

Tanulmány

**ÁROP 1.A.5 számú pályázat keretében,
a Polgármesteri Hivatalok szervezetfejlesztése –
ÁROP-1.A.2 –pályázatban vállalt intézkedések
felülvizsgálata**

ÁROP-1.A.5-2013-2013-0028



SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Tartalom

1. Bevezetés	3
2. A projekt zárása óta eltelt idő jogszabályi és szervezeti változásainak bemutatása.....	3
3. ÁROP-1.A.2/A.-2008-0219 keretében vállalt és megvalósított tevékenységek rövid áttekintése, elkészült dokumentumok	4
4. ÁROP-1.A.2/A.-2008-0219 keretében vállalt és megvalósított tevékenységek felülvizsgálata.....	14
4.1. Általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében.....	14
4.2. A hivatal szervezetének átalakítása, az ügyintézési idő csökkentése	17
4.3. Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása.....	22
4.4. Belső szervezeti egységek közötti együttműködés javítása, a hivatalon belüli koordináció fejlesztése	23
4.5. Az eredményességét mérő mutatószámok bevezetése	25
4.6. ISO 9001:2008 szabvány szerinti minőségirányítási rendszerének teljes körű kiépítése.....	27
4.7. A költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása	28
4.7.1. A pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozása	28
4.7.2. Stratégiai terv és az éves költségvetés összekapcsolása; tartalmi kapcsolat kialakítása az önkormányzati szakpolitikai prioritások és a költségvetés tervezése és végrehajtása között	31
4.7.3. Költségvetés elkészítésének és elfogadásának folyamata; új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazása.....	33
4.7.4. Pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javítása.....	38
4.7.5. Közbeszerzési eljárások lebonyolítása, környezetbarát közbeszerzési gyakorlat bevezetése.....	43
4.8. Partnerség erősítése.....	45
5. Mellékletek.....	47

1. Bevezetés

Komló Város Önkormányzata „Szolgáltató Hivatal Komlón” című programjával sikeresen vett részt az Államreform Operatív Program ÁROP-1.A.2/A-2008 pályázatán. A projekt célja az volt, hogy a támogatásban részesült önkormányzatok képesek legyenek polgármesteri hivataluk hatékonyságának javítására, olyan átfogó szervezetfejlesztés megvalósításával, amely elősegíti a döntés- előkészítés folyamatának újragondolását, a szervezeti teljesítmény és eredményesség fokozását, a működésében rejlő tartalékok feltárását, a rendelkezésre álló források racionálisabb felhasználásának elősegítését.

2. A projekt zárása óta eltelt idő jogszabályi és szervezeti változásainak bemutatása

2012 évtől jelentősen megváltozott az önkormányzatok működésére vonatkozó jogszabályi környezet, ami komoly változásokat hozott Komló város életében is. A 2012. évi XCIII. törvényre épített, és a kapcsolódó hatásköri szabályokat rendező jogszabályok alapján harminc év után új szervezeti rendben és új céllal 2013. január 1-jével ismét létrejöttek a magyar közigazgatás egykor szerves egységét képező járások. A kormány célja olyan modern kori járások kialakítása volt, melyek hozzájárulnak a mai közigazgatásnál alacsonyabb társadalmi költséggel működő rendszer létrejöttéhez. A Kormány által megfogalmazottak szerint a járások az államigazgatás legalsóbb területi szintjét jelentő egységek. Ide kerültek a jegyzőtől átvett legnagyobb helyi ügyfélforgalmat érintő okmányirodai és egyes szociális ügyek, valamint az egyes építésügyi- és gyámhatósági feladatok. A járási hivatalok

3/47



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

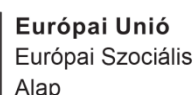
működési feltételeinek kialakítása, a közös épületben való működés megteremtése sok feladatot és megoldandó problémát jelentett. A közös ügyfélfívó rendszer működtetése, a közös telefon- és szerverközpont technikai részletei, a személy- és vagyonőr együttes foglalkoztatása, hivatali kaput érintő átmeneti helyzet megoldása komoly erőfeszítést igényelt a vezetőktől és az Önkormányzat minden dolgozójától egyaránt. Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény alapján jelentkező feladat a közös hivatalok létrehozása, társulások jogi személylé történő egységes átalakítása, valamint a nevelési-, oktatási rendszer jelentős központi átalakításából eredő munkák. Ezzel egyidejűleg gondoskodni kellett a közigazgatási hatósági ügyek folyamatos intézéséről. Mindezekhez jött egy újabb változás is. 2013. március 7-én hagyta jóvá a komlói képviselő-testület, azt a megállapodást mely szerint Mánfa Község Önkormányzata hivatala Komló Város Önkormányzatával együtt közös formában fogja működtetni. Ezek a változások magukkal hozták a feladatok újragondolását, újrafelosztását, a Hivatal szervezeti felépítésének átalakításával is járt. Az új szervezeti felépítés az 1. ábrán látható.

Az átalakítás kapcsán nemcsak a munkaszervezési kérdéseket kellett újragondolni, hanem az ÁROP-1.A.2/A.-2008-0219 keretében meghatározott intézkedések nagy részét is.

3. ÁROP-1.A.2/A.-2008-0219 keretében vállalt és megvalósított tevékenységek rövid áttekintése, elkészült dokumentumok

A pályázat 2. számú mellékletében meghatározott szakmai tartalom	Elvárt eredmény (pályázat 2. mell.)	Eredménytermék megnevezése
1. DÖNTÉSI MECHANIZMUSOK KORSZERŰSÍTÉSE		

4/47



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

A pályázat 2. számú mellékletében meghatározott szakmai tartalom	Elvárt eredmény (pályázat 2. mell.)	Eredménytermék megnevezése
a) Általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében	Mérnöki, szakértői feladatok, eljárások (4)	Komló Város Önkormányzatának szervezetfejlesztése (szakértői tanulmány) 3.1. fejezet, 9-53.o.; 1-3. sz., 6-8. sz., 10. sz., 12-14. sz. melléklet, 103-131. o., 140-161. o., 170. o., 177-210. o.
		Új eljárásrend (Programozott ellenőrzés). Komló Város Önkormányzatának szervezetfejlesztése (szakértői tanulmány) 4. sz. melléklet, 132-136. o.
		Új eljárásrend (Vezetői értekezletek szabályozása). Komló Város Önkormányzatának szervezetfejlesztése (szakértői tanulmány) 5. sz. melléklet, 137-139. o.
		A hatósági ügyintézés általános modellje (folyamatábra). Komló Város Önkormányzatának szervezetfejlesztése (szakértői tanulmány) 9. sz. melléklet, 162-167. o.
		Az önkormányzati döntés folyamata (folyamatábra). Komló Város Önkormányzatának szervezetfejlesztése (szakértői tanulmány), 19. sz. melléklet, 258. o.
		Minőségirányítási kézikönyv

5/47



Európai Unió
Európai Szociális
Alap



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

A pályázat 2. számú mellékletében meghatározott szakmai tartalom	Elvárt eredmény (pályázat 2. mell.)	Eredménytermék megnevezése
		ME-01 eljárásrend
		ME-01 folyamatábra
		ME-02 eljárásrend
		ME-02 folyamatábra (2)
		ME-03 eljárásrend
		ME-04 eljárásrend
		ME-05 eljárásrend
		ME-06 eljárásrend
		ME-07 eljárásrend
		ME-09 eljárásrend
		ME-10 eljárásrend
b) A polgármesteri hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében.	Adatbázisok, tanulmányok (1)	Komló Város Önkormányzatának szervezetfejlesztése (szakértői tanulmány) 3.2. fejezet, 54-81.o.
		Munkanap-fényképek. Komló Város Önkormányzatának szervezetfejlesztése (szakértői tanulmány) 15. melléklet, 211-219. o.
		Ügymenet-leírások. Komló Város Önkormányzatának szervezetfejlesztése (szakértői tanulmány) 16. sz. melléklet, 220-244. o.

A pályázat 2. számú mellékletében meghatározott szakmai tartalom	Elvárt eredmény (pályázat 2. mell.)	Eredménytermék megnevezése
c) Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása (pl. munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása).	Mérnöki, szakértői feladatok, eljárások (2) Adatbázisok, tanulmányok (1)	Komló Város Önkormányzatának szervezetfejlesztése (szakértői tanulmány) 3.2. fejezet, 82-94. o.
		Minőségirányítási kézikönyv, 7.2., 8.2. pont, 29-31. o., 37-42. o.
		ME-08 eljárásrend
		Ügymenet modellezés. Komló Város Önkormányzatának szervezetfejlesztése (szakértői tanulmány) 11. sz. melléklet, 171-176. o.
d) Rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása.	Mérnöki, szakértői feladatok Eljárások (1)	Komló Város Önkormányzatának jogalkotási rendjéhez (Szakértői résztanulmány)
		Helyi jogalkotási szabályzat (rendeletalkotás eljárásrendje). Komló Város Önkormányzatának jogalkotási rendjéhez (Szakértői résztanulmány). Melléklet, 27-35. o.
e) A hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása.	Mérnöki, szakértői feladatok Eljárások (1)	Komló Város Önkormányzatának szervezetfejlesztése (szakértői tanulmány), 3.4. fejezet, 95-98. o.
f) A hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése.	Adatbázisok, tanulmányok (1)	Komló Város Önkormányzatának szervezetfejlesztése (szakértői tanulmány), 3.4. fejezet, 95-98. o.

A pályázat 2. számú mellékletében meghatározott szakmai tartalom	Elvárt eredmény (pályázat 2. mell.)	Eredménytermék megnevezése
j) A hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése.	Mérnöki, szakértői feladatok Eljárások (1)	Komló Város Önkormányzatának szervezetfejlesztése (szakértői tanulmány), 3.5. fejezet, 99-102. o.
		CAF kérdőív (hivatali mutatószám-rendszer)
		CAF Önértékelési szabályzat (eljárásrend)
k) Szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése.	Adatbázisok, tanulmányok (1)	Jelentés Komló Város Önkormányzat Polgármesteri Hivatalának Közös Értékelési Keretrendszer (CAF) szerinti 2010. évi önértékelésének eredményéről
l) A projekt szemlélet megerősítése.	Képzés 20 fő	Projektmenedzsment-képzés, 20 fő
2. A KÖLTSÉGVETÉSI GAZDÁLKODÁS EREDMÉNYESSÉGÉNEK JAVÍTÁSA		
a) Pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozása.	Adatbázisok, tanulmányok (4)	Számviteli politika
		Számviteli rend
		Selejtezési szabályzat
		A szabálytalanságok kezelésének szabályzata
		Önköltség-számítási szabályzat
		Kiküldetési szabályzat

A pályázat 2. számú mellékletében meghatározott szakmai tartalom	Elvárt eredmény (pályázat 2. mell.)	Eredménytermék megnevezése
		Gépjármű üzemeltetési szabályzat
		Minőségügyi kézikönyv, 6. pont, 25-28. o.
b) Stratégiai tervezés és éves költségvetés összekapcsolása.	Mérnöki, szakértői feladatok Eljárások (3)	Tanulmány a stratégiai tervezés és a költségvetés kapcsolatáról Komló Város Önkormányzatánál
		Együttműködési megállapodás minta. Tanulmány a stratégiai tervezés és a költségvetés kapcsolatáról Komló Város Önkormányzatánál. 20-24. o.
		Kockázatkezelési szabályzat
		A közérdekű adatok megismerésére irányuló kérelmek intézésének és a kötelezően közzéteendő adatok nyilvánosságra hozatalának szabályzata
c) Tartalmi és eljárási kapcsolat kialakítása az önkormányzati szakpolitikai prioritások és a költségvetés előkészítése és elfogadása között.	Adatbázisok, tanulmányok (2)	Tanulmány a stratégiai tervezés és a költségvetés kapcsolatáról Komló Város Önkormányzatánál
		A költségvetés készítésének és elfogadásának folyamata, valamint új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazása komló város önkormányzatánál

A pályázat 2. számú mellékletében meghatározott szakmai tartalom	Elvárt eredmény (pályázat 2. mell.)	Eredménytermék megnevezése
d) A költségvetés készítésének és elfogadásának folyamata.	Mérnöki, szakértői feladatok Eljárások (1) Adatbázisok, tanulmányok (2)	Tanulmány a stratégiai tervezés és a költségvetés kapcsolatáról Komló Város Önkormányzatánál. 2-3. fejezet, 3-26. o.
		A költségvetés készítésének és elfogadásának folyamata, valamint új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazása komló város önkormányzatánál
		A Folyamatba épített, Előzetes és Utólagos Vezetői Ellenőrzés (FEUVE) szabályzata
		Ellenőrzési nyomvonal
e) Új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazása.	Mérnöki, szakértői feladatok Eljárások (3) Képzés 15 fő	Tanulmány a stratégiai tervezés és a költségvetés kapcsolatáról Komló Város Önkormányzatánál. 4. fejezet, 26-31. o.
		A költségvetés készítésének és elfogadásának folyamata, valamint új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazása komló város önkormányzatánál
		Új költségvetési tervezési és végrehajtási technikák képzés, 15 fő
		Eszközök és források értékelési szabályzata

A pályázat 2. számú mellékletében meghatározott szakmai tartalom	Elvárt eredmény (pályázat 2. mell.)	Eredménytermék megnevezése
f) Közbeszerzési eljárások lebonyolítása	Mérnöki, szakértői feladatok Eljárások (3) Adatbázisok, tanulmányok (1)	Közbeszerzési eljárások lebonyolítása, környezetbarát közbeszerzési gyakorlat bevezetése (Szakértői tanulmány)
		Közbeszerzési szabályzat
		Beszerzési szabályzat
		Minőségügyi kézikönyv, 7.4. pont, 32-34. o.
		A közbeszerzési eljárás folyamatábrája. Közbeszerzési eljárások lebonyolítása, környezetbarát közbeszerzési gyakorlat bevezetése (Szakértői tanulmány), 2. sz. melléklet, 39. o.
		Ellenőrzési nyomvonal. Közbeszerzési eljárások lebonyolítása, környezetbarát közbeszerzési gyakorlat bevezetése (Szakértői tanulmány), 4. sz. melléklet, 46-54. o.
g) Környezetbarát közbeszerzési gyakorlat bevezetése.	Mérnöki, szakértői feladatok Eljárások (4) Adatbázisok, tanulmányok (2)	Közbeszerzési eljárások lebonyolítása, környezetbarát közbeszerzési gyakorlat bevezetése (Szakértői tanulmány), 2.2. pont, 8-14. o.
		Közbeszerzési szabályzat
		Beszerzési szabályzat

A pályázat 2. számú mellékletében meghatározott szakmai tartalom	Elvárt eredmény (pályázat 2. mell.)	Eredménytermék megnevezése
		Minőségügyi kézikönyv, 7.4. pont, 32-34. o.
		Közbeszerzési eljárások lebonyolítása, környezetbarát közbeszerzési gyakorlat bevezetése (Szakértői tanulmány)
		Ellenőrzési nyomvonal. Közbeszerzési eljárások lebonyolítása, környezetbarát közbeszerzési gyakorlat bevezetése (Szakértői tanulmány), 4. sz. melléklet, 46-54. o.
h) Pénzügyi és költségvetés-végrehajtási ellenőrzés javítása.	Adatbázisok, tanulmányok (1)	A pénzügyi és költségvetés-végrehajtási ellenőrzés javítása komló város önkormányzatánál

3. A PARTNERSÉG ERŐSÍTÉSE

a) Szervezeti megoldások bevezetése a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítására, a döntések nyilvánossá tételére.	Mérnöki, szakértői feladatok Eljárások (1) Adatbázisok, tanulmányok (1)	Ügyfél elégedettségi jelentés
		Ügyfélelégedettség-mérés folyamatábrája
		A partnerség erősítése (szakértői tanulmány) 1. fejezet, 4-21. o.
		Médiastratégia és a külső kommunikáció eljárásrendje. A partnerség erősítése (szakértői tanulmány) 1. sz. melléklet, 37-41. o.

12/47



Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

A pályázat 2. számú mellékletében meghatározott szakmai tartalom	Elvárt eredmény (pályázat 2. mell.)	Eredménytermék megnevezése
		A Komló Város Önkormányzati Portálon közzétett nyomtatványok. Komló Város Önkormányzatának szervezetfejlesztése (szakértői tanulmány) 18. sz. melléklet, 256-257. o.
c) Partnerek intézményesített bevonása a döntéshozatalba.	Mérnöki, szakértői feladatok Eljárások (2)	A partnerség erősítése (szakértői tanulmány) 2. fejezet, 22-29. o.
		Társadalmi kérdőív. A partnerség erősítése (szakértői tanulmány) 2. sz. melléklet, 42-43. o.
		Komlói Civil és Vállalkozói Fórum Eljárási Rendje. A partnerség erősítése (szakértői tanulmány) 2. sz. melléklet, 44-48. o.
d) Szervezeti és informatikai megoldások a hálózatok létrehozására, illetve a hálózatokon nyugvó működési mód elterjesztésére.	Mérnöki, szakértői feladatok Eljárások (1) Adatbázisok, tanulmányok (1)	A partnerség erősítése (szakértői tanulmány) 3. fejezet, 30-36. o.
		Közpolitikai ciklus ábrája. Társadalmi kérdőív. A partnerség erősítése (szakértői tanulmány) 4. sz. melléklet, 49. o.

4. ÁROP-1.A.2/A.-2008-0219 keretében vállalt és megvalósított tevékenységek felülvizsgálata

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

Cél: A döntések előkészítésére, végrehajtására és a végrehajtás ellenőrzésére vonatkozó helyi szabályozás és gyakorlat fejlesztése. A javaslatok elfogadása és megvalósítása esetén hatékonyabbá válhat a testületi döntések előkészítése, végrehajtása és a végrehajtás ellenőrzése (a feladatok pontos meghatározásával és a döntési cselekmények folyamatszemplétű szabályozásával). Pontosabbá és érvényesíthetővé válik a döntések előkészítésében és végrehajtásában közreműködők felelőssége az egyes részfeladatok ellátásáért.

Az egymásra épülő feladatrendszer csökkenti a döntési folyamatban előforduló párhuzamosságokat, a döntések előkészítésére fordítandó időt és erőforrás igényt.

A következő a) - d) pontokban részletezzük az ehhez kapcsolódó javaslatokat és eredményeket.

a) SZMSZ módosítása

Javaslat: A döntési rendszerrel kapcsolatban több pontban született javaslat a Szervezeti és Működési Szabályzat kiegészítésére, konkrét, szövegszerű módosítására. Pl

- az SzMSZ részletesen határozza meg a képviselő-testületi döntés előkészítés bizottsági részfeladatait
- hogy a polgármester irányítási tevékenysége lehetőleg írásba foglalt és „normatív” legyen.

- a jegyző döntés előkészítő feladat- és hatáskör rendszerének részletező szabályozását részben az SZMSZ-ben, részben a megalkotandó rendeletalkotási eljárásrendben.
- a képviselő-testület döntéseinek végrehajtásához kapcsolódó bizottsági és hivatali feladatokat, hatásköröket, eljárási szabályokat a jelenleginél pontosabban és részletesebben határozza meg
- a rendeleti típusú döntések végrehajtásának ellenőrzésében fix ellenőrzési pontokat és kötelezettségeket teremtő előírásokat meghatározni. A határozatban megtestesülő testületi döntések végrehajtásának ellenőrzési rendszerét indokolt az SZMSZ-ben részletesen szabályozni

Eredmény: A javaslatok alapján módosult az SZMSZ (4.sz melléklet), melyet Komló Város Önkormányzata Képviselő-testülete 2011. május 26-i ülésén fogadott el. Az előterjesztés szerint az SZMSZ felülvizsgálatában és módosításában kiemelt szempont volt az ÁROP pályázathoz kapcsolódóan elkészült „Komló Város Önkormányzatának Szervezetfejlesztése” című szakértői tanulmány SZMSZ-szel kapcsolatos javaslatainak figyelembe vétele

b) Rendeletalkotás szabályozása

Javaslat: A rendeletalkotás részletes eljárásrendjét – ide értve a rendeletalkotás szakmai követelményeinek érvényesítését is (hatásvizsgálat, jogrendszertani illesztés, EU megfelelés vizsgálat, nyelvi előkészítés, stb.) – célszerű külön részletes szabályzatba foglalni, amelyet a képviselő- testület határozattal hagy jóvá.

Eredmény: A javaslatok alapján Komló Város Önkormányzat Képviselő-Testületének 12/2011. (V.27.) önkormányzati rendelete módosította az SZMSZ-t, melynek 4.számú melléklete A helyi rendeletalkotás eljárásrendjéről készült szabályzat. A

javasolt módosítások beváltották a hozzáfűzött reményeket. az elkészült rendeletalkotási szabályzatot a napi munka során alkalmazzák.

c) **Képviselő Testületi munkaterv készítése**

Javaslat: A testületi működés tervszerűsége érdekében javasoljuk a képviselő-testület tervszerű működését megalapozó dokumentum elkészítését kötelező jelleggel alkalmazni. A munkatervet határozati formában indokolt megalkotni.

Eredmény: A 2011. március 31-i képviselő testületi ülés elfogadta az előterjesztés 1. számú mellékletét képező munkatervet, amely tartalmazza a 2011. április - 2012. március közötti időszakra vonatkozóan a képviselő-testületi ülések tervezett időpontjait, valamint azokat a várható előterjesztéseket, amelyek tárgyalása törvényben, a helyi önkormányzat által korábban megalkotott rendeletben, vagy testületi határozatban megállapított kötelezettségen alapul. (5.sz melléklet)

A közös akarat ellenére nem sikerült tartani az előre meghatározott – talán túlzottan is pontos – munkatervet. Az aktuális feladatok, illetve a tisztségviselők elfoglaltságának függvényében (pl. országgyűlési képviselők hektikus munkarendje) a munkatervben meghatározott időpontok, illetve a felsorolt napirendek tarthatatlanná váltak. Emiatt felhagytak a további munkaterv elkészítésével, azonban a tervezés hiányát minden résztvevő valós problémának érzi.

Mivel a jogszabályi változások végrehajtása után kiszámíthatóbb működés várható, ezért célszerű lenne ismét visszatérni a munkaterv határozatba foglalásához. Javasolt az eddiginél rugalmasabb formába öntése, a konkrét feladatok meghatározása mellett.

d) **Vezetői értekezlet dokumentálása**

Javaslat: Javasoljuk a testületi döntés-előkészítés koordinálásában meghatározó szerepet játszó vezetői értekezlet szabályozását az alábbiak szerint: a vezetői

16/47



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

értekezlet – a jelenlegi kötetlenség előnyeinek megtartásával – az SzMSz-ben nevesített intézményként, megfelelő munkaterv alapján, fő vonalaiban szabályozott eljárásrendben, az ülések írásos dokumentálása mellett működjön a továbbiakban.

Eredmény: A vezetői értekezletek rendszere továbbra is kitűnően működik, fő erénye a hatékonyság és a rugalmasság. Formalizálására tett törekvésekkel éppen ezeket az erősségeit veszítette el, ezért a vezetés fel is hagyott vele.

Azonban az operatív feladatok sokasága, a döntések, feladatok nyomon követhetősége miatt mégis hasznos lenne szabályozottabb keretek közé terelni ezt a jól működő kommunikációs formát. Ezen a területen is érdemes a – versenyszférában megszokott – kicsit rugalmasabb megoldások felé fordulni. Például - a teljesség igénye nélkül – az értekezleten meghatározott visszatérő és ad-hoc feladatokat egy jegyzőkönyv formátumú excel fájlba lehetne folyamatosan rögzíteni. Mivel a vezetői értekezleteknek állandó résztvevői vannak, ezért elég címszavakban fogalmazni, hiszen belső használatra készül, mindenki érti, miről van szó. Ezt a fájlt értekezlet közben projektorral kivetítve folyamatosan nyomon lehet követni, nem kell külön jegyzőkönyvvezető, nem kell külön jóváhagyás, hiszen minden résztvevő látja. A serveren egy meghatározott helyen írásvédett formátumban érdemes tárolni a következő értekezletig, majd tovább módosítani. Ezzel a módszerrel ötvözhetjük az informális értekezletek és a szabályozottság előnyeit

4.2. A hivatal szervezetének átalakítása, az ügyintézési idő csökkentése

Cél: Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása. A hivatal szervezeti struktúrájának átalakításával, a folyamatok újragondolásával az ügyintézési idő csökkentése.

A következő a) - f) pontokban részletezzük az ehhez kapcsolódó javaslatokat és eredményeket.

17/47



Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

a) Főépítész alkalmazása

Javaslat: A tanulmányban foglaltak figyelembe vételével javasoljuk, hogy az Önkormányzat –a kormányrendeletben foglalt „felhatalmazás” ellenére – a főépítési feladatokat a Ktv. és az Ötv. előírásainak figyelembe vételével oldja meg. Ez lehetséges vagy városi főépítész (köztisztviselő) kinevezésével, vagy igazgatási társulás keretében térségi főépítész kinevezésével

Eredmény: A főépítész alkalmazásra került, feladat- és hatáskörét a kormányrendelet szabályainak megfelelően határozták meg. Szervezeten belüli elhelyezkedését az 1.sz ábrán láthatjuk.(Szervezeti ábra).

b) Csoportvezetői szint kialakítása

Javaslat: A szervezeti összevonásokat követően kialakult irodák vezetésében javasoljuk az egyes szakmai feladatcsoportok operatív irányítására csoportvezetők kinevezését és ezzel összhangban határozza meg az irodavezető (döntően koordináló, feladat-meghatározó, ellenőrző) feladatrendszerét

Eredmény: A jogszabályi változásokat követő szervezeti átalakulás a Hivatal létszámának csökkenésével járt. Jelenlegi szervezeti elépítésben öt irodavezető látja el az irodák vezetését. (a Titkársági Iroda vezetője a jegyző). A jelenlegi létszám mellett nem indokolt a csoportvezetői szint bevezetése.. Példaként a Hatósági és Adóirodát említhetnénk, ahol két referens segíti az irodavezető munkáját adóügyi és egyéb hatósági területen. Nincsenek külön működő csoportok, de koordinációban ilyen módon jól működik.

Ugyanakkor különálló csoportként működik az intézményfelügyelet és a városüzemeltetés valamint a pénzügyi irodán is jól elkülönül a költségvetés és a vagyongazdálkodás területe. A jelenleg zajló ÁROP projekt tapasztalatait felhasználva érdemes lenne visszatérni a csoportvezetői kérdéskörre.

18/47



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



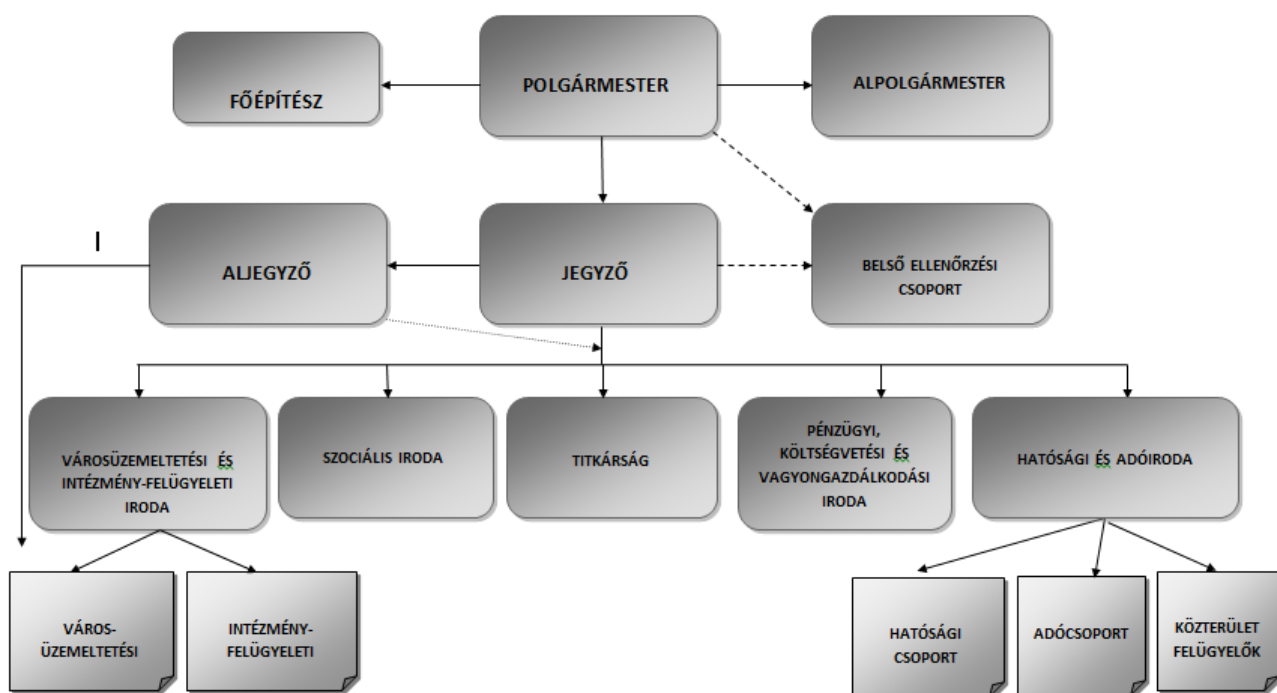
BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

A szervezet felépítése megtekinthető az 1.sz ábrán.(Szervezeti ábra).

c) Helyszínelő és ellenőrzési mátrix-szervezet kialakítása

Javaslat: Az ügyintézési idők további rövidítése és a helyszíni munkavégzések hatékonyabbá tétele érdekében javasoljuk (az ügyfélszolgálati iroda kialakításának keretében) helyszínelő és ellenőrzési mátrix-szervezet (virtuális ellenőrzési csoport) kialakítását.

Eredmény: A jogszabályi változások következtében az ügyfélszolgálati tevékenységek nagy része elkerült a Hivataltól, ezért nem indokolt a javasolt szervezeti forma kialakítása.



1. ábra

d) Középtávú és éves képzési tervek készítése

Javaslat: A hivatal szakmai felkészültségének további javítása érdekében készüljön középtávú és éves képzési, továbbképzési terv a köztisztviselők számára. Az önkormányzati döntések megalapozottabbá tétele érdekében indokolt lehet képzési, továbbképzési terv készítése a képviselő-testület tagjai és a tisztségviselők számára is.

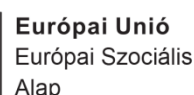
Eredmény: A közszolgálati továbbképzési rendszer kereteit a közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről szóló 273/2012. (IX.28.) Korm. rendelet, valamint a közigazgatási és igazságügyi miniszternek a közszolgálati tisztviselők továbbképzésének minőségirányítási szabályzatáról szóló 12/2013. (III. 14.) KIM utasítása rögzítette. A szabályozás értelmében a közszolgálati tisztviselők meghatározott mennyiségű továbbképzést kötelesek elvégezni a 4 éves képzési ciklus alatt. Az első képzési időszak 2014. január 1-jétől 2017. december 31-ig tart. A tisztviselők a képzési kötelezettségüket a Közigazgatási Továbbképzési Kollégium által nyilvántartásba vett, illetve minősített továbbképzési programok elvégzésével teljesíthetik.

A Nemzeti Közzolgálati Egyetemmel való együttműködés során távoktatási rendszerben valósulnak meg az előírt képzések. A webes felületen jól követhetők az elvégzett/elvégzendő képzések, és az elért pontok.

A szakmai képzések esetében (pl. államháztartási mérlegképes könyvelő) a szakmai vezető állítja össze az adott időszak képzési tervét, melyet a jegyző hagy jóvá.

Szakmai képzések esetében komoly problémát jelent, hogy gyakran nincsenek megfelelő képzések (pl. amelyek a tervezett/ hatályos jelentős jogszabályi változásokhoz nyújtana megfelelő segítséget. Komolyan hiányzott pl az

20/47



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

államháztartás számviteléről szóló 4/2013. (I. II.) Korm. rendelettel kapcsolatos feladatokról szóló érdemi képzés.

e) Munkaköri leírások felülvizsgálata

Javaslat: A hivatal belső munkafolyamatainak összehangoltabbá tétele, illetve a köztisztviselőkkel szembeni követelmények meghatározás és érvényesíthetősége érdekében célszerű a munkaköri leírásokat felülvizsgálni és munkakörelemzésen alapuló új munkaköri leírásokat készíteni a javasolt minta alapján.

Eredmény: A felülvizsgálat eredményeit felhasználva, a tanulmányban javasolt munkaköri leírás minták alkalmazásával elkészültek a Hivatal dolgozóinak új munkaköri leírásai. Jelenleg is ezek vannak érvényben.

f) Városi stratégia megismertetése a dolgozókkal

Javaslat: Indokoltnak tűnik, hogy a Hivatal vezetése szervezetten, belső továbbképzés keretében megismertesse a Hivatal munkatársaival a város stratégiáit, rámutasson azoknak a Hivatal működésével való összefüggéseire, majd az egyes ügycsoportok ügyintézői (vezetői) számára célszerű a stratégiáknak a napi munkába illesztését segítő tréninget szervezni (akár a stratégia kidolgozóinak közreműködésével).

Eredmény: A hivatali gyakorlat az, hogy a vezetői értekezletet követően az irodavezetők tájékoztatják munkatársaikat az ott elhangzott kérdésekkel, érintett témákkal kapcsolatban. A tapasztalatok alapján ezek a tájékoztatók a napi operatív feladatokra koncentrálnak – érthető okokból. Azonban a 2014 évi CAF felmérésből is kiderült, hogy a munkatársak igenis igénylik a bővebb tájékoztatást, szeretnék ismerni a Hivatal és a város hosszabb távú elképzeléseit, terveit. A hiányolt információk nagy része megtalálható a város honlapján, azonban a dolgozók ezt napi szinten nem olvassák. Érdemes lenne a jól működő belső levelezési rendszer

21/47



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

keretein belül kialakítani egy „hírlevél” vagy „virtuális faliújság” típusú felületet erre a célra.

4.3. Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása

Cél: Az ügyfélszolgálat szervezetszerű átalakításával csökkenteni az ügyintézők rutinfeladatainak (ügyfélfogadás, kérelmek adminisztrációja, tájékoztató tevékenység stb.) mennyiségét ezáltal több időt tudjanak fordíthatnak az érdemi munkára.

Javaslatok:

- Az általános ügyfélszolgálat kialakítása az egységes hatósági iroda megszervezésével párhuzamosan indokolt. Az ügyfélszolgálat szervezését célszerű a hatósági iroda résztevékenységeként biztosítani.
- A működés technikai feltételei fejlesztése körében megfontolandó lehet, hogy az épület főbejáratához kapcsolódó „aula” és a földszinten elhelyezkedő munkaterek átalakításával ügyfélfogadó, ügyfélirányító-tájékoztató, illetve az azonnal intézhető ügyek intézését, valamint az ügyek indítását és a helyszíni tevékenységek koordinálását magába foglaló „ügyfélszolgálati” munkateret alakítson ki az Önkormányzat.
- Az átfogó ügyfélszolgálati rendszer kialakításáig is indokolt az ügyfélszolgálati tevékenységek gyarapítása az „Ügyfélszolgálati produktumok, termékek, teljesítmények”példatára alapján

Eredmény: Az önkormányzatok működésében bekövetkezett jogszabályi változások következtében jelentősen átalakult Komlón az ügyfélszolgálat működése. A legnagyobb ügyfélforgalommal járó feladatok, tevékenységek átkerültek járási hatáskörbe. Így az okmányiroda és a gyámhivatal valamint a szociális iroda feladatainak egy része is. Ezek alapján a tanulmány ügyfélszolgálatra vonatkozó

22/47



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

javaslatainak nagy része okafogyottá vált. A járási hivatal az önkormányzat épületének földszintjén, nagyrészt a Hivatal régi munkatársaiból alakították ki. A fenti javaslatok sem tárgyi sem személyi feltételei nem adottak.

4.4. Belső szervezeti egységek közötti együttműködés javítása, a hivatalon belüli koordináció fejlesztése

Cél: A megkezdett szerkezeti átalakítás folytatásával a Hivatal szervezeti egységei közötti együttműködés javítása

Javaslatok:

- A Hivatal szervezeti egységei közötti együttműködés szabályzatokba foglalt előírásait célszerű újragondolni és a formális, általánosságokat tartalmazó szövegeket indokolt tartalommal megtölteni.
- Indokoltnak látszik az irodavezetők tervszerű, irányított vezetői továbbképzésének megszervezése az egységes vezetői szemlélet, módszertan kialakítása érdekében, illetve közösségfejlesztő tréningek keretében a csapatmunka technikáinak elsajátíttatása.
- A Hivatal érdemi ügyintézőinek továbbképzési tervét (a korábban javasoltakat is figyelembe véve) el kell készíteni, amelyben kapjon helyet a program- és projekt szemléletű feladatellátás megismerése, az ezt szolgáló technikák elsajátítása.
- A Hivatal több irodáját érintő ügyekben célszerű ügymenet leírások alapján ügyintézési modelleket kidolgozni, amelyek az együttműködési pontok meghatározásával kikényszerítik az együttműködést a különböző szervezeti egységekhez tartozó vezetők és ügyintézők között egyaránt.
- A belső koordináció erősödését szolgálja a Hivatal szintjén az egyes vezetői szintekhez rendelt feladat- és felelősségmátrix kidolgozása, amely áttekinthetővé és

23/47



Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

számon kérhetővé teszi a koordináció hatékony megvalósulását.

- A Hivatal koordinált összműködését segíti, ha a jegyző a testületi döntések előkészítésére az érintett ügyintézők, vezetők és szakértők bevonásával munkacsoportot (projektszervezetet) hoz létre (lásd erről még a helyi jogalkotási szabályzat tanulmányát)

Megvalósulás: A tanulmány megírását követően a Hivatal szervezeti felépítésében jelentős változások történtek. Akkor 10 iroda működött, jelenleg 5 irodára tagolva látja el a Hivatal a feladatait. Egyes irodák működését közös vezetés alá vonták (pl adó és hatósági iroda valamint városüzemeltetés és intézményfelügyelet), más irodák teljesen megszűntek a módosult feladatellátás okán (okmányiroda, gyámhivatal). Az átalakítás természetesen személyi változásokat is hozott magával. Az irodavezetői létszám jelentősen csökkent, négy irodavezető maradt, a titkárság irodavezetői feladatait a jegyző látja el. Ezekkel a változásokkal a tanulmányban jelzett koordinációs problémák túlnyomó többsége megszűnt. A jelenlegi vezetői gárda vezetési szemlélete egységes. Projekt szemléletű szervezeti keretekben gondolkodnak a hivatali feladatok hatékony, ugyanakkor törvényes végrehajtása érdekében. Az elmúlt időszakban elvégzett rengeteg munka, az elért eredmények azt igazolják, hogy a vezetés egységes csapattá kapcsolódott. Az irodák együttműködésének még jobban formalizált kereteire nincs szükség. Jelenleg nincs aktualitása az ügyintézési modellek kidolgozásának, annak érdekében, hogy kikényszerítsék a különböző szervezeti egységekhez tartozó vezetők együttműködését.

A vezetők képzését az aktuális feladatokhoz kapcsolódóan tervezik.

Projektszervezet létrehozásával nem sikerült megvalósítani a testületi döntések előkészítését, hiszen az eltelt időszak nem a nyugodt tervezésről/működésről, sokkal

inkább a „tűzoltásról” szólt. Ezzel együtt mindenképp szükséges az ügyintézők bevonása az előkészületekbe, hiszen a végrehajtott önértékelés eredményei is azt támasztják alá, hogy a munkatársaknak igényük van arra, hogy részt vegyenek az irányítási, döntési folyamatokban. Ha van rálátásuk a szervezet működésére, sokkal jobban értik saját szerepüket az egészhez viszonyítva, illetve tevékenységük hatását más szervezeti egységek munkájában. Mivel a formalizált szervezeti keretek megvalósítására jelenleg sincs kapacitás, ezért az ügyintézők bevonását érdemes megoldani informális keretek között.

4.5. Az eredményességét mérő mutatószámok bevezetése

Cél: a Hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok rendszerének kialakítása

a) Közös Értékelési Keretrendszer (CAF) alkalmazása

Megvalósulás:

- Eljárásrend kialakítása, Hivatal Önértékelési Szabályzatának elkészítése
- CAF szerinti önértékelés elkészítése

Értékelés: A bevezetőben ismertetett változások és a rendelkezésre álló erőforrás hiánya miatt a Hivatalnak nem volt lehetősége az önértékelés rendszeres megismétlésére. Jelen projekt keretében került sor a következő értékelés elkészítésére, a megújult a CAF 2013 modell nemzeti változata valamint a Magyar Program módszertani útmutatója figyelembe vételével az Önértékelési szabályzat alapján. A kérdőívet a Hivatal összesen 56 köztisztviselője önállóan és önkéntesen, anonim módon töltötte ki. A két felmérés eredményeit összehasonlítva láthatjuk, hogy a társadalmi és szervezeti változások ellenére is sikerült megőriznie a Hivatalnak az eredményeit illetve egyes területeken folytatni tudta a megkezdett utat. A felmérés

25/47



Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

alapján elkészült intézkedési terv tartalmazza a Hivatal erősségeit és fejlesztendő területeit. A fejlesztendő területekhez feladatokat, felelősöket és határidőket rendelt.

Célszerű lenne egy év múlva megismételni a felmérést, hogy a tervezett intézkedések eredményei láthatóvá váljanak az önértékelés tükrében. Ettől függetlenül az intézkedési terv megvalósulását mindenképp nyomon kell követni, célszerű a vezetői értekezletek napirendi pontjai közé fölvenni.

b) Ügyfél-elégedettség mérés

Megvalósulás:

- Eljárásrend kialakítása, ügyfél elégedettség mérés folyamatleírásának elkészítése
- Ügyfél elégedettségi felmérés elkészítése

Értékelés: A kialakított eljárásrend alapján két alkalommal készült ügyfél elégedettség mérés legalább 200 fő megkérdezésével. A kérdőíveket kérdezőbiztosok segítségével töltötték ki a Hivatalba betérő ügyfelek. A felmérések kiértékelése során megfogalmazott javaslatok nagy része a szervezeti változások következtében aktualitását veszítette. Ezért sem folytatta a Hivatal az átalakítás alatt a felmérések sorát. Egy újabb felmérésnek a kialakított új szervezeti struktúrával, új működési környezet kialakításával kapcsolatos véleményeket, javaslatokat kell vizsgálnia.

A jelenlegi projekthez kapcsolódóan készül ügyfél elégedettség felmérés, mely során a kialakított eljárásrend, a kérdőív összetétele és a felmérés módszertana is felülvizsgálatra kerül.

4.6. ISO 9001:2008 szabvány szerinti minőségirányítási rendszerének teljes körű kiépítése

Cél: A rendszer kialakításával és használatával egyértelművé válnak a felelősségi és hatáskörök, javul a szervezeten belüli kommunikáció. A kialakított szabályozás elősegíti a vezetők információval való ellátását, míg a vezetők minőségirányítással kapcsolatos elkötelezettségének tudatosítása jó hatással lehet az ügyfélbarát hivatal működtetésére

Megvalósulás:

▪ Minőségirányítási Kézikönyv: tartalmazza az ügyfél elégedettségmérés eljárásrendjét (leírása a 8.2.1 fejezetben, a folyamatábrája a Kézikönyv 8 mellékletben található), és a belső auditok lefolytatásának a leírását is (kézikönyv 8.2.2 fejezet), és az alábbi Minőségirányítási Eljárásokat:

- A közigazgatási-hatósági ügyek intézésének általános folyamata
- Az önkormányzati-hatósági ügyek intézésének általános szabályozása
- Az önkormányzati nem hatósági ügyek intézésének szabályozása
- Projektmenedzsment szabályozás
- Hatósági és Adóiroda tevékenysége
- Gyámhivatal és Szociális iroda tevékenysége
- Városüzemeltetési és Intézmény-felügyeleti iroda tevékenysége
- Okmányiroda tevékenysége

Értékelés: A minőségirányítási rendszer kialakítását követően nagyon gyorsan sor került a már ismertetett jogszabályi, szervezeti, működési változásokra. A Hivatal dolgozóira komoly terhet rótt a jogszabályban előírt változások végrehajtása, a

27/47



Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

kötelezően előírt szabályzók elkészítése vagy módosítása. A kialakított minőségirányítási rendszer bevezetése és így aktualizálása sem történt meg, de egyes elemeit azóta is használja a Hivatal. Ilyen a munkaköri leírás sztenderd alkalmazása, vezetői értekezletek rendszere, dokumentumkezelés alapelvei. A minőségirányítás alapját képező PDCA ciklus alkalmazása a Hivatal működése során tetten érhető, beépült a vezetői szemléletbe. Jól tükrözi ezt a CAF felülvizsgálat „Vezetés” főkritériumának kiváló értékelése.

A Hivatal vezetése úgy gondolja, hogy sem a szervezeti átalakítás idején, sem a jelenlegi helyzetben nem indokolt a minőségirányítási rendszer működtetése, de annak pozitívumait mindenképp meg kívánják tartani, tovább erősítve a hivatal dolgozóinak minőségi munkavégzés iránti elkötelezettségét.

4.7. A költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása

4.7.1. A pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozása

Cél: A jogszabályi előírásnak megfelelő szabályzórendszer kialakítása

Megvalósulás: Az áttekintést követően aktualizálására került a

- számviteli politika,
- számlarend,
- felesleges vagyontárgyak hasznosításának, selejtezésének szabályzata,
- vezetékes és rádiótelefonok használatának szabályzata
- értékelési szabályzat
- kockázatkezelési szabályzat.

Az államháztartás működési rendjéről szóló 292/2009.(XII.19.) kormányrendelet

(továbbiakban: Ámr.) értelmében következő új szabályzatok készültek el:

- bizonylati szabályzat,
- beszerzési szabályzat,
- belföldi és külföldi kiküldetések szabályzata,
- gépjármű-üzemeltetési szabályzat,
- reprezentációs kiadások szabályzata,
- közérdekű adatok kezelésének szabályzata
- önköltség-számítási szabályzat

Értékelés:

A javaslatokat a Hivatal majd minden esetben elfogadta, a módosításokhoz a következő megjegyzéseket szükséges hozzáfűzni.

- Értékelési, illetve kockázatkezelési szabályzata az Önkormányzatnak nem volt, (hiszen ez az elmúlt évtized sajátsága) így az anyaggal ellentétben ezek nem aktualizálásra, hanem elkészítésre kerültek, mely során a pénzügyi terület vezetője tudásával alapvetően segítette a helyi sajtóságok illetve részletek szabályokba történő beépülését.

Az alábbi területek szabályozása jogszabályi kötelezettség, folyamatos aktualizálásukra van szükség a törvényi illetve helyi változások miatt., ez azonban a munkaerő leterheltsége illetve a jogszabályváltozás gyakorisága miatt rendre késik, esetenként elmarad a következők miatt.

- A bizonylati szabályzat létjogosultsága megkérdőjelezhető a párhuzamos (törvényi) szabályozás következtében.

29/47



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

- Hasonló kétségek fogalmazódnak meg a beszerzési szabályzat tekintetében, hiszen a közbeszerzési törvény (2011. évi CVIII. Törvény a közbeszerzésekről) egyértelműen megfogalmazza a felek kötelezettségeit. A szabályzat ilyenformán inkább az értékhatár alatti beszerzések lebonyolításában ad használható támogatást.
- A belföldi és külföldi kiküldetésekre, illetve a gépjármű-üzemeltetésre vonatkozó szabályzatok esetén is hasonló viszonyokat találunk, hiszen a felsoroltakra a központi jogszabályok, míg hivatali gépjárműhasználatra a külön jogszabályok egyértelmű feltételeket határoznak meg.
- A vezetékes és rádiótelefonok használatának szabályzata a projekt elfogadását követően is módosult a bővülő darabszámok okán, melynek folyamatos aktualizálása (jelentőségük okán) nem tartozik a feltétlen elvégzendő feladatok sorába.
- A reprezentációs kiadások szabályzatát felülírja a gyakorlat, mely során tételesen meghatározott személyek elszámolási kötelezettséggel bírnak. A személyi jogosultság és összeg tekintetében az ellenőrzést munkaköri leírásban hozzárendelt ügyintézők folyamatosan végzik.
- A felesleges vagyontárgyak hasznosításának, selejtezésének szabályzata vonatkozásában tárgyak hiányában az elmúlt évtizedben nem alakult ki értékelhető gyakorlat. A szabályzat megléte azonban határozott biztonságérzettel tölti el a felelős vezetőket, ha az esetleges jövőbeni selejtezés kérdése felmerül.
- Az önköltség-számítási szabályzat hasznosulása szintén megkérdőjeleződik, figyelembe véve, hogy nincs olyan szolgáltatás, melyet ezen szabályzat szerint számláznának tovább, illetve ha jelentéktelen értékű szolgáltatás mégis felmerül, az változatlan áron kerül továbbszámlázásra.

- A közérdekű adatok kezelésének szabályzata kapcsán az Önkormányzat a minősítő szervezet által dicséretben részesült.

A projekt támogatásával történt munkavégzés eredményeként az Önkormányzat ma már rendelkezik a helyi sajátosságokat is figyelembe vevő, ugyanakkor a központi jogszabályok előírásainak is megfelelő szabályzatokkal.

Jelen esetben az új vagy aktualizált szabályok egyértelműen hozzájárulnak a pontos és törvényes hivatali működéshez, a szabályoktól való eltérés nem jelentős, sem számban, sem értékben. A jelenleg megkérdőjelezhető használati értékkel bíró szabályzatok pedig jó alapot képeznek egy jövőbeni tevékenység feltételrendszerének kialakításához.

4.7.2. Stratégiai terv és az éves költségvetés összekapcsolása; tartalmi kapcsolat kialakítása az önkormányzati szakpolitikai prioritások és a költségvetés tervezése és végrehajtása között

Cél: Stratégiai terv és az éves költségvetés összekapcsolása; módszertanok ismertetésével segítségnyújtás az Önkormányzat 2011-2014. évi gazdasági programjának összeállításához A tanulmány alkalmazásának eredményeként a korábban esetlegesen előforduló hibák, vagy bizonytalanságok kiszűrésének elősegítése

Értékelés: A tanulmány alapján a stratégiai tervezés és az éves költségvetés összekapcsolása érdekében a megvalósítandó feladatokat ma már táblázatba foglalják, szerepeltetik a felelősöket, a kitűzött határidőket, a feladathoz tartozó költségvetést, a forrás megjelölést, illetve az EU-s forrásból megvalósuló fejlesztésekhez a közbeszerzési eljárások lebonyolítására előkészítik megvalósíthatósági tanulmánytervek, kiviteli tervek beszerzését. (Ez utóbbi a tartós forráshiányos költségvetés okán esetenként problémákat vet fel.)

A stratégiai tervek jellemzően a település hosszú távú elképzeléseit rögzítik, azonban a felmerülő újabb kihívások, problémák és lehetőségek fényében az önkormányzat időről időre módosítani kényszerül a tervezés irányát, esetleg a végrehajtás időzítését. A hazai stratégiai tervezés stabil módszertanának hiánya –többek között– az alábbi okokra vezethető vissza:

- a gazdasági környezet bizonytalanságai: a magyar gazdaság az önkormányzatok megalakulása óta változó működési, szabályozási nehézségekkel, problémákkal küzd,
- nincs stabil, hosszú távon kiszámítható gazdaságpolitika, illetve több évre szóló pénzügyi szabályozás, amely biztonságot, szilárd keretrendszert jelentene az önkormányzatok számára,
- a vonatkoztatási alapot, kapcsolódási pontot jelentő központi középtávú tervezés hiányzik

Az éves költségvetés összeállítása viszont egy évről-évre kötött feladat: az adott település egy éven keresztül napi működését kell benne fogantatni, ugyanakkor biztosítani kellene a hosszú távú célok folyamatos megvalósulását is. Ez utóbbi feladat –a fenti környezeti feltételek miatt- csak részben teljesül.

A stratégia és az éves költségvetés összekapcsolásának csak részben történő megvalósulásának egyik oka, hogy jelenleg sincs egységes, valamennyi szervezeti egységre érvényes, informatikai eszközökkel támogatott folyamat - hiszen a stratégia egyrészt nem tartalmaz hosszú távú, megalapozott forintosított adatokat, másrészt a fejlesztési prioritásokat a politikai döntések szabják meg. A keretek meghatározása, a megvalósulás folyamatos kontrollja a pénzügyi iroda (mely a stratégia és éves költségvetés metszéspontja) kiemelt vezetői feladata és felelőssége.

4.7.3. Költségvetés elkészítésének és elfogadásának folyamata; új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazása

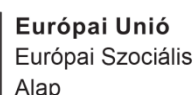
Cél: A költségvetés készítés folyamatának, módszereinek valamint a költségvetés elfogadásának intézményi, személyi, jogszabályi és egyéb feltételei ismertetése a költségvetés elkészítésének és elfogadásának javítása érdekében

Megvalósulás: Új eljárásrend készült a költségvetési tervezésbe illesztett társadalmi egyeztetésről, továbbá javaslatok születtek új költségvetés-tervezési módszerekre is

Értékelés: Az önkormányzat költségvetés tervezési módszertana eredetileg alapvetően bázis alapú volt, melyen a jövőben sem indokolt módosítani. A tanulmány javaslatai alapján a hatékonyság javítása érdekében a feladatok rendszeres felülvizsgálata során egyes feladatoknál más tervezési módszertant választanak. Az Eu-s fejlesztések projekt alapon, a többi fejlesztés döntő többsége nulla bázison kerül tervezésre. Így az önkormányzat forrásainak számbavétele után az önként vállalt feladatok esetén is a nulla bázisú költségvetést alkalmazzák. Megvizsgálták, hogy az egészségügyi ellátás és az oktatási ágazat (melyből kikerültek a bérek) költségvetésének tervezésénél alkalmazhatók-e azon teljesítménymutatók, amelyek alapján részesül az államtól az Önkormányzat normatív finanszírozásban, de az eredmények azt mutatják, hogy ezen ágazatnál nem lehet tisztán alkalmazni a teljesítményfinanszírozás rendszerét. Természetesen figyelembe kell venni a teljesítmény indikátorok eredményeit, de pusztán ettől nem függhet az adott intézmény finanszírozása, a költségvetés nagysága.

A törvényi előírás szerint a helyi önkormányzatoknak a költségvetés összeállításakor a gördülőtervezés módszertanát alkalmazniuk kell, tehát a rendeletalkotáskor a következő évi aktuális költségvetésen túl további két évre kell kalkulációt végezni. Azonban jelen esetben is a gördülő tervezés gyakorlati alkalmazása problémás, mivel hiányzik a feltételrendszer és a szabályozó környezet stabilitása sem

33/47



megbízható. Jelenleg csak olyan esetekben hasznosítják ténylegesen a gördülőtervezés módszertanát, amelyek több éven áthúzódó, számszerűsített költségeket, beruházásokat érintenek.

A Hivatal a tanulmány javaslatainak beépítését követően a jó finanszírozási rendszer szakmailag elfogadott négy alapértékével változó mértékben rendelkezik:

- Rendszerszemléletű, azaz részletesen feltárja a feladatokat, és azokat össze is rendeli az erőforrással, de úgy, hogy közben biztosítja az intézményi autonómiát,
- biztosítja az esélyegyenlőséget (az intézmények között is!), az összehasonlíthatóságot, az áttekinthetőséget, elszámoltathatóságot, és visszajelzést biztosít a minőségirányításnak,
- egzakt hatékonysági mutatókkal és részben indikátorokkal dolgozik,
- nincs fejlett informatikai támogatása.

Az anyag eredményeként az önkormányzat egy rugalmasabb tervezési módszertan felé mozdult el, hiszen rugalmasabb tervezési módszertannak minősül az is, ha a végrehajtandó feladat által megkívánt, különböző tervezési módszertanokat kombinálva alkalmazzák. Az ajánlott eljárásrend alkalmazásával az addig kevésbé jellemző egyeztetési folyamatok gyakorlattá váltak, és az átadott megállapodás mintával illetve egyeztető jegyzőkönyvvel már megvalósul a jogszabályi előírások maradéktalan betartása.

A folyamatos jogalkotás következtében számtalan törvényi változás történt az adott időszakban. Az egyik legfontosabb a költségvetés-tervezés folyamatát szabályozó az államháztartásról szóló 1992. évi XXXVIII. törvény (Áht.), illetve az annak végrehajtására vonatkozó államháztartás működési rendjéről szóló 292/2009. (XII. 19.) Kormányrendelet módosulása. Az Alaptörvény 31. cikk (3) bekezdése alapján a helyi önkormányzatokról szóló szabályozást sarkalatos törvény határozza meg. E

34/47



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

sarkalatos törvényt az Országgyűlésnek az Alaptörvény hatálybalépéséig, azaz 2012. január 1-jéig kellett megalkotnia. E kötelezettségének tett eleget az Országgyűlés, amikor megalkotta Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. Törvényt, melynek általános célja egy modern, költségtakarékos, feladatorientált önkormányzati rendszer kiépítése. Az önkormányzatok működését alapvetően meghatározó új törvényi szabályozás több lépcsőben került bevezetésre 2012. január 1-vel.

Forrásellátottság tekintetében kiemelendő továbbá az adósságrendezési eljárási törvény és az önkormányzati törvény ehhez kapcsolódó módosítása. A Har. tv. az addigi formájában nem volt képes teljes mértékben betölteni rendeltetését, hiszen azt elsősorban kistépülésekre dolgozták ki, viszont a 2011-ben indult eljárások már nagyobb városokat, sőt megyei önkormányzatot is érintettek. Az Országgyűlés, érzékelve a hiányosságokat, 2011. július 5-i hatállyal módosította a Har. tv.-t, és vele összefüggésben a –már említett- helyi önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvényt (Ötv.).

2014. január elsejétől lépett hatályba az államháztartás számviteléről szóló 4/2013. (I. II.) Korm. rendelet. Az új államszámviteli rendszer - a nemzetközi elvárásoknak is megfelelően - a kettős könyvvitel zárt rendszerén belül elkülöníti a bevételi és kiadási előirányzatok alakulásának, a követelések, kötelezettségvállalások, más fizetési kötelezettségek, és ezek teljesítésének folyamatos mérésére szolgáló költségvetési számvitelt, valamint a vagyon és annak összetétele, a tevékenység eredménye mérésére szolgáló pénzügyi számvitelt

Végül utalunk az állami feladatokat újraosztó törvényre, amely az önkormányzatokra átruházott államigazgatási feladatok jelentős részét visszavezeti 2013-tól az államigazgatási alrendszerbe, ott új szintként járásokat intézményesítve. Ez a 2012.

évi XCIII. törvény, mely a járások kialakításáról, valamint egyes ezzel összefüggő törvények módosításáról szól.

Reménytelen feladat lenne az összes változás felrajzolása, ezért csak a működést alapvetően befolyásoló –és ezért fokozottabban vizsgált- tényezőket említjük meg.

- A járási rendszer kialakítása a közigazgatás átfogó átalakításának egyik eleme, amelyről az Országgyűlés által 2012. június 25-én elfogadott járási törvény rendelkezik. A területi államigazgatási szervek illetékességi területeinek járási alapú rendezése, az államigazgatás járási szintű szerveinek integrálása a hatékonyabb, költségtakarékosabb és ügyfélközpontú területi közigazgatás megteremtése érdekében történt. Így a járásba integrálódott a teljes okmányiroda, gyámhatóság és részben a szociális iroda. Ez az átalakulás létszámcsökkenéssel járt, még úgy is, hogy 2013.03.01-től Mánfa Község Önkormányzata Komló Város Önkormányzatával együtt közös formában működik. Értelemszerűen módosult a szervezeti felépítés, amely az 1.ábrán látható:

- Az ÁHT. módosítás előtt egy költségvetés készült, melyben szerepeltek az intézmények és a nemzetiségi önkormányzat adatai is, illetve két időközi és egy éves beszámoló. Az új törvény életbelépésével külön költségvetés készül az önkormányzatnak, külön a polgármesteri hivatalnak és külön a nemzetiségi önkormányzatnak. Bevezetésre került a havi adatszolgáltatási kötelezettség, áprilistól decemberig időközi beszámolási kötelezettség, egy félévi, egy háromnegyed évi és egy éves testületi tájékoztató. A sokszorosára (közel kilencszeresére) növekedett feladatokat a pénzügyi iroda jószerével változatlan létszámmal igyekszik elvégezni, hiszen egy Mánfáról átvett munkatárs betanítás alatt van, míg egy engedélyezett státusz betöltetlen, mivel a közeli nagyváros (Pécs) lényegesen magasabb fizetéssel elszívja a kvalifikált munkaerőt.

- További - önkormányzaton kívüli - nehezen kezelhető konfliktuspont az integrált számviteli rendszer, mely a folyamatosan változó jogszabályok miatt összefüggésbeli, vagyis alapvető, a működést rendszeresen ellehetetlenítő hibákkal küzd. A Kincstár érdemi válasz nélkül ugyan fogadja az írásbeli hibafelvetéseket, de az NGM képtelen a javításokat időben elvégezni, így különböző adatszolgáltatási, jelentési kötelezettségek a törvényi hatánapra technikailag teljesíthetetlenek. Sok esetben a javított verzió további hibákat hoz elő, vagyis: a 21. századi IT. kultúra értékrendjét alapul véve, az államháztartási számviteli rendszer nem működőképes. A feltorló feladatok azonnali elvégzése munkajogi kérdéseket vet fel, amellet, hogy ellehetetleníti a szabadságok kiadását.

- A módosuló szabályozás következtében a költségvetés tervezésének és elfogadásának hatánapjai változtak. A testület által elfogadott gazdasági program alapján készített költségvetési koncepciót a pénzügyi iroda egy hónappal előbb, már októberben kell, hogy benyújtsa. A decemberben kiadásra kerülő költségvetési törvény számai alapján pontosítják a koncepciót és a törvény kihirdetésének 45. napjáig benyújtják a képviselő testületnek, így a végleges költségvetés február, március folyamán kerül elfogadásra. Az a tény, hogy a költségvetési koncepciót egy hónappal előbb kell benyújtani –a kevesebb rendelkezésre álló információ miatt - gazdaságilag, számszakilag megalapozatlanabbá teszi a tervezetet, márpedig a súlytalanabbá váló költségvetési tervezés pont ellentétes a ma ismeretes és elfogadott közgazdasági logikával.

A tanulmány –az esetleges módosulások mellett is- beépült a működésbe, szakmai ajánlásai hasznosultak. A folyamatosan változó jogszabályi környezet és az elégtelenül működő államháztartási számviteli rendszer egyrészt: extra feladatokat ró az érintet területen dolgozókra, mely feladatok teljesítése az általános foglalkoztatási szabályokon belül lehetetlen, másrészt: kiemelt munkaszervezést,

37/47



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

ellenőrzést, felelősséget jelent a terület vezetője számára. Erre a - remélhetőleg csak átmeneti - sajátos workflow-ra semmilyen szabályzat nem alkotható, az elcsúszkáló határidők mellett is kifogástalan munkavégzés a pénzügyi iroda munkatársainak szakmaiságát dicséri, az ő megbízhatóságuknak köszönhető. Mindezek ellenére a szabályzatok aktualizálása folyamatos, mely természetesen a szabad kapacitással rendelkező munkaerő függvénye.

Az adott időszakban két ÁSZ vizsgálat is lefolyt, az ellenőrzések során az operatív gazdálkodás területén mindent rendben találtak, illetve az idő közben lefolytatott belső ellenőrzések sem tártak fel semmilyen jogsértést, szabálytalanságot.

4.7.4. Pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javítása

Cél: FEUVE rendszer újraszabályozása

Eredmény:

- Eljárásrend a költségvetés-végrehajtás ellenőrzéséről
- a FEUVE szabályzat,
- a Kockázatkezelési szabályzat,
- az Ellenőrzési nyomvonal és
- a Szabálytalanságok kezelésének rendje.

Értékelés:

A Hivatal új FEUVE rendszere tartalmazza mindazon elveket, eljárásokat és belső szabályzatokat, melyek alapján az intézmény érvényesíteni tudja a feladatai ellátásra szolgáló előirányzatokkal, létszámmal és a vagyonnal való szabályszerű, gazdaságos, hatékony és eredményes gazdálkodás követelményeit. A

szabályzatrendszer áttanulmányozása után kijelenthető, annak kialakításánál kiemelkedő figyelmet fordítottak következő szakmai célok elérésére:

- a jogszabályi változások nyomon követése,
- a szabályozás aktualizálása,
- a környezeti változások nyomon követése,
- a vezetéssel és a szakmai stábbal történő egyeztetés,
- a változásokból adódó módosítások rendszerbe történő beépítése.

A vezetőkkel folytatott interjúk és kialakult gyakorlat megismerését követően megállapítható, hogy szabályzatrendszerben és a gyakorlatban a következő alapvető szakmai elvek érvényesülnek:

1. A szabályozottság követelménye:

Az első szintű pénzügyi és ellenőrzési feladatok ellátása során az intézményvezető feladata az, hogy gondoskodjon arról, hogy az intézmény

- mindig a hatályos központi jogszabályoknak, irányelveknek, útmutatásoknak a szem előtt tartásával lássa el a belső szabályozási feladatait, ezekről a központi szabályokról tájékozott legyen,
- a belső szabályozásnál figyelembe vételre kerüljenek a fenntartó által meghatározott követelmények, célkitűzések, elvárások,
- a hatályos jogszabályok alapján kötelezően előírt belső szabályozási követelményeknek eleget tegyen, gondoskodjon a kialakított belső szabályok megismertetéséről,
- az intézmény működése során, a helyi sajátosságok miatt szabályozandó területek feltárásra kerüljenek, majd elkészítsék a vonatkozó szabályzatokat,

39/47



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

előírásokat.

2. A gazdaságosság, a hatékonyság és az eredményesség követelménye:

Az első szintű pénzügyi és ellenőrzési feladatok ellátása során az intézményvezető feladata, hogy a feladatai ellátására szolgáló

- bevételi és kiadási előirányzatokkal,
- létszám-előirányzattal, valamint
- a rendelkezésre álló vagyonnal

úgy gazdálkodjon, hogy figyelembe vegye a gazdaságosság, a hatékonyság és az eredményesség követelményeit.

A hatékonyság követelménye, hogy adott feladat, tevékenység során az ellátott feladat, nyújtott szolgáltatás, egyéb eredmény, valamint ezek elvégzéséhez, nyújtásához felhasznált források közötti kapcsolat megfelelő legyen. A tevékenység akkor hatékony, ha a szervezet a lehető legkevesebb tárgyi és munkaerő felhasználásával a lehető legtöbb, és legjobb minőségű feladatellátást végez (beleértve a feladatkörébe tartozó szolgáltatás-nyújtási tevékenységét is).

Az eredményesség a szervezet tevékenysége, ezen belül, pl. egy feladata, nyújtott szolgáltatása megvalósításának mértéke, azaz a feladatellátás tervezett, elgondolt és tényleges teljesítése, ellátása közötti kapcsolat. Az eredményesség azt mutatja, hogy a szervezet működése, feladatellátása, szolgáltatásnyújtása eléri-e a célját, ha elérte, ott milyen hatást váltott ki. A szervezet adott tevékenysége, feladatellátása, szolgáltatásnyújtása akkor eredményes, ha azt az érdekeltek ténylegesen igénybe vették, s azzal elégedettek.

Bár az ÁROP-1.A.2/A.-2008-0219 projekt nem foglalkozott részletesen a belső ellenőrzés kérdésével és belső ellenőrzési szabályzatot sem készített, jelen

40/47



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

anyagban –a végrehajtás és ellenőrzés kérdéskörét érintve - elengedhetetlen, hogy kitérjünk a terület működésére.

A Hivatal belső ellenőri tevékenységét a vonatkozó jogszabályok, a nemzetközi belső ellenőrzési standardok, a pénzügyminiszter által közzétett módszertani útmutatók és kézikönyvminta alapján, a belső ellenőrzési vezető által kidolgozott és testület részéről jóváhagyott, elfogadott belső ellenőrzési kézikönyv szerint végezi. Testület többéves stratégiai tervet és évente éves ellenőrzési tervet fogad el. A jelen időszakra vonatkozó a 2013-2017. évi stratégiai tervet és éves ellenőrzési tervet a testület 161/2012. (XI.29.) határozatában fogadta el.

Az általános szabályok szerint a belső ellenőrzés független, tárgyilagos bizonyosságot adó és tanácsadó tevékenység, melynek célja, hogy az ellenőrzött szervezet működését fejlessze, és eredményességét növelje. A belső ellenőrzés az ellenőrzött szerv céljai elérése érdekében rendszerszemléletű megközelítéssel és módszeresen értékeli, illetve fejleszti az ellenőrzött szerv kockázatkezelési, irányítási és kontroll eljárásainak hatékonyságát.

A belső ellenőrzési kézikönyv és az éves ellenőrzési tervek áttekintését követően megállapítható, hogy a helyi belső ellenőrzés elsődleges feladata annak vizsgálata, hogy az ellenőrzött szervezetek vezetése által kialakított és működtetett kockázatkezelési, ellenőrzési és irányítási rendszerek és eljárások megfelelnek-e az alábbi követelményeknek:

- a szervezet (Önkormányzat és intézményei) alapvető céljának elérését veszélyeztető kockázatokat kockázatkezelési rendszere képes felismerni és azokat megfelelően kezelni;
- az egyes vezetők és vezetői csoportok közötti együttműködés megfelelő;

- a pénzügyi-, irányítási- és operatív működésre vonatkozó adatok, információk és beszámolók pontosak, megbízhatóak és a megfelelő időben rendelkezésre állnak;
- a szervezet alkalmazottainak és a megbízási jogviszonnyal foglalkoztatottak tevékenysége megfelel a jogszabályokban és szabályzatokban foglalt rendelkezéseknek (beleértve mind a hazai, mind az EU jogszabályok által előírt beszámolási kötelezettséget is), valamint összhangban van a nemzetközileg elfogadott és a pénzügyminiszter által közzétett standardokkal, iránymutatásokkal és módszertani útmutatókkal;
- az eszközökkel és forrásokkal takarékosan és hatékonyan gazdálkodnak, valamint a vagyon megóvásáról megfelelően gondoskodnak;
- a vezetők által kidolgozott programok, tervek és célkitűzések megvalósulnak;
- a munkafolyamatokban a (pénzügyi) irányítási és kontroll rendszer minősége megfelelő és folyamatos korszerűsítése biztosított;
- a rendszerek és eljárások – beleértve a fejlesztés alatt állókat is – teljesek és biztosítják, hogy az ellenőrzések megfelelő védelmet nyújtanak a hibák, szabálytalanságok és egyéb veszteségek elkerülésére, valamint hogy az eljárások összhangban vannak a szervezet átfogó céljaival és célkitűzéseivel;
- a szervezetet érintő jogszabályok, illetve egyéb kötelező érvényű szabályok változásaira a szervezet időben és megfelelően reagál.
- vizsgálja és értékeli a folyamatba épített, előzetes és utólagos vezetői ellenőrzési rendszerek kiépítésének, működésének jogszabályoknak és szabályzatoknak való megfelelését;
- vizsgálja és értékeli a pénzügyi irányítási és ellenőrzési rendszerek működésének gazdaságosságát, hatékonyságát és eredményességét;

- vizsgálja a rendelkezésére álló erőforrásokkal való gazdálkodást, a vagyon megóvását és gyarapítását, valamint az elszámolások, beszámolók megbízhatóságát;
- a vizsgált folyamatokkal kapcsolatban megállapításokat és ajánlásokat tesz, valamint elemzéseket, értékeléseket készít a költségvetési szerv vezetője számára a költségvetési szerv működése eredményességének növelése, valamint a folyamatba épített, előzetes és utólagos vezetői ellenőrzési, és a belső ellenőrzési rendszerek javítása, továbbfejlesztése érdekében;
- ajánlásokat és javaslatokat fogalmaz meg a kockázati tényezők, hiányosságok megszüntetése, kiküszöbölése érdekében;
- nyomon követi az ellenőrzési jelentések alapján megtett intézkedéseket.

Mint a fenti elemző felsorolás utolsó három sorából is kitűnik a belső ellenőrzési kézikönyv a belső ellenőrzés feladatai közé sorolja elemzések készítését, információk gyűjtését és értékelését, ajánlások megtételét és tanácsadást a jegyző, a polgármester, az intézmények vezetői, a pénzügyi ellenőrző bizottság, a képviselő testület, a folyamatgazdák és a döntéshozók, a területi vezetők részére a vizsgált folyamatokra vonatkozóan. A szervezet belső ellenőrzését eredetileg 3 fő függetlenített belső ellenőr látta el, azonban két fő kilépett és az üres státuszok feltöltése gyakorlott szakemberrel a rendelkezésre álló javadalmazási szint mellett szinte reménytelen. Ilyen módon nem valósul meg az optimális állapot, ahol a belső ellenőrzés tanácsadói tevékenysége keretében maga is részt vesz a szabályozások kidolgozásában majd alapfeladatai elvégzése és célirányos ellenőrzései után (magas szintű jogszabálykövetés mellett) adaptálja a változásokat a meglévő szabályzatokba és ajánlásokba, és természetesen nyomon követi az ellenőrzési jelentések alapján megtett intézkedéseket is. Elengedhetetlen, hogy két státusz betöltésre kerüljön (két

ellenőr a terepmunkára egy pedig a szabályzatok, elemzések, tanácsadás feladataira) melyből a vezetői pozícióra kiemelt bérezés mellett, olyan szakembert kell felvenni, aki ezen módszertani elvárásokat teljesíteni képes.

A belső ellenőrzés létszámgondjaitól függetlenül a Hivatal a kialakított cselekvési, ellenőrzési nyomvonalat használja. A kialakításra került szabályzatok részletessége elégséges, a személyi felelősség kérdését a munkaköri leírások illetve a magasabb rendű jogszabályok határozzák meg. Az elmúlt időszakban megejtett két Állami Számvevőszéki vizsgálat során a Hivatal FEUVE rendszere dicséretben részesült.

4.7.5. Közbeszerzési eljárások lebonyolítása, környezetbarát közbeszerzési gyakorlat bevezetése

Cél: A jogszabályi kötelezettségnek megfelelő közbeszerzési szabályzat elkészítése

Megvalósítás: Közbeszerzési szabályzat, Beszerzési szabályzat elkészítése

Értékelés: Az elkészült új szabályzat lehetővé teszi a környezetbarát közbeszerzési eljárás elveinek való megfelelést, valamint átláthatóbb eljárást biztosít a beszállítók minősítése rendszerének bevezetésével. A szabályzaton kívül elkészült a közbeszerzési eljárás folyamatábrája, valamint kidolgozásra kerültek a közbeszerzési eljárás során szükséges iratminták, melyek az eljárás egységességét, magasabb szintű szabályozottságát hivatottak szolgálni. Az elkészített szabályzatminta a közbeszerzési beszerzések lefolytatására megteremti az ilyen eljárások egyszerűbb, átláthatóbb, mégis szabályozott keretek között történő végrehajtásának lehetőségét.

Bár a projektnek köszönhetően a közbeszerzés és az értékhatárt el nem érő beszerzés teljes egészében formalizálttá vált, a Hivatal minden közbeszerzésnél külsős szakértőt használ az erősebb kontroll érdekében.

A közbeszerzés és az értékhatárt el nem érő beszerzés formai eljárása alól a Hivatal

csak kivételes esetben tér testületi felhatalmazás alapján. Ilyen estek lehetnek például a folytatólagos szoftverfejlesztéssel kapcsolatos eljárások.

Noha jogszabályi kényszer nem áll fenn, a könyvvizsgálat intézményét a Hivatal fenntartotta.

4.8. Partnerség erősítése

Cél: A magas fokú társadalmi nyilvánosság megteremtése: A közérdekű információk önkormányzat által történő hozzáférhető közzététele mindenki számára.

Megvalósulás: elkészült dokumentumok

- Hivatal Médiastratégiája
- külső kommunikáció eljárásrendje

Értékelés: A Hivatali kommunikáció a tanulmányban leírtak szerint működik. A tájékoztatás egyik leghatékonyabb eszköze a tartalmilag és formailag is megújult városi honlap. A város internet eléréssel rendelkező lakosai szeretik és használják is ezt a médiát. A kötelező elemeken kívül jól áttekinthető struktúrában megtalálhatók itt az aktuális hírek, feladatok, tennivalók.

Az ügyintézéshez szükségesek formanyomtatványok is megtalálhatók, letölthetők.

Az ügyfelek irányából jogos elvárás lenne, hogy valamilyen formában legyenek elérhetők a honlapon az egyes ügyleírások. Ezeket nem feltétlenül kell saját erőforrással megoldani, már az is nagy segítség lehet ha egy link mutat a www.magyarorszag.hu weblapra, ahol ezek ügytípusonként nagyon részletesen megtalálhatók.

A lakosság tájékoztatásának – a visszajelzések alapján – igen kedvelt formája a Komlói Kirakat ingyenes hirdetési újság („Kék újság”). Az Önkormányzat

45/47



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

rendszeresen megjelenik itt az aktuális felhívásokkal, tájékoztatókkal, feladatokkal.

Hivatalon belül a polgármester előzetes telefonos egyeztetés alapján fogadja az érdeklődőket. A jegyző hétfőnként 9-11 óráig tart fogadóórát.

A polgármester – a fontosabb döntések előkészítése céljából – szükség szerint lakossági fórumot tart az általa meghatározott ütemezés alapján

A polgármester számos témában tart egyeztető tárgyalást a helyi vállalkozók, közintézmények, közszolgáltatást nyújtó cégek, rendvédelmi szervek bevonásával.

A rendezvényekről tájékoztatják a megyei és az országos sajtót is.

Cél: Civil kapcsolatok erősítése, egy olyan kapcsolatrendszer működtetése, amelynek legfontosabb elemei: testület, hivatal, intézmények, közszolgáltatások.

Javaslat: Komlói Civil és vállalkozó Fórum eljárásrendjének bevezetése a tanulmány 3.számú melléklete alapján.

Értékelés Mint ez már a tanulmányból is kiderült, a Hivatal kimondottan jó kapcsolatot ápol a civil szervezetekkel. Ez a jó hagyomány nem változott az elmúlt években sem.

Komlón 2007 óta működik a „Civil vezetők fóruma”, mely az Önkormányzattal szoros együttműködésben szervezi a civil életet, lehetőséget biztosít arra, hogy a civil szervezetek megismerjék egymás munkáját, közös rendezvényeken vegyenek részt. Fontos vívmánya, hogy az önkormányzati támogatásokhoz kapcsolódóan a pályázati feltételekről tájékoztatót dolgozott ki a résztvevő szervezetek számára.

A fórum, valamint az önkormányzat rendszeres kapcsolatot tart fenn a kezdeményezésbe bekapcsolódó szervezetekkel. A kapcsolattartást nagyban segíti, hogy a Hivatalban marketing-ügyintéző munkakörben egy munkatárs kizárólag a külső kommunikációval és az önkormányzat kapcsolatrendszerével foglalkozik, munkaköri leírása minden ezzel kapcsolatos tevékenységre kiterjed, teljes körűen

tartalmazza a civil szervezetekkel való kapcsolattartás feladatait. A tanulmányban javasolt eljárásrend nem került bevezetésre, hisz a – résztvevők szerint – a fórum nem formális szervezet, működésének fontos eleme a rugalmasság, így nem igényelték az eljárásrend bevezetését. Mivel az elmúlt években sem volt olyan probléma amely ezt indokolná, valóban nem indokolt erősen szabályozott keretek közé beszorítani a tevékenységét.

5. Mellékletek

- 1.sz melléklet: Előterjesztés: ÁROP-1.A.2/A számú, „Szolgáltató Hivatal Komlón” tárgyú projekt teljesítéséről szóló tájékoztatás
- 2.sz. melléklet: Tájékoztatás fenntartási kötelezettségről
- 3.sz melléklet 37/2011.(III.31.) sz. határozat
- 4.sz melléklet 12/2011. (V.27.) önkormányzati rendelete (SZMSZ)
- 5.sz melléklet 39/2011 (III.31) sz határozat - a képviselő testület munkaterve

47/47



Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE