ellenőrzése,
- a projektmenedzsment irányítása,
- Uniós pályázat lebonyolításának tapasztalatairól legalább negyedévente, rendkívüli körülmények (Vis maior) bekövetkezte esetén azonnal írásos feljegyzésben kell tájékoztatni a Polgármestert,
- figyelemmel kíséri a nyilvánosság biztosítása érdekében a végrehajtandó feladatok teljesülését,
- folyamatosan kapcsolatot tart fenn a lebonyolítással érintett szervezetekkel,
- beszámolókat, előterjesztéseket készít a képviselőtestület felé a Polgármester által kért időszakonként,
- ellenőrzi a projektasszisztens és –adminisztrátor munkáját,
- közreműködik az arra jogosított szervek ellenőrzéseinek eredményes lebonyolításában.

2 Projektmenedzser-asszisztens feladatai különösen

- összeállítja az időszakos szakmai és pénzügyi előrehaladási jelentéseket, elszámolásokat,
- figyelemmel kíséri az előirányzat-felhasználást, a számla likviditását,
- ellátja az utókövetési feladatokat,
- szükség esetén, meghatározott feladatkörben helyettesíti a projektmenedzsert.

3 Projektadminisztrátor feladatai

- folyamatosan kapcsolatot tart a Hivatal Gazdasági és Pénzügyi Irodájával, annak érdekében, hogy a projekt megvalósításához kötődő valamennyi dokumentum, bizonylat rendelkezésére álljon,
- vezeti a projekt végrehajtásának aktuális állapotát tartalmazó projekt dossziét, gondoskodik a lezárt és elszámolt program iratainak előírt őrzéséről,
- ellátja a program lebonyolításához szükséges pénzügyi adminisztrációs feladatokat.

4 Hivatali gazdasági ügyintézők feladatai különösen

A támogatott projektek pénzügyi feladatainak ellátása vonatkozásában:

- a program előirányzatok és módosításaik a költségvetési rendeletbe/intézményi költségvetésbe beépítése, gépi nyilvántartásba rögzítése,
- a kötelezettségvállalási nyilvántartásban történő rögzítés,
- utalás teljesítése,
- eszköznyilvántartás,

- leltározásban, selejtezésben közreműködés,
- főkönyvi könyvelés,
- elszámoláshoz naplók, kartonok, mérleg, stb. szolgáltatása,
- ellenőrzésben közreműködés,
- támogatás igénylése, elszámolása,
- statisztikák készítése.

5.3. melléklet

…… számú polgármesteri és jegyzői együttes utasítás a pályázati szabályzatról

I.

Szabályozás célja és hatálya

A Körmend 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, Körmend Város Önkormányzata és intézményei által benyújtásra tervezett, benyújtott, illetve csatlakozóként aláírt Európai Uniós és hazai pályázatra kiterjed.

II.

Pályázati nyilvántartó rendszer

1.) A Polgármesteri Kabinet pályázati referense (a továbbiakban: pályázati referens) Körmend Város Önkormányzata és intézményei projektjeiről, pályázatairól **pályázati nyilvántartást** vezet a Polgármesteri Hivatal közös informatikai felületén (Q meghajtó).
A jelen szabályzat 1. számú mellékletét[6] 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.

[6] Ezt a táblázatot az 5.3. 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 ismételten 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 versenyeztetési eljárások folyamán véglegeződnek, 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 szolgáltasson 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 pályázatai

1.) Pályázatfigyelés

- Az Európai Uniós 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 Körmend Város Önkormányzata által megpályázható Európai Uniós 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 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 Körmend 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 mindenkori 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 projektmenedzsment költségei fedezetének megtervezéséről, illetve a pályázatba történő beépítéséről. A munkaköri feladaton túl végzett projektmenedzsment 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 Iroda 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 Iroda vezetőjét, valamint az illetékes osztályt.

- Pályázat elutasítása esetén a Pénzügyi Iroda az önrész biztosítására költségvetésben vállalt kötelezettséget feloldja, és a felszabaduló összeget a költségvetési forráshelyére visszavezeti.

6.) A támogatási szerződés

- A támogatási szerződést - aláírása előtt - a hatályos utasításoknak megfelelő módon ellenőriztetni kell.
- A projektmenedzser írásbeli javaslatára polgármester és a jegyző pályázatonként a projektalapító dokumentumban (PAD) kijelöli a projekt menedzsmentet. 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 nyilvántartást kell vezetni, melyre vonatkozóan az információáramlás rendjét, a jegyzővel illetve a Pénzügyi Iroda 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 Uniós és hazai pályázatok pénzügyeit elkülönítetten kell kezelni.
- 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.

Körmend, 2010. szeptember ….

Bebes István
polgármester

Stepics Anita dr.
jegyző

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:
……
……..

Körmend, …..év. …..hó. nap….

…….
Aláírás

3. sz. melléklet a Pályázati Szabályzathoz

ADATLAP
Pályázaton való részvételről

1. A pályázat címe, kiírója:…….
2. A megvalósítandó cél rövid leírása, indoklása:
……
……
……
……
……
3. A megvalósítandó projekt várható összköltsége:…….
4. A saját erő nagysága, ütemezése:
……
……..
Forrása:…….
……
……

5. A pályázattal elnyerhető támogatás összege:
…….
6. A Pályázati Alapból igényelt támogatás:
……..

7. A projekt-előkészítés helyzete, jelenlegi állapota:
……..
……
……
8. A pályázat benyújtásának határideje:…….
9. A projekt várható befejezésének határideje:……..
10. Az igénylő megnevezése:……..
11. A pályázatot készíti:……
12. A projekt megvalósulása után várható költségvetési többletkiadások:
……
……..

Körmend, …..év. …..hó. nap….

…….
Aláírás

4. számú melléklet

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

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:

   ……
   ……

Körmend, …..év. …..hó. nap….

……..
aláírás

5.4. melléklet: Pályázati nyilvántartó űrlap

Projekt megnevezése és azonosító száma	Főkedvezményezett	Tervezett költségvetési adatok							Projekt-menedzser neve	Projekt státusza	Megjegyzés
		Összes kiadás	Az összes kiadást finanszírozó források								
			Saját forrás	Hazai támogatás	Esetleges 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

6. Döntéshozatal, döntés-előkészítés

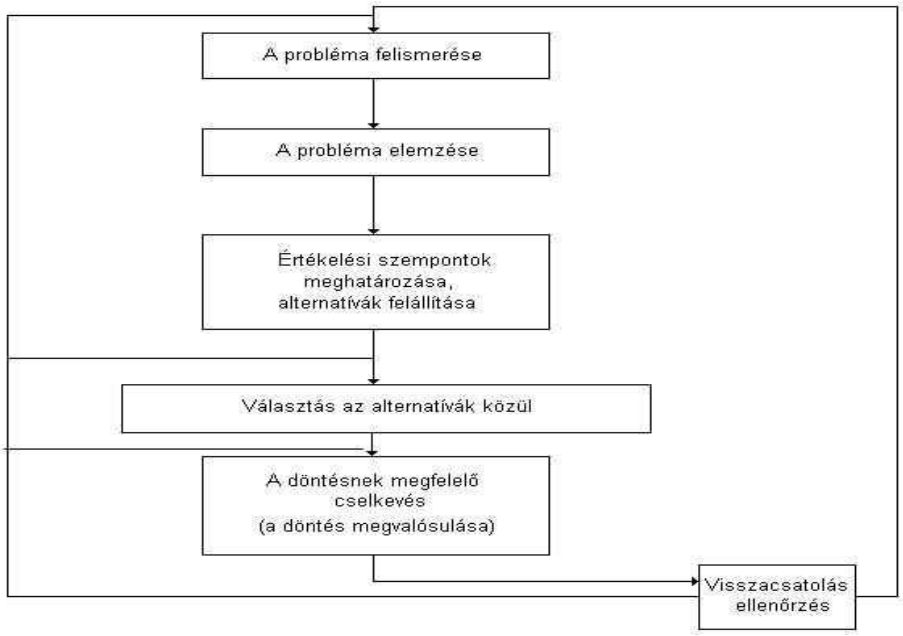
6.1 Alkalmazott módszertan

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 elválik 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 vezérli. 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 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 szervezeten 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 hatását. 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 megoldás 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

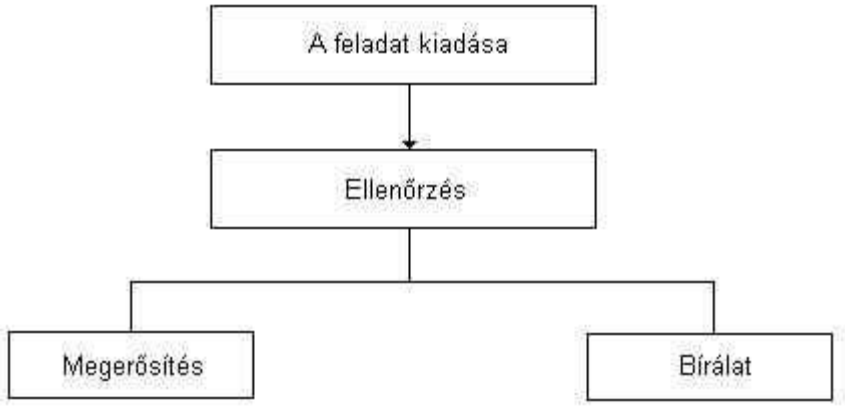
A programozatlan döntések az újszerű és egyszeri, vagy legalábbis ritkán előforduló problémákban, helyzetekben, ügyekben hozott döntések. Ezekre nincsenek olyan előírások, amelyek a döntés meghozatalában általános érvénnyel eligazítanak. Ezekben nem a rutinnak, hanem a felkészültségnek, a helyzet-és 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 csoportos 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, feladataikat a végrehajtás egész folyamatában
- gondoskodni kell a döntés megfelelő tárgyi feltételeinek 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 képviseletnek 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 születhetnek meg, illetve melyek azok a döntések, amelyek egyedi előkészítést igényelnek, és az előkészítőnek különös felelősséggel kell eljárnia.

6.2 Jelenlegi gyakorlat

A körmendi 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: 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 Bebes István polgármesteren túl a következő 17 főből áll: Geosics László, Ferencz Gyula, Szabadi István, Bán Miklós, Kocsis István, Egyed Gyula, Mecséríné Doktor Rozália, Németh Tamás, Csák Tamás, Czvitkovics Gyula, Köbli József, dr. Szabó Barna, Faragó Gábor, dr. Fehér Tamás, Szabó Ferenc, Kárnics Ferenc, Tóth Gábor

A képviselőtestület akkor határozatképes, ha ülésén a megválasztott települési képviselőknek több mint a fele /9 fő/ jelen van. A képviselőtestület havonta tart rendes ülést. 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.

A magasabb szintű jogszabályban nem rendezett társadalmi viszonyok rendezésére valamint törvény vagy kormányrendelet felhatalmazása alapján a képviselő-testület rendeletet alkot.

A képviselő-testület kizárólagos hatáskörébe tartozik:

- az önkormányzati rendeletalkotás,
- az önkormányzat szervezetének kialakítása és működésének meghatározása,
- a törvények által hatáskörébe utalt választás, kinevezés és megbízás,
- a helyi népszavazás kiírása,
- az önkormányzati jelképek, kitüntetések és elismerő érmek meghatározása, használatuk szabályozása, a díszpolgári cím adományozása,
- a gazdasági program, a költségvetés megállapítása, módosítása és a végrehajtásukról szóló beszámoló elfogadása,
- a helyi adók megállapítása,
- a szabályozási terv és a helyi építési szabályzat jóváhagyása,
- a hitel felvétele az éves költségvetési rendeletben meghatározott összegen felül, a kötvénykibocsátás, továbbá a közösségi célú alapítvány és alapítványi forrás átvétele és átadása,
- önkormányzati társulás létrehozása, társuláshoz, érdekképviseleti szervezethez való csatlakozás,
- megállapodás külföldi önkormányzattal való együttműködésről, nemzetközi önkormányzati szervezethez való csatlakozás,
- az intézmény és gazdasági társaság alapítása, átszervezése, megszűntetése,
- közterület elnevezése, emlékmű és köztéri szobor állítása,
- eljárás kezdeményezése az Alkotmánybíróságnál,
- bírósági ülnökök megválasztása,
- állásfoglalás megyei önkormányzati intézmény átszervezéséről, megszüntetéséről. Ellátási, szolgáltatási körzeteiről, ha a szolgáltatás a települést is érinti,
- vélemény-nyilvánítás olyan ügybe, amelyben törvény az önkormányzat álláspontjának kikérését írja elő,
- a települési képviselő, a polgármester összeférhetetlenségi ügyében való döntés, a helyi önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvény 33/A § (2) bekezdésének b) pontjában

meghatározott hozzájárulással kapcsolatos döntés, a vagyonnyilatkozati eljárással kapcsolatos döntés,
- amit a törvény a képviselő-testület át nem ruházható hatáskörébe utal.

Döntés-előkészítés:

Az összegyűjtött adatok elemzése és a döntési alternatívák kidolgozására helyi szinten javarészt az önkormányzatoknál dolgozó köztisztviselőkre, és részben az önkormányzati fenntartású intézmények szakembereire hárul. A képesítéseikre vonatkozó adatokból egyértelműen kitűnik, hogy többségükben nem rendelkeznek megfelelő végzettséggel a döntés-előkészítés speciális feladatának magas színvonalú elvégzéséhez.

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

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.

Körmenden az alábbi bizottságok segítik az önkormányzat működését:

- Pénzügyi és Gazdasági Bizottság 7 fő
- Városfejlesztési és Turisztikai Bizottság 7 fő
- Egészségügyi és Népjóléti Bizottság 4 fő
- Oktatási, Kulturális és Sport Bizottság 7 fő
- Közbeszerzési Bizottság 3fő

A bizottságok általános feladatai:

- dönt a hatáskörébe utalt ügyekben. A képviselőtestület bármely bizottsági ügyet magához vonhat, illetve a bizottsági döntést módosíthatja,
- a képviselőtestületi döntések előkészítése érdekében megvitatja és állást foglal, javaslatot tesz a feladatkörébe tartozó ügyekben,
- előkészíti a képviselőtestület munkatervében meghatározott és a tevékenységi köréhez tartozó előterjesztéseket,

- ellenőrzi feladatkörében a Polgármesteri Hivatal munkáját a képviselőtestületi döntések előkészítése, illetve azok végrehajtása vonatkozásában,
- javaslatot tehet a képviselőtestület hatáskörébe tartozó és a bizottság feladatkörét érintő személyi kérdésekben.

Az egyes bizottságok részletes feladatait a 6.1. melléklet tartalmazza.

A döntések előkészítésének formája az **előterjesztés**.

Előterjesztésnek minősül a munkatervbe felvett, valamint a polgármester, a jegyző, a testület vagy a testület bizottsága által előzetesen javasolt

a.) rendeleti javaslat,
b.) beszámoló,
c.) határozati javaslat,
d.) tájékoztató.

Az előterjesztés két fő részből áll:
- előterjesztő részből és
- határozati javaslatból.

Az előterjesztésnek a helyzetképen túl, indokolnia kell a határozati javaslatot, határozati javaslatokat.

Előterjesztést tehet:

a./ a polgármester,
b./ az alpolgármester,
c./ bármely képviselő,
d./ a képviselőtestület bizottsága,
f./ a jegyző.

A képviselő előterjesztése képviselői indítványnak minősül. Az előterjesztés írásban vagy szóban kerül benyújtásra. A határozati javaslatot minden esetben írásban kell benyújtani.

Az előterjesztés formai és tartalmi követelményei:

Az írásbeli előterjesztéseknek tartalmaznia kell:

a.) a tárgyat és a tényállást,
b.) a lehetséges döntési javaslatot vagy alternatívákat és azok jogszabályi alapját,
c.) a javaslat vagy az alternatívák indokait,
d.) a határozati javaslatot,

e.) szükség szerint a felelős és a határidő megjelölését. A határidőt úgy kell meghatározni, hogy az a jogszabályi előírásokra, és az azokban megállapított határidőkre is tekintettel elegendő legyen a határozat pontos és alapos végrehajtására.

A határozati javaslatnak:

- szervesen kapcsolódnia kell az előterjesztés megállapításaihoz,
- törvényesnek, célszerűnek, szakszerűnek és végrehajthatónak kell lennie,
- konkrétan meg kell határoznia a végrehajtás objektív és szubjektív feltételeit,
- ha a döntésnek és/vagy végrehajtásnak több módja is lehetséges, tartalmaznia kell az alternatívákat,
- rendezni kell az ugyanabban a tárgykörben korábban hozott határozatok sorsát /részben vagy egészben hatályon kívül helyezni, módosítani, kiegészíteni/,
- meg kell jelölni a végrehajtásért felelős személyt,
- meg kell jelölni a végrehajtás határidejét.

A képviselőtestület határozata végrehajtásáért felelősként jelölhető meg a polgármester, a képviselőtestület bizottsága, a képviselőtestület részönkormányzata, önkormányzati intézmény vezetője, a jegyző.

Döntéshozatal:

Az előterjesztésben megfogalmazott határozati javaslat elfogadásához a jelenlevő települési képviselők több mint a felének igen szavazata szükséges.

Minősített többségű szavazat szükséges:

a.) rendeletalkotáshoz,
b.) a törvény által a Képviselő-testület hatáskörébe utalt választáshoz, kinevezéshez, megbízáshoz,
c.) a Képviselő-testület szervezetének kialakításához és működésének meghatározásához,
d.) önkormányzati társulás létrehozásához, társuláshoz, érdekképviseleti szervezethez való csatlakozáshoz,
e.) külföldi önkormányzattal való együttműködéshez,
f.) nemzetközi önkormányzati szervezethez való csatlakozáshoz,
g.) intézmény alapításhoz,
h.) az Ötv. 14.§ (2) bekezdésében meghatározottak miatt a képviselő kizárásához,
i.) az Ötv. 12.§ (4) bekezdés b) pontja szerinti zárt ülés elrendeléséhez,
j.) vagyonnyilatkozattal kapcsolatos eljáráshoz,
k.) a települési képviselő és a polgármester összeférhetetlenségi ügyében való döntéshez,
l.) 20 millió Ft forgalmi értéket meghaladó ingatlanvagyon értékesítéséről szóló döntés meghozatalához.

A minősített többséghez a megválasztott települési képviselők több mint a felének a szavazata szükséges.

A szavazás során jelenlevőnek azt a képviselőt kell tekinteni, aki a szavazás során az ülésterem képviselők számára kijelölt területén tartózkodik. Azt a képviselőt, aki a szavazásban nem vett részt – azaz sem az igen, sem a nem, sem a tartózkodom gombot nem nyomta meg, illetve a kézfeltartással történő szavazásban nem vett részt – a szavazás eredményének megállapítása során távollevőnek kell tekinteni.

A testületi döntések a határozatban nyilvánulnak meg. A Képviselő-testület határozatait folyamatos sorszámmal és évszámmal látják el.

6.3 Megállapítások, javaslatok

A döntésben résztvevők képzettségének növelése (pl. képesítési előírások szigorításával, a szakvégzettségűek pályán tartásával stb.), amely a helyzet hosszú távú javításának egyik szükséges lépése. Már rövidtávon is eredményt hozhatna olyan döntéstámogatási hálózat kiépítésével, 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. 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 képesítési előírásokban szereplő végzettségek 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 hátterét képező szakértő stábnak „kell” felkészültebbnek, kvalifikáltabbnak lennie, mint a legfőbb döntéshozói csúcsokon állóknak.

A döntési mechanizmusok ismeret hiánya mellett a számítástechnikai kompetenciákban lévő hiányosság azonosítható be, hiszen a használók többsége csak szövegek megírására veszi igénybe a számítógépet, kvázi írógép-helyettesítőként.

Ez az „elmaradottság” 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 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 döntéshozatal támogatását szolgáló tréningen a Polgármesteri Hivatal vezető beosztású közalkalmazottai a korábbiakban már részt vettek. A döntések minőségének javítása, illetve a döntés-előkészítési folyamat hatékonyságának javítása érdekében a Hivatal valamennyi döntési, illetve döntése-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 hozadékkal 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 6.2. melléklet magát a folyamatot ábrázolja, a 6.3. melléklet az előterjesztés szövegezésére mutat példát.

Az alábbiakban elmagyarázzuk a testületi döntések előkészítésnek folyamatára adott javaslatunkat. A folyamattól természetesen el lehet térni, mi azonban ezt a menetrendet tartjuk ideálisnak. A magyarázat végigkövethető a 6.2. 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.
A havi ütemezést megküldi a vezető tisztségviselőknek és az irodavezetőknek. (Ezzel egyidejűleg a dokumentumot feltölti a közös meghajtóra az előterjesztések előkészítése mappába.

24. nap – Feljegyzések feltöltése

A Polgármesteri Hivatal közös (Y) meghajtóján kialakítandó „Feljegyzés az előterjesztésekről" című könyvtárba minden iroda 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 (iroda) megnevezése
5. Társszervezeti egységek:
   - Azon irodák felsorolása, akikkel az előterjesztést tartalmilag egyeztetni szükséges
   - Azon előterjesztések esetében, amely költségvetési fedezetet igényelnek minden esetben a Pénzügyi Iroda feltüntetése
   - Ingatlanértékesítésre vonatkozó előerjesztések 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 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 Polgármesteri Hivatal közös (Y) meghajtóján az alábbi könyvtár létrehozása indokolt az előterjesztések kezelésére.

Testületi ülések - mappa:

- **adott testületi ülés az időpont megjelölésével** - mappa (pl.: 20100628)
  - **előterjesztések előkészítése** - mappa
    - feljegyzés az előterjesztésekről word file
    - előterjesztések adott havi ütemezése excel formátumban
  - **előterjesztések** - mappa
    - egyes előterjesztések

6.5 Mellékletek

6.1 melléklet: A bizottságok feladatai
6.2 melléklet: döntés-előkésztési folyamat folyamatábrája
6.3 melléklet: Előterjesztés formanyomtatvány – javaslat

6.1 melléklet: A bizottságok feladatainak részletezése

A) EGÉSZSÉGÜGYI ÉS NÉPJÓLÉTI BIZOTTSÁG

- hatáskörében dönt a képviselő-testület által részére átruházott ügyekben,
- véleményezi az éves költségvetési koncepciót, az önkormányzat rendelettervezetét és a feladatkörét érintő rendelettervezeteket,
- javaslatot tesz a költségvetésről szóló rendeletben a szociális célokra meghatározott előirányzatok felhasználására, figyelemmel kíséri azok végrehajtását,
- véleményezi, illetve kezdeményezi az önkormányzat fenntartásában működő egészségügyi és szociális, valamint gyermekvédelmi intézmények alapításával, működésével, átszervezésével kapcsolatos képviselő-testületi előterjesztéseket,
- előkészíti a feladatkörét érintő önkormányzati rendelettervezeteket és előterjesztéseket,
- javaslatot tesz konkrét szociális jellegű helyi intézkedésekre,
- figyelemmel kíséri a hátrányos helyzetben élők élet- és munkakörülményinek alakulását,
- figyelemmel kíséri a veszélyeztetett kiskorúak helyzetét, a gyermek és ifjúságvédelmi tevékenységet,
- elbírálja a szociális bérlakások igénybevételére beérkező pályázatokat,
- a képviselő-testület által részére átruházott hatáskörök gyakorlásáról évente beszámol a képviselő-testületnek.
- az Önkormányzat ellátási kötelezettségét érintő feladatok vonatkozásában együttműködik az egyházakkal, karitatív szervekkel és a szociális gondoskodás területén tevékenykedő társadalmi- és civil szervezetekkel,
- közreműködik a városfejlesztési koncepció tervek kialakításában,
- véleményezi az intézményvezetői pályázatokat,
- külön mutatók alapján folyamatosan ellenőrzi a dr. Batthyány-Strattmann László Kórház Kft. által végzett egészségügyi közszolgáltatási ellátás minőségét, és az ellenőrzés tapasztalatairól szükség szerint, de legalább évente egy alkalommal beszámol a Képviselő-testület előtt.

B) **OKTATÁSI, KULTURÁLIS ÉS SPORT BIZOTTSÁG**

- véleményezi az éves költségvetésről szóló koncepciót és költségvetési rendelet-tervezetet, valamint a feladatkörét érintő önkormányzati rendeletek tervezetét,
- kezdeményezi, vagy véleményezi a közművelődési és közgyűjteményi intézmény alapítására, átszervezésére, megszüntetésére vonatkozó képviselő-testületi előterjesztést,
- feladatkörét érintően ellenőrzi a közművelődési és közgyűjteményi intézmény szakmai tevékenységét, véleményezi a képviselő-testület elé kerülő előterjesztéseket, beszámolókat, figyelemmel kíséri gazdálkodási tevékenységét,

- javaslatot tesz a költségvetésben a kulturális és sport célú előirányzatok elosztására,
- javaslatot tesz a közművelődési és közgyűjteményei intézmény feladataira, használati szabályzatának meghatározására, a közművelődési intézményegységet illetően a működés módjaira,
- véleményezi a központi és egyéb forrásokra irányuló, közművelődési és közgyűjteményi intézmény által benyújtott pályázatokat,
- ellenőrzi a kulturális, közművelődési, művészeti és sport tevékenységet,
- javaslatot tesz közművelődési megállapodás megkötésére,
- koordinálja a kulturális és sport területéhez kapcsolódó külkapcsolatokat,
- ellenőrzi minden egyesület pénzfelhasználását az önkormányzati támogatás mértékéig,
- helyi civil közösségek, intézmények, egyházak és magánszemélyek kulturális, sport és turisztikai programjaik megvalósulása érdekében pályázatot ír ki,
- javaslatot tesz a támogatott közművelődési tevékenységek körére,
- javaslatot tesz a közművelődési és közgyűjteményi intézmény magasabb vezető munkaköri betöltésére kiírandó pályázat feltételeire,
- meghallgatja és véleményezi a közművelődési és közgyűjteményi intézmény magasabb vezetői munkakörére pályázókat és ellátja a szakmai-szakértői bizottság feladatait,
- javaslatot tesz az állami, nemzeti és az önkormányzati ünnepek programjára,
- javaslatot tesz a kultúra, közművelődés és sport terén kiemelkedő munkát végző személyek kitüntetésére,
- figyelemmel kíséri és szakmai szempontból ellenőrzi az önkormányzat nevelési és oktatási intézményeinek gazdálkodását, az önkormányzat határozatainak végrehajtását,
- véleményezi a nevelési-oktatási intézmények működési feltételeinek biztosítását elősegítő képviselő-testületi előterjesztéseket,
- előkészíti a nevelési-oktatási intézmény alapítását, átszervezését, megszüntetését,
- véleményezi a nevelési-oktatási intézményvezetői állások betöltésére kiírandó pályázatokat,

- véleményezi a nevelési-oktatási intézmények névhasználatát,
- javaslatot tesz nevelés-oktatás terén kimagasló teljesítményt nyújtó személyek kitüntetésére,
- nevelési-oktatási kérdésekben szakmai véleményt nyilvánít,
- közreműködik a városfejlesztési koncepció tervek kialakításában,
- véleményezi az oktatási intézmények által benyújtott pályázatokat,
- javaslatot tesz az általános iskolai első osztályosok beíratási időszakának meghatározására.

C) **PÉNZÜGYI BIZOTTSÁG**

- véleményezi az éves költségvetési koncepciót,
- véleményezi az éves költségvetésről szóló önkormányzati rendelet tervezetét, valamint a végrehajtásról szóló féléves beszámolót,
- előzetesen véleményezi a költségvetésről szóló önkormányzati rendelet módosításáról készített rendelet-tervezeteket,
- figyelemmel kíséri a költségvetési bevételek alakulását, különös tekintettel a saját bevételekre, a vagyonváltozás alakulásáról, értékeli az azt előidéző okokat,
- felülvizsgálja és véleményezi a költségvetés végrehajtásáról szóló beszámolót (zárszámadás),
- véleményezi a helyi adókról szóló önkormányzati rendelet tervezeteket,
- figyelemmel kíséri és pénzügyi szempontból ellenőrzi az önkormányzat intézményeinek gazdálkodását, az önkormányzat határozatainak végrehajtását,
- a GAMESZ intézménnyel közösen rendszeresen beszámoltatja az önkormányzat által fenntartott intézményeket költségvetési előirányzatuk felhasználásáról,
- haladéktanul jelzéssel és intézkedési javaslattal él a Képviselő-testület felé amennyiben azt észleli, hogy az önkormányzat által fenntartott intézmények költségvetési előirányzatukat túllépték, vagy ennek veszélye fennáll,
- megtárgyalja az önkormányzati költségvetési szervek ellenőrzésének tapasztalatait,
- javaslatot tesz intézményi ellenőrzések megtartására, részt vesz az önkormányzati döntések végrehajtásának ellenőrzésében,
- javaslatot tehet az átmenetileg szabad pénzeszközök felhasználására,
- felkérésre szakvéleményt nyilvánít az önkormányzatot érintő pénzügyekben,
- feladatkörét érintően javaslatot tesz kitüntetésekre,
- *javaslatot tesz lakás- és nem lakáscélú önkormányzati ingatlanok hasznosítására,*
  - javaslatot tesz az önkormányzat tulajdonában levő lakásingatlanok bérleti díjának mértékére, vagy az értékesítési ár megállapítására,
  - a Körmendi Vagyongazdálkodási Kft. részére javaslatot tesz az önkormányzat tulajdonában levő helyiségek bérleti díjának meghatározására,
  - véleményezi a közszolgáltatást ellátó intézmények vezetői állásainak betöltésére benyújtott pályázatokat (GAMESZ, Körmend város Gondnoksága),

- javaslatot tesz az önkormányzati ingatlanok forgalmi értékének meghatározásához,
- közreműködik a városfejlesztési koncepció, városfejlesztési tervek kialakításában,
- a képviselők vagyonnyilatkozatának kezelése,
- véleményezi a gazdasági kihatású, valamint az önkormányzat vagyonát érintő javaslatokat, előterjesztéseket,
- véleményezi az önkormányzati érdekeltségű, illetve az önkormányzat által alapított gazdasági társaság alapítását, átalakítását, megszüntetését, illetve gazdálkodását,
- megtárgyalja az önkormányzati érdekeltségű gazdasági társaságban az önkormányzat képviseletében eljáró felügyelő bizottsági tag beszámolóját,
- szakvéleményt nyilvánít gazdasági és vagyoni kérdésekben,
- véleményezi intézményalapítás esetén a működtetés-fenntartás költségvetési igényeit,
- véleményezi mindennemű hitel igénybevételének az indokoltságát, továbbá a visszafizetés garanciáit, feltételeit,
- véleményezi az önkormányzat által létrehozott közalapítványok éves beszámolóját,
- negyedévenként tájékoztatást kér a belső ellenőr által folytatott és éppen folyamatban lévő ellenőrzésekről,
- megtárgyalja a könyvvizsgálói jelentést,
- véleményezi minden egyéb, a képviselő-testület elé kerülő előterjesztést, amelynek pénzügyi, gazdasági kihatása van.

D) VÁROSFEJLESZTÉSI ÉS TURISZTIKAI BIZOTTSÁG

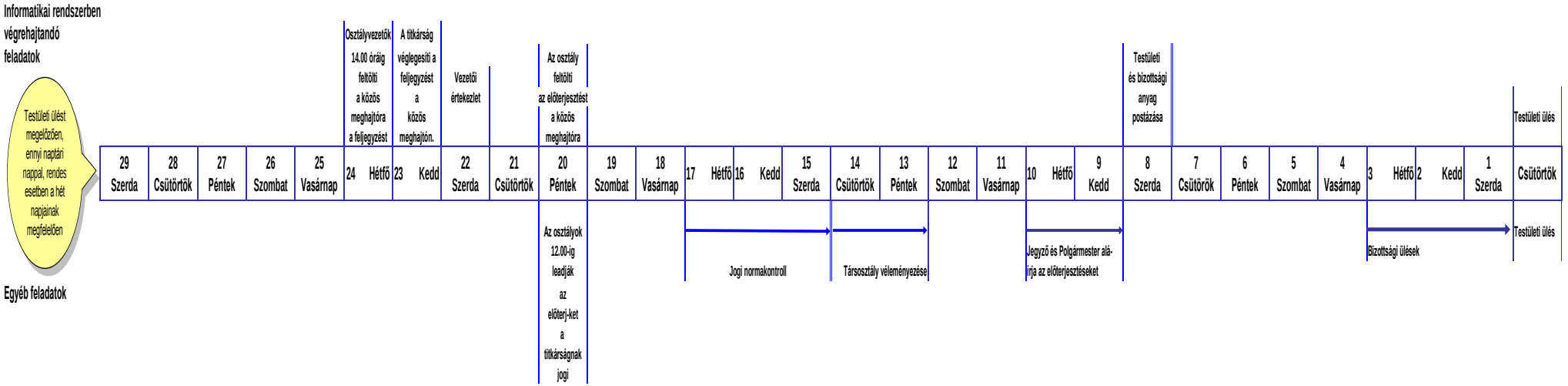
- előzetesen véleményezi az éves költségvetésről szóló koncepciót és rendelet-tervezetet, valamint feladatkörét érintő önkormányzati rendeletek tervezetét,
- közreműködik a városfejlesztési koncepciók kialakításában,
- összeállítja és véleményezi a rendezési tervek program-tervezeteit,
- kezdeményezi a közterületek rendjének kialakítását,
- javaslatot tesz az éves költségvetésben a városfejlesztési és városrendezési célokra megjelölt előirányzatok felhasználására**,**
- véleményezi a közszolgáltatást ellátó intézmények vezetői állásainak betöltésére benyújtott pályázatokat,
- javaslatot tesz az önkormányzati tulajdonú ingatlanok hasznosítására, értékesítési, vagy bérleti díjának megállapítására,
- javaslatot tesz a szabadpénzeszközök felhasználására,
- figyelemmel kísérheti és ellenőrizheti az intézmények fejlesztési és karbantartási feladatainak végrehajtását,

- javaslatot tesz az önkormányzati ingatlanok forgalmi értékének meghatározásához,
- koordinálja a városban található műemlékek, különös tekintettel a Batthyány-Strattmann Kastély fejlesztésének elképzeléseit, együttműködik az ezen fejlesztésekért felelős szakemberekkel,
- javaslatot tesz az ágazatot érintő kitüntetésekre,
- figyelemmel kíséri az Európai Uniós pályázati lehetőségeket, a pályázatok benyújtásában közreműködik,
- az Európai Unió tagállamainak településeit és Körmend város Önkormányzatának kapcsolatainak alakításában részt vesz,
- véleményezi Körmend város Önkormányzata külföldi partnerrel tervezett együttműködési megállapodásait.

E.) KÖZBESZERZÉSI BIZOTTSÁG:

- a közbeszerzésekről szóló törvény hatálya alá eső beszerzések esetén - a közszolgáltatást nyújtó szervezetek kiválasztására irányuló eljárás kivételével - a közbeszerzési szabályzatban meghatározottak szerint lebonyolítja Körmend Város Önkormányzata és Körmend Város Polgármesteri Hivatala beszerzéseit,
- javaslatot tesz a Bírálóbizottság létszámára,
- véleményezi az adott évre tervezett közbeszerzésekről készült közbeszerzési tervet,
- a közbeszerzések éves tapasztalatairól minden év december 31-ig írásos előterjesztést készít a Képviselő-testület számára.

6.2 melléklet: döntés-előkészítés folyamatábrája



6.3 melléklet: Előterjesztés

Körmend 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:

Körmend, 2009. .....

Aláírás

Mellékletek felsorolása:

Az előterjesztést készítette: név, beosztás

Körmend Város Önkormányzata
Körmend 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 Pénzügyi Iroda 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)

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.

Körmend, 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 segítésével rendszeresen (meghatározott időközönként) és módszeresen értékelik, hogy az alkalmazottak milyen mértékben felelnek meg az adott feladat/munkakör elvárásainak. Az alkalmazottak motiválása, elismerésének és elkötelezettséggének 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 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 koncentrálva, 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 erőforrás 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. Az év végi 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

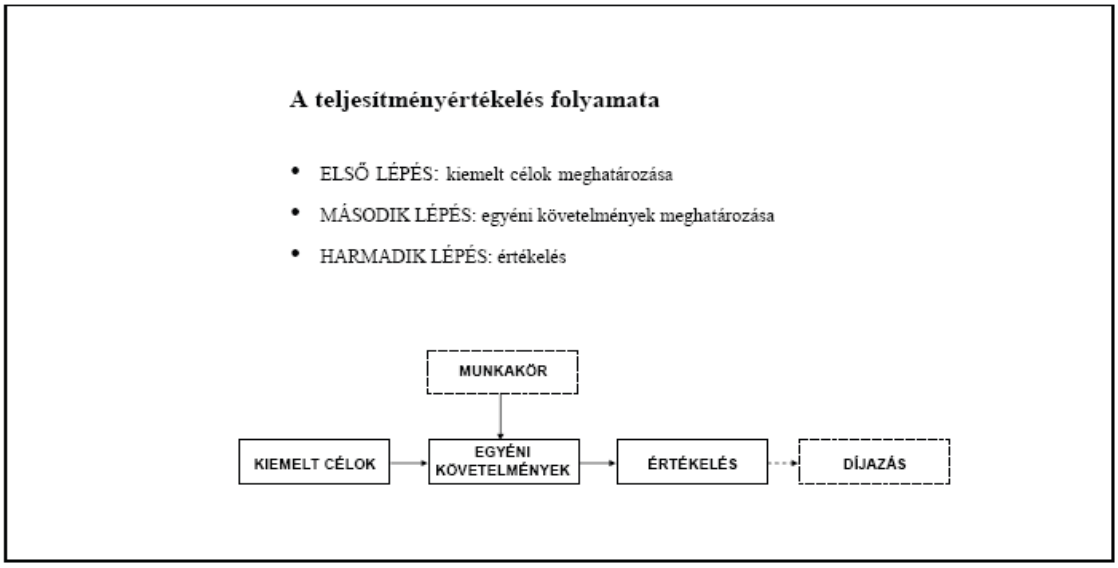
A teljeseítményértékelést és javadalmazást az alábbi jogszabályok adta kereteken belül végzi az Önkormányzat.

Jogi alap:

- adott munkakör betöltésére a képesítési 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
- Körmend Város Jegyzőjének 1/2003. sz. Intézkedése az Egységes Közszolgálati Szabályzatról
- Adott évre vonatkozó képviselőtestületi határozat a köztisztviselők részére a teljesítménycélok meghatározása vonatkozásában

A körmendi 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.



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 állapíthatóak 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 rögzíthetőek 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 polgármester vagy 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 egybehangzó 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 körmendi 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 évre vonatkozóan (az előző év végén) elfogad a képviselőtestület egy értékelési szempontrendszert (képviselőtestületi határozat a „Köztisztviselők részére a teljesítménycélok meghatározása 2010. vonatkozásában")

Ez alapján az irodavezetők lebontják (év elején) a szakterületük specifikumainak megfelelően az egyéni célokat az ügyintézők számára. A lebontott teljesítménykövetelményeket a jegyző jóváhagyja, az ügyintézők a kitűzött célokat tudomásul veszik. Az egyéni célkitűzés dokumentálására a „Teljesítménykövetelmények adott évre vonatkozóan" elnevezésű dokumentumot aláírja a célokat kitűző irodavezető, a célokat tudomásul vevő ügyintéző, és az azokat jóváhagyó jegyző.

2. A kitűzött célok elérésének értékelése
Év végén: Az ügyintézőket az irodavezetők értékelik a „Teljesítményértékelés adott évről" elnevezésű teljesítményértékelési lapon, az irodavezetőket a jegyző értékeli. Az értékelést a köztisztviselő aláírásával tudomásul veszi, a jegyző jóváhagyja. Tipikusan a megegyezés a jellemző az értékelő és az értékelt kapcsolatában.

Az értékelésnek elméletileg következménye az év végi jutalmazás, gyakorlatilag a jutalmazásra nem minden évben kerül sor, tehát a munkatársak úgy érzik, hogy az értékelésnek nincs következménye.

A kiemelkedő teljesítményt nyújtó köztisztviselőket városi kitüntetésre terjesztik fel, ami anyagi elismeréssel nem járó erkölcsi elismerés.

Nem egyéni, hanem szervezeti egységekre formalizált teljesítményértékelést nem végeznek. A vezetői értekezleteken jelen van a jegyző, ez alapján alakul ki benn egy kép az adott szervezeti egység teljesítményéről. A fentiek alapján arra, hogy ezt vissza is tudja jelezni, kevés eszköze van.

Az Egységes Közszolgálati Szabályzat tipikusan olyan juttatásokat tartalmaz, amelyek un. szociális ösztönzési formák, amik nem kapcsolódnak a munkateljesítményhez, attól függetlenül minden köztisztviselőnek a szabályzatban részletezett módon járnak.

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) eljáráson alapuló értékelési technika önkormányzatokra alkalmazható modelljét mutatjuk be, annak bevezetését javasoljuk a Körmendi 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.[7]

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.

[7] **Tanulmányunk jelen fejezetének írásakor a hivatalban lévő kormány megszüntette a köztisztviselői teljesítményértékelést (közismert nevén a TÉR-t). Tanulmányunkban ennek ellenére foglakoznunk kell a Polgármesteri Hivatal szervezetfejlesztésének ezen vetületével is, mivel a támogatásra kerülő projekt pályázati adatlapja tartalmazza ezen vállalást is. A tanulmány jelen fejezetét, emiatt úgy dolgoztuk ki, mintha a TÉR még hatályos lenne.**

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 elosztáson alapuló rendszerét. Ez egyfelől felső korlátot állapít meg a jutalmazás mértékére, amellyel kizárja a szerven belüli, illetve a szervek közötti, jelenleg tapasztalható indokolatlan aránytalanságokat, másfelől a teljesítményérték 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 Körmendi Polgármesteri Hivatal jelenlegi teljesítményértékelési rendszere nem a szó szoros értelmében vett teljesítményértékelés. A gyakorlatban a konfliktusok elkerülése miatt, szinte minden egyes 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 a jutalmazásra nem minden évben kerül sor, 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, mérhetők, és időhöz kötöttek, valamint a leendő értékelő és értékelt közös megállapodásán alapulnak, kihívóak, de elérhetők.(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, kezdeményezőkészségével alapvetően befolyásolta a magasabb szintű (pl.

szervezeti egység szintű) cél teljesülését. Nagyfokú önállóság, kezdeményezőkészség 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 és a 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 3pont
- Kifogásolható teljesítés 2 pont
- Nem teljesült 1 pont

Az egyes célokra kapott pontszámokat a célok prioritásait tükröző súlyokkal szorozzuk.

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 érhetők 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 alapbér valahányszorosa
Kifogásolható	a jóhoz tartozó bónusz 0,5-0,9-szerese
Rossz	a jóhoz tartozó bónusz 0,1-0,5-szöröse

Fizetésemelés

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 teljesítmény 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”.

A javasolt teljesítményértékelési rendszer hatékony működtetése érdekében a Polgármesteri hivatal azon dolgozóit, akik teljesítmény értékelési feladatokat fognak ellátni, mindenképpen indokolt egy olyan tréningre beiskolázni, ahol a szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetésétnek módszereit, a hatékony értékelés módszertani kérdéseit megismerhetik.

7.5 Mellékletek

1. Melléklet: példák teljesítmény célokra
2. Melléklet: a jelenlegi teljesítményértékelési űrlap

1.1. Melléklet: példák teljesítmény célokra

A jegyző teljesítménykövetelményei közé tartozhat:

- a szolgáltató közigazgatás polgármesteri hivatalban történő megteremtése, illetve stabilizálása,
- az ügyirathátralékok megszüntetése,
- az egyablakos ügyintézési modell bevezetése vagy egyéb ügyfélszolgálati megoldások kezdeményezése,
- az Állami Számvevőszék vagy a megyei közigazgatási hivatalok által észrevételezett helytelen joggyakorlat felszámolása, stb.

A jegyző számára előírt teljesítménykövetelményeket
az alábbiak szerint célszerű csoportosítani:

- az önkormányzat működéséhez, gazdálkodásához, valamint az önkormányzati feladatok ellátásához kapcsolódó átfogó szakmai teljesítménykövetelmények,
- a polgármesteri hivatalnak az államigazgatási ügyek intézésére vonatkozó átfogó feladataihoz, valamint a hivatali ügyintézés ellátásához kapcsolódó átfogó, minőségi, szakmai teljesítménykövetelmények,
- a polgármester hatáskörébe tartozó államigazgatási ügyek döntésre történő előkészítéséhez kapcsolódó szakmai teljesítménykövetelmények,
- a jogszabálysértések megelőzéséhez kapcsolódó átfogó teljesítménykövetelmények.

1.2. Melléklet: jelenlegi teljesítményértékelési űrlapok

TELJESÍTMÉNYKÖVETELMÉNYEK

2010. évre vonatkozóan

Körmend Város Polgármesteri Hivatala
Hatósági Iroda és Gyámhivatal

A köztisztviselő neve: XY[8]

A köztisztviselő részére – Körmend Város Önkormányzata Képviselő-testülete 168/2009. (XII. 17.) számú határozatával jóváhagyott teljesítménycélokra is figyelemmel – a 2010. évre vonatkozóan az alábbi teljesítménykövetelmények kerülnek meghatározásra:

1. Törekvés a hatékony ügyintézésre; az ügyintézési határidők pontos betartására.
2. Közreműködés a 2010. évi országgyűlési képviselők, valamint az önkormányzati képviselők és polgármester választás előkészületeiben és lebonyolításában.
3. A munkaterületét érintő jogszabályok naprakész ismerete; a módosult, valamint az új jogszabályok elsajátítása és megfelelő alkalmazása.
4. A kötelező képzéseken, továbbképzéseken történő részvétel.
5. A felettes szervek ütemterv szerinti ellenőrzéseire való felkészülés.

Körmend, 2010. január 8.

……..
dr. Fábián Ágnes irodavezető

A teljesítménykövetelményeket jóváhagyom.

Körmend, 2010. január 8.

……
Gombásné Nardai Ibolya aljegyző

A teljesítménykövetelményeket megismertem és tudomásul veszem.

Körmend, 2010. január 8.

……..
XY

TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS

2009. évről

[8] Személyiségi jogok miatt a köztisztviselő nevét nem közöljük.

Körmend Város Polgármesteri Hivatala
Hatósági Iroda és Gyámhivatal

A köztisztviselő neve: XY

A köztisztviselő részére a 2009. évre vonatkozóan az alábbi teljesítménykövetelmények kerültek meghatározásra:

1. Törekvés a hatékony ügyintézésre; az ügyintézési határidők pontos betartására.
2. Közreműködés az Európai Parlamenti választás előkészületeiben és lebonyolításában; továbbá felkészülés a 2010-es országgyűlési képviselői választásokra.
3. A munkaterületét érintő jogszabályok naprakész ismerete; a módosult, valamint az új jogszabályok elsajátítása és megfelelő alkalmazása.
4. A kötelező képzéseken, továbbképzéseken történő részvétel.
5. Az új ügyirat-kezelési szabályzat és program megismerése, alkalmazása.

Teljesítményértékelés:
A köztisztviselő a 2009. év folyamán is ellátta a szülési szabadságon lévő anyakönyvvezető helyettesítését; így munkaköre a népesség-nyilvántartás vezetése mellett kiterjedt az anyakönyvi feladatok elvégzésére is.

Az anyakönyvi feladatok végzése nagy ügyfélforgalommal jár. A köztisztviselő az ügyfelekkel udvarias, segítőkész; törekszik arra, hogy az ügyeik minél előbb megoldásra kerüljenek. Törekszik az anyakönyvvel kapcsolatos adminisztratív feladatok határidőben történő teljesítésére.

A köztisztviselő az Európai Parlamenti választások kapcsán ellátta a névjegyzék vezetésével, igazolások kiadásával kapcsolatos feladatokat, közreműködött a választások lebonyolításában.

A jogszabályváltozásokat figyelemmel kíséri, azokat közös értelmezést követően megfelelően alkalmazza. A képzéseken, továbbképzéseken részt vesz.

Az új ügyirat-kezelési szabályzattal és programmal megismerkedett, azokat megfelelően alkalmazza.
Összességében megállapítható, hogy a köztisztviselő a meghatározott követelményeket – a helyettesítés következtében kialakult leterheltsége ellenére is – jól teljesítette.

Körmend, 2010. január 8.

……
dr. Fábián Ágnes irodavezető

A teljesítményértékelést jóváhagyom.

Körmend, 2010. január 8.

……
Gombásné Nardai Ibolya aljegyző

A teljesítményértékelésben foglaltakat megismertem és tudomásul veszem.

Körmend, 2010. január 8. ……

XY

8. Önkormányzati intézmények felügyelete

8.1 Alkalmazott módszertan

A Körmendi Önkormányzat felügyelete alá számos intézmény tartozik, amelyeket az alábbiakban sorolunk fel.

II. sz. Napköziotthonos Óvoda
9900 Körmend Mátyás kir. u. 18.
Tel/fax: 06-94-594-278
vezető: Nagyné Vadász Mária

Dr. Batthyányné Coreth Mária Óvoda
9900 Körmend Bartók B. u. 9.
Tel/fax: 06-94-594-313
óvodavezető: Rózsás Ágota

Kölcsey Utcai Ált. Iskola és Alapfokú Művészetoktatási Intézmény
9900 Körmend Kölcsey u. 12.
Tel/fax: 06-94-594-398
vezető: Mészáros Árpád

Olcsai Kiss Zoltán Általános Iskola
9900 Körmend Thököly u. 31.
Tel/fax: 06-94-594-416
vezető: Pődör Andrea

Somogyi Béla Általános Iskola
9900 Körmend Thököly u. 29.
Tel/fax: 06-94-594-143
vezető: Karakai József

Körmendi Kulturális Központ és Faludi Ferenc Könyvtár
9900 Körmend Dr. Batthyány Strattmann László u. 4.
Tel:06-94-410-105
igazgató: Korbacsics Tibor

Szociális Szolgáltató és Inf. Közp.
9900 Körmend, Thököly u.. 46.
Tel: 94/ 594-115
intézményvezető: Viserálek Sándorné

Körmend Városgondnoksága

9900 Körmend, Ady E.u.72.
Tel.: 94/ 412-467

Körmendi Vagyongazdálkodási Kft.
9900 Körmend, Rákóczi u. 35.
Tel.: (94) 594-551

Tűzoltóság
9900 Körmend, Hunyadi utca 45/a.
tel.: 94/ 594-196
tűzoltóparancsnok: Király Lajos

A fenti intézmények ellátják azokat a feladatokat, amelyeket a fenntartó az Alapító okiratában feladatává tett.

Az intézményekről információk érhetőek el a Körmend város honlapján az „infotár" menüponton keresztül - http://www.kormend.hu/index.php?ugras=info&banzaj=hadzsime. Az itt elérhető információk bizonyos intézményeknél részletesebbek (pl. „Oktató-nevelő munkánk főbb vonásai"), bizonyos intézményeknél az adott intézmény honlapjára való továbblinkelés is lehetséges.

Az önkormányzat, illetve a fenti intézmények közötti kommunikáció formáinak, hatékonyságának mérése érdekében személyes interjúkat folytattunk.

Az interjúk mellett betekintést nyertünk az egyes intézmények alapító okiratába, szervezeti és működési szabályzatába, továbbá valamennyi rendelkezésre álló hivatalos dokumentumba.

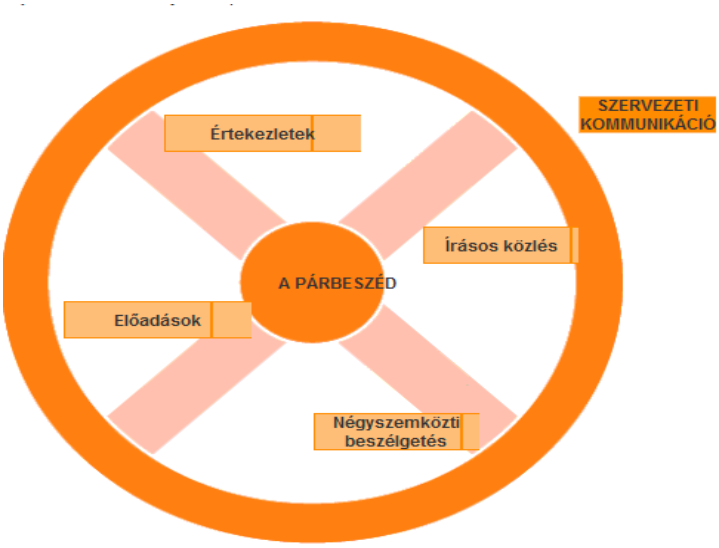
A szervezeti kommunikációnak több célja is van. Ezek közül néhány:

- 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 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 (négyszemközti 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 rendkívüli fontosságú 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.

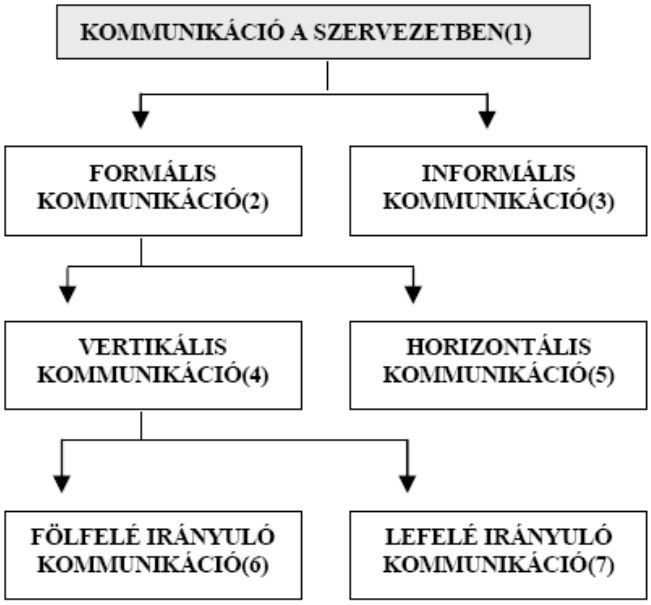
2. Motivációs funkció: a vezető a különböző motivációs eszközök (meggyőzés, eredmények visszajelzése, dicséret, büntetés stb.) segítségével mozgósítja a beosztottakat a szervezeti célok megvalósítására.

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 vezetői jelentések 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 iránya alapján: vertikális, ezen belül lefelé és fölfelé irányuló, valamint horizontális kommunikációra. Ezen formális kommunikációs csatornák kialakításáért, illetve karbantartásáért, függetlenül azok irányától, a vezetők a felelősek.



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 segítségükkel 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 számot 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 szervezet 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 körözik, és az alkalmazottak aláírásukkal elismerik az információ átvételét. Alkalmas a szervezeti működéssel, eljárásokkal, szabályokkal, ügyrenddel kapcsolatos információk közlésére.

A szervezeti kommunikáció egyik leggyakoribb formája az **értekezlet**. Értekezlet alatt három vagy több szorosan együtt dolgozó személy gyülekezetét 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 teendőkben.

8.2 Jelenlegi gyakorlat

Az intézményekkel kapcsolatban a fenntartó jóváhagyja:

- az SZMSZ-t,
- a pedagógiai programot,
- óvodai nevelési programot,
- házirendet,
- a minőségirányítási program keretében az intézményi önértékelést.

Az intézményekkel kapcsolatban a fenntartó fogadja el:

- az indítható osztályok és óvodai csoportok számát,
- az évenkénti költségvetést.

Az intézményvezetők a fenntartói döntések teljesüléséről jelentést küldenek az önkormányzatnak.

Az intézményektől a fenntartó folyamatosan a következő információkat kéri:

- tanulói és pedagógus létszámadatok,
- hátrányos helyzetű, halmozottan hátrányos helyzetű gyerekek száma,
- csoportbeosztások,
- tantárgyfelosztás,
- munkaterv,
- pedagógiai program, óvodai nevelési program változásai,
- az SZMSZ és a házirend változásai,
- az adott évi költségvetés teljesülésére vonatkozó adatok, munkabér és energiaköltségek.

Az intézmények részben önálló gazdálkodású intézmények, adott évi költségvetésük beépül a pénzügyi ellátó szervezet (GAMESZ) költségvetésébe. Az adott intézmény adott évi költségvetés-előirányzata felett teljes jogkörrel rendelkezik az intézményvezető. Az intézményvezetők munkáltatói joggal rendelkeznek.

Az intézményekkel való hivatali kommunikációnak két csomópontja van:

1. Szakmai szempontból a Közszolgálati Iroda oktatási, közművelődési ügyekkel foglalkozó előadója,
2. Költségvetési szempontból - a pénzügyi ellátó szervezeten keresztül – a Pénzügyi Iroda. A Pénzügyi Iroda vezetője az intézményvezetőkkel a költségvetés tervezése, végrehajtása és a zárszámadás vonatkozásában tartja a kapcsolatot.

Az intézmények fenntartói ellenőrzése:

- szakmai ellenőrzés a polgármesteri hivatal munkatársaival, ill. felkért szakértővel,
- törvényességi ellenőrzés.

Ha az adott intézmény átszervezésére kerül sor, szükséges az Oktatási Hivatal szakértőjének bevonása.

A fenntartón kívül az intézményeket ellenőrzi:

- OKÉV,
- MÁK a normatíva felhasználását.

Az intézmények átfogó (szakmai és gazdálkodási) szempontok szerint forgószínpadszerűen számolnak be a képviselőtestület előtt, egy intézményre kb. kétévente kerül a sor. Az intézmények az adott év költségvetésének felhasználásáról évente háromszor (a 2. negyedévtől kezdődően negyedévente) számolnak be a Pénzügyi Bizottság előtt.

Havonta, minden képviselőtestületi ülés után a Polgármesteri Hivatal fórumot – ami egyben intézményvezetői értekezlet is - tart az intézményvezetők számára, ahol nem csak ismerteti a polgármester vagy alpolgármester, jegyző, ill. aljegyző az adott intézményt érintő aktuális képviselőtestületi döntéseket, hanem az intézményvezetőknek lehetőségük van a visszakérdezésre is, tehát minden értelemben megvalósulhat a kétirányú kommunikáció is.

Az intézményvezetők rendszeresített módon meghívót kapnak a működési területük szerinti képviselőtestületi bizottság üléseire, ahol rendszeresen részt is vesznek.

A költségvetés-tervezés időszakában a polgármester a szakmai és költségvetési szempontból szakértő munkatársaival személyesen egyeztet az intézményekkel. Szintén a költségvetés-tervezés időszakában ún. „Érdekegyeztető fórumot” tart az intézmények következő évi költségvetésével kapcsolatban az önkormányzat, ahova a szakszervezetek és az intézményi közalkalmazotti tanácsok képviselői kapnak meghívást.

Az intézmények meghívják rendezvényeikre, értekezleteikre (pl. nevelőtestületi értekezlet) az önkormányzat képviselőit.

8.3 Megállapítások, javaslatok

Az intézményvezetők és a Hivatal közötti kommunikáció kevésbé formalizált. A hivatalos kommunikációs utak valamennyi formáját véleményünk szerint nem használja ki az Önkormányzat a felügyelt intézmények vonatkozásában. A hirdetmény és körlevél, mint kommunikációs eszközök szerepe kihasználatlan marad.

Az intézmények és a Polgármesteri Hivatal kommunikációjában jellemző a kis vidéki város logikáján a közvetlen kommunikáció személyesen vagy telefonon. Ennek számos előnyén túl sok esetben alkalmasabb lenne a formalizáltabb írásbeli kommunikáció, nyilván a XXI. században nem papír alapon, hanem e-mailen. Az e-mail-es kommunikáció számítógépes feltételei adottak.

Körmenden az önkormányzat által felügyelt intézmények vezetői számára előre rögzített időpontokban (Havonta, minden képviselőtestületi ülés után), intézményvezetői értekezletet tartanak. Az értekezletet általában a jegyző hívja össze. Az értekezleteken kétirányú kommunikáció valósul meg: a jegyző, vagy a polgármester ismerteti az intézményeket érintő legfontosabb rendeleteket, de ezzel párhuzamosan lehetőség van az intézményvezetők kérdéseinek megválaszolására is. A kommunikáció ezen formája mindenképpen hatékonynak és logikusnak mondható. Az intézményvezetők véleménynyilvánításának másik rendszeres fórumát a képviselőtestületek bizottsági ülései jelentik. Itt az intézményvezetők akár közvetlenül bele is szólhatnak a várost érintő legfontosabb döntések előkészítésébe.

Az intézményvezetők számára a Polgármesteri Hivatal ügyrendjéből kiderül, hogy adott kérdésük, problémájuk, tulajdonosi, fenntartói hozzájárulás-kérelmük a Hivatal mely osztályára tartozik, azzal közvetlenül hová forduljanak.

Példaértékűnek tekinthető az a gyakorlat, ahogyan Körmenden a polgármester is kiveszi részét az önkormányzati intézményekkel történő kommunikáció folyamatából. A költségvetés-tervezés időszakában a polgármester a szakmai és költségvetési szempontból szakértő munkatársaival személyesen egyeztet az intézményekkel. Összességében elmondható, hogy a költségvetés készítése során is magas fokú véleménynyilvánítással és beleszólással rendelkeznek az intézmények vezetői.

8.4 Szükséges akciók

- 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 a felügyelt intézmények vonatkozásában is, a papírmentes iroda elvének érvényesítése érdekében. Ehhez mindenképpen egyfajta szemléletváltásra van szükség.

- 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 alkönyvtárat 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.

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 beszámolónak* 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 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 könyveiben rögzített adatok kétfélék. 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 könyvvezetés átláthatóságát segíti.

Az Áht. XII. fejezete és a 249/2000. kormányrendelet alapján az államháztartási könyvvezetés 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 mérlegsorba 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 könyvvezetés 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 a vállalkozásnak döntési, választási lehetőséget ad. A lehetőségek közötti választás a vállalkozás 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:

<u>1. A vállalkozás folytatásának elve</u>
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.

<u>2. A teljesség elve</u>

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 összevezetésének 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 rögzítetteken 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 alaptevékenységnél, mind a vállalkozási tevékenységnél. 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,
    - kisértékű 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 könyvvezetés 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 könyvvezetés 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.

Az analitikus nyilvántartásoknak szoros kapcsolatban kell lenniük a főkönyvi könyveléssel, és a kettő között az értékadatok számszerű egyeztetésének lehetőségét biztosítani kell.
A számlarend összeállításáért, annak folyamatos karbantartásáért, a naprakész könyvvezetés helyességéért a gazdálkodó képviseletére jogosult személy a felelős.

Az önkormányzatok számlarendjét a számvitelről szóló módosított 2000. évi C. törvény, valamint az államháztartás szervezeti beszámolási és könyvvezetési 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 visszaírása;
- 25 saját termelésű készletek;
- 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 mérlegszámlák

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 meglevő 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 ír elő.

A leltár olyan tételes kimutatás, amely az önkormányzat eszközeinek és forrásainak valóságban is meglevő állományát - mennyiségét és értékét - a leltározás időpontjára vonatkozóan tartalmazza.

A leltár céljai

- az önkormányzat készleteinek, vagyonának számbavétele;
- 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 meglevő mennyiségük, állományuk megállapítása.

A leltár tartalma
A Szt. 69. § (1) bekezdése értelmében eleget kell tenni a tételesség és az ellenőrizhetőség követelményének.

A **tételesség** 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) kell nyilvántartani

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 értékben 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,
- 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 egyeztethetjük. 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 megfeleljen, 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 be kell vételezni. 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 lejárta előtt ismét szüksége van vásárlás miatt pénzre, úgy minden esetben az előzőleg felvett összeggel el kell számolnia, és csak akkor vehet fel ismételten. 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 vállalása,
l) kötbérre, kártérítésre, egyezségre, 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 takarékosság, 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 győződni-e 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, összegszerűségét, a szerződés, megrendelés, megállapodás teljesítését.

Az érvényesítés: a kiadás teljesítése, bevétel beszedése előtt azok jogosultságának, összegszerűségének, 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 beszedésének, vagy elszámolásának elrendelése. Utalványozás az érvényesítést követő gazdasági tevékenység, ami
- a kiadások teljesítésének
- a bevételek beszedésének 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 beszedését.

Utalványozás a kötelezettségvállalás alapján beszerzett termékekhez, vagy szolgáltatásokhoz kapcsolódó fizetési kötelezettség (kiadás) teljesítésének, vagy bevételek beszedésének 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

9.2.1. Számviteli politika

A Körmendi Polgármesteri Hivatal **számviteli politikája** egységes szerkezetű, követi a Számvitelről szóló törvény (sztv.) előírásait és az alábbi főbb fejezetek tartalmazza:

- Számviteli politika célja, tartalma
- A szerv gazdálkodási jellemzői
- A számviteli törvényben megfogalmazott alapelvek és azok érvényesülése a gazdálkodásban
- Beszámolási és könyvvezetési forma, a beszámoló-készítés időpontja, a számviteli politikáért, beszámolóért való felelősség
- Az eszközök és források minősítésének szempontjai
- Értékcsökkenés, visszaírás elszámolásának szabályai
- Az értékvesztés elszámolásának, visszaírásának feltételrendszere
- Immateriális jószág, tárgyi eszköz üzembe helyezésének dokumentálása
- Az értékpapírok forgóeszközként, illetve pénzügyi befektetésként történő számbevétele
- A számviteli elszámolás szempontjából „jelentős”-nek minősített árfolyamváltozások
- A bizonylatok könyvekben történő rögzítésének rendje
- A kiegészítő melléklet tartalma, szerkezete

A számviteli politikához kapcsolódóan egyes tevékenységek részletes előírásait külön szabályzatok rögzítik, melyek a következők:

- a számlarend,
- az eszközök és források leltározási és leltárkészítési szabályzata,
- az eszközök és a források értékelési szabályzata,
- az önköltségszámítás rendjére vonatkozó szabályzat,
- a pénzkezelési szabályzat,

A számviteli politika hatálya kiterjed a polgármesteri hivatalra továbbá a településen működő cigány kisebbségi önkormányzatra.

9.2.2. Számlarend

Körmend város Polgármesteri Hivatal számlarendjét a számvitelről szóló módosított 2000. évi C. törvény, valamint az államháztartás szervezetei beszámolási és könyvvezetési kötelezettségéről szóló, módosított 249/2000. (XII.24.) Korm. rendelet alapján alakították ki.

A számlarend célja, hogy az önkormányzat eszközeinek és forrásainak, a gazdasági műveletek eredményre gyakorolt hatásának egységes rendszerbe foglalásával segítséget adjon a Hivatal számvitelének megszervezéséhez, biztosítsa a törvény, illetve kormányrendelet szerinti beszámoló elkészítéséhez szükséges alapinformációkat.

A számlarend tartalma a következő:

- minden alkalmazásra kijelölt számla számjelét és megnevezését,
- a számla tartalmát, ha az a megnevezéséből egyértelműen nem következik,
- a számla értéke növekedésének, csökkenésének jogcímeit,
- az egyes számlákat érintő kiemelt gazdasági eseményeket,
- az egyes főkönyvi számlák más számlákkal való kapcsolatát,
- a főkönyvi számla és az analitikus nyilvántartások kapcsolatát,
- a számlarendben foglaltakat alátámasztó bizonylati rendet a bizonylati szabályzattal összhangban,
- az időszakonként elvégzendő zárlati feladatokat.

A Hivatal eszközeiben és forrásaiban végbemenő változások részletes nyomon követéséhez az eszközökről és forrásokról külön könyvviteli számlákat vezet a számlatükörben szereplő bontásnak megfelelően. Év közben a megnyitott eszköz és forrásszámlákon folyamatosan könyvelnek. Csak negyedév végén, az időközi mérlegjelentés, illetve az év végi mérlegkészítés összeállítását megelőzően könyvelnek a következő főkönyvi számlákra:

- a 2. számlaosztályban szereplő készletszámlákra,
- a 2. számlaosztályban szereplő követelések számláira, valamint
- a 4. számlaosztályban az áruszállításból származó kötelezettségek (szállítók) főkönyvi számlákra.

A könyvviteli nyilvántartásokban történő gazdasági események rögzítése során figyelembe veszik a Hivatal

- számviteli politikájában,
- értékelési szabályzatában,
- pénzkezelési szabályzatában,
- az önköltség-számítási szabályzatában,
- a leltározási szabályzatában,
- a selejtezési szabályzatában,
- a kötelezettségvállalás, érvényesítés, utalványozás, ellenjegyzés rendjét meghatározó szabályzatban foglalt előírásokat.

A könyvviteli nyilvántartásokban gazdasági eseményt csak szabályszerűen kiállított bizonylatok alapján, szakmai teljesítés igazolása, érvényesítés, utalványozás, ellenjegyzés megléte esetén lehet könyvelni. Ezen előírások betartásáért a pénzügyi irodavezető a felelős.

A Hivatal a gazdasági események rögzítésére a következő könyvviteli számlákat alkalmazza:

- állományi számlák,
- előirányzat számlák,
- előirányzat teljesítési számlák,
- értékhelyesbítési számlák,
- technikai számlák,

- nyilvántartási számlák

Állományi számlák azok az eszköz- és forrásszámlák (mérlegszámlák), melyeknek (negyedév végi) év végi egyenlege mutatja az időközi mérlegjelentésben, valamint az év végi mérlegben szereplő eszközök és források állományi értékét. Ezek a számlák a Hivatal számlatükrében az 1-4. számlaosztályban szerepelnek.

Előirányzati számlák azok a számlák, amelyeken a Hivatal a teljesíthető, jóváhagyott kiadások, és a teljesítendő – várható – bevételek előirányzatát és az abban bekövetkező változásokat követi. Az eredeti előirányzatokat a jóváhagyott költségvetés alapján, a jóváhagyását követő 45 napon belül le kell könyvelni. Az évközi módosításokat – saját hatáskörű, az önkormányzat képviselő- testületének rendelete alapján – a módosítás követő hó 15. napjáig keresztül kell vezetni az előirányzat számlákon. Az előirányzat számláknak év végén egyenlegük nem lehet.

Előirányzat teljesítési számlák a jóváhagyott (módosított) kiadási és bevételi előirányzatok teljesítésének elszámolására szolgálnak. Ezek a számlák mutatják, hogy
- a jóváhagyott – teljesíthető kiadási – előirányzatból mennyit használt fel a Hivatal, vagyis mennyit költöttünk a feladataink ellátására,
- a jóváhagyott – teljesítendő – bevételek előirányzatát, milyen mértékben teljesítette, vagyis mennyi bevétel folyt be, mennyit szedett be a Hivatal.

Értékhelyesbítési számlák az immateriális javak, tárgyi eszközök, befektetett pénzügyi eszközök könyv szerinti értéket meghaladó – piaci értéke és könyv szerinti értéke közötti különbözet – kimutatására szolgálnak, az államháztartás szervezetei beszámolási és könyvvezetési kötelezettségéről szóló, módosított 249/2000. (XII.24.) Korm. rendelet 17., 18., 19. §-ban foglalt előírások, valamint a számviteli politikában foglaltak figyelembe vétele mellett.

Technikai számlák a különféle átvezetések könyvelésére szolgálnak. Pl. közgazdasági osztályozás szerinti kiadások, vagy a bevételek funkcionális osztályozás szerinti elszámolásakor. Nyilvántartási számlák a kettős könyvviteli rendszer számláit kiegészítik, nem eszközökben és forrásokban bekövetkezett változásokat rögzítenek. Alkalmazásukat információtartalmuk indokolja. Ilyen számlák pl. a kötelezettségvállalások nyilvántartására szolgáló számlák.

9.2.2. Kötelezettségvállalás, ellenjegyzés, utalványozás rendje

A Körmendi Polgármesteri Hivatal gazdálkodási folyamatait a Hivatal gazdasági szervezetének gazdálkodással összefüggő feladataira vonatkozó ügyrendje szabályozza. A gazdálkodási tevékenységeket is folyamat-oldalról közelítjük meg. Az önkormányzati gazdálkodásra jellemző folyamatokat, a felelősök feltüntetésével az alábbiakban mutatjuk be.

Az ügyrendben rögzítésre került, hogy egyazon gazdasági eseménynél a kötelezettségvállaló és az ellenjegyző, illetőleg az utalványozó és az érvényesítő, valamint a teljesítés szakmai igazolója nem lehet azonos személy.

Kötelezettségvállalás:
Az önkormányzat, polgármesteri hivatal részéről a beszerzéssel, beruházással, felújítással és karbantartással kapcsolatos vállalkozási, szállítási szerződésben 5.000 eFt egyedi értékhatárig a jegyző is, ezen összeg felett csak a polgármester vállalhat kötelezettséget.

A beruházásokkal, fejlesztésekkel, felújításokkal (karbantartásokkal) kapcsolatban a kivitelezés során felmerülő pótmunkákkal (többletmunkákkal) kapcsolatban 10.000 eFt-ig a jegyző, ezen összeg felett pedig csak a polgármester vállalhat kötelezettséget.

A polgármesteri hivatal működését érintő irodaszer, egyéb eszköz beszerzéssel, valamint a meglévő eszközök, gépek javításával, továbbá a szakkönyvek, közlönyök megrendelésével kapcsolatban 2.000 eFt összeghatárig a városfejlesztési irodavezető, ezen összeg felett pedig a polgármester, jegyző vállalhat kötelezettséget.

A kiküldetési rendelvényen az egyes szervezeti egységek vezetői az általuk irányított egység munkatársai kiküldetésével kapcsolatban vállalhatnak kötelezettséget.

A polgármester távolléte esetén kötelezettségvállalásra az írásban meghatalmazott személy jogosult.

A kötelezettségvállalásról nyilvántartást kell vezetni, melynek vezetéséért a pénzügyi irodavezető felelős.

Érvényesítés:

Az érvényesítéssel kapcsolatos feladatokat a szabályzatban meghatalmazott személyek végzik – Németh Csilla és Kovácsné Csoknyai Éva. Távollétük esetén – indokolt esetben - egymást helyettesítik.

Utalványozás:
Az utalványozás rendjére vonatkozó szabályok alapján utalványozó a polgármester, a kisebbségi önkormányzat elnöke, a jegyző, és a pénzügyi irodavezető.

A jegyző által aláírt munkaszerződések, megbízási szerződések alapján kifizetésre kerülő bérek, megbízási díjak utalványozására a jegyzőn kívül jogosult még az aljegyző és a pénzügyi irodavezető.

A polgármester távolléte esetén utalványozásra az általa meghatalmazott személy jogosult.

Ellenjegyzés:
Az ellenjegyzési jogkört – utalványozás ellenjegyzése - kifizetés jogcímétől függetlenül a jegyző, aljegyző, illetve az általa meghatalmazott személy gyakorolja. A jegyző távolléte esetén ellenjegyzésre a meghatalmazott személy jogosult.

Az egy kötelezettségvállalás alapján, részletekben teljesített kifizetéseket - a részösszegek nagyságától függetlenül - együttesen kell a fentebb jelzett összeghatár figyelembe vételénél számításba venni.

Szakmai teljesítés igazolása:
Szakmai teljesítés igazolásának módját és részletes szabályait a kötelezettségvállalás, utalványozás ellenjegyzés érvényesítés rendjéről szóló szabályzat rögzíti.

A szakmai teljesítést az igazolás dátumának és az igazolási kötelezettség végrehajtásának megjelölésével, az arra jogosult személy aláírásával igazolni kell. A szakmai teljesítésre jogosultak a polgármester, a jegyző, aljegyző, az oktatási referens, Láng Péter informatikus, a műszaki irodavezető, a cigány kisebbségi önkormányzat elnöke, a Vagyongazdálkodási Kft vezetője, pénzügyi irodavezető.

9.2.3. Jelenlegi szabályzatok bemutatása

Körmend Város Önkormányzata a következő fontosabb – gazdálkodási tevékenységet befolyásoló - szabályzatokkal rendelkezik.

9.2.3.1. Költségvetési gazdálkodás lebonyolításának szabályzata

1./ Az Önkormányzat teljes területén a gazdálkodás biztosításáért a képviselőtestület a felelős.

2./ A gazdálkodás során a költségvetési szerv vezetője (polgármester) felelős
- a pénzügyi gazdálkodás szabályszerűségéért
- a gazdálkodási lehetőségek és kötelezettségek összhangjáért
- a gazdálkodásban a szakmai hatékonyság és a gazdaságosság követelményeinek érvényesítéséért.

3./ A pénzgazdálkodással szemben támasztott főbb követelmények:
- egyensúlyi követelmények
- tervszerűség, célszerűség, hatékonyság
- jogszerűség
- fizetőképesség
- szakszerűség
- pontos elszámolás

Gazdálkodási jogkörök gyakorlásának rendje

A gazdálkodás folyamatában a jogok gyakorlását és kötelezettségek teljesítését tartalmazó feladatok meghatározott sorrendben követik egymást. A gazdálkodással összefüggő jogkörök, illetve feladatok:
- kötelezettségvállalás

- kötelezettségvállalás ellenjegyzése
- teljesítések átvétele, igazolása
- érvényesítés
- utalványozás
- utalványozás ellenjegyzése
- pénzügyi teljesítés

Kötelezettségvállalás

Az önkormányzat (polgármesteri hivatal) 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 dokumentuma lehet:
- alkalmazási okirat,
- szerződés,
- megállapodás,
- visszaigazolt megrendelés,
- a jóváhagyott feladat megvalósítása érdekében kötött, szerződéssel alátámasztott és a Kincstárnak az adott évben december 20-áig bejelentett – az Ámr. 72. §-ában szereplő – Engedélyokirat, illetve Alapokmány,
- a pályázati úton odaítélt támogatásról szóló döntés aláírt dokumentuma,
- az intézménynél a kötelezettségvállalás rendjét meghatározó szabályzatban foglalt egyéb okirat.

Nem szükséges írásbeli kötelezettségvállalás a gazdasági eseményenként 50 000 forintot el nem érő kifizetések, valamint csőd-, felszámolási és végelszámolási eljáráshoz kapcsolódó bírósági regisztrációs díjak kifizetése esetében. Ennek rendjét és nyilvántartási formáját a kötelezettségvállalás, utalványozás, ellenjegyzés, érvényesítés rendjének szabályzata tartalmazza. A nyilvántartásnak tartalmaznia kell legalább a kötelezettségvállalás tárgyát, összegét, időpontját és a kötelezettségvállaló nevét.

A kötelezettségvállalásokhoz kapcsolódóan vezetett analitikus nyilvántartásból megállapíthatónak kell lennie az évenkénti kötelezettségvállalás összege, továbbá biztosítania kell az Ámr. 25. számú mellékletében meghatározott adatokat.

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 fedezet biztosított-e,
- a számla megfelel-e az alaki követelményeknek (kibocsátó, aláírás, bélyegző),
- a számla számszakilag helyes-e,
- a befektetett eszközök, készletek bevételezése megtörtént-e,
- az elvégzett munka, a szolgáltatás, a megrendelő, illetve az érintett dolgozó által történő átvétele megtörtént-e.

Az érvényesítést az okmányra vezetett záradékban kell rögzíteni. Az érvényesítési feladatokat ellátó pénzügyi ügyintéző ellátja a kontírozási feladatokat is.

Utalványozás

Az érvényesítést követő gazdasági tevékenység, ami

- a kiadások teljesítésének
- a bevételek beszedésének megjelölt személyek által történő - elrendelését jelenti.

Az utalványozás utalványrendelettel történik. Az utalványrendelet külön írásbeli rendelkezés, amely tartalmazza:

- az utalvány megnevezését,
- az önkormányzat nevét és a terhelendő számlaszámát,
- a könyvelés módját,
- a kötelezettségvállalás nyilvántartásba vétel sorszámát,
- a kifizetés vagy bevétel jogcímét,
- a fizetés időpontját és módját,
- a kedvezményezett megnevezését, címét,
- az érintett szakfeladat, illetve a főkönyvi számla számát, megnevezését,
- az utalványozás keltét, valamint az utalványozó, ellenjegyző aláírását,
- a könyvelés keltét, a könyvelő aláírását.

Az utalványozás csak az ellenjegyzésre jogosult személy aláírásával együtt érvényes.
Nem kell külön utalványozni a termék értékesítésből, szolgáltatásból - számla, egyszerűsített számla, számlát helyettesítő okirat, átutalási postautalvány alapján - befolyó bevétel beszedését.

Ellenjegyzés

A kötelezettségvállaláshoz és az utalványozáshoz kapcsolódik.
Az ellenjegyzési feladattal megbízott személy köteles meggyőződni arról, hogy

- a kötelezettségvállalók és az utalványozók az arra jogosult személyek voltak-e,
- a jogszabályokat, a képviselő-testület rendeleteit, határozatait, valamint a belső szabályzatokat betartották-e,

- a kiadások teljesítéséhez a pénzügyi fedezet rendelkezésre áll-e.

Amennyiben az ellenjegyző szabálytalanságot állapít meg, köteles arról a kötelezettségvállalót, utalványozót tájékoztatni, aki az intézkedését korrigálhatja, visszavonhatja.

Amennyiben ez nem történik meg, az ellenjegyzésre jogosultnak a kötelezettségvállalást jelentő okmányt, ha nem ért vele egyet „a kötelezettségvállalás ellenjegyzése utasításra történt" záradékkal kell ellátnia, és erről az önkormányzat képviselő-testületét haladéktalanul értesíteni kell.

A kötelezettségvállalás, utalványozás ellenjegyzés, érvényesítés részletes szabályait a kötelezettségvállalás, utalványozás ellenjegyzés, érvényesítés rendjére vonatkozó szabályzat rögzíti.

Szakmai teljesítés igazolás

A kiadások teljesítésének és a bevétel beszedésének elrendelése előtt okmányok alapján ellenőrizni, szakmailag igazolni kell azok jogosultságát, összegszerűségét, a szerződés, megrendelés és megállapodás teljesítését.

A szakmai teljesítés igazolására megbízást csak a jegyző adhat. A megbízott ezt a jogkörét másra nem ruházhatja át.

A szakmai teljesítés igazolására jogosultakról készült nyilvántartás folyamatos és naprakész vezetéséért pénzügyi irodavezető felelős.

A teljesítés szakmai igazolása a megvásárolt áru, termék mennyiségi és minőségi átvételét, valamint a szolgáltatás – munka – elvégzésének igazolását jelenti.

9.2.3.2. Pénztár és pénzkezelési szabályzat

A szabályzat hatálya az Önkormányzat tulajdonában (kezelésében) lévő készpénz kezelési, megőrzési, védelmi módjára terjed ki.

A pénzkezelési szabályzat célja, hogy a Polgármesteri Hivatalnál meghatározásra kerüljenek azok a szabályok, amelyeket a pénzforgalom és pénzkezelés folyamán érvényesíteni kell. Továbbá szabályozza a pénzmozgások, a pénz- és értékkezelés bizonylati rendjét, valamint a vezetendő nyilvántartások rendszerét.

A szabályzat – a felsorolt jogszabályok, valamint az intézményünk számviteli politikájának előírásait figyelembe véve – a következő témákhoz kapcsolódóan tartalmaz előírásokat:

- a bankszámla nyitására, kezelésére,

- az intézménynél alkalmazható fizetési módokra,
- készpénzkezelés szabályaira
- a házipénztár elhelyezésére, védelmére,
- pénztári nyitva tartás rendjére,
- a pénzkezelés személyi feltételeire,
- utalványozók körére,
- pénzszállítás szabályaira,
- a munkabér eseti kifizetésének rendjére,
- valutapénztár kezelésének szabályaira,
- pénz- és értékkezelés rendjére,
- értékpapírok kezelésére,
- a pénztár által használt bizonylatok nyilvántartásának rendjére.

A szabályzat kitér a házipénztár vezetésének előírásaira is.

Házipénztár az intézmény működéséhez szükséges készpénz és egyéb értékek forgalmának lebonyolítására és megőrzésére szolgál. A helyiség nem elkülönített, hanem a helyiség egy része szolgál házipénztári célokat.

A házipénztárban kell kezelni:
– az intézmény működéséhez szükséges készpénzt,
– az értékpapírokat (részvény, kötvény, stb.),
– szigorú számadás alá tartozó nyomtatványokat,
– egyéb értékeket (pl. étkezési utalvány, postai bélyeg, stb),

A pénztárhelyiség, valamint az értékek megőrzését, védelmét biztosító páncélszekrény, vaskazetta kulcsának eredeti példányát a pénztáros kezeli.

A pénztárost teljes anyagi felelősség terheli az általa kezelt pénz, értékpapír és egyéb értéktárgy tekintetében. A pénztárosnak a munkakör átvételekor ezt a tényt írásbeli nyilatkozatban kell rögzíteni. A pénztáros által aláírt nyilatkozat megőrzéséért a jegyző felelős.

A pénztáros feladatai:
– a pénztárban tartott készpénz kezelése és megőrzése, a forgalom bizonylatolt lebonyolítása a pénzügyi fegyelem betartásával,
– köteles gondoskodni a napi pénzforgalom lebonyolításához szükséges pénzösszeg időbeni és megfelelő címletenkénti rendelkezésre állásról, a pénztári bizonylatok érvényességének, alaki és tartalmi helyességének ellenőrzéséről, a pénztár rendjének és tisztaságának biztosításáról,
– a pénztárral kapcsolatos elszámolások vezetése, a bizonylati fegyelem betartása,
– a pénztárban elhelyezett értékek és szigorú számadású nyomtatványok (csekk, utalványfüzetek, étkezési utalványok) őrzése, kezelése, a pénzügyi fegyelem betartása,
– az üzleti titkok, illetve a tevékenységre vonatkozó alapvető fontosságú információk megőrzése,

– a vagyonvédelmi és adatvédelmi előírások betartása.

A pénztárost távolléte esetén Lászlóné Benczik Anikó helyettesíti. A pénztáros helyettese feladatait a munkaköri leírásban foglaltak szerint köteles maradéktalanul ellátni, a pénztáros helyettesítésekor feladatai a pénztáros munkaköri feladataival azonosak.

A pénztárban zárlatkor 50.000 Ft összegnél több nem lehet. A házipénztári pénzkészlet keretet meghaladó részt még pénztárzárlat előtt az intézmény elszámolási számlájára be kell fizetni.

A pénz szállításának megszervezése a pénztáros feladata. Munkaidő utáni pénzszállításnál gondoskodnia kell az átvétel megszervezéséről is.

A készpénz felvételével és szállításával megbízott személyek felelőssége az átvételtől az átadás időpontjáig, az átadás bizonylatolásának befejezéséig tart.

9.2.3.3 Leltározási szabályzat

A leltározási szabályzat célja, hogy a Polgármesteri Hivatalnál a leltározási kötelezettség egységes elvek alapján kerüljön végrehajtásra.
A leltározás megkezdése előtt a jegyző hatáskörébe tartozik a következők meghatározása:

- a leltározási munkák előkészítésének módja és ideje,
- a leltározásért felelős személy megbízása,
- a leltárellenőr kijelölése,
- a leltározási bizottság összetételének jóváhagyása.

A leltározás a költségvetési szerv kezelésébe, vagy tartós használatába adott befektetett- és forgóeszközök, valamint azok forrásainak, továbbá a birtokában lévő idegen eszközök valóságban meglévő állományának (mennyiségének) megállapítása.

A leltározási tevékenységhez tartozik a nyilvántartások szerinti állomány és a tényleges állomány közötti különbözet - hiányok, többletek - megállapítása és rendezése is. A mennyiségi adatok és a számlarendben rögzített értékelési szabályok alapján az eszközök és források értékének megállapítása.

A leltározás során biztosítani kell, hogy valamennyi vagyontárgy felvételre (számbavételre) kerüljön, és ennek eredményeként a mérlegvalódiság érvényesüljön.

A leltárnak lehetővé kell tenni:

- az éves beszámoló tételeinek alátámasztását, a mérleg valódiságának biztosítását,
- a főkönyvi könyvelés és az analitikus nyilvántartások pontosságának, egyezőségének ellenőrzését, a bizonylati fegyelem megszilárdításának elősegítését,
- az eltérések kimutatását, a nyilvántartások tényleges vagyoni helyzetének megfelelő rendezését,

- a vagyon védelmét, az anyagi felelősök elszámoltatását,
- a csökkent értékű-, valamint a használaton kívüli eszközök feltárását.

Leltározási ütemterv

Az ütemterv összeállításának a célja a leltározásra kerülő eszközök, illetve a közreműködő szervezeti egységek munkájának összehangolása, a feldolgozás folyamatosságának, zökkenőmentességének biztosítása érdekében.

A leltározási ütemtervet a leltározást megelőzően 10 nappal el kell készíteni, amelyet a jegyző hagy jóvá.

- A leltározási ütemtervnek tartalmazni kell:
- mire terjed ki a leltározás,
- a leltározási bizottság elnökének, tagjainak megnevezését,
- a leltárellenőr nevét,
- a leltározási körzeteket,a leltározás időpontját napra meghatározva,
- a leltározók nevét,
- a leltározás megkezdésének és befejezésének időpontját,
- a leltár kiértékelésének határidejét,
- a kiértékelés átadásának időpontját a leltárvezető részére,
- az eltérések miatt esetleg szükségessé váló felelősségre vonás határidejét,

A leltárral szemben támasztott tartalmi és alaki követelmények

A könyvek év végi zárásához, a beszámoló elkészítéséhez a leltárt úgy kell összeállítani, hogy az tételesen, ellenőrizhető módon tartalmazza a költségvetési szervnek a mérleg fordulónapján meglévő eszközeit és forrásait mennyiségben és értékben.

A leltárnak biztosítani kell, hogy az eszközök állománya fajta, méret, minőség, mennyiség és érték szerint a mérleg fordulónapjára vonatkoztatva megállapítható legyen.

A leltárnak biztosítani kell továbbá:
- a teljes körűséget,
- a valós állapot bemutatását,
- az áttekinthetőséget.

A teljes körűség azt jelenti, hogy a leltárnak a költségvetési szerv valamennyi eszközét és forrását tartalmaznia kell, abból semmi ki nem maradhat. A leltár valódiságát úgy kell biztosítani, hogy a leltározás, egyeztetés során a ténylegesen fellelt mennyiségi- és értékadatokat kell kimutatni.

Az áttekinthetőség érdekében be kell tartani, hogy a leltárral kapcsolatban készült okmányokon javítást csak szabályszerűen a hibás bejegyzés áthúzásával és fölé írással szabad

eszközölni, és a javítást végző személynek a „javította” jelzéssel és kézjegyével kell a javítást igazolni. A javítást minden esetben úgy kell elvégezni, hogy az eredeti adat, feljegyzés is olvasható, utólag ellenőrizhető legyen.

A leltározás módja

A leltározás történhet:

a./ mennyiségi felvétellel (megszámlálás, mérés, egyéb módszer)
ezen belül lehet:

- Nyilvántartásoktól függetlenül,
- Nyilvántartásokkal való utólagos összehasonlítással,
- a nyilvántartások alapján a felvétel alkalmával való összehasonlítással

b./ egyeztetéssel (rovancs)
A leltározásnak ez a módja akkor választható, ha a tényleges állapot megállapítása az analitikus nyilvántartások egyeztetésével is biztosítható.

A leltározás időpontja

A leltározás elvégezhető

- folyamatosan,
- fordulónappal.

Mindkét esetben a leltározást a szabályzatban, illetve a leltározási ütemtervben meghatározott időtartamon belül kell végrehajtani.

A leltározásban közreműködők feladata és felelőssége

A jegyző feladata:

- a leltározás vezetőjének kijelölése és megbízása,
- a leltárellenőrök kijelölése és megbízása,
- az éves leltározási ütemterv jóváhagyása,
- a leltározási utasítások kiadása.

Felelős: A leltározás során maradéktalanul érvényesüljön az önkormányzati tulajdon védelmét szolgáló rendelkezések betartása.

A leltározás vezetőjének feladata:

- az éves leltározási ütemterv elkészítése, a jegyzővel történő egyeztetése,
- a leltározó bizottság kialakítása,

Leltárellenőr feladata

- ellenőrizni a leltározásra kijelölt személyek megjelenését a leltározás helyén,
- a leltárfelvétel során észlelt hiányosságok, esetleges visszaélések, a szabályok megsértése esetén köteles megtenni a szükséges intézkedést,

- a leltárfelvétel befejezése után ellenőrzi a leltár-felvétel teljes körűségét, illetve ellenőrzi még a következőket:
  = a mennyiségi felvételek helyességét legalább szúrópróbaszerűen,
  = a leltári tárgyak azonosításának szakszerűségét,
  = a bizonylatok formailag helyes kitöltését,
- eltérés esetén a leltározás vezetőjét köteles értesíteni,
- a leltárfelvétel időtartama alatt munkáját úgy kell szerveznie, hogy bármikor elérhető legyen, a felmerülő problémák zökkenőmentes rendezése érdekében.

A leltározás alaki, tartalmi és technikai feltételeinek biztosítása

Minden leltár alkalmával szabályosan kiállított, megfelelő tartalmú jegyzőkönyvet kell készíteni. A leltárfelvételi bizonylatokat az abban foglalt adatok helyességének igazolása céljából a leltározóknak, a leltározási felelősnek és a leltárellenőrnek alá kell írni.

9.2.3.4 Selejtezési szabályzat

A szabályozás alkalmazása szempontjából felesleges vagyontárgyaknak kell tekinteni mindazokat a tárgyi eszközöket és készleteket, amelyek:

- a költségvetési szerv tevékenységéhez, működéséhez már nem szükségesek,
- a vagyontárgy eredeti rendeltetésének már nem felel meg,
- a feladatcsökkenés, átszervezés, megszűnés, vagy egyéb más ok miatt feleslegessé váltak,
- a normalizált készletek mennyiségét lényegesen meghaladják,
- rongálás, természetes elhasználódás, vagy erkölcsi avultság miatt rendeltetésszerű használatra már nem alkalmasak,
- szavatossági idejük lejárt.

Annak érdekében, hogy a selejtezési eljárásba vont vagyontárgyak ne legyenek felcserélhetők a többi vagyontárggyal, gondoskodni kell azok megjelöléséről, vagy elkülönített nyilvántartásáról.

A feltárt felesleges vagyontárgyak hasznosítása során először mindig azok értékesítését kell megkísérelni és csak ezt követően, lehet selejtezni. Azonnali selejtezést csak akkor lehet elrendelni, ha a megsemmisítést (ártalmatlanná tételt) hatósági előírás teszi kötelezővé (pl.: lejárt gyógyszerek, fogyasztásra alkalmatlan, mérgezett élelmiszer, stb.)

A feleslegesnek, vagy rendeltetésszerű használatra alkalmatlannak ítélt eszközök hasznosítására, selejtezésére kezdeményezés történhet:

- a költségvetési szerv vezetője által,
- a körzeti leltárfelelősök javaslatára,
- a személyi használatra kiadott eszközök esetében az eszközöket használó dolgozó javaslatára,

- az analitikus nyilvántartást vezetők jelzése alapján, a meghatározott időszakon-ként nem mozgó készletek esetében.

A feleslegessé vált vagyontárgyak hasznosításának módja

- gazdálkodó szervek részére térítés ellenében,
- magánszemélyek részére térítés ellenében,
- térítésmentes átadással.

A hasznosítás során minősítési jogot gyakorolhat:
- jegyző,
- irodavezető,
- Selejtezési Bizottság,

Gazdálkodó szervek részére térítés ellenében történő értékesítés

A helyi önkormányzat rendeletében - meghatározott értékhatár feletti - vagyont elidegeníteni, a használat, illetve hasznosítás jogát átengedni csak nyilvános versenytárgyalás útján a legjobb ajánlatot tevő részére lehet. Önkormányzati rendelet hiányában az intézmény vezetője jogosult az értékhatár megállapítására. Értékhatár feletti felesleges vagyontárgyak a termék mennyiségének és a versenytárgyalás időpontjának megjelölésével - helyi vagy országos lapban, illetve más módon nyilvánosan meg kell hirdetni. A hirdetmény elkészítéséért a vagyongazdálkodással – kapcsolt munkakör - megbízott dolgozó a felelős.

Vagyontárgyak értékesítése magánszemélyek részére

Az azonos típusú eszközök esetében az 5 db-ot, illetve 5.000 Ft-ot meghaladó egyedi értékű vagyontárgyak magánszemélyek részére történő értékesítése előtt azt meg kell hirdetni. A hirdetményt a helyben szokásos módon hirdetőtáblára ki kell függeszteni. A meghirdetett vagyontárgyak magánszemélyek részére csak a hirdetést követő 5 nap után értékesíthetők.

Selejtezési eljárás lefolytatása
Az értékesítésre nem került vagyontárgyakat a leltározást megelőző 5 napon belül selejtezni kell. Leltározással egyidejűleg selejtezés nem folytatható. Ennek betartásáért a pénzügyi - gazdasági részleg vezetője a felelős.

A vagyontárgyak selejtezését az jegyző által kijelölt selejtezési bizottság által szabályszerűen lefolytatott selejtezési eljárás során kell végrehajtani.

Selejtezési bizottság
A selejtezési bizottság elnökének és tagjainak kinevezése az jegyző hatáskörébe tartozik. A bizottságnak legalább 3 főből kell állnia. A selejtezési bizottság elnökének és tagjainak a megbízatása visszavonásig érvényes. A selejtezési bizottság a felesleges vagyontárgyak selejtezését a vagyongazdálkodási részleg vezetője által összegyűjtött és a bizottság elnökének

átadott jegyzékek alapján köteles elvégezni. A feleslegesnek ítélt, analitikus nyilvántartásokkal egyeztetett eszközök – beleértve az üzemeltetésre, kezelésre átadott eszközöket is – használatból történő kivonására, hasznosítására vonatkozó döntésének előkészítéséért, a döntés meghozatala után a használatból történő kivonásért, hasznosításért, a rendelkezések betartásáért a Selejtezési Bizottság felelős.

A döntéshozatalra jogosult Selejtezési Bizottság feladata:
- használatból történő kivonás szükségességének vizsgálata;
- kivonás esetén érték meghatározása,
- a selejtezett eszközöket hulladék vagy haszonáron lehet-e értékesíteni az eszközök állapotától függően,
- a használatból történő kivonás és hasznosítás módjának meghatározása,
- használatból történő kivonáshoz esetlegesen szükséges engedélyek beszerzése,
- eszközök használatból történő kivonására, hasznosítására, selejtezésére vonatkozó döntési javaslat összeállítása,
- eszközértékesítéskor egy eszközre több jelentkező esetén a sorsolás lebonyolítása és jegyzőkönyvezése.

A selejtezés végrehajtása

A Selejtezési Bizottság a jegyzékek alapján a selejtezést megelőzően köteles megvizsgálni, hogy a még használható vagyontárgyak értékesítésére a szükséges intézkedés megtörtént-e, a selejtezésre előkészített vagyontárgyak mennyisége megegyezik-e a jegyzékekben felsorolt adatokkal. Mind a tárgyi eszközök, mind pedig a készletek selejtezése esetén jegyzőkönyvet kell felvenni. A jegyzőkönyvben rögzíteni kell a selejtezési bizottság tagjainak javaslatát, amit a tagok aláírásukkal hitelesítenek. A javaslatnak tartalmaznia kell a vagyontárgy megnevezését, valamint leltári számát. Abban az esetben, ha a leértékelésre javasolt eszközt vagy készletet a bizottság selejtnek minősíti, azt meg kell indokolni és a jegyzőkönyvben rögzíteni.

A selejtezés során a bizottságnak javaslatot kell tenni a következőkről:
- a selejtezett készletet hulladék vagy haszonáron lehet-e értékesíteni,
- a hulladék vagy haszonanyagként nem értékesíthető készleteket - szükség szerint - esetleg egészség-védelmi előírások miatt meg kell semmisíteni,
- a megsemmisítésre kerülő készletek megsemmisítése milyen eljárással (összetörés, elégetés, darabolás, stb.) történjen.

A bizottság által a selejtezési eljárás során készített jegyzőkönyvben javasolt intézkedések (leértékelés, kiselejtezés, megsemmisítés) megtételére csak a jegyző engedélye alapján kerülhet sor.

A számítástechnikai eszközök megsemmisítési módja: a dokumentációk bezúzása, a médiák (CD, DVD, floppy) átlyukasztása, összetörése, szétvágása, számítógépes program esetén pedig a szerverekről történő törlés.

Egyéb tárgyi eszközök és készletek megsemmisítésre nem kerülnek, azok megfelelő helyre szállításáról a Vagyonkezelés gondoskodik.

A selejtezési jegyzőkönyvet évenkénti sorszámozással 4 példányban kell elkészíteni.
A jegyzőkönyvnek 1-1 példányát meg kell küldeni:

- könyvelésnek 2 példányban
- vagyongazdálkodási részleg vezetőjének 1 példányban
- selejtezési bizottságnál marad 1 példány

A könyvelésnek megküldött 2 példányból az átvezetések elvégzése után 1 példányt irattárba kell helyezni.

9.2.4. Rendeletalkotási folyamat

Az Körmend Város Polgármesteri Hivatalának Ügyrendje V. fejezet alapján minden héten a jegyző irodavezetői értekezletet tart az időszerű feladatok meghatározása, végrehajtása, a feladatok számonkérése céljából.

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.

Kezdeményezheti a jegyző, az adott szakterületnek megfelelő irodavezető, ügyintéző. Az irodavezetői értekezleten az adott rendelet elkészítése hozzárendelődik valamelyik irodavezetőhöz. Az irodavezetők munkaköri leírásában a rendeletalkotáshoz kapcsolódó munkaköri feladatok szerepelnek.
A rendelettervezéshez kapcsolódó jogi normakontrolt a jegyző gyakorolja.

Az önkormányzat által alkotott rendelet akkor megfelelő, ha
1. magasabb rendű jogszabállyal nem ellentétes
2. használható, alkalmazható

A testületi ülések előtt a tervezett napirendnek megfelelő bizottsági üléseket tartanak. A rendelet-tervezetnek megfelelő képviselőtestületi bizottság elé a rendelet-tervezetet adott szakterületnek megfelelő irodavezető vagy a jegyző viszi be. A bizottsági ülésen jegyzőkönyv születik.

A képviselőtestületi ülésre a rendelet-tervezetet a jegyző terjeszti be. Körmend Város Polgármesteri Hivatal honlapján nyilvánosságra kerül az adott testületi ülésre szóló meghívó (a napirenddel), az előterjesztések, a jegyzőkönyv. A rendeletet a képviselő testület fogadja el.

Az elfogadott rendeletet kihirdeti a jegyző a hirdetőtáblán és Körmend Város Polgármesteri Hivatal honlapján. A kihirdetett rendeletet utólagos normakontrollra megküldik a Nyugat-dunántúli Regionális Államigazgatási Hivatalnak.

Olyan folyamatleírással, ami a rendeletalkotás minden részletét rögzítené, a Körmendi Polgármesteri Hivatal nem rendelkezik. Évente 20-30 önkormányzati rendelet születik, a többsége meglévő rendeletet módosítása.

9.3 Megállapítások

Összességében megállapíthatjuk, hogy az Önkormányzat gazdálkodási tevékenységének szabályozottsága teljes mértékben megfelel a törvényi előírásoknak, az Önkormányzat rendelkezik a legfontosabb, gazdálkodási tevékenységet meghatározó szabályzatokkal.

Az előző fejezetben ismertetett legfontosabb szabályzatokon túl még számos egyéb szabályzat is megtalálható a Hivatalban (pl. közbeszerzési, bizonylati, önköltségszámítási, vagyongazdálkodási és beruházási stb.). Nem találtunk olyan területet a Hivatal működésében, ahol a szabályozottság ne lenne megfelelő. A szabályzatok többsége aktualizált állapotban van, ugyanakkor találtunk olyan szabályzatokat is, amelye – főként a felelősök terén – elavult állapotban van. A szabályzatok tartalma a többi, hasonló méretű önkormányzathoz képest alaposabb, részletesebben kimunkált képet mutat. A legtöbb szabályzatban a felelősségi körök egyértelműen meghatározottak, a helyettesítések kérdése is megoldott.

A Polgármesteri Hivatalban fellehető a számviteli politika, a számlarend, a gazdasági események könyvelése; a beszámoló összeállítása e keretrendszer által meghatározott mederben történik, szigorúan a törvényi előírások betartásával.

A gazdálkodási, a pénzügyi-számviteli feladatok szabályozottsága összességében megfelelő, a jegyző a pénzügyi irányítási és ellenőrzési rendszer keretében a gazdasági ügyrendben szabályozta a gazdasági szervezet felépítését, feladatait, a vezetők és beosztottak feladat- és jogkörét. Megtörtént a kötelezettségvállalás, ellenjegyzés, érvényesítés, utalványozás, szakmai teljesítés igazolás rendjének szabályozása. A pénzügyi-gazdasági, számviteli területen foglalkoztatott köztisztviselők rendelkeznek munkaköri leírással, amelyben meghatározták az engedélyezés, a kifizetés és nyilvántartás feladatait. A számviteli tevékenység szabályozása keretében elkészítették a számviteli politikát, a leltározási és leltárkészítési-, az értékelési-, az önköltség számítási-, a pénzkezelési-, az eszközök hasznosítási és selejtezési szabályzatát, valamint a számlarendet.

Az 50 ezer Ft-ot el nem érő kifizetések rendjének, nyilvántartásának szabályozása keretében ugyanakkor nincs előírva a kötelezettségvállalás tárgyának, illetve a kötelezettségvállaló nevének nyilvántartási feladata.

Valamennyi pénzügyi-gazdasági és számviteli területen dolgozó rendelkezik munkaköri leírással, amelyekben megfelelően rögzítették feladat-és hatáskörüket, felelősségi jogkörüket.

Projektünk időtartama nem biztosított arra lehetőséget, hogy bebizonyosodjunk róla, hogy ezen szabályzatok gyakorlatban való alkalmazása hogyan történik, hiszen az interjúkészítési és a helyzetfeltárási folyamat időtartama alatt az Önkormányzat dolgozói nem végeztek a szabályzatok által meghatározott minden egyes folyamathoz tartozó tevékenységeket.

A Hivatal ugyancsak rendelkezik megfelelő szabályozással a kötelezettségvállalásokra, ellenjegyzésekre, szakmai teljesítésigazolásokra, illetve utalványozásokra vonatkozóan.

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 informatikai hálózaton keresztül elérhetők, jelen szervezetfejlesztő projekt keretében vezették be az Ecostat nevű integrált pénzügyi-számviteli informatikai rendszert. Az Ecostat modulrendszerű felépítéséből következően a felhasználói jogosultságok korrekten beállíthatóak mind a modulok szempontjából, mind a modulokon belüli menüszerkezet szempontjából.

Az önkormányzati rendeletalkotás témakörével a Polgármesteri Hivatal ügyrendje foglalkozik, viszont olyan folyamatleírás, ami a rendeletalkotás minden részletét rögzítené, a Körmendi Polgármesteri Hivatalban nem található.

9.4 Szükséges akciók

A gazdasági tevékenységet meghatározó szabályzatok gyakorlatban történő megvalósítása érdekében az alábbi akciókat javasoljuk.

- 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.

- A pénzügyi-számviteli feladatoknál alkalmazott informatikai rendszerek működése esetén el kell készíteni az aktualizált katasztrófa elhárítási tervet. Az egyes felhasználó jogosultságáról listát kell vezetni, ezeket folyamatosan aktualizálni kell.

- Az Önkormányzat szabályzatait legalább évente frissíteni kell, a jogszabályi környezet változásának megfelelően. A 9.1. és 9.2. mellékletekben egységes szerkezetben 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.

- Megoldandó feladat, hogy az írásbeli kötelezettségvállaláshoz nem kötött, a gazdasági eseményenként 50 ezer Ft-ot el nem érő kifizetések esetében a kötelezettségvállalás rendjét és nyilvántartási formáját – melynek tartalmaznia kell legalább a kötelezettségvállalás tárgyát, összegét, időpontját, a kötelezettségvállaló nevét – belső szabályzatban rögzítsék az Ámr. 134. § (3) bekezdésében előírtak alapján.

- Szükségesnek tartjuk a rendeletalkotási folyamat szabályozását egy egységes szerkezetű szabályzatban vagy folyamatleírásban. A szabályzatnak legalább az alábbi témákat érintenie kell:
  - A rendeletalkotás kezdeményezői körének meghatározása (települési képviselő, polgármester, önkormányzati bizottságok, jegyző)
  - Rendelet-tervezet elkészítése kinek a feladatköre (praktikusan a jegyző kell, hogy legyen)
  - Rendelettervezet véleményezése (illetékes bizottságok feladata)
  - Rendelettervezetet közmeghallgatásra lehet bocsátani
  - A rendelet-tervezet indoklásának elkészítése (jegyző)
  - Rendeletek sorszámmal való ellátása, nyilvántartásának vezetése
  - Rendelet elfogadása, testületi ülésen, szavazással (általában minősített többség kell hozzá)
  - Rendeletek kihirdetése
  - Rendeletek folyamatos karbantartása

A rendeletalkotási folyamat szabályozására a 9.3. mellékletben bemutatunk egy mintát.

9.5 Mellékletek

9.1 melléklet: leltározással kapcsolatos dokumentum-minták
9.2 melléklet: selejtezéssel kapcsolatos dokumentum-minták
9.3 melléklet: Rendeletalkotási folyamat szabályzata

9.2. 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

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

……..
Önkormányzat

…….. ÉVI
LELTÁROZÁSI ÜTEMTERV

A leltározást …….év……hó……napján kell megkezdeni és …….. év …….hó …. 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 kiértékelését …….év……hó……..napjáig, a zárójegyzőkönyvet ……..év……..hó …..napjáig kell elkészíteni.
A leltározás során jelentkező eltéréseket a könyvelésben legkésőbb ……..év……hó napjáig rendezni kell.
Eltérések miatti felelősség megállapítása: …….év……..hó……nap.

Kelt:……..

……..
Polgármester

……..
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 szúrópróbaszerűen a felvett vagyontárgyak valódiságát, azonosítható megfeleltetését.

5.) A leltárfelvétel befejezését követően ellenőrizze:
- a leltárbizonylatok alaki, tartalmi helyességét,
- a hiány-többlet kimutatások, elszámolások valódiságát,
- 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

……..
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

……..
Önkormányzat

LELTÁROZÁSI JEGYZŐKÖNYV

Készült a ..... raktár, helyiség stb. anyag és/vagy eszközféleségeinek 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 eszközféleségeket - a valóságnak megfelelő mennyiségben és minőségben - teljes egészében számba vettük.
A leltári anyagokért felelős személy észrevételei.....

.....

Aláírások:.....

Kelt: .....

raktáros

……..
Önkormányzat

J E G Y Z Ő K Ö N Y V
LELTÁROZÁS ELLENŐRZÉSÉRŐL

Alulírottak, mint a ……, a felvett leltár

birtokában eseti/szúrópróbaszerű 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:

....

....

……..
Önkormányzat

JEGYZŐKÖNYV LELTÁRKÜLÖNBÖZETRŐL

Készült: ……. év ..... hó ..... nap, a .....

....hivatalos helyiségében.

Tárgy: a .....-tól ..... -ig
megtartott fordulónapi leltározás során megállapított leltáreltérések.

A leltárkörzet száma és megnevezése: .....

A leltári készletekért felelős neve: .....

Jelen vannak: alulírottak

A leltározás során megállapított többletek:

Megnevezés	Mennyiség	Egységár Ft	A többlet mennyiség értéke Ft
		Összesen:	

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

……..
Önkormányzat

J E G Y Z Ő 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 pénztárzárást 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 Ft	db x db Ft	Címlet	Megnevezés	Címlet Ft	db x db Ft	Címlet
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

Aláírások:.....

9.3. 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 értéke .....Ft.
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.

Kelt: .....

Polgármester

……..
Önkormányzat

SELEJTEZETT TÁRGYI ESZKÖZÖK JEGYZÉKE

Nyilvántart. szám	Megnevezés	Bruttó érték Ft	Nettó érték Ft	Selejtté válás oka	Hasznosítás módja
	Összesen:				

Kelt: ……..

Aláírások: ……..

……..
Önkormányzat

TÁRGYI ESZKÖZÖK SELEJTEZÉSÉBŐL VISSZANYERT ANYAGOK JEGYZÉKE

Tárgyi eszköz Megnevezése	Hasznosítás módja	A selejtezésből visszanyert anyagok			
		Megnevezése	Mennyisége	Egységára	Értéke Ft
				Összesen:	

Kelt: ……

Aláírások: ……

……..
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

……..
Önkormányzat

SELEJTEZETT KÉSZLETEK JEGYZÉKE

Nyilvántart. szám	Megnevezés	Mennyiség	Egységár Ft	Érték	Selejtté válás oka	Hasznosítás módja
	Összesen:					

Kelt: ……..

Aláírások: ……..

……..
Önkormányzat

LEÉRTÉKELT KÉSZLETEK JEGYZÉKE

Nyilvántart. szám	Megnevezés	Mennyiség	Nyilvántartási Egységár	Nyilvántartási Érték Ft	Leértékelt Egységár	Leértékelt Érték Ft	Különbség Ft
Összesen:							

Kelt: ……..

Aláírások: ……..

……..
Önkormányzat

A KÉSZLETEK SELEJTEZÉSÉBŐL
VISSZANYERT HULLADÉKANYAGOK

Hasznosítás módja	A visszanyert anyagok			
	Megnevezése	Mennyisége	Egységára	Értéke Ft
			Összesen:	

Kelt: .....

Aláírások: .....

……..
Önkormányzat

MEGSEMMISÍTÉSI 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

.....	.....
.....	.....
.....	.....

9.3. melléklet

Az önkormányzati rendeletalkotás részletes szabályozásának rendje

A rendeletalkotás általános célja :
A képviselőtestület - az Ötv. 16.§./1/bekezdésében kapott felhatalmazás alapján - a törvény által nem szabályozott helyi társadalmi viszonyok rendezésére, továbbá törvény felhatalmazása alapján - annak végrehajtására- önkormányzati rendeletet alkot.

Az Ötv.értelmében rendeletet kell alkotni:

- A Szervezeti és Működési Szabályzatról.
- A települési képviselőknek, a bizottsági elnöknek, a bizottság tagjainak, a tanácsnoknak, törvény keretei között történő- tiszteletdíj, természetbeni juttatás megállapításáról.
- Bizottság részére történő hatósági jogkör megállapításáról.
- A helyi népszavazás, népi kezdeményezés feltételeinek, eljárási rendjének a megállapításáról.
- A helyi önkormányzat meghatározott vagyontárgya vagy vagyonrésze elidegenítéséről, megterheléséről, vállalkozásba való beviteléről,illetőleg más célú hasznosításáról.

A rendeletalkotás főbb szabályai

1./ A rendeletalkotás kezdeményezése:

Önkormányzati rendelet alkotását kezdeményezhetik:
- a települési képviselők
- az önkormányzati bizottságok elnökei
- a polgármester, alpolgármester, jegyző
- a település társadalmi, érdekképviseleti és más civil szervezeteinek vezetői
- a kisebbségi önkormányzatok testületei
- a település lakossága népi kezdeményezés útján
- központi szervek, melyeknek az Ötv. értelmében helyi önkormányzatokkal kapcsolatos feladat és hatásköreik vannak.

2./ Rendelettervezet elkészítése

- A képviselőtestület - a lakosság szélesebb körét érintő rendeletek előkészítésénél- elveket, szempontokat állapíthat meg.
- A tervezetet a polgármesteri hivatal tárgy szerint érintett irodavezetője (önálló munkatársa) készíti el.

A testület döntése alapján megbízható az előkészítéssel a tárgy szerint illetékes önkormányzati bizottság, vagy erre a célra létrehozott ad hoc bizottság is.

A polgármesteri hivatal akkor is köteles részt venni az előkészítésben, ha a tervezetet önkormányzati bizottság vagy ad hoc bizottság készíti el.

3./ A tervezet véleményezése

a./
Az önkormányzati rendelet előkészítése során széleskörű elemzésből kell kiindulni.
Az elemzés forrásai,
- a szabályozandó tárgy szerint érintett szervek, szakemberek véleménye
- a lakossági közvélemény-kutatás (helyi újság, szórólapok, közmeghallgatás összehívása stb)
- jogszabályi előírások vizsgálata

b./
A tervezetet - a jegyző véleményével együtt- megvitatás és véleményezés céljából a tárgy szerint érintett bizottság elé kell terjeszteni.

c./
A lakosság széles rétegeinek jogait, kötelességeit érintő önkormányzati rendeletek tervezeteit legalább 30 napig közszemlére kell bocsátani, melyről a lakosságot értesíteni kell.

4./ A tervezet képviselőtestület elé terjesztése és elfogadása

a./
A jegyző (vagy az előterjesztéssel megbízott más előterjesztő) az előkészítést és véleményezést követően a rendelet-tervezetet indokolással együtt a képviselőtestület elé terjeszti.

Egyidejűleg tájékoztatja a testületet az előkészítés és véleményeztetés során felvetett, de a tervezetben nem szereplő kisebbségi javaslatokról is, utalva a mellőzés indokaira.

b./
A képviselőtestületi vitát és döntéshozatalt követően a rendelet hiteles és végleges szövegét a jegyző szerkeszti meg.

c./
A rendeletet a polgármester és a jegyző írja alá.

d./
Az önkormányzati rendeleteket külön-külön- a naptári év elejétől kezdődően- folyamatos sorszámmal és évszámmal kell ellátni a következő szerint:

" Körmend Város Önkormányzatának ...../201...(....hó.....nap) számú rendelete "

5./ Az önkormányzati rendelet kihirdetése és közzététele

Az önkormányzati rendeletet a helyben szokásos módon ki kell hirdetni.
- helyi sajtóban történő megjelentetés
- kábeltelevízióban történő közlése
- a polgármesteri hivatal hirdetőtábláján történő közzététel
- szórólapos formában történő tájékoztatás
- a városi könyvtárban történő elhelyezés
- plakát formájában történő megjelentetés

6./ Az önkormányzati rendeletek végrehajtása és hatályosulása

a./
Az önkormányzati rendeletek végrehajtására kötelezettek - a polgármester indítványára tájékoztatást adnak a végrehajtás helyzetéről és a fontosabb tapasztalatokról.
b./
Egyes rendeletek hatályosulásának ellenőrzését a képviselőtestület bizottság vagy tanácsnok hatáskörébe utalhatja.
c./
A jegyző kétévente köteles gondoskodni a hatályos önkormányzati rendeletek felülvizsgálatáról.
Ennek eredményeiről előterjesztést készít a képviselőtestület számára.
d./
A jegyző köteles a hatályos rendeletek jegyzékét - a szabályzat mellékleteként- naprakész állapotban vezetni.

7./ Az önkormányzati rendelet formai és tartalmi követelményei
(7.1.) Az önkormányzati rendelet megjelölése ezen rendelet 4d pontjában foglaltak szerint történik. A jogszabály címét röviden kell megjelölni.
(7.2.) Az önkormányzati rendelet részekre, fejezetekre, valamint címekre tagolódik.
(7.3.) Az önkormányzati rendelet szakaszait egytől kezdődően folyamatosan kell számozni.
(7.4.) A szakasz - ha annak terjedelme, illetőleg a benne foglaltak jellege azt szükségessé teszi - bekezdésekre, pontokra, alpontokra tagolódik.
(7.5.) A módosításról vagy hatályon kívül helyezésről szóló jogszabály megjelölésében fel kell tüntetni a módosított vagy hatályon kívül helyezett jogszabály megjelölését is.

8./ Az önkormányzati rendelet tartalmi követelményei

(8.1.) Eltérő rendelkezés hiányában az önkormányzati rendeletet egyes szám harmadik személyben kell megfogalmazni.
(8.2.) Az önkormányzati rendeletből ki kell tűnnie annak, hogy a jogalkalmazó mely jogszabályi rendelkezés alapján jár el.
(8.3.) A rendelkezések megszövegezése a szabályozás tárgyának megfelelő logikai sorrendben

történik.
(8.4.) Az önkormányzati rendelet szövege egyértelmű, közérthető és nyelvtanilag helyes legyen.
(8.5.) Közismert idegen szó vagy kifejezés használata akkor megengedett, ha helyette nincs magyar megfelelő.

A bevezető rész

(9.1.) Az önkormányzati rendelet bevezetővel és bevezető nélkül is alkotható.
(9.2.) Bevezető alkalmazása akkor indokolt, ha a rendelet széles címzetti kört érint, és a tervezet mellé nem készül indokolás. Amennyiben a rendelet megalkotására felhatalmazás alapján kerül sor, úgy ennek tényét a jogszabály bevezetőjében mindig fel kell tüntetni, pontosan megjelölve a felhatalmazást tartalmazó jogszabályi rendelkezést.
(9.3.) Az önkormányzati rendelet bevezetőjében meg kell határozni a rendelet személyi és tárgyi hatályát.
(9.4.) A szakkifejezéseket a bevezetőben vagy a záró rendelkezések előtt kell értelmezni.

A rendelkező rész

(10.1.) Az anyagi jogi szabályok megelőzik az eljárási szabályokat.
(10.2.) A különös szabály megelőzi az általános szabályt.
(10.3.) Új szerv létesítése esetén először a szervezetet, majd a feladat- és hatáskört, végül az eljárást indokolt szabályozni.
(10.4.) Példát csak akkor tartalmazhat a jogszabályi rendelkezés, ha a szabályozás tartalma más módon nem tehető érthetővé.
(10.5.) A kivételeket tételesen és egyértelműen kell meghatározni. Kivétel kivételéről nem szólhat szabályozás.
(10.6.) Felhatalmazás esetén az alapul szolgáló jogszabályi hivatkozással pontosan meg kell jelölni, hogy a felhatalmazás mire terjed ki.
(10.7.) Különös méltánylást érdemlő esetben a döntés alapulhat mérlegelésen. Ebben az esetben a mérlegelési jogkört teljeskörűen szabályozni kell.
(10.8.) A konkrét szabályozáshoz fűződő jogkövetkezményt egyértelműen meg kell határozni.
(10.9.) Központi jogszabály szövegezése az eredeti szakasz számával, szerkesztésében elkülönítetten, a helyi szabályozás folyamatos számozását nem érintve jelenik meg a helyi rendeletben
(10.10.) Az önkormányzati rendelet módosítása meghatározott szövegrészeket érint.
(10.11.) Egy önkormányzati rendelet több, azonos tárgykörbe tartozó önkormányzati rendeletet egyidejűleg is módosíthat.
(10.12.) Ha az önkormányzati rendelet jelentős részét vagy a szabályozás szempontjából alapvető jellegű rendelkezéseit kell megváltoztatni, akkor új jogszabályt kell alkotni, ennek hiányában pedig az önkormányzati rendeletet egységes szerkezetbe kell foglalni.
(10.13.) A hatáskörrel rendelkező szerven belüli munkamegosztás nem lehet tárgya a helyi rendeletnek. Ugyancsak nem tárgya a rendeletnek a szolgáltató és az önkormányzat közötti jogviszony.
(10.14.) Jogszabály a kihirdetését megelőző időre nem állapíthat meg kötelezettséget, és nem nyilváníthat valamely magatartást jogellenessé.

A melléklet

(10.) Mellékletben kap helyet az önkormányzati rendelet rendelkező részében jellege, terjedelme vagy más tartalmi, formai okból el nem helyezhető, a rendelet végrehajtása szempontjából szükséges dokumentáció. A mellékletet az önkormányzati rendelet szövegével együtt kell közzétenni. A melléklet módosítására csak rendeletmódosítással kerülhet sor.

A függelék

(11.)A függelékbe felvett dokumentum rendeletmódosítási eljárás nélkül, szükség szerint módosítható, illetve cserélhető.

A záró rendelkezések

(12.1.) A záró rendelkezésnek tartalmaznia kell:
a) a hatálybalépés időpontját,
b) az átmeneti szabályokat,
c) a korábbi helyi rendeletek hatályon kívül helyezésére és módosítására vonatkozó szabályokat.
(12.2.) A hatálybalépés időpontját a hatálybalépés évének, hónapjának és napjának a megjelölésével, vagy annak kimondásával kell meghatározni, hogy a jogszabály a kihirdetése napján, vagy az azt követő hányadik napon lép hatályba. Egyes rendelkezések hatálybaléptetésére ettől eltérő időpont is megállapítható.
(12.3.) A címzettek széles körét érintő önkormányzati rendelet a kihirdetését követő későbbi időpontban lép hatályba. Ilyen esetben ügyelni kell arra, hogy a kihirdetés és a hatálybalépés között hosszabb idő legyen biztosítva.
(12.4.) Az új jogszabályi rendelkezés a záró rendelkezések között átmeneti rendelkezéseket tartalmaz.
(12.5.) A hatályukat vesztő önkormányzati rendeleteket tételesen kell felsorolni.

10. FEUVE

A FEUVE területén történő szervezetfejlesztési munkára nem társaságunk kapott megbízást.

11. Költségvetés tervezésének folyamata

11.1 Módszertani kérdések

Az önkormányzatok költségvetését helyi jogszabály keretében, önkormányzati rendeletben kell szabályozni. Az önkormányzati költségvetés készítése többlépcsős folyamat. Elsőként az önkormányzat gazdasági programját kell elkészíteni. Ez a választási ciklusra szól, többéves stratégiai elemeket tartalmaz. (A stratégiai kérdésekkel tanulmányunk 4. fejezet foglalkozik.)

Ezeket a stratégiai feladatokat - egyes költségvetési évekre lebontva - az adott évre szóló költségvetési koncepció rögzíti. A koncepcióban figyelembe kell venni a tárgyévi központi költségvetési irányelveket is. A költségvetési rendelet elfogadása a képviselő-testület át nem ruházható hatásköre.

Költségvetés-készítés folyamata

A költségvetés készítésének folyamatát az államháztartás működési rendjéről szóló 217/1998. (XII. 30.) Korm. Rendelet szabályozza.

A közpénzek felhasználásánál az alábbi 5 alapelvet célszerű betartani:

1. Teljesség elve: A költségvetésnek az össze bevételt és kiadást tartalmaznia kell.
2. Részletesség elve: A költségvetésnek rögzítenie kell az összes adott évben kifizetésre kerülő kiadást és bevételt.
3. Felhatalmazás elve: Kizárólag törvényi felhatalmazással lehet közpénzeket elkölteni.
4. Korlátozott felhatalmazás elve: A költségvetésnek mindig adott, azonos hosszúságú időszakra, általában egy fiskális évre kell szólnia.
5. Transzparencia elve: A kormánynak, adott esetben az önkormányzatnak bizonyos időközönként információkat kell szolgáltatnia a várható és tényleges kiadásokról.

A fenti elveket az Önkormányzatok költségvetés tervezésekor és elfogadásakor is szem előtt kell tartani.

A költségvetés készítés folyamata az alábbi szakaszokból tevődik össze:

1) Tervezés

A helyi önkormányzat költségvetési koncepcióját a helyben képződő tervévi bevételek, valamint az ismert kötelezettségek, továbbá a tervévre vonatkozó költségvetési törvényjavaslat figyelembevételével állítja össze

A költségvetési koncepció összeállítása előtt a jegyző áttekinti a költségvetési szervek következő költségvetési évre vonatkozó feladatait, az önkormányzat bevételi forrásait.

Ezen felmérés kiterjed a feladatok jellegére, azaz az intézményműködtetés – és fenntartás, felújítás és fejlesztés, transzferek, támogatások rendszerére, valamint a feladatok volumenére, mind a pénzügyi, mind a naturális vonatkozások tekintetében.

Második lépésként a feladatellátás fizikai és személyi feltételeinek, valamint a bevételi forrásoknak azok jellege (díjbevételek, közvetlen, közvetett adók) és nyerhető volumenének szempontjából felmérésére kerül sor. Ezen folyamatok során rendkívül lényeges szerepet töltenek be a makrogazdasági és társadalmi előrejelzések, hiszen ezek alapvetően meghatározzák mind a feladatokat, mind a bevételeket. Makrogazdasági szempontból lényeges az előrejelzett kibocsátás, a fogyasztás és magánberuházások növekedése, az árfolyam alakaulása, a kamat, valamint az infláció. Társadalmi szempontból az önkormányzatok számára kiemelt jelentősége van a születésekre, korösszetételre vonatkozó demográfiai számításoknak.

A tényleges kiadások a tervezés harmadik szakaszában kerülnek meghatározásra, melynek során egyszerre veszik figyelembe a feladatok volumenét és a feladatellátás költségeit.

A **tervezés módszerei** az alábbiak lehetnek:
A tervezés módszereit tekintve különbséget tehetünk a **hagyományos** és a **korszerű költségvetési technikák** között.

A hagyományos költségvetési technikák az input szükségletekből indulnak ki, azaz a kiadási előirányzatokat tevékenységekhez, azok feltételeihez igazítják, nem pedig konkrét feladatokhoz, valamint azok költségeihez. Négy hagyományos technikát különböztethetünk meg:

- **Repetitív tervezés:** külső vagy tervezéstechnológiai okok miatt a bevételek előrejelzése nem megoldható. Gyakran előfordul, hogy egy költségvetés tervezési időszakon belül is ismétlődik a tervezési folyamata a szükséges korrekciók miatt.

- **Bevétel alapú tervezés:** E módszert alkalmazók a költségvetés tervezés során az elérhető bevételeket adottnak tekintik, és ehhez igazítják a kiadásokat.

- **Bázis alapú tervezés:** A meglévő költségvetési szerkezetből kiindulva történik a költségvetés tervezése, azaz a bázis adatokhoz képest valamilyen szabály alapján alakítják ki a következő év előirányzatait. Ez a szabály lehet valamilyen százalékos értékkel történő felszorzás, vagy az infláció értékével történő korrekció. E módszer alkalmazása esetén a szintrehozás és az előirányzat-többlet beépítésére is sor kerül a szerkezeti változások tervezésénél. A módszer számos előnnyel rendelkezik, például nincs pótlólagos információszükséglete, és biztosítja a folyamatosságot. Azonban hátránya is van, nevezetesen az, hogy konzerválja a kialakult gazdasági helyzetet. Így változások bevezetésére új feladatok tervezésére nem alkalmas.

- **Kiegészítő tervezés:** Ebben az esetben, bizonyos okok miatt, hagyományos eszközzel történik a rendkívüli intézkedésmegalapozása.

A korszerű költségvetés tervezési technikák a fentiekkel ellentétben az outputból, azaz a finanszírozott feladatokból indulnak ki. Ehhez azonban a szokásos cash-flow alapú információknál több információra van szükség. Öt korszerű költségvetés tervezési technikát különböztetünk meg:

- **Teljesítményalapú költségvetési tervezés:** A legegyszerűbb költségvetés tervezési technika, mely kötelezővé teszi a kiadási előirányzatok tervezőinek, hogy költségvetési igényeiket az adott szervezeti egységre vonatkozóan programköltség, valamint tervezési információkkal lássák el.

- **Tervezési-programozási költségvetési rendszer:** három szakaszból áll. Az első a tervezési szakasz, melyben hosszú távú célok kerülnek meghatározásra, melynek során minden egyes célt (még a politikaiakat is) számszerűsíteni és csoportba sorolni kell, továbbá meghatározni azokat az alternatívákat, amelyekkel elérhetők. Ezt követően a célokat különböző programokba kel sorolni, végezetül ezek előirányzatokra bontására kerül sor.

- **Nullbázisú:** Vizsgálat alá veszi az ellátandó feladatokat, melyekhez költségeket rendel, s így méri fel hogy az adott költségvetési időszak alatt mennyi pénzre lesz szükség.

- **Új teljesítmény alapú költségvetés:** a költségvetési szervezet finanszírozását a szervezet által elért eredményekkel kapcsolja össze.

2) Rendelet-tervezet összeállítása

Az adott költségvetési tervezet összeállítása a második lépés a költségvetés kidolgozása során, melyet a jegyző köteles elkészíteni.

A költségvetési rendelet összeállítása során célszerű először a bevételi oldalt megtervezni. Az önkormányzatok bevételei az alábbi tételekből tevődnek össze:

I. Központi költségvetési kapcsolatokból származó források:

- Átengedett bevételek: az állam az előzőleg központosított bevételek meghatározott részét visszajuttatja az önkormányzatoknak.

A személyi jövedelemadó átengedett részénél ez a visszajuttatási arány jelenleg összesen 40 %, amelyből 10 % az úgynevezett helyben maradó adó, 30 %-ot pedig normatív módon, meghatározott feladatokra, mutató számok alapján osztanak vissza. A megosztás aránya minden évben a költségvetési törvényben kerül meghatározásra.

A gépjármű adó jelenleg teljes egészében az előírás és a beszedés feladatait ellátó önkormányzatokat illeti meg.
A termőföld bérbeadásból származó bevétel szintén 100 % -ban kerül az önkormányzatokhoz.

- Normatív állami hozzájárulás: népességszámhoz vagy feladatmutatókhoz kapcsolódóan kerül meghatározásra. A normatív állami hozzájárulás felhasználási kötöttség nélkül illeti meg az önkormányzatokat, saját döntési jogkörükbe tartozik, hogy milyen konkrét feladatra használják fel.

- Központosított támogatások: az önkormányzatokat meghatározott feladatra, mutatószámok alapján illetik meg, és esetükben felhasználási kötöttség is érvényesül.

- Címzett és céltámogatások: a helyi önkormányzatok nagy költségigényű, kiemelt fejlesztési és rekonstrukciós feladatainak megvalósításához, a saját erő kiegészítésére szolgálnak. Az állam meghatározza, hogy mely feladatok ellátását preferálja (iskolák, kórházak felújítása, szennyvízelvezetés és -tisztítás), ezeket a támogatásokat az önkormányzatok a fentiek megvalósítása során igényelhetik.

- Egészségbiztosítási Alaptól átvett pénzeszköz: ez finanszírozza az önkormányzatok által biztosított egészségügyi ellátás működtetését.
- Egyéb támogatások: területi kiegyenlítő és céljellegű decentralizált támogatás, önhibáján kívül hátrányos pénzügyi helyzetben lévő önkormányzatok támogatása.

II. Saját források:

- Helyi adók: a jogszabályi keretek között (építményadó, telekadó, magánszemélyek és vállalkozók kommunális adója, idegenforgalmi adó, helyi iparűzési adó) a települési önkormányzat képviselő-testülete állapítja meg

- Intézményi bevételek (térítési díjak): az önkormányzat által alapított, felügyelete alá tartozó intézmények működési, ár- és díjbevétele, az önkormányzati vagyon hozadékából származó nyereség, osztalék, kamat, bérleti díj.

- Átvett pénzeszközök: az önkormányzatoknak lehetőségük van arra, hogy együttműködjenek más költségvetési szervekkel, gazdasági társaságokkal, és az ilyen együttműködések keretében működési vagy fejlesztési célra juttatott források tervezhetők pénzeszköz-átvételként.

- Hitel: ha valamennyi bevételi lehetőség és kiadási szükséglet számbavétele után megállapítható, hogy akár a működési, akár a fejlesztési feladatok ellátásához további forrásokra van szükség, hitel felvételét kell tervezni.

A bevételek felmérése után a kiadási szükségletek megtervezésére kerül sor. Ez a két munkaszakasz a gyakorlatban nem különül el élesen egymástól, hiszen a bevételek

meghatározott feladatokhoz kapcsolódnak, és van kiadási „vonzatuk”. A helyi önkormányzat költségvetése tartalmazza az egyes önkormányzati költségvetési szervek bevételeit és kiadásait. A kiadási oldalon az önkormányzat és az intézmények működési kiadásait, a tartalékokat, a fejlesztések, felújítások szükségleteit kell a költségvetésbe foglalni.

Az Önkormányzat **költségvetési rendelettervezete** az alábbi szerkezetben készül:

a) az önkormányzat és az önállóan működő és gazdálkodó - ezen belül a jogi személyiségű szervezeti egységei -, valamint az önállóan működő költségvetési szervek bevételei forrásonként, az elemi költségvetés összeállítására vonatkozó tájékoztatójában rögzített főbb jogcím-csoportonkénti részletezettségben

b) az önkormányzat és a költségvetési szervek működési, fenntartási kiadási előirányzatai költségvetési szervenként, kiemelt előirányzatonként részletezve,

c) a felújítási előirányzatok célonként,

d) a felhalmozási kiadások feladatonként,

e) az önkormányzati hivatal költségvetése feladatonként, valamint külön tételben

ea) az általános és

eb) a céltartalék,

ec) a költségvetési bevételek és kiadások különbözeteként a költségvetési többlet vagy hiány összege,

ed) a költségvetési hiány belső finanszírozására szolgáló előző évek pénzmaradványa működési, illetve felhalmozási cél szerinti tagolásban,

ee) az ed) ponton kívüli költségvetési hiány külső finanszírozására vagy a költségvetési többlet felhasználására szolgáló finanszírozási célú műveletek bevételei, kiadásai működési, illetve felhalmozási cél szerinti tagolásban,

f) éves létszám-előirányzat költségvetési szervenként, a g) pontban foglaltak kivételével,

g) a közfoglalkoztatottak éves létszám-előirányzata,

h) a többéves kihatással járó feladatok előirányzatai éves bontásban,

i) a működési és a felhalmozási célú bevételi és kiadási előirányzatok bemutatása tájékoztató jelleggel mérlegszerűen, egymástól elkülönítetten, de - a finanszírozási műveleteket is figyelembe véve - együttesen egyensúlyban,

j) elkülönítetten és a helyi önkormányzat költségvetésével együtt is a helyi kisebbségi önkormányzat(ok) költségvetése,

k) az év várható bevételi és kiadási előirányzatainak teljesüléséről készített előirányzat-felhasználási ütemterv,

l) elkülönítetten az európai uniós forrásból finanszírozott támogatással megvalósuló programok, projektek bevételei, kiadásai, valamint az önkormányzaton kívüli ilyen projektekhez történő hozzájárulások.

3) A költségvetés elfogadása

Miután sor került a rendelet-tervezet összeállítására, szükség van annak elfogadására is. A költségvetési rendeletet a képviselő-testületnek kell elfogadnia. A költségvetési koncepciót a polgármester terjeszti a képviselő-testület elé.

A polgármester a költségvetési koncepció tervezetéről a helyi önkormányzatnál működő bizottságok véleményét a szervezeti és működési szabályzatban foglaltak szerint kikéri, és azt a helyi kisebbségi önkormányzat véleményével együtt a költségvetési koncepció tervezetéhez csatolja. Ahol pénzügyi bizottság működik, annak a költségvetési koncepció tervezetének egészéről kell véleményt alkotnia.

A költségvetési koncepció tervezetét- a bizottságok véleményével együtt - a képviselő-testület megtárgyalja, és határozatot hoz a költségvetés-készítés további munkálatairól.

A jegyző a költségvetési rendelettervezetet a költségvetési szervek vezetőivel egyezteti, annak eredményét írásban rögzíti, majd a rendelettervezetet és az egyeztetés írásban rögzített eredményét tartalmazó dokumentumokat a szervezeti és működési szabályzatban foglaltak szerint a polgármester a képviselő-testület bizottságai elé terjeszti. A polgármester a képviselő-testület elé terjeszti a bizottságok által megtárgyalt, legalább a pénzügyi bizottság írásos véleményét és a könyvvizsgálatról készített írásos jelentést is csatoltan tartalmazó rendelettervezetet. A képviselő-testület ennek alapján megalkotja a költségvetési önkormányzati rendeletet.

A helyi önkormányzat képviselő-testülete a költségvetési rendeletben önkormányzati szinten összevontan és külön-külön hagyja jóvá az önkormányzati hivatal, valamint az irányítása alá tartozó egyéb költségvetési szervek költségvetését, költségvetési keretét, változatlanul beépíti a helyi kisebbségi önkormányzat költségvetési határozatát, továbbá dönt mindazoknak a lakossági és közösségi szolgáltatásoknak a támogatásáról, amelyeket nem a helyi önkormányzati, helyi kisebbségi önkormányzati költségvetési szervek útján végeztet. Ezen túlmenően más előirányzatokról is hozhat döntést.

4) Beszámoló a költségvetés végrehajtásáról (zárszámadás)

A zárszámadás elkészítéséhez az önkormányzat évközi, év végi költségvetési beszámolót, valamint időközi költségvetési és mérlegjelentést készít. A jegyző által elkészített zárszámadási rendelettervezetet, valamint a külön törvény szerinti könyvvizsgálói záradékkal ellátott egyszerűsített tartalmú – a helyi önkormányzat és intézményei adatait összevontan tartalmazó éves pénzforgalmi jelentést, könyvviteli mérleget, pénzmaradvány-kimutatást, és eredmény-kimutatást a polgármester a költségvetési évet követően 4 hónapon belül terjeszti a képviselő-testület elé. A képviselő-testület a zárszámadásról rendeletet alkot. A polgármester a könyvvizsgálatról készített jelentést minden év június 30-ig megküldi az Állami Számvevőszéknek.

11.2 Jelenlegi gyakorlat

Körmend Város Polgármesteri Hivatalában jelenleg a költségvetés elkészítésének folyamata az alábbiak szerint történik.

1. Költségvetés tervezése

1.1. A költségvetési koncepció

Az éves költségvetés összeállítását megelőzően, annak előkészítéseként elkészül az önkormányzat költségvetési koncepciója. A költségvetési koncepció elkészítéséhez az érvényben lévő központi és képviselő-testületi döntések figyelembe vételével át kell tekinteni az önállóan és a részben önállóan gazdálkodó költségvetési szervek következő költségvetési évre vonatkozó feladatait, valamint az önkormányzat bevételi forrásait.

A költségvetési szervektől beszerzett, valamint a polgármesteri hivatalban meglévő információk alapján kerül kialakításra a költségvetési koncepció.

Az intézményektől a fenntartó folyamatosan kér olyan információkat, amelyek meghatározzák az önállóan és a részben önállóan gazdálkodó költségvetési szervek következő költségvetési évre vonatkozó feladatait, pl.:

- tanulói és pedagógus létszámadatok,
- hátrányos helyzetű, halmozottan hátrányos helyzetű gyerekek száma,
- csoportbeosztások,
- tantárgyfelosztás,
- munkaterv,
- munkabér és energiaköltségek.

A költségvetési koncepció elkészítésének szakaszában az előzőeken túl a Pénzügyi Iroda formalizált táblázatokban részletes adatokat kér az intézményektől.

A költségvetési koncepció elkészítésének időszakában a polgármester a szakmai és költségvetési szempontból szakértő munkatársaival személyesen egyeztet az intézményekkel.

A költségvetési koncepcióval kapcsolatban meg kell ismerni az önkormányzatnál működő szakbizottságok - szakterületüket érintő – valamint a pénzügyi bizottság egész koncepcióval kapcsolatos véleményét. Az intézményvezetők meghívót kapnak a működési területük szerinti szakbizottságok, valamint a pénzügyi bizottság üléseire.

A költségvetési koncepció november 20-ig, illetve a választás évében december 5-ig történő elkészítéséért - a jegyző felelős, annak érdekében, hogy határidőre a képviselő-testület elé kerüljön a költségvetési koncepció. A költségvetési koncepció összeállításában a pénzügyi iroda dolgozói működnek közre.

1.2. A polgármesteri hivatal előzetes költségvetési javaslatának elkészítése

Az előzetes költségvetési javaslat elkészítése közben formalizált egyeztetések történnek az intézményekkel, amelyekről jegyzőkönyv készül. Az előzetes költségvetési javaslat elkészítése során figyelembe kell venni az Áht. és az Ámr. előírásait, valamint az önkormányzat költségvetési koncepciójában foglaltakat.

A polgármesteri hivatal előzetes költségvetési javaslatát a pénzügyi irodavezető készíti el.
A költségvetési javaslatot úgy kell összeállítani, hogy külön-külön tartalmazza

- az alap-előirányzatot,
- az előirányzati többletet.

Az önkormányzat bevételi forrását képező normatív állami hozzájárulás alapját képező mutatószámoknak az intézményektől - írásban, az intézményvezetők által aláírt formában - történő begyűjtéséért, valamint felülvizsgálat után a Magyar Államkincstár Területi Igazgatósághoz (továbbiakban: Igazgatóság) határidőre történő továbbításáért Kovácsné Csoknyai Éva Pénzügyi ügyintéző felelős a felelős.

A költségvetési szervek (intézmények) részére a költségvetési javaslat összeállításával kapcsolatban a pénzügyi iroda, írásban tervezési, módszertani útmutatót ad ki, abban előírva a költségvetési javaslat összeállításával kapcsolatos szakmai és pénzügyi követelményeket.
A módszertani útmutató kiadásáért a pénzügyi irodavezető a felelős.

A költségvetés tervezéséhez az intézmények által közölt mutatószám felmérés adatainak megalapozottságának ellenőrzéséért, az intézmények és a Polgármesteri Hivatal szervezeti egységei által benyújtott költségvetési igények indokoltságának és teljesíthetőségének dokumentált ellenőrzéséért a pénzügyi irodavezető a felelős. Az intézményekkel történő egyeztetést jegyzőkönyvek dokumentálják.

Az előzetes költségvetési javaslat elkészítésének időszakában, az utóbbi években már rendelkezett a Magyar Köztársaság elfogadott következő évi költségvetéssel, azt is figyelembe lehetett venni ebben a költségvetés tervezési szakaszban. Az előzetes költségvetési javaslat elkészítésének határideje január 20.

1.3. A költségvetési rendelettervezet összeállítása

A költségvetési rendelet tervezetet a következő szerkezetben készül el:

a) az önkormányzat és az önállóan, illetve a részben önállóan gazdálkodó költségvetési szervek bevételei forrásonként – a pénzügyminiszter elemi költségvetés összeállítására vonatkozó tájékoztatójában rögzített főbb jogcím – csoportonkénti részletezettségben;

b) a működési, fenntartási előirányzatok önállóan és részben önállóan gazdálkodó költségvetési szervenként, intézményen belül kiemelt előirányzatonként részletezve;

- a személyi jellegű juttatásokat,
- a munkaadót terhelő járulékokat (társadalom biztosítási járulék + munkaadói járulék)
- dologi jellegű kiadásokat,
- az ellátottak pénzbeli juttatásait,
- a speciális célú támogatásokat.

c) a felújítási előirányzatok célonként;

d) a felhalmozási kiadások feladatonként;

e) az önkormányzati hivatal költségvetése feladatonként, valamint külön tételben

1. az általános, és
2. a céltartalék (ezen belül elkülönítetten a költségvetési törvényben előírt államháztartási tartalék képzésére szolgáló előirányzat);

f) éves létszámkeret önállóan és részben önállóan gazdálkodó költségvetési szervenként;

g) a többéves kihatással járó feladatok előirányzatai éves bontásban;

h) a működési és a felhalmozási célú bevételi és kiadási előirányzatokat tájékoztató jelleggel mérlegszerűen, egymástól elkülönítetten, de - a finanszírozási műveleteket is figyelembe véve - együttesen egyensúlyban a rendelet mellékletében be kell mutatni;

i) elkülönítetten is a települési kisebbségi önkormányzat költségvetése;

j) az év várható bevételi és kiadási előirányzatainak teljesüléséről előirányzat-felhasználási ütemterv;

k) elkülönítetten az európai uniós támogatásával megvalósuló projektek bevételei, kiadásai, valamint az önkormányzaton kívüli ilyen projektekhez történő hozzájárulások.

A költségvetési rendeletnek mindezt

- a helyi önkormányzatra és költségvetési szerveire, valamint
- a települési kisebbségi önkormányzatra elkülönítetten és összesítve együttesen is tartalmaznia kell.

A költségvetési rendelet tervezet elkészítéséért a jegyző felelős. A költségvetési rendelettervezet összeállítását követően a pénzügyi iroda ellenőrzi a saját bevételek előirányzatainak (helyi adók, intézményi térítési díjak, stb.) és a költségvetés megalapozottságát szolgáló helyi rendeletek összhangját.

A költségvetési rendelettervezet összeállításában, koordinálásában közreműködik: a pénzügyi iroda minden dolgozója, az adóügyi előadókat kivéve.

A költségvetési rendelettervezet február 15-ig kell a Testület elé terjeszteni.

1.4. A költségvetési rendelet megküldése a költségvetési szervek részére

A képviselő-testület által elfogadott költségvetési rendeletben foglalt és a költségvetési szervek számára kötelezően betartandó előirányzatokról, valamint a költségvetés végrehajtására vonatkozó szabályokról - a rendelet megküldésével - tájékoztatni kell az intézményeket.

A tájékoztatást a rendelet elfogadását követő 10 napon belül végre kell hajtani, melynek teljesítéséért a pénzügyi irodavezető felelős.

1.5. Végleges költségvetés tervezése

A tervezés második szakaszában az önkormányzat költségvetési rendeletében elfogadott - kiemelt - előirányzatok és szabályok szerint el kell készíteni az önkormányzati hivatal elemi költségvetését. Az államháztartás információs rendszere számára továbbítandó, részletes költségvetési előirányzatokat tartalmazó költségvetést a Pénzügyminisztérium (Nemzetgazdasági Minisztérium) által tárgyévre kiadott „B./ Önkormányzati költségvetés" megnevezésű nyomtatványgarnitúra űrlapjainak kitöltésével kell elkészíteni.

A nyomtatványgarnitúra kitöltéséért és határidőre történő leadásáért a pénzügyi irodavezető felelős.

2. Előirányzat módosítás

A képviselő-testület által a költségvetési rendeletben eredeti előirányzatként jóváhagyott előirányzatok között előirányzat átcsoportosításokat, illetve előirányzat módosításokat a Polgármesteri Hivatal jegyzőjénél kell kezdeményezni.

Az előirányzat átcsoportosításra illetve módosításra vonatkozó javaslat elkészítéséért pénzügyi irodavezető felelős. Az előirányzat módosításokról nyilvántartást kell vezetni, amelyért pénzügyi ügyintéző –Laczóné Pintér Zsuzsanna - felelős.

2. Költségvetés végrehajtása

Az intézmények részben önálló gazdálkodású intézmények, adott évi költségvetésük beépül a pénzügyi ellátó szervezet (GAMESZ) költségvetésébe. Az intézmények az adott év költségvetésének felhasználásáról évente háromszor (a 2. negyedévtől kezdődően negyedévente) számolnak be a Pénzügyi Bizottság előtt. A beszámolót a pénzügyi ellátó szervezet készíti.

A tervezett költségvetéstől való intézményi eltérést egyedi sajátosságok szerint kezelik. Az eltérést az intézményvezetőnek indokolnia kell. Az adott szituáció megvizsgálása, elemzése után következik a megoldáskeresés, a költségvetési egyeztetés. A megoldás lehet a költségek csökkentése, az intézményi költségvetés módosítása.

11.3 Megállapítások

Körmend Város Polgármesteri Hivatalának költségvetés tervezési, készítési folyamata teljes mértékben megfelel a vonatkozó előírásoknak, szabályoknak. Az Áht., Ámr., Ötv. alapján a belső szabályzatok tartalmazzák a tervezés teljes folyamatát, az egyes szakaszok tervezési feladatait, a tervezéssel szemben támasztott követelményeket, a folyamat szereplőit, kapcsolatrendszerüket, a dokumentálás rendjét, az információáramlást. Az egyes feladatokhoz a felelősök hozzárendelése megtörtént, valamennyi folyamat határidővel ellátott.

A gyakorlatban a tervezési folyamat eredményességét alapvetően és pozitív irányban határozzák meg a Pénzügyi Iroda által összeállított dokumentumok. A folyamatok írásbeli szabályozottsága megfelelő alapot teremt arra, hogy az informális tervezési út jelentős szerepet ne játszhasson a költségvetés-készítés folyamatában.

A költségvetés-tervezési folyamat a rendelkezésre álló dokumentumok alapján szabályozott. Ezt támasztja alá a tervezéshez kapcsolódó ellenőrzési nyomvonal, a feladatokat, felelősséget, hatásköröket meghatározó SZMSZ, az ügyrend. A belső szabályzatok megfelelnek az Áht., Ámr., Ötv. vonatkozó előírásainak.

Az éves költségvetési tervező munkákat megalapozza a város gazdasági programja, illetve befolyással bírnak rá Körmend Város stratégiai tervdokumentumai és koncepciói. A tervezés irányítója a jegyző. A tervdokumentumokat a Pénzügyi Iroda állítja össze, amihez a szakmai, műszaki szervezetek szolgáltatnak információt. Az információszolgáltatás előre rögzített formátumban történik az egyes kiemelt előirányzatok esetében. A költségvetési koncepció elfogadása után, az abban megfogalmazott irányelveket a gyakorlatba átültetve az intézmények készítik el költségvetési javaslatukat. A költségvetési javaslatot a Pénzügyi Iroda felülvizsgálja. Az egyeztető tárgyalásokon felmerülő véleményeket, javaslatokat a jegyző összegzi és gondoskodik azok megjelenítéséről vagy indoklás mellett elutasításukról a rendelettervezet előterjesztésében.

Az egyeztető tárgyalások után készül el az Önkormányzat rendelettervezete, amelyet véleményez a képviselő-testület valamennyi bizottsága, majd a polgármester ezt a rendelettervezet terjeszti a képviselő-testület elé.

Ezt követően költségvetési egyeztető tárgyalásokon tételesen egyeztetik a feladatokat és az ellátásukhoz szükséges előirányzatokat.

Körmend Város költségvetése a felsőbb jogszabályokban foglalt előírásoknak megfelelő költségvetés. A rendeletalkotáshoz szükséges részletes számítások elvégzését segítik egyrészt a tervezési adatlapok, másrészt a Pénzügyi Iroda szakmai háttér-támogatása.

A számítások aggregát eredményei a rendelettervezet, majd a rendelet szöveges indoklásaként jelennek meg.

A tervezési folyamatban a bázisszintű, a feladatalapú, a teljesítményalapú módszert alkalmazza az önkormányzat. Meghatározó tervezési módszer a bázisszintű intézményi tervezés, ami az előző évi eredeti előirányzatból indul ki, korrigálva azt az évközben bekövetkezett és tervévre szintre hozott szerkezeti változásokkal. Az így meghatározott alap-előirányzatot a tervévben megnövelik az anyagi lehetőségek függvényében a működési és fejlesztési többletek.

A fejlesztések esetében az akár több évre is elhúzódó egyszeri kiadások mellett szükséges a működést, üzemeltetést biztosító személyi és dologi kiadások/költségek egyidejű megtervezése is. A fejlesztések tervezését két lépésben végzi az önkormányzat. Az első lépésben az intézményi és nem intézményi keretek között megjelenő igényeket természetes mértékegységben, funkcionálisan gyűjti össze, rendszerezi, majd az egyeztetések alapján elfogadott igényeket határozza meg a lehető legpontosabban értékben is.

A Polgármesteri Hivatalnál a költségvetés tervezési, gazdálkodási, zárszámadás készítési feladatok belső kontrolljainak kiépítettsége és működése megfelelő biztosítékot ad a gazdálkodási feladatok megfelelő, szabályszerű ellátására.

A költségvetés tervezési és zárszámadás készítési folyamatban a működésbeli hibák megelőzésére, feltárására, kijavítására kialakított belső kontrollok működésének megbízhatósága összességében kiváló volt, mivel a Polgármesteri hivatalnál az előírásoknak megfelelően ellenőrizték az intézmények teljesítették-e a költségvetési javaslat összeállításával kapcsolatban meghatározott követelményeket, az intézményi mutatószám felmérés adatainak megbízhatóságát, az intézmények által az állami támogatásokkal, hozzájárulásokkal történő elszámolásokhoz közölt mutatószámok adatainak megbízhatóságát, az intézmények pénzmaradvány megállapításának szabályszerűségét.

A Körmendi Polgármesteri Hivatal költségvetés tervezési folyamatának erősségeit és gyengeségeit az alábbiakban foglaljuk össze.

<u>Erősségek:</u>

- A költségvetési tervezés folyamata részletesen szabályozott, az informális módon történő tervezés vissza van szorítva, ami szintén a hatékonyságot növelheti
- Biztosítja a nyilvánosságot, átláthatóságot, az érdekeltek és érintettek véleményt nyilváníthattak, javaslatokat fogalmazhattak meg.
- tervezés fő informatikai eszköze az Excel, és az elektronikus nyilvántartások mellett kézi analitikus nyilvántartások vezetése, pl. az általános tartalék, beruházások, felújítások intézményenkénti vezetése

Gyengeségek:

- A pénzügyi egyensúlyt biztosító források bevonásának a kockázatok előzetes azonosításának, mérésének, kezelésének, az esetlegesen eltérő változások esetén követendő eljárás szabályozásának hiánya
- A többéves következményekkel járó működési, fejlesztési döntések pénzügyi hatásai nem jelennek meg teljes körűen, illetve bemutatásuk az egyes költségvetési években esetleges
- Az Önkormányzat nem használ költségvetési tervezési, végrehajtási szoftvert.
- A költségvetési rendeletben már nem különül el, hogy a fejlesztések eredményeként létrejövő új vagyonelemek fenntartása, működtetése mennyibe kerül és annak forrása hogyan biztosítható.
- Nem kap elég hangsúlyt a hosszú távú tervek és az éves (hároméves gördülő) költségvetési terv közötti összefüggés, a több évre kiható projektek, több éves kötelezettségvállalások megjelenítése.

11.4 Javaslatok

- Nem kap elég hangsúlyt a hosszú távú tervek és az éves (hároméves gördülő) költségvetési terv közötti összefüggés, a több évre kiható projektek, több éves kötelezettségvállalások megjelenítése a stratégiai szemlélet hiánya miatt. Tanulmányunk 4. fejezetében célként kitűzött **stratégiai szemlélet** elterjesztésétől várhatjuk, hogy az éves költségvetési tervek egymáshoz illeszkedve az Önkormányzat 3-5 évre vonatkozó stratégiai tervének szerves lebontásából alakulnak ki. Hasznos lenne, ha az egyes költségvetési tervek kialakítása és végrehajtása az Önkormányzat stratégiájához illeszkedve, annak keretrendszerében menne végbe.

- Javasoljuk a **mai modern informatikai szoftverek adta lehetőségek teljes körének kihasznál**ást, alkalmazását a költségvetés összeállításának folyamatában. A tervezés – eredményét tekintve – informatikai szempontból a szükségszerű mértékben támogatott, azonban a rendelkezésre álló szoftverek nyújtotta lehetőségek kihasználása hiányzik, így az Önkormányzat nem tudja azokat az összetett elemzési lehetőségeket kihasználni, amit egy fejlett integrált gazdasági rendszer alkalmazása tenne lehetővé. Az éves költségvetési tervezés, beszámolás hátterét elsősorban az Excel biztosítja, a szükséges számítások a Pénzügyi Iroda által összeállított formátumban, rögzített részletezettséggel készülnek. Az Iroda az intézmények által összeállított elemi költségvetési javaslatokat felülvizsgálja. A rendelkezésre álló informatikai szoftverekben rejlő, ma még ki nem aknázott lehetőségek használata a stratégiai fejlesztések során jelentkező gazdasági döntések meghozatalát is megkönnyítené. A Magyar Államkincstár honlapján rendelkezésre álló informatikai rendszerek jól alkalmazhatók, pl. a központosított illetményszámfejtés, a normatívák tervezése, felhasználása, évközi lemondása esetén.

Az önkormányzati tervezés, beszámolók elkészítéséhez nyújt segítséget a K11 program. A Pénzügyminisztérium honlapjáról kinyomtatható központilag előírt nyomtatványok helyettesíthetők a K11 programmal előállított nyomtatványokkal. A PMINFO feldolgozó rendszer alkalmas a jogszabályban előírt időközi költségvetési jelentés feldolgozására. A MÉRLEG feldolgozó rendszer pedig a jogszabályban előírt időközi mérlegjelentés bizonylatainak feldolgozására alkalmas. Mindkét rendszer a K11-es feldolgozó rendszerhez hasonlóan működik. A programok használatával kapcsolatban szakmai és informatikai segítséget nyújtanak a regionális igazgatóságok államháztartási irodái, illetve azok megyeszékhelyeken működő szervezeti egységei.

A piacon is elérhető számos olyan szoftver, amely megkönnyíti a költségvetés összeállításának folyamatát. A 11.3. számú mellékletben bemutatunk egy költségvetés készítést támogató Windows alapú rendszert.

- Javasoljuk, hogy az önkormányzat határozza meg, hogy a lakosság, azaz a közszolgáltatások fogyasztói igényei alapján mi jelent értéket a településen, az anyagi lehetőségeitől függően, mely feladatokat, milyen mértékben és milyen módon lát el, pontosítsa, hogy ezt milyen szabályozási módon, milyen tartalmi részletezettséggel oldja meg.

- Javasoljuk az önkormányzat hitelfelvételre vonatkozó döntései kockázatainak felmérését, a pénzügyi tevékenység bevételeinek, kiadásainak, egyenlegének elkülönített megjelenítését.

- Javasoljuk a szabadon álló pénzeszközök felhasználási, különösen ezen belül befektetési célú felhasználási lehetőségeinek szabályozását, a befektetési tevékenység során jelentkező kockázatok azonosítását, értéküknek meghatározását és maximálisan vállalható szintjüknek konkrét megállapítását.

- Szükséges annak vizsgálata, hogy az operatív feladatok ellátása mellett rendelkezésre áll-e a szükséges emberi erőforrás pénzügyi elemzési módszerek elvégzésére, a pénzügyi tevékenység hosszú távú feltételrendszerének kialakítására, a folyamatok megszervezésére, szabályozására, a költségvetési szervek vezetőivel való együttműködésre, a hosszú és rövid távú költségvetési tervek összehangolt előkészítésére, megvalósításra, a benchmarkingra, a belső feltételrendszer külső változásokhoz történő megfelelő módon és időben történő hozzáigazítására.

- Javasoljuk a **mai modern költségvetési technikák alkalmazását** a tervezés során a hagyományos módszerek mellett (költség-haszon elemzés (CBA), költség-hatékonyság elemzés (CEA); több szempontú elemzés (multi-criteria analysis, MCA); kockázat elemzés (RA); érzékenység elemzés (SA); eGEP Mérési Keretrendszer.). A legfontosabbnak a pénzben realizálható jövedelemtermelő képesség, a pénzáramlás elemzése, valamint a költség-haszon elemzés bevezetését tartjuk a költségvetés tervezési rendszerbe. A gazdaságossági elemzés alapját az alábbi elemek jelentik:

- Alanyi likviditás és értékelése a szervezeten belül
- Önkormányzati finanszírozási stratégiák meghatározása
- Önkormányzati kinntlévőségek kezelése
- Tőkeszerkezeti és költségszerkezeti összetétel elemzés
- Jövedelmezőség és eszközhatékonyság
- Beruházások megtérülésének elemzése
- Terv-tény analízis

A pénzügyi megtérüléseket diszkontált cash-flow módszerekkel számolhatjuk ki, melyek a befektetések közötti választáshoz és az értékeléshez megfelelőek, valamint a projekt teljes élettartama alatt figyelembe veszik a pénzáramlás-összegeket és az időbeli esedékességeket is.

- Javasoljuk minimum 5 fő köztisztviselő beiskolázását a mai modern költségvetési technikák megismerését célzó tréningre.

- Az Önkormányzat költségvetési folyamatát véleményünk szerint az 11.1. számú mellékletben közöltek szerint kellene egységes szerkezetben rögzíteni. E folyamat leírás lényegileg nem különbözik a jelenlegi gyakorlattól, csak apróbb módosításokat javasolunk. A költségvetés tervezési javasolt folyamatát, határidőkkel és felelősökkel pedig a 11.2. számú mellékletben foglaljuk össze.

11.5 Mellékletek

11.1. Melléklet: Költségvetés készítésének folyamata – egységes szerkezetben
11.2. Melléklet: Költségvetés készítésének folyamata - táblázatban
11.3. Melléklet: Költségvetés készítést támogató szoftver bemutatása

11.1.melléklet: Költségvetés készítésének folyamata

1. A KÖLTSÉGVETÉSI KONCEPCIÓ KÉSZÍTÉSÉNEK FOLYAMATA

1.1. AZ IRODÁK JAVASLATAINAK FELDOLGOZÁSA

A szakirodák a következő évi feladatok és az elérendő célok figyelembevételével mind szövegszerűen, mind számszerűsítve összeállítják javaslataikat, melyeket megküldenek a Pénzügyi Irodára, ahol a költségvetési csoport kijelölt munkatársai által megtörténik ezek tematikus feldolgozása. Az intézményekkel kapcsolatos elképzeléseket a Városfejlesztési és Építéshatósági Iroda vezetője küldi meg a Pénzügyi Irodának.

1.2. KONCEPCIÓ ELKÉSZÍTÉSE

A pénzügyi irodavezető az előterjesztő polgármester véleményének figyelembevételével elkészíti a koncepció anyagát, mely előterjesztésből, számszerű adatokat tartalmazó táblázatokból és szöveges részből áll. Az előterjesztést mind a bizottságok, mind a Képviselő-testület felé a polgármester teszi meg. A helyi önkormányzatok költségvetési koncepcióját a Kormány költségvetési irányelvei, az önkormányzati pénzügyi szabályozás előzetes elgondolásai, a helyben képződő bevételek (helyi adó, bérleti díj bevételek, stb.) és az ismert kötelezettségek (szerződések nyilvántartási adatai, illetve a vonatkozó testületi és bizottsági határozatok) figyelembevételével kell összeállítani.

1.3. BIZOTTSÁGI VÉLEMÉNYEZÉS

A polgármester által előterjesztett költségvetési koncepció tervezetét az egyes bizottságok napirendre tűzik, megvitatják, ill. az abban foglaltakkal kapcsolatban állást foglalnak. Az előterjesztő polgármester a bizottsági határozatok ismeretében eldönti, hogy módosítja-e az előterjesztést. A szükséges módosításokat a Pénzügyi Iroda vezetője, illetve költségvetési csoport – általa kijelölt – munkatársa hajtja végre.

1.4. KÉPVISELŐ-TESTÜLETI VÉLEMÉNYEZÉS

A bizottságok által véleményezett – a költségvetési koncepcióról szóló – előterjesztést a Képviselő-testület napirendre tűzi, megvitatja, elfogadja, vagy határozatot hoz a módosítás szükségességéről. A módosítást a polgármester a Pénzügyi Iroda vezetőjének bevonásával hajtja végre. Amennyiben a módosított előterjesztés testületi megvitatásához bizottsági véleményre van szükség, akkor a 3. pont szerint kell eljárni. A költségvetési koncepciót a tárgyévet megelőző év november 30-ig kell a Képviselő-testület elé terjeszteni. Az elfogadott költségvetési koncepció szerinti ütemtervnek megfelelően kell a tárgyévi költségvetést elkészíteni.

2. KÖLTSÉGVETÉS TERVEZÉSÉNEK FOLYAMATA

2.1 INTÉZMÉNYEK ÉRTESÍTÉSE

A Pénzügyi Iroda vezetője levél formájában értesíti az önkormányzati intézményeket és a szakirodákat a koncepció rájuk vonatkozó előírásairól, ide értve a költségvetés tervezése során figyelembe veendő számszaki előírásokat is.

2.2. INTÉZMÉNYI KÖLTSÉGVETÉSEK ELKÉSZÍTÉSE

Az intézmények a felügyeleti szerv előírásainak figyelembevételével elkészítik éves költségvetési javaslataikat, majd megküldik a Pénzügyi Irodára.

2.3. INTÉZMÉNYI EGYEZTETÉS

A Városfejlesztési és Építéshatósági Iroda vezetőjének koordinálásával folyó egyeztetésen részt vesz a Pénzügyi Iroda kijelölt munkatársa.

2.4. KÖZMEGHALLGATÁS, ÉRDEKEGYEZTETÉS, KISEBBSÉGI ÖNKORMÁNYZATOKKAL VALÓ EGYEZTETÉS

A polgármester a költségvetési előterjesztés összeállítása előtt szükség szerint közmeghallgatást tart, ahol közvetlen információkat gyűjt a lakossági elvárásokról, melyekről a Pénzügyi Iroda jelenlévő munkatársa emlékeztetőt készít. Az intézményi egyeztetés és az (esetleges) közmeghallgatás eredményének figyelembevételével a Pénzügyi Iroda költségvetési csoportjának kijelölt munkatársa összeállítja az éves költségvetés előzetes anyagát, melyet átad a Városfejlesztési és Építéshatósági Iroda vezetőjének, aki gondoskodik a jogszabály szerint, valamint a Polgármester által kialakított érdekegyeztetés lefolytatásáról.

Ezzel egyidejűleg a Pénzügyi Iroda kijelölt munkatársa beépíti a költségvetés tervezetébe a kisebbségi önkormányzatok költségvetési határozatát, melyet azok az önkormányzati költségvetési támogatás előzetes ismeretében állítottak össze.

2.5.KÉPVISELŐ-TESTÜLETI ANYAG ELŐKÉSZÍTÉSE, KÖNYVVIZSGÁLÓI VÉLEMÉNY BEKÉRÉSE

A Pénzügyi Iroda vezetője elkészíti az éves költségvetéssel kapcsolatos előterjesztés anyagát, mely tartalmazza a rendelet tervezetét, a számszerű összefüggéseket tartalmazó táblázatokat és azok szöveges kiegészítését. Az előterjesztéshez csatolja a könyvvizsgáló, valamint az érdekképviseletek részletes véleményét. Az éves költségvetés előterjesztője minden esetben a polgármester, az előterjesztés testülethez történő beterjesztésének határideje tárgyév február 15-e (ill. a költségvetési törvény kihirdetését követő 45. nap).

2.6. BIZOTTSÁGI VÉLEMÉNYEZÉS

A polgármester által előterjesztett költségvetés tervezetét az egyes bizottságok napirendre tűzik, megvitatják, ill. az abban foglaltakkal kapcsolatban állást foglalnak. Az előterjesztő polgármester a bizottsági határozatok ismeretében eldönti, hogy módosítja-e az előterjesztést. A szükséges módosításokat a Pénzügyi Iroda költségvetési csoportjának kijelölt munkatársai hajtják végre.

2.7. A KÉPVISELŐ-TESTÜLET ELÉ TERJESZTÉS

A bizottságok és a könyvvizsgáló által véleményezett – az éves költségvetésről szóló – rendelettervezetre vonatkozó előterjesztést a Képviselő-testület napirendre tűzi, megvitatja, elfogadja, vagy határozatot hoz a módosítás szükségességéről. A módosítást a polgármester a Pénzügyi Iroda vezetőjének bevonásával hajtja végre. Amennyiben a módosított előterjesztés testületi megvitatásához bizottsági véleményre van szükség, akkor a 2.6. pont szerint kell eljárni.

2.2.8. AZ ÖNKORMÁNYZATI RENDELET KÖZZÉTÉTELE, AZ INTÉZMÉNYEK KIÉRTESÍTÉSE

A Képviselő-testület által elfogadott költségvetési rendelet – önkormányzati faliújságon történő – közzétételéről a Hivatal kijelölt munkatársa gondoskodik, az önkormányzat hivatalos lapjában történő megjelentetéséről pedig a Polgármesteri Hivatal ezzel a feladattal megbízott munkatársa. A Pénzügyi Iroda vezetője kiértesíti az intézményeket levél formájában a költségvetési rendelet rájuk vonatkozó tartalmáról.

2.9. ELEMI KÖLTSÉGVETÉS ELKÉSZÍTÉSE

Az önállóan gazdálkodó költségvetési szervek a pénzügyi irodavezető értesítése alapján elkészítik elemi költségvetési dokumentációjukat, és azt megküldik a Pénzügyi Irodára, ahol a költségvetési csoport kijelölt munkatársai elkészítik az önkormányzati szintű konszolidációt, melyet számszakilag egybevetnek a testület által elfogadott költségvetés adataival. Egyezőség esetén az elemi költségvetéseket megküldik a MÁK Vas Megyei Regionális Igazgatósága Államháztartási Irodának.
Az elemi költségvetés tartalmazza a költségvetési alapokmányt és az intézményi költségvetés számszaki adatait.

3. KÖLTSÉGVETÉSI GAZDÁLKODÁSRÓL SZÓLÓ ADATSZOLGÁLTATÁS ÉS BESZÁMOLÓ KÉSZÍTÉS FOLYAMATA

3.1. AZ ELŐIRÁNYZATOK TELJESÍTÉSÉNEK IDŐSZAKOS ÉRTÉKELÉSE, AZ INTÉZMÉNYEK GAZDÁLKODÁSÁNAK ELLENŐRZÉSE

Az elfogadott költségvetés alakulásának rendszeres értékelése, elemzése, az intézményi gazdálkodás ellenőrzése, az előirányzatok egyeztetése a társirodák szükség szerinti bevonásával a Pénzügyi Iroda vezetőjének a feladata. A havi pénzforgalmi jelentéseket és a negyedéves mérlegbeszámolókat a vonatkozó jogszabályi előírások szerint a számviteli csoport vezetője készíti el, amelyet megelőz az intézményekkel való adategyeztetés, tekintettel arra, hogy az önkormányzatnak konszolidált adatokat kell szolgáltatnia.

3.2. IDŐSZAKOS ÉS ÉV VÉGI MÉRLEGBESZÁMOLÓK ELKÉSZÍTÉSE

A Pénzügyi Iroda számviteli csoport vezetője az intézményi adategyeztetést követően a vonatkozó jogszabályok figyelembevételével elkészíti a negyedéves és év végi mérlegbeszámolót. A mérlegbeszámoló kötelezően tartalmazza a könyvviteli mérleget, a pénzforgalmi jelentést, az eredmény-kimutatást, a pénzmaradvány–kimutatást, az előirányzat-maradvány kimutatást és a kiegészítő mellékleteket. A mérleget leltárral kell alátámasztani.

3.3. ZÁRSZÁMADÁSI RENDELETTERVEZET ELKÉSZÍTÉSE ÉS ELŐTERJESZTÉSE, KÖNYVVIZSGÁLÓI AUDITÁLÁS

A Pénzügyi Iroda vezetője a jogszabályi előírásnak megfelelően összeállított mérlegbeszámolót a társirodák és az intézmények szöveges kiegészítéseivel együtt megküldi a könyvvizsgálónak auditálásra. A Képviselő-testület felé a polgármester terjeszti be a zárszámadás rendeletét, melyhez csatolni kell a könyvvizsgálói záradékot, valamint a bizottsági véleményeket is

(amennyiben a zárszámadási rendeletet a bizottságok megtárgyalták). A zárszámadásról szóló előterjesztést tárgyévet követő április 30-ig kell a Képviselő-testület elé terjeszteni.

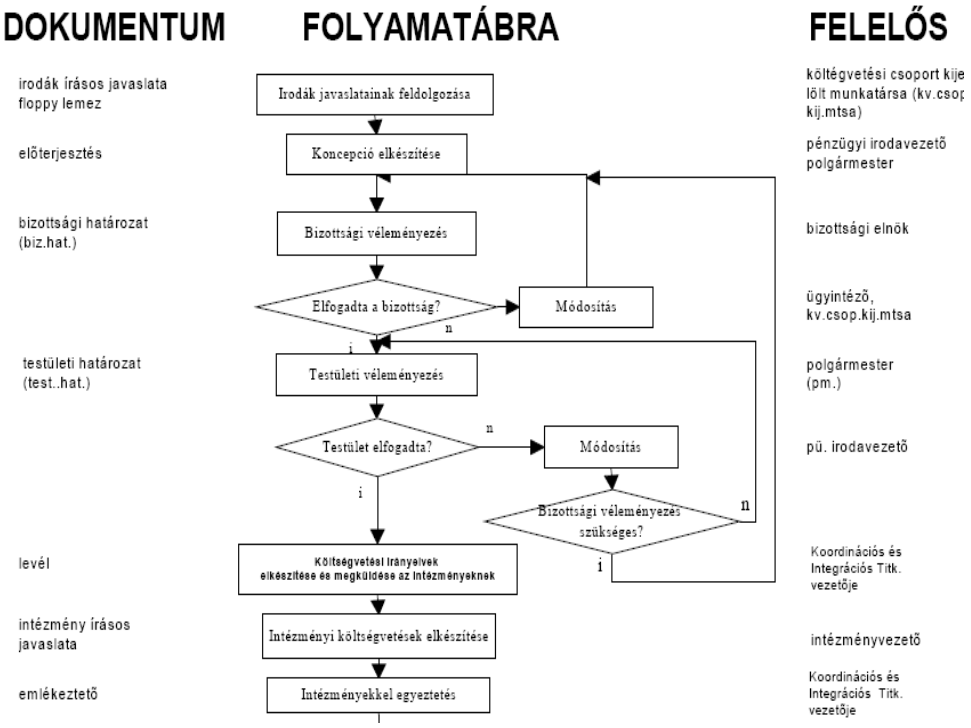
3.4. A RENDELET ELFOGADÁSA ÉS KÖZZÉTÉTELE

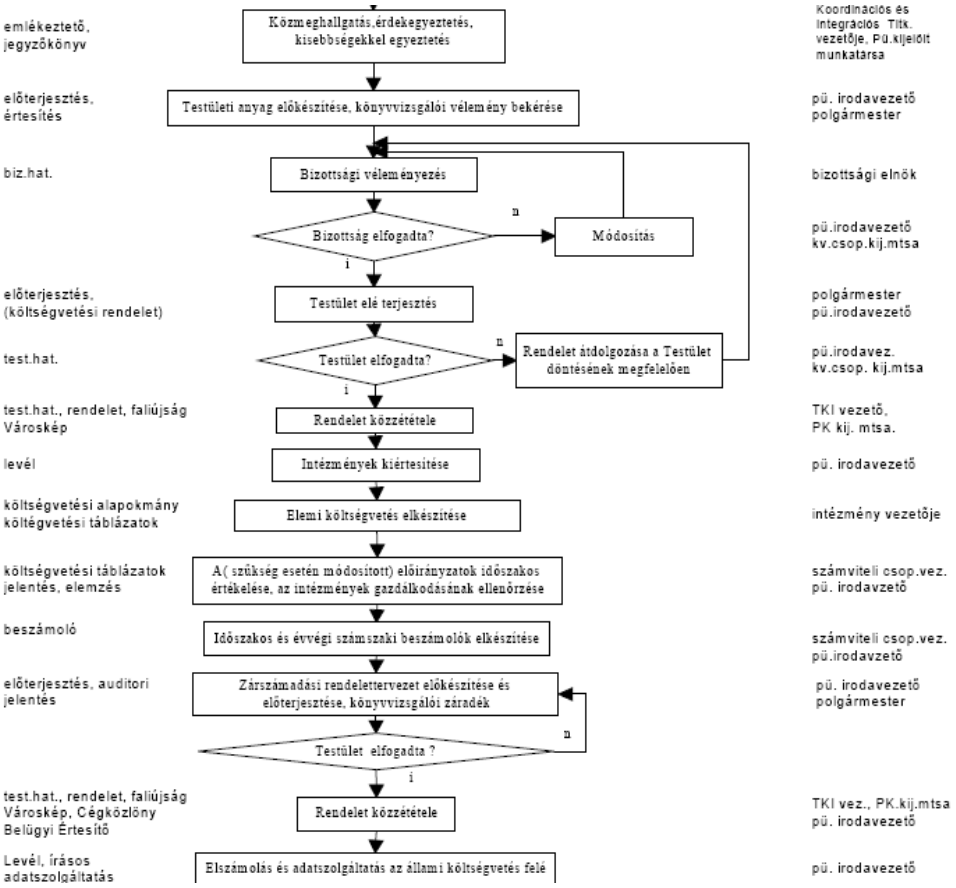
A Képviselő-testület a polgármester által előterjesztett zárszámadási rendeletet megvitatja, elfogadja vagy határozatot hoz a módosítások és kiegészítések szükségességéről. A módosítást a polgármester a Pénzügyi Iroda vezetőjének a bevonásával hajtja végre. A Képviselő-testület által elfogadott zárszámadási rendelet közzététele és megjelentetése a 2.8. pontban foglaltak szerint történik. A vonatkozó jogszabályok szerint nyilvánosságra kell hozni a Cégközlönyben és a Belügyi Közlönyben, és meg kell küldeni az Állami Számvevőszéknek, melyekért a Pénzügyi Iroda vezetője a felelős.

3.5. ELSZÁMOLÁS ÉS ADATSZOLGÁLTATÁS AZ ÁLLAMI KÖLTSÉGVETÉS FELÉ

A Pénzügyi Iroda vezetője a társirodák bevonásával a vonatkozó jogszabályok alapján elkészíti az állami költségvetéssel szembeni elszámolást a normatív támogatásra, valamint a címzett és céltámogatásokra vonatkozóan. Az elszámolással egyidejűleg gondoskodik a többlet igénybevétel visszautalásáról.

A fenti folyamatot folyamatábrán is ábrázoltuk, melyet az alábbiakban közlünk.




emlékeztető, jegyzőkönyv
Közmeghallgatás,érdekegyeztetés, kisebbségekkel egyeztetés
Koordinációs és Integrációs Titk. vezetője, Pü.kijelölt munkatársa
előterjesztés, értesítés
Testületi anyag elökészitése, könyvvizsgálói vélemény bekérése
pü. irodavezető polgármester
biz.hat.
Bizottsági véleményezés
bizottsági elnök
Bizottság elfogadta?
n
Módosítás
i
pü.irodavezető kv.csop.kij.mtsa
előterjesztés, (költségvetési rendelet)
Testület elé terjesztés
polgármester pü.irodavezető
test.hat.
Testület elfogadta?
n
Rendelet átdolgozása a Testület döntésének megfelelően
pü.irodavez. kv.csop. kij.mtsa
i
test.hat., rendelet, faliújság Városkép
Rendelet közzététele
TKI vezető, PK kij. mtsa.
levél
Intézmények kiértesitése
pü. irodavezető
költségvetési alapokmány költégvetési táblázatok
Elemi költségvetés elkészitése
intézmény vezetője
költségvetési táblázatok jelentés, elemzés
A(szükség esetén módosított) előirányzatok időszakos értékelése, az intézmények gazdálkodásának ellenőrzése
számviteli csop.vez. pü. irodavzető
beszámoló
Időszakos és évvégi számszaki beszámolók elkészitése
számviteli csop.vez. pü.irodavzető
előterjesztés, auditori jelentés
Zárszámadási rendelettervezet előkészitése és előterjesztése, könyvvizsgálói záradék
pü. irodavezető polgármester
Testület elfogadta ?
n
i
test.hat., rendelet, faliújság Városkép, Cégközlöny Belügyi Értesítő
Rendelet közzététele
TKI vez., PK.kij.mtsa pü. irodavezető
Levél, írásos adatszolgáltatás
Elszámolás és adatszolgáltatás az állami költségvetés felé
pü. irodavezető

11.2. sz melléklet

KÖLTSÉGVETÉS TERVEZÉSI FOLYAMATA

(217/1998(XII.30) Korm. rendelet IV. fejezete)

Munkafolyamat megnevezése	Dokumentum	Határidő	Felelős személy	Megjegyzés
A költségvetés tervezési folyamata	Költségvetési rendelettervezet	Február 15.	jegyző	Előkészíti: pü. irodavezető
1./ Az elfogadott koncepció és költségvetési törvény alapján tájékoztató tartása az intézményvezetőknek	Koncepció, költségvetési törvény, ezek alapján összeállított táblázatok szükség szerint	Koncepció elfogadását követő 30 nap	pü. Ir.vezető	Közreműködők: irodavezetők, kincstár vezetője, főkönyvelője
2./ Költségvetési terv kidolgozása a koncepció keretszámai és irányelvei alapján intézményenként, adatszolgáltatások.	Háttérszámítási anyagok. nyomtatványgarnitúra	Január 15.	Intézményvezetők, Kincstár vezetője, főkönyvelője, irodavezetők	4.2.4; 4.2.5 alapján
3./ Intézményi adatszolgáltatások összesítése, önkormányzati költségvetési terv összeállítása.	Kiadott táblázatok nyomtatványgarnitúra (	Január 25.	Kincstár főkönyvelője, Pü irodavezető	
4./ Költségvetési számítások ellenőrzése, szükséges egyeztetések, korrekciók végrehajtása.	Jegyzőkönyvek, emlékeztetők	Február 5.	Kincstár főkönyvelője, Pü. irodavezető, Intézményvezetők.	Szükség szerinti konzultálás a könyvvizsgálóval. Bizottsági egyeztetések Érdekegyeztetés; (4.2.4.)
5./ Költségvetési rendelet számszaki adatait tartalmazó táblázatok összeállítása.	rendelettervezet	Február 5.	Pü. irodavezető helyettes	Kincstár főkönyvelőjét bevonni.

Munkafolyamat megnevezése	Dokumentum	Határidő	Felelős személy	Megjegyzés
6./ Költségvetési rendelet szöveges indoklásának összeállítása.	Képviselő- testületi előterjesztés.	Február 15.	Pü. irodavezető	
7./ A költségvetési rendelet előterjesztéséhez szükséges jogszabályokban meghatározott előterjesztések összeállítása.	Képviselő-testületi előterjesztés.	Február 15.	Az érintett irodavezetők, kirendeltségvezető	
8./ Az összeállított költségvetési előterjesztés képviselők, könyvvizsgáló , érdekegyeztető tanács részére megküldése.	Képviselő testületi előterjesztés	Február 15.	Pü. irodavezető	Könyvvizsgálói vélemény Bizottsági állásfoglalások. Érdekegyeztető tanács véleménye
9./ Intézményi elemi költségvetések elkészítése, jóváhagyása	Intézményi költségvetés	Április 30.	Kincstár főkönyvelője, intézményvezetők	4.2.8 szerint
Információ szolgáltatás a MÁK. részére.	MÁK. Információs jelentés elektronikus úton.	Március 16.	Pü. Iroda könyvelője	4.2.4 szerint
.1./ MÁK információs garnitúra kitöltése, elektronikus rögzítése, papír alapon történő előállítása.	MÁK által rendelkezésre bocsátott nyomtatványgarnitúra, floppy lemez	Március 16.	Pü. Iroda könyvelője	K-11 program alkalmazása
.2./ Az összeállított jelentés elektronikus úton történő továbbítása a MÁK részére, a papír alapú információs garnitúra leadása a MÁK -nak.	MÁK. leadást tanúsító regisztrálása.	Március 16.	Pü. Iroda könyvelője	www.e-adat.hu
3.4./ A MÁK részére leadott információs jelentés archiválása, tárolása.		Március 16.	Pü. Iroda könyvelője	

11.3. melléklet: Költségvetés készítést támogató szoftver bemutatása[9]

Egy Windows alapon működő Integrált Pénzügyi- gazdálkodási rendszer költségvetési modulja nyújt lehetőséget a költségvetés rögzítésén túl, költségvetési változatok készítésére, módosítására, a gazdálkodás nyomonkövetésére is.

Az önkormányzatok éves költségvetésének készítéséhez, kezeléséhez és a pénzügyi gazdálkodás nyomonkövetéséhez ad segítséget ez a modul.

A rögzített költségvetésben könnyen kezelhetők az előirányzatok módosításai, tervváltozatok hozhatók létre.

A költségvetés kapcsolódik a kötelezettség vállaló szerződésekhez, határozatokhoz, különböző számlákhoz, kifizetésekhez, melyek eredményeképpen folyamatos egyenlegeket kapunk.

A kettős adatrögzítés többlet munkája és hibalehetőségei elkerülésére, rendszerünk a leggyakrabban használt önkormányzati könyvelő rendszer, a TATIGAZD felé is tud adatokat szolgáltatni (az eredeti és a módosított előirányzatokat, szállítói számlákat és ezek kifizetéseit).

Nyomtatások, listák
A költségvetés struktúráját, rendezettségét a képernyőn és a nyomtatások során is előre megválaszthatjuk:

- szakfeladat - főkönyvi szám - létesítmény,
- főkönyvi szám - szakfeladat - létesítmény,
- létesítmény - szakfeladat - főkönyvi szám,
- intézmény - főkönyvi szám - szakfeladat,
- intézmény - szakfeladat - főkönyvi szám.

A program az aktuális rendezettség első két elemére összegzi az alá tartozó költségvetési sorokat.
A költségvetés kezelése során lehetőség van a szükséges nyomtatások és listák elkészítésére. Nyomtathatjuk:

- a bevételi sorokat,
- a kiadási sorokat,
- egy kiválasztott intézmény költségvetési sorait, vagy
- az egész költségvetést.

Nagyon fontos, hogy a kötelezettség vállalásokat kezelő modullal az egyes előirányzathoz kötött, az év várható kötelezettségei, ezeken keresztül a szállítói számlákat és a tényleges kifizetéseket is. Ezzel naprakész információ adható az egyes terv sorokon még leköthető illetve kifizethető értékekről is.

[9] Ebben a mellékletben a K&K Mérnökiroda által készített költségvetés készítést támogató szoftvert mutatjuk be, amely az egyik legjobb funkcionalitással rendelkező piacon megtalálható integrált pénzügyi-gazdasági rendszer részeként, egyik moduljaként támogatja az Önkormányzatok költségvetés tervezési-készítési folyamatát.

Egy költségvetési sort választva (függetlenül attól, hogy tételes vagy összegzett költségvetési sor) képernyőre kapjuk és nyomtatható, a sorhoz kapcsolódó minden fontos információ:

- előirányzat,
- elkötelezettség összesen (aláírt, aláíratlan), - erről tételes, analitikus listát is megtekinthetünk, mely lista elemei mögött lévő szerződések ill. megrendelések is képernyőre kérhetők,
- maradék (szabadon maradt kötelezettségvállalás),
- számlázva - tételes listát is megtekinthetünk róla, és a mögöttes számlákat is megnézhetjük,
- kifizetve - megtekinthetjük a havi összesítést, megnézhetjük a kiválasztott hónap számláinak listáját és magukat az egyes számlákat is,
- kifizetetlen - elemeiről megtekinthető a tételes lista is.

Az összegeket, a rögzítésnek megfelelően nettó - ÁFA - bruttó bontásban kapjuk.

Terv készítése

Terv készítésénél az alábbi információkat és adatokat rögzíthetjük:

- bevétel vagy kiadás,
- szakfeladat, főkönyvi szám, létesítmény, intézmény (szöveges, vagy kódos kereséssel),
- az előirányzatként tervezett nettó összeg, ÁFA

A beírt soroknak megfelelően a program automatikusan minden sort főkönyvi számra és szakfeladatra is összesít.

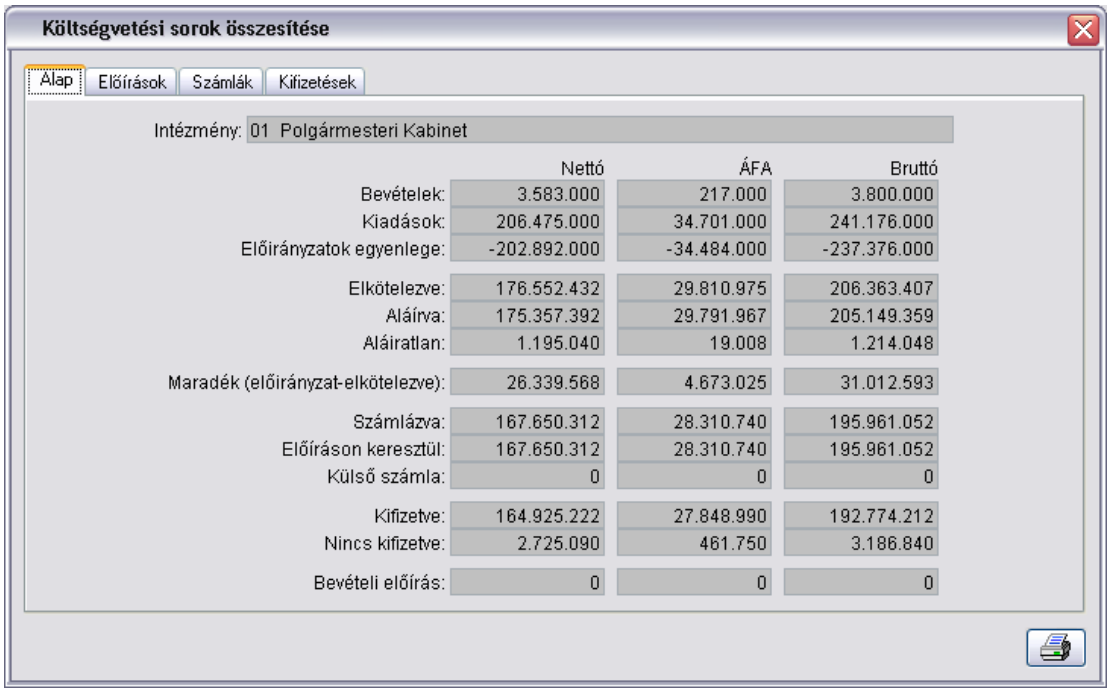
A Polgármesteri Hivatalokban szokásos nettó tervszámok ellenére azért kell itt az ÁFA -t is rögzíteni, mert a tényleges kifizetések bruttó módon történnek. Amikor más könyvelő rendszerekbe, pl. TATGAZD -ba emelünk át előírás (terv vagy kifizetés) adatokat, akkor természetesen a könyvelő rendszer igényének megfelelően nettó értékeket adunk át a másik rendszernek, az ÁFÁ-t a megfelelő főkönyvi számon összegezzük.

Az adott évi költségvetés megnyitásakor megnézhetjük a bevételek és kiadások összesített eredményét (nettó- ÁFA - bruttó bontásban). A bevételek és kiadások ÁFA tartalma lényegesen eltérhet egymástól, ezért a nettó, és az ÁFA oszlopok között lehet különbség.

Ha tudni akarjuk egy adott költségvetési sorhoz, hogy:

- mennyi kötelezettség vállalást kapcsoltunk, mennyire köteleztük el magunkat,
- mennyi kötelezettségvállalás maradt szabadon,
- kötelezettség vállaláson keresztül mennyi számlát kapcsoltunk,
- kötelezettség vállalás nélkül, közvetlenül mennyi számlát kapcsoltunk,
- mennyi számlát fizettünk ki,
- mennyi a ki nem fizetett számla,

akkor megjeleníthetünk a képernyőn a kiválasztott sor azonosítóival egy ablakot, amiben az előző felsorolás számai összesítve láthatók.



	Nettó	ÁFA	Bruttó
Bevételek:	3.583.000	217.000	3.800.000
Kiadások:	206.475.000	34.701.000	241.176.000
Előirányzatok egyenlege:	-202.892.000	-34.484.000	-237.376.000
Elkötelezve:	176.552.432	29.810.975	206.363.407
Aláírva:	175.357.392	29.791.967	205.149.359
Aláiratlan:	1.195.040	19.008	1.214.048
Maradék (előirányzat-elkötelezve):	26.339.568	4.673.025	31.012.593
Számlázva:	167.650.312	28.310.740	195.961.052
Előíráson keresztül:	167.650.312	28.310.740	195.961.052
Külső számla:	0	0	0
Kifizetve:	164.925.222	27.848.990	192.774.212
Nincs kifizetve:	2.725.090	461.750	3.186.840
Bevételi előírás:	0	0	0

Az ablakban az előírások, számlák és kifizetések füleken tételes, analitikus listákat tekinthetünk meg. A listák sorai mögötti pl: összesítések, szerződések, számlák, stb. szintén megtekinthetők. Ez az ablak összesíti, integrálja a kötelezettség vállalások, a szállítói számlák és a költségvetés megfelelően kapcsolt adatait, amivel naprakész információ adható pl. az operatív pénz-gazdálkodáshoz is.

Egy előirányzat változtatásait is megtekinthetjük (nettó - ÁFA -bruttó bontásban). Felsorolva láthatók a változtatással érintett terv sorok, vagyis azok, amik az előirányzat módosítással együtt, azonos mértékben nőttek vagy csökkentek.

Terv változat létrehozása

A jóváhagyott költségvetésen azok a személyek vagy testületek, akiknek erre rendeleti vagy törvény felhatalmazása van, pl:

- központi normatívák megemelése és szétosztása,
- előző évi pénzmaradvány felhasználása,
- általános tartalék felhasználása,
- céltartalékok felhasználása,
- előirányzatok átcsoportosítása, stb.

esetén módosíthatják az eredeti előirányzatokat. Ez azt jelenti, hogy az eredeti terv meghatározott során az eredetileg jóváhagyottnál nagyobb vagy kisebb érték lesz a továbbiakban érvényes.
Egy évben több változat is készíthető. A program mindig az aktuális, utolsó változattal számol.

Előirányzat módosítása

Előirányzatot Ha már készítettünk egy terv változatot, akkor a Terv készítése menüsort választva az aktuális terv változta sorait kapjuk képernyőre. Ebből a listából kell kiválasztani azt a sort, amelyiken az előirányzatot módosítani akarjuk.

Terv sort módosítani csak úgy lehet, ha ezzel egyidőben egy másik előirányzat úgy változik, hogy a költségvetés egyensúlya megmaradjon. Ezt a program figyeli és automatikusan végzi el a növelést vagy csökkentést a terhére/javára kiválasztott soron.

Módosításnál az időpont, a hatáskör, a rendelet szám mellett szöveges megjegyzés is rögzíthető. Kigyűjthetők az Adott időszakban rögzített terv módosítások, valamint az Adott időszak terv módosításai is.

Forráscsoport, kiadási jogcím
Az aktuális főkönyvi tükör egy-egy sorához a terv készítés szokásos adat csoportjait is meg lehet határozni. A felajánlott lehetőségek a szokásos költségvetés feldolgozási csoportosításokat tartalmazzák, de ez ettől eltérően is felépíthető a bővíthető menü. A kiadásokon a jogcím alapértelmezés a következő:

- dologi kiadások,
- felhalmozási célú pénzeszköz átadás,
- felhalmozások,
- felújítások,
- finanszírozás,
- hiteltörlesztés,
- munkaadót terhelő járulékok,
- működési célú pénzeszk. átadás,
- személyi juttatások,
- tartalék.

A bevételi forráscsoporthoz a következő sorokat ajánlja fel a program:

- előző évi pénzmaradvány,
- felhalmozási célú pénzeszközök átvétele,
- felhalmozási jellegű bevétel,
- hitelek, rövid lejáratú értékpapírok,
- intézmények működési bevételei,
- működési célú pénzeszközök átvétele,
- OEP finanszírozás,
- önkormányzat költségvetési támogatása,
- önkormányzatok sajátos működési bevétele.

A Kötelezettségvállalások, Szállítói számlák és a Költségvetés modulok önállóan is használhatók, de a sok kapcsolódási pont miatt, igazán akkor teszi hatékonyabbá a napi munkát a rendszer, ha mind a három modult integráltan használják.

12. Közbeszerzés

12.1 Módszertani kérdések

A **közbeszerzés** a Közbeszerzési Törvény (továbbiakban Kbt.) által ajánlatkérőkként meghatározott szervezetek olyan beszerzése, amely meghatározott tárgyra irányul, és amelynek értéke eléri vagy meghaladja az irányadó közbeszerzési értékhatárt.

A közbeszerzési eljárások lefolytatásának és elrendelésének elsődleges céljai a közfeladatok hatékony ellátásának, a közpénzek ésszerű felhasználásának, az átláthatóság- és ellenőrizhetőség-, és a társadalmi kontroll érvényesíthetőségének, a korrupció elleni küzdelemnek a biztosítása. Ezeket a célokat pedig úgy kell biztosítani, hogy közben a nyilvánosság, a verseny tisztasága, az esélyegyenlőség és az egyenlő bánásmód, illetve a nemzeti elbánás elvei érvényesüljenek.

A Kbt. alapelvei az alábbiak tehát:

1. Nyilvánosság: a közbeszerzési eljárások során hozott döntések, megtett nyilatkozatok és tanúsított magatartások átláthatóságát, követhetőségét jelenti.
2. A verseny tisztaságának alapelve: a tisztességes versenyfeltételek tiszteletben tartását jelenti.
3. Esélyegyenlőség, egyenlő bánásmód: a szerződések odaítélésének egyenlő feltételeinek megteremtését célozza.
4. Nemzeti elbánás elve: azt hivatott biztosítani, hogy az ajánlattevők, a megajánlott termékek és a teljesítésben közreműködő személyek származása, hovatartozása szerint megkülönböztetésre nemzeti alapon ne kerüljön sor.

A települési önkormányzatok az ún. klasszikus ajánlatkérői körbe tartoznak, tehát rájuk mindig vonatkozik a közbeszerzési kötelezettség a megadott értékhatárt meghaladó beszerzések esetében. A jelenleg érvényes közbeszerzési értékhatárokat a 11.1 sz. mellékletben foglaljuk össze.

A közbeszerzési eljárásoknak számos **típusa** van, amelyek eltérnek egymástól az eljárás szakaszainak száma, az időigény, a közzétételi kötelezettségek, az eljárás során tartható tárgyalás tekintetében az ajánlatkérőnek ki kell választania tehát, hogy milyen eljárás-típust alkalmazzon, mellyel a legrövidebb idő alatt, vagy a beszerzés tárgyával leginkább összhangban álló módon lehet szerződést kötni.

Az alkalmazandó eljárás-típust legkésőbb a közbeszerzési eljárás megkezdése előtt ki kell választani, hiszen ettől függ, hogy kell-e hirdetményt közzétenni, ha igen, milyet, hogy milyen sokáig fog tartani a folyamat, és lehet-e tárgyalni az eljárás folyamán.

A leggyakoribb eljárás típusokat az alábbi táblázatban foglaljuk össze:

Eljárás-típus	**22. § Közösségi értékhatár felett**	**162. § Közösségi értékhatár felett**	**22. § Nemzeti értékhatár felett**	**162. § Nemzeti értékhatár felett**	**22. § Nemzeti értékhatár alatt**	**162. § Nemzeti értékhatár alatt**
Nyílt	+	+	+	+		-
Meghívásos	+	+	+	+		-
Hirdetménnyel induló tárgyalásos	+	+	+	+		-
Hirdetmény nélküli tárgyalásos	+	+	+	+		-
Hirdetménnyel induló egyszerűsített	+	+	+	+		-
Hirdetmény nélkül induló egyszerűsített	+	+	+	+		-
Tervpályázat	+	+	+	+		-
Keret megállapodásos	+	+	+	+		-
Versenypárbeszéd	+		+			
Dinamikus beszerzési rendszer	+	+	+	+		
Építési koncessziós	+		+			-
Szolgáltatási koncessziós			+			-
Időszakos előzetes tájékoztatóval induló meghívásos vagy tárgyalásos		+		+		-
Előminősítési hirdetménnyel induló meghívásos vagy tárgyalásos		+		+		-
Hirdetménnyel induló egyszerű					+	-
Hirdetmény nélkül induló egyszerű					+	-

12.1.1. Közbeszerzési terv

A Kbt-ben meghatározott ajánlatkérők, így az önkormányzatok is kötelesek minden évben **közbeszerzési tervet** készíteni az adott évre tervezett közbeszerzéseikről. A közbeszerzési terv nyilvános, az ajánlatkérőnek a honlapján el kell helyezni.

Az önkormányzatok - minden költségvetési év elején, lehetőség szerint április 15-éig éves közbeszerzési tervet kötelesek készíteni az adott évre tervezett közbeszerzéseiről. A törvény értelmében kizárólag a közbeszerzésnek minősülő beszerzéseket kell szerepeltetni a

közbeszerzési tervben, de nem kell feltüntetni a kivételi körbe tartozó, továbbá a közbeszerzési értékhatárokat el nem érő - és így közbeszerzésnek nem minősülő - beszerzéseket. A közbeszerzési terv nyilvános, azaz minden ajánlattevő részére elérhető. A terv elkészítése előtt az ajánlatkérő ugyan indíthat közbeszerzési eljárást, de ezt a tervben a későbbiekben szintén megfelelően szerepeltetni kell.

Az önkormányzatok esetében a közbeszerzési terv szoros összefüggésben áll a költségvetési tervezéssel, hiszen helyi önkormányzatok saját költségvetésüket a költségvetési törvény elfogadását követően, annak előírásai, követelményei, a központi hozzájárulásoknak, támogatásoknak az egyes önkormányzatokat megillető normatívák, valamint a központosított előirányzatok tervezett igénybevételére tekintettel állapítják meg. A***z önkormányzatok költségvetése tartalmazza azokat az adatokat, amelyek az éves közbeszerzési terv elkészítéséhez szükségesek.*** A problémát az jelenti, hogy egy helyi önkormányzat költségvetése nem minden esetben készül el a törvényben – Kbt.-ben - főszabályként meghatározott időpontig, azaz az adott év január 1-ig. Ugyanakkor a költségvetési rendelet az év során jellemzően további módosításokon megy keresztül, ami mind befolyással van a közbeszerzési tervre, hiszen, ha év közben változnak a közbeszerzésekre fordítható források, akkor azt szükségszerűen meg kell jeleníteni a közbeszerzési tervben is.

Mindebből az következik, hogy a közbeszerzési terv nem egy évente egyszeri alkalommal elkészített, statikus dokumentum, hanem jellemzően nagyon is ***dinamikus, állandóan változó tervről van szó.*** Ugyanakkor egy túlságosan sűrűn módosuló közbeszerzési terv komoly veszélyeket is rejt magában, hiszen megnehezíti annak megállapítását, hogy az egybeszámítandó beszerzésekre vonatkozó eljárásokat milyen rezsim szerint kell lefolytatni, mivel a becsült érték év közben – figyelemmel az alapul szolgáló források módosulására – változhat.

12.1.2. Közbeszerzési szabályzat

Az ajánlatkérőknek a közbeszerzési terven felül **közbeszerzési szabályzatot** is kell készíteniük, amely használható módon nyújt segítséget a közbeszerzések lebonyolítása során az ajánlatkérő közbeszerzési eljárásai előkészítésének, lefolytatásának, belső ellenőrzésének felelősségi rendjének meghatározása tekintetében, továbbá az ajánlatkérő nevében eljáró, illetőleg az eljárásba bevont személyek, szervezetek felelősségi körét és a közbeszerzési eljárásai dokumentálási rendjét illetően.

Ennek körében meg kell határozni az eljárás során hozott döntésekért felelős személyt, személyeket, illetőleg testületeket, melynek változása esetén módosítani kell a szabályzatot is. A rögzített felelősségi rend ellenőrizhetővé, ezáltal átláthatóvá teszi a közbeszerzési folyamatotokat, mely az ajánlatkérő szervezeten belül a beszerzési fegyelem növekedésének irányába hathat.

A közbeszerzési szabályzat elkészítése kötelező, ennek hiányában nem kezdhető meg a közbeszerzési eljárás. Az ajánlatkérő ennek a kötelezettségének kétféle módon tehet eleget:

vagy készít egy általános közbeszerzési szabályzatot, vagy az adott eljárást szabályozó egyedi szabályzatot alkot.

Az önkormányzatok közbeszerzési szabályzatainak (Kbsz.) az alábbi fejezeteket mindenképpen tartalmaznia kell:

1. **A hatály rendezése:** e körben célszerű hivatkozni arra, hogy az adott Kbsz. egyrészt az adott önkormányzat SZMSZ-ben foglaltaknak megfelelő formában, a Kbt. 6. §-ban foglaltak szerint került megalkotásra.

2. **Alapfogalmak tisztázása:** e körben a közbeszerzési eljárásban résztvevők beazonosítása szükséges, elsősorban az alábbiak vonatkozásában:
2.1. ***ajánlatkérő:*** az adott önkormányzat.
2.2. ***döntéshozó:*** ez lehet egyszemélyi, vagy testületi is, például az adott szakbizottság.
2.3. ***eljárás előkészítője/lefolytatója:*** az adott belső szervezeti egység/személy megjelölésével.
2.4. ***közbeszerzési tanácsadó***.
2.5. ***egyéb közreműködők*** definiálása, beazonosítása.

3. **Az önkormányzati közbeszerzések tervezésének folyamatszabályozása:** a Kbt.-ben foglaltakhoz képest az egyes belső határidők, illetve felelősök megnevezése.
3.1. ***Éves közbeszerzési terv:*** az elkészítésért felelős belső szervezeti egység megjelölése, a közbeszerzési terv formájának meghatározása, stb.
3.2. ***Éves statisztikai összegezés:*** az elkészítésért felelős belső szervezeti egység megjelölése.
3.3. ***Előzetes összesített tájékoztató:*** - amennyiben ilyen ajánlatkérői szándék van – a közzétételért felelős, határidő megjelölése.
4. **Az egyes eljárási típusok folyamatszabályozása:** a felelősök, valamint a belső határidők megjelölése, illetve az eljárások kapcsán bizonyos általános szabályok rögzítése, esetlegesen a már bevezetett ISO szabályozással való összhang megteremtése, így pl.:
4.1. ***Ajánlati biztosíték*** mértéke meghatározásának módozatai az egyes eljárásoknál.
4.2. ***Dokumentáció,*** ajánlati biztosítékkal kapcsolatos pénzügyi, iktatási feladatok meghatározása.
4.3. ***Ajánlatok benyújtása, bontása***: helyszín meghatározása, iktatási intézkedések összehangolása.
4.4. ***Bírálóbizottság***: összetételének, összehívásának részletszabályai.

5. **Szerződéskötési eljárás szabályozása:** aláírásra, ellenjegyzésre jogosultak körének megjelölése, esetlegesen szerződésminta beillesztése a szabályzatba.

6. **A belső ellenőrzés feladatai:** a közbeszerzési eljárások belső ellenőrzésének rendje, a pontos határkörök, felelősségi rend szabályozása.

7. Iratminták: célszerűen a Kbsz. mellékleteként.
7.1. aktuális értékhatárok rögzítése
7.2. leggyakrabban alkalmazott eljárások felhívásmintáinak, illetve dokumentációmintáinak beillesztése

7.3. jegyzőkönyv kötelező elemeinek rögzítése
7.4. összeférhetetlenségi és titoktartási nyilatkozat a bírálóbizottság tagjai számára
7.5. értékelő lap minta
7.6. közbeszerzési terv minta.

12.1.3. „Zöld" szemléletű közbeszerzési szabályzat jelentősége az önkormányzatoknál

Az önkormányzatok Európában fontos fogyasztók, az EU bruttó hazai termékének 16%-át költik el. Felhasználván vásárlóerejüket olyan termékek és szolgáltatások vásárlására, amelyek a környezetre is kihatással vannak, jelentős mértékben járulhatnak hozzá a fenntartható fejlődéshez.

A zöld szemléletű közbeszerzés olyan területekre terjed ki, mint az energia hatékony számítógépek és épületek, környezetvédelmi szempontból fenntartható előállítású fából készülő irodai berendezések, újrafelhasznált papír, elektromos autók, környezetbarát tömegközlekedés, bio élelmiszerek forgalmazása menzákon, megújuló energiaforrásokból származó áram, a legkorszerűbb megoldásokat alkalmazó légkondicionáló berendezések beszerzése.

Az önkormányzati zöld szemléletű beszerzés lényege többek között, hogy példát mutat, és egyben befolyásolja a piacot. Különösen fontos lehet ez a nagyobb önkormányzatok vonatkozásában, amelyek sok tekintetben képesek példát nyújtani más hazai önkormányzatok számára, ha pedig figyelembe vesszük egy szerződés életciklus-költségeit, a zöld szemléletű beszerzés lehetővé teszi, hogy ***pénzt takarítsunk meg és ezzel egy időben, védjük a környezetet.***

A zöld közbeszerzési szabályzat lehetséges elemei

Az önkormányzatok lehetőség szerint az alábbi környezetvédelmi szempontokat érvényesíthetik az ajánlattételi/részvételi felhívásban és a kapcsolódó dokumentációban:

- A beszerzés tárgyának meghatározása során figyelemmel lehet lenni különösen a környezetvédelmi szempontból elérendő hatás megfogalmazására, továbbá a beszerzés/szerződés tárgyának egyértelmű megjelölésére (pl.: energiatakarékos épület, energiatakarékos gépek, környezetbarát tisztítószerek).

- A műszaki követelmények megfogalmazása során figyelemmel lehet lenni különösen a beszerzendő termékek technikai minimum követelményeinek, továbbá a minimális megfelelőségi feltételek és más mérhető követelmények meghatározására.

- Több változatú – a Kbt. 51. §-a szerinti – (alternatív) ajánlattétel megengedése esetén a lehetőséget lehet biztosítani az alap és a „zöld" változat bemutatására, azok összehasonlító értékelésére

- Az önkormányzat, mint ajánlatkérő a műszaki alkalmassági szempontok meghatározásánál az ajánlattevő számára különösen az alábbi szempontokat írhatja elő: az ajánlattevő rendelkezzen:
    - a szükséges tudással, tapasztalattal bíró, megfelelő technikai személyzettel (Kbt. 67. § (1) c) pontja; 67. § (2) c) és e) pontjai; 67. § (3) b) és d) pontjai); a környezetvédelmi cél megvalósítását lehetővé tevő technikai eszközökkel; a megfelelő környezetgazdálkodási tanúsító rendszerrel (Kbt. 67. § (1) e)-f) pontjai, 67. § (2) bek.), pl. EMAS, ISO 14001;

- Az ajánlati felhívásban meg lehet határozni legalább egy, a közbeszerzés tárgyához kapcsolódó környezetvédelmi céllal előírt bírálati szempontot.

- Az összességében legelőnyösebb ajánlat kiválasztásához szükséges bírálati szempontok (részszempontok) meghatározása során figyelembe lehet venni a beszerezni kívánt áruk beszerzésének (gyártásának, szállításának és üzemeltetésének, valamint a használatból való kivonásnak) a teljes költségét (az ún. teljes életciklus-költséget).

Előzőekben meghatározott – és természetesen tovább részletezett – környezetvédelmi szempontokat, feltételeket célszerűnek tartjuk egy külön, ún. „zöld” közbeszerzési szabályzat formájában rendezni.

Természetesen a környezetvédelmi szempontú beszerzésre történő átállás hosszabb folyamat, amely noha ma még csak lehetőség – figyelembe véve a közösségi jogban megfigyelhető tendenciákat – a jövőben várhatóan kötelezettség lesz, ezért mindenképp fontos felkészülni rá.

A beszállítók, szolgáltatók, ajánlattevők kiválasztásánál érvényesíteni lehet a zöld szempontokat is. Ennek módszerei, technikái az alábbiak:

1. **Kizárási feltételek alkalmazása**: A kizárási feltételek olyan körülményekre vonatkoznak, amelyek fennállása esetén egy cég olyan helyzetbe kerülhet, hogy a szerződéskötő hatóságok nem kívánnak velük semmilyen üzleti kapcsolatba lépni. Egy cég szakmai hitelét illetően a kizárási feltételek közül két rendelkezés használható arra, hogy figyelembe vegye a cégek viselkedésének a környezet hátrányára gyakorolt hatását, nevezetesen, ha a gazdasági szereplőt jogerősen olyan jogalapon elítélték, amely a szakmai hitelét megkérdőjelezi, illetve ha súlyos szakmai kötelességszegésben találták bűnösnek. Ennélfogva a 2004/17/EK és 2004/18/EK közbeszerzési irányelvek értelmében, ha a nemzeti jogszabályok tartalmaznak ilyen irányú rendelkezéseket, a környezetvédelmi jogszabályoknak való meg nem felelés esete, amellyel kapcsolatban jogerős vagy más hasonló hatályú döntés született, az az érintett gazdasági szereplő szakmai hitelét megkérdőjelező vagy súlyos szakmai kötelességszegésnek minősülhet, és ilyen módon magával vonja a szóban forgó félnek a pályázati eljárásból történő kizárását.

2. **Környezetvédelmi technikai felkészültséggel kapcsolatos kritériumok alkalmazása**: A közbeszerzési irányelvek részletesen felsorolják azon kiválasztási feltételeket, amelyeket a szerződéskötő hatóság az előírások között szerepeltethet az ajánlattevők a pályáztatott szerződés kivitelezésére való technikai alkalmasságának ellenőrzése céljából. A szerződésekbe, ajánlatkérésekbe az ajánlatkérő környezetvédelmi technikai kompetencia meglétét is előírhatja. Olyan kérdésekről lehet szó, mint pl.:

    - Az ajánlattevő cég alkalmaz-e olyan technikai személyzetet, akik a szerződés környezetvédelmi kérdéseinek kezeléséhez a megkívánt tudással és tapasztalattal rendelkeznek, illetve igénybe tudja-e venni ilyen személyek szaktudását?

    - Az ajánlattevő cég rendelkezik-e saját tulajdonú, a környezetvédelmi célok elérését lehetővé tevő technikai berendezésekkel, illetve van-e hozzáférése ilyen eszközökhöz?

    - Rendelkezik-e az ajánlattevő olyan kutatási és technikai létesítményekkel, amelyek a környezetvédelmi szempontok érvényesítéséhez szükségesek?

3. **Környezetgazdálkodási rendszerek alkalmazása a közbeszerzésben**: A környezetgazdálkodási rendszerek szervezetfüggő eszközök, amelyek célja, hogy az elkötelezett szervezet általános környezetgazdálkodási teljesítményét növeljék. Lehetővé teszik, hogy a szervezetek világos képet kapjanak környezetvédelmi hatásukkal kapcsolatban, segítik őket abban, hogy ezek közül a lényeges hatásokra koncentráljanak, illetve abban, hogy jól kezeljék azokat a környezetvédelmi teljesítményük folyamatos fejlesztésével. Fontos fejlesztési terület lehet a természeti erőforrások (pl. víz és energia) felhasználása; az alkalmazottak képzése és tájékoztatása; a környezetbarát termelési eljárások alkalmazása; irodai kellékek zöld szemléletű beszerzése; zöld szemlélet szerint gyártott termékek előállítása stb.

   A 2004/17/EK és a 2004/18/EK közbeszerzési irányelvek lehetővé teszik a szerződéskötő hatóságok számára, hogy „indokolt esetben” felkérjék az ajánlattevőket, hogy igazolják a szerződés által előírt technikai alkalmasságukat az építési beruházásra, illetve szolgáltatásra irányuló közbeszerzési szerződésekkel összefüggő meghatározott környezetvédelmi vezetési intézkedések megtételére. „Indokolt eset” alatt az olyan szerződések értendőek, amelyek teljesítése veszélyeztetheti a környezetet, ezért teljesítésük során környezetvédelmi intézkedések meghozatala tanácsos. Természetesen ezek az intézkedések közvetlenül kapcsolódnak a szerződés teljesítéséhez.

12.2 Jelenlegi helyzet

Körmend város a közbeszerzéseit a *Körmend Város Önkormányzata és Körmend Város Polgármesteri Hivatala által lebonyolított közbeszerzési eljárások egyes kérdéseiről szóló szabályzat* alapján folytatja le.

A közbeszerzési eljárásai lebonyolítását Körmend Város Önkormányzata által létrehozott Közbeszerzési Bizottság átruházott hatáskörben végzi. A Közbeszerzési Bizottság szervezetét, feladat- és hatáskörét Körmend Város Önkormányzata Képviselő-testületének SZMSZ-e tartalmazza. Az ajánlatkérő nevében eljáró személy főszabály szerint a Közbeszerzési Bizottság elnöke.

A közbeszerzésekről szóló 2003. évi CXXIX. sz. törvény (Kbt.) 8.§ (3) bekezdésében szabályozott Bírálóbizottság tagjait és elnökét a Képviselő-testület választja meg.

A Bírálóbizottság háromtagú. Tagjai:

- Kovácsné Csoknyai Éva pénzügyi ügyintéző, Pénzügyi és Gazdasági Iroda
- Forró Szilvia irodavezető, Városfejlesztési és Építéshatósági Iroda
- dr. Fábián Ágnes irodavezető, Hatósági Iroda és Gyámhivatal, a Polgármesteri Hivatal közbeszerzések ügyintézésével megbízott munkatársa

A közbeszerzési eljárás egészének jogszerűségének véleményezése, továbbá az ajánlathoz csatolt igazolások, valamint az ajánlatban nevesített egyéb tények valódiságának *ellenőrzése* a Polgármesteri Hivatal közbeszerzések ügyintézésével megbízott dolgozójának feladata.

Forró Szilvia és dr. Fábián Ágnes középfokú közbeszerzési referens végzettséggel rendelkeznek.

Szabályzat VI. (7): *A belső ellenőr felel a közbeszerzési eljárások egészének figyelemmel kíséréséért, szakmai véleményezéséért, továbbá azért, hogy a közbeszerzési eljárások során hozott döntések a Kbt. rendelkezéseinek, valamint jelen szabályzat szabályainak megfelelően szülessenek meg, és az eljárások jogszerűen bonyolódjanak le.*

Tipikus a *legalacsonyabb ajánlati összeg* kritérium megfogalmazása. Az *összességében legelőnyösebb* ajánlat kritérium megfogalmazása esetén a bírálathoz szempontokat, ill. a szempontok közötti különbségtételre szolgáló súlyszámokat határoznak meg.

Körmend Város Önkormányzata valamely közbeszerzési eljárás lebonyolítására bonyolítóval, hivatalos közbeszerzési tanácsadóval szerződést köthet (Európai Unió és ERFA vagy ESZA társfinanszírozásával megvalósuló projektek esetén meghaladják a kritikus arányt).

Tipikusan külső szakértőt vesznek igénybe közbeszerzési eljárás során építési beruházás esetén: műszaki ellenőrt.

A Képviselő-testület a Közbeszerzési Bizottság javaslata alapján dönt a kiírt közbeszerzési eljárás eredményéről vagy eredménytelenségéről, az ajánlatok érvényességéről vagy érvénytelenné nyilvánításáról, valamint az ajánlattevők eljárásból való kizárásáról.

A Szabályzat alapján a folyamat lépései:

- A közbeszerzési eljárást megindító hirdetmény
- Az ajánlatok benyújtása és nyilvántartásba vétele

- Az ajánlatok bontása
- Az ajánlatok elbírálása, szerződéskötés
- A közbeszerzési eljárás dokumentálása

A dokumentálás standardizálására javaslat: a Közbeszerzési Szabályzat mellékleteként meghatározni az egyes dokumentumok számára alkalmas formalapokat.

Zöld közbeszerzés gyakorlata

A közbeszerzésekről szóló 2003. évi CXXIX. sz. törvény (Kbt.) használja a minősített beszállítók listájának fogalmát, az önkormányzat nem használja.

Előfordult, de nem jellemző a környezetvédelmi szempontok érvényesítése a közbeszerzési eljárások során (pl. a helyi járatos buszközlekedés közbeszereztetésében előírta a fokozottan környezetkímélő (EEV) buszokat.

12.3 Megállapítások

Körmend Város vezetése közbeszerzéseit a Kbt. előírásainak megfelelően, saját – általános – közbeszerzési szabályzata alapján végzi. Az eljárások lebonyolítására egy külön testületet Közbeszerzési Bizottságot alapítottak, amelynek tagjai rendelkeznek a szükséges közbeszerzési ismeretekkel és gyakorlattal.

Éves közbeszerzések száma: 6-10, erősen függ az önkormányzat nyertes pályázatainak a számától. Az átlagos átfutási idő a hirdetmény megfogalmazásától a szerződéskötésig kb. 2 hónap. Az eljárás költségeiben a közzétételi díjak (10.000 Ft/old.) képeznek jelentős, több százezer forintos összeget, illetve adott esetben a külső szakértő igénybevételének díja. Tipikusan a közbeszerzési eljárások az önkormányzat nyertes pályázataihoz kapcsolódnak, a pályázati költségvetés tartalmaz közbeszerzési költségeket.

Körmend Város Önkormányzata 2010. évi közbeszerzési tervéből láthatóak a tipikus közbeszerzések, melyeket a 11.2. melléklet tartalmaz.

Az aktuális közbeszerzési szabályzat 11 oldalas dokumentum, amely az alábbi fejezeteket tartalmazza:

- A közbeszerzési eljárások lebonyolításának szabályai
- A Bíráló Bizottság létszáma, tagjai, feladata és működése
- A belső ellenőr feladata
- Lebonyolító igénybevétele
- A Közbeszerzési Bizottság tagjai, feladata és működése
- A közbeszerzéssel megbízott dolgozók feladatai

- Felelősségi rend
- A közbeszerzési eljárást megindító hirdetmény
- A közbeszerzési eljárások folyamata, lépései
- A közbeszerzések dokumentálása

Megítélésünk szerint a város közbeszerzési szabályzata nem tartalmaz azon fejezetek közül néhányat, amelyet a 11.1.2. fejezetben ismertettünk. Így nincs a szabályzatban valódi értelemben vett folyamatszabályozás, határidőkkel, felelősökkel, nem tartalmaz a szabályzat iratmintákat sem. Emiatt javasoljuk a jelenlegi közbeszerzési szabályzat kiegészítését a város számára.

Zöld közbeszerzés gyakorlata

Hivatal nem folytat tudatos környezetbarát beszerzési gyakorlatot, ilyen jellegű tapasztalatai nincsenek. Felmérésünk és a lefolytatott interjúk alapján összeállítottuk a zöld közbeszerzés bevezetésének SWOT-analízisét a Körmendi Polgármesteri Hivatal esetében, melyet az alábbiakban foglalunk össze.

A hivatal jelenlegi beszerzési gyakorlatának **erősségei** zöld közbeszerzési szempontból:

- A Hivatal dolgozói támogatják a környezetbarát közbeszerzés bevezetését. Túlnyomó többségük szerint a környezetvédelmi szempontok figyelembe vétele a beszerzésben egyértelműen hasznos.

- Nagyobb hányaduk úgy látja, hogy bár a Hivatal egyértelműen fontosnak tartja a környezetbarát termékek és szolgáltatások beszerzését, nem használja ki eléggé a zöld beszerzési lehetőségeket.

A hivatal jelenlegi beszerzési gyakorlatának **gyengeségi** zöld közbeszerzési szempontból:

- A Hivatal dolgozói még nem vettek részt környezetbarát beszerzési technikákat bemutató tréningen, így jelenleg nincs elég ismeretük ahhoz, hogy megkezdjék a zöld beszerzés gyakorlati megvalósítását.
- Hivatalnak nincs környezetbarát beszerzési politikája sem önálló dokumentumként, sem más tervek vagy szabályzatok részeként.
- A közbeszerzési szabályzat nem említi a környezettudatos beszerzést.
- Nincsenek a környezetbarát beszerzéssel kapcsolatos szabályok, eljárások

Lehetőségek - a környezetbarát közbeszerzés számára kedvező külső feltételek
- Kedvező jogszabályi környezet, amely nemcsak engedi, hanem szorgalmazza a közbeszerzéseknél a környezetvédelmi szempontok figyelembe vételét
- Az ÚMFT pályázati feltételeiből adódó ösztönzés – a fenntartható fejlődés, mint horizontális értékelési szempont a pályázatok elbírálásánál

- A zöld közbeszerzés iránt itthon is növekszik az érdeklődés, s emiatt egyre több információ áll magyarul is rendelkezésre a gyakorlati bevezetéshez

Fenyegetések - a környezetbarát közbeszerzés számára kedvezőtlen külső feltételek

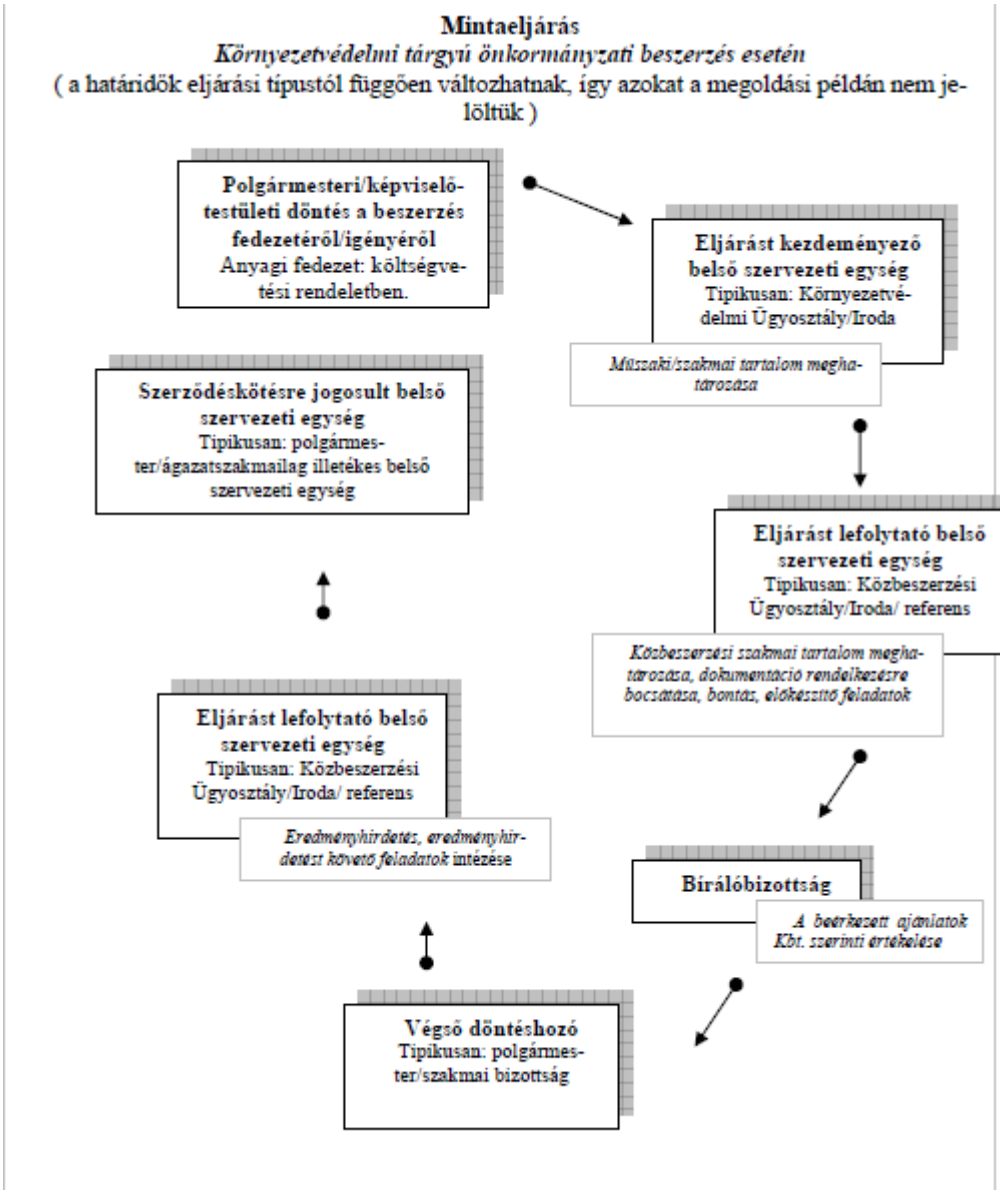
- A hazai zöld beszerzési gyakorlat fejletlensége, ebből adódóan kevés hazai tapasztalat, kevés követhető példa
- A sok éves zöld közbeszerzési tapasztalattal rendelkező országokban megszokott, az intézmények zöld beszerzését segítő hazai infrastruktúra fejletlensége (honlapok, hírlevelek, adatbázisok hiánya, a közbeszerzési tanácsadók ilyen irányú felkészültségének hiányosságai)

A zöld közbeszerzés elterjesztésével kapcsolatos **összefoglaló megállapításaink** a következők:

1. Az önkormányzatnak nincsenek a zöld beszerzéssel kapcsolatos tapasztalatai.
2. Bár a környezetbarát beszerzés igénye az önkormányzatnál még nem merült fel, a Hivatal dolgozói nyitottak a kezdeményezésre.
3. A beszerzések kis volumene miatt a környezetvédelmi szempontokat elsősorban a közbeszerzési törvény hatálya alá nem tartozó, helyi pályázatok útján megvalósuló beszerzéseknél lehet érvényesíteni.
4. A környezetbarát gyakorlat kialakításánál fokozatosságra van szükség, mert
   - a Hivatal dolgozóinak tapasztalatai szerint a helyi piacon kedvezőtlenek a környezetbarát beszerzés feltételei: a környezetbarát termékek kínálata szegényes és a termékek ára viszonylag magas, ezért meg kell várni, amíg a feltételek kissé javulnak;
   - Ily módon az intézkedéseket azokra a beszerzésekre lehet összpontosítani, amelyeknél a környezetvédelmi és a gazdasági megfontolások leginkább összeegyeztethetők, és a környezetbarát beszerzés környezeti és gazdasági szempontból egyaránt előnyös;
5. a Hivatal saját tapasztalatait hasznosítva, azokból tanulva kikísérletezheti a saját számára legkedvezőbb megoldásokat;
6. Könnyebben, lépésről lépésre teremtheti meg a szélesebb körű alkalmazáshoz szükséges szervezeti, intézményi, humán stb. feltételeket.

12.4 Javaslatok

1. A közbeszerzési eljárások elindításakor meghatározható egy logikus folyamat, lépések logikus sorozata, amely javítja az eljárás hatékonyságát, csökkenti a lefutási időt. Erre mutat példát az alábbi ábra. Javasoljuk az Önkormányzat számára a közbeszerzéssel kapcsolatos folyamatok hasonló módon történő szabályozását.



A közbeszerzési folyamatok tipikusan valamely beszerzési igény felmerülésével veszik kezdetét. A képviselőtestület (vagy a polgármester) dönt általában a beszerzés szükségességéről és a finanszírozási forrás hozzárendeléséről. Az eljárást kezdeményező szervezeti egység munkatársai meghatározzák a beszerzés szakmai/műszaki tartalmát. Ezt követően az eljárást lefolytató szervezeti egység/Közbeszerzési Bizottság meghatározza a közbeszerzési szakmai tartalmat, kiírja az ajánlatkérést, elvégzi a beérkezett ajánlatok bontását és a többi előkészítési feladatot. A beérkezett ajánlatokat a Bírálóbizottság értékeli, rangsorolja és az általa előterjesztett javaslat alapján a Közbeszerzési Bizottság meghozza a végső döntést. A folyamat végén a belső szervezeti egység vagy a polgármester megköti a szerződést a nyertes szállítóval.

2. A jelenlegi közbeszerzési szabályzatot a szervezetfejlesztési projekt keretében aktualizáltuk, a javasolt változatot a 11.3.-as melléklet tartalmazza. Ezen verzió már megfelel a közbeszerzési szabályzatokkal szemben támasztott törvényi és hatékonysági

követelményeknek is, és kismértékben magában foglalja a zöld beszerzési gyakorlat elemeit is.

Zöld közbeszerzés terén

3. Javasoljuk a Hivatali dolgozók közül a közbeszerzéssel kapcsolatos feladatokat ellátó kollégák beiskolázását egy zöld közbeszerzéssel kapcsolatos ismereteket oktató tréningre. A későbbiek során ezen kollégák feladata lesz a zöld szemlélet elterjesztése a Hivatalon belül, a közbeszerzési eljárások kiírása, lefolytatása során.

4. A zöld közbeszerzési gyakorlat bevezetése terén folyamatosságot javasolunk, először csak a beszerzések egy szűkebb körében (kiválasztott termékcsoportoknál vagy megadott értékhatár feletti/alatti beszerzéseknél) kellene kipróbálni a zöld közbeszerzési elvek érvényesítését, majd fokozatosan ki lehetne terjeszteni egyre szélesebb körben.

5. A környezeti jellemzők széles skálája helyett csak a legfontosabb környezeti jellemzők figyelembe vétele indokolt, illetve bírálati szempontként az életciklus-költség alkalmazása.

6. Ez utóbbi nagyságát közvetve a környezeti jellemzők is befolyásolják, az anyag- és energiatakarékos a termékek alacsonyabb üzemeltetési költsége vagy a termék életciklusa végén jelentkező hulladékelhelyezési költségek például kedvezően befolyásolják az életciklus-költség alakulását.

7. A bevezetés az alábbi akcióterv mentén történhet:

    1. Projektbizottság felállítása
    2. Környezetbarát közbeszerzési politika elfogadása
    3. A megvalósítás eszközeinek rendelkezésre bocsátása
    4. Kommunikáció
    5. Monitorozás
    6. Értékelés

1. Lépés a projektbizottság felállítása

A projektbizottság javasolt feladata:

- elkészíti a környezetbarát beszerzési politika tervezetét,
- javaslatot tesz a céloknak az önkormányzati célrendszerbe történő integrálására,
- javaslatot tesz a környezetbarát közbeszerzéssel kapcsolatos felelősségi és döntési körökre, eljárásokra, valamint a közbeszerzési szabályzat ennek megfelelő módosítására,
- elkészít(tet)i a környezetbarát beszerzési irányelveket,
- figyelemmel kíséri és évente értékeli a környezetbarát közbeszerzési politikában kitűzött célok megvalósulását,

- szükség esetén javasolja a környezetbarát közbeszerzéssel kapcsolatos célok, felelősségi és döntési körök, illetve a környezetbarát beszerzési irányelvek módosítását.

A bizottság munkáját a jegyző irányítja.

2. Lépés Környezetbarát közbeszerzési politika elfogadása

A környezetbarát közbeszerzési politika funkciója:

- A vezetés – képviselőtestület – állásfoglalása a környezetvédelmi szempontoknak a beszerzésekben való alkalmazása mellett, legitimizálja a környezettudatos beszerzést.
- A jelenlegi gyakorlat megváltoztatásához szükséges hajtóerő
- A zöld közbeszerzéssel kapcsolatos célok meghatározása
- Kommunikációs eszköz – a szállítók, a piac, a lakosság felé

A zöld beszerzési politika felépítése

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

Javasolt célok

2015 végéig

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

A kiválasztott termékcsoport indoklása

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

számára is fontosak a környezet minőségét és az életminőséget meghatározó környezeti tényezők, így például a lerakásra kerülő szilárd hulladék mennyisége, a helyi felszíni vizek tisztasága vagy a vegyszerek felhasználásának környezet-egészségügyi következményei, ezért a lerakóra kerülő szilárd hulladék csökkentésére, a felszíni vízszennyezés és a veszélyes vegyi anyagok felhasználásának korlátozására a beszerzések területén is érdemes törekedni.

Megjelenítési formája

- Az intézményi **élelmiszer-beszerzés**eknél érdemes a vegyszerek nélkül előállított bioélelmiszerek arányát fokozatosan növelni. Az önkormányzat így a gyerekek fejlődésére, egészségére gyakorolt kedvező hatás mellett, ha mégoly kicsi, de biztos és folyamatosan bővülő piacot teremthet a helyi mezőgazdasági termelők számára. Ez a biztos piac ösztönözheti a bioélelmiszerek helyi előállítását, ami a kínálat bővüléséhez és az árak csökkenéséhez vezet.
- A **tisztítószer** beszerzéseknél az önkormányzat szempontjából a kisebb kiszerelésű vegyszerek beszerzéséből adódó csomagolási hulladék-többlet elkerülése, és a különösen veszélyes adalékanyagok mellőzése lenne célszerű. A csomagolási hulladék visszaszorítása nemcsak hulladékelhelyezési szempontból, hanem a nagyobb kiszerelésű anyagok alacsonyabb ára miatt is indokolt.
- Külön dokumentum, képviselőtestületi határozat és/vagy
- A közbeszerzési szabályzatba beépülő paragrafusok a kötelezettségvállalásról, a zöld közbeszerzéssel kapcsolatos célokról, a megvalósítási eszközökről, a monitorozás és az értékelés módszeréről
- A külön dokumentum mellett szól, hogy a községnek nemcsak a közbeszerzési törvény hatálya alá tartozó beszerzéseknél érdemes a környezetvédelmi szempontokat érvényesítenie.

4. Lépés: A környezetbarát beszerzési politika megvalósítási eszközei

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

Felelősségi körök

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

A környezetbarát közbeszerzéssel kapcsolatos eljárási szabályok

Ilyenek mindenekelőtt

- a környezetbarát beszerzési irányelvek elfogadásának és módosításának folyamatát,
- a környezetbarát beszerzések monitorozását és
- értékelését

szabályozó belső eljárások.

Környezetbarát beszerzési irányelvek

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

    összefoglalása.

2. Az aktuális irányelvek módosítása az éves közbeszerzési terv összeállításával párhuzamosan történhet.

3. A környezetbarát beszerzési irányelveket mellékelni lehet az Önkormányzat közbeszerzési szabályzatához.

4. Lépés: Kommunikáció

- A Hivatalnak tájékoztatnia kell környezetbarát közbeszerzési politikájáról az érdekelteket, vagyis az alkalmazottakat, a szállítókat és a lakosságot, és ki kell választania ehhez a megfelelő eszközöket (pl. belső hírlevél, munkaértekezlet, tréning, brosúrák).
- A szállítókkal, a szokásos szerződéses partnerekkel való kommunikáció célja, hogy az önkormányzat felkészítse őket a velük szemben támasztott igények kielégítésére, és együttműködjön velük további környezetvédelmi követelmények kidolgozásában, ami Körmend számára különösen fontos a helyi piacnak a környezetbarát közbeszerzésekre való felkészületlensége miatt.

5. Lépés: Monitorozás

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

6. Lépés: Értékelés

- A képviselőtestület évente egyszer áttekinti a környezetbarát közbeszerzés eredményeit, és szükség esetén kezdeményezi

- a környezetbarát beszerzési politika módosítását,
- a végrehajtás eszközeinek a javítását.

- Az eredmények értékelésekor a környezetvédelmi és a gazdasági szempontokat egyaránt figyelembe veszi.

12.5 Mellékletek

12.1. Melléklet: Jelenleg érvényes közbeszerzési értékhatárok
12.2. Melléklet: Közbeszerzési terv
12.3. Melléklet: Javított Közbeszerzési szabályzat

12.1. Melléklet: A jelenleg érvényes közbeszerzési értékhatárok

2010. évre irányadó közbeszerzési értékhatárok

I. .A közösségi eljárásrendben irányadó 2010. január 1-jétől 2010. december 31-éig

a Kbt. IV. fejezete alkalmazásában (klasszikus ajánlatkérők):
- 125.000.-euró (a korábbi 133.000 euró értékhatár helyett), melynek nemzeti pénznemben kifejezett értéke: 32 861 250 forint
- 193.000.-euró (a korábbi 206.000 euró értékhatár helyett), melynek nemzeti pénznemben kifejezett értéke: 50 737 770 forint
- 4.845.000 euró (a korábbi 5.150.000 euró értékhatár helyett), melynek nemzeti pénznemben kifejezett értéke: 1 273 702 050 forint

a Kbt. V. fejezete alkalmazásában (közszolgáltatók):

- *387.000 euró (a korábbi 412.000 euró értékhatár helyett,)* melynek nemzeti pénznemben kifejezett értéke: 101 738 430.- forint

- *4 845.000.- euró (a korábbi 5.150.000 euró értékhatár helyett)* melynek nemzeti pénznemben kifejezett értéke: 1 273 702 050.- forint

II. Nemzeti értékhatár

Az új egyszerű közbeszerzési eljárásokra 2010. január 1-jétől 2010. december 31-éig.

1.) *a Kbt. VI. fejezete alkalmazásában (a klasszikus ajánlatkérők egyszerű eljárásrend szerinti közbeszerzései) a közbeszerzésekről szóló 2003. évi CXXIX. törvény (a továbbiakban: Kbt.)* 244. §-ának (1) bekezdése és a Magyar Köztársaság 2010. évi költségvetéséről szóló 2009. évi CXXX. törvény 87. §-ának (1) bekezdése értelmében:

-árubeszerzés esetében: 8 millió forint;

-építési beruházás esetében: 15 millió forint;

-építési koncesszió esetében: 100 millió forint;

-szolgáltatás megrendelése esetében: 8 millió forint;

-szolgáltatási koncesszió esetében: 25 millió forint;

2.) *a Kbt. VII. fejezete alkalmazásában (közszolgáltatók egyszerű eljárásrend szerinti közbeszerzés) a Kbt. 258. §-ának (1) bekezdése és a Magyar Köztársaság 2010 évi költségvetéséről szóló 2009. évi CXXX. törvény 87. §-ának (2) bekezdése szerint:*

árubeszerzés esetében: 50 millió forint;

építési beruházás esetében: 100 millió forint;

szolgáltatás megrendelés esetében: 50 millió forint;

12.2. Melléklet: Közbeszerzési terv 2010-re

Körmend Város Önkormányzata

2010. évi közbeszerzési terve

A közbeszerzés tárgya és mennyisége	Becsült érték	Irányadó eljárásrend és a tervezett eljárási típus	Időbeli ütemezés		Sor kerül-e vagy sor került-e az adott közbeszerzéssel összefüggésben előzetes összesített tájékoztató közzétételére?
			az eljárás megindításának, illetve a közbeszerzés megvalósításának tervezett időpontja	szerződés teljesítésének várható időpontja vagy a szerződés időtartama	
I. Árubeszerzés					
Személygépjárművek beszerzése a Szociális Szolgáltató és Információs Központ részére	nettó 9.016.000,- Ft	Nemzeti értékhatárt elérő értékű; általános egyszerű eljárás	2010. I. negyedév	2010. április	nem
Eszközbeszerzés (Dr. Batthyányné Coreth Mária Óvoda)	nettó 12.000.000,- Ft	Nemzeti értékhatárt elérő értékű; általános egyszerű eljárás	2010. III. negyedév	2011. április	nem

II. Építési beruházás					
Dr. Batthyányné Coreth Mária Óvoda épületének felújítása	nettó 95.300.000,- Ft	Nemzeti értékhatárt elérő értékű; általános egyszerű eljárás	2010. I. negyedév	2010. szeptember 30-ig	nem
Városi utak és járdák burkolatának felújítása	nettó 48.800.000,- Ft	Nemzeti értékhatárt elérő értékű; általános egyszerű eljárás	2010. II. negyedév	2010. szeptember 30-ig	nem
Kastélypark – vízpótló-rendszer kiépítése és kertészet	nettó 120.000.000,- Ft	Nemzeti értékhatárt elérő értékű; általános egyszerű eljárás	2010. III. negyedév	2011.	nem
III. Szolgáltatás-megrendelés					
Helyi személyszállítási szolgáltatás*	nettó 16.000.000,- Ft	Nemzeti értékhatárt elérő értékű; általános egyszerű eljárás	2010. I. negyedév	2010. augusztus 1. – 2015. július 31.	nem

* Módosította: 39/2010. (III. 25.) számú Képviselő-testületi határozat

IV. Építési koncesszió					
-					
V. Szolgáltatási koncesszió					
-					

Körmend Város Polgármesteri Hivatala

2010. évi közbeszerzési terve

A közbeszerzés tárgya és mennyisége	Becsült érték	Irányadó eljárásrend és a tervezett eljárási típus	Időbeli ütemezés		Sor kerül-e vagy sor került-e az adott közbeszerzéssel összefüggésben előzetes összesített tájékoztató közzétételére?
			az eljárás megindításának, illetve a közbeszerzés megvalósításának tervezett időpontja	szerződés teljesítésének várható időpontja vagy a szerződés időtartama	
I. Árubeszerzés					
Melegétel utalványok beszerzése	nettó 9.468.000,- Ft	Nemzeti értékhatárt elérő értékű; általános egyszerű eljárás	2010. I. negyedév	2010. év folyamán folyamatosan	nem
II. Építési beruházás					
-					
III. Szolgáltatás-megrendelés					
-					
IV. Építési koncesszió					

-					
V. Szolgáltatási koncesszió					
-					

12.3. Melléklet

SZABÁLYZAT

Körmend Város Önkormányzata és Körmend Város Polgármesteri Hivatala által lebonyolított közbeszerzési eljárások egyes kérdéseiről

Körmend Város Önkormányzata Képviselő-testülete a 2003. évi CXXIX. törvény (továbbiakban Kbt.) 6.§ (1) bekezdése alapján a következő szabályzatot alkotja:

I.
Általános rendelkezések

I.1. A szabályzat célja

E szabályzat célja, hogy a Kbt. rendelkezéseivel összhangban meghatározza az Önkormányzat

a) közbeszerzési eljárásai
   - tervezésének, előkészítésének,
   - lefolytatásának,
   - belső ellenőrzésének rendjét,
b) az ajánlatkérő nevében eljáró, illetőleg az eljárásba bevont személyek, illetőleg szervezetek feladatait és felelősségi körét,
c) közbeszerzési eljárásai dokumentálásának rendjét.

I.2. Alapelvek

(1) Körmend Város Önkormányzatának, továbbá Körmend Város Polgármesteri Hivatalának közbeszerzési eljárásai lebonyolítását – a tervpályázati eljárás, valamint a közszolgáltatók kiválasztására irányuló eljárások kivételével – Körmend Város Önkormányzata által létrehozott Közbeszerzési Bizottság átruházott hatáskörben végzi. A közszolgáltatást nyújtó szervezetek kiválasztására irányuló eljárás lefolytatása során a Képviselő-testület jár el ajánlatkérőként.
(2) A Közbeszerzési Bizottság szervezetét, feladat- és hatáskörét Körmend Város Önkormányzata Képviselő-testületének szervezeti és működési szabályzatáról szóló rendelete (továbbiakban SZMSZ) tartalmazza.

(3)
(a) A közbeszerzési eljárásban - ideértve a szerződés megkötését is - az ajánlatkérő köteles biztosítani, az ajánlattevő pedig tiszteletben tartani a verseny tisztaságát és nyilvánosságát.
(b) Az ajánlatkérőnek esélyegyenlőséget és egyenlő bánásmódot kell biztosítania az ajánlattevők számára.
(c) Az ajánlatkérőnek beszerzése megvalósítása során törekednie kell a környezetvédelmi szempontok figyelembevételére.

I.3. A szabályzat hatálya

(1) A szabályzat ***tárgyi hatálya*** kiterjed az Önkormányzat minden olyan árubeszerzésére, építési beruházására, építési koncessziójára, valamint szolgáltatás megrendelésére, szolgáltatási koncessziójára, amelynek értéke a közbeszerzés megkezdésekor eléri vagy meghaladja a Kbt.-ben, illetve a külön jogszabályban meghatározott értékhatárokat.

(2) A szabályzat ***személyi hatálya*** kiterjed valamennyi, az Önkormányzat közbeszerzési eljárásainak kiírásaival és elbírálásaival kapcsolatos tevékenységben résztvevő és abban eljáró személyekre, közreműködőkre, továbbá az Önkormányzat megbízása alapján eljáró szervezetre, személy(ek)re.

I.4. Értelmező rendelkezések

Jelen szabályzatban használt kifejezéseket, hivatkozásokat a Kbt. 4. §-ban, valamint az egyéb jogszabályokban rögzített értelmező rendelkezések szerint kell alkalmazni.

II.
A közbeszerzési eljárások tervezése, előkészítése, adatszolgáltatás

1) Az Önkormányzatnak az adott évre tervezett beszerzéseket közbeszerzési tervben kell meghatározni oly módon, hogy a költségvetés elfogadását követően azok alkalmasak legyenek a közbeszerzési eljárások kellő időben történő megalapozott elindítására.

2) Az Önkormányzat a költségvetési év elején, legkésőbb április 15. napjáig ***éves összesített közbeszerzési tervet*** készít a jelen szabályzat 1/a. számú mellékletében rögzített táblázat felhasználásával az adott évre tervezett közbeszerzésekről. A Polgármesteri Hivatal az Önkormányzat éves összesített közbeszerzési tervének tervezetét legkésőbb a tárgyév márciusi testületi ülésére terjeszti a Képviselő-testület elé.

3) A közbeszerzési tervet, valamint annak módosítását (módosításait) az ajánlatkérőnek a honlapján, ha nem rendelkezik honlappal a Közbeszerzések Tanácsa honlapján - a közbeszerzési terv módosítása esetén a módosítás elkészítésétől számított öt munkanapon belül - közzé kell tennie.

4) Előre nem látható okból előállt közbeszerzési igény vagy egyéb változás esetén a közbeszerzési tervet módosítani kell. A módosítást minden esetben indokolni kell.

5) Az Önkormányzat - a költségvetési év kezdetét követően - ***előzetes összesített tájékoztatót*** készíthet az adott évre, illetőleg az elkövetkező legfeljebb tizenkét hónapra tervezett közösségi és nemzeti értékhatárt elérő vagy meghaladó közbeszerzésekről. Az előzetes összesített tájékoztatót külön jogszabályban meghatározott minta szerint kell elkészíteni és hirdetmény útján kell közzétenni.

6) A Kbt. 48. § (2) bekezdése értelmében az ajánlatkérő az ajánlati felhívást - a szerződés megkötéséhez szükséges engedélyek megléte esetén - akkor teheti közzé, ha rendelkezik a szerződés teljesítését biztosító anyagi fedezettel, vagy az arra vonatkozó biztosítékkal, hogy a teljesítés időpontjában az anyagi fedezet rendelkezésre áll.

7) A közbeszerzési eljárás előkészítése a jelen szabályzat 1/a. számú mellékletében rögzített felelősségi rend szerint történik.

8) Az eljárást megindító hirdetményt a külső jogi szakértő ***ellenjegyzéssel*** látja el. A hirdetményt nem lehet ellenjegyezni, ha az sérti a közbeszerzésre, illetőleg a közbeszerzési eljárásra vonatkozó jogszabályokat. Az eljárást megindító hirdetmény ellenjegyzése nélkül a közbeszerzési eljárás nem indítható meg.

9) A Polgármesteri Hivatal az Önkormányzat éves beszerzéseiről minden évben ***éves statisztikai összegezést*** készít, amelyet legkésőbb a tárgyévet követő év május 31. napjáig megküld a Közbeszerzések Tanácsának.

III.
A közbeszerzési eljárás lebonyolításának helyi szabályai

III/A.
Az ajánlatkérő nevében eljáró személy

(1) Az ajánlatkérő jogait és kötelességeit az ajánlatkérő nevében eljáró személy gyakorolja.
(2) Az ajánlatkérő nevében eljáró személy főszabály szerint a Közbeszerzési Bizottság elnöke.

III/B.
Bírálóbizottság létszáma, összetétele, tagjainak megválasztása

(1) A Kbt. 8.§ (3) bekezdésében szabályozott Bírálóbizottság tagjait és elnökét a Képviselő-testület választja meg.
(2) A Bírálóbizottság létszámára a Közbeszerzési Bizottság tesz javaslatot úgy, hogy a taglétszám nem lehet kevesebb háromnál.
(3) A Bírálóbizottság tagjait az alábbi szempontok szerint kell megválasztani:
- a Bírálóbizottság egy tagját a Pénzügyi és Gazdasági Irodához beosztott köztisztviselők közül, vagy a Gazdasági Ellátó Szervezethez (GAMESZ) beosztott közalkalmazottak közül a Pénzügyi és Gazdasági Iroda vezetőjének véleménye kikérése után kell megválasztani,
- a Bírálóbizottság egy tagját a Városfejlesztési és Építéshatósági Irodához beosztott köztisztviselők közül, a Városfejlesztési és Építéshatósági Iroda vezetőjének véleménye kikérése után kell megválasztani,
- a Bírálóbizottság állandó tagja a Polgármesteri Hivatal közbeszerzések ügyintézésével megbízott – jogi végzettséggel rendelkező – dolgozója kell, hogy legyen.[10]

(4) A Bírálóbizottság és a Közbeszerzési Bizottság üléseinek állandó jelleggel, tanácskozási joggal meghívott tagjának kell tekinteni a mindenkori megbízott belső ellenőrt is.
(5) Építési beruházás esetén a Bírálóbizottság és a Közbeszerzési Bizottság tevékenységét szakmai tanácsadással segítheti az a személy, vagy annak a szervezetnek a megbízottja, akivel a közbeszerzési eljárás megkezdése előtt Körmend Város Önkormányzata vagy Körmend Város Polgármesteri Hivatala a beruházás lebonyolítására, vagy műszaki ellenőrzésére szerződést kötött. Építési beruházás esetén továbbá a közbeszerzési eljárás lebonyolításába kötelező jelleggel be kell vonni az adott építési szakterületen szakirányú felsőfokú végzettséggel rendelkező szakembert, vagy szakembereket. Ebben az esetben ez a személy (e személyek) a Bírálóbizottság és a Közbeszerzési Bizottság ülésein tanácskozási joggal vehet (vehetnek) részt.
(6) A Bírálóbizottság létszámát és összetételét évente, az éves közbeszerzések eredményeiről szóló és a Képviselő-testület elé terjesztett beszámolóval (tájékoztatóval) egyidejűleg felül kell vizsgálni.

III/C.
A Bírálóbizottság feladata

(1) A Bírálóbizottság feladata annak elősegítése, hogy a Közbeszerzési Bizottság a közbeszerzési eljárások során megalapozott, törvényes és szakmai döntéseket alkosson.

[10] Módosította: 79/2009. (VI.25.) Képviselő-testületi határozat

(2) A Bírálóbizottság feladata ennek megfelelően különösen:
- a közbeszerzési eljárást megindító hirdetmény szakmai véleményezése,
- a közbeszerzési eljáráshoz kapcsolódóan készített dokumentáció szakmai véleményezése,
- a beérkezett ajánlatok bontásán való részvétel,
- a beérkezett ajánlatok szakmai véleményezése, és ennek megfelelően javaslattétel a közbeszerzési eljárásban meghozandó döntésekre vonatkozóan,
- adott esetben a Kbt-ben meghatározott tárgyalásos eljárás lefolytatásában való részvétel,
- éves statisztikai összegzés szakmai véleményezése,
- éves közbeszerzési terv szakmai véleményezése,
- adott esetben előzetes összesített tájékoztató szakmai véleményezése,
- egyéb, a közbeszerzésekhez kapcsolódó, de fent nem nevesített feladatok szakmai előkészítése,
- mindazon közbeszerzéshez kapcsolódó feladatok ellátása, amelyek ellátására a Közbeszerzési Bizottság vagy annak elnöke a Bírálóbizottságot felkéri.

(3) Amennyiben az ajánlattevők által benyújtott ajánlatokkal kapcsolatban hiánypótlás szükséges, a hiánypótlásra való felhívás a Polgármesteri Hivatal közbeszerzések ügyintézésével megbízott dolgozójának feladata.[11]

(4) A közbeszerzési eljárásokhoz kapcsolódóan adott esetben készített dokumentációt csak a Közbeszerzési Bizottság vagy annak elnöke kifejezett kérésére kell a Közbeszerzési Bizottság elé terjeszteni, ugyanakkor a Közbeszerzési Bizottság tagjai számára a dokumentációhoz való hozzáférést – igény esetén – biztosítani kell.

(5) Dokumentáció készítése esetén, amennyiben a dokumentációt személyesen veszik át, a dokumentáció átadásáról elismervényt kell kiállítani. Az átadás-átvételi elismervénynek tartalmaznia kell az átadás-átvétel időpontját, a dokumentációt átvevő ajánlattevő képviselőjének nevét és kézjegyét, valamint a dokumentációt átadó személy nevét és kézjegyét. A dokumentáció átadásáról és az átadási elismervény kiállításáról a Polgármesteri Hivatal közbeszerzések ügyintézésével megbízott dolgozója köteles gondoskodni.

(6) A Bírálóbizottság a beérkezett ajánlatokról írásbeli szakvéleményt és döntési javaslatot köteles készíteni.

(7) A szakvéleménynek legalább az alábbiakat kell tartalmaznia:
- az ajánlatok megfelelnek-e a közbeszerzési eljárást megindító hirdetményben előírtaknak, az ajánlatok érvényesek-e,
- esetleges hiánypótlásra való felhívás esetén az ajánlattevő teljesítette-e a hiánypótlásra való felhívást,
- az ajánlattevő gazdasági, pénzügyi szempontból alkalmas-e a beszerzés teljesítésére,
- az ajánlattevő műszaki-szakmai szempontból alkalmas-e a beszerzés teljesítésére,
- milyen referenciákkal rendelkezik,
- a referenciaigazolások lényegi – tartalmi – elemei, tekintettel a Kbt. 67.§ (1) bekezdés a) pontjára, 67.§ (3) bekezdés a) pontjára és 68.§ (2) bekezdésére,
- adott esetben az ajánlattevő által csatolt igazolások ellenőrzése kapcsán megállapítottakat,
- az ajánlat esetleges érvénytelenségének megállapítására, illetőleg ajánlattevő esetleges kizárására vonatkozó javaslatot,
- a közbeszerzési eljárás során felmerült egyéb lényeges körülményeket.

(8) A Bírálóbizottság köteles döntési javaslatot készíteni a Közbeszerzési Bizottság részére. A döntési javaslathoz csatolni kell:
- a közbeszerzési eljárást megindító hirdetményben meghatározott bírálati szempontok szerinti legelőnyösebb ajánlatot benyújtó ajánlattevő nevét és székhelyét,
- az egyes ajánlatok összehasonlító bemutatását célzó, a 5/2009. (III.31.) IRM rendelet 7. melléklete 6.b) pontjának mintájára elkészített táblázatot,[12]
- a Bírálóbizottság tagjai által készített bírálati lapokat.

[11] Módosította a 79/2009. (VI.25.) számú képviselő-testületi határozat.
[12] Módosította a 79/2009. (VI.25.) számú képviselő-testületi határozat.

(9) A Bírálóbizottság tagjai által készített szakvéleményeknek és döntési javaslatoknak a Közbeszerzési Bizottság részére történő egységes szerkezetű összeállítása a Polgármesteri Hivatal közbeszerzések ügyintézésével megbízott dolgozójának feladata.

III/D.
A Bírálóbizottság működése

(1) A Bírálóbizottság tevékenységét a Bírálóbizottság elnöke irányítja.
(2) A Bírálóbizottság határozatképes, ha tagjainak több mint a fele az ülésen jelen van. A Bírálóbizottság minden tagjának egy szavazata van, határozatait egyszerű szótöbbséggel hozza. Szavazategyenlőség esetén a Bírálóbizottság elnökének szavazata dönt.
(3) A Bírálóbizottság munkájával kapcsolatos adminisztráció a Bírálóbizottság elnökének a feladata.
(4) A Bírálóbizottság önállóan és a Közbeszerzési Bizottság tagjaival együttesen is ülésezhet.
(5) A Bírálóbizottság a közbeszerzési eljárásokhoz kapcsolódó szakvélemény készítésekor önállóan ülésezik, kivéve, ha a Közbeszerzési Bizottság elnöke együttes ülés megtartását kezdeményezi a Bírálóbizottság elnökénél.
(6) A Bírálóbizottság önálló üléséről jegyzőkönyvet kell készíteni, melyet a Bírálóbizottság elnöke aláírásával hitelesít. Amennyiben a Bírálóbizottság elnöke a Bírálóbizottság ülésén való részvételben akadályoztatva van, úgy a Bírálóbizottság önálló üléséről készült jegyzőkönyvet a Bírálóbizottságnak a Bírálóbizottság önálló ülésén jelen levő, a Bírálóbizottság elnöke által kijelölt tagja hitelesíti.
(7) A Bírálóbizottság és a Közbeszerzési Bizottság együttes ülése esetén az ülésről jegyzőkönyvet kell készíteni, melyet a Bírálóbizottság elnöke és a Közbeszerzési Bizottság elnöke aláírásával hitelesít. Amennyiben a Bírálóbizottság elnöke vagy a Közbeszerzési Bizottság elnöke az együttes ülésen való részvételben akadályoztatva van, úgy az együttes ülésről készült jegyzőkönyvet a Bírálóbizottság elnökének akadályoztatása esetén a Bírálóbizottságnak az együttes ülésen jelen levő, a Bírálóbizottság elnöke által kijelölt tagja, míg a Közbeszerzési Bizottság elnökének akadályoztatása esetén a Közbeszerzési Bizottságnak az együttes ülésen jelen levő, a Közbeszerzési Bizottság elnöke által kijelölt tagja hitelesíti.
(8) A Bírálóbizottság határozatait évenkénti folyamatos sorszámozással kell ellátni. A Bírálóbizottság határozatairól nyilvántartást kell vezetni, mely tartalmazza évenkénti bontásban a határozatok számát, és a határozatok szövegét.
(9) A Bírálóbizottságnak – a Bírálóbizottság elnökével egyeztetett – összehívása, üléseinek jegyzőkönyvvezetése, az elkészült jegyzőkönyvek őrzése, a Bírálóbizottság ülésein született határozatok nyilvántartása a Polgármesteri Hivatal közbeszerzések ügyintézésével megbízott dolgozójának feladata.
(10) A Bírálóbizottság önálló üléseiről és a Bírálóbizottság és a Közbeszerzési Bizottság együttes üléseiről készült jegyzőkönyvek őrzéséről a Polgármesteri Hivatal közbeszerzések ügyintézésével megbízott dolgozója köteles gondoskodni.
(11) A közbeszerzési eljárás során a benyújtott ajánlatokat a Bírálóbizottság tagjai egyenként is véleményezik az általuk készített bírálati lap révén az alábbiak szerint:
- Az ajánlattevők pénzügyi és gazdasági alkalmasságának véleményezése, valamint az ajánlatok pénzügyi és gazdasági tartalmának elemzése a Bírálóbizottság azon tagjának feladata, amely tag a Pénzügyi és Gazdasági Irodához beosztott köztisztviselő, vagy a Gazdasági Ellátó Szervezethez (GAMESZ) beosztott közalkalmazott is egyben.
- Az ajánlattevők műszaki és szakmai alkalmasságának véleményezése, valamint az ajánlatok műszaki és szakmai tartalmának elemzése a Bírálóbizottság azon tagjának feladata, amely tag a Városfejlesztési és Építéshatósági Irodához beosztott köztisztviselő is egyben.
- A közbeszerzési eljárás egészének jogszerűségének véleményezése – beleértve a benyújtott ajánlatok egyenkénti jogszerűségi véleményezését is –, továbbá az ajánlathoz csatolt igazolások, valamint az

ajánlatban nevesített egyéb tények valódiságának ellenőrzése a Polgármesteri Hivatal közbeszerzések ügyintézésével megbízott dolgozójának feladata.[13]

(12) A bírálati lapon a benyújtott ajánlatokat egyenként, a megalapozott döntéshez szükséges terjedelemben és mértékben kell elemezni.

III/E.
A belső ellenőr feladata

(1) A belső ellenőr köteles a közbeszerzési eljárás egészét figyelemmel kísérni, és köteles az eljárás egészét, valamint az eljárás során hozott döntések jogszerűségét szakmailag véleményezni.

(2) A belső ellenőr az (1) bekezdésben meghatározottak kapcsán köteles minden egyes közbeszerzési eljárást utólag, a nyertes ajánlattevő személyére vonatkozó döntést követően írásban értékelni. Az írásbeli értékelésnek tartalmaznia kell legalább az alábbiakat:
- a közbeszerzési eljárás a Kbt., valamint jelen szabályzat szabályai szerint bonyolódott-e le,
- a közbeszerzési eljárás során hozott döntések a Kbt., valamint jelen szabályzat szabályainak megfelelően születtek-e meg,
- a közbeszerzési eljárás során tapasztalt egyéb lényeges körülmények.

(3) A belső ellenőr a közbeszerzési eljárásokhoz kapcsolódó feladatai ellátása során a közbeszerzési eljárások során keletkezett iratokba korlátozás nélkül betekinthet, azokról feljegyzéseket készíthet.

(4) A belső ellenőr köteles minden év december 31-ig tájékoztatni Körmend Város Önkormányzata Képviselő-testületét az adott évre vonatkozó közbeszerzési eljárások bonyolítása során az általa tapasztaltakról.[14]

III/F.
Lebonyolító igénybevétele[15]

(1) Amennyiben Körmend Város Önkormányzata valamely közbeszerzési eljárás lebonyolítására bonyolítóval, hivatalos közbeszerzési tanácsadóval (továbbiakban: bonyolító) köt szerződést, adott eljárásra jelen Szabályzat rendelkezéseit az e pontban rögzített eltérésekkel kell alkalmazni.

(2) Az e pontban rögzítettek szerint lefolytatásra kerülő eljárásokban az ajánlatkérő nevében eljáró személy a bonyolító.

(3) A Bírálóbizottság, illetőleg annak tagjai II/C. pontban, valamint V. pontban rögzített feladatait az adott eljárásra vonatkozóan a megbízott bonyolító köteles ellátni.

(4) A bonyolító köteles a Közbeszerzési Bizottság számára készített döntési javaslatokat előzetesen a Bírálóbizottság tagjai számára véleményezés céljából megküldeni. Köteles továbbá a Bírálóbizottság tagjait valamennyi, általa végzett eljárási cselekményről folyamatosan tájékoztatni.

(5) Az eljárás megindításáról (ajánlati/ajánlattételi/részvételi felhívás elfogadásáról), valamint az eljárás eredményéről szóló döntéseket bonyolító igénybevétele esetén is a Közbeszerzési Bizottság, illetve a Képviselő-testület jogosult és köteles meghozni.

(6) A bonyolító az általa lefolytatott közbeszerzési eljárás során felel az általa kezdeményezett, illetve javasolt döntések jogszerűségéért és szakmai megalapozottságáért.

IV.
A Közbeszerzési Bizottság feladata és működése

(1) A Közbeszerzési Bizottság feladata Körmend Város Önkormányzata és Körmend Város Polgármesteri Hivatala közbeszerzési eljárásai lefolytatása, a közbeszerzési eljárás során a szükséges döntések meghozatala.[16]

[13] Módosította: 318/2005. (XII.22.) képviselő-testületi határozat
[14] Módosította: 154/2009. (XII. 17.) Képviselő-testületi határozat
[15] Hatályos 2010. január 1-től.

(2) A Közbeszerzési Bizottság feladata továbbá Körmend Város Önkormányzatának és Körmend Város Polgármesteri Hivatalának közbeszerzési eljárásainak lebonyolítása esetén a helyi önkormányzati költségvetési szerv képviselete az ajánlattevők, illetve a Közbeszerzések Tanácsa, illetve jogorvoslat esetén a Közbeszerzési Döntőbizottság előtt.[17]

(3) A Közbeszerzési Bizottság hatásköre a közbeszerzési eljárás eredményeképpen létrejövő szerződés megkötésére, és módosítására, valamint a szerződésekből eredő jogviták rendezésére nem terjed ki, a Közbeszerzési Bizottság elnöke azonban köteles a közbeszerzési eljárás eredményeképpen létrejövő szerződések megkötése, módosítása, és a szerződésekből eredő jogviták rendezése során a szükséges tájékoztatást megadni Körmend Város Önkormányzata, Körmend Város Polgármesteri Hivatala képviselői számára.[18]

(4) A Közbeszerzési Bizottság akkor határozatképes, ha ülésein valamennyi tag jelen van. A Közbeszerzési Bizottság döntéseit a jelen levő tagok egyszerű szótöbbségével hozza meg.[19]

(5) A Közbeszerzési Bizottság a Bírálóbizottság nélkül, önállóan csak akkor ülésezhet, ha a Bírálóbizottság összetételére, létszámára tesz javaslatot, vagy a Bírálóbizottság munkájának értékeléséről dönt.

(6) A Közbeszerzési Bizottság köteles havonta legalább egy alkalommal rendes ülést tartani, kivéve, ha az adott hónapban nincs közbeszerzési eljáráshoz kapcsolódó és megtárgyalandó, döntést igénylő körülmény. A Közbeszerzési Bizottság emellett köteles olyan gyakorisággal ülést tartani, amely a közbeszerzési eljárások lefolytatása kapcsán indokolt.

(7) A Közbeszerzési Bizottság ülésein tanácskozási joggal vehetnek részt: a Közbeszerzési Bizottság elnöke által tanácskozási joggal meghívott személyek, továbbá kifejezett meghívás nélkül is Körmend Város Önkormányzata Képviselő-testületének tagjai, Körmend Város jegyzője, Körmend Város Polgármesteri Hivatalán belül kialakított irodák vezetői.[20]

(8) A Közbeszerzési Bizottság határozatait évenkénti folyamatos sorszámozással kell ellátni. A Közbeszerzési Bizottság határozatairól nyilvántartást kell vezetni, mely tartalmazza évenkénti bontásban a határozatok számát, és a határozatok szövegét.

V.
A közszolgáltatási feladatok ellátására kiírt közbeszerzési eljárások lebonyolításának rendje

(1) A közszolgáltatást nyújtó szervezetek kiválasztására irányuló eljárás lefolytatása során a Képviselő-testület jár el ajánlatkérőként.

(2) A Képviselő-testület dönt a közszolgáltatási feladat ellátására kiírandó közbeszerzési eljárást megindító hirdetmény elfogadásáról, illetve – amennyiben a Kbt. ezt lehetővé teszi – arról, hogy a hirdetmény mely szervezeteknek kerüljön közvetlenül megküldésre.

(3) A Képviselő-testület dönt a közszolgáltatási feladat ellátására kiírt közbeszerzési eljárás eredményéről vagy eredménytelenségéről, az ajánlatok érvényességéről vagy érvénytelenné nyilvánításáról, valamint az ajánlattevők eljárásból való kizárásáról adott esetben.

(4) A közszolgáltatási feladatok ellátására kiírt közbeszerzési eljárások során a Képviselő-testület helyett a Közbeszerzési Bizottság jár el az alábbi esetekben:
- hirdetmény módosításáról döntéshozatal,
- Kbt. 86.§-ában meghatározott indokolás kérése,
- hiánypótlási felhívások megküldése adott esetben,
- Kbt. 85.§-ában meghatározott felvilágosítás kérése során,
- indokolt esetben az eredményhirdetés elhalasztásáról való döntés meghozatala során.

[16] Módosította: 318/2005. (XII.22.) Képviselő-testületi határozat
[17] Módosította: 318/2005. (XII.22.) Képviselő-testületi határozat
[18] Módosította: 318/2005. (XII.22.) Képviselő-testületi határozat
[19] Módosította: 204/2007. (VIII.30.) Képviselő-testületi határozat
[20] Módosította: 318/2005. (XII.22.) Képviselő-testületi határozat

(5) Amennyiben a Közbeszerzési Bizottság a közszolgáltatási feladatok ellátására kiírt közbeszerzési eljárás során a hirdetmény módosításáról dönt, úgy döntéséről köteles a soron következő Képviselő-testületi ülésen a Képviselő-testületet tájékoztatni.

(6) A Képviselő-testület csak a Közbeszerzési Bizottság javaslata alapján hozhatja meg a (3) bekezdésben meghatározott döntéseket.

(7) A Képviselő-testület döntéseire vonatkozóan a Közbeszerzési Bizottság tesz javaslatot.

(8) A közszolgáltatási feladatok ellátására kiírt közbeszerzési eljárásokhoz kapcsolódó egyéb – nem érdemi döntést igénylő – feladatok ellátása (pl. összegzés, tájékoztató elkészítése stb.) a Polgármesteri Hivatal közbeszerzések ügyintézésével megbízott dolgozójának feladata.

VI.
A Polgármesteri Hivatal közbeszerzések ügyintézésével megbízott dolgozójának feladata

(1) A Polgármesteri Hivatal közbeszerzések ügyintézésével megbízott dolgozójának – mint a Bírálóbizottság tagjának – feladata különösen:

- a közbeszerzési eljárást megindító hirdetmény előkészítése,
- a közbeszerzési eljáráshoz kapcsolódó dokumentáció előkészítése, amennyiben az speciális szakértelmet nem igényel,
- a közbeszerzési eljárás eredményéről a Kbt-nek megfelelően összegzés, illetve adott esetben tájékoztató elkészítése, és Kbt-ben meghatározott személyek, szervek részére való megküldése,
- a közbeszerzési eljárás eredményeképpen megkötött szerződések teljesítéséről, a szerződések esetleges módosításáról a Közbeszerzési Tanács tájékoztatása a Kbt-nek megfelelően,
- az éves statisztikai összegzés elkészítése,
- az éves közbeszerzési terv elkészítése,
- igény szerint előzetes összesített tájékoztató elkészítése,
- a közbeszerzési eljárás során keletkezett iratok megőrzése,
- közbeszerzéshez kapcsolódóan szakmai segítségnyújtás Körmend Város Önkormányzata és Polgármesteri Hivatala dolgozói részére,
- a Közbeszerzési Bizottság üléseinek előkészítése, a Közbeszerzési Bizottság elnökével egyeztetett összehívása, a Közbeszerzési Bizottság üléseiről jegyzőkönyv készítése és őrzése, az ülésen született határozatok nyilvántartása, valamint egyéb, a Közbeszerzési Bizottság üléseivel kapcsolatos koordinációs tevékenység intézése.
- mindazon feladat ellátása, amelyre a Közbeszerzési Bizottság elnöke, illetve a Bírálóbizottság elnöke a Polgármesteri Hivatal közbeszerzések ügyintézésével megbízott dolgozóját felkéri.

(2) A Bírálóbizottság köteles segíteni a Polgármesteri Hivatal közbeszerzések ügyintézésével megbízott dolgozóját az (1) bekezdésben meghatározott feladatok ellátása során.

VII.
A felelősségi rend

(1) A közbeszerzési eljárás során hozott döntések, valamint a közbeszerzési eljárást megindító hirdetmények jogszerűségéért a döntést hozó Közbeszerzési Bizottság felel. A közbeszerzési eljárást megindító hirdetmények jogszerűségét a Közbeszerzési Bizottság elnöke ellenjegyzésével igazolja.[21]

(2) A Közbeszerzési Bizottság köteles meggyőződni a Bírálóbizottság által döntésre beterjesztett javaslatok jogszerűségéről. Amennyiben a Közbeszerzési Bizottság a Bírálóbizottság javaslataival nem ért egyet, úgy a Bírálóbizottság javaslatától eltérő – indokolással ellátott – döntést hozhat.

[21] Módosította a 79/2009. (VI.25.) számú képviselő-testületi határozat.

(3) Amennyiben a Közbeszerzési Döntőbizottság, vagy a Fővárosi Bíróság a Közbeszerzési Bizottság valamely döntésének jogsértő voltát jogerős határozatában megállapítja, úgy a Közbeszerzési Bizottság köteles döntéséről magyarázatot adni Körmend Város Önkormányzata Képviselő-testülete előtt. Amennyiben a Közbeszerzési Döntőbizottság a jogsértés tényének megállapítása mellett bírságot szab ki, úgy a bírság összegét Körmend Város Önkormányzata viseli.

(4) A Közbeszerzési Bizottság tagjainak felelősségére vonatkozóan az SZMSZ további szabályokat állapít meg.

(5) A Bírálóbizottság tagjai az alábbiak szerint felelnek tevékenységükért:

- az ajánlattevők pénzügyi és gazdasági alkalmasságára vagy alkalmatlanságára vonatkozó döntési javaslat jogszerűségéért a Bírálóbizottságnak az ajánlattevők pénzügyi és gazdasági alkalmasságának vizsgálatával megbízott tagja felel (lásd II/D. pont (11) bekezdés 1. francia bekezdése)
- az ajánlattevők műszaki és szakmai alkalmasságára vagy alkalmatlanságára vonatkozó döntési javaslat jogszerűségéért a Bírálóbizottságnak az ajánlattevők műszaki és szakmai alkalmasságának vizsgálatával megbízott tagja felel (lásd II/D. pont (11) bekezdés 2. francia bekezdése)
- a közbeszerzési eljárás egészének jogszerűségéért, különös tekintettel az ajánlattevők eljárásból való kizárására vonatkozó döntési javaslat jogszerűségéért, valamint az ajánlatok érvénytelenné nyilvánítására, vagy az eljárás eredménytelenné nyilvánítására vonatkozó döntési javaslat jogszerűségéért a Polgármesteri Hivatal közbeszerzések ügyintézésével megbízott dolgozója felel.

(6) Tekintettel arra, hogy a Bírálóbizottság tagjai köztisztviselői vagy közalkalmazotti jogviszonyban állnak, így a rájuk vonatkozó felelősségi szabályokat a Köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvény, illetve a Közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény szabályozza.

(7) A belső ellenőr felel a közbeszerzési eljárások egészének figyelemmel kíséréséért, szakmai véleményezéséért, továbbá azért, hogy a közbeszerzési eljárások során hozott döntések a Kbt. rendelkezéseinek, valamint jelen szabályzat szabályainak megfelelően szülessenek meg, és az eljárások jogszerűen bonyolódjanak le.

(8) A közszolgáltatást nyújtó szervezetek kiválasztására irányuló közbeszerzési eljárás során hozott döntések jogszerűségéért a Képviselő-testület felel.

(9) Az (1) bekezdésben meghatározott esetben a közbeszerzési eljárás során hozott döntések jogszerűségéért Körmend Város Önkormányzata, illetve Körmend Város Polgármesteri Hivatala mögöttes felelősséggel tartozik.

(10) A közbeszerzési eljárás eredményeképpen létrejövő szerződések megkötéséért, módosításáért, jogszerűségéért Körmend Város Önkormányzata, illetve Körmend Város Polgármesteri Hivatala felel.[22]

VIII.
A közbeszerzési eljárást megindító hirdetmény

(1) A Közbeszerzési Bizottság által jóváhagyott, a közbeszerzési eljárást megindító hirdetménynek adott esetben a Közbeszerzési Értesítőben való közzétételéről, illetve adott esetben az ajánlattevők részére való megküldésről a Polgármesteri Hivatal közbeszerzések ügyintézésével megbízott dolgozója gondoskodik.

(2) A hirdetmény közzététele kapcsán – ideértve a közbeszerzési eljárást megindító hirdetményen túl a közbeszerzési eljárás során keletkezett valamennyi hirdetményt is – az esetlegesen felmerülő, a Közbeszerzések Tanácsa Szerkesztőbizottsága által elrendelt hiánypótlás teljesítése és megküldése a Polgármesteri Hivatal közbeszerzések ügyintézésével megbízott dolgozójának feladata.

(3) A közbeszerzési eljárást megindító hirdetmény módosításáról, és visszavonásáról a Közbeszerzési Bizottság dönt.

IX.

[22] Módosította: 318/2005. (XII.22.) Képviselő-testületi határozat

Az ajánlatok benyújtása és nyilvántartásba vétele

(1) A közbeszerzési eljárást megindító hirdetményben minden esetben szerepeltetni kell, hogy az ajánlatokat lezárt borítékban kell benyújtani abban az esetben is, ha azt az ajánlattevő személyesen nyújtja be, illetve azt, hogy az ajánlatok borítóján semmi nem utalhat az ajánlattevő kilétére.

(2) Az ajánlattevő részére – amennyiben ajánlatát személyesen nyújtja be – az ajánlat átvételéről elismervényt kell adni. Az átvételi elismervénynek tartalmaznia kell az átvétel időpontját, az ajánlatot benyújtó ajánlattevő nevét, az átvevő nevét és kézjegyét, valamint annak elismerését, hogy az ajánlat benyújtása lezárt, sértetlen borítékban történt-e. Az ajánlat átvételéről és az átvételi elismervény kiállításáról a Polgármesteri Hivatal közbeszerzések ügyintézésével megbízott dolgozója köteles gondoskodni.

(3) A beérkezett ajánlatok borítékján fel kell tüntetni a beérkezés időpontját, továbbá rögzíteni kell, hogy a boríték sértetlenül érkezett-e, valamint fel kell rá jegyezni az ajánlat sorszámát.

(4) Az ajánlatok benyújtásával kapcsolatos, fentiekben meghatározott adminisztrációt a Polgármesteri Hivatal közbeszerzések ügyintézésével megbízott dolgozója végzi.

X.
Az ajánlatok bontása

(1) Az ajánlatokat a Kbt. 80.§ (2) bekezdésében meghatározott személyek jelenlétében a Bírálóbizottság elnöke, akadályoztatása esetén pedig a Polgármesteri Hivatal közbeszerzések ügyintézésével megbízott dolgozója bontja ki.

(2) Az ajánlatok bontásakor a Kbt. 80.§ (3) bekezdésében meghatározottak kerülnek ismertetésre.

(3) Az ajánlatok bontásáról és ismertetéséről a Kbt. előírásának megfelelő jegyzőkönyvet kell készíteni, melyet a bontástól számított öt napon belül meg kell küldeni az összes ajánlattevőnek.[23] A bontásról készült jegyzőkönyv elkészítése és megküldése a Polgármesteri Hivatal közbeszerzések ügyintézésével megbízott dolgozójának feladata.

(4) A jegyzőkönyvnek az ajánlatok felbontásakor ismertetett információkat kell tartalmaznia tekintettel a Kbt. 80.§ (3) bekezdésében foglaltakra.

XI.
Az ajánlatok elbírálása, szerződéskötés

(1) A beérkezett ajánlatokat a Közbeszerzési Bizottság, illetve a közszolgáltatási feladatok ellátására kiírt közbeszerzési eljárás során a Képviselő-testület bírálja el.

(2) A Közbeszerzési Bizottság, illetve a Képviselő-testület döntése alapján a közbeszerzési eljárásban a nyertes ajánlattevővel a szerződést, adott esetben a szerződés módosítását Körmend Város Önkormányzatának, illetve Körmend Város Polgármesteri Hivatalának képviseletére jogosult, aláírási jogkörrel rendelkező személy(ek) írja (írják) alá.[24]

XII.
Az eredmény kihirdetése és közzététele

(1) A közbeszerzési eljárás eredményéről a Kbt-nek megfelelő összegezés, illetve adott esetben tájékoztató elkészítése, és Kbt-ben meghatározott személyek, szervek részére való megküldése a Polgármesteri Hivatal közbeszerzések ügyintézésével megbízott dolgozójának feladata.

[23] Kbt. 80.§ (4) bekezdés
[24] Módosította: 318/2005. (XII.22.) képviselő-testületi határozat

(2) A közbeszerzési eljárás eredményét azokban az esetekben, ahol ezt a Kbt. kötelezővé teszi, a Kbt. szabályai szerint nyilvánosan ki kell hirdetni.

(3) A közbeszerzési eljárás eredményének kihirdetését a Bírálóbizottság elnöke, akadályoztatása esetén pedig a Polgármesteri Hivatal közbeszerzések ügyintézésével megbízott dolgozója végzi.

(4) Az eredményhirdetésen ismertetni kell a Kbt. 93.§ (2) bekezdése szerinti összegezésben foglaltakat.

(5) Az elbírálás eredményének kihirdetéséről jegyzőkönyvet kell felvenni, amely legalább tartalmazza:
- a kihirdetés helyét, időpontját,
- az ajánlattevőket az eredményhirdetésen képviselő személyek nevét,
- a kihirdetésen jelen nem lévő ajánlattevő (k) nevét,
- a Kbt. 93.§ (2) bekezdése szerinti összegezésben foglaltakat.
- a nyertes ajánlattevőnek a Kbt. 96.§ (2) bekezdése szerinti nyilatkozatát.

XIII.
A közbeszerzési eljárás dokumentálása

(1) Az ajánlatkérő minden egyes közbeszerzési eljárását – annak előkészítésétől az eljárás alapján kötött szerződés teljesítéséig terjedően – írásban köteles dokumentálni.[25]

(2) A közbeszerzési eljárás előkészítésével, lefolytatásával és a szerződés teljesítésével kapcsolatban keletkezett összes iratnak a Kbt. 7.§-ában meghatározott időtartamig történő őrzéséről, védelméről a Polgármesteri Hivatal közbeszerzések ügyintézésével megbízott dolgozója köteles gondoskodni.

(3) Az iratok megőrzését a Polgármesteri Hivatalon belül oly módon kell biztosítani, hogy az illetéktelen személyek számára hozzáférhetetlen maradjon.

(4) A közbeszerzési eljárás dokumentálására egyebekben a Kbt. rendelkezései irányadóak.

(5) A közbeszerzési eljárásokkal kapcsolatos alábbi adatokat, információkat és hirdetményeket közbeszerzési eljárásonként csoportosítva öt munkanapon belül az ajánlatkérő honlapján közzé kell tenni:
- közbeszerzési eljárást megindító hirdetményt,
- az eljárás eredményéről vagy eredménytelenségéről szóló tájékoztatót tartalmazó hirdetményt,
- a szerződés megkötéséről szóló tájékoztatót tartalmazó hirdetményt,
- a közbeszerzési, a Kbt. 99/A.§ (4) bekezdése szerinti, továbbá a Kbt. 2/A.§ alkalmazásával megkötött szerződéseket,
- a szerződés módosításáról, teljesítéséről szóló tájékoztatót tartalmazó hirdetményt,
- amennyiben az ajánlatkérő ilyet készített, az előzetes összesített tájékoztatót, illetve időszakos előzetes összesített tájékoztatót tartalmazó hirdetményt,
- egyéb hirdetményeket,
- az ellenszolgáltatás teljesítésével kapcsolatos adatokat,
- jogorvoslati eljárással kapcsolatban a kérelem Kbt-ben meghatározott adatait, a Közbeszerzési Döntőbizottság érdemi határozatát, végzését, adott esetben a bíróság határozatát,
- az éves statisztikai összegezést,
- tájékoztatást a szerződés teljesítését követően vagy a teljesítés elmaradása esetén a teljesítés megtörténtéről, a teljesítéssel kapcsolatban esetlegesen felmerült problémákról, adott esetben a teljesítés elmaradásának okáról.[26]

XIV.
Egyéb rendelkezések

[25] Kbt.. 7.§ (1) bekezdés
[26] Kbt. 17/C.§ (1) – (2) bekezdés

(1) Jelen szabályzat ahol hirdetményt említ, ezalatt értelemszerűen érteni kell egy adott közbeszerzési eljárást megindító hirdetményt (ajánlati felhívás, ajánlattételi felhívás stb.) az eljárás típusa szerint, valamint érteni kell alatta az előzetes összesített tájékoztatókat és az eljárás eredményéről szóló hirdetményeket is.

(2) A Kbt. szerint elkészített éves közbeszerzési tervet Körmend Város honlapján minden évben nyilvánosságra kell hozni.

(3) A közbeszerzési eljárás során keletkezett és postai úton megküldésre kerülő iratokat lehetőség szerint tértivevény útján kell feladni. Tértivevény hiányában a közbeszerzési eljárás során keletkezett és postai úton megküldésre kerülő iratokat oly módon kell feladni, hogy a feladás időpontja minden esetben utólagosan is igazolható legyen.

(4) Az éves közbeszerzések tapasztalatairól legkésőbb minden év december 31-ig a Közbeszerzési Bizottság elnöke írásbeli tájékoztatást nyújt be a Képviselő-testület elé.

(5) Akadályoztatása esetén a Közbeszerzési Bizottság elnöke saját hatáskörében gondoskodik helyettesítéséről.

(6) A Polgármesteri Hivatal közbeszerzések ügyintézésével megbízott dolgozójának tartós akadályoztatása esetén a Bírálóbizottság egy tagja köteles őt feladatainak ellátásában helyettesíteni.

(7) Jelen szabályzatban foglaltakat a jóváhagyást követő naptól alkalmazni kell.

Körmend, 2010. szeptember 1.

Gombásné Nardai Ibolya s.k.
jegyzői feladatokkal megbízott aljegyző

1/a. számú melléklet

Körmend Város Önkormányzata
…….. évi összesített közbeszerzési terve
…….. (év)

A közbeszerzés tárgya és mennyisége	Irányadó eljárásrend	Tervezett eljárási típus	Időbeli ütemezés	
			Az eljárás megindításának, illetve a közbeszerzés megvalósításának tervezett időpontja	A szerződés teljesítésének várható időpontja vagy a szerződés időtartama
I. Árubeszerzés				
II. Szolgáltatás megrendelés				
III. Építési beruházás				

……
aláírás

1/B. számú melléklet

ÖSSZEFÉRHETETLENSÉGI ÉS TITOKTARTÁSI NYILATKOZAT

Alulírott **……..** mint a Körmend Város Önkormányzat által **„……..”** tárgyában kiírt …….(eljárás fajtája) közbeszerzési eljárásban a bírálóbizottság tagja a közbeszerzésekről szóló, többször módosított 2003. évi CXXIX. törvény (Kbt.) 10.§ (7) bekezdése alapján

k i j e l e n t e m

hogy velem szemben a Kbt. 10.§-ában meghatározott összeférhetetlenségi ok, mint kizáró körülmény nem áll fenn.

Egyben kötelezettséget vállalok arra, hogy a fenti tárgyú közbeszerzési eljárással kapcsolatban tudomásomra jutott, a Ptk. 81.§ (3) bekezdésében meghatározott, közérdekű nyilvános adatnak nem minősülő adatot üzleti titokként kezelem, a közbeszerzési eljárással kapcsolatos tudomásomra jutott adatokat, tényeket, titkot megőrzöm, azt sem az eljárás befejezése előtt, sem pedig azt követően jogosulatlan személy tudomására nem hozom.

Tudomással bírok az összeférhetetlenség fennállásának és a titoktartási kötelességem megszegésének jogkövetkezményeiről.

Jelen nyilatkozatot a jogkövetkezmények ismeretében, minden befolyástól mentesen, saját kezűleg az alulírott helyen és napon írom alá.

Körmend, 200. …….. ……

……

13. 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.

13.1 Módszertani kérdések

13.1.1. 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 hirdetmények, 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, s megfelelő tapintattal terelve az új tájékozódási lehetőségek, a szükségszerű modernitás irányába.

- A tájékoztatás hagyományos és modern eszközeit, mint egységes szolgáltatást – a közönségkapcsolati funkció keretein belül – egyazon szakmai felügyeleti pont, szerkesztőség 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 ügyintézéssel 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, üvegzseb, 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 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 « időérzékenységű », 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 eszközkörnyezettől 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 es 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.

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 (lsd. pl.: üvegzseb-törvényt!). Ezért gyakorlatilag minden hírcsatornára vonatkozó lehetőség és elvárás érvényesülhet. Hátránya, hogy az internet még csak terjedőben van, ezért nem mindenkihez juthat el így az általa közvetített információ

13.1.2. 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 szervezek 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 hosszútávon 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 megértetésével, 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- illetőleg 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). A szervező környezetvédők véleményét ne ő, 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 illetőleg 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, meccsel, 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 ígéreteket 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 bírnunk. 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 illetőleg kifüggeszteni olyan helyeken, ahol a résztvevők elolvashatják).

13.1.3. Médiastratégia

Az önkormányzat kommunikációs stratégiájának egyik alapeleme a közösség kívánalmainak megfelelő tájékoztatáspolitika kialakítása. Ennek a lényege a folyamatos információszolgáltatás. A kommunikáció kétirányú folyamat: a helyi önkormányzattól a közösség irányába irányul és viszont.

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, ill. 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 legtöbbel 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. Sajtótalálkozók szervezése
    A jó sajtókapcsolatok esszenciája a kétoldalú kommunikáció. A sajtó és az önkormányzat közötti kapcsolattartás egyik leghatékonyabb eszköze a sajtótalálkozó. 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
    - Házszámtáblák
    - Irányjelzőtáblák (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 képújság: 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 Kábel-TV hozzáférhetőségének növelése: a kábelhálózat fejlesztése, az elérhető modern technikai lehetőségek
  - Hirdetések felvétele

13.1.4. Ügyfél és partnernyilvántartás

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 azonosító
- Tetszőleges számú cím (központi, levelezési stb.)
- Személyi adatok (születési adatok, anyja neve, TB stb.)
- Cég adatok (bank, számlaszám, SWIFT kód stb.)
- Telefon, E-mail, web adatok
- Besorolás tetszőleges számú ügyfélcsoportba

Az ügyféltörzs kezelésére használatos programokban messzemenőkig 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 ügyféltörzsre, de ebben kizárólag az önkormányzat vevőit és szállítóit tartjuk nyilván.

13.1.5. Image kutatás

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

13.1.6. 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,
- vagyonnyilatkozattal 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, ismertetve 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
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 városban 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. Ezeken 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.

13.1.7. 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 indokolttá teszi az együttműködést. A közös célok, a civil szervezetek szerepvállalása az önkormányzati feladatok ellátásban tudatosan kiépített kapcsolatrendszert 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 döntés-előkészítésben való részvétel és a közszolgáltatások fejlesztésében, ellátásában való részvállalás, 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 találhatunk 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 láttatnak 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 kiszerződnek.

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 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 érdekképviseletet végző civil szervezetekkel.
- A részvételi demokrácia, az érdekképviselet, 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

13.2 Jelenlegi gyakorlat

A lakosság tájékoztatására kiválóan alkalmas eszköz Körmend város honlapja http://www.kormend.hu. A helyiek naprakész és folyamatos tájékoztatását, a döntések nyilvánossá tételét különösen a honlap következő funkciói szolgálják:

Projektek	Pályázat azonosító száma – pályázott összeg – önrész – a projekt kezdése – a projekt lezárása – a projekt leírása
Kórház és gyógyszertár	Cím és telefonos elérhetőség
Stratégiai programok	2007-2010 önkormányzati program – integrált városfejlesztési stratégia – környezetvédelmi program – a helyi hulladékgazdálkodási terv felülvizsgálata
Testvérvárosok	A testvérvárosok nyelvre is hasznos lenne lefordítani a legfontosabb információkat. Ezzel a testvérváros olvasói számával növelhetjük a látogatottságunkat.
Hírarchívum	Kulcsszavak szerint jól kereshető struktúrában
Programok	Aktuális programokra hívja fel a figyelmet, külön link a városi tv műsora és a KTV csatornakiosztása
Cégtár	Helyi vállalkozások tevékenység szerinti csoportosításban, jól kereshetően, az adott cégnévre hivatkozásként kattintva részletes információkkal szolgál
Civiltár	Körmendi civil szervezetek, nonprofit szervezetek az előző menü hivatkozás- technológiájának megfelelően
Infotár	Közérdekű szolgáltatások: gáz, elektromos áram, víz,

	szemét szállítás, bank, menetrend, körmendi intézmények, stb.
Városi intézmények honlapjára link	Körmendi, városi és megyei fenntartású oktatási és kulturális intézmények, egyesületek honlapjára link
A Polgármesteri Hivatal weblapja	Felhívások Pályázatok Jogtár – Előterjesztések – Interpellációk – Költségvetés – Testületi ülések jegyzőkönyvei – Önkormányzati rendeletek Ügyfélfogadás – Ügyfélfogadási idő – Ügyintézők telefonos, e-mail elérhetősége Közérdekű adatok Helyi ügyek intézéséhez letölthető formanyomtatványok az *irattár* menübe rendezve Közbeszerzések Vagyonnyilatkozatok
Fórum	Közérdekű témákban hozzászólások
Hírek és közélet	Aktuális hírek, közéleti információk
Linktár	

A lakosság tájékoztatására szolgál a havonta megjelenő önkormányzati ingyenes újság (Körmendi Híradó), ami minden háztartásba eljut – külön kiemelendő, hogy az újság példányai (visszamenőleg az előző évfolyamai is) pdf formátumban elérhetőek Körmend város honlapján a „legfrissebb" menün keresztül http://www.kormend.hu/index.php?ugras=hirolvaso&hirszama=20438.

A helyi kereskedelmi rádió és televízió az önkormányzattól működési támogatást kap, ezért közérdekű információkat, képviselőtestületi ülésekről, helyi eseményekről tudósításokat közvetít.

Körmend Város Önkormányzat Képviselőtestülete az adott év elején az adott év költségvetésének tervezéséhez kapcsolódóan közmeghallgatást tart. A közmeghallgatás olyan témához kapcsolódik, amely a lakosság jelentős részét érdekli, érinti, legutoljára a körmendi Fő tér rehabilitációjával kapcsolatban került rá sor.

A város egészét érintő kérdésben vagy kérdésekben a polgármester várospolitikai fórumot hívhat össze.

Egy városrészt érintő kérdésben vagy kérdésekben a polgármester vagy az adott városrész választókerületének vagy választókerületeinek képviselője vagy képviselői városrészi fórumot hívhatnak össze. A városrészi fórumon az adott választókerület képviselőjén kívül a polgármester, ill. bizottsági elnök (tagok) vesznek részt.

A lakossággal való közvetlen kommunikáció eszközei a tisztségviselői fogadóóra, aminek időpontja a honlapon olvasható, és megjelenik a Vas Népe című megyei napilapban is.

A polgármester jelentős önkormányzati eseményekkel kapcsolatban általában havonta sajtótájékoztatót tart, amire általában a témához kapcsolódó vendéget is meghív.

Az Önkormányzat gazdálkodására vonatkozó adatok, amik közérdekű adatnak minősülnek, szerepnek a Polgármesteri Hivatal honlapján.

A Közszolgálati Iroda „sajtó, személyügyek, kisebbségi önkormányzat, nemzetközi ügyek" munkakörét betöltő munkatársa érzi feladatának a honlap aktualizálását, fejlesztését. Erre a feladatra (kiegészítve természetesen a külső PR további feladataival) ajánlatos lenne egy külön munkakört létrehozni.

A képviselőtestület havi rendszerességgel tart üléseket.
Körmend város honlapján olvasható a polgármesternek a képviselőtestületi ülésre vonatkozó meghívója, ami a tervezett napirendet is tartalmazza.

Az előterjesztések, a testületi ülések jegyzőkönyvei, a testületi ülés határozatai elérhetőek a Polgármesteri Hivatal weblapján az előzőekben bemutatott struktúrában.
Egy elfogadott önkormányzati rendeletet kihirdeti a jegyző a hirdetőtáblán és a honlapon.

A honlap nyitóoldalán, központi helyen aktuális információkra hívja fel a figyelmet pl. meghívó képviselőtestületi ülésre, ülésezett az önkormányzat, megjelent a Körmendi Híradó.

Civil szervezetek:
Körmend város honlapján a „civiltár" menüben jól kereshetően elérhető a helyi civil szervezetek adatbázisa, ami rendkívül részletes információkat tartalmaz szervezetekről.

Szervezet neve :
Szervezeti forma :
Székhelye :
Címe :
Telefonszám :
Elnök :
Ügyintéző :
Tevékenységi köre :
Célkitűzés :

Történet :

A helyi civil szervezeteknek lehetőségük van pályázati úton kulturális és sport témában a város költségvetéséből támogatásra. A pályázás feltételeit és a döntést is az önkormányzat nyilvánosságra hozza a honlapján és a városi újságban.

Jelen szervezetfejlesztő projekt keretében került kifejlesztésre a „körmendi civilek” című önálló honlap http://www.civil.kormend.hu. A honlap menüstruktúrája:

- Hírek,
- Programajánló,
- Civiltár,
- Linktár,
- Fórum,
- Archívum.

A Civiltár menüpontban a Körmend város honlapján elérhető civil adatbázis továbbfejlesztéseként a következő jól áttekinthető struktúrát találjuk:

- alapítvány
- alkotó művelődési közösség
- autonóm művészeti együttes
- csoport
- diákszervezet
- egyéb
- egyesület
- érdekvédelmi alapszervezet
- érdekvédelmi szervezet
- klub
- kör
- polgárjogi társaság
- társulás

A honlap megteremti azokat a kereteket, amik alkalmasak a helyi civil szervezetek informálására, az egymás közti, és a környezetükkel való kommunikációra. Sikeressége a releváns információtartalmának lesz függvénye, és csak pár év múlva lesz mérhető, de mindenképp jelen szervezetfejlesztő projektünk egyik fontos mérföldköve.

A helyi civil szervezetek a képviselőtestületi ülésekre külön meghívót kapnak.

Helyi vállalkozások:

A helyi vállalkozókkal való kapcsolattartás tipikus eszköze az évente, az év elején megrendezésre kerülő vállalkozók fóruma, ahol a polgármester értékeli az előző évet, és tájékoztatja a helyi vállalkozások képviselőit az Önkormányzat terveiről. A polgármester két vállalkozói fórumot tart, külön a helyi nagyfoglalkoztatók és külön a helyi KKV szektor számára. A polgármester célja a vállalkozók fórumával, hogy bevonja őket a döntés-előkészítésbe, megismerje elvárásaikat.

Az Önkormányzatnak **médiastratégiája** nincs. A nyilvánosság biztosításához kapcsolódó tevékenységéről közvélemény-kutatás sem a lakosság, sem a vállalkozói és civil szféra körében nem történt.

13.3 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 Körmend 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 ilyet, érdemes előre megtervezni, hogy ennek a feladatnak az Önkormányzat úgy tehessen eleget,

- hogy Körmend 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 különülnek 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 község kommunikációs koncepciója csak a formális kommunikatív cselekvéseket tartalmazza.

A kommunikáció csatornái

A helyi kommunikáció legalapvetőbb médiumai:
- helyi lap
- rádió
- helyi televízió
- internetes portál
- faliújság
- hírlevél
- kistérségi lap
- képújság

További kommunikációs csatornák:
- települési gyűlés
- 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 Körmendi Polgármesteri Hivatal kommunikációs tevékenységének értékelésére:

- A Körmendi Önkormányzat szívesen él a lakossági fórum, mint kommunikációs eszköz lehetőségével. A tavalyi évben (2009-ben) is alkalmazták. Vállalkozói fórumot is évente tartanak.

- 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, Körmenden 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.

- Korábban nem volt jellemző az Önkormányzatra a civil szférával való intenzív kapcsolattartás. Jelen szervezetfejlesztő projekt keretében került kifejlesztésre a „körmendi civilek" című önálló honlap http://www.civil.kormend.hu. A város nem rendelkezik tudatos civil stratégiával sem.

13.4 Javaslatok

A Körmendi 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 képes legyen a polgármesteri hivatal törvény által előírt közzétételi kötelezettségének (hirdetmények, ajánlatok, szerződések stb.) a megvalósítására. Tematikus 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.
  Véleményünk szerint a város honlapja (http://www.kormend.hu) rendkívül széles információtartalommal rendelkezik, az aktuális információbővítés az előzőekhez mindig hozzáépült. Ez a folyamatos bővülés jelenleg már az áttekinthetőség rovására megy. Ajánlatos lenne a honlap struktúrájának az újragondolása.
  A testületi ülésekkel kapcsolatos tájékoztatást jobban szolgálná a testületi ülésenkénti (a testületi ülések időrendjét követő) következő struktúra: meghívó előterjesztés jegyzőkönyv határozatok

- 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.

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.

- Véleményünk szerint el kellene érni, hogy a helyi civil szervezetek véleményét képviselő, önmaguk által választott képviselőik tanácskozási joggal kapjanak meghívást a képviselőtestület, ill. bizottságainak munkájába.

- Indokolt lehet a Polgármesteri Hivatal dolgozóinak egy részét (minimum 10-12 fő) beiskolázni egy olyan tréningre, amelyen megismerkedhetnek a civil és a vállalkozói szférával kialakítható kapcsolatok megszervezésének mechanizmusával.

13.4.1. A Körmendi önkormányzat médiastratégiája

A Körmendi 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:
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, amelyektől 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

13.4.2. A Körmendi Önkormányzat civil stratégiája

A civil stratégia felépítése a 13.1.7. 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 ténnyé 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 többszektorúságának 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, "ébrentartják" az állampolgári tudatot, valamint a demokrácia fejődését;
c) a szektor gazdasági jelentősége: tárgyi, anyagi eszközök felett rendelkezik és jelentős emberi erőforrásokat mozgósít, alkalmazottai és önkéntesei révén.

Körmendi helyzetkép:
Körmend 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, városszépítési feladatok (természetvédelem, hulladékgazdálkodás, vízkészlet védelem),
b) szociális terület fejlesztése,
c) kulturális szabadidős szolgáltatások fejlesztése (alkohol és drogmentes szórakozóhelyek, ifjúsági közélet-fejlesztés, adományozói kultúra fejlesztés),
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 érdekképviselet, civil szervezetek képviseletének megteremtése: Városi Civil fórum létrehozása. Az Önkormányzatnak az a célja, hogy partnerként a civil szervezetek egységes képviseletével álljon kapcsolatban. A civil szervezetek kompetenciája, hogy milyen formában képviseltetik magukat.

2. Civil kontroll a döntések meghozatalában, a döntés-előkészítésben: A képviselő testület-ülésein a civil szervezetek és szerveződések képviselői meghívottként vegyenek részt. Az egyes bizottságokban szavazati joggal rendelkezzenek a civil szervezetek érdekképviseleti 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.

13.5 Melléletek

13.1. Melléklet: civil szervezetek

13.1. Melléklet: Civil szervezetek Körmenden

- 55. SZÁMÚ BATTHYÁNY CSERKÉSZCSAPAT
- 668. SZ. ZRÍNYI ILONA ÚTTÖRŐCSAPAT KÖRMEND
- ALSÓBERKI FC.
- BŐRIPARI DOLGOZÓK SZAKSZERVEZETE
- BÉRI BALOGH ÁDÁM TÁNCEGYÜTTES KULTURÁLIS EGYESÜLET
- BÓBITA BÁBCSOPORT
- CSABA JÓZSEF HONISMERETI EGYESÜLET
- DINAMICA SE. KÖRMEND
- DR. BATTHYÁNY-STRATTMANN LÁSZLÓ KÓRHÁZÉRT ALAPÍTVÁNY
- Dr. Batthyányné Coreth Mária Óvoda Millenniumi Alapítványa Gyerekekért
- DR.KÁRPÁTI PÉTER AGRÁR KULTURÁLIS EGYESÜLET
- EGIS RT. LACTA VEGYÉSZ SZAKSZERVEZET
- EURO 2000 MAGYAR ROMÁK POLGÁRI ÉRDEKVÉDELMI SZERVEZETE
- GYERMEKEK TÁBOROZÁSÁÉRT ALAPÍTVÁNY NYUGAT-MO.
- HAGYOMÁNYŐRZŐK BARÁTI KÖRE
- HATÁRŐR NYUGDÍJAS KLUB
- HEGYHÁTI CSILLAGVIZSGÁLÓ ALAPÍTVÁNY
- HIVATÁSOS TŰZOLTÓK FÜGGETLEN SZAKSZERVEZETE (HTFSZ.)
- HUMAN SEGÍTŐK EGYESÜLETE
- KÁBELTELEVÍZIÓS POLGÁRJOGI TÁRSASÁG
- KARDOS GÁBOR SZÁMÍTÁSTECHNIKAI ALAPÍTVÁNY
- KÉK SÜNIK ULC. KÖRMEND
- KOVÁCS SPORT BÜFÉ
- KÖLCSEY DIÁKSZERVEZET
- KÖRMEND ÉS KISTÉRSÉGE TERÜLETFEJLESZTÉSI TÁRSULÁS
- KÖRMEND KÖZBIZTONSÁGÁÉRT KÖZALAPÍTVÁNY
- KÖRMEND SZARVAS CSÁRDA LOVAS SPORTEGYESÜLET
- KÖRMEND SZOLGÁLATÁÉRT ALAPÍTVÁNY
- KÖRMEND VÁROS ÉS VÁROSKÖRNYÉK PEDAGÓGUS SZAKSZERVEZETI BIZOTTSÁGA
- KÖRMENDI DMTE. VIVÓSZAKOSZTÁLYA
- KÖRMENDI DÓZSA MTE.
- KÖRMENDI EVANGÉLIKUS NŐEGYLET
- KÖRMENDI FOOTBALL CLUB
- KÖRMENDI IPARTESTÜLET
- KÖRMENDI KASTÉLY SZÍNHÁZ TÁRSASÁG
- KÖRMENDI KOLPING CSALÁD
- KÖRMENDI KULTURÁLIS MŰHELY
- KÖRMENDI KUTYASPORT CENTRUM -KÁNTOR ÉS CSUPATI KUTYAISKOLA
- KÖRMENDI MUNKÁS HORGÁSZ EGYESÜLET
- KÖRMENDI POLGÁRŐR EGYESÜLET
- KÖRMENDI POLGÁRI KÖR
- KÖRMENDI TELEVÍZIÓÉRT ALAPÍTVÁNY
- KÖRMENDI TENISZ KLUB
- KÖRMENDI TESTEDZŐ KÖR
- KÖZGYŰJTEMÉNYI ÉS KÖZMŰVELŐDÉSI
- LIONS ALAPÍTVÁNY KÖRMEND
- LIONS KLUB KÖRMEND
- MABEOSZ 384. SZ. VÁROSI BÉLYEGGYŰJTŐ KÖR
- MAGYAR AUTÓKLUB NYUGAT-MAGYARORSZÁGI TERÜLETI SZERVEZETE

- MAGYAR JOGÁSZ EGYLET VAS MEGYEI SZERVEZETÉNEK HELYI CSOPORTJA
- MAGYAR KÉMIKUSOK EGYESÜLETE
- MAGYAR KÖZTISZTVISELŐK ÉS KÖZALKALMAZOTTAK SZAKSZERVEZETE KÖRMEND VÁROS ÉS KÖRNYÉKE MUNKAHELYI SZERVEZETE
- MAGYAR MÁLTAI SZERETETSZOLGÁLAT KÖRMENDI SZERVEZETE
- MAGYAR TECHNIKAI ÉS TÖMEGSPORT KLUBOK SZÖVETSÉGE VÁROSI MODELLEZŐ KLUB
- MAGYAR VÖRÖSKERESZT TERÜLETI SZERVEZETE
- MAGYAR-FINN BARÁTI KÖR KÖRMEND
- MARC-KÖRMEND KOSÁRLABDA KLUB
- MODELL ÉS MAKETTÉPÍTŐ KLUB
- MOZGÁSSÉRÜLTEK VAS MEGYEI EGYESÜLETE KÖRMENDI CSOPORT
- NYUGDÍJAS VÖRÖSKERESZTES KLUB
- OLCSAI ISKOLA GYERMEKEIÉRT ALAPÍTVÁNY
- PÁNEURÓPA UNIÓ KÖRMENDI SZERVEZETE
- Pankasz, Kisrákos, Viszák Általános Iskolájáért Egyesület
- PIROSECURITAS ÉLET- ÉS VAGYONVÉDELMI ALAPÍTVÁNY
- POLGÁRI ÉS KÖLCSEY ISKOLAI ALAPÍTVÁNY A GYERMEKEKÉRT
- POSTÁS SZAKSZERVEZET KÖRZETI SZB. KÖRMEND
- RÁBA VÖLGYE KÖZOKTATÁSI EGYESÜLET
- RÁBAMENTI KISKÖRZETI NÉPFŐISKOLA, HÖLGYEK NÉPFŐISKOLÁJA
- RENDÉSZETI SPORTEGYESÜLET KÖRMEND
- RUHAIPARI DOLGOZÓK SZAKSZERVEZETE
- SINKOVITS IMRE EMLÉKTÁRSASÁG
- SZENT GYÖRGY KÖZÖSSÉGFEJLESZTŐ EGYESÜLET
- SZENT LÁSZLÓ NYUGDÍJAS EGYESÜLET
- UNICLUB-KÖRMEND KULTURÁLIS EGYESÜLET
- VÁROSI FÚVÓSZENEKAR EGYESÜLET
- VÁROSI VEGYESKAR KÖRMEND
- VAS MEGYEI AE-AM EGYESÜLET MENTÁLHIGIÉNÉS CSOPORT
- VAS MEGYEI TUDOMÁNYOS ISMERETTERJESZTŐ EGYESÜLET KÖRMENDI CSOPORTJA
- VASPARIPA EGYLET KÖRMEND
- VASUTASOK SZAKSZERVEZETE KÖRMEND ÁLLOMÁS SZAKSZERVEZETI BIZOTTSÁGA
- Y-09 POSTAGALAMB SPORTEGYESÜLET

14. Összegzés

Jelen szervezetfejlesztési tanulmányban csak a Polgármesteri Hivatal működéseinek azon területeit vizsgáltuk, amelyek az ÁROP-1.A2/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 csak természetesen 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 Körmendi 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 Polgármesteri Hivatal szakmai munkájának minősége, korszerű informatikai folyamattámogatások 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 Körmendi Önkormányzat Polgármesteri Hivatalának működése szabályozottan, a jogszabályi kereteknek megfelelően történik. A szervezettség foka valamivel a hasonló méretű önkormányzatoknál tapasztaltaknál magasabb szintű.

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 (jogszabályi) környezet változására való felkészülés, reagálás érdekében.		„Hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése„ tematikájú Kommunikációs tréning	
	Teamek felállítása a nem standardizált feladatok megoldására			
	Rotálás alkalmazása a helyettesítési kockázat csökkentésére.			
Ügyintézés racionalizálása	Párhuzamosságok megszüntetése a szervezetben	Átfogó informatikai képzések	Konfliktuskezelési tréning front-office-os kollégák számára	Modern ügyviteli rendszer beszerzése, fejlesztése
	Esetleges létszámcsökkentés megfontolása bizonyos területeken	ECDL-tanfolyamok	Stresszkezelési tréning front-office-os kollégák számára	Testületi munkát támogató szoftver beszerzése
	Átszervezés	E-learning tanfolyamok	Kommunikációs tréningek ügyintézők részére	
	Egyértelmű felelősségi viszonyok kialakítása		„Hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása” tematikájú Kommunikációs tréning	
	Rotáció		Csoportépítő tréningek	
	Egyablakos ügyintézés kialakítása			
	Ügyvitel automatizálás			
	Időfoglalási rendszerek bevezetése			

	Szervezeti kultúra átalakításának kezdeményezése			
	E-ügyintézés lehetőségeinek bevezetése			
	Önkormányzat honlapjának fejlesztése			
	E- önkormányzati stratégia kialakítása és működtetése			
	Eredményességet mérő mutatószám rendszer bevezetése			
Stratégiai tervezés	Város jövőképének definiálása		„Általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében” című tréning	
	Küldetés nyilatkozat megfogalmazása			
	Stratégiai célok megfogalmazása			
	Akciók definiálása			
	Stratégiai terv dokumentálása			
Projektszemlélet megerősítése	Tudatos pályázatfigyelési rendszer kialakítása		Projektmenedzsment képzés a projekt szemlélet megerősítése érdekében	
	Állandó projektmenedzsment team létrehozása			
	A projektszemléletet megerősítő stratégiai munkacsoport felállítása			
	Pályázati szabályzat elkészítése			
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		„Szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése” tematikájú tréning	
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			
	A rendeletalkotási folyamat szabályozása egy egységes szerkezetű szabályzatban vagy folyamatleírásban			
	A folyamtokban résztvevő személyek felelősségi és hatásköreinek egyértelműen meghatározása			
	A belső ellenőrzést szervezeten belül segítő vezető személyét ki kell jelölni			
	Szabályzatok működtetése a gyakorlatban			
Költségvetés tervezés	Stratégiai szemlélet elterjesztése a tervezés során		Új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazását oktató tréning	
	A mai modern informatikai szoftverek adta lehetőségek teljes körének kihasználást, alkalmazását a költségvetés összeállításának folyamatában			
	A mai modern költségvetési technikák alkalmazása a költségvetés összeállításának folyamatában			
	Rendelet alkotása a költségvetés elkészítésének folyamatáról			
Közbeszerzések	Közbeszerzési szabályzat és		A közbeszerzéssel	

	folyamatábra elkészítése, aktualizálása		kapcsolatos feladatokat ellátó kollégák beiskolázása egy zöld közbeszerzéssel kapcsolatos ismereteket oktató tréningre.	
	Zöld közbeszerzési gyakorlat fokozatos bevezetése			
Nyilvánosság	Internetes honlap kommunikációs lehetőségeinek teljes körű kihasználása		„A civil és a vállalkozói szférával kialakítható kapcsolatok megszervezésének mechanizmusa” tematikájú tréning.	
	Média tanácsadói munkakör létrehozása			
	A média stratégiai eszköztár lehetőségeinek minél szélesebb körű kihasználása			
	Médiastratégia megfogalmazása			
	Civilstratégia megfogalmazása			

15. 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 szemléletváltoztatásával 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 eredményekhez.

Beavatkozási terület	**Elért eredmény**	**Későbbiekben elérhető eredmény**
Szervezeti felépítés, szervezeti kérdések	Döntések a teamek felállításáról, rotálás bevezetése, „Hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése„ tematikájú Kommunikációs tréning 19 fő részvételével	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, szoftverbeszerzések	Esetleges létszámcsökkentés megfontolása bizonyos területeken, Esetleges létszámnövelés megfontolása bizonyos területeken, Csoportépítő tréningek megtartása, Testületi munkát támogató szoftver beszerzése, Modern ügyviteli rendszer beszerzése, fejlesztése
Stratégiai tervezés	Város jövőképének definiálása, Küldetés nyilatkozat megfogalmazása, Stratégiai célok megfogalmazása, „Általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében” című tréning 13 fő részvételével	
Projektszemlélet megerősítése	Tudatos pályázatfigyelési rendszer kialakítása, Pályázati szabályzat elfogadása, Tréning a projekt	Állandó projektmenedzsment team létrehozása, A projektszemléletet megerősítő stratégiai

	szemlélet megerősítése érdekében 15 fő részvételével	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, „Szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése” tematikájú tréning 10 fő részvételével	
Önkormányzati intézmények felügyelete	Közös informatikai hálózat létrehozása, Döntés az önkormányzati döntések levélben való elküldése a felügyelt intézmények számára	Elektronikus levelezés elterjesztése
Pénzügyi szabályozás	Munkaköri leírások pontosítása, Az analitikák lementése a hálózatra, Az Önkormányzati rendeletalkotás részletes szabályozási rendjének elfogadása	Szabályzatok folyamatos frissítése
Költségvetés tervezés	Stratégiai szemlélet elterjesztése a tervezés során, Önálló rendelet alkotása a költségvetés elkészítésének folyamatáról, Új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazását oktató tréning 5 fő részvételével	A mai modern informatikai szoftverek adta lehetőségek teljes körének kihasználást, alkalmazását a költségvetés összeállításának folyamatában
Közbeszerzések	Közbeszerzési szabályzat és folyamatábra elkészítése, aktualizálása	Zöld közbeszerzési gyakorlat fokozatos bevezetése, A közbeszerzéssel kapcsolatos feladatokat ellátó kollégák beiskolázása egy zöld közbeszerzéssel kapcsolatos ismereteket oktató tréningre.
Nyilvánosság	Döntés a média tanácsadói munkakör létrehozásáról, Médiastratégia megfogalmazása, Civilstratégia megfogalmazása, „A civil és a vállalkozói szférával kialakítható kapcsolatok megszervezésének mechanizmusa” tematikájú tréning 12 fő részvételével. Kifejlesztésre került a „körmendi civilek” című önálló honlap http://www.civil.kormend.hu	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 vállalat indikátorokhoz. Az 5 hónap alatt elért eredményeket, a projekt indikátoraihoz való illeszkedésük függvényében az alábbiakban mutatjuk be.

Indikátor	**Elvárt célérték 2010-ig**	**Tényleges érték a projekt befejezésekor (2010. 11. 15.)**	**Magyarázat**
Szervezetfejlesztés által érintett munkavállalók aránya (%)	20%	100%	A szervezetfejlesztési projekt a Körmendi Polgármesteri Hivatal valamennyi dolgozóját (55 fő) érintette. Munkánk során mindenkivel készítettünk interjút, valamennyi dolgozó kitöltött kérdőíveket, munkanap-felvételezéseket. Az átalakítások, változtatások valamennyi dolgozó munkáját befolyásolják.
Felülvizsgált szervezeten belüli eljárások száma (db)	3	60	Primer kutatási technikák segítségével a Körmendi Polgármesteri Hivatal munkavégzésében összesen 60 kulcsfolyamatot azonosítottunk, melyek jellemzőit szervezeti egységenként a tanulmány 3.2. fejezetében mutattunk be.
Képzésen résztvevők száma (fő)	55	80	A projekt során az alábbi létszámban vettek részt képzéseken a Hivatal dolgozói: • Kommunikációs tréning két modullal: „Hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása” és „Hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése” - 21 fő • Szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése - 11 fő • Projektszemlélet megerősítése - 16 fő • A civil és a vállalkozói szférával kialakítható kapcsolatok megszervezésének mechanizmusa - 13 fő • Általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében – 13 fő

			• Új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazása - 6 fő
Bevont partnerek száma (db)	8	8	A projektbe 8 partner került bevonásra.
Átalakított szervezeten belüli eljárások száma (db)	5	17	- A projekt során az alábbi eljárásokat alakítottuk át, konkrét, elkészült dokumentum formájában: - Egyablakos ügyintézés kialakítása - Időpont-foglalási rendszer bevezetése - Önkormányzat számítógépes fájlszerkezetének kialakítása - Stratégiai terv elkészítése - Pályázati szabályzatról szóló utasítás elkészítése - Pályázati szabályzat - 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 - Az önkormányzati rendeletalkotás részletes szabályozásának rendje - Költségvetés készítési folyamat szabályzata - Zöld közbeszerzési gyakorlat bevezetésének akcióterve - Aktualizált és felülvizsgált közbeszerzési szabályzat elkészítése - Médiastratégia elkészítése - Civilstratégia elkészítése

A fenti indikátorok célértékeit a projekt befejezésének idejére sikerült elérni, számos indikátornál jelentős túlteljesítés tapasztalható.