

Projekt:	A döntési mechanizmus korszerűsítése; a költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása; a partnerség erősítése Bucsa
Dokumentum neve:	Projekt feljegyzés - szervezetfejlesztés
File:	Bucsa_i_körjegyzőség_szervezet-átalakítás_0_63
Verzió:	0.63
Létrehozás dátuma:	2009. szeptember 16.
Készítette:	Dr. Tari Béla
Feljegyzés küldője:	Dargó Sándor, vállalkozó oldali projektvezető
Feljegyzés címzettje:	Magyar László, megrendelő oldali projektvezető
Másolatot kap:	
Dátum:	2009. szeptember 16.
Tárgy:	II. Ütem leszállítandó dokumentumok: Tanulmány a teljesítménymenedzsment folyamatok kidolgozására Szervezeti ábra Közzétételi szabályzat Ügyfélszolgálati Karta

Tartalomjegyzék

BEVEZETÉS.....	3
I. ELŐZETES MEGÁLLAPÍTÁSOK.....	17
II. SZERVEZETI ÁTALAKÍTÁS.....	18
II.1. JEGYZŐI TITKÁRSÁGI RÉSZLEG.....	18
II.1.1. Településmenedzsment Egység.....	18
II.1.2. Műszaki Egység.....	19
II.2. IGAZGATÁSI RÉSZLEG.....	19
II.3. KÖZGAZDASÁGI RÉSZLEG.....	21
II.4. EGYÉB TISZTÁZANDÓ MUNKAJOGI KÉRDÉSEK.....	22
III. DÖNTÉSI MECHANIZMUSOK KORSZERŰSÍTÉSE.....	23
III.1. ÁLTALÁNOS DÖNTÉSI KOMPETENCIÁK, ELJÁRÁSOK KORSZERŰSÍTÉSE A STRATÉGIAI MENEDZSMENT ERŐSÍTÉSE ÉRDEKÉBEN ...	23
III.2. A HIVATAL SZERVEZETÉNEK ÁTALAKÍTÁSA AZ ÜGYINTÉZÉSI IDŐ CSÖKKENTÉSE, VAGY MÁS, AZ ÜGYINTÉZÉS EREDMÉNYESSÉGÉT SEGÍTŐ MUTATÓ JAVÍTÁSA ÉRDEKÉBEN.....	23
III.2.1. Ügyfélfogadás rendszerének átalakítása.....	23
III.2.2. Ügyintézői munka szoftveres támogatása.....	25
III.2.3. Rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása.....	29
III.2.4. A hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása.....	30
IV. A SZERVEZET-ÁTALAKÍTÁSHOZ JAVASOLT KÉPZÉSEK.....	33
V. FELKÉSZÜLÉS AZ ELEKTRONIKUS ÜGYINTÉZÉSRE.....	34
VI. SZERVEZETI ÁTALAKÍTÁSBÓL KÖVETKEZŐ TEENDŐK.....	35
VII. A SZERVEZETI ÁTALAKÍTÁSBÓL KÖVETKEZŐ ÚJ TELJESÍTMÉNY-ÉRTÉKELÉSI MÓDSZERTAN ALKALMAZÁSA.....	36
VIII. MELLÉKLETEK.....	40
VIII.1. BUCSA KÖRJEJYZŐSÉG HIVATALÁNAK SZERVEZETI FELÉPÍTÉSE.....	41
VIII.2. JAVASLAT A KÖZÉRDEKŰ ADATOK KÖZZÉTÉTELI SZABÁLYZATÁRA.....	42
VIII.3. ÜGYFÉLSZOLGÁLATI KARTA.....	48

Bevezetés

Az ÁROP 2.A.1. pályázat első üteméhez készített helyzetelemzés az alábbi stratégiai célokat határozza meg, és a döntési mechanizmusok korszerűsítését tűzi ki irányvonalnak.

Stratégiai célok:

1. Magas szolgáltatási szinten működő körjegyzőség.
 - a. Indok: A körjegyzőség intézménye országosan sincs elterjedve. Ebből eredően nehéz példaértékű megoldásokat találni. Bucsai Önkormányzata - a körjegyzőséget alkotó többi településsel közösen - jelentősen átszervezi a hivatali feladatellátást.
 - b. Alrendszer
 - i. A munkavállalók tisztán lássák helyüket a szervezetben.
 - ii. A körjegyzőséget alkotó települések közös egyetértésben az egyéni hasznosságuknak megfelelő szolgáltatási környezetben működjenek együtt.
 - iii. A terület lakossága számára a szolgáltatások színvonala növekedjen.
 - iv. A jelenleg is gyors ügyintézési idő, a lehetőségekhez mérten még tovább rövidüljön.
 - v. Az ügyfelek elégedettsége növekedjen.
 - vi. Belső kommunikáció erősítése.
 - vii. Hivatali feladatellátásban használt eszközök javítása.
2. Magasan képzett humán erőforrás állomány.
 - a. Indok: A körjegyzőségből eredő centralizáció a humán erőforrásokra is vetíthető, ezáltal egy-egy munkavállalóra magasabb tudás, képesség és készség faktor esik.
 - b. Alrendszer
 - i. Célirányos képzés és alkalmazott tudás.
 - ii. A tudás átadásának rendszere.

3. Forrásbevonás, munkahelyteremtés

- a. Indok: A térség fejlődésének lehetősége, ha a tőkét magába vonja, és teret ad a termelő és szolgáltató vállalatoknak.
- b. Alrendszer
 - i. Pályázati forrás menedzsment a térség vállalkozói számára.
 - ii. Helyi és térségi lobbis rendszer működtetése, szükség esetén országos szintű kapcsolatok kialakítása.
 - iii. Intenzív kapcsolattartás, közös gondolkodás a helyi vállalkozókkal, vállalkozni szándékozókkal.
 - iv. Adókedvezményes konstrukciók kialakítása.
 - v. Kamattámogatási konstrukciók kialakítása.
 - vi. Közfoglalkoztatottak hatékony munkaerő-piaci felhasználása.
 - vii. A település „nem termelő” lehetőségeinek feltárása, piacra vezetés, településmenedzsment.
 - viii. A település jelenlegi nehézségeinek megoldása.

4. Bucsa, mint élettér minőségének javítása

- a. Indoklás: Az önkormányzat számára - és így minden dolgozója számára is - kiemelkedően fontos kérdés a lakossági elégedettség. Részben helyi „politikai”, társadalmi fontosságának, másrészt a lakosság életminőségének javítása szempontjából.
- b. Alrendszer:
 - i. Épített környezet minőségének javítása.
 - ii. Köz- és üzleti szolgáltatások számának és minőségének javítása.
 - iii. Kulturális élet növelése.

5. Tömegtájékoztatás rendszerének javítása, helyi televízió beindítása, sajtó színvonalának növelése.

Az alábbiakban röviden áttekintjük a szervezetfejlesztési pályázatban értelmezett kritériumok aktuális helyzetét, és meghatározzuk azok további elemzésének, illetve lefektetett célrendszerének irányait.

Általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében.

- A jelenlegi szervezethez kialakított feladatellátási-rendszerben a hivatal kis mérete miatt nincsenek releváns döntési folyamatok, nem állíthatóak fel összetett döntési fák.
- Az önkormányzati és hivatali rendszerben a döntési kompetenciák jelenleg alapvetően a helyükön vannak.
- A célrendszer eléréséhez tervezendő változások azonban több horizontális tevékenységet hoznak majd a rendszerbe, mely egészen bizonyosan igényli a szerepkörök döntési kompetencia szintjének egzakt meghatározását.
- Kiemelten fejlesztendő terület:
 - a. A nagyszámú projekt és pályázat kezelése, előkészítése, lebonyolítására jelenleg nincsen felkészülve az önkormányzat.
 - b. A korszerű eszközök döntés előkészítési alkalmazása az eljárások korszerűsítése okán, szintén jelentős mértékben fejlesztendő.

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

- Az ügyintézési idő jelenleg is nagyon alacsony, maximum átlagosan 0,5-1 nappal lehetne továbbrövidíteni.
- Az ügyintézés eredményességét a törvényi keretek betartásában és a fellebbezések számában lehet mérni, az ügyfélélegedettségi-mutatókon túlmenően.
- A hivatal szervezetének szerkezetén nem érdemes változtatni, a mérethez optimális egységes hivatal megfelelő struktúra. (20 fő alatt nem releváns a tagolás)
- A munkakörök funkcionális és horizontális bontása ajánlott, a szakmai kompetenciákat nem igénylő párhuzamos tevékenységek optimális végrehajtására. (pl. iktatás)

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

- Meglepő eredményt hozott az első körös felmérés, hiszen nagyon kevés munkavállaló számára volt hangsúlyos a front-office tevékenység.
- Az ügyfélszolgálati tevékenység fejlesztése nem eldöntendő kérdés, hanem az egyedüli lehetséges, gazdaságosan működtethető struktúra a körjegyzőségekben. Bucsán valósul meg majd az egyablakos ügyintézés, amely a település lakosainak nyújt szolgáltatást. A körjegyzőségben az egyablakos ügyintézés bevezetése nem valósul meg, az arra való felkészülési szakasz egyeztetései jelenleg is folynak. Ettől a struktúrától Bucsá sem térhet el, mert akkor a munkaszervezés rendszere válik inkohereensé. Ez a terület lesz a szervezetfejlesztés cselekvési tervének leghangsúlyosabb pontja, és ezen a területen várhatjuk a leglátványosabb eredményeket.

Rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása

A jelenlegi rendeletalkotási és egyéb szabályozási folyamatok rendszere jelenleg is nagyon egyszerű, további egyszerűsítésükre az eszköztámogatáson keresztül nyílhat lehetőség.

A hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása

- A hivatal szerkezete miatt a belső szervezeti egységek gyakorlatilag az egyes dolgozókkal egyeznek meg.
- A vertikális tagolódás miatt a kommunikáció csak néhány esetben jellemző a hatósági és önkormányzati ügyekben.
- A mátrix struktúrában működtetett projektek ugyanakkor megkövetelik a magas színvonalú belső kommunikációt, amelynek jelenleg sem eszközzel, sem módszertani alapjai nem adóttak.
- Hangsúlyos szerepe miatt a közfoglalkoztatottak magas száma és munkájuk hatékony irányítása is kiemelt terepe lehet a belső kommunikáció fejlesztésének.

A hivatal dolgozói között végzett felmérés eredményei az alábbiakban felsorolt szervezetfejlesztési célokat alapozzák meg. A dolgozókkal kapcsolatban tett megállapítások felsorolására az alábbiakban kerül sor:

Polgármester

Nem vett részt az adatlap kitöltésében.

Jegyző

Nem vett részt az adatlap kitöltésében.

Igazgatási főelőadó

Jelenleg betölti: Csaláné Bányai Katalin

Havi szinten értelmezhető feladatok:

Dolgozó	Feladat leírása	Össz.	Munkaidő %	Db
Csaláné Bányai Katalin	anyakönyvi igazgatás	2	1,25	1
	népesség-nyilvántartás	4	2,5	1
	hagyaték	1	0,625	1
	szociális igazgatás hatósági feladatok	40	25	20
	szociális igazgatás önkormányzati feladatok	20	12,5	20
	iktatás	10	6,25	20
	Összesítés		77	48,125

Éves szinten értelmezhető feladatok:

Dolgozó	Feladat leírása	Össz.
	szociális igazgatás pénzügyi feladatai hatósági és önkormányzati feladatoknál	5
	választások	20
Összesítés		25

Adatszolgáltatás rendje:

A közölt adatok statisztikai értelemben a körjegyzőség méretének megfelelő számosságot mutatnak.

Besorolás

Több szakterület vertikális ellátása.

Hangsúlyok

- Szociális igazgatás

- Iktatás

Adatszolgáltatásból leszűrt következtetések:

A jegyző által működtetett ún. mátrix hivatali rendből adódóan az elsődlegesen a szociális ügyekkel foglalkozó munkatárs feladatai kiegészülnek ad hoc jellegű feladatokkal is. Munkáját nagyban megkönnyítené egy a szociális igazgatás területén akkreditált szoftver, ezzel is rövidülhetne az ügyintézési határidő, és csökkenhet az egy ügyre fordított idő, ellenben nőne az ügyintézés szakmai hatékonysága. A munkáját megkönnyítő eszközök használata iránt a munkatárs fogékony.

Az interjúzásai szakasz során a válaszadásokból türelmetlenség csengett ki, amely általánosságban sem elvárható egy hivatali ügyintézőtől, tekintettel a közigazgatási eljárások új törvényi szabályozásából eredő ügyfélbarát közigazgatás fogalmának bevezetésére. Még hangsúlyosabb követelmény ez egy olyan köztisztviselővel szemben, aki a szociális területen dolgozik.

Szükségessé válhat ún. „érzékenyítő tréningeken” való részvétel, és a munkavégzése során az ügyintézőnek éreztetnie kell az ügyfelekkel, hogy nem az ügyfelek vannak a hivatalért, hanem a hivatali ügyintéző van az ügyfelekért. Az ügyfél segítséget kér, probléma-megoldást vár a hivatali apparátustól, ezen szemléletmód rögzítése elengedhetetlen a munkatársnál.

Szociális főelőadó

Jelenleg betölti: Fábiánné Szabó Erzsébet

Havi szinten értelmezhető feladatok:

Dolgozó	Feladat leírása	Össz.	Munkaidő %	Db
Fábiánné	Aktív korúak ellátása	160	100	20
	Közfoglalkoztatás szervezése	1,3	0,8125	1
	Iktatás	5	3,125	20
Összesítés		166,3	103,9375	41

Adatszolgáltatás rendje:

- Az adatlap kitöltésénél a fő munkakörére napi 8 órát írt, majd ezt követően részletezte a további tevékenységeit.

Besorolás

- Több szakterület vertikális ellátása.

Hangsúlyok

- Szociális igazgatás
- Közfoglalkoztatás
- Iktatás

Adatszolgáltatásból leszűrt következtetések:

Az interjúkból egyértelműen megállapítható az ügyfélbarát hozzáállás, és a munkáját megkönnyítő, a modern kor követelményeinek megfelelő eszköz-rendszer használatát is sürgeti, szükségesnek tartja. Munkaidejéből sok időt elvesz a papír-alapú ügyintézés, szoftveres támogatás nélkül, pedig az ügyek nagy része elektronizálható, és ezzel automatizálható is.

Az ügyintézés szoftveres támogatásával az ügyintézés szakmai feladatainak ellátására lényegesen több idő maradna.

Gyámügyi főtanácsos

Jelenleg betölti: Kiss Andrásné

Havi szinten értelmezhető feladatok:

Dolgozó	Feladat leírása	Össz.	Munkaidő %	Db	
Kiss Andrásné	Gyámügyi hatósági feladatok nyilvántartása	4	2,5	20	
	Védelembé vétel	40	25	20	
	Rendszeres gyermekvédelmi kedvezmény	60	37,5	20	
	Halmazottan hátrányos helyzetű gyermekek nyilvántartása, gondozása	20	12,5	20	
	Óvodáztatási támogatás	20	12,5	20	
	Szemétszállítási díjkedvezmény	10	6,25	20	
	Lakásvásárlás/építkezés szoc.pol. igényléséhez igazolás	10	6,25	20	
	Lakásbérlet nyilvántartása	10	6,25	20	
	Szabálysértés	40	25	20	
	Iktatás	40	25	20	
	Adatszolgáltatás	20	12,5	20	
	Összesítés		274	171,25	220

Éves szinten értelmezhető feladatok:

Dolgozó	Feladat leírása	Össz.(órák száma)
Kiss Andrásné	Törlesztési kötelezettség felfüggesztése	60
	Statisztika készítés	4
	Nyári gyermekétkeztetés	15
	Segélycsomag osztása	10
Összesítés		89

Adatszolgáltatás rendje:

Az adatlap kiöltésénél az ellátandó feladatokat azok tárgya szerint és nem az elvégzett tevékenység jellege szerint bontotta. A közölt adatok alapján napi 14 órát kellene dolgoznia.

Besorolás

Több szakterület vertikális ellátása.

Hangsúlyok

- Iktatás
- Szabálysértés
- Rendszeres Gyermekvédelmi kedvezmény

Adatszolgáltatásból leszűrt következtetések:

A munkavállaló sokrétű tevékenységet lát el, indokolt a gyámügyi feladatok elvégzéséről leválasztani a szabálysértési ügyeket, és azt másik ügyintéző feladatkörébe átcsoportosítani. A gyámügyi területhez szorosan kapcsolódó egyéb tevékenységeket kell a munkavállaló feladatköreiben megtartani, a többi feladatot egy ún. profiltisztítást követően a többi ügyintézőhöz kell átcsoportosítani.

Ennél a munkavállalónál is igényként merül fel az ügyintézésének szoftveres támogatása, valamint hangsúlyosan indokolt egy olyan elkülönített helyiség rendelkezésére bocsátása, ahol ügyfélbarát módon tudja kezelni, és intézni a nagyfokú emberi humánus igénylő gyámügyi és gyermekvédelmi ügyeket.

A munkavállaló – tekintettel azok széles és szerteágazó területére – a munkáját nem rendszerezetten végzi, ad hoc módon, előzetes tervek nélkül folytatja tevékenységét, ezért nehezen idézi vissza, mit csinált az elmúlt időszakban.

Ez a rendszerezettség hiánya tünete lehet a nem megfelelő vezetői munkaszervezésnek és feladat-kiosztásnak.

Rendszergazda

Jelenleg betölti: Kláricz János

Havi szinten értelmezhető feladatok:

Dolgozó	Feladat leírása	Össz.	Munkaidő %	Db
Kláricz János	informatikai feladatok	50	31,25	20
	adó ügyintézés	34	21,25	20
	projekt menedzsment	10	6,25	4
Összesítés		94	58,75	44

Adatszolgáltatás rendje:

Az adatlap kitöltésénél a feladatok tagolása elmaradt.

Besorolás

- Több szakterület vertikális ellátása.
- Más szakterületek horizontális kiszolgálása (IT)
- Fókuszált tevékenység

Adatszolgáltatásból leszűrt következtetések:

A munkavállaló leterheltségének okai megjelölhetőek a nem megfelelő vezetői munkaszervezésben, a nem megfelelő hivatali kommunikációban, és a dolgozó saját munkaidő-szervezési, tervezési metodikájában is. Sajnálatos tény, hogy szinte valamennyi kollega problémaként jelölte meg a nem megfelelő vezetői munkaszervezést, és ez kihat munkájára, ami nyomon követhető abban, hogy szinte alig tudja felidézni mit csinált az elmúlt időszakban, és a felsorolt tevékenységek is igen heterogének. Az informatikai feladatok összeegyeztethetetlenek az adóügyi ügyintézással, ezen az új szervezeti kialakítás segíteni fog.

Sajnos a nem megfelelő vezetői munkaszervezésre példa az informatikai és adóügyi feladatok egy ügyintézőnél történő meghatározása.

Titkársági főelőadó

Jelenleg betölti: Komroczkíné Nagy Edit

Havi szinten értelmezhető feladatok:

- Önkormányzati pályázatok részleges kezelése, gondozása,
- Postázás, Iratkezelés, irattározás, Telefonkezelés, Fax - küldés - érkeztetés - továbbítás, E-mailon érkezett levelek küldése, fogadása

- Minden, amivel a körjegyző megbízza, felhatalmazza, munkájához adatot, segítséget kér.
- Képviselő-testületi ülések, bizottsági ülések előkészítése, jegyzőkönyvezése és minden egyéb kimutatással nyilvántartással, kapcsolatos teendő

Adatszolgáltatás rendje:

- Az adatlap kitöltésénél a munkavállaló nem adott meg olyan értékeket, amelyeket modellbe lehetne illeszteni. A tevékenységek mellé rendre a „több órát foglalkozom vele” információkat adta.

Besorolás:

- A munkavállaló feladatai horizontális back office szolgáltatási csoportba tartoznak.

Hangsúlyok:

- Az általános ügyintézés, a „mindent én intézek” érzésre és az ehhez kapcsolódó háttér adminisztrációs tevékenységeken van a hangsúly.
- Képviselőtestületi ülések.

Adatszolgáltatásból leszűrt következtetések:

A munkavállaló munkavégzése nem struktúrált, nagyon sok tevékenységet lát el, feladatai heterogének. Az interjú során szerzett tapasztalatok értelmében azért nem emlékszik pontosan előző feladataira, mert azok teljesen ad hoc módon jelentkeznek munkavégzése során. Gyakorlatilag egyetlen napot sem tud előre megtervezni, közvetlen vezetői beosztottként a vezető munkaszervezésétől függ a tevékenysége. Ebből a vezetői munkaszervezés, a rendszeresség, a tervezhetőség bevezetése indokolt.

Műszaki főelőadó

Jelenleg betölti: Zsombok Gyula

Havi szinten értelmezhető feladatok:

- Műszaki ügyintézés

Adatszolgáltatás rendje:

- A munkavállaló az adatlapba egyetlen feladatot írt, melyet 8 órában végez.
 - A tevékenység részletes leírásánál azonban pár szóban kifejti, hogy a közfoglalkoztatottak irányítását, a műszaki nyilvántartás vezetését, a műszaki engedélyes ügyekkel kapcsolatos tájékoztatást, az intézmény fenntartói szerepkörben az épületek állagával kapcsolatos ügyintézés, pályázatokhoz szükséges adatszolgáltatásokat is végez.

Besorolás:

- A munkavállaló feladatai kevert szerkezetet mutatnak a vertikálisan végigvezetett ügyektől, a háttér, és irányítási munkáig.

Hangsúlyok:

- Közfoglalkoztatottak irányítása
- Engedélyes eljárások

Adatszolgáltatásból leszűrt következtetések:

A munkavállaló sokat dolgozik terepen, sok ad hoc, rögtön megoldandó problémával találkozik, ahol vezetői utasítás nélkül, rögtön kell döntenie. Nincs nyoma a vezetői ellenőrzésnek, a beszámoltatás rendjének. A megfelelő beszámoltatási struktúra alkalmazása során a munkavállaló képet kaphat a vezetői prioritásokról, így munkavégzése, és ügyféllel történő kommunikációja során egyszerűbben, és a vezetői elvárásoknak megfelelően láthatja el feladatát.

Műszaki főmunkatárs

Jelenleg betölti: Majoros Gyula

Havi szinten értelmezhető feladatok:

- Műszaki ügyintézés

Adatszolgáltatás rendje:

- A munkavállaló az adatlapba egyetlen feladatot írt, melyet 8 órában végez.
 - A tevékenység részletes leírásánál azonban pár szóban kifejti, hogy a közfoglalkoztatottak irányítását, a műszaki nyilvántartás vezetését, a műszaki engedélyes ügyekkel kapcsolatos tájékoztatást, az intézmény fenntartói szerepkörben az épületek állagával kapcsolatos ügyintézés is végez.

Besorolás:

- A munkavállaló feladatai kevert szerkezetet mutatnak a vertikálisan végigvezetett ügyektől, a háttér, és irányítási munkáig.

Hangsúlyok:

- Közfoglalkoztatottak irányítása
- Engedélyes eljárások

Adatszolgáltatásból leszűrt következtetések:

Zsombok Gyulával közösen látják el feladataikat, megállapításokat lásd ott.

Pénztáros, munkaügyes

Jelenleg betölti: Pengő Margó

Adatszolgáltatás rendje:

- Nem töltötte ki az adatlapnak a tevékenységekre vonatkozó részét.

Besorolás:

- Többségében back-office, horizontális tevékenység

Hangsúlyok:

-

Adatszolgáltatásból leszűrt következtetések:

A munkatárs indokoltnak tartja a munkavégzését megkönnyítő szoftveres támogatás bevezetését. Különösen indokolt ennek megtétele, hiszen a munkavállaló szaktudása jobban kamatoztatható lenne, ha munkaidejét lerövidítené a szoftveres segítség. A munkaügyi feladatok ellátására több ideje maradna, és a hivatal szakmai struktúrájában elfoglalt helye nőne, a hivatal szakmai tevékenységi listája bővülne, minőségi változást hozhatna.

Pénzügyi Főelőadó

Jelenleg betölti: Zsombok Gyuláné

Havi szinten értelmezhető feladatok:

Dolgozó	Feladat leírása	Össz.	Munkaidő %	Db
Zsombok Gyuláné	Analitikus és főkönyvi könyvelés	80	50	20
	Számlázás, számlakiegyenlítés	8	5	4
	Vezetői információk összeállítása	4	2,5	4
	szociális ellátásokra állami támogatás igénylése	8	5	4
	szociális kölcsön, hitel nyilvántartása	2	1,25	2
	Áfa bevallás	2	1,25	2
Összesítés		104	65	36

Éves szinten értelmezhető feladatok:

Dolgozó	Feladat leírása	Össz. (napok száma)
Zsombok Gyuláné	Normatíva elszámolás	8
	Zárszámadás	30
	Negyedéves mérleg, pénzforgalmi és statisztikai jelentések	8
	Féléves költségvetési beszámoló	2
	Pályázatok elszámolása	15
	Háromnegyedéves beszámoló összeállítása	10
	Pályázatok készítése	4
	továbbképzéseken való részvétel	4
	Költségvetés készítése	20
	költségvetési koncepció	15
	Összesítés	116

Adatszolgáltatás rendje:

- Megfelelő

Besorolás

- Horizontális, szakirányú feladatok

Hangsúlyok

- Könyvelés
- Költségvetés készítés

Adatszolgáltatásból leszűrt következtetések:

Az önkormányzati pénzügyi szakterület komoly, kihívásokkal teli munka. A munkavégzésnek tervezhetőnek, szoftveresen támogatottnak kell lennie, hogy a minden napok során felmerülő ad hoc feladatok könnyedén elláthatóak legyenek. A pénzügyi tervezéshez kellő idő, és megfelelő szakmai tudás szükséges, amely csak akkor hasznosulhat, ha a munkavállaló munkája jól struktúrált, előre tervezhető.

Pályázatíró-finanszírozási Manager

Jelenleg betölti: Dr. Nagy Éva

Az adatlapot hiányosan, elnagyoltan töltötte ki, csupán az alábbi adatokat adta meg:

1. Pályázatfigyelés, pályázatírás

- a. Pályázatfigyelés, kiírt pályázatokról információszolgáltatás, pályázatkészítés, jogi tanácsadás a pályázatok során, pályázatokhoz kapcsolódó szerződések előkészítése

Adatszolgáltatásból leszűrt következtetések:

A dolgozó szaktudását a hivatal minden szakterületén hasznosítani kívánják, munkája során összemosódik a hatósági igazgatási és az önkormányzati feladatkörök ellátása, amelynek szétbontásáról gondoskodni kell, és sokrétű szaktudását a projekt-tervezés, projektmenedzsment szakterületekre kell fókuszálni, ezzel biztosítva a projektek sikeres lefutását, és megvalósulását magas szakmai színvonalon.

I. Előzetes megállapítások

A körjegyzőség jelenleg nincs felkészülve a stratégiai menedzsmentfeladatok maradéktalan ellátására és a projekt szemlélet bevezetésére a hivatali munkába. A hivatali munkavégzésről megállapítható, hogy heterogén, egymást átfedő hatáskörök szerint történik, mely nagymértékben rontja az ügyintézői hatékonyságot és csökkenti a hivatal ügyfélbarát megítélését.

Jól látható, hogy a hivatali munkavégzés során nincsenek elkülönítve az önkormányzati ügyek a közigazgatási hatósági ügyektől. A stratégiai menedzsment megvalósításának egyik kulcskérdése az önállóan létrehozott, projektszemléletű, könnyen mobilizálható team-jellegű csoport felállítása az ilyen feladatok ellátására.

Tényként megállapítható, hogy jellegéből adódóan egy hivatali szervezet bürokratikus. A stratégiai menedzsment háttér-adminisztrációját ellátóknak azonban ezen a bürokratikus szervezeten kívülállónak kell lennie, hierarchikus viszonyban pedig kizárólag a stratégiai célokat megfogalmazókkal, tehát jelen esetben a körjegyzővel és a polgármesterrel állhatnak.

Az új szervezeti felépítés másik alapköve, hogy a körjegyzőség közigazgatási életében nehezen elkülöníthető a körjegyzőség szerepe és Bucsa, mint a helyi önkormányzati feladatok ellátásának színtere. A lentebb közölt szervezet-átalakítási javaslatok így helyi és körjegyzőségi szinten egyaránt érvényesek.

A szervezet-átalakítási módszertan során részlegek és egységek kerülnek kialakításra a könnyebb beazonosíthatóság és a hatékony szervezeti kommunikáció megteremtése érdekében. Le kell szögezni, hogy ezen részlegek és egységek kialakítása nem jár együtt a köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvényben meghatározott címek és pozíciók adásával (osztályvezető, irodavezető, csoportvezető). Szervezetfejlesztésileg indokolatlan címekhez kapcsolódó többletjuttatásokkal nem terhelhető a körjegyzőség és a település költségvetése.

Az egységek és részlegek kialakítása könnyebbé teszi a szervezeti kommunikációt, hisz így az ügyféli tájékoztatásban nem az ügyintéző neve és ügyfélfogadási ideje jelenik meg, hanem szervezeti részlegének neve. Ezzel elkerülhető a személyes kapcsolatból eredő bizalmi viszonyon alapuló ügyfél – ügyintéző kapcsolatban rejlő esetleges szubjektív ügykezelés és ügyintézés.

II. Szervezeti átalakítás

A szervezeti átalakítás kezdő lépéseként elkülönítésre kerülnek az önkormányzati ügyek a kifejezetten hatósági ügyektől. A jelenlegi jogszabályi környezet hangsúlyosan eltolja a hivatali munkát a közigazgatási oldalról az önkormányzati igazgatási oldal felé. Ennek kezelésére egy külön részleget szükséges kiépíteni.

A részleg szakembereit a jelenlegi hivatali struktúrából aszerint kell kiválasztani, hogy munkaidejének többségében melyikük foglalkozott önkormányzati ügyekkel.

II.1. Jegyzői Titkársági Részleg

II.1.1. Településmenedzsment Egység

Két pályázatíró-finanszírozási menedzser adja majd a jegyzői titkárság településmenedzsment csoportjának vázát. Az ő személyeik kiválasztása folyamatban van.

Eddigi feladatköreikből adódóan a titkársági főelőadó és a rendszergazda, jegyzői titkárságra való áthelyezése indokolt.

Az egység tevékenységei, hatáskörei:

- projektmenedzsment
- önkormányzati képviselőtestületi ügyek
- önkormányzati általános ügyek intézése
- vállalkozások támogatása
- településmarketing
- rendezvényszervezés
- jegyző és polgármester adminisztrációs feladatainak ellátása
- törlesztési kötelezettség felfüggesztése
- lakásvásárlás/építkezéshez szoc. pol.
- lakásbérlet nyilvántartás
- képviselőtestületi ülések szervezése
- adminisztrációs feladatok
- IT feladatok
- elektronikus ügyintézés
- IT karbantartás

Az egység létszáma: 4 fő

- 1 fő projektmenedzser (Dr. Nagy Éva)
- 1 fő projekt asszisztens
- Kláricz János rendszergazda
- Komroczkine Nagy Edit

Az egységet irányítja: a Polgármester

Az egységet vezeti: a Jegyző

II.1.2. Műszaki Egység

Az Egység tevékenységei, hatáskörei:

- beruházások műszaki bonyolítása
- Intézmény karbantartás
- kihelyezett építésügyi ügyfélszolgálat
- műszaki ügyekkel kapcsolatos engedélyek
- adatszolgáltatás tervezőnek vagy más intézménynek,
- költségvetések készítése,
- statisztikai jelentések elkészítése
- közhasznú foglalkoztatottak irányítása, ellenőrzése
- egyéb felmerülő műszaki feladatok,
- piac felügyelet
- lakásgazdálkodás
- kilakoltatás
- állagellenőrzés

Az Egység létszáma: 2 fő

- Zsombok Gyula
- Majoros Gyula

Az Egységet irányítja: a Polgármester

Az Egységet vezeti: a Jegyző

II.2. Igazgatási Részleg

Az Igazgatási Részleg elkülönült szervezeti tagozódását a hatósági munka önkormányzati munkától történő elkülönítése indokolja. Fontos elkülöníteni egymástól az önkormányzati általános hatáskörök, az önkormányzati hatósági, és a közigazgatási hatósági jog- és

feladatkörök szervezését. A kizárólag önkormányzati általános jogkörökkel foglalkozó Jegyzői Titkársági Részleg nem foglalkozhat önkormányzati hatósági ügyek intézésével, azok, mint speciális hatósági jogkörök a hatósági feladatokat ellátó szervezeti egység része kell, hogy legyen.

A Részleg tevékenységei, hatáskörei:

- gyámügyi feladatok ellátása
- rendszeres gyermekvédelmi kedvezmény
- óvodáztatási támogatás
- gyermekétkeztetés
- ÜSZI (ügyfélszolgálat) koordináció
- anyakönyvi igazgatás
- lakcímváltozás
- szabálysértési feladatok ellátása
- népesség-nyilvántartás
- hagyatéki ügyek intézése
- szociális ügyintézés
- közfoglalkoztatás szervezése
- aktív korúak jelentése OEP irányába
- segélycsomagok osztása
- szemétszállítási díjkedvezmény

A Részleg létszáma: 3 fő

- Kiss Antalné
- Csaláné Bányai Katalin
- Fábiánné Szabó Erzsébet

A Részleget irányítja: a Polgármester

A Részleget vezeti: a Jegyző

Szükségessé váló munkaköri leírás módosítások:

Kiss Antalné hatásköreinek egy része átkerült a jegyzői titkársági feladatok közé, de helyette ő láthatná el az ügyfélszolgálat koordinációját.

II.3. Közgazdasági Részleg

A Közgazdasági Részleg kialakítása során több előfeltételezéssel és korlát feloldásával kell számolni.

A település pénzügyi igazgatása hatalmas háttér-adminisztrációval jár együtt, és a jelenlegi jogszabályi környezet, valamint a tervezett jogszabályi módosítások ezt még tovább fogják növelni.

Meg kell vizsgálni a közfoglalkoztatás bevezetésének személyi és pénzügyi lehetőségeit. Indokolt felvenni a kapcsolatot az illetékes Munkaügyi Központokkal közcélú és közhasznú munkavégzés ellátása érdekében. Ezzel hosszabb távra szakmai segítség biztosítható a részleg munkájához és adó-befizetési időszakokban tehermentesíthető a részleg.

A Részleg tevékenységei, hatáskörei:

- könyvelés
- számlázás
- költségvetés készítés
- munkaügyek
- pénztár kezelése
- normatíva elszámolása
- adatszolgáltatás
- szociális ügyekre állami támogatás intézése
- adóügyi ügyintézés

A Részleg létszáma: 3 fő

- Zsombok Gyuláné
- Pengő Margó
- Dr. Nagy Éva

A Részleget irányítja: a Polgármester

A Részleget vezeti: a Jegyző

II.4. Egyéb tisztázandó munkajogi kérdések

A közfoglalkoztatottak létszáma az Önkormányzatnál állandóan változik, létszámuk általában 3 és 5 fő között mozog, ami egyrészt függ az aktuális igényektől, másrészt pedig a rendelkezésre álló munkaerő képzettségétől.

Olyan feladatkörökben lehetséges közfoglalkoztatottak alkalmazása, ahol egy évenként ismétlődő személycsere nem okoz lényeges fennakadást a szervezet működésében, megfelelően szervezett képzésekkel az esetlegesen kialakuló szaktudásbeli hiányok könnyedén áthidalhatóak.

Ilyen feladatkörök lehetnek: iktatási feladatok, adóügyi kisegítő feladatok.

A költségvetési szervek jogállásáról és gazdálkodásáról szóló 2008. évi CV. Törvény értelmében 2010-ig az Önkormányzatnak felül kell vizsgálnia a Bucsa-Ép Kft. működését. Amennyiben egy önkormányzati tulajdonban álló Kft. bevételeiben 2/3-nál nagyobb arányban szerepelnek a normatív jellegű bevételek, akkor javasolt annak közüzemmel való alakítása.

Az Önkormányzat elképzelése szerint a Bucsa-Ép Kft. vezetőjét, Orvos Istvánt beemelik az Önkormányzatba, és azon feladatok maradnának csak a Kft.-nél, melyek ellátásához nem járnak normatív támogatások.

Orvos István ezzel az önkormányzat alkalmazottjává válna, melyen belül a tervek szerint a polgármester irányítása és a jegyző irányítása alatt álló Jegyzői Titkársági Részlegbe kerülne, amely elsősorban a településmenedzsmenttel fog foglalkozni, illetve emellett továbbra is vezetné egy minimális tiszteletdíjért cserébe a Bucsa-Ép Kft-t.

Indokolt megvizsgálni Orvos István tervezett feladatköreit, munkaköreit. A településen tervezett beruházások számától és nagyságától függően indokolt lehet a beruházási feladatok hozzárendelése.

A Kft. alkalmazásában áll jelenleg két közfoglalkoztatott, akik az Önkormányzat elképzelése szerint átkerülhetnek az alkalmazásukba. Az egyik közfoglalkoztatott a Műszaki Egységhez kerülne, a másik pedig az Igazgatási Részleg alá tartozna, ahol az ügyfélszolgálati munkában venne részt.

A Bucsa-Ép Kft. átszervezését, feladatkörének és struktúrájának átgondolását, a szükséges lépések megtételét 2010. decemberéig be kell fejezni.

III. Döntési mechanizmusok korszerűsítése

III.1. Általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében

A fentiekben részletezett új hivatali struktúra korszerűbbé teszi az eddigi döntési mechanizmusokat.

- Minden köztisztviselő tisztán láthatja a helyét, és betöltött szerepét a hivatal életében.
- Az önkormányzati ügyek és azok előkészítése nem szétagoltan történik, hanem szervezeten, egy részlegen keresztül.
- A stratégiai menedzsment háttér-adminisztrációja hatékonyan biztosított.
- A lakossággal történő kommunikáció letisztul, átláthatóbbá válik.
- Ügyfélbarát, áttekinthető struktúra alakul ki.

III.2. A hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében

Tényként megállapítható hogy az ügyintézési idő jelenleg is elég rövid, ezt tovább csökkenteni csak az ügyfélfogadási rendszer átalakításával és speciális, ügyintézői munkát segítő szoftveres támogatással lehet.

III.2.1. Ügyfélfogadás rendszerének átalakítása

Mind a települési ügyfélfogadás, mind a körjegyzőségi ügyfélfogadás esetében indokolt bevezetni az ún. „egyablakos ügyfélfogadási” rendszert.

Általánosságban elmondható, hogy a hivatalba látogató ügyfelek többsége általános információt kér, illetőleg amennyiben az ügyei intézéshez speciális formanyomtatvány szükséges, azt beszerzi.

Minden más esetben vagy idézésre jön, vagy konkrét ügyben kér szakmai segítséget. Ezek az ügyfél – ügyintéző találkozások azonban előre tervezhetőek, és a hivatali munkavégzésbe előre beilleszthetőek.

Az új ügyfélfogadási rendszernek forgó jellegűnek kell lennie, s mivel az igazgatási tevékenységhez kapcsolódik többségében, ezért indokolt az igazgatási részlegen megszervezni ezt a tevékenységet.

Amíg az ügyfélszolgálatos ún. front-office tevékenységet lát el, addig a többi tisztviselő back-office munkában végzi a szakmai tevékenységet. Ily módon a határozathozatal és ügyintézés folyamatát nem szakítja meg az ügyféllel való kapcsolattartás folyamata.

Indokolt az ügyfelek igényeihez igazodó ügyfélfogadási rendet kialakítani. Ennek keretében a hét egy napján meghosszabbított ügyfélfogadási időt kell beiktatni, hogy hivatalos ügyeket munkaidőn túl is intézhessék az állampolgárok.

Az Önkormányzat javaslata szerint a helyettesíthetőség érdekében – ami jelenleg nem valósul meg – a kirendeltségeken javarészt front-office munka folyjon, míg a back-office munka helyszíne a körjegyzőségen legyen. A javaslat szerint a kirendeltségeken a back-office – front-office arányának a 30-70%-os arányt kellene elérnie.

Komoly problémát jelent a kirendeltségekkel kapcsolatosan, hogy Ecsefalván egy ember végzi a szociális-, gyám- és egyéb ügyeket, míg a helyettesítés problémája nem megoldott. Ez a probléma is annak a javaslatnak az irányába mutat, mely szerint el kell tolni a back-office tevékenységeket Bucsá felé.

Az Önkormányzat javaslata szerint, a kirendeltségen átvett nyomtatványokat beszkenneznék, azokat elektronikusan megküldenék a Körjegyzőség számára, ahol az elvégzett back-office munka után a Jegyző azt aláírná elektronikusan, majd azt szintén elektronikusan megküldené a kirendeltség számára. A javaslat értelmében a kirendeltségen dolgozó ügyintéző kiadmányozási jogot kapna. A javaslat megvalósításához elektronikus aláírások beszerzése szükséges, ami könnyen megoldható. A módszer legnagyobb előnye, hogy az iratok mindenhol helyben maradnának, így nem csorbulna a kirendeltségek önállósága, ami jelenleg a legfőbb ellenállást okozza.

További probléma a kirendeltségek munkáját illetően, hogy a titkársági ügyintézők mindkét településen multifunkciósak, nem rendelkeznek megfelelő képzettséggel és amint az már említésre került, nem megoldott a helyettesítésük.

Szintén helyettesítési problémát jelent, hogy a Körjegyzőséget alkotó 3 település nem rendelkezik egy közös könyvelővel. Ecsefalva esete az élő példa arra, hogy így amennyiben a könyvelést végző személy kiesik, az ő felelősségébe tartozó ügyek intézése leáll, mivel nincsen olyan ember, aki hatékonyan helyettesíteni tudná, ez a probléma kiküszöbölhető lenne, ha a 3 település közösen bízna meg egy könyvelőirodát.

Bucsához hasonlóan Ecsefalva és Kertészsziget is rendelkezik önkormányzati alkalmazásban álló közfoglalkoztatottakkal, számuk mindkét településen 1 fő.

Ezen elképzelés végrehajtása törvényességi szempontból több helyen aggályos. Az elektronikus ügyintézés részletes szabályairól szóló 193/2005. (IX. 22.) Korm. rendelet 24. §-a értelmében

(1) A hagyományos és elektronikus ügyintézés összekapcsolását biztosító eljárások:

- a) papíralapú dokumentumról elektronikus másolat - külön jogszabályban meghatározott feltételeknek megfelelő - készítése;
- b) elektronikus dokumentumról papíralapú másolat - 26. § szerinti - készítése;
- c) elektronikus adathordozón nem elektronikus úton benyújtott elektronikus dokumentumról elektronikus másolat - 27. § szerinti - készítése.

A papíralapú dokumentumokról elektronikus úton történő másolat készítésének szabályairól szóló 13/2005. (X. 27.) IHM rendelet értelmében a másolat készítésének több egymással összefüggő feltételrendszere van. Az elképzelés összemosza a tiszta elektronikus ügyintézés és a hagyományos ügyintézés ismérveit. A kiadmányozási jog elválasztása az elektronikus hitelesítéstől, és a tényleges ügyintézési hitelesítéstől aggályos. Ez a „fél elektronikus ügyintézés bevezetése” a jogszabályok esetleges megkerülésének tényét vetíti előre, amelyet mindenképpen előzetesen egyeztetni kell az illetékes államigazgatási hivatal törvényességi főosztályával. Meg kell vizsgálni a helyi rendelettel kizárt elektronikus ügyintézéssel való kapcsolatot is.

A javasolt módszertan kidolgozása a fentiek alapján nem indokolt.

Felmerült az Önkormányzat részéről, hogy az ügyfélfogadást közfoglalkoztatott végezze. Szervezetén kívüli, nem szakalkalmazott ügyfélfogadási feladatok ellátására alkalmas ugyan, azonban az átállási időben problémákat okozhat. Pont az ügyfélelégedettség növelése érdekében szükséges a kezdeti időkből szakalkalmazott, és a rotációs rendszer bevezetése.

III.2.2. Ügyintézői munka szoftveres támogatása

Az általános ügyintézési határidőből sok időt vesz el az irat érkeztetése, szignálása, iktatása. A jelenlegi elektronikus iktatórendszer alkalmazásával ez az idő rövidíthető, azonban a szoftver használatában indokolt az azt használó valamennyi köztisztviselő továbbképzése.

Egyéb szoftveres segédprogramok:

- Microsoft Visio 2007

A **Microsoft Visio 2007** lehetővé teszi információk, adatok, rendszerek és folyamatok megértésére, dokumentálására és elemzésére szolgáló professzionális megjelenésű diagramok létrehozását.

A szoftver megkönnyíti a Jegyzői Titkársági Részlegben dolgozók számára az összetett információk megjelenítését, elemzését és közlését. A bonyolult, nehezen érthető szövegek és táblázatok helyett a Visio diagramjai azonnali információközlést biztosítanak, az adatkapcsolatokkal rendelkező diagramok pedig megjelenítik az adatokat, könnyen frissíthetők és nagymértékben képesek megnövelni termelékenységét.

- MS Project 2007

Az **MS Project 2007** nagy teljesítményű projektvezetési szolgáltatásokat nyújt. Gondoskodik a folyamatos tájékoztatásról – felügyeli a projektmunkát, az ütemterveket és a pénzügyeket –, továbbá a projektcsapat tagjainak összehangolásáról, valamint a szokásos Microsoft Office rendszer programjaival való integráció, a hatékony jelentéskészítési lehetőségek és az irányított tervezés, a varázslók és a sablonok révén egyre termelékenyebbé teszi a munkát.

- FORTE® (Folyamat-ORientált TElepülésirányítási rendszer)

A FORTE® rendszerek használatával a település polgármesteri hivatala európai színvonalú, magas szintű szolgáltatásokat biztosító ügyintézési működést valósíthat meg. A FORTE rendszerek használatával a kötelezően kialakítandó elektronikus ügyintézés lehetőségét teremtheti meg az ügyfelek számára az önkormányzat.

Egyedi jellemzője, hogy nem pusztán a Ket. által meghatározott elektronikus ügyindítási és egyéb az ügyvel kapcsolatos, front office szolgáltatásokat és elektronikus interakciók végrehajtását támogatja a FORTE® rendszer. A FORTE® hivatalon belül működő – back office – alrendszerei igen hatékony eszközt adnak az ügyintézők és vezetők kezébe a hivatali munkavégzés támogatására, szervezésére, adminisztrálására.

A FORTE rendszerek közül már jelenleg is használják a

- Címregiszter modult
- Tulajdoni lap modult
- Digitális alaptérkép modult
- Magánszálláshelyek nyilvántartó modult
- Iktató modult,

- Illetve a szociális rendszer modul jelenleg beszerzés alatt van

A FORTE számos olyan modullal rendelkezik még, amelyeknek a bevezetését érdemes megfontolni.

Kistérségi rendszerek

A rendszer lehetőség biztosít kistérségek, **település-társulások** számára, hogy az adatokat együttesen kezeljék és használják fel. Így egyben a kistérségi feladatok ellátására hatékony megoldást tudunk biztosítani.

Számos új funkcióval, így előnnyel jár a kistérségek számára a rendszer bevezetése:

- normatíva igénylés
- projekt-pályázat-beruházás nyilvántartás
- csoportmunkatámogatás
- fajlagosan olcsóbb, mintha településenként kerülne telepítésre a rendszer

Körzetkezelés modul

A modul segítségével földrészletek csoportjaiból körzeteket hozhatunk létre, és azokhoz különböző tulajdonságokat rendelhetünk. A rendszer ezáltal képessé válik arra, hogy a földrészleteknél magasabb hierarchiában kezeljen adatokat, és velük olyan térbeli adatokat kezeljen, mint például gyermekorvosi körzetek, választókerületek vagy lakópark vonzáskörzetek.

Vállalkozás regiszter

A modul a településen működési- és telepengedéllyel rendelkező vállalkozások nyilvántartására szolgál, valamint az előbb említett engedélyezési eljárások lefolytatásához nyújt támogatást.

Közműnyilvántartás

Kétféle közműnyilvántartás létezik: összközmű nyilvántartás és a szakági közműnyilvántartás. Az önkormányzatok csak az összközmű nyilvántartást szokták vezetni, a modul célja ennek digitális megvalósítása. Az önkormányzatok szempontjából a legfontosabb információ, hogy adott földrészlethez milyen közművek tartoznak (közmű ellátottság vagy beállítások). Ezen túl nyilvántartják az egyes közművek nyomvonalait, illetve az ezekhez tartozó szerelvényeket, mindkettőhöz opcionálisan szöveges adatok is kapcsolódhatnak.

Ebkataszter

Az Ebkataszter segítségével nyilván lehet tartani a településen található kutyákat és gazdáikat, a kutya nevét, azonosítóit, legfontosabb jellemzőit, valamint a beoltottság állapotát és idejét.

Fakataszter

A Fakataszter segítségével lehet nyilvántartani a település faállományát a fák legfontosabb jellemzőivel együtt.

- artOFFICE

Elektronikus dokumentumkezelő szoftver. A hivatal valamennyi iratfajtájának központi tárolását, nyilvántartását, kezelését, védelmét, publikálását végzi. Iratok és információk csoportosításának és keresésének széles skáláját kínálja az egyéni és csoportmunka igényeihez rugalmasan igazítva.

Legfontosabb funkciói:

- Az összes elektronikus iratfajta kezelése
- E-mailkezelés
- Archiválás, képkezelés, (artIMAGING)
- Teljes körű iktatás
- Papíralapú irattárkezelés

- artFLOW

Az intézmény rendszeresen ismétlődő napi munkafolyamatainak irányítását, kontrollját, végzi. Elemi munkafázisokra bontva képes az egyes folyamatok vezérlésére, az intézménynél futó ügyek és a feladatlépések határidejének betartására. Támogatja azok nyomon követését, valamint a szükséges pontokon történő beavatkozást. Automatikusan összekapcsolódik az artOFFICE dokumentumkezelővel, ha az ügyekhez tartozó iratokat kell a folyamatba vonni. Az ügyek lépéseiben előírt feladat jellegétől függően automatikusan összekapcsolódik ügyviteli, vállalatirányítási, logisztikai szoftverekkel is.

A folyamat végrehajtásában érintett munkatársaknak mindig azt (és csak azt) a feladatot teszi az asztalára, amivel az adott pillanatban foglalkozniuk kell, legyen az egy számla

kiállítása, egy szerződés jóváhagyása, egy levél megírása, egy iktatási munkafázis elvégzése, egy raktári cikk kiadása, egy ISO anyag kiadása, jóváhagyása vagy elolvasása, stb. Az intézmény vezetőit a megfelelő pillanatban tájékoztatja az összes szükséges információról, döntési igényről.

- Procontrol Clienter Web

Modern, internet böngésző segítségével kezelhető időpont-foglalási rendszer, amivel időpontot lehet foglalni a Clienter rendszer nyilvántartásában. Lehetőséget biztosít arra, hogy akár a napon belül elérhető szabad időpontok között is válogathassunk, és a számunkra legmegfelelőbb időpontban keressük fel az ügyintézési helyet.

- e-hivatal

Elektronikus csoportmunka támogató rendszer. A hivatali struktúra és a működési folyamatok szerint kialakított belépési, engedélyezési és tevékenység programozási, workflow management lehetőségekkel. Az e-hivatal, e-vállalat intranet/internet alapú csoportmunka kezelő rendszer, rugalmas irányítási, ügyviteli és munkaszervezési lehetőségekkel. Az önkormányzati, egyéb hivatali és a vállalati szervezeti feladatok elektronikus úton történő kiosztására, és az ügymeneti folyamatok követésére ad átfogó megoldást.

- Testületi döntés-előkészítő és döntés-támogató rendszer

Egy a belső hálózaton keresztül elérhető döntés-előkészítő és döntés-támogató rendszer segítséget nyújt a papírmentes testületi munkára, beleértve a teljes előkészítési folyamatot is. Bevezetés esetén egy platform-független vékonyklienses alkalmazást érdemes beszerezni. Egy ilyen szoftver elősegíti, hogy az előterjesztések elkészítésénél mindenki a jogosultságának megfelelő szinten férjen hozzá a munkaanyagokhoz, azokat azonnal a megfelelő szervezeti egységhez lehet továbbítani, anélkül, hogy bármelyik anyagot papírra kelljen nyomtatni. Egy ilyen jellegű rendszer bevezetésével a képviselők részére is papír felhasználása nélkül, gyorsan és ellenőrizhetően el lehet juttatni az előterjesztéseket, illetve bármilyen üzenetet a Hivatal részéről.

III.2.3. Rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása

A jelenlegi rendeletalkotási és egyéb szabályozási folyamatok rendszere jelenleg is nagyon egyszerű, további egyszerűsítésekre az eszköztámogatáson keresztül nyílhat lehetőség, mely terület a későbbi munkaszakasz ütemekben kerül vizsgálat alá.

Mivel a Jegyzői Titkársági Részleg fő feladata a településmenedzsment, a lakossággal való kapcsolattartás, a lakosság önkormányzati érdekeinek minél magasabb szintű kiszolgálása, ezért maga a részleg, mintegy jelzőrendszerként fog funkcionálni az esetlegesen szükségessé váló szabályozó normák bevezetése, módosítása, vagy eltörlése terén. Egy ilyen részleg kialakításával a helyi rendeletek elfogadása előtt azok társadalmi vitája is könnyen lebonyolítható.

III.2.4. A hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása

A vertikális tagolódás miatt a kommunikáció csak néhány esetben jellemző a hatósági és önkormányzati ügyekben. A mátrix struktúrában működtetett projektek ugyanakkor megkövetelik a magas színvonalú belső kommunikációt, melynek jelenleg sem eszközrendszere, sem módszertani alapjai nem adóttak.

A hivatal belső és külső kommunikációjának az alábbi alapelvek mentén kell megvalósulnia.

Mindenről, mindig, mindenkinek, mindent – szakszerűen

- ***Mindenről*** tájékoztatni kell az ügyfelet, ami a tárgybeli ügghöz tartozik.
- ***Mindig***, ami nem feltétlenül a fogadó órák kifüggesztett rendjéhez való igazodásra utal.
- ***Mindenkinek***, azaz kommunikációs szempontok alapján sem válogathatóak meg az ügyfelek.
- ***Mindent***, azaz maradéktalanul, egyértelműen kell kifejezni a tárgyhoz tartozó információt.

1. A partnerség erősítése érdekében az önkormányzatnak az alábbi (rész)területeken kell minőségi javulást végrehajtania a hatékonyabb működés érdekében:

- 1.1. Önkormányzati elektronikus hírlevél-rendszer fejlesztése.
- 1.2. Az elektronikus tájékoztatás (internet, helyi TV) mellett fontosnak tartja a képviselő-testület a hirdetmények és helyi kiadványok tartalmas, aktuális megjelenéséről való gondoskodást a lakosság jól informáltsága érdekében.
Forgalmas helyeken (pl.: buszmegállók, üzletek, gyógyszertár) „Önkormányzati

Hirdető" tábla elhelyezése, melynek naprakész állapotban tartása a hivatal feladata lesz.

- 1.3. A civil és a vállalkozói szférával ún. intézményesített „kerekasztal” kialakítása, mely meghatározott időközönként összeül az önkormányzat képviselőivel, és felvetheti az önkormányzati működéssel, a támogatási, vagy adóztatási rendszerrel kapcsolatosan az őket érintő problémákat (SZMSZ-ben rögzíteni szükséges ezen megbeszélés folyamatát). A felvetett problémákat, melyekről a hivatal jegyzőkönyvet készít, felülvizsgálat után a testület a soron következő ülésén figyelembe veheti a döntéshozatalkor.
- 1.4. Meglévő helyi hálózat használatának fejlesztése, az azon lévő anyagok rendszerezése, amelyen keresztül a bizottságok, valamint a képviselőtestület elé kerülő előterjesztések, az ülésekről készült jegyzőkönyvek, valamint a képviselőtestület határozatai, illetve rendeletei külön mappában válnak hozzáférhetővé.
- 1.5. Stratégiai partnerségi kör kialakítása és a folyamatos kapcsolattartás szabályozása.
- 1.6. Társadalmi vita intézményének bevezetése a döntéshozási mechanizmusba, folyamatszabályozással történő rögzítése. A társadalmi vitára bocsátás honlapon történő biztosítása.
- 1.7. A polgárok bekapcsolása az önkormányzattal, közszolgáltatókkal való elektronikus, hálózati kommunikációba (fórumok, e-demokrácia eszköztára, betekintés az önkormányzati dokumentumokba, kisközösségek, civil szervezetek kiszolgálása) – honlapon keresztül.
- 1.8. Olyan elektronikus ügyfélszolgálat kiépítése, mely a város honlapjáról érhető el, ahonnan a hivatali ügyintézésrel kapcsolatos információkhoz, helyi rendeletek, testületi határozatok szövegéhez, fórumokhoz, hírlevélhez jutnak hozzá az ügyfelek, valamint letölthetik az ügyintézéshez szükséges nyomtatványokat.
- 1.9. A meglévő helyi hálózaton az „irányított keresési rendszer” kialakítása.
- 1.10. Internetes szavazás bonyolítása /vitafórum indítása a honlapon keresztül a lakosság és az érdekeltek részére.
- 1.11. Elégedettségi kérdőívek kitöltése az interneten keresztül.
- 1.12. Ki kell alakítani egy olyan rendszert, amelyben az önkormányzat projektként azonosítja az ellátandó feladatokat, nevesíti őket, a bennük dolgozókat, és folyamatosan biztosítja a megismerésüket külső-belső környezet számára. A projektek koordinációja, valamint az egyes projektek irányítási rendszerének kialakítása.

- 1.13. **Idő és feladatbeosztás tréninget** szervez a Polgármesteri Hivatal irodáinak minden dolgozója részére.
- 1.14. Olyan **tájékoztatási rendszer** kialakítása, amelyben a hivatal állománya tájékozódik a település egészét érintő fejlesztésekről, beruházásokról, és ebben a rendszerben az oda-vissza tájékoztatásnak egyaránt meg kell valósulnia. (Az ügyintéző, az ügyfélkapcsolatokból tudomására jutott információt ossza meg vezetőjével.)
- 1.15. A hatékony ügyfélszolgálati munkát segítő, el kell készíteni egy Ügyfélszolgálati Kartát a mellékelt tartalommal.

IV. A szervezet-átalakításhoz javasolt képzések

Az alábbi táblázat tételesen bemutatja a szervezet-átalakításhoz szükséges képzéseket, azok megnevezése, tematikája, szükséges óraszám, és becsült költsége alapján.

	Képzés neve	Képzés tematikája	Képzéshez szükséges óraszám	Képzés becsült költsége
1.	Pályázatírás és projektmenedzsment a közigazgatásban	Regionális politikával kapcsolatos ismeretek A hazai fejlesztési tervekkel kapcsolatos ismeretek A pályázás folyamatának megismerése és megértése A projekt ciklus menedzsment szabályainak megértése és alkalmazása Pályázatírási és lebonyolítási ismeretek és azok gyakorlati alkalmazásának képessége	50 óra	100.000 – 120.000 Ft 5 fős csoportnak
2.	Irattári szoftver megismerése	Az új irattári szoftver gyakorlati alkalmazási lehetőségei	20 óra	50.000 – 200.000 Ft
3.	Közigazgatási kommunikáció akkreditált szakmai továbbképzés	Olyan kommunikációs tanácsadók képzése, akik a közigazgatási hivatalnokok munkáját segítve, a társadalmi befogadással kapcsolatos területeken hozzájárulnak a közigazgatás és a polgárok közötti hatékony és eredményes kommunikációs folyamatok javításához. Közigazgatási kommunikáció: funkciók, alapelvek, módozatok, módszerek Tömegkommunikáció, újságírás, sajtókapcsolatok Kriziskommunikáció A közigazgatási kommunikáció tervezése és gyakorlati megvalósítása Kutatás a közigazgatási kommunikáció terén	80 óra	150.000 – 250.000 Ft 10 fős csoportnak

		A meggyőzés és befolyásolás technikája Stratégiai közigazgatási kommunikáció - Társadalmi befogadás I. Társadalmi befogadás II. Tanácsadói és személyközi kommunikációs kompetenciák		
4.	Európai településmenedzsment	Célja az Európai Unióban bevett jó gyakorlatok elterjesztése, a településvezetési feladatok új alapokra helyezése.	50 óra	250.000 – 350.000 Ft 5 fős csoportnak
5.	Ügyfélszolgálati szemléleti képzés	Célja, hogy az ügyfelekkel közvetlen kapcsolatba kerülő munkatársak ügyfél-orientáltabban, az ügyfél helyébe képzelve magukat szolgálják ki őket.	10 óra	150.000 – 250.000 Ft 10 fős csoportnak
6.	Teljesítmény-értékelés módszertana	A vezetők új típusú teljesítményértékelési módszertanának elsajátítása	15 – 20 óra	150.000 – 200.000 Ft 5 fős csoportnak

V. *Felkészülés az elektronikus ügyintézésre*

A bevezetendő új hivatali struktúra alkalmassá teszi a települést az elektronikus ügyintézés egyre kiterjedtebb bevezetésére.

- A dolgozók megszokják az elektronikus ügyintézéshez kapcsolódó back-office tevékenységet.
- A titkársági főelőadó és a rendszergazda egy részlegben belüli elhelyezkedése segíti az elektronikus ügyintézéshez kapcsolódó adminisztrációt, a szükséges feladatok ellátását.
- Az ügyfelek is hozzászoknak az egyablakos ügyintézésen keresztül az elektronikus ügyintézéshez kapcsolódó ügyfélfogadási rendszerhez.

Az elektronikus ügyintézés bevezetésével a település eleget tesz a Ket. 1. § (1) bekezdésének (egyszerű eljárások), 4. § (1) bekezdésének (tisztességes, gyors ügyintézés), 5. § (2) és (3) bekezdésének (tájékoztatási kötelezettség teljesítése az eljárás során), 8. § (1) bekezdésének, és 160. § (1) bekezdésének (elektronikus

ügyintézés követelménye), korszerűsíti a közigazgatási munkát, csökkenti az ügyintézési határidőket, valamint csökkenti az ügyintézők egy ügyre történő időráfordítását.

VI. Szervezeti átalakításból következő teendők

Az új szervezeti felépítés kialakításával egyidejűleg módosítani szükséges a hivatal ügyrendjét, és be kell építeni a település SZMSZ-ébe is. Át kell tekinteni a hivatal meglévő szabályzatait, kiadmányozási rendjét, és azokat az új szervezeti struktúrának megfelelően át kell dolgozni.

Az egész jelenlegi hivatali struktúrán végighúzódik egy a Jegyző által használt fogalom: mátrix-rendszerű hivatali felépítés.

A hivatal és a körjegyzőség feladatellátását megvizsgálva összességében elmondható, hogy valamennyi működésbeli és kommunikációs diszfunkció ebből a fogalomkörből ered.

Szakmai értekezések, állásfoglalások nem ismerik el a mátrix struktúra teljes alkalmazásának lehetőségét egy polgármesteri hivatalon belül.

Tényként leszögezhető, hogy szükség van egy rugalmasan szervezhető ügyosztályra, ennek kialakítása a Jegyzői Titkársági Részleggel meg is történik.

Az egész hivatalra való alkalmazása látva az interjúk során szerzett tapasztalatokat aggályos.

Azt, hogy ki-mit csinál jól-rosszul, az az ügyfélelégedettségéből jól mérhető. Az ügyfélelégedettség mérőszámának tekintsük a meghozott döntésekkel kapcsolatos jogorvoslatok számát. Ennek alacsony volta, valamint az ügyintézési idő rövidege arra enged következtetni, hogy az ügyintézők magas szakmai színvonalon végzik munkájukat. Az itt dolgozók munkatapasztalata alapján is erre a következtetésre juthatunk.

Az ÁROP-EKOP társadalmi fenntarthatóságára vonatkozó tanulmány értelmében a közigazgatásban a megfelelő kapacitást és szakértelmet kell biztosítani. Ez egybevág azzal az elméleti úton már többször megfogalmazott igénnyel, hogy a megsokasodott szakmai és jogi szabályozók körében csak egy szakspecialista ügyintéző tud magas szinten eligazodni.

A kormányzati célok közé tartozik az e-közigazgatás bevezetése, ahol szintén elsődleges cél, hogy az ügyekkel szakosodott ügyintézők foglalkozzanak.

A Jegyző azon kívánalma, hogy mátrix struktúra valósuljon meg, fentiek alapján kérdéseket vet fel.

Véleményünk szerint jól szervezett iktatással, munkakörfelosztással (ezek a javaslat szerint bemutatásra kerültek) és aktív jegyzői munkával nem szükséges ún. mátrix struktúra fenntartása.

Amennyiben a Jegyző mégis ragaszkodik a mátrix struktúra fenntartásához, akkor azt nem a jelenlegi formában kell fenntartani. Az interjúkból látszik, hogy a munkaszervezés jelenleg teljesen ad hoc, esetleges. Gyakorlatilag a jegyzői hatásköröket bármely ügyintéző elláthatja.

A hivatal jelenlegi működésbeli problémái a Jegyző által mátrix struktúrának nevezett szervezeti felépítésben keresendőek. Az elkészült szervezetfejlesztési anyag pont ezt szolgálja, egy új, jól funkcionáló rendszer bevezetését, azonban ennek még alappilléreinek kell lennie a körjegyzőség ügyfélfogadásának átszervezése.

A jelenlegi struktúra nem róható fel senkinek, nem kell jó, és rossz döntések után kutatni, a megállapítások pont egy jobb, új módszertan alapkövének letételét segítik.

VII. A Szervezeti átalakításból következő új teljesítmény-értékelési módszertan alkalmazása

A szervezeti átalakítás következtében a szervezeti kommunikáció hatékonyabb lesz, és az egész szervezet hatékonyságának mértéke növekszik. Új célok tűzhetőek ki a munkavállalók elé, és azok értékelése is meg fog történni.

Szükséges azonban egy teljesen új teljesítményértékelési módszertan bevezetése.

A fejlesztés tartalmilag három önálló, de mégis összefüggő - a szemléletváltást megalapozó - alprojektben történhet.

1. Vezetői felkészülés a teljesítményértékelés alkalmazására

Az ismertető teljesítményértékelési módszertan alkalmazása csak akkor lehet igazán hatékony, ha a szervezet vezetői tudják a szervezet rövid, közép, és hosszú távú céljait, azok elérésében és végrehajtásában elkötelezettek, illetve munkatársaikat megfelelően tudják motiválni ezen célok elérésének segítségével.

2. Kompetenciafejlesztő tréningek

A teljesítményértékelés feltárja a fejlesztendő kompetenciákat, ezek fejlesztését szolgálja a fentebb ismertetett és szükségessé váló képzések rendszere.

3. **E-tanulás a közigazgatásban**

A teljesítményértékelésnek külön hangsúlyt kell fektetnie a digitális írástudás éppen aktuális és elérendő szintjére is. A szervezet munkavállalóinak magabiztosan kell kezelniük a munkájukat segítő segédsoftvereket, nyitottnak kell lenniük az IT nyújtotta lehetőségekre.

Egy teljesítményértékelési rendszer kidolgozása időigényes, aprólékos munka, de meghálálja a fáradságot, mert gyorsan, viszonylag könnyen lehet majd ezt az eszközt használni. Alkalmazni lehet kvalitatív technikákat (pl. egyéni interjú), kvantitatív technikákat (pl. osztályozó, értékelő skálák). Az eszköz kidolgozása azért lényeges elem, mert az adatok feldolgozásában nyújt segítséget és a vezetők végzik az értékeléseket.

A 360 fokos teljesítményértékelési rendszer esetében teljes képet kapunk az értékelt személyről, így nem csak a munkáltató szemszögéből kialakult értékrendszer kerül előtérbe. A 360 fokos értékelés során mind az értékelt munkavállaló, mind pedig az értékelő munkaadó előzetesen felkészül, mindkét részről nagyobb teljesítményt követel, s mindkét fél esetében javul a kommunikáció.

Nem arról szól tehát, hogy a munkaadó értékeli, és a munkavállaló pedig, mint áldozat hallgatja végig az elemzést, és vagy egyetért azzal vagy sem. Az értékelés során világosan kiderül, hogy az értékelt személy valójában tisztában van-e a szervezet céljaival, a szervezetben betöltött (betöltendő) szerepével, azzal tud-e azonosulni, elfogadja-e azt. Választ kapunk azokra a kérdésekre is, amelyek eddig rejtve maradtak, mint például az egyén céljai, továbbtanulási szándéka, mi az, ami személy szerint őt motiválja, mik azok a tényezők, melyek akadályozzák a hivatalon belüli fejlődését, és nem utolsó sorban világossá válik, hogy az értékelt személy milyennek látja feletteseit, kollégáit.

Az értékelő beszélgetés során az értékelt személy önmagát értékeli az elmúlt, előre meghatározott időszakban, lehetőséget kap saját véleményének kifejtésére arról, milyen feladatot tartott kihívásnak, melyet tartott rutinnak, melyet érzett eredményesnek és melyet kudarcnak. Hagyjuk, hogy az érintett szabadon jellemezhesse önmagát, erősségeit, gyengeségeit, ám ha úgy adódik, kérdéseinkkel segítsük. A beszélgetés során választ kapunk arra, mi az, ami konkrétan őt motiválja, hiszen ez is, mint minden más, egyéntől függ. A vezetők számára is pozitív visszaigazolást jelent, ha a munkavállaló jól érzi magát a szervezetnél és eredményesen végzi a rábízott feladatot.

Számítani kell azonban arra az esetre is, amikor olyan értékelés születik, hogy valamin drasztikusan változtatni kell. Hamar kiderül, ha valaki nem érzi jól magát a posztján, és

úgy érzi, más feladatkörben lenne eredményesebb, kreatívabb, motiváltabb. Fontoljuk meg a változtatás, módosítás lehetőségét, lehetséges, hogy mindenki elégedett lesz a következő értékelés során.

Az egyén önértékelését követően pontról pontra haladjunk végig az elhangzottakon, és az értékelő szemszögéből is vizsgálódjunk. Fontos, hogy ne csak dicséretet vagy ne csak kritikát kapjon az érintett, a kényes egyensúlyra mindig fektessünk nagy hangsúlyt. Az értékelés során kizárólag az érintett jellemvonásaival foglalkozunk, és csak önmagához viszonyítottan állítsunk jót, vagy rosszat, soha se hasonlítsuk másokhoz. Érdemes elidőzni azoknál a pontoknál is, ahol egyetértés van, ám igazán az eltérések vonják magukra a figyelmet.

Mindkét fél esetében igaz az, hogy a legjobb, ha minden állítást egy-egy példával emelünk ki, konkretizálunk, így a későbbiekben is a tényekre támaszkodhatunk. A módszer talán legnagyobb előnye az, hogy egy átfogó és objektív képet ad a vizsgált személyről.

További előnye még az, hogy

- több forrásból származó információkat lehet összegezni,
- erősíti a csapatszellemet,
- egyszerre ismerhetjük meg a személyes és szervezeti szintű teljesítményfejlesztés irányvonalait,
- karriercélok kibontakozhatnak,
- diszkrimináció elkerülhető,
- amennyiben külső ügyfeleket, partnereket is bevonunk a vizsgálatba, javulás várható az ügyfélszolgálat munkájában,
- megfogalmazódnak a továbbképzésekre, tréningen való részvételre való igények.

Szervezeti szinten még az alábbi előnyöket is érdemes kiemelni:

- Legmagasabb szintű objektivitást és gyakorlatban való alkalmazást tesz lehetővé;
- Teljes és minden részletre kiterjedő, átfogó képet ad a szervezeten belüli teljesítményekről, szervezeti kultúráról;

- Az értékelés során feltárt információk sokféleképpen hasznosíthatók, mint például a teljesítményértékelés alapú fizetések megállapításánál, vagy a tervezett vállalaton belüli tervek megvalósításánál, vagy éppen az egyéni karriertervezésnél;
- Akár SWOT-analízis is végezhető a kapott információk ismeretében, könnyen felismerhetővé válnak az erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek;
- Elősegíti a hivatalon belüli kommunikáció magasabb szintre emelését. Az értékelő beszélgetés vége felé szánjunk időt a következő időszak (év, negyedév, hónap) terveinek összeállítására, célok kitűzésére, és a célok elérésére dolgozzunk ki vázlatos, a hivatal arculatával megegyező projektterveket.

A célok megvalósítására szabjuk meg a határidőt, soroljuk fel a felhasználható eszközkeretet. Természetesen, a célok változhatnak, módosulhatnak időközben, ez sok külső tényező függvénye.

Az értékelést készítő készítsen feljegyzéseket a beszélgetés során, ez lehet akár egy minden formai kötöttségtől mentes jegyzetlap, de lehet előre elkészített formalap is, az előre megtervezett kérdésekkel és megjegyzések beszúrására alkalmas mezőkkel.

Igyekezzünk minden pontra kitérni, ne maradjanak megválaszolatlan kérdések egyik fél részéről sem, mert ez a későbbiekben gondot okozhat. Jobb mindent tisztázni, és erre nincs ennél megfelelőbb alkalom.

Igen nagy előnye a 360 fokos értékelési módszernek az, hogy míg az egyoldalú értékelésnél az értékelt személyek csak mint passzív hallgatók vesznek részt az elemzésben, addig ennél a megoldásnál az értékelt aktívan vesz részt és a továbbiakban is aktívan kíván majd részt venni a hivatal fejlődésében.

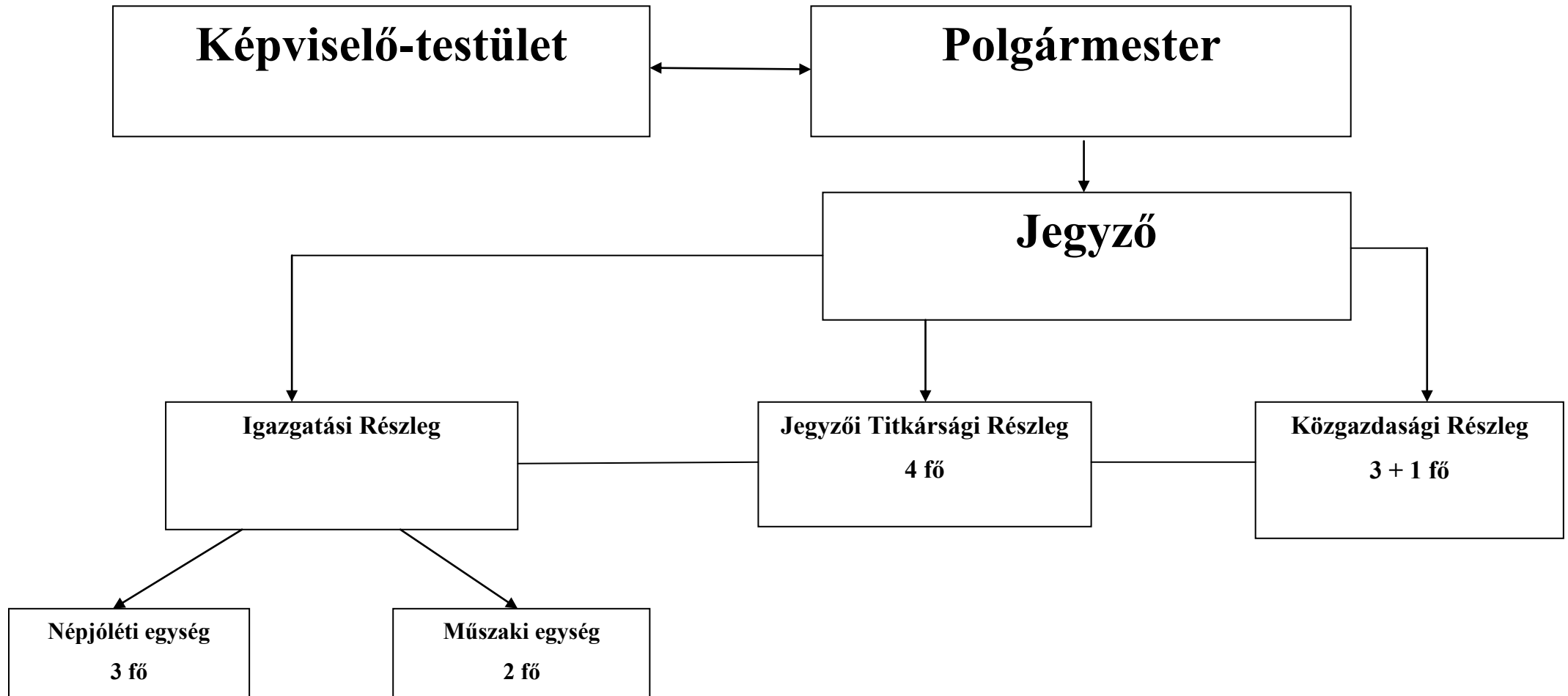
A teljesítményértékelés során alkalmazandó új célok:

- digitális írástudás szintjének fokozása
- ügyféllel való kapcsolattartás minőségének javulása
- hatékony kommunikációs magatartások
- innovatív, hasznos szervezetfejlesztési elképzelések
- projektszemlélet elterjedése, alkalmazása a munka során
- a lakossággal történő kapcsolattartás minőségének javítása

VIII. Mellékletek

1. sz. melléklet – Szervezeti ábra
2. sz. melléklet – Közzétételi Szabályzat
3. sz. melléklet – Ügyfélszolgálati Karta

VIII.1 Bucsa Körjegyzőség Hivatalának szervezeti felépítése



VIII.2 Javaslat a közérdekű adatok közzétételi szabályzatára

KÖZZÉTÉTELI SZABÁLYZAT

A közérdekű adatok közzétételének teljesítésére vonatkozó részletes szabályokról

Az elektronikus információszabadságról szóló 2005. évi XC. törvény (a továbbiakban: Eitv.) 4. § (2) bekezdése és a végrehajtására kiadott 305/2005. (XII.25.) Korm. rendelet 3.§ (2) bekezdése alapján Bucsa Község Önkormányzata Polgármesteri Hivatalában (a továbbiakban: Hivatal) a közérdekű adatok közzétételének teljesítésére vonatkozó részletes szabályokat az alábbiakban határozom meg:

1. A szabályzat célja

A Szabályzat célja a saját honlapon és a helyben szokásos módon való közzététel szervezési és ügyviteli feltételeinek meghatározása.

2. Alapfogalmak

E Szabályzat alkalmazása során:

1. közzétevő: az az adatfelelős, aki az Eitv. 3.§-ának (1) bekezdése vagy a saját döntése alapján a közérdekű adatokat külön adatközlő közreműködése nélkül teszi közzé;
2. helyesbítés: a pontatlan vagy téves közérdekű adatok helyettesítése (javítása).
3. adatfelelős: az a közfeladatot ellátó szerv, amely a kötelezően közzéteendő közérdekű adatot előállította, illetve amelynek a működése során ez az adat keletkezett;
4. adatközlő: az a közfeladatot ellátó szerv, amely – ha az adatfelelős nem maga teszi közzé az adatot – az adatfelelős által hozzá eljuttatott adatait honlapon, vagy a helyben szokásos módon közzéteszi;

5. közzététel: az Eitv.-ben meghatározott adatoknak internetes honlapon, digitális formában, vagy a helyben szokásos módon bárki számára, személyazonosítás nélkül, korlátozástól mentesen, díjmentesen történő hozzáférhetővé tétele.

A közérdekű adatokra vonatkozó rendelkezéseket a közérdekből nyilvános adatokra is megfelelően alkalmazni kell.

3. A közzététel szervezési és ügyviteli feltételei

3.1. A közfeladatot ellátó szervek tevékenységükhöz kapcsolódóan az Eitv. mellékletében meghatározott adatokat (általános közzétételi lista) közzéteszik.

3.2. Jogszabály egyes ágazatokra, a közfeladatot ellátó szervtípusra vonatkozóan meghatározhat egyéb közzéteendő adatokat (különös közzétételi lista).

3.3. A közfeladatot ellátó szerv vezetője – az adatvédelmi biztos véleményének kikérésével -, valamint jogszabály a közfeladatot ellátó szervre, azok irányítása, felügyelete alá tartozó szervekre vagy azok egy részére kiterjedő hatállyal további kötelezően közzéteendő adatkör határozhat meg (egyedi közzétételi lista).

3.4. A közzétételre kötelezett adatfelelős szerv vezetője gondoskodik a közzétételi listákon szereplő adatok pontos, naprakész és folyamatos közzétételéről.

3.5. Az adatfelelős gondoskodik a közzétételre kerülő közérdekű adatok pontosságáról, szakszerűségéről és időszerűségéről.

3.6. Az adatok közzétételéért, folyamatos hozzáférhetőségéért, hitelességéért és az adatok frissítéséért az adatközlő felel.

3.7. A saját honlapon közzétevő, illetve az adatközlő:

- A külön jogszabályban meghatározott keretek között kialakítja a honlap adatstruktúráját, tartalmát és formáját.

- Folyamatosan gondoskodik arról, hogy a honlapon valamennyi, az általános, különös és egyedi közzétételi listák szerint kötelezően közzéteendő közérdekű adat elérhető legyen.
- Biztosítja a közzétett közérdekű adatok hitelességét.

3.8. A közzététellel, helyesbítéssel, frissítéssel és eltávolítással kapcsolatos feladatok ellátásának részletes rendje:

- a) A saját honlapon, illetve a helyben szokásos módon közzétevőnek az adat közzétételével, helyesbítésével, frissítésével vagy eltávolításával kapcsolatban naplózni kell az esemény bekövetkeztének dátumát és időpontját, valamint az esemény kiváltásában közreműködő felhasználó nevét.
- b) A naplózott adatállományt védeni kell a megsemmisítéstől, az illetéktelen személy általi módosítástól, az egyes bejegyzések törlésétől vagy a bejegyzések sorrendjének megváltoztatásától, illetve biztosítani kell, hogy a napló tartalmához csak arra feljogosított személyek férhessenek hozzá. A naplóról rendszeresen biztonsági másolatot kell készíteni.
- c) A közzéteendő közérdekű adatokat az adatfelelős elektronikus úton vagy elektronikus adathordozón juttatja el az adatközlőhöz.
- d) Az adatközlő az adatfelelőstől kapott adatokat az adatfelelős és a közzététel idejének megjelölésével közzéteszi. Az adatfelelős köteles az eljuttatott és a közzétett adatok egyezőségét ellenőrizni.
- e) Az adatfelelős a közzétett adatok pontosságát, időszerűségét és értelmezhetőségét folyamatosan figyelemmel kíséri.
- f) Az adatközlő köteles a közzétételre átadott közérdekű adatokat a g) pontban foglalt szempontok szerint megvizsgálni. A közzététel végett átadott közérdekű adatok g) pontban foglaltakon kívüli okból szükségessé váló helyesbítése esetén az adatközlő erről értesítheti az adatfelelőst, de az átadott közérdekű adatokat ilyen szempontok szerint nem köteles vizsgálni.
- g) Az adatközlő az adatfelelős egyidejű értesítésével visszautasíthatja az átvett közérdekű adatok közzétételét, ha azok a közzétételre formai okokból nem

alkalmasak (az előírt, a közzétételi szabályzatban meghatározott vagy megállapodott formátum szerinti követelményeknek nem felelnek meg).

- h) A közzétett közérdekű adatok pontatlanná, tévessé vagy időszerűtlenné válása esetén, illetve ilyen közérdekű adatok feltárása esetén az adatfelelős állítja elő a helyesbített vagy frissített közérdekű adatokat tartalmazó, külön jogszabályban meghatározott közzétételi egységeket, és azokat közzététel végett átadja az adatközlőnek.
- i) Amennyiben a közzétételi lista az adat előző állapotának archívumban tartását írja elő, az adat frissítése esetén annak elérhetővé tétele a megőrzési idő elteltéig nem szüntethető meg, és az adat mellett fel kell tüntetni az adatváltozás (frissítés) tényét és idejét, az új állapot fellelhetőségét, valamint feltűnő módon azt, hogy az archívumban elérhető adat nem időszerű. Téves vagy pontatlan adatok helyesbítése esetén a téves vagy pontatlan adat nem tehető elérhetővé sem a honlapon, sem az egységes közadatkereső rendszer számára.
- j) A frissített adat új állapota mellett fel kell tüntetni a frissítés tényét és idejét, illetve az adat előző állapotának archív állományban való elérhetőségét.
- k) Ha a közzétett adatot kell eltávolítani, az adatfelelős által megjelölt időpontban, ennek hiányában haladéktalanul kell intézkedni az adat eltávolításáról.
- l) A közzétételi egységekben fel kell tüntetni:
- a legutóbbi módosítás idejét,
 - ha a közzétételi egység korábbi állapota archív állományba került, az annak elérését biztosító hivatkozást,
 - archív állományba helyezett közzétételi egység esetén a külön jogszabályban foglaltakat.

3.9. A 3.8. feladatok ellátására kijelölt munkakörök a munkakörök közötti együttműködés rendje:

a.) adatfelelős:

- körjegyző
- egyes szervezeti egységek vezetője
- adatvédelmi felelős

b.) adatközlő:

- rendszergazda

c.) Az adatfelelős előállítja a közzétett adatokat összefoglaló, jogszabályban meghatározott közzétételi egységekre vonatkozó, leíró adatokat.

d.) Az adatfelelős biztosítja a közzétételi listákon meghatározott adatokat az adatközlő felé.

e.) Az adatközlő a leíró adatokat és a közzétételi egység adatait rendszeresen frissíti.

f.) Ha a közzétett közérdekű adatok megváltoznak és ez érinti a közzétett közérdekű adatokat tartalmazó leíró adatokat, a saját honlapon közzétevő, illetve az adatfelelős a külön jogszabályban meghatározott közzétételi egységekre vonatkozó leíró adatokat köteles a közzétételi listában meghatározott megőrzési idő alatt karbantartani, így különösen az újonnan közzétett közzétételi egységre vonatkozó új leíró adatokat létrehozni, az eredeti (változás előtti) közzétételi egységben az új közzétételi egység elérhetőségére utalni, a pontatlan, téves vagy időszerűtlen leíró adatot helyesbíteni.

3.10. Az egyes szervezeti egységek vezetője, az adatvédelmi felelőssel köteles folyamatba építve vizsgálni az Eitv. végrehajtásával összefüggő kötelezettségek teljesítését, amelynek eredményéről évente legalább egy alkalommal átfogó jelentést kell készíteni a szerv vezetője részére az adatvédelmi biztos felé tett jelentés hónapjában.

4. A honlap kialakítása, fellelhetősége és működtetése

4.1. A közzétételre szolgáló honlap elérhetlenségét okozó bármely üzemzavar esetén a saját honlapon közzétevő, illetve az adatközlő köteles munkaidőben az üzemzavar elhárítását haladéktalanul megkezdeni.

4.2. A közzétételre szolgáló honlapot úgy kell kialakítani, hogy az a széles körben elterjedt, valamint a vakok és gyengénlátók által széles körben használt eszközökkel is olvasható legyen a jövőben.

4.3. A közzétett adatokat védeni kell a jogosulatlan megváltoztatás, törlés, megsemmisülés és sérülés ellen. Amennyiben az adatok ismételt előállítása és közzététele más módon nem, vagy csak aránytalan költségekkel lenne biztosítható, a jogosulatlan megváltoztatás, törlés, megsemmisülés vagy sérülés esetére a közzétett adatokról biztonsági másolatot kell készíteni. Megsemmisülés, sérülés vagy jogosulatlan megváltoztatás, törlés esetén az adatfelelős köteles együttműködni az adatközlővel a helyreállításban, és az adatokat szükség esetén újra átadni.

5. A szerv megszűnése

5.1. A saját honlapon közzétevő, az adatfelelős, valamint az adatközlő megszűnése esetén a közzététellel kapcsolatos kötelezettségek a szerv jogutódjára szállnak át. A jogutód a honlapon megjelöli a jogelőd megszűnésének tényét és jogalapját, több jogutód esetén a jogutód által közzéteendő közérdekű adatok körét is. Az adatokat a közzétételi listában vagy más jogszabályban meghatározott megőrzési idő végéig a honlapról nem távolítja el.

5.2. Az adatfelelős megszűnése esetén a jogutódja gondoskodik a megszűnéssel kapcsolatos módosítások adatfelelősre háruló feladatairól. Az adatközlő megszűnése esetén a jogutód felveszi a kapcsolatot az adatfelelőssel az együttműködésük rendjében szükségessé váló esetleges változtatások egyeztetése céljából.

6. Záró rendelkezések

Ez a szabályzat 2009. lép hatályba.

Bucsa, 2009.....

Magyar László
körjegyző

VIII.3 Ügyfélszolgálati Karta

Jelen dokumentumban foglalt alapelveink kinyilvánításával az a célunk, hogy hivatalunkat az Önök számára is átláthatóvá, nyitottá tegyük, ügyeiket pedig gyorsan, segítőkészen, pártatlanul, magas szakmai színvonalon és felesleges bürokrácia nélkül intézzük el. Számunkra fontos, hogy befizetett adóforintjaikért cserébe minőségi szolgáltatást nyújtsunk.

Ennek érdekében:

- Biztosítjuk, hogy szolgáltatásaink igénybevételéhez szükséges elérhetőségi adataink, egyéb információink naprakészen álljanak rendelkezésükre.
- Segítjük eligazodásukat hivatalunkban, ügyintézőink segítőkészen állnak rendelkezésükre. Mind telefonon, mind személyesen udvarias, tiszteletteljes kiszolgálásban részesülhetnek.
- Az Önök igényeihez igazodó ügyfélfogadási rendet alakítottunk ki. Ennek keretében a hét egy napján meghosszabbított ügyfélfogadási időben várjuk Önöket, hogy hivatalos ügyeiket munkaidőn túl is intézhessék. Rugalmasabb ügyfélfogadási megoldásokkal gyorsítjuk az ügyintézését.
- Folyamatosan kikérjük véleményüket, javaslataikat szolgáltatásaink színvonalának fejlesztése érdekében.
- Döntéseinket alaposan, szakszerűen, tömören és közérthetően indokoljuk, továbbá kerüljük a „hivataloskodó” megfogalmazásokat, annak érdekében, hogy Önök indokainkat világosan megismerhessék.
- A helyi civil szervezetekkel és vállalkozásokkal közösen keressük a lehetőségeket és megoldásokat arra, hogy Önöket minél magasabb színvonalon szolgáljuk.
- Egyszerűsítjük ügyintézésünket, elősegítjük az adminisztrációs terhek csökkentését, ehhez pedig várjuk javaslataikat, észrevételeiket és véleményeiket, melyeket a lehetőségekhez mérten beépítünk szolgáltatásainkba.
- Szolgálatkészen, pontosan, udvariasan, jogszerűen és felelősségteljesen végezzük munkánkat.
- Ügyintézőink rendszeresen továbbképzésen vesznek részt, hogy munkájukat az Önök legnagyobb meglepedésére végezzék.
- A Hivatal tevékenységéről rendszeres tájékoztatót készítünk, melyben bemutatjuk a működésünkkel és gazdálkodásunkkal kapcsolatos alapvető információkat is.
- Valljuk, hogy a közigazgatás az emberért van!

Ha személyesen keresi fel Hivatalunkat:

- Tapasztalhatja, hogy az ügyfélteret tiszta, rendezett módon, a szükséges eligazító táblákkal és jelzésekkel ellátva alakítottuk ki.
- A gyorsabb tájékozódás érdekében a folyosókra a szervezeti egységeket jelölő táblákat helyeztünk ki a dolgozó nevének és munkakörének feltüntetésével.
- Az ügyfélváró terekben tájékoztató anyagokat helyeztünk el.