



**BÉKÉSCSABA MEGYEI JOGÚ VÁROS ÖNKORMÁNYZAT
POLGÁRMESTERI HIVATALA**

ÁROP-1.A.2/B-2008-0009

ZÁRÓ PROJEKTBESZÁMOLÓ

Készítette:



CONTROLL

Holding Tanácsadó Zrt.

Közigazgatási Igazgatósága

Budapest, 2010. február 17.



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

Tartalomjegyzék

I. Vezetői összefoglaló	3
II. Alapértelmezések a „Hatékonyságfejlesztés a közigazgatásban” tárgykorben	6
II.1. Az „úttörők”	6
II.2. A „követők”	7
III. Programpontok és rész-szemponatok célkitűzései	9
III.1. Államreform Operatív Program 1.A.2 és 3.A.1. (továbbiakban ÁROP)	9
III.2. Küldetés	9
III.3. Célok	9
III.4. A kiválasztott részterületek	10
IV. Projektgazda, konzultációs folyamat bemutatása	12
IV.1. Békéscsaba Megyei Jogú Város bemutatása	12
IV.2. A konzultációs folyamat bemutatása	14
V. A szakmai munka összefoglalása	17
V.1. Helyzetértékelés, szervezeti diagnózis	17
V.1.1. Dokumentumok átvizsgálása	17
V.1.2. Munkanap-fényképezés	18
V.1.3. Interjúk eredményei	21
V.1.3. SWOT analízis	24
V.2. Rész-szemponatok bemutatása, értékelése	26
V.2.1. Általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében	26
V.2.2. A polgármesteri hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében.	27
V.2.3. Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása (pl. munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása).	28
V.2.4. A hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása.	29
V.2.5. A hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése.	30
V.2.6. Az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a hivatal működésébe.	31
V.2.7. Szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése.	32
V.2.8. A projekt szemlélet megerősítése	36
V.2.9. Pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozása	36
V.2.10. Közbeszerzési eljárások lebonyolítása	37
V.2.11. Pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javítása.	38
V.2.12. Szervezeti megoldások bevezetése a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítására, a döntések nyilvánossá tételére.	38
V.2.13. A civil és a vállalkozói szférával kialakítható kapcsolatok megszervezésének mechanizmusa.	40
V.3. A Polgármesteri Hivatal működési folyamatátrékepe	47
V.4. Hatékonyságfejlesztési javaslatok	50
V.4.1. A döntési mechanizmus korszerűsítése érdekében megfogalmazott javaslatok	50
V.4.2. A költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása érdekében tett javaslatok	52
V.4.3. A partnerség erősítése érdekében megfogalmazott javaslatok	52
V.5. Akcióterv	62
V.6. Jövőkép, minőségprogram	63
VI. A projekt során átadott / átvett dokumentumok	66

I. Vezetői összefoglaló

A projektbeszámoló összeállításának célja, hogy bemutassuk Békéscsaba Megyei Jogú Város Önkormányzat Polgármesteri Hivatala jelenlegi működésének hatékonyságvizsgálatával elért eredményeket, illetve kiemeljük azokat a fejlesztési javaslatokat, melyek a projekt során a hivatal vezetői körével való aktív vezetői párbeszéd alapján rögzíthetőek voltak.

A beszámoló összeállításakor törekedtünk arra, hogy a hivatal jelenlegi működési rendjének megértéséhez hozzárendeljük mindazon előzmény információkat, amelyek ahhoz szükségesek, hogy a jelenlegi működési keretek érthetőek és jól definiálhatóak legyenek.

A hivatalra jellemző és munkánkat alapvetően meghatározó tényező volt a hivatalvezetés elmúlt években megvalósított személyi cseréje. A program megkezdésekor ideálisnak tekinthető, nyugalmi állapotban volt a szervezet; a kijelölt új jegyző átgondolt és hatékony, az ISO 9001 szabványra épülő szabályozási folyamattal rendelkezett. A belső és független felülvizsgálati folyamatok alapértelmezési szintig rendezték azokat a klasszikus, és az elmúlt években az előző vezetés által megoldhatatlannak ítélt feladatokat, melyek megfelelő alapot jelentettek az ÁROP szervezetfejlesztési programjához.

Mint minden szervezetfejlesztési folyamat során, itt is tisztázni kell a kiinduló állapotot. A diagnóziskészítés programszakaszban ezért alkalmaztunk olyan vertikálisan és horizontálisan is értelmezhető és egymáshoz kapcsolódó kutatási és értékelési módszereket (pl. SWOT, CAF), melyek könnyen bemutatathatóak a vezetés számára, s tapasztalati oldalról megfelelő indikátorok előállításához háttérrel és alapot biztosítanak.

Az elvégzett vizsgálatok alapján fontos kiemelni, hogy a munkatársak visszaigazolták a politikai vezetés döntését, mely arra irányult, hogy a hivatalvezető személyét egy olyan szakember kijelölésével biztosítsák, aki élvezzi a politika bizalmát, de elfogadott a munkatársak között is. Ezért a munka megkezdésekor nem volt tapasztalható adatvisszatartás vagy kommunikációs probléma. A megkérdezett hivatali dolgozók nyitottan és készséggel együttműködtek a tanácsadó cég munkatársaival.

A szervezet átvilágítása során kiemelkedő pozitív tény, hogy a vizsgált területek egyikében sem mutatható ki olyan mértékű szervezeti probléma, amely a jegyző általi azonnali

beavatkozást igényelne. Azokat a fejlesztési területeket, melyeket a szakértők rögzítettek, a „hatékonyságfejlesztési javaslatok” és az „akcióterv” fejezetekben mutatjuk be. Ki kell emelni az előző gondolat folytatásaként még azt a tény is, mely a diagnóziskészítés időszakában a mérésekkel alátámasztásra került és amely az alkalmazottak szervezeten belüli együttműködési készségére, egymással folytatott kommunikációjára és koordinációjára vonatkozik. A helyzet megértéséhez tudni szükséges, hogy a hivatal morális belső állapota „mélyről induló”, azaz a jelenlegi hivatalvezetésnek elemi szintről kellett újraépítenie a csapatszerű, projektszerű működést. Ezt a folyamatot segítette és támogatta az első intézkedések sorába helyezett ISO 9001 szabvány szerinti minőségirányítási rendszer bővítése, átalakítása és független auditáltatása. Erre a szakmai fundamentumra épülhetett rá a dokumentáció-felülvizsgálatra, szervezeti hatékonyságra és a partnerség fejlesztésére vonatkozó ÁROP projekt. Ezért is választottuk azt a megoldást, hogy a szabályozási környezet integrált irányítási rendszerként került definiálásra, hogy ezáltal is csökkentsük a papír alapú dokumentálást és **a hangsúlyt az irányítási folyamat vertikális elemeinek kiszélesítésére helyeztük.**

Az előző gondolatok alapján ki kell azonban jelenteni, hogy 2010. nemcsak az ÁROP pályázat szempontjából fontos a Polgármesteri Hivatal vezetése számára, hanem mivel választási évben fejeződik be a projekt, fel kellett készülni az esetleges közigazgatás-átalakítási folyamatokra is. Amennyiben a hatáskörök újragondolása esetleges tevékenységek elvonása már 2010-2011. években bekövetkezik – melyet a hivatalvezetés nagyon vár – újra kell gondolni az ÁROP pályázat akciótervében és jövőképében megfogalmazottakat. A Controll Zrt. szakmai célja, hogy a három fő rendező elvhez és a benne megfogalmazott rész-szempontokhoz illeszkedően egy olyan **nyitott szervezetfejlesztési programot** és hozzá kapcsolódó javaslati környezetet alakítson ki, mely figyelembe vette a hatáskörök újragondolása, vagy egy komplexebb magyarországi közigazgatási folyamat átalakításának lehetőségeit is. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy bár a hivatal szervezetére vonatkozó jelenlegi átalakítási folyamatot – egyeztetve a jegyzővel – nem határoztunk meg, amennyiben azonban 2010. őszén az új Kormányzat új közigazgatási koncepciója újra értelmezi a helyi közigazgatási folyamatok hivatali és önkormányzati feladatait, abban az esetben vissza kell térni ugyanazokhoz a gyökerekhez, melyek elemzésünk alapadatait és tényeit szolgáltatták. Ezúton hívjuk fel a VÁTI – Közreműködő Szervezet – figyelmét arra

vonatkozóan, hogy a helyszíni ellenőrzések 5 éves monitoring időszakán belül csak abban az esetben lehet és szabad 2010. évi akciótervét és annak programját figyelembe venni, amennyiben 2010. őszén a helyi önkormányzati választásokat követően nem kerül újraértelmezésre a helyi önkormányzat feladata.

A projekt során az ellenőrző hatóság által elvégzett helyszíni ellenőrzések tapasztalata alapján hívjuk fel a figyelmet erre a fontos tényre, hozzátéve, hogy a megyei jogú városi tevékenység összetettsége, valamint a hivatali létszám nagysága miatt nemcsak a szabályzatokra, SZMSZ-re épülő horizontális megfelelést, hanem az integrált irányítási rendszer által irányított vertikális tagoltságot is vizsgálni és elemezni szükséges. Csak e két elem együttsége biztosíthatja, hogy a nyugat-európai közigazgatási szabályozási folyamatokhoz illeszkedő mértékű „szabályozási teher” nehezedjen a hivatalvezetőre.

Ezúton is szeretnénk megköszönni Békéscsaba Megyei Jogú Város Önkormányzatának azt a szakmai bizalmat, mely alapján szervezetfejlesztési folyamataik irányításával a Controll Zrt-t bízták meg. Az önkormányzat és a hivatalvezetés által kijelölt munkatársak munkája, adatszolgáltatása, segítő támogatása nélkül nem juthattunk volna el közösen ahhoz a végeredményhez, melyet a következő fejezetekben részletesen bemutatunk.



Kormany Tamás

Vezérigazgató

Controll Holding Tanácsadó Zrt.

II. Alapértelmezések a „Hatékonyságfejlesztés a közigazgatásban” tárgy körben

A projektbeszámoló összeállítása során azt a szakmai célt tűzte ki maga elé a Controll Zrt. Közigazgatási Igazgatóságának munkatársi köre, hogy az önkormányzat és az IH által aláírt szerződésben rögzített nyilvánossági fejezet lehetőséget fog arra biztosítani, hogy ez a dokumentum is szélesebb szakmai és kutatói kör rendelkezésére álljon a világháló segítségével.

Az olvasó és kutató számára csak akkor érthető meg a későbbiekben bemutatásra kerülő és a diagnóziskészítés adataira épülő fejlesztési program, ha látja és érti, milyen szakmai környezetben indult el a fejlesztés Békéscsabán.

II.1. Az „úttörők”

Az első demokratikus választáson mandátumot kapott Kormányzat első lépései között szerepelt az önkormányzati törvény megalkotása egy rövid és ma már kinyomozhatatlan szakmai kör bevonásán keresztül. Látható és ez a 2010-es évi választási kampányban meghatározó módon megjelenő 2/3-os törvények átdolgozására tett szándék alapján igazolható is, hogy az önkormányzati működésnek súlypontilag fontos törvénye kevés adatra és működésre támaszkodva került megírásra. Sajnos a mögöttünk hagyott évtizedek pártpolitikai csatározása nem engedte meg, hogy ez a fajsúlyos törvény átdolgozásra kerüljön. Mindezen hátráltató tényezők mellett voltak olyan városok, ahol a politikai és szakmai vezetés – felismerve a szűk mozgásteret az ellenőrzésben, a feladat-meghatározásban, a számonkérésben – új utakat keresve fordult az Ötv-re épülő projektek irányába.

A '90-es évek közepén Veszprém Megyei Jogú Város Önkormányzata kezdte meg a Controll Zrt-vel együttműködve azt a ma már közigazgatás-történelmi projektet, mely az Ötv-re épülően először vett át adaptációt a szabályozási környezet európai sztenderdjével, az ISO 9001 szabvánnyal. A pilot projekt szakmai sikeres országosan és nemzetközi hírűen is visszaigazolta az akkori politikai és hivatalvezetői kör éleslátását. A lezárt és auditált

közigazgatási folyamatokat a jegyzők örömmel fogadták és elindult egy olyan szakmai fejlesztési hullám, melybe Nyíregyháza, Debrecen, Budapest XIII. kerületi önkormányzatai már a veszprémi projekt befejezését követő hónapokban csatlakoztak. 2010-re közel 700 önkormányzat már a minőségirányítási rendszer ISO 9001 szabványkövetelményére épülően, folyamatait a Közös Értékelési Keretrendszer kutatásaival megerősítve végzi. Az auditált közigazgatási folyamatok továbbfejlesztésében a Controll Zrt. Közigazgatási Igazgatóságának auditori végzettséggel rendelkező munkatársai a mai napig is piacvezető szerepet töltenek be, különösen a folyamatosan változó jogi környezetre adott gyors és hatékony folyamatszabályozások hazai és nemzetközi bevezetésén keresztül.

II.2. A „követők”

Magyarország 2007 – 2013 között az Új Magyarország Fejlesztési Terv keretében prioritásként kezeli a közigazgatás átfogó reformját. Szakértőként természetesen megfelelő kritikával illetjük ezt a programot, de nem vehető el az az érték és érdem, melyen keresztül igazolja az európai léptékű gondolkodást a fejlesztési terv több eleme. A közigazgatás-fejlesztés átfogó reformja szerint az államnak a felvállalt feladatai ésszerűsítésén, az ellátási és szolgáltatási tevékenysége eredményességének és hatékonyságának javításában kell legfontosabb prioritásait kijelölnie. Tanácsadóként és szakértőként azonban úgy látjuk, ez az elmúlt néhány évben nem a rendező elvek mentén teljesült, de félretéve azt a megállapítást, hogy egy kijáratlan úton biztosan vannak zsákutcák, megállapíthatjuk, hogy **korszakos annak a jelentősége, hogy a magyar közigazgatás-fejlesztéshez nemzetközi források nyíltak meg és valós, igazolhatóan jó tartalommal támogatták a helyi önkormányzatiság fejlesztését.**

Minden közigazgatás-fejlesztés csak abban az esetben tekinthető eredményesnek, ha annak végeredménye az önkormányzat szolgáltatási tevékenységén keresztül mérhető. Ebben a körben látványos sikertelenségek és sikerek egyaránt megtalálhatóak. Egyértelműen sikertelennek véljük – legalábbis a Controll Zrt. tanácsadóinak értékítélete alapján – azt a GVOP-s projektet, mely az informatika fejlesztésére többszázmillió forint forráskihelyezést hajtott végre, de mára szinte működő hely nélküli a projekt. Nem találhatóak meg azok az érdekek és értékek, melyek a kiírás céljai és szándékai között szerepeltek, mivel több

önkormányzatnál ezt a jelentős összeget haszontalan fejlesztésekbe investálták, a projekt teljesítése pedig gyenge hivatali számonkéréssel találkozott. Az a kevés működő referenciahely nem igazolja a program ésszerűségét, mivel a szigetszerű fejlesztés nem indult el.

Az igazságosság érdekében emeljünk ide sikeres projektbemutatót is. Ilyen volt a 2000-ben elindított Közös Értékelési Keretrendszer pénzügyileg is támogatott programja. Ez a program közel 1400 önkormányzatnál sikeresen a mai napig fenntartott, s ezáltal mérhető, kutatható, mérőszámokkal igazolható szervezetfejlesztési folyamatot igazol.

Ebben a fejezetben nem szabad kihagynunk a minőségirányítási rendszer szélesítésében és mélységében is kutatói és fejlesztői tevékenységet folytató önkormányzatok széles körét. Soprontól Szombathelyen és Zalaegerszegen át Tatabánya, Tata, a Főpolgármesteri Hivatal és több budapesti kerületen keresztül Békéscsaba és Hódmezővásárhely, valamint a keleti országrész Debrecen és Nyíregyháza önkormányzatáig terjedően sokszáz jegyző dolgozik azon, hogy az ISO 9001 szabványban rögzített hivatali folyamatszabályozás a Controll Zrt. által megalkotott fundamentális alapokra épülően a mai napig aktív, az ellenőrzést szolgáló vezetési és irányítási rendszer maradjon.

III. Programpontok és rész-szemponatok célkitűzései

III.1. Államreform Operatív Program 1.A.2 és 3.A.1. (továbbiakban ÁROP)

Az Államreform Operatív Program (továbbiakban ÁROP) közigazgatási célkitűzései, melyek a szolgáltatás színvonalának növelése érdekében fogalmazódtak meg, tárgyköreiben és rész céljaiban is ráépülnek azokra az ISO 9001 szabvány által lerakott fundamentumokra, melyek sok száz önkormányzat számára ma már a napi működés szerves részeit jelentik. Ha figyelembe vesszük, hogy 2008-ban, a pályázat megfogalmazásának évében az auditált minőségirányítással rendelkező önkormányzatok jelentős része a fejlesztés logikus lépésének tartotta, hogy részt vesz az ÁROP program szervezetfejlesztési pályázatán, akkor igazolható igazán vissza a logikája a közigazgatás-fejlesztési elképzeléseknek. Csak azokat a lépéseket szabad és kell támogatni, melyek képesek beépülni vagy ráépülni olyan meglévő és működő rendszerekre, amelyek addig is igazolható eredményeket értek el. Ezzel is indokolható a GVOP-s informatikai fejlesztés csődje, mert olyan környezeti feltételeket határozott meg, amelyeknek sem személyi, sem tárgyi alkotóelemei nem álltak rendelkezésre a polgármesteri hivataloknál.

Békéscsaba Megyei Jogú Város Önkormányzata – összhangban a pályázat céljaival – az alábbi célokat, értékeket tekintette fontosnak pályázatának összeállításakor:

III.2. Küldetés

A Polgármesteri Hivatal szervezetfejlesztése a döntési mechanizmus korszerűsítésén, a költségvetési gazdálkodás eredményességének javításán, valamint a partnerség erősítésén keresztül.

III.3. Célok

Racionálisan, takarékosan és hatékonyan működő, koncentrált, a párhuzamosságoktól és a felesleges kapacitásoktól mentes működési struktúra kialakítása, amely képes megfelelni a

szolgáltató, ügyfélbarát önkormányzattal szemben támasztott szakmai és társadalmi követelményeknek. A klasszikus közigazgatási funkciók ellátása mellett alapvető és elsődleges elvárás a hivatallal szemben, hogy a szervezet hozzá tudjon járulni a város társadalmi és gazdasági fejlődéséhez.

A szervezet igazítása a Békéscsabai Megyei Jogú Város Önkormányzat Közgyűlése szervezeti és működési szabályzatával felállított bizottsági struktúrához, a vezetési-irányítási rendszerek ésszerűsítése, a döntéshozatal gyorsabbá és rugalmasabbá tétele.

III.4. A kiválasztott részterületek

Az ÁROP célkitűzéseiben az alábbi 3 fő terület fejlesztése valósulhatott meg:

1. A DÖNTÉSI MECHANIZMUS KORSZERŰSÍTÉSE
2. A KÖLTSÉGVETÉSI GAZDÁLKODÁS EREDMÉNYESSÉGÉNEK JAVÍTÁSA
3. A PARTNERSÉG ERŐSÍTÉSE

A hivatalvezetés megvizsgálta a program által adott szakmai lehetőségeket és ezek közül az alábbiakat emelte be pályázatába.

A DÖNTÉSI MECHANIZMUS KORSZERŰSÍTÉSE PROGRAMPONTON BELÜL:

- a) Általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében
- b) A polgármesteri hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében.
- c) Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása (pl. munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása).
- e) A hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása.
- f) A hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése.
- h) Az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a hivatal működésébe.
- k) Szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése.
- l) A projekt szemlélet megerősítése.

A KÖLTSÉGVETÉSI GAZDÁLKODÁS EREDMÉNYESSÉGÉNEK JAVÍTÁSA PROGRAMPONTON BELÜL:

- a) Pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozása.
- f) Közbeszerzési eljárások lebonyolítása
- h) Pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javítása.

A PARTNERSÉG ERŐSÍTÉSE PROGRAMPONTON BELÜL:

- a) Szervezeti megoldások bevezetése a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítására, a döntések nyilvánossá tételére.
- b) A civil és a vállalkozói szférával kialakítható kapcsolatok megszervezésének mechanizmusa.

Projektbeszámolóknak a „Szakmai munka összefoglalása” részben „A rész-szemponatok értékelése és bemutatása” c. pontban írja körül a kiválasztott tevékenységre megfogalmazott szakmai válaszokat.

IV. Projektgazda, konzultációs folyamat bemutatása

IV.1. Békéscsaba Megyei Jogú Város bemutatása

A közel 64 ezer lakosú Békéscsaba Magyarország dél-keleti határán, Budapesttől mintegy 200 km-re található. Békés megye legfontosabb közúti és vasúti csomópontja, autóval, vasúton, nemzetközi közforgalmi és sportrepülőtere révén akár közvetlenül repülőgéppel is megközelíthető.

Évszázados épületeinek, megújult városképének, rendezvényeinek és a környék természeti értékeinek köszönhetően egyre több turista látogat ide.

Békéscsaba a megyei jogú városok között az egyik legtöbb zöldövezettel rendelkező település. Ligetekkel, virágokkal tarkított tereinek, hangulatos sétányainak köszönhetően az ország legélhetőbb városai közé tartozik.

A megyeszékhely egyik lehangulatosabb része a Fehér-Körös folyótól induló, s a Kettős-Körösbe torkolló Élővíz csatorna. A partján terül el a Széchenyi liget, ahol az 1850-ben emelt „Zenepavilon” épületében új, szépen kialakított, ökoturisztikai látogató központ várja a természetbarátokat. A park a város tüdeje, egyedi növényvilága, szépen kialakított pihenő részei különleges és romantikus séták színtere lehet. A csatorna partján húzódó szoborsétány alkotásai a városhoz kötődő híres személyek emlékét őrzik.

Békéscsaba legszebb műemléképületei közé tartozik a XIX. században emelt Fiume Hotel, a Jókai Színház vagy a Városháza, amelynek homlokzatát Ybl Miklós tervezte. Békéscsaba jelképe Közép-Európa legnagyobb evangélikus temploma, az Evangélikus Nagytemplom és az 1745-ben épült műemlék jellegű Evangélikus Kistemplom. Mindenképpen érdemes ellátogatni a helyi szlovákság hagyományait bemutató Szlovák Tájháza is.



A városcentrum képét az előbbiekkal együtt meghatározó Római Katolikus Plébániatemplom, a magyar téglagótika egyik legjelentősebb építménye, építése 1910-ben fejeződött be.

A város szívében 1922-ben létesült Árpád Fürdő az elmúlt évek korszerűsítéseinek köszönhetően 10 medencéjével, gyógy- és wellness szolgáltatásaival teljesen megújulva várja vendégeit.

A gasztronómiai különlegességek kedvelői, az ínycsempészek Békéscsabán biztosan megtalálják a számításukat. Az egyik legjellegzetesebb helyi étel a város nevét viselő méltán híres csabai kolbász. Természetesen a jellegzetes szlovák ételek: a sztrapacska vagy a különleges káposztás levesek és a szilvapálinka sem hiányozhatnak a vendégváró asztalról. Békéscsabán egész évben színvonalas gasztronómiai és kulturális rendezvények várják az idelátogatókat.

A minden évben októberben megrendezésre kerülő Csabai Kolbászfesztivál az ország egyik



legrangosabb gasztronómiai eseményévé nőtte ki magát. A programsorozatot évről évre kiegészítő kulturális és szórakoztató rendezvények, valamint disznóvágások színesítik, de az igazi attrakció mégis a kolbászfűrés, amelyre hazai hírességek egész sora látogat el minden alkalommal. A város legnagyobb szabadtéri rendezvényei közé tartoznak még a Csabai Sörfesztivál és Csülökparádé, illetve a Békéscsabai Lecsőfesztivál.

Nyaranta a Polgármesteri Hivatal udvarán a Városházi Esték programjain híres művészek előadásai láthatóak. Háromévente nemzetközi bábfesztivált rendez a város, a ZENIT Zenei Ifjúsági Találkozó idején pedig a fúvószenétől hangosak az augusztusok. További kiemelkedő városi rendezvények a Tavasz Fesztivál téltemető-tavaszcsalogató programjai, a Csaba Expo Nemzetközi Kiállítás és Vásár, a Scherzo, a Zenés Ifjúsági Színpadok Országos Fesztiválja és az Országos Szólótáncfesztivál, a néptáncmozgalom szőlőlistáinak bemutatkozásával.

Számos Európa- és világszerte közismert személyiség látta meg a napvilágot Békéscsabán, illetve élt hosszabb ideig a városban. Vitathatatlan, hogy a település legjelesebb lakója Munkácsy Mihály volt. Emlékét büszkén őrzi a város. Itt látható a világ legnagyobb Munkácsy-gyűjteménye. A Munkácsy Mihály Múzeum lett az Év Múzeuma és 2008-ban Magyarország Vendégbarát Múzeuma. Az egykori Steiner-Omaszta-kúria ma már Munkácsy Emlékház, mely emléket állít a városhoz ezer szállal kötődő Európa- és világszerte ismert művésznek, számos értékes állandó és időszakos tárlatnak ad helyet. Emellett érdemes ellátogatni még a Jankay Galériába és a Meseháza is.

A környék látnivalói, a táj szépsége gyalogos és kerékpáros túrával fedezhető fel igazán. A Körösök Magyarország legtisztább folyói, a partokon kiépített szabadstrandok, horgászhelyek várják a vizek szerelmeseit. Békéscsaba környékén több lovasfarm is működik, amelyek nemcsak lovaglási lehetőséget biztosítanak, de igény esetén szállást és étkezést is kapnak a betérő vendégek.

IV.2. A konzultációs folyamat bemutatása

Az eredményes pályázatot követően a hivatalvezetés beszerzési folyamatot indított el, melynek eredményeként kiválasztásra került a szakmai programra adott válaszok, valamint a széles körű közigazgatási referenciája alapján a Controll Zrt.

A program végrehajtásának első lépéseként indító értekezlet került megtartásra, melyen az önkormányzati, hivatali vezetők, valamint a megvalósításba bevont tanácsadó cég vezetője került meghívásra. Itt rögzítésre kerültek a pályázatban megfogalmazott célok és részcélok rendszere és a Controll Zrt. által felvázolt feladatvégrehajtás. Ezt követően a jegyző által kijelölt projekt team a Controll Zrt. szakértőivel együttműködve a kijelölt projekt időtartamon belül folyamatosan kapcsolatot tartott és a diagnóziskészítés adatszolgáltatás, adatelemzés lépéseit követően minden egyes rész-szemponthoz szakmai válaszokat fogalmaztak meg.

A projekt konzultációs metódusát, a résztvevő felek tevékenységét az alábbi ábrán mutatjuk be:

IRÁNYÍTÁSI ÉS DÖNTÉSHOZATALI REND

Békéscsaba M. J. V. Önkormányzat Polgármesteri Hivatalának szervezetfejlesztési projektje

Projektmenedzser: dr. Udvardiné Petrovski Edit
 Közvetlen elérhetőségek: Tel.: 66/452-252//1223, E-mail: petrovskied@bekescsaba.hu

Polgármester

Felügyelet, képviselő-testületi előterjesztés, amennyiben szükséges

Komplex átvilágítás	Mérések, kérdőívek	Folyamat-eljárások	Belső és külső kommunikációs feladatok	Költségvetési program-pontok	Oktatás	Projekt adminisztráció	Nyilvánosság biztosítása	Esélyegyenlőség érvényesítése	Társ. fenntarthatóság érvényesítése
---------------------	--------------------	--------------------	--	------------------------------	---------	------------------------	--------------------------	-------------------------------	-------------------------------------

Dr. Udvardiné Petrovski Edit projektmenedzser	Koordináció	Irányítás Koordináció	Koordináció	Irányítás Koordináció	Koordináció	Kapcsolat Részvétel	Irányítás Koordináció Végrehajtás: PEJ, ZPEJ	Tabla, honlap, fotódokumentáció – tartalom feltöltés	Irányítás Végrehajtás	Irányítás Végrehajtás
Jogi, Önkormányzati és Szerv. Csopt.	Adatszolg.-ellenőrzés	Adatszolg.	-	Együttműködés	Infomáció	Részvétel	Infomáció	-	-	-
Jegyző + Vezetők	Adatszolg.	Jóváhagyás	Folyamat-kijelölés, Jóváhagyás	Kapcsolat Jóváhagyás	Ellenőrzés Jóváhagyás	Jóváhagyás Részvétel	Ellenőrzés Jóváhagyás	Ellenőrzés, Jóváhagyás	Jóváhagyás	Jóváhagyás
Érintett munkatársak	Adatszolg.	Kötés Kötötetés	Együttműködés	Infomáció Adatszolgáltatás	Együttműködés	Részvétel	Adatszolgáltatás	-	Együttműködés	Együttműködés
Vállalkozó	Végrehajtás Szakértői tev.	Végrehajtás Szakértői tev.	Végrehajtás Szakértői tev.	Együttműködés	Végrehajtás Szakértői tev.	Végrehajtás Oktatás	Szakértői tev.	Infomáció	Szakértői tev.	Szakértői tev.

A konzultációs folyamat jellemzője volt az interaktivitás. A Controll Zrt. tanácsadói minden egyes rész-szemponthoz hozzárendelték az adatelemzés, adatbekérés tényeire támaszkodó előzetes szakmai álláspontjukat. Ezt a projekt team hivatali munkatársai véleményezték és ha kellett, szakmai kiegészítésekkel látták el. A folyamatos kapcsolattartás és konzultáció végeredményeként került lezárásra minden egyes rész-szempontra. Ezek a dokumentumok a projekt teljes időtartama alatt folyamatosan változtak és épültek ahhoz a konzultációs folyamatokhoz illeszkedően, amely néha elvett, átirított vagy újraértelmezett, már leírt, de lezártnak még nem tekintett szakértői anyagokat. Ez a szabad konzultációs tevékenység eredményezte azt a mindkét fél számára elfogadható eredményterméket, mely öt év időtartamra kijelöli Békéscsaba Polgármesteri Hivatalának fejlesztési irányvonalait, tevékenységeit. A program végrehajtásába bevont tanácsadó cégnek nem kell értelmeznie rész-célokat és különösen nem kell kritika alá vonnia annak szakmaiságát. Meg kívánjuk azonban jegyezni egyrészt tanulás és tapasztalatszerzés végett is, hogy az Irányító Hatóságnak figyelnie kell az önkormányzatok **egységes irányítási környezetének kialakítására**. A magyar önkormányzati működés jelentős problémája a széttagoltság, az

azonos közigazgatási folyamatokra adott „3200-féle válasz”. Sajnos a 2009-2010. években az általunk megfogalmazott szakmai kérésekre nem született egységes állásfoglalás sem az IH, sem a jegyzői szervezetek részéről, így ennek a programnak a végeredményeként bekövetkezhet az az állapot, hogy például a rendeletalkotási folyamatra vonatkozóan nem egységes magyar közigazgatási szabályozási válasz születik meg a bevont sok tanácsadó cég miatt, hanem ahány tanácsadó cég és ahány önkormányzat, annyiféle folyamatleírás. Ezt, mint a szakmában egyik legnagyobb közigazgatási múlttal rendelkező cég, nehezen tudjuk elfogadni, de illeszkedünk ahhoz a környezethez, amit nem mi határozunk meg, ez nem csökkenti az ÁROP szervezetfejlesztési hatékonyságát, mivel a felvállalható pontok sokszínűségét figyelembe véve csak elenyésző számú az a rész-szempon, ahol ilyen irányú problémát lehetett beazonosítani.

A Controll Zrt. tehát a vele együttműködő polgármesteri hivatallal **hosszú távú fejlesztési folyamatot** rögzít. Meghatároztuk az ISO 9001 bázisára épülő, a belső auditokkal és független tanúsításokkal ellenőrzött, a szervezetfejlesztési pályázat szakmai válaszait feldolgozó 1 – 5 év feladatait. Ezeket az elképzeléseket részletesen a későbbiekben bemutatásra kerülő Akciótervben rögzítettük.

V. A szakmai munka összefoglalása

V.1. Helyzetértékelés, szervezeti diagnózis

V.1.1. Dokumentumok átvizsgálása

Az Államreform Operatív Program keretében a pályázatban megfogalmazott részszempontok figyelembe vételével a Controll Holding Zrt. tanácsadói a Polgármesteri Hivatal működését és tevékenységüket leíró dokumentumokat bekérte és áttekintette.

A dokumentumok felülvizsgálata alapján megállapítható, hogy aktualizáltak, tartalmukban, szerkezetükben a jogi és szakmai követelményeknek megfelelően szerkesztettek, strukturáltak. Kiemelkedő hiányosságot nem találtunk. Tapasztalataink alapján kijelenthető, hogy a diagnóziskészítés időszakában átvizsgált dokumentumokra vonatkozóan külső vagy belső átdolgozási folyamatot beindítani nem szükséges. Kiemelendő pozitív tény, hogy a Hivatal által működtetett minőségirányítási rendszer követelményei között megtalálható, hogy a belső dokumentációkat évente felül kell vizsgálni, így ez a szabály hosszú távon is biztosítja, hogy a Hivatal dokumentumai a jogszabályi, rendeleti és egyéb szakmai követelményeket kielégítően kerülnek használatba.

A dokumentumok felülvizsgálatából leszűrhető tapasztalat még, hogy a Hivatal tevékenységébe helyes módon integrálódott a jogszabályi megfeleléssel kapcsolatos működés. Ugyanez a kijelentés erősíti és támogatja a helyi rendeletekkel és munkaköri leírásokkal kapcsolatos szakmai felülvizsgálatunkat. Az elmúlt évek szervezeti átalakításai és az ezekhez kapcsolódó minőségirányítási rendszer működtetése a szakma szabályai szerint elvárható minőségű, szerkesztésében egységességre törekvő munkaköri leírásokat eredményezett.

Felülvizsgálatunk során ugyanakkor megállapítottuk, hogy van és volna lehetőség további munkaköri leírások felülvizsgálatára, de mivel az alkotói nyomvonal a vezetői körtől indul el, így kérdéses, hogy az interjúk során szinte egybehangzóan megfogalmazott leterheltség engedi-e a minőségjavítást ezen a dokumentációs szinten.

V.1.2. Munkanap-fényképezés

A megismerési fázisban az ügyintézői és ügykezelői területek munkavégzését munkanap-fényképezés segítségével tártuk fel. A Hivatal vezetősége a munkanap fényképezés idő intervallumát 2009. június 22. és július 10. között határozta meg. A felmérésben résztvevők aránya a teljes szervezeten belül 24,8 % (262 főből 65 fő), amelyből 1 fő vezetői (1,5 %), 64 fő ügyintézői (98,5 %) tevékenységet lát el. A résztvevő 65 köztisztviselő az alábbi szervezeti bontásban végezte el az adatfelvételt:

Kabinet	2 fő (2 nő)
Titkársági Osztály	9 fő (7 nő, 2 férfi)
Okmányiroda	7 fő (6 nő, 1 férfi)
Közigazgatási Osztály	12 fő (5 nő, 7 férfi)
Stratégiai-Fejlesztési Osztály	9 fő (4 nő, 5 férfi)
Városüzemeltetési Osztály	4 fő (2 nő, 2 férfi)
Oktatási, Közművelődési és Sport Osztály	3 fő (3 nő)
Szociálpolitikai Osztály	7 fő (7 nő)
Pénzügyi és Gazdasági Osztály	12 fő (10 nő, 2 férfi)

A munkanap fényképezés során a Hivatal beosztott dolgozói kétféle előre megszerkesztett formanyomtatványt töltöttek ki:

- Munkanap fényképezés
- Adatlap – feladatkörökről.

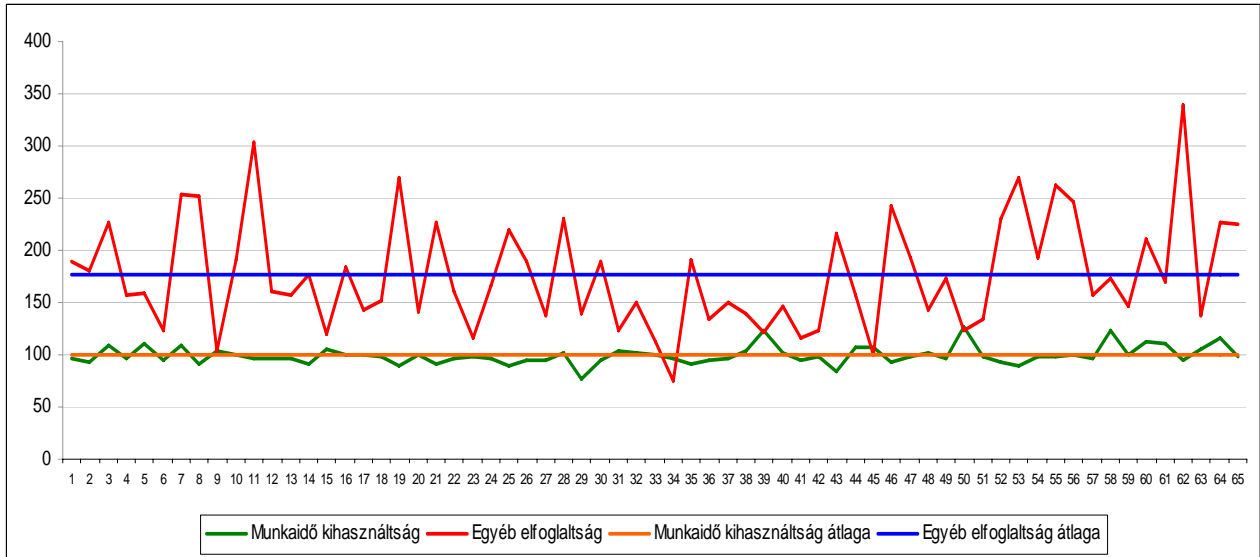
A Hivatal vezető beosztású tisztviselői további egy előre megszerkesztett formanyomtatványt töltöttek ki:

- Adatlap - ügyintézők képességeiről.

A Controll Zrt. kijelölt tanácsadója 2009. július 6-án személyes ellenőrzést hajtott végre a Hivatal szervezeti egységeinél. Az ellenőrzésről fényképek készültek.

A Hivatal a kitöltött formanyomtatványokat postai úton küldte meg feldolgozásra a Controll Holding Tanácsadó Zrt-nek.

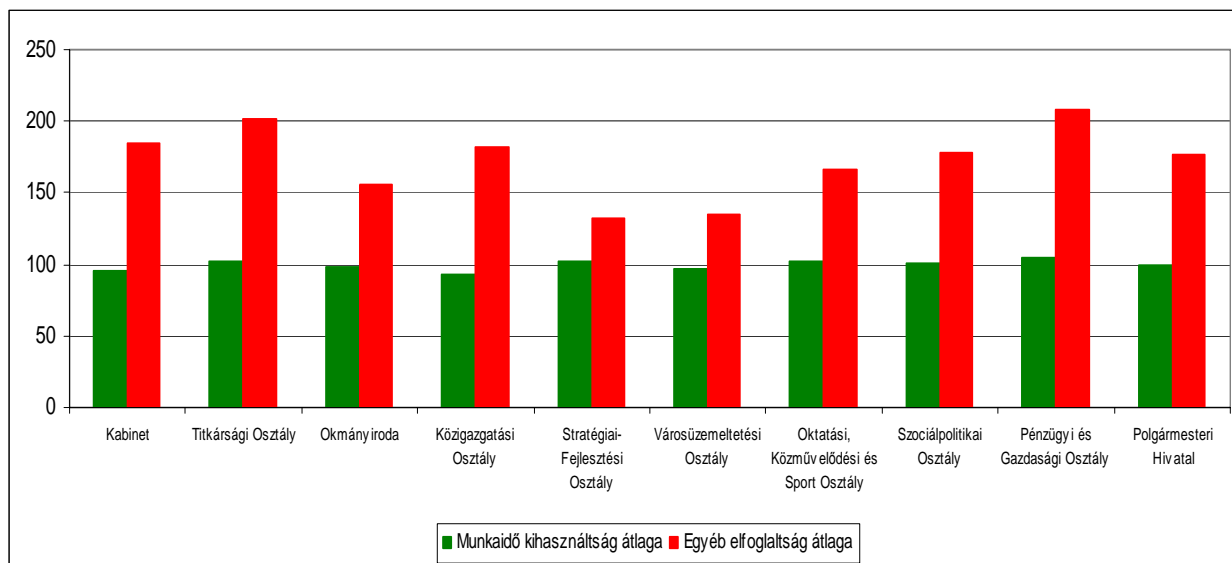
A Hivatal köztisztviselői az öt egymást követő munkanap során percnyi pontossággal rögzítették tevékenységüket. A feldolgozás alapján vizsgáltuk a dolgozók munkaidő kihasználtságát, illetve a munkaidőn belül végzett egyéb tevékenységek kihasználását a rendelkezésre álló időalaphoz mérten. A feldolgozás eredményeit a munkanap fényképezésbe bevont összes dolgozó esetében az alábbi grafikus ábra mutatja:



A grafikus ábra adataiból megállapítható, hogy a hasznos munkaidő kihasználtság a munkanap felmérésbe bevont összes dolgozó esetében 76 % és 126,5 % között alakult. Nagyobb eltérés volt tapasztalható az egyéb elfoglaltság kihasználtsága esetében, ahol a bevont dolgozók 55 % és 303,3 % között használták fel a rendelkezésre álló időalapot.

Megvizsgáltuk munkaidő és egyéb elfoglaltság átlagának alakulását az egyes szervezeti egységek illetve a Polgármesteri Hivatal átlaga között.

Az eredményeket a munkanap-fényképezésbe bevont öt szervezeti egység és „Hivatal összesen” esetében az alábbi oszlopos diagram mutatja:



Az oszlopos diagramból látható, hogy a hasznos munkaidőalap kihasználtsága a Hivatali átlagtól (99,7 %):

- az Oktatási, Közművelődési és Sport Osztály dolgozói esetében 2,6 %ponttal felfelé, (+)
- a Stratégiai-Fejlesztési Osztály dolgozói esetében 2,3 %ponttal felfelé, (+)
- a Titkársági Osztály dolgozói esetében 1,9 %ponttal felfelé, (+)
- a Szociálpolitikai Osztály dolgozói esetében 0,8 %ponttal felfelé, (+)
- az Okmányiroda dolgozói esetében 1,8 %ponttal lefelé, (-)
- a Városüzemeltetési Osztály dolgozói esetében 2,7 %ponttal lefelé, (-)
- a Kabinet dolgozói esetében 4,7 %ponttal lefelé, (-)
- a Közigazgatási Osztály dolgozói esetében 6,3 %ponttal lefelé tért el. (-)

Ugyanakkor az egyéb elfoglaltság kihasználtsága a Hivatali átlagtól (177,1 %):

- a Stratégiai-Fejlesztési Osztály dolgozói esetében 45,3 %ponttal lefelé, (+)
- a Városüzemeltetési Osztály dolgozói esetében 42,7 %ponttal lefelé, (+)
- az Okmányiroda dolgozói esetében 21,0 %ponttal lefelé, (+)
- az Oktatási, Közművelődési és Sport Osztály dolgozói esetében 10,4 %ponttal lefelé, (+)
- a Szociálpolitikai Osztály dolgozói esetében 1,3 %ponttal felfelé, (-)
- a Közigazgatási Osztály dolgozói esetében 4,9 %ponttal felfelé,
- a Kabinet dolgozói esetében 7,9 %ponttal felfelé, (-)
- a Titkársági Osztály dolgozói esetében 24,5 %ponttal felfelé tért el. (-)

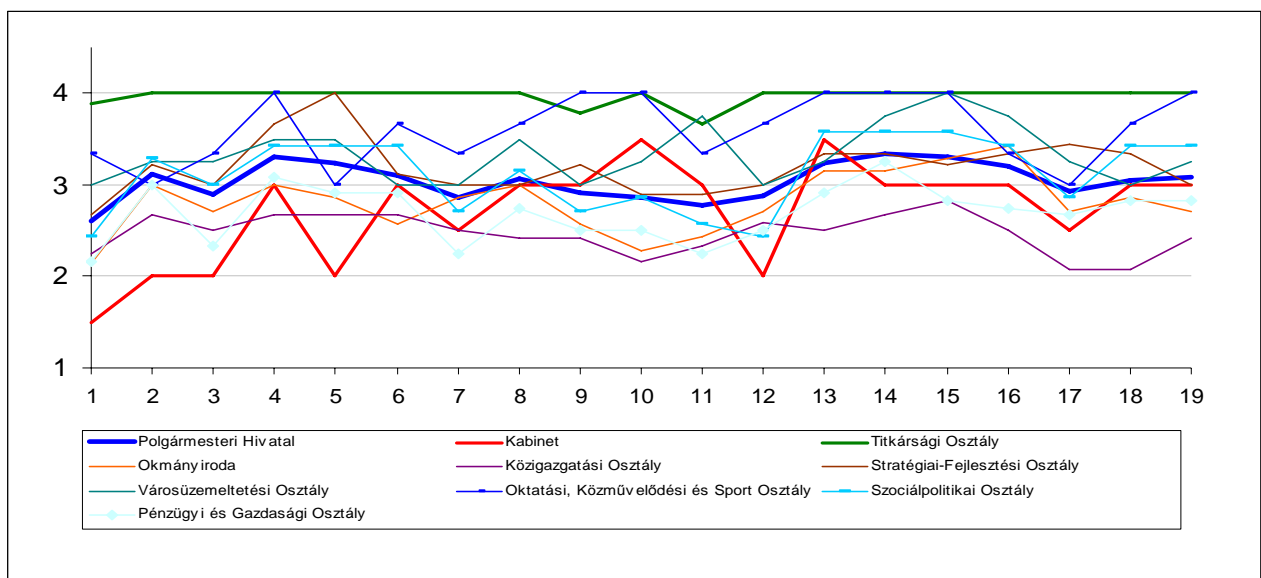
A Hivatal munkanap fényképezés során elért eredményei az országos átlagtól:

- a hasznos munkaidő felhasználás esetében 2,2 %ponttal felfelé, (+)
- az egyéb elfoglaltság felhasználás esetében 42,9 %ponttal felfelé tért el. (-)

A Hivatal vezető beosztású tisztségviselői egyetlen alkalommal értékelték beosztott dolgozóik képességeit az erre a célra előre megszerkesztett formanyomtatványon. Az értékelés során 4 fokozat (1-2-3-4, ahol az '1' a gyenge, a '4' a kiemelkedő képességet jelöli) ált rendelkezésre.

Az összehasonlítás, illetve az elemzés elvégzéséhez táblázatban összesítettük az adatokat.

Az eredményeket az alábbi grafikus ábra mutatja:



A vizsgált szempontok tekintetében a szervezetnél legmagasabbra értékelt képesség a felfogóképesség, kollegialitás és ügyfélfogadási kultúra (4. 14 és 15. képesség, értéke 3,3), ugyanakkor a leggyengébben értékelt szempont a közigazgatásra vonatkozó ismeretek (1. képesség, értéke 2,6) volt.

V.1.3. Interjúk eredményei

Az ügyiratstatisztika is igazolja, hogy az iktatott dokumentumok mennyisége az egyes szervezeti egységeken alkalmazott szakemberek és közmunkások adminisztrációs segítségével sem dolgozható fel egyenletes minőségben, különösképpen azokban a csúcsideszakokban, amelyek minden szervezeti egységnél más időpontban, de rendszeresen

jelen vannak az éves munkarend során. Ezért nem meglepő, hogy az interjúk során a szervezet leterhelésére vonatkozóan a vezetés döntően nemleges választ adott, kiemelve és hangsúlyozva, hogy ilyen létszámkeretek mellett hosszú távon képtelenek megfelelni azoknak a minőségi és vezetői igényeknek, melyet a hivatalvezetés felőlük megfogalmaz.

Ha ehhez a teljesítménykorláthoz hozzárendeljük a fentiekben felsorolt szabályokat, elvárásokat, folyamatokat meghatározó dokumentum-mennyiséget, akkor szinte a csodával határos az a teljesítmény, amit a szervezeten belül mérhettünk, mi szerint a dokumentumok ismertek, a napi alkalmazásba bevontak és átlagos szinten oktatottak. Meglepő, hogy ilyen leterhelés mellett mérhető módon jelenik meg az önkormányzati és hivatalvezetési stratégia ismertsége, elfogadottsága. Összehasonlítva más, hasonló nagyságrendű önkormányzatokkal, **a felső- és középvezetői kör szakmai munkája kiemelkedő**. Ez a pozitív előjel a szervezet irányítására, a szervezet tevékenységét leíró dokumentumok minőségére és ismeretére, valamint az általuk megalkotásra kerülő dokumentumok, pl. munkaköri leírások minőségére vonatkozik.

Elgondolkodtató azonban, hogy a leírt szabályozási környezet figyelembe vételével a teljes szervezetre vonatkozó mérésünk a folyamatok tervezhetőségét, a napi munkavégzés egyenletességét kritikusnak értékeli. Jelentős százalékban a vezetői és munkatársi kör véleménye, hogy a hasznos munkaidő-alap jelentős részében sok improvizációra kényszerülnek az előre nem kiszámítható feladatok tekintetében. Különösen zavaró szinte minden egyes szervezeti egységnél az előre nem tervezhető adat- és információkérések szinte azonnali teljesítési igénye. Ez megzavarja a napi egyenletes munkaterhelést és munkavégzés szintjén felborítja a napi és a heti ritmust.

A felsővezetés egyértelmű választ ad a sok improvizációra hivatkozva a munkanapok leterheltségére vonatkozóan is. Minden vezető túlsúfolt időszakok menedzselését kénytelen elvégezni, mivel a napi feladat-improvizáció rásegít az amúgy is hektikus feladatok végrehajtására (pl. költségvetés-készítési időszak, adózási kritikus időszakok, stb.). Megnyugtató lenne a fenti észrevételek és kritikák figyelembe vételével a szervezet működése akkor, ha megfelelő ellenőrzési folyamatok támogatnák a vezetői és munkatársi kör munkáját.

A dokumentumok áttekintése és az interjúk során azonban látható, hogy az önkormányzat polgármesteri hivatala a magyarországi ellenőrzési környezetet tudja csak segítségül hívni, úgy mint a Hivatal és az önkormányzat vezetését, néhány érdeklődő bizottságot, létszámában nem túl erős belső ellenőrzést, a minőségirányítási rendszer keretein belül dolgozó belső auditorokat, valamint a külső szervezeteket: APEH Számvevőszék, Ügyészség, Államigazgatási Hivatal, Oktatási Hivatal, ombudsman, pályázati monitoring személyek, MÁK, önkormányzat könyvvizsgálója, szakhatóságok, stb.

Az ellenőrzési és értékelési rendszer az előző pontok szakmai színvonalához illeszkedő mértékű. Az ellenőrzéseknél kiemelkedő módon a jegyzői és polgármester által történő számonkérést és felülvizsgálatot említik. Általános hivatali ellenőrzési folyamatként a munkafolyamatokba épített FEUVE-t, a belső ellenőrzést és a belső auditot említik. A nem kiszámítható ritmusban megjelenő állami számvevőszéki ellenőrzést nagy számban említik és jelentős szakmai kritikát fogalmaznak meg az ellenőrzés időszaka alatti leterheltség és adatközlés tekintetében. Egyéb hivatali, társhatósági ellenőrzést kevés említéssel, nem igazán kiemelkedő szakmaisággal jeleztek felénk.

Erős szakmai kérdésként fogalmazódik meg, hogy a nem-tervezettség fokozható-e, bővíthetőek e azok az ellenőrzési pontok, melyek a minőségirányítási rendszerben kerültek leírásra. A magyarországi benchmark adatok figyelembe vételével szakmai véleményünk az, hogy Nem. A vezetői és munkatársi kör leterheltsége ezen ellenőrzési folyamatokon kívül többet, szélesebb spektrumút felvállalni és eredményesen teljesíteni nem tud.

A vezetői ellenőrzést, a belső auditokat és a belső ellenőrzés rendszerét még jobban összehangolva, részletesebb, egyeztetett éves munkaterv alapján állítsák össze. Javaslatunk a belső erőforrások hatékonyabb kihasználását célozza, mivel nem látjuk használhatónak a külső erőforrás-bevonást, illetve a nagyobb és szélesebb ellenőrzési nyomvonal kijelölését, mivel ennek személyi feltételei alapvetően nem adottak. Ez csak létszám-bővítéssel, az egyes szervezeti egységeken belül a belső auditálási folyamatokban résztvevő személyek megbízásával lenne elérhető, amire az átvizsgált dokumentumok és szervezeti működés kereteit leíró anyagok alapján lehetőséget nem látunk.

Vizsgált rész-szemponturnk volt a szakmai részfeladat elemzésekor, hogy a stratégiai döntések, melyek a hivatal részéről bekövetkeznek, milyen összefüggésben vannak a képviselő-testület által megfogalmazott stratégiai célokkal. A megvizsgált dokumentumok ismertek az önkormányzat dolgozói, vezetői számára. Azt azonban kevesen tudták konkrét szakmai programmá lebontani, hogy ez mit is jelent a Hivatal számára, ebből milyen feladatok képezhetőek le 2009-2010., vagy esetleg az ezt megelőző évekre vonatkozóan. Nagy említési gyakorisággal jelzik stratégiai célnak az auditált minőségirányítási rendszer minőségprogramjában leírtakat.

A stratégiai döntések folyamodványa a döntésekből eredeztethető konfliktusok kérdésköre. Méréseink alapján ilyen konfliktust a munkatársi és vezetői kör nem él meg, véleményük szerint a vezetés demokratikus légkörben, egymás szavára figyelve hozza meg döntéseit, s mint ahogyan az előzőekben is jeleztük, mindezt a polgármester személyével azonosítják. Kérdésként felvetődik és szakmailag indokolható is a kérdésfeltevés, hogy a hivatalvezetés miképpen tudja döntési helyzetét a szervezet felé erősebben, dominánsabban felvállalni.

Tanácsadói megközelítésünkben ez nem jelent mást, mint egy érdekérvényesítő képességet, melyet a hivatal működésével kapcsolatos összes elemre vonatkozóan (személyi, tárgyi, irányítási, stb.) fenn kell tartani. A megkérdezettek határozottabb érdekérvényesítést várnak az új hivatalvezetéstől, még oly módon is, ha az néha szembeállást eredményez a politikai döntéshozókkal. Tapasztalatunk, hogy ez a típusú konfliktus szélesebb önkormányzati működésre ma általánosan jellemző, ezért nehéz tanácsot adni arra vonatkozóan, hogy miképpen lehet egy hivatali fejlesztést, az ehhez kapcsolódó személyi, tárgyi feltételek megteremtését harcosabban, határozottabban érvényesíteni.

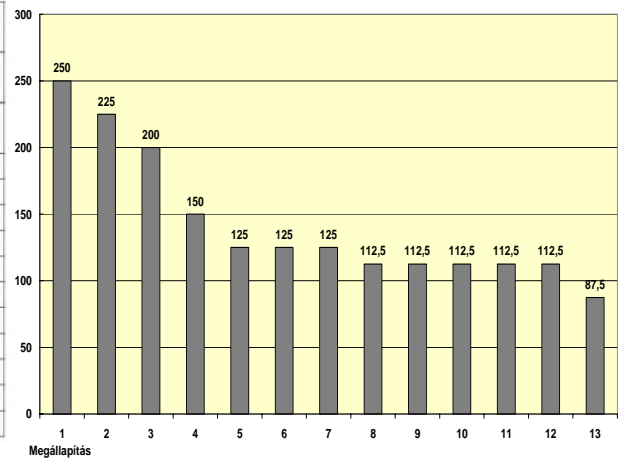
V.1.3. SWOT analízis

A vezetői visszajelzések alapján meghatároztuk a hivatal erős és gyenge pontjait, a fejlesztési lehetőségeket, feltérképeztük a veszélyeket. A Polgármesteri Hivatal 8 köztisztviselője önállóan alkotta meg véleményét, melyeket összegezve - a Közös Értékelési Keretrendszer 9 kritériuma alapján csoportosítva, majd súlyozva – készítettük el elemzésünket.

Kutatásunk fontos szempontja volt megtalálni azokat a pontokat, melyek a későbbi fejlesztéseknek alapjául szolgálhatnak.

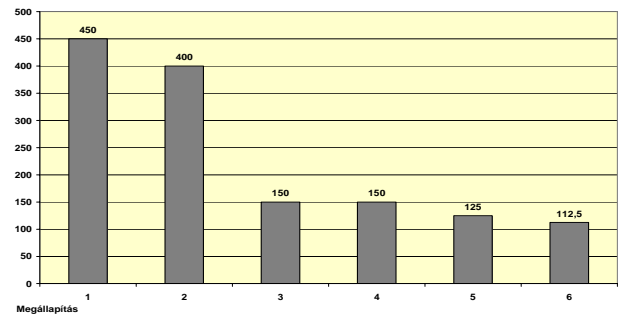
GYENGESÉGEK

	Megállapítás	Említeni arány %	Kritérium szorzója	Érték
1.	Elektronikus ügyintézés, igazgatási feladatok, pályázatok hivatali szinten történő koordinálása	25	10	250
2.	Megnövekedett feladatmennyiséghez nem tartozik létszám bővítés	25	9	225
3.	Ügyfelfogadás fizikai körülményei	12,5	16	200
4.	Egyes irodák zsúfoltsága	12,5	12	150
5.	Vezetők általi feladatleosztás	12,5	10	125
6.	Benchlearning – jó gyakorlat megismerése	12,5	10	125
7.	Kiszámíthatatlan reakciók, szervezetlenség	12,5	10	125
8.	Osztályok közötti kommunikáció és feladatmegosztás	12,5	9	112,5
9.	Jelentős fluktuáció, létszámingadozás	12,5	9	112,5
10.	Kreatív munkaerő, problémamegoldó-képesség	12,5	9	112,5
11.	Vállalati kultúra, projektmenedzsment szemlélet	12,5	9	112,5
12.	Elektronikus ügyintézéshez szükséges ügyintézői ismeretek	12,5	9	112,5
13.	Munkatársak motivációja	12,5	7	87,5



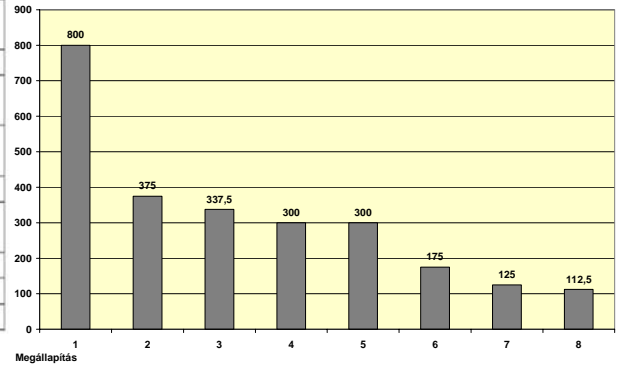
ERŐSSÉGEK

	Megállapítás	Említeni arány %	Kritérium szorzója	Érték
1.	Szakmailag képzett, elhivatott, lelkiismeretes, pontos munkatársak	50	9	450
2.	Polgárbarát hivatal, ügyfélközpontú működés	25	16	400
3.	Jó munkakörülmények	12,5	12	150
4.	Osztályok közötti együttműködés	12,5	12	150
5.	Folyamatos közigazgatás-fejlesztés, lehetőségek feltárása	12,5	10	125
6.	Együttműködés az osztályvezetők, csoportvezetők és a hivatal vezetése között	12,5	9	112,5



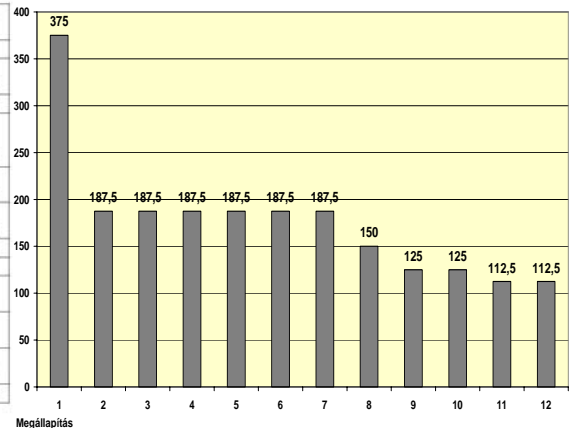
LEHETŐSÉGEK

	Megállapítás	Említeni arány %	Kritérium szorzója	Érték
1.	E-közigazgatások információ-tartalom fejlesztése, kibővítése	50	16	800
2.	Munkakörök, feladat- és hatáskörök pontos meghatározása, jegyzői jogállás módosítása	37,5	10	375
3.	Képzési, továbbképzési tervek – különösen az ügyfélszolgálatos kollégáknál	37,5	9	337,5
4.	Informatikai eszközök fejlesztése	25	12	300
5.	Az irodai munkahelyi környezet, ügyfelfogadási terek fejlesztése, modernizálása	25	12	300
6.	Munkatársak folyamatos, széles körű tájékoztatása	25	7	175
7.	Döntés-előkészítésben való aktív hivatali részvétel.	12,5	10	125
8.	Megnövekedett feladat-mennyiséghez igazodó létszám	12,5	9	112,5



VESZÉLYEK

	Megállapítás	Említeni arány %	Kritérium szorzója	Érték
1.	Politika ráhatása a Polgármesteri Hivatal működésére	25	15	375
2.	A Kormány önkormányzati költségvetést megnyirbáló politikája veszélyezteti a hatékony feladatellátást	12,5	15	187,5
3.	Köztisztviselői jogállás folyamatos elsekélyesítése	12,5	15	187,5
4.	a központi és a helyi közigazgatás megújítása egymással nem arányosan történik, a változtatások nem megfelelő fokozatossággal vannak bevezetve.	12,5	15	187,5
5.	Államigazgatási Hivatal törvényességi ellenőrzési jogának megszüntetése	12,5	15	187,5
6.	A központi jogszabályok jelentős többletterhet rónak az önkormányzatokra.	12,5	15	187,5
7.	A jogszabályok gyakori változása, bonyolultsága.	12,5	15	187,5
8.	Külső ellenőrzések jelentős megnövekedése.	12,5	12	150
9.	Stratégiai célkitűzésekkel nem, vagy alig egyező pályázatok többletmunka terhe	12,5	10	125
10.	Központi adatszolgáltatásokhoz kapcsolódó rendkívül rövid határidők	12,5	10	125
11.	Új feladatok kényszerű felvállalása a munka minőségének rovására mehet	12,5	9	112,5
12.	Ciklusváltásoknál jelentős létszámcserek	12,5	9	112,5



V.2. Rész-szemponatok bemutatása, értékelése

V.2.1. Általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében

Vizsgáltuk és elemeztük, hogy a Hivatalon belül milyen **döntéshozatali folyamatok** találhatóak meg, illetve az egyes döntési folyamatok milyen szervezeti körhöz, személyhez köthetőek. Egyértelműnek látszik, hogy a Hivatal döntésbefolyásoló tényezője és ezáltal kvázi döntési pozícióban levő személye a válaszadói és megkérdezett kör válasza alapján a **jegyző**. Jelentős említési hátránnyal követi őt a polgármester. Pozitívnak tekinthető, hogy elemzésünk azt igazolja, hogy a döntési folyamat demokratikus légkörű, néhány szervezeti egységnél pedig kiemelték azt, hogy bátran lehet véleményt nyilvánítani, mindkét vezető nyitott a munkatársi kör felől érkező felvetésekre, észrevételekre, kérdések megválaszolására.

A fenti egyértelmű jegyző általi döntési „többletet” kiegyenlíti a Hivatal általános véleménye, mely szerint a vezetés konszenzusos döntéseket hoz, figyelembe veszi a munkatársi kör véleményét. Az önkormányzati benchmark adatbázisunk alapján megállapítható, hogy ez a döntési mechanizmus az átlagos felett helyezkedik el, jól és teljes szervezetre strukturált módon van megszervezve és ami a legfontosabb, tudatosítva.

E folyamat elemzés során megállapítottuk, hogy a szervezeti egységek vezetői és dolgozói szintjén az ellenőrzés tényét teljes körűnek tartják, bár a minőségirányítási rendszer auditálási folyamatait tekintve nem teljes folyamat-felülvizsgálatra van kiterjesztve az ellenőrzés. Ez érdekes kettősséget hordoz magában, mi szerint a Hivatal dolgozói teljes napi tevékenységüket ellenőrzöttnek tekintik, míg az ellenőrzési területek felülvizsgálata nem teljes körűséget fed le. Ez visszavezet arra a problémás területre, melyet a munkatársi kör és hozzárendelve a vezetői szintek leterheltsége során elemeztünk. Az önkormányzat hivatalának működésében úgy látszik, visszatérő módon a létszámhiány és a dokumentum mennyiséghez hozzárendelt nem megfelelő kapacitás a legkritikusabb.

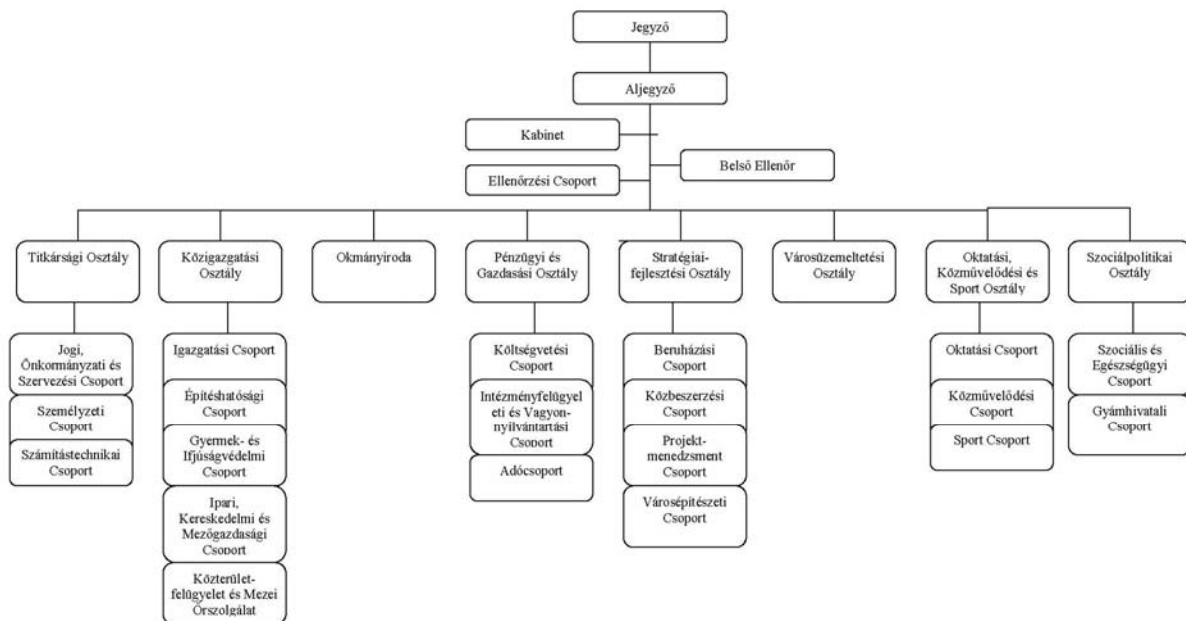
Választ adhatunk arra a kérdésre is, hogy milyen a Hivatal döntés-előkészítési mechanizmusa az előzőek tényadatai alapján. Az interjúk során felszínre került, hogy a döntési mechanizmust megfelelőnek tartják, hiszen mint ahogy az előzőekben írtuk, alapvetően a

jegyző által vezetett döntési folyamatokról van szó. Az előkészítés, adatgyűjtés és az egyes szervezetek közötti kommunikáció azonban már kritikával illetett.

Az általános döntési kompetenciákhoz kapcsolódóan tartottuk meg munkanap-fényképezés oktatásunkat, melynek prezentációs anyagát a projektdokumentációban elhelyeztük.

V.2.2. A polgármesteri hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében.

A dokumentáció-felülvizsgálat, valamint a vezetői körrel lefolytatott interjúk és az ezeket kiegészítő minőségirányítási rendszerműködtetési tapasztalat alapján úgy ítéltük meg, hogy az előző években többször átalakított **polgármesteri hivatali szervezet** a működés feladat – hatáskör – tevékenység – dokumentáltság követelményeit figyelembe véve **nem igényel átalakítást**.



Véleményünket alátámasztja, hogy a minőségirányítási rendszer működésének időtartama alatt több belső auditálási és külső felülvizsgálati folyamat során értékelték a hivatal működését és a szervezetre, annak belső tagozódására, struktúrájára vonatkozó érdemi kritika, észrevétel nem érkezett. Úgy látjuk, hogy **a jelenlegi struktúra, a hozzárendelt új vezetői kör együttműködése megfelelő**.

A szervezeti felépítést a 2008 – 2009. évi minőségfejlesztési program teljes körűen feldolgozza folyamat oldalról, hozzárendelve a személyi felelősségeket, valamint a dokumentációkat. A folyamatos bővítés eredményeként a Polgármesteri Hivatal működése teljes körűen leírttá vált, ezáltal megfelelő ellenőrzési háttérrel biztosít a vezetés számára a napi ügyintézési tevékenységek felülvizsgálatára.

A hivatali működés folyamatainak szabályozási környezete az integrált irányítási rendszer fejlesztési projektjében bővítésre került, ezáltal biztosítható, hogy a teljes feladat – hatáskör – tevékenység – dokumentálás számonkérhető módon, a Hivatal szervezeti ábráján definiált munkatársi körére rendelkezésre áll.

A szervezeti átalakítás mellett e rész cél megválaszolásakor külön kellett kezelni az ügyintézési idő csökkentésével, eredményességének javításával kapcsolatos kérdéseket. Tanácsadóink a helyes és pontos véleményalkotás miatt végrehajtottak egy 5 munkanapra kiterjedő munkanap-fényképezést, amelynek eredményeit az előzőekben már bemutattuk. A klasszikus adatfelvétel mellett értékelési szempontként feldolgoztuk a Hivatal által rendelkezésünkre bocsátott, személyekre bontott ügyiratstatisztikai elemeket.

V.2.3. Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása (pl. munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása).

A CONTROLL Holding Zrt. tanácsadóink megvizsgálták a rendelkezésre álló dokumentumok közül melyek azok a hivatali anyagok, melyek az ügyfélszolgálati tevékenységekkel kapcsolatosak. Erre a szakmai kérdésre leginkább a minőségirányítási rendszer dokumentációjában találtunk szakmai válaszokat, ahol az ügyfélelégedettség-vizsgálat kérdőívei, dokumentumai kerültek rögzítésre.

A polgármesteri hivatal ügyfélelégedettség kérdéskörében kérdőíves megkérdezéseket hajt végre az ügyintézési folyamat során a hivatallal kapcsolatba kerülő állampolgárokkal. Kutatja és vizsgálja a képviselő-testületi elégedettséget, hiszen a testületi anyagok előkészítésén keresztül a képviselőknek komoly és széles körű rálátása van a hivatal dokumentum- és döntéselőkészítő folyamataira. Ezen kívül más vizsgálati módszer alkalmazását nem találtuk.

Vizsgáltuk és elemeztük, hogy a rendelkezésünkre álló Benchmark adatbázisban hasonló nagyságrendű önkormányzatok tekintetében hol tart az ügyfélszolgálati tevékenység jelenlegi működési szintje. Megállapítottuk, hogy a szervezeten belüli humán erőforrások körülbelül hasonló nagyságrendben, minőségben és képzettségi szinten állnak a többi megyei jogú város hivatalában is rendelkezésre. Jelentős azonban az informatikai támogatás színvonalának elmaradása olyan városokhoz képest, ahol az informatika nem követő pozícióban, hanem ötletadó, fejlesztő szándékkal jelenik meg a közigazgatás szolgáltatás-fejlesztési tevékenységében.

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

Tanácsadóink a polgármesteri hivatal belső szervezeti egységei közötti folyamat – felelősség – dokumentációs rendszer kidolgozását a Szervezetfejlesztési Kézikönyv megalkotásán és a projekt végéig tartó folyamatos fejlesztésen keresztül határozták meg. A hivatal vezetése törekszik a teljes működési folyamat feladat, hatáskör, tevékenység egységes kezelésére, így tanácsadóink ezt az elkötelezettséget a komplex irányítási rendszer kidolgozásával, működtetésével valósítják meg.

A ponthoz kapcsolódóan oktatás megtartására is sor került, melynek prezentációs anyagát a projektdokumentáció részeként kezeljük.

V.2.5. A hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése.

A szervezeti minőség- és folyamatfejlesztés biztosítja, hogy a Polgármesteri Hivatalon belüli koordinációs funkciók színvonala jelentős mértékben növekszik.

A hivatal és a politikai vezetés nyitottsága kiváló alapot teremt ahhoz, hogy egy egységes folyamat rögzítse le a koordináció menetét. Erre a folyamatra biztató lépésként rögzítettük a szervezetfejlesztési folyamat nemzetközi sztenderdekhez való illesztését, mely figyelembe veszi az ISO 9001 szabványban leírtakat. A minőségirányítási rendszer szervezetfejlesztési dokumentumokban rögzített módon szabályozza, hogy a koordináció az egyes szervezeti egységek céljainak, tevékenységének összehangolásán keresztül miként valósul meg. Minél inkább függenek a hivatal szervezeti egységeinek tevékenységei egymástól, annál nagyobb a koordinációs igény és annál komplexebb a koordináció eszköztára.

A Szervezetfejlesztési Kézikönyv folyamatainak összeállítása során törekedtünk arra, hogy az ellenőrzési funkció a belső auditálás eljárásában, valamint a vezetői felülvizsgálat eljárásában teljes körűen körülírt és meghatározott legyen az alábbiak figyelembe vételével:

Erőforrások rendelkezésre állása	előzetes ellenőrzések rendszere
Feladatellátás ellenőrzése	tevékenység ellenőrzése
Közigazgatási folyamat eredményei	visszacsatolás és ellenőrzés folyamata

Tanácsadóink vizsgálták, hogy a Hivatalon belül a vezetés milyen koordinációs tevékenységet lát el. A Hivatal vezetése az Ügyrendben rögzítettek szerint meghatározott időszakokban előre meghirdetett időpontokban összapparátusi értekezletet tart, ahol a teljes hivatali apparátus az előre meghirdetett napirendi pontokra vonatkozóan az önkormányzati és hivatalvezetői körtől tájékoztatást kap. Ennél lényegesen sűrűbben, heti rendszerességgel kerül lebonyolításra a jegyző és polgármester által megtartott vezetői értekezlet, melynek témakörei éves szinten előre nem tervezettek, de az adott értekezlet előtt rögzítettek. Erre vonatkozó dokumentálásokat feljegyzések, emlékeztetők formájában készítene, bár ennek elérhetősége a vizsgált dokumentumok között nem volt biztosított.

A vezetői értekezletek alatti koordinációs funkciót már nagyon az improvizáció és a vagylagosság jellemzi. Nincs kötött metódusa annak, hogy kinek, milyen időközönként, milyen dokumentálási kötelezettséggel kell a munkatársi kör felé tájékoztatást adni.

A testületi döntések intézményi beépülési folyamatának koordinációs funkció szerinti szabályozása a folyamat ellenőrzése és folyamatvégi, ún. follow-up visszacsatolás miatt különösen fontos. Az intézmények a vezetői felülvizsgálaton keresztül, illetve a kiterjesztett belső auditálási folyamaton át ismerik és értik a hivatal koordinációs tevékenységét a rendszeresen megtartott intézményvezetői értekezleteken keresztül.

A tájékoztatás, a kommunikáció a koordináció jellegéből adódóan papír alapú, ennek dokumentumai a titkárságon érhetőek el.

A koordinációs funkció informatikai rendszeren keresztül történő adat- és döntésáramlásának folyamatát a jelenlegi hálózati támogatás nem biztosítja.

A kapcsolódó képzést megtartottuk, a prezentáció anyagát a projektdokumentáció mellékletében helyeztük el.

V.2.6. Az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a hivatal működésébe.

Az intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamata alapvetően arra épít, hogy az önkormányzat évente egy alkalommal beszámolót hallgat meg az intézmény működéséről. A beszámoló jellege adatközlő és utólagos cselekmény-összefoglaló. Erre a rendszerre épül rá a havonkénti intézményvezetői megbeszélések rendszere, melyek az adott szakterület által irányított módon, az adott időszak szakmai feladataira és a következő néhány hónap szakmai elvárásainak egyeztetésére koncentrálnak.

Konzultációnk során törekedtünk arra, hogy a hivatal rendszeresebben, írott formában kapjon adatokat, tényeket:

- a szakmai munkáról,
- a gazdasági folyamatokról,
- a szülői, látogatói

véleményekkel kapcsolatban.

A testületi döntések intézményi beépülési folyamatát és az ehhez kapcsolódó follow-up folyamatokat Békéscsaba MJV Önkormányzata a polgármesteri hivatalon keresztül szabályozott keretek között végzi. Az intézményvezetők folyamatosan tájékoztatást kapnak a testületi döntésekről, a képviselő-testületi üléseken részvételükkel biztosítják, hogy közvetlenül értesüljenek a lakossági, illetve az önkormányzat politikai és szakmai irányítói körében megszületett döntésekről, elképzelésekről.

A visszacsatolás módja az előbb említett havonkénti intézményvezetői értekezletek megtartásán keresztül, illetve a nyomtatott és elektronikus média biztosításával valósul meg.

Eljárásrend megalkotásán keresztül biztosítottuk, hogy az önkormányzat – intézmények – önkormányzat kapcsolatrendszere minden irányból zökkenőmentesen szabályozott, nem túl bürokratizált, de egyszerűen átlátható legyen.

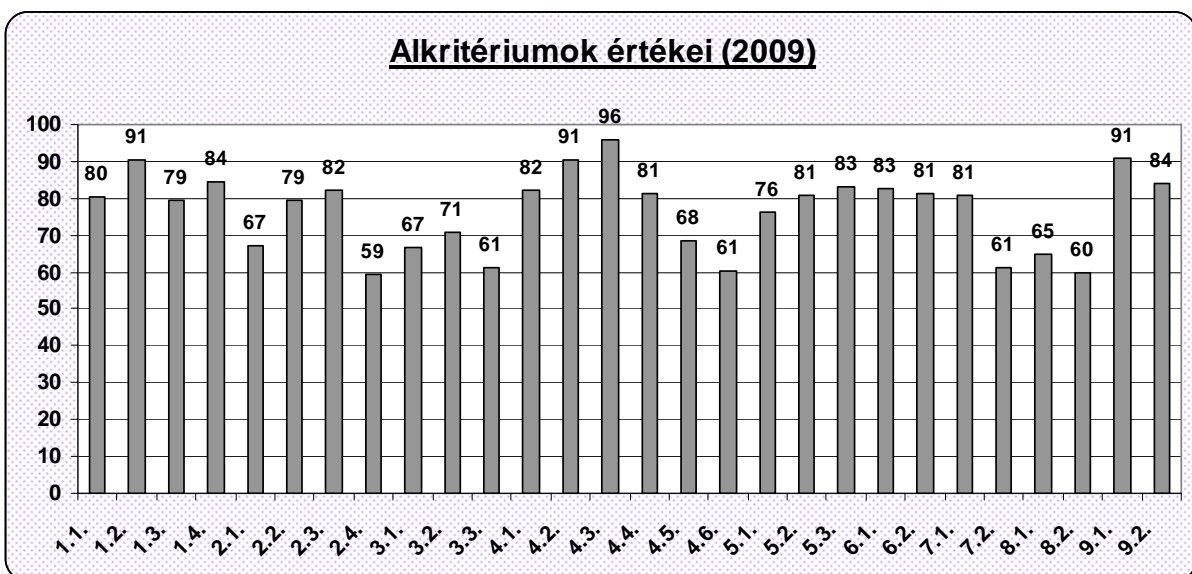
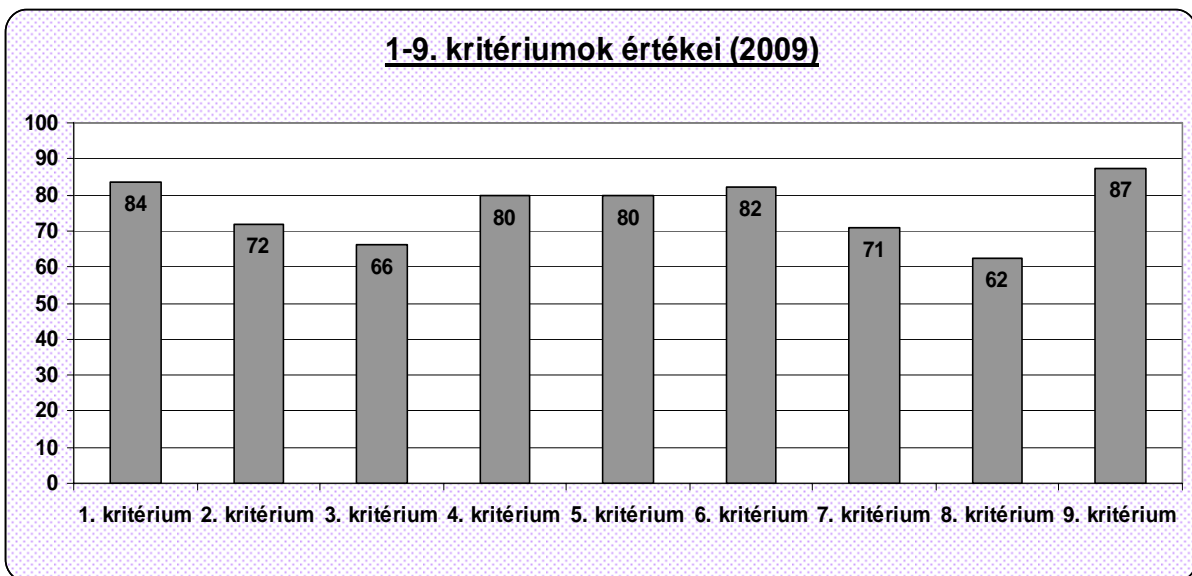
V.2.7. Szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése.

A szervezeti szintű teljesítménymérés eszköze és módszere a **CAF**. Lehet mást is használni Magyarországon, de az nem EU-kompatibilis. A TÉR rendszer keretei a központi közigazgatás számára lefektetettek, de az Országgyűlés ennek az alaprendszernek országos hatáskörű kiterjesztésére nem „bólintott rá”. Ezért marad az, ami ismert és alkalmazható, ez pedig a teljes szervezetet érintő Közös Értékelési Keretrendszer.

Békéscsaba Megyei Jogú Város Önkormányzat Polgármesteri Hivatalának munkatársai 2009. évben **2. alkalommal** végezték el a Közös Értékelési Keretrendszer kritériumai szerinti hivatali működés önértékelését.

A kijelölt munkatársi kör (12 fő) véleménye tükröződik a kapott értékekben. A kijelölt munkatársak a hivatal működésének valamennyi szegmensét jól ismerő, véleményüket bátran vállaló köztisztviselők, akik gondos munkával, jó hozzáállással végezték el a kérdőív kitöltéséből adódó többletfeladatukat.

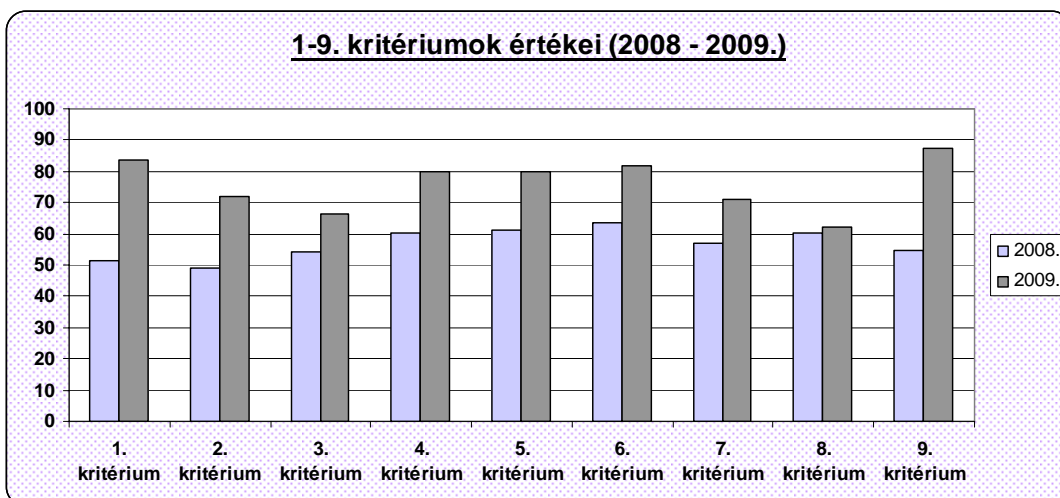
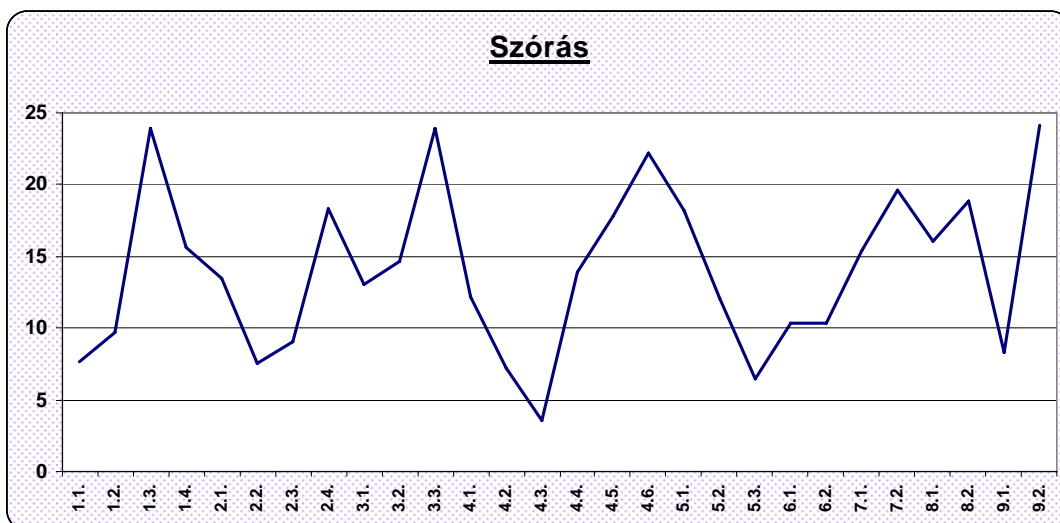
A 2009. évi CAF kutatás feldolgozását követően megállapítható, hogy nagyon jó eredmények születtek a hivatal működését illetően, a 9 kritérium átlagosan kapott értéke, tehát a szervezeti átlag 76. Az eredmények minden kritérium esetében jónak mondhatóak, kiemelkedőek a 80 pont feletti értékek. Legmagasabb értékek a 9. kritérium (teljesítmény célokkal kapcsolatos eredmények) – 87 pont, az 1. kritérium (vezetés) – 84 pont, és a 6. kritérium (ügyfélközpontú eredmények) – 84 pont - esetében születtek.



Az egyes alkritériumok tekintetében megállapíthatjuk, hogy a pontszámok viszonylag széles intervallumban, 59 és 96 pont között mozognak. Több alkritérium ért el kiemelkedő, 90 pont feletti értéket, legmagasabb pontszám a **4.3. alkritérium** (intézkedések a pénzügyek megfelelő kezelésére) – 96 pont - esetében született.

Legalacsonyabb pontszám – 59 pont – a **2.4 alkritérium** (korszerűsítés és innováció) és a **8.2 alkritérium** (teljesítménymutatók alapján elért eredmények) – 60 pont - esetében született.

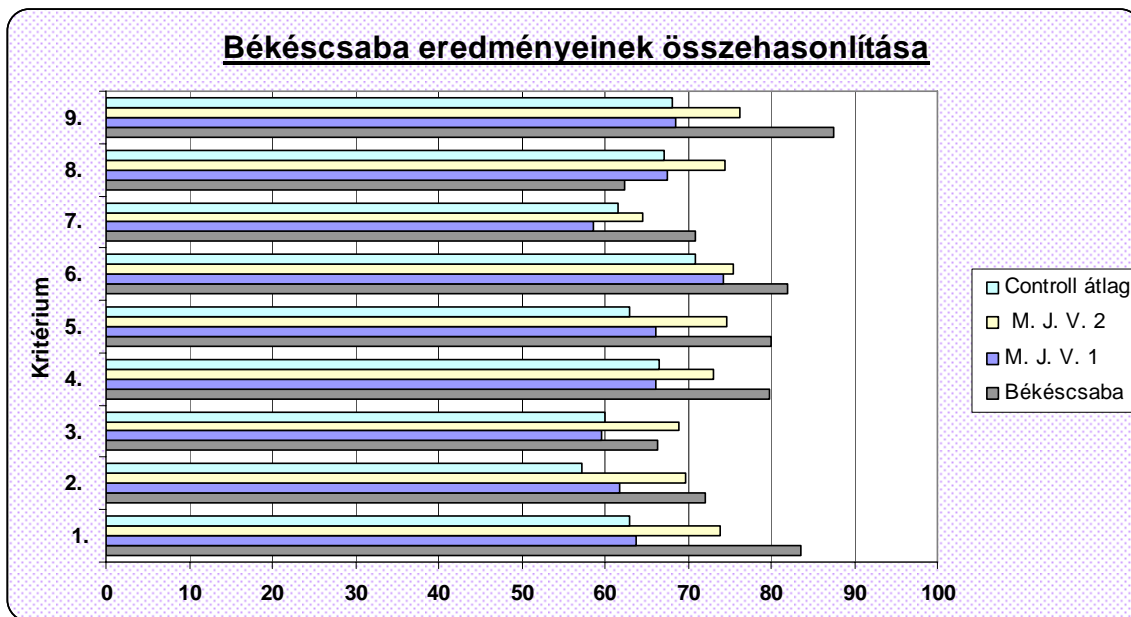
A felmérésben résztvevő munkatársak által adott értékek szórásának átlagos értéke 14,06. A válaszként adott értékek között a legkisebb ingadozás az **4.3. alkritérium** (intézkedések a pénzügyek megfelelő kezelésére) – 3,55 - esetében figyelhető meg, míg a legeltérőbb eredmények a **9.2 alkritérium** (belső eredmények) – 24,11 - az **1.3. alkritérium** (vezetés példamutatása) – 23,94, valamint a **3.3 alkritérium** (munkatársak bevonása)– 23,91 - esetében születtek.



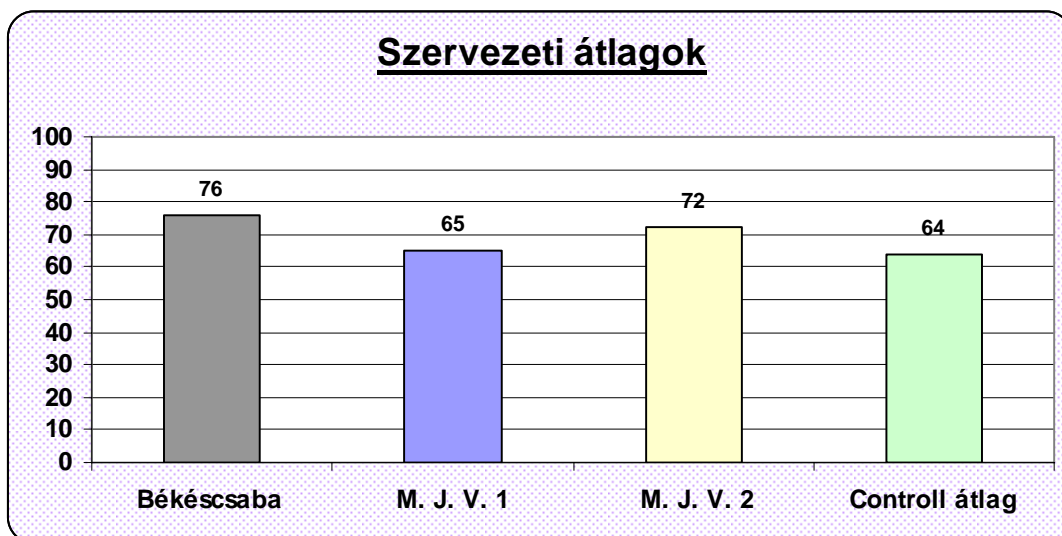
A fenti grafikonon látjuk összehasonlítva a hivatal 2008-as és 2009-es felméréseinek eredményeit.

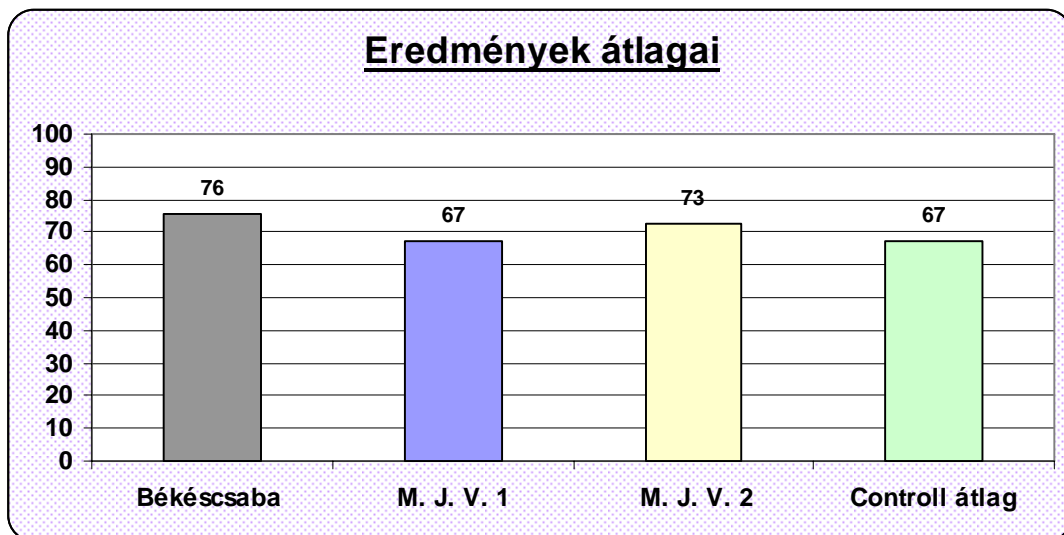
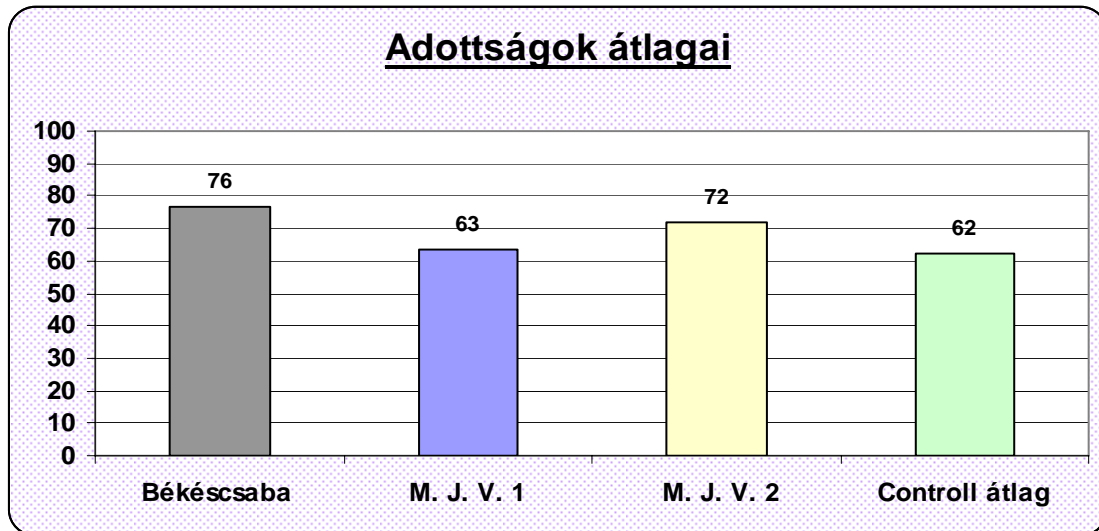
Szemmel látható, hogy a kitöltő munkatársak 2009-ben lényegesen pozitívabban értékelték a hivatali működés adottságait és eredményeit egyaránt.

A pozitív megítélés az alábbi ábrán is érzékelhető, melyen a hivatal idei eredményeit hasonlítottuk össze két megyei jogú város 2009-es eredményeivel, valamint a 2008-2009-es Controll átlaggal – Békéscsaba számos kritérium alapján a legmagasabb pontszámot érte el.



Ugyanezen hasonlítást végeztünk el a szervezeti átlagok kapcsán, valamint bontásban az adottságok (1-5. kritérium) és eredmények (6-9. kitérium) tekintetében.





V.2.8. A projekt szemlélet megerősítése

A projektmenedzsment folyamatainak ismerete nagy mértékben elősegítheti a „rendszerben való gondolkodást”, a projekt szemlélet kialakulását. Ennek érdekében és szolgálatában állítottuk össze oktatási munkafüzetünket és tartottuk meg a kijelölt munkatársi kör képzését.

V.2.9. Pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozása

A Controll Zrt. szakértői áttekintették az önkormányzat pénzügyi szabályzatait, segédleteit, a bizonylati rendszerhez kapcsolódó nyomtatványokat. Módosítási, kiegészítési javaslataikat összefoglalva – amennyiben szükséges volt – új szabályzati környezetet dolgoztak ki,

valamint a segédletek körét bővítették. Az átadott – átvett dokumentumok jegyzékét a záró projektbeszámoló utolsó pontja tartalmazza részletesen.

V.2.10. Közbeszerzési eljárások lebonyolítása

Felülvizsgálatunk során megállapítottuk, hogy az önkormányzat közbeszerzési szabályzata aktualizált, a 2009. évben hatályba lépett módosításokra figyelemmel került kiadásra. A közbeszerzési szabályzatban a szervi hatály is szerepel, célszerű az önkormányzat intézményeire is kiterjeszteni a szabályzat hatályát, amennyiben az a közbeszerzések számával indokolható. Ezáltal a közbeszerzési eljárások egységes gyakorlata és a szakszerűség garantálható.

Valószínűleg a közbeszerzések száma indokolta az építési beruházási, árubeszerzési és a szolgáltatási tárgyú eljárások tekintetében külön-külön bíráló bizottság létrehozását, amennyiben nem, megfontolásra ajánljuk az adminisztráció csökkentése, a párhuzamosság megszüntetése érdekében egy bíráló bizottság működtetését.

A szabályzatban rögzítették, hogy a közbeszerzési eljárásban közreműködő, a közbeszerzés tárgya szerinti közbeszerzési, jogi, pénzügyi és műszaki szakértelemmel rendelkező hivatali dolgozókat a polgármester esetileg jelöli ki a Közbeszerzési Csoport javaslatára, akik az Állandó Közbeszerzési Bíráló Bizottság tagjaként működnek közre. A 2009. április 1-től hatályos Kbt. értelmében rendelkezni kell a szabályzatban arra vonatkozóan, hogy az eljárást megindító hirdetmény jogszerűségét ki igazolja ellenjegyzésével. Ez a szabályzat 2. számú mellékletében megtörténik.

Mindezek tekintetében megállapítottuk, hogy a követendő eljárás a szabályzatban rögzítve van. Az éves közbeszerzési terv és az éves statisztikai összegzés jóváhagyása véleményünk szerint a közgyűlés hatásköre. Amennyiben ezt a hatáskört a polgármesterre a közgyűlés átruházza, annak rendeletben kell megtörténnie.

Egyebekben a közbeszerzési szabályzat a vonatkozó előírásoknak megfelel.

A Közbeszerzési Szabályzat felülvizsgálata mellett a beszerzés, beszállítók minősítése c. eljárás kibővítésre, módosításra került egyrészt az új Kbt. előírásainak megfelelően, másrészt a „zöld közbeszerzés” szempontjainak figyelembe vételével, az integrált irányítási rendszer ISO 9001 és ISO 14001 szabványkövetelményeivel összhangban.

V.2.11. Pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javítása.

A pályázatban vállaltak szerint tanácsadói tevékenységünk irányvonalát a folyamatba épített előzetes és utólagos vezetői ellenőrzés FEUVE dokumentációjának felülvizsgálata képezte, különös tekintettel a folyamatokra vonatkozó egyes tevékenységekre, a tevékenységek jogi alapjaira, közreműködőire, felelőseire és a kapcsolódó dokumentumokra. A FEUVE dokumentáció felülvizsgálatára annak elavultsága miatt nem került sor, ezért – szemben az eredménytermékként elvárt táblázatokkal – teljesen új szabályzat készítésére vállalkoztunk.

V.2.12. Szervezeti megoldások bevezetése a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítására, a döntések nyilvánossá tételére.

Az ügyfélkapcsolati folyamatok áttekintése során megállapítottuk, hogy a hivatal az összes közigazgatási folyamatát beazonosítja, ügyfélkapcsolati folyamatait rendezetten kezeli. Ezek a szabályozások épültek be a szervezetfejlesztési dokumentációba és tárgyasulnak az ügyfélelégedettség-vizsgálatok elvégzésében.

Az évenkénti ügyfélelégedettség-vizsgálat biztosítja a hivatal számára, hogy pontosan mérni, értelmezni és elemezni tudja a lakossági igényeket, s azokon belül is különösen azokat, melyek a hivatal folyamataival, működésével kapcsolatosak.

Az ügyféltájékoztatás és felvilágosítás rendszere a hivatal méret nagyságához arányos mértékű, további bővítést nemcsak a pénzügyi lehetőségek szűkössége, de az ésszerűség sem kíván.

A Hivatal és az önkormányzat vezetése a lakosság tájékoztatására vonatkozóan az alábbi fórumokat működteti:

- **Lakossági és vállalkozói fórumok** (évente előre tervezett időpontban, tematikával)
- Önkormányzati és hivatali vezetői szintű **fogadó napok** (évente előre tervezett időpontban)

A fenti fórumok információi dokumentálás szempontjából megjelennek az elektronikus és az írott médiákban, úgy, mint: a helyi televízió, honlap, helyi újságok, kiadványok. A rendszer működőképessége igazolható, hatékonysága megkérdőjelezhető.

Ahhoz, hogy megfelelhessünk az Államreform Operatív Programban felvállalt feladatoknak, a fenti tájékoztatási kötelezettségeket, valamint a hozzájuk rendelt médiakapcsolatokat újragondoltuk, illetve kiegészítettük.

A képviselő-testületi és hivatalvezetés által meghozott döntések nyilvánosságra hozatala a jelenlegi gyakorlat szerint a nyomtatott és elektronikus médiákon keresztül történik. A települések nagysága nem indokol más kommunikációs formát, de javaslatként megfogalmazzuk, hogy célszerű az önkormányzat honlapját is felhasználni az információk naprakész továbbítására.

A Polgármesteri Hivatal a minőségirányítás rendszerén belül tudatos szabályozást hajtott végre az információk és vélemények összegyűjtésére, strukturálására, feldolgozására vonatkozóan. A Hivatal minőségirányítási rendszere kérdőívek formájában folyamatos véleménygyűjtési felületként rendelkezésére áll a Hivatalba belépő lakosságnak és a rendelkezésre álló véleménygyűjtő ládát az abba bedobott kérdőívek tekintetében rendszeresen feldolgozzák, értékelik, a folyamatba visszacsatolják. A minőségirányítási rendszer jegyzőkönyvei tartalmazzák az egyes időszakok ügyfélelégedettség-mérésének adatait, tényeit, ezért jelen tanulmányunkban külön nem térünk ki, mivel működését, alkalmazását megfelelőnek és a továbbiakban is fenntartandónak javasoljuk. Szakmailag ez a kutatási folyamat kiegészítést, átdolgozást nem igényel.

Kidolgoztuk a hivatali működés vizsgálati módszereinek folyamatszabályozására vonatkozó javaslatunkat, amely a polgármesteri hivatal rendszerdokumentációjába integrálásra került.

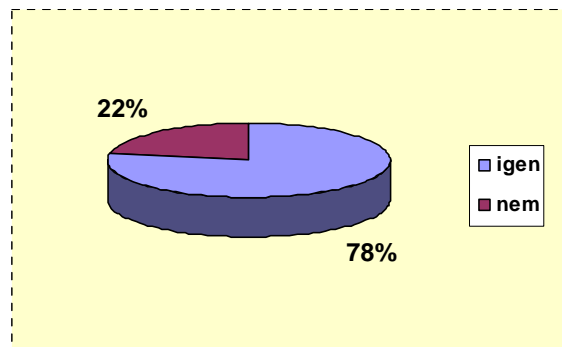
V.2.13. A civil és a vállalkozói szférával kialakítható kapcsolatok megszervezésének mechanizmusa.

A civil és vállalkozói szférával kialakítható kapcsolatok megszervezésének folyamata c. eljárás keretén belül szabályoztuk a rendszeres információáramlás metódusát. Az eljárás mellékletében elhelyezett kérdőívek segítségével kutatást folytattunk le, amely alapján az alábbiakat rögzíthetjük.

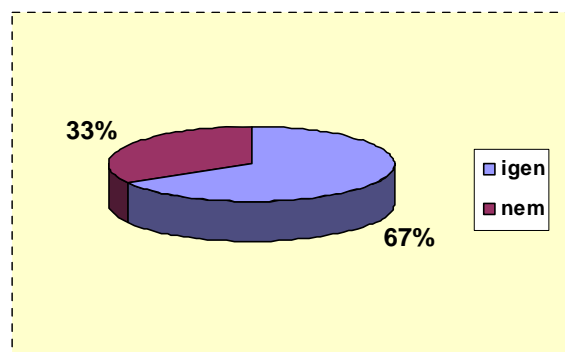
Békéscsaba Megyei Jogú Város Önkormányzata a civil szervezetek és a Polgármesteri Hivatal közötti munkakapcsolat és kommunikáció javítása érdekében felmérő adatlapot küldött ki 2010. február 1-től Békéscsaba megyei Jogú Város területén működő civil szervezetek részére.

18 Békéscsaba, illetve Békéscsaba vonzáskörzetében tevékenykedő civil szervezet juttatta vissza a hivatalba a felmérő adatlapot a szervezet adataival (név, székhely, kapcsolattartó, telefonszám, e-mail cím). A kitöltő szervezetek 50%-a (9 szervezet) a 90-es években alakult. Legfiatalabb szervezet az **„Összefogás Újkígyóért” Közhasznú Egyesület** (2008), míg a legrégebben tevékenykedő szervezet a **Bartók Béla Kórus Egyesület** (1976).

Az önkormányzat a szervezetek mintegy 78%-át felkeresi a civil szférát is érintő kérésekben.



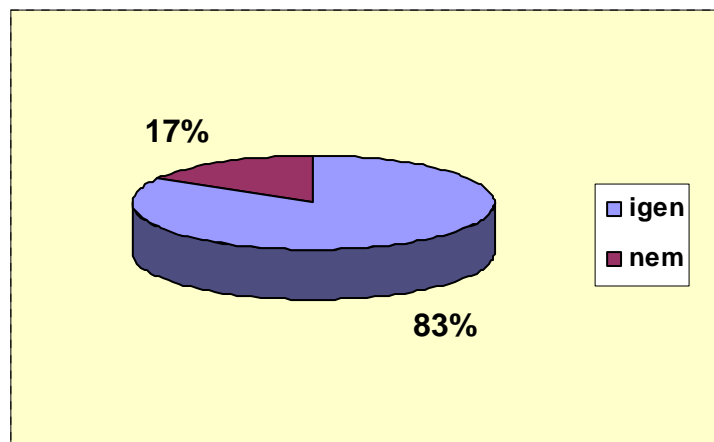
A szervezetek 67%-a részt vesz a döntés-előkészítésben.



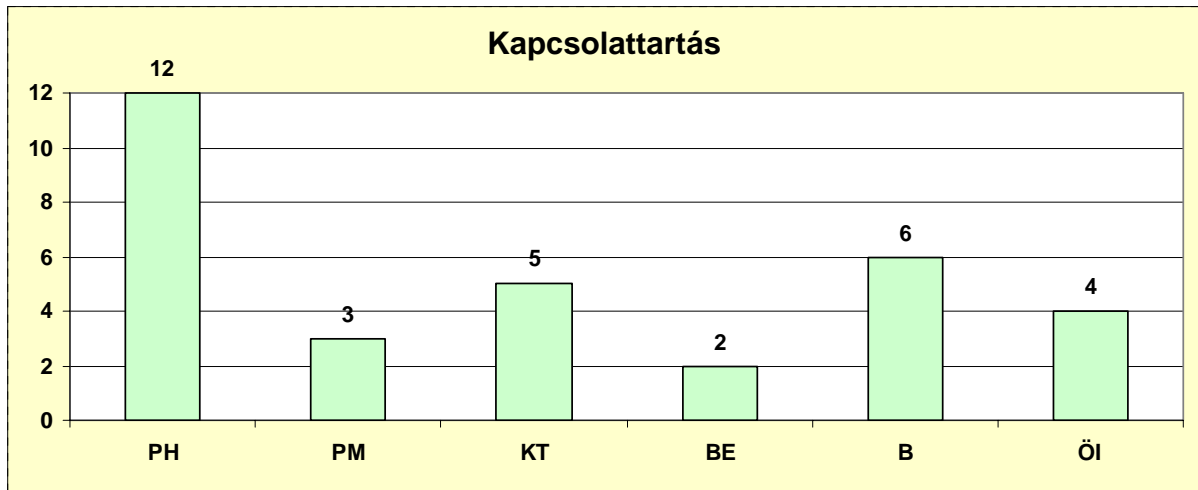
A nemmel válaszoló civil szervezetek többsége igényt tartana a döntés-előkészítésben való részvételre az alábbiakat érintő témákban és módokon:

- Szociális-, ifjúsági ügyek döntés-előkészítésében, valamint minden területen, ami a szervezet szempontjából releváns (pl. szenvedélybeteg, hozzátartozók, fiatalok),
- Szociális kerekasztalon keresztül,
- Pályázati támogatások rendszerének kialakításában, civil stratégia előkészítésében és megvalósításában,
- Civileket érintő szolgáltatások és a városrészi közösség fejlesztőmunka területén,
- Nevelési oktatási kérdésekben,
- Aktuális problémák megoldásának előkészítése során,
- Pályázatok előkészítésében,
- Testvérvárosokkal kapcsolatos döntéseknél.

A szervezetek 83%-a hatékonynak tartja az önkormányzattal való kommunikációt.



Az alábbi grafikon azt szemlélteti, hogy a szervezetek hány esetben jelölték meg a különböző szervezeti egységekkel, intézményekkel, személyekkel való kapcsolattartást.



Jelmagyarázat:

PH: Polgármesteri Hivatal PM: Polgármester ÖI: Önkormányzati Intézmény
 KT: Képviselő-testület BE: Bizottsági elnök B: Bizottság

Az alábbiakban részletezésre kerül a kapcsolattartás rendszeressége, módja, a kapcsolattartással való elégedettség egységekre bontva:

Polgármesteri Hivatal			
Említések száma	Kapcsolattartás rendszeressége	Kapcsolattartás módja	Elégedett a kapcsolattartás módjával?
4	H+N	SZ+T+E	I
1	NÉ	SZ+T+E	I
1	H	E+levél	I
2	NÉ	SZ+E	I
2	H	SZ+T+E	I
1	N	SZ+E	I
1	NÉ+H	SZ+T	I

A polgármesteri hivattal 12 esetben jelezték a szervezetek a kapcsolattartásra vonatkozó információkat, melyből 12 pozitív. A kapcsolattartás módja zömmel személyesen, telefonon, vagy elektronikusan történik. Legjellemzőbb, hogy a szervezetek havonta keresik fel a hivalt.

Polgármester			
Említések száma	Kapcsolattartás rendszeressége	Kapcsolattartás módja	Elégedett a kapcsolattartás módjával?
1	É	T	I
1	NÉ	SZ+T+E	I
1	É	SZ	N
1	É	posta	I
1	H+N	SZ+T+E	I

A polgármesterrel 5 esetben jelezték a szervezetek a kapcsolattartását, melyből 4 pozitív. A kapcsolattartás módja változó, a személyes, a telefonos és elektronikus megkeresés mellett a postai út is előfordul. A legtöbb szervezet évente keresi fel a polgármestert.

Képviselő-testület			
Említések száma	Kapcsolattartás rendszeressége	Kapcsolattartás módja	Elégedett a kapcsolattartás módjával?
1	É	SZ	I
1	NÉ	SZ+T+E	I
1	É	posta	N
1	É	SZ+levél	I
1	H	SZ+T	I

A képviselő-testülettel 5 esetben jelezték a szervezetek a kapcsolattartást, melyből 4 pozitív. A kapcsolattartás módja zömmel személyesen történik, de telefonos, elektronikus megkeresés is előfordul. Két esetben is említik a postai levelet, mint a kapcsolattartás egy formáját. 3 esetben keresik fel évente, 1-1 esetben pedig negyedévente ill. havonta a testületet.

Bizottsági elnök			
Említések száma	Kapcsolattartás rendszeressége	Kapcsolattartás módja	Elégedett a kapcsolattartás módjával?
1	É	SZ	N
1	É	SZ+T	I

A bizottsági elnökkel 2 esetben jelezték a szervezetek a kapcsolattartást, melyből 1 pozitív. A kapcsolattartás módja személyesen vagy telefonon történik. Megkeresés mindkét esetben évente történik.

Bizottság			
Említések száma	Kapcsolattartás rendszeressége	Kapcsolattartás módja	Elégedett a kapcsolattartás módjával?
2	NE	SZ+T	I
1	É	E	I
1	É	posta	N
1	H	SZ	I
1	É	SZ+posta	I

Bizottsági kapcsolattartást 6 esetben jeleztek a szervezetek, melyből 5 pozitív. A kapcsolattartás módja személyesen, telefonon és elektronikusan vagy postai úton történik. 3 esetben keresik fel évente, 1-1 esetben pedig negyedévente ill. havonta a Bizottságot.

Önkormányzati Intézmények			
Említések száma	Kapcsolattartás rendszeressége	Kapcsolattartás módja	Elégedett a kapcsolattartás módjával?
2	H+N	SZ+T+E	I
1	N	SZ+T+E	I
1	H	SZ+T+E	I

Az önkormányzati intézményekkel 4 esetben jelezték a szervezetek a kapcsolattartást, mely minden esetben pozitív. A kapcsolattartás módja személyesen, telefonon és elektronikusan történik. 2-2 esetben keresik fel havonta, illetve naponta az intézményt.



Jelmagyarázat:

É:Évente FÉ: Félévente NÉ: Negyedévente H: havonta HE: hetente

N: naponta SZ: személyesen T: telefonon E: elektronikusan

Bár az önkormányzatnál kijelölt civil kapcsolattartó munkájával és az önkormányzat civilek felé való nyitásával a civil szervezetek elégedettek, a szervezetek igénylik a kommunikáció és az együttműködés további elmélyítését az önkormányzattal, főleg személyes, rendszeresen megtartott találkozók keretében.

A megfelelő információáramlás biztosítása, a civil szervezetek tervekben való aktív részvétele, majd ezt követően a megvalósításba való bevonásuk egyfelől az önkormányzat munkáját segítené, másfelől szélesebb nyilvánosságot, rálátást adhat adott projekt számára. A civilek bevonása hozzáadott értéket képvisel az önkormányzat eredményeinek vizsgálata során.

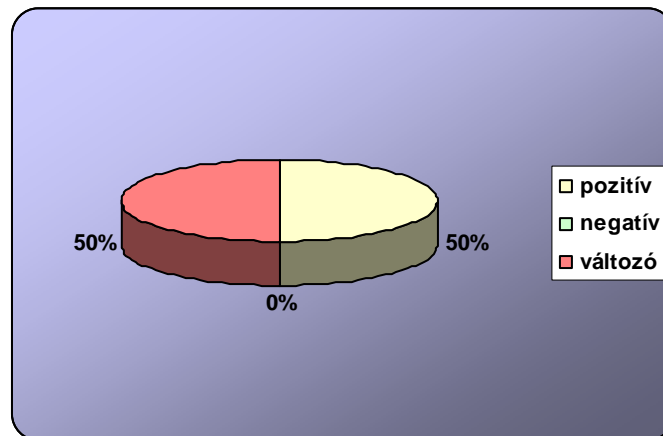
Békéscsaba Megyei Jogú Város Önkormányzata a vállalkozói kör és a Polgármesteri Hivatal közötti kapcsolat és kommunikáció javítása érdekében felmérő adatlapot töltetett ki a város területén működő vállalkozások képviselőivel.

4 db Békéscsaba illetve vonzáskörzetében tevékenykedő vállalkozás juttatta vissza a hivatalba a felmérő adatlapot a szervezet adataival (név, székhely, kapcsolattartó, adószám).

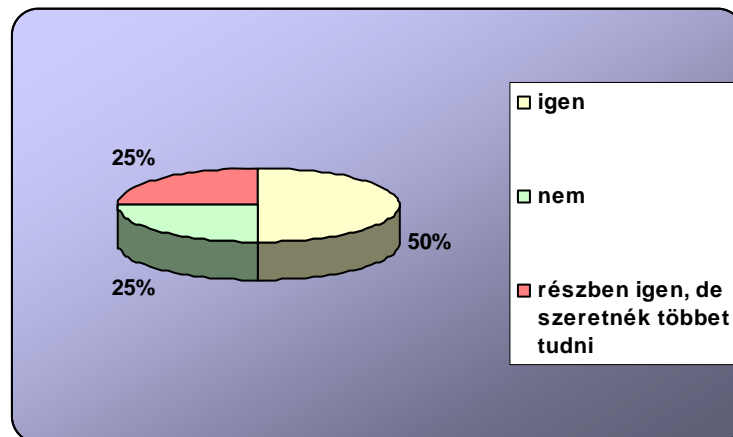
A vállalkozók az alábbi területeken tartanak fenn kapcsolatot az önkormányzattal:

- Reklám anyagok beszállítása,
- biztonságtechnikai rendszerek tervezése, telepítése, karbantartása,
- vagyonkezelés,
- együttműködés kiadványokkal kapcsolatos.

A Polgármesteri Hivatal működéséről a megkérdezett vállalkozók 50%-ának változó a véleménye, 50%-nak pozitív. Negatív vélemény nem érkezett.



A vállalkozók 25%-a részben ismeri város gazdasági- és pénzügyeit, de szeretnének több adatot és tényt tudni. 50% érzi úgy, hogy minden kellő információ birtokában van, 25% pedig úgy gondolja, hogy nem rendelkezik ebben a témában elegendő információval.



A megkérdezettek közül mindannyian úgy érzik, hogy egyértelműen előnyt jelent az a tény, hogy cégük telephelye Békéscsabán van.

A megkérdezettek a helyi adópolitikáról az alábbi véleményeket fogalmazták meg:

- a helyi adó mértéke magas,
- kis- és közepes vállalkozásokat segíteni kell,
- bankokat, multikat meg kellene adóztatni,
- az adópolitika rendben van.

A vállalkozók fele ítéli meg úgy, hogy a befizetett adó mértéke arányban van a kapott szolgáltatások minőségével. A másik fele, viszont pont az ellenkezőjét gondolja.

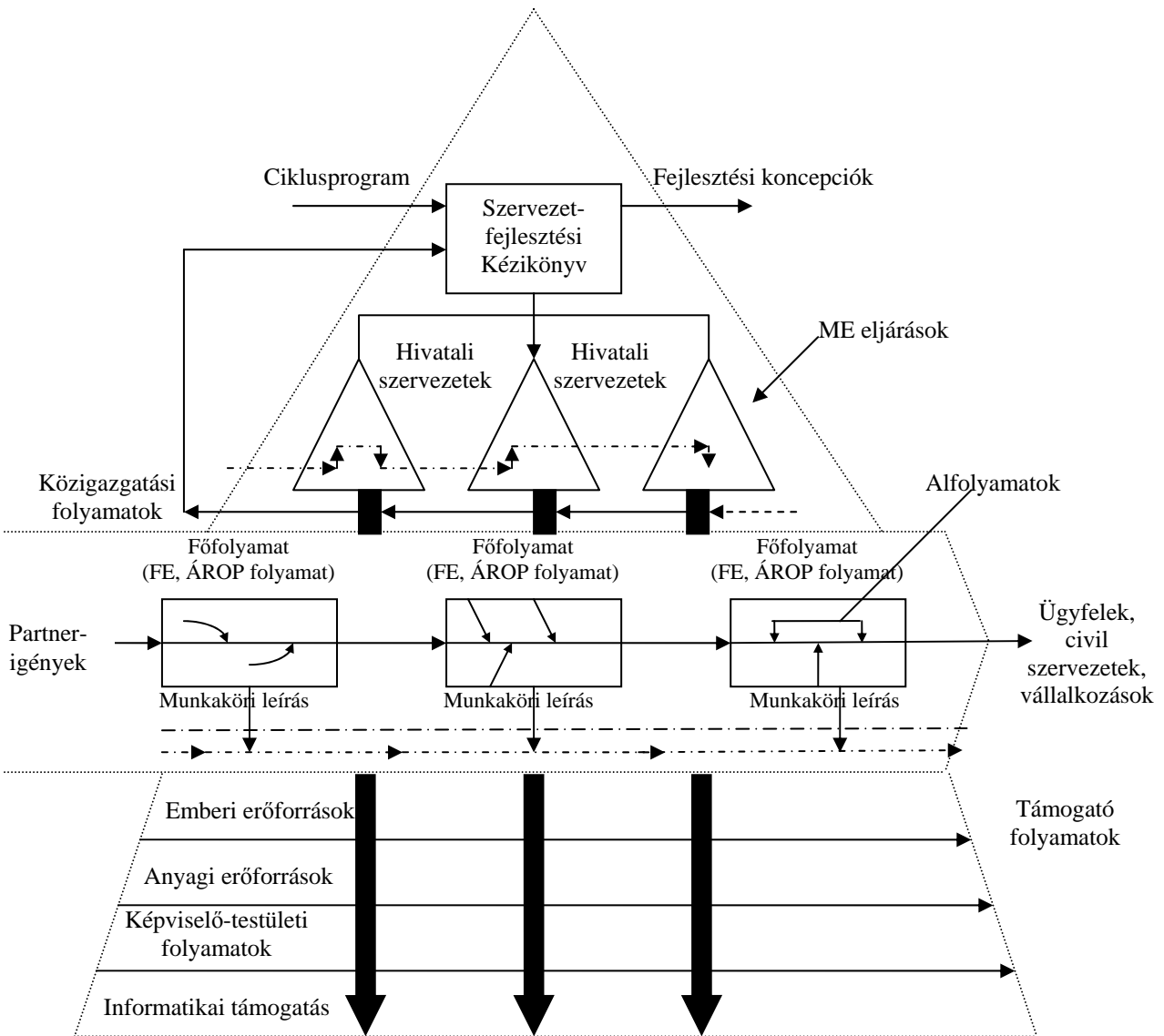
A vállalkozói visszajelzések szerint a vállalkozások 75%-ának tevékenységéhez megfelelő infrastruktúrát biztosít a város.

Megállapíthatjuk, hogy a vállalkozói kör igényli a szorosabb kommunikációt és önkormányzattal, annak érdekében, hogy mind a vállalkozásoknak, mind pedig az önkormányzatnak előnye származzék az együttműködésből. A megkérdezett vállalkozásoknak pozitív tapasztalatai vannak a hivatal működéséről és segítőkészségéről, azonban a helyi adópolitikát a legtöbben hátrányosnak találják, és a fizetett adó mértékét sem találja mindenki egyenértékűnek a kapott szolgáltatásokkal.

V.3. A Polgármesteri Hivatal működési folyamattérképe

A működési folyamatok elemzése során szakértőink megvizsgálták a hivatal minőségirányítási rendszerének (ISO 9001) dokumentumait, amelyek kiegészültek az ISO 14001 környezetközpontú irányítási rendszer dokumentumaival, ezáltal téve eleget az integrált irányítási rendszer követelményeinek. A Kézikönyv, valamint az eljárások a módosításokkal, kiegészítésekkel és a szervezetfejlesztési projekt során definiált új eljárás-környezettel teljes körűen leírják a hivatal működését. A belső auditok és a vezetői felülvizsgálatok rendszere pedig megnyugtatóan több éve elemzi és vizsgálja a folyamatok betartását, valamint a fejlesztés lehetőségeit. A **működési folyamattérkép** a polgármesteri hivatalnál alapvetően a szabályzati környezetre ráépülő „ME”, „FE” és „ÁROP” eljárások körét jelenti.

Az alábbi ábrán ezen eljárások hivatali működés struktúrájában betöltött helyét mutatjuk be:



Az ügyfél célja a szolgáltatás igénybe vételével az, hogy a hivatalon belül, valamint a hivatal és az intézmények közötti munkafolyamatok során sztenderdizált, személytől független folyamatokkal találkozzon. Ennek a tevékenységnek az elérése érdekében az **integrált irányítási rendszerdokumentációban** az alábbi folyamatokat, eljárásokat tekintettük át, vizsgáltuk felül és hangoltuk össze az ÁROP és az ISO 9001 + ISO 14001 szabványkövetelményben leírt folyamat sztenderdekkel.

Az alábbi „térkép” a Polgármesteri Hivatal rendszerműködésének folyamatait mutatja be.

Szervezetfejlesztési Kézikönyv

ME-01	Szervezetfejlesztési Kézikönyv és Eljárások készítése, kiadása, módosítása, elosztása és nyilvántartása
ME-02	Dokumentumok és feljegyzések kezelése
ME-03	Vezetőségi átvizsgálás
ME-04	Emberi erőforrás-gazdálkodás
ME-05	Hivatali folyamatok fejlesztése
ME-06 – {ÁROP-04}	Beszerezés, beszállítók minősítése
ME-07	Mérőeszközök kezelése
ME-08 – {ÁROP-01}	Kapcsolattartás a szolgáltatást igénybe vevőkkel, az ügyfelek és a képviselő-testület elégedettségének mérése
ME-09	Belső audit
ME-10	Folyamatok ellenőrzése, megfelelőségük mérése, nem-megfelelőségek kezelése
ME-11	Helyesbítő és megelőző tevékenység szabályozása
ME-12	Környezetvédelmi tevékenység szabályozása
FE-01	Közigazgatási folyamatok szabályozása
FE-02	Okmányirodai folyamatok szabályozása
FE-03	Szociálpolitikai folyamatok szabályozása
FE-04	Titkársági folyamatok szabályozása
FE-05	Városüzemeltetési folyamatok szabályozása
FE-06	OKSO folyamatok szabályozása
FE-07	Stratégiai folyamatok szabályozása
FE-08	Pénzügyi és gazdasági folyamatok szabályozása
ÁROP-02	A Polgármesteri Hivatal koordinációs tevékenységének folyamata
ÁROP-03	Önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamata
ÁROP-05	A hivatali működés vizsgálati módszereinek folyamata
ÁROP-06	A civil és a vállalkozói szférával kialakítható kapcsolat megszervezésének folyamata
ÁROP-07	Ügyfélszolgálati előkészítő feladatok szabályozása
ÁROP-08	Interakcióval járó belső folyamatok szabályozása

V.4. Hatékonyságfejlesztési javaslatok

V.4.1. A döntési mechanizmus korszerűsítése érdekében megfogalmazott javaslatok

Javasoljuk, hogy a felülvizsgált szabályzatok a hivatal **belső honlapján** történő elhelyezést követően visszavezethető módon tartalmazzák a felülvizsgálatok és a módosítások idejét is. A hatályos szabályzat mellett az előző időszakra érvényes verziót is célszerű fenntartani, hogy nyomon követhetők legyenek a változtatási folyamatok. A belső honlap tartalmi elemei közé javasoljuk felvenni a jegyzői és polgármesteri utasításokat a teljes körű hivatali tájékoztatás céljának megvalósítása érdekében. Ez a javaslat szervesen kapcsolódik az ÁROP 1.e) megvalósítandó feladatai közé, mely a hivatal belső egységei közötti kommunikáció kérdéskörét dolgozza fel. A belső kommunikációnak alapját jelentik a jegyzői és polgármesteri információk, utasítások, feladatok mind szélesebb körben történő, azonnali nyilvánosságra hozatala. Ehhez azonban el kell érni, hogy a belső honlap a munkatársak által folyamatosan használt, kezelt legyen. Ezt elérhetjük úgy, hogy saját számítógépükön a honlap kezdőlapként való rögzítését kötelezően beállítják, valamint a „kedvencek” közé ajánlasként a hasznos oldalak (Magyar Közlöny oldala, minisztériumi oldalak, közigazgatási hivatal, stb.) is felvételre kerülnek. Jegyzői utasítás keretében kerüljenek feldolgozásra a belső honlappal kapcsolatos feladatok, valamint a munkatársak által történő rendszeres olvasás tényének rögzítése. További javaslatunk a belső honlapon a mindenkori munkaköri leírások tárolása, melyhez való hozzáférés azonban korlátozott, néző funkcióban az érintettnek és a felette álló vezetőnek lenne hozzáférése, módosító funkcióval pedig a személyügyi referens és helyettese rendelkezne. Ez segítené a hatályosság fenntartását, a kollégák részéről is jobban felmerülne a javítási javaslat.

Javasoljuk, hogy a **munkaköri leírások** a minőségirányítási rendszer, valamint a belső ellenőrzés működési keretein belül illeszkedő módon legalább évente kerüljenek a vezetői kör által felülvizsgálatra. A minőségirányítási rendszer belső auditálási folyamatainak kiszélesítésén keresztül – melyet az új folyamatok rendszerbe történő integrálása követel meg – szükséges elérni azt a szakmai követelményt, mely a munkaköri leírások teljes hivatali szervezetre történő egységesítése tekintetében is összhangot teremt. A munkaköri leírásoknál a jelenlegi tartalmi elemek vonatkozásában figyelemmel kell lenni a helyettesítési rend megfelelő mértékű szabályozására, amely leköveti a hivatalon belül bekövetkező szervezeti változásokat. Ilyen feladat kell, hogy legyen a vezetői (osztály vagy csoport)

kinevezést követő munkaköri leírásokban történő átvezetés, mely során a helyettesítés tényét és feladatait rögzíteni szükséges.

A stratégiai célok ismertségének vizsgálatakor megállapítottuk, hogy javítandó és fejlesztendő vezetői munka keretében az egyes fejlesztési irányok vezetői és dolgozói szintre történő lebontása.

A szervezeti felépítés változatlanul hagyása miatt a szabályzati háttér aktualizálására, valamint az SZMSZ módosítására a szervezeten belüli pozíciók megváltoztatása miatt nincs szükség. A szabályzatok közül azokat a dokumentumokat kell felülvizsgálat és revízió alá vonni, ahol a működés jelenlegi állapota más megközelítést, más szabályozást igényel. Pl. Iratkezelési Szabályzat átdolgozása az új iktató program miatt.

A hivatalon belül a koordináció színvonalára megállapítható a kidolgozatlanág és a vagylagosság, ezért célszerű kötött rendben, előre rögzített témakörök meghatározásával tudatosabbá tenni ezt a vezetői munkát. Az alsóbb szintű szervezeti egységek szakmai és informális adatokkal és dokumentumokkal való torzulásmentes ellátása olyan rendszeres időközönként megtartott értekezletekkel valósítható meg, melyekben rögzítettek az időtartamok, azaz ki milyen témakörrel mennyit beszél, valamint definiáltak a dokumentumai, azaz papír vagy elektronikus rögzítést alkalmaznak. A jegyző és a politikai vezetés számára a folyamat alkalmazása szükséges, mert ezáltal a belső és a külső (pl. intézményi) koordináció kötött tárgyalási mederben és meghatározott dokumentumokkal körülírtan kerülhet lebonyolításra. Tapasztalatunk, hogy a rögzített folyamatok hamar fellazulnak abban az esetben, ha az értekezleten, megbeszélésen résztvevők a következetes folyamatbetartást nem észlelik. A folyamat lépéssorozata kiegészülhet kommunikációs elemekkel, melyekből csak az emlékeztetőt említettük, de bővíthetők az egyes lépések eredményeire vonatkozó jegyzőkönyvekkel, team ülési dokumentumokkal, stb.

Javasoljuk továbbá, hogy az intranetes hálózat az intézményi vezetői értekezletek dokumentumát is tartalmazza, így megszűnne a papíralapúság, jegyzőkönyvekkel és emlékeztetővel, mindezt átvenné az elektronikus adattartalom.

Fejleszteni szükséges az intézményi – hivatalvezetői – polgármesteri kapcsolattartás ténydokumentumait oly módon, hogy ezek legalább feljegyzésként és / vagy jegyzőkönyvenként kerüljenek rögzítésre, minden esetben hozzárendelt felelősökkel és határidőkkel. Archiválása ezen dokumentumoknak a polgármesteri, jegyzői titkárságon keresztül valósuljon meg.

V.4.2. A költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása érdekében tett javaslatok

Módosított – esetenként új – szabályzatokat alkottunk a pénzügyi területre vonatkozóan, amelyek aktualizáltsága a jelenleg alkalmazandó jogszabályokkal összhangban, a Polgármesteri Hivatal szabályozási környezetét kibővítve jelenik meg a működési dokumentumok között.

A Közbeszerzési Szabályzat rendelkezései körét javasoljuk bővíteni a környezetvédelmi szempontok érvényesítésével. Szakmai anyagainkban iránymutatást nyújtunk a környezetbarát közbeszerzések bonyolítására vonatkozóan.

A FEUVE rendszer átvizsgálása során új szabályzati környezetet alkottunk, amelynek alkalmazását a jövőre nézve javasoljuk, megfelelő időközönként történő aktualizáltság felülvizsgálata mellett.

V.4.3. A partnerség erősítése érdekében megfogalmazott javaslatok

Az elkövetkező években törekedni kell arra, hogy az ügyféltájékoztatási rendszerbe egyre nagyobb szakmai feladatokat vegyen át az önkormányzat honlapja, mely tartalmazhatja szélesebb körben az ügyféltájékoztatás témaköreit.

A folyamat bővítése az ügyfélelégedettség tekintetében egy pontban javasolt, ez pedig az eredmények visszacsatolása, illetve kritikus, nagyobb lakossági szegmens által érintett problémákra adandó válaszok adott célközönségnek történő visszacsatolása. Ez a probléma rávilágít a szabályozás mögött a gyakorlat továbbfejlesztésére, mely alapján szükséges volna elérni, hogy a Hivatalra általánosan érvényes észrevételek, problémák vagy panaszok esetében ne csak az adott panaszt megfogalmazó, vagy problémát feltáró ügyfél kerüljön tájékoztatási kötelezettség alá, hanem merjük felvállalni általános tapasztalatként a

problémára adott szakmai válaszunkat, s ezt hirdetményeken, írott vagy elektronikus sajtón keresztül is csatoljuk vissza ügyfeleinknek. Ez esetben az ügyféltájékoztatás nemcsak „faliújság-szerű” lenne, hanem aktuális, gyors és hatékony.

A lakossági és vállalkozói fórumok rendszere a Hivatal jelenlegi leterheltsége mellett gyakoribb időpont-kijelöléssel általunk nem támogatott. Szükséges volna azonban arra, hogy előre meghatározott tematika alapján a lakossági és vállalkozói szféra hírlevél, célzott elektronikus levél formájában folyamatos tájékoztatást kapjon a Hivatal és ezáltal az önkormányzat szakmai és gazdálkodási folyamatairól. Javasoljuk, hogy kerüljön kialakításra a lakossági és vállalkozói körből is egy olyan célcsoport, mely folyamatos hírlevél és elektronikus levél formájában a polgármester és jegyző által aláírt tájékoztatást kap a város, azaz az önkormányzat, illetve a szakmai folyamatok, azaz a Hivatal életéről. Nem megkerülhető tény, hogy a Hivatalon belül – és talán az önkormányzati szervezeten belül is – ilyen anyagok előállításához értő szakértő munkatárs nincs. Ez a szakember alapvetően nem önkormányzati és hivatali működéshez értő szakértő kell, legyen, hanem inkább újságírói vénával, a „fogyasztó” ízlés- és gondolatvilágát értő és azt megfogalmazni tudó munkatárs. Javaslatunk természetesen nem popularizálja az egyes határozatok, helyi rendeletek tartalmi komolyságát, hanem inkább arra hívja fel a figyelmet, hogy teljesen felesleges médiastratégiáról és bármely más kommunikációs elemről beszélni addig, amíg nincs meg a belső tudása, fogalmazóképessége az önkormányzatnak. Ha figyelembe vesszük a tájékoztatási kötelezettségen belül azokat a fórumokat, amelyeket eddig is megtartott az önkormányzat, figyelemfelhívó jelleggel jelezzük, hogy a Ket. szigorú tájékoztatási és ezekhez hozzárendelt időtartami elemeket fogalmazott meg a közigazgatási eljárás folyamatával kapcsolatosan. Itt szétválasztásra kell, kerüljön a hatósági és nem hatósági tevékenységekhez kapcsolódó kommunikáció és tájékoztatás attól, amit a meghatározott, de nem túl sűrű időközönként megtartott fórumokon el kívánunk mondani a célzott lakossági és / vagy vállalkozói szegmensnek.

A fenti gondolatköröket figyelembe véve javasoljuk a következő médiastratégiának a megvalósítását.

A helyi sajtó elektronikus és papír alapú felületei biztosítják a rendszeres időközönkénti lakossági, vállalkozói, valamint civil szervezetek tájékoztatását. Ebben a

médiastruktúrában erősödő tényezőként kell figyelembe vennünk az önkormányzat honlapján keresztül történő kommunikációt és tájékoztatást. Megvizsgálva a város honlapját megállapíthatjuk, hogy átlátható, világos szerkezetű, de jelen pontban elemzendő tájékoztatási és kommunikációs követelményeket csak felületesen elégíti ki. Ki kell alakítani a honlapon belül olyan kommunikációs pontokat, amelyek a teljes lakossági szegmensre vonatkozóan érdekességgel, tájékoztatási adattartalommal bírnak. Ilyenek lehetnek:

Mi történt az önkormányzatnál? (Itt nem testületi ülésekről kellene beszélni, hanem személyi hírekről, érdekességekről, pályázatokról, stratégiai célokról, stb.).

Mi történt a Polgármesteri Hivatalban? (Kik dolgoznak nálunk? Fényképeken keresztül bemutatni a város lakosságának, hogy kik segítik a munkájukat, milyen személyi és szakmai hírei vannak az önkormányzatnak, milyen eredményeket ért el, milyen nagyobb lélegzetű projekteken, szakmai feladatok megvalósításán dolgoznak.)

Érdekességek, hírek, információk (Mikor lesz a lomtalanítás? – témakörétől kezdődően ebben a menüpontban fel kell dolgozni azokat a városnak fontos híreket és eseményeket, amelyeket lehet, hogy csak több honlap együttes böngészésével tud összeszedni az érdeklődő.)

Javasoljuk, hogy a helyi kommunikáció mellett kerüljön kialakításra a megyei és régiós sajtóval és egyéb kommunikációs csatornával való kapcsolattartás mikéntje, hiszen látható módon a városban sok olyan esemény történik, melynek sokkal erősebb országos hírverést kellene adni.

A lakossági tájékoztatásnak kidolgoztuk egy másik, direkt módját is, melynek munkacíme: **„Az önkormányzat házhoz megy”**. A javaslat kidolgozásával célunk, hogy a képviselői és az önkormányzati munkát is közelebb vigyük a lakossághoz, megszüntetve azokat a negatív jelenségeket, melyek „a Hivatal nem dolgozik”, „a Hivatalban sokan vannak, mégsem dolgoznak”, „a politikusaink pedig nem tudjuk, mit csinálnak” summás véleményekkel körülírhatóak. Javaslatunkban a polgármester és vagy képviselők a Hivatal vezetésével egy évre meghatározott bejárési útvonalon felkeresik a lakosság érdeklődő képviselőit (erről természetesen folyamatosan tájékoztatást ad fényképekkel, beszámolókkal a helyi média) és

ott, a helyszínen a „kertkapuban” vesszük fel az információkat, problémákat, megoldásokat kereső témaköröket. Ott, a helyszínen kerülnek meghatározásra a válaszadási és intézkedési határidők, melyek végrehajtásáért az adott hivatali szakmai terület vezetője a felelős. A meghatározott témakörökben az ügyintézési határidőt kellő rövideggel – ha megállapításra kerül – elérhetjük, hogy a lakosság valóban a napi operatív ügyintézésnek a részeként kezeli „Az önkormányzat házhoz megy” akciót.

A polgármesteri és jegyzői tájékoztatási fórumok rendszerén – annak gyakoriságán – változtatást nem javaslunk. Ennél sűrűbb szervezésre sem külső, sem belső igény nem mutatkozik. Hatékonyság szempontú áttekintést megvizsgálva javasoljuk, hogy erősödjön ezeknek a tájékoztatási fórumoknak a dokumentáltsága, hiszen jelen helyzetben nehezen gyűjthetőek össze a két évvel ezelőtti fórumokon elhangzottak, az arra adott válaszok, az esetleges panaszok vagy javító intézkedések.

Úgy gondoljuk, egy emlékeztető vagy egy tárgyszerűség szintjén felvett rövid jegyzőkönyv elegendő lenne ahhoz, hogy a polgármester és a jegyző által megtartott fórumon felvett jegyzőkönyv a minőségirányítási vezető és a hivatal vezetése által ellenőrzött, az abban felvállalt feladatok végrehajtása pedig koordinálható legyen.

A minőségirányítási rendszerhez kapcsolódó lakossági és vállalkozói tájékoztatási fórumok folyamatában bővítést javaslunk. Szükségesnek látjuk a panaszkezelés folyamatának leválasztását és egy magasabb vezetői szintre történő emelését a minőségirányítási rendszer eljárásai között.

A megoldás összetettsége és bonyolultsága miatt jelen tanulmányunkban végleges eredményt közölni nem tudunk, hiszen itt szükséges egy olyan alkotói team összehívása, aki figyelembe veszi, hogy hány helyről, milyen lakossági és vállalkozói szegmensektől érkeznek / érkehetnek panaszok, reklamációk. Ezeket be kell azonosítani és egy olyan gyorsított ügyintézési eljárás alá kell vonni, mely biztosítja a probléma gyors megoldását.

Amennyiben az önkormányzat nem kíván problémamegoldó team-et létrehozni, abban az esetben saját szakértői körünk a folyamatleírásra javaslatot tesz.

A képviselő-testületi és a hivatalvezetés által meghozott döntések tekintetében a nyilvánosságra hozatal tájékoztatási folyamatait jelen pont első bekezdéseiben leírtak szerint javasoljuk elvégezni. Más kommunikációs fórumot a Hivatal munkatársainak leterheltsége miatt nem javasolunk.

A partnerekkel – civilek és vállalkozók – való kapcsolattartási gyakorlat megvalósulásának formái az év eleji vállalkozói körrel történő találkozást, valamint a civil szervezetekkel való ad hoc jellegű információcserét jelenti. Ezen változtatni szükséges, még pedig oly módon, hogy rendezetten, lehetőleg előre meghatározott időközönként – ha nem is személyes találkozásokon keresztül, de írott elektronikus vagy papír alapú kommunikációt felhasználva – információcsere következzen be.

A civil szervezetek által betöltött fontos szerepek miatt ez szakmailag is lényeges tevékenység, de a vállalkozói kör esetében is, ha másért nem, az adómorál fenntartása érdekében a folyamatos véleménygyűjtés fórumait meg kell teremteni.

Javasoljuk, hogy kérdőívek segítségével a megfelelő szakmai kapcsolatok és kontaktusok fenntartásával évente legalább két alkalommal történjen „szakmai párbeszéd” a két fontos gazdasági és társadalmi szegmensekkel. A kutatások lebonyolítása, az értékelések elvégzése, a továbblépés irányainak kijelölése a jelenlegi minőségirányítási rendszer működési rutinja alapján a munkatársak által könnyen biztosítható.

Javasoljuk, hogy 2010-ben a két kutatást követően kerüljön értékelésre a kérdőívek tartalma, az alkalmazott módszer helyessége, a levont fejlesztési javaslatok megvalósíthatóságának értékelése.

Javasoljuk a civil szervezeteket szorosabban bevonni a döntés-előkészítésbe az őket érintő témákban, valamint a folyamatos és kétoldalú kommunikációt, tájékoztatást a civileket is érintő témákban. Javasoljuk a tanulmányban felsorolt civil javaslatok átgondolását, figyelembe vételét az alábbi kérdéskörök köré csoportosítva:

Ön hogyan, milyen elemekkel bővítené a város önkormányzatának kommunikációs politikáját?

- Több személyes találkozással
- Több szakmaisággal
- Az interaktív beszélgetést előtérbe helyezésével
- A havi aktualitásokról szóló rendszeres, pontos tájékoztatással
- A közérdekű információk a Csabai Mérlegben történő, térítésmentes igénybevétele a lakosság részére
- A vonatkozó munkatervi program ismertetésével, előkészítésbe bevonással.
- Az önkormányzat fogalmazza meg, hogy milyen területeken (szociális, ifjúsági, időügy, stb.), kivel akar együttműködni a civilszervezeteken belül, milyen szakemberekkel és milyen módon. Az azonos tevékenységet végző civil szervezetek alkalmankénti személyes találkozásának megszervezése szükséges lenne.

Milyen tájékoztatási eszközöket látna még szükségesnek Önök és az önkormányzat közötti kapcsolattartásban?

- A civilszervezeteket, célcsoportjaikat érintő kérdésekben az illetékes szervezeteket, szakembereket vonják be a döntés előkészítésbe, kéri ki a véleményeiket, alkalmazzák tapasztalatainkat.
- Küldjenek, meghívót a bizottsági, KT ülésekről, tájékoztatást a meghozott döntésekről, amely a célcsoportjainkat érinti.
- A személyes, közvetlen kapcsolat a leghatásosabb. A rendszeres találkozáshoz fix időpont kijelölésével: pl. minden hónap első hétfője
- A civilek által tanácsolt témákban személyes konzultációval
- A Városi honlapra történő, a helyi lakosságot érintő szervezeti aktualitások feltölthetősége.
- Önkormányzati újság és abban az aktualitások megjelentetésének lehetősége

Véleménye szerint milyen változtatások szükségesek a kommunikáció terén (a kommunikáció módja, tájékoztatás helye, információ mennyisége, minősége)?

- Szakirányú szakmai konzultációk
- A Hivatalban olyan munkatárs kijelölése, akiknek „érzékenysége, elkötelezettsége” van a város közösségi élete iránt. A megfelelő személy

megtalálása, a kulcsa és mozgatórugója a kapcsolattartásnak. Pl. részt vesznek a civilek megbeszélésén

- Az elektronikus tájékoztatás jó
- Kommunikáció módja: e-mail, honlap, helyi tv,
- Tájékoztatás helye: kompetens aktív civil referens, aki koordinálja a közéleti civil híreket
- Információ mennyiség, minőség: struktúra vázlat és terjedelmi korlát betartásával lehetne továbbítani a híreket
- Jelöljön ki egy kapcsolattartót az önkormányzat, vagy témánként egyet (szociális, ifjúság, idősügy, stb.) amely személyekről, elérhetőségről, kompetencia mértékéről minden civilnek tájékoztatást küld!
- Szükséges az asszertív és kétirányú kommunikáció
- Az önkormányzat állítson össze egy kontaktlistát, amelyet az érintett civileknek is megküldenek
- A tájékoztatás, kért vélemények, stb. legalább 5-10 munkanapos határidővel történjen
- Az azonos tevékenységet végző civil szervezetek alkalmankénti személyes találkozásának megszervezése
- A Mérleg „vissza városiasításával”, állandó felülettel is szolgálhatnának a civilek a lakosság tájékoztatását.
- A szélesebb körű tapasztalatszerzés alapján való döntés előkészítés

Ön szerint milyen módszerekkel lenne célszerű bővíteni az önkormányzattal együttműködő civil szervezetek körét?

- Egy egyszerű felkéréssel megvalósítható
- Személyes találkozó a képviselő-testület és a civil szervezetek között. A polgármester rendszeresen látogatja, segíti a programjainkat. A képviselők és a hivatali dolgozók részéről ez az aktivitás nagyon csekély. Tehernek érzik a szabadidőre tervezett programokon való részvételt.
- Szakterületenkénti konzultációkkal
- Az irodák és bizottságok nyitásával

- Városi civil stratégia elkészítése; önkormányzati képviselők és civilek közötti találkozó rendszeressé tétele; civil szervezetek bevonása a város által kiírt pályázatok elosztásának döntési rendszerébe; civil szervezetek bevonása a bizottságok munkájába, az önkormányzat döntés-előkészítési folyamataiba
- Ha a működési átláthatóság növelése a cél: különböző akár szakmacsoportok, érdekcsoportok szerinti kerekasztalok, workshopok, önkormányzati kiadvány megjelentetése és abban a megjelenési lehetőség biztosítása, pályázati együttműködés kezdeményezése, egyszerűbb közös akciók kezdeményezése pl. faültetés
- Civil kerekasztal működtetése
- Szükséges lenne az önkormányzat civil koncepciójának kialakítására, alkalmazására, civil szervezetek részvételével fórumok rendszeresítésére az önkormányzat által koordináltan.

Hogyan motiválhatóak a civil szervezetek az önkormányzattal való együttműködésben?

- Civilek képviselete az önkormányzatnál.
- Tevékenységük, eredményeik objektív elismerésével, önként vállalt feladatokra ösztönzéssel, döntés előkészítésekben való részvétellel
- Partneri kapcsolattal
- Aktuális és konkrét problémákkal kapcsolatos célzott véleménykéréssel, javaslattevéssel
- Folyamatos tájékoztatás a várost érintő ügyekről; a város által ellátandó kötelező feladatok egy részének átadása”kiszereződés” keretében a szakmailag jól működő szervezeteknek; egy olyan fórum létrehozása, amelynek keretében a civil szektor képviselőinek véleményét rendszeresen megkérdezik a város vezetői a települést érintő ügyekben: igazi partnerség; olyan pályázatok kiírása, amely a civil szervezetek és az önkormányzat kapcsolatának erősítését célozza
- Az önkormányzat részéről megismerni „belülről” a szervezetek működését, programjait, problémáit. Idő - pénz - önzetlen munka. Pályázati pénzek elnyerésével színvonalasabb programok szervezhetőek, melyeknek látogatottsága sokkal magasabb. Az összefogás elengedhetetlen a hivatal és a civil szervezetek között a város mindennapi életében, programjaiban. Az önkormányzatok részére

pályázati lehetőség pl. a Békés Megyei Önkormányzat részéről, hogy olyan programok támogatásában segítenének, melyeket a város a civil szervezetekkel valósít meg

- Közös tevékenységek megvalósítása, a civil szervezet tevékenységének arányában támogatás biztosítása, önkormányzat kötelező feladatainak átadása a civil szervezeteknek
- Egyeztetés során feladatokkal történő megbízás, delegálás
- Segítségnyújtás, ha a feladat elvégzéséhez ingatlanra van szüksége.
- Utófinanszírozott Pályázat esetén, önerő esetén pénzügyi segítség
- A civil szervezeteknek fontos az önkormányzattal a jó cél és feladatorientált együttműködés. Minkét félnek fel kell ismernie, reálisan fel kell mérnie az együttműködés lehetséges területeit, hasznosságát. Az eddig bevált jó partneri együttműködések szélesebb körű megismertetése, bemutatása felkeltheti azon szervezetek érdeklődést is, akik az elmúlt időszakban „lazább” kapcsolatot tartottak az önkormányzattal. Az értékes, tartalmas célok közös megvalósításának lehetőségével ösztönözni lehet a civil szervezeteket arra, hogy kiaknázzák az együttműködés lehetőségeit.
- Azon feladatok megvalósításában, amelyek városi szintű feladatok és valamely civil szervezet tevékenységi körébe tartoznak, a polgármesteri hivatal is kezdeményezheti a civil szervezet felé az együttműködést, bevonhatja a szervezetet a közös munkába.
- Az önkormányzat fontosnak tartja a civil szervezet létezését, ennek nyilvános fórumokon hangot is ad. A civil szervezetek minden esetben bevonhatóak és együttműködnek amennyiben a céljaikkal, célcsoportjaikkal, fejlesztési területeikkel összefüggő az önkormányzat együttműködési szándéka.
- Akkor lehet fenn tartani a motivációt: ha valós az együttműködés (nem csak papíron, csak mert jól hangzik) ha a civilek által befektetett időnek, szakmaiságnak eredménye van!

Egyéb javaslat, vélemény

- A személyes beszélgetések alapján megállapítható, hogy az Önkormányzat részéről bizonyos nyitás történt.

- Együttműködési stratégia kidolgozására lenne szükség
- Közös szakmai konferencia a szektort érintő kérdésekről- testület tagjai, hivatal dolgozói és a civil szervezetek vezetői részére
- Érdemes megismerni és bevonni az alábbi fórumokat és szakembereiket
 - Kábítószerügyi Egyeztető Fórum, (Mező Andrea)
 - Szociálpolitikai kerekasztal, (Szoc. Pol. osztály)
 - Civil kerekasztal, (Civil Szervezetek Szövetsége)
 - Ifjúsági-hálózati munkacsoport, (Mező Andrea)
 - Lét-vágy munkacsoport, (Mező Andrea)
- A Polgármesteri Hivatal részéről a civil szervezetek programjairól történő rendszeres tájékoztatás az utóbbi évben pozitívan segíti a szervezetek tájékoztatását, kapcsolatteremtési lehetőségeit
- Köszönjük az eddigi támogató együttműködést
- Az önkormányzatok részére pályázati lehetőség: ahol olyan programok támogatásában segítenének, melyet a város és a civil szervezetek közösen valósítanak meg.
- Szükség lenne profi pályázatíróra, aki segítséget nyújtana civil szervezetek pályázatírásában.

A vállalkozói körrel való kapcsolat javítása, és elégedettségük fokozása érdekében javasoljuk a tanulmányban elhangzott vélemények, javaslatok átgondolását, figyelembe vételét.

Az alábbi fejlesztő javaslatok érkeztek a vállalkozások részéről:

- Bajza utca forgalmának visszaállítása két sávusra
- Lencsési lakótelep forgalmának hátsó/Öntözött rét felé való elvezetése
- 47-es és 44-es út összekötése
- város rekonstrukció (eredeti állapot visszaállítása)

Milyen intézkedéseket vár el az önkormányzat vezetésétől annak érdekében, hogy Ön még elégedettebb legyen?

- Célirányos beruházásokat,
- Munkahelyteremtésben, megtartásban való pályázati rendszeren keresztüli támogatást,

- A helyi vállalkozások a törvényi háttér figyelembe vételével helyzetbe hozása a városi beruházásoknál,
- A beruházások – pl. út, járdaépítés - a lakossági igények alapján történjen, és ne a vállalkozó cég érdeke alapján, aki a nagy megrendelésekben érdekelt. Sok példa van arra, hogy indokolatlanul cseréltek ki felületeket, máshol pedig elmaradnak felújítások.

V.5. Akcióterv

A Polgármesteri Hivatal vezetése az ISO 9001 szabvány általi közigazgatási folyamat szabályozásánál megszerzett tapasztalatokkal már rendelkezik, így minden évben az audit megállapításokra vonatkozóan Cselekvési programot készít. Ez a program volt a következő auditig terjedő 12 hónapra vonatkozóan szakmai „mankó”, ez szolgálta a vezetői ellenőrzést. Erre az elvre és gyakorlatra építve rögzítjük azokat a megvalósítandó fejlesztéseket, melyek az ÁROP szervezetfejlesztési pályázat rész-szempontjaihoz illeszkedően kerültek rögzítésre. Az összeállításnál törekedtünk arra, hogy a Controll Zrt. Közigazgatási Igazgatóságának munkatársai csak azokat a szakmailag megfelelő prioritással rendelkező fejlesztéseket emeljék be az akciótervbe, melyek a hosszú távú hivatalfejlesztés elképzeléseihez illeszkedőek.

Ssz	Fejlesztési terület	Fejlesztési elképzelés / javaslat	Határidő / Felelős	Elvárt eredmény
1	Létszám – munkaerőhiány	Megfelelő létszám biztosítása, távmunka lehetőségek feldolgozása, közcélú foglalkoztatások körének szélesítése	Folyamatos / Polgármester és Jegyző	Optimális ügyintézési idő és leterhelés kialakítása
2	Informatikai fejlesztés	Informatikai eszközök felülvizsgálata, cseréje, ASP	Folyamatos / Jegyző és Informatikai terület vezetője	Megfelelő munkakörnyezet biztosítása
3	Szabályozási környezet fejlesztése	Integrált irányítási rendszer karbantartása, működtetése	Folyamatos / Minőségirányítási vezető	Változó jogszabályi környezetekhez folyamatosan karbantartott szabályozási környezet alakul ki
4	Információk nyilvánossá tétele	Felülvizsgált	Folyamatos / Jegyző	Szabálykövető

		szabályzatok, utasítások elhelyezése a belső hálózaton		magatartás, gyors reagálás a változásokra
5	Adminisztráció szervezése	Képviselői anyagok, intézményi dokumentumok elektronikus továbbítása	2010 / Polgármester, Jegyző Képviselő-testület és Intézményvezetők	Papírfelhasználás csökkentése
6	Lakossági kapcsolatok	„Az önkormányzat házhoz megy” program bevezetése	Folyamatos / Polgármester és Jegyző	Az információk direkt összegyűjtése, feldolgozása, elemzése

V.6. Jövőkép, minőségprogram

A hivatalfejlesztés és általa a szolgáltatásfejlesztés akkor valósulhat meg az 1 – 5 év távlatában eredményesen, ha a fejlesztési területnél azonosított tevékenységeket végrehajtjuk. Mindezeknek szervesen rá kell épülniük ahhoz az általános és a jegyző által megfogalmazott és minőségpolitikában rögzített keretekre, melyek a következők.

Minőségpolitika

A minőségi munka alapkövetelmény az önkormányzati szférában. Minőség alatt feladat- és hatásköreink ellátását biztosító döntési és eljárási rendszerünk működésének minőségét értjük. Minőségpolitikánk egységesen és teljes körűen érvényes valamennyi tevékenységünkre és működésünk folyamataira. A minőségnek a mindennapi munkafolyamatok részeként kell érvényesülni, a város polgárai egyre igényesebb és szigorúbb elvárásainak kielégítéséhez.

Ennek érdekében el kell, hogy érjünk, hogy városunkban megvalósuljon

- az ügyfélközpontúság:

Hivatali ügyintézési tevékenységünk során igyekszünk a legjobb tudásunk szerint kiszolgálni polgárainkat. Ezt udvarias és segítőkész, gyors ügymenettel biztosítjuk, magas szakmai és etikai színvonalon. A döntések meghozatalában és végrehajtásában a hatósági jogkörök alkalmazása során gondosan mérlegeljük a szűkebb és tágabb lakóközösség érdekeit, s egyben biztosítjuk, hogy ügyintézőink a teljes munkaidőben folyamatosan az ügyfelek rendelkezésére álljanak.

- a civil értékek megbecsülése:

A hivatal közvetlen és közvetett eszközökkel egyaránt bevonja tevékenységébe a város polgárait. Lakossági fórumokon keresztül meghallgatjuk véleményüket és azt

beépítjük tevékenységünkbe. A hivatal saját munkájáról közmeghallgatásokon túlmenően a polgárok folyamatos informálásával ad számot. Pályázati úton támogatjuk a civil kezdeményezéseket. Ezzel is elősegítjük a civil társadalom megerősödését városunkban.

- az esélyegyenlőség:

A törvény előtti egyenlőséget a hivatal mindennapi működésében is érvényesítjük. Intézményeinkben kiemelt figyelmet fordítunk a hátrányos helyzetű társadalmi rétegek felemelésére. Az iskolákban ösztönözzük a szakmailag alapos gyermekközpontú tanítási módszerek elterjedését. Egészségügyben és a szociálpolitikában a preventív eszközök alkalmazásával súlyt helyezünk a magas szintű szakmai munkára.

A városunkban működő bel-és külföldi gazdasági társaságokat kiszámítható jogi és gazdasági körülmények megteremtésével segítjük, de egyben elvárjuk tőlük, hogy megfelelő munkakörülményeket és egészséges környezetet biztosítsanak valamennyi dolgozójuknak.

- a gazdasági fejlesztés:

A befektetés-ösztönzés, vállalkozásbarát közigazgatási környezet kialakítása, kormányzati, regionális és Közép-Békési kistérségi együttműködések segítségével a város gazdasági fejlődése – elsősorban helyi vállalkozások közreműködésével – biztosított. Célként fogalmazódik meg a munkahelyek megőrzése, a munkanélküliség növekedésének megállítása, majd mérséklése.

- a törvényesség:

A jogállamiság erősítése megköveteli az állami törvények és előírások, önkormányzati rendelkezések szigorú betartását és betartatását, valamint a polgárok törvénytisztelő magatartásának elősegítését.

A minőségtudatos szemléletet a hivatalt irányító vezetők és a dolgozók teljes körűen elfogadták. A hivatal irányítási rendszerének része, melyet folyamatosan korrigáljunk és továbbfejlesztünk annak érdekében, hogy az ISO 9001 nemzetközi szabvány által megkövetelt kívánalmaknak is megfeleljünk.

Környezetvédelmi politika

A Polgármesteri Hivatal vezetése gondoskodik arról, hogy a tevékenységében érvényesüljön a környezettudatos munkavégzés szemlélete, a környezet védelme iránti elkötelezettség.

A Hivatal a munkatársaiban tudatosítja szerepük fontosságát a környezetvédelem jó gyakorlatának megvalósításában. Gondoskodik arról, hogy a szolgáltatási folyamatai minden részében érvényesüljön a környezettudatos munkavégzés szemlélete, a környezet védelme iránti elkötelezettség.

A környezet védelmét a Hivatal az irányítási rendszer részeként kezeli, melynek során:

- folyamatosan figyelemmel kíséri a Hivatal tevékenységével kapcsolatos környezeti tényezők alakulását
- jogszabályi, hatósági és egyéb előírások követelményeit teljesíti,
- folyamatosan ellenőrzi tevékenységnek a környezetre gyakorolt hatást,
- a környezetszennyezést megelőzi, a környezetvédelmi teljesítményét folyamatosan javítja,
- képzésekkel biztosítja az környezetvédelemmel kapcsolatos tudatos szemlélet kialakítását,
- a Hivatallal együttműködő partnerektől elvárja a környezettudatosságot.

A Hivatal a környezeti teljesítményét folyamatosan fejleszti annak érdekében, hogy az ISO 14001 nemzetközi szabvány által megkövetelt kívánalmaknak is megfeleljünk.

Ez a két dokumentum Békéscsaba polgárainak, a hivatal ügyfeleinek ismert, hiszen deklarált, oktató és bemutatott. Ezek a rendező elvek biztosítják a hivatal ÁROP szervezetfejlesztési projektjének tematikus alapját és amennyiben a fejlesztési program akciótervben rögzített feladatai megvalósulnak – melyek mindegyike kapcsolattal rendelkezik a minőség- és környezetirányítási politikához – a város lakói szervezetében, működésében, hatékonyságában és ellenőrzöttségében fejlettebb önkormányzati és hivatali működést fognak tapasztalni.

VI. A projekt során átadott / átvett dokumentumok

- Projektdokumentáció
 - o 1. ütem – 2009.06.30.
 - o 2. ütem – 209.10.30.
 - o 3. ütem – 2010.01.31.
- SWOT – analízis
- Munkanap-fényképezés értékelése
- Információs kapcsolattartási adatlap – szociális és egészségügyi csoport
- Információs kapcsolattartási adatlap – óvodák, iskolák
- Információs kapcsolattartási adatlap – művelődési házak
- Összefoglaló értékelés a CAF kutatásról
- 2010 – 2011. évi Intézkedési terv (a CAF kutatás eredményei alapján)
- Eszközök és források értékelési szabályzata
- Békéscsaba Megyei Jogú Város gazdasági szervezetének ügyrendje
- Leltározási és leltárkészítési szabályzat
- Önkormányzat tárgyi eszközeinek és készletei hasznosításának, selejtezésének szabályzata
- Számlatükör
- Számviteli politika
- Bizonylati rendhez alkalmazandó nyomtatványok
- Főkönyvi könyvelés felvétele, gazdasági események könyvelése (kötségvetési, többcélú intézményi társulási segédlet 2009.)
- Főkönyvi könyvelés felvétele, gazdasági események könyvelése (Polgármesteri Hivatali segédlet 2009.)
- Könyvviteli mérleg összeállítása (önkormányzati, többcélú intézményi társulási segédlet 2009.)
- Könyvviteli mérleg összeállítása (Polgármesteri Hivatali segédlet 2009.)
- Zárlati feladatok, év végi zárlati tételek (önkormányzati, többcélú intézményi társulási segédlet 2009.)
- Zárlati feladatok, év végi zárlati tételek (Polgármesteri Hivatali segédlet 2009.)

- Kiegészítés Békéscsaba Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatal pénzügyi szabályzatait érintő módosításokhoz
- Folyamatba épített előzetes és utólagos vezetői ellenőrzés (FEUVE) szabályzat:
 - o A szabálytalanságok kezelésének eljárásrendje
 - o Kockázatkezelési eljárásrend
 - o Ellenőrzési nyomvonal
- Felmérő adatlap civil kapcsolatok fejlesztéséhez összesítő, értékelő dokumentuma
- Felmérő adatlap a vállalkozói kör információinak összegyűjtésére összesítő, értékelő dokumentuma
- **Oktatási anyagok:**
 - o EFQM-TQM-CAF oktatási munkafüzet
 - o Munkanap-fényképezés oktatási anyaga
 - o Projektmenedzsment oktatási munkafüzet
- Komplex, lezárt szervezetfejlesztési dokumentáció (Szervezetfejlesztési Kézikönyv, ME eljárások, FE eljárások, ÁROP eljárások), kiadási dátum: 2010.01.31., verzió: 01.
 - o **Szervezetfejlesztési Kézikönyv**
 - o **ME-01** Szervezetfejlesztési Kézikönyv és Eljárások készítése, kiadása, módosítása, elosztása és nyilvántartása
 - o **ME-02** Dokumentumok és feljegyzések kezelése
 - o **ME-03** Vezetőségi átvizsgálás
 - o **ME-04** Emberi erőforrás-gazdálkodás
 - o **ME-05** Hivatali folyamatok fejlesztése
 - o **ME-06 – {ÁROP-04}** Beszerzés, beszállítók minősítése
 - o **ME-07** Mérőeszközök kezelése
 - o **ME-08 – {ÁROP-01}** Kapcsolattartás a szolgáltatást igénybe vevőkkel, az ügyfelek és a képviselő-testület elégedettségének mérése
 - o **ME-09** Belső audit
 - o **ME-10** Folyamatok ellenőrzése, megfelelőségük mérése, nem-megfelelőségek kezelése
 - o **ME-11** Helyesbítő és megelőző tevékenység szabályozása
 - o **ME-12** Környezetvédelmi tevékenység szabályozása

- **FE-01** Közigazgatási folyamatok szabályozása
- **FE-02** Okmányirodai folyamatok szabályozása
- **FE-03** Szociálpolitikai folyamatok szabályozása
- **FE-04** Titkársági folyamatok szabályozása
- **FE-05** Városüzemeltetési folyamatok szabályozása
- **FE-06** OKSO folyamatok szabályozása
- **FE-07** Stratégiai folyamatok szabályozása
- **FE-08** Pénzügyi és gazdasági folyamatok szabályozása
- **ÁROP-02** A Polgármesteri Hivatal koordinációs tevékenységének folyamata
- **ÁROP-03** Önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamata
- **ÁROP-05** A hivatali működés vizsgálati módszereinek folyamata
- **ÁROP-06** A civil és a vállalkozói szférával kialakítható kapcsolat megszervezésének folyamata
- **ÁROP-07** Ügyfélszolgálati előkészítő feladatok szabályozása
- **ÁROP-08** Interakcióval járó belső folyamatok szabályozása