

**Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Önkormányzata
Polgármesteri Hivatal**

Feladat-hatásköri mátrix

Munkaanyag!

IFUA Horváth & Partners Kft.
H-1119 Budapest
Fehérvári út 79.
Telefon: +36 (1) 382 88 88
Fax: +36 (1) 382 88 89
company@ifua.hu
<http://www.ifua.hu>
A HORVÁTH & PARTNERS
csoport tagja

Tartalomjegyzék

Tisztségviselők

Adó Osztály

Ellenőrzési Iroda

Építéshatósági Osztály

Jogi és Közbeszerzési Iroda

Közgazdasági Osztály

Közigazgatási Osztály

Műszaki Osztály

Művelődési és Sport Osztály

Népjóléti Osztály

Okmány- és lakcímnyilvántartó Iroda

Önkormányzati Osztály

Polgármesteri Iroda

Városfejlesztési és Tervezési Osztály

Városi Gyámhivatal

Hatáskör-felelősség

A „Hatáskör-felelősség” megnevezésű oszlopok közül azokba kerül „X” jel, amelyeket az adott feladat kapcsán az egység vezetője gyakorol. A hatásköri jogosítványok között döntés, döntés-előkészítés, véleményezés, a végrehajtás irányítása és a végrehajtás különböztethető meg a következő értelmezések szerint:

Döntés	Egyedi vagy koncepcionális kérdésekben való olyan szintű állásfoglalás, amely a működés normál menete során más vezetők által felül nem bírálható, és amely egyértelműen meghatározza a feladatok végzésének kívánatos módját. A különböző javaslatok (tervek, szabályzatok) jóváhagyása, valamint a magasabb szintű utasítások kiadása és végrehajtásuk ellenőrzése szintén a döntés kategóriájába értendő. Dönteni egy vezető (esetleg egy testület) általában önállóan jogosult.
Döntés-előkészítés	Javaslat előterjesztése a döntéshozó felé, amely tartalmazza a döntés-előkészítő saját állás-pontját is az adott kérdéssel kapcsolatban. Amennyiben a döntés tárgya komplex (pl. egy több fejezetre tagolódó terv esetében), akkor egy döntésnek több előkészítője is lehet.
Véleményezés	Konzultáció, illetve folyó tevékenység vagy döntési javaslat elbírálása a közreműködő szak-mai szempontjai szerint, amelyet a tevékenység operatív végrehajtására, illetve a döntés-előkészítésre vagy döntésre jogosult vezető állásfoglalása során figyelembe vehet. Egy döntési javaslatot általában több vezető különböző szempontok szerint véleményez.
A végrehajtás irányítása	Jól körülhatárolt, részfeladatokra bontható, ismétlődően előforduló tevékenységek irányítása. A feladat kivitelezését a vezető közvetlen alárendeltségébe tartozó munkatársak végzik.
Végrehajtás	Jól körülhatárolt, részfeladatokra bontható, ismétlődően előforduló tevékenységek végrehajtása. A feladat kivitelezését a vezető saját maga végzi.

Kapcsolati kötelezettség

„A kapcsolati kötelezettség jellege” meghatározásánál „X” jellel jelöltük az adott kapcsolat szempontjából érvényes(eke)t. A feladatok végrehajtásában érintett szervezeti egységekkel (külső partnerekkel) való kapcsolatok jellege a következő lehet:

Információt kap	Az érintett szervezeti egységnek adatszolgáltatási kötelezettsége van az adott feladat-hatásköri mátrixban jellemzett szervezeti egység felé.
Információt ad	Az adott feladat-hatásköri mátrixban jellemzett szervezeti egységnek van adatszolgáltatási kötelezettsége az érintett másik szervezeti egység felé.
Döntési javaslatot kap	Az adott feladat-hatásköri mátrixban jellemzett szervezeti egység vezetője döntése meghozatalához javaslatot kap egy másik szervezeti egységtől, illetve annak vezetőjétől.
Döntési javaslatot ad	Az adott feladat-hatásköri mátrixban jellemzett szervezeti egység vezetője döntési javaslatot ad egy másik szervezeti egységnek, illetve annak vezetőjének.
Egyeztet	Az adott feladat-hatásköri mátrixban jellemzett szervezeti egység vezetőjének egyeztetési kötelezettsége áll fenn egy másik szervezeti egységgel, illetve annak vezetőjével. (Az egyeztetés során a feleknek egymás szakmai véleményét kötelezően figyelembe kell venniük, és közös megállapodásra kell jutniuk. Ez tehát közös döntést, közös felelősséget jelent.)
Véleményt kap	Az adott feladat-hatásköri mátrixban jellemzett szervezeti egység vezetője döntés-előkészítő munkájához, döntései meghozatalához, illetve az operatív irányítása alatt folyó tevékenységekkel kapcsolatban szakmai állásfoglalást kap egy másik szervezeti egységtől, illetve annak vezetőjétől.
Véleményt ad	Az adott feladat-hatásköri mátrixban jellemzett szervezeti egység szakmai állásfoglalást ad egy másik szervezeti egység, illetve vezetője számára döntés-előkészítő munkához, meghozandó döntésekhez, illetve folyó tevékenységekhez kapcsolódóan.
Végrehajtásra átadja	Az adott feladat-hatásköri mátrixban jellemzett szervezeti egység, illetve annak vezetője a függelmi alárendeltségébe tartozó szervezeti egységek, illetve azok vezetői felé egy adott feladat végrehajtását elrendeli (utasítást ad), vagy függelmi viszony fennállása nélkül, kizárólag a szervezeti egységek közötti munkamegosztásból adódóan egy folyamat következő fázisának kivitelezése céljából az érintett szervezeti egység számára a feladatot továbbadja (végrehajtásra átadja).
Végrehajtásra átveszi	Az adott feladat-hatásköri mátrixban jellemzett szervezeti egység, illetve annak vezetője egy függelmileg fölérendelt szervezeti egység, illetve annak vezetője részéről egy feladat végrehajtására felszólítást kap (utasítást kap), vagy függelmi viszony fennállása nélkül, kizárólag a szervezeti egységek közötti munkamegosztásból adódóan egy folyamat következő fázisának kivitelezése céljából egy másik szervezeti egységtől a feladatot végrehajtásra átveszi.

Pozíció / feladatok	Hatáskör-felelősség					Kapcsolat más szervezeti egységgel	A kapcsolati kötelezettség jellege										Megjegyzés
	Döntés	Döntés-előkészítés	Véleményezés	A végrehajtás irányítása	Végrehajtás		Információt kap	Információt ad	Döntési javaslatot kap	Döntési javaslatot ad	Egyeztet	Véleményt kap	Véleményt ad	Végrehajtásra átadja	Végrehajtásra átveszi	A végrehajtást ellenőrzi	
Aljegyző																	
Rendszeresen részt vesz a polgármester által tartott vezetői értekezleten, ahol beszámol az általa végzett munkáról és tájékoztatást ad a következő heti vagy távolabbi feladatokról.					X	Polgármester	X	X		X	X						
Rendszeresen részt vesz a jegyző által vezetett osztályvezetői értekezleten.			X			Jegyző	X	X		X	X						
Részt vesz az Ügyrendi, Jogi és Vagyonnyilatkozatot Ellenőrző Bizottság, valamint igény és szükség szerint egyéb bizottságok ülésein.			X			Ügyrendi, Jogi és Vagyonnyilatkozatot Ellenőrző Bizottság	X	X	X	X	X						
Részt vesz a bizottság elnöki értekezleteken és a közgyűléseken			X			Bizottsági elnöki értekezlet, Közgyűlés	X	X	X	X	X						
Egyéb feladatok																	
Bizottsági előterjesztések jogi véleményezése az osztályvezetők megkeresése alapján.			X			Előterjesztést készítő szervezeti egységek			X		X		X				
Közgyűlés elé kerülő határozati javaslatok törvényességi szempontból történő felülvizsgálata.			X			Előterjesztést készítő szervezeti egységek			X		X		X				
Részt vesz az önkormányzati rendelet tervezetek előkészítésében, a hivatalon belüli, valamint szakmai és érdekvédelmi szervezetekkel való egyeztetésben.			X			Rendelet tervezetek előkészítésében és véleményezésében részt vevő szervezetek							X				
Testületi előterjesztések elkészítése a jegyző megbízása alapján.					X	Jegyző									X		
Testületi határozatok végrehajtásának, interpellációs válaszok elkészítésének ellenőrzése.				X		Testületi határozatok végrehajtásában részt vevő szervezeti egységek										X	
Közgyűlési és bizottsági anyagküldés rendjének ellenőrzése.				X		Testületi anyagok kiküldését végző szervezeti egységek										X	
Hatósági, igazgatási munkában:																	

Pozíció / feladatok	Hatáskör-felelősség					Kapcsolat más szervezeti egységgel	A kapcsolati kötelezettség jellege							Megjegyzés			
	Döntés	Döntés-előkészítés	Véleményezés	A végrehajtás irányítása	Végrehajtás		Információt kap	Információt ad	Döntési javaslatot kap	Döntési javaslatot ad	Egyeztet	Véleményt kap	Véleményt ad		Végrehajtásra átadja	Végrehajtásra átveszi	A végrehajtást ellenőrzi
Jelzi az osztály igényeit az éves oktatási, képzési terv készítéséhez a személyügyi szakreferens számára.	X			X	X	Személyügyi referens		X									
A megvalósult oktatások, képzések hatékonyságát évente értékeli, megküldi azt a személyügyi szakreferensnek, jelezve a további igényeket a minősítések, értékelések során felmerült esetleges szükséges oktatásról, továbbképzésről.			X		X	Személyügyi szakreferens		X				X					

Pozíció / feladatok	Hatáskör-felelősség					Kapcsolat más szervezeti egységgel	A kapcsolati kötelezettség jellege							Megjegyzés		
	Döntés	Döntés-előkészítés	Véleményezés	A végrehajtás irányítása	Végrehajtás		Információt kap	Információt ad	Döntési javaslatot kap	Döntési javaslatot ad	Egyeztet	Véleményt kap	Véleményt ad		Végrehajtásra átadja	Végrehajtásra átveszi
Gondoskodni az ellenőrzések nyilvántartásáról, valamint az ellenőrzési dokumentumok legalább 10 évig történő megőrzéséről, illetve a dokumentumok és az adatok biztonságos tárolásáról.				X	X											
továbbképzését, ennek érdekében - a gesztor önkormányzat jegyzője által jóváhagyott - éves képzési tervet készíteni és gondoskodni annak megvalósításáról.	X			X	X	Gesztor önkormányzat jegyzője			X							
Évente értékelni a belső ellenőrzés tárgyi, személyi feltételeit és javaslatot tenni a gesztor önkormányzat jegyzőjének, a feltételeknek az éves tervvel történő összehangolására.		X		X	X	Gesztor önkormányzat jegyzője			X							
A gesztor önkormányzat jegyzőjét az éves ellenőrzési terv megvalósításáról, és az attól való eltérésekről tájékoztatni.				X	X	Gesztor önkormányzat jegyzője		X								
Nyomon követni az intézkedési tervek végrehajtását a vizsgált intézmények vezetőinek tájékoztatása alapján.				X		Vizsgált intézmények vezetői	X									
Az Ellenőrzési Irodavezető köteles a társulás gesztor önkormányzatának közgyűlése számára:																
Évente átfogó értékelést adni az ellenőrzött költségvetési szerveknél tapasztalt pénzügyi irányítási rendszerek megfelelőségéről, hatékonyságáról, és a zárszámadással egyidejűleg a gesztor önkormányzat közgyűlése elé terjeszteni.				X	X	Gesztor önkormányzat közgyűlése		X				X				
A költségvetési szervek működéséhez kapcsolódó minden lényeges megállapításról beszámolni, és tájékoztatást adni az esetleges fejlesztési javaslatokról.					X	Gesztor önkormányzat közgyűlése		X				X				

Pozíció / feladatok	Hatáskör-felelősség					Kapcsolat más szervezeti egységgel	A kapcsolati kötelezettség jellege							Megjegyzés		
	Döntés	Döntés-előkészítés	Véleményezés	A végrehajtás irányítása	Végrehajtás		Információt kap	Információt ad	Döntési javaslatot kap	Döntési javaslatot ad	Egyeztet	Véleményt kap	Véleményt ad		Végrehajtásra átadja	Végrehajtásra átveszi
Tájékoztatást adni az éves ellenőrzési terv végrehajtásának helyzetéről, az elvégzett ellenőrzések eredményeiről, a tervtől való eltérés okairól, valamint az ellenőrzési egység feladatainak ellátásához szükséges személyi és tárgyi feltételek meglétéről.					X	Gesztor önkormányzat közgyűlése	X									
A törvényességi és egyéb ellenőrzési feladatot ellátó szakosztályokkal, személyekkel a megfelelő koordinációt biztosítani, valamint erről a vezetést tájékoztatni.				X	X	Törvényességi és egyéb ellenőrzési feladatot ellátó szakosztályok, személyek Gesztor önkormányzat közgyűlése		X		X						
Az Ellenőrzési Irodavezető köteles továbbá a Társulási Megállapodás 13. pontjában foglaltak szerint a társulásban résztvevő önkormányzatok polgármestereit előzetes véleményeztetés végett a tárgyévet megelőző október 31-ig elkészített éves munkaterv tervezetéről értesíteni.					X	A társulásban résztvevő önkormányzatok polgármesterei		X								
A gesztor önkormányzat által jóváhagyott éves ellenőrzési tervet - a jóváhagyást követő 10 munkanapon belül- a társulásban résztvevő önkormányzatok jegyzőinek megküldeni.					X	A társulásban résztvevő önkormányzatok jegyzői		X								
Az Ellenőrzési Iroda tárgyévi munkájáról – a társulási megállapodás 28. pontja szerint- a tárgyévet követően, a zárszámadás tárgyalását megelőzően, de legkésőbb május 15-ig írásos beszámolót készít a társulásban résztvevő önkormányzatok hivatalainak.					X	A társulásban résztvevő önkormányzatok hivatalai		X								
A köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. tv. 37. §. és 38. §-a szerint köteles elvégezni minden olyan feladatot, amellyel a hivatali vezetés megbízza.			X	X		Hivatal vezetése								X		

Pozíció / feladatok	Hatáskör-felelősség					Kapcsolat más szervezeti egységgel	A kapcsolati kötelezettség jellege										Megjegyzés
	Döntés	Döntés-előkészítés	Véleményezés	A végrehajtás irányítása	Végrehajtás		Információt kap	Információt ad	Döntési javaslatot kap	Döntési javaslatot ad	Egyeztet	Véleményt kap	Véleményt ad	Végrehajtásra átadja	Végrehajtásra átveszi	A végrehajtást ellenőrzi	
Osztályvezető																	
Irányítja, szervezi és ellenőrzi az osztály munkáját, gondoskodik a végzett munka ellenőrzéséről, értékeléséről, felel az osztály dolgozóinak szakmai munkájáért.	X			X	X												
Szervezi az osztály feladatkörébe tartozó építéshatósági feladatok ellátását Zalaegerszeg városban és a 220/1997. (XII.5.) Korm. rendelet 1. sz. mellékletében megjelölt városkörnyéki községekben.				X													
Véleményezi a város településrendezési terveit, a helyi építési szabályzatot és szabályozási terveket az előkészítés szakaszában, a jegyző utasítása alapján elvégzi a belső dokumentumok felülvizsgálatát.			X		X	Jegyző						X		X			
Bizonylati albumokban őrzi a napi munkavégzés során használt kötött formátumú feljegyzések másolati példányait, gondoskodik annak törvényességéről és naprakészségéről.					X												
Gondoskodik arról, hogy a hatályos külső és belső dokumentumok minden ügyintéző részére hozzáférhetőek legyenek, ellenőrzi a közlönyök elosztását és nyilvántartását.				X	X												
Gondoskodik az osztály feladatkörét érintő hatásköri jegyzék naprakészségéről, ennek alapján az osztály feladatkörébe tartozó munkák elvégzéséről.				X	X												
Gondoskodik az osztály feladatkörébe tartozó munkák hivatalon belüli, osztályok közötti egyeztetéséről, feladatkörébe tartozóan az állami és egyéb szervekkel való kapcsolattartásról.			X	X	X	Osztályok	X	X	X	X	X	X					
Gondoskodik az osztály munkarendjéről és a munkafegyelemről.				X		Állami és egyéb szervek	X	X	X	X	X	X					

Pozíció / feladatok	Hatáskör-felelősség					Kapcsolat más szervezeti egységgel	A kapcsolati kötelezettség jellege									Megjegyzés	
	Döntés	Döntés-előkészítés	Véleményezés	A végrehajtás irányítása	Végrehajtás		Információt kap	Információt ad	Döntési javaslatot kap	Döntési javaslatot ad	Egyeztet	Véleményt kap	Véleményt ad	Végrehajtásra átadja	Végrehajtásra átveszi		A végrehajtást ellenőrzi
Jogi és Közbeszerzési Iroda																	
Elvégzi az ajánlatok jogi, pénzügyi-gazdasági, műszaki-szakmai szempontból történő kiértékelését.		X		X	X												
Részt vesz a bíráló bizottság szakvéleményének összeállításában.		X		X	X	Bíráló bizottság				X							
Közbeszerzési eljárásban keletkezett valamennyi dokumentumot szignójával látja el.	X																
Ellátja mindazon feladatokat, amelyekkel a jegyző közvetlenül megbízza.					X	Jegyző								X			

Pozíció / feladatok	Hatáskör-felelősség					Kapcsolat más szervezeti egységgel	A kapcsolati kötelezettség jellege										Megjegyzés
	Döntés	Döntés-előkészítés	Véleményezés	A végrehajtás irányítása	Végrehajtás		Információt kap	Információt ad	Döntési javaslatot kap	Döntési javaslatot ad	Egyeztet	Véleményt kap	Véleményt ad	Végrehajtásra átadja	Végrehajtásra átveszi	A végrehajtást ellenőrzi	
Osztályvezető																	
A közgyűlés és a közgyűlés bizottságaival kapcsolatos feladatai:																	
A közgyűléseken tanácskozási joggal részt vesz. Választ ad a Közigazgatási Osztály feladatkörét érintő kérdésekre.	X					Közgyűlés	X	X							X		
Előkészíti a közgyűlés napirendjére kerülő, a Közigazgatási Osztály feladataival kapcsolatos előterjesztéseket és határozati javaslatokat. Az osztály feladatkörébe tartozó ügyekben önállóan is jogosult testületi előterjesztésre, előzetesen az illetékes társosztálllyal egyeztetve és az illetékes bizottsággal (bizottságokkal) véleményeztetve.						Osztályok					X						
		X		X	X	Közgyűlés, illetékes bizottság									X		
Az osztály feladatkörét érintő ügyekben elkészíti a polgármesterhez, alpolgármesterhez, jegyzőhöz intézett interpellációra a választ.	X				X	Polgármester, alpolgármesterek, jegyző									X		
Gondoskodik az osztály feladatkörébe tartozó testületi határozatok végrehajtásáról, a végrehajtás ellenőrzéséről és erről a határidő lejártával beszámol.				X	X												
Gondoskodik a Közgyűlés rendeleteinek végrehajtásáról.				X	X												
Az osztály működésével kapcsolatos feladatai.																	

Pozíció / feladatok	Hatáskör-felelősség					Kapcsolat más szervezeti egységgel	A kapcsolati kötelezettség jellege									Megjegyzés
	Döntés	Döntés-előkészítés	Véleményezés	A végrehajtás irányítása	Végrehajtás		Információt kap	Információt ad	Döntési javaslatot kap	Döntési javaslatot ad	Egyeztet	Véleményt kap	Véleményt ad	Végrehajtásra átadja	Végrehajtásra átveszi	
Osztályvezető																
Irányítja, szervezi, ellenőrzi a Művelődési és Sportosztály munkáját, gondoskodik a végzett munka ellenőrzéséről, felel az osztály dolgozóinak szakmai munkájáért.	X			X	X											
Szükséges gyakorisággal csoportvezetői, valamint osztályértékezelést tart a feladatok meghatározása és az elvégzett munka értékelése céljából.				X	X											
Részt vesz a jegyző által tartott osztályvezetői értekezleteken, ahol beszámol az osztály által végzett feladatokról és az elvégzendő munkáról.			X													
A költségvetés készítésében együttműködik a Közgazdasági Osztállyal az ágazati és a bizottsági, illetve intézményi költségvetések tervezésekor.		X				Közgazdasági Osztály				X						
Biztosítja az Ifjúsági Albizottság, továbbá a Kulturális és Idegenforgalmi, az Oktatási és Ifjúsági, valamint a Sportbizottság működésének feltételeit, közreműködik azok munkájában.						Ifjúsági Albizottság	X	X		X			X			
						Kulturális és Idegenforgalmi Bizottság	X	X		X			X			
			X		X	Oktatási és Ifjúsági Bizottság	X	X		X			X			
					X	Sportbizottság	X	X		X			X			
Részt vesz a közgyűléseken, előterjesztések, rendelettervezetek készítésében, határozatok végrehajtásában.		X		X	X	Közgyűlés	X	X				X		X		
Biztosítja az önkormányzat és az általa fenntartott intézmények közötti információcserét, vezeti az intézményvezetői értekezleteket.				X	X											
Részt vesz a megyei jogú városok oktatási és kulturális bizottságainak munkájában, gondoskodik az általuk kért adatok szolgáltatásáról.				X	X	Magyei jogú városok oktatási és kulturális bizottságai	X	X			X	X	X			

Pozíció / feladatok	Hatáskör-felelősség					Kapcsolat más szervezeti egységgel	A kapcsolati kötelezettség jellege								Megjegyzés		
	Döntés	Döntés-előkészítés	Véleményezés	A végrehajtás irányítása	Végrehajtás		Információt kap	Információt ad	Döntési javaslatot kap	Döntési javaslatot ad	Egyeztet	Véleményt kap	Véleményt ad	Végrehajtásra átadja		Végrehajtásra átveszi	A végrehajtást ellenőrzi
Kapcsolatot tart a városban működő szakmai szervezetekkel, Megyei Pedagógiai Intézettel, Zala Megyei Munkaügyi Központtal, a Zala Megyei Szakképzési Bizottsággal, a kamarákkal, iskolaszékekkel, szülői szervezetekkel, egyházakkal, ifjúsági szervezetekkel, egyesületekkel, művelődési közösségekkel.					X	Megyei Pedagógiai Intézet, Zala Megyei Munkaügyi Központ, a Zala Megyei Szakképzési Bizottság, a kamarák, iskolaszékek, szülői szervezetek, egyházak, ifjúsági szervezetek, egyesületek, művelődési közösségek	X	X			X						
Biztosítja az ágazatban dolgozók élet- és munkakörülményeit érintő önkormányzati döntéseket megelőzően a szakmai érdekképviselői szervezetek, az Érdekegyeztető Fórum véleménynyilvánítási lehetőségét.					X	Érdekegyeztető Fórum					X						
Előkészíti a polgármester hatáskörébe tartozó munkáltatói intézkedéseket.		X				Polgármester				X							
Együttműködik a Megyei Önkormányzat Művelődési és Sportosztályával, a városkörnyéki önkormányzatokkal a közoktatási és sportfeladatok ellátása körében.						Megyei Önkormányzat Művelődési és Sportosztálya					X						
					X	Városkörnyéki önkormányzatok					X						
Gondoskodik a Megyei Önkormányzattal kötött Együttműködési Megállapodás érvényesítéséről.					X												
Engedélyezi az osztály dolgozóinak szabadság kiadását, gondoskodik a távollévők helyettesítéséről.	X			X													
Gondoskodik a fogadónapon elhangzott kérelmekre, panaszokra, interpellációkra adandó válaszok elkészítéséről.		X			X	Polgármester, alpolgármesterek, jegyző											
A polgármester, alpolgármesterek, jegyző által továbbított, vagy közvetlenül tudomására jutott bejelentéseket, panaszokat vizsgálja, és arra határidőn belül elkészíti az érdemi választ.	X	X		X	X	Polgármester, alpolgármesterek, jegyző	X			X						X	

Pozíció / feladatok	Hatáskör-felelősség					Kapcsolat más szervezeti egységgel	A kapcsolati kötelezettség jellege										Megjegyzés
	Döntés	Döntés-előkészítés	Véleményezés	A végrehajtás irányítása	Végrehajtás		Információt kap	Információt ad	Döntési javaslatot kap	Döntési javaslatot ad	Egyeztet	Véleményt kap	Véleményt ad	Végrehajtásra átadja	Végrehajtásra átveszi	A végrehajtást ellenőrzi	
Osztályvezető																	
Szervezi és irányítja a népjóléti osztály munkáját, gondoskodik a munka összehangolásáról, a végzett munka ellenőrzéséről. Felel a dolgozók szakmai munkájáért.	X			X	X												
Gondoskodik az osztály feladatkörébe tartozó munkák hivatalon belüli, osztályok közötti egyeztetéséről, feladatkörébe tartozóan az állami és egyéb szervezetekkel való kapcsolattartásról.			X	X	X	Osztályok	X	X	X	X	X	X					
						Állami és egyéb szervezetek	X	X	X	X	X	X					
Biztosítja a Népjóléti Osztály működésének személyi, tárgyi feltételeit.			X	X													
A csoportvezetőkkel rendszeres munkamegbeszélést tart, a végzett munkáról beszámoltatja őket.			X														
Elkészíti az osztály dolgozóinak munkaköri leírását.				X													
Gondoskodik az osztály munkarendjéről és munkafegyelméről.			X														
Előkészíti a közgyűlés napirendjére kerülő, a népjóléti osztály feladataival kapcsolatos közgyűlési előterjesztéseket és határozati javaslatokat.	X	X	X	X		Közgyűlés											
Az osztály feladatkörébe tartozó ügyekben önállóan is jogosult testületi előterjesztésre, előzetesen az illetékes bizottsággal és társosztályokkal véleményeztetve, egyeztetve.	X		X	X		Illetékes bizottság és társosztályok				X	X	X					
Az osztályvezető a helyettessel felváltva részt vesz az önkormányzati közgyűlésen.	X					Közgyűlés	X	X				X					
A polgármester, alpolgármesterek, jegyző által továbbított, vagy közvetlenül tudomására jutott bejelentéseket, panaszokat kivizsgálja, és arra határidőn belül elkészíti az érdemi választ.	X	X	X	X		Polgármester, alpolgármesterek, jegyző	X			X					X		

Pozíció / feladatok	Hatáskör-felelősség					Kapcsolat más szervezeti egységgel	A kapcsolati kötelezettség jellege										Megjegyzés
	Döntés	Döntés-előkészítés	Véleményezés	A végrehajtás irányítása	Végrehajtás		Információt kap	Információt ad	Döntési javaslatot kap	Döntési javaslatot ad	Egyeztet	Véleményt kap	Véleményt ad	Végrehajtásra átadja	Végrehajtásra átveszi	A végrehajtást ellenőrzi	
Irodavezető																	
Irányítja és szervezi az iroda munkáját, szükséges gyakorisággal irodaértekezletet tart, amelyről feljegyzést készít.	X			X	X												
Biztosítja az iroda munkájában a törvényességet, szakszerűséget, hatékonyságot, az ügyfelek etikai elvárásainak kielégítését.				X	X												
Az iroda munkájáról éves beszámolót készít, és igény szerint beszámol a polgármesterek, alpolgármestereknek és a jegyzőnek a végzett munkáról.				X	X	Polgármester, alpolgármesterek, jegyző		X									
Minden pénteken 8.00-12.00 óráig fogadónapot tart.					X												
Gondoskodik a vezetése alatt álló iroda dolgozóinak munkarendjéről, munkafegyelméről, az ügyfélfogadási rend betartásáról.				X													
Gondoskodik a Polgármesteri Hivatal tevékenységét szabályozó dokumentumok érvényre juttatásáról.				X	X												
Engedélyezi az iroda dolgozóinak szabadság kiadását, gondoskodik a távollévők helyettesítéséről.	X			X													
Szükség esetén kezdeményezi a meglévő belső készítésű dokumentumok módosítását és a feladattal való megbízása esetén elvégzi a szabályozás módosítását.		X	X	X	X												
Bizonylati albumokban őrzi a napi munkavégzés során használt kötött formátumú feljegyzések másolati példányait, gondoskodik annak törvényességéről és naprakészségéről.					X												
Elkészíti az iroda köztisztviselőinek minősítési lapját.					X												
Az iroda köztisztviselőinek munkaköri leírásaira, egyéni teljesítménykövetelményeire épülően teljesítményértékelést készít.		X			X												
Megválaszolja a közmeghallgatáson, lakossági fórumokon elhangzott kérdéseket, javaslatokat, felvetéseket.				X	X												
A polgármester, alpolgármesterek, jegyző által továbbított, vagy közvetlenül tudomására jutott bejelentéseket, panaszokat kivizsgálja, és arra határidőn belül elkészíti az érdemi választ.	X	X		X	X	Polgármester, alpolgármesterek, jegyző	X		X					X			

Pozíció / feladatok	Hatáskör-felelősség					Kapcsolat más szervezeti egységgel	A kapcsolati kötelezettség jellege								Megjegyzés		
	Döntés	Döntés-előkészítés	Véleményezés	A végrehajtás irányítása	Végrehajtás		Információt kap	Információt ad	Döntési javaslatot kap	Döntési javaslatot ad	Egyeztet	Véleményt kap	Véleményt ad	Végrehajtásra átadja		Végrehajtásra átveszi	A végrehajtást ellenőrzi
Önkormányzati Osztály																	
A Jogi és Közbeszerzési Irodával együttműködve gondoskodik a közbeszerzési eljárások határidőben történő megindításáról.				X	X	Jogi és Közbeszerzési Iroda							X				
Figyelemmel kíséri a közbeszerzések időarányos indítását, lefolytatását.			X														
A Beszerzési Testület által véleményezett és a jegyző által jóváhagyott felelősségi rendnek megfelelően ellátja a Közbeszerzési Szabályzat II/10. pontjában a témafelelős és eljáró személy II. részére megállapított alábbi feladatokat:																	
Ellenőrzi a szükséges műszaki tervdokumentációk és hatósági engedélyek meglétét.	X																
Kezdeményezi a külső szakértők eljárásba való bevonását.	X																
Meghatározza az egyes eljárásokban az ajánlattevő és/vagy alvállalkozójának műszaki, illetve szakmai kizáró feltételeit és az alkalmasságok igazolási módjait.	X																
Közreműködik a dokumentáció összeállításában, különösen annak műszaki, szakmai tartalmának meghatározásában, és az ehhez kapcsolódó szerződéses feltételek meghatározásában.		X		X	X												
Részt vesz az ajánlatok kiértékelésében és a bíráló bizottság szakvéleményének összeállításában.	X	X	X			Bíráló bizottság							X	X			

Pozíció / feladatok	Hatáskör-felelősség					Kapcsolat más szervezeti egységgel	A kapcsolati kötelezettség jellege								Megjegyzés		
	Döntés	Döntés-előkészítés	Véleményezés	A végrehajtás irányítása	Végrehajtás		Információt kap	Információt ad	Döntési javaslatot kap	Döntési javaslatot ad	Egyeztet	Véleményt kap	Véleményt ad	Végrehajtásra átadja		Végrehajtásra átveszi	A végrehajtást ellenőrzi
Részt vesz a kétszakaszos közbeszerzési eljárás ajánlattételi szakaszában az ajánlattevőkkel a tárgyalás lebonyolításában.					X												
Kiegészítő tájékoztatást ad az ajánlattevőknek, lebonyolítja a helyszíni bejárást, és/vagy a konzultációt.				X	X												
Részt vesz a Beszerzési Testület ülésén, távolléte esetén a helyettesítéséről gondoskodik.			X			Beszerzési Testület	X	X									
Szignálja a közbeszerzési eljárást lezáró döntés alapján kötendő szerződést.	X																
A döntés után figyelemmel kíséri a megkötött szerződés teljesítését az átadás-átvételig, illetve a jótállási időtartam lejártáig.				X													
Építési beruházásnál biztosítja a szakágankénti műszaki ellenőrzést.				X	X												
Közreműködik a jogorvoslati eljárásokban.			X														
Az előzőekben leírtakon túl, mint eljáró személy II. részt vesz a közbeszerzési eljárásokat előkészítő, lebonyolító munkacsoportban, ellátja a közbeszerzési szabályzatban a munkacsoport tagjai részére meghatározott alábbi feladatokat:																	
Részt vesz az ajánlati, az ajánlattételi és a részvételi felhívás, valamint a dokumentáció összeállításában.		X		X	X												
Elvégzi az ajánlatok műszaki-szakmai szempontból történő kiértékelését.		X		X	X												
Részt vesz a bíráló bizottság szakvéleményének összeállításában.		X		X	X	Bíráló bizottság							X				

Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatalának szervezetfejlesztése

Hivatalon belüli koordináció színvonalának emelése

Budapest, 2010. január 8.

IFUA Horváth & Partners
Kft.
H-1119 Budapest
Fehérvári út 79.
Telefon: +36 (1) 382 88 88
Fax: +36 (1) 382 88 89
company@ifua.hu
<http://www.ifua.hu>
A HORVÁTH &
PARTNERS
csoport tagja

Tartalom

1. BEVEZETÉS, VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ	3
2. KOORDINÁCIÓS MECHANIZMUSOK TÍPUSAI	4
3. A HIVATAL ÁLTAL ALKALMAZOTT KOORDINÁCIÓS ESZKÖZÖK	6
3.1. Technokratikus koordinációs eszközök	6
3.1.1. Szabályok, szabályzatok, eljárások	6
3.1.2. Tervek, programok	8
3.1.3. Költségvetés	10
3.2. Strukturális koordinációs eszközök	13
3.2.1. Hierarchia (vertikális koordináció)	13
3.2.2. Ad hoc és állandó egyeztetések	16
3.2.3. Projekt feladatok ellátása (mátrix-működés)	19
3.3. Személyorientált koordinációs eszközök	20
3.3.1. Konfliktusfeloldás	20
3.3.2. Vezető kiválasztás	21
3.3.3. Szervezeti kultúra, belső értékrend	23
4. KOORDINÁCIÓS MECHANIZMUSOK ALKALMAZÁSÁNAK ÖSSZEFOGLALÓ ÉRTÉKELÉSE	25
5. MELLÉKLETEK	27
1. sz. melléklet: Emlékeztető-minta	28

1. Bevezetés, vezetői összefoglaló

Jelen anyagunk célja a **Polgármesteri Hivatal számára releváns** – lehetséges vagy már jelenleg is alkalmazott – **koordinációs mechanizmusok vizsgálata és elemzése**.

A koordináció szótári meghatározása szerint egymás mellé rendelést, összehangolást, „megfelelő viszonyba hozást” jelent. A **szervezeti egységek differenciálódása** a változó környezeti és belső feltételeknek megfelelő munkamegosztásból és hatáskörökből adódó természetes következmény, ezért nem a különbségek megszüntetésére, sokkal inkább a **részeknek a közös cél érdekében történő összefogására kell törekedni**.

A koordinációs eszközöknek számos típusa ismert, melyek legjelentősebb elemeit három fő csoportba sorolhatunk:

- **Technokratikus koordinációs eszközök:** azok az – általában formalizált – útmutatók, amelyek egységes irányt szabnak a szervezeti részterületek tevékenységének, pl. szabályzatok, folyamatleírások, tervek, programok, pénzügyi típusú szabályozók.
- **Strukturális koordinációs eszközök:** olyan megoldások, melyek támogatják a szervezeti egységek közötti közvetlen kapcsolatokat, pl. összekötő pontok, teamek.
- **Személyorientált koordinációs eszközök:** azon mechanizmusok, melyek egyrészt az egyén szervezettel való azonosulását célozzák, másrészt biztosítják a vezető posztoknak olyan szakemberekkel történő betöltését, akik személyiségüknél fogva is alkalmasak eltérő orientációjú részterületek összehangolására, személyek nézetkülönbségeinek áthidalására.

A munkánk során **az egyes koordinációs eszközökhöz kapcsolódóan elemeztük a Polgármesteri Hivatal jelenleg alkalmazott megoldásait**, illetve tettünk szükség szerint javaslatokat az eszközök körének bővítésére, módosítására.

A főbb megállapításokat az alábbiakban mutatjuk be.

- Összefoglalóan elmondhatjuk, hogy **a Hivatal valamennyi koordinációs eszköz tekintetében tett már érdemi lépéseket a működés javítása érdekében** és számos olyan pont van, ahol a belső kommunikáció javításával további sikereket lehet elérni.
- **A Hivatal működése jól szabályozott**, kevés kivétellel elmondható, hogy valamennyi feladatra vonatkozóan van átgondolt, részletes szabályozás, a szabályozások módosítási rendjére jól működő, kialakult gyakorlat áll rendelkezésre. A szabályok kommunikációja vezetői szinten jól szervezett, a munkatársakhoz azonban csak azok az információk jutnak el, amik a mindennapi munkájukhoz közvetlenül kapcsolódnak.
- Általánosságban elmondható, hogy **valamennyi szabályozás, stratégiai és koncepcionális cél, illetve költségvetési adat csak nagyon kevés esetben jut el a köztisztviselőkhöz**. Holott egy jól strukturált és átgondolt tájékoztatás hozzájárulhatna a szervezeti célokkal való azonosuláshoz és ezáltal a motiváltság növekedéséhez.
- **A vezetői egyeztetések jellemzően jól strukturáltak**, hatékonyak, és tényleges hozzáadott értéket jelentenek a résztvevőknek. Mindazonáltal **a munkatársak tájékoztatása – a személyes forma esetén is – tartogat még fejlesztési lehetőségeket**.
- **A Hivatal a személyorientált koordinációs eszközök széles palettáját alkalmazza**, aminek eredményeként **csoport- és osztályszinten erős összetartás jellemző**, de a hivatali szintű csapatszellem erősítése még tartogat fejlesztési lehetőségeket. A munkatársak képzésére hangsúlyt fektetnek, de **a vezetői kompetenciák fejlesztése jelenleg nem történik meg szervezett formában**.

2. Koordinációs mechanizmusok típusai

Egy szervezeti forma strukturális jellemzőinek vizsgálata során számos tényezőt elemezhetünk, melyek együttesen határozzák meg a szervezet felépítését és működésének rendjét. E tényezőket alapvetően az alábbi négy csoportba sorolhatjuk:

- **Munkamegosztás és annak szabályozása:** egy nagyobb feladat-tömeg részfeladatokra bontása és e részfeladatok szervezeti egységekhez való telepítése. A munkamegosztás képezi egyben a szervezet tagolásának alapját.
- **Hatáskörmegosztás és annak szabályozása:** a hatáskörök szabályozása alatt alapvetően azt a tevékenységet értjük, amely a hierarchiában elhelyezkedő szervezeti egységek, illetve személyek kompetenciájának megállapítására irányul. Ezen belül is kiemelt jelentőségű a döntési jogkörök felosztása a vezetés és az alárendelt hierarchikus szintek között.
- **Koordináció és annak szabályozása:** a szervezeti egységek differenciálódásának ellensúlyozására, a részeknek a közös cél érdekében történő összefogására való törekvés. A koordinációs szükséglet annál erősebben jelentkezik, minél jellemzőbb a szervezeti egységek elkülönülése.
- **Konfiguráció:** származtatott strukturális jellemző, melyet a munkamegosztás, hatáskörmegosztás és koordináció választott eszközei határoznak meg, ily módon kialakítva a szervezet mélységi és szélességi tagoltságát (hierarchikus szintek száma, illetve egy vezető alá közvetlenül tartozó alárendeltek száma a hierarchia különböző szintjein).

Jelen anyagunk célja mindezek közül a **Polgármesteri Hivatal számára releváns** – lehetséges vagy már jelenleg is alkalmazott – **koordinációs mechanizmusok vizsgálata és elemzése**.

A koordináció szótári meghatározása szerint egymás mellé rendelést, összehangolást, „megfelelő viszonyba hozást” jelent. A **szervezeti egységek differenciálódása** a változó környezeti és belső feltételeknek megfelelő munkamegosztásból és hatáskörökből adódó természetes következmény, ezért nem a különbségek megszüntetésére, sokkal inkább a **részeknek a közös cél érdekében történő összefogására kell törekedni**.

Ennek a minden szervezetnél – legyen szó versenyszféráról vagy közigazgatásról – felmerülő koordinációs igénynek a kielégítésére számos eszköz áll rendelkezésre, melyek összehangolt alkalmazásával **növelhető a szervezet működésének összehangoltsága**, ezáltal hatékonysága.

A koordinációs eszközöknek számos típusa ismert, melyek legjelentősebb elemeit három fő csoportba sorolhatunk:

- **Technokratikus koordinációs eszközök:** azok az – általában formalizált – útmutatók, amelyek egységes irányt szabnak a szervezeti részterületek tevékenységének, pl. szabályzatok, folyamatleírások, tervek, programok, pénzügyi típusú szabályozók.
- **Strukturális koordinációs eszközök:** olyan megoldások, melyek támogatják a szervezeti egységek közötti közvetlen kapcsolatokat, pl. összekötő pontok, teamek.
- **Személyorientált koordinációs eszközök:** azon mechanizmusok, melyek egyrészt az egyén szervezettel való azonosulását célozzák, másrészt biztosítják a vezető posztoknak olyan szakemberekkel történő betöltését, akik személyiségüknél fogva is alkalmasak eltérő orientációjú részterületek összehangolására, személyek nézetkülönbségeinek áthidalására.

A fent ismertetett három típust foglalja össze az alábbi ábra.

Ábra: Koordinációs eszközök típusai



Fontos hangsúlyozni, hogy a koordinációs tevékenység nem egyik vagy másik eszköz kizárólagos választását jelenti. Sokkal inkább arra kell törekedni, hogy az eszközök a céloknak megfelelő portfólióját, összeállítását alakítsuk ki. Ezt segíti, hogy az eszközök jelentős része egymással összefügg, alkalmazásukban számos átfedés rejlik.

3. A Hivatal által alkalmazott koordinációs eszközök

A továbbiakban a 2. pontban ismertetett eszköz-típusok mentén haladunk és elemezzük a Polgármesteri Hivatal jelenleg alkalmazott megoldásait, illetve teszünk szükség szerint javaslatot az eszközök körének bővítésére, módosítására.

Munkánk során mindvégig törekszünk arra, hogy – az elméleti háttér felhasználásával – praktikus, a mindennapi gyakorlatba átültethető javaslatokat fogalmazzunk meg.

3.1. Technokratikus koordinációs eszközök

Technokratikus koordinációs eszközök alatt értjük tehát mindazon – jellemzően formalizált – útmutatókat, amelyek egységes irányt szabnak a szervezeti részterületek tevékenységének. Ide soroljuk a tervezési, pénzügyi és költségvetési rendszert, a programozottságot, szabályozottságot.

3.1.1. Szabályok, szabályzatok, eljárások

Szabályozás alatt értjük jelen pontban mindazon dokumentumokat, melyek a Hivatal működését, illetve a szervezeti egységek, munkatársak feladatvégzési rendjét szabályozzák, azaz:

- önkormányzati rendeletek¹, határozatok,
- polgármesteri utasítások,
- jegyzői utasítások,
- belső szabályzatok.

Szabályozottság

Köszönhetően a közigazgatási működés sajátosságainak, a **Polgármesteri Hivatal működése alapvetően jól és részletesen szabályozott**. Mindazonáltal hangsúlyozzuk, hogy munkánk nem terjed ki a Hivatal valamennyi szabályzatának felülvizsgálatára, a szabályozottságra vonatkozó megállapításunkat így alapvetően a lefolytatott interjúkon elhangzottakra tudjuk alapozni.

Szabályozások módosítása

Szabályozás változtatására jellemzően jogszabályváltozás miatt kerül sor, ez egyaránt érintheti a belső szabályozásokat és az önkormányzati rendeleteket is.

A belső szabályzatok aktualizálására évenként kerül sor. A szabályozások kinyomtatott előlapja alapján az Önkormányzati Osztály munkatársa felkeresi a szabályozás készítőjét, aki eldönti, szükséges-e a szabályozás módosítása, aktualizálása. Amennyiben nem, akkor az előlap kitöltésével igazolja a felülvizsgálat megtörténtét. Módosítás esetén a polgármester vagy a jegyző jóváhagyása szükséges.

Önkormányzati rendeletek esetén a naprakész rendelet hatályban tartása a cél. A jogszabályok figyelése az egyes szakterületek feladata, de amennyiben valaki nem a saját terü-

¹ Bár a rendeletek jellemzően nem a Hivatal működését szabályozzák, a közösség életére vonatkozóan lefektetett szabályokkal mindazonáltal mégis jelentős kihatást gyakorolnak a Hivatal feladataira, működésére.

letére vonatkozó szabályváltozást észlel, azt is jelzi az érintett szakterületnek. A Hivatalon belüli kommunikáció e témában – az interjúkon elhangzottak alapján – jól működik. A rendelet módosítására jellemzően a soron következő testületi ülésen sor kerül.

A belső szabályozások módosítása jellemzően csak egy szakterületet érint, az egyéb szabályozók (közgyűlés elé kerülő anyagok) esetében azonban előfordul, hogy a változtatáshoz több szakterület együttműködésére van szükség.

A több szakosztályt érintő ügyekben **koordinációs megbeszélést** tartanak, aminek megszervezése a témáért elsősorban felelős osztály feladata. Amennyiben ez egyértelműen nem meghatározható, akkor a Testületi Csoport hívja össze a koordinációs megbeszélést. Nem készült szabályozás a koordinációs megbeszélés megszervezésére vonatkozóan, de a résztvevők elmondásai alapján ennek ellenére jól működik a folyamat:

- A koordinációs megbeszélésen a téma felelős gazdája a módosítási javaslat bő vázlatával érkezik, amit írásos formában oszt meg a megbeszélésen résztvevő társterületekkel. A javaslat előzetes megküldésére nem kerül sor.
- A megbeszélés során a bő vázlatból kialakul egy előterjesztés, amit a felelős a megbeszélést követően véglegesít és véleményezésre megküld e-mailen a résztvevőknek.
- A szabályozás módosítási javaslata ezt követően kerül a közgyűlés elé.

Szabálykövetés

A Hivatalon belül a szabálykövetés jellemző, a munkatársak az elfogadott, aktuális szabályozások alapján végzik tevékenységüket. A csoportvezető és az osztályvezető is ellenjegyzik a hierarchia alsóbb szintjén dolgozók munkáját, ez az ellenőrző mechanizmus biztosítja többek között, hogy mindig az aktuális szabályok szerint járnak el. Az esetenként elkövetett szabályszegés oka a tájékozottság hiánya lehet (a munkatárs nem ismeri kellő mélységben a vonatkozó szabályozást), a hibát még csoport-, illetve osztályvezetői szinten javítják.

3.1.1.1. Erősségek

A helyzetfelmérés tapasztalatai alapján az alábbi erősségeket, kiemelten jó gyakorlatokat azonosítottuk.

- **A belső szabályozások aktualizálása rendszeresen, szervezeten történik.**

Az Önkormányzati Osztály irányításával ütemezetten, minden év decemberében sor kerül a belső szabályzatok érdemi felülvizsgálatára. Minden szabályzat-módosításnak rögzített felelőse van.

- **A hivatali munkatársak jellemzően szabálykövetőek.**

Nem jellemző, hogy egy munkatárs nem az aktuális szabályozás alapján végzi a munkáját, a csoportvezetők, osztályvezetők ellenjegyzése folyamatba épített ellenőrzésként funkcionál.

- **Több területet érintő szabályváltozás esetén koordinációs megbeszélést tartanak a munka összehangolására.**

A koordinációs megbeszélés és az azt követő írásbeli véleményezési lehetőség biztosítja, hogy a több területet érintő módosításra valamennyi érintett aktív bevonásával kerüljön sor. A megbeszélés lebonyolítása példaértékűnek tekinthető az önkormányzatok körében, különös tekintettel a személyes egyeztetésre, illetve az elektronikus véleményezésre.

3.1.1.2. Gyengeségek, kockázatok

A helyzetfelmérés során az alábbi gyenge pontokat, lehetséges kockázatokat találtuk.

- **A koordinációs megbeszélés előterjesztési javaslatának vázlatát a meghívottak csak a helyszínen kapják meg.**

Az érintett szakterületek számára ez a módszer nem biztosítja a felkészülés lehetőségét, csökkenti az aktív együttműködés hatékonyságát és egyúttal meghosszabbítja a megbeszélés szükséges időtartamát.

3.1.1.3. Javaslatok

A helyzetfelmérés, a felvetett gyengeségek és kockázatok alapján az alábbi javaslatokat tesszük.

- **A téma felelőse előzetesen, írásban küldje meg az érintetteknek a koordinációs megbeszélés előterjesztési javaslatának vázlatát.**

A koordinációs megbeszélés előkészítésének lépesei:

1. A téma felelőse meghívót küld a szabálmódosításban érintettek számára.
2. A koordinációs megbeszélést megelőzően legkésőbb két munkanappal a téma felelőse írásban megküldi a megbeszélés résztvevőinek a módosítási javaslat tervezetét.
3. A koordinációs megbeszélés résztvevői megjegyzéseiket, kérdéseiket összegyűjtik, ezek megvitatására első sorban a megbeszélésen kerül majd sor. (A megbeszélést megelőző nagyszámú személyes vagy e-mailbeli egyeztetés jelentősen megnövelné a folyamat koordinációs igényét, ezért e pontban nem javasolunk eltérést a jelenlegi gyakorlattól.)
4. A koordinációs megbeszélés lebonyolítása az előzetes információk birtokában.

3.1.2. Tervek, programok

Sem az Önkormányzat, sem a Hivatal nem rendelkezik átfogó, minden területre kiterjedő és írásban rögzített stratégiai dokumentummal. Az Önkormányzat esetében rendelkezésre áll több szakági koncepció, azonban egyik sem tekinthető egy átfogó, teljes, minden lényeges témára kiterjedő stratégiának.

A szakági koncepcióknak köszönhetően számos kiemelt területen rendelkezésre állnak olyan dokumentumok, melyek középtávra meghatározzák az adott terület főbb célkitűzéseit. Ezek azonban egymástól függetlenül, különállóan készülnek és léteznek, nincs egy egységes iránymutatás, mely a különböző területeken megfogalmazott célokat összesítené, rangsorolná.

A dokumentumok elkészítésében és az abban foglaltak végrehajtásában az érintett szakterületek erre kijelölt munkatársai vesznek részt.

A munkatársaknak kevés információjuk van a más osztályokon keletkező stratégiai dokumentumokkal, koncepciókkal kapcsolatban. Az Önkormányzat stratégiai terveit, programjait csak azok a munkatársak ismerik, akik

- részt vettek annak készítésében (jellemzően ők is csak a saját szakterületükre vonatkozó elemekről tájékozottak);
- felelősként kerültek kijelölésre valamely rész-feladat megvalósításában;
- valamely más feladat végrehajtása során kerültek vele kapcsolatba.

A stratégiai dokumentumok szervezetben belüli kommunikációja gyenge. **Az elkészülő stratégiai dokumentumok kommunikációjára** első sorban a közgyűléseket követő sajtótájé-

koztató kerül sor, ezen a fórumon hangsúlyosan szerepelnek. A stratégiai dokumentumok, koncepciók az interneten elérhetők, illetve szerepelnek a közgyűlési előterjesztések között, de az intranetre nem kerülnek fel, a Jegyzői hírek között sem szerepelnek.

3.1.2.1. Erősségek

A fentiek alapján, e koordinációs eszközre vonatkozóan az alábbi erősségeket azonosítottuk.

- **Az Önkormányzat több rész-stratégiai dokumentummal is rendelkezik.**

Az Önkormányzat rendelkezik valamennyi kiemelt területre vonatkozóan szakterületi stratégiával, koncepcióval.

- **A stratégiai anyagok a munkatársak bevonásával készülnek.**

A stratégiai dokumentumok nem a munkatársak bevonása nélkül, hanem az ő aktív részvételükkel készülnek.

3.1.2.2. Gyengeségek, kockázatok

A fentiek alapján, e koordinációs eszközre vonatkozóan az alábbi gyengeségeket, kockázatokot azonosítottuk.

- **Nincs egységes, az egész Önkormányzatra kialakított stratégia, mely az egyes rész-stratégiák összefüggéseket, illetve prioritásokat rögzítené.**

Sem az Önkormányzat, sem a Hivatal nem rendelkezik átfogó, minden területre kiterjedő és írásban rögzített stratégiai dokumentummal. Az Önkormányzat esetében rendelkezésre áll több szakági koncepció, azonban egyik sem tekinthető egy átfogó, teljes, minden lényeges témára kiterjedő stratégiának.

- **A szakterületi koncepciók, stratégiák kommunikációja nem elég hangsúlyos.**

A stratégiai dokumentumok kommunikációjának a közgyűlések követő sajtótájékoztatón való bemutatás és a honlapon való elhelyezés tekinthető.

Hivatalon belüli kommunikáció: A munkatársak motiváltságát, elhivatottságát nagymértékben segítheti, ha nem csak a mindennapi feladatokat látják maguk előtt, de ismerik a távlati célokat, a „teljes képet”. Ebből adódóan hiányosságként értékeljük, hogy nem történik meg a stratégia munkatársak irányában való aktív kommunikációja.

Állampolgárok, vállalatok felé történő kommunikáció: A honlap tekinthető állandó kommunikációs csatornának az állampolgárok és a vállalatok felé, de itt nem egységesen, összegyűjtve található meg a dokumentumok, hanem elszórtan, ami nehezíti a tájékozódást.

3.1.2.3. Javaslatok

A felvetett gyengeségekre, kockázatokra válaszul az alábbi javaslatokat tesszük.

- **Egy egységes stratégiai kialakítása az Önkormányzatra.**

Annak érdekében, hogy a jelenleg is elkészülő rész-stratégiák (szakági koncepciók) összessége egy irányba mutasson, azok egymást erősítsék, illetve egyértelműek legyenek az egyes szakági célok közötti kapcsolódások és prioritások, elengedhetetlennek tartjuk az Önkormányzat egységes stratégiájának kialakítását.

- **A stratégiai dokumentumok és koncepciók honlapon való egységes elhelyezése**

Az egyes szakterületekhez kapcsolódó koncepciók nehezen lelhetők fel a honlapon, javasoljuk egy egységes blokk (pl. Koncepciók menüpont) létrehozását ehhez kapcsolódóan. A szakterületi koncepciók együttesen fejezik ki az érdeklődő számára a Hivatal jövőorientáltsá-

gát és fejlődési irányait, így a csoportba foglalás e kommunikációs szempont miatt is indokolt.

- **Stratégia és célok egyértelmű és tudatos kommunikációja a munkatársak felé.**

A gyengeségek között már utaltunk rá, hogy a munkatársak motiváltságát, elhivatottságát nagymértékben segítheti, ha nem csak a mindennapi feladatokat látják maguk előtt, de ismerik a távlati célokat, a „teljes képet”.

Ebből adódóan javasoljuk a stratégiai célok kommunikációjának továbbfejlesztését az alábbi irányban:

1. **Összefoglaló készítése az Önkormányzat stratégiájáról (pl. stratégiai térkép):** tekintettel a munkatársak leterheltségére és a stratégiai dokumentumok terjedelmére, nem várható el minden munkatárstól, hogy ezeket az anyagokat végigolvassa. Egy rövid – lehetőség szerint ábrával alátámasztott – összefoglaló nagyban meggyorsítja és megkönnyíti az információ felvételét.
2. **Kommunikációs csatorna kiválasztása:** a stratégiai összefoglaló munkatársakhoz való eljuttatásának számos formája lehetséges, melyek közül a legegyszerűbb és leginkább költségtakarékos megoldás az összefoglaló e-mail-ben való megküldése és/vagy a Hivatalon belüli kifüggesztése (irodákban, folyosón, közösségi helyiségekben). Versenyszférában bevett megoldás a számítógépes egéralátét vagy egyéb irodai eszközök (pl. asztali naptár) ilyen tartalommal való elkészíttetése.
3. **A stratégiai tervek megvalósításáról való tájékoztatás** fontos eleme a kommunikációnak. A munkatársakat tehát nem csak a célkitűzésekről, de a megvalósítás irányában tett jelentősebb lépésekről is tájékoztatni érdemes.

3.1.3. Költségvetés

A költségvetés tervezése jelenti az alapot az Önkormányzat éves feladatainak súlyozására és ennek megfelelő végrehajtására. A nyomon követés biztosítja a rendelkezésre álló források ütemezett felhasználását, nyomon követését.

Az önkormányzati működésből adódóan a költségvetés tervezése és a források felhasználása részletesen szabályozott folyamat.

Tekintettel arra, hogy a költségvetés-tervezési és beszámolási folyamatok elemzése jelen projekt során, ám egy másik feladat keretében részletesen is megtörténik, jelen dokumentumnak nem célja a költségvetés tervezési, nyomon követési és beszámolási tevékenység elemzése.

Ebben a fejezetben elsősorban a vonatkozó információk kommunikációjára, a munkatársak tájékozottságára koncentrálnak.

Az elfogadott költségvetés kommunikációja:

- Évente egyszer, osztályvezetői megbeszélés keretében kerül sor a költségvetés Hivatalon belüli – vezetők irányában történő – kommunikációjára.
- Ezt követően az osztályvezetők tájékoztatják a saját osztályukat: valamennyi csoportvezetőt és ügyintézőt. Minden szakterület kiemelt jelentőségű témaként kezeli a költségvetéshez kapcsolódó információk kommunikációját.
- A rendelet felkerül a közös hálózati meghajtóra, illetve az Önkormányzat honlapjára, ahol mindenki számára elérhetővé válik.

A költségvetés főösszegével nagyságrendileg tisztában vannak a munkatársak, a téma gyakran megjelenik a napi beszélgetésekben, sajtóban. Ennél mélyebb ismerettel az osztály- és irodavezetők rendelkeznek a saját szakterületük költségvetési sorait és azok alakulását ille-

tően. A munkatársak ugyanakkor már ennek is csak részeleleit, a saját munkájukat közvetlenül befolyásoló pontokat ismerik.

A költségvetés módosításának kommunikációja hasonló módon történik, mint az elfogadás esetében, de mivel – hivatali szinten – jellemzően nem jelentős tételekről van szó (pl. pályázati források miatti átcsoportosítás), általában csak azokat foglalkoztatja, akiket közvetlenül érint.

A stratégiai célokhoz hasonlóan itt is fontosnak tartjuk elmondani, hogy a munkatársak motiváltságát, munkavégzésének minőségét, illetve a szervezettel való azonosulását pozitív irányban befolyásolhatja, ha nem csak és kizárólag a mindennapi feladataikra koncentrálnak, és azokat ismerik. A teljes szervezet működésének, céljainak és költségvetésének átfogó ismerete hozzájárul ahhoz, hogy a munkatárs a saját munkáját el tudja helyezni a teljes rendszerben: ily módon egyértelművé válhat a napi feladatvégzés hozzáadott értéke a végső cél elérése felé vezető úton.

A Hivatal életében számos megszorító intézkedésre került sor az évek során a gazdasági és szabályozási környezet változása hatására (fizetésemelés elmaradása, 13. havi fizetés eltörlése, irodaszer-beszerzések visszaszorítása stb.) Annak érdekében, hogy e döntések a munkatársak számára könnyebben elfogadhatók legyenek, kiemelten fontos, hogy ismert legyen számukra e megszorítások háttere: a működés és gazdálkodás alapadatai (állami normatíva és a tényleges kiadás-szükséglet, egyéb lehetséges bevételek stb.), valamint a Hivatal arra irányuló erőfeszítései, hogy megakadályozzák a létszámleépítést, illetve az intézmények bezárását.

Természetesen nem várható el egyik munkatárstól sem, hogy valamennyi költségvetési sort részletesen ismerje, a cél csupán egy átfogó kép kialakítása lehet.

3.1.3.1. Erősségek

A helyzetfelmérés tapasztalatai alapján az alábbi erősségeket, kiemelten jó gyakorlatokat azonosítottuk.

- **A költségvetési rendelet minden munkatárs számára elérhető.**

A rendelet publikálásra kerül az Önkormányzat honlapján és a közös hálózati meghajtón, melyhez valamennyi munkatársnak hozzáférése van.

- **A költségvetés kommunikálása személyesen is megtörténik.**

Valamennyi munkatárs – osztályvezető, csoportvezető és ügyintéző – személyesen, szóban is értesül az elfogadott költségvetés sarokszámairól, így közvetlen lehetősége van kérdések felvetésére, nehezen érthető pontok tisztázására.

3.1.3.2. Gyengeségek, kockázatok

A helyzetfelmérés során az alábbi gyenge pontokat, lehetséges kockázatokat találtuk.

- **A kommunikációhoz alkalmazott formátum nem támogatja a könnyű áttekinthetőséget.**

Bár a munkatársaknak lehetőségük van a költségvetés részleteibe is betekinteni, annak formátuma jelenleg nem támogatja az egyszerű és gyors áttekinthetőséget egy laikus számára.

3.1.3.3. *Javaslatok*

A helyzetfelmérés, a felvetett gyengeségek és kockázatok alapján az alábbi javaslatokat tesszük.

- **A költségvetés összefoglalójának elkészítése.**

A költségvetés jelen formájában nehezen feldolgozható egy átlagos munkatárs számára. A költségvetés összefoglalójának elkészítése alapvetően két célt szolgálhat:

- Gyorsan áttekinthető, beszédes dokumentum előállítása, mely valamennyi munkatárs számára könnyen érthető.
- Olyan formátum alkalmazása, mely nem csak kiszolgálja, de – amennyiben nincs meg – fel is kelti az igényt az információ megismerésére.

Javasoljuk, hogy a költségvetés összefoglalója legyen áttekinthető, 1-2 oldalnál nem hosszabb, s elérhető az intraneten. Egy lehetséges tartalmi összeállítást az alábbiakban ismerhetünk:

1. Összefoglaló grafikon: költségvetés megoszlása a főbb szakterületek között (pl. oktatásra fordított kiadások, szociális ellátásra fordított kiadások stb.).
2. Rövid magyarázó szöveg az összefoglaló grafikon adataira vonatkozóan, mely ismerteti, hogy mi tartozik az egyes kategóriákba.
3. Az összefoglaló grafikon egyes kategóriáinak lebontása, szintén grafikon formájában (pl. oktatásra fordított kiadások: általános iskolai oktatás, középfokú oktatás stb.).
4. Rövid utalás (lehetőség szerint link) arra vonatkozóan, hogy a költségvetési táblák a hálózati meghajtón hol érhetők el.

Fontos, hogy az összefoglaló az elején tartalmazza a leglényegesebb információkat. Amennyiben egy adott munkatárs érdeklődését nem kelti fel és olvassa tovább az anyagot, a sárosszámokkal már az első grafikon ismeretében is tisztában lesz.

Emellett – a 4. pontban foglaltaknak megfelelően – biztosítani kell az érdeklődő, információra nyitott munkatársak részére a részletes adatokba való betekintés lehetőségét.

Költségvetési összefoglaló készülhet az elfogadott új költségvetésre vonatkozóan, de annak lényegesebb módosításai esetében is.

- **A költségvetési összefoglaló megküldése a munkatársak részére.**

Az elkészült költségvetési összefoglalót javasoljuk közvetlenül a munkatársak részére megküldeni, elektronikus úton, e-mail formájában.

Emellett az összefoglaló – az előző javaslatban foglaltak szerint – legyen elérhető az intraneten is.

- **Kiemelt kommunikáció a megszorítások indokaira vonatkozóan.**

A költségvetési összefoglaló részben már önmagában is hozzájárul a Hivatalban tapasztalható változások megértéséhez, mindazonáltal a téma fontosságára való tekintettel (az minden munkatársat érint) javasoljuk a kommunikáció erősítését.

A megszorításra vonatkozó hírt javasoljuk egységesen, felsővezető által kommunikálni. Tekintettel arra, hogy a Hivatalban csak évi egy alkalommal kerül sor Hivatali munkaértekezletre, ezt praktikusán írásban lehet megtenni: egy levélben (e-mail-ben), melyben a felsővezető tájékoztatja a munkatársakat a közelgő megszorításról és a döntés indokairól (pl. elsődleges szempont a munkatársak megtartása, illetve az intézmények fenntartása).

3.2. Strukturális koordinációs eszközök

A strukturális koordinációs eszközök – a korábbiakban ismertetettek alapján – olyan megoldások, melyek támogatják a szervezeti egységek közötti közvetlen kapcsolatokat. Ide sorolhatók az információs és kommunikációs rendszerek, a projektek, teamek, a különböző rendszeres és ad hoc egyeztetések.

3.2.1. Hierarchia (vertikális koordináció)

A vertikális koordináció elsősorban az egymás alá és fölérendelt szervezeti egységek (személyek) közötti kommunikációt jelenti, melynek jellegzetes megnyilvánulási formája az utasítás.

A strukturális koordináció ezen eszköztípusa nagymértékű átfedést, sok közös pontot mutat a 3.1.1. pontban már ismertetett „Szabályok, szabályzatok, eljárások” eszközzel. Jelen pontban azonban nem a szabályozás folyamatára, mélységére és kiterjedésére helyezünk a hangsúlyt, sokkal inkább az elkészült szabályozók kommunikációjára.

A módosult vagy új szabályozásokról az osztály- és irodavezetők alapvetően két úton értesülhetnek:

- A rendszeresen megtartott osztályvezetői értekezlet keretén belül a jegyző tájékoztatja a jelenlévőket a módosult vagy új szabályozás elkészültéről.
- A Jegyző Hírekben közzé tesznek valamennyi módosult szabályzatot, illetve az új szabályzat elektronikus formájának elérési útját. A szabályozások rögzítésre kerülnek a Hivatal informatikai hálózatán, a közös hálózati meghajtón. Külön könyvtárban kapnak helyet a belső rendelkezések (ez tartalmazza a jegyzői és polgármesteri utasításokat is), illetve a közgyűlési rendeleteket. A dokumentumok rövid elnevezései utalnak a tartalomra, a kereshetőségét azonban összefoglaló táblázat vagy tartalomjegyzék nem segíti.

A munkatársak tájékoztatása a középvezetők felelőssége. Az interjúk alapján elmondhatjuk, hogy e feladat ellátása – vezetőtől és témától függően – eltérő, mindazonáltal jellemzően az alábbi két pontban foglalt lehetőség egyike valósul meg:

- Az osztály- vagy irodavezető szóban tájékoztatja a csoportvezetőket, akik továbbítják az információt a munkatársaknak.
- Az osztály- vagy irodavezető továbbítja a szabályozást a csoportvezetőknek vagy közvetlenül a munkatársaknak.

Emellett a közös hálózati meghajtón rögzített szabályozásokhoz a munkatársaknak is hozzáférésük van. Új belépők esetében nincs kialakult módszer a szükséges információk, tudás átadására, az új munkatárs jellemzően a munka során ismeri meg a szabályokat.

A saját munkájukra vonatkozó szabályozásokat teljes körűen ismerik a munkatársak, az egyéb belső szabályok ismeretéről viszont nincs információ. Valószínűsíthető, hogy a nem a saját mindennapi munkavégzéshez kapcsolódó szabályozásokat periférikusan kezelik. Ez alapvetően nem jelent problémát, de vannak olyan hivatali átfogó szabályzatok, eljárások (pl. Hivatali SzMSz, ügyirat-kezelési szabályzat), amelyek ismerete minden munkatárstól elvárható lenne, mégis akadnak hiányosságok ezeken a területeken is.

3.2.1.1. Erősségek

A helyzetfelmérés tapasztalatai alapján az alábbi erősségeket, kiemelten jó gyakorlatokat azonosítottuk.

- **A középvezetők tájékoztatása minden esetben teljes körűen megtörténik.**

A Hivatal osztály- és irodavezetői valamennyi vonatkozó szabályozásról osztályvezetői értekezlet keretén belül tájékoztatást kapnak a jegyzőtől, valamint a szabályozások a közös hálózati meghajtón is elérhetőek és a Jegyzői Hírek tartalmazza a módosult szabályokat.

- **Valamennyi szabályzat elektronikusan is hozzáférhető.**

Valamennyi hatályos szabályozás hozzáférhető a munkatársak részére a hálózati meghajtón, illetve az intraneten keresztül.

3.2.1.2. Gyengeségek, kockázatok

A helyzetfelmérés során az alábbi gyenge pontokat, lehetséges kockázatokat találtuk.

- **A hálózati meghajtón szereplő szabályozások elrendezésének struktúrája további fejlesztési lehetőségeket rejt magában.**

A hálózati meghajtón található dokumentumokról nem készült összefoglaló táblázat, így amennyiben valaki nem rendelkezik mély ismeretekkel a dokumentumok pontos elérési útjáról, akkor a keresés az indokoltnál több időt vehet igénybe.

- **A munkatársak jellemzően csak a saját szakterületükhöz kapcsolódó szabályozásokat ismerik, a hivatali működés átfogó szabályzataival, pl. SZMSZ, ügyiratkezelési szabályzat nincsenek tisztában.**

A munkatársak sok esetben csak a munkájukhoz szorosan kapcsolódó szabályozásokat olvassák. A többi szabályozás tekintetében elmondható, hogy sok esetben még magas szintű ismeretekkel sem rendelkeznek – annak ellenére, hogy több olyan átfogó és/vagy horizontális szabályozás él a Hivatalban, melynek ismerete és alkalmazása a mindennapi munkavégzés minőségét befolyásolja.

Az SZMSZ ismeretének hiányában például a munkatárs nem látja át alapjaiban a Hivatal működését, ez az osztályok közötti elszeparált működéshez vezethet. Az ügyiratkezelési szabályzat nem megfelelő mélységű ismerete rontja a napi munka minőségét, a javítások, utólagos keresések felesleges munkavégzést tesznek szükségessé.

- **Az új munkatársak strukturált formában nem kapnak információt arról, hogy milyen szabályozásokat kell ismerniük.**

Az új munkatárs munka-felvételét lassítja, beilleszkedését nehezítheti, hogy nem kap strukturált formában információt az alapvető, működéshez kapcsolódó szabályzatokról. A napi munkájához szorosan nem kapcsolódó, de a Hivatal teljes működésére érvényes átfogó szabályozásokkal esetleg nem is találkozik.

3.2.1.3. *Javaslatok*

A helyzetfelmérés, a felvetett gyengeségek és kockázatok alapján az alábbi javaslatokat tesszük.

- **A hálózati meghajtón lévő szabályozások kezelhetőségének megkönnyítése.**

A használatot javíthatja egy, valamennyi szabályozásra kiterjedő összefoglaló tábla összeállítás, mely

- tartalmaz valamennyi szabályozó-típust (rendelet, jegyzői utasítás, polgármesteri utasítás, belső szabályozás stb.),
- kiterjed a szabályozás módosításaira, illetve a különböző időpillanatokban hatályos szöveg elérhetőségére,
- az egyes szabályozásokhoz linkeket rendel, melyekre kattintva megnyílik a keresett dokumentum.

Ily módon a felhasználónak ugyanazt (és csak egy) táblát kell megnyitni, bármilyen szabályozást keres. A táblában az adott kulcsszóra rákeresve kiválaszthatja a vonatkozó szabályozást, majd ennek kívánt verziójára klikkelve megnyílik a dokumentum.

A folyamat a jelenleginél gyorsabb, egyszerűbb és áttekinthetőbb lesz anélkül, hogy a javaslat megvalósítása jelentős kapacitás-ráfordítást igényelne: nem igényli sem a mappák átstrukturálását, sem a fájlok átnevezését. (A becsült kapacitás-igény: 1 munkanap.)

- **A hivatali működéshez kapcsolódó átfogó szabályzatok kijelölése, ezek oktatása és szükség szerint számonkérése.**

Érdemes meghatározni azon szabályzatok körét, amelyek ismerete minden munkatárs esetén elvárható (pl. hivatali SZMSZ, ügyirat-kezelési szabályzat, költségvetés összefoglalója, közszolgáltatási juttatások szabályzata, stb.).

Bizonyos, kiemelt fontosságú és napi szinten – közvetve vagy közvetlenül – alkalmazandó szabályozások esetén javasoljuk az új belépők oktatását, valamint valamennyi munkatárs esetében az éves szintű ismétlő képzést, illetve számonkérést. Az e csoportba sorolt szabályzatok köre vezetői döntés függvénye, de ide sorolható pl. az ügyirat-kezelés szabályozása vagy a hivatali SZMSZ.

Az éves teljesítményértékelés során a kijelölt dokumentumok ismerete szempontként szerepeltethető.

- **Új munkatársak részére „belépési csomag” összeállítása.**

Javasoljuk az új belépők számára egy „belépési csomag” összeállítását, amely az intranet egy erre létrehozott alpontjában tartalmazza a hivatali működés alapismereteként kijelölt dokumentumokat, illetve olyan információkat, amelyek segítik a Hivatalban való tájékozódását. Ilyen lehet például:

- hivatali telefonkönyv vagy „Munkatársak képekben” (fotó, beosztás, telefonszám, e-mail cím minden hivatali dolgozóról),
- szervezeti ábra,
- az önkormányzati működés alapadatai (költségvetési főösszeg ágazonkénti bontásban, intézmények száma és összetétele, önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok és tevékenységük stb.),
- az általános hivatali működéshez kapcsolódó legfontosabb szabályzatok (pl. SZMSZ, Ügyrend, ügyirat-kezelési szabályzat, közszolgáltatási juttatásokra vonatkozó szabályzat).

3.2.2. Ad hoc és állandó egyeztetések

A strukturális koordináció kiemelt eleme, a közvetlen és személyes kapcsolatot lehetővé tevő egyeztetések köre. Egyeztetés alatt értünk valamennyi olyan fórumot, megbeszélést és értekezletet, mely – eseti vagy állandó jelleggel – lehetőséget biztosít a személyes információ- és vélemény-cserére.

A Polgármesteri Hivatal az állandó és rendszeres egyeztetéseknek alapvetően négy típusát különbözteti meg és alkalmazza, a következők szerint.

1. Vezetői megbeszélés

Rendszeresség, résztvevők: A vezetői megbeszélést jellemzően heti rendszerességgel, azonos időpontban a polgármester (tartós akadályoztatása esetén az általános helyettesítéssel megbízott alpolgármester) hívja össze, melyen részt vesz a polgármester, az alpolgármesterek, a jegyző, az aljegyző, az Önkormányzati Osztály vezetője, a Polgármesteri Iroda vezetője, valamint a Jogi és Közbeszerzési Iroda vezetője. A meghívottak köre témától függően bővíthet.

Cél: Munkavégzés fő irányainak meghatározása és kölcsönös tájékoztatás az aktuális témákról, stratégiai kérdések megvitatása.

Lebonyolítás, dokumentálás: Az értekezletet a polgármester moderálja, a Polgármesteri Iroda vezetője emlékeztetőt készít, amit minden résztvevő megkap. A Hivatal azon munkatársai, akiket érintenek a tárgyalt témák, megkapják az emlékeztető kivonatát. Amennyiben konkrét feladat végrehajtásáról döntenek, akkor azt szóban továbbítják az illetékes osztályvezetőnek.

Nyomon követés: Az emlékeztető tartalmazza a kitűzött feladatokat, a folyamatban lévő pályázatokat és az esedékes rendezvényeket. A polgármester minden vezetői megbeszélésen számon kéri a korábbi megbeszéléseken kitűzött feladatok teljesülését.

2. Osztályvezetői értekezlet

Rendszeresség, résztvevők: Osztályvezetői értekezletre két-három heti rendszerességgel kerül sor, a jegyző, vagy távollétében az aljegyző hívja össze és vezeti. Az értekezleten a jegyző, az aljegyző, osztály- és irodavezetők (vagy helyettesük) vesz részt, eseti jelleggel, a tárgyalt témák súlyának megfelelően a polgármester vagy az alpolgármesterek is részt vesznek. A meghívottak köre témától függően jegyzői meghívással bővíthet.

Cél: Tájékoztatás jogszabályi vagy egyéb szabályozási változásokról, személyi hírekről, a munkavégzés fő irányainak meghatározása és a kölcsönös tájékoztatás az egyéb aktuális témákról.

Előkészítés: Az értekezletre napirend vagy előkészítő anyag nem kerül kiküldésre, a meghívó viszont szerepel a Jegyzői Hírekben.

Lebonyolítás, dokumentálás: Az értekezletet a jegyző moderálja, a jegyző titkárnöje vagy az Önkormányzati Osztály titkárnöje emlékeztetőt készít. Az emlékeztető részletesen tartalmazza az elhangzott állításokat, valamint a megbeszélés során kiosztott feladatokat (határidő és felelős megjelölésével). Az emlékeztető a jegyzőnél lefűzésre kerül, a résztvevők nem kapnak belőle példányt.

Nyomon követés: A kiosztott feladatokra vonatkozóan számonkérés a következő osztályvezetői értekezleten történik.

3. Szervezeti szintű munkaértekezletek - Osztályértekezlet, csoportvezetői megbeszélés, csoportmegbeszélés

Rendszeresség, résztvevők: A szervezeti egység vezetőjének döntése alapján, de legalább évente egyszer megtartott egyeztetés. Az osztály belső diverzitásától, létszámától függ, hogy milyen jelentősége van a formális munkaértekezleteknek: szerteágazó tevékenységi kör és nagy létszám esetén inkább jellemző, hogy tartanak formális értekezleteket. Kis létszámú, homogén tevékenységű osztályokon belül inkább napi szintű informális beszélgetésekre kerül sor.

Cél: A munkatársak tájékoztatása az aktuális feladatokról, a szakmai jogszabályok változásairól, illetve az őket érintő vezetői döntésekről.

4. Hivatali munkaértekezlet

Rendszeresség, résztvevők: A polgármester és a jegyző kezdeményezésére összehívott értekezlet, melyen részt vesznek a Hivatal dolgozói, illetve a tisztségviselők. A hivatali munkaértekezletre szükség szerint, de legalább évente egy alkalommal kerül sor.

Cél: A Hivatal egészét érintő ügyekben hivatali munkamegbeszélés megtartása vagy tájékoztató megtartása.

A nem állandó megbeszéléseknek alapvetően három típusát különböztethetjük meg a Hivatalban:

- **Műszaki egyeztetés:** Jellemzően 2-4 hetente Műszaki egyeztetésre (értekezletre) kerül sor, melyet a műszaki ügyekért felelős alpolgármester hív össze és vezet. Az értekezlet időtartama másfél-két óra, arról magnófelvétel készül, s az elhangzott feladatok listáját e-mail-ben minden résztvevő megkapja.
- **Nagyobb volumenű projekthez kötődő megbeszélések:** A szerződéskötéstől a kivitelezés végéig, a projekt mérföldköveinél, illetve azokon a pontokon ahol szükség van belső egyeztetésre, megbeszélésekre kerül sor. Ezeket az egyeztetéseket jellemzően annak a szervezetnek a vezetője kezdeményezi, aki az adott beruházás felelőse.
- **Közgyűlés egy adott napirendi pontjához kapcsolódó megbeszélések:** Amennyiben a téma indokoltá teszi, akkor az adott előterjesztésért felelős személy az érintett osztályok részvételével egyeztetést hív össze. Közgyűlésenként egy-két esetben kerül sor ilyen típusú belső egyeztetésre.

Az ad-hoc megbeszélések – az interjúkon elhangzottak alapján – jól működnek, a kollégák a felvetődő problémák minél hatékonyabb megoldása érdekében rugalmasak, együttműködők.

3.2.2.1. Erősségek

A helyzetfelmérés tapasztalatai alapján az alábbi erősségeket, kiemelten jó gyakorlatokat azonosítottuk.

- **Az osztályvezetői értekezlet, mint a középvezetők kiemelt fóruma rendszeres és hatékony.**

A lefolytatott interjúk alapján a Hivatal vezetői ezeket a megbeszéléseket szükségesnek és hasznosnak értékelik, mely hozzájárul a Hivatal gördülékeny működéséhez.

- **A vezetői megbeszélésekről és az osztályvezetői értekezletekről minden esetben emlékeztető készül.**

Az emlékeztető hozzájárul a munka folytonosságához, a kiadott feladatok nyomonkövethetőségéhez és számon kérhetőségéhez.

- **Szükség esetén a munkatársak nyitottak az ad-hoc egyeztetésekre, de alapvetően formalizáltan kerül sor a megbeszélések nagy részére.**

A rendszeres formalizált egyeztetések biztosítják a hivatali munka folyamatosságát és az információ megfelelő áramlását, emellett pedig szükség esetén a problémában érintett szereplők bevonásával belső egyeztetésekre is sor kerül.

3.2.2.2. Gyengeségek, kockázatok

A helyzetfelmérés során az alábbi gyenge pontokat, lehetséges kockázatokat találtuk.

- **Az osztályvezetői értekezlet előtt napirend vagy előkészítő anyag nem kerül kiküldésre.**

Az osztályvezetők az értekezlet során értesülnek a megvitatandó témákról, így kevésbé van lehetőségük az azokra történő felkészülésre.

- **Az osztályvezetői értekezletről készült emlékeztetőt a résztvevők nem kapják meg.**

Az emlékeztetők csak nyomtatott formában, a jegyzőnél lefűzve találhatók meg, így minden résztvevő csak a saját jegyzeteire hagyatkozva tudja visszakeresni az elhangzottakat.

3.2.2.3. Javaslatok

A helyzetfelmérés, a felvetett gyengeségek és kockázatok alapján az alábbi javaslatokat tesszük.

- **Osztályvezetői értekezlet előkészítése, a résztvevők felkészítése.**

Az osztályvezetői értekezlet hatékonyságát tovább javíthatja annak előkészítése, mely az alábbi lépésekből állhat:

1. Résztvevőktől téma-javaslatok bekérése (felelős: Jegyzői Titkárság).
2. Beérkező téma-javaslatok összesítése és megküldése a jegyzőnek (felelős: Jegyzői Titkárság).
3. Téma-javaslatok szükség szerinti módosítása, kiegészítése, majd jóváhagyása (felelős: jegyző).
4. Megbeszélés tervezett témáinak megküldése a résztvevőknek (felelős: Jegyzői Titkárság).

- **A megbeszéléseken kiosztott feladatok folyamatos nyomon követése egy feladat-monitoring tábla segítségével.**

Az interjúk alapján a feladatok nyomon követése a jegyző és a polgármester saját nyilvántartásainak segítségével jelenleg is megvalósul. A felsővezetők ilyen irányú – részben adminisztratívnak tekinthető – leterheltségét csökkentheti egy olyan nyilvántartás elkészítése és folyamatos aktualizálása, mely az összes vezetői megbeszélésen elhangzott feladatot együttesen és könnyen áttekinthetően jeleníti meg.

Emellett a feladatok nyomon követésének gyakorlata kiterjeszhető a hierarchia más szintjén álló vezetőkre és az általuk irányított munkatársakra is, ehhez nyújt segítséget a következőkben bemutatott feladat-monitoring tábla.

Annak érdekében, hogy a feladatok számonkérése ne csak a megbeszéléseken, hanem már akár az előtt is meg tudjon történni, javasoljuk a feladatok nyomon követésének támogatását egy Excel-táblával. Ez hozzájárul továbbá ahhoz is, hogy a hosszabb határidejű feladatok

esetében ne kelljen több, korábbi emlékeztetőt visszakeresni, számon tartani: valamennyi feladat egy táblában szerepel.

A táblát egy adminisztrációs munkatárs (titkárnő) kezelheti, aki figyelemmel kíséri a közeledő határidőket és emlékezteti a felelősöket azokra.

A tábla tehát alkalmazható valamennyi állandó vezetői megbeszélésen, osztály- és csoport-értekezleten elhangzott feladatokra vonatkozóan egyaránt, de az eseti munkacsoportok munkáját is megkönnyítheti.

Minta: Feladat-monitoring tábla²

Ssz.	Státusz	Határidő	FELADAT	Felelős szervezeti egység	Felelős személy	Feladat kiadásának időpontja	Megjegyzés
1	OK (lezárt)	2009. március 26.	Feladat leírása.	Osztály / Iroda megnevezése	Vezetéknév Keresztnév	2009. március 20.	
2	OK (lezárt)	2009. március 30.	Feladat leírása.	Osztály / Iroda megnevezése	Vezetéknév Keresztnév	2009. március 20.	
3	késés	2009. február 20.	Feladat leírása.	Osztály / Iroda megnevezése	Vezetéknév Keresztnév	2009. január 10.	
4	kritikus késés	2009. január 12.	Feladat leírása.	Osztály / Iroda megnevezése	Vezetéknév Keresztnév	2009. január 10.	
5	OK (lezárt)	2009. március 12.	Feladat leírása.	Osztály / Iroda megnevezése	Vezetéknév Keresztnév	2009. január 10.	
6							
7							

- **Osztályvezetői értekezletről készült emlékeztető megküldése az osztályvezetőknek.**

Az emlékeztető biztosíthatja az információk pontos továbbíthatóságát, a feladatok nyomon követését, illetve a nem jelenlévő felsővezetők tájékoztatását. Ezért pozitívan hat a szervezeti egységek közötti információáramlásra, ha az osztályvezetők – elektronikus úton – megkapják az egységesen elkészített emlékeztetőt.

- **Az osztályvezetői értekezletről készült emlékeztető formátumának továbbfejlesztése.**

Az osztályvezetői értekezletről jelenleg jegyzőkönyv készül, ami tartalmazza az értekezlet időpontját, helyszínét, a jelenlévők felsorolását majd ezt követően az egyes hozzászólásokat a véleményt mondó megnevezésével. E forma megtartása mellett javasoljuk a tartalmat kiegészíteni egy összefoglaló résszel, ami tömören tartalmazza a legfontosabb megállapításokat, kijelölt feladatokat.

Az emlékeztető lehetséges formátumára mutat mintát anyagunk 1. számú melléklete.

3.2.3. Projekt feladatok ellátása (mátrix-működés)

A Hivatal projekt-szerű működésének vizsgálatára jelen projekt keretében részletesen sor kerül a „Projekt szemlélet erősítése” feladaton belül, ebből adódóan jelen anyagunkban külön nem térünk ki a téma elemzésére.

² A bemutatott tábla Excel-verzióját jelen anyagunk 1. sz. melléklete tartalmazza.

3.3. Személyorientált koordinációs eszközök

A személyorientált koordináció funkciója elsősorban az, hogy segítse az egyének azonosulását a szervezettel, a célokkal és a feladatokkal. A személyorientációt egyrészt az egyéneket közvetlenül ösztönző, kényszerítő, ráhangoló eszközök, másrészt a pszichológiai befolyások jelentik. E típusok alkalmazása a differenciáltság mértékétől, illetve az adott szervezeti szituációtól függ.

3.3.1. Konfliktusfeloldás

Tanulságos képet mutat egy szervezetről az, ahogyan a felmerülő konfliktusokat kezeli: mennyire jellemző ez esetben a „hivatali út” kizárólagos alkalmazása vagy inkább a rugalmas probléma-megoldás.

A Polgármesteri Hivatal Ügyrendje III. 2. pontjában, a Szolgálati út fejezetben kimondja, hogy *„A beosztott és vezetői megbízással rendelkező dolgozók kötelezettsége, hogy a munkavégzés helyzetéről, a feladatok végrehajtásáról, zavarairól, vezetői beavatkozást igénylő eseményekről szóló beszámolót, jelentést minden esetben a szervezet szerinti közvetlen vezetést, irányítást, felügyeletet gyakorló felettes vezető (irányítással megbízott munkatárs, csoportvezető, osztály-, irodavezető, jegyző, polgármester, döntési jogkörrel, hatósági hatáskörrel felruházott bizottság, képviselő-testület (a továbbiakban: hivatali felettes) részére adják meg.”*

A lefolytatott interjúk tanulsága szerint a Hivatalban – részben a működés erőteljes szabályozottságnak köszönhetően is – nem jellemzőek a szakmai konfliktusok. Amennyiben mégis nézeteltérés adódik, akkor annak kezelésére útmutatást ad a „szolgálati út”. A konfliktusok döntő hányadára a csoporton vagy osztályon belül megoldást találnak, a jegyzőhöz jellemzően már nem jutnak el a konfliktusok.

3.3.1.1. Erősségek

A fentiek alapján, e koordinációs eszközre vonatkozóan az alábbi erősségeket azonosítottuk.

- **A konfliktusok rugalmas kezelése.**

A felmerülő problémák, konfliktusok rugalmas kezelése segíti azok gyors és gördülékeny megoldását. A vezetők humánus hozzáállása elősegíti a munkatársak nyitott és őszinte fellépését és egyben erősíti a Hivatal vezetésébe vetett bizalmát.

3.3.1.2. Gyengeségek, kockázatok

A fentiek alapján, e koordinációs eszközre vonatkozóan az alábbi gyengeségeket, kockázatokat azonosítottuk.

- **Az osztály- és irodavezetők sok esetben nem vállalják fel a konfliktusokat.**

A középvezetők egy része igyekszik a konfliktusokat elkerülni, azokkal a lehető legkisebb mértékben foglalkozni. A nem megfelelő magatartást tanúsító vagy munkavégzésben hiányosságokat mutató munkatársak figyelmeztetésének (adott esetben fegyelmezésének) elmaradása a többi munkavállaló motiváltságának csökkenéséhez vezethet.

3.3.1.3. *Javaslatok*

A felvetett gyengeségekre, kockázatokra válaszul az alábbi javaslatokat tesszük.

- **Az osztály- és irodavezetők ösztönzése a vezetői dicséret és megrovás lehetőség/szükség szerinti alkalmazására.**

A vezetői dicséret és megrovás következetes alkalmazása ösztönzi a munkavállalókat a jó munkavégzésre, növeli a motiváltságot. (A fenti eszközök hatékony alkalmazásának elsajátítását segíthetik a rendszeres vezetői képzések, melyekhez kapcsolódóan a következő pontban foglalmazzunk meg javaslatokat.)

3.3.2. **Vezető kiválasztás**

Vezető kiválasztás alatt az osztály- és irodavezetők, valamint a csoportvezetők kiválasztásának folyamatát értjük. De e pontban tárgyaljuk a vezetői kompetenciák szervezeten belüli szintjét, valamint a vezetői készségeket fejlesztő oktatások szervezését is.

Osztályvezetők által ellátott vezetői feladatok

Az osztályvezetők feladata sokrétű, az interjúk alapján megállapítható, hogy a Hivatal osztályvezetői személyenként változó módon, de jellemzően jó minőségben látják el ezeket a feladatokat. A pozícióból történő elmozdítás nem jellemző.

Az osztály működésének koordinálásán és az adott osztályhoz kapcsolódó szakmai feladatokon túl az osztályvezető feladata az osztályokhoz tartozó vezetői szintű adminisztrációs feladatok ellátása, többek között a munkaköri leírások elkészítése, rendelkezés a szabadságokról, napi érkeztetés. Ezen túl a vezetők egy része a teljesítményértékelést is az adminisztratív feladatok közé sorolja.

Jutalmazásra az osztályvezető tesz javaslatot a jegyzőnek előterjesztés formájában, melynek során elvárás a differenciálás az egyes munkatársak teljesítménye között.

Osztály- és irodavezetők kiválasztási folyamata

Megüresedő osztály- vagy irodavezetői pozíció esetén a Hivatal pályázatot ír ki annak betöltésére, melynek során a jelentkezők alkalmasságát több szempont szerint vizsgálják.

A kiválasztás folyamata:

1. Pályázat kiírása a megüresedett pozícióra.
2. Pályázatok érkeztetése, első jogszerűségi szűrés a személyügyi referensek részéről.
3. Személyes meghallgatás, jellemzően valamennyi jogilag megfelelő jelentkező esetében. A meghallgatáson a jegyző, az aljegyző és a személyügyi referensek vesznek részt. A meghallgatás mind szakmai, mind vezetői készségeket vizsgál:
 - Az első személyes benyomás, a beszélgetésből megismerhető jellemvonások alapján mérlegelik, hogy a jelentkező nagy valószínűséggel be tudna-e illeszkedni a Hivatal jelenlegi munkatársai közé.
 - Vizsgálják a szakmai rátermettséget, felkészültséget.
 - A vezetői kompetenciák szintén kiemelt jelentőséggel bírnak, de ezek felmérésére nincs mód az interjú keretében, ezért ebben az esetben az ajánlásokat veszik figyelembe.
4. Döntési javaslat továbbítása a polgármester felé, jóváhagyás.

Csoportvezetők kiválasztási folyamata

A csoportvezetők kiválasztása esetén pályázat kiírására új státusz esetében kerül sor, megüresedő státusz esetén jellemzően házon belülről érkeznek az utánpótlás. Az osztályvezető előterjesztése alapján a jegyző hagyja jóvá a kiválasztást.

Vezetői „utánpótlás-nevelés”

Mind az osztály- és irodavezetők, mind a csoportvezetők esetében fontos utánpótlási forrás a belső fejlesztés: tudatos építkezés jellemző a Hivatalon belül. A nyugdíjazás miatti pozíció megüresedés jól tervezhető, ennek tudatában a Hivatal felsővezetői nagy hangsúlyt helyeznek arra, hogy figyelemmel kísérjék az osztályokon, irodákban a tehetséges munkavállalók fejlődését.

Amennyiben egy osztály nem rendelkezik potenciális utánpótlással, akkor már az új ügyintézők felvétele során keresik azokat a jelentkezőket, akik a jövőben potenciális vezetők lehetnek.

A belső felvétel legnagyobb előnye a külső felvétellel szemben, hogy biztosabb képet lehet szerezni a munkavállaló vezetői képességeiről, míg a külső felvétel mindig több ilyen jellegű kockázatot hordoz magában.

A Hivatal lehetőséget biztosít arra, hogy másik szervezeti egységen dolgozó munkavállaló is jelentkezzen egy megüresedett pozícióra, ebben az esetben a munkavállaló kérésére jelentkezését bizalmasan kezelik.

Vezetői képzések

A köztisztviselői törvény évente kötelező képzést ír elő a köztisztviselők számára, de annak témáját, tartalmát nem határozza meg. 2008-ig az Államigazgatási Hivatal lehetőséget biztosított szakmai és vezetői ismeretek fejlesztését célzó képzéseken való ingyenes részvételre, 2009-től kezdve azonban ezeknek a képzéseknek a költsége az önkormányzat költségvetését terheli.

A kötelező képzéseken túl nem jellemző, hogy a vezetők készségfejlesztő tréningeken vesznek részt.

3.3.2.1. Erősségek

A fentiek alapján, e koordinációs eszközre vonatkozóan az alábbi erősségeket azonosítottuk.

- **A vezető kiválasztás során hangsúlyos elemként jelennek meg a vezetői készségek.**

A vezetők kiválasztási folyamatában a szakmai szempontok nem egyedüli elvárásként jelennek meg. Megvizsgálásra és mérlegelésre kerülnek a jelöltek vezetői készségei is.

- **A Hivatal hangsúlyt fektet a tudatos belső utánpótlás-nevelésre.**

A tudatos belső építkezés lehetővé teszi, hogy a szervezetet jól ismerő, a vezetői által több szituációban megmérettetett vezető kerüljön kiválasztásra.

- **A Hivatal lehetőséget biztosít a képzéseken, továbbképzéseken való részvételre.**

A munkatársak motivációiknak megfelelően képezhetik magukat, tarthatják szinten a tudásukat.

3.3.2.2. Gyengeségek, kockázatok

A fentiek alapján, e koordinációs eszközre vonatkozóan az alábbi gyengeségeket, kockázatokot azonosítottuk.

- **A teljesítményértékelésre a vezetők egy része adminisztrációs teherként tekint.**

A formalizált teljesítményértékelés adminisztrációs teherként való kezelése elveszi a lehetőséget a munkavállalótól, hogy rendszeres időszakonként érdemi visszajelzést kapjon munkájáról és ezáltal fejlődni tudjon.

- **Vezetői készség- és személyiségfejlesztő tréningekre ritkán kerül sor.**

A korábbi rossz tapasztalatokra hivatkozva a Hivatal elfogadta, hogy nincs igény ilyen jellegű képzésekre. Tekintettel arra, hogy a legtöbb vezető több tíz, esetenként akár 50 embert is irányít, elengedhetetlen a vezetői kompetenciák folyamatos fejlesztése.

3.3.2.3. Javaslatok

A felvetett gyengeségekre, kockázatokra válaszul az alábbi javaslatokat tesszük.

- **Vezetői kompetenciákat fejlesztő képzéseken való rendszeres részvétel.**

A korábbi rossz tapasztalatok ellenére érdemes hangsúlyt fektetni a vezetői készségeket fejlesztő tréningekre, hiszen a vezetők munkájának nagy része ezeknek a kompetenciáknak az alkalmazására épül. Oktató cégektől való ajánlatkérés, majd ezek első sorban szakmai szempontok szerinti versenyeztetése, illetve néhány más Hivatal tapasztalataink összegyűjtése megoldást jelenthet a problémára.

3.3.3. Szervezeti kultúra, belső értékrend

A szervezeti kultúra, belső értékrend jelentős kihatással van valamennyi, a szervezetben dolgozó munkatárs hozzáállására, motiváltságára, de akár hatékonyságára is.

A szervezeti kultúrát számos tényező befolyásolhatja, melyek közül többet a korábbi pontokban már ki is emeltünk. Itt említhetjük többek között a szervezeti célok és költségvetés kommunikálását, a konfliktuskezelés lehetőségeit, s a vezetői készségeket.

Mindezek mellett azonban vannak olyan eszközök, melyekkel a vezetők tovább tudják mélyíteni a munkatársak elhivatottságát és a „csapatszellem” javítását.

A vezetőkkel és munkatársakkal folytatott interjúk alapján osztály- és csoportszinten erős az összetartás, de hivatali szinten ez kevésbé jellemző.

A Hivatal vezetése számos erőfeszítést tesz annak érdekében, hogy erősítse a szervezeti összetartást. Kezdeményezések a hivatali szintű összetartás erősítése érdekében:

- Köztisztviselői nap az alsóerdei hétvégi házban, közös főzés, műsor, elismerések és jutalmak átadása. A Hivatal 210 munkatársából átlagosan 80 fő vesz részt ezen a rendezvényen.
- Karácsony a Polgármesteri Iroda szervezésében.
- A Hivatal sportolási lehetőséget (úszás, labdarúgás, kosárlabda) biztosít az érdeklődők számára.

Az osztályokon, csoportokon belüli összetartást erősítő kezdeményezés:

- Az osztályok számára minden évben rendelkezésre áll egy keretösszeg kirándulások szervezésére, ennek nagyon erős összetartó hatása van, jellemzően minden munkatárs részt vesz rajtuk.

Ezeknek a programoknak a látogatottsága is azt igazolja vissza, hogy amennyiben a teljes Hivatalt érintő fakultatív programlehetőségről van szó, akkor az iránt kisebb az érdeklődés, mint a csoportokat, osztályokat érintő programlehetőségeknél.

3.3.3.1. Erősségek

A helyzetfelmérés tapasztalatai alapján az alábbi erősségeket, kiemelten jó gyakorlatokat azonosítottuk.

- **A Hivatal vezetése figyelmet szentel a szervezeti kultúra javítására.**

A közös programok, kirándulások, a képviselői napon átadott tárgyutalmak nagymértékben hozzájárulnak a szervezeten belüli összetartáshoz, illetve a Hivatal iránt mutatott lojalitáshoz.

- **Csoport és osztály-szinten jellemzően erős az összetartás.**

A szervezeti egység szinten szervezett programokon a részvételi arány magas, jellemző az erős összetartás.

3.3.3.2. Gyengeségek, kockázatok

A helyzetfelmérés során az alábbi gyenge pontokat, lehetséges kockázatokat találtuk.

- **Az összetartás első sorban szervezeti egységek (osztályok, csoportok) szintjén jellemző, hivatali szinten mindez kevésbé erős.**

A Hivatal szintű közös programok hozzájárulnak a munkatársak közötti informális kapcsolatok fejlődéséhez, ami a napi munka során is javíthatja a hatékonyságot, gördülékenyebbé teheti a kommunikációt.

3.3.3.3. Javaslatok

A helyzetfelmérés, a felvetett gyengeségek és kockázatok alapján az alábbi javaslatokat tesszük.

- **Az osztály- és irodavezetők szerepének tudatosítása a Hivatal szintű összetartás és csapatszellem erősítésében.**

Az osztály- és irodavezetőknek nem csak szakmai, hanem vezetői feladataik is vannak, amelyeket nem csak saját szervezeti egységük, hanem a Hivatal egészének érdekében kell ellátniuk. Az osztály- és irodaszintű rendezvényeken való részvételi arányokból látszik, hogy a munkatársaknak fontos vezetőjük elégedettsége, ebből adódóan a hivatali rendezvényeken való részvétel ösztönzése pozitívan hathat a részvételi hajlandóságra.

- **Nagyobb hangsúly helyezése az új munkatársak integrálására.**

Annak érdekében, hogy az új belépők ne csak a saját szervezeti egységükkel (annak tagjaival és feladataival) ismerkedjenek meg, javasoljuk egy „rotációs képzés” megszervezését, melynek során az új kollega – a személyügyi referensek által összeállított ütemezés mentén – felkeresi valamennyi osztály vezetőjét, aki egy rövid (egy-másfél órás) kötetlen beszélgetés során bemutatja az adott szervezeti egység főbb feladatait. Annak érdekében, hogy a „rotációs képzés” ne zavarja meg a munka felvételét, azt elhúzódóan, akár heti egy-egy beszélgetés megtartásával is meg lehet szervezni. A beszélgetés célja, hogy az új munkatárs egy átfogó képet szerezzen a Hivatal működéséről, s emellett több szervezeti egység vezetőjével, illetve munkatársával is kapcsolatba kerüljön.

4. Koordinációs mechanizmusok alkalmazásának összefoglaló értékelése

Összefoglalóan elmondhatjuk, hogy **a Hivatal valamennyi koordinációs eszköz tekintetében tett már érdemi lépéseket a működés javítása érdekében**, de számos olyan pont van, ahol a belső kommunikáció javításával további sikereket lehet elérni.

A Hivatal **működése jól szabályozott**, kevés kivétellel elmondható, hogy valamennyi feladatra vonatkozóan van átgondolt, részletes szabályozás, a **szabályozások módosítási rendjére jól működő, kialakult gyakorlat** áll rendelkezésre. Ezek kommunikációja vezetői szinten jól szervezett, a munkatársakhoz azonban csak azok az információk jutnak el, amik a mindennapi munkájukhoz közvetlenül kapcsolódnak.

Általánosságban elmondható, hogy valamennyi szabályozás, stratégiai és koncepció-nális cél, illetve költségvetési adat csak nagyon kevés esetben jut el a köztisztviselők-höz. Holott egy jól strukturált és átgondolt tájékoztatás hozzájárulhatna a szervezeti célokkal való azonosuláshoz és ezáltal a motiváltság növekedéséhez.

A **vezetői egyeztetések jellemzően jól strukturáltak, hatékonyak**, és tényleges hozzáadott értéket jelentenek a résztvevőknek. Mindazonáltal a munkatársak tájékoztatása – e személyes forma esetén is – még tartogat fejlesztési lehetőségeket.

A **Hivatal a személyorientált koordinációs eszközök széles palettáját alkalmazza**, aminek eredményeként csoport- és osztályszinten erős összetartás jellemző, de a hivatali szintű csapatszellem erősítése még tartogat fejlesztési lehetőségeket. A munkatársak képzésére hangsúlyt fektetnek, de a **vezetői kompetenciák fejlesztése jelenleg nem történik meg szervezett formában.**

Az alábbiakban röviden összefoglaljuk az anyagunk egyes fejezeteiben tett fejlesztési javaslatainkat:

- A téma felelőse előzetesen, írásban küldje meg az érintetteknek a **koordinációs megbeszélés** előterjesztési javaslatának vázlatát.
- **Kerüljön kialakításra és rögzítésre az Önkormányzat összefoglaló stratégiája** annak érdekében, hogy a jelenleg is elkészülő rész-stratégiák (szakági koncepciók) összessége egy irányba mutasson, azok egymást erősítsék, illetve egyértelműek legyenek az egyes szakági célok közötti kapcsolódások és prioritások.
- A **stratégiai dokumentumok és koncepciók honlapon való egységes - és könnyen áttekinthető - elhelyezése.**
- **Stratégia és célok egyértelmű és tudatos kommunikációja a munkatársak felé:** összefoglaló készítése az Önkormányzat stratégiájáról, majd ennek eljuttatása valamennyi munkatárs részére. Rendszeres kommunikáció a stratégiai tervek megvalósításáról.
- **A költségvetés összefoglalójának elkészítése:** gyorsan áttekinthető, beszédes dokumentum előállítása, mely valamennyi munkatárs számára elérhető és könnyen érthető.
- **Kiemelt kommunikáció a megszorítások indokaira vonatkozóan:** a megszorításra vonatkozó hírt javasoljuk egységesen, felsővezető által kommunikálni.
- **A hálózati meghajtón lévő szabályozások kezelhetőségének megkönnyítése:** egységes és áttekinthető nyilvántartás valamennyi szabályozó-típusra (rendelet, jegyzői utasítás, polgármesteri utasítás, belső szabályozás stb.)

- **A hivatali működéshez kapcsolódó átfogó szabályzatok kijelölése, ezek oktatása és szükség szerint számonkérése** (pl. hivatali SZMSZ, ügyirat-kezelési szabályzat, költségvetés összefoglalója, közszolgáltatási juttatások szabályzata, stb.).
- **Új munkatársak részére „belépési csomag” összeállítása**, amely az intranet egy erre létrehozott alpontjában tartalmazza a hivatali működés alapismereteként kijelölt dokumentumokat, illetve olyan információkat, amelyek segítik a Hivatalban való tájékozódását.
- **Osztályvezetői értekezlet előkészítése, a résztvevők felkészítése:** témajavaslatok bekérése, összesítése, véglegesítése, majd megküldése a résztvevőknek.
- A megbeszéléseken **kiosztott feladatok folyamatos nyomon követése** egy feladat-monitoring tábla segítségével.
- **Osztályvezetői értekezletről készült emlékeztető** megküldése az osztályvezetőknek.
- **Az osztályvezetői értekezletről készült emlékeztető formátumának továbbfejlesztése** (strukturált szerkezet, legfontosabb megállapítások és feladatok rögzítése).
- **Vezetői kompetenciákat fejlesztő képzéseken való rendszeres részvétel.**
- **Az osztály- és irodavezetők szerepének tudatosítása a Hivatal szintű összetartás és csapatszellem erősítésében.**
- **Nagyobb hangsúly helyezése az új munkatársak integrálására:** „rotációs képzés” megszervezése, melynek során az új kollega – a személyügyi referensek által összeállított ütemezés mentén – felkeresi valamennyi osztály vezetőjét, aki egy rövid kötetlen beszélgetés során bemutatja az adott szervezeti egység főbb feladatait.

5. Mellékletek

1. sz. melléklet: Emlékeztető-minta

Emlékeztető			
A megbeszélés típusa (pl.: Osztályvezetői értekezlet)			
Időpont:	éééé-hh-nn		
Helyszín:			
Téma:			
Résztevők:			
Készítette:		Tel:	E-mail:
Kapják:			
Melléletek			

Napirend

- „Téma 1” (Felelős: xy)
- „Téma 2” (Felelős zw)
- ...

Témák részletezése

„Téma 1”

- ...
- ...
- ...

Feladatok

#	Feladat	Téma	Felelős	Határidő
1.	„Feladat 1”	„Téma 1”	xy	éééé-hh-nn
2.	„Feladat 2”	„Téma 1”	xy	éééé-hh-nn
3.	...			

A következő megbeszélés időpontja, témái és helyszíne:

-

Elfogadási szabályok

Automatikus elfogadás, ha az elküldéstől számított 3 munkanapon belül módosítási javaslat nem érkezik.

Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatalának szervezetfejlesztése

Rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása

Budapest, 2010. január 8.

IFUA Horváth & Partners
Kft.
H-1119 Budapest
Fehérvári út 79.
Telefon: +36 (1) 382 88 88
Fax: +36 (1) 382 88 89
company@ifua.hu
<http://www.ifua.hu>
A HORVÁTH &
PARTNERS
csoport tagja

Tartalom

1. BEVEZETÉS, VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ	3
2. JOGSZABÁLYI, SZABÁLYOZÁSI HÁTTÉR BEMUTATÁSA	4
3. JELENLEGI RENDELETALKOTÁSI GYAKORLAT	5
3.1. Az önkormányzati rendeletalkotás aktuális általános módszertana	5
3.1.1. Az önkormányzati rendeletalkotás tekintetében meghatározó jogszabályok	5
3.1.2. Az érintett közreműködő környezet	5
3.1.3. Munkaszervezés	6
3.1.4. Formanyomtatványok, sablonok, minták, nyilvántartások	8
3.1.5. A jelenlegi informatikai támogatás	9
3.2. A folyamat leírása táblázatos formában	10
3.3. A jelenlegi gyakorlat értékelése	13
3.3.1. Erősségek	13
3.3.2. Problémák, kockázatok	13
3.4. Önkormányzati határozatok	14
4. JAVASLATOK ÉS ANNAK HATÁSAI	15
MELLÉKLET	21

1. Bevezetés, vezetői összefoglaló

A helyi jogalkotás során kiemelten fontos, hogy a szabályozási folyamatok átláthatóak, szabályozottak legyenek, a gyakorlatban is jól érvényesülő jogi normák kerüljenek megalkotásra és alkalmazásra. Emellett nem elhanyagolható az a központi elvárás sem, hogy a lakosság tájékoztatása szempontjából a rendeletek elérhetőek és hozzáférhetőek legyenek.

Jelen feladat célja Zalaegerszeg Megyei Jogú Város szabályozási (elsődlegesen rendeletalkotási) folyamatainak áttekintése és javaslatok megfogalmazása annak javítására, továbbfejlesztésére.

Munkánk során elemeztük az Önkormányzat vonatkozó szabályozását, áttekintettük az alkalmazott sablonokat. Ezt követően interjút folytattunk a folyamat valamennyi kiemelt szereplőjével, név szerint az alábbi munkatársakkal:

- Dr. Fata Anikó, csoportvezető, Önkormányzati Osztály,
- Vizsy Andrea, szakreferens, Önkormányzati Osztály,
- Zimborás Béla, osztályvezető-helyettes, Népjóléti Osztály,
- Horváth Gábor, szakreferens, Művelődési Osztály.

A feladat jogszabályi, szabályozási háttérének ismertetését követően jelen anyagunk helyzetfelmérő fejezete („Jelenlegi rendeletalkotási gyakorlat”) ismerteti a fenti dokumentum-elemzés és személyes egyeztetések eredményeit.

A folyamat rendkívül komplex, számos belső és külső érintettel rendelkezik. Elemzésünk során részletesen kitérünk a folyamat érintettjeire, a munkaszervezés módjára és az alkalmazott informatikai támogatásra és sablonokra. A könnyebb áttekinthetőség érdekében a folyamatot táblázatos formában is rögzítjük.

A helyzetfelmérés során tapasztalt gyengeségekre, kockázatokra válaszul fejlesztési javaslatokat fogalmazunk meg.

Bár munkánk elsődleges fókuszában az önkormányzati rendeletalkotási folyamat áll, fontosnak tartjuk megjegyezni, hogy az ehhez kapcsolódó folyamatok lépései, erősségei és kockázatok – kisebb gyakorlati eltérésekkel – az önkormányzat és szervei által hozott határozatokra is érvényesek.

2. Jogszabályi, szabályozási háttér bemutatása

Magyarországon a helyi önkormányzati rendeletek jogszabályok, de az Európai Unió néhány országában is a helyi jogalkotás elfogadott szabályozási mód. A Helyi Önkormányzatok Európai Chartája rögzíti az önkormányzatok jogalkotási hatáskörét és kimondja, hogy amennyire lehetséges, azt meg kell erősíteni a helyi jogalkotásban.

Az Alkotmány 44/A.§ (2) bekezdése értelmében a helyi önkormányzatok képviselő-testülete a feladatkörében rendeletet alkothat, míg a helyi önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvény (a továbbiakban: Ötv.) 16.§-ának (1) bekezdése alapján a helyi önkormányzat képviselő-testülete a törvény által nem szabályozott helyi társadalmi viszonyok rendezésére, továbbá a törvény felhatalmazása alapján, annak végrehajtására alkot rendeletet. Az önkormányzat tehát jogalkotó szerv, az általa elfogadott jogszabály önkormányzati rendelet.

A helyi jogalkotás során a törvényi korlátok mellett kiemelt figyelmet kell szentelni a jogszabályszerkesztésre vonatkozó követelmények ismeretére és betartására. Mindezek alapján kiemelten fontos, hogy a szabályozási (rendeletalkotási) folyamatok átláthatóak, leszabályozottak legyenek, a gyakorlatban is jól érvényesülő jogi normák kerüljenek megalkotásra és alkalmazásra, illetve nem elhanyagolható az a központi elvárás sem, hogy a lakosság tájékoztatása szempontjából a rendeletek elérhetőek és hozzáférhetőek legyenek.

Tényként mindenképpen szükséges azt leszögezni, hogy a helyi jogalkotásban a helyi önkormányzatok szinte „magukra maradnak”, ugyanis

- a jogalkotásra vonatkozó jogszabályi környezet ingatag, instabil, hézagos (a jogalkotásról szóló törvény 22 éve hatályban van, számos módosításon esett át, a végrehajtott rendeleteket pedig hatályon kívül helyezték);
- nincs jelenleg – a parlamenti döntés következtében – törvényességi kontroll, a jelenleg működő regionális államigazgatási hivatalok e hatásköre megszűnt;
- a különböző megyék és települések más-más szokást és jogalkotói gyakorlatot követnek, nincs sem egységes szerkesztési módszer, sem elvárás.

Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Szervezeti és Működési Szabályzatának (a továbbiakban: SzMSz) külön fejezete szól az önkormányzati rendeletalkotásról. Az SzMSz 8.§ (4) bekezdése értelmében a rendeletalkotás a Közgyűlés kizárólagos hatásköre, míg a 23.§ (2) bekezdés b) pontja értelmében a Közgyűlés a rendeletalkotásról illetve módosításról alakszerű határozat nélkül dönt. A rendeletalkotással összefüggő Jegyzői feladatokat az SzMSz 70.§ (2) bekezdése rögzíti, illetve a 76.§ a költségvetési rendelet megalkotásakor elvárt speciális igényeket és feladatokat is tartalmazza.

A Polgármesteri Hivatal szervezeti egységeinek a közgyűlési és testületi előterjesztésekkel kapcsolatos feladatait külön Belső Szabályzat foglalja össze.

3. Jelenlegi rendeletalkotási gyakorlat

3.1. Az önkormányzati rendeletalkotás aktuális általános módszertana

3.1.1. Az önkormányzati rendeletalkotás tekintetében meghatározó jogszabályok

Zalaegerszeg Megyei Jogú Város rendeletalkotása során az alábbi szabályozókra szükséges figyelemmel lenni:

- Magyar Köztársaság Alkotmánya,
- Alkotmánybírósági gyakorlat,
- 1990. évi LXV. törvény a helyi önkormányzatokról (Ötv.),
- Ágazati jogszabályok,
- A jogalkotásról szóló 1987. évi XI. törvény (a végrehajtási rendeleteket hatályon kívül helyezték),
- EU Közösségi jog,
- Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Közgyűlésének többször módosított 6/2007.(II.9.) számú önkormányzati rendelete a Szervezeti és Működési Szabályzatáról,
- Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatal 4/2007.(01.31.) számú Belső Szabályzata a Közgyűlési előterjesztések, valamint a testületi ülés előterjesztése szakmai követelményeinek szabályzatáról (a továbbiakban: Belső Szabályzat) és a Polgármesteri Hivatal Ügyrendje (a továbbiakban: Ügyrend).

3.1.2. Az érintett közreműködő környezet

A folyamat rendkívül komplex, számos belső és külső (Önkormányzaton kívüli) érintettel rendelkezik. Az alábbiakban felsoroljuk valamennyi olyan munkakört, szervezeti egységet, fórumot és szervezetet, mely kapcsolódik az Önkormányzat rendeletalkotásához:

- Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Közgyűlése: az Ötv. alapján kizárólagos hatásköre a rendeletalkotás, ami nem ruházható át más szerv hatáskörébe.
- Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Polgármestere: jellemzően a Polgármester az előterjesztő.
- Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Bizottságai: a szakbizottságok, mint az előkészítésben részt vevő, ellenőrző és javaslattevő szervek.
- Bizottsági Elnöki Értekezlet: delegálja a feladatot a rendeletalkotás előkészítésében.
- Részönkormányzatok, Kisebbségi Önkormányzatok: az előkészítésben részt vevő, és javaslattevő, véleményező szervek.
- Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Jegyzője: az önkormányzati rendeletek törvényességéért felelős személy.
- Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatalának valamennyi szerve: az önkormányzati rendeletek előkészítéséért felelős szervek meghatározott munkarend szerint, kiemelten a koordinációs feladatkörrel rendelkező Önkormányzati Osztály.
- Osztályvezetői értekezlet.

- Az önkormányzat által alapított gazdasági társaságok és azok vezetői: elsősorban hatósági ármegállapítás során.
- A folyamathoz kapcsolódó további külső érintettek, szakhatóságok, akiket a rendeletalkotásba szükség esetén vagy kötelezően be kell vonni (pl. fogyasztóvédelmi hatóság, energetikai hivatal, helyi társadalmi és érdekképviseleti és szakmai szervek, stb.).
- Regionális Államigazgatási Hivatal: jelenleg nincs hatásköre, de szükség esetén előzetes véleményt ad.

3.1.3. Munkaszervezés

Az önkormányzati rendeletalkotás átfogja az egész önkormányzati szervezetet, kiterjed a Közgyűlésre és szerveire, valamint a Jegyző által irányított Polgármesteri Hivatalra és annak minden szervezeti egységére, sőt adott esetben az Önkormányzat által létrehozott gazdasági társaságokra és egyéb külső szereplőkre is.

A folyamat nagyon komplex, számos érintettel rendelkezik.

Jelenleg az Önkormányzati Osztály legjelentősebb feladata az ún. rendeletalkotási ügyek (és az ehhez kapcsolódó technikai feladatok) koordinálása és azon túlmenően saját egyéb feladataik ellátása.

Az **Önkormányzati Osztályon** 31 munkatárs dolgozik és az alábbi munkakörökre tagozódik:

- 1 osztályvezető
- 8 ügykezelő
- 1 testületi csoportvezető (osztályvezető-helyettes)
- 3 testületi szakreferens
- 1 szervezési csoportvezető
- 1 szervezési referens
- 1 szervezési szakreferens
- 1 postázó
- 1 nyomdász
- 2 konyhai dolgozó
- 3 gépkocsivezető
- 1 házmester
- 1 fűtő
- 1 takarító
- 1 informatikai csoportvezető
- 1 informatikai referens
- 1 informatikai szakreferens
- 1 informatikai, tűz- és munkavédelmi szakreferens

A rendeletalkotási ügyek tekintetében a koordinációs és a törvényességi ellenőrzési feladatokat a Testületi Csoport látja.

A törvényességi ellenőrzési feladatokat egymás között szakmai tárgykör szerint osztják el a munkatársak.

Az Önkormányzati Osztály feladata a rendeletalkotás során különösen és kiemelten:

- A Közgyűlés a bizottságok napirendi pontjainak és az előterjesztéseknek a kezelése, összegyűjtése és azok továbbítása, illetve a végleges napirend összeállítása.
- Az ún. belső szervezeti egységek által készített anyagok gondozása.

- A tervezetek törvényességi és formai szempontból történő ellenőrzése.
- A végleges tervezetek összegyűjtése és sokszorosítása és postázása.
- A testületi szervek üléseinek gondozása.
- Folyamatos kapcsolattartás az ügy előadójával.
- Az elfogadott rendeletek végleges szövegezése, az érintetteknek történő megküldése végrehajtásra.
- A döntések végrehajtásáról készült jelentések gondozása és összesítő jelentés készítése.
- Az önkormányzati rendeletek kihirdetése és nyilvántartása, egységes szerkezetű rendeletek elkészítése.

A lefolytatott interjúk alapján az Önkormányzati Osztályon a munkatársak létszáma megfelelő, azonban leterheltségük nem egyenlő mértékű. Az osztály a törvényességi ellenőrzés körében alapvető szakmai ellenőrzést nem végez, ezért az előterjesztést készítő és szakmai felettesei tartoznak felelősséggel.

Az Önkormányzati Osztálynak jelentős kapacitását köti le, hogy az ún. nem tervezett előterjesztések esetén a szokásosnál többször kell egyeztetni az előterjesztést készítővel, több a tartalmi és a formai hiba, amit ki kell javítani, a szabott határidők nem tarthatóak a folyamatban, s gyakorta kell ellátniuk egyeztetési feladatokat is, melyek nem tartoznak egyébként az osztály feladatkörébe.

A rendeletalkotást illetően az Önkormányzati Osztályon kívül kiemelt feladata az ún. költségvetési kihatással járó, illetve az Önkormányzat pénzügyeit, gazdálkodását érintő előterjesztések tekintetében a **Közgazdasági Osztálynak** van. Ingatlanértékesítéseket, vagyoni kérdéseket illetően a **Városfejlesztési - és Tervezési Osztály** és a **Főépítész** is bekapcsolódik a munkába, előzetes véleményezési feladatkörrel.

A **Hivatal további szervezeti egységeiben** (az egyes szakmai feladatokat ellátó osztályok) a rendeletalkotás során feladatkörrel az osztályvezetők, az osztályvezető-helyettesek, csoportvezetők és az ügykörrel megbízott munkatárs (előterjesztést készítő) rendelkezik. Az Önkormányzat gazdasági társaságait érintő előterjesztéseket a cégvezető készíti el, ő egyeztet az előterjesztővel. A Hivatalon belül a szakmailag ügykör illetékes osztály és a koordinációval megbízott munkatárs gondozza az előterjesztést. A cégvezető részt vesz a testületi szervek ülésein.

A Közgyűlés féléves munkaterv alapján dolgozik, az önkormányzati rendeletalkotási is **féléves munkaterv** alapján folyik. A munkatervet mindig a félévet megelőző hónapban fogadja el a Közgyűlés. Az Önkormányzati Osztály közreműködik a munkaterv előkészítésében, körlevelet küld a szervezeti egységekhez a javaslatok összegyűjtése céljából. A munkatervet a Közgyűlés hagyja jóvá.

A Közgyűlés általában a központi jogszabály változása (felhatalmazása) vagy karbantartási igényre tekintettel alkot vagy módosít önkormányzati rendeletet, esetleg az ún. új társadalmi viszonyok szabályozása iránti igény.

A féléves ciklusra történő tervezés az önkormányzati rendeletalkotásban jól működik, de előfordul előre nem látható és nem tervezhető a rendeletalkotásra való igény is, mely elsősorban az időtényező miatt nagy terhet ró a munkatársakra.

Az előterjesztések tehát általában a féléves munkaterv alapján készülnek. Az ún. kétszintű rendeletalkotási modellt nem alkalmazzák.

Az előterjesztés készítőjét az illetékes szervezeti egység vezetője jelöli ki az érintett ügykör alapján.

Külső szakmai jogi segítséget a rendeletek előkészítése során nem bíznak meg, azt minden esetben a saját szervezeti rendszeren belüli munkamegosztás keretében és saját szakmai állománnyal oldják meg. Megemlítendő ugyanakkor, hogy az egyes osztályok nem azonos felkészültséggel rendelkeznek e téren.

A legnagyobb számú rendeletalkotási feladatkör a Népjóléti Osztályon jelenik meg.

Az egyes osztályokon elvértve dolgoznak jogász munkatársak, a hivatalban működik azonban egy koncentrált szervezeti egység, a Jogi- és Közbeszerzési Iroda (összesen 5 fő), melynek munkatársai kiváló szakmai támogatást nyújtanak a munkatársaknak a helyi jogalkotásban.

Az **előterjesztések készítője** minden esetben köteles egyeztetni

- az előterjesztővel,
- az osztályszintű szervezeti egységekhez kapcsolódó bizottsági elnökkel,
- a társosztályokkal és a Jogi és Közbeszerzési Iroda munkatársaival,
- az érdekképviselői és szakmai szervekkel.

Az előterjesztéseket az illetékes osztályvezető és osztályvezető-helyettes szignálja.

Az előterjesztés készítője köteles részt venni a tervezetet tárgyaló bizottsági üléseken és köteles átvezetni a bizottsági ülésen javasolt módosításokat, illetve a végelegesnek szánt anyaggal szemben az Önkormányzati Osztály részéről felmerülő tartalmi és formai kifogásokat is javítani és az átvezetést megtenni.

Az előterjesztő által befogadott előterjesztéseket a Belső Szabályzat melléklete szerinti borító lappal kell ellátni.

A Bizottsági Elnöki Értekezlet dönt arról, hogy mely rendelet-tervezeteket mely Bizottság fogja megtárgyalni, de az Ügyrendi, Jogi és Vagyonnyilatkozatot Ellenőrző Bizottság minden esetben megtárgyalja a tervezetet és csak a pozitív értelmű határozata után terjeszthető a testület elé az anyag.

Az előterjesztéseket papír alapon és amennyiben lehet, ott elektronikus módon küldik meg a képviselőknek és más személyeknek, szervezeteknek. Az önkormányzati képviselőknek az Önkormányzat által biztosított laptopja van.

Előzetes véleményezés esetén (pl. érdekegyeztetés, szakhatóságok) a megkeresés mindig papír alapon jut el az érintetthez.

Az Önkormányzati Osztály a testületi ülések szószserinti jegyzőkönyveit és a hozott határozatokat a korábban megszokott módon továbbra is megküldi a jelenleg hatáskörrel egyébként nem rendelkező Regionális Államigazgatási Hivatalhoz.

Az önkormányzati rendeleteket a Közlönyben és a hirdetőablán hirdetik ki és a Jegyző az önkormányzati portálon is megjelenti.

Az egységes szerkezetű önkormányzati rendeleteket az Önkormányzati Osztály egy megbízott és erre jogosultsággal rendelkező munkatársa készíti el és papír alapú formában, aláírva tartja nyilván, illetve a hivatali hálózaton és az önkormányzati portálon is megjelenti.

3.1.4. Formanyomtatványok, sablonok, minták, nyilvántartások

A Belső Szabályzat mellékletét képezi a formai és tartalmi elvárásoknak megfelelően szerkesztett, minden előterjesztés borítójául kötelezően szolgáló **formanyomtatvány**. Ebből pontosan látható és nyomon követhető az, hogy valóban minden előírt egyeztetést betartottak-e az előkészítés során, a szükséges személyek és szervek látták és szignálták-e az előterjesztést, illetve mely bizottságok tárgyalták, volt-e érdekegyeztetés.

Az **önkormányzati rendeletek egységesítésére** kötelezően szolgáló **formanyomtatvány nincs**, de az osztályok törekszenek az egységes megjelenés biztosítására.

Az önkormányzati határozatok tartalmi és formai szempontból is egységes megjelenést tükröznek.

Az önkormányzati rendeleteket – beleértve az egységes szerkezetűeket is - papír alapon és elektronikus módon tartják nyilván az Önkormányzati Osztályon. Nyilvántartásban az alábbi szempontok biztosítják a visszakereshetőséget: elfogadás időpontja és a rendelet száma. A már nem hatályos rendeleteket egy alkönyvtárba mentik, de utóbb visszakeresési lehetőség már nincs.

A szakmai osztályok a saját ügykörükhöz kapcsolódó rendeleteket tartják nyilván, a gyakorlati alkalmazhatóság miatt papíralapon.

A hivatal munkáját segítő **statisztikák** szolgálják a hivatali és önkormányzati munka mérését. Az önkormányzati rendeletek tekintetében informatikai támogatással kizárólag az elfogadott rendeletek darabszáma és az elfogadás időpontja szolgálhat statisztikai mérések alapjául, minden egyéb mérési igény esetén a munkatársaknak komoly erőfeszítéssel kell a papíralapú nyilvántartásokból adatokat gyűjteniük.

3.1.5. A jelenlegi informatikai támogatás

A **teljes rendeletalkotási folyamatot végigkísérő** és nyilvántartó informatikai támogatással, rendszerrel **nem rendelkezik a Hivatal**.

Létezik egy informatikai program, de nem használják és nem is ismerik a munkatársak. A munkát nem támogatta a szoftver kellő hatékonysággal, csak tovább terhelte a munkatársakat és jelentős kapacitásokat kötött le.

A Polgármesteri Hivatal egy **külön munkafelületen** biztosítja jelenleg az előterjesztések rendjének az informatikai támogatását. Az előterjesztések felkerülnek erre a felületre és az előterjesztendő munkaanyagba az érintett társszervek beleírhatnak. Az előterjesztések a zárt ülések kivételével elérhetőek a hálózati felületen, illetve az önkormányzati portálon keresztül a lakosság számára is megismerhetővé válnak.

Ennek szabályozása nem történt meg teljes körűen, illetve a jogosultságok leosztása is további szabályozásra szorul.

Az egységes szerkezetű önkormányzati rendeleteket az Önkormányzati Osztály egy megbízott és erre jogosultsággal rendelkező munkatársa készíti el és papír alapú formában, aláírva tartja nyilván, illetve a hivatali hálózaton is megjelenteti és a rendelet az önkormányzati portálon is hozzáférhetővé válik. Az önkormányzati rendeletek egységes szerkesztésekor a munkatárs az előzően hatálytalanított rendeletet egy könyvtárba helyezi, de utóbb a hatályossági szempont szerinti keresés már nem lehetséges, ezt csak a rendeleti lábjegyzetek aktuális és manuális kezelésével és keresésével lehet csak elvégezni.

Az önkormányzati portálon az önkormányzati rendeletek nehezen találhatóak meg, abból keresni különböző szempontok szerint nem lehet.

Az önkormányzati képviselők rendelkeznek az önkormányzat által biztosított lappal és az előterjesztéseket elektronikusan kapják meg. Jelenleg a 28 fő képviselőből csak mintegy négy fő kéri a papíralapú anyagok megküldését.

3.2. A folyamat leírása táblázatos formában

A folyamat lefutását, tevékenységlépéseit, felelőseit a következő táblázat tartalmazza

Ssz.	Tevékenység/feladat	Döntéshozó/felelős/ közreműködő	Határidő	IT támogatás / sablonok	Megjegyzés
1.	Féléves munkaterv előkészítése, körlevél a szakmai osztályoknak.	F: Önkormányzati Osztály	Adott évet megelőző decemberi és adott év júniusi Kgy. előkészítési rendje szerint.	E-mail	Az Önkormányzati Osztály körlevelet küld a szakmai osztályoknak és a javaslatok alapján a felső vezetéssel egyeztetve, összeállítja a munkatervet.
2.	A féléves munkaterv elfogadása.	D: Közgyűlés	Decemberi és júniusi Kgy. ülése.		
3.	Rendelet előterjesztési igény jelzése, napirendek kialakítása.	D: Osztályvezetői értekezlet, Jegyző K: Osztályvezetők, Előterjesztő			A szakmai osztályok a munkaterv szerint illetve szükség szerint jelzik a napirendre vételi igényt.
4.	Napirendi javaslatok megküldése.	F: Osztályvezetők K: Önkormányzati Osztály	Bizottsági Elnöki Értekezletet megelőző nap, 9 óra.		
5.	Döntés a napirendre vételről.	D: Bizottsági Elnöki Értekezlet	Az értekezlet napja.		A döntés alapján kezdődik a kidolgozás, kijelölik, ki az előterjesztés készítőjét és az azt megtárgyaló bizottságokat.
6.	A rendelet-tervezet elkészítése.	F: Szakmai osztályok vezetői, Előterjesztést készítő			A szakmai osztályok vezetői kijelölik az előterjesztés készítőjét, aki kidolgozza az elterjesztést.
7.	A rendelet-tervezet egyeztetése.	F: Előterjesztés készítője K: Jogi és Közbeszerzési Iroda, Társosztályok, Előterjesztő, Külső szervek,		Helyi hálózat Előterjesztés borító formanyomtatvány	A közreműködő egységek szignálják az anyagot, ha elkészült az előterjesztés megküldik az Önkormányzati Osztálynak törvényességi kontrollra.

Ssz.	Tevékenység/feladat	Döntéshozó/felelős/közreműködő	Határidő	IT támogatás / sablonok	Megjegyzés
		személyek			
8.	Törvényességi vizsgálat.	F: Önkormányzati Osztály			Tartalmi és formai szempontból ellenőrzi az előterjesztést, majd szignózza.
9.	Sokszorosítás.	F: Önkormányzati Osztály			Csak ez a szervezeti egység jogosult sokszorosításra.
10.	Postázás a bizottsági ülésekre.	F: Önkormányzati Osztály	Bizottsági ülés előtt legalább 5 nappal.		Meghívót és az előterjesztéseket küldik ki elektronikus és/vagy postai úton.
11.	Bizottsági ülések döntései.	D: Illetékes kijelölt bizottságok	Ülés napja.		A szakbizottságok megtárgyalják az előterjesztést és szükség szerint módosítanak vagy tesznek javaslatot.
12.	Bizottsági ülésen hozott döntések mentése, feldolgozása.	F: Előterjesztést készítő	Ülést követő nap, 12 óra.	Helyi hálózat kijelölt könyvtára.	A bizottsági ülés döntéseit át kell vezetni az előterjesztésen. Ha ellentétes tartalmú döntések születnek, azt jelezni kell az előadónak és kezdeményezhető az ismételt bizottsági megtárgyalás.
13.	Átdolgozott előterjesztés leadása.	F: Előterjesztést készítő K: Önkormányzati Osztály	A Közgyűlést megelőző második hét csütörtök, 16 óra.	Helyi hálózat kijelölt könyvtára.	Ez a Kgy. elé terjesztendő végleges szöveg, melyet az Önkormányzati Osztály kezel. A törvényességi kifogásokat is át kell vezetni a szövegben.
14.	Egyéb egyeztetések.	F: Előterjesztést készítő		Helyi hálózat kijelölt könyvtára.	Amennyiben további költségvetési vagy gazdálkodási kérdés merül fel, úgy azt egyeztetni kell a szakmai osztályokkal, illetve adott esetben a főépítéssel.
15.	A végleges előterjesztés leadása.	F: Előterjesztést készítő	A Közgyűlést megelőző hét keddeje, 14 óra.	Helyi hálózat kijelölt könyvtára.	
16.	Közgyűlési döntés, rendeletalkotás.	D: Közgyűlés K: Önkormányzati Osztály	Testületi ülés napja.		A Közgyűlés dönt a rendelet elfogadásáról.
17.	Elfogadott rendeletek szövegezése és megküldése az érdekel-	F: Önkormányzati Osztály	Közgyűlést követő hét hétfő.		Ezek csak tájékoztató jellegű anyagok. A szó szerinti jegyzőkönyv alap-

Ssz.	Tevékenység/feladat	Döntéshozó/felelős/ közreműködő	Határidő	IT támogatás / sablonok	Megjegyzés
	teknek.	K: Előterjesztést készítő			ján a végleges változat akkor készül el, ha az érdekeltek megtették az észrevételeiket.
18.	Elfogadott rendeletek kihirdetése.	F: Önkormányzati Osztály		Önkormányzati portál	Az önkormányzat közlönyében, a hirdetőtáblán és az önkormányzat internetes portálján.
19.	Egységes szerkezetű rendeletek megszerkesztése, nyilvántartási feladatok.	F: Önkormányzati Osztály		Helyi hálózat Önkormányzati portál	Elhelyezés az önkormányzati portálon.
20.	Felterjesztés törvényességi kontrollra.	F: Jegyző	Közgyűlést követő 15 nap.		Az elfogadott rendeleteket megküldik az illetékes regionális államigazgatási hivatalhoz.

3.3. A jelenlegi gyakorlat értékelése

3.3.1. Erősségek

A folyamat felmérése során azonosítottunk olyan erősségeket, melyek a szakszerű és hatékony munkavégzést kiemelten támogatják, ezek közül az alábbiakat emeljük ki:

- A folyamat az SzMSz, a Polgármesteri Hivatal Ügyrendje és a Belső Szabályzat alapján teljes körűen nyomon követhető, szabályozott menetrendet ad minden döntéshozó és közreműködő számára. A szabályozottság következtében az érdekeltek pontosan ismerik a határidőket és a konkrét feladataikat, tisztázottak a felelősségi viszonyok és a számonkérési lehetőséget is kellőképpen biztosítja a rendszer.
- Az Önkormányzati Osztály a rendeletalkotási folyamat tekintetében az ügy gazdája, az osztály munkatársainak a szakmai felkészültsége adott, a munkakörök jól szervezettek, a rendszer gördülékeny, a munkarend jól szabályozott, az egyes munkatársak feladatait a munkaköri leírás rögzíti. A munkatársak fizikai kapcsolata is megoldott. A munkatársak a törvényességi ellenőrzés tekintetében is szakosodtak, s ez a „szakosodás” gyorsítja az ügymenetet, ugyanis ezáltal a munkatársak a feladatokat gyorsan és hatékonyan tudják ellátni, tekintettel arra, hogy egy konkrét, jól körülhatárolható feladatot végeznek.
- A szakmai osztályok közül azok az osztályok, amelyek szinte havonkénti rendszerességgel kapcsolódnak feladataikkal a testületi munkához teljesen önállóan és kellő szakmai felkészültséggel tudják naprakészen és határidőben ellátni feladataikat.
- Az önálló Jogi- és Közbeszerzési Iroda jogászaik jól támogatják a folyamatot, nem szakosodtak, generalista feladatot látnak el a rendszerben, ezáltal helyettesítésük is megoldott.
- A folyamatot támogató informatikai helyi hálózati rendszer kismértékben, de megkönnyíti a folyamat egyes lépéseit.
- Az önkormányzati képviselők számára az önkormányzat biztosított laptopot, így számukra a jelentős költséget felemésztő papíralapú postázás lassan megszűnik.
- A Belső Szabályzat mellékletében megtalálható, használatra kötelezően előírt előterjesztés borítólappal a folyamat adott szakaszában biztosítja a teljes átláthatóságot.

3.3.2. Problémák, kockázatok

Az önkormányzati rendeletalkotás folyamatában – tekintettel a lefolytatott interjúkra is – a következő problémákat, kockázatokat tapasztaltuk:

- Az önkormányzati rendeletalkotási folyamat igen bonyolult, nagyszámú a folyamatban résztvevő szervezeti egység és személy, azonban ez a folyamat sajátja. Az önkormányzati szervezeti rendszer és a hivatali apparátus sajátosságai (elsősorban a tagolt szervezeti rendszer) miatt önmagát a folyamatot egyszerűsíteni csak egyes elemekben lehetséges.
- A szakbizottságokon túlmenően több bizottság automatikusan tárgyalja a rendelettervezet, amely gyakran csak formális véleménynyilvánítást és nem konkrét szakmai munkát jelent.
- Tekintve, hogy a rendeletalkotás helyi társadalmi viszonyokat szabályoz, így szinte kizárhatatlan adott esetben a szakmai, a szakma-politikai és a politikai érdekek ütközése, ütköztetése.

- A munkatervben nem tervezett vagy nem tervezhető rendeletalkotás miatt a feladatok nem tervezhetőek, a határidők több esetben nem tarthatóak, ez a rendszer egyik leggyengébb pontja.
- A nagyszámú érintett szervezeti és személyi kör miatt a kapcsolattartás, a szükséges egyeztetések lassítják a rendszert. Ugyan a belső hivatali hálózat biztosít némi teret ehhez, de a teljes folyamat támogatására ez nem alkalmas.
- A szakmai osztályok nem mindegyike kellőképpen rutinos a rendeletalkotásban, a törvényességi ellenőrzés során gyakran kell a rendeleteket újra szövegezni, szerkeszteni, ami a folyamatot lassítja.
- Nincs egységes gyakorlatot biztosító sablon, ami a rendeletekkel szembeni tartalmi és formai követelményeket biztosítaná.
- A kiemelt szabályozási területek (pl. szociális igazgatás, településrendezés) esetén gyakran készülnek magas oldalszámú rendeletek (20-25 oldal), a későbbi kereshetőséget ugyanakkor tartalomjegyzékkel nem biztosítják sem a belső, sem pedig a külső használat során.
- A folyamatban még mindig magas az aránya a papíralapú forgalomnak.
- A meglévő rendeletek nyilvántartása csak a hatályos normaszöveget biztosítja, ami – a nagyszámú módosítás miatt – a gyakorlati munkavégzést egyedi ügyekben lassítja.
- A rendeleti nyilvántartásból csak az elfogadás dátuma és rendelet száma alapján lehet keresni, más szempont szerint nem.
- Az egyes szakosztályok ügykör szerinti munkatársai papíralapon követik nyomon a rendeleti változásokat, az adott időpontban (előzetes időbeli hatály) hatályos normaszöveg csak a saját nyilvántartásból kereshető vissza a lábjegyzetek segítségével.
- A jelenlegi adatbázis nem alkalmas statisztikák készítésére, mérésre.
- Az önkormányzat honlapján a rendeletek csak nehezen érhetőek el egy külső személy és a lakosság számára, nehéz a nyilvántartásban a keresés.
- A rendeletek és a határozatok nyilvántartási körén belül nincs átjárhatóság, nehézkes a keresésük.

3.4. Önkormányzati határozatok

A jelen folyamatszabályozásnak a tárgya az önkormányzati rendeletalkotás folyamatának felvázolása. Meg kell azonban jegyezni azt, hogy a fentiekben felvázolt folyamat nemcsak a rendeletalkotásra, hanem – kisebb gyakorlati eltérésekkel, de – az önkormányzat és szervei által hozott határozatokra is érvényesül, a rendszer erősségeivel és gyenge pontjaival.

Igényként vetődik fel, hogy az önkormányzati rendeleteket és határozatokat (együtt: önkormányzati döntéseket) a folyamat bizonyos pontokon együtt kezelje, különösen a nyilvántartási - keresési és statisztikai elvárhatóságokból fakadóan, illetve a végrehajtás tekintetében.

Javaslataink között ennek a problémának a feloldására is ajánlunk megoldási lehetőséget.

4. Javaslatok és annak hatásai

A folyamat javítására, egyszerűsítésére, a ráfordított idő csökkentésére és koordinációs folyamatok egyszerűsítésére az alábbi javaslatokat tesszük.

1. javaslat: A folyamat egyszerűsítése, a kiszámíthatóság növelése

<p>Javasoljuk, hogy az önkormányzati rendeletalkotás tekintetében készüljön éves munkaterv. A munkaterven kívüli rendeleti előterjesztések csak kivételesen kerülhessenek a Közgyűlés elé, el kell kerülni az ad-hoc rendeletalkotást. A bizottsági elnöki értekezlet csak a nem tervezett előterjesztések tekintetében döntsön a testületi üléseket megelőzően az előterjesztésről. Csak az illetékes szakszabványos és az Ügyrendi, Jogi és Vagyonyilathozatot Ellenőrző Bizottság tárgyalja a rendeleti előterjesztést.</p>	
↑	↓
A javaslat által megoldandó probléma	A javaslat hatása
<p>A rendeletalkotási folyamat igen bonyolult, nagy-számú a folyamatban részvevő szervezeti egység és személy, a feladatokhoz kapcsolt határidők nem mindig tarthatók be. Duplikált néhány feladatellátás.</p>	<p>A javaslat hatására a folyamat kismértékben egyszerűsödik, a rendeletalkotás tervezhetőbbé válik. Csökken a bizottsági elnöki értekezlet leterheltsége, s emellett csökken a hivatali adminisztráció és az Önkormányzati Osztály leterheltsége is.</p>
Feltételek	Nincs.
Érintett szakterületek	Közgyűlés, Bizottságok, Bizottsági elnöki értekezlet, Hivatal szervezeti egységei (különös tekintettel az Önkormányzati Osztályra).
Jogszabályi korlátok	SzMSz 9.§ (1)-(3) bekezdéseinek a munkaterv készítésére vonatkozó rendelkezései.

A rendeletalkotási folyamat jelenleg igen bonyolult, nagyszámú a folyamatban résztvevő szervezeti egységek és személyek száma, s emellett a feladatokhoz kapcsolt határidők nem minden esetben tarthatók be. A feladatellátás egyes elemeiben duplikáció fedezhető fel.

E problémák megszüntetésére, illetve csökkentésére az alábbi változtatásokat javasoljuk meglni:

- Az önkormányzati rendeletalkotás tekintetében készüljön **éves munkaterv** a féléves munkaterv helyett, melyet a következő évre a Közgyűlés minden év december 15-ig hagyjon jóvá.
- A munkaterven kívüli rendeleti előterjesztések csak kivételesen kerülhessenek a Közgyűlés elé, **el kell kerülni az ún. ad-hoc rendeletalkotást**, mert a rendszer nem tudja elvárható módon kezelni.
- A munkaterv már eleve úgy kerüljön a Közgyűlés elé jóváhagyásra, hogy abban a **pontos határidők, az előterjesztésért felelősök** és az előterjesztést **megtárgyaló bizottságok** meghatározása is megtörténjen.
- A bizottsági elnöki értekezlet csak a nem tervezett előterjesztések tekintetében döntsön a testületi üléseket megelőzően az előterjesztésről.
- Csak az illetékes szakszabványos és az Ügyrendi, Jogi és Vagyonyilathozatot Ellenőrző Bizottság tárgyalja a rendeleti előterjesztést, más bizottság lehetőleg ne.

A javaslatok várható hatásai az alábbiakban foglalhatók össze:

- A folyamat kismértékben egyszerűsödik, a rendeletalkotás tervezhetőbbé válik.
- A szabott határidők betarthatóak.
- Csak kivételes az ad-hoc jogalkotás.
- Kiküszöbölhető, hogy a bizottsági elnöki értekezlet minden testületi ülés előtt ezekkel a típusú feladatokkal terhelődjön és ezáltal kapacitása szabadul fel.
- A bizottsági leterheltség is csökken, az ún. saját ügykörű feladataikra több idő jut, kapacitás szabadul fel.
- Csökken a hivatali adminisztráció (pl. kevesebb a jegyzőkönyv, a döntés, a döntés utáni ún. szövegbeépítési feladat, az utólagos egyeztetés) és az Önkormányzati Osztály leterheltsége is csökkenthető.

2. javaslat: Informatikai támogatottság növelése

A folyamatot informatikai támogatással szükséges ellátni, de csak annyiban, amennyiben az a munkavégzést megkönnyíti. Nem feltétlenül szükséges a teljes folyamat informatizálása, lehetséges csupán a részfolyamatok IT támogatása is. Igény szerinti automatikus folyamatkezelés vezethető be. Javasoljuk a papír alapú levelezés kiváltását elektronikus levelezéssel és elektronikus aláírással.



A javaslat által megoldandó probléma

A nagyszámú érintett szervezeti és személyi kör miatt a kapcsolattartás nehéz, az egyeztetések pedig lassítják a rendszert. Ugyan a belső hivatali hálózat biztosít némi teret ehhez, de a teljes folyamat támogatására ez nem alkalmas.



A javaslat hatása

A folyamat informatikai támogatásának erősítése esetén egységes felületen lesznek elvégezhetők a folyamat egyes részfeladatai. Csökken az adminisztráció, s a folyamat áttekinthetőbbé válik.

Feltételek	Informatikai támogató rendszer kiválasztása, beszerzése és bevezetése.
Érintett szakterületek	Valamennyi szervezeti egység, mely jelenleg részt vesz a folyamatban.
Jogszabályi korlátok	Nincs.

Jelenleg a Hivatal rendelkezésére áll egy informatikai rendszer a folyamat támogatására, melyet azonban nem alkalmaznak – tekintettel arra, hogy a szoftver nem kellő hatékonysággal támogatja a munkát, sőt, többletterhet jelentett a munkatársaknak és használata jelentős kapacitásokat kötött le.

Mindazonáltal javasoljuk a folyamat informatikai támogatottságának újragondolását és egy erre alkalmas rendszer kiválasztását, beszerzését és bevezetését.

A széles érintett-kör (személyek és szervezetek) miatt jelentős kapacitásokat köt le a kapcsolattartás. A folyamatosan szükséges egyeztetések lassítják a folyamatot. Bár a hivatali belső hálózat támogatja a folyamat egyes elemeit, a teljes folyamat támogatására ez nem alkalmas.

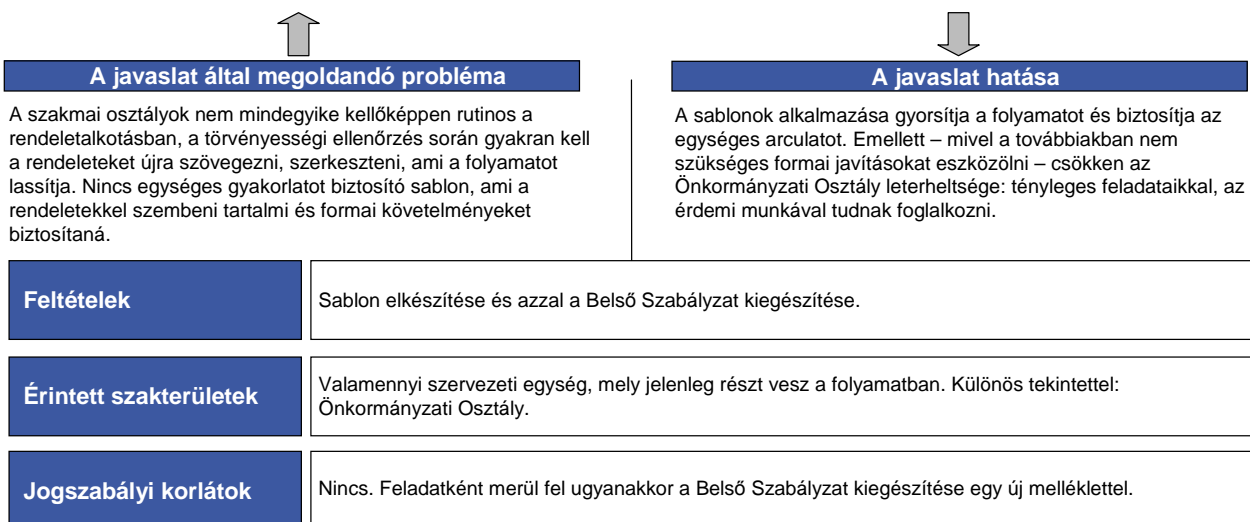
Javasoljuk ezért az alábbiakat:

- Folyamat informatikai támogatással történő ellátása (amennyiben a Hivatal nem támogatja a teljes folyamat informatizálását, úgy elképzelhető részfolyamatok informatikai támogatásának a megoldása is). Igény szerint automatikus folyamatkezelés bevezetése.
- Papír alapú levelezés teljes kiváltása elektronikus levelezéssel és elektronikus aláírással.

Az informatikai támogatásnak köszönhetően egységes felületen lesznek elvégezhetőek a folyamat részfeladatai. A rendszer alkalmazása nem jelent többletmunkát az érintetteknek, sőt, csökkenti az adminisztrációs terheket, s a személyes találkozásokra és papíralapú levelezésekre fordítandó kapacitásszükségletet. Emellett a folyamat áttekinthetőbbé és az egyes lépések (ügyek állása) és részfolyamatok jól láthatóvá válnak.

3. javaslat: Sablonok kiterjedtebb alkalmazása

Javasoljuk az önkormányzati rendeletekkel szembeni formai és tartalmi elvárások meghatározását, s erre egy sablon kidolgozását, ami a Belső Szabályzatba mellékletként illeszthető. (Amennyiben – a 2.sz. javaslatnak megfelelően – megvalósul a folyamat informatikai támogatása, úgy a sablonok a szoftveren belül álljanak rendelkezésre.)
A kialakított sablon legyen könnyen kezelhető és folyamatosan (szükség szerint) aktualizált.



A szakmai osztályok nem mindegyike kellőképpen rutinos a rendeletalkotásban, a törvényességi ellenőrzés során gyakran kell a rendeleteket újra szövegezni, szerkeszteni, ami lassítja a folyamatot. Emellett nincs egységes gyakorlatot biztosító sablon, ami a rendeletekkel szembeni tartalmi és formai követelményeket biztosítaná.

Ebből adódóan javasoljuk az önkormányzati rendeletekkel szembeni formai és tartalmi elvárások meghatározását, és sablon formájában történő rögzítését. A sablont a Belső Szabályzat mellékletei között célszerű elhelyezni.

A sablon legyen könnyen érthető és kezelhető és hozzáférhető valamennyi érintett munkatárs számára. Fontos, hogy folyamatosan az aktuális verzió legyen mindenki számára elérhető.

Amennyiben a Hivatal biztosítja a folyamat informatikai támogatását, úgy az alkalmazott szoftverben kötelezően alkalmazandó dokumentum-alapként kell a sablont rögzíteni.

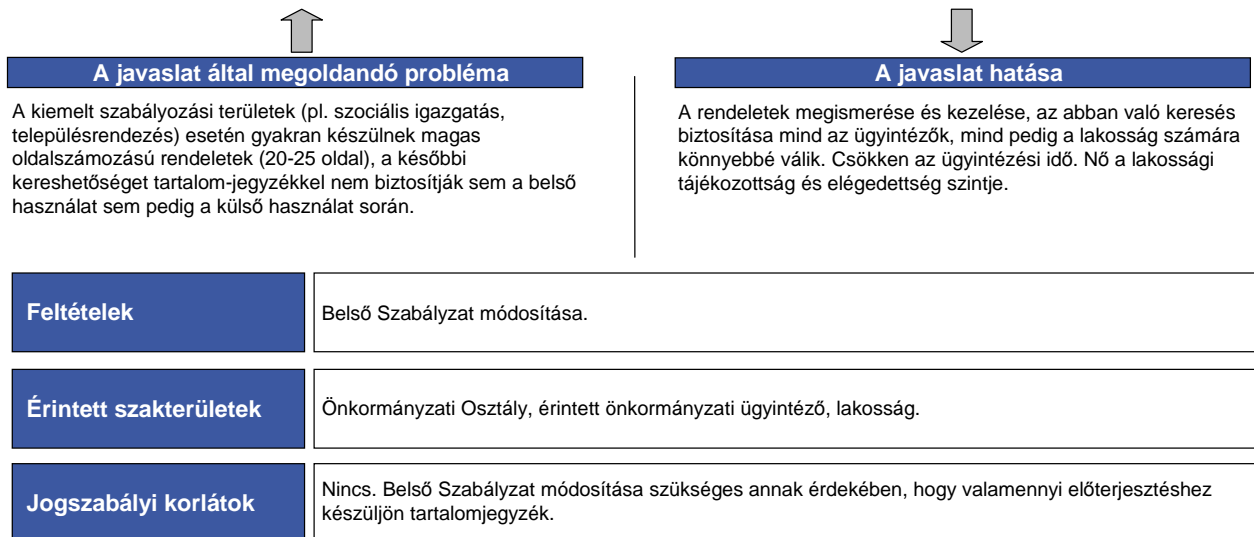
A sablon alkalmazásától várt eredmény:

- Felgyorsul a folyamat lefutása.
- Csökken az Önkormányzati Osztály leterheltsége, tekintettel arra, hogy megszűnnek a formai javításokból adódó feladataik. Ehelyett a munkatársak a felszabaduló kapacitásaikat az érdemi szakmai munkára tudják fordítani.
- A rendeletek már az előterjesztési időszakban egységes arculatot mutatnak.

A sablonra vonatkozó javaslatunkat jelen anyag melléklete tartalmazza.

4. javaslat: Rendeletek áttekinthetőségének növelése

Minden önkormányzati rendelethez az egységes szerkezetű szöveg elkészítése során készüljön tartalomjegyzék, mely támogatja a hosszabb anyagok könnyebb áttekinthetőségét is.



A kiemelt szabályozási területek (pl. szociális igazgatás, településrendezés) esetén gyakran készülnek magas oldalszámú rendeletek (20-25 oldal), a későbbi kereshetőséget ugyanakkor tartalomjegyzékkel nem biztosítják sem a belső, sem pedig a külső használat során.

Javasoljuk tehát, hogy valamennyi önkormányzati rendelethez – az egységes szerkezetű szöveg elkészítése során – készüljön egy tartalomjegyzék.

A kereshetőség megteremtése kihatással van az önkormányzati munkatársak feladatellátására (csökken az ügyintézési idő, áttekinthetőbb jogi normarendszer) és a lakosságra (tájékozottság) egyaránt.

Jelen javaslat szorosan kapcsolódik az 5. sz. javaslathoz.

5. javaslat: Rendeletek közötti keresési lehetőség bővítése

Készüljön egységes, informatikai támogatással bíró önkormányzati rendeleti nyilvántartás (jogtári funkciókkal). Ebben kerüljenek bővítésre a jelenlegi keresési lehetőségek: bármely meglévő (hatályos vagy nem hatályos) rendelet, határozat legyen fellelhető tetszőleges szempont alapján.
A rendszer legyen alkalmas többféle statisztika könnyű és gyors előállítására.



A javaslat által megoldandó probléma

Nincs egységes és abban jól kereshető nyilvántartás, jelenleg mindenki számára hozzáférhetőn csak a hatályos normaszöveg biztosított. Emellett a rendeleti nyilvántartásból csak az elfogadás dátuma és rendelet száma alapján lehet keresni, más szempont szerint nem. A jelenlegi adatbázis nem alkalmas statisztikák készítésére, mérésre.



A javaslat hatása

Mindenki számára hozzáférhetővé válnak a helyi rendeletek. A nyilvántartásban több módszer szerint és gyorsan lehet keresni, ami megkönnyíti az ügyintézést és segíti a lakosság tájékozódását. Csökkennek a hivatali ügyintézés adminisztratív terhei, valamint a papír alapú nyilvántartások. Biztosítja a feladathoz kapcsolódó vezetői információkat.

Feltételek

Informatikai támogatás kialakítása/bővítése: kereső funkció, statisztikai kimutatások.

Érintett szakterületek

Hivatal vezetése, Önkormányzati Osztály, érintett ügyintéző munkatársak, lakosság.

Jogsabályi korlátok

Nincs.

Jelenleg nem áll olyan nyilvántartás rendelkezésre, amelyben az összes – hatályos és nem hatályos normaszöveg – rendelkezésre áll, s abban a keresési lehetőség is biztosított. Jelenleg a rendeleti nyilvántartásban csak az elfogadás dátuma és a rendelet száma alapján lehet keresni, más szempont szerint nem. Ez megnehezíti a laikus – vagy a keresett jogszabályt kevésbé ismerő – felhasználók számára a munkát.

Az egyes szakmai osztályok munkatársai papír alapon követik nyomon a rendeleti változásokat. Az adott időpontban (előzetes időbeli hatály) hatályos normaszöveg csak a saját nyilvántartásból kereshető vissza, lábjegyzetek segítségével.

Emellett a jelenlegi adatbázis csak korlátozottan alkalmas statisztikák készítésére, illetve a feladat visszamérésére.

A fentiekből adódóan javasoljuk az informatikai támogatottság növelését oly módon, hogy:

- Készüljön egységes informatikai támogatással bíró önkormányzati rendelet nyilvántartás, mely rendelkezik jogtári funkciókkal.
- Kerüljenek bővítésre a keresési lehetőség: bármely meglévő (hatályos vagy nem hatályos) rendelet és határozat különböző szempontok mentén legyen fellelhető.
- Legyen biztosított a statisztikai nyilvántartás, a kimutatások készítésének lehetősége.

A javaslat bevezetése esetén könnyen és mindenki számára hozzáférhetővé válnak a helyi rendeletek és határozatok. A nyilvántartásban már több módszer szerint lehet keresni, ami megkönnyíti egyrészt az ügyintézést, másrészt segíti a lakosság tájékozottságát.

Egy megfelelően kialakított rendszer biztosítja a hivatali vezetés tájékozottságát és az éves beszámoló készítéséhez is szolgáltat adatokat (melyeket megelőzőleg a papír alapú nyilvántartásokban kellett nyomon követni, manuálisan kiszámolni).

6. javaslat: Rendeletek és határozatok egységes kezelése

Javasoljuk a rendeletek és határozatok közös rendszerben történő kezelését. Amennyiben informatikai támogatás kerül bevezetésre, az legyen alkalmas a rendeletek, a határozatok és a határozatok végrehajtásának kezelésére egyaránt.



A javaslat által megoldandó probléma

Jelenleg nehézkes a rendeletek és a határozatok közös kezelése, az egy témához kapcsolódó szabályozók felkutatása körülményes.



A javaslat hatása

Egy közös rendszer javítana az előkészítési és végrehajtási folyamatok hatásfokán.

Feltételek	Informatikai támogatás megfelelő kialakítása/bővítése.
Érintett szakterületek	Minden hivatali munkatárs, aki a rendeletek és határozatok kezelésével foglalkozik.
Jogszabályi korlátok	Nincs.

Jelenleg a rendeletek és a határozatok nyilvántartási körén belül nincs átjárhatóság, nehézkes a keresésük. Javasoljuk a nyilvántartások, kapcsolódó rendszerek összekapcsolását, illetve egységesítését. Amennyiben egy közös rendszerben kezelné az Önkormányzat a rendeletek, a határozatokat és a határozatok végrehajtására vonatkozó információkat, úgy nagymértékben javulhatna az előkészítési és végrehajtási folyamatok hatásfoka.

Melléklet

Belső Szabályzat 2. számú melléklete

Segédlet az önkormányzati rendeletalkotáshoz

A helyi rendelet megjelölése:

Az SzMSz rögzíti a rendelet pontos megjelölését:

„Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Közgyűlésének .../.....(.../.....) számú önkormányzati rendelete aról”

Tartalmazza az alábbiakat:

- A jogalkotó megnevezése.
- A jogszabály megnevezése, címe (címe mindig legyen rövid és tömör, fejezze kis a rendeleti tartalom lényegét, ne legyen túl általános, hosszú és zsúfolt, a címben kerülendő a „szabályairól, szabályozása, egyes szabályai” kifejezések, a cím végén mindig a -ról és –ről ragot kell használni).
- Jogszabály száma arab számmal (az évenként folyamatos sorszáma és a megalkotás éve, melyekre nagy gondot kell fordítani, mert utóbb gondot okozhat a jogalkotói és a jogalkalmazói munkában).
- Kihirdetés dátuma (közlönyben való megjelenés napja, hónap és nap).
- Rendeletmódosítás esetén a jogalkotó neve után fel kell sorolni a módosító rendeletet vagy rendeleteket és utána kell az alaprendeletet megnevezni.

A helyi rendelet részei:

1. Preambulum

- Röviden összefoglalja a rendeletalkotás célját és előzményeit, indokait, amit egyébként a kodifikációs gyakorlat nem javasol általánosságban alkalmazni, csakis a „jelentősebb” rendeleteknél (pl. SzMSz, kitüntetések).

- Legyen rövid és ünnepélyes hangvételű.
- Ne vetítse előre a jogszabály tematikus tartalmát.
- Ne ismétljen rendeleti szöveget vagy tartalmat.
- A preambulum megjelölést nem írjuk ki a szövegrés fölé, az helytelen.

2. Bevezető rész

- Általában más jogszabály felhatalmazása esetén kell alkalmazni bevezető részt vagy ha más szerv egyetértésében vagy jóváhagyásához kötött módon kerül megalkotásra.
- A felhatalmazó jogszabályt mindig meg kell jelölni és ügyelni kell arra, hogy a hivatkozott jogszabály hatályban legyen.
- Amennyiben véleményezéshez kötött a rendeletalkotás és ez nem kerül feltüntetésre, úgy a rendelet jogsértő.
- Véleményező és felhatalmazó megjelölés esetén rövidítés nem alkalmazható, a teljes nevét ki kell írni.
- A bevezető részt csak a preambulum előzheti meg, tehát helytelen a normaszövegbe vagy a záró rendelkezésekbe építeni.
- Felvezető résznek nem lehet nevezni ezt a részt, ez helytelen gyakorlat.

3. Általános rendelkezések

- Azokat a szabályokat kell itt rögzíteni, melyek a teljes jogszabály szempontjából jelentősek, elviek, alapelveket fogalmaznak meg (kodifikációs jelentősége az, hogy ezeket a szabályokat utóbb már nem kell megismételni).
- Itt helyezhetőek el a fogalom meghatározások, értelmező rendelkezések (a helyes sorrend az, ha azt a jogalkalmazók könnyen megtalálják).
- A fogalom meghatározásoknál a „kell tekinteni, tekintendő” kifejezések alkalmazása nem helyes, helyette a „irányadó vagy alkalmazandó” kifejezéseket célszerű alkalmazni.
- Továbbá: területi, időbeni, személyi és tárgyi hatálya (ez utóbbi nagyon ritka, mert a tárgyi hatály általában az a társadalmi viszony, melyet a rendelet szabályoz) és alkalmazási köre.

4. Részletes rendelkezések

- A részletes rendelkezések fejezete logikailag felépített sorrendben épüljön fel.
- Az anyagi jogi szabályok mindig megelőzik az eljárási szabályokat.
- Szervezet alapítása esetén az alapítása, felépítése, szervei és feladatok és hatáskörök sorrendje a helyes.
- Az általános szabály megelőzi a kivételes szabályt.
- A magasabb szintű jogszabály (törvény, kormányrendelet, ágazati rendelet) rendelkezéseit a rendeletben nem szabad megismételni, ha az utalás elkerülhetetlen, akkor az arra történő utalás lehet:
 - általános utalás (pl. „külön jogszabályban” más „vonatkozó jogszabály”),
 - rugalmas utalás (pl. „erre vonatkozóan az adójogszabályok az irányadóak”),
 - merev utalás (teljes címében és számában utalunk a jogszabályra),
 - eltérő rendelkezésre utalás (pl. „ha jogszabály eltérően nem rendelkezik”),
 - más jogszabály rendelkezéseinek megisméltése (ha beemelünk a jogszabályból, azt csak pontosan szövegezve tehetjük, egyébként törvénysértő, módja: idézőjelben és mögötte zárójelben a konkrét jogszabályhely).
- A rövidítéseket lehetőleg kerülni kell, ha mégis szükséges, akkor a rövidítésre zárójelben utalni kell.
- A jogszabályon belüli utalásra ügyelni kell (vagy konkrét §-ra utalunk előre vagy vissza).

5. Záró rendelkezések

- A „vegyes” és „egyéb rendelkezések” kerülendőek.
- Részei: hatálybaléptetés, visszaható hatály, felhatalmazások, hatályon kívül helyezések, módosuló rendelkezések, kihirdetés és felelősség feladat meghatározások.
- A kihirdetést megelőző időszakra kötelezettséget nem állapíthat meg a rendelet és nem nyilváníthat magatartást sem jogellenessé.
- A kihirdetés időpontját úgy kell megállapítani, hogy legyen elegendő idő a végrehatásra való felkészülésre.
- Jogharmonizációs klauzula, ha EU jog megfelelést is szolgál a rendelet, az uniós jogi aktus megjelölése ez esetben kötelező.

- Hatályon kívül helyezés esetén a jogszabály címét és számát mindig meg kell jelölni, ha a hatályon kívül helyezés más időpontban válik szükségessé (nem azonos a fő szabály hatálybalépésével) akkor az időpontot pontosan meg kell jelölni.

6. Egyéb szabályok

- Mellékletben célszerű elhelyezni a terjedelme vagy jellege miatt a jogszabály szövegében el nem helyezhető szöveget (pl. táblázatok, űrlapok, minták, hatályon kívül helyező jogszabályok jegyzéke).
- A mellékletek megváltoztatásához jogszabály módosítás szükséges minden esetben.
- Mellékletek jelölése: a jogszabály szövegében utalni kell rá és a melléklet fejlécében is meg határozni a melléklet megnevezését.
- A függelékek csak összefoglaló tájékoztatásokat, összefüggéseket rögzítenek, és módosításukhoz nem kell a jogszabályt módosítani.

7. Nyelvhelyességi szabályok

- A magyar nyelv szabályainak megfelelően, világosan és közérthetően kell fogalmazni.
- Határozott névelők használata az elvárt..
- Rövidítések után pontot kell tenni.
- Gondolatjelet tagolásnál kell használni.
- A szórend alkalmazása olyan legyen, hogy megkönnyítse a jogalkalmazást és a megértést, értelmezést.
- Kijelentő módot és jelen időt kell általában használni, a bizonytalanságot sugalló feltételes módot kerülni kell.
- A rendelet szövege legyen tömör és rövid, mindig a legegyszerűbb kifejezést kell használni.
- A „magától értetődő” kifejezés kerülendő.
- Idegen szavak és kifejezések csak akkor használandóak, ha nincs rá magyar megfelelő, vagy így pontosabb, közismertebb.
- Időt, összeget, pénzösszeget számjeggyel kell jelölni.
- A törtszámokat betűvel kell írni.
- % megjelölés használandó.
- A rendelet szövegezése egységes legyen, egységet tükrözzön.
- Gyűjtőfogalmak kialakíthatóak.
- A rendeletet egyes számban kell szövegezni, így a szöveg rövidebb és egyszerűbb lesz.
- A kötelezettséget a „kell” és „köteles” szavak használatával kell jelölni.



Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala

Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása

Budapest, 2010. január 8.

IFUA Horváth & Partners Kft.
H-1119 Budapest
Fehérvári út 79.
Telefon: +36 (1) 382 88 88
Fax: +36 (1) 382 88 89
company@ifua.hu
<http://www.ifua.hu>
A HORVÁTH & PARTNERS
csoport tagja

Tartalom

1. BEVEZETÉS, VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ	3
2. HELYZETFELMÉRÉS	4
2.1. Ügyfélkapcsolatok szervezése	4
2.2. Ügyfélfogadási célokra kialakított helyszínen történő ügyfélfogadás	5
2.2.1. Okmány- és lakcímnnyilvántartó Iroda	5
2.2.2. Szociális ügyfélszolgálat (Népjóléti Osztály)	8
2.3. További szakmai osztályokon, az irodákban történő ügyfélfogadás	10
2.3.1. Városi Gyámhivatal	10
2.3.2. Építéshatósági Osztály	12
2.3.3. Adóosztály	13
2.3.4. Közigazgatási Osztály	15
2.3.5. Művelődési és Sport Osztály	17
2.3.6. Összefoglaló jellemzés a szakmai osztályokon történő ügyfélfogadás problémáiról, kockázatairól	18
3. ÜGYFÉLFOGADÁS SZERVEZÉSÉNEK SZEMPONTJAI ÉS LEHETSÉGES MODELLJEI	20
3.1. Személyes megkeresés	20
3.1.1. Ügyfél-kiszolgálás az érdemi ügyintéző munkahelyén	21
3.1.2. Ügyfélfogadó ablak, illetve fogadópultos kiszolgálás	23
3.1.3. Ügyfél-tájékoztató iroda	24
3.1.4. Szakosított ügyfélkapcsolati szervezet	26
3.1.5. Opciók értékelése	27
3.2. Telefonos megkeresés	32
3.2.1. Szakmai osztály	33
3.2.2. Üzenetrögzítő	34
3.2.3. Ügyfélszolgálat	34
3.2.4. Hívasközpont (call center)	35
3.2.5. Opciók értékelése	36
4. AZ ÖNKORMÁNYZATI ÜGYFÉLSZOLGÁLAT SZERVEZÉSÉNEK JAVASOLT MODELLJE ZALAEGRSZEGEN	40
4.1. Személyes megkeresések hosszútávon megvalósítható modellje	40
4.1.1. Elérhetőség	41
4.1.2. Fizikai kialakítás	42
4.1.3. Funkciók	44
4.1.4. Munkaszervezés	46
4.1.5. Az ügyfélszolgálat személyzeti menedzsmentje	48
4.2. Telefonos megkeresések hosszútávon megvalósítható modellje	50
4.2.1. Funkciók	50
4.2.2. Munkaszervezés	52
4.3. Rövidtávon bevezethető változtatások	53
4.3.1. Fizikai elérhetőség	53
4.3.2. Ügyfélfogadási idő	53
4.3.3. Előzetes időpontfoglalás	54
4.3.4. Front office és back office feladatok részleges különválasztása	54
4.3.5. Munkatársak fejlesztése, képzése	56
4.3.6. Egységes kommunikáció erősítése	56



1. Bevezetés, vezetői összefoglaló

Jelen anyagunk célja egy koncepcionális javaslat összeállítása Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Önkormányzata Polgármesteri Hivatala ügyfélszolgálati tevékenységei ellátásának javítására.

Munkánk során szem előtt tartottuk Zalaegerszeg lakosságának összetételét és igényeit, a Hivatal épületének sajátosságait, valamint a Hivatal által kezelt ügyek jellegét és számosságát. Javaslatunkat a hazai és nemzetközi trendek ismeretében, a helyi sajátosságokra szabottan fogalmazzuk meg.

Mindvégig a közvetlen ügyfél-megkeresésekre koncentrálunk, tehát azon esetekre, ahol az ügyfél személyesen jelenik meg a Hivatalban vagy telefonon keresztül lép kapcsolatba vele.

A munka végrehajtása során a következő feladatokat végeztük el, melyeket jelen anyag részletesen is tárgyal:

- **Helyzetelemzés, jelenlegi gyakorlat vizsgálata:** az Önkormányzat által ellátott feladatok körének és összetételének vizsgálata, a jelenlegi ellátási mód áttekintése és értékelése.
- **Lehetséges megoldások áttekintése és értékelése:** bemutattuk és mérlegeltük azon szempontokat, melyek kiemelt jelentőséggel bírnak az ügyfélmegkeresések fogadása esetén. A lehetséges megoldásokat értékeltük és egymással összevetettük.
- **Javaslatétel:** a helyzetelemzés tapasztalatai alapján felvázoltuk az Önkormányzat ügyfél-kezelés szervezésének javasolt modelljét, külön bemutatva a személyes és a telefonos megkeresések fogadási módját.

Tekintettel a Hivatal épületének sajátosságaira, a Hivatal által kezelt ügyek jellegére és számosságára, valamint a Hivatal előtt álló változtatási lehetőségek korlátaira, anyagunkban két javaslatcsomagot állítottunk össze:

- **Hosszútávon megvalósítható modell:** azon javaslatokat soroltuk ide, melyek hozzájárulnak az ügyfélkezelési feladatok optimális ellátásához. E javaslatok megvalósítása esetenként komoly munkaszervezési változtatásokat, illetve beruházást igényel, ugyanakkor ennek megfelelően minőségi változást is eredményez a Hivatal működésében.
- **Rövidtávon bevezethető változtatások:** olyan kisebb fejlesztési javaslatok, melyek nem igényelnek jelentős beruházási kiadásokat, elsősorban a munkaszervezésen keresztül érnek el javulást a szolgáltatási szintben, valamint a munkavégzés körülményeiben.

Mindkét javaslatcsoport esetében, ügyfél-központú megközelítést alkalmazva arra törekedtünk, hogy – a hivatali munkatársak terhelésének növelése nélkül, azt csupán átstrukturálva – a jelenleginél ügyfélbarátabb megoldást állítsunk össze.



2. Helyzetfelmérés

Jelenleg az Önkormányzathoz több csatornán érkeznek be az egyes ügyeket, eljárásokat elindító megkeresések. E fejezetben bemutatjuk az ügyfél által közvetlenül – személyesen vagy telefonon – indított ügyek kezelését, a jelenlegi gyakorlatot, annak lehetőségeit és korlátait.

Jelen anyagunkban nem képezi vizsgálatunk tárgyát sem a levélben érkező megkeresések kezelése, sem az elektronikus ügykezelés, részletesen tárgyaljuk ugyanakkor a telefonos és személyes ügyfélkapcsolatokat.

2.1. Ügyfélkapcsolatok szervezése

Közvetlen ügyfélmegkereséssel a Hivatal csaknem valamennyi szervezeti egysége találkozik, mindazonáltal az ügyfélmegkeresések – számosság alapján – alapvetően hét szakmai osztályt érintenek, melyek:

- Okmány- és lakcímnnyilvántartó Iroda,
- Szociális ügyfélszolgálat (Népjóléti Osztály),
- Városi Gyámhivatal,
- Építéshatósági Osztály,
- Adóosztály,
- Közigazgatási Osztály,
- Művelődési és Sport Osztály.

Közvetlen ügyfélmegkeresés több módon és helyen is érkezhethet a Hivatalhoz:

Személyes megkeresések:

- **Okmányirodán:** speciálisan okmányügyi kérdésekben az ügyfelek az Okmányirodát kereshetik fel.
- **Szociális ügyfélszolgálaton:** az ügyfél általános vagy konkrét ügghöz kapcsolódó tájékoztatáskéréssel érkezhethet a Népjóléti Osztályhoz tartozó ügyfélszolgálatra. Az esetek egy részében a korábban elkészített beadványát is itt adja le.
- **További szakmai osztályokon:** ügyfélfogadási időben közvetlenül az érintett szakmai osztályt is felkereshetik az ügyfelek. Ez – az ügyfelek számosságát tekintve – a Városi Gyámhivatal, az Építéshatósági Osztály, az Adóosztály, a Közigazgatási Osztály és a Művelődési és Sport Osztály munkáját érinti legfőképpen.

Telefonos megkeresések:

- **Okmányirodán:** az egyes ügyfajtákhoz kapcsolódó tájékoztatás, ügyintézés.
- **További szakmai osztályokon:** általános, szakmai és konkrét ügghöz kapcsolódó információkérés.

Ügyfelek személyes és telefonos megkeresésének fogadása tehát – a fentiek alapján – több helyszínen is történik: az Okmány- és lakcímnnyilvántartó Irodán, a Szociális ügyfélszolgálaton, valamint a további szakmai osztályok irodáiban.

A következőkben részletesen is bemutatjuk az ügyfélfogadás szervezését a különböző helyszíneken, kitérve a nyújtott szolgáltatások körére, az ügyfélfogadás körülményeire, valamint az ügyintézés szervezeti hátterére.



2.2. Ügyfélfogadási célokra kialakított helyszínen történő ügyfélfogadás

Zalaegerszeg MJV Önkormányzatánál két szakmai területhez: az Okmány- és lakcímnnyilvántartó Irodához valamint a Népjóléti Osztályhoz kapcsolódó ügyekben nyílik lehetőség az ügyfelek ügyfélfogadási célokra kialakított térben történő fogadására.

2.2.1. Okmány- és lakcímnnyilvántartó Iroda

Az Okmányiroda a Hivatal központi épületén belül, annak földszintjén került kialakításra. A megoldás előnye, hogy a beérkező ügyfelek nagy száma a lehető legkisebb mértékben zavarja az osztályokon folyó hivatali munkát, illetve a bejáratnál szolgálatot teljesítő portás számos tekintetben az ügyfelek segítségére tud lenni (például időpontfoglalás, sorszám kérése).

2.2.1.1. Ellátott feladatok

Az Okmányiroda által ellátott ügyek az alábbiak:

- Egyéni vállalkozói igazolvány ügyek.
- Járműigazgatási ügyek.
- Lakcímigazolvány és lakcímváltozási ügyek.
- Mozgáskorlátozottak parkolási igazolványa.
- Személyi igazolvány és útlevelel ügyek.
- Ügyfélkapu.
- Vezetői engedéllyel kapcsolatos ügyek.

Az Okmányiroda feladatait kistérségi szinten látja el, 57 település okmány- és lakcím nyilvántartásával kapcsolatos ügyei tartoznak a feladatkörébe.

2.2.1.2. Fizikai elhelyezés, kialakítás

Az Okmányiroda a Hivatal épületén belül került kialakításra, külön bejáratral nem rendelkezik. **Az ügyfélszolgálat az ellátott feladatok szerint helyileg két részre tagolódik:** személyi okmányokhoz kapcsolódó ügyintézésre (az épület utcafronti oldalában) és gépjárművekhez kapcsolódó ügyintézésre (az épület udvari oldalában). Az ügyfeleknek a választott ügytípus alapján kell beazonosítaniuk, hogy helyileg hol kerül majd sor az ügyintézésre. A tájékozódást eligazító táblák illetve az ügyfélirányító segíti, de annak, aki először jár az épületben, problémát okozhat a tájékozódás.

Az ügyfélszolgálati feladatok ellátása 18 munkaállomáson történik, a hatósági ügyintézők saját irodájukban fogadnak ügyfeleket.

Az irodák kialakítása nem optimális: azonos bejáraton keresztül megközelíthető két egymás mögötti kis iroda esetén a hátsó irodába való eljutás szükségszerűen megzavarja az első irodában zajló munkát.

Az Okmányiroda vezetőjének irodája csak az ügyfélszolgálati pultok mögöl közelíthető meg, ezért amennyiben ott kerül sor ügyintézésre, akkor az ügyfelet be kell vezetni a pultok mögé.

Ügyfélfogadási időben az Okmányiroda megfelelő teret tud biztosítani a kulturált, kényelmes várakozáshoz. **A reggeli órákban, az ügyfélfogadási idő előtt érkezett ügyfelek várakoztatása azonban problémát okoz:** biztonsági okokból a Hivatal épületében ügyfélfogadási időn kívül nem tartózkodhatnak ügyfelek, ezért közvetlenül a bejáratnál, a porta előtt torlódnak fel a korán érkező állampolgárok, nehezítve ezzel a Hivatalba való bejutást.

Pénztár vagy posta a helyiségben nem üzemel, de **bankkártyás fizetésre lehetőség van négy munkaállomáson.** A bankkártyás terminál fixen telepített, nem mobil: az ügyintézés az ügyfélhívó rendszer által kijelölt munkaállomáson történik, majd ezt követően a fizetéshez az



ügyfél átsétál a négy darab, terminállal rendelkező munkaállomás valamelyikéhez. Készpénzes illetékbefizetésre a Hivaltól 300 méterre található postán van lehetőség.

2009 februárja óta ügyfélhívó rendszer működik az Okmányirodában. A rendszer lehetőséget nyújt interneten keresztül saját regisztrációval (nem ügyfélkapun keresztül) történő időpontfoglalásra, illetve a helyszínen is biztosított a sorszámhúzás lehetősége. Az összes sorszám 2/3-a előre foglalt időpont, 1/3-a helyszínen kért sorszám.

A Hivatal bejáratánál felállítottak egy pultot, ami lehetőséget nyújt a helyszínen, de későbbi dátumra történő időpontfoglalásra. Ez az internetes időpontfoglaláshoz hasonlóan működik, segítségével az otthon vagy munkahelyen internet hozzáféréssel nem rendelkező ügyfelek számára is adott a lehetőség az internetes időpontfoglalás előnyeinek kihasználására.

A helyszínen, adott napra kért sorszámmal a portán belül elhelyezett automatánál lehet hozzájutni. Amennyiben ezt a lehetőséget választja az ügyfél, akkor az adott napon biztosan sor kerül az ügyintézésre. Az ügyfélhívó rendszer egy plazma televízió kijelzi, illetve bemondja a soron következő sorszámmal. Amennyiben valaki nem érkezik meg a lefoglalt időpontra, akkor a rendszer automatikusan 15 perccel hátrébb sorolja.

Telefonos időpontfoglalásra nincs lehetőség az Okmányirodában, ennek két oka van:

- a szűkös kapacitások miatt nem tudnak munkatársat dedikálni erre a feladatra,
- telefonos bejelentkezésnél nem tudnának olyan visszaigazolást adni, amivel az ügyfél megkezdheti az ügyintézését.

Az Okmányiroda hétfőn, csütörtökön és pénteken délelőtt, kedden egész nap, szerdán délután pedig hosszabbított ügyfélfogadási idővel, 18 óráig fogadja az ügyfeleket.

Szerda délután, este érkezik a legtöbb ügyfél az Okmányirodába.

Az Önkormányzat internetes honlapja minden kezelt ügytípusra vonatkozóan tartalmazza az ügyintézéshez szükséges információkat.

2.2.1.3. Munkaszervezés

Az Okmányiroda 24 munkatársa a központi hatósági szabályozás szerint látja el feladatait. Közülük 18 fő csak ügyfélfogadási feladatokat lát el, rajtuk kívül 5 fő hatósági ügyintéző és 1 fő vezető tartozik a szervezeti egységekhez. Esetenként a hatósági ügyintézők is ellátnak ügyfélszolgálati feladatokat.

Korábban az ügyintézők specializálódása volt jellemző, 2007 óta azonban **az ügyintézők valamennyi ügyben el tudnak járni**, ennek köszönhetően a helyettesítés, szabadságolás jól szervezhetővé vált, illetve az ügyfeleknek is kedvezőbb, ha két vagy több típusú ügyintézés esetén nem kell ügyintézőt váltani az első feladat teljesítését követően. Ez a megoldás biztosítja, hogy nem torlódnak fel az ügyfelek egy-egy ügyintézőnél, hanem egyenletes az elosztásuk.

A gépjármű-kereskedőkre vonatkozóan külön szabályozás van érvényben: a meghatározott feltételek teljesülése esetén a hét minden napján elkülönített ügyfélfogadásra van lehetőség. A gépjármű-ügyintézésénél az időpontfoglaláshoz meg kell adni a gépjármű rendszámát vagy alvázszámát, erről az ügyfélhívó rendszer is tájékoztatja az ügyfeleket.

Az ügyintézők telefonon is adnak tájékoztatást, de nem jellemző ez a típusú megkeresés. A hívások az Okmányirodán az Egerszeg Kártyával foglalkozó szakreferenshez futnak be, aki általános kérdésekben tájékoztatja az ügyfeleket, amennyiben pedig nem tudja megválaszolni a kérdést, továbbkapcsolja a hívást egy ügyintézőhöz.



2.2.1.4. Erősségek

A fentiek alapján az Okmány- és lakcímnnyilvántartó Irodán történő ügyfélfogadás esetében az alábbi erősségeket azonosítottuk

- **Az Okmányirodán lehetőség van a bankkártyás illetékbe fizetésre.**

Az ügyfelek számára kedvező lehetőség, hogy nem kell elhagyniuk a Hivatal épületét a befizetésekhez, majd visszatérni az ügyintézés folytatására, valamint a megoldás csökkenti a készpénzigényt is.

- **Előzetes időpontfoglalásra is lehetőséget adó ügyfélhívó rendszer segíti az ügyfelek tájékozódását.**

Az előzetes időpontfoglalás jelentősen növeli a hivatali ügyintézés kiszámíthatóságát, ennek közkeletűségét az ezen a módon lefoglalt időpontok nagy száma is mutatja.

- **Hivatal bejáratánál felállított pult előzetes időpontfoglalásra.**

Az esélyegyenlőség szellemében az otthon vagy munkahelyükön internet-hozzáféréssel nem rendelkező állampolgárok számára is adott a kényelmesebb hivatali ügyintézés lehetősége.

- **Az okmányirodai ügyintézők valamennyi ügy esetében el tudnak járni.**

Ennek a típusú munkaszervezési módnak köszönhetően az ügyfelek eloszlása egyenletes az ügyintézők között, nem alakulnak ki torlódások.

2.2.1.5. Problémák, kockázatok

Az alábbiakban a fenti három szempont – ellátott feladatok, fizikai elhelyezés és kialakítás, munkaszervezés – mentén elemzett működés alapján mutatjuk be az Okmányiroda működésében tapasztalt problémákat, kockázatokat.

- **Ügyfélfogadási idő kezdete előtt a Hivatal bejáratánál feltorlódhatnak az ügyfelek.**

A Hivatal működése szempontjából zavaró, hogy az ügyfélfogadási idő megkezdése előtt az ügyfelek a Hivatal bejáratán belül toporognak, nincs számukra tér kialakítva a várakozásra. Az időpontfoglaló és sorszámosztó berendezések is itt találhatóak, amik tovább növeli a tömeget.

- **Az ügyfélfogadási tér két részre való tagolása nehezíti az ügyfelek tájékozódását.**

A személyi okmányokkal és a gépjárművekkel kapcsolatos ügyintézésre elkülönülten kerül sor, az ügyfél nézőpontjából ez a megoldás kevésbé átláthatóvá teszi az ügyfélszolgálat működését.

- **Az Irodavezető irodája csak az ügyfélszolgálati pultokon keresztül érhető el.**

Az irodában történő ügyintézés során mindkét fél számára kellemetlen helyzetet teremthet az ügyfél belső téren való keresztülvezetése.

- **Rövid munkaidőn túli ügyfélfogadási időszak.**

Az Okmányiroda a hét öt napján, összesen 22,5 órában tart nyitva. Ebből mindössze 1,5 óra a munkaidőn (8:00 és 16:30 közötti időszakon) kívül eső időintervallum. Az ügyfelek elégedettsége szempontjából kritikus, hogy munkaidőn túl elérhető legyen az Okmányiroda, ellenkező esetben előfordulhat, hogy a törvényileg kötelezően elvégzendő feladat ellátása érdekében szabadságot kell kivennie. A Hivatal megítélését nagyban javíthatja az ügyfélbarát nyitvatartási rend kialakítása.



- **Okmányirodai ügyintézéshez szükséges információk nehezen találhatók meg a Hivatal honlapján.**

Az Önkormányzat honlapja tartalmazza az ügyintézéshez szükséges információkat, de ezek az Elektronikus ügyintézés menüpont alatt érhetők el. Amennyiben az ügyfél személyesen akar ügyet intézni az Okmányirodában, akkor nem biztos, hogy megfordul a fejében az Elektronikus ügyintézés menüpont alatt keresni a kapcsolódó információkat, emiatt készületlenül érkezhetsz az Okmányirodába, megnövelve a teljes ügyintézés időtartamát.

2.2.2. Szociális ügyfélszolgálat (Népjóléti Osztály)

A Népjóléti Osztály és a kapcsolódó Szociális ügyfélszolgálat a Hivatal Kazinczy téri épületében található.

2.2.2.1. Ellátott feladatok

A Népjóléti Osztály feladatai a kialakított csoportok mentén két nagy területre oszthatók:

- Szociálpolitikai Csoport - Döntésre előkészíti a polgármester illetve a jegyző hatáskörébe tartozó, kötelezően ellátandó szociális és gyermekvédelmi hatósági ügyeket.
- Intézményfenntartó és Lakásgazdálkodási Csoport – Lakásgazdálkodási, lakáscélú támogatásokkal kapcsolatos és intézmény fenntartási feladatokat lát el.

A Népjóléti Osztály kiemelt feladata az ügyfélszolgálati tevékenységek ellátása. A szociális ügyekhez kapcsolódó tájékoztatás és a kérelmek átvétele itt történik, ezen kívül hatósági bizonyítványokat is kiállítanak az ügyintézők.

2.2.2.2. Fizikai elhelyezés, kialakítás

Az ügyfélfogadásra az épület földszintjén, a tanácsteremben kialakított ügyfélszolgálaton kerül sor. A várakozásra nincs külön helyiség kialakítva, jellemző hogy **a leromlott fizikai körülmények között 30-40 ember is várakozik egyszerre a folyosón.**

Ügyfélhívó rendszer nem működik, gyakori az ügyfelek közötti zúgolódás, rossz hangulat. 2009 augusztusa során a krízis támogatás nagy tömegeket vonzott az ügyfélszolgálatra, ez tovább növelte a rossz hangulatot, így ez esetben különösen hasznos lett volna egy sorszámosztó megoldás.

Az ügyfélszolgálaton négy munkaállomást alakítottak ki, illetve ezen kívül egy iroda is az ügyintézők rendelkezésére áll, ahol további két ügyintéző dolgozik.

A Szociális ügyfélszolgálat heti 2,5 napban fogadja az ügyfeleket, a legnagyobb leterheltséggel kedd délelőtt kell számolniuk, ekkor érkezik az ügyfelek 60-70%-a, hat ügyintéző látja el ekkor a feladatokat. Délutánra már csökken a beérkező ügyfelek száma, két ügyintéző is elegendő a munka elvégzéséhez.

Időpontfoglalásra nincs lehetőség az Osztályon, jelenleg nem is érzik, hogy erre szükség lenne. A szociális kérdések jellegéből adódóan az ügyfelek nagy része utolsó pillanatban keresi fel az Osztályt, sürgős megoldásra, segítségre van szükségük, nem tervezik meg előre a Hivatal felkeresését.

2.2.2.3. Munkaszervezés

Az **Intézményfenntartó és Lakásgazdálkodási Csoport** látja el az intézmények szakmai felügyeletét, a lakásgazdálkodáshoz kapcsolódó feladatokat illetve a szociális és gyermekvédelmi alapellátás kiadását kistérségekre vonatkozóan.



A **Szociálpolitikai Csoport** feladatkörébe a pénzbeli ellátások, segélyek ügyintézése tartozik. Összesen 10 ügyintéző foglalkozik ezekkel az ügyekkel, specializálódás nincs közöttük, minden ügyintéző képes ellátni valamennyi feladatot. **A munkamegosztás területi alapon történik.**

A Népjóléti Osztály munkatársai rotációs elv alapján végeznek ügyfélszolgálati tevékenységeket:

- két fő folyamatosan fogad ügyfeleket ügyfélfogadási időben,
- kedden és pénteken további négy-négy fő,
- szerdán pedig összesen négy fő látja el ezeket a feladatokat.

Minden munkatárs esetében adott, hogy mely napokon végez ügyfélszolgálati munkát, az ügyfelek tisztában vannak ezzel a beosztással, így a visszatérő ügyfeleknek lehetőségük van ugyanazt az ügyintézőt felkeresniük.

A munka jellegéből és a körülményekből adódóan a munkatársak hamar belefásulnak az ügyfélszolgálati tevékenységbe. A rotációs rendszer enyhíti ezt, de ezzel együtt ez létező probléma.

Az Osztály telefonon keresztül bármikor elérhető, ügyfélszolgálati tevékenységet ellátó munkatárshoz ugyanakkor nem kapcsolnak hívásokat. A hívások nagy száma zavaró a napi munkavégzés során.

A határidők betartása számos esetben problémát jelent az Osztály számára, előfordulnak csúszások is, a létszámhoz képest sok szociális feladat hárul az ügyintézőkre.

2.2.2.4. *Erősségek*

A fentiek alapján a Szociális ügyfélszolgálaton való ügyfélfogadás esetében az alábbi erősségeket azonosítottuk.

- **Ügyintézők közötti munkamegosztás területi alapú, minden ügyintéző valamennyi ügyfélszolgálati tevékenységet el tudja látni.**

Az Osztály által kezelt ügyek típusából adódóan az ügyfelek számára kiemelt fontosságú lehet, hogy ugyanahhoz az ügyintézőhöz térhessenek vissza minden alkalommal. A kialakított munkamegosztási rend erre lehetőséget ad.

- **Ügyfélszolgálati tevékenységet ellátó munkatárshoz nem kapcsolnak telefonhívásokat.**

A személyesen megjelenő, az ügyintézőhöz való bejutás előtt folyosón akár hosszabb időn keresztül is várakozó ügyfél számára rendkívül zavaró lehetne a telefonos ügyintézés elszórtasága, ezért pozitívan értékelhető, hogy nem kapcsolnak hívásokat az ügyfélszolgálati tevékenységet végző munkatárshoz.

2.2.2.5. *Problémák, kockázatok*

Az alábbiakban a fenti három szempont – ellátott feladatok, fizikai elhelyezés és kialakítás, munkaszervezés – mentén elemzett működés alapján mutatjuk be a Szociális Ügyfélszolgálat működésében tapasztalt problémákat, kockázatokat.

- **A Szociális ügyfélszolgálat épülete leromlott állapotú, nem teszi lehetővé a kulturált várakozást.**

Az ügyfelek nagy tömegben, szűk folyosón kénytelenek várakozni, kevés szék áll a rendelkezésükre. A türelmetlenséget tovább növeli a zárt ajtók mögötti ügyintézésből eredő bizonytalanság érzet, a várakozás körülményei azt közvetíthetik az ügyfél felé, hogy ő nem egyenrangú partner az ügyintézés során.



- **Nem működik ügyfélhívó rendszer vagy egyéb sorszamosztó megoldás.**

A folyosón várakozó ügyfelek nagy tömege egymás között tartja számon az érkezési sorrendet, ez figyelmetlenségből adódóan is konfliktusforrás lehet, ami tovább rontja az egyébként is rossz hangulatot. Sorszámmal a kezében az ügyfél körülbelül tudna számolni vele, hogy mikor fog sorra kerülni, nem feltétlenül a folyosón való várakozással kellene töltenie az ügyintézésig hátra lévő időt, ami csökkentheti a tömeget.

- **A feladatok ellátása során a határidőket nem minden esetben tudja tartani az Osztály.**

A határidőkkel való csúszás azon túl, hogy csökkenti az ügyfelek elégedettségét, anyagi terhet is ró az Önkormányzatra.

2.3. További szakmai osztályokon, az irodákban történő ügyfélfogadás

Az előző alfejezetben bemutatott, ügyfélfogadási célra kialakított helyiségeken túl számos szakmai osztály esetében magán az osztályon zajlik az ügyfélfogadás. Ezek az osztályok az előző két területtől kisebb számú, de még mindig jelentős mennyiségű ügyfelet fogadnak.

2.3.1. Városi Gyámhivatal

2.3.1.1. Ellátott feladatok

A Városi Gyámhivatal a feladatkörébe tartozó feladatokat a gyámhatóságokról, valamint a gyermekvédelmi és gyámügyi eljárásról szóló 331/2006. (XII.23.) Korm. rend. 1. számú mellékletében meghatározott illetékességi területen látja el:

- Gyermekvédelem.
- Döntés pénzbeli támogatásokról.
- A gyermek családi jogállásának rendezése.
- Örökbefogadás.
- Gyámság és gondnokság.
- Vagyonkezelés.
- Kiegészítő ügyirat-kezelési és nyilvántartási feladatok.

2.3.1.2. Fizikai elhelyezés, kialakítás

A Városi Gyámhivatal a Népjóléti Osztállyal közösen az Önkormányzat Kazinczy téri épületében kapott helyet. Ügyfélfogadásra az épület a földszintjén kerül sor.

A Gyámhivatal a Hivatal ügyfélszolgálati idejével megegyezően várja az ügyfeleket. Időpontfoglalásra nincs lehetőség, igény sem jelentkezett erre eddig.

Az ügyfelek fogadására az ügyintézők irodájában kerül sor. A tevékenység jellegéből fakadóan kiemelten fontos az ügyek diszkrét, egymástól elkülönült kezelése, mindenki egyedül van az irodájában, ott fogadja az ügyfelet. **Az épület kialakítása kedvező a munkavégzés szempontjából, állagjavító felújításokra ugyanakkor szükség lenne.**

Az ügyfelek Hivatalban való tájékozódását az ügyintézők ajtajára és a folyosóra kifüggesztett táblák segítik.

Az ügyintézés megkezdéséig az ügyfelek a folyosón várakoznak, ahol a viszonylag szűk térben székek állnak a rendelkezésükre. Ügyfélforgalom szempontjából a keddi nap a legje-



lentősebb, ekkor akár 10-12 fő is várakozik a folyosón, de egyéb alkalmakkor jellemzően elegendő a tér és a székek száma a kulturált várakozáshoz.

Az ügyek túlnyomó többségében nincs szükség az ügyintézés során más hivatali osztályokkal való együttműködésre, az ügyfélnek elegendő a Gyámhivatalt felkeresnie.

2.3.1.3. *Munkaszervezés*

A Gyámhivatalban hét ügyintéző dolgozik. **Az ügyintézők ügytípus szerint nem specializálódtak, valamennyi ügytípusban képesek eljárni. A munkamegosztás területi alapon történik.** Az ügyfelek ezt pozitívan értékelik, mivel ennek a megoldásnak a segítségével mindig ugyanazzal az ügyintézővel léphetnek kapcsolatba. Korábban történt arra kísérlet, hogy ügyfélfogadási időben két munkatárs fogadja a megkereséseket, de az ügyfelek feltorlódtak, illetve igényelték a megszokott ügyintézőt, így visszaálltak a jelenlegi megoldásra.

Az ügyintézők nem érhetők el közvetlen telefonszámon keresztül, a Gyámhivatal titkárságán az adminisztrátor fogadja a bejövő hívásokat és kapcsolja tovább ezeket az érintett ügyintézőhöz. A telefonokat abban az esetben is felveszik, ha az ügyintézőnél épp ügyfél van, ez kellemetlen lehet az ügyintéző és a személyesen jelen lévő ügyfél számára is. Amennyiben tárgyalás folyik az ügyintéző irodájában, akkor kérésére nem kapcsolnak hozzá hívásokat a tárgyalás időtartama alatt.

Általános tájékoztatást nem szívesen adnak telefonon keresztül, mivel a jogszabályoknak nagyon sok kitétele, alpontja van, amelyek miatt az általános tájékoztatás nem elegendő, mindig látni kell a konkrét ügyet is. A Gyámhivatal működésére, ügyfélfogadására vonatkozó általános kérdés ritkán érkezik.

2.3.1.4. *Erősségek*

A fentiek alapján a Városi Gyámhivatalban való ügyfélfogadás esetében az alábbi erősségeket azonosítottuk.

- **Az ügyintézők egyszemélyes irodákban fogadják az ügyfeleket.**

Az ügyek jellemzőiből adódóan szerencsés megoldás, elősegíti az ügyfél és az ügyintéző közötti bizalmi viszony kialakulását.

- **Ügyintézők közötti munkamegosztás területi alapú, minden ügyintéző valamennyi ügyfélszolgálati tevékenységet el tudja látni.**

Az Hivatal által kezelt ügyek típusából adódóan az ügyfelek számára kiemelt fontosságú lehet, hogy ugyanahhoz az ügyintézőhöz térhessenek vissza minden alkalommal. A kialakított munkamegosztási rend erre lehetőséget ad, valamint nem torlódnak fel az ügyfelek egy-egy ügytípussal foglalkozó ügyintézőnél.

2.3.1.5. *Problémák, kockázatok*

Az alábbiakban a fenti három szempont – ellátott feladatok, fizikai elhelyezés és kialakítás, munkaszervezés – mentén elemzett működés alapján mutatjuk be az Városi Gyámhivatal működésében tapasztalt problémákat, kockázatokat.

- **Telefonos megkereséseket személyes ügyfélfogadás során is kapcsolnak az ügyintézőkhöz.**

A személyesen megjelenő ügyfelek úgy érezhetik, hogy a hívások előnyt élveznek az ő ügyük ellátásához képest, hiszen félbeszakítják a megkezdett folyamatot.



2.3.2. Építéshatósági Osztály

Az Építéshatósági Osztály feladata Zalaegerszegen és a városkörnyéki községekben az elsőfokú építéshatósági feladatok ellátása.

2.3.2.1. Ellátott feladatok

Zalaegerszeg városban és a városkörnyéki községekben az Építéshatósági Osztály feladata:

- Elvi telekalakítási, telekalakítási, elvi építési, építési, használatbavételi, rendeltetés megváltoztatási, fennmaradási, bontási engedély (bejelentéses) kérelmek elbírálása.
- Építéshatósági ellenőrzés, kötelezés, bírságolás és végrehajtás.
- Szakhatósági közreműködés.
- Rendezési tervek véleményezése.

2.3.2.2. Fizikai elhelyezés, kialakítás

Az Önkormányzat központi épületének negyedik emeletén található az Építéshatósági Osztály, az ügyintézők itt fogadják hivatali ügyfélfogadási időben a személyesen megjelenő ügyfeleket, ügyfélfogadási időn túl a portán lehet leadni beadványokat. A legtöbb megkeresés építési ügyekben érkezik, túlnyomórészt magánszemélyektől.

A telefonos tájékoztatást az Osztály nem preferálja, a személyes ügyintézkést hatékonyabbnak tartják. Ügyfelek részéről általános tájékoztatás kérése nem jellemző, konkrét ügyszámhoz kapcsolódóan a helyrajzi szám alapján adnak információkat.

Az ügyfélfogadás fizikai színvonalának javítása érdekében számos lépést tettek, például tájékoztató táblák kihelyezése, igényesebb belső kialakítás, előtér az ügyfelek számára, ügyfélfogadó pult térképek áttekintéséhez. Átlagos ügyfélfogadási napon 40-50 ügyfél keresi fel az Építéshatósági Osztályt.

Az ügyintézéshez szükséges tájékoztatás, formanyomtatványok, meghatalmazás- és nyilatkozatminták a honlapon elérhetőek.

2.3.2.3. Munkaszervezés

Az Osztály 13 ügyintézővel dolgozik, az ügyek elosztása területi alapon történik. Leterheltség alapján ezt időszakonként újragondolják, de cél, hogy egy munkatárs minél tovább ugyanannak az ügyfélkörnek az ügyeivel foglalkozzon. Új beadványt bármelyik ügyintéző meg tud nézni, azonban nem adnak ki egyből hiánypótlási felszólítást.

Egy ügyet jellemzően ugyanaz az ügyintéző visz végig a teljes folyamaton. Az ügyek egyedi jellegzetességekkel rendelkeznek, fontos, hogy az ügyintéző tisztában legyen a folyamat során fellépő problémákkal, ezért nem megoldató a rotáció, mindenki fogad ügyfeleket.

Az Osztályvezető-helyettes is teljes értékű ügyintéző. Az ügyintézők aláírási joggal rendelkeznek. Az adminisztratív feladatokat az ügykezelő végzi.

A határidők tartásával alapvetően nincs probléma, negyedévente listát kapnak az esetleges hátralékokról az iktatórendszerből.

Az Osztály egy autóval rendelkezik, a helyszíni feladatokat ezzel látják el. A 13 ügyintézővel számolva egy ügyintézőre heti fél napnyi autóhasználati lehetőség jut, emiatt előfordul, hogy ügyfélfogadási időben is helyszínelnek.



Az Osztályra beérkező telefonokat valamennyi munkatárs felveszi, ez zavarja a napi munkát. A beérkező hívások száma változó, de például jogszabály-változás vagy pályázati hullám esetén jelentősen megnő a számuk.

2.3.2.4. Erősségek

A fentiek alapján az Építéshatósági Osztályon való ügyfélfogadás esetében az alábbi erősségeket azonosítottuk.

- **Az ügyfélfogadás fizikai színvonalának javítása érdekében tett lépések.**

Az ügyfél Hivatalhoz való viszonyát nagyban meghatározza, hogy milyen körülmények fogadják, hogyan kell eltöltenie a várakozási időt, ezért pozitívan értékelendők azok a kezdeményezések, amelyek ennek javítását célozzák.

- **Ügyek ügyintézők közti területi alapon történő elosztása.**

Az Osztálynak célja, hogy egy munkatárs minél tovább ugyanannak az ügyfélkörnek az ügyeivel foglalkozzon, ennek megvalósulását jól támogatja a kialakított munkaszervezési mód.

2.3.2.5. Problémák, kockázatok

Az alábbiakban a fenti három szempont – ellátott feladatok, fizikai elhelyezés és kialakítás, munkaszervezés – mentén elemzett működés alapján mutatjuk be az Építéshatósági Osztály működésében tapasztalt problémákat, kockázatokat.

- **Az osztályra közvetlenül beérkező telefonok zavarják és félbeszakítják a napi munkát.**

A hívások nagy száma nem csak a hívást fogadó munkatárs, hanem a vele egy légtérben dolgozó ügyintézők feladatvégzését is zavarja.

- **Ügyfélszolgálati időben is végeznek helyszínelési feladatokat.**

Egy adott ügyhöz kapcsolódóan az ügyfelek ugyanazt az ügyintézőt keresik fel, akivel elindították a lebonyolítást, mivel ő az, aki minden lényeges információval rendelkezik. Amennyiben nem kiszámítható, hogy az adott ügyintéző benn lesz-e ügyfélfogadási időben, előfordulhat, hogy az ügyfélnek több alkalommal is fel kell keresnie a Hivatalt.

2.3.3. Adóosztály

A nagy ügyfélforgalom miatt ügyfélszolgálati szempontból kritikus jelentőségű osztály, a hivatali ügymennyiség 35%-a (évi 130-140 ezer ügyirat) itt jelenik meg. Az Adóosztály két csoportra, Adóelőírási és az Adóeljárás Csoportra tagolódik.

2.3.3.1. Ellátott feladatok

Az Adóosztály által ellátott feladatok négy fő csoportba sorolhatók:

- Ellátja az önkormányzat által bevezetett helyi adókkal, a talajterhelési díjjal, államigazgatási eljárási illetékekkel és a gépjárműadóval kapcsolatos, valamint az egyéb feladat- és hatáskörébe tartozó adóhatósági feladatokat.
- Folyamatosan ellenőrzi az adózók adófizetési kötelezettségének teljesítését, a bevételek helyességét és a vonatkozó törvények és önkormányzati rendelet által előírt egyéb kötelezettségek teljesítését.
- Tájékoztatja az adózókat az egyes adókhöz kapcsolódó szabályok, előírások változásairól és a fizetési kötelezettség teljesítésének állásáról.



- Üzemelteti az adóügyvitelt ellátó számítógépes rendszereket.

2.3.3.2. Fizikai elhelyezés, kialakítás

Az Adóosztály a Hivatal központi épületének harmadik emeletén található. Az Osztály a hivatali ügyfélszolgálati időben fogadja az ügyfeleket. Az ügyfelek tájékozódását a falakon és az ajtókon elhelyezett tájékoztató táblákon kívül az ügyiraton szereplő ügyintéző név is segíti. A gépjárművekkel kapcsolatos ügyek esetében a gépjármű-tulajdonosokat betűrend szerint sorolták ügyintézőkhöz, ez biztosítja, hogy mindig ugyanahhoz az ügyintézőhöz fordulhassanak.

Az ügyintézők saját szobájukban fogadják az ügyfeleket, egy szobában két-három munkatárs ül. Az adatrögzítésre külön helyiségben kerül sor, az adatrögzítő nem találkozik az ügyféllel. Az ügyfelek a folyosón várakoznak az ügyintézés megkezdéséig, időpontfoglalásra nincs lehetőség.

A honlapon megtalálhatók letölthető formában a nyomtatványok, ezen kívül például idegenforgalmi adó esetében lehetőség van a teljes körű e-ügyintézésre.

2.3.3.3. Munkaszervezés

Az osztályon 14 ügyintéző, 1 ügykezelő és esetenként 1 közhasznú munkás látja el a feladatokat. A közhasznú munkások jellemzően rövid ideig maradnak, ezért alkalmazásuk kevésbé hatékony.

Az ügyintézők téma szerint specializálódnak, emellett pedig számos adminisztratív feladatot ellátnak, mivel az ügykezelő egymagában nem tudná ellátni a 140.000 üggyhöz kapcsolódó tértivevény megírását, borítékolást, irattárba helyezést.

Gyakoriak a visszatérő ügyfelek, mivel egy ügyfélnek jellemzően nagyon sok visszatérő ügye van, amikkel mindig ugyanahhoz az ügyintézőhöz fordul.

Telefonon bárki bármikor elérhető, ez problémát jelent, akadályozza a folyamatos munkavégzést. Telefonon konkrét ügyben ritkán tudnak tájékoztatást adni, legfeljebb arra vonatkozóan, hogy megérkezett-e a beadvány, hol tart az ügy stb.

A támogató informatikai rendszerekben (ÖNKADO, iktató rendszer) a határozat meghozataláig semmilyen információ nem szerepel az üggyről, így csak az akta rendelkezésre állása esetén tudnak válaszolni a felmerülő kérdésekre. A munkatársak üggytípusonként, illetve státuszonként csoportosítják az aktákat.

Hiánypótlás során a formai-tartalmi kellékeket ellenőrzik, de számszaki ellenőrzésre időhiány miatt nincs lehetősége az ügyintézőnek. Hiánypótlási felszólítást ebből adódóan a helyszínen nem adnak.

2.3.3.4. Erősségek

A fentiek alapján az Adóosztályon történő ügyfélfogadás esetében az alábbi erősséget azonosítottuk.

- **Az ügyintézők téma szerint specializálódtak, ez támogatja, hogy az ügyfelek többnyire ugyanazzal az ügyintézővel legyenek kapcsolatban.**

A témák nagy száma miatt és abból kifolyólag, hogy az ügyfeleknek gyakran vannak visszatérő ügyei, ez a megoldás tudja biztosítani a hosszabb távú állandóságon ügyintéző-ügyfél kapcsolat tekintetében.



2.3.3.5. *Problémák, kockázatok*

Az alábbiakban a fenti három szempont – ellátott feladatok, fizikai elhelyezés és kialakítás, munkaszervezés – mentén elemzett működés alapján mutatjuk be az Adóosztály működésében tapasztalt problémákat, kockázatokat.

- **Az ügyintézők közös szobájukban fogadják az ügyfeleket.**

Ez az ügyfélfogadási mód hatással van az éppen ügyfelet nem fogadó munkatársakra is, a folyamatos megszakítások csökkentik a napi munka hatékonyságát.

- **Az ügykezelést nem támogatja informatikai rendszer.**

A munkatársak mappák tárolásával, azok ügýtípus és státusz szerinti csoportosításával igyekeznek elérni a kereshetőséget, a mappa nélkül nem tudnak információt adni az adott ügy állapotáról.

2.3.4. **Közigazgatási Osztály**

A Közigazgatási Osztályhoz három csoport: az Általános igazgatási Csoport, az Anyakönyvi Csoport és a Közterület felügyeleti Csoport tartozik. A három csoport közül az első kettő az, aminek a munkája során jelentős ügyfélszolgálati tevékenységet is el kell látnia.

2.3.4.1. *Ellátott feladatok*

A Közigazgatási Osztály feladatai a kialakított csoportok mentén három nagy területre oszthatók:

- Anyakönyvi Csoport – Anyakönyvi ügyintézés.
- Általános Igazgatási Csoport – Szabálysértési eljárások, védelmi igazgatási feladatok, hagyatéki ügyintézés, ipari és kereskedelmi igazgatási ügyek, telephely-engedélyezési ügyek, gyámhatósági ügyek.
- Közterület-felügyeleti Csoport – Közterület fenntartási feladatok.

A felsorolt feladatok közül a működési és telephely engedélyek kiadása, a hagyatéki ügyintézés és a szabálysértési ügyek kezelése a legjelentősebb volumenű feladat.

Ügyszolgálati feladatokat az Anyakönyvi Csoport és az Általános Igazgatási Csoport is ellát.

2.3.4.2. *Fizikai elhelyezés, kialakítás*

A Közigazgatási Osztály két csoportja a Hivatal épületén belül található: az Általános Igazgatási Csoport a 3. emeleten, az Anyakönyvi Csoport a földszinten, a Közterület-felügyeleti Csoport pedig a Kazinczy téri épületben kapott helyet. Az ügyfélszolgálati tevékenység az Általános Igazgatási Csoport esetében a legjelentősebb.

Általános Igazgatási Csoport

A Csoport irodái a 3. emeleten találhatóak, az ügyfelek tájékozódását a kihelyezett névtáblák és a portán szolgálatot teljesítő munkatársak segítik. **Az ügyintézők egyszemélyes irodákban dolgoznak**, a Hivatal ügyfélfogadási idejével megegyezően fogadják az ügyfeleket.

Az ügyfelek a folyosón várakoznak az ügyintézés kezdetéig. Nem jellemző a tömeg, egyszerre átlagosan két ügyfél várakozik.

Az ügyintézéshez kapcsolódó nyomtatványok a portán is megtalálhatók, átvehetők.



Anyakönyvi Csoport

Az Anyakönyvi Csoport irodái a Hivatal földszintjén találhatóak, ügyfélfogadási időben itt fogadják az ügyfeleket. Az ügyfelek tájékozódását az ügyfélirányító segíti. A Csoport az Okmányirodával egy szinten található, de ez jellemzően nem okoz problémát az ügyfelek számára.

A feladatokat három ügyintéző látja el, ennek köszönhetően bár folyamatosan érkeznek az ügyfelek, nincs fennakadás, torlódás.

Az irodák egy közös légtérből nyílnak: az egyik irodában egy, a másikban két ügyintéző fogad ügyfeleket. Az ügyek jellegéből adódóan ezen a területen nem elvárás az elkülönített ügyfélkezelés.

2.3.4.3. Munkaszervezés

Általános Igazgatási Csoport

Az Általános Igazgatási Csoportban öt ügyintéző végzi a feladatokat, munkájukat egy ügykezelő támogatja, ennek ellenére számos adminisztratív feladatot az ügyintézőknek maguknak kell ellátniuk. **Az ügyintézők téma szerint specializáltak, de egy ügyintéző többféle feladatot is képes ellátni**, ezért hiányzás esetén a helyettesítés megoldott.

A beérkező hívások érkehetnek az ügykezelőhöz, aki az általános kérdéseket megválaszolja, specifikus kérdés esetén pedig továbbkapcsolja a hívót az ügyintézőhöz. Emellett az ügyintézők közvetlen telefonszámon keresztül is elérhetők. A vezetői utasítás alapján kötelezően megválaszolandó **hívások gyakran megszakítják a napi munkavégzést**.

A határidőket az iktató rendszerből havi, kétheti rendszerességgel lekérdezik, de ezek nem teljesen valós idejűek. **Szabálysértési ügyeknél képződik a legtöbb hátralék**, de 6 hónapos elévülési idő előtt lezárják ezeket az ügyeket is.

Anyakönyvi Csoport

A Csoportban három ügyintéző látja el a feladatokat, munkamegosztás közöttük sem ügýtípus sem földrajzi alapon nincs. A Csoport a törvényi előírásoknak megfelelően, gördülékenyen látja el a feladatait.

2.3.4.4. Erősségek

A fentiek alapján a Közigazgatási Osztályon történő ügyfélfogadás esetében az alábbi erősséget azonosítottuk.

- **Az ügyintézők egyszemélyes irodákban foglalnak helyet.**

Az egyszemélyes irodák lehetőséget biztosítanak az elmélyült munkavégzésre, amennyiben csak egy ügyintézőnél van ügyfél, akkor az ügyintézés nem zavarja meg más ügyintézők munkáját.

- **Az ügyintézők téma szerint specializálódtak, de az ügyintézők között vannak átfedések az ellátott ügyek körét illetően.**

Az ügyintézők viszonylag kis száma miatt ez a megoldás lehetőséget biztosít a folyamatos feladatellátásra, valamint hiányzás esetén megoldható a helyettesítés is.

2.3.4.5. Problémák, kockázatok

Az alábbiakban a fenti három szempont – ellátott feladatok, fizikai elhelyezés és kialakítás, munkaszervezés – mentén elemzett működés alapján mutatjuk be a Közigazgatási Osztály működésében tapasztalt problémákat, kockázatokat.



- **Telefonos megkeresések személyes ügyélfogadás során is érkeznek az ügyintézőkhöz.**

A személyesen megjelenő ügyfelek úgy érezhetik, hogy a hívások előnyt élveznek az ő ügyük ellátásához képest, hiszen félbeszakítják a megkezdett folyamatot.

- **A szabálysértési ügyek esetében az Osztály sok esetben éppen határidőre képes csak elvégezni a feladatokat.**

A határidők teljes mértékű kihasználása magában hordozza a csúszás kockázatát, ami az ügyfelek elégedettségének csökkenése mellett anyagi terhet is ró az önkormányzatra.

2.3.5. Művelődési és Sport Osztály

A Művelődési és Sport Osztály a Hivatal épületében található, a Hazavárunk ösztöndíjhoz kapcsolódóan jelentős ügyfélszolgálati tevékenységet bonyolít.

2.3.5.1. Ellátott feladatok

A Művelődési és Sport Osztály feladatai a kialakított csoportok mentén két nagy területre oszthatók:

- Oktatási és Kulturális Csoport – Alap- és középfokú nevelési, oktatási feladatok; intézményfenntartással kapcsolatos feladatok, törvényességi felügyelettel összefüggő feladatok, ifjúsági feladatok.
- Sportcsoport – A város és a város környék sporttal és diáksporttal kapcsolatos feladatainak ellátása.

Az Oktatási és Kulturális Csoport gondozza a Hazavárunk ösztöndíjat és látja el az ösztöndíj elbírálásával kapcsolatos feladatokat.

Ezen túlmenően nem csak lakossági megkeresések, hanem civil szervezetek, illetve intézmények képviselői is nagy számban keresik fel a Művelődési és Sport Osztályt.

2.3.5.2. Fizikai elhelyezés, kialakítás

A Művelődési és Sport Osztály a Hivatal negyedik emeletén található, az ügyfélszolgálati tevékenységet az Osztály irodáiban bonyolítja le.

A Hazavárunk ösztöndíjhoz kapcsolódóan évente két alkalommal 700-800 ügyfél (pályázó vagy családtagja) keresi fel az osztály kijelölt szakreferensét saját irodájában. Ebben az időszakban az Osztály nem csak a hivatalos ügyélfogadási időben, hanem azon kívül is fogadja a beérkező pályázatokat.

Az Osztály hivatalon belüli elhelyezése relatív szerencsés: bár a negyedik emeleten van, de a liftből könnyen elérhető, ezért a pályázatok leadásakor beérkező 700-800 ügyfél kevésbé zavarja más Osztályok munkáját.

Az ügyfelek ügyintézés előtt a folyosón kihelyezett asztaloknál, székeknél várakozhatnak. Bár kb. 50 ügyfél keresi fel naponta az Osztályt, nem jellemző, hogy többen várakoznának egyszerre.

2.3.5.3. Munkaszervezés

Az egyes szakterületekhez kapcsolódóan kijelölt referensek irányítják és látják el a feladatok lebonyolítását.

A Hazavárunk ösztöndíj pályáztatása jelenleg már nem borítja fel az Osztály normál működési rendjét. Korábban az adminisztrátor volt felelős a feladat ellátásáért, de később



kijelöltek egy szakreferenst, akinek beletartozik a munkaköri leírásába ennek a tevékenységnek az ellátása is.

A pályázás folyamatában az alap adatlapot csak a legelső alkalommal kell leadni, a következő években már csak az előző év lezárását igazoló dokumentumot kell bevinniük az ügyfeleknek, a helyszínen ezek formai ellenőrzése történik meg. A teljes ügyintézés mindössze néhány percet vesz igénybe.

A telefonos megkeresések nagyon gyakoriak, a titkárságon keresztül vagy közvetlen számon át is elérhetők az ügyintézők. Általános kérdések nem jellemzők, inkább konkrét ügyekben keresik a szakreferenseket.

2.3.5.4. Erősségek

A fentiek alapján a Művelődési és Sport Osztályon történő ügyfélfogadás esetében az alábbi erősséget azonosítottuk.

- **A Hazavárunk ösztöndíjra való jelentkezések feldolgozása egyszerű, gyorsan elvégezhető folyamat.**

A jelenleg kialakított gyakorlat lehetőséget biztosít arra, hogy a visszatérő ügyfél mindössze egy igazolás benyújtásával, néhány perc alatt leadja igénylését.

2.3.5.5. Problémák, kockázatok

Az alábbiakban a fenti három szempont – ellátott feladatok, fizikai elhelyezés és kialakítás, munkaszervezés – mentén elemzett működés alapján mutatjuk be a Művelődési és Sport Osztály működésében tapasztalt problémákat, kockázatokat.

- **A Hazavárunk ösztöndíj kapcsán jelentős számú ügyfélnek (700-800 fő évente két alkalommal) kell felkeresnie a Hivatal negyedik emeletét.**

A Művelődési és Sport Osztály lifttel könnyen megközelíthető, de a lift kapacitása korlátos, ezért leadási időszakban előfordulhatnak torlódások, a lépcsőt használó ügyfeleknek pedig a Hivatal mind a négy emeletén át kell sétálniuk, ami sem az ügyfelek, sem a Hivatal munkatársai szempontjából nem komfortos megoldás.

2.3.6. Összefoglaló jellemzés a szakmai osztályokon történő ügyfélfogadás problémáiról, kockázatairól

Az alábbiakban az ellátott feladatok, fizikai elhelyezés és kialakítás, munkaszervezés mentén elemzett működés alapján mutatjuk be összefoglalóan a szakmai osztályok által ellátott ügyfél-kezelésben tapasztalt problémákat, hiányosságokat.

Az ügyfelek eljutása az illetékes munkatárshoz nehézkes.

- Tekintettel arra, hogy a szakmai osztályok a Hivatal épületén belül, annak valamely irodájában kaptak helyet, az ügyfeleknek keresztül kell menniük a hivatali épület számos helyiségén, folyosóján, lépcsőházán annak érdekében, hogy eljussanak az érintett ügyintézőhöz. A tájékozódást azonban megfelelően elhelyezett táblák segítik.
- A fentiek **az ügyfélben az „elveszettség” érzetét kelthetik**, nem látja előre, hogy hova kell mennie, s ott mi várja majd (várakozóhelyiség, ügyintéző szobájának kialakítása stb.).



Bár várakozó helyiség nincs, az ügyfelek az ügyintézés megkezdéséig megfelelő környezetben tölthetik el az időt, amely elviselhetőbbé teszi a várakozást: elegendő számú szék van kihelyezve, helyenként a falakon érdekes anyagok (ismeretterjesztő, tájékoztató anyagok, érdekességek) vannak kifüggesztve.

- A folyosón, zárt ajtók előtt történő várakozás az **ügyfél** felé ugyanakkor **bizonytalanságot közvetít**. Az érintett viszonylag zárt térben, zárt ajtók előtt várakozik: nem tudja, nem látja, hogy mi van mögötte, továbbá „ügye van” a Hivatallal, ami sokakban már a hivatalos jelleg miatt egyfajta „félelmet” vált ki. Az ügyfelet és az ügyintézőt elválasztó ajtó bizonyos értelemben megközelíthetlenséget is sugároz az ügyfél felé.

Néhány vezető ilyen megfontolásból hagyja nyitva szobája ajtaját a munkatársai előtt: hogy ne érezzék az elkülönülést, a megközelíthetlenséget.

- A várakozó ügyfelek nehezítik a munkatársak hivatalon belüli közlekedését, napi munkáját.

Az irodában történő ügyfél-fogadás nem biztosítja teljes mértékben az ügyfél egyenrangúságának érzését, a kényelmet, illetve a diszkrét ügyintézést.

- Azáltal, hogy az ügyintéző a – maga által jellemzően otthonosan (pl. családi képek, szuvenírek) berendezett – saját irodájában fogadja az ügyfelet, abban a „vendég” vagy „betolakodó” érzetet kelti, így az ügyfél zavarban érezheti magát.
- Ennek ellenkezője is előfordulhat: vannak olyan ügyfelek, akik „haza járnak” az adott ügyintéző szobájába, és éppen az otthonos, az ügyintézőre jellemző környezet az, amely vonzza, és indokolatlanul hosszú ideig tartja ott az ügyfelet.
- Fontos hangsúlyozni a „hivatali jelleget” is: egy ügyintézői szobában, a Hivatali épület belsejében feszültséget érez az ügyfél a helyzetből adódóan.

Az ügyfél-fogadási idő nagymértékben terheli valamennyi munkatársat, csökkenti szakmai munkájuk hatékonyságát.

- Az ügyfél-fogadási időben érkező ügyfelek kezelése jelentősen csökkenti az ez idő alatt végzett szakmai munka hatékonyságát, mivel a **sorozatos megszakítások** (személyes vagy telefonos ügyintézés) akadályozzák az elmélyült munkavégzést.
- Emellett kihatással van az ügyfeleket nem fogadó munkatársakra is, akiknek az irodák közötti közlekedését akadályozhatja a folyosón, illetve lépcsőházban várakozó ügyfelek magas száma.



3. Ügyfélfogadás szervezésének szempontjai és lehetséges modelljei

Jelen fejezet célja azon szempontok bemutatása és mérlegelése, melyek kiemelt jelentőséggel bírnak a beérkező közvetlen ügyfélmegkeresések fogadásakor. Elemzésünkben alapvetően szervezési kérdésekre térünk ki, s a fizikai elhelyezést is ilyen szempontból közelítjük meg.

Az alábbi ábra szemlélteti az ügyfélkapcsolatok kezelésének néhány kiemelt szempontját, külön kezelve a különböző csatornákon beérkező megkereséseket, így a személyes és telefonos úton történő kapcsolatfelvételt.

Munkánk során a közvetlen ügyfél-megkeresésekre koncentrálunk, tehát azon esetekre, ahol az ügyfél személyesen jelenik meg a Hivatalban vagy telefonon keresztül lép kapcsolatba vele. A postai úton érkező megkeresések, illetve elektronikus ügykezelés nem tárgya vizsgálatunknak.

Az ábra által mutatott lehetséges megoldások közül kék csíkozással emeltük ki a Hivatal által jelenleg alkalmazott módszereket.

1. ábra: Az ügyfélmegkeresés fogadásának lehetőségei

Csatorna	Lehetséges megoldások				
Személyes megkeresés	Érdemi ügyintéző munkahelyén	Ügyfélfogadó ablak	Fogadópultos irodai kiszolgálás	Ügyfél-tájékoztató iroda	Szakosított ügyfélszolgálat
Telefonos megkeresés	Szakmai osztály	Üzenetrögzítő	Ügyfélszolgálat	Call center	

A következő alfejezetekben részletesen bemutatjuk a fenti táblában összefoglalt szempontokat, elemelve az egyes opciók előnyeit, illetve hátrányait, valamint a hozzájuk kapcsolódóan szem előtt tartandó további szempontokat.

3.1. Személyes megkeresés

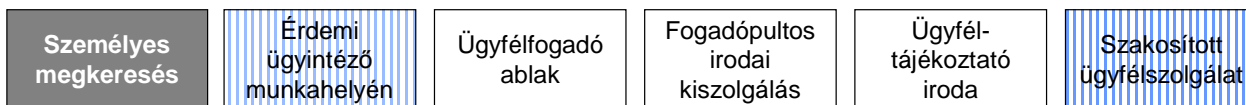
Annak a közvélekedésnek az ellenére, hogy a hivatalokba kevesen szeretnek bemenni, a gyakorlat azt mutatja, hogy az ügyfélcsatornák közül még mindig kiemelt jelentőséggel bír a személyes megkeresés.

Rövidtávon a közigazgatásban **érdemben nem várható a személyes ügyfélszolgálat jelentőségének csökkenése** az elektronizáció terjedése, s ezáltal az elektronikus ügyintézés lehetőségének megteremtése ellenére sem.

Annak függvényében, hogy az ügyfelek hol és milyen formában találkozhatnak a Hivatal képviselőjével, az ügyfélfogadás megszervezésének öt módját különböztethetjük meg, melyeket az alábbi ábra szemléltet.



2. ábra: A személyes megkeresések fogadásának lehetőségei¹



Bármelyik ügyfélfogadás-szervezési módot is választja azonban egy szervezet, kulcsfontosságú tényező az ügyfélfogadás helyének fizikai elérhetősége. **Az ügykezelési hely könnyű megközelíthetősége természetesnek hat az ügyfelek számára, akadálya ugyanakkor jelentős ügyfelelgedettség-csökkenítő tényező.** Legyen szó saját gépjárművel, kerékpárral vagy tömegközlekedéssel érkező ügyfelekről, biztosítani kell számukra az épület megközelíthetőségét, a parkolási lehetőséget, valamint a világos tájékoztatást, eligazodást. Összességében elmondhatjuk, hogy a fizikai elérhetőségnek alapvetően négy elemét különböztethetjük meg, melyek:

- **Közlekedés lehetősége és eszközei:** az önkormányzat vonzáskörében élő emberek (azaz a szolgáltatások igénybevevői) és a szervezet kiszolgáló helye közötti közlekedés biztosítása. A kiszolgáló helyek megközelíthetősége különböző módon (gyalog, kerékpárral, tömegközlekedéssel, autóval) és különböző igényű csoportok (idősek, kisgyermekesek, fogyatékos emberek stb.) számára. Szem előtt tartandó tényezők pl. földrajzi közelség a közlekedési csomópontokhoz, kerékpártároló, gépjárműparkoló kijelölt megállóhelyekkel fogyatékos emberek és kisgyermekkel érkező ügyfelek számára.
- **Eligazodás, tájékozódás:** a kiszolgáló helyek megközelítésének másik lényeges momentuma az azokhoz való eljutás megkönnyítése, különös tekintettel a Hivatalt először felkereső ügyfelekre. A megoldási lehetőségek köre széles, pl. tematikus várostérképek kihelyezése, kitáblázás és irányjelzések, autós és egyéb térképeken való feltüntetés, cím és térkép feltüntetése tájékoztató anyagokon és felületeken.
- **Épület(ek) átláthatósága, bejárhatósága:** a kiszolgáló helyek közötti közlekedés és eligazodás biztosítása minden ügycsoport szempontjából, pl. akadálymentes kialakítás, egyszerűen érthető táblák, egyértelmű irányjelzések az épületen belül / épületek között.
- **Nyitva tartás:** a fizikai hozzáférés fontos szempontja, feltétele az időbeli elérhetőség. A nyitva tartás az ügyfelek igényeihez való igazítása (hosszított nyitva tartás, az ügyintézők számának az ügyek szezonálisához való igazítása) nagymértékben növeli az ügyfél elégedettséget, s egyúttal csökkenti az ügyfeleket kiszolgáló munkatársak leterheltségének ingadozását. E ponton emeljük ki az időpontfoglalás rendszerének jelentőségét, mely hozzájárul a várakozási idő csökkenéséhez, illetve az ügyintézők munkaterhelésének kiszámíthatóságához egyaránt.

Az alábbiakban részletesen is bemutatjuk a személyes ügyfélfogadás szervezési lehetőségeit.

3.1.1. Ügyfél-kiszolgálás az érdemi ügyintéző munkahelyén

Az érdemi ügyintéző munkahelyén történő ügyfélfogadás bevett gyakorlat csaknem valamennyi polgármesteri hivatalban. Eltérés csupán az ügyfeleket fogadó osztályok/irodák számában és jellegében, valamint az ügyfélfogadás körülményeiben van, mely utóbbit nagymértékben befolyásolják a hivatali épület fizikai adottságai.

¹ Az ábra által mutatott lehetséges megoldások közül kék csíkozással emeltük ki a Hivatal által jelenleg alkalmazott módszereket.



Az alábbiakban bemutatjuk e szervezési mód jellemzőit, egyaránt kitérve az ügyfelek és a Hivatal, valamint munkatársainak szempontrendszerére.

3. ábra: Az érdemi ügyintéző munkahelyén történő ügyfél-kiszolgálás előnyei és hátrányai

Előnyök

<p>Ügyfél:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Szakosodott, konkrét ügyre is választ tud adni
<p>Ügyintéző/Hivatal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Magas szakmai elismertség a Hivatalon belül ■ Szoros kapcsolódás a Hivatalhoz és szakmai területhez

Hátrányok

<p>Ügyfél:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Bizonytalanság, esetlegesség ■ Nehézkes eligazodás, kevés információ ■ Körülményes, kényelmetlen várakozás ■ Ügyintézés során bizalmi légkör hiánya, kényelmetlenség, „zavarás” érzése
<p>Ügyintéző/Hivatal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Alacsony hatékonyságú munkavégzés az ügyfélhez közvetlenül nem kapcsolódó ügyek esetében ■ Negatív, esetenként kellemetlen légkör a várakozó ügyfelek és a nem megfelelő ügyfélfogadási körülmények miatt

Az érdemi ügyintéző munkahelyén történő ügyfél-kiszolgálás előnyei:

- Az ügyintéző minden esetben az adott ügycsoportra szakosodott, abban **érdemi választ nyújtani képes munkatárs**, aki legtöbbször a konkrét ügyre vonatkozó információkhoz is könnyen hozzáfér.
- Azáltal, hogy az ügyfelek megkeresését fogadó munkatársak fizikailag a szakmai osztály irodájában ülnek, a **Hivatalhoz és adott szakmai területhez való kapcsolódásuk erősebb**, mind fizikai, mind érzelmi tekintetben.
- A jelenlegi hivatali kultúrából adódóan e kollegák **szakmai elismertségi szintje** – ügyfélszolgálathoz viszonyítva – itt érzékelhetően **magasabb**.

Az érdemi ügyintéző munkahelyén történő ügyfél-kiszolgálás hátrányai:

- A hivatali munkatársak szempontjából hátrányként jelentkezik, hogy az ügyfelek folyamatos jelenléte **gátolja az ügyintéző hatékony munkavégzését** az ügyfélhez közvetlenül nem kapcsolódó ügyek esetében – tekintettel a munka sorozatos megszakítására, a mozgalmas és inger-gazdag légkörre.
- Amennyiben az ügyfélfogadás az érdemi ügyintéző munkahelyén történik, az ügyfél számára az ügyintézését általánosan a **bizonytalanság, esetlegesség és kényelmetlenség** jellemzi: nem látja előre, hogy jut el az adott ügyintézőhöz, hol várakozzon, mi várható az „ügyfélfogadó helyiségben”.
- Az ügyfelek számára gyakran **nehézkes az épületen belüli / épületek közötti eligazodás** (Hol található az engem érintő iroda/mosdó/dohányzó helyiség/stb.?), emellett a Hivatalon való áthaladás az illetékes irodáig az „oda nem illőség” vagy „zavarás” érzetét keltheti az ügyfélben.



- A megfelelő méretű és elrendezésű váróhelyiség kialakítását sok esetben nem teszik lehetővé a Hivatal fizikai adottságai (várakozás a folyosón, megfelelő számú ülőhely hiánya stb.).
- Az ügyintéző irodájában – legfőképpen a fizikai adottságok miatt – **nem biztosított a kulturált, kényelmes ügyfogyadás**. Az egy – jellemzően szűk – irodában ülő több munkatárs, valamint a hozzájuk érkező többi ügyfél jelenléte **akadályozza a bizalmi légkör kialakítását**. Emellett sok esetben az ügyintéző intim szférájába történő beavatkozásként élheti meg az ügyfél az ügyintézőt (családi képek, szuvenírek stb.).

3.1.2. Ügyfélfogadó ablak, illetve fogadópultos kiszolgálás

Hazánkban ritkábban alkalmazott megoldás az ügyfélfogadó ablak, illetve a fogadópultos kiszolgálás kialakítása.

Mindkét megoldás esetén az irodában, annak egy elkülönített részén kerül kialakításra egy ügyfélfogadó hely (ablak vagy pult), hol az ügyfelekkel kifejezetten az ügyfélfogadásra szakosodott, ám az osztály munkatársai közül kikerülő kollégák foglalkoznak munkaidejük egy részében vagy egészében.

Ez esetben az ügyfogyadás már kevésbé zavarja az irodai szakmai munkát, mindazonáltal továbbra is kényelmetlen az ügyfélnek (ügyintézőhöz való eljutás az épületen belül nehézkes, várakozás gyakran nem megoldott stb.).

E megoldás nagymértékű hasonlóságot mutat az érdemi ügyintéző munkahelyén történő ügyfél-fogyadással, ebből adódóan az alább ismertetett előnyök és hátrányok között is sok azonos elemet találunk.

4. ábra: Az ügyfélfogadó ablak/pult kialakításának és alkalmazásának előnyei és hátrányai

Előnyök

<p>Ügyfél:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Érdemi választ nyújtani képes, szakosodott munkatárs ■ Konkrét ügyről is helyben rendelkezésre álló információk ■ Alapszintű, de kulturált ügyfélfogyadás
<p>Ügyintéző/Hivatal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Magas szakmai elismertség a Hivatalon belül ■ Szoros kapcsolódás a Hivatalhoz és szakmai területhez ■ Munkatársak szakmai munkájának hatékonysága kielégítő

Hátrányok

<p>Ügyfél:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Nehézkes az épületen belüli / épületek közötti eligazodás, eljutás az illetékes irodáig ■ Körülményes, kényelmetlen várakozás
<p>Ügyintéző/Hivatal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Az ügyfélfogadó ablak/pult kialakítása a meglévő helyiségek fizikai korlátaiba ütközik ■ Az irodai munka és az ügyfélfogyadás egy légtérben történő szervezése kihatással van az ügyfeleket nem fogadó kollégák munkájára is



Az ügyfélfogadó ablak/pult kialakításának és alkalmazásának előnyei:

- Az ügyintéző minden esetben az adott ügycsoportra szakosodott, abban **érdemi választ nyújtani képes munkatárs**, aki legtöbbször a konkrét ügyre vonatkozó információkhoz is könnyen hozzáfér.
- Az ügyfélfogadásra kialakított ablak/pult megteremti a **kulturált ügyfélfogadás alapjait**, az irodai- és ügyfél tájékoztató munka – részbeni – elkülönítésének lehetőségét.
- Azáltal, hogy az ügyfelek megkeresését fogadó munkatársak fizikailag a szakmai osztály helyiségeiben ülnek, a **Hivatalhoz és adott szakmai területhez való kapcsolódásuk erősebb**, mind fizikai, mind érzelmi tekintetben.
- Az ügyfélfogadásra kialakított hely (ablak/pult) bár egy légtérben kap helyet az osztály munkatársainak irodájával, a leválasztásnak köszönhetően **javul a munkatársak érdemi szakmai munkájának hatékonysága**.
- A jelenlegi hivatali kultúrából adódóan e kollegák **szakmai elismertségi szintje** – ügyfélszolgálathoz viszonyítva – itt érzékelhetően **magasabb**.

Az ügyfélfogadó ablak/pult kialakításának és alkalmazásának hátrányai:

- Az irodai munka és az ügyfélfogadás ablakkal/pulttal elkülönített, ám **egy légtérben** történő szervezése **kihatással van az ügyfeleket nem fogadó**, ám jelenlétüket érzékelő, a beszélgetéseket – kényszerűségből – végighallgató **kollegák munkájára** is.
- Az esetek jelentős hányadában ezen ügyfélfogadási rendszer **kialakítása a meglévő helyiségek fizikai korlátaiba ütközik**, hiszen e megoldás nagy, az ügyfélfogadó ablaknak/pultnak helyet biztosítani képes irodákat feltételez.
- Emellett – hasonló okok miatt – **problémába ütközik a megfelelő méretű és elrendezésű váróhelyiség biztosítása** is (várakozás a folyosón, megfelelő számú ülőhely hiánya stb.).
- Az ügyfelek számára gyakran **nehézkes az épületen belüli / épületek közötti eligazodás** (Hol található az engem érintő iroda/mosdó/dohányzó helyiség/stb.?), emellett a Hivatalon való áthaladás az illetékes irodáig az „oda nem illőség” vagy „zavarás” érzetét keltheti az ügyfélben.

3.1.3. Ügyfél-tájékoztató iroda

Az elkülönítetten kialakított ügyfélfogadás első lépcsőjének tekinthetjük az ügyfél-tájékoztató irodát, mely immár nem az ügyintézők munkahelyén, hanem egy elkülönült helyiségben vagy épületben kap helyet. Az ügyfél-tájékoztató iroda munkatársai jellemzően **érdemi ügyintézt nem tudnak biztosítani**, mindazonáltal érdemi terhet vesznek le a szakmai osztályok munkatársairól azáltal, hogy az **ügyfelektől érkező általános kérdéseket megválaszolják, űrlapokat adnak ki és kitöltött nyomtatványokat, iratokat, leveleket vesznek át az ügyfelektől**.



5. ábra: Az ügyfél-tájékoztató iroda előnyei és hátrányai

Előnyök

<p>Ügyfél:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Egyértelmű megközelíthetőség ■ Ügyfélbarát, kulturált várakozóhelyiség és ügyintézőhely ■ Bizalmi légkör biztosított az ügyintézővel folytatott beszélgetés során
<p>Ügyintéző/Hivatal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Szakmai munka hatékonysága biztosított ■ Nyugodt munkahelyi légkör

Hátrányok

<p>Ügyfél:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Nem szakosodott ügyintéző ■ Érdeemi ügyintézés hiánya ■ Sok esetben többszöri megjelenés / kapcsolatfelvétel szükséges
<p>Ügyintéző/Hivatal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Hivatali szinten magasabb az időráfordítás-igény ■ Alacsony ügyfél-elégedettségi szint azon esetekben, amikor az ügyfél-tájékoztató iroda továbbirányítja az ügyfelet a szakmai osztályra

Az ügyfél-tájékoztató iroda kialakításának előnyei:

- Az ügyfelek külön helyiségben/épületben történő fogadása **növeli a munkatársak érdemi szakmai munkájának hatékonyságát**. Biztosított a nyugodt munkahelyi légkör, a megszakításoktól mentes szakmai munka.
- Az ügyfelek számára az **eligazodás egyszerűbb**, s lehetőség nyílik a **kulturált várakozás, ügyfél-behívás és ügykezelés** megteremtésére (várakozó helyiség, egymástól diszkréten elválasztott ügyintéző helyek stb.).

Az ügyfél-tájékoztató iroda kialakításának hátrányai:

- A kialakításának egyik fő célját, a szakmai osztályok munkatársainak tehermentesítését csak részben tudja felérni: alapvetően **nem váltja ki az osztályokon végzett ügyfélkapcsolati feladatokat, csupán csökkenti azok számosságát**.
- **Az ügyintéző ez esetben nem szakosodott**: tájékoztatást egy jól lehatárolt körben tud végezni, érdemi ügyintézésre vagy a beadványok formai és tartalmi ellenőrzésére itt nincs lehetőség.
- Tekintettel arra, hogy a beadványok formai és tartalmi ellenőrzése nem vagy csak nagyon korlátozottan tud megtörténni, gyakrabban válik szükségessé a hiánypótlási felszólítás, illetve az ügyféllel történő kapcsolatfelvétel, mely **megnöveli a munkatársak szükséges időráfordítását**.
- Sok esetben az ügyfél számára eggyel több kapcsolatfelvétel válik szükségessé a Hivatallal, tekintettel arra, hogy az ügyfél-tájékoztató irodán benyújtott iratok ellenőrzése nem történik meg, illetve konkrét ügyben az érdemi ügyintézőhöz irányítják. Ez **többlet idő- és energiaráfordítást igényel az ügyféltől**, mely jelentősen befolyásolhatja az ügyfél-elégedettség szintjét.



3.1.4. Szakosított ügyfélkapcsolati szervezet

Az **ügyfélfogadás legkomplexebb megnyilvánulása** a szakosított, egységes ügyfélkapcsolati szervezet, azaz az érdemi ügyintézés is ellátó ügyfélszolgálati iroda. Ez esetben a nagy forgalmú, rutinjellegű, mélyebb szakértői mérlegelést és háttérmunkát nem igénylő ügyeket az ügyfélszolgálati helyiségben dolgozó munkatársai kezelik:

- A beérkező ügyfeleket fogadják, és részükre **tájékoztatást adnak**.
- **Beadványok, kérelmek esetén ellenőrzik azok formai és tartalmi megfelelőségét** és erről azonnali visszajelzést adnak az ügyfélnek.
- Egyszerűbb, hosszú szakértői mérlegelést nem igénylő ügyekben az **ügyintézés teljes folyamatát elvégzik** (egymenetes ügyintézés).
- **Komplex ügyek esetében támogatják az ügyindítás lépéseit**, majd továbbítják a megkeresést az érintett szakmai területnek.

A szakosított ügyfélkapcsolati szervezetben tehát különböző szakterületek ügyfél-fogadása, ügyindítása és -kezelése folyik. E megoldás lehetőséget biztosít arra is, hogy a több szervezeti egységet vagy együttműködő szervezetet érintő ügyintézés az ügyfél egy ügyintézőnél bonyolítsa, ne kelljen emiatt több osztályt is bejárnia.

Hangsúlyozandó, hogy – tekintettel a Hivatal által kezelt ügyek számosságára és sokrétűségére – az ügyfélszolgálaton történő **ügyintézés csak akkor tud érdemi lenni, ha az ügyfélszolgálati munkatársak egy vagy több területre, témára szakosodnak**.

Ennek legkézenfekvőbb megoldása, ha az ügyfeleket a szakmai osztályok erre kijelölt munkatársai fogadják az ügyfélszolgálati helyiségben/épületben. Ily módon biztosított a meglévő és folyamatosan aktualizált szakismeret, valamint a rendszeres és aktív kapcsolat az érintett szakterülettel. Az „általános ügyintéző” egy ilyen szervezetben csupán a feladatok igen szűk körét tudja ellátni, s nem képes az érdemi ügyintézés támogatni.

6. ábra: A szakosított ügyfélszolgálat előnyei és hátrányai

Előnyök

<p>Ügyfél:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Világos és könnyű megközelíthetőség ■ Kulturált várakozás, ügyfél-behívás és – fogadás ■ Diszkrét ügyintézés lehetősége ■ Gyors és hatékony ügyintézés
<p>Ügyintéző/Hivatal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Szakmai munka hatékonysága biztosított, nyugodt munkahelyi légkör ■ Szakmai ügyintézők szükséges időráfordítása alacsonyabb ■ Hivatalon belüli iratforgalom csökken ■ Rövidebb átfutási idő

Hátrányok

<p>Ügyfél:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Továbbra is előfordulhatnak olyan komplex ügyek, amikor az ügyfélszolgálati munkatárs nem tud érdemi tájékoztatás, információt, ügykezelést biztosítani
<p>Ügyintéző/Hivatal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Csökken az ügyfélszolgálati munkatársak Hivatalhoz való érzelmi kapcsolódása



A szakosított ügyfélszolgálat kialakításának előnyei:

- Az ügyfelek külön helyiségben/épületben történő fogadása **növeli a munkatársak érdemi szakmai munkájának hatékonyságát**. Biztosított a nyugodt munkahelyi légkör, a megszakításoktól mentes szakmai munka.
- Az ügyfél számára **világos és könnyű megközelíthetőség**, az ügyintéző helyre vonatkozó egyértelmű információk.
- Az ügyfelek számára a teljes ügyintézés kiszámíthatóvá válik: az eligazodás egyszerűbb, s lehetőség nyílik a **kulturált várakozás, ügyfél-behívás és ügyfélfogadás** megteremtésére (várakozó helyiség, egymástól diszkrétan elválasztott ügyintéző helyek stb.).
- Az ügyfélszolgálati iroda megfelelő kialakítása esetén egyaránt biztosított a **diszkrét ügyintézés** és a teljes ügyféltér áttekinthetősége, mely nagyban hozzájárul az ügyfelek komfortérzetéhez.
- **Hatékony és gyors ügyintézés**: az ügyek érdemi hányadánál az ügyfél a helyszínen vagy postai úton megkapja a várt eredményt, további személyes megjelenés nem szükséges.
- A beadványok érdemi áttekintésének köszönhetően számos hiánypótlás elkerülhető, ami **csökkenti** mind a szakmai ügyintézők (back office) **szükséges időráfordítását**, a **Hivatalon belüli iratforgalmat** (szakmai osztály – ügykezelés – szakmai osztály) mind az **átfutási időt**.

A szakosított ügyfélszolgálat kialakításának hátrányai:

- A szakosított ügyfélszolgálat **kialakítása** – bár sok tényező függvénye (pl. Önkormányzat rendelkezésére álló ingatlanok, tervezett méret és kialakítás stb.) s ezáltal széles skálán mozog, mégis minden esetben – **jelentős költség-ráfordítást igényel** az Önkormányzat részéről.
- Tekintettel a Hivatal által kezelt ügyek komplexitására, továbbra is **előfordulnak** majd olyan esetek, amikor **az ügyfélszolgálati munkatárs nem tud érdemi tájékoztatást, információt, ügykezelést biztosítani**. Ez esetben az ügyfélnek ismét fel kell keresnie a Hivatalt, annak egy szakmai ügyintézőjét.
- Azáltal, hogy az ügyfélszolgálat egy, a Hivatalon belül különállóan kialakított, vagy a Hivatali főépülettől eltérő épületben kerül elhelyezésre, **csökken a munkatársak Hivatalhoz való érzelmi kapcsolódása**, „közösségi érzete”.

3.1.5. Opciók értékelése

A személyes ügyfélmegkeresés-kezelés szervezeti megoldásainak összehasonlítását megelőzően röviden összefoglaljuk a vizsgálatunk főbb szempontjait.

- **Megkeresések kezelésének szakmai színvonala**: az ügyfél egy okból érkezik a Hivatalba, hogy ügyet intézzon. Legyen az egyszerű, általános vagy szakmai tájékoztatás-kérés vagy konkrét ügyben történő információ-igény, az ügyfél elégedettségét elsősorban ennek megoldása befolyásolja. Bármilyen kulturált, magas színvonalú, otthonos vagy modern az ügyfélfogadó helyiség kialakítása – ha az ügyfél nem kap választ megkeresésére, elégedetlenül távozik.

E szemponton belül kiemelten figyeltük az **általános, a részletes szakmai és a konkrét ügghöz kapcsolódó** tájékoztatás színvonalát.



- Ügyfélfogadás körülményei:** szintén az ügyfél-elégedettséget befolyásoló tényező. Ide sorolhatjuk mindazon körülményeket, melyek az ügyfélfogadás fizikai és szervezés-technikai kérdései, például eligazodás az épületen belül, várakozás megszervezése, kiszámíthatóság, ügyfélfogadó helyiség kialakítása, nyitvatartási idő.

Az egyes opciók összevethetősége érdekében külön elemeztük az **ügyfél komfortérzetét**, valamint az **ügyintéző idő- és térbeli elérhetőségét**.
- Ügyintézés szervezeti háttere:** az ellátott ügyforgalmi feladatok szervezése kihatással van az ügyintézési időre csakúgy, mint az adott feladatokra fordítandó hivatali kapacitásokra, a munka hatékonyságára. A munkaszervezés nagymértékben befolyásolja az ügyfélmegkeresést fogadó és a háttérben szakmai munkát folytató – jellemzően magasan kvalifikált – munkatársak arányát és a köztük lévő munkamegosztást. E szempont érvényesülésének alakulását a **szakmai osztályon folyó munka hatékonyságán** keresztül mutattuk be.
- Ügyfélfogadás megszervezésének költség- és létszámigénye:** az ügyforgalmi feladatok szervezésének szempontjai között nem hagyható figyelmen kívül annak kialakításához és fenntartásához kapcsolódóan felmerülő költség- és létszámigény, mely jelentősen befolyásolhatja a megvalósíthatóságot.

7. ábra: A személyes ügyfél-megkeresések fogadására felmerült lehetőségek értékelése²

	Érdemi ügyintéző munkahelye	Ügyfél-fogadó ablak / pult	Ügyfél-tájékoztató iroda	Szakosított ügyfélszolgálat
Általános tájékoztatás színvonala				
Részletes szakmai tájékoztatás				
Tájékoztatás konkrét ügghöz kapcsolódóan				
Ügyfél komfortérzete				
Időbeli és térbeli elérhetőség				
Szakmai osztályon folyó munka hatékonysága				
Kialakítás és fenntartás költségigénye*				
Fenntartáshoz szükséges létszám**				

* A kialakítás és fenntartás költségigényét annak alacsony szintje esetén jelöltük előnyösnek (telt karika).

** A fenntartáshoz szükséges létszám-szükséglet annál előnyösebb, minél alacsonyabb össz-hivatali szinten (az előnyös megoldást itt is telt karikával jeleztük).

² A karika sötét részének mérete mutatja az adott szempont teljesülésének mértékét az adott megoldás esetében.



Az alábbiakban összehasonlítjuk egymással a korábbi pontokban részletesen is bemutatott ügyfélfogadási lehetőségeket. Ennek jó kiindulási alapot teremt a fenti ábra, melyen nyolc kiemelt szempont mentén értékeljük a szervezési módozatokat.

Az ábra jól szemlélteti, hogy míg az érdemi ügyintéző vagy az ő osztályához tartozó munkatárs által (ügyintéző munkahelye, ügyfélfogadó pult /ablak) végzett ügyfél-fogadás általános erőssége a szakmai kérdések kezelésében és a konkrét ügyekhez kapcsolódó tájékoztatásban rejlik, addig a központilag szervezett ügyfél-tájékoztatás (ügyfél-tájékoztató iroda, szakosított ügyfélszolgálat) sokkal inkább az ügyfél komfortérzetét, illetve a Hivatalon belüli leosztott munkamegosztást erősíti.

- **Megkeresések kezelésének szakmai színvonala**

A megkeresések kezelésének szakmai színvonala – azaz a beérkező kérdésekre adott válaszok minősége – annál magasabb, minél felkészültebb az ügyintéző.

A **szakmai hozzáértés a szakmai osztály munkatársai esetében adottságnak tekinthető**, ebből adódóan a közvetlenül a szakmai osztályra beérkező megkereséseket – legyen szó szakmai kérdésről vagy konkrét ügyről – itt minden esetben magas színvonalon meg tudja válaszolni a Hivatal munkatársa. **Általános tájékoztatás esetében mindazonáltal már alacsonyabb szolgáltatási szintről beszélhetünk**, tekintettel arra, hogy az ügyfél egy látogatása során akár több ügyben is tájékoztatást kérhet. Amennyiben ezen ügyek nem egy, hanem több csoporthoz vagy osztályhoz tartoznak a Hivatalon belül, ez számára több iroda felkeresését jelentheti.

Ehhez hasonlóan alakul az ügyfélfogadó ablak/pult megoldás, ahol jellemzően szintén a szakmai osztály munkatársai – illetve a közülük ügyfélfogadásra szakosodott kollegák – fogadják az ügyfeleket.

Az **ügyfél-tájékoztató iroda erőssége** – amint azt a neve is sugallja – **az általános ügyekben történő válaszadás**, míg szakmai kérdésekben csak kevés esetben tud az itt dolgozó munkatárs érdemi segítséget nyújtani.

A **szakosított ügyfélszolgálat** – köszönhetően az ügycsoportonként specializálódott munkatársaknak, illetve az őket támogató informatikai rendszereknek és adatbázisoknak – **magas színvonalú tájékoztatást képes adni mind általános, mind szakmai ügyekben**. Amennyiben hozzáféréssel bír a központi szakmai rendszerekhez, úgy konkrét ügyekkel kapcsolatban is tud alapszintű információkat közölni.

- **Ügyfélfogadás körülményei**

A szakmai hozzáértéssel ellentétben e szempont mentén a **hivatali irodákban történő ügyfélfogadást tekinthetjük legkevésbé megfelelő megoldásnak**. Ez esetben – jellemzően a Hivatal épületének adottságaiból adódóan – nem vagy csak korlátozottan, bizonyos területeken biztosítható a kényelmes, kulturált megközelíthetőség, várakozás, illetve ügyintézés.

Az ügyintéző munkahelyén történő ügyfél-fogadásnál fejlettebb, ám az ügyfél szempontjából továbbra sem kényelmes megoldás az ügyfélfogadó ablak/pult, ahol már az ügyintézés egy erre speciálisan kialakított, ám még mindig az irodában található helyen történik.

Kifejezetten az ügyfél igényei szerint, az eligazodását és ügyintézését megkönnyítő módon kerül kialakításra mind az ügyfél-tájékoztató iroda, mind a szakosított ügyfélszolgálat. Az e célra tervezett helyiségek immár lehetőséget biztosítanak a könnyű megközelíthetőségre, az egyértelmű iránymutatásokra, kulturált várakozásra, kiszámítható ügyintézésre és kényelmes, az ügyfelet egyenrangú félként kezelő ügyfélfogadásra.



Ez utóbbi két esetben biztosítható a **nyitvatartási idő ügyfél-igényekhez alakítása**, a hivatali munkaidőtől való eltérés.

- **Ügyintézés szervezeti háttere**

Az érdemi ügyintéző által bonyolított ügyfél-fogadás esetében (**ügyintéző munkahelyén vagy ügyélfogadó ablaknál/pultnál**) magasan kvalifikált szakemberek végzik az általános, a szakmai, valamint a konkrét ügyekhez kapcsolódó kérdések megválaszolását egyaránt. Emellett – sokszor ezzel egyidejűleg – látják el a szakmai feladataikat, mely kettősség jelentős kockázatot és problémát rejt magában. Amellett, hogy **pazarlásnak** tekinthető a magasan képzett szakembereket általános tájékoztatásra alkalmazni, az ügyfél-fogadás az érdemi szakmai munka rovására is mehet: **folyamatos megszakítások miatt alacsonyabb a hatékonyság, illetve nagyobb a hibalehetőség.**

Az **ügyfél-tájékoztató iroda és szakosított ügyfélszolgálat** esetében ezzel szemben **egyértelműen lehatárolt a feladat-megosztás** az ügyfél-megkereséseket fogadó munkatársak, valamint a specializált szakértők között. Ez – amellett, hogy továbbra is biztosítja az ügyfelek **megfelelő színvonalú információval** történő ellátását – lehetővé teszi a szakmai osztályon dolgozó munkatársak elmélyült – és ezáltal **hatékony** – szakmai munkáját.

- **Kialakítás és fenntartás költség- és létszámigénye**

Általánosságban elmondható, hogy a négy lehetőség közül az **ügyfél-tájékoztató iroda és a szakosított ügyfélszolgálat kialakítása és fenntartása jelentősen nagyobb terhet ró a Hivatalra, mintha az ügyélfogadással kapcsolatos feladatait a Hivatal a saját épületén belül**, a meglévő helyiségekben, esetleg azok minimális átalakításával (pl. ügyélfogadó ablak/pult) látja el.

Az ügyfél-tájékoztató iroda és a szakosított ügyfélszolgálat kialakítási és fenntartási költségei közötti különbség azok méretéből adódik. Tekintettel arra, hogy **a szakosított ügyfélszolgálat nagyságrendekkel több szolgáltatást nyújt és ezáltal több munkatársnak és ügyfélnek ad helyet, a helyiség/épület mérete is nagyobb.** Ez a fenntartási költségekre is kihatással van.

Mindazonáltal mérlegelés tárgya kell legyen az is, hogy mivel a szakosított ügyfélszolgálat munkatársai a hivatali ügyintézők közül kerülnek ki, így ott irodai munkahelyek, szobák szabadulnak fel, melyek helyet adhatnak más, jelenleg esetleg – a fennálló helyhiányból adódóan – a hivatal főépületén kívül működő szervezeti egységeknek. Ez ily módon, **a másik oldalon bérleti díj-kiadások csökkenését okozhatja.**

Összefoglalóan elmondható, hogy a különböző ügyfél-fogadási megoldások **megvalósításának költség-igénye nagymértékben függ a helyi adottságoktól**, az egyes megoldások kialakításának és fenntartásának költségigényét **minden esetben egyedi számítások, elemzések segítségével lehet megbecsülni.**

A különböző megoldások **kapacitás-igényében** a – fent ismertetett – költség-szükséglettel ellentétben **kisebbségek eltérések tapasztalhatók.** Bár a négy megoldás által biztosított, a munkahelyen történő ügyfél-fogadástól a szakosított ügyfélszolgálat irányában haladva egyre magasabb szolgáltatási szint rendszer szinten egyre több munkatársi létszámot igényel, mindazonáltal ez nem jelent érdemi különbséget. Nagymértékben **befolyásolja a szükséges munkatársi létszámot és –összetételt** ugyanakkor **a kialakított munkaszervezés és –megosztás.**



Összefoglalva elmondható, hogy annak ellenére, hogy a magas színvonalú szakmai tudás továbbra is a szakmai osztályok magasan kvalifikált munkatársainál van jelen, megfelelő munka-szervezéssel és technológiai támogatással a szakosodott ügyfélszolgálat is képes megfelelő színvonalú tájékoztatást nyújtani az ügyfélnek. Ez a megoldás egyrészt nagymértékben tehermentesíti a szakmai osztály munkatársait (akik ezáltal több egyéb, szakmailag kihívóbb feladatot tudnak vállalni), másrészt biztosítja a kulturált ügyfél-fogadás feltételeit.

A megvalósítás, illetve fenntartás költség- és létszámigényének meghatározása minden esetben egyedi számításokat igényel, de általánosan várható eredmény, hogy a Hivatal épületén kívül megoldott ügyfél-fogadás nagyobb költség- és létszámráfordítást igényel az Önkormányzat részéről

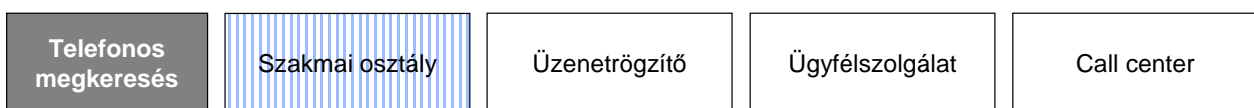


3.2. Telefonos megkeresés

A telefonos kapcsolatfelvétel mára elengedhetetlen kelléke a közigazgatási ügyintézésnek, s ezen belül is az ügyfélmegkeresések fogadásának. Ennek szervezése és a telefonon bonyolítható ügyek számossága és mélysége azonban jelentős eltéréseket mutat önkormányzatokként.

Amint azt a lenti ábra is mutatja, telefonos megkeresés érkezhethet közvetlenül a szakmai osztályra vagy az ügyfélszolgálat munkatársaihoz, illetve egy speciálisan e célra kialakított call centerbe, hívásközpontba. A bejövő hívások folyamatos, tehát munkaidőn kívüli fogadását üzenetrögzítő biztosíthatja.

8. ábra: A telefonos megkeresések fogadásának lehetőségei³



A telefonon intézhető ügyek hazánkban jellemzően egy szűk körre (időpontfoglalás, bejelentések stb.) korlátozódnak annak ellenére, hogy a munkafolyamat kismértékű változtatásával, illetve informatikai fejlesztéssel ezen ügyintézési kör bővíthető lenne. Kiemelt jelentősége lehet ezen ügyintézési módnak azon ügyfelek körében, akik internetkapcsolattal nem vagy csak korlátozottan rendelkeznek, vagy a felhasználói ismereteikben hiányosságok vannak, ily módon az önkormányzat honlapjáról információt kikeresni nem tudnak. Telefonon keresztül intézhető lehet például

- **Általános tájékoztatás:** csaknem valamennyi önkormányzatnál jelenleg is elérhető szolgáltatás, melynek segítségével az ügyfél általános (tehát konkrét ügyet nem érintő) szakmai, illetve technikai (pl. nyitva tartás) tájékoztatást kaphat.
- **Nyomtatványok vagy információs anyagok megrendelése:** bár jellemzően – valamely formában – elérhetőek űrlapok és nyomtatványok az önkormányzatok honlapjain, az internet-hozzáféréssel, illetve nyomtatási lehetőséggel nem rendelkező ügyfelek számára ez nem jelent megoldást. Azáltal, hogy az ügyfél – egy telefonhívást követően – postán kézhez kapja a szükséges dokumentumokat, elkerülhető vagy lecsökkenthető a Hivatalban történő személyes megjelenés.
- **Panaszok és bejelentések fogadása:** személyazonosság igazolásához jellemzően nem kötött, jelenleg is telefonon intézhető kérdések, melyek számossága jelentős.
- **Határozatok telefonos közlése:** konkrét ügy állásáról, illetve eredményéről is tájékoztatást kaphat az ügyfél, melyhez mindazonáltal már – az előző esetekkel ellentétben – elengedhetetlen a megfelelő személyazonosítási technikák alkalmazása. Ilyen lehet pl.
 - **Személyi adatok ellenőrzése nyilvántartott, megadott adatok alapján:** az ügyfél által korábban személyesen megadott információ, melyet csak az adott személy tudhat, s kifejezetten az ő hitelességének ellenőrzésére szolgál.
 - **Ügyfél visszahívása:** a bejelentkező ügyfél visszahívása egy korábban, személyesen megadott telefonszámon.

³ Az ábra által mutatott lehetséges megoldások közül kék csíkozással emeltük ki a Hivatal által jelenleg alkalmazott módszereket.



- **Visszaigazolás:** a kapcsolat kezdeményezéséről visszajelzés küldése egy korábban megadott telefonszámra, sms formájában. Amennyiben nem az adott ügyfél kezdeményezte a hívást, úgy arról sms-ben azonnal értesül.

Az alábbiakban részletesen is bemutatjuk a telefonos megkeresések fogadásának lehetséges modelljeit, bemutatva azok alkalmazási lehetőségeit, előnyeit, illetve hátrányait.

3.2.1. Szakmai osztály

A telefonhívások kezelésének leggyakoribb és legkevésbé tudatosan szervezett módja, amikor az ügyfél közvetlenül a szakmai osztályt keresi fel kérdésével, bejelentésével. Ez lehetővé válik a Hivatal által kommunikált, nyilvánosan elérhető telefonszámokon keresztül, valamint a központi telefonszámról történő hívásátírányítással.

A szakmai osztályhoz beérkező telefonhívások előnyei:

- A helyben rendelkezésre álló **magas szintű szakmai hozzáértés:** e munkatársak – munkakörükből adódóan – teljes mélységében képesek felvilágosítást adni a szakterületükhöz kapcsolódó kérdésekben, illetve szükség szerint azonnal reagálni a felvételekre, bejelentésekre.
- **Tájékoztatás lehetősége konkrét ügyekben:** a felelős szakmai ügyintézővel folytatott telefonbeszélgetés során lehetőség nyílik aktuális, nyitott ügyről való tájékoztatásra.

A szakmai osztályhoz beérkező telefonhívások hátrányai:

- Hátránya e módszernek mindazonáltal, hogy a folyamatosan beérkező állampolgári telefonos megkeresések nagymértékben **rontják a napi szakmai munka hatékonyságát.**
- **Szakmai feladatok ügyintézési** – és ezáltal átfutási – **ideje megnő,** mivel a telefonhívást fogadó munkatárs az éppen végzett szakmai munkáját megszakítani kényszerül.
- A telefonbeszélgetések nem teszik lehetővé az elmélyült szakmai feladatmegoldást, mely adott esetben **megnöveli az elkövetett hibák valószínűségét.**
- Az ügyfélnek utánajárásba és **nehézségbe ütközik megtalálni az illetékes osztályt, csoportot, illetve ügyintézőt.** Ez többszöri telefon-átírányításokat, várakozási időt, újbóli telefonhívásokat eredményezhet, mely a bizonytalanságot, illetve elégedetlenséget okozhat.

Összefoglalóan elmondható tehát, hogy az **általános tájékoztatást, bejelentést érintő ügyekben a módszer nem javasolt,** mivel ezen információk átadása, illetve befogadása nem igényel speciális szakismeretet, ugyanakkor a beérkező hívások nagyban rontják a szakmai osztály munkatársainak hatékonyságát.

Konkrét ügyet érintő kérdésekben mindazonáltal a legtöbb ügyfajta esetében ez a **legmegfelelőbb megoldás,** tekintettel arra, hogy

- a konkrét ügy ügyintézőjének neve és elérhetősége feltüntetésre kerül az ügyfél részére kiküldött iratokon, így az illetékes személy elérése nem jelenthet problémát vagy nehézséget az ügyfél részére;
- a szakmai osztály ügyintézőjének rendelkezésére áll valamennyi olyan adat, illetve háttér információ, mely lehetővé teszi az ügyfél teljes körű és szakszerű tájékoztatását.



3.2.2. Üzenetrögzítő

A telefonos megkeresések automatizált fogadásának első szintje az üzenetrögzítő alkalmazása, melyre annak üzemidejében – jellemzően napi 24 órában – meghagyhatják az ügyfelek bejelentéseiket, kérdéseiket. Az üzenetrögzítő lehet egy általános telefonszám, ahova egy helyi telefonhívás áráért történik a bejelentés, de több esetben az önkormányzat ún. „zöld”, ingyenesen hívható számot biztosít e célra.

Az üzenetrögzítőre érkező telefonhívások előnyei:

- Az üzenetrögzítő a nap 24 órájában, a hét 7 napjában képes fogadni a beérkező hívásokat anélkül, hogy ehhez az önkormányzatnak egy munkatárs rendelkezésre állását biztosítania kellene. Ezáltal **biztosított a folyamatos elérhetőség**, mely jelentősen hozzájárulhat az ügyfelek komfortérzetéhez, elégedettségéhez.
- A Hivatal által végzett egyértelmű kommunikáció segítségével **az üzenetrögzítő elérhetősége (telefonszáma) minden ügyfél számára egyértelmű**, könnyen fellelhető. Az e célra alkalmazott egyszerűen megjegyezhető számsorok kiválasztása tovább egyszerűsítheti a telefonszám megjegyzését, illetve felismerését. Az üzenetrögzítő esetében nem kell az ügyfélnek ügyintézők, csoportok vagy akár osztályok tömegéből választania, azok között – a telefont tartva – bolyongania.
- Tekintettel arra, hogy a bejövő hívások egy központi számra érkeznek, s onnan az ügyfél átirányítására sem kerül sor, azok **nem zavarják meg a szakmai osztályon folyó munkát**, biztosítani tudják az ügyintézők szakmai feladatainak elmélyült és folyamatos ellátását.

Az üzenetrögzítőre érkező telefonhívások hátrányai:

- Az üzenetrögzítőre érkező hívások **kizárólag bejelentésre, illetve kérdés feltételére korlátozódnak**. Tekintettel az üzenetrögzítő technikai adottságaira, illetve a munkatársak jelenlétének hiányára, a felvetésekre csak utólag, jellemzően levélben kaphat tájékoztatást az ügyfél (amennyiben meghagyta elérhetőségeit).
- Mivel a telefonos bejelentés az azonnali ügyintézés érzetét kelti, arra kvázi azonnali (néhány munkanapon belüli) választ is vár a bejelentő. **Amennyiben a válaszadás, ügyintézés vagy ezekről való tájékoztatás nem történik meg 3-5 munkanapon belül, az ügyfél türelmetlenné válik, s elégedetlen lesz a szolgáltatással** – függetlenül attól, hogy a válaszadás késlekedése szakmai (pl. komplex, nagyobb utána-járást igénylő ügy), adminisztratív (Hivatalon belüli átfutási idők, iktatás stb.) vagy technikai (pl. az ügyfél által megadott elérhetőség hiánya vagy hibája) okra vezethető-e vissza.
- Az üzenetrögzítőre érkező **hívások utólagos feldolgozása jelentős adminisztratív terhet ró a Hivatal munkatársaira**, tekintettel arra, hogy azokat – megválaszolást, illetve ügyintézését megelőzően – írásban is dokumentálni szükséges.

Az üzenetrögzítő alkalmazása a korlátlan elérhetőségnek köszönhetően nagymértékben hozzájárulhat az ügyfél-elégedettséghez, mindazonáltal számos kockázatot is magában rejt. Alkalmazása csak korlátozott ügycsoport (bejelentések) és pontosan leszabályozott folyamatok (rövid időn belüli visszajelzés) lehet eredményes.

3.2.3. Ügyfélszolgálat

Az ügyfélszolgálatra érkező telefonhívások kezelése **nagymértékben függ az ügyfélszolgálat kialakításától, funkcióitól, illetve az ügyfélszolgálati munkatársak felkészültségétől**. Az alábbiakban egy szakosított ügyfélkapcsolati szervezetet feltételezünk, mely nem csupán általános tájékoztatást tud adni, de – szakosodott ügyintézőinek és az egyes ügyfajtákhoz



kapcsolódó pontos feladatlehatárolásoknak köszönhetően – érdemi ügyintézés is biztosítani képes.

E megoldás esetén a beérkező telefonhívások nem a Hivatal központi számára, hanem az ügyfélszolgálat egy erre kijelölt munkatárához érkeznek, aki kvázi egy „**személyes segítő**” szerepét tölti be: támogatja az ügyfelet a kérdésmegválaszolás teljes folyamatában. Feladata tehát nem csupán hívástovábbítás, s nem merül ki az általános tájékoztatásban sem, sokkal inkább

- **Általános megkeresés esetén tájékoztatást nyújt:** tekintettel arra, hogy a beérkező hívások jelentős hányadát e megkeresés-kör teszi ki, a kérdések jelentős része itt már le is zárul. Ez nem csupán az ügyfélnek előnyös (hiszen azonnal választ kap kérdésére), de az hivatali ügyintézők leterheltségét is jelentősen csökkenti.
- **Mélyebb szakmai kérdés vonatkozásában kapcsolja az adott témára szakosodott ügyfélszolgálati ügyintézőt:** nem az ügyfélnek kell mérlegelnie, hogy kérdésében a Hivatal mely osztálya, csoportja az illetékes, hanem a telefonos megkeresést fogadó ügyfélszolgálati munkatárs segíti ebben. Ez növeli az ügyfél elégedettségét csakúgy, mint az ügyintézés eredményességét, hiszen elkerülhetőek az adott ügyben nem illetékes munkatárhoz beérkező hívások, az újrakívétel vagy hívás-átirányítás szükségessége. Annak köszönhetően, hogy a beérkező hívás egy szakosodott ügyfélszolgálati munkatárhoz kerül továbbításra, továbbra is biztosított a szakmai osztály ügyintézőinek munka-folytonossága.
- **Konkrét ügyvel kapcsolatos kérdés esetén** – amennyiben az informatikai rendszerből a szükséges információ nem kinyerhető – **továbbítja a hívást az adott ügy ügyintézőjéhez:** ez az eset jellemzően alacsony számosságban fordul elő tekintettel arra, hogy az ügyfél – a kapcsolódóan megküldött leveleken feltüntetett adatok alapján – közvetlen is információval rendelkezik az ügyét kezelő munkatárs nevééről és elérhetőségéről.

E megoldás előnye az **egy menetes telefonos ügyintézés** megvalósítása, mely az ügyfélszolgálat nyitvatartási idejében – jellemzően a hivatali munkaidőnél szélesebb intervallumban – elérhető. Az ügyfélnek megadja az egyedi kezelés érzését azáltal, hogy a hívást fogadó ügyintéző – amennyiben általános tájékoztatáson túlnyúló ügyről van szó – segíti őt a válaszadásban kompetens személy kiválasztásában.

A hátrányok között említendő a korlátozott – tehát nem 24 órás – elérhetőség, valamint a hívások fogadására biztosított állandó kapacitás szükségessége.

3.2.4. Hívasközpont (call center)

Az elektronikusan támogatott hívasközpont (idegen kifejezéssel: call center) funkcióit tekintve nagymértékben hasonlít a 3.2.3. pontban ismertetett megoldáshoz, azaz az ügyfélszolgálaton történő hívásfogadáshoz. A két lehetséges megoldás közötti legkiemelkedőbb különbség a **hívásfogadás technikai támogatottságának szintje**. Míg az első esetben a technikai támogatottság minimális és elsősorban a hívás-továbbítás lehetőségére korlátozódik, addig a call center esetében olyan megoldások is alkalmazásra kerülnek, melyek jelentősen csökkentik a hívást fogadó munkatársak leterheltségét.

A hívasközpont a **hagyományos telefonközpont, az ügyfélszolgálat és a GYIK** (gyakran ismételt kérdések és azokra adott válaszok) **együttesen alkalmazott, nagymértékben automatizált megoldása**. A hívasközpont célja, hogy a hívások a lehető leghatékonyabb módon, az érdemi, magasan kvalifikált munkatársak idejével maximálisan takarékoskodva, de a legkielégítőbb módon válaszolja meg az ügyfelek kérdéseit. Ezt támogatja számos adatbázis, nyilvántartás, tájékoztató segédlet, katalógus és címtár. **A beérkező hívásokat egy erre kialakított informatikai rendszer fogadja és csoportosítja** egy menürendszer alapján. Így lehetségessé válik **bizonyos műveletek elvégzése és kérdések megválaszolása az au-**



tomata segítségével, illetve adott esetben magukkal a **munkatársakkal történő kapcsolatfelvétel**.

A rendszer által biztosított szolgáltatások köre és mélysége alapvetően a rendszer tulajdonságaitól és beállításaitól függ, mindazonáltal valamennyi esetben az alábbi előnyök és hátrányok emelhetők ki.

Call center alkalmazásának előnyei:

- Az automata rendszer biztosítja az állandó, **napi 24 órás és heti 7 napos rendelkezésre állást az általános tájékoztatási kérdésekben**: azon ügyekben, melyekben a rendszer automatikus „ügyintézés” tud biztosítani a menürendszeren keresztül az előre megadott kérdések-válaszok alapján. Emellett tájékoztatja a betelefonálót arról, hogy ezen túlmutató kérdésekben mely időben tud információt kapni, illetve ügyet intézni.
- Az automata menürendszer **tehermentesíti a korábban általános tájékoztatást nyújtó munkatárs(ak)at**, s őket csak a standard kérdésektől eltérő megkeresés esetén foglalja le.
- Az **ügyfelek számára egyértelmű az ügyfélkapcsolati telefonszám elérhetősége**, s megszűnik a központi számon keresztül történő „bolyongás” folyamata. Az ügyfeleket a rendszer támogatja a megfelelő, érdemi segítséget nyújtani tudó ügyintéző elérésében.

Call center alkalmazásának hátrányai:

- Egy automata rendszer csak **megfelelő és gondos kialakítás valamint folyamatos aktualizálás** esetén tud tényleges támogatást nyújtani mind az ügyfeleknek, mind az őket kiszolgáló munkatársaknak. Ebből adódóan rendszeres erőforrást és figyelmet szükséges fordítani e feladatra.
- Nem megfelelő kialakítás esetén a rendszer személytelenné, az ügyintézés hosszadalmassá válhat (hosszú, az ügyfél számára nem releváns információk végighallgatása stb.).
- A hívásközpont kialakítása és működtetése **egyszeri beruházási, majd folyamatos fenntartási költséget** ró a hivatalra.

3.2.5. Opciók értékelése

A telefonos megkeresés-fogadás szervezési megoldásainak összehasonlítását megelőzően röviden összefoglaljuk a vizsgálatunk főbb szempontjait.

- **Megkeresések kezelésének szakmai színvonala**: a telefonos megkeresés fogadása az ügyfél szempontjából akkor tekinthető eredményesnek, ha a kérdésre gyors és szakszerű választ kap.

Ebből adódóan az egyes opciók értékelése során kiemelten kezeljük a tájékoztatás színvonalát, legyen szó **általános, részletes szakmai vagy konkrét ügyszál kapcsolódó** kérdéssről.

- **Hívásfogadás körülményei**: szintén az ügyfél-elégedettséget befolyásoló tényező. Ide sorolhatjuk mindazon körülményeket, melyek a hívást fogadó fél (hívásközpont vagy munkatárs) elérhetőségére vonatkoznak. Összevetjük a lehetséges megoldásokat az **illetékes telefonszám egyértelmű kommunikációja**, valamint az **időbeli elérhetőség**, rendelkezésre állás tekintetében.
- **Megkeresés kezelésének szervezeti háttere**: a feladatellátás szervezése kihatással van az ügyintézési időre csakúgy, mint az adott feladatokra fordítandó hivatali kapacitások.



tásokra, a munka hatékonyságára. A munkaszervezés nagymértékben befolyásolja az ügyfélmegkeresést telefonon, illetve személyesen fogadó, valamint a háttérben szakmai munkát folytató munkatársak arányát és a köztük lévő munkamegosztást.

E szempont érvényesülésének alakulását a **szakmai osztályon folyó munka hatékonyságán** keresztül mutattuk be.

- **A megoldás költség- és létszámigénye:** a feladatok szervezésének szempontjai között nem hagyható figyelmen kívül annak kialakításához és fenntartásához kapcsolódóan felmerülő **költség- és létszámigény**, mely jelentősen befolyásolhatja a megvalósíthatóságot.

A korábbi pontokban ismertetett lehetőségeket értékeli az alábbi tábla, kiemelve az ügyfelek és a Hivatal szempontjából kiemelten értékelendő szempontokat.

9. ábra: A telefonos ügyfél-megkeresések fogadása lehetőségeinek értékelése⁴

	Szakmai osztály	Üzenet-rögzítő	Szakosított ügyfél-szolgálat	Hívás-központ (call center)
Válaszadás színvonala általános tájékoztatás esetében				
Részletes szakmai tájékoztatás				
Tájékoztatás konkrét ügghöz kapcsolódóan				
Az illetékes telefonszám egyértelmű kommunikációja				
Időbeli elérhetőség				
Osztályon folyó munka folytonosságának biztosítása				
Kialakítás és fenntartás költségigénye*				
Fenntartáshoz szükséges létszám**				

* A kialakítás és fenntartás költségigényét annak alacsony szintje esetén értékeltük kedvezőnek. Az alacsony költségintet ily módon tele karikával, a magasat üressel jelöltük.

** A fenntartáshoz szükséges létszám értékelése során előnynek ítéltük, ha a Hivatal munkatársait minél alacsonyabb mértékben terheli a telefonos ügyfél-megkeresés fogadása, kezelése, illetve adminisztrációja – össz-hivatali szinten tekintve. Ebből adódóan az alacsony munkatársi leterheltséget tele karikával, a magas leterheltséget üressel jelöltük.

⁴ A karika sötét részének mérete mutatja az adott szempont teljesülésének mértékét az adott megoldás esetében.



Az ábra segítségével látható, hogy amíg a szakmai osztályra és az üzenetrögzítőre érkező hívások egyfajta komplementerei, kiegészítői egymásnak, addig a szakosított ügyfélszolgálaton és a hívasközpontban szervezett hívásfogadás – eltérő kapacitás-ráfordítás mellett – közel azonos szolgáltatásokat nyújt.

- **Tájékoztatás színvonala**

Míg általános tájékoztatási kérdésekben a szakmai osztály, az ügyfélszolgálat és a hívasközpont közel azonos színvonalú tájékoztatást képes nyújtani, addig **szakmai és konkrét ügyet érintő kérdésben vitathatatlan a szakmai osztály előnye** – köszönhetően az adott témára szakosodott, magasan képzett munkatársaknak. A válaszadás színvonalában tapasztalható **eltérések mindazonáltal jelentősen csökkenthetők a telefonos megkereséseket fogadó munkatársak szakosodásával és a támogató informatikai rendszer széleskörű funkció-választásával** (hozzáférés a központi és szakmai rendszerekhez, adatbázisokhoz, segédletekhez).

A válaszadás színvonalát az üzenetrögzítő esetében a legalacsonyabbra értékeltük, mivel itt a telefonhívás beérkezésének időpontjában az ügyfél semmilyen választ nem kap a felvetésére. Ez csupán napokkal később tud megtörténni.

- **Időbeli és fizikai elérhetőség**

Az ügyfél első benyomása a telefonos ügyfél-kiszolgálással kapcsolatban annak elérhetőségéből fakad: nagymértékben csökkenhet az ügyfél elégedettsége már az érdemi ügyintézés megkezdése előtt, amennyiben nem egyértelmű, hogy a megkeresésével melyik szervezeti egységhez forduljon (szükséges utánajárás, telefonközponton keresztüli téves kapcsolások, átirányítás másik osztályra stb.). Emellett meghatározó, hogy a megkeresés milyen idő-intervallumban tehető meg.

E szempontokat tekintve egyértelmű hátrányba szorul a szakmai osztályon történő hívásfogadás: mind az illetékes terület kiválasztása, mind az ügyintézési idő szempontjából. Időbeli elérhetőség alapján a legkedvezőbb az üzenetrögzítő és a call center alkalmazása, melyek állandó jelleggel – tehát hivatali munkaidőn és ügyfélfogadási idő túl is – biztosítanak valamilyen szintű elérhetőséget.

Mind az üzenetrögzítő, a szakmai ügyfélszolgálat, mind pedig a call center esetében egyértelműen tisztázott, hogy az ügyfél mely telefonszámon éri el a szükséges szolgáltatást. E megoldások nem igénylik az ügyfél egyéni mérlegelését, utánajárását.

- **Hivatali belső működés**

A telefonhívások fogadásának másik oldala – az ügyfél-elégedettségén túl – a hivatali működésre gyakorolt hatás: az e tevékenységre fordítandó kapacitások mértéke és összetétele, valamint – az ezzel kapcsolatban álló – a szakmai osztály munkatársai zavartalan munkakörülményeinek biztosítása.

A Hivatal belső működését nagymértékben zavarhatja a szakmai osztályokra beérkező hívások nagy tömege, mely hozzájárul a szakmai munkatársak munkájának sorozatos megszakításához, a hibalehetőségek növekedéséhez, valamint az e tevékenységre fordított kapacitások magas szintjéhez. A másik három megoldás ezzel szemben biztosítja a zavartalan hivatali munkát, valamint a magasan kvalifikált munkatársak idejével való takarékoskodást.



Míg a bejövő hívások kezelése az első két lehetőség együttes alkalmazásával kielégítő szinten oldható csupán meg, a **szakosított ügyfélszolgálat és a hívásközpont alkalmazása az ügykezelés egy magasabb szintjét biztosítja**. Ez egyaránt jelent

- **magas színvonalú ügyfél-kiszolgálást**: egymenetes telefonos ügyintézés, hosszú és az ügyfelek igényeihez igazított „nyitvatartási idő”, szakszerű ügyfél-tájékoztatás,
- **optimális hivatali munkamegosztást**: alacsonyabb kapacitás-ráfordítás (különös tekintettel a magasán képzett szakemberekre), egyértelmű feladatlehatárolás, kevesebb adminisztrációs teher.

A két opció közötti döntést minden esetben egyedileg, önkormányzatonként szükséges meghozni, tekintettel több, az ügy-kezelést befolyásoló tényezőre, mint pl. megkeresések száma, jellege és időbeli megoszlása, és az érintett ügyfélkör igényei és lehetőségei.

- **Kialakítás és fenntartás költség- és létszámigénye**

A kialakítás és fenntartás költségigénye az első két megoldás esetében közel azonos: **míg a szakmai osztályra beérkező hívások semmilyen, addig az üzenetrögzítő megvásárlása és fenntartása minimális költségekkel jár**.

A **szakosított ügyfélszolgálatra** érkező és azon belül az érintett ügyintézőkhöz kapcsolt hívásokat egy alapfunkciókkal rendelkező telefonközpont is el tudja látni. Ennek költségét **befolyásolja a biztosított funkciók köre**, pl. kapcsolódási lehetőség az ügyfélhívóhoz annak érdekében, hogy a hívás a legkevésbé leterhelt kollegához érkezzon.

A **legjelentősebb költséggel a hívásközpont kialakítása és fenntartása jár**, ami a telefonközponti szolgáltatásokon túl egy speciális, az önkormányzat igényeihez szabott **szoftverrel** is segíti a gördülékeny ügyintézést.

Kisebb az eltérés a létszámigény tekintetében. Míg a szakmai osztályra érkező hívások fogadása semmilyen többlet-kapacitást nem igényel, addig az üzenetrögzítőre érkező hívások feldolgozása kevés, de mégis többlet-munkát eredményez a szükséges adminisztrációból adódóan.

A szakosított ügyfélszolgálat és a hívásközpont megoldást összevetve elmondható, hogy az utóbbi esetben **számos feladatot** (pl. alapvető információk közlése) **maga a szoftver is el tud látni**, ezzel **csökkentve a működtetéshez szükséges kapacitások mértékét**.



4. Az önkormányzati ügyfélszolgálat szervezésének javasolt modellje Zalaegerszegen

A helyzetelemzés tapasztalatai, valamint az ismert lehetőségek alapján az alábbiakban felvázoljuk az önkormányzat ügyfél-kezelés szervezésének javasolt modelljét. Tekintettel a Hivatal épületének sajátosságaira, a Hivatal által kezelt ügyek jellegére és számosságára, valamint a Hivatal előtt álló változtatási lehetőségek korlátaira, anyagunkban két javaslat-csomagot állítottunk össze:

- **Hosszútávon megvalósítható modell:** azon javaslatokat soroltuk ide, melyek hozzájárulnak az ügyfélkezelési feladatok optimális ellátásához. E javaslatok megvalósítása esetenként komoly munkaszervezési változtatásokat és beruházást igényel, ugyanakkor ennek megfelelő minőségi változást is eredményez a Hivatal működésében.
- **Rövidtávon bevezethető változtatások:** olyan kisebb fejlesztési javaslatok, melyek nem igényelnek jelentős beruházási kiadásokat, elsősorban a munkaszervezésen keresztül érnek el javulást a szolgáltatási szintben, valamint a munkavégzés körülményeiben.

Mindkét javaslatcsoport esetében, ügyfél-központú megközelítést alkalmazva arra törekedünk, hogy – a hivatali munkatársak terhelésének növelése nélkül, azt csupán átstrukturálva – a jelenleginél ügyfélbarátabb megoldást állítsunk össze.

Az alábbiakban részletesen bemutatjuk a két modell esetében a személyes és telefonos megkeresések kezelésének javasolt módját.

4.1. Személyes megkeresések hosszútávon megvalósítható modellje

A helyzetfelmérés eredményei alapján elmondható, hogy az önkormányzat az ügyfél-kezelés tekintetében csak akkor tud „versenyképes” maradni, lépést tartani a hasonló méretű önkormányzatokkal, ha újragondolja az ügyfélkapcsolati folyamatok szervezését.

Annak érdekében, hogy az ügyfelek Hivatalról alkotott képe megfelelő legyen, javuljon az ügyfél-elégedettség és a szakmai munka hatékonysága **egy új ügyfélfogadási rendszer kialakítása indokolt.**

A helyzetfelmérés során folytatott interjúk, az anyagunkban bemutatott elméleti modellek, valamint az Európai Unió tagállamaiban (s ezzel Magyarországon is) megfigyelhető tendencia alapján javasoljuk hosszú távon egy egységes ügyfélszolgálati központ kialakítását.

Egy **egységes ügyfélszolgálati központ** csaknem valamennyi, a helyzetfelmérés során feltárt problémára választ adhat, s egyúttal **javíthatja a Hivatal ügyfelek általi megítélését.**

- Megvalósulhat egy **modern, minden igényt kielégítő, magas színvonalú ügyfélfogadó épület**, melyben biztosított az ügyfelek eligazítása és támogatása, a minden területre kiterjedő ügyfélhívó rendszer, a kulturált várakozás lehetősége és a minden igényt kielégítő ügyféltér.
- Lehetőség nyílik az ún. „front office” és „back office” feladatok szétválasztására, azaz az ügyfélfogadás és az elmélyült szakmai munka elkülönítésére, **a hatékony munkamegosztásra.**
- Egy helyszínen lehetővé válik az ügyek jelentős részének intézése (pl. okmány-, adó-, szociális-, építési- és lakásügyek), több esetben az **egymenetes ügyintézés.** Az egymenetes ügyintézés egyben csökkenti a Hivatalon belüli iratforgalmat, az átfutási időt és a szükséges munkaráfordítást.



Az alábbiakban részletesen bemutatjuk javaslatunkat egy **egységes ügyfélszolgálati központra** vonatkozóan, mely immár egy helyszínen biztosítja csaknem valamennyi ügyfélkapcsolati feladatot ellátó munkatárs elhelyezését, s ezáltal lehetővé teszi a háttérben folyó szakmai munka hatékonyságát és magas színvonalát, valamint a megfelelő ügyélfogadási körülményeket.

4.1.1. Elérhetőség

Az ügyfél és a Hivatal kapcsolatának első lépése az ügyélfogadást ellátó helyiség vagy épület megközelítése. Amint arról a korábbiakban már szóltunk, az ügykezelési hely könnyű megközelíthetősége természetesnek hat az ügyfelek számára. Akadálya ugyanakkor nagymértékben hozzájárulhat ahhoz, hogy az ügyfél már negatív előítéletekkel, rossz hangulatban lépjen be az ügyélfközpontba.

4.1.1.1. Fizikai elérhetőség

Az egységes ügyfélszolgálati központ **fizikai elhelyezésének kiválasztása során az alábbi szempontokat javasoljuk figyelembe venni:**

- Az épület **könnyű elérhetősége tömegközlekedési eszközökkel, kerékpárral, valamint autóval.**
- A gépjárművel érkező ügyfelek részére **ingyenes, megfelelő számú parkolási, a kerékpárok számára tárolási és rögzítési lehetőség** biztosítása. A parkolóhelyek kialakítása során tekintettel kell lenni a különböző igényű csoportok (pl. idősek, fogyatékos emberek, kisgyermekesek) szükségleteire.
- **Tematikus várostérképek** elhelyezése, illetve eljuttatása a lakossághoz, melyek megkönnyítik az ügyfélszolgálati központ megtalálását. A térkép megjelenhet az önkormányzat honlapján, tájékoztató anyagokon, helyi újságban, illetve forgalmas közlekedési csomópontokon kihelyezve.
- **Irányjelző táblák** elhelyezése autós, kerékpáros és gyalogos ügyfelek részére.

4.1.1.2. Ügyélfogadási idő

A fizikai elérhetőségen túl **jelentős szerepet kap az ügyfélszolgálat megítélésében a rendelkezésre állási idő hossza, illetve megoszlása.** Egy egységes ügyfélszolgálati központ nem feltételezi azt, hogy valamennyi terület ügyélfogadási ideje azonos legyen. Az ügyélfogadási idő kialakítása során minden esetben **tekintettel kell lenni az adott ügy érintettjeinek preferenciáira.** Például:

- **Ökmányiroda munkaidőn kívüli bővített nyitva tartása:** annak érdekében, hogy az állampolgárok ne kényszerüljenek az ügyintézés idejére szabadnapot kivenni, biztosítani szükséges a munkaidő előtti, illetve utáni ügyintézés lehetőségét. Látványosan javul a szolgáltatás megítélése, ha az ügyfelek reggel 8 óra előtt, illetve délután 5 óra után is lehetőséget kapnak ügyeik intézésére.
- **Építési feladatok intézése:** tekintettel arra, hogy az építésiügyhöz kapcsolódó feladatokat részben a munkájukhoz kapcsolódóan, részben magánszemélyként látják el az ügyfelek, ezért az e területre vonatkozó ügyintézési idő egy részét munkaidőn belül, más részét azon kívül érdemes meghatározni.

Kiemelten fontosnak tartjuk, hogy a megadott ügyélfogadási időben érdemi ügyintézés lehesse folytatni. Az ún. ügyeleti rendszer, melynek során csupán általános tájékoztatást tudnak adni az ügyintézők, a vártól ellentétes hatást válthat ki az ügyfelekben (arra számítanak, hogy elintézhetik az ügyüket, de gyakorlatilag dolguk végezetlenül kell elhagyniuk a Hivatalt).



4.1.1.3. Előzetes időpontfoglalás

Az ügyintézési időhöz kapcsolódóan fontosnak tartjuk kiemelni az időpontfoglalás rendszerének jelentőségét. Az előzetes időpont-egyeztetés egyaránt előnyös az ügyfél és az ügyintézők számára. Az ügyfél számára lecsökkenti a várakozási időt, az ügyintéző munkáját kiszámíthatóvá, leterheltségét szabályozottá teszi.

Az időpontfoglalás rendszerét ebből adódóan javasoljuk valamennyi szakterületre kiterjeszteni a kiegészítéssel, hogy **az ügyintézési idő kb. 20%-ban továbbra is meg kell tartani az időpontfoglalás nélküli ügyintézés lehetőségét.**

Az időpontfoglalás rendszerének eredményes bevezetése érdekében az alábbi két tényezőt érdemes szem előtt tartani:

- A szociális terület ügyfélkörének speciális igényeiből és lehetőségeiből adódóan további mérlegelést és vizsgálatot igényel, hogy az időpontfoglalás e területen is megvalósítható, illetve az ügyfelek elégedettségét szolgáló rendszer-e.
- A megvalósítást követően javasoljuk egy átmeneti időszak fenntartását, ahol az ügyintézési idő nagyobb, 40-60%-ban továbbra is lehetőség van az időpontfoglalás nélküli ügyintézésre.

Hangsúlyozzuk ugyanakkor, hogy **az előzetes időpontfoglalás rendszere csak abban az esetben jelent tényleges hozzáadott értéket az ügyintézésben résztvevők számára, ha a tervezett beosztást az ügyintézők tartani tudják.** Ennek érdekében nagy hangsúlyt kell fektetni a rendszer kialakítása során az egyes feladatok várható időszükségletének meghatározására.

Azon osztályok esetében, ahol az ügyintézés során fontos, hogy az ügyfél ugyanazzal az ügyintézővel kerüljön kapcsolatba, javasoljuk az ügyintézők beosztásának közzé tételét, vagy az előzetes időpontfoglalás rendszerében való feltüntetését.

4.1.2. Fizikai kialakítás

Az ügyfél az első benyomását a Hivatalról akkor kapja, amikor meglátja az ügyfélszolgálati központot. A belépéskor tapasztaltak rányomják a bélyegét az egész kommunikációra, tehát kiemelt figyelmet kell fordítani az ügyfélszolgálati környezet kialakítására.

Az üzleti szektorban példaként elég megemlíteni a bankokat, biztosítókat, távközlési szolgáltatókat és az utóbbi időben a közüzemi szolgáltatókat is. Természetesen az adófizetők pénzéből nem kell és nem is várható el, hogy ilyen típusú irodák, fogadóterek álljanak rendelkezésre, de az igényesen kialakított ügyfélszolgálat ma már az önkormányzatokkal szemben is alapvető elvárás.

Nem feledkezhetünk meg arról sem, hogy **az állampolgár Hivatalról kialakított képét elsődlegesen az ügyintézés színvonala és az ügyfélszolgálati helyiségről szerzett benyomása határozza meg** – még abban az esetben is, ha az ügyfélszolgálat nem a Hivatal épületén belül, hanem egy másik, külső helyszínen kerül elhelyezésre.

Az épületet oly módon szükséges kialakítani, hogy az **valamennyi ügyfél számára egyszerűen átlátható** (világos alaprajz, irányító táblák stb.) **és könnyen használható** legyen. Ennek érdekében – példa jelleggel – az alábbi alapelveket javasoljuk szem előtt tartani a tervezés során:

- tágas és átlátható terek,
- világos és kellően széles, egyenes folyosók, átjárók, illetve lépcsőházak,
- akadálymentes kialakítás (bejárat, folyosók, mosdó, lift stb.),
- könnyen érthető irányító táblák.



Hosszútávon használható ügyfélszolgálati helyiséget hozunk létre, amennyiben a tervezés során megteremtjük a **bővíthetőség és átalakíthatóság** lehetőségét.

Az alábbiakban funkciók szerint bemutatjuk az egyes helyek, helyiségek kialakítása során szem előtt tartandó szempontokat.

4.1.2.1. *Ügyfélfogadás és -tájékoztatás*

Az épület bejáratánál a **belépő ügyfeleket egyértelműen tájékoztatni kell** arról, hogy az ügyfélszolgálati központban mely szolgáltatásokat és milyen módon és időben tudják elérni. E célból javasoljuk az alábbiakat:

- **Tájékoztató tábla** kihelyezése, mely tartalmazza az ügyfélszolgálaton intézhető ügyeket, a hozzájuk kapcsolódó fogadási időt, valamint az időpontfoglalás módját.
- **Információs pult** kialakítása, melynél a Hivatal egy munkatársa tájékoztatást nyújt általános kérdések esetében, emellett segíti az ügyfélszolgálati központban belüli eligazodást.
- **Ügyfélhívó készülék** elhelyezése, amin keresztül tájékoztatást kap az ügyfél valamennyi, az ügyfélszolgálati központban elérhető ügyre vonatkozóan: mely sorszámmal hívja be az ügyintézőt, hol várakozzon, mennyi a körülbelüli várakozási idő.

4.1.2.2. *Várakozó helyiség*

Az ügyfélhívó készülék által kiadott információk alapján az ügyfél kiválasztja a számára megfelelő várakozóhelyiséget. Amennyiben az ügyfélszolgálati központ több szakterület ügyfeleit is fogadja, az ügyfelek számára és eltérő igényeire való tekintettel – az épület adottságaitól függően – elképzelhető akár két várakozó helyiség kialakítása is (többszintes épület esetén pl. a földszinten és az emeleten).

A helyiségben – a kulturált várakozás érdekében – az ügyfelek rendelkezésére kell, hogy álljon

- megfelelő mennyiségű **szék** (mennyisége a megszokott forgalomhoz igazítva),
- **asztalok** (a nyomtatványok kitöltésének segítése érdekében),
- **információs felület** (hirdetőtábla, elektronikus jogtár, www.magyarorszag.hu elérési pont stb.), mely hozzájárul ahhoz, hogy az ügyfél a várakozási időt rövidebbnek érezze.

A várakozóhelyiséget célszerű úgy kialakítani, hogy az kényelmes és világos legyen, s az ügyfél komfortosan érezze magát benne. Amennyiben az ügyfél várakozás közben rálát az ügyintéző térre (pl. üvegfalon keresztül), az őt – látva a bent folyó munkát – megnyugtatja és türelmesebben fogadja a várakozás idejét.

4.1.2.3. *Ügyintéző tér*

Az ügyintéző helyiség kialakítása akkor megfelelő, ha az **tágas és átlátható, ugyanakkor biztosítja a bizalmas ügyintézést**. Ennek érdekében javasoljuk az alábbi szempontokat szem előtt tartani a helyiség kialakítása során:

- Az **ügyintézők egymástól számított kb. 2-2,5 méteres távolsága**, illetve az asztalok között elhelyezett **paravánok** biztosítják a diszkrét ügyintézést. Az ügyintézői munkahely legyen **alkalmas legalább két fő fogadására** az ügyintézőn kívül, számukra leülési lehetőséget kell biztosítani.
- Az ügyintéző asztala legyen mentes a papírhalmoktól és dossziéktól, az asztalon legyen kint az **ügyintéző teljes neve egy névtartó táblán**. Az asztalon legyen mind az



ügyintézőnek, mind az ügyfélnek **elegendő hely a jegyzetelésre**, dokumentumok áttekintésére. Ehhez szükséges a **megfelelő világítást** is biztosítani.

- A letisztult elrendezést, a hatékony ügyfélszolgálati munkát és gyors ügyiratkezelést egyaránt segíti a **megfelelő számú és kialakítású irattartó** elhelyezése, amelyben rendszerezetten tárolható az adott napon keletkezett dokumentumok sokasága. Innen rendszeres időközönként – mérettől és munkaszervezéstől függő gyakorisággal – kerülnek az akták az ügyiratkezelésre, illetve az érintett szakmai osztályokra.
- Az asztaltól eltérő helyen, a **háttérben az ügyintéző által folytatott tevékenységek** (pl. fénymásolás) is olyan helyen történjenek, ami az **ügyfél számára belátható**. Ez egyrészt megnyugtatóan hat az ügyfélre (látja, hogy az ő ügyén dolgoznak), másrészt arra ösztönzi a munkatársakat, hogy feladatukat minél hatékonyabban végezzék.
- Az ügyintéző helyiség közelében kialakított **kisebbségi tárgyalók** biztosíthatják az egyes ügyek esetében kiemelten kezelendő diszkréciót.

A megfelelő kialakítás nagymértékben hozzájárul ahhoz, hogy az ügyintézés hatékonyan és barátságosabb hangulatban teljen.

4.1.2.4. Kiegészítő szolgáltatások

Az ügyintézés jelentős mértékben meggyorsítja és kényelmessé teszi, ha az ügyintézéshez kapcsolódóan szükséges funkciók (posta, pénztár) az épületen belül rendelkezésre állnak.

4.1.2.5. Komfortzónák

Az ügyfelek kényelmét szolgálják az alábbi funkciók, melyek ily módon hozzájárulnak a várakozási idő nyugodt és kulturált eltöltéséhez:

- kabát- és esernyőtartó vagy ruhatár,
- ivóvíz- vagy italautomata, esetleg büfé,
- gyermekeknek játszósarok,
- dohányzásra kijelölt hely,
- növényisziget (mely egyben a későbbi bővíthetőséget is lehetővé teszi).

4.1.3. Funkciók

4.1.3.1. Ellátott funkciók köre

Az egységes ügyfélszolgálati központ lényege az általa **ellátott funkciók teljes körűségében** rejlik. Itt egy helyen intézheti az ügyfél a különböző szakterületekhez kapcsolódó ügyeit, eszközölheti a hozzájuk tartozó befizetéseket, miközben teljes körű tájékoztatást és szakmai támogatást kap.

Az ügyfélszolgálat **akkor tud eredményesen működni, ha abban helyet kapnak a legnagyobb ügyforgalmat bonyolító osztályok közvetlenül ügyfelekhez kapcsolódó ügyei:**

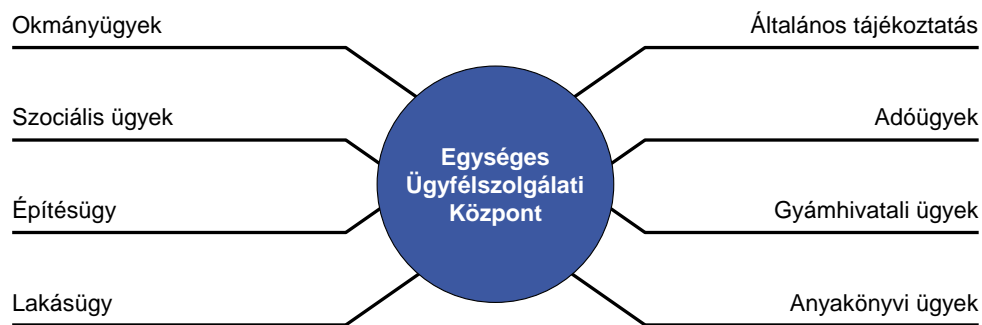
- Okmány- és lakcímnnyilvántartó Iroda: teljes körű ügyintézés,
- Szociális ügyfélszolgálat (Népjóléti Osztály): teljes körű ügyintézés,
- Közigazgatási Osztály: teljes körű ügyintézés,
- Építéshatósági Osztály: széles körű ügyintézés,
- Adóosztály: széles körű ügyintézés.



Amennyiben az épület méretei lehetővé teszik, javasoljuk további két szakterület bevonását az ügyfélszolgálati központba, ezek

- Városi Gyámhivatal,
- Művelődési és Sport Osztály.

10. ábra: Az egységes ügyfélszolgálati központ lehetséges funkciói



Az egységes ügyfélszolgálati központban – a fenti szakterületeket érintően – elérhető szolgáltatások:

- **Tájékoztatás**

Valamennyi szakterületet érintően teljes körű tájékoztatás általános és mélyebb szakmai kérdésekben. Konkrét ügghöz kapcsolódóan az információnyújtás olyan mértékig tud megtörténni, amennyire az a **szakmai rendszerekből kinyerhető**. Ehhez mindazonáltal elengedhetetlen, hogy az ügyfélközpontban dolgozó munkatársak rendelkezzenek a **megfelelő jogosultságokkal** ezen informatikai rendszerekhez.

E helyen említjük a hosszabb átfutási időt igénylő – tehát nem egy menetes – ügyek eredményeinek (határozat, dokumentum stb.) átadását az ügyfél részére.

- **Egy menetes ügyintézés**

A helyben intézhető, **elmélyült szakmai munkát, illetve mérlegelést nem igénylő ügyfajták** esetén az ügyfél helyben megkapja a várt eredményt. Az e csoportba sorolt ügyek meghatározásához valamennyi, fent felsorolt szakterület ügyfélkapcsolati feladatát tételesen átvizsgálni és újra gondolni szükséges.

- **Ügyindítás**

Azon ügyfajták esetén, melyek **hosszabb mérlegelést, illetve szakmai háttérmunkát igényelnek**, az ügyfélszolgálati központban csupán az ügy indítása tud megtörténni. Az ügyintézők átveszik a beadványokat, melyeket tartalmilag és formailag ellenőriznek.

Az ügy ezt követően a szakmai osztályra kerül, ahol – a döntést követően – elkészítik a határozatot. Amennyiben a határozat személyes átadásra kerül, úgy erre az ügyfélszolgálat erre kijelölt munkaállomásán kerül sor.

4.1.3.2. Front office és back office feladatok különválasztása

Az érdemi feladatokat ellátó ügyfélszolgálatok szervezésének első és alapvető feltétele a közvetlen ügyfélkapcsolati (ún. front office) és az ügyfélkapcsolatot kevésbé, inkább elmélyült vagy monoton munkavégzést igénylő feladatok (ún. back office) különválasztása.

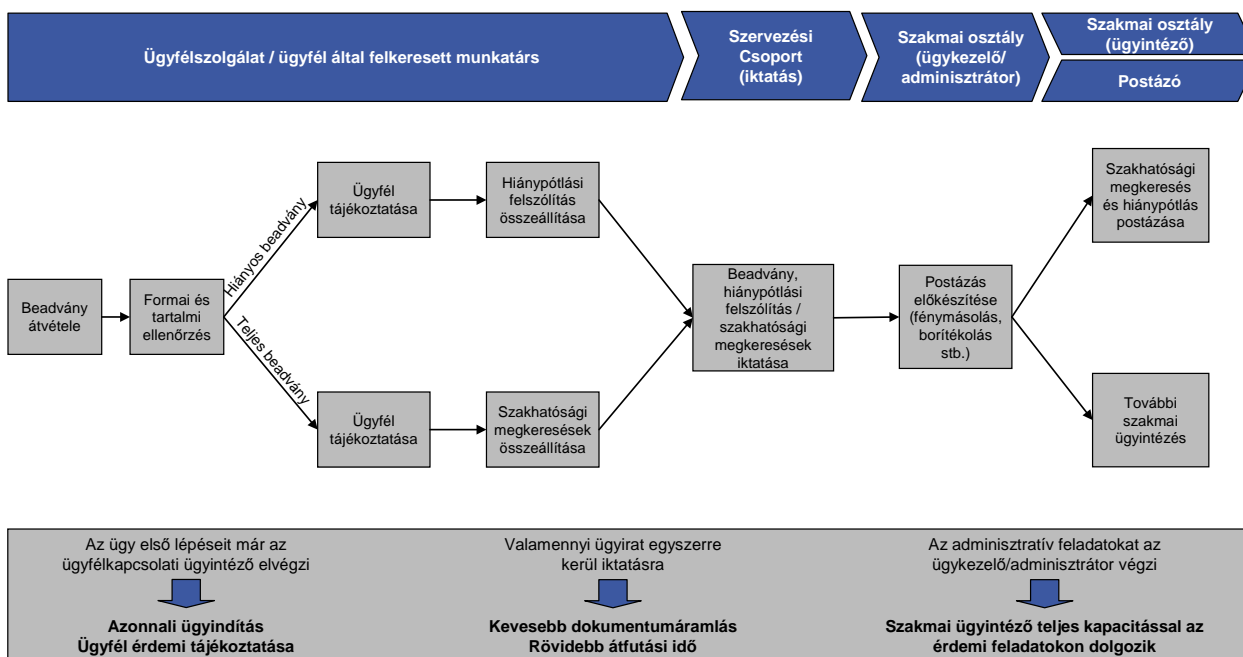


A munkaszervezés ilyen jellegű szervezése

- **nagymértékben növeli** minkét helyszínen (front és back office) **a feladatellátás hatékonyságát**: az ügyintéző mindig az aktuális feladatra tud összpontosítani, s adott esetben az elmélyült szakmai munkát sem kell megszakítani,
- **egyszerűsíti az ügyfelek eligazodását a szervezetben**: ügy-indításával vagy kérdésével kapcsolatban mindig egy helyen, az ügyfélszolgálaton találja meg az illetékes ügyintézőt,
- a front office által ellátott érdemi feladatok lehetővé teszik az **azonnali ügyindítást**, ezáltal lerövidítve az ügyirat útja során bekövetkező várakozási időket.

Az alábbi ábra szemlélteti egy lehetséges ügyirat útját a Hivatalban (a front office-on (ügyfélszolgálat) indulva, s a back office-on (Szervezési Csoport, Szakmai Osztály) befejezve), valamint e munkaszervezés közvetlen előnyeit.

11. ábra: Egy ügyirat lehetséges útja a Hivatalban a front office és back office feladatok különválasztása esetén



4.1.4. Munkaszervezés

A fentiekben vázolt, szakmai feladatokat ellátó ügyfélszolgálati központ csak abban az esetben tud működni, ha az ügyfélfogadást szakosodott munkatársak látják el. Ily módon biztosítható a magas szintű szakmai hozzáértés valamennyi szakterületen.

4.1.4.1. Az ügyfélszolgálati munkatársak specializációja és állományba tartozása

A feladat-ellátás tekintetében nem mindegy, hogy milyen – ez esetben a munkajogviszonyra vonatkozó – kapcsolat van az ügyfélszolgálati iroda munkatársai és a hivatal között. Ez meghatározza a munkaszervezéssel kapcsolatos feladatokat, az üzemeltetés költségeit stb.



E szempont alapján négy különböző lehetőség áll a szervezet előtt:

- az ügyfélszolgálaton dolgozó munkatársak a szakmai osztályok állományában vannak, a feladatokat váltott időbeosztásban, azaz rotációs jelleggel látják el;
- az ügyfélszolgálati munkatársak teljes munkaidőben az ügyfélszolgálaton dolgoznak, azonban munkajogi értelemben valamely szakmai osztályhoz vannak sorolva;
- az ügyfélszolgálati iroda lényegében önálló szervezeti egységként működik, a munkatársak ide vannak sorolva;
- az ügyfélszolgálat üzemeltetése kiszervezésre kerül, a feladatot nem a hivatali állományhoz tartozó, „külső” munkatársak látják el.

Az ügyfélszolgálat szervezeti kialakítására, munkaszervezésére és az irányításra vonatkozóan javasoljuk, hogy az ügyfélközpont, mint egy speciális szervezeti egység legyen kezelve és irányítva.

Az ügyfélközpontban dolgozó munkatársak továbbra is a szakmai osztályok állományában maradhatnak, azonban az ügyfélszolgálati feladatokat rotációs rendszerben felváltva látják el. Ez a megoldás számos előnnyel jár. Biztosítja

- a folyamatosan aktuális és magas szintű szakmai tudást,
- a rendszeres és szoros kapcsolatot az ügyfélszolgálat és az adott szakterület munkatársai között,
- a helyettesíthetőséget, valamint
- összességében (havi szinten) az azonos szintű és jellegű leterheltséget.

Szükségesnek látjuk ugyanakkor a több szervezeti egység dolgozóinak ügyfélszolgálaton belüli munkájának egységes irányítását, egységes és összehangolt működtetését, a munka koordinálását valamint a munka során felmerülő problémák egy kézben történő kezelését (lásd 4.1.4.2. pont).

4.1.4.2. Az ügyfélszolgálat irányítása

Az ügyfélközpont munkájának és megítélésének legfontosabb feltétele, hogy az ott zajló folyamatok, jellegüktől függetlenül szabályos rendben, az előirt elvárásoknak megfelelően történjenek. Nem engedhető meg, hogy a különböző szakterületek összehangolás nélkül végezzék feladataikat, amikor egy azonos térben, azonos érdekek mentén kell működniük.

Javasoljuk, hogy az ügyfélközpontban dolgozó munkatársak – ezen munkavégzésük idejére – alá legyenek rendelve az ügyfélszolgálat vezetőjének, akinek feladata a munkarend, a folyamatos munkavégzés, a szakágak összehangolása, a személyi kérdések irányítása, szervezése. Az ügyfélszolgálaton végzett munka idején a munkavégzéssel kapcsolatos irányításukat, munkarendjüket, tevékenységüket az ügyfélszolgálati központ vezetője lássa el.



4.1.5. Az ügyfélszolgálat személyzeti menedzsmentje

Az ügyfélszolgálat személyzeti menedzsmentjéhez kapcsolódóan az alábbi területeket tartjuk kiemelten fontosnak:

- A **személykiválasztás** területén fontos, hogy a közönségszolgálati munkakört betöltők rendelkezzenek az ehhez szükséges, alapvető kompetenciákkal.
- A **bérezést** illetően az ügyfélkapcsolatban dolgozók anyagi megbecsülésével is kifejezésre kell juttatni a szervezet értékrendjét, ügyfélközpontúságát.
- A **teljesítménykontroll** és a hozzá kapcsolódó ösztönzési, elismerési rendszer elemeiben tükröződniük kell az ügyfélközpontúságot közvetlenül kifejező, megvalósító elvárásoknak (pl. ügyfél-elégedettség, várakozási idő, egyéb kiszolgálási minőségi követelmények teljesülése).
- Az **előmenetelt, közigazgatási karriert** illetően két sajátosságot érdemes megemlíteni. Egyrészt azt, hogy az ügyfélszolgálati munkakörben, eleinte tapasztalt kolléga közvetlen támogatásával célszerű foglalkoztatni a kezdő munkatársat. Másrészt az ügyfélkapcsolatok „megélését”, ilyen munkakörben eltöltött megfelelő időt célszerű általános előmeneteli, vezetői pozíció betöltésének követelményeként támasztani.
- Az **ügyfélszolgálat munkakörülményei** az általános irodai munkához képest magasabb, illetve többletkövetelményeket támasztanak. Az ügyfélkapcsolati környezet egyfajta „kirakat”, azt a képet kell mutatnia, amelyet a szervezet magáról szeretne kialakítani az ügyfelek szemében. Egyszerre kell kielégíteni a munkatársak és a közönség igényeit, szükségleteit. Az intenzív, gyakran feszült, stressz-keltő kiszolgálást a kényelmes munkatér, a gyors kikapcsolódás lehetőségét biztosító szociális helyiség, s szolgáltatásai (pl. hűtőgép, kávéfőzés, ételmelegítés, fotel) ellensúlyozhatják. A jó ügyfélszolgálati munkakörülmények hatékonyságjavító hatásán túli üzenete az, hogy megbecsüljük munkatársainkat, s megköveteljük és lehetőséget adunk arra, hogy ők pedig megbecsüljék az ügyfeleket. Amiért pedig cserébe elvárjuk az ügyfelektől a kulturált közreműködést, munkatársaink megbecsülését, a szervezet, a közigazgatás tiszteletét.

4.1.5.1. Ügyfélszolgálati munka elismerése

Számos szervezetben megfigyelhető, így az önkormányzatoknál is, hogy az ügyfélkapcsolati feladatok a munkatársak szemében nem elismertek, az ilyen teendőket ellátó munkatársak alacsonyabb szakmai és emberi elismertséget élveznek – annak ellenére, hogy az ügyfélszolgálat valamennyi szervezet kiemelt pontja, hiszen itt kerül közvetlen kapcsolatba az ügyfelekkel.

Az ügyfélszolgálati munka elismerésének eszköze lehet:

- **Bérezés:** az elismerés bérezésben történő megjelenítése nehézségekbe ütközhet ugyan a köztisztviselői bértábla kötöttségeiből és az Önkormányzat szűkös anyagi lehetőségeiből adódóan, mindazonáltal javasoljuk azon lehetőségek felkutatását, amelyek által az ügyfélszolgálati munkatársak leterheltsége és jó munkavégzése kompenzálható.
- **Teljesítményértékelés:** javasoljuk a teljesítményértékelési rendszerben hangsúlyos elemként megjeleníteni az ügyfélközpontúságot (ügyfél-elégedettség, várakozási idő stb.).
- **Karrier:** a nagy ügyfél-forgalmat bonyolító szakterületek esetében, a vezető kiválasztás értékelési szempontjainak fontos eleme kell, hogy legyen az ügyfélszolgálati tapasztalat.



Az ügyfélszolgálati munka elismertségének növelése nélkülözhetetlen eleme az ügyfélszolgálati munkatársak motiváltságának, valamint a magas színvonalú munkavégzésnek.

4.1.5.2. Munkatársak kiválasztása

Az ügyfélszolgálati munkatársak sok esetben jelentős nyomás alatt dolgoznak, amely gyakran vezet fáradtságához, stresszhez, ami kihatással van a munkavégzésre és ezáltal az ügyfél kiszolgálására is.

Mindezek figyelembevételével javasoljuk, hogy az ügyfélszolgálati munkatársak kiválasztása során kerüljenek széleskörűen mérlegelésre a szükséges kompetenciák, készségek is.

4.1.5.3. Leterheltség figyelése

Javasoljuk továbbá, hogy legyen munkaszervezési kérdés a napi leterheltség figyelembevételével a munkatársak rendszeres cseréje, napi – nagyobb leterheltség esetén – akár félnapi váltása, illetve pihenőidők biztosítása.

4.1.5.4. Folyamatos fejlesztés, képzés

A magas színvonalú ügyfélkiszolgáláshoz szükséges kompetenciák jelentős része fejleszthető, képzés során elsajátítható. Ebből adódóan kiemelt jelentősége van az ügyfélszolgálati munkatársak rendszeres képzésének, mely nem merülhet ki a szakmai ismeretek elsajátításában, illetve aktualizálásában, de kiterjed a szükséges kommunikációs készségek fejlesztésére is.



4.2. Telefonos megkeresések hosszútávon megvalósítható modellje

Amint az a helyzetfelmérés során kiderült, a Hivatalban a telefonos megkeresések fogadásának leggyakoribb módja, amikor az ügyfél közvetlenül a szakmai osztály ügyintézőinek telefonál.

A jelenlegi gyakorlat több problémát is magában rejt, melyek közül az alábbi két pontot emeljük ki:

- A jelenlegi rendszer **feltételezi és elvárja az ügyfél előképzettségét és tájékozottságát**. Ahhoz, hogy az ügyfél telefonon keresztül megtalálja a Hivatalon belül azt az ügyintézőt, aki számára érdemi segítséget tud nyújtani, képesnek kell lennie bekatégorizálni a megkeresését valamely osztály feladatai közé.
- A szakmai osztályra folyamatosan érkező **telefonhívások sorozatosan megszakítják az ott végzett munkát**, nagymértékben csökkentve annak hatékonyságát.

A telefonos megkeresés fogadás színvonala nagymértékben javítható egy új rendszer, egy **önkormányzati hívásközpont** kialakításával. A hívásközpont egyrészt integrálja valamenynyi, jelenleg alkalmazott megoldást, másrészt ezt további funkciókkal bővíti ki, ily módon biztosítva a teljes körű, kényelmes és gyors kiszolgálást.

Az önkormányzati hívásközpont által **az ügyfelek és a Hivatal részére biztosított előnyök** közül az alábbi tényezőket hangsúlyozzuk:

- Az automata rendszer biztosítja az állandó, **napi 24 órás és heti 7 napos rendelkezésre állást** az általános tájékoztatási kérdések és bejelentések ügyében.
- Az automata menürendszer **tehermentesíti a korábban általános tájékoztatást nyújtó munkatárs(ak)at**, s őket csak a standard kérdésektől eltérő megkeresés esetén foglalja le.
- Az **ügyfelek számára egyértelmű az ügyfélkapcsolati telefonszám elérhetősége**. Az ügyfeleket a rendszer támogatja a megfelelő, érdemi segítséget nyújtani tudó ügyintéző elérésében.
- Azáltal, hogy az ügyfél hívása – az automata rendszer vagy a munkatárs által – már első körben az illetékes ügyintézőhöz kerül átirányításra, **lerövidül az ügyintézés időszükséglete**.
- A szakmai osztályokra érkező hívások azokra a kérdésekre korlátozódnak, amelyekben csak az adott ügyintéző a kompetens. Ez **lehetővé teszi a megszakításoktól mentes, elmélyült szakmai munkát**.

4.2.1. Funkciók

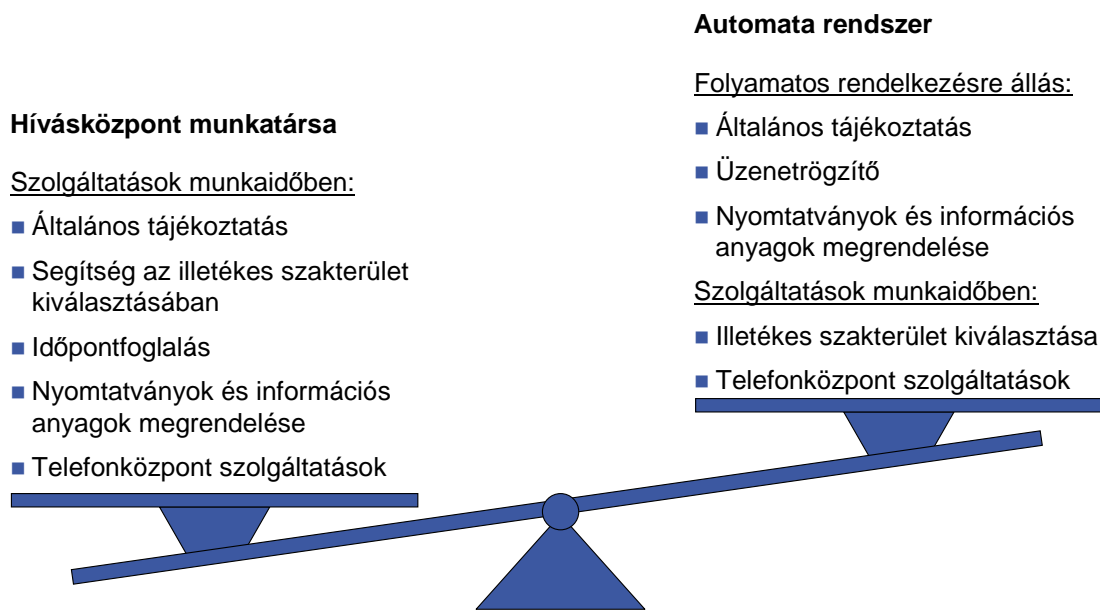
Amint arról korábban már írtunk, a hívásközpont a **hagyományos telefonközpont, az ügyfélszolgálat és a GYIK** (gyakran ismételt kérdések és azokra adott válaszok) **együttesen alkalmazott, nagymértékben automatizált megoldása**. A hívásközpont célja, hogy a hívások a lehető leghatékonyabb módon, az érdemi, magasan kvalifikált munkatársak idejével maximálisan takarékoskodva, de a legkielégítőbb módon válaszolja meg az ügyfelek kérdéseit.

Ezt támogatja számos adatbázis, nyilvántartás, tájékoztató segédlet, katalógus és címtár. **A beérkező hívásokat egy erre kialakított informatikai rendszer fogadja és csoportosítja** egy menürendszer alapján. Így lehetségessé válik **bizonyos műveletek elvégzése és kérdések megválaszolása az automata segítségével**, illetve adott esetben magukkal a **munkatársakkal történő kapcsolatfelvétel**.



Tekintettel a Hivatal ügyfélkörének összetételére és igényeire, a kialakítás során kiemelt figyelmet szükséges fordítani az automata rendszer által kínált funkciók és a munkatárs elérhetősége közötti megfelelő arány megtalálására. Egy jól kialakított hívasközpont esetében az automata rendszer nem „nyomja el” a személyes segítséget, s az ügyfél nem érzi úgy, hogy a Hivatal megközelíthetetlen lenne. Sokkal inkább tapasztalja annak előnyeit: állandó rendelkezésre állás, hivatali munkaidőn túl is információszolgáltatás, gyorsabb ügyintézés.

12. ábra: Az önkormányzati hívasközpont sikerének kulcsa az automata rendszer és a személyes rendelkezésre állás közötti megfelelő arányban rejlik



A rendszer által biztosított szolgáltatások köre és mélysége alapvetően a rendszer tulajdonságaitól és beállításaitól függ. Ezek közül az alábbi alapfunkciókat emeljük ki:

- **Általános tájékoztatás és bejelentések fogadása:** a Hivatal döntésétől és témától függően egy automata rendszer vagy a hívasközpont munkatársa támogatásával.
- **Időpontfoglalás:** a hívasközpont munkatársa segítségével.
- **Nyomtatványok és információs anyagok megrendelése:** bár az űrlapok és nyomtatványok széles köre elérhető az önkormányzat honlapján keresztül, az internet-hozzáféréssel, illetve nyomtatási lehetőséggel nem rendelkező ügyfelek számára segítséget jelenthet e lehetőség. Azáltal, hogy az ügyfél – egy telefonhívást követően – postán kézhez kapja a szükséges dokumentumokat, elkerülhető vagy lecsökkenthető az ügyfélszolgálaton történő személyes megjelenés.
- **Tájékoztatás szakmai kérdésekben:** a hívasközpont munkatársa egy – a szakmai területek által elkészített – részletes GYIK (gyakran ismétlődő kérdések és rájuk adandó válaszok listája) segítségével számos szakmai kérdésben is tájékoztatást tud adni. Amennyiben az ügyfél által feltett kérdés túlmutat az általános szakmai kérdéseken, úgy a hívást továbbkapcsolja az illetékes ügyintézőhöz.
- **Tájékoztatás konkrét ügy státuszáról:** a hívó az automata rendszer segítségével eljut a szakmai osztály azon ügyintézőjéhez, aki kérdésében érdemi választ tud adni.



Amennyiben igényli, a hívásközpont munkatársa személyesen is segíti ezt a választást: mérlegeli, hogy az adott kérdés mely ügyintézőhöz tartozik, majd átkapcsolja hozzá a hívást.

- **Határozatok telefonos közlése:** az illetékes ügyintézőhöz jutva – munkatárson vagy automata rendszeren keresztül – konkrét ügy állásáról, illetve eredményéről is tájékoztatást kaphat az ügyfél, melyhez mindazonáltal már – az előző esetekkel ellentétben – elengedhetetlen a megfelelő személyazonosítási technikák alkalmazása, pl. személyi adatok ellenőrzése nyilvántartott, megadott adatok alapján, ügyfél visszahívása.
- **Telefonközpont szolgáltatások:** amennyiben a betelefonáló egy konkrét munkatársat név szerint keres a központi telefonszámon keresztül, úgy a hívást fogadó kolléga átirányítja hozzá. Telefonszám/mellék alapján az automata irányítja tovább a beérkező hívást.
- **Üzenetrögzítő:** amennyiben a hívás a hívásközpont munkatársának munkaidején kívül érkezik, s a betelefonáló ügyfél számára az automata rendszer nem tud kielégítő információt adni, úgy lehetősége nyílik üzenetét rögzíteni.

4.2.2. Munkaszervezés

A beérkező hívásokat első sorban egy automata rendszer fogadja, melyet azonban kiegészít – forgalomtól függően – egy vagy két munkatárs.

Tekintettel arra, hogy a magas színvonalú telefonos tájékoztatás speciális kompetenciákat igényel, javasoljuk, hogy az **e feladatra dedikált munkatársak** elsődlegesen ezzel a feladattal foglalkozzanak.

A hívásközpont munkatársa **legalább az ügyfélszolgálati központ nyitva tartási ideje alatt** rendelkezésre kell, hogy álljon, ami – a hivatali munkaidőhöz képest – hosszított elérhetőséget jelent.



4.3. Rövidtávon bevezethető változtatások

Tekintettel az előző fejezetekben javasolt modell jelentős beruházási és átszervezési igényére, e pontban összefoglaljuk azokat a javaslatokat – részben a hosszú távú koncepcióból kiemelve, részben új, átmeneti javaslatként megfogalmazva –, melyek már rövid távon is érzékelhető változást jelenthetnek a Hivatal ügyfélkapcsolatainak kezelésében. E javaslatok megvalósításához elsősorban munkaszervezési változtatásokat szükséges bevezetni.

Az alábbiakban immár összevontan kezeljük a személyes és telefonos megkeresés kérdéskörét, mindazonáltal törekszünk rá, hogy a fent vizsgált szempontrendszer mentén haladjunk.

4.3.1. Fizikai elérhetőség

Bár az ügyfélfogadást biztosító hivatali helyiségek elhelyezkedése rövidtávon adottságnak tekinthető, a **fizikai elérhetőséget javíthatják** az alábbiak:

- A gépjárművel érkező ügyfelek részére **ingyenes, megfelelő számú parkolási, a kerékpárok számára tárolási és rögzítési lehetőség** biztosítása. A parkolóhelyek kialakítása során tekintettel kell lenni a különböző igényű csoportok (pl. idősek, fogyatékos emberek, kisgyermekesek) szükségleteire.
- **Tematikus várostérképek** elhelyezése, illetve eljuttatása a lakossághoz, melyek megkönnyítik a Hivatal épületeinek megtalálását. A térkép megjelenhet az Önkormányzat honlapján, tájékoztató anyagokon, helyi újságban, illetve forgalmas közlekedési csomópontokon kihelyezve.
- **Irányjelző táblák** elhelyezése autós, kerékpáros és gyalogos ügyfelek részére.

4.3.2. Ügyfélfogadási idő

Minőségi változást okoz a Hivatal ügyfelek általi megítélésében, ha ügyeik intézéséhez nem kell szabadnapot kivenniük, mivel munkaidőn kívül is lehetőségük nyílik felkeresni a Hivatalt. Javasoljuk ebből adódóan az ügyfélfogadási idő újragondolását az ügyfelek igényeinek megfelelően. A **legnagyobb ügyfélforgalmú területek ügyfélfogadási ideje kerüljön bővítésre** az alábbiak szerint:

- A hét legalább két napján lehessen **munkaidő előtt** (7 órától), illetve **munkaidő után** (18 vagy 19 óráig) ügyeket intézni. A hosszított ügyfélfogadás alatt érdemi ügyintézés történjen.
- Tekintettel arra, hogy a hosszított elérhetőség újdonságként fog hatni a zalaegerszegi lakosokra, mindenképpen javasoljuk egy legalább fél éves **„teszt időszak”** megtartását, melynek során felmérhető a tényleges ügyfél-igény erre a szolgáltatásra.
- A fentiekkel egyidejűleg javasoljuk a jelenleg működő **„ügyeleti rendszer” megszüntetését**, tekintettel arra, hogy ez a várttól ellentétes hatást válthat ki az ügyfelekben (arra számítanak, hogy elintézhetik az ügyüket, de gyakorlatilag dolguk végezetlenül kell elhagyniuk a Hivatalt).



4.3.3. Előzetes időpontfoglalás

Már rövidtávon is javasoljuk az **időpontfoglalás rendszerét kiterjeszteni** az Okmányirodán túl, első lépésként **az építésügyi területre**, mely többek között az alábbi előnyöket eredményezné a Hivatal és az ügyfelek számára:

- Lerövidül az esetenként felmerülő várakozási idő, ami az ügyek komplexitásából adódó olykor hosszú ügyintézési folyamatra vezethető vissza.
- Az ügyfél számára biztosított, hogy az előre egyeztetett időpontban az ügyintézője rendelkezésre fog állni a Hivatalban (és nem pl. helyszíni feladatokat lát el).

Az ügyfélfogadási idő kiterjesztéséhez hasonlóan itt is javasoljuk a fél éves tesztidőszak alkalmazását, melynek során mérlegelésre kerül, hogy az ügyintézési idő hány százalékában szükséges megtartani az időpontfoglalás nélküli ügyintézés lehetőségét, valamint a további bevonandó szakterületek körét.

E ponton emeljük ki a **Szociális ügyfélszolgálat** kérdését: e helyen – az ügyek és az ügyfélkör sajátosságaiból adódóan – előzetes időpontfoglalást nem tartunk indokoltnak, ugyanakkor **a helyszínen osztott sorszámok** jelenthetik a következő lépést a kulturált várakozás és ügyfélfogadás irányában.

4.3.4. Front office és back office feladatok részleges különválasztása

Egy egységes ügyfélszolgálat kialakítása nélkül is érdemi változás érhető el az ügyintézési idő hosszában, valamint a hivatali munkatársak munkavégzésének körülményeiben, leterheltségében.

Javasoljuk a jelenlegi munkaszervezési rend módosítását az alábbi lépések mentén:

- **Telefonos megkeresések fogadása az osztályadminisztrátor által.**

Annak érdekében, hogy a kijelölt munkatárs a kérdések minél szélesebb körére érdemi választ tudjon adni, szükséges részére egy GYIK (gyakran ismétlődő kérdések és a rájuk adandó válaszok listája) összeállítása. Amennyiben az osztályon nincs adminisztrátor (vagy kapacitásai erre nem elegendők), úgy e feladatot az ügyintézők láthatják el, rotációs jelleggel.

A javaslat megvalósításának technikai feltétele, hogy a hívás az adminisztrátortól továbbkapcsolható legyen bármely ügyintézőhöz.

A javaslat eredményeként csökken a munka megszakításainak száma, ezáltal javul a munkavégzés hatékonysága.

- **Ügyfelek fogadása egy erre kijelölt helyiségben.**

Azon kollégák/szakterületek esetében, ahol ügyfélfogadási időben esetleges az ügyfelek beérkezése (tehát nem folyamatos az ügyfelek érkezése), illetve ahol az ügyfeleket fogadó munkatárs irodája csak más munkatársak zavarásával (az ő szobájukon keresztül) megközelíthető, javasoljuk, hogy az ügyfelek fogadására egy erre kialakított helyiségben/tárgyalóban kerüljön sor.

Ez esetben az ügyintéző – az ügyféllel való egyeztetés időtartamára – átmegy az arra kijelölt helyiségbe.

A javaslat megvalósításának technikai feltétele, hogy kialakításra/kijelölésre kerüljön egy erre alkalmas helyiség.

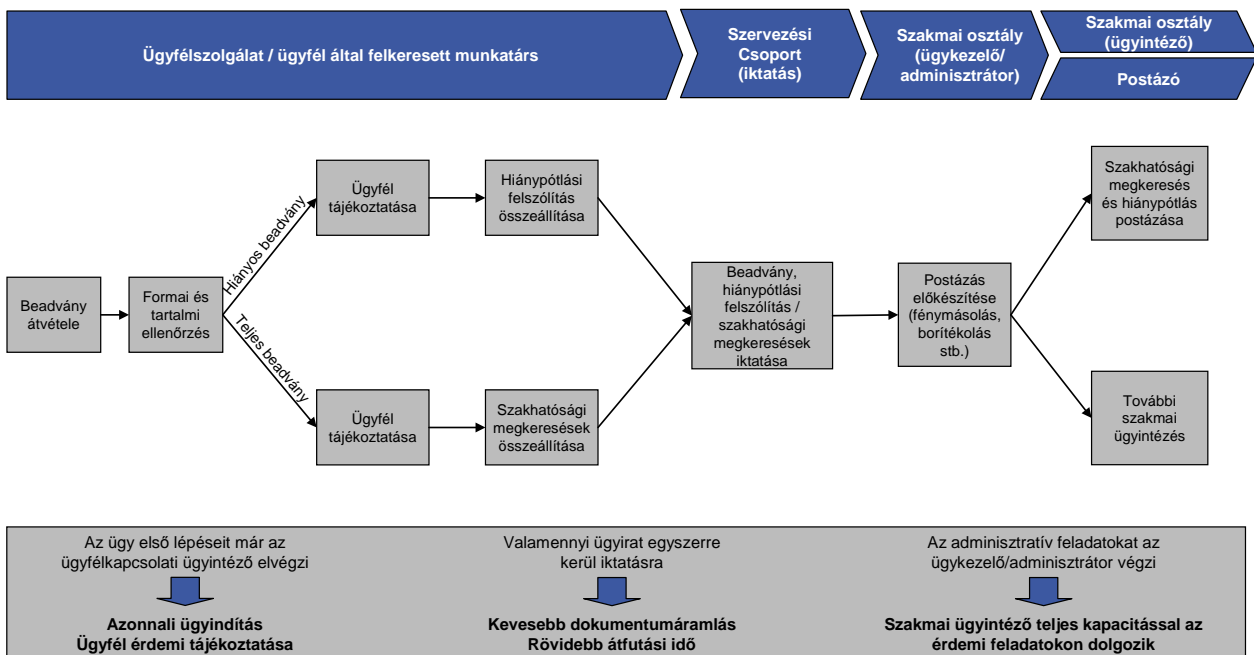


A javaslat eredményeként csökken a munka megszakításainak száma, ezáltal javul a munka hatékonysága. Egyúttal javul az ügyfél komfortérzete is, mivel immár nem „zavaró személyként”, hanem ténylegesen ügyfélként vesz részt a folyamat valamennyi mozzanatában.

- **Ügyfélkapcsolati folyamatok lefutásának újragondolása.**

Már az ügyfélszolgálat kialakítását megelőzően is nagymértékben csökkenthető a folyamatok átfutási ideje azok tételes újragondolásával.

13. ábra: Összefoglaló javaslat az ügyfélkapcsolati folyamatok lefutásának újragondolására



Javasoljuk, hogy a legnagyobb ügyforgalmú folyamatok esetében kerüljön átalakításra a folyamat az alábbiak mentén:

- 1. A beadvány átvétele során vagy azt követően történjen meg annak formai és tartalmi ellenőrzése.** Ennek feltétele, hogy az ügyintéző addig ne fogadjon újabb ügyfelet, amíg az adott beadványt fel nem dolgozta. Ebből adódóan e módosítás csak korlátozottan kiterjeszhető azon folyamatokra (pl. építéshatósági engedélyek), melyek hosszas, akár több órás mérlegelési munkát igényelnek.
- 2. Amennyiben az ügyfél megvárja az ellenőrzést, úgy kapjon tájékoztatást a beadványával kapcsolatos további teendőkről esetlegesen hiányzó/hibás elemekről.** Ez nem jelent ugyan hivatalos hiánypótlási felszólítást, mindazonáltal segíti az ügyfelet abban, hogy ügyéről tájékozott legyen, s a következő napokban érkező hiánypótlási felszólításra felkészülten és gyorsan reagálhasson.
- 3. Az ügyfél távozását követően – a következő ügyfél fogadását megelőzően – az ügyintéző (szükség szerint) összeállítja a hiánypótlási felszólítást, valamint a szakhatósági megkereséseket.**
- 4. A beadvány, a hiánypótlási felszólítás, valamint a szakhatósági megkeresések egyidejűleg kerülnek a Szervezési Csoportba iktatásra.** (Amennyiben az ügyin-



tézőnek az adott ügyben nincs kiadmányozási joga, úgy az iktatást megelőzően az elkészült dokumentumokat az arra jogosult csoport- vagy osztályvezető jóváhagyja.)

5. Az elkészült dokumentumokhoz kapcsolódó **postázás-előkészítési feladatokat** (pl. fénymásolás, borítékolás) **a szakmai osztály ügykezelője/adminisztrátora végzi.**
6. A postázásra kerülő anyagokat (hiánypótlási felszólítás, szakhatósági megkeresések) a szakmai osztály ügykezelője/adminisztrátora továbbítja a postázóba. Az ügyirat további elemeit átadja az illetékes ügyintézőnek.

A fenti javaslattól várt eredmények:

- Megtörténik az azonnali ügyindítás, valamint az ügyfél érdemi, mindenre kiterjedő tájékoztatása.
- Lerövidül a dokumentum útja a szakmai osztály, az iktatást és a postázást végző munkatársak között.
- A szakmai ügyintéző teljes kapacitásával az érdemi feladatokon tud dolgozni, valamennyi adminisztratív feladatot az ügykezelő/adminisztrátor végez el.

4.3.5. Munkatársak fejlesztése, képzése

A magas színvonalú ügyfélszolgáláshoz szükséges kompetenciák jelentős része fejleszthető, képzés során elsajátítható. Ebből adódóan kiemelt jelentősége van az ügyfélszolgálati munkatársak rendszeres képzésének, mely nem merülhet ki a szakmai ismeretek elsajátításában, illetve aktualizálásában, de kiterjed a szükséges kommunikációs készségek fejlesztésére is.

4.3.6. Egységes kommunikáció erősítése

Az írásos tájékoztató anyagok vonatkozásában javasoljuk azok hivatali szinten történő egységes kezelését.

Az általános tájékoztató anyagokon túl javasoljuk a hivatalos válaszevelek jelenleg alkalmazott formátumainak áttekintését és egységesítését.

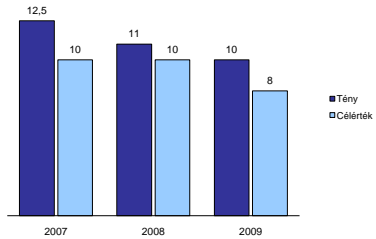
Az Önkormányzat honlapjának egységesítésére vonatkozó javaslatunkat a „Szervezeti megoldások bevezetése a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítására, a döntések nyilvánossá tételére” című anyagunk tartalmazza.



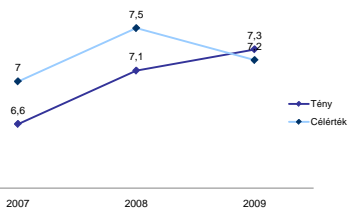
ÉVES TELJESÍTMÉNY BESZÁMOLÓ - POLGÁRMESTERI HIVATAL

IKTATÁSI FELADATOK

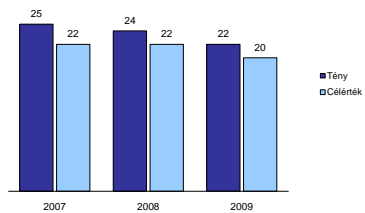
ÉRKEZTETÉS ÉS IKTATÁS KÖZÖTT ELTELT ÁTLAGOS ÁTFUTÁSI IDŐ (ÓRA)



AZ IKTATÁST IGÉNYBE VEVŐ SZERVEZETI EGYSÉGEK ELÉGEDETTSÉGE (1-10-ES SKÁLA)



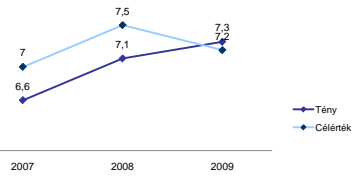
EGY ÜGYIRAT IKTATÁSÁNAK ÁTLAGOS KAPACITÁSIGÉNYE (PERC)



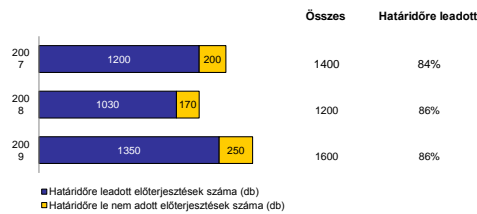
SZÖVEGES ÉRTÉKELÉS

TESTÜLETI MUNKA TÁMOGATÁSA

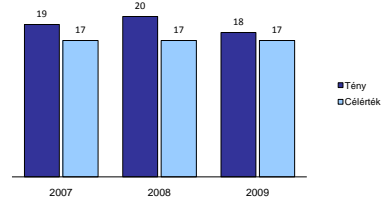
RENDELTELMÓDOSÍTÁSI KÖTELEZETTSÉGENK VALÓ MEGFELELÉS (1-10-ES SKÁLA)



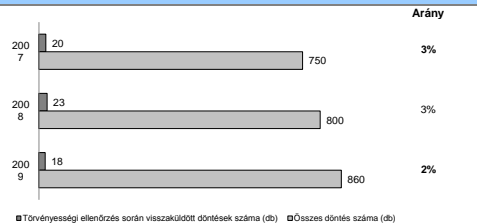
HATÁRIDŐRE LEADOTT ELŐTERJESZTÉSEK ARÁNYA (%)



ELŐTERJESZTÉSEK ÁTLAGOS ÁTFUTÁSI IDEJE (MUNKANAP)



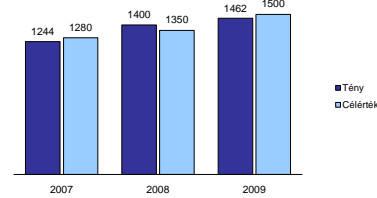
KÜLSŐ SZERV ÁLTAL VÉGZETT TÖRVÉNYSÉGI ELLENÖRZÉS SORÁN VISSZAKÜLDÖTT DÖNTÉSEK ARÁNYA (%)



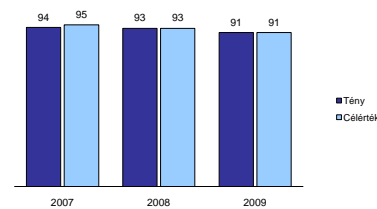
SZÖVEGES ÉRTÉKELÉS

A VÁROS LAKOSSÁGÁNAK KISZOLGÁLÁSA

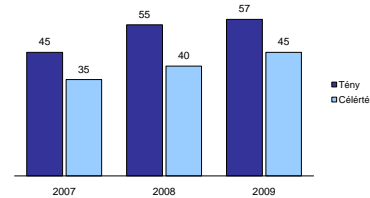
A HIVATALLAL KAPCSOLATBA KERÜLŐ ÜGYFELEK SZÁMA (DB)



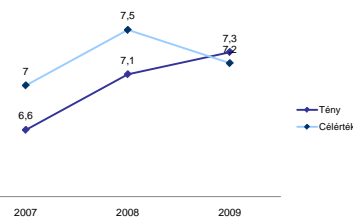
EGY ÜGYINTÉZŐRE JUTÓ LAKOSOK SZÁMA (FŐ)



ÜGYFÉL ÁLTAL A HIVATALBAN TÖLTÖTT ÁTLAGOS IDŐ (PERC)



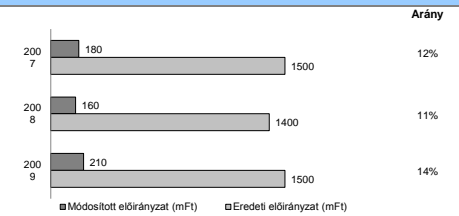
ÜGYFÉLELÉGEDETTSÉG AGGREGÁLT MUTATÓSZÁMA (1-10-ES SKÁLA)



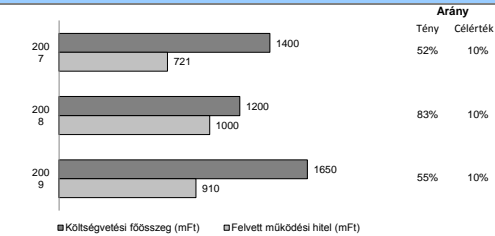
SZÖVEGES ÉRTÉKELÉS

GAZDÁLKODÁSI FELADATOK

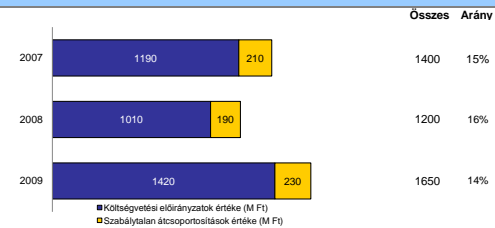
MÓDOSÍTOTT ELŐIRÁNYZAT ARÁNYA AZ EREDETI ELŐIRÁNYZATHOZ (A MARADVÁNYT A MÓDOSÍTOTT ELŐIRÁNYZATBÓL LEVONVA) (%)



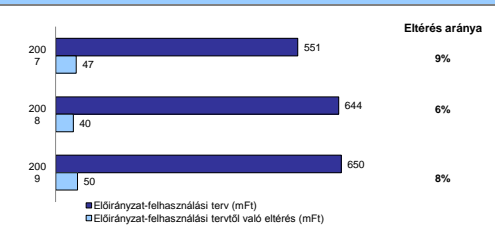
FELVETT MŰKÖDÉSI HITELEK ÉS A KÖLTSÉGVETÉSI FŐSSZEG ARÁNYA (%)



KÖLTSÉGVETÉSI ELŐIRÁNYZATOK SZABÁLYTALAN ÁTCSOPORTOSÍTÁSAINAK ARÁNYA (%)



ELŐIRÁNYZAT-FELHASZNÁLÁSI TERVTŐL VALÓ ELTÉRÉS (%)

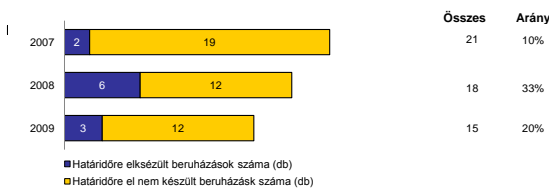


SZÖVEGES ÉRTÉKELÉS

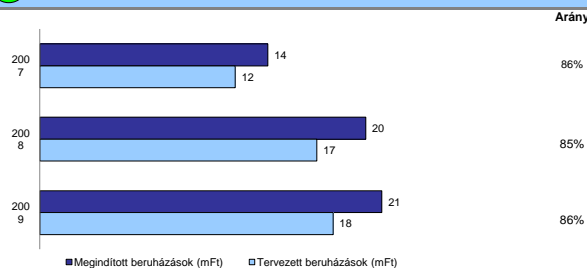
ÉVES TELJESÍTMÉNY BESZÁMOLÓ - MŰSZAKI OSZTÁLY

BERUHÁZÁSI FELADATOK

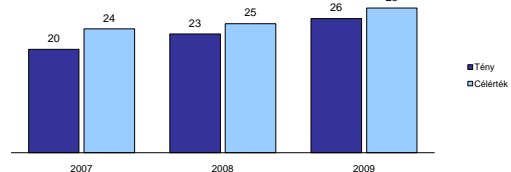
HATÁRIDŐRE ELKÉSZÜLT BERUHÁZÁSOK SZÁMA (DB)



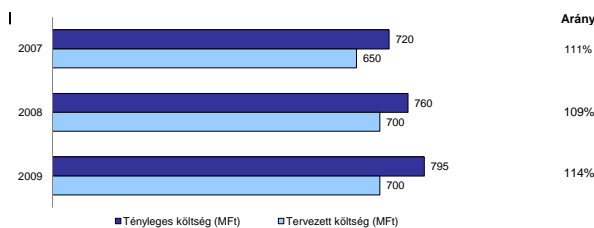
ADOTT KÖLTSÉGVETÉSI ÉVBEN TERVEZETT ÉS MEGINDÍTOTT BERUHÁZÁSOK ARÁNYA (%)



SAJÁT FORRÁSBÓL FINANSZÍROZOTT JAVÍTÁSOK SZÁMA (%)



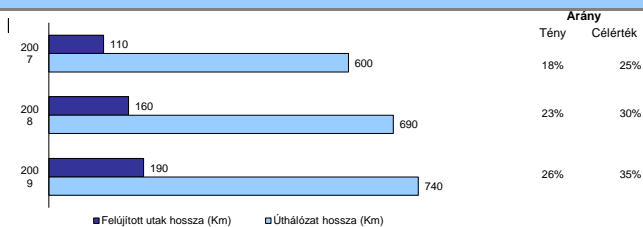
A BERUHÁZÁSOK TERVEZETT ÖSSZKÖLTSÉGE A BERUHÁZÁSOK TÉNYLEGES KÖLTSÉGÉHEZ VISZONYÍTVA (%)



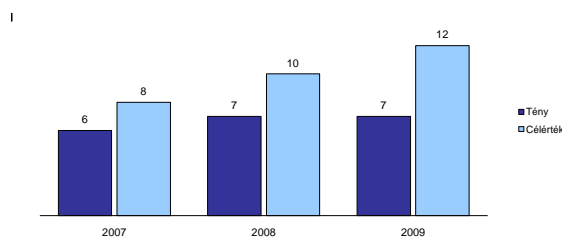
SZÖVEGES ÉRTÉKELÉS

ÚTKEZELŐI FELADATOK

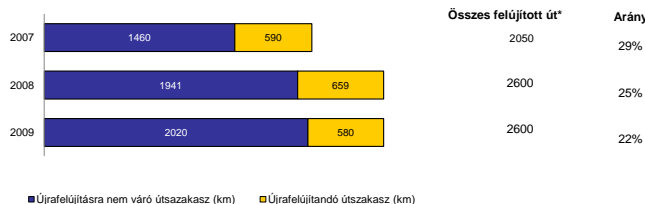
FELÚJÍTOTT UTAK HOSSZA AZ ÚTHÁLÓZAT HOSSZÁHOZ VISZONYÍTVA (%)



A FELÚJÍTÁSI MUNKA LEFOLYATÁSÁNAK ÁTLAGOS IDEJE A FELADAT ÉSZLELÉSÉTŐL A LEZÁRÁSÁIG (MUNKAHÉT)

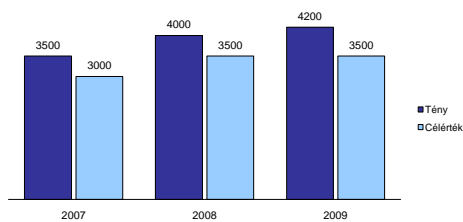


ÖT ÉVEN BELÜL ÚJRA FELÚJÍTANDÓ UTAK ARÁNYA AZ ÖSSZES ÚJ ÉS FELÚJÍTOTT SZAKASZHOZ VISZONYÍTVA (%)



* Az aktuális és az azt megelőző négy évben épített és felújított útszakaszok teljes hossza.

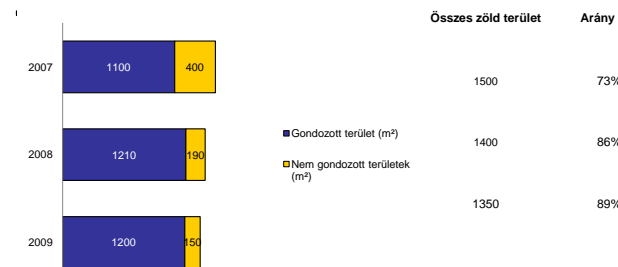
AZ ÚTFELÚJÍTÁS EGY NÉGYZETMÉTERRE JUTÓ ÁTLAGOS KIADÁSA (eFt)



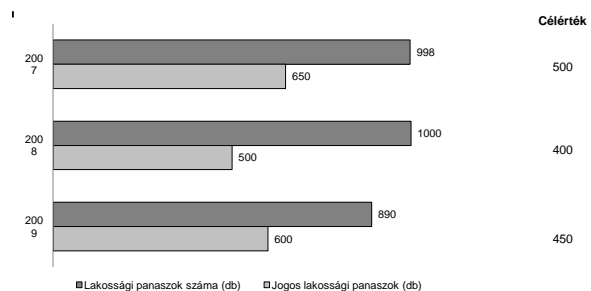
SZÖVEGES ÉRTÉKELÉS

ZÖLDTERÜLET FENNTARTÁS

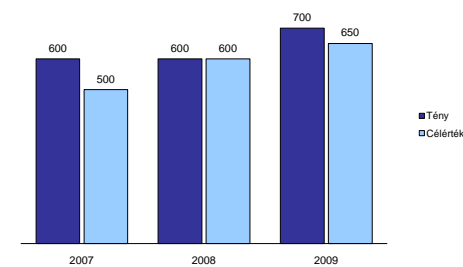
AZ IDŐJÁRÁSNAK MEGFELELŐ GYAKORISÁGGAL GONDOZOTT ZÖLDTERÜLETEK ARÁNYA AZ ÖSSZES ZÖLDTERÜLETHEZ VISZONYÍTVA (m²)



JOGOS LAKOSSÁGI PANASZOK SZÁMA (DB)



EGY NÉGYZETMÉTER ZÖLDTERÜLET GONDOZÁSÁNAK KIADÁSA (eFt)



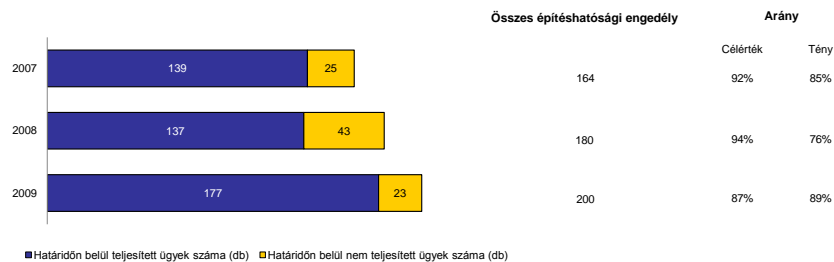
SZÖVEGES ÉRTÉKELÉS

ÉVES TELJESÍTMÉNY BESZÁMOLÓ - ÉPÍTÉSHATÓSÁGI OSZTÁLY

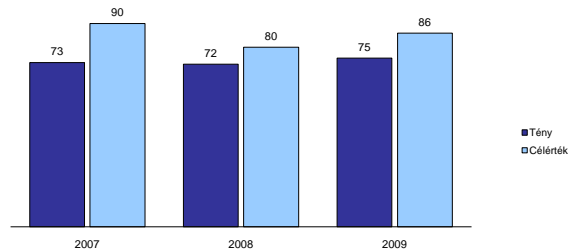
ÉPÍTÉSHATÓSÁGI ENGEDÉLYEZÉS



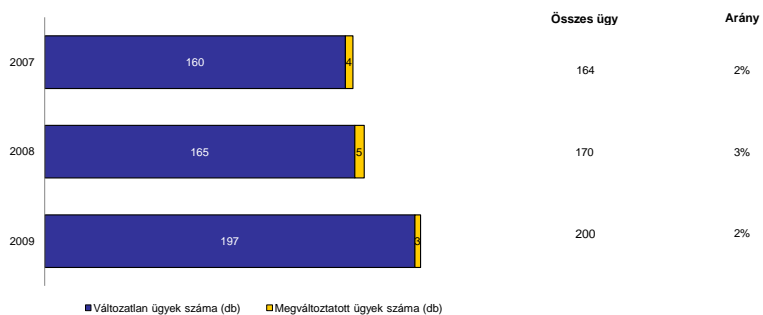
JOGSZABÁLYI HATÁRIDŐN BELÜL TELJESÍTETT ÜGYEK ARÁNYA (DB)



EGY MUNKATÁRS ÁLTAL ELVÉGZETT ÜGYEK SZÁMA (DB)



MÁSODFOKON MEGVÁLTOZTATOTT DÖNTÉSEK ARÁNYA (%)

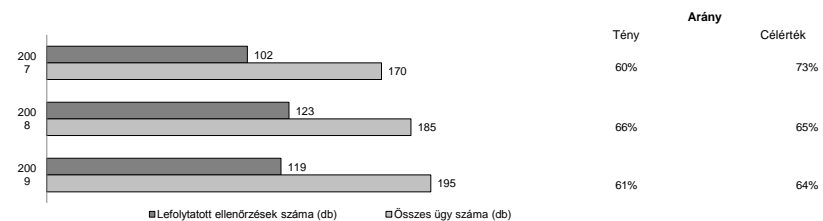


SZÖVEGES ÉRTÉKELÉS

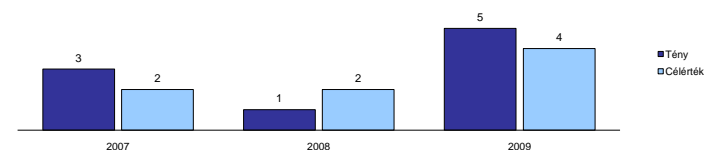
ÉPÍTÉSHATÓSÁGI ELLENŐRZÉS



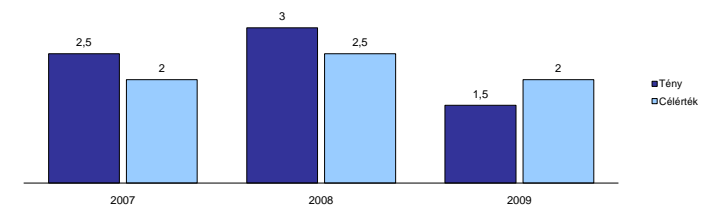
LEFOLYTATOTT ELLENŐRZÉSEK SZÁMA AZ ÖSSZES ÜGYHÖZ VISZONYITVA



EGY ELLENŐRZÉS NYOMÁN FELTÁRT HIÁNYOSSÁGOK SZÁMA (db)



EGY ELLENŐRZÉSRE FORDÍTOTT ÁTLAGOS IDŐ (munkaóra)



KISZABOTT ÉS BEFOLYT BÍRSÁGOK ARÁNYA (%)



SZÖVEGES ÉRTÉKELÉS

Éves teljesítmény beszámoló - Műszaki osztály

BERUHÁZÁSI FELADATOK

HATÁRIDŐRE ELKÉSZÜLT BERUHÁZÁSOK SZÁMA

	2007	2008	2009	2007	2008
	Tény	Tény	Tény	Terv	Terv
Beruházások száma (db)	21	18	15	17	20
Határidőre elkészült beruházások száma (db)	2	6	3	4	4
Határidőre el nem készült beruházások száma (db)	19	12	12	13	16
Határidőre elkészült beruházások aránya	0	0	0	0	0

ADOTT KÖLTSÉGVETÉSI ÉVBEN TERVEZETT ÉS MEGINDÍTOTT BERUHÁZÁSOK ARÁNYA

	2007	2008	2009	2007	2008
	Tény	Tény	Tény	Terv	Terv
Megindított beruházások (mFt)	14	20	21	16	19
Tervezett beruházások (mFt)	12	17	18	14	18
Tervezett és megindított beruházások aránya (%)	86%	85%	86%	88%	95%

SAJÁT FORRÁSBÓL FINANSZÍROZOTT JAVÍTÁSOK SZÁMA

	2007		2008		20
	Célérték	Tény	Célérték	Tény	Célérték
Saját forrásból finanszírozott javítások száma (db)	24	20	25	23	28

TERVEZETT KÖLTSÉG ÉS TÉNYLEGES KÖLTSÉG ARÁNYA

	2007	2008	2009
	Tény	Tény	Tény
Tervezett költség (MFt)	650	700	700
Tényleges költség (MFt)	720	760	795
Tervezett költség és tényleges költség aránya (%)	111%	109%	114%

ÚTKEZELŐI FELADATOK

FELÚJÍTOTT UTAK HOSSZA AZ ÚTHÁLÓZAT HOSSZÁHOZ VISZONYÍTVA

	2007	2008	2009
	Tény	Tény	Tény
Felújított utak hossza (Km)	110	160	190
Felújításra váró utak hossza	490	530	550
Úthálózat hossza (Km)	600	690	740
Felújított utak hossza az úthálózat hosszához viszonyítva (%)	18%	23%	26%
Célérték	25%	30%	35%

A FELÚJÍTÁSI MUNKA LEFOLYTATÁSÁNAK ÁTLAGOS IDEJE A FELADAT ÉSZLELÉSÉTŐL A LEZÁRÁSÁIG

	2007		2008		20
	Terv	Tény	Terv	Tény	Terv

A felújítási munka lefolytatásának átlagos ideje a feladat észlelésétől a lezárásáig	8	6	10	7	12
--	---	---	----	---	----

ÖT ÉVEN BELÜL ÚJRA FELÚJÍTANDÓ UTAK ARÁNYA AZ ÖSSZES FELÚJÍTOTT SZAKASZHOZ VISZONYÍTVA

	2007	2008	2009
	Tény	Tény	Tény
Felújítandó utak (Km)	590	659	580
Fel nem újítandó útszakasz	1460	1941	2020
Összes felújított útszakasz (Km)	2050	2600	2600
Öt éven belül újra felújítandó utak aránya az összes felújított szakaszhoz viszonyítva (%)	29%	25%	22%

AZ ÚTFELÚJÍTÁS EGY NÉGYZETMÉTERRE JUTÓ ÁTLAGOS KIADÁSA

	2007		2008		20
	Terv	Tény	Terv	Tény	Terv
Az útfelújítás egy négyzetméterre jutó átlagos	3000	3500	3500	4000	3500

ZÖLDTERÜLET FENNTARTÁS

AZ IDŐJÁRÁSNAK MEGFELELŐ GYAKORISÁGGAL GONDOZOTT ZÖLDTERÜLETEK ARÁNYA/ ÖSSZES ZÖLDERÜLETHEZ VISZONYÍTVA

	2007	2008	2009
	Tény	Tény	Tény
Gondozott zöldterületek (m ²)	1100	1210	1200
Összes zöldterület (m ²)	1500	1400	1350
eltérés	400	190	150
Az időjárásnak megfelelő gyakorisággal gondozott zöldterületek aránya az összes	73%	86%	89%

JOGOS LAKOSSÁGI PANASZOK SZÁMA

	2007	2008	2009	2007	2008
	Tény	Tény	Tény	Terv	Terv
Lakossági panaszok száma (db)	998	1000	890	880	850
Jogos lakossági panaszok (db)	650	500	600	500	400
Célérték	500	1	1	1	0

EGY NÉGYZETMÉTER ZÖLDTERÜLET GONDOZÁSÁNAK KIADÁSA

	2007		2008		20
	Terv	Tény	Terv	Tény	Terv
Egy négyzetméter zöldterület gondozásának kiadása (eFt)	500	600	600	600	650

Éves teljesítmény beszámoló - Építéshatósági osztály

ÉPÍTÉSHATÓSÁGI ENGEDÉLY

JOGSZABÁLYI HATÁRIDŐN BELÜL TELJESÍTETT ÜGYEK ARÁNYA

	2007	2008	2009	2007	2008
--	------	------	------	------	------

	Tény	Tény	Tény	Terv	Terv
Határidőn belül teljesített ügyek száma (db)	139	137	177	143	178
Határidőn belül nem teljesített ügyek száma (db)	25	43	23	13	12
Összes ügy száma	164	180	200	156	190
Jogsabályi határidőn belül teljesített ügyek aránya (%)	84,76%	76,11%	88,50%	91,67%	93,68%

EGY MUNKATÁRS ÁLTAL ELVÉGZETT ÜGYEK SZÁMA

	2007	2008	2009	2007	2008
	Tény	Tény	Tény	Terv	Terv
Egy munkatárs által elvégzett ügyek száma (db)	72,72727273	72	74,7826087	90	79,54545
Összes ügy száma (db)	1600	1800	1720	1800	1750
Összes munkatárs száma	22	25	23	20	22

MÁSODFOKON MEGVÁLTOZTATOTT DÖNTÉSEK ARÁNYA

	2007	2008	2009	2007	2008
	Tény	Tény	Tény	Terv	Terv
Megváltoztatott ügyek száma (db)	4	5	3	13	15
Változatlan ügyek száma (db)	160	165	197	147	145
Összes ügy száma (db)	164	170	200	160	160
Másodfokon megváltoztatott ügyek aránya (%)	2,44%	2,94%	1,50%	8,13%	9,38%

ÉPÍTÉSHATÓSÁGI ELLENŐRZÉS

LEFOLYTATOTT ELLENŐRZÉSEK SZÁMA AZ ÖSSZES ÜGYHÖZ VISZONYÍTVA

	2007	2008	2009	2007	2008
	Tény	Tény	Tény	Terv	Terv
Lefolytatott ellenőrzések száma (db)	102	123	119	120	130
Ellenőrizetlen ügyek száma (db)	68	62	76	45	70
Összes ügy száma (db)	170	185	195	165	200
Lefolytatott ellenőrzések száma az összes ügyhöz viszonyítva (%)	60,00%	66,49%	61,03%	72,73%	65,00%

EGY ELLENŐRZÉS NYOMÁN FELTÁRT HIÁNYOSSÁGOK SZÁMA

	2007		2008		20
	Terv	Tény	Terv	Tény	Terv
Egy ellenőrzés nyomán feltárt hiányosságok száma (db)	2	3	2	1	4

EGY ELLENŐRZÉSRE FORDÍTOTT ÁTLAGOS IDŐ

	2007		2008		20
	Terv	Tény	Terv	Tény	Terv
Egy ellenőrzésre fordított átlagos idő (munkaóra)	2	2,5	2,5	3	2

JOGOS LAKOSSÁGI PANASZOK SZÁMA

	2007		2008		20
	Terv	Tény	Terv	Tény	Terv
Jogos lakossági panaszok száma (db)	12	14	14	13	15

KISZABOTT ÉS BEFOLYLT BÍRSÁGOK ARÁNYA

	2007	2008	2009	2007	2008
	Tény	Tény	Tény	Terv	Terv
Kiszabott bírságok összege (mFt)	1400	1200	1650	1500	1350
Befolyt bírságok összege (mFt)	876	734	1000	656	850
Be nem folyt bírságok összege (mFt)	524	466	650	844	500
Befolyt bírságok aránya (%)	62,57%	61,17%	60,61%	43,73%	62,96%

2009
Terv
19
5
14
0

2009
Terv
22
18
82%

09
Tény
26

09
Tény

7

02

09
Tény
4200

03 AZ

2009
Terv
860
450
1

09
Tény
700

2009

Terv
126
19
145
86,90%

2009
Terv
85,71429
1800
21

2009
Terv
20
160
180
11,11%

2009
Terv
115
65
180
63,89%

09
Tény
5

09
Tény
1,5

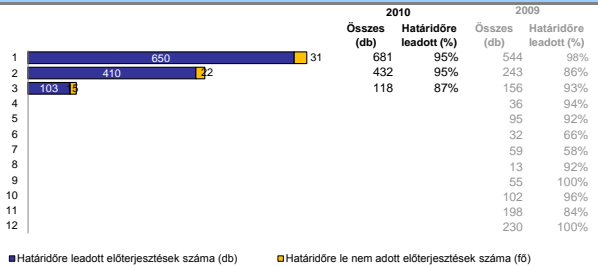
09
Tény
17

2009
Terv
1600
1100
500
68,75%

HAVI TELJESÍTMÉNY BESZÁMOLÓ - 2010 MÁRCIUS

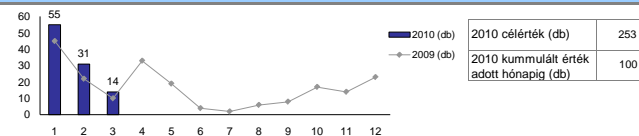
POLGÁRMESTERI HIVATAL

HATÁRIDŐRE LEADOTT ELŐTERJESZTÉSEK ARÁNYA (%)

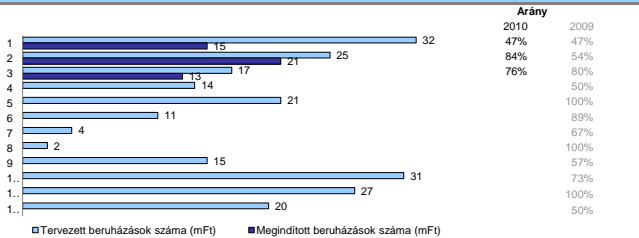


MŰSZAKI OSZTÁLY

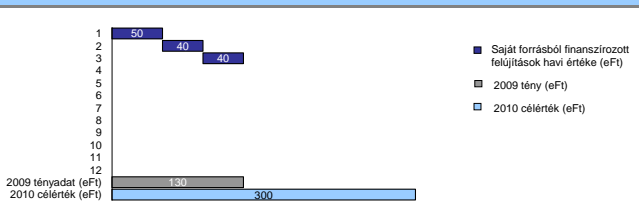
HATÁRIDŐRE ELKÉSZÜLT BERUHÁZÁSOK SZÁMA (DB)



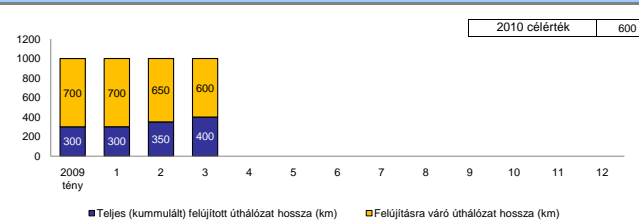
TERVEZETT ÉS MEGINDÍTOTT BERUHÁZÁSOK ARÁNYA (%)



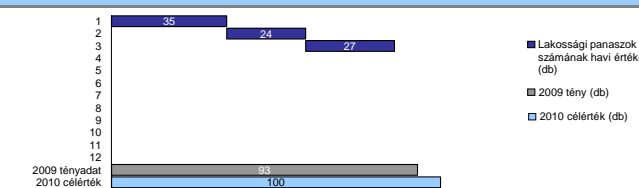
SAJÁT FORRÁSBÓL FINANSZÍROZOTT JAVÍTÁSOK ÉRTÉKE (eFt)



FELJÚTOTT UTAK HOSSZA A FELJÚTANDÓ ÚTHÁLÓZAT HOSSZÁHOZ VISZONYITVA

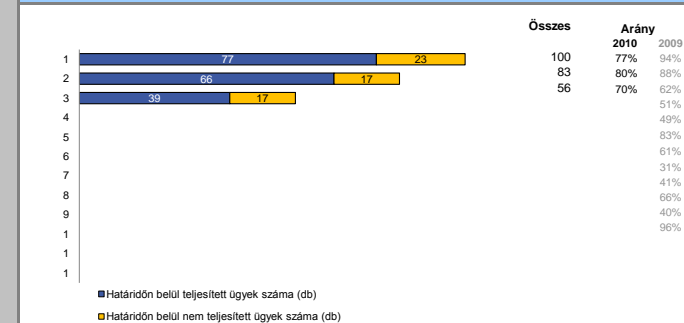


LAKOSSÁGI PANASZOK SZÁMA (DB)

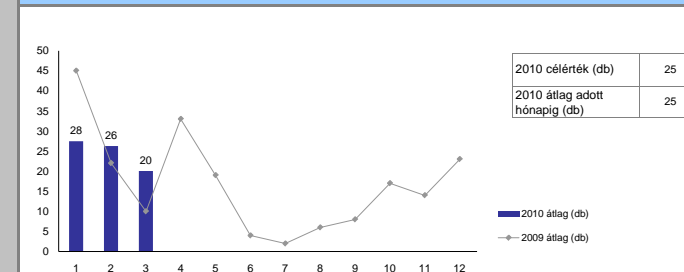


ÉPÍTÉSHATÓSÁGI OSZTÁLY

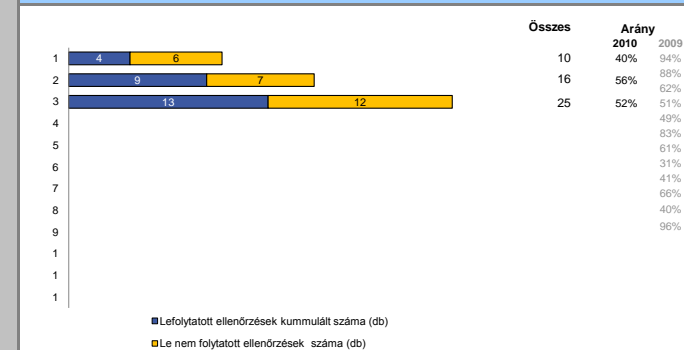
JOGSZABÁLYI HATÁRIDŐN BELÜL TELJESÍTETT ÜGYEK ARÁNYA (%)



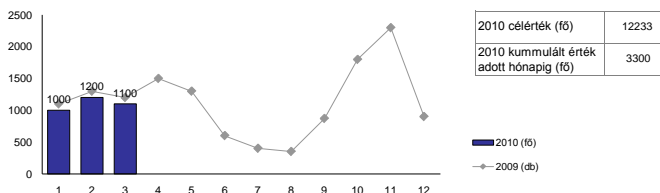
EGY MUNKATÁRS ÁLTAL ELVÉGZETT ÜGYEK ÁTLAGOS HAVI SZÁMA (DB)



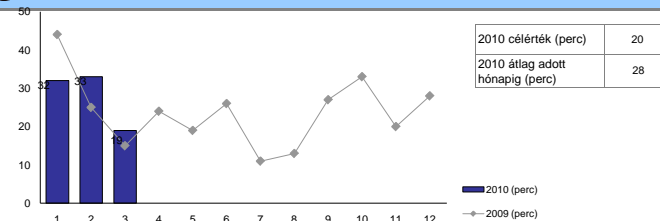
LEFOLYTATOTT ELLENŐRZÉSEK SZÁMA AZ ÖSSZES ÜGYHÖZ VISZONYITVA



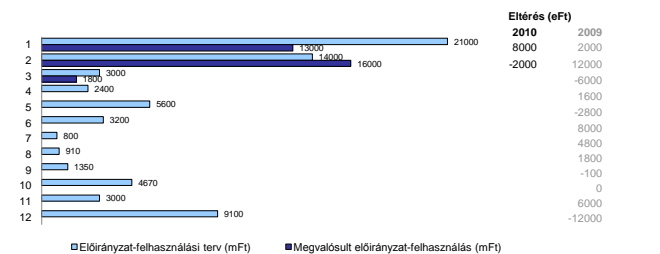
A HIVATALLAL KAPCSOLATBA KERÜLŐ ÜGYFELEK SZÁMA (FŐ)



ÜGYFÉL ÁLTAL A HIVATALBAN TÖLTÖTT ÁTLAGOS IDŐ (PERC)



ELŐIRÁNYZAT-FELHASZNÁLÁSI TERVTŐL VALÓ ELTÉRÉS



SZÖVEGES ÉRTÉKELÉS

SZÖVEGES ÉRTÉKELÉS

SZÖVEGES ÉRTÉKELÉS

Havi Teljesítmény beszámoló - Polgármesteri Hivatal

HATÁRIDŐRE LEADOTT ELŐTERJESZTÉSEK ARÁNYA

	1	2	3
Határidőre leadott előterjesztések száma (db)	650	410	103
Határidőre le nem adott előterjesztések száma (fő)	31	22	15
Összes előterjesztés száma (db)	681	432	118
Határidőre leadott előterjesztések aránya (%)	95%	95%	87%

A HIVATALLAL KAPCSOLATBA LÉPŐ ÜGYFELEK SZÁMA

	1	2	3
2010 (fő)	1000	1200	1100
2009 (db)	1100	1300	1200

ÜGYFÉL ÁLTAL A HIVATALBAN TÖLTÖTT ÁTLAGOS IDŐ

	1	2	3
2010 (perc)	32	33	19
2009 (perc)	44	25	15

ELŐIRÁNYZAT-FELHASZNÁLÁSI TERVTŐL VALÓ ELTÉRÉS

	1	2	3
Előirányzat-felhasználási terv (mFt)	21000	14000	3000
Megvalósult előirányzat-felhasználás (mFt)	13000	16000	1800
Előirányzat-felhasználási tervtől való eltérés (eFt)	8000	-2000	1200

Havi Teljesítmény beszámoló - Műszaki Osztály

HATÁRIDŐRE ELKÉSZÜLT BERUHÁZÁSOK SZÁMA

	1	2	3
2010 (db)	55	31	14
2009 (db)	45	22	10

TERVEZETT ÉS MEGINDÍTOTT BERUHÁZÁSOK ARÁNYA

	1	2	3
Tervezett beruházások száma (mFt)	32	25	17
Megindított beruházások száma (mFt)	15	21	13

Tervezett és megindított beruházások aránya (%)	47%	84%	76%
---	-----	-----	-----

SAJÁT FORRÁSBÓL FINANSZÍROZOTT JAVÍTÁSOK ÉRTÉKE

	1	2	3
1	50		
2	50	40	
3	50	40	40
4	50	40	40
5	50	40	40
6	50	40	40
7	50	40	40
8	50	40	40
9	50	40	40
10	50	40	40
11	50	40	40
12	50	40	40
2009 tényadat (eFt)	130		
2010 célérték (eFt)	300		

FELÚJÍTOTT UTAK HOSSZA AZ ÚTHÁLÓZAT HOSSZÁHOZ VISZONÍTVA

	2009 tény	1	2
Teljes (kumulált) felújított úthálózat hossza (km)	300	300	350
Felújításra váró úthálózat hossza (km)	700	700	650
Havi felújítás mértéke (km)	300	0	50
Felújítandó úthálózat hossza (km)	1000	1000	1000

LAKOSSÁGI PANASZOK SZÁMA

	1	2	3
1	35		
2	35	24	
3	35	24	27
4	35	24	27
5	35	24	27
6	35	24	27
7	35	24	27
8	35	24	27
9	35	24	27
10	35	24	27
11	35	24	27
12	35	24	27
2009 tényadat	93		
2010 célérték	100		

Havi Teljesítmény beszámoló - Építéshatósági Osztály

JOGSZABÁLYI HATÁRIDŐN BELÜL TELJESÍTETT ÜGYEK ARÁNYA

	1	2	3
Határidőn belül teljesített ügyek száma (db)	77	66	39
Határidőn belül nem teljesített ügyek száma (db)	23	17	17
Összes teljesített ügy száma (db)	100	83	56
Jogsabályi határidőn belül teljesített ügyek	77%	80%	70%

EGY MUNKATÁRS ÁLTAL ELVÉGZETT ÜGYEK ÁTLAGOS SZÁMA

	1	2	3
2010 átlag (db)	28	26	20
2009 átlag (db)	45	22	10
Munkatársak száma (db)	16	16	16
Havonta elvégzett összes ügy száma 2010-ben (db)	440	420	321

LEFOLYTATOTT ELLENŐRZÉSEK SZÁMA AZ ÖSSZES ÜGYHÖZ VISZONYÍTVA

	1	2	3
Lefolytatott ellenőrzések kumulált száma (db)	4	9	13
Le nem folytatott ellenőrzések száma (db)	6	7	12
Ügyek kumulált száma (db)	10	16	25
Lefolytatott ellenőrzések száma az összes ügyhöz viszonyítva (%)	40%	56%	52%

4	5
0	0
#NÉV?	#NÉV?

4	5
1500	1300

4	5
24	19

4	5
2400	5600
2400	5600

4	5
33	19

4	5
14	21

#NÉV?	#NÉV?
-------	-------

		4	5

		3	4
		400	
		600	
		50	
		1000	1000

		4	5

4	5
0	0

4	5
0	0
33	19
16	16

4	5
0	0



Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatalának szervezetfejlesztése

Az Önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a Hivatal működésébe

Budapest, 2010. január 8.

IFUA Horváth & Partners Kft.
H-1119 Budapest
Fehérvári út 79.
Telefon: +36 (1) 382 88 88
Fax: +36 (1) 382 88 89
company@ifua.hu
<http://www.ifua.hu>
A HORVÁTH & PARTNERS
csoport tagja

Tartalom

TARTALOM	2
1. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ	3
2. AZ INTÉZMÉNYFELÜGYELETI MODELL ELMÉLETI MEGALAPOZÁSA	5
2.1. Irányítási elvek	5
2.2. Intézményfelügyeleti modell célja	5
2.3. Az intézményfelügyeleti modell fajtái	6
2.4. Feladatmegosztás	7
2.5. Az információáramlás és az ehhez kapcsolódó munkamegosztás és felelősségek	9
3. INTÉZMÉNYFELÜGYELET ZALAEGERSZEG MJV POLGÁRMESTERI HIVATALÁBAN	10
3.1. Intézményfelügyelet szervezeti leképezése	10
3.1.1. Jelenlegi szervezeti leképezés értékelése	12
3.1.2. Javaslatok a szervezeti leképezés fejlesztésére	12
3.2. Adatszolgáltatás, beszámolás	13
3.2.1. Jelenlegi adatszolgáltatási, beszámolási gyakorlat értékelése	13
3.2.2. Jelenlegi adatszolgáltatási, beszámolási gyakorlat összefoglaló értékelése	17
3.2.3. Javaslatok az adatszolgáltatási és beszámolási gyakorlat fejlesztésére	20
3.3. Ellenőrzés	22
3.3.1. Jelenlegi ellenőrzési gyakorlat értékelése	23
3.3.2. Javaslatok az ellenőrzési gyakorlat fejlesztésére	24
3.4. Koordinációs fórumok	25
3.4.1. Jelenlegi koordinációs gyakorlat értékelése	25
3.4.2. Javaslatok a koordinációs eszközök fejlesztésére	27
3.5. Döntés-jóváhagyás	27
3.5.1. Jelenlegi döntés-jóváhagyási gyakorlat értékelése	27
3.5.2. Javaslatok a döntés-jóváhagyási gyakorlat fejlesztésére	29
3.6. Az intézmények felé történő visszacsatolás	29
3.6.1. Jelenlegi döntéshozatallal kapcsolatos visszacsatolás és visszamérés értékelése	29
3.6.2. Hivatali szintű visszacsatolás az intézmények szakmai és gazdálkodási teljesítményének értékeléséről	30
3.6.3. Javaslatok az intézmények felé történő visszacsatolás fejlesztésére	31



1. Vezetői összefoglaló

Zalaegerszeg MJV Önkormányzatának célja, hogy a Polgármesteri Hivatalban egy új szervezési-működési kultúra alakuljon ki: nagyobb hangsúlyt kapjon a stratégiai menedzsment, az eredményesség-szemlélet, a költséghatékonyság, javuljon a döntési mechanizmusok megalapozottsága. A hivatali belső folyamatok hatékonyabb megszervezése mellett az Önkormányzat nagy hangsúlyt fektet az általa fenntartott intézmények működésének korszerűsítésére is, különös tekintettel a Hivatal és az intézmények közötti kapcsolat fejlesztésére. Ennek keretében került kiírásra az alábbi feladat elvégzése:

- Önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a Hivatal működésébe.

Jelen tanulmány a pályázati kiírásban szereplő, intézményfelügyelethez kapcsolódó feladatot tágan értelmezi, mivel úgy gondoljuk, hogy annak – az információáramláson túlmutatva – a Hivatal és az intézmények közötti kapcsolat teljes spektrumát le kell fednie ahhoz, hogy a gyakorlatban komplexen megvalósíthatóak legyenek a megfogalmazott javaslatok.

Az intézményfelügyeleti folyamaton belül a következő részfolyamatokat különböztettük meg, ezek mentén értékeljük a jelenlegi helyzetet és teszünk javaslatot a folyamat fejlesztésére:

- adatszolgáltatás, beszámolás,
- ellenőrzés,
- koordinációs fórumok,
- döntés-jóváhagyás,
- az intézmények felé történő visszacsatolás.

A munka módszerét tekintve elsősorban dokumentumelemzést és kérdőíves felmérést alkalmaztunk, illetve ezt kiegészítve az Önkormányzatnál és a Hivatal által javasolt intézményeknél végzett interjú sorozat mentén mértük fel a jelenlegi rendszerrel kapcsolatos tapasztalatokat, elvárásokat.

A helyzetelemzés megállapításait figyelembe véve Zalaegerszeg MJV Önkormányzatánál az intézményfelügyelet fejlesztésére a következő javaslatcsomagot állítottuk össze:

Az intézményfelügyeleti folyamatok szervezeti háttérének fejlesztésére vonatkozó javaslatok:

- Javasoljuk, hogy az intézményi kapcsolattartók koordinálják az intézményekkel történő teljes adatszolgáltatást.
- Javasoljuk az intézményfelügyeleti folyamatok szervezeti háttérének fejlesztését oly módon, hogy minden osztály funkcionális és tárgyi alapon szervezze az intézményekkel kapcsolatos feladataikat.
- Javasoljuk, hogy kerüljön kialakításra egy, a teljes beszámolási folyamatot felügyelő munkakör.



Az intézmények adatszolgáltatási és beszámolási rendjére vonatkozó javaslatok:

- Javasoljuk az intézményi beszámolók formai átalakítását.
- Javasoljuk a beszámolók értékelésekkel, elemzésekkel történő kiegészítését.
- Javasoljuk, hogy a beszámolók tartalmazzanak terv-tény összehasonlításokat is.
- Javasoljuk az irányítási típusú információk arányának növelését.
- Javasoljuk a beszámolás és tervezés kapcsolatának erősítését.
- Javasoljuk az azonos gyakoriságú és irányú (ugyanarra az osztályra befutó) beszámolók összevonását, a párhuzamos adatszolgáltatások megszüntetését.
- Javasoljuk, hogy a beérkezett adatokból egy adatbázis kerüljön kialakításra.

Az intézményi ellenőrzés folyamatának fejlesztésére vonatkozó javaslatok:

- Javasoljuk az intézmények által készített beszámolók ellenőrzését, és azokról visszacsatolást az intézmény felé.
- Javasoljuk, hogy az ellenőrzési értesítő intézmények felé történő kiküldésével egyidejűleg az ellenőrzött területek felülvizsgálatához szükséges dokumentumok listáját is bocsássák az intézmények rendelkezésére.
- Javasoljuk az intézményi ellenőrzéshez szükséges dokumentumok, adatok elektronikus formában történő rendelkezésre bocsátását.

A koordinációs fórumok fejlesztésére vonatkozó javaslatok:

- Javasoljuk, hogy a rendszeres értekezletek állandó napirendi pontokat is tartalmazzanak.
- Javasoljuk, hogy a levelezés kizárólag elektronikus úton történjen, információáramlásban az elektronikus csatornák nagyobb súllyal szerepeljenek.

A döntés-jóváhagyás fejlesztésére vonatkozó javaslat:

- Javasoljuk, hogy a vezetőkkel kapcsolatos operatív döntések esetén (például szabadságkérés, továbbképzés, kiküldetés) a Polgármester és a Képviselő testület helyett az illetékes szakmai felügyeletet ellátó osztály vezetője is dönthessen

Az intézmények felé történő visszacsatolás fejlesztésére vonatkozó javaslatok:

- Javasoljuk, hogy a rendszeres értekezletek állandó napirendi pontokat is tartalmazzanak.
- Javasoljuk, hogy a levelezés kizárólag elektronikus úton történjen, információáramlásban az elektronikus csatornák nagyobb súllyal szerepeljenek.



2. Az intézményfelügyeleti modell elméleti megalapozása

2.1. Irányítási elvek

Az irányítási elveket az irányított egységek összetétele, tevékenységi köre, valamint az Önkormányzat szándékai és erre fordított erőforrásai határozzák meg. Az irányítás mélységét a kompetenciák és a kritikus erőforrások eloszlása is befolyásolja.

Az Önkormányzat intézményfelügyeleti modelljének kialakítása során – az intézmények besorolása előtt – egységes, általános elveket kell megfogalmazni. Ezeknek elsősorban az alábbi témákra vonatkozóan kell egyértelmű állásfoglalást jelenteniük:

- *Erőforrás-megosztás:* a pénzügyi, vagyoni és humán erőforrásokkal való gazdálkodás kinek a hatáskörébe tartozik?
- *Központosított szolgáltatások, összevont tevékenységek:* vannak-e közös szolgáltatások a csoportban?
- *Intézményfelügyelet helye és szervezete:* az Önkormányzat kinek a hatáskörébe helyezi, és milyen szervezetben valósítja meg az irányítási tevékenységet (hivatalon belül megosztott hatáskörök – decentralizáltság vagy nevesített intézményirányító egység kialakítása)?
- *Pénzügyi elszámoltatás, felelősségvállalás:* a gazdálkodásra vonatkozóan milyen döntési jogkörökkel rendelkeznek az intézmények és az irányító egység?
- *Működési hatékonyság:* hogyan, milyen területeken és eszközökkel valósítja meg az Önkormányzat a költséghatékonyságot és a transzparenciát?

2.2. Intézményfelügyeleti modell célja

Az intézményfelügyeleti modell célja, hogy átlátható differenciálást valósítson meg az intézmények között, valamint alapelv szinten hatékonyan szabályozza a Hivatal és az intézmények kapcsolatát és a Hivatal által gyakorolt intézményfelügyeleti tevékenységet.

A közfeladatok több jellemzője is nehezíti a pénzfelhasználási és elosztási hatékonyság, átláthatóság megteremtését. Mindezek ellenére azonban törekedni kell rá, ehhez pedig elengedhetetlen a közszoolgáltatások jellemzőinek alapos ismerete.

Közfeladatok főbb jellemzői:¹

- a kereslet és a fizetőképesség eltérése,
- ellátási kényszer,
- általános szakmai követelmények, garanciák,
- rendszerek működése, feladatok tervezhetősége, mérhetősége, protokollja,
- eredmények, ráfordítások értékelhetősége,
- kalkulálható és előírható költség, költségelemek, bérpolitika,
- átláthatóság igénye,
- az állam forráshoz jutásának módja.

¹ Dr. Aradi Zsolt PM főosztályvezető, c. egyetemi tanár: Törvény a költségvetési szervek jogállásáról és gazdálkodásáról (előadás, MCE konferencia: A státusztörvény nyújtotta lehetőségek és a controlling kapcsolata, 2009. június 4.)



Ezért fontos az egyes közszolgáltatások „szakmai és gazdasági elvárásoknak való megfeleltetése és ez által a költségvetési korlát és a közfeladat-ellátás, mint finanszírozandó reál folyamat közötti rendszerbeli kapcsolat megteremtése”. A státusztörvénynek is fontos célkitűzése, hogy a közfeladatot megvalósító szervezettípusok meghatározásra és egymástól elhatárolásra kerüljenek.

Az intézményfelügyeleti modell közvetett céljai:

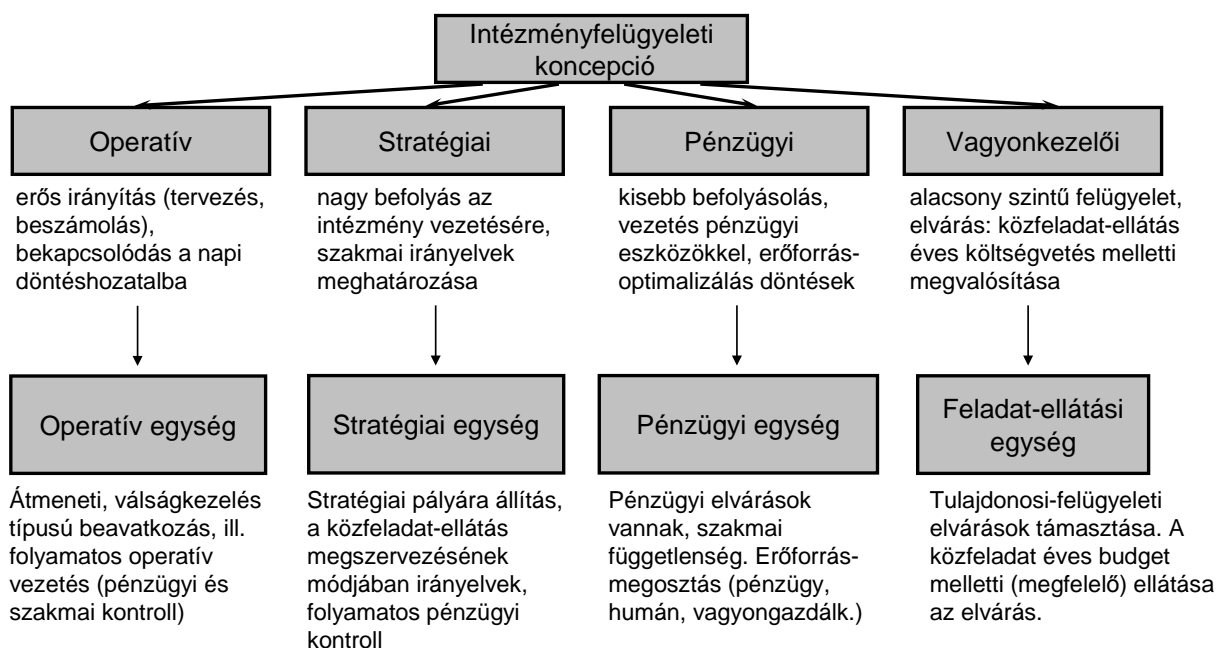
- szervezeti célszerűség, hatékonyság az intézményekkel való együttműködésben,
- átláthatóság, jogbiztonság,
- tevékenység és gazdálkodás biztonsága,
- differenciált gazdálkodási szabályozás megalapozása.

A Státusztörvény számos ponton egyértelmű iránymutatásokat tartalmaz, azonban az intézményfelügyeleti modell létrehozása előtt fontos áttekinteni az ide vonatkozó jogszabályokat és helyi adottságokat, és ezek alapján kialakítani a felügyeleti egység típusokat és az irányítási elveket, eszközöket.

2.3. Az intézményfelügyeleti modell fajtái

A felügyeleti modell az adott egység felügyeletének, kontrolljának gyakoriságát és kiterjedtségét határozza meg.

A klasszikus csoportirányítási szinteket az alábbi ábra mutatja be önkormányzati, államigazgatási szemléletben:



1. ábra: Az intézményfelügyeleti koncepció fajtái



A konkrét intézmények szintjén ez a következőket jelenti:

- *Operatív felügyelet* esetén az Önkormányzat közvetlenül irányítja az intézményt, amely jellemzően önálló gazdálkodással nem rendelkezik. A Polgármesteri Hivatal valamely vezetője látja el az intézményvezetési feladatokat is. Ez az irányítási szint átmeneti időszakra jellemző, alapítást vagy átszervezést követően.
- *A stratégiai felügyelet* a legjellemzőbb intézményfelügyeleti forma az önkormányzati szektorban. Ebben az esetben az intézmény vezetése önálló, a napi döntéshozatalba az Önkormányzat nem kapcsolódik be, ugyanakkor számos szakmai kérdésben éves, negyedéves szinten egyeztetés, jóváhagyás történik. Folyamatos pénzügyi kontroll jellemzi, a költségvetés-tervezés és beszámolás rendszeresen és részletesen történik.
- *A pénzügyi felügyelet* esetében az intézmény vezetése a szakmai kérdésekben önállóan dönt. Az Önkormányzat az éves költségvetés meghatározása mellett az erőforrások megosztásába vonja csak be az irányított intézményt, így a közös pénzügypolitika és humánpolitika erre az egységre is vonatkozik.
- *A vagyonkezelői felügyeletnél* az Önkormányzat gyakorlatilag szabad kezlet ad – átadja a feladat-ellátásához szükséges forrásokat az intézménynek és a közfeladat-ellátás szintjét ellenőrzi éves szinten. A feladat-ellátási egység esetében az Önkormányzat döntési hatásköre csak a feladatátadásra vagy más formában történő megvalósítására (feladat kiejánlása). Ide tartoznak a szakmailag felügyelt, de pénzügyileg az Önkormányzat hatáskörén kívül eső intézményi formák (pl. egyházi iskolák, civil szervezet által működtetett átmeneti szálló).

2.4. Feladatmegosztás

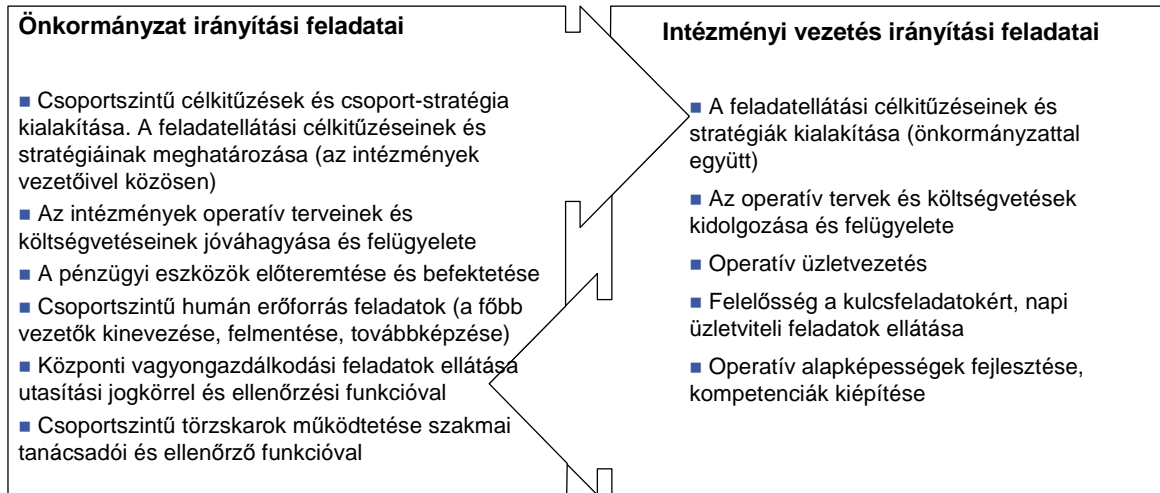
A feladatmegosztás a jól kialakított elvek hatásköri leképezését és konkrét feladatokra történő lebontását jelenti.

A feladatmegosztás az alábbi feladatcsoportokat érinti:

- *Irányítási feladatok:* intézmények és az intézményirányítás közötti koordinációs, egyeztetési és kontroll tevékenységek.
- *Szakmai feladatok:* a közfeladat-ellátáshoz kapcsolódó alaptevékenységek, és az ehhez rendelt döntéshozói, felügyeleti feladatok.
- *Támogató feladatok:* a közfeladat-ellátáshoz csak közvetve kapcsolódó, ugyanakkor az intézmény működtetésében elengedhetetlen tevékenységek. Ide tartoznak az infrastrukturális (karbantartás, takarítás, beszerzés), valamint a gazdasági-pénzügyi és egyéb adminisztratív feladatok.



Az irányítási feladatok lehetséges munkamegosztását szemlélteti az alábbi ábra.



2. ábra: Az irányítási feladatok munkamegosztása

A feladatmegosztás meghatározza azokat az irányítási feladatokat, amelyek a tervezésre, beszámolásra és a közös szolgáltatások működtetésére vonatkoznak.



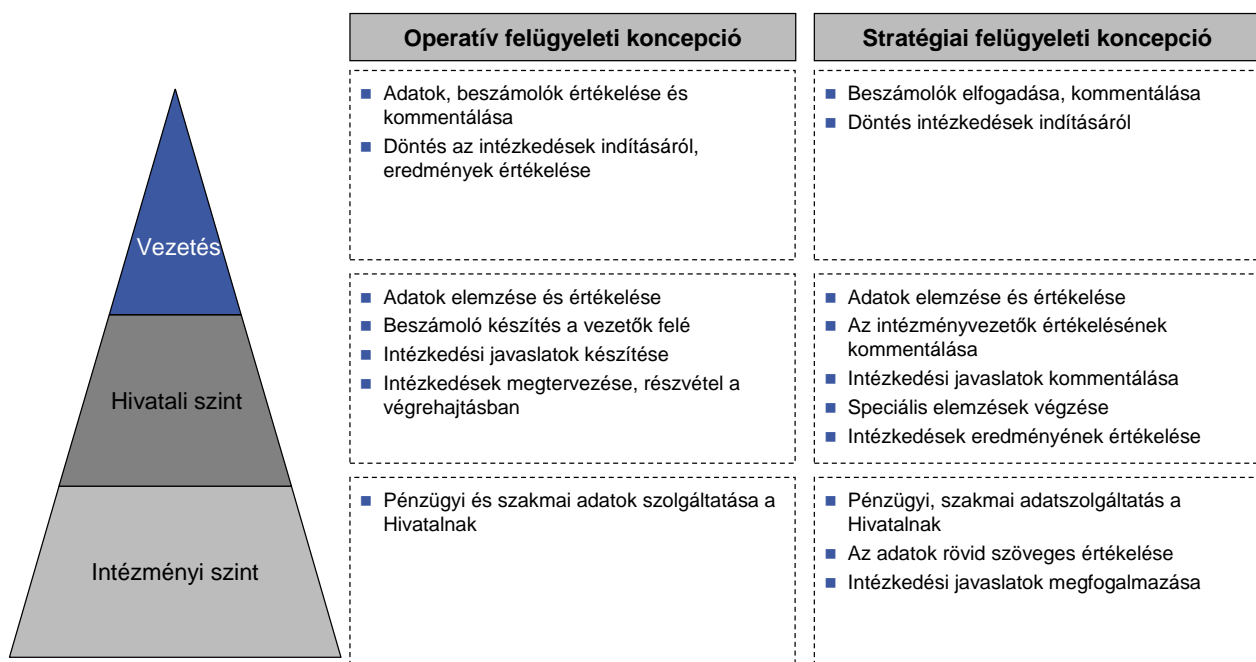
2.5. Az információáramlás és az ehhez kapcsolódó munkamegosztás és felelőségek

Az információs stratégia és eljárások alkalmazása a különböző intézmények esetében eltérő lehet attól függően, hogy milyen irányítási elvek mentén működnek.

Az Önkormányzatok esetében az intézmények kétféle felügyeleti típusáról beszélhetünk:

- stratégiai felügyeleti modell,
- operatív felügyeleti modell.

Az alábbi ábra az alkalmazott információs eljárásokat mutatja be a két felügyeleti modell esetében.



3. ábra: Az operatív és stratégiai felügyeleti koncepció összehasonlítása

Az operatív felügyelet esetében az információáramlás folyamatában az alapadatok biztosítása az intézmények feladata, ebből a Polgármesteri Hivatalon belül készítik el az elemzéseket, illetve az adatok értékelését. A modell előnye lehet, hogy az intézmények napi működése összehangolható a Hivatal részéről, a Hivatal értékelheti, elemezheti az intézmények működését hátránya lehet ugyanakkor a döntések, intézkedések lassú megszületése, megvalósulása, a Hivatali munkatársak jelentős leterheltsége.

A stratégiai típusú intézményfelügyelet esetében az adatszolgáltatás mellett az intézmények az adatok elemzését is elkészítik, így a Hivatal keretein belül csak az adatok összesítése és a feladatok koordinálása történik. A modell előnye a Hivatali terhek csökkenése, a napi feladatok gyorsabb megoldásának lehetősége, ugyanakkor a Hivatal részéről az intézmény működése kevésbé megítélhető, az összehangolt működés biztosítása jelentős többlet koordinációs igényeket támaszt.



3. Intézményfelügyelet Zalaegerszeg MJV Polgármesteri Hivatalában

Az intézményfelügyelet vizsgálata során a következő elemeket különböztettük meg:

- adatszolgáltatás, beszámolás,
- ellenőrzés,
- koordinációs fórumok,
- döntés-jóváhagyás,
- az intézmények felé történő visszacsatolás.

A Hivatal intézményfelügyeleti folyamatainak megismerése érdekében a Művelődési és Sport Osztály, a Népjóléti Osztály és a Közgazdasági Osztály érintett munkatársaival, valamint a Gondozási Központ, a Landorhegyi Általános Iskola és a Zrínyi Gimnázium igazgatóival folytattunk interjúkat. Emellett minden oktatási és szociális intézményt felkértünk, hogy kérdőíves adatszolgáltatás keretében mutassák be, milyen kötelezettségek hárulnak rájuk a Hivatal intézményfelügyeleti tevékenysége kapcsán, a Hivatal oldaláról kivel tartják a kapcsolatot, milyen gyakorisággal lép fel az adott folyamatlépéshez kapcsolódó feladat, illetve milyen fejlesztési lehetőségeket látnak az egyes intézményfelügyeleti lépések kapcsán.

A Polgármesteri Hivatalban az intézményfelügyeleti tevékenységet az oktatási intézmények vonatkozásában a Művelődési és Sport Osztály látja el, a szociális intézmények esetében pedig a Népjóléti Osztály. A jelenlegi helyzet értékelése során a két intézményblokkot elkülönülten kezeljük, míg a javaslatétel szakaszában az egységes intézményfelügyeleti modell kialakítása érdekében közösen foglalkozunk velük.

Mindkét intézményblokk esetében jelentős a Közgazdasági Osztállyal való kapcsolat, melyre szintén részletesen kitérünk.

Az intézményfelügyelet egyes elemeinek részletes áttekintése előtt megvizsgáljuk a hozzá kapcsolódó szervezeti leképeződést, hivatali munkamegosztást.

3.1. Intézményfelügyelet szervezeti leképezése

A felügyeleti folyamatok lefutásának egyik meghatározó tényezője a Polgármesteri Hivatal intézményekkel kapcsolatba kerülő szervezeti egységeinek felépítése. Az intézményfelügyelethez kapcsolódó hivatali munkamegosztás jellege alapján az alábbi szervezeti megoldások lehetségesek:

Egydimenziós munkamegosztás

A funkcionális munkamegosztás esetében a Hivatalon, de egy osztályon belül is több munkatárs foglalkozik egy-egy intézménnyel, így a többkapus kapcsolattartás az intézmény számára nehézséget jelent. Mivel az osztályok közötti információáramlás kevésbé biztosított, mint az egyes szervezeti egységeken belül, így az intézményeket érintő adatbekérések párhuzamossága elkerülhetetlen.

A funkcionális munkamegosztás előnye, hogy a Hivatalban dolgozó munkatársak munkájukhoz szükséges információkat első kézből, az intézményektől kérhetik.

A funkcionális munkamegosztás előnye egyben hátrány is, mivel a funkcionális területeken felhalmozódott intézményenkénti információk nem adódnak át más hivatali területeknek. A funkcionális munkamegosztás további hátránya, hogy szakmailag kevésbé változatos, így a



hivatali munkatársak oldalán személyiségtől függően motivációs problémák adódhatnak, az ügyintézők egy idő után kiéghetnek, elveszthetik érdeklődésüket.













A tárgyi munkamegosztás, mely esetünkben intézmények szerinti munkamegosztást jelent, elsősorban az intézményeknek jelent könnyebbséget. A Hivatal oldaláról elég egy kapcsolat-tartót felkeresniük, aki – amennyiben nem tud válaszolni – a Hivatalon belül választ szerez a felmerülő kérdésekre. Az oktatási intézmények esetében tárgyi típusú munkamegosztás lehet például az óvodák, általános iskolák, gimnáziumok, egyéb oktatási intézmények csoportként való kezelése. Ez a fajta munkamegosztás a hivatali munkatársak oldalán változatosabb, komplexebb szervezési feladatot magába foglaló munkaköröket eredményez.

Kétdimenziós munkamegosztás

A funkcionális és a tárgyi munkamegosztás kombinációja, mely ötvözi az előzőekben bemutatott funkcionális és tárgyi megközelítéseket. Ez azt jelenti, hogy egy hivatali munkatárs intézményi kapcsolattartó és egy vagy több szakterület gazdája is. A hozzá tartozó intézmény vonatkozásában ellátja a saját szakterületéhez tartozó feladatokat, a hozzá tartozó többi téma esetében pedig egyeztet az illetékes intézmény gazdáival. A saját szakterülete vonatkozásában nem kommunikál közvetlenül az intézményekkel, hanem azok intézményi referensével tartja a kapcsolatot

Egy intézmény tehát csak egy hivatali munkatárssal áll napi szintű, operatív kapcsolatban, amely munkatárs (a saját szakterületén kívül) koordinációs szerepet lát el, az intézmény és a Hivatal oldaláról eredő kérdéseket, feladatokat továbbítja az illetékes szakterületi munkatársak felé.

A következő ábra a két megoldás összehasonlítását mutatja. (Az „ügyfél” jelen esetben az érintett intézmény, így az ügyfélbarát jelleg értékelése során az intézmény által érzékelt előnyöket vizsgáljuk.)

	Funkcionális munkamegosztás	Tárgyi munkamegosztás
Hatékonyság		
Munkatársi motiváció (változatosabb munkakör)		
Válaszadás gyorsasága		
Ügyfélbarát jelleg		
Egy-egy intézmény működésének ismerete		
Egy-egy funkcionális terület működésének ismerete		

4. ábra: A funkcionális és tárgyi munkamegosztás összehasonlítása

Mint az a fenti ábrán is látható, a két megoldás egyszerre rendelkezik előnyös és hátrányos tulajdonságokkal, így a kettő közötti választás nem egyértelmű. A munkamegosztás módját érdemes úgy megválasztani, hogy az egyes jellemzőkhöz az Önkormányzat prioritásainak megfelelő súlyozást rendelnek.



3.1.1. Jelenlegi szervezeti leképezés értékelése

Jelen fejezetben az intézményfelügyeleti folyamatokhoz kapcsolódóan megvizsgáljuk a Művelődési és Sport Osztály, a Népjóléti Osztály, illetve a Közgazdasági Osztály intézményekkel kapcsolatban álló csoportjainak szervezeti felépítését, majd javaslatokat fogalmazzunk meg a szervezeti működés fejlesztésére.

Zalaegerszeg MJV Önkormányzatának Polgármesteri Hivatala esetében az intézményfelügyeleti folyamatok elsősorban tárgyi munkamegosztás keretében kerülnek ellátásra, viszont a belső munkamegosztásból fakadóan a funkcionális munkamegosztás egyes elemei is megjelennek.

A Művelődési és Sport Osztályon a munkamegosztás egyértelműen intézmények szerint történik, míg a Népjóléti Osztály esetében a funkcionális és tárgyi munkamegosztás is jellemző. A Közgazdasági Osztály intézményekkel kapcsolatos feladatellátása funkcionálisan szervezett.

3.1.2. Javaslatok a szervezeti leképezés fejlesztésére

Javasoljuk, hogy az intézményi kapcsolattartók koordinálják az intézményekkel történő teljes adatszolgáltatást.

- Az adatszolgáltatás összehangolásával megszüntethetőek a többszörös adatbekérések. Ezáltal csökkenthetőek az intézmények adatszolgáltatási terhei, illetve a Hivatal által felhasznált adatok konzisztenciája is növelhető.

Javasoljuk minden osztály esetében, hogy funkcionális és tárgyi alapon szervezze az intézményekkel kapcsolatos feladataikat.

- Minden intézménynek legyen hivatali kapcsolattartója, az ezzel foglalkozó munkatársak pedig intézményekkel kapcsolatos szakterületek önálló gazdái is legyenek. A témafelelősök az intézménygazdákon keresztül tudjanak kapcsolatba lépni az intézményekkel.

Javasoljuk, hogy kerüljön kialakításra egy, a teljes beszámolási folyamatot felügyelő munkakör.

- Az intézményi beszámolás egységesítése érdekében szükséges kijelölni egy új szereplőt, aki a teljes beszámolási folyamat koordinálásáért felel.
- A beszámolás felelősének kiemelt feladata kell, hogy legyen – a teljes beszámolási folyamat felügyelete mellett – az egyes intézményektől több osztály számára szükséges információk kezelése, az információáramlás folyamatának koordinálása.



3.2. Adatszolgáltatás, beszámolás

Az adatszolgáltatás és beszámolás az intézmények olyan adminisztratív kötelezettsége, mely által folyamatosan informálják a Hivatalt az intézmény szakmai és gazdálkodási munkájáról.

Az adatszolgáltatás és beszámolás elemeit a téma jelentősége miatt a többi pontnál részletesebben fejtjük ki.

3.2.1. Jelenlegi adatszolgáltatási, beszámolási gyakorlat értékelése

3.2.1.1. Szociális intézmények adatszolgáltatási, beszámolási folyamatának értékelése

Az alábbi táblázat részletesen tartalmazza az intézmények részéről felmerülő rendszeres adatszolgáltatási kötelezettségeket a Hivatal felé.

A Hivatal felé milyen adatszolgáltatási kötelezettség merül fel?	Ki a kapcsolattartó a Hivatal oldaláról az adatszolgáltatáshoz kapcsolódóan?	Milyen gyakoriságú az adatszolgáltatás?	Hogyan jellemezhető az adatszolgáltatás módja? (pl.: elektronikus, postai úton történő)
Éves munkaterv	Népjóléti Osztály	Évente	Elektronikus és postai úton
Képzési - továbbképzési terv	Népjóléti Osztály	Évente	Elektronikus és postai úton
Beszámoló az éves munkáról	Népjóléti Osztály	Évente	Elektronikus és postai úton
Ellátotti mutatószámok jelentése	Népjóléti Osztály	Negyedévente	Elektronikus és postai úton
Országos férőhelyfigyelő rendszer - regiszter	Népjóléti Osztály	Negyed- és félévente	Elektronikus úton
Térítési díj hátralék	Népjóléti Osztály	Negyedévente	Postai úton
Gondozotti megállapodások megküldése	Népjóléti Osztály	Megkötést követően 15 nappal	Postai úton
Bizottsági anyag, felújítási igény, kimutatások	Népjóléti Osztály	Negyedéves, éves, alkalmi adatszolgáltatás	Jellemzően elektronikus, de személyes is előfordul
Költségvetés tervezet	Közigazdasági Osztály	Évente	Postai és személyes úton
Végleges költségvetési terv	Közigazdasági Osztály	Évente	Postai és személyes úton
Beszámoló éves - 80-as úrlap szint	Közigazdasági Osztály	Évente	Személyes és elektronikus úton
Végleges beszámoló	Közigazdasági Osztály	Évente	Írásos, személyes, elektronikus úton
PM Infó, mérleg jelentés	Közigazdasági Osztály	Negyedévente	Elektronikus és postai úton
Előirányzat módosítás	Közigazdasági Osztály	Negyedévente	Elektronikus és postai úton
Féléves beszámoló	Közigazdasági Osztály	Félévente	Elektronikus és postai úton
Prémium éves dolgozók jelentése	Közigazdasági Osztály	Negyedévente	Postai úton
Likviditási terv	Közigazdasági Osztály	Havonta	Postai úton
Jubileumi jutalmakról kimutatás	Közigazdasági Osztály	Félévente	Postai úton
Jelentés bérelemekről, foglalkoztatotti létszámról, üres álláshelyekről	Közigazdasági Osztály	Alkalomszerűen	Postai úton
Kimutatás szolgáltatási szerződésekről, költségekről	Közigazdasági Osztály	Alkalomszerűen	Postai úton
Költségvetés, időszaki költségvetési-mérlegjelentés, beszámoló, mutatószám felmérés, likviditási terv, előirányzatomódosítás	Közigazdasági osztály	Negyedéves, éves, féléves, havi, alkalmi adatszolgáltatás	Elektronikus és postai úton
Benyújtott és nyertes pályázatokról kimutatás	Városfejlesztési és Tervezési Osztály	Évente	Postai úton
Ingatlan, vagyon egyeztetés	Városfejlesztési és Tervezési Osztály	Évente	Személyes és elektronikus úton
Energia felhasználás	Műszaki Osztály	Éves	Elektronikus úton

1. táblázat: Szociális intézmények adatszolgáltatási kötelezettsége



Adatszolgáltatásra a vonatkozó jogszabályok, belső utasítások, körlevelek alapján kerül sor. A rendszeres, időponthoz köthető adatszolgáltatást az intézmény magától teljesíti az előre megadott szempontrendszer alapján. Az egyéb, illetve alkalmasszerűen jelentkező adatszolgáltatási igény elektronikusán, személyesen, telefonon vagy postai úton érkezik, illetve az elektronikusán érkező igényeket postai úton megismétlik. A kért adatokat az adatszolgáltatási igény érkezéskor rögzített csatornát használva juttatják el az igénylőnek. Az adatszolgáltatás módja jellemzően elektronikus vagy postai úton történik, illetve gyakran kér a Hivatal mindkét csatornán egyidejűleg adatszolgáltatást.

Amíg a rendszeresen ismétlődő adatszolgáltatás előre tervezhető, ütemezhető a rendes munkamenet mellett, addig az időszaki igények teljesítésére általában kevés idő áll rendelkezésre, az gyakran okoz torlódást a munkamenetben. A Közgazdasági Osztály ad hoc adatszolgáltatási igénye gyakran irányul olyan tartalmakra, melyet ugyanez a szervezeti egység korábban már bekért az intézményektől.

A szociális intézmények adatszolgáltatási kötelezettségei alapvetően két csoportba sorolhatóak:

- **Pénzügyi elszámolásokhoz kapcsolódó legfontosabb adatszolgáltatási kötelezettségek**

Költségvetés tervezés:

Évente egyszer kerül sor a tervezésre, majd a véglegesítésre. Személyes egyeztetés után postai úton juttatja el az intézmény a dokumentumot a Közgazdasági Osztályra.

Előirányzat módosítás:

Az előirányzat módosításra negyedévente kerül sor, melyet postai úton juttatnak el az intézmények a Közgazdasági Osztálynak.

MÁK adatszolgáltatás:

A Magyar Államkincstár számára féléves, háromnegyed éves és éves intézményi beszámolókat kell készíteni, melyek struktúrája és adattartalma központilag rögzített.

A standard beszámolók mellé a Közgazdasági Osztály bekéri ezek szöveges indoklását is, melyeket hivatali szinten összesítenek.

Likviditási terv:

Minden intézménynek el kell készítenie a likviditási tervét, melyben megtervezi az adott évben várható kiadásokat és bevételeket.

A likviditási tervhez kapcsolódóan az Önkormányzat létrehozott egy Városi Kiskincstárat, melyből az Önkormányzat az intézmények saját bevételi forrásainak kimerülése után havi szinten folyósítja a költségvetési támogatást.

Intézményi beszámoló:

A Közgazdasági Osztály féléves, háromnegyed éves és éves gazdasági tartalmú intézményi beszámolót készít, melynek naturália tartalma rögzített, de struktúrája és az elemzések köre évről évre változó. Az elkészült intézményi beszámolókhöz az intézmények fűznek magyarázatot.

PM infó mérlegjelentés:

A Pénzügyminisztérium számára készülő mérlegjelentés a Pénzügyminisztérium által központilag rendelkezésre bocsátott sablon alapján készül. A mérlegjelentést negyedévente állítják össze és a Hivatal számára is fontos információkat tartalmaz.



- **Szakmai jellegű adatszolgáltatási kötelezettségek**

Éves munkaterv:

Az éves munkaterv az év során elvégzendő legfontosabb feladatokat, illetve azok ütemezését, megtervezését mutatja be. A munkaterv nyomon követésével tudja mérni a Hivatal az intézményi tervek teljesülését és ennek segítségével tudja megítélni az intézmények teljesítményét.

Képzési, továbbképzési terv:

A képzési és továbbképzési terv tartalmazza az intézmények munkatársainak az adott évre tervezett képzéseit és azok várható költségeit.

Intézményi beszámoló:

Az évente készülő intézményi beszámolók struktúrája intézményenként változó, csak a tartalom kötött. Jellemző, hogy a beszámolók szöveges formátumban készülnek, grafikonok használatára csak néhány intézmény esetében van példa.

Ellátotti mutatószámok jelentés:

Negyedévente, kötött formában és tartalommal jelentés készül az ellátotti mutatószámokról.

Gondozotti megállapodások megküldése:

A gondozotti megállapodások nyomán követhető az intézményekbe felvett gondozottak aktuális létszámának alakulása és tervezhető a jövőbeli támogatások mértéke.

Bizottsági anyagok:

Az intézményekhez szorosan kapcsolódó bizottsági- és közgyűlési előterjesztések készítőjeként vagy véleményezőjeként a Hivatal munkatársai mellett minden esetben megjelennek az érintett intézmények vezetői is.

Felújítási igény:

Az intézmények épületeihez és eszközeihez kapcsolódó felújítási igényeket az intézmények negyedévente juttatják el a Hivatal szakmai felügyeletet ellátó osztályára (Népjóléti Iroda).

3.2.1.2. Oktatási intézmények adatszolgáltatási, beszámolási folyamatának értékelése

Az oktatási intézmények esetében hasonló szerkezetű adatokat kell benyújtani, mint amelyeket a szociális intézmények esetében tárgyaltunk.

Az alábbi táblázat részletesen tartalmazza, hogy milyen rendszeres adatszolgáltatási kötelezettség merül fel az intézmények részéről a Hivatal felé.

A Hivatal felé milyen adatszolgáltatási kötelezettség merül fel?	Ki a kapcsolattartó a Hivatal oldaláról az adatszolgáltatáshoz kapcsolódóan?	Milyen gyakoriságú az adatszolgáltatás?	Hogyan jellemezhető az adatszolgáltatás módja? (pl.: elektronikus, postai úton történő)
Éves munkaterv	Művelődési és Sport Osztály	Évente	Elektronikus és postai úton
Tantárgyfelosztás	Művelődési és Sport Osztály	Félévente	Elektronikus és postai úton
Órarend	Művelődési és Sport Osztály	Évente	Postai úton
Szakmai- és érettségi vizsgák elszámolása	Művelődési és Sport Osztály	Évente	Elektronikus és postai úton
Szakmai és érettségi vizsgára történő jelentkezés adatszolgáltatása	Művelődési és Sport Osztály	Évente	Elektronikus és postai úton



A Hivatal felé milyen adatszolgáltatási kötelezettség merül fel?	Ki a kapcsolattartó a Hivatal oldaláról az adatszolgáltatáshoz kapcsolódóan?	Milyen gyakoriságú az adatszolgáltatás?	Hogyan jellemezhető az adatszolgáltatás módja? (pl.: elektronikus, postai úton történő)
Szakmai és érettségi vizsgák jegyzőkönyvei, egyéb dokumentumai	Művelődési és Sport Osztály	Évente	Postai úton
Tanévzáró, tanérvnyitó értekezletek jegyzőkönyvei	Művelődési és Sport Osztály	Évente	Elektronikus és postai úton
Törvényi előírásoknak megfelelő SZMSZ, illetve PP módosítás	Művelődési és Sport Osztály	Alkalmszerűen	Elektronikus és postai úton
Indítandó osztályokról beiskolázási javaslat	Művelődési és Sport Osztály	Évente	Elektronikus és postai úton
Beiskolázási jelentés	Művelődési és Sport Osztály	Évente	Elektronikus és postai úton
Adatszolgáltatás kiemelkedő pedagógiai munkáról	Művelődési és Sport Osztály	Évente	Elektronikus és postai úton
Statisztikai adatszolgáltatás	Művelődési és Sport Osztály	Évente	Elektronikus és postai úton
Gazdálkodási jelentések	Közgazdasági Osztály	Negyedévente	Postai úton
Félévi és év végi beszámoló	Közgazdasági Osztály	Félévente	Elektronikus és postai úton
Éves költségvetés	Közgazdasági Osztály	Évente	Személyesen / postai úton és floppyn
Éves likviditási ütemterv	Közgazdasági Osztály	Évente	Személyesen / postai úton és floppyn
Időszaki mérlegjelentés és költs.besz.	Közgazdasági Osztály	Negyedévente	Személyesen / postai úton és floppyn
Likviditási terv	Közgazdasági Osztály	Havonta	Személyesen / postai úton
Mutatószámfelmérés	Közgazdasági Osztály	Évente	Személyesen / postai úton
Éves létszámjelentés költségvet.kész.	Közgazdasági Osztály	Évente	Személyesen / postai úton
Kiemelt előirányz.-hoz kapcs.adatok: tankönyvsegély, ped. szakk.vásárlás,	Közgazdasági Osztály	Évente	Személyesen / postai úton
Létszámleépítési pályázat	Közgazdasági Osztály	Évente	Személyesen / postai úton
Költségvetési rendelet módosításához egyeztetés az iskolai szervezetekkel	Közgazdasági Osztály	Negyedévente	Postai úton
Összesítő adattlap nyertes és nem nyertes pályázatokról	Közgazdasági Osztály	Évente	Elektronikus és postai úton
Pénzforgalmi információs jelentések	Közgazdasági Osztály	Negyedévente	Elektronikus és postai úton
Intézményfinanszírozás egyeztetése	Közgazdasági Osztály	Havonta	Postai úton
Pályázati elszámolások	Közgazdasági Osztály	Esetenként	Postai úton
Negyedéves költségvetési PM info, mérlegjelentés	Közgazdasági Osztály	Negyedévente	Személyesen
Negyedéves előirányzat módosítási kérelmek	Közgazdasági Osztály	Negyedévente	Személyesen
Prémiuméves foglalkoztatási adatszolgáltatás	Közgazdasági Osztály	Negyedévente	Személyesen
Átvett pénzeszközökkel kapcsolatos elszámolások	Közgazdasági Osztály	Pályázati elszámolásoktól függően	Személyesen
Ellenőrzésekről jelentés	Ellenőrzési Iroda	Évente	Postai úton
Ellenőrzési terv megküldése	Ellenőrzési Iroda	Évente	Postai úton
Központosított közbeszerzésekhez kapcsolódó adatszolgáltatások	Jogi és Közbeszerzési Iroda	Tendertől függően	Személyesen
Operatív adatszolgáltatás	Illetékes Osztályvezetők	Szükség szerint	Elektronikus és/ vagy postai úton

2. táblázat: Oktatási intézmények adatszolgáltatási kötelezettsége

A költségvetéssel, valamint a gazdálkodással kapcsolatos beszámolókat, illetve határidőket jogszabályok szabályozzák.



Az adatszolgáltatási igény érkezik telefonon, igazgatói értekezleten vagy elektronikus úton is, amely tartalmazza a pontos feladat meghatározást és a határidőt.

Az adatszolgáltatás kitöltött űrlapjait az intézmények személyesen adják le a Hivatalban. Ha nem szükséges aláírás, akkor ezek az adatlapok e-mailben is elküldhetők.

A feladat elvégzése során telefonos egyeztetések segítik az értelmezést és végrehajtást.

- **Pénzügyi elszámolásokhoz kapcsolódó legfontosabb adatszolgáltatási kötelezettségek**

A Közgazdasági Osztály egységesen kezeli az intézményeket, így a szociális és az oktatási intézmények esetében megegyezik a pénzügyi beszámolóhoz kapcsolódó intézményi adatszolgáltatási kötelezettség.

- **Szakmai jellegű adatszolgáltatási kötelezettségek**

Éves munkaterv:

Az éves munkaterv az év során elvégzendő legfontosabb feladatokat, illetve azok ütemezését, megtervezését mutatja be. A munkaterv nyomon követésével tudja mérni a Hivatal az intézményi tervek teljesülését és ennek segítségével tudja megítélni az intézmények teljesítményét.

Tantárgyfelosztás és órarend:

A félévente benyújtandó tantárgyfelosztásból a pedagógusok óraterhelésére vonatkozó információk nyerhetők ki és átfogó képet ad az intézményekben folyó szakmai munkáról.

Szakmai és érettségi vizsgákkal kapcsolatos beszámolók:

A szakmai és érettségi vizsgákra való jelentkezéstől a vizsgák jegyzőkönyveinek elkészítéséig minden fontos dokumentumból szükséges másolatot küldeni az Önkormányzat szakmai felügyeletet ellátó osztályára (Művelődési és Sport Osztály).

Tanévzáró és tanévnnyitó értekezletek jegyzőkönyvei:

A tanévzáró és a tanévnnyitó értekezleten elhangzik minden fontos tanévvel kapcsolatos információ, ezek a dokumentumok az Önkormányzat szakmai felügyeletet ellátó osztálya számára is informatívak (Művelődési és Sport Osztály).

Az egyes beszámolók gyakorisága eltérő, viszont sok közülük havi vagy negyedéves jelentési kötelezettséget ró az intézményekre.

3.2.2. Jelenlegi adatszolgáltatási, beszámolási gyakorlat összefoglaló értékelése

A beszámolók adattartalma

- **Erősségek**

A beszámolók többsége kitér az adott intézménnyel kapcsolatos beruházások leírására.

A beszámolók dolgozói létszámadatokat tartalmaznak, legtöbb esetben az engedélyezett álláshelyekhez hasonlítva azokat, illetve egyes helyeken bevételi és kiadási adatokat kapcsolva hozzájuk. A fluktuáció leírása a legtöbb ilyen esetben hangsúlyozásra kerül, egyes helyeken név szerint is megtörténik mindez.

Az egyes intézményeknél bemutatják a normatíva alapját jelentő adatokat (diákok létszáma, gyermekek száma), illetve a kihasználtságot jelző mutatókat.

A beszámolók egy része röviden ugyan, de kitér a következő év feladataira i



- **Fejlesztendő pontok**

A beszámolók elsősorban a szakmai munka szöveges értékelését tartalmazzák feladattípusonkénti bontásban, jellemzően leíró jelleggel.

A beszámolók költségvetési adatokat alig tartalmaznak, amennyiben mégis, akkor főként bevételi és kiadási főcsoportok szerinti aggregált adatokat tüntetnek fel az intézmények (a pénzügyi beszámolót ettől elkülönülten kezelik). Egyes esetekben a tervtény eltérések is feltüntetésre kerülnek, viszont létezik olyan intézményi beszámoló is, ami csak néhány számadatot tartalmaz.

A jelenlegi beszámolókból hiányoznak a komplex elemzések.

A beszámolók nem problémafókuszúak, így nehezen olvashatóak ki belőlük az igények, döntési pontok.

A beszámolók egy részében a beruházások leírására nem tér ki a költségadatokra.

Bizonyos szintű teljesítményadatok is megjelennek a beszámolókból, melyek többségében a működést leíró adatokként értelmezhetőek az adott intézményre jellemző naturália szerint. Ilyenek például a tanulmányi átlagok és versenyeredmények bemutatása az egyes oktatási intézmények esetében. A számadatok értelmezéséhez viszont mutatószámok, viszonyítási alapok nem kerülnek bemutatásra.

Hiányoznak a teljesítménymutatók, amelyek képesek az egyes jelenségek között kimutatni az összefüggéseket, így az intézményi feladatellátás számszerű értékelhetőségére nincs lehetőség.

- **Értékelés**

Összességében tehát az adatmennyiség és minőség megfelel az elvárásoknak, nincs szükség további adatok mérésére vagy egyéb módon történő előállítására. Ahhoz azonban, hogy a meglévő adatok a hivatalvezetés számára valóban jól használhatóak legyenek, fejlesztésre van szükség az adatstruktúra tekintetében. Be kell emelni a beszámolás gyakorlatába olyan összehasonlító adatokat, amelyek javítják a bemutatott adatok értelmezhetőségét.

Az elkészített beszámolók formai jegyei

- **Erősségek**

Diagramok, grafikonok néhány esetben jelennek meg a jelentésekben.

- **Fejlesztendő pontok**

A beszámolók intézményenként mind tartalmilag, mind formailag eltérnek egymástól. A beszámolók a szakmai munka szöveges értékelésére helyezik a hangsúlyt, így még ha számszerű adatokat tartalmaznak is, akkor azok jellemzően szöveges formában kerülnek bemutatásra, csökkentve ezzel az átláthatóságot.

A beszámolókból megjelennek táblázatok, de legtöbbször értékelés, elemzés nélkül. Ezek egyes esetekben a beszámoló mellékletében szerepelnek mély részletezettséggel, a szöveges beszámolóhoz nem kapcsolódnak.

Tartalomjegyzék, vezetői összefoglaló, illetve könnyen átlátható struktúra nem jellemzi a beszámolókat, egyes beszámolók fejezetekre bontva sincsenek.

- **Értékelés**

Összességében tehát, a jelenlegi beszámolók mellett fontos lenne egy áttekinthető, intézménytípusonként egységes, könnyen értelmezhető, a vezetői igényeket szem előtt tartó kiegészítő beszámoló táblarendszer (például az említett egylapos beszámoló).



molók) alkalmazása, ami táblázatos, grafikonos formában mutatja be a hivatalvezetés számára a fontosabb tendenciákat és azokat a területeket, ahol beavatkozásra van szükség.

Az elkészített beszámolók címzettjei

Szakterületek: az intézmények beszámolót készítenek a szakterületek számára, amit több lépcsőben végül maguk a szakterületek összesítenek és ezek kerülnek bemutatásra a Bizottságoknak és a Képviselő testületnek.

Közgazdasági Osztály: az intézmények gazdasági felügyeletét a Közgazdasági Osztály végzi, a gazdasági témájú kimutatások, beszámolók, jelentések a Közgazdasági Osztályra érkeznek be, itt összesítik őket.

Adatszolgáltatásban felmerülő párhuzamosságok

Az intézményekkel és az őket felügyelő hivatali osztályokkal készített interjúk alapján megállapítható, hogy túlzott adatszolgáltatási igény nem merül fel az osztályok részéről.

Ezzel szemben fontos kiemelni, hogy gyakoriak azok a félévi és év végi beszámolókon kívüli ad-hoc beszámolók, adatkérések, amelyeket valamilyen formában már korábban rendelkezésre bocsátottak az intézmények. Az osztályokon átfutó, egyes központi hivataloknak továbbított adatok felhasználása jelenleg nem bevett gyakorlat, ami további párhuzamosságot eredményez.

Párhuzamosság jelentkezik számos esetben az adatszolgáltatások, beszámolók továbbítása során is.

A beszámolási rendszer hierarchikus felépítése

A Hivatal beszámolási rendszere hierarchikusan épül fel. A legalsó szintet az intézmények képezik. Az intézmények rendszeresen szolgáltatnak adatokat, illetve készítenek beszámolókat a Hivatal megfelelő szakterületei részére. A beszámolási rendszer második szintjét a Hivatal képezi. A Hivatal gyűjti össze és összegzi az intézmények által összeállított adatokat, illetve magának a hivatali munkának az adatait és beszámolóit, amiből jelentést készítenek a Bizottságok, a Képviselő testület és a Jegyző részére.



3.2.3. Javaslatok az adatszolgáltatási és beszámolási gyakorlat fejlesztésére

3.2.3.1. Beszámolás módszertani javaslatok

Javasoljuk az intézményi beszámolók formai átalakítását.

- A jelenlegi beszámolók többnyire strukturálatlanok, amely abból adódik, hogy az intézmények kötöttség nélkül állíthatják össze azokat. Javasoljuk, **a beszámolók szerkezetének egységesítését**, növelve ezzel az információk érthetőségét, intézmények és évek közötti összehasonlíthatóságát. Ez a Hivatalvezetés számára segítséget jelent, hiszen így nem kell minden alkalommal az egész dokumentumot értelmezni, csak a megfelelő „mezőket”.
- A jelenlegi formátum mellett - egy jelentés általában 10-15 oldal folyószövegből áll, néhány táblázattal megszakítva – további **vizuális eszközök megjelenítésével** szükséges növelni a jelentés tagoltságát és értelmezhetőségét.
- Javasoljuk **vezetői összefoglaló és tartalomjegyzék alkalmazását** is, így a legfontosabb megállapítások, kockázatok és döntési pontok kiemelésre kerülnek, továbbá a beszámoló struktúrája átláthatóvá válik.
- Javasoljuk a beszámolók esetében **grafikonok vagy egyéb vizuális elemek alkalmazását**, melyek a megértést és az átláthatóságot segítik. A jelenleg alkalmazott ábrák esetében javasolt úgy elkészíteni őket, hogy a folyószöveg nélkül is értelmezhető legyenek (pl. jelmagyarázat, cím, mértékegység alkalmazása).
- Javasoljuk az adatok közötti differenciálást, mivel nem minden hozzáférhető adat **fontos információ a vezetés számára**. Érdemes megjelölni azokat az adatokat, amelyekkel kapcsolatban döntésre vagy beavatkozásra van szükség, illetve azokat, amelyek csak tájékoztatásul szolgálnak a beszámolóban.
- Javasoljuk továbbá, hogy az intézmények beszámoltatása minden esetben **elektronikus formában** is történjen meg, az adatok feldolgozásának megkönnyítése céljából. Az elektronikus formában való átadás a képletezett Excel táblában rögzített számadatok esetében különösen fontos.

Javasoljuk a beszámolók értékelésekkel, elemzésekkel történő kiegészítését.

- Jelenleg az adatok többségében nem „értékelt” jelennek meg, vagyis jellemzően nincsenek összehasonlításra alkalmas adatok, mint például az előző időszakok adatai, vagy az intézmények egymás közötti összehasonlítása. Az **adatok összehasonlító és értékelő alkalmazása** javasolt.
- A jelenlegi gyakorlatból hiányoznak az elemzések, a számok legtöbbször önmagukban szerepelnek, leíró jellegűek, így a jelentés olvasója számára nem derül ki, hogy az érték magasnak vagy alacsonynak számít vagy, hogy megfelel-e az elvárásoknak. Javasoljuk ennek a gyakorlatnak átgondolását, a **szakterületek által készített elemzések** növelhetik a jelentések döntés-előkészítésben való jelentőségét.



Javasoljuk, hogy a beszámolók tartalmazzanak terv-tény összehasonlításokat is.

- Időbeli összehasonlító adatok alkalmazásával lehetőség nyílik az **eltérések kimutatására** (például a költségvetési előirányzat és teljesítés között – egyes intézmények élnek is ezzel a gyakorlattal). Az eltéréseket minden esetben **szükséges magyarázattal** ellátni.
- Intézmények közötti összehasonlító adatok segítik megítélni az intézmények teljesítményét, könnyebben kiemelhetők a problémás területek, amelyekkel a hivatali döntéshozatalt segíthetik maguk az intézmények (pl. létszámhiány). Megfelelő adatok esetén **regionális, vagy akár országos átlaghoz történő viszonyítás** további információt nyújthat az intézmények megítélésében.

Javasoljuk az irányítási típusú információk arányának növelését.

- A pénzügyi és nem pénzügyi információk összekötése olyan teljesítménymutatók alkalmazásával, ahol fajlagos módon lehet vizsgálni az egyes **ellátandó vagy támogató feladatokhoz kapcsolódó költségeket** (például egy négyzetméterre jutó takarítás költsége).
- **Feladatvégzéshez kapcsolódó mutatók bemutatása** és összehasonlítása intézmények között.
- **Kapacitáshoz kapcsolódó mutatók alkalmazása:** túljelentkezési arány, fajlagos pedagóguslétszám, kiszolgáló személyzeti létszám, tantermi kihasználtságok stb.
- **Intézményi szintű teljesítménymutatók alkalmazása:** a stratégiából és kulcsfeladatokból levezetve - és összehasonlítása intézmények között.

Javasoljuk a beszámolás és tervezés kapcsolatának erősítését.

- A tervezés-beszámolás összekapcsolását erősítik a célmegállapodások. A tervezési folyamat során a hivatalvezetés és az intézmények vezetői megállapodnak az elérendő célokban (olyan témák mentén, ahol változásra van szükség), és a megállapodáshoz kötött célszámok teljesülését a beszámoláson keresztül ellenőrzik.
- Nem csak a költségvetés tervezés és teljesítés esetében szükséges az adatok összevetése, hanem a szakmai mutatók és a teljesítménymutatók esetében is. Ez magában hordozza a tervezés és beszámolás struktúrájának összehangolását is.
- Ez a megközelítés nem csak a beszámolási rendszer, hanem a tervezési rendszer fejlesztését is előre vetíti. A költségvetési tervben meghatározott éves célok és keretek teljesülésének, illetve betartásának évközi folyamatos ellenőrzése jelenti a hatékony működés alapját. Kiemelt jelentőségű a tervek teljesülésének folyamatos nyomon követése, a jövőre vonatkozó előrejelzések készítése az időben történő beavatkozás céljából.

Az előzőekben a beszámolók struktúrájának kialakításához adtunk javaslatokat, a továbbiakban az adatszolgáltatási folyamat fejlesztésére vonatkozó javaslatokat gyűjtöttük össze.



3.2.3.2. A beszámolási folyamatra vonatkozó javaslatok

Javasoljuk az azonos gyakoriságú és irányú (ugyanarra az osztályra befutó) beszámolók összevonását, a párhuzamos adatszolgáltatások megszüntetését.

- Az intézmények által készített adatszolgáltatások jellemzően havonta, negyedévente, félévente, illetve évente érkeznek a Polgármesteri Hivatal különböző osztályaira. Az egyszerre beérkező adatok esetében egy összevont adatlap kialakítása javasolt, melyen valamennyi, azonos időszakban beadandó adat szerepel.

Javasoljuk, hogy a beérkezett adatokból egy adatbázis kerüljön kialakításra.

- Javasoljuk, hogy egy előre kialakított (praktikusan Excel tábla) struktúrában kerüljenek rögzítésre az intézményektől érkező legfontosabb adatok (létszám, normatíva, álláshelyek, stb.). A több helyről érkező információk így egy strukturált rendszerbe kerülnek betöltésre, mely lehetőséget biztosít az adatok idősoros elemzésére is.
- A kialakított rendszert a vezetés és a szakmai osztályok mellett az Ellenőrzési Iroda, illetve a Közgazdasági Osztály is hatékonyan fel tudja használni a feladatellátásban.

A beszámolási folyamat javasolt szereplői a következők:

- Intézményi szereplők:
 - Adatfelelősök (a feladathoz rendelt intézményi munkatárs);
 - Intézményvezetők;
- Hivatali szereplők:
 - Beszámolási felelős;
 - Szakterületi osztályvezetők
 - Döntéshozók (Képviselő testület, Bizottságok, Jegyző és Aljegyzők, Polgármester).

3.3. Ellenőrzés

Az intézményfelügyelet ellenőrzési funkciója alapvetően két nagy területre: a szakmai és a gazdálkodási ellenőrzésre osztható. Mindkét terület egyben törvényességi ellenőrzést is jelent, hiszen mind a szakmai munka, mind a gazdálkodási tevékenység jogszabályok által erősen szabályozott.

Az ellenőrzési tevékenység által győződhet meg a Hivatal arról, hogy az intézmények szakmai, törvényességi és gazdálkodási szempontból is betartják a rájuk vonatkozó szabályokat és ezeknek megfelelően működnek.



3.3.1. Jelenlegi ellenőrzési gyakorlat értékelése

3.3.1.1. Szociális intézmények ellenőrzési folyamata

Az ellenőrzések előre megadott ütemterv szerint, a jogszabályi előírásoknak megfelelően, előre kiadott és megválaszolendő kérdések alapján történnek, melyek kidolgozása után helyszíni ellenőrzéssel győződnek meg azok valóságáról. A törvényességi ellenőrzésnél előre ismert az időpont, de nem ismert a vizsgált időszak, amely tételes és szűrőpróbaszerű. A könyvvizsgálói ellenőrzés előre nem ismert időpontban történik, az ellenőrök érkezéséről telefonon értesítik az intézményt.

Milyen ellenőrzések merülnek fel a Hivatal részéről?	Ki végzi az ellenőrzéseket?	Milyen gyakorisággal történik az ellenőrzés?
Szakmai ellenőrzés	Népjóléti Osztály	Évente 1 alkalommal
Célvizsgálat - témavizsgálat	Népjóléti Osztály	Évente 2 alkalommal
Törvényességi ellenőrzés	Ellenőrzési Iroda	2 évente
Gazdálkodási ellenőrzés	Ellenőrzési Iroda	2 évente
Belső ellenőrzés	Megbízás alapján	Évente 1-2 alkalommal
Normatívához ellátotti létszámhoz kapcsolódó ellenőrzés	Közgazdasági Osztály	Évente 1 alkalommal
Könyvvizsgálói ellenőrzés	Közgazdasági Osztály	Évente 1 alkalommal
Szakdolgozók továbbképzési elszámolásának ellenőrzése	Közgazdasági Osztály	Évente 1 alkalommal

3. táblázat: Szociális intézmények ellenőrzései

Az intézményi ellenőrzéseket alapvetően három osztály látja el:

- Népjóléti Osztály: évente egy-két alkalommal végez ellenőrzést, a szakmai munka és célvizsgálat- témavizsgálat tárgyban.
- Ellenőrzési Iroda: két évente végez törvényességi ellenőrzést és a gazdálkodás rendjére vonatkozó ellenőrzést.
- Közgazdasági Osztály: évente egy alkalommal szervezi és felügyeli a könyvvizsgálót és bonyolítja a normatívához kapcsolódó létszámvizsgálatot, illetve a szakdolgozók továbbképzési elszámolásának ellenőrzését végzi.

Mindezek mellett megbízás alapján gyakrabban, évente egy-két alkalommal sor kerülhet belső ellenőrzésekre is.

3.3.1.2. Oktatási intézmények ellenőrzési folyamata

Az oktatási intézmények ellenőrzési folyamata az Önkormányzat által jóváhagyott éves ellenőrzési terv figyelembe vételével történik.

Első lépésként az Ellenőrzési Iroda vezetője, illetve munkatársai az Önkormányzat megbízólevelével és az ellenőrzési programmal bejelentkeznek az oktatási intézmény vezetőjéhez, majd az egyeztetés után megkezdődik az ellenőrzés gyakorlati végrehajtása.

A folyamat során az ellenőrök tájékozódnak az Intézmény szabályzatainak meglétéről, azok tartalmáról és ezen információk birtokában kezdik meg az ellenőrzést. Az ellenőrzött szakterületek vezetői, illetve munkatársai rendelkezésre állnak és segítik az ellenőrök munkáját. Az ellenőrzés probléma feltáró, fejlesztő célzattal történik. Az ellenőrzés során az ellenőrök észrevételeiket egyértelműen jelzik az intézményvezető felé, hogy az esetleges hibák esetén megtegye a megfelelő lépéseket.



Milyen ellenőrzések merülnek fel a Hivatal részéről?	Ki végzi az ellenőrzéseket?	Milyen gyakorisággal történik az ellenőrzés?
Fenntartói törvényességi ellenőrzés	Ellenőrzési Iroda	2 évente
Pénzügyi, gazdasági ellenőrzés	Ellenőrzési Iroda	2 évente
Belső ellenőrzés	Művelődési és Sport Osztály	Évente 2 alkalommal
Hivatali könyvvizsgálói vizsgálat	Könyvvizsgáló	Évente 1 alkalommal
Normatív állami hozzájárulás igénylésének ellenőrzése	Művelődési és Sport Osztály, Közgazdasági Osztály	Évente 1 alkalommal
Statisztikai (létszám) adatok ellenőrzése	Művelődési és Sport Osztály, Közgazdasági Osztály	Évente 1 alkalommal
Továbbképzési keret felhasználása	Revizorok	Évente 1 alkalommal
Szabályzatok, IMIP ellenőrzése	Művelődési és Sport Osztály, Jogi szakreferens	Évente 1 alkalommal

4. táblázat: Oktatási intézmények ellenőrzései

Az ellenőrzéseket az alábbi munkatársak végzik:

- Ellenőrzési Iroda munkatársai,
- Belső ellenőr,
- Könyvvizsgáló,
- Közgazdasági Osztály munkatársai,
- Művelődési és Sport Osztály munkatársai

Az Ellenőrzési Iroda a fenntartói, törvényességi, illetve a pénzügyi, gazdasági vizsgálatokat végzi két évente.

A Művelődési és Sport Osztály szabályzatokkal, a minőségbiztosítással, illetve a statisztikai adatokkal kapcsolatos ellenőrzéseket folytatja le, jellemzően évente.

A Közgazdasági Osztály a normatív állami hozzájárulás elszámolását vizsgálja évi rendszerességgel.

3.3.2. Javaslatok az ellenőrzési gyakorlat fejlesztésére

Az ellenőrzési gyakorlat fejlesztésére vonatkozóan – a helyzetfelmérés megállapításai alapján – az alábbi javaslatokat fogalmazzuk meg.

Javasoljuk, hogy az ellenőrzési értesítő intézmények felé történő kiküldésével egyidejűleg az ellenőrzött területek felülvizsgálatához szükséges dokumentumok listáját is bocsássák az intézmények rendelkezésére.

- A bekérendő, illetve vizsgált dokumentumok listájának meghatározásával az intézmények előre fel tudnak készülni az ellenőrzésre, így a lebonyolítás során már nem kell az adatokat tartalmazó dokumentumok összegyűjtésével foglalkozni, hatékonyabbá és gyorsabbá téve ezzel az ellenőrzés folyamatát.



Javasoljuk az intézmények által készített beszámolók ellenőrzését, és azokról visszacsatolást az intézmény felé.

- A javaslat szorosan összefügg a beszámolási rendszer fejlesztésével. Eszerint a beszámolók összesítése szükségessé teszi azok áttekintését, így a helyzetkép felmérése során felmerülő kérdésekre, javításokra akár azonnal lehetőség nyílik. Az ellenőrzést a beszámolási felelős visszajelzései alapján az adatfelelős végzi.

Javasoljuk az intézményi ellenőrzéshez szükséges dokumentumok, adatok elektronikus formában történő rendelkezésre bocsátását.

- Az elektronikus kapcsolattartást valamennyi intézményfelügyeleti területen javasoljuk erősíteni, az intézmények és a Hivatal közötti információk áramlását elektronikus formában javasoljuk minden olyan területen, ahol jogszabályi kötelezettség nem írja elő a papír alapú adatszolgáltatást (pl.: tanulói létszámokra vonatkozó adatszolgáltatás, 8. évfolyam megkezdésének mutatói, éves szakmai beszámoló).

3.4. Koordinációs fórumok

3.4.1. Jelenlegi koordinációs gyakorlat értékelése

A strukturális koordinációs eszközök az adott szervezeti struktúra keretei között olyan pótlólagos, a koordinációt segítő megoldásokat jelentenek, amelyek az adott struktúra lényeges átalakítása nélkül biztosítják a megnövekedett koordinációs igény kielégítését: a szervezet alapstruktúrájába épülnek be, így az elsődleges munkamegosztást és a hatáskörmegosztást nem módosítják. Ezek az eszközök közé tartozik a Zalaegerszegen is alkalmazott koordinációs fórum, a vezetői értekezlet is.

A vezetői értekezletek általános intézményvezetési vagy speciális szakmai kérdések megvitatására, eldöntésére hivatottak. Ezen túl fontos szerepük van a vezetők információs szükségletének kielégítésében.

3.4.1.1. Szociális intézmények koordinációs fórumai

Az intézmények és a Hivatal közötti kapcsolat szerint az intézmények által kitöltött kérdőívek alapján az alábbi koordinációs fórumokat azonosítottuk:

Milyen fórumokon keresztül tartják a kapcsolatot a Hivatallal?	Milyen témában kerül összehívásra az adott fórum (melyek a főbb napirendi)	Ki vesz részt a Hivatal oldaláról a fórumokon?	Milyen gyakorisággal szervezik meg ezeket a fórumokat?
Vezetői értekezlet	Aktuális teendők, jogszabály változások, pályázati lehetőségek	Intézményvezetők, Népjóléti Osztály	Negyedévente
Egyéni megbeszélés	Jogszabály változás, finanszírozás, normatíva igénylés	Intézményvezető, Intézmények gazdasági vezetői, Népjóléti Osztály	Szükség szerint
Gazdasági vezetői értekezletek	Költségvetés, beszámoló	Intézmények gazdasági vezetői, Közgazdasági Osztály	Évente 2-3 alkalommal

5. táblázat: Szociális intézmények koordinációs fórumai

A megbeszélések, értekezletek hivatali előkészítése során a téma megjelölését is tartalmazó meghívóval hirdetik meg a fórumokat. A Hivatal az értekezletre való felkészüléshez az adott témában informálja az intézményvezetőket, illetve szükség esetén egyéni konzultáció történik.



Az értekezleten ismertetett feladatok esetében a leadási határidőt is kijelölik a helyszínen. A szociális intézmények koordinációs fórumaiban az alábbi hivatali szervezeti egységek vesznek részt:

- Népjóléti Osztály,
- Közgazdasági Osztály.

Az aktuális teendőkkel, jogszabályi változásokkal, pályázati lehetőségekkel, finanszírozási és normatíva-igényelési kérdésekkel kapcsolatosan a Népjóléti Osztály általában negyedévente, illetve szükség szerinti gyakorisággal hívja össze az intézményvezetői értekezletet. Az egyéni intézményvezetői konzultációra személyesen, telefonon és e-mailben a hivatali munkaidő időkeretén belül van lehetőség előzetes egyeztetés után. A személyes konzultáció keretében az adott intézményért felelős ügyintézőhöz fordulhatnak kérdéseivel az intézményvezetők.

A Közgazdasági Osztály évente 2-3 alkalommal a költségvetéssel és a beszámolókkal kapcsolatos kérdésekben tart az intézmények gazdasági vezetőinek értekezletet.

3.4.1.2. Oktatási intézmények koordinációs fórumai

Az oktatási intézmények esetében is rendszeresek a koordinációs fórumok, találkozók, a megbeszélések jellemzően egy-egy kiemelt témára koncentrálnak és időszakosan kerülnek megrendezésre.

Az alábbi táblázat az intézményektől érkezett adatszolgáltatások alapján gyűjti össze a hivatali kapcsolattartás koordinációs fórumait:

Milyen fórumokon keresztül tartják a kapcsolatot a Hivatallal?	Milyen témában kerül összehívásra az adott fórum (melyek a főbb napirendi pontok)?	Ki vesz részt a Hivatal oldaláról a fórumokon?	Milyen gyakorisággal szervezik meg ezeket a fórumokat?
Igazgatói értekezlet	Aktuális teendők	Igazgatók, Művelődési és Sport Osztály	Havonta
Munkatársakkal való alkalmoszerű megbeszélések	Különböző operatív, illetve stratégiai kérdések	Művelődési és Sport Osztály	Szükség szerint
Gazdasági vezetői értekezletek	Beszámoló készítés	Közgazdasági Osztály	Félévente

6. táblázat: Oktatási intézmények koordinációs fórumai

Az oktatási intézmények koordinációs fórumainak előkészítése elektronikus formában, időpont és téma megjelöléssel, az adott témában történő előzetes információszolgáltatással és érintettség esetén információ kéréssel történik.

A megbeszélések az adott téma ismertetésével kezdődnek, az értekezletek során lehetőség nyílik mindenki számára véleménynyilvánításra, illetve a megvitatásra.

Az aktuális feladatokkal kapcsolatos intézményoldali kérdések tisztázása e-mail-en keresztül történik. Az utókövetés írásban történik, de nem minden esetben kerül rá sor, módja pedig a feladat jellegétől függően változhat.

A megbeszélések havi rendszerességgel kerülnek összehívásra de különböző operatív, illetve stratégiai kérdések esetén szükség szerint is összehívhatóak.

Az értekezletek tárgyát általában aktuális teendők, operatív, esetleg stratégiai kérdések, illetve a beszámoló készítés jelenti.

A Közgazdasági Osztály által szervezett koordinációs fórumok a beszámoló készítés köré szerveződnek a meghívottak köre pedig az intézmények gazdasági vezetőire terjed ki.



3.4.2. Javaslatok a koordinációs eszközök fejlesztésére

Az intézményfelügyelet jelenleg alkalmazott koordinációs eszközei alapvetően jól működnek: a hivatali vezetés megfelelő szintjei képviseltetik magukat az egyes fórumokon, amelyek megfelelő gyakorisággal kerülnek összehívásra.

A lefolytatott egyeztetések alapján megállapítható, hogy az informális kapcsolatok és a napi koordináció is megfelelő. Ebből következően, az alábbi javaslataink elsődlegesen a jelenlegi jó gyakorlat további korszerűsítését célozzák.

Javasoljuk, hogy a rendszeres értekezletek állandó napirendi pontokat is tartalmazzanak.

- A tapasztalatok szerint az aktuális kérdések megvitatására kerül sor az egyes értekezleteken. Javaslataink szerint az előző megbeszélésen felmerült feladatokról történő beszámolás, illetve a javasolt mutatószámok alakulásáról szóló riport mindig kerüljön be a napirendbe. Az állandó napirendi pontok bevezetésére azért van szükség, mert így rendszeressé válik az intézmények teljesítményének nyomon követése.

Javasoljuk, hogy a levelezés kizárólag elektronikus úton történjen.

- A fontos dokumentumokat az elektronikus levelezés mellett az érintettek postai úton is megkapják. Javaslataink az intézményekkel e-mail-en keresztül kapcsolattartás egyeduralmává válását és a párhuzamos papír alapú anyagküldés megszüntetését. A két csatorna párhuzamosságának megszüntetésével pénz és idő takarítható meg anélkül, hogy az információk átadása bármilyen módon sérülne,

3.5. Döntés-jóváhagyás

3.5.1. Jelenlegi döntés-jóváhagyási gyakorlat értékelése

Az intézményfelügyeleti tevékenység döntés-jóváhagyás folyamatlépésénél azt vizsgáljuk, hogy milyen kérdésekben rendelkezik a Hivatal döntési, vagy jóváhagyási jogosítványokkal az intézményekre vonatkozóan. A döntés-jóváhagyás folyamatlépés vizsgálatakor áttekintjük a döntés-előkészítés, a véleményezés, a döntéshozatal és a végrehajtás hatásköri- és felelősségi rendszerét is.

3.5.1.1. Szociális intézmények döntés-jóváhagyási folyamata

A táblázatban szereplő dokumentumok elkészítése és módosítása során a döntési folyamat legtöbb esetben az adott intézmény vezetőjétől indul, véleményezési joga van a Szakszervezetnek, esetenként pedig a Népjóléti Osztálynak, a konkrét döntéshozatal pedig témától függően a Képviselő testület vagy a Népjóléti Osztály által történik.



Milyen kérdésekben rendelkezik a Hivatal döntési, vagy jóváhagyási jogosítványokkal?	Kinek a hatásköre, felelőssége az adott kérdésben a ...			
	döntés-előkészítés?	véleményezés?	döntéshozatal?	végrehajtás?
SZMSZ elkészítése	Intézmény vezetője	KAT, Szakszervezet	Képviselő testület	Képviselőtestület/ intézményvezető
Szakmai program előkészítése	Intézmény vezetője	KAT, Szakszervezet, érdekvédelmi fórum	Népjóléti Osztály	Polgármester
Házirend előkészítése	Intézmény vezetője	KAT, Szakszervezet , érdekvédelmi fórum	Népjóléti Osztály	Polgármester
Helyi szabályrendelet előkészítése	Intézmény vezetője	KAT, Szakszervezet , érdekvédelmi fórum	Népjóléti Osztály	Közyűlés
Vagyon és jövedelem vizsgálat előkészítése	Intézmény vezetője	KAT, Szakszervezet , érdekvédelmi fórum	Népjóléti Osztály	Jegyző
Költségvetés, előirányzat módosítás, likvidációs terv, beszámoló	Intézmény vezetője, gazdasági vezető	KAT, Szakszervezet , érdekvédelmi fórum	Közgazdasági Osztály	Közgazdasági Osztály
Vezetőkkel kapcsolatos döntések	Népjóléti Osztály	Népjóléti Osztály	Polgármester, képviselő testület	Intézményvezető

7. ábra: Szociális intézmények döntés – jóváhagyási jogköre

A döntés-jóváhagyás folyamata kapcsolódik a koordinációs fórumok lebonyolításához: az Igazgatói értekezleteken a témák előkészítése, majd arról történő visszacsatolás történik.

3.5.1.2. Oktatási intézmények döntés-jóváhagyási folyamata

Milyen kérdésekben rendelkezik a Hivatal döntési, vagy jóváhagyási jogosítványokkal?	Kinek a hatásköre, felelőssége az adott kérdésben a ...			
	döntés-előkészítés?	véleményezés?	döntéshozatal?	végrehajtás?
SZMSZ	Intézmény vezetője	Nevelőtestület - DÖK, SZMK	Nevelőtestület, Közalkalmazotti tanács	Képviselő testület
Éves költségvetés	Intézmény vezetője	Nevelőtestület - DÖK, SZMK	Nevelőtestület, Közalkalmazotti tanács, Intézmény vezető	Képviselő testület, Művelődési és Sport Osztály
Előirányzat módosítási kérelmek	Intézmény vezetője	Nevelőtestület - DÖK, SZMK	Nevelőtestület, Közalkalmazotti tanács	Képviselő testület
Költségvetési beszámolók jóváhagyása	Intézmény vezetője		Képviselő testület	
Pedagógiai és Műv. Program	Intézmény vezetője	Nevelőtestület - DÖK, SZMK	Nevelőtestület	Képviselő testület
Házirend	Intézmény vezetője	Nevelőtestület - DÖK, SZMK	Nevelőtestület	Művelődési és Sport Osztály
Intézményi létszám jóváhagyása	Intézmény vezetője	Közalkalmazotti Tanács - DÖK, SZMK	Képviselő testület	
Intézményvezető kinevezése	Intézmény vezetője	Közalkalmazotti Tanács - DÖK, SZMK	Képviselő testület	
Pénzmaradvány jóváhagyása	Intézmény vezetője	Közalkalmazotti Tanács - DÖK, SZMK	Képviselő testület	
Minőségirányítási program	Intézmény vezetője	Nevelőtestület - DÖK, SZMK	Nevelőtestület	Képviselő testület

8. ábra: Oktatási intézmények döntés – jóváhagyási jogköre

A táblázatban szereplő dokumentumok elkészítése és módosítása során a döntési folyamat legtöbb esetben az adott intézmény vezetőjétől indul, véleményezési joga van a Nevelőtestületnek, Diákönkormányzatnak, Szülői Munkaközösségnek, a konkrét döntéshozatalt pedig témától függően a Képviselő testület vagy a Művelődési és Sport Osztály által történik.



3.5.2. Javaslatok a döntés-jóváhagyási gyakorlat fejlesztésére

A Hivatal és az intézmények vonatkozásában a döntés-jóváhagyás folyamata gördülékenyen működik.

Javasoljuk, hogy a vezetőkkel kapcsolatos operatív döntések esetén (például szabadságkérés, továbbképzés, kiküldetés) a Polgármester és a Képviselő testület helyett az illetékes szakmai felügyeletet ellátó osztály vezetője is dönthessen.

- A vezetőkkel kapcsolatos fajsúlyos döntések esetén természetesen fontos a polgármesteri és a képviselő testületi döntés, ugyanakkor operatív, technikai jellegű ügyekben az ügymenet gyorsítható, a Polgármester és a Képviselő testület tehermentesíthető a döntési jogkörök stratégiai szétválasztásával.

3.6. Az intézmények felé történő visszacsatolás

3.6.1. Jelenlegi döntéshozatallal kapcsolatos visszacsatolás és visszamérés értékelése

A döntéshozatallal kapcsolatos visszacsatolás és visszamérés folyamata két szempontból is értelmezhető: egyrészt az intézmények felügyeletére vonatkozó döntésekről szóló visszajelzéseként, másrészt pedig az intézmények feladatairól szóló döntésre vonatkozó értesítésként. A visszacsatolás és visszamérés folyamata szervesen kapcsolódik a döntés-jóváhagyási folyamatlépéshez, azért kezeljük mégis elkülönülten attól, mert a visszacsatolás fontos és elkülönült része a folyamatnak. A visszacsatolás azonban a folyamat belső fejlesztése szempontjából kritikus, mert az intézmények és a Hivatal között akkor lesz gördülékeny a kommunikáció és eredményes a közös munka, ha kölcsönösen adna visszacsatolást egymás munkájáról

Mivel a döntéshozatallal kapcsolatos visszacsatolás és visszamérés esetében a szociális és oktatási intézmények helyzete azonos, így együttesen kezeljük őket.

A következő táblázatban foglaltuk össze azokat a témákat, amelyek esetében az intézmények visszajelzést kapnak:

Milyen döntésekről kapnak visszacsatolást a Polgármesteri Hivaltól?	Milyen formában jut el az intézményhez az őt érintő témáról szóló döntés?	Ki felelős a Hivatal részéről a döntésekkel kapcsolatos visszacsatolásért?	Ki felelős a Hivatal részéről a döntések végrehajtásának nyomon követéséért?
Az intézményt érintő kérdések	Postai levél, E-mail	Művelődési és Sport Osztály / Művelődési Osztály	Művelődési és Sport Osztály / Művelődési Osztály
Intézményi dokumentumok elfogadása	E-mail	Művelődési és Sport Osztály / Művelődési Osztály	Művelődési és Sport Osztály / Művelődési Osztály
A várost érintő kérdések	Postai levél, E-mail	Művelődési és Sport Osztály / Művelődési Osztály	Művelődési és Sport Osztály / Művelődési Osztály
Előirányzat módosítások	Postai levél	Művelődési és Sport Osztály / Művelődési Osztály	Művelődési és Sport Osztály / Művelődési Osztály
Költségvetés	Postai levél	Művelődési és Sport Osztály / Művelődési Osztály	Művelődési és Sport Osztály / Művelődési Osztály

9. táblázat: Szociális és oktatási intézmények döntéshozatallal kapcsolatos visszacsatolása és visszamérése

A döntések előtt konzultál egymással az intézmény vezetője és az illetékes osztály. Az intézményvezetőnek lehetősége van a bizottsági üléseken és a Közgyűlésen való részvételre is. Az aktuális témákkal kapcsolatban az intézményi dokumentumok elfogadásának kivételével a meghozott határozatokat postán kapja meg.

A döntést követően az intézmény részéről történő érdeklődés esetén nem hivatalosan telefonon és elektronikus levél formájában is kapnak értesítést.



3.6.2. Hivatali szintű visszacsatolás az intézmények szakmai és gazdálkodási teljesítményének értékeléséről

3.6.2.1. Szociális intézmények felé visszacsatolás a szakmai és gazdálkodási teljesítményének értékeléséről

Milyen témában kapnak visszajelzést a Polgármesteri Hivataltól az intézmény szakmai és gazdálkodási teljesítményének értékeléséről?	Milyen formában jut el az intézményhez a szakmai és gazdálkodási teljesítményének értékelése?	Milyen gyakran kap az intézmény visszajelzést a Hivataltól a szakmai és gazdálkodási teljesítményének értékeléséről?	Ki felelős a Hivatal részéről a visszajelzésért?
Intézményértékelés	Postai úton	Évente	Népjóléti Osztály
Gazdálkodás értékelése	Postai úton	2 évente	Ellenőrzési Iroda
Pénzmaradvány elfogadása	Postai úton	Évente	Népjóléti Osztály
Pénzügyi ellenőrzés	Postai úton	2 évente	Népjóléti Osztály
Szakmai beszámoló	Jóváhagyás	Évente	Bizottság

10. táblázat: Szociális intézmények felé visszacsatolás a teljesítményről

Szociális intézmények esetén a felügyeleti szerv szakmai ellenőrzése, valamint az intézményvezető beszámolója (bizottsági határozat, közgyűlési határozat, ellenőrzési jegyzőkönyv) jelenti az intézmény értékelésének alapját.

A szakmai és gazdálkodási teljesítményekről történő visszacsatolás évente, vagy két évente írásos formában történik.

A Hivatal részéről az intézmények felé történő visszacsatolás kizárólag az ellenőrzések kapcsán értelmezhető, más intézményfelügyeleti folyamatlépéshez nem kapcsolható.

3.6.2.2. Oktatási intézmények felé történő visszacsatolás a szakmai és gazdálkodási teljesítményének értékeléséről

Milyen témában kapnak visszajelzést a Polgármesteri Hivataltól az intézmény szakmai és gazdálkodási teljesítményének értékeléséről?	Milyen formában jut el az intézményhez a szakmai és gazdálkodási teljesítményének értékelése?	Milyen gyakran kap az intézmény visszajelzést a Hivataltól a szakmai és gazdálkodási teljesítményének értékeléséről?	Ki felelős a Hivatal részéről a visszajelzésért?
Intézményértékelés	E-mail	Félévente	Művelődési és Sport Osztály
Törvényességi ellenőrzés	Postai levél, jegyzőkönyv	2 évente	Művelődési és Sport Osztály
Tantárgyfelosztás	Posta levél	Évente	Művelődési és Sport Osztály
Statisztikai adatszolgáltatás	Postai levél, jegyzőkönyv	Évente	Művelődési és Sport Osztály
SZMSZ, Pedagógiai program, IMIP, stb.	Bizottsági, ill. szakértői vélemények formájában	Szükség szerint	Művelődési és Sport Osztály
Gazdálkodási telj. értékelése	Személyes megbeszélés	Negyedévente	Művelődési és Sport Osztály
Pénzügyi, gazdasági ellenőrzés	Személyesen	2 évente	Ellenőrzési osztály

11. táblázat: Oktatási intézmények felé visszacsatolás a teljesítményről



Az oktatási intézmények esetében az ellenőrzések során jegyzőkönyvek, feljegyzések, értékelések, észrevételek, hiánypótlásra szóló felhívások készülnek, amelyben meghatározzák a végrehajtandó feladatokat. Előre egyeztetett időpontban történik a megbeszélés, s azonnal helyben megtörténik az ellenőrzés. Szükség szerint megtörténik a hibák javítása is.

Az oktatási intézmények pénzügyi teljesítményük értékelésére vonatkozóan két évente személyes visszacsatolást kapnak az Ellenőrzési Osztálytól.

Egyéb teljesítményeik (intézmény teljesítménye, törvényesség, tantárgyfelosztás, statisztikai adatszolgáltatás, szabályzatokkal kapcsolatosan, illetve gazdálkodási tevékenység) értékelésével kapcsolatban a visszajelzésért a szakmai felügyeletet ellátó osztály osztályvezetője a felelős. Ezek a visszajelzések évente, vagy két évente történnek írásban, vagy személyesen.

3.6.3. Javaslatok az intézmények felé történő visszacsatolás fejlesztésére

Javasoljuk, hogy az információáramlásban az elektronikus csatornák nagyobb súllyal szerepeljenek.

- A jelenlegi nagyrészt papíralapú és telefonos kapcsolattartás helyett javasoljuk az intézményekkel e-mailen keresztüli kapcsolattartás erősítését, hiszen így az adatrögzítés is egyszerűbbé válik, továbbá minden levélváltás rögzítésre kerül. Emellett lehetőség nyílik több címzett egyidejű tájékoztatására egy adott témában.

Javasoljuk az intézmények felé történő rendszeres visszajelzést.

- Az intézmények felé történő hivatali visszajelzés, értékelés jelenleg az ellenőrzésekhez kapcsolódik. Javasoljuk, hogy az egyes adatszolgáltatásokhoz, beszámolókhöz kapcsolódóan is történjen visszajelzés, ezáltal javulhat a szolgáltatott adatok minősége és az intézmények részéről az ad hoc adatszolgáltatási kötelezettség elfogadottsága. Visszajelzésen például egy intézményi beszámoló esetében, hogy a beszámoló alapján kialakult kép az intézményben folyó munkáról kiemelkedő a többi intézményhez viszonyítva, vagy bizonyos információk a Hivatal számára nem relevánsak, így azokat elég aggregáltabb szinten feltüntetni (pl.: a fluktuációra vonatkozó adat elég százalékos formában, nincs szükség a változások név szerinti megnevezéséről.)

Javasoljuk az intézmények, az intézményvezetők és az intézményekben dolgozó munkatársak szakmai munkájának értékelésére kitüntetések, díjak létrehozását és országos díjakra való jelölését.

- A kitüntetés a pozitív visszacsatolás speciális változata, pozitív töltete miatt a visszacsatolás és a motiválás kiemelt eszköze, mert a díjra való jelölés a szakmai elismerés jele.
- Az intézmények teljesítményértékeléséhez jelenleg nem kapcsolódnak anyagi ösztönzők, így kiemelt szerepe van a szakmai munka elismerését jelző kitüntetéseknek, díjaknak, melyet fenntartói döntés nyomán városi szinten intézményeknek, intézményvezetőknek és intézményi munkatársaknak is lehetne adományozni.
- A kiemelkedő szakmai munka elismeréseként az intézményeket, intézményvezetőket és intézményi munkatársakat a Hivatal szakmai felügyeletért felelős osztálya országos díjakra jelölheti.





Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatalának szervezetfejlesztése

Szervezeti szintű teljesítménymérési és -értékelési eszközök bevezetése

Budapest, 2010. február 22.

IFUA Horváth & Partners Kft.
H-1119 Budapest
Fehérvári út 79.
Telefon: +36 (1) 382 88 88
Fax: +36 (1) 382 88 89
company@ifua.hu
<http://www.ifua.hu>
A HORVÁTH & PARTNERS
csoport tagja

TARTALOM

1. BEVEZETÉS	3
1.1. A munka során alkalmazott módszertan	3
1.2. A teljesítménymérés és értékelés szükségessége	3
1.3. A jogszabályi háttér főbb tartalmi elemei	4
2. A TELJESÍTMÉNYSZÁMÍTÁS ÉS –ÉRTÉKELÉS RENDSZER SZINTŰ ÉRTELMEZÉSE	6
2.1. A teljesítménymérési és –értékelési rendszerrel kapcsolatos elvárások	6
2.2. A közszolgáltatásokkal szembeni teljesítményelvárások bemutatása	7
2.3. A többdimenziós, kiegyensúlyozott teljesítménymérési és –értékelési rendszer	9
2.4. A teljesítménymérés és –értékelés teljes ciklusának bemutatása	11
3. HELYZETELEMZÉS	12
3.1. A jelenlegi teljesítménymérési és –értékelési rendszerrel kapcsolatos problémák és következmények:	12
3.2. Minősítés	12
3.3. Teljesítménymérés és –értékelés	13
3.3.1. Polgármesteri Hivatal szintű teljesítmények	14
3.3.2. Osztály szintű teljesítmények	14
3.3.3. Egyéni szintű teljesítmények	14
4. TELJESÍTMÉNYSZÁMÍTÁS ÉS –ÉRTÉKELÉSI RENDSZER TOVÁBBFEJLESZTÉSE A HIVATALBAN	16
4.1. Teljesítménymérési és –értékelési rendszer kereteinek rögzítése	16
4.1.1. A mutatószám rendszer és a teljesítménymérési és –értékelési rendszer kapcsolata	17
4.2. Teljesítménymérési és –értékelési folyamat kialakítása	23
5. MELLÉKLET	25
5.1. 1.-es számú melléklet	25
5.2. 2.-es számú melléklet	26
5.3. 3.-as számú melléklet	27
5.4. 4.-es számú melléklet	28



1. Bevezetés

Zalaegerszeg MJV Önkormányzatának célja, hogy az Államreform Operatív Program keretében elindított projekt nyomán a Polgármesteri Hivatalban egy új szervezési-működési kultúra alakuljon ki és honosodjon meg. A projekt célja, hogy nagyobb hangsúlyt kapjon a stratégiai menedzsment, az eredményesség-szemlélet, a költséghatékonyság, javuljon a döntési mechanizmusok megalapozottsága.

Jelen projektszakasz célja: Szervezeti szintű teljesítménymérési és -értékelési eszközök bevezetése Zalaegerszeg MJV Polgármesteri Hivatalában. Ez a feladat szorosan összefügg a „A hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése” feladattal. A tanulmány során javaslatot is teszünk a Zalaegerszegi Önkormányzat kiemelt feladataira meghatározott mutatószámok és a teljesítményértékelési rendszer összekapcsolására.

A munka során fontos célunk, hogy a versenyszférában szerzett tapasztalatainknak és az önkormányzati közegben szerzett ismereteinknek megfelelően olyan teljesítményértékelési rendszert vezessünk be, mely a versenyszférában is megállná a helyét, ugyanakkor figyelembe vegye az önkormányzati működés sajátosságait.

A munka során koncepcionális szinten kidolgozzuk a Zalaegerszeg MJV Önkormányzat Polgármesteri Hivatalának szervezeti szintű teljesítménymérési és -értékelési rendszerét. Az elméleti megalapozáson túl eljutunk a hivatal szintű, az osztály szintű teljesítményértékelési sablonminták és az egyéni teljesítményértékelési szempontrendszer kidolgozásáig. A teljesítményértékelési folyamat kidolgozásával és felelősök kijelölésével biztosítjuk, hogy az elérje tényleges célját és működőképes rendszerré váljon.

1.1. A munka során alkalmazott módszertan

Interjú készítés és dokumentumelemzés módszerével mértük fel, majd a szükséges elemzések elvégzése után értékeltük a Polgármesteri Hivatalban jelenleg működő teljesítménymérési és -értékelési rendszert (TÉR). Az elméleti keretek lefektetését követően beépítettük a rendszerbe a Hivatal vezetőinek elvárásait. Ezt követően javaslatot tettünk a gyakorlatban is alkalmazható, operatíván kidolgozott teljesítményértékelési sablonmintákra és szempontokra.

A munka nem foglalja magában a TÉR teljes körű, egyes alkalmazottakra lebontott kialakítását, viszont a módszertan bemutatásán és a kiemelt feladatokból levezetett mutatószámokon keresztül segít operatív szinten is kialakítani egy olyan értékelési rendszert, ami a célok elérése irányába motiválja a munkatársakat és a teljesítmények jelenleginél objektívebb megítélését teszi lehetővé.

1.2. A teljesítménymérés és értékelés szükségessége

Az önkormányzati szegmens újszerű kihívásainak való megfeleléshez elengedhetetlen, hogy az önkormányzatok esetében is gyakorlattá váljon a versenyszférában már régóta alkalmazott, fejlett teljesítménymérési eszközök használata a működés monitorozása érdekében. A jogszabályi előírásoknak való megfelelés miatt Zalaegerszegen és más önkormányzatoknál is működnek teljesítményértékelési rendszerek, de ezek a megoldások jellemzően nem töltik be az eredeti célt, általában csak az adminisztratív terheket fokozzák.

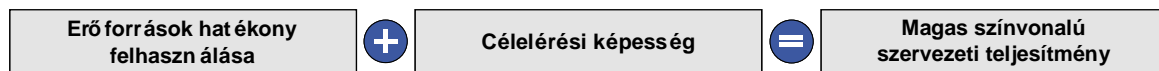
A jelen anyagban is ismertetett és javasolt módszertanok egyrészt információt nyújtanak a Hivatal vezetése számára az osztályok, illetve az egyes munkavállalók teljesítménye felől, másrészt az alkalmazottak is visszacsatoláshoz jutnak feladatellátásuk színvonaláról, teljesítményük felettesi megítéléséről. Ez a kétirányú információ-áramlás immár ténylegesen ké-



pes támogatni a döntéshozatalai mechanizmusokat. A rendszer továbbfejlesztésének további előnye, hogy nagyban javítja az alkalmazottak munkavégzésének színvonalát és hosszú távú személyes fejlődését, valamint megátalja a kontraszelekció kialakulását.

Annak érdekében, hogy a közfeladat-ellátásban a fiskális és szakmai szempontok egymással összhangban, egyaránt érvényesüljenek, szükséges a költségvetési és a versenyszféra kultúrájának közelítése, a teljesítményelv és az üzemgazdasági szemlélet megerősítése.

A szervezeti teljesítmény logikáját az alábbi ábra foglalja össze:



1. ábra: A szervezeti teljesítmény logikája.

Amint azt a fenti ábra is szemlélteti, a szervezeti teljesítmény javításához meg kell teremteni és nyomon követni az erőforrások hatékony felhasználását, valamint fejleszteni a célelési képességet.

A teljesítménymérés és -értékelés fő céljai:

- *Tervezés/hatékonyosság* – biztosítja a közszolgáltatás ellátását és az erőforrások hatékony elosztását.
- *Elszámoltathatóság* – bemutatja, hogy a közfeladat ellátása során az önkormányzat (illetve annak egyes egységei, munkatársai) mennyire érte el a kitűzött célokat és milyen módon használta fel az erőforrásokat.
- *Megvalósítás* – javítja az önkormányzati feladatellátás teljesítményét és a források célba juttatásának, felhasználásának hatásosságát.
- *Tudásszint emelése* – a teljesítményértékelésben részt vevők jobban megértik a feladatellátás folyamatát, működését és – az intézkedések, fejlesztések révén – új ismeretekre tesznek szert a feladatellátás hatékonyságának növelésére vonatkozóan.
- *Megerősítés* – javítja és fejleszti a közfeladat-ellátásban résztvevő szervezeti egységek munkatársait.

Annak érdekében, hogy a teljesítményértékelés, mint irányítási eszköz beépüljön az önkormányzat és azon belül a Hivatal működésébe, olyan értékelési rendszer és folyamatok kialakítására van szükség, amely a szervezet és az egyén teljesítményét mérhető, objektív, eredményorientált formában megragadja és biztosítja az egyén motivációját.

1.3. A jogszabályi háttér főbb tartalmi elemei

A köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvény (a továbbiakban: Ktv.) is tartalmaz arra vonatkozó iránymutatást, hogy a közszférán belül is szükség van teljesítménymérésre és visszacsatolásra, illetve meghatározza ennek legfontosabb keretfeltételeit.

A hivatali teljesítményértékelési rendszer továbbfejlesztése során figyelembe kell vennünk e jogszabályt, így fontos áttekintenünk főbb tartalmi elemeit. A következőkben sorra vesszük a vonatkozó jogszabály legfontosabb pontjait.

34. § (1) A köztisztviselő munkateljesítményét munkakörének és a közigazgatási szerv kiemelt céljainak figyelembevételével **meghatározott teljesítménykövetelmények alapján a munkáltatói jogkör gyakorlója évente mérlegelési jogkörében eljárva írásban értékeli.** A közigazgatási minőségpolitikáért és személyzetpolitikáért felelős miniszter ajánlást adhat az alkalmazandó módszerre.

...



(3) A helyi önkormányzat esetében a teljesítménykövetelmények alapját képező célokról a képviselő-testület dönt.

(4) A munkáltatói jogkör gyakorlója a (2) és (3) bekezdésben meghatározott célok alapján előre írásban megállapítja a tárgyévvel vonatkozóan a köztisztviselővel szemben támasztott követelményeket (a továbbiakban: teljesítménykövetelmények). **Figyelembevételükkel a munkáltatói jogkör gyakorlója legkésőbb a tárgyév végéig értékeli a köztisztviselő teljesítményét.** A teljesítménykövetelmények megállapítását, az írásbeli értékelés átadását szóbeli megbeszéléshez kell kötni.

(5) A helyi önkormányzatnál a **jegyző, főjegyző a (3) bekezdés szerint kijelölt célok alapján évente meghatározza a köztisztviselő munkateljesítményének értékeléséhez szükséges teljesítménykövetelményeket.**

(6) **A jegyző, főjegyző esetében a polgármester állapítja meg a (4) bekezdésben meghatározott teljesítménykövetelményeket, értékeli teljesítményüket,** és az értékelésről tájékoztatja a képviselő-testületet.

(7) A teljesítményértékelés tartalma hibás vagy valótlan ténymegállapításának megsemmisítése iránt a köztisztviselő közszolgálati jogvitát kezdeményezhet.

34/A. § (1) A köztisztviselőt előmeneteli pályáján - a reá irányadó öregségi nyugdíjkorhatár betöltését megelőző öt év kivételével - legalább négyévente és minden magasabb besorolási fokozatba sorolása előtt, vagy a köztisztviselő írásbeli kérelmére, ha az utolsó minősítése óta két év már eltelt - a teljesítményértékeléseket is figyelembe véve - minősíteni kell, feltéve, hogy a minősítési időszakban a köztisztviselő legalább egy évig a minősítő irányítása alatt dolgozott.

(2) A minősítés a munkáltatói jogkör gyakorlójának feladata. Ha a hivatali szervezet vezetője e jogát átruházta, a minősítő a minősítést közvetlen felettesének - a köztisztviselővel történő ismertetése előtt - bemutatja.

(3) **A minősítés célja a köztisztviselő szakmai teljesítményének megítélése, a teljesítményt befolyásoló ismeretek, képességek, személyiségjegyek értékelése, továbbá a szakmai fejlődés elősegítése.**

(4) **A minősítés kötelező elemeit az 1. számú mellékletben foglalt minősítési lap tartalmazza.** A minősítő a munkaköri követelményekhez igazodó további szempontok szerint is értékelheti a köztisztviselő tevékenységét.

(5) A minősítésben csak kellően alátámasztott, tényeken alapuló megállapítások szerepelhetnek. A minősített alkalmasságának megítélését a minősítő írásban indokolni köteles.

34/B. § A köztisztviselőt **oron kívül minősíteni kell, ha a 34. § (4) bekezdése szerinti teljesítményértékelés alapján megállapítható, hogy a köztisztviselő a teljesítménykövetelményeket nem vagy nagyon csekély mértékben, illetve nagyon alacsony színvonalon teljesítette.**

35. § (1) A köztisztviselő kérésére a minősítő a minősítés kialakításába a közigazgatási szervnél működő munkavállalói érdekképviselői szervet köteles bevonni és a minősítésben foglalt megállapításokra tett észrevételeit a minősítési lapon rögzíteni.

(2) A köztisztviselővel a minősítést ismertetni kell, aki arra írásban észrevételt tehet. A megismerés tényét a köztisztviselő a minősítésen aláírásával igazolja.

(3) A köztisztviselőnek a minősítés egy példányát az aláírásakor át kell adni.

36. § A köztisztviselő a minősítés hibás vagy valótlan ténymegállapításának, személyiségi jogát sértő megállapításának megsemmisítését a bíróságtól kérheti.

A teljesítménymérés és -értékelés rendszerét a fenti jogszabályban meghatározott alapokra, illetve az anyag elméleti részében kifejtett alapelvekre kell felépíteni.

Ezen felül azonban érdemes komplexebb, a stratégiával, illetve az ebből levezetett stratégiai célokkal szorosabb összhangban álló teljesítménymenedzsment rendszert működtetni az erőfeszítések helyes irányba tereléséért (ennek általunk javasolt módszertanát mutatja be a következő, 2. fejezet).



2. A teljesítménymérés és –értékelés rendszer szintű értelmezése

2.1. A teljesítménymérési és –értékelési rendszerrel kapcsolatos elvárások

A teljesítménymenedzsment körébe azon eszközöket és rendszereket soroljuk, melyeket a vezetők az általuk irányított szervezet teljesítményének mérésére, értékelésére, növelésére, javítására használnak.

A közszolgáltatásokkal szemben három típusú teljesítményelvárás jelenik meg, melyeket az alábbi ábra szemléltet.



2. ábra: A közszolgáltatásokkal szembeni teljesítményelvárások.

A három alaptípus a teljesítmények erőforrás-igényének és eredményének összefüggései mentén különül el egymástól:

- **Gazdaságosság:** Mennyit költött a szervezet adott időszakban? Azt mutatja, hogy milyen mértékű ráfordítás (inputköltség) volt szükséges a feladat elvégzéséhez.
- **Hatékonyság:** Input-output viszony: a felhasznált erőforrások és a tevékenység eredménye közvetlen vagy közvetett ok-okozati kapcsolatban áll egymással és mindkettő mérhető.
 - *Produktív hatékonyság:* adott értékű teljesítményt a lehető legkevesebb input felhasználásával hoz létre.
 - *Allokációs hatékonyság:* a szervezet által előállított termék / szolgáltatás tükrözi az emberek preferenciáit.
- **Eredményesség:** adott szervezet eléri-e a céljait (outcome), megfelel-e az elvárásoknak? Ez esetben az input nem mérhető vagy nincs kapcsolatban az outputtal, ezért csak az eredményt érdemes mérni.

A közszolgáltatások szempontjából szektor-szinten megjelenik egy negyedik típusú teljesítmény is, a *méltányosság*: A szolgáltatásokhoz való hozzáférést (a hasznok disztribúcióját) méri. Ez azonban csak szektor szinten értelmezhető, szervezeti szintű teljesítménynél nem.



2.2. A közszolgáltatásokkal szembeni teljesítményelvárások bemutatása

Az önkormányzat teljesítménymérési és -értékelési rendszerének irányelveit hozzá kell igazítani a közszolgáltatások nyújtásával kapcsolatos teljesítményelvárásokhoz.



3. ábra: A célkitűzések, a teljesítmény és az eredmények kapcsolata.

A célkitűzések – teljesítmény – eredmény ok-okozati összefüggése arra világít rá, hogy a teljesítményeknek a célkitűzések elérése érdekében kell megvalósulniuk. A teljesítmények összehangolása a célok megvalósítása szempontjából kritikus szervezeti és egyéni szinten is, a teljesítményeknek az elvárt eredményekben kell testet ölteniük.

Mivel a közfeladat-ellátás outputja nem pénzben mérhető, ezért fontos, hogy a Hivatal hatékonyságát ne csak pénzügyi mutatókkal vizsgáljuk, hiszen ezek nem veszik figyelembe a szakmai, politikai és törvényességi szempontokat. Ezért már a mutatószámrendszer kialakítása során is törekedtünk arra, hogy az alkalmazott mutatók eredményességi, hatékonysági, minőségi és gazdálkodási szempontok szerint egyaránt mérjék a célkitűzések megvalósulását.

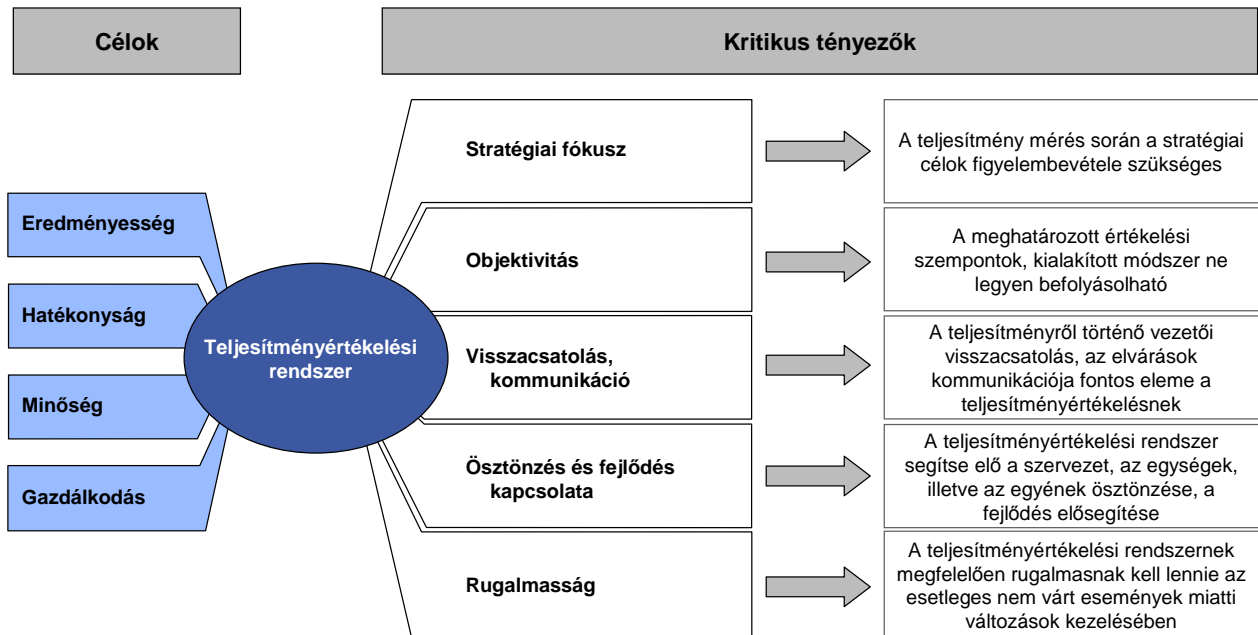
A célkitűzések megvalósulása a hivatal szintű és az osztály szintű kiemelt feladatok célértékének teljesülésével igazolható.

A teljesítményértékelési rendszer keretében definiált mutatóknak a tényleges szervezeti és egyéni teljesítményt kell tükrözniük úgy, hogy a célok jól kommunikálhatóak és befolyásolhatóak (de nem manipulálhatóak) legyenek.

A teljesítményértékelési rendszer kritikus tényezői

A teljesítményértékelés céljai mentén azonosíthatók azok a kritikus tényezők, melyek figyelembevételével teljes körűvé tehető a Hivatal teljesítményértékelési rendszere. A stratégiai fókusz, az objektivitás, a visszacsatolás, kommunikáció, az ösztönzés és fejlődés kapcsolata és a rugalmasság mind olyan kritikus tényezők, melyekre kiemelt figyelmet kell fordítani.





4. ábra: A teljesítményértékelési rendszer kritikus tényezőinek azonosítása

1. Stratégiai fókusz

A teljesítménymérés kritikus tényezője, hogy a célok definiálásakor a stratégiaileg kiemelten fontos feladatokat vizsgáljuk: ezekre határozzunk meg mutatószámokat és jelöljük ki célértéket.

A stratégiai fontosságú feladatok elsődleges forrása az önkormányzat egységes stratégiája lehet. Zalaegerszeg MJV Önkormányzata esetében nem állt rendelkezésünkre ilyen egységes stratégiai dokumentum, így a kiemelten fontos feladatokat a mutatószámrendszer kialakítása során definiált szűrési feltételek alapján választottuk ki.¹ A hivatali és osztály szintű szűrési feltételek, valamint a kiemelt feladatok részletes bemutatására a 4. fejezetben kerül sor.

A szűrési feltételek segítségével az önkormányzat által nyújtott közszolgáltatások közül azonosítottuk hivatali szinten és az egyes osztályok szintjén is azokat a kiemelt feladatokat és kapcsolódó mutatószámokat, melyek a hivatal- és osztály szintű teljesítményértékelés alapjául szolgálhatnak.

2. Objektivitás

A teljesítményértékelési rendszer legitimitásának alapja az objektivitás. A teljesítményértékelési rendszer olyan jól megfogható egzakt rendszer, mely világos és egyértelműen mérhető teljesítménycélokat tűz ki úgy, hogy kiszűri a teljesítmény megítélésének szubjektíven befolyásolható tényezőit.

Az objektív teljesítményértékelési rendszer az érintettek által befolyásolható beavatkozási területeken méri a teljesítményt és – a pontos lehatárolásnak köszönhetően – nehezen manipulálható.

¹ „A hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése”



3. Visszacsatolás, kommunikáció

Az elvárások kommunikációja és a teljesítményről történő vezetői visszacsatolás fontos eleme a teljesítményértékelésnek.

Az elvárások kommunikálása fontos vezetői feladat, mely az adott teljesítményértékelési időszak megállapodásának is tekinthető: az elvárásoknak az érintett szervezeti egység vagy egyén szintjén megvalósítandó teljesítménycélokká kell válniuk.

A visszacsatolás elsődleges célja, hogy visszajelzést adjon a teljesítményről, annak értékeléséről és ezáltal lehetőséget a jövőbeli magatartás és teljesítmény befolyásolására.

4. Ösztönzés és fejlődés kapcsolata

A teljesítményértékelési rendszer fontos feladata, hogy elősegítse a szervezet, a szervezeti egységek, illetve az egyének ösztönzését, fejlődését.

A teljesítményértékelési rendszer sikerkritériuma, hogy a Hivatalban hangsúlyos (és ne csak formális elvárás) legyen az értékelési rendszer, amely ténylegesen ösztönzi az értékeltet a további eredményes munkavégzésre és fejlődésre. Az egyéni ösztönzési lehetőségek palettája széles, a vonzó előrelépési és karrier lehetőségektől a szakirányú továbbképzésen keresztül az anyagi ösztönzőkig.

5. Rugalmasság

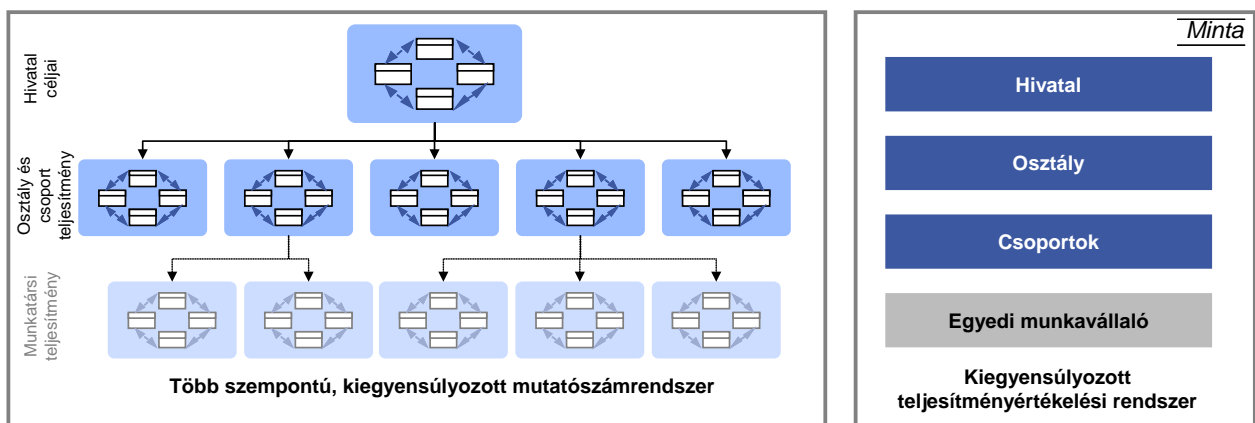
A teljesítményértékelési rendszernek nem célja a merev teljesítményelvárások mindenáron való betartatása, megfelelően rugalmasnak kell lennie az esetleges nem várt események miatti változások kezelésében.

Az előzetesen rögzített teljesítményelvárásokhoz tartozik az a feltételrendszer is, melyen belül az adott szervezeti egység vagy egyén befolyásolni tudja a tőle elvárt teljesítménycélok megvalósulását.

2.3. A többdimenziós, kiegyensúlyozott teljesítménymérési és -értékelési rendszer

A hivatal szintű, a szervezeti egység szintű és az egyéni teljesítmények erősítik egymást, illetve ellensúlyozzák az esetleges kilengéseket, ezzel biztosítva, hogy a jó teljesítmények „közös en a jó irányba” vigyék a szervezetet.

A többszintű teljesítményértékelési rendszer a munkatársak szintjéig lebontható teljesítményeket és célokat határoz meg. Fontos, hogy a felsőbb szintű teljesítmények az alatta megjelenő szint teljesítménymutatóival és mérési rendszerével összhangban legyenek. Ezt az alábbi ábra szemlélteti.



5. ábra: A többdimenziós, kiegyensúlyozott teljesítménymérési és értékelési rendszer.



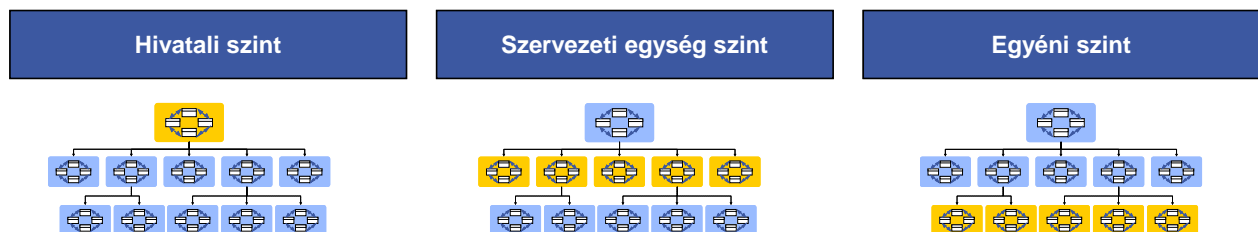
A következetes célebontással, a célmegállapodásokon keresztüli egyértelmű kommunikációval a „közös jó irányba haladás” mellett a felsőszintű, stratégiai feladatok és a napi, operatív munkavégzés egyensúlya is megteremthető.

A kölcsönösen megfelelő célkitűzésekhez olyan elvárásokat kell támasztani, amelyek:

- *Egyediek:* az értékelt feladataira, a vele szembeni követelményekre van szabva, általa befolyásolható tényezőkön alapszik.
- *Mérhetőek:* a teljesítményelvárások objektíven és rendszeresen mérhetőek, számszerűsíthetők.
- *Elfogadhatóak:* az értékelt kompetenciái, tapasztalata és rendelkezésre álló kapacitása alapján általa teljesíthető célok kerülnek kitűzésre.
- *Eredményorientáltak:* a teljesítmény javítására, a feladatellátás színvonalának növelésére ösztönző elvárás kerül megfogalmazásra.
- *Zártak:* a célmegállapodást követően az elvárások nem változnak.

A kiegyensúlyozott teljesítménymérési és –értékelési rendszer kulcstényezői

A teljesítményértékelési rendszer a Hivatali a szervezeti egységek és a munkatársak szintjén értelmezzük. Az egyes szintekhez kapcsolódó kulcstényezők az egyes szintek jellemzőire és az adott szinthez kapcsolódó sikerkritériumokra hívják fel a figyelmet.



6. ábra: A kiegyensúlyozott teljesítménymérési és –értékelési rendszer szintjei.

A Hivatali szintű teljesítmény mérésének a kiemelt szempontokon kívül az önkormányzat stratégiai céljainak megvalósulását is érintenie kell. A stratégiából levezetett mutatószámok rendelkezésre állása esetén azokat javasolt beépíteni a teljesítményértékelési rendszerbe. Amennyiben nincs az önkormányzatnak aktuális stratégiai dokumentuma, a kiemelt feladatokból érdemes a mutatószámokat levezetni és a teljesítményértékelés szerves részévé tenni.

A Hivatal szintjén az input és az output könnyedén értelmezhető, az erőforrás-felhasználás és a közfeladat-ellátás minősége és szélessége között egyértelmű kapcsolat van.

A szervezeti egységek szintjén az input erőforrás-mennyiséget (létszám, bérkeret, munkaidő stb.) jól lehet számszerűsíteni, ugyanakkor az output oldal valamelyest már az egyes részleg tevékenységi körétől függ. Ennek megfelelően, a Hivatal főbb szervezeti egységeivel szemben eltérő teljesítményelvárásokat kell támasztani aszerint, hogy azokat inkább:



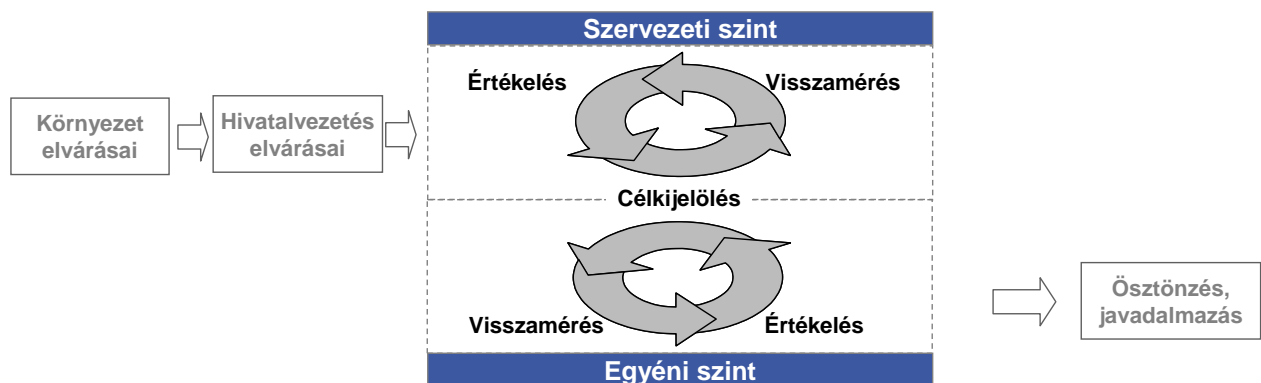
- *gazdaságossági,*
- *hatékonysági,*
- *eredményességi,*

teljesítmény jellemzi.

Az egyéni teljesítmény szempontjából kiemelt jelentősége van, hogy az értékelt által befolyásolható, egyértelmű és objektív teljesítményértékelési kritériumok kerüljenek kialakításra. Az egyéni szintű teljesítménymutatók kulcsa, hogy a stratégiai szintű (felülről lebontott) és a napi operatív munkavégzéshez kapcsolódó feladatok egyaránt megjelenjenek a teljesítményelvárásokban – azonban minél operatívabb feladatkörrel rendelkezik egy adott alkalmazott, annál kevésbé rendelünk hozzá stratégiai szintű mutatót.

2.4. A teljesítménymérés és –értékelés teljes ciklusának bemutatása

A teljesítménymérés és –értékelés akkor tud eredeti céljának megfelelően, eredményesen működni, ha nem csak részelemek valósulnak meg belőle, hanem a teljes ciklus. A célkijelölés, visszamérés, értékelés hármassá olyannyira egymáshoz kapcsolódik, hogy bármelyik elem elhagyása az egész rendszer létjogosultságát megingatja. A bevezetéskor így kiemelten fontos a teljes ciklus implementálása.



7. ábra: A teljesítménymérés és –értékelés teljes ciklusa.

A teljesítménymérés és –értékelés csak a teljes ciklus lefolytatása esetén fejt ki az elvárt hatásokat, azaz ha a célkijelöléstől a teljesítmény visszamérésén keresztül annak értékeléséig megvalósul a teljes folyamat.

Egyéni és szervezeti egység szinten a visszacsatolás az osztályvezetőtől, illetve a Hivatal vezetésétől érkezik, a nyújtott teljesítmény értékelésére, vezetői megítélésére irányul. Hivatali szinten az érintett társadalmi csoportok (ügyfelek, beszállítók stb.) oldaláról érkező jelzések határozzák meg a visszacsatolás tartalmát, amely hatással van az operatív célokra, indokolt esetben azok módosítását is előidézhetheti.



3. Helyzetelemzés

A teljesítménymérési és –értékelési rendszer továbbfejlesztése kapcsán fontos látni azt, hogy nem egy teljesen új eszköz bevezetéséről van szó, a jogszabályi háttérnek való megfelelés keretében eddig is működött a Hivatalban teljesítménymérési és –értékelési rendszer. Jelen fejezet keretében az eddig működő rendszert mutatjuk be és értékeliük működését.

3.1. A jelenlegi teljesítménymérési és -értékelési rendszerrel kapcsolatos problémák és következmények:

A vonatkozó jogszabályi háttérnek való megfelelés keretében az önkormányzat már évek óta működtet egy, az egész hivatali állományt lefedő rendszert, amely szorosan illeszkedik a központi kormányzat által meghatározott minimális elvárásokhoz.

Problémák:

- *Szervezeti kultúra:*
Az objektív teljesítményértékelés nem része a hivatali szervezeti kultúrának. A teljesítményértékelésnek nincs megfelelő motiváló ereje sem a Hivatal, sem az osztályok, sem a munkatársak szintjén. Így a teljesítmény értékelés a munkatársak szemében „szükséges rossz, túl kell lenni rajta”.²
- *Fesztes jogszabályi háttér*
A Ktv. szerint a TÉR alkalmazása kötelező. Pótlólagos erőforrás-szükséglet nélkül pedig nehéz fejleszteni, javítani a rendszert.
- *Erőforrás problémák*
Erőforrás-hiányos szervezeti egységek, leterhelt vezetők és motiváció hiányában nem működik megfelelően a teljesítményértékelési rendszer.
A teljesítményértékelés nem kapcsolódik a javadalmazási rendszerhez, ezért a munkatársak feleslegesnek érzik.
- *Párhuzamos, eltérő célú értékelési rendszerek (ISO és Ktv. és Mutatószámokon alapuló teljesítményértékelés)*
Nincs kapcsolat a Hivatalban működő teljesítményértékelési rendszerek között, ezért erőforrások tekintetében nem hatékony a működtetés.

Következmények:

A problémák hatására negatív attitűd alakult ki a bármilyen TÉR-rel szemben. A jelenlegi rendszer pedig nem fejt ki megfelelő motiváló erőt, így háttérbe szorul a teljesítményértékelés.

Az ismertetett problémák eredményeként a köztisztviselők összességében elégedetlenek a TÉR-rel. Megfelelő célkijelölés és visszamérés hiányában objektív alátámasztás nélküli döntések születnek.

3.2. Minősítés

A minősítés a teljesítményértékeléshez hasonlóan jogszabályban előírt kötelezettség. Szakmai szempontból a minősítés a teljesítményértékelés értékelés lábához köthető. Különbség azonban, hogy a minősítés nem a célkijelölés, visszamérés, értékelés hármására épít, hanem a minősítést, értékelést a munkaköri leírás követelményeihez képest adja.

² Idézet egy interjúból.



A köztisztviselői törvény előírásai alapján a köztisztviselőt előmeneteli pályáján - a nyugdíjkorhatár betöltését megelőző 5 év kivételével - legalább 4 évente és minden magasabb besorolási fokozatba sorolása előtt, minősítési lap alkalmazásával értékelni kell.

A minősítéseket a szervezeti egységek vezetői készítik el és a jegyző hagyja jóvá. A szervezeti egységek vezetőinek minősítéséért a jegyző a felelős.

A vezetői véleményt értékelő beszélgetés során kell a munkatárs tudomására hozni, melynek végén az értékelt aláírja a minősítését. Ezt megelőzően azonban még lehetősége van a megállapításokkal szemben – írásban is – észrevételeket tenni, sőt, a Ktv.-ben szabályozottak szerint a számára sérelmes megállapításokat illetően bírósághoz fordulhat.

A minősítés anyagait a személyi nyilvántartásban a személyügyi referensek vezetik.

3.3. Teljesítménymérés és –értékelés

Az önkormányzat jelenlegi gyakorlatában a teljesítménymérési és –értékelési rendszerhez szükséges elemek jelentős része rendelkezésre áll, ugyanakkor a jelenlegi rendszer nem képez konzisztens egységet, a részelemek nem töltik be hatékonyan a feladatukat.

1. Célkijelölés

A Hivatal vezetése részéről hiányzik a célkijelölés, a stratégiai irányok meghatározása és azok lebontása hivatali, osztály szintű és egyéni teljesítménycélokká. A rendszer jelenleg a top-down, azaz vezetőktől induló és a munkatársakig tartó megközelítés helyett bottom-up felépítésű, azaz az alulról jövő kezdeményezéseket aggregálják vezetői szinten. Így nem érvényesülnek a rendszerben a Hivatal vezetésének elvárásai, helyette osztályvezetői elvárások jelennek meg.

2. Visszamérés

A kijelölt célok visszamérése csak egyéni szinten történik meg, ez is inkább formális, a törvényi kötelezettségeknek való megfelelés mértékéig valósul meg.

Osztály szinten ugyan van teljesítményértékelés, de nem a ciklus elején kijelölt teljesítménycélokat mérik vissza. A kijelölt teljesítménycélokat központilag csak hivatali és egyéni szinten tartják nyilván, osztály szinten nem.

A hivatali szintű teljesítmény visszamérése nem történik meg.

3. Értékelés

A teljesítmény tényleges visszamérése nyomán megvalósuló teljesítményértékelés nincs jelenleg az Önkormányzatnál.

Egyéni szinten megtörténik ugyan a célkijelölés visszamérése és ennek nyomán az értékelés, de ez inkább formálisnak tekinthető. Az osztály szintű teljesítmény értékelésére sor kerül az éves osztályvezetői beszámolás keretében, de ez nem feltétlenül a kijelölt célok mentén történik. Hivatali szintű teljesítményértékelés jelenleg nem működik.

4. Ösztönzés, javadalmazás

Az értékelési rendszerhez kapcsolt ösztönzés és javadalmazás a teljesítményértékelési rendszer mozgatórugója. Egyéni szinten az ösztönzési és javadalmazási rendszerrel aktiválható a motiváció, mely egy jól felépített célrendszer esetén az egész rendszerbe lendületet visz, ezáltal elérve a kijelölt teljesítménycélok megvalósulását.

Az ösztönzési és javadalmazási rendszer az önkormányzat esetében csak részletesen tud megvalósulni, mert teljesítményfüggő bérezésre vagy kiegészítő pénzügyi jutalmak kiosztására korlátozottak az önkormányzat lehetőségei.



A fentiek alapján elmondható, hogy az önkormányzat jelenlegi gyakorlata rendszere nem konzisztens, erre az okra vezethető vissza, hogy bár a rendszer egyes elemei működnek, a működés nem összehangolt, így a teljes rendszer mégsem éri el célját.

A következőkben bemutatjuk és értékeljük az egyéni, a szervezeti egység és az osztály szintű teljesítménymérés és –értékelés jellemzőit.

3.3.1. Polgármesteri Hivatal szintű teljesítmények

A teljesítménymérési és –értékelési ciklus elején bottom-up módon áll elő a hivatali szintű kiemelt célok meghatározását tartalmazó közgyűlési határozat.

A célkijelölés szakaszában az osztályvezetők tesznek javaslatot az osztály szintű és az általános hivatali célok kijelölésére. A személyügyi referensek összesítik és egységesítik a beérkező javaslatokat, majd a hivatali szinten összesített javaslatot a jegyző és az aljegyző tekinti át és véglegesíti ily módon a teljesítménycélokot tartalmazó közgyűlési előterjesztést.

A célkitűzések közgyűlési elfogadását követően megtörténik a teljesítménycélok végrehajtásra való kiadása.

A hivatali szintű célkitűzéseket az osztályok tovább bontják osztály, majd munkatárs szintre, de a visszamérés hivatali szinten már nem történik meg.

3.3.2. Osztály szintű teljesítmények

Az osztály szintű teljesítménycélok az osztályvezetők javaslatain keresztül csatornázódnak be a célkijelölés folyamatába, a hivatali célok összesítését követően azonban elveszik az osztály szintű célkijelölés. Minden osztály kiválasztja az elfogadott közgyűlési határozatból az általa eredetileg javasolt célokat és azokat követi. Az osztály szintű célkitűzéseket nem követik nyomon sem a személyügyi referensek, sem a jegyző, így a Hivatal vezetésének történő éves beszámolás alkalmával sem méri vissza a célok teljesülését, hacsak az osztály erre nem fordít külön figyelmet.

A Hivatal vezetésének történő éves beszámolás az osztály teljesítményértékelésének fóruma. Az osztályvezető által készített beszámoló bemutatja az osztály éves teljesítményét az előző évek tükrében majd az önkormányzati Osztály elkészíti ennek a beszámolóknak a rövidített változatát, melyet a Hivatal vezetése áttanulmányoz. Sor kerül továbbá egy szóbeli beszámolásra, teljesítményértékelő beszélgetésre a Hivatal vezetése és az osztályvezetők részvételével.

Az osztály szintű pozitív visszacsatolásnak nincs javadalmazási vonzata, a negatív értékelések kapcsán intézkedési tervet dolgoznak ki.

3.3.3. Egyéni szintű teljesítmények

A teljesítménycélok végrehajtásra való kiadását követően az osztályvezető kiválasztja az elfogadott közgyűlési határozatból az általa eredetileg javasolt célokat és azokat lebontja munkatársi szintre. A munkatársi szintre való céllebontás keretében a munkatársaknak egyéni célokat jelöl ki, melyek alapján, az időszak végén értékeli a teljesítményüket.

A teljesítményértékelés mindhárom szintjére vonatkozóan kijelenthetjük, hogy jellemzően a célok között nem szerepelnek konkrét mutatók, célértékek.

Az osztály munkatársai számára kijelölt célok összességében lefedik az osztály által megvalósítandó teljesítménycélokat, de az egyéni értékelés csak az egyéni célok teljesítésétől függ.

Mind a célkijelölést, mind a teljesítményértékelést a jogszabályi elvárásoknak megfelelően dokumentálják, a munkatárs által is aláírt példányokat a személyügyi referensek tartják nyilván.

A gyakorlatban az értékelés nagyban függ az értékelő (felettes) szubjektív véleményétől. A teljesítményértékelést kizárólag a vezető végzi, a munkatárssal azonos szinten, vagy a hierarchiában alatta elhelyezkedő kollégák véleménye nem csatornázódik be a rendszerbe. A



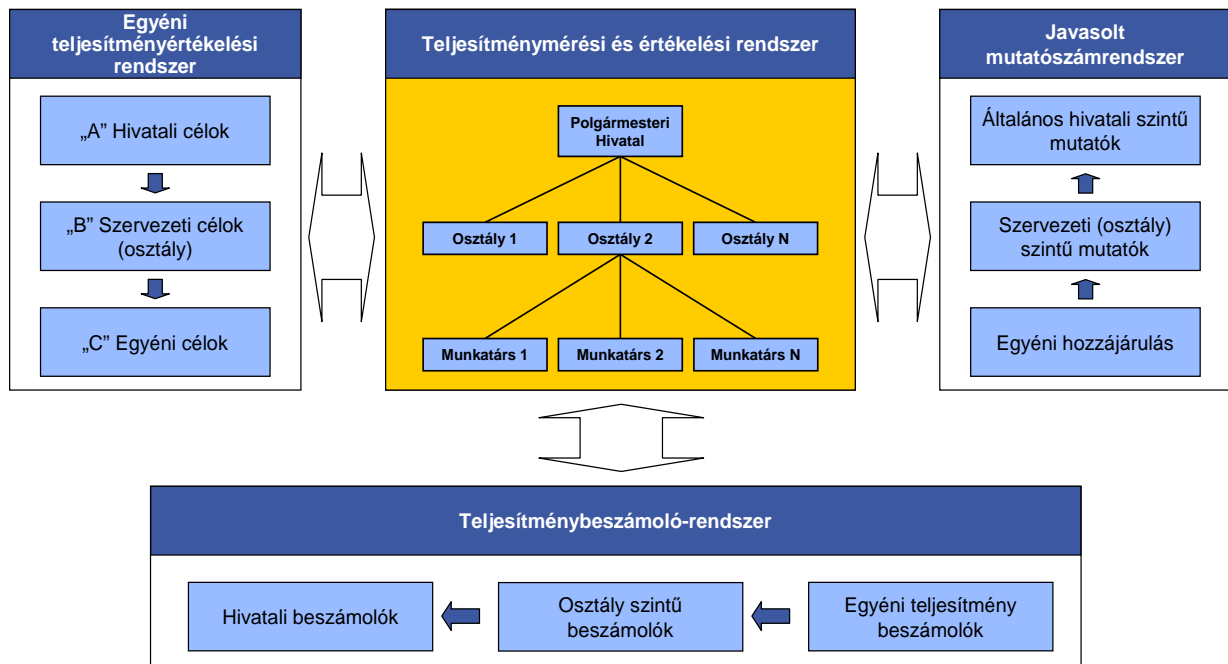
pozitív értékelésnek nincs az ösztönzési vagy javadalmazási rendszerhez kapcsolt hatása. Negatív értékelések ritkán születnek, ha mégis, akkor sincs tényleges következményük. A teljesítményértékelési rendszernek érdemi ösztönző hatása nincs, hiszen a jövedelmek minimálisan függenek tőle és az előrelépési lehetőségek is korlátozottak.



4. Teljesítménymérési és -értékelési rendszer továbbfejlesztése a Hivatalban

4.1. Teljesítménymérési és -értékelési rendszer kereteinek rögzítése

Egy integrált rendszer a jelenlegi értékelési rendszer, beszámoló rendszer és a kialakítandó mutatószámrendszer adatait felhasználva képes összefogni a teljes teljesítményértékelési folyamatot.



8. ábra: A teljesítménymérési és -értékelési rendszer kapcsolódásai más rendszerekhez.

A javasolt mutatószámrendszer és a teljesítménymérési és -értékelési rendszer kapcsolatának kialakítása azért kiemelten fontos, mert ezáltal tölthető fel osztály szinten és a Hivatal szintjén valós teljesítményinputokkal a rendszer. A kiemelt fontosság miatt a 4.1.1. fejezetben külön is foglalkozunk a kérdéssel.

A teljesítménymérési és -értékelési rendszer egyes elemei ma is működnek a Hivatalban, csak az egyes elemek közötti kapcsolat nem jött létre. A teljesítménymérési és -értékelési rendszer kiegyensúlyozott működéséhez szükség van arra, hogy az alapvető teljesítménycélokot a Hivatal vezetése tűzze ki a Hivatal számára, majd ezeket a célokat bontsák tovább és várják el az osztályok, majd – egy következő alábontás keretében – egyéni szinten is.

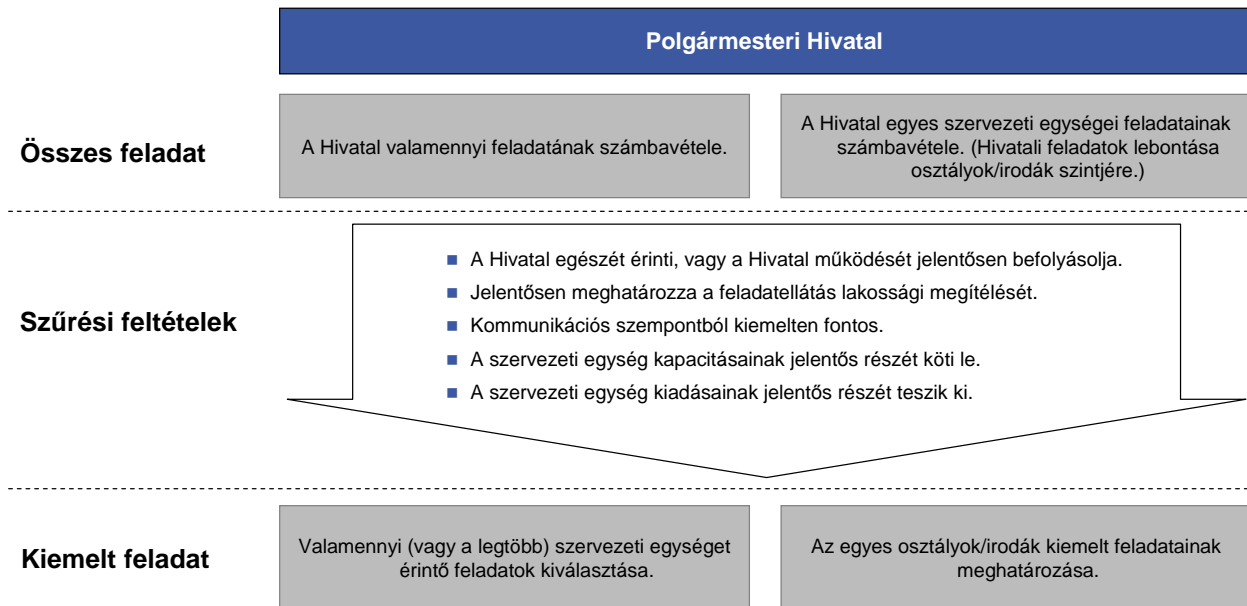
A teljesítménybeszámoló-rendszer egyes elemei szintén léteznek jelenleg is a Hivatalban. Fontos, hogy a teljesítménymérési és -értékelési rendszer részeként megtörténjen a kijelölt teljesítménycélok visszamérése és értékelése is. Mivel a célbontás utolsó állomása az egyéni szint volt, ezért a teljesítmény beszámolót innen érdemes elindítani. Ezen az úton haladva folyamatában is transzparenssé válik, hogyan épül fel az egyéni, az osztály- és a hivatali szintű eredményekből a tényleges hivatali teljesítmény.



4.1.1. A mutatószám rendszer és a teljesítménymérési és -értékelési rendszer kapcsolata

„A hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése” feladatra és annak megoldására készült anyagra már többször utaltunk jelen tanulmány során. A kapcsolódásokat most részletesen is kifejtjük.

A szűrési feltételek megválasztása is jól mutatja, hogy a hivatali és az osztályonkénti kiemelt feladatok és teljesítménymutatók kiválasztásakor szem előtt tartottuk a teljesítményértékelési rendszerrel való kapcsolatot. Úgy alakítottuk ki a mutatószámrendszert, hogy az konzisztens legyen a teljesítménymérési és -értékelési rendszerrel.



9. ábra: A Polgármesteri hivatal kiemelt feladatainak szűrési feltételei.

4.1.1.1. Önkormányzat és Polgármesteri Hivatal szintű teljesítmények

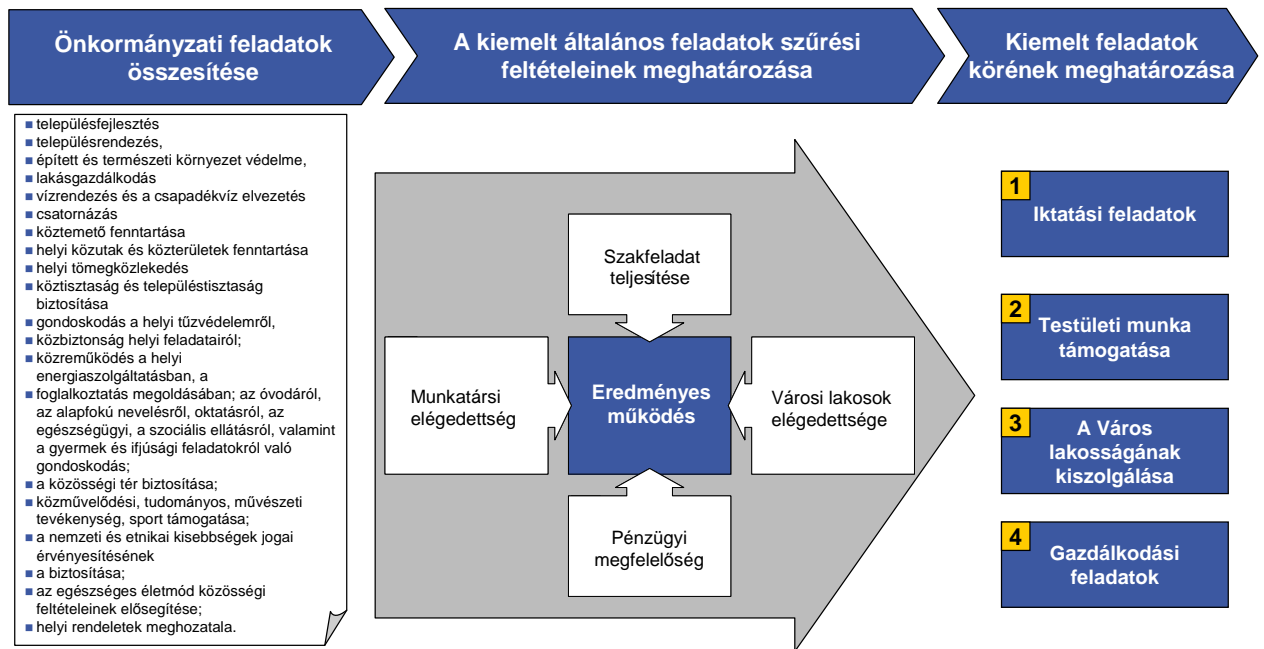
A hivatali szinten kiemelt feladatok szűrési feltételeinek meghatározásakor a középpontban a Hivatal eredményes működése állt, ehhez kapcsolódóan a következő feltételeket azonosítottuk:³

- szakfeladat teljesítése,
- városi lakosok elégedettsége,
- pénzügyi megfelelés,
- munkatársi elégedettség.

A szűrés eredményeként hivatali szinten kiemelt feladatot azonosítottunk. Ezeknek a feladatoknak az eredményes ellátása a Hivatal számára kiemelten fontos.

³ A feltételek azonosítása és részletes levezetése „A hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése” feladat során történt meg.





10. ábra: A Hivatali szintű kiemelt feladatok.

Az „iktatási feladatok”, a „testületi munka támogatása”, „a Város lakosságának kiszolgálása” és a „gazdálkodási feladatok” kiemelt feladatok ellátásán keresztül ragadjuk meg a Hivatal teljesítményét.

Ezekre a kiemelt feladatokra eredményességi-, hatékonysági-, minőségi- és gazdálkodási mutatókat fogalmaztunk meg, melyek visszamérése a Hivatal teljesítménybeszámolójában történik meg.

A teljesítménymérési és –értékelési rendszer eredményes működéséhez ugyanakkor elengedhetetlen, hogy a Hivatal kidolgozza a kiemelt feladatok mutatószámainak célértékét, melyhez viszonyítani lehet a teljesülést.

Feladat	Eredményesség	Hatékonyság	Minőség	Gazdálkodás
Iktatási feladatok		Érkeztetés és iktatás között eltelt átlagos átfutási idő	Az iktatást igénybe vevő szervezeti egységek elégedettsége	Egy ügyirat iktatásának átlagos kapacitásigénye
Testületi munka támogatása	Rendeletmódosítási kötelezettségnek való megfelelés	Határidőre leadott előterjesztések aránya Előterjesztések átlagos átfutási ideje	Külső szerv által végzett törvényességi ellenőrzés során visszaküldött döntések száma	
A Város lakosságának kiszolgálása	A hivattal kapcsolatba kerülő ügyfelek száma	Egy ügyintézőre jutó lakosok száma Ügyfél által a hivatalban töltött átlagos idő	Ügyfél elégedettség aggregált mutatószáma	
Gazdálkodási feladatok	Módosított előirányzat aránya az eredeti előirányzathoz (a maradványt a módosított előirányzathoz levonva)	Felvett működési hitelek és a költségvetési főösszeg aránya	Költségvetési előirányzatok szabálytalan átcsoportosításainak aránya	Előirányzat-felhasználási tervtől való eltérés

1. táblázat: A Polgármesteri Hivatal teljesítménymutatói.



Éves teljesítmény beszámoló:

Módszertani segédletként kidolgozzuk a hivatali kiemelt feladatok mutatószámait tartalmazó hivatali teljesítmény beszámoló struktúráját, melyet az 1-es számú melléklet tartalmaz.

A hivatal szintű éves teljesítmény beszámoló a hivatali szintű mutatók terv értékének teljesülését méri az adott év végi értékhez viszonyítva. A terv és az adott év végi tényérték mellett viszonyítási alapként megjelennek az előző két év tény értékei. A bevezetés évében természetesen nem áll majd rendelkezésre az előző évekre vonatkozó terv érték, ezeknek az adatoknak csak a bevezetést követő második évtől lesz relevanciájuk.

Minden mutató esetében grafikonon szemléltettük a teljesülést, illetve a korábbi évekhez viszonyított elmozdulást. Az egyes mutatók specialitásainak megfelelően választottuk ki az ábrázolás módját.

Minden mutatószám mellett található egy piros/sárga/zöld kör alakú szimbólum, mely a közlekedési lámpák analógiájára jelzi a problémás, figyelmet érdemlő vagy rendben lévő terv-tény eltérést. A színek kódolása szerint a terv-tény eltérés 0%-10% közötti eltérése esetén zöld a lámpa, ha az eltérés 10%-nál nagyobb, de 20%-nál kisebb, akkor sárga, ha meghaladja a 20%-ot, akkor piros. Azokban az esetekben, amikor a mutatók értelmezéséből fakadóan a terv túlteljesítése pozitív, ezt a túlteljesítés mértékétől függetlenül zöld lámpa jelzi a mutatószám neve mellett.

A struktúra csak minta jellegű, nem tartalmaz valós adatokat. Az éles használathoz a valós hivatali számokkal szükséges feltölteni a táblát, jelenlegi formájában csak szemléltetésre szolgál. Az adott év aktuális értékei az Excel segédlet segéd tábla fülén módosíthatók.

Havi teljesítmény beszámoló:

A hivatali szintű havi teljesítmény beszámolót a 4-es számú melléklet tartalmazza. Azokra a hivatali szintű mutatószámokra, melyek nyomon követése havi szinten is fontos információt hordoz a vezetés számára, készítettünk egy havi teljesítmény beszámolót. A havi teljesítmény beszámoló a havi rendszerességgel visszamért hivatali szintű és osztály szintű mutatókat tartalmazza hivatali és osztályonkénti bontásban, az éves teljesítmény beszámolónál ismertetett logika alapján.

4.1.1.2. Osztály szintű teljesítmények

Az osztály szintű szűrési feltételek azonosításakor fontosnak tartottuk, hogy minden olyan tevékenység kiemelt feladat legyen, amely a Hivatal egészét érinti, vagy a Hivatal működését jelentősen befolyásolja. A hivatali feladatellátás lakossági megítélését jelentősen befolyásoló feladatok és a kommunikációs szempontból kiemelt feladatok szintén a nevesített szűrési feltételek közé kerültek. A szűrési feltételek nem csak az output, hanem az input oldaláról fontos feladatokat is lefedték, így az adott szervezeti egység kapacitásainak és kiadásainak jelentős részét kitevő feladatokat is kiemelt feladatokká választottunk.

A mutatószámrendszer kialakításakor osztályonként külön tárgyaltuk a kiemelt feladatok körét és az azokhoz kapcsolódó mutatószámokat. Ezekből az osztályonként elkészített teljesítménymutató táblákból épülnek fel a teljesítménymérési és -értékelési rendszer osztály szintű teljesítmény beszámolói.



Műszaki Osztály – Teljesítménymutatók:

Feladat	Eredményesség	Hatékonyaság	Minőség	Gazdálkodás
Beruházási feladatok	Határidőre elkészült beruházások száma	Adott költségvetési évben tervezett és megindított beruházások aránya	Saját forrásból finanszírozott javítások száma	Tervezett költség és tényleges költség aránya
Útkezelői feladatok	Felújított utak hossza az úthálózat hosszához viszonyítva	A felújítási munka lefolytatásának átlagos ideje a feladat észlelésétől a lezárásáig	Öt éven belül újra felújítandó utak aránya az összes felújított szakaszhoz viszonyítva	Az útfelújítás egy négyzetméterre jutó átlagos kiadása
Zöldterület fenntartás	Az időjárásnak megfelelő gyakorisággal gondozott zöldterületek aránya az összes zöldterülethez viszonyítva		Lakossági panaszok száma	Egy négyzetméter zöldterület gondozásának kiadása

2. táblázat: A Műszaki Osztály teljesítménymutatói.

Építéshatósági Osztály – Teljesítménymutatók

Feladat	Eredményesség	Hatékonyaság	Minőség	Gazdálkodás
Építéshatósági engedélyezés	Jogsabályi határidőn belül teljesített ügyek aránya	Egy munkatárs által elvégzett ügyek száma	Másodfokon megváltoztatott döntések aránya	
Építéshatósági ellenőrzés	Lefolytatott ellenőrzések száma az összes ügyhöz viszonyítva	Egy ellenőrzés nyomán feltárt hiányosságok száma Egy ellenőrzésre fordított átlagos időt	Jogos lakossági panaszok száma	Kiszabott és befolyt bírságok aránya

3. táblázat: Az Építéshatósági Osztály teljesítménymutatói.

A teljesítmény beszámoló célja, hogy a teljesítménymérés és -értékelés keretében definiált terv értékek megvalósulását visszamérje és jól áttekinthető, szemléletes módon segítse a vezetők értékelő munkáját.

Éves teljesítmény beszámoló:

A teljesítménymérési és -értékelési rendszer bevezetése keretében két osztályra, egy intézményeket, illetve önkormányzati tulajdonban lévő vállalatokat felügyelő osztályra és egy hatósági feladatokat ellátó osztályra dolgoztunk ki minta teljesítmény beszámolót.

A Műszaki Osztály és az Építéshatósági Osztály éves teljesítmény beszámolóját a 2-es és a 3-as számú melléklet tartalmazza.

Minden osztályra külön éves teljesítmény beszámoló lap készül.

Az osztály szintű éves teljesítmény beszámolók az osztály szintű mutatók terv értékének teljesülését mérik az adott év végi értékhez viszonyítva. A terv és az adott év végi tényérték mellett viszonyítási alapként megjelennek az előző két év tény értékei is. A bevezetés évében természetesen nem áll majd rendelkezésre az előző évekre vonatkozó terv érték, ezeknek az adatoknak csak a bevezetést követő második évtől lesz relevanciájuk.



Minden mutató esetében grafikonon szemléltettük a teljesülést, illetve a korábbi évekhez viszonyított elmozdulást. Az aránymutatók esetében táblázat mutatja a számláló és a nevező értékét, hogy megítélhető legyen, melyik érték változása okozta a mutatószám értékének változását.

Minden mutatószám mellett található egy piros/sárga/zöld kör alakú szimbólum, mely a közlekedési lámpák analógiájára jelzi a problémás, figyelmet érdemlő vagy rendben lévő terv-tény eltérést. A színek kódolása szerint a terv-tény eltérés 0%-10% közötti eltérése esetén zöld a lámpa, ha az eltérés 10%-nál nagyobb, de 20%-nál kisebb, akkor sárga, ha meghaladja a 20%-ot, akkor piros. Azokban az esetekben, amikor a mutatók értelmezéséből fakadóan a terv túlteljesítése pozitív, ezt a túlteljesítés mértékétől függetlenül zöld lámpa jelzi a mutatószám neve mellett.

A struktúra csak minta jellegű, nem tartalmaz valós adatokat. Az éles használathoz a valós hivatali számokkal szükséges feltölteni a táblákat, jelenlegi formájában csak szemléltetésre szolgál. Az adott év aktuális értékei az Excel segédlet segédtabla fülének sárga input celláiban módosíthatók.

Fontos megjegyezni továbbá, hogy a minta alapján elkészíthető minden osztály teljesítmény beszámoló lapja, mely ugyancsak feltétele az éles indulásnak.

Havi teljesítmény beszámoló:

Az osztály szintű havi teljesítmény beszámolókat a 4-es számú melléklet tartalmazza. Azokra az osztály szintű mutatószámokra, melyek nyomon követése havi szinten is fontos információt hordoz a vezetés számára, készítettünk egy havi teljesítmény beszámolót. A havi teljesítménybeszámoló a havi rendszerességgel visszamért hivatali szintű és osztály szintű mutatókat tartalmazza hivatali és osztályonkénti bontásban, az éves teljesítmény beszámolónál ismertetett logika alapján.



4.1.1.3. Egyéni szintű teljesítmények

Az egyéni teljesítményértékelés kapcsán a célkijelölés szakaszában kitűzött teljesítendő célok, feladatok teljesítése, teljesülése mérhető vissza.

Az egyéni teljesítménymérés és –értékelés esetében érdemes a szervezeti egységek, osztályok vezetőit és munkatársait eltérő szempontok mentén értékelni.

Kapcsolódva az osztály szintű teljesítmény beszámolóhoz, az egyéni teljesítmény beszámolókra is kidolgoztunk egy mintát osztályvezetői és munkatársi szintre egyaránt, mely a jelenlegi egyéni teljesítménymérési és –értékelési gyakorlatot hivatott kiegészíteni. A példában szereplő osztály az Építéshatósági Osztály.

Az egyéni teljesítményértékelés során a vezetői szinteken az egyes pillérek aránya eltolódik a magasabb szintek (Hivatal, illetve szervezeti egység) irányába, a vezetők legnagyobb súllyal az általuk vezetett egység teljesítményéért felelősek.

Teljesítményértékelési szempontok					
Osztályvezető					
Súly: 10%	Hivatali pillér	Súly: 60%	Szervezeti pillér	Súly: 30%	Egyéni pillér
■ Iktatási feladatok	25% Érkeztetés és iktatás között eltelt átlagos átfutási idő	■ Építéshatósági engedélyezés	50% Egy munkatárs által elvégzett ügyek száma	■ Vezetői kompetenciák	40% Szervezeti egység munkatársi elégedettségi felmérésének eredménye
■ Testületi munka támogatása	25% Külső szerv által végzett törvényességi ellenőrzés során visszaküldött döntések száma	■ Építéshatósági ellenőrzés	50% Egy ellenőrzés nyomán feltárt hiányosságok száma	■ Szakmai tudás	40% Másodfokon megváltoztatott döntések száma
■ A Város lakosságának kiszolgálása	25% Ügyfél által a hivatalban töltött átlagos idő			■ Társterületekkel való együttműködés	20% Közös munkacsoportok üléseinek száma a tervezetthez képest
■ Gazdálkodási feladatok	25% Módosított előirányzat aránya az eredeti előirányzathoz				

11. ábra: Osztályvezető szintű teljesítményértékelési lap.

Az egyéni teljesítményértékelés munkatársi szinten legnagyobb súllyal az egyéni teljesítményt veszi figyelembe, ugyanakkor a szervezeti egység, illetve az egész Hivatal teljesítménye is megjelenik mérhető, objektív formában teljesítmény megítélésének kritériumai között, ezáltal növelve minden munkatársi szint felelősségét a teljes szervezet működéséért.



Teljesítményértékelési szempontok					
Munkatárs					
Súly: 10%	Hivatali pillér	Súly: 20%	Szervezeti pillér	Súly: 70%	Egyéni pillér
<ul style="list-style-type: none"> Iktatási feladatok <ul style="list-style-type: none"> 25% Érkeztetés és iktatás között eltelt átlagos átfutási idő Testületi munka támogatása <ul style="list-style-type: none"> 25% Külső szerv által végzett törvényességi ellenőrzés során visszaküldött döntések száma A Város lakosságának kiszolgálása <ul style="list-style-type: none"> 25% Ügyfél által a hivatalban töltött átlagos idő Gazdálkodási feladatok <ul style="list-style-type: none"> 25% Módosított előirányzat aránya az eredeti előirányzathoz 	<ul style="list-style-type: none"> Építéshatósági engedélyezés <ul style="list-style-type: none"> 50% Egy munkatárs által elvégzett ügyek száma Építéshatósági ellenőrzés <ul style="list-style-type: none"> 50% Egy ellenőrzés nyomán feltárt hiányosságok száma 	<ul style="list-style-type: none"> Vezetői kompetenciák <ul style="list-style-type: none"> 40% Szervezeti egység munkatársi elégedettségi felmérésének eredménye Szakmai tudás <ul style="list-style-type: none"> 40% Másodfokon megváltoztatott döntések száma Társterületekkel való együttműködés <ul style="list-style-type: none"> 20% Közös munkacsoportok üléseinek száma a tervezetthez képest 			

12. ábra: Munkatárs szintű teljesítményértékelési lap.

4.2. Teljesítménymérési és –értékelési folyamat kialakítása

Az alábbi táblázatban összefoglalóan is bemutatjuk a teljesítménymérési és -értékelési rendszer működtetésének lépéseit, a javasolt felelőst és a javasolt közreműködőket.

S.Sz.	Folyamatlépés	Javasolt felelős	Javasolt közreműködő
1.	Éves teljesítményértékelési ütemterv összeállítása	Jegyző	Személyügyi referensek
2.	Teljesítményértékelés bevont mutatók körének és azok súlyozásának meghatározása	Jegyző	Személyügyi referensek
3.	A véglegesített mutatószámok alapján teljesítmény célok rögzítése szervezeti egységek vezetőivel	Jegyző	Személyügyi referensek, Szervezeti egység vezetők
4.	Munkatársi teljesítmény célok rögzítése	Szervezeti egység vezetők	Személyügyi referensek, munkatársak
5.	Teljesítmény célok összesítése, adminisztrációja	Személyügyi referensek	Szervezeti egység vezetők
6.	Évközi teljesítmény felülvizsgálat	Személyügyi referensek	Szervezeti egység vezetők
7.	Munkatársak év végi teljesítményértékelése, visszacsatolás	Szervezeti egység vezetők	Személyügyi referensek, munkatársak
8.	Szervezeti egység vezetők év végi teljesítményértékelése, visszacsatolás	Jegyző	Személyügyi referensek, Szervezeti egység vezetők
9.	Év végi teljesítményértékelés eredményeinek összesítése	Személyügyi referensek	Szervezeti egység vezetők
10.	Javaslat megfogalmazása teljesítményhez kötött javadalmazás mértékéről	Személyügyi referensek	Szervezeti egység vezetők
11.	Döntés a teljesítményértékelés eredményeinek elfogadásáról és javadalmazásról	Képviselőtestület	Jegyző, Aljegyző, Személyügyi referensek

4. táblázat: Teljesítménymérési és értékelési folyamat kialakítása



Ahhoz azonban, hogy a folyamat beépüljön a Hivatal működésébe, szükséges hivatali szinten döntést hozni arról, hogy a folyamat egyes lépéseihez milyen időbeli ütemezés és határidők tartoznak.

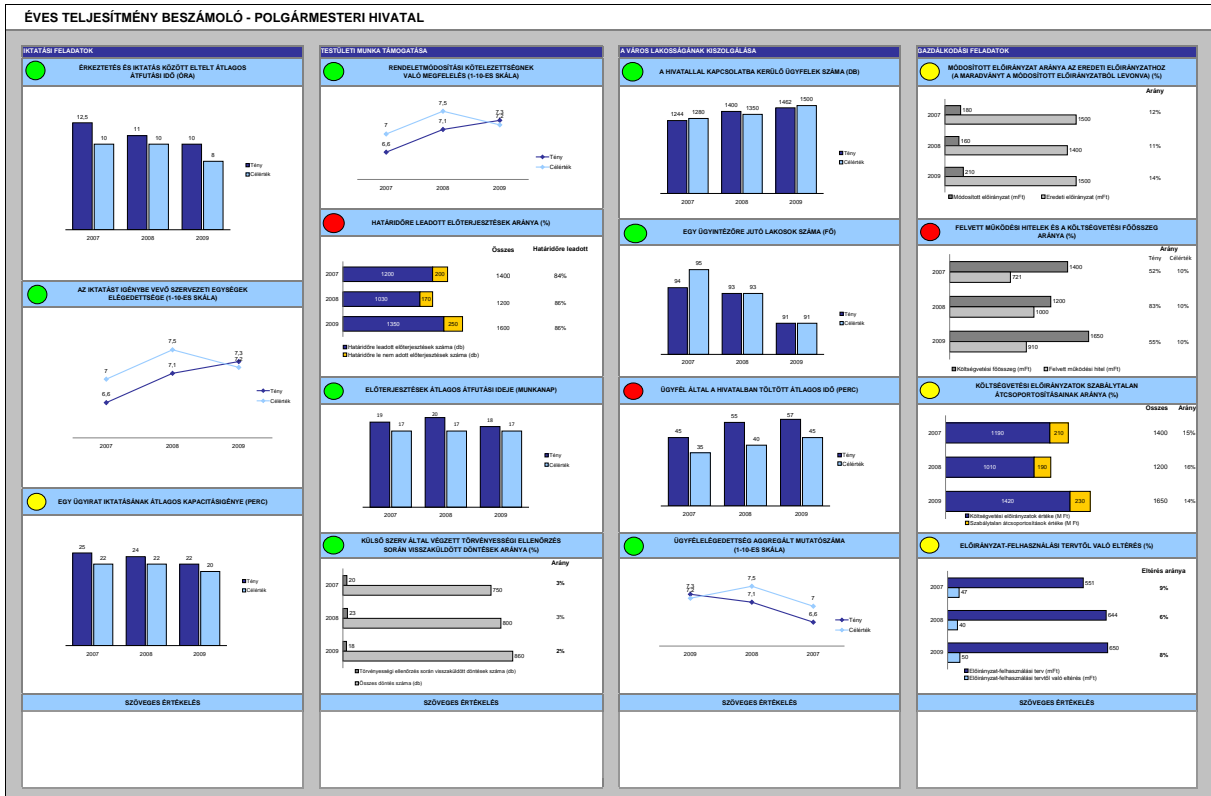
A teljesítménymérési és –értékelési rendszer működésének feltétele továbbá, hogy legyen a rendszer működtetésének és az egyes folyamatlépéseknek is a Hivatal szervezetén belüli kinevezett felelőse.



5. Melléklet

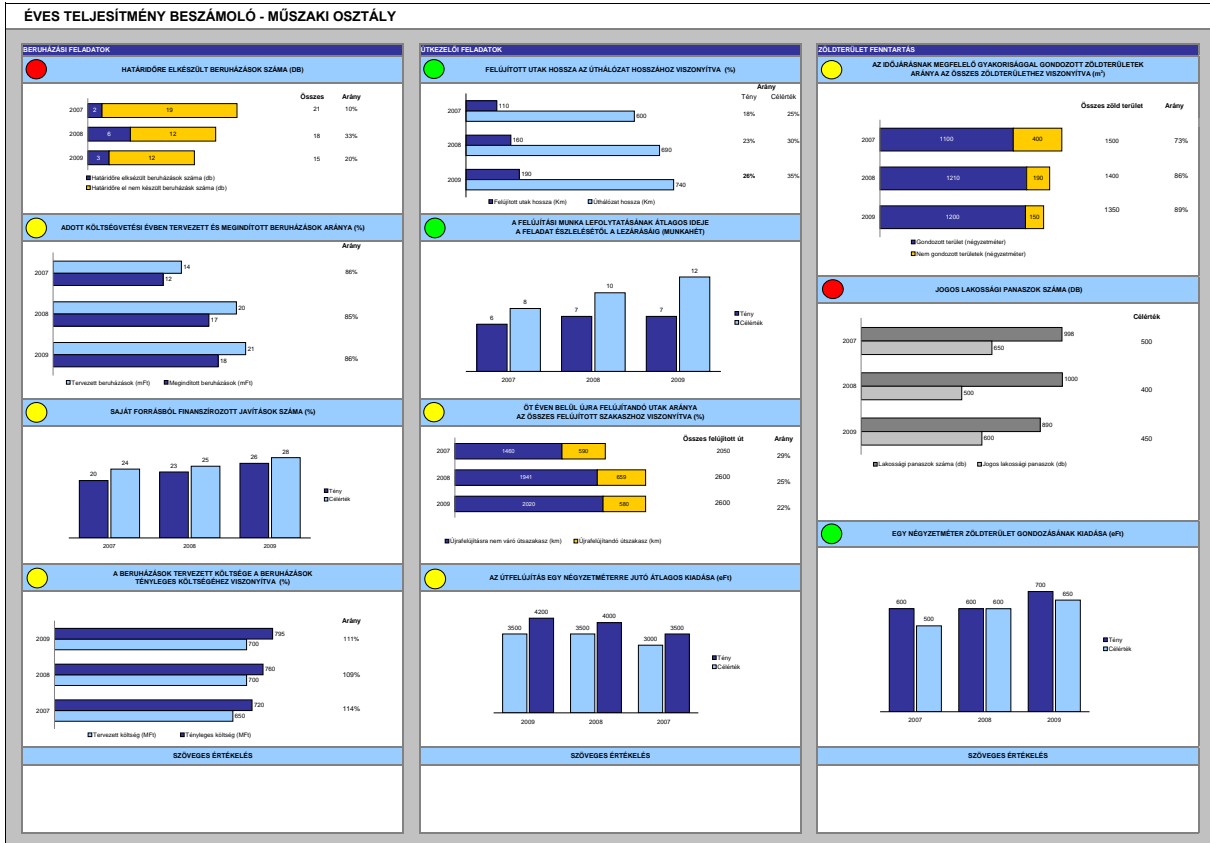
5.1. 1-es számú melléklet

[ZEG Éves TER 0222.xls](#)



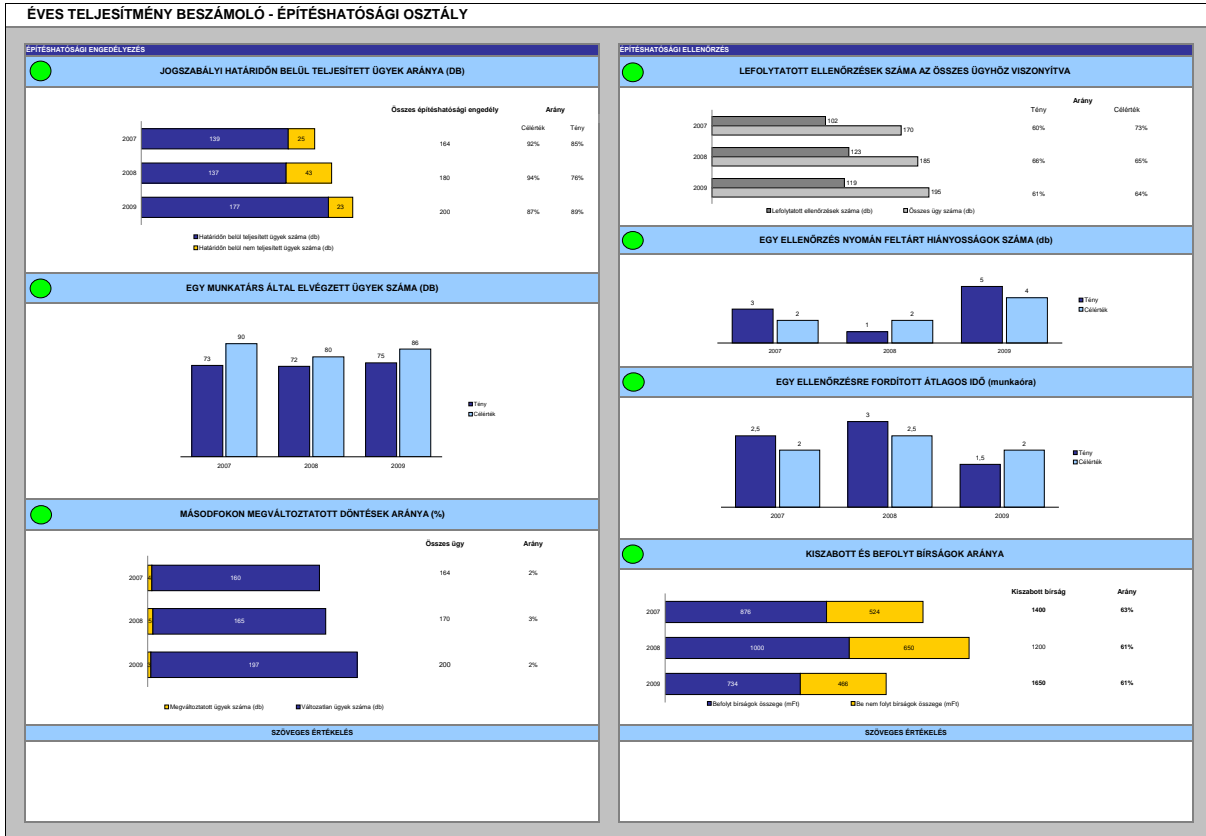
5.2. 2.-es számú melléklet

ZEG Éves TER 0222.xls



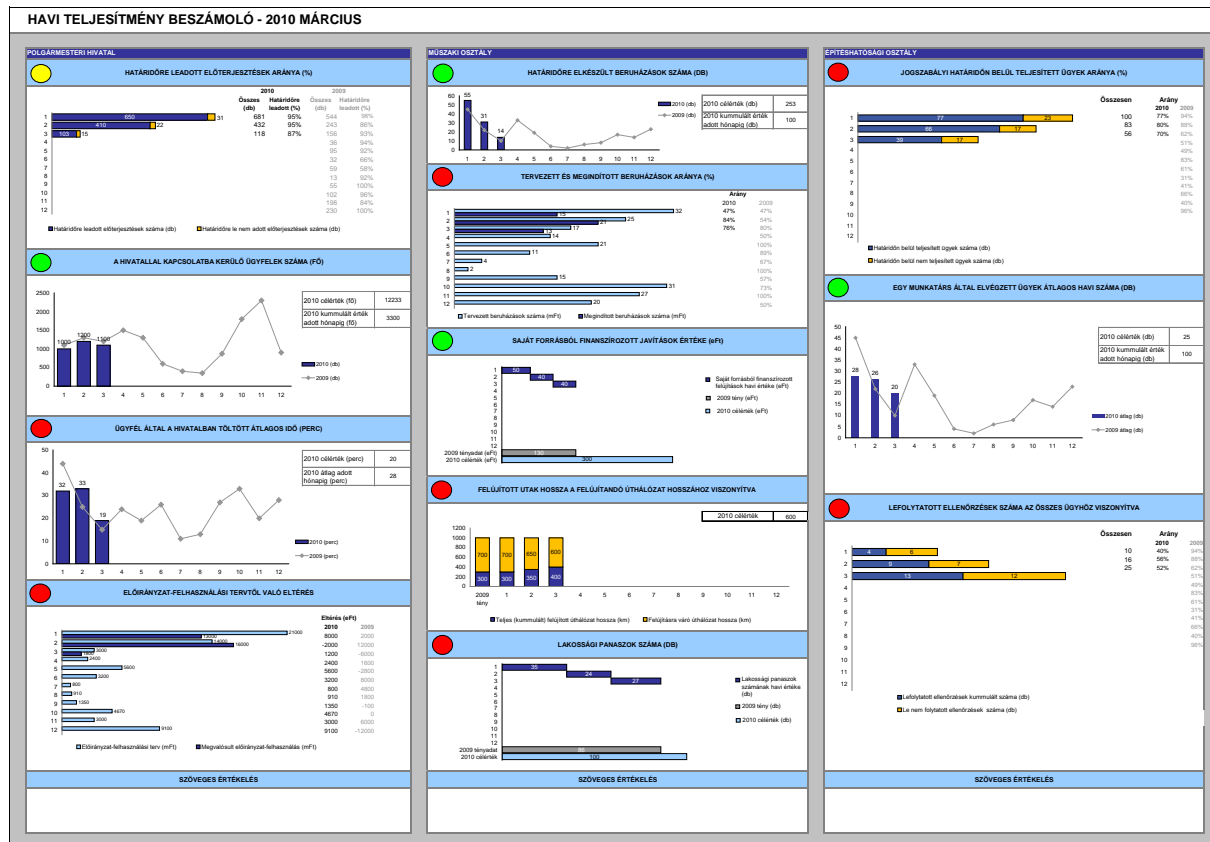
5.3. 3.-as számú melléklet

ZEG Éves TER 0222.xls



5.4. 4-es számú melléklet

ZEG TÉR 100212ZEG Havi TER MTI 0212.xls





Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Önkormányzata

Pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javítá- sa

Budapest, 2010. április 2.

IFUA Horváth & Partners Kft.
H-1119 Budapest
Fehérvári út 79.
Telefon: +36 (1) 382 88 88
Fax: +36 (1) 382 88 89
company@ifua.hu
<http://www.ifua.hu>
A HORVÁTH & PARTNERS
csoport tagja

Tartalom

1. BEVEZETÉS	3
2. FELADAT CÉLJA	4
3. HELYZETÉRTÉKELÉS	5
3.1. A FEUVE rendszer szabályozottsága	5
3.1.1. A Polgármesteri Hivatalának Ügyrendi Szabályzata	5
3.1.2. Gazdasági Szervezet Ügyrendje	7
3.1.3. Az önkormányzat kötelezettségvállalási, utalványozási, ellenjegyzési és érvényesítési rendjének szabályozása	11
3.2. Javaslat a pénzügyi-gazdálkodási felelősségvállalás átalakítására	21
3.2.1. A kötelezettségvállalás szigorú szabályozása	21
3.2.2. Folyamatos és naprakész likviditáskövetés	22
3.2.3. Egységes, integrált pénzügyi program használata	22
3.2.4. A kötelezettségvállalás folyamatának szabályozása a Hivatalon belül	22
3.2.5. Beruházások, felújítások központi bonyolítása, elszámolása	23
3.2.6. Energiagazdálkodással kapcsolatos feladatok központi bonyolítása	23
3.2.7. Átmenetileg szabad pénzeszközök optimális hasznosítása	24
3.2.8. Megüresedett intézményi álláshelyek betöltésének ellenőrzése	24
3.2.9. Költségvetés gazdálkodási folyamatok és a meglévő előirányzatok indokoltságának időszakos (rendszeres) felülvizsgálata	24
3.3. A költségvetés és zárszámadás végrehajtásának ellenőrzési feladatai	25
3.3.1. Ellenőrzési Nyomvonal Szabályzat	27
3.3.2. Kockázatkezelési Szabályzat	27
3.3.3. Szabálytalanságok kezelésének rendje	28
4. ÖSSZEFOGLALÁS	30
5. JAVASLATOK	32
6. MELLÉKLETEK	34
1. sz. melléklet – Emlékeztető a 2010. márciusi helyzetfelmérésről	35
2. sz. melléklet – Feldolgozott iratok listája	37
3. sz. melléklet – Ajánlás a Közgazdasági Osztály ügyrendjére	38
4. sz. melléklet – Ajánlás a Közgazdasági Osztály ügyrendjének 3. számú mellékletére	60
5. sz. melléklet – Javaslat a pénzkezelési és kötelezettségvállalás, valamint a kötelezettségvállalást megelőző eljárás rendjének egységes szabályozására	61
6. sz. melléklet – Ellenőrzési nyomvonal szabályzat minta	102
7. sz. melléklet – Nyilatkozat minta a FEUVE rendszer működtetéséről a zárszámadás mellékleteként	121
8. sz. melléklet – A költségvetés végrehajtása folyamatának vázlatos ábrázolása	123

1. Bevezetés

Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Önkormányzata (a továbbiakban: Önkormányzat) az Államreform Operatív Program (ÁROP) „A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése – ÁROP-1.A.2/B.” tárgyú pályázata keretében benyújtott, „Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Önkormányzata Polgármesteri Hivatalának szervezetfejlesztési és folyamat felülvizsgálati pályázata” vissza nem térítendő támogatásban részesült. Az IFUA Horváth & Partners Kft. az Önkormányzat által feladott közbeszerzési eljáráson nyerte el a megvalósítás lehetőségét, ezáltal a pályázatnak a pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés (FEUVE rendszer) javítására, felülvizsgálatára vonatkozó teljesítésére való jogosultságát is.

Jelen dokumentum feladatkörébe tartozik: „A pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javítása” alprojekt.

A feladatkör végrehajtásához kapcsolódó jogszabályok elsősorban:

- Az államháztartásról szóló 1992. évi XXXVIII. tv. (Áht.).
- Az államháztartás működési rendjéről szóló 292/2009. (XII.19.) Kormány-rendelet (Ámr.).
- A költségvetési szervek jogállásáról és gazdálkodásáról szóló 2008. évi CV. Törvény (Státusztörvény).
- A számvitelről szóló 2000. évi C törvény (Szt.).
- Az államháztartási szervezetei beszámolási és könyvvezetési kötelezettségének sajátosságairól szóló 249/2000. (XII.24.) Kormányrendelet (Vhr.).
- A közbeszerzésekről szóló 2003. évi CXXIX. törvény (Kbt.).
- A helyi önkormányzatokról szóló 1990. évi CXV. Törvény (Ötv.).

Az alprojekt első szakaszának feladata a **helyzetfelmérés, illetve annak eredményeként a főbb célok, irányvonalak meghatározása** volt. Ennek során felmérés készült a jelenlegi pénzügyi és gazdálkodási folyamatokról, a pénzügyi mozgásokhoz kapcsolódó döntési helyzetekről, ellenőrzésekről. Az indító megbeszélésről emlékeztetőt készítettünk, melyet jelen tanulmány *1. számú melléklete* tartalmaz.

A felmérés alapján az Önkormányzat képviselőivel egyeztetve tanulmány készítettünk, illetve egyes esetekben szövegszerű, javaslatokat tettünk a feladatkörbe tartozó **szabályzatok, rendeletek kiegészítésére, a gazdálkodás ellenőrzési feladata hatékonyságának, eredményességének javítására, a jelenlegi gyakorlat módosítására.**

2. Feladat célja

Az államháztartás szervezeteinek vagyoni és pénzügyi helyzetét, működését és szaktevékenységi alakulását jelentősen meghatározza a pénzügyi-gazdasági eseményekre, döntési eljárásokra vonatkozó előírások, jogszabályok mindenkor betartása. Tapasztalataink szerint a Polgármesteri Hivatalok jelenlegi szabályzatainak tartalmi és formai követelményeire a jogszabályok – kevés kivétellel – nem adnak azonos struktúrájú és tartalmú előírást, ezért szükséges lehet azok felülvizsgálata, rendszerezése, átdolgozása az egységes szervezeti működés kritérium rendszernek megfelelően.

Az alprojekt célja a pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás rendszerén belül a költségvetési gazdálkodás ellenőrzési folyamatainak áttekintése, és javaslatétel annak érdekében, hogy egyértelmű ellenőrzési és felelősségi hierarchia, másrésztől átlátható és hatékony pénzügyi és gazdálkodási folyamatok álljanak elő. A feladat megvalósítása során megvizsgáltuk az Önkormányzatnak a költségvetés végrehajtás ellenőrzését szabályozó, meghatározó szabályzatait, rendeleteit, illetve az azok közötti összhangot, rendszerszerűséget. Az áttekintett dokumentumok listáját a 2. számú *melléklet* tartalmazza.

A hivatkozott dokumentumok, illetve a lefolytatott konzultációk alapján elvégzendő feladatként meghatározásra került az Önkormányzat hatályos FEUVE szabályzatainak áttekintése, valamint szükségesnek tartottuk ezzel összefüggésben – a gazdálkodás szabályozottsága köréből – megvizsgálni a kötelezettségvállalás, pénzkezelés rendjét, ezen belül is a likviditás (előirányzat-felhasználás) kezelését.

3. Helyzetértékelés

3.1. A FEUVE rendszer szabályozottsága

A FEUVE rendszer szabályozottságával összefüggésben a gazdálkodási szabályzatok köréből a költségvetés végrehajtásával kapcsolatos szabályozást (kötelezettségvállalás) annyiban tekintettük át, amennyiben azt a feladatunk végrehajtása szempontjából relevánsnak ítéltük.

Az ellenőrzési feladatok nem kizárólag a jogszabályban nevesített FEUVE szabályzatokban jelennek meg, hanem a gazdálkodás során szinte valamennyi feladatellátással összefüggésben. Annak érdekében, hogy az ellenőrzési feladatok a gazdálkodás valamennyi fázisában, munkafolyamatában minden résztvevő számára végrehajthatók legyenek, szükséges, hogy a szabályzatok megfogalmazása érthető, felépítése logikus legyen, továbbá rendszert alkotó résznek: azaz a szervezet legfelső szintjéről kiindulva az egyes munkavállalók munkaköri leírásáig az egyes szinteken a hivatkozások világosak és egyértelműek legyenek.

Az önkormányzati szervezet szabályzati piramisában a Szervezeti és Működési Szabályzat áll az élen. Az önkormányzati SZMSZ szabályait **Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Közgyűlésének többször módosított 6/2007. (II.9.) számú önkormányzati rendelete a Szervezeti és Működési Szabályzatáról** tartalmazza.

Az SZMSZ többek között meghatározza az önkormányzat szervezeti felépítését, a kötelező és önként vállalt feladatokat, a bizottságok és a tisztségviselők, illetve az egyes szervezeti egységek és ügyintézők feladat- és hatáskörét, jogosítványait.

3.1.1. A Polgármesteri Hivatalának Ügyrendi Szabályzata¹

Az Ügyrend szakmai tartalmát jelen tanulmány keretében kifejezetten a költségvetés végrehajtásának ellenőrzési rendszere szempontból értékeltük. Megvizsgáltuk, hogy az Ügyrendben a pénzügyi-gazdasági szervezet feladat- és hatásköre mennyiben segíti elő a költségvetés végrehajtás ellenőrzési feladatainak elvégzését.

A Státusztörvény 6. § (2) bekezdése szerint a költségvetési szerv feladatai ellátásának részletes, belső rendjét és módját – törvényben, illetve kormányrendeletben meghatározott módon és tartalommal – szervezeti és működési szabályzat állapítja meg, azzal, hogy a szervezeti egységekre vonatkozó részletszabályokat a szervezeti és működési szabályzatban vagy ügyrendben kell meghatározni.

Az Ámr. az SZMSZ-szel kapcsolatban az alábbiakról rendelkezik:

„...**20. §** (1) A költségvetési szerv szervezeti **felépítését, feladatait és működési folyamatait** - e rendeletben és más jogszabályokban foglaltak figyelembevételével - a szervezeti és működési szabályzat határozza meg.

(2) A költségvetési szerv szervezeti és működési szabályzatának - a külön jogszabályban meghatározottakon kívül - tartalmaznia kell

a) a költségvetési szerv **létrehozásáról szóló jogszabályra, határozatra történő hivatkozást,**

b) a költségvetési szerv törzskönyvi azonosító számát, alapító okiratának keltét, az alapító okirat számát, az alapítás időpontját,

¹ A Jegyző és a Polgármester közös utasítása a Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatalának Ügyrendi Szabályzatáról a Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Közgyűlésének Szervezeti és Működési Szabályzatáról szóló 6/2007. (II. 9.) számú önkormányzati rendelete 70.§ (3) bekezdése, a Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatal Szervezeti és Működési Szabályzat (továbbiakban SZMSZ) 7. pontja figyelembe vételével.

c) az ellátandó, és a szakfeladatrend szerint (szakfeladat számmal és megnevezéssel) besorolt alaptevékenységek, rendszeresen ellátott kiegészítő, kisegítő és vállalkozási tevékenységek, valamint az alaptevékenységet meghatározó jogszabályok megjelölését,

d) azon gazdálkodó szervezetek részletes felsorolását, amelyek felett a költségvetési szerv alapítói, illetve tulajdonosi (tagsági, részvényesi, szavazatsöbbségi) jogokat gyakorol,

e) a szervezeti felépítést és a működésük rendjét, a szervezeti egységek (ezen belül a jogi személyiségű szervezeti egység és a gazdasági szervezet) megnevezését, engedélyezett létszámát, feladatait, és a szervezeti egységek közötti kapcsolattartás rendjét,

f) a 21. § (3) bekezdésében előírtakat,

g) a nem jogi személyiségű szervezeti egységek vezetőjének azon jogosítványait, amelyek körében a költségvetési szerv képviselőjeként járhat el,

h) a szervezeti és működési szabályzatban nevesített valamennyi munkakörhöz tartozó feladat- és hatásköröket, a hatáskörök gyakorlásának módját, a helyettesítés rendjét, az ezekhez kapcsolódó felelősségi szabályokat,

i) a költségvetési szerv szervezeti ábráját,

j) külön jogszabályban szabályozott esetek kivételével a munkáltatói jogok gyakorlásának - ideértve az átruházott munkáltatói jogokat is - rendjét,

k) az irányító szerv által a 16. § (1)-(3) bekezdésében foglaltak szerint a költségvetési szervhez rendelt más költségvetési szervek felsorolását.

(3) A költségvetési szerv **belső szabályzatban** rendezi a működéséhez, gazdálkodásához kapcsolódó és pénzügyi kihatással bíró, jogszabályban nem szabályozott kérdéseket, így különösen

a) a **gazdálkodással** - így különösen a kötelezettségvállalás, ellenjegyzés, a szakmai teljesítés igazolása, az érvényesítés, utalványozás gyakorlásának módjával, eljárási és dokumentációs részletszabályaival, valamint az ezeket végző személyek kijelölésének rendjével, és az **adatszolgáltatási** feladatok teljesítésével kapcsolatos belső előírásokat, feltételeket,

b) a **beszerezések lebonyolításával** kapcsolatos eljárásrendet,

c) a belső és külföldi **kiküldetések elrendelésével és lebonyolításával**, elszámolásával kapcsolatos kérdéseket,

d) az **anyag- és eszközgazdálkodás** számviteli politikában nem szabályozott kérdéseit,

e) a helyiségek és berendezések használatára vonatkozó előírásokat,

f) a reprezentációs kiadások felosztását, azok teljesítésének és elszámolásának szabályait,

g) a gépjárművek igénybevételeinek és használatának rendjét,

h) a vezetékes és rádiótelefonok használatát,

i) a közérdekű adatok megismerésére irányuló kérelmek intézésének, továbbá a kötelezően közzéteendő adatok nyilvánosságra hozatalának rendjét.

(4) A fejezetet irányító szerv és a központi kezelésű, illetve a fejezeti kezelésű előirányzatot, alapot kezelő költségvetési szerv ezen előirányzatokkal kapcsolatos gazdálkodási feladataira nézve külön szabályzatot készít a (3) bekezdés a) pontjában foglalt szempontok figyelembevételével.

(5) A helyi kisebbségi önkormányzatok tekintetében az Áht. 66. §-a alapján megkötött megállapodásban rögzített kérdésekről nem kell rendelkezni az önkormányzati hivatal szabályzataiban.

(6) Ha a költségvetési szerv számára a (3) bekezdés b)-i) pontjában felsorolt tevékenységeket, szolgáltatásokat külön jogszabály alapján más költségvetési szerv alapfeladatként látja el vagy nyújtja, az adott tevékenységre, szolgáltatásra vonatkozó szabályozást a szolgáltatást nyújtó költségvetési szervvel egyeztetett módon kell kiadni.

(7) A költségvetési szerv szervezeti egységei által ellátott feladatok munkafolyamatainak leírását, a szervezeti egység vezetőinek és alkalmazottainak feladat- és hatáskörét (munkakörét), a helyettesítés rendjét, továbbá a szervezeti egység költségvetési szerven belüli belső és azon kívüli külső kapcsolattartásának módját, szabályait - ha azokról a szervezeti és működési szabályzat vagy a költségvetési szerv más szabályzata nem rendelkezik - a szervezeti egységek ügyrendje tartalmazza..."

A Hivatal a jogszabályi előírásnak megfelelően rendelkezik Ügyrenddel, amely tartalmazza a szervezeti egységek feladatait, hatásköreit, valamint áttekinthetően mutatja be a Hivatal szervezeti tagozódását és az alá-, fölérendeltségi viszonyokat. Célszerűen tartalmazza továbbá azokat a hivatkozásokat is - az ismételt szabályozás elkerülése érdekében -, amelyek az egyéb szabályzatokban, mellékletekben jelennek meg a gazdálkodási jogosítványokkal, feladatokkal összefüggésben.

Az elemi szintű szabályozás végrehajtása érdekében azonban javasoljuk, hogy az Ügyrend tartalmazzon hivatkozást az egyes munkavállalók munkaköri leírására is: azaz a rendelkező rész utaljon arra, hogy a munkavállalók munkaköri leírását az Ügyrenddel együtt kell kezelni.²

Az Ügyrend normaszövege kizárólag a polgármestert tartalmazza név szerint. Álláspontunk szerint azonban a polgármester esetében is célszerűbb az egyes szabályokhoz tartozó konkrét megnevezést³ mellékletben kezelni annak érdekében, hogy változás esetén ne a szabályzat egészének, hanem csak a mellékletnek a cseréjét, aktualizálását kelljen elvégezni.

3.1.2. Gazdasági Szervezet Ügyrendje

Az Ámr. előírásai szerint:

„...**15. §** (1) A gazdasági szervezet a költségvetési szerv, illetve - a munkamegosztás és a felelősségvállalás rendjét rögzítő megállapodás szerint - a hozzá rendelt költségvetési szervek működtetéséért, a gazdálkodás megszervezéséért és irányításáért, a vagyon használatával, védelmével összefüggő feladatok teljesítéséért, a pénzügyi, számviteli rend betartásáért felelős szervezeti egység. A gazdasági szervezet a (2) bekezdés szerinti feladatait indokolt esetben több szervezeti egység is elláthatja, azonban az egyes szervezeti egységek által ellátott tevékenységek között párhuzamosság nem lehet. Ilyen esetben a szervezeti egységek összességét kell gazdasági szervezetnek tekinteni.

(2) A **gazdasági szervezet ellátja**

a) a költségvetési szerv **éves költségvetésének előirányzatai tekintetében a gazdálkodással, könyvvezetéssel és az adatszolgáltatással** kapcsolatos feladatokat,

b) a költségvetési szerv **működtetésével, üzemeltetésével**, a költségvetési szerv **vagyongazdálkodása** körében a **beruházással, a vagyon használatával, hasznosításával, védelmével** kapcsolatos feladatokat, és

c) a költségvetési szervhez rendelt **más költségvetési szerv, illetve a jogi személyiségű szervezeti** egységének az a) és - ha nem szolgáltatás-vásárlással történik annak ellátása - b) pont szerinti **feladatait**. ...

(6) A gazdasági szervezetnek a 20. § (7) bekezdése szerinti ügyrenddel kell rendelkeznie. A gazdasági szervezet ügyrendjében nem kell szabályozni a 20. § (3) bekezdése szerint kiadott szabályzatokban rendezett kérdéseket. **Ha a gazdasági szervezet feladatait az (1) bekezdés szerint több szervezeti egység látja el, a szervezeti egységeknek külön-külön kell rendelkezniük ügyrenddel, de a gazdasági szervezet egészére nézve nem kell külön ügyrendet készíteni. ...**

17. § (1) A költségvetési szerv gazdasági vezetője

a) irányítja és ellenőrzi a gazdasági szervezetet,

b) felelős a 15. § (2) bekezdésében és a 16. § (7) bekezdés b) pontjában megjelölt feladatok ellátásáért,

c) a költségvetési szerv más szervezeti egységéhez beosztott, továbbá a költségvetési szervhez rendelt más költségvetési szerv által foglalkoztatott, a gazdálkodási, könyvvezetési, adatszolgáltatási feladatok ellátásáért felelős alkalmazottaknak iránymutatást ad,

d) gazdasági intézkedéseket hoz.

(2) Ha a gazdasági szervezet feladatait a 15. § (1) bekezdésében foglaltak szerint több szervezeti egység látja el, gazdasági vezetőnek e szervezeti egységek vezetőinek irányítását végző, ennek hiányában a szervezeti és működési szabályzatban megjelölt személyt kell tekinteni. ...

(6) A gazdasági vezető a feladatait a szervezeti és működési szabályzatban megjelölt személy vezetése és ellenőrzése alatt látják el feladataikat. ...

(8) A gazdasági vezető felelőssége nem érinti a költségvetési szerv vezetője vagy az egyes ügyekért felelős alkalmazottak felelősségét.

(9) A gazdasági vezető vagy az általa írásban kijelölt személy ellenjegyzése nélkül kötelezettségvállalásra nem kerülhet sor, illetve követelés nem írható elő.

² A gazdasági szervezet feladat meghatározását tartalmazó 8. számú mellékletben a gazdasági szervezet szereplői tekintetében található hivatkozás a munkaköri leírásokban foglaltakra.

³ A normaszövegben elegendő a tisztségre, illetve a munkakörre utaló hivatkozás. Azt, hogy konkrétan ki a polgármester (név szerint) célszerű mellékletbe tenni.

(10) A gazdasági vezető átmeneti vagy tartós akadályoztatása esetén a költségvetési szerv vezetője haladéktalanul köteles gondoskodni helyettesítéséről, a gazdasági vezetői álláshely megüresedése esetén annak betöltéséről. Az álláshely betöltéséig tartó átmeneti időszakra a költségvetési szerv vezetője írásban a 19. § (1) bekezdésében foglaltaknak megfelelő végzettségű alkalmazottat jelöl ki a gazdasági vezetői feladatok ellátására az irányító szerv vezetőjének egyetértésével.

(11) A gazdasági vezető két évente köteles a **belső kontroll rendszerek** témakörben a pénzügyminiszter által meghatározott továbbképzésen részt venni. A részvételt a költségvetési szerv vezetője december 31-éig igazolja, kivéve, ha a gazdasági vezetőt a tárgyév október 1-jét követően nevezték ki (bízták meg). ...”

20.§(7)...

A fenti jogszabályi hivatkozásokat azért tartottuk fontosnak szövegszerűen idézni, mert a korábban – 1999. január 1. óta – hatályos 217/1998. (XII.30). Kormányrendelet 2010. január 1-től hatályát veszítette. A megszűnt jogszabály helyett a 292/2009. (XII.19.) számú Kormányrendelet (Ámr.) lépett életbe. Az új jogszabály a korábbi jogszabály rendelkezéseit számos helyen átírta, illetve kiegészítette, illetve az egyes hivatkozások számozásai is megváltoztak.

A Szervezeti Működési Szabályzattal, illetve a gazdasági szervezettel kapcsolatos jogszabályi előírások is jelentősen megváltoztak. Ezeket a megváltozott rendelkezéseket fent idéztük. A későbbiek folyamán, jelen tanulmánnyal összefüggő fontosabb jogszabályi rendelkezéseket szintén kiemeljük, szándékunk szerint segítve ezzel az Önkormányzat munkáját.

A jelenleg hatályos szabályozás szerint a Gazdasági Szervezet több hivatali szervezetről áll. A Gazdasági Szervezet felépítését az alábbiakban foglaltuk össze⁴:

Szervezeti egység megnevezése	Létszám	Munkakörök
Közigazgatási Osztály (18)	2	1 osztályvezető 1 ügykezelő
Üzemgazdasági Csoport	3	1 csoportvezető 2 üzemgazdasági szakreferens
Számviteli Csoport	5	1 csoportvezető 2 számviteli referens 2 számviteli szakreferens
Pénzügyi Csoport	8	1 csoportvezető (ov. helyettes) 4 pénzügyi referens 2 pü-i szakreferens 1 pénztáros
Önkormányzati Osztály (5)	2	1 osztályvezető 1 ügykezelő
Szervezési Csoport	3	1 csoportvezető 1 szervezési referens 1 szervezési szakreferens
Műszaki Osztály (7)	2	1 osztályvezető 1 ügykezelő
Beruházási, fejlesztési feladatok	4	1 beruházási referens 3 beruházási szakreferens
Társulási feladatok	1	1 létesítményfelelősi szakrefer.
Városfejlesztési és Tervezési Osztály (7)	2	1 osztályvezető (főépítész) 1 ügykezelő
Ingyatlanhasznosítási Csoport	1	1 ingatlanhaszn.csopv.(ov.hely)
Vagyongazdálkodási feladatok	4	1 vagyongazdálkodási referens 3 vagyongazd. szakreferens
Bér- és létszám gazdálkodási feladatok (2)	2	2 személyügyi szakreferensek
Összesen:	39	

A Gazdasági Szervezet Ügyrendjének meghatározása a Hivatal ügyrendjének 8. számú mellékletében nem teljesen egyértelmű a gazdasági szervezetet alkotó szervezeti egységek létszáma tekintetében. Fenti táblázatban abból a feltevésből indultunk ki, hogy a gazdasági szervezetet a Közigazgatási Osztály kivételével, a többi résztvevő szervezeti egység tekinte-

⁴ A szervezeti egységek gazdasági szervezetben való feladatait és létszámát az Ügyrend 2. és 8. számú mellékleteinek felhasználásával állítottuk össze.

Az Ügyrend 8. számú melléklete fejezeteinek sorszámozását javítani szükséges (kétszer szerepel a III. fejezet)

tében csak pénzügyi-gazdálkodási (Ámr-ben meghatározott) feladatellátás szempontjából releváns munkakörök alkotják. Ennek megfelelően indokoltnak tartjuk a mellékletet pontosítani a fenti táblázat felhasználásával.

A Gazdasági Szervezet Ügyrendjének szabályozására a Hivatal az Ügyrend 8. számú mellékletét készítette el.

A pénzügyi-gazdálkodási feladatok az Ügyrendben több helyen megtalálhatók, azonban álláspontunk szerint a gazdálkodást, mint folyamatot nehezen átlátható és követhető módon tartalmazza.

Az Ámr. 15. § (6) bekezdése – amint azt már fentebb idéztük – kimondja, hogy amennyiben a gazdasági szervezetet több hivatali szervezeti egység alkotja, a szervezeti egységeknek külön-külön kell rendelkezniük ügyrenddel. Természetesen az egyes szabályzatokban már meglévő rendelkezéseket nem kell megismételni.

A tanulmány bevezető részében utaltunk arra, hogy a szabályozottság akkor megfelelő, az ellenőrzés akkor hatékony és eredményes, ha a szabályzatok a rendelkezéseket világosan, következetesen, folyamat jelleggel határozzák meg. Az Önkormányzat hivatali ügyrend szabályzata álláspontunk szerint **a pénzügyi-gazdálkodási feladatok tekintetében** széttagolt, nehezen kezelhető, ezért a pénzügyi szervezet (Közgazdasági Osztály) ügyrendjét javasoljuk a 8. számú mellékletben és az Ügyrend egyéb hivatkozásaiban megjelenő utalásoknál részletesebben, összefoglalva szabályozni.⁵

A Hivatal jelenleg hatályos gazdasági szervezetre vonatkozó ügyrendje részben megfelel az új jogszabályi követelményeknek, azonban a teljesség, az átláthatóság, valamint az egyéb gazdálkodási szabályzatok összhangjának megteremtése érdekében javasoljuk, a Hivatal Ügyrendjének kiegészítését az alábbiakkal:

- A gazdasági szervezet létszáma, munkakörei a szervezetben ellátott feladatok szervezeti struktúrája szerint (osztályon belül iroda, csoport, referens, szakreferens stb.).
- Azon feladatok, hatáskörök, ellenőrzési, felülvizsgálati feladatok és jogkörök, amelyeket az Áht. 120/B. §-a és az Ámr. 155-161. §-ainak rendelkezései alapján a folyamatba épített előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzéssel kapcsolatban kialakítani, szabályozni kell.
- A Gazdasági szervezet vagy a Közgazdasági Osztály ügyrendjének mellékletében részletesen kerüljön bemutatásra, szabályozásra és dokumentálásra a pénzügyi rendszer munkafolyamatainak ábrázolása (folyamatábra), valamint az, hogy az OrganP integrált pénzügyi-gazdálkodási rendszer használatára, hozzáférésére mely munkavállalók (munkakörök), és milyen mértékben jogosultak, illetve kinek milyen ellenőrzési feladata van az egyes folyamatok végzése során.

A fentieknek megfelelően jelen tanulmány 3. számú mellékleteként csatolunk ajánlást a Közgazdasági Osztály Ügyrendjének elkészítéséhez.

⁵ Az Állami Számvevőszék a polgármester és jegyző által 24/2008. (IX. 12.) számmal kiadott szabályzatot elfogadta a Gazdasági Szervezet ügyrendjeként. Javaslatunkat a gazdasági szervezet ügyrendjével kapcsolatban nem a jogszerűség tekintetében tesszük, hanem az átláthatóság és az ellenőrzési hatékonyság érdekében.

3.1.3. Az önkormányzat kötelezettségvállalási, utalványozási, ellenjegyzési és érvényesítési rendjének szabályozása

3.1.3.1. A kötelezettségvállalás szabályozásának végrehajtása

A kötelezettségvállalás szabályozásának és gyakorlatának áttekintését a FEUVE hatékonyságának, eredményességének vizsgálata szempontjából tartottuk szükségesnek.

A kötelezettségvállalás, utalványozás, ellenjegyzés és érvényesítés eljárásrendjét az **Ámr. V. fejezete** (72-80.§) határozza meg. A kötelezettségvállalás szabályait korábban a 217/1998. (XI.30.) Kormányrendelet IX. fejezete tartalmazta. A jelenlegi rendeleti végrehajtási szabályozás a korábbinál bővebb, pontosabb.

A könnyebb áttekintés érdekében idézzük a jogszabály szövegét, kiemelve a korábitól eltérő, új rendelkezéseket, illetve azokat, amelyeket az Önkormányzat kötelezettségvállalási szabályzatában nem pontosan találtunk:

„V. FEJEZET

KÖTELEZETTSÉGVÁLLALÁS, ELLENJEGYZÉS, UTALVÁNYOZÁS, ÉRVÉNYESÍTÉS

A KÖTELEZETTSÉGVÁLLALÁS

72. § (1) Kötelezettségvállalásnak minősül az a foglalkoztatásra irányuló jogviszony létesítéséről, szerződés (megállapodás) megkötéséről, támogatás biztosításáról, illetve más, pénzben kifejezhető értékű szolgáltatás teljesítésére irányuló kötelezettség vállalásáról szóló, szabályszerűen meg tett jognyilatkozat, amelyet

a) a költségvetési szerv, a helyi önkormányzat, a helyi, illetve az országos kisebbségi önkormányzat, a többcélú kistérségi társulás, vagy a jogi személyiségű társulás a költségvetése előirányzatainak terhére,

....

vállal, ideértve az áru vagy szolgáltatás megrendeléséről elküldött és visszaigazolt megrendelést, ...

(2) A közbeszerzésekről szóló törvény (a továbbiakban: Kbt.) és a felhatalmazása alapján kiadott kormányrendeletek szerint - a közbeszerzés megkezdéseként a **közbeszerzési eljárást megindító - feladott hirdetmény, megküldött részvételi, ajánlattételi felhívás, továbbá a pályázati kiírás, az azonos célú előirányzatok esetében a meghirdetett támogatási konstrukció dokumentumai a kötelezettségvállalást előzetesen, feltételeken tanúsítják**⁶. Ezen intézkedések kiadására - ideértve az annak vállalására és ellenjegyzésére vonatkozó előírásokat is - a kötelezettségvállalás általános szabályait kell alkalmazni azzal, hogy a lekötött keretet fel kell szabadítani, amennyiben az intézkedést visszavonják.

(3) Kötelezettségvállalásra - jogszabályban és a (4)-(10) bekezdésben meghatározott kivétellel - a költségvetési szerv,, a helyi önkormányzat, ... társulása, a helyi önkormányzatok jogi személyiségű társulása, a helyi vagy az országos kisebbségi önkormányzat (e fejezet alkalmazásában a továbbiakban együtt: kötelezettséget vállaló szerv) vezetője, illetve az általa írásban megbízott, a kötelezettséget vállaló szerv alkalmazásában álló személy (e fejezet alkalmazásában a továbbiakban: kötelezettségvállaló) írásban jogosult.

....

⁶ ez a rendelkezés korábban a 217.korm.rendelet értelmező rendelkezési között, mint előzetes kötelezettségvállalás szerepelt

(6) A helyi önkormányzat nevében az önkormányzati hivatal költségvetési előirányzatai terhére - a (7) bekezdésben meghatározott kivétellel - a polgármester vagy az általa felhatalmazott személy vállalhat kötelezettséget.

(7) Külön jogszabály alapján a jegyző döntési hatáskörébe utalt előirányzatok, valamint a választási eljárásról szóló 1997. évi C. törvény 2. §-ának hatálya alá tartozó választások helyi, területi előkészítésére, lebonyolítására felhasználandó pénzeszközök felett kötelezettségvállalásra a jegyző jogosult.

(8) A helyi kisebbségi önkormányzat nevében kötelezettséget az Áht. 74/A. §-ában meghatározott személy vállalhat.

...

(11) **Nem szükséges írásbeli kötelezettségvállalás** a gazdasági eseményenként **százezer forintot** el nem érő kifizetések, a csőd-, felszámolási és végelszámolási eljáráshoz kapcsolódó bírósági regisztrációs díjak kifizetése, továbbá a **pénzügyi szolgáltatások** igénybevételéhez kapcsolódó kiadások esetében. **Ennek rendjét a kötelezettséget vállaló szerv belső szabályzatában rögzíteni kell.**

... a kötelezettségvállalások teljesítésére (érvényesítés, utalványozás, az utalvány ellenjegyzése) és nyilvántartására vonatkozó szabályait ilyen esetben is alkalmazni kell.

...

A KÖTELEZETTSÉGVÁLLALÁS ELLENJEGYZÉSE

74. § (1) A kötelezettségvállalás - külön jogszabályban meghatározott és a 72. § (11)-(12) bekezdése szerinti kivétellel - kizárólag ellenjegyzés után, írásban történhet.

(2) A kötelezettséget vállaló szervnél a kötelezettségvállalás ellenjegyzésére

f) helyi önkormányzat nevében vállalt kötelezettség esetén a jegyző, vagy az általa írásban kijelölt, az **önkormányzati hivatal állományába tartozó köztisztviselő,**

g) helyi kisebbségi önkormányzat nevében vállalt kötelezettség esetén az Áht. 66. §-a szerinti megállapodás alapján a helyi önkormányzat jegyzője, vagy az általa írásban kijelölt, az önkormányzati hivatal állományába tartozó köztisztviselő,

h) külön jogszabály alapján a jegyző döntési hatáskörébe utalt előirányzatok, valamint a választási eljárásról szóló 1997. évi C. törvény 2. §-ának hatálya alá tartozó választások helyi, területi előkészítésére, lebonyolítására felhasználandó pénzeszközök terhére vállalt kötelezettség esetén a jegyző által írásban kijelölt, az önkormányzati hivatal állományába tartozó köztisztviselő,...írásban jogosult.

...

(3) Az ellenjegyzőnek az ellenjegyzést megelőzően meg kell győződnie arról, hogy

a) a jóváhagyott költségvetés fel nem használt, illetve le nem kötött, a kötelezettségvállalás tárgyával összefüggő kiadási előirányzata rendelkezésre áll, illetve a befolyt vagy a megtervezett és várhatóan befolyó bevétel biztosítja a fedezetet,

b) **a kifizetés időpontjában a fedezet rendelkezésre áll,⁷**

c) a kötelezettségvállalás nem sérti a gazdálkodásra vonatkozó szabályokat.

(4) Az ellenjegyző a (3) bekezdésben foglalt feladata ellátásához - ha jogszabály másként nem rendelkezik - szükség szerint szakértőt vehet igénybe.

(5) Amennyiben a kötelezettségvállalás nem felel meg a (3) bekezdésben előírtaknak, az ellenjegyzőnek erről írásban tájékoztatnia kell a kötelezettségvállalót, a kötelezettséget vállaló szerv vezetőjét és gazdasági vezetőjét.

(6) Ha kötelezettséget vállaló szerv vezetője az (5) bekezdésben foglalt tájékoztatás ellenére írásban utasítást ad az ellenjegyzésre, az ellenjegyző köteles az utasításnak eleget tenni és e tényről költségvetési szerv esetén az irányító szerv vezetőjét, egyéb kötelezettséget vállaló szerv esetén a pénzellátást végző szerv vezetőjét haladéktalanul írásban értesíteni. Az irányító, illetve a pénzellátást végző szerv a tájékoztatás kézhezvételétől számított nyolc munkanapon belül - helyi önkormányzati, illetve helyi vagy országos kisebbségi önkormányzati költségvetési szerv esetén a testület soron következő ülésén - köteles megvizsgálni a bejelentést, és kezdeményezni az esetleges felelősségre vonást.

⁷ Nagyon fontos rendelkezés a **likviditás** kezelése szempontjából!

...

75. § (1) A kötelezettségvállalást követően gondoskodni kell annak **nyilvántartásba vételéről - ideértve a következő évi költségvetési keretszámokat determináló összegek nyilvántartásba vételét is -**, és a kötelezettségvállalás értékéből az adott évet terhelő rész lekötéséről az érintett előirányzatok szabad keretének terhére. **A lekötést legalább a kiemelt előirányzatok szintjén kell végrehajtani. A nyilvántartás tartalmazza legalább:**

- a kötelezettségvállalás azonosító számát,
- az alapjául szolgáló dokumentum meghatározását és keltét,
- a kötelezettségvállaló nevét,
- a kötelezettségvállalás tárgyát,
- összegét,
- évek szerinti forrását,
- a kifizetési határidőket és azok jogosultjait, továbbá
- a teljesítési adatokat.

(2) **A kötelezettségvállalás értékének meghatározásához számba kell venni a vállalni tervezett kötelezettségből adódó valamennyi fizetési kötelezettséget, még abban az esetben is, ha valamely fizetési kötelezettség bekövetkezése bizonytalan, vagy külön jövőbeli nyilatkozattól függ.** Ha a fizetési kötelezettség jövőbeni mértéke nem határozható meg pontosan, a körülmények és az előző évek tapasztalatainak gondos mérlegelése alapján az adott piaci, gazdasági, társadalmi körülmények között - az ésszerű gazdálkodás elvének betartásával - reális legmagasabb összegű kötelezettséget kell feltételezni. Amennyiben a kötelezettség vállalásához közbeszerzési eljárást kell lefolytatni, és a kötelezettségvállalás dokumentuma a Kbt. 36. §-a (1) bekezdésének *b*) pontjában vagy 38. §-a (1) bekezdésének *b*) pontjában meghatározott feltételeknek megfelelő szerződés, a kötelezettségvállalás értéke megegyezik a közbeszerzési eljárás eredményeként megkötött szerződésnek a Kbt. rendelkezései szerint számított értékével. **A közbeszerzési kötelezettség alá nem eső, határozatlan időre vállalt kötelezettség értékét a tárgyévben és az azt követő három éven keresztül származó fizetési kötelezettségek összegeként kell meghatározni.**

(3) **A szabad fedezet rendelkezésre állásának vizsgálatához** a (2) bekezdés szerint a kötelezettségvállalás értékeként meghatározott összegből a tárgyévet, valamint az azt követő három évet terhelő összegeket kell összevetni a tárgyévi költségvetés előirányzatait, valamint - amennyiben az ismert - az azt követő évek költségvetési keretszámait az összevetés időpontjáig ismert adatok alapján terhelő kötelezettségek mértékével. A kötelezettségvállalás - a Kbt. 48. §-ának (3) bekezdésében meghatározott eset, illetve az európai uniós forrásból utófinanszírozással biztosított támogatások kivételével - a fedezet rendelkezésre állásának hiányában tiltott, amennyiben a tárgyévben, valamint az ismert költségvetési keretszámok alapján a tárgyévet követő években a szükséges mértékű szabad előirányzat nem áll rendelkezésre.

(4) **Jogszába eltérő rendelkezése hiányában nem szükséges a kötelezettségvállalások (2)-(3) bekezdés szerinti vizsgálata a 72. § (11)-(12) bekezdése szerinti kötelezettségvállalások esetében.** Ezekben az esetekben a teljesített kifizetésekkel egyidejűleg kell a kifizetés összegét kötelezettségvállalásként nyilvántartásba venni és az előirányzat szabad keretét a kifizetés összegével csökkenteni. A kötelezettségvállalást a **kifizetést elrendelő belső intézkedés dokumentuma tanúsítja.**

(5) Ha a kötelezettségvállalás érvényességéhez harmadik személy jóváhagyása szükséges, a kötelezettségvállalás dokumentációjához csatolni kell az ennek megtörténtét igazoló eredeti dokumentumot.

A SZAKMAI TELJESÍTÉS IGAZOLÁSA ÉS AZ ÉRVÉNYESÍTÉS

76. § (1) **A szakmai teljesítés igazolása a kiadás utalványozása előtt történik.** A szakmai teljesítés igazolása során ellenőrizhető okmányok alapján - az Egészségbiztosítási Alapból finanszírozott természetbeni ellátások esetében a külön jogszabály szerint - ellenőrizni, szakmailag igazolni kell a kiadások teljesítésének jogosságát, összegszerűségét, ellenszolgáltatást is magában foglaló kötelezettségvállalás esetében annak teljesítését.

(2) **A kötelezettséget vállaló szerv belső szabályzatában előírhatja a bevételek meghatározott körére nézve is a szakmai teljesítés igazolásának kötelezettségét.**

(3) **A szakmai teljesítést az igazolás dátumának és a teljesítés tényére történő utalás megjelölésével, az arra jogosult személy aláírásával kell igazolni. A kötelezettséget vállaló szerv belső szabályzatában nem szükséges külön szakmai teljesítés igazolását előírni azokra az esetekre nézve,**

ha a kiadás teljesítéséhez kizárólag a 77. § (1) bekezdésében foglalt szempontokat szükséges vizsgálni. ...

77. § (1) A szakmai teljesítés igazolása alapján - a 76. § (3) bekezdése szerinti esetben annak hiányában is - az érvényesítőnek ellenőriznie kell

- azösszecszerűséget,
- a fedezet meglétét és azt, hogy
- a megelőző ügymenetben az Áht., az államháztartás szervezetei beszámolási és könyvvezetési kötelezettségének sajátosságairól szóló 249/2000. (XII. 24.) Korm. rendelet (a továbbiakban: államháztartási számviteli kormányrendelet), valamint e rendelet előírásait, továbbá
- a belső szabályzatokban foglaltakat megtartották-e.

(2) Amennyiben az érvényesítő az (1) bekezdés szerinti vizsgálat során az ott megjelölt jogszabályok, illetve a kötelezettséget vállaló szerv belső szabályzatainak megsértését tapasztalja, **köteles ezt jelezni az utalványozónak. Az érvényesítés nem tagadható meg, ha ezt követően az utalványozó erre írásban utasítja.** A további eljárási szabályokra a 74. § (5)-(6) bekezdésében foglalt szabályokat kell megfelelően alkalmazni.

(3) Az **érvényesítésnek tartalmaznia kell**

- az érvényesítésre utaló megjelölést,
- a megállapított összeget,
- az érvényesítés dátumát és
- az érvényesítő aláírását.

(4) Az érvényesítésre jogosult személyekre, valamint azok kijelölésére - az (5) bekezdésben foglalt kiegészítéssel - a 74. § (2) bekezdésében foglalt szabályokat megfelelően alkalmazni kell. **A szakmai teljesítés igazolására jogosult személyeket - az adott kötelezettségvállaláshoz kapcsolódóan - a kötelezettségvállaló írásban jelöli ki.**

UTALVÁNYOZÁS, AZ UTALVÁNY ELLENJEGYZÉSE

78. § (1) Utalványozásra az érvényesített okmány alapján - jogszabályban meghatározott kivétellel - a 72. § (3)-(10) bekezdésében megjelölt, vagy azok alkalmazásával kijelölt személy jogosult.

(2) Utalványozni az érvényesített okmányra rávezetett vagy külön írásbeli rendelkezéssel lehet. A - készpénzes fizetési mód kivételével - külön írásbeli rendelkezésként elkészített utalványon fel kell tüntetni

- a) az utalványozó és az utalványozás ellenjegyzőjének keltezéssel ellátott aláírását,
- b) az „utalvány” szót,
- c) a költségvetési évet,
- d) a befizető és a kedvezményezett megnevezését, címét,
- e) a fizetés időpontját, módját, összegét, devizanemét,
- f) a megterhelendő és a jóváírandó pénzforgalmi számla számát és megnevezését,
- g) a 72. § (11)-(12) bekezdésében foglalt kivételekkel a kötelezettségvállalás nyilvántartási számát.

(3) **A rövidített utalványon - készpénzes fizetési mód bizonylaton - a (2) bekezdésben meghatározott adatok közül az okmányon már feltüntetett adatokat nem kell megismételni.**

(4) **Nem kell külön utalványozni** a termék értékesítéséből, szolgáltatás nyújtásából - számla, egyszerűsített számla, számlát helyettesítő okirat, készpénzátutalás alapján - befolyó, valamint a közigazgatási hatósági határozaton alapuló bevétel beszédését, továbbá a **pénzügyi szolgáltatások kiadásait** és bevételeit. ...

79. § (1) Az utalvány ellenjegyzésére a 74. § (2) bekezdésében foglalt rendelkezések alkalmazásával kijelölt személy jogosult.

(2) **Az utalvány ellenjegyzése során a 74. §-ban foglaltak megfelelő alkalmazásával kell eljárni, továbbá meg kell győződni arról, hogy a szakmai teljesítés igazolása és az érvényesítés megtörtént-e.**

(3) Amennyiben az ellenjegyzésre jogosult nem ért egyet az utalvánnyal, köteles ezt jelezni az utalványozónak. Az ellenjegyzés nem tagadható meg, ha ezt követően az utalványozó erre írásban utasítja. A további eljárási szabályokra a 74. § (5)-(6) bekezdésében foglalt szabályokat kell megfelelően alkalmazni.

...

ÖSSZEFÉRHETETLENSÉGI ÉS NYILVÁNTARTÁSI SZABÁLYOK

80. § (1) A kötelezettségvállaló és az ellenjegyző, illetve az utalványozó és az ellenjegyző - ugyanazon gazdasági eseményre vonatkozóan - azonos személy nem lehet. Az érvényesítő személy nem lehet azonos a kötelezettségvállalással, utalványozással jogosult és a szakmai teljesítést igazoló személlyel.

(2) Kötelezettségvállalási, ellenjegyzési, érvényesítési, utalványozási és a szakmai teljesítés igazolására irányuló feladatot nem végezheti az a személy, aki ezt a tevékenységét a Polgári Törvénykönyv (a továbbiakban: Ptk.) szerinti közeli hozzátartozója, vagy maga javára látná el.

(3) **A kötelezettséget vállaló szerv a kötelezettségvállalásra, ellenjegyzésre, szakmai teljesítés igazolására, érvényesítésre, utalványozásra jogosult személyekről és aláírás-mintájukról a belső szabályzatában rögzített formában és módon naprakész nyilvántartást vezet.**

A fentiekből is látható, hogy a kötelezettségvállalás, ellenjegyzés, utalványozás stb. jogszabályi háttere több szempontból megváltozott, részletesebb lett.

A fent idézett jogszabályi rendelkezésekben kiemeltük azokat a részeket, amelyekre az Önkormányzat szabályozásban különös figyelmet kell fordítani. Ezek közül is kiemelünk néhány fontos elemet:

A szakmai igazolás részlet szabályai már a korábbi jogszabály módosítás során is megváltoztak.

A változás lényege az volt, hogy a szakmai igazolónak ellenőriznie, szakmailag igazolnia kell a kiadás teljesítésének, a bevétel beszedésének jogosultságát, összecszerűségét, a szerződés, megrendelés teljesítését, végrehajtását.

A szakmai igazolónak ezek mellett aláírásával és az igazolás dátumával kell a feladatnak eleget tennie, továbbá minden esetben írásban kell rendelkeznie a szakmai igazolás jogosultságáról. A jelenlegi szabályozásban különös változás a 76.§ (3) bekezdésében foglalt azon rendelkezés, amely szerint

„...A kötelezettséget vállaló szerv belső szabályzatában nem szükséges külön szakmai teljesítés igazolását előírni azokra az esetekre nézve, ha a kiadás teljesítéséhez kizárólag a 77. § (1) bekezdésében foglalt szempontokat szükséges vizsgálni. ...”

Álláspontunk szerint azonban a szakmai igazolás szabályait minden esetre célszerű előírni, hiszen a szakmai igazolás lényege éppen az, hogy a kifizetéshez tartozó szakma szerinti ellenőrzést végrehajtsák, amely alapján a pénzügyi végzettségű érvényesítő is megalapozottan el tudja látni a feladatát. Mivel a szakmai igazolás szövege meglehetősen hosszú, ezért érdemes a szöveg tekintetében pecsétet alkalmazni a dátum és az aláírás helyének megahagyásával, és ennek használatát is szabályozni a normaszövegben.

A támogatások, utólagos elszámolásra adott összegek felhasználására vonatkozó szakmai igazolási eljárás⁸ meghatározását és ennek megfelelő kiegészítését is fontosnak tartjuk a szabályzatban.

Felhívjuk a figyelmet az Ámr. azon rendelkezésére, hogy az **érvényesítőnek** bizonyos esetekben (Ámr. 77. § (1) bekezdés) a szakmai igazolás hiányában is el kell végeznie a feladatát!

⁸ A szakmai igazolás szövege az **elvégzett munka** tekintetében nem értelmezhető az utólagos elszámolásra adott támogatások tekintetében.

Az Önkormányzat a jogszabályi előírás alapján elkészítette a kötelezettségvállalás, utalványozás, ellenjegyzés stb. szabályozása érdekében a **Pénzgazdálkodási Szabályzatot** (a továbbiakban: szabályzat), melyet a polgármester és az jegyző 27/2008.(IX.15.) számmal, 2008. szeptember 15-i keltezéssel közös aláírással belső szabályzatként adott ki. A szabályzat módosítására 2009. évben két alkalommal került sor: 2/2009. (II.1.) és 6/2009. (IV.1.) számozással.

A szabályzat **az Ámr-ben foglalt korábbi szabályozásnak megfelelően** tartalmazza a kötelezettségvállalás, utalványozás, érvényesítés, szakmai igazolás definícióit, feladatait.

A megváltozott hivatkozások tekintetében szükséges a szabályzat pontosítása az új – fent idézett – jogszabályi előírásoknak megfelelően.

Mivel jelen tanulmány keretében nem feladatunk a gazdálkodási szabályzatok jogszerűségi szempontból történő véleményezése, ezért a szabályzatot kifejezetten az ellenőrzési feladatok elvégzésének hatékonysága, rendszerszerűsége szempontjából értékeltük.

Az önkormányzati szabályozás alapján **a kötelezettségvállalás folyamatát, eljárás rendjét több szabályzat tartalmazza:**

- a kötelezettségvállalás, ellenjegyzés, utalványozás, szakmai igazolás definícióit, a felhatalmazottak körét a Pénzgazdálkodási Szabályzat,
- a kötelezettségvállalás eljárás rendjét részben a Beszerzési Szabályzat, részben a beszerzések koordinációjáról szóló szabályzat,
- a kötelezettségvállaláshoz kapcsolódó bizonylatok körét a Bizonylati Szabályzat,
- egyes pénzügyi-gazdálkodási feladatokat a Számviteli Politikai,
- a Számlarend, illetve
- a Hivatal Ügyrendje.

A kötelezettségvállalás folyamata, a költségvetés végrehajtása szempontjából a vonatkozó szabályzatok rendelkezéseinek összessége alapján nehezen követhető.

A Pénzgazdálkodási Szabályzat alábbi rendelkezései a kötelezettségvállalással kapcsolatban álláspontunk szerint ellentmondást is tartalmaznak:

„17. A kötelezettségvállalásokhoz kapcsolódóan olyan analitikus nyilvántartást kell vezetni, amelyből megállapítható az évenkénti kötelezettségvállalás összege, továbbá biztosítja az adatszolgáltatáshoz szükséges adatokat. A Polgármesteri Hivatalban erre az OrganP Integrált Pénzügyi Információs Gazdálkodási Rendszer (továbbiakban: OrganP) kötelezettségvállalás nyilvántartása szolgál, az ott előírt adattartalommal.

Az Önkormányzati Osztály gazdálkodási körébe tartozó, a Polgármesteri Hivatal működését szolgáló előirányzat terhére/javára vállalt kötelezettségek nyilvántartásba vételéről az Önkormányzati Osztály Szervezési Csoportja, egyéb kötelezettségvállalás nyilvántartásba vételéről a Közgazdasági Osztály Pénzügyi Csoportja köteles gondoskodni.

18. A **Kötelezettségvállalás nyilvántartásba vételének tényét a kötelezettségvállalás dokumentumán az OrganP által adott nyilvántartási szám, szakfeladat és tervezési alapegység kód feltüntetésével a nyilvántartás rögzítője aláírásával igazolja, amely egyben a fedezet igazolását is jelenti...**”

A kötelezettségvállalás akkor jön létre, amikor az arra jogosultak a kötelezettségvállalás dokumentumát aláírták, azaz a kötelezettségvállalás megtörtént. A kötelezettségvállalást annak megtörténte, azaz aláírása után lehet nyilvántartásba venni. A kötelezettségvállalás nyilván-

tartásba vételek fedezetet igazolni már nem lehetséges⁹, illetve akkor az már csak formális.

A Közgazdasági Osztály vezetőjének tájékoztatása szerint a kötelezettségvállalást akkor veszik nyilvántartásba, amikor a pénzügyi szervezet fedezetet igazol a szerződésen, illetve ellenjegyzi a szerződést. Ekkor azonban a kötelezettségvállalás még nem jött létre, ilyenkor előzetes kötelezettségvállalásként lehet a rendszerben a kötelezettségvállalást nyilvántartásba venni, majd a kötelezettségvállaló általi aláírást – és a szerződésnek az irattárba történő érkezését – követően véglegesíteni.

A kötelezettségvállalás kezelése és nyilvántartása a Hivatalban két helyen történik: a Közgazdasági Osztály mellett az Önkormányzati Osztálynak is – a Hivatal működési előírányzatai tekintetében – feladata a kötelezettségvállalások véleményezése és nyilvántartása.

Ezzel a sajátos helyzettel kapcsolatban felhívjuk a figyelmet az Ámr. azon rendelkezésére, amely szerint ennek a szervezeti egységnek is rendelkeznie kell minden olyan információval, eszközzel és felkészült szakemberrel, amely alapján a fedezet meglétét igazolni tudja.

Az Ámr. megváltozott rendelkezések szerint:

„...**19. §** (1) Az érvényesítési feladatokat ellátó személynek, valamint a kötelezettségvállalás és az utalvány ellenjegyzésére feljogosított személynek a felsőoktatásban szerzett pénzügyi-számviteli végzettséggel, vagy legalább középfokú iskolai végzettséggel és emellett pénzügyi-számviteli képesítéssel kell rendelkeznie.

(2) A gazdasági szervezettel nem rendelkező költségvetési szerv esetében az (1) bekezdésben foglalt előírást a 16. § (7)-(8)¹⁰ bekezdésében foglaltak szerint a gazdálkodási feladatok ellátására kijelölt alkalmazottakra nézve is alkalmazni kell. ...”

Nem feltétlenül célszerű – akár a hatékonyság, akár az eredményesség vagy az ellenőrzés végrehajtása szempontjából – a hivatali szervezetben két olyan szervezeti egységet is fenntartani, amely gyakorlatilag párhuzamosan ugyanazt a feladatot látja el. A párhuzamos feladatellátás veszélyt jelent a likviditás megítélése és kezelése szempontjából is.

Fentiek alapján javasoljuk egy szabályzatban összefoglalni a kötelezettségvállalás szabályait különösen az alábbiak tekintetében:

- hogyan indul a kötelezettségvállalás (kötelezettségvállalást megelőző eljárás rendje),
- mely szervezeti egységek és milyen keretek között jogosultak szerződést, megrendelést kezdeményezni,
- hogyan, milyen bizonylat felhasználásával történik a kötelezettségvállalást megelőzően annak pénzügyi véleményezése, dokumentálása,
- hogyan és hol történik az előzetes kötelezettségvállalás nyilvántartása,
- hogyan, hol és mikor hol történik a létrejött kötelezettségvállalás rögzítése, bizonylatainak nyilvántartása, őrzése,
- hová érkezik a számla (mely szervezeti egység fogadhat be számlát),

⁹ Az előzetes kötelezettségvállalás nyilvántartása tekintetében nem láttunk szabályozást, ezért a nyilvántartásba vétel tekintetében csak a fedezettel rendelkező, azaz már létrejött kötelezettségvállalásokat tudtuk értelmezni az önkormányzati szabályozásban, az előzetes (feltételes) kötelezettségvállalást nem.

¹⁰ A gazdasági szervezettel nem rendelkező költségvetési szerv esetében.

- mikor kerül nyilvántartásba a számla (beérkezéskor közvetlenül, vagy csak a szakmai igazolás után),
- hogyan történik a számla szakmai igazolásra és utalványozásra való továbbítása,
- ki (mely szervezeti egység) állítja elő és mikor az utalványrendelkezést,
- ki ellenőrzi, hogyan és mikor, hogy a bejövő számlák megfelelnek-e a kötelezettségvállalásoknak stb.

Az áttekinthetőség és ellenőrizhetőség érdekében javasoljuk a beszerzési szabályzat rendelkezéseit egységesíteni a pénzgazdálkodási szabályzat előírásaival.

A Bizonylati Szabályzat tartalmazza az Önkormányzati szennyvízcsatorna tárulás által bonyolított Kohéziós Alap projekt általánostól eltérő bizonylati útját. Javaslatunk szerint **az általános bizonylati út bemutatása is szükséges** hasonlóan szemléletesen, mint a Kohéziós Alap esetében. Ezen javaslatunk végrehajtásához a *8/a-8/c. számú mellékletben* ábrázolt folyamatok is segítséget nyújthatnak.

További javaslataink a pénzgazdálkodási szabályzattal kapcsolatban:

A hivatali kötelezettségvállalásokat megelőző eljárás rendjében a likviditási fedezetvizsgálatot javasoljuk bevezetni, ezzel együtt a kötelezettségvállalásra felhatalmazottak körét javasoljuk szűkíteni.¹¹

Érdemesnek tartjuk megfontolni **valamennyi utalványozási jogkör átadását a pénzügyi szervezet részére**, hiszen a kötelezettségvállalás szabályainak, illetve a likviditás kezelésének szigorú betartása esetén az utalványozást formailag a pénzügyi szervezet biztonságosan el tudja látni.

A Szabályzathoz a jogszabályi előírásoknak megfelelően – a **kötelező írásbeliség** érdekében – javasoljuk a kötelezettségvállaláshoz, utalványozáshoz, ellenjegyzéshez, érvényesítéshez, meghatalmazásához szükséges mellékleteket a konkrét felhatalmazottak neve nélkül – a felhatalmazás jellege és köre feltüntetésével – csatolni. A konkrét neveket és aláírásukat tartalmazó iratokat célszerű egy példányban az Önkormányzati Osztályon vagy a Közgazdasági Osztályon a gazdálkodási szabályzatok eredeti példányával együtt, illetve a személyügyi anyagok között őrizni.

A szabályzatban valamennyi konkrét név szerinti utalást javasolunk úgy módosítani, hogy a normaszöveg a szervezeti egységre, illetve a munkakörre utaljon.

Megvizsgáltuk a kötelezettségvállalás szabályait abból a szempontból is, hogy mennyire támasztja alá a gazdálkodás hatékonyságának, racionalizálásának érvényesülését.

Fontos kiemelni, hogy az Ámr. változása pontosította a likviditás követésére vonatkozó rendelkezéseket. A korábbi szabályozás az előirányzat-felhasználási ütemterv adatainak alapulvételét határozta meg a kötelezettségvállalást megelőző eljárás rendjében, azonban a jelenlegi szabályok szerint kötelezettséget vállalni csak abban az esetben lehet, ha a **kifizetés időpontjában** a fedezet rendelkezésre áll.

¹¹ A pénzgazdálkodási szabályzatban az Önkormányzati Osztály is nevesítve van, a kötelezettségvállalás nyilvántartásával, illetve fedezetigazolással összefüggésben. Álláspontunk szerint a kötelezettségvállalást akkor lehet nyilvántartásba venni, ha már megtörtént, azaz aláírták. Fogalmilag tehát kizárt a már létrejött kötelezettségvállalás dokumentumán a fedezet igazolása, amely meg kell, hogy előzze a kötelezettségvállalást.

Ez a jogszabályi változás már nagyon időszerű volt, mivel az önkormányzatok és költségvetési szerveik jellemzően **előirányzatot költöttek**, és nem ténylegesen meglévő pénzt. Mivel általában a bevételek és a kiadások teljesítése között jelentős időbeli eltérés van, ezért a fedezet szempontjából kizárólag az előirányzatot figyelembe venni azzal jár együtt, hogy az Önkormányzatnak folyamatosan likviditási hitelre van szüksége.

Álláspontunk szerint erre általában azért van szükség, mert

- egyrészt az önkormányzatok többnyire a működés finanszírozását nem a folyamatos likviditás (cashflow) alapján, hanem a drágább, de konfliktuskerülő megoldással: hitelfelvétellel oldják meg;
- másrészt az önkormányzatok gyakran a költségvetési szervei (intézmények) jogainak, önállóságának csorbításaként fogják fel, ha a támogatás utalását a likviditáshoz – feltételhez – kötik.

Tételes jogszabályi rendelkezés mellett (jelenleg) ez az érv okafogyottá vált.

A likviditás kezelését és a kiskincstári gazdálkodást¹² a költségvetés-tervezési megoldásokkal (központilag tervezett beszerzések, felújítások, közüzemi díjak) is lehet segíteni, hiszen a költségvetési szerv a költségvetésében megtervezett előirányzatokra tekintettel vállalhat kötelezettséget, azokra az előirányzatokra, amelyekkel a költségvetésében nem rendelkezik, nem.

Amennyiben a Hivatal és az intézmények napi – illetve egyéb időszakos – működésének biztosítását (támogatások utalása), a vevők számláinak, egyéb partnerek követeléseinek kiegyenlítését, valamint a kötelezettségvállalások megkötését a **bevételek időarányos teljesülésétől függetlenül**, a felmerült igényeknek megfelelően teszi, és nem a folyamatos likviditás kezelésével, akkor elkerülhetetlen a folyószámlahitel igénybevétele.

Természetesen az Önkormányzatnak kell egy biztonsági szelep – jelen esetben a folyószámlahitel –, amely az időszakonként ismétlődően felmerülő likviditási gondokat – akár a bérfizetés, a mindennapi működés, a hiteltörlesztés, vagy egyéb váratlanul felmerülő kifizetés szükség esetén – megoldja, azonban ez ne automatizmus legyen, hanem kizárólag végső megoldás a likviditás kezelése mellett.

A likviditás kezelése helyett alkalmazott likvid hitel felvételének ára van: a folyószámlahitel kamata, amely előre átgondolt és fegyelmezett gazdálkodás mellett minimálisra szorítható.

A működés biztonságával, finanszírozhatóságával kapcsolatban érdemes azt is megvizsgálni, hogy a működési bevételek fedezik-e a működési kiadásokat, a felhalmozási bevételek fedezik-e a felhalmozási kiadásokat (működési-felhalmozási mérleg), illetve, hogy a bevételek összetétele alapján a rendszeres működési kiadásokra a rendszeres működési bevételek folyamatosan (ütemezetten) fedezetet nyújtanak-e.

Mivel a működési bevételek viszonylag jól tervezhetők és ütemezhetők, ezért a likviditás előre átgondolt, szakszerű vezetésével, emellett valódi kiskincstári gazdálkodás bevezetésével és fegyelmezett végrehajtásával a folyószámlahitel minimálisra csökkenthető, esetleg elkerülhető.

Annak ellenére, hogy az önkormányzat gazdálkodásában jelenleg nem jellemző a működési, illetve a likviditási hitelfelvétel, a folyamatosan szűkülő működési forrásokra, valamint a jogszabályi változásra tekintettel javasoljuk a kötelezettségvállalás szabályait kiegészíteni a kötelezettségvállalást megelőző eljárás rendjével (pénzügyi hatású előterjesztések, szerződéskötés rendje, szervezeti egységek feladatai az előterjesztések, szerződések előkészítésének folyamatában). Ezt az eljárás rendet az OrganP integrált pénzügyi-számviteli rendszer

¹² Nem arra a kiskincstári gyakorlatra gondolunk, amely gyakorlatilag banki felhatalmazás az intézményi fedezet egyenletes utalása érdekében!

is segítheti, amennyiben a rendszerben az előzetes kötelezettségvállalás rögzíthető, nyomon követhető.

További javaslatunkat a szabályzat kiegészítésére, pontosítására az alábbiak szerint foglaltuk össze:

- Jogszabályi hivatkozások felülvizsgálata a Státusztörvény rendelkezéseivel összhangban.
- Kötelezettségvállalás, ellenjegyzés, utalványozás fogalmi meghatározásainak pontosítása az Ámr. rendelkezéseinek megfelelően.
- Kötelezettségvállalás kezdeményezésére és előkészítésére felhatalmazott szervezeti egység(ek) nevesítése a szabályzatban.
- A kötelezettségvállalást megelőző eljárás rendjével javasoljuk kiegészíteni a szabályzatot: a kötelezettségvállalást megelőző eljárás rendje folyamatának meghatározása a folyamatban résztvevő felelősök feltüntetésével. Meg kell határozni, hogy a kötelezettségvállalást megelőző eljárás rendjében született vélemények, megjegyzések milyen formában, milyen bizonylatok felhasználásával történnek, e bizonylatok megőrzése mely szervezeti egység(ek) feladata.¹³
- Definiálni szükséges a tervezett kötelezettségvállalásokat, rögzítésük módját és elveit a nyilvántartó rendszerben (OrganP), valamint kapcsolódását a többi pénzügyi folyamathoz.
- Szükségesnek tartjuk a kötelezettségvállalás nyilvántartásának integráltságára, zártságára való utalást, tekintettel arra, hogy a kötelezettségvállalásra több szervezeti egység (Önkormányzati Osztály) és munkatársa is felhatalmazott.
- Egyértelművé kell tenni, hogy a végleges (aláírt) kötelezettségvállalás eredeti dokumentumait (tőpéldány) központilag mely szervezeti egység kezeli és tartja nyilván.
- A szabályzatban javasoljuk meghatározni a teljesítéseknek a kötelezettségvállalás nyilvántartásában való rögzítés eljárásrendjét, rendszerét – összhangban az Ámr. idézett előírásaival.
- A 100 ezer (korábban 50 ezer) forintot el nem érő kifizetések esetében is rögzíteni kell, hogy – annak ellenére, hogy nem szükséges írásbeli kötelezettségvállalás – a fedezet meglétéről ebben az esetben is meg kell győződni.
- Szakmai igazolás szabályainak kiegészítése a támogatások, és utólagos elszámolásra adott összegek szakmai igazolásának formájával, szövegével (az utólagos elszámolásra adott támogatások utalását megelőzően, a szakmai igazolás során nem lehet az elvégzett munka mennyiségéről nyilatkozni, csak az utalandó összeg nagyságáról, jogszerűségéről.¹⁴).
- Szakmai igazolásra alkalmas pecsét használatának, illetve annak alkalmazása esetén a használat feltételeinek és szövegének meghatározása a jogszabályi előírásnak megfelelően.

¹³ A pénzgazdálkodási szabályzat I/14. pontja tartalmazza, hogy a kötelezettségvállalás irattári és pénzügyi példányán jelezni kell a szabályok betartását az illetékesek szignálásával, azonban nem egyértelmű, hogy észrevételt, megjegyzést a kötelezettségvállalással kapcsolatban is a kötelezettségvállalás dokumentumán kell-e megtenni.

¹⁴ Ebben a kérdésben az Állami Számvevőszék álláspontja az új Ámr. hatályba lépését megelőző időszakban eltérő volt.

- A pénzügyi kifizetéseket előíró bizonylatok, számlák érkeztetésével, átvételével kapcsolatban javasoljuk a szabálynak a szigorítását: pénzügyi kötelezettséget előíró bizonylatot (számlát) kizárólag a Pénzügyi Csoport kijelölt munkatársa(i) vehetnek át. Ezen munkatársak munkaköri leírásában, valamint a pénzügyi szervezet ügyrendjében ezt a feladatot nevesíteni kell:
 - a szabályzatban a munkavállalók neve helyett javasoljuk csak a konkrét munkakör(ök) megnevezését, ezzel elkerülhető a szabályzat gyakori módosítása a munkavállaló távozása esetén,
 - a kötelezettségvállalás teljes körű szabályozását egységes szabályzatban összefoglalni és logikus, átlátható szerkezetben kiadni.
- A kötelezettségvállalás és pénzkezelés¹⁵ egységes szabályozásának elkészítéséhez – a kötelezettségvállalást megelőző eljárás rendjének szabályozásával – az 5. számú *mel-léklet* szerint teszünk ajánlást

3.2. Javaslat a pénzügyi-gazdálkodási felelősségvállalás átalakítására

A tanulmányban eddig megfogalmazott javaslatok, észrevételek alapján – a Hivatal keretén belül – egy olyan rendszer kialakítására teszünk javaslatot, amely nem a keretgazdálkodás, hanem a ténylegesen rendelkezésre álló készpénz lehetőségeinek figyelembe vételével működik, és segítséget nyújt a gazdálkodási feladatok résztvevőinek az ellenőrzési feladatok végrehajtásában is. Javaslatunk takarékosági, finanszírozási célú, amely szorosan kapcsolódik a tényleges likviditás tervezéséhez, követéséhez, a készpénzkímélő szigorúan vett fiskális gazdálkodás és a költségvetés ellenőrzésének végrehajtásához. Ennek lényegét az alábbiakban foglaltuk össze.

3.2.1. A kötelezettségvállalás szigorú szabályozása

Az Önkormányzat költségvetési szervei (a továbbiakban: intézmény), valamint a Hivatal szervezeti egységei a Hivatal kötelezettségvállalás rendjét meghatározó szabályzatában foglaltak szerint, a jóváhagyott havi előirányzat-felhasználási (likviditási) tervük mértékéig – természetesen figyelemmel a jóváhagyott előirányzataikra is – vállalhatnak kötelezettséget. Fontos, hogy a költségvetési rendelet – esetleg az elemi költségvetés sajátos leképezése – szerkezete olyan legyen, amely lehetővé teszi az egyes szervezeti egységek számára a feladataikra előirányzott összegek ismeretét és folyamatos nyomon követését (kötelezettségvállalás nyilvántartása).

A Hivatalnál a kötelezettségvállalást célszerű önkormányzati kötelezettségvállalás esetén kizárólag a polgármesternek (helyettesítési jogkörében, illetve feladatkörében alpolgármesternek), illetve – amennyiben külön szabályozzák – hivatali kötelezettségvállalás esetén a jegyzőnek (helyettesítési jogkörében, illetve feladatkörében aljegyzőnek) engedélyezni. A hivatali szervezeti egységek vezetői részére nem, – illetve csak nagyon szűk körben – célszerű kötelezettségvállalásra felhatalmazást adni.

¹⁵ A pénzkezelés szabályozását nem szükséges, de javasolt egyben kezelni a kötelezettségvállalással. Az ajánlásunk szerint a Hivatal nem működtet házipénztárat, ezért a pénzkezelés szabályozása egyszerűbb, és a kötelezettségvállalással együtt kezelve áttekinthetőbb. Amennyiben a Hivatal házipénztárat működtet, természetesen ennek szabályairól a pénzkezelési szabályzatban rendelkezni kell.

3.2.2. Folyamatos és naprakész likviditáskövetés

Az intézmények finanszírozása nem egységes havi ellátmány szerint történik, hanem folyamatosan változó összegben, az engedélyezett likviditási keretüknek megfelelően. Az önkormányzati támogatás csak akkor és olyan összegben vehető igénybe, amennyiben az intézménynél jelentkező tényleges kiadási szükségletek, fizetési kötelezettségek ezt igénylik. A fizetési kötelezettségek ütemezését a likviditás kezelése szabályozza.

Az intézmények és a Hivatal szervezeti egységei készítsenek két-három hónapra előre tervezett és havonta aktualizált likviditási tervet¹⁶. A likviditási terv tartalmazza a várható bevételeket (támogatás, saját bevétel, átvett pénzeszköz, előirányzat-maradvány, stb.) és a rendeleten, kötelezettségvállaláson stb. alapuló, teljesíthető kiadásokat, beleértve a korábbi időszakról áthúzódó kötelezettségeket is. Az intézmények és a szervezeti egységek közvetlenül a Hivatal pénzügyi szervezetén keresztül kapnak visszajelzést – pl. faxon vagy e-mailben – elektronikusan a jóváhagyott havi likviditási keretükről. Amennyiben a bevételek, illetve kiadások olyan mértékben eltérnek az előzetesen tervezettől, hogy az a likviditási keret csökkentését indokolja, úgy a pénzügyi szervezet azt haladéktalanul jelzi az intézmény, illetve a Hivatal szervezeti egységei felé.¹⁷

3.2.3. Egységes, integrált pénzügyi program¹⁸ használata

A program használatát valamennyi önállóan működő és gazdálkodó intézmény, és amennyiben erre lehetőség van, a gazdasági társaság(ok) részére is elő kell írni. Amennyiben az integráltság így önkormányzati szinten megoldott, lehetővé válik, hogy azonos szerkezetben készüljenek időszaki kimutatások például a kötelezettségvállalás mértékéről, a lejárt kifizetetlen számlák állományáról és összegéről. Az intézmények bankszámláira az Önkormányzat a saját banki terminálján keresztül rálát (betekintési jog). Bankszámlát nyitni kizárólag az Önkormányzat pénzügyi szervezeti egységén keresztül lehet (banki kártya szignálása).¹⁹ Ezáltal a finanszírozási igények közvetlenül ellenőrizhetők lesznek, eleget téve a FEUVE, illetve az optimális pénzfelhasználás követelményeinek is.

3.2.4. A kötelezettségvállalás folyamatának szabályozása a Hivatalon belül²⁰

Valamennyi fizetési kötelezettséget tartalmazó **előterjesztés és szerződés véleményezése** (előirányzati és likviditási szempontból) a Hivatal pénzügyi szervezete (Közigazgatási Osztály) által. Kizárólag azok a szerződések, megrendelések megkötésére kerüljön sor, amelyekre a pénzügyi szervezet fedezetigazolást adott. A kötelezettségvállalást megelőzően kétféle vizsgálat történik: előirányzati és likviditási. A likviditási fedezetvizsgálat azt jelenti, hogy az ismert kötelezettségek és bevételi tervek alapján a likviditás kezelője megvizsgálja, hogy a kötelezettségvállalás teljesítésének időpontjában a pénz rendelkezésre fog-e állni. Amennyiben nem, úgy annak ellenére nem igazol fedezetet, hogy a költségvetésben egyébként előirányzat rendelkezésre áll. (A döntéshozó felelőssége, hogy ilyen esetben a hitelt

¹⁶ Az önkormányzati szabályozás rendszerében a likviditás kezelésére szolgáló eljárás rendet és táblázatot javasoljuk a szabályozás szintjére emelni, továbbá javasoljuk kiegészíteni a költségvetési előirányzatokkal, a teljesítési adatokkal, illetve a terv és tény adatok eltérésének oszlopával.

¹⁷ Az önkormányzat Szmsz-ében található utalás a városi kincstár működtetésére, illetve a bizonylati albumban a likviditási terv tartalmára, formájára. A tényleges teljesítéseknek megfelelő folyamatos felülvizsgálatra vonatkozó eljárási rendet azonban nem találtuk a szabályzatokban.

¹⁸ Az OrganP integrált pénzügyi-számviteli program.

¹⁹ Ámr. 176. § (2) bekezdése szerint az önkormányzat irányítása alá tartozó pénzforgalmi számla megnyitása a Hivatal feladata.

²⁰ Kötelezettségvállalást megelőző eljárás rendje.

fedezetnek tekinti-e, illetve hogy a kötelezettségvállalást megteszi-e.) A fizetési kötelezettségeket tartalmazó előerjesztések és szerződések tőpéldányát a pénzügyi szervezet őrzi és tartja nyilván központilag.

A szerződések alapján a **kötelezettségvállalások naprakész nyilvántartása**, és folyamatos (napi) egyeztetése a szállítói számlákkal. A szerződéssel, megrendeléssel, egyéb írásos formában megjelenő kötelezettségvállalással nem rendelkező számlát az Önkormányzat nem fogadja be, azt a szállítónak postafordultával visszaküldi²¹.

Készpénzforgalom megszüntetése, illetve minimálisra csökkentése. Intézményi pénztárak megszüntetése, központosítása, korlátozása.

Hivatali **pénzbeszedő helyek megszüntetése**, a készpénz beszedés szervezeti rendszerének megváltoztatása (pl. készpénz befizetése készpénz beszedési csekken, közvetlenül bankfiókban, esetleg egy központi pénztárban).

Szerződésben, megrendelésben megjelenő **fizetési határidők egységes** – lehetőleg hosszabb időtávú – **meghatározása**. Az önkormányzat a hosszabb fizetési határidő (30, 60, 90 nap) kikötésével – kivéve, ha jogszabály – így különösen a közbeszerzéseket szabályozó jogszabályok – más kötelező határidőt írnak elő, kihasználja annak lehetőségét, hogy a fizetési határidőn belül a szállító átmenetileg, hitel felvétele nélkül „finanszírozza” a működést. Közbeszerzési eljárásokban a fizetési határidőt célszerű bírálati szempontként rögzíteni, ezzel a fizetési határidő növelését indukálni.

3.2.5. Beruházások, felújítások központi bonyolítása, elszámolása

Amennyiben a Közgyűlés az Önkormányzat egyes kiemelt beruházási, fejlesztési, felhalmozási feladatainak keretösszegét az éves költségvetési rendeletében a Hivatalon belül, központilag határozza meg, közbeszerzési vagy egyéb pályázatokban lehetőség van nagyobb kedvezmények, előnyök megszerzésére, ha a pályázat nagyobb összegre, munkára vonatkozik. A megvalósítással járó feladatokat (közbeszerzés, szerződéskötés, fedezet biztosítása, szakmai, stb.) a Hivatal szervezeti egységei bonyolítják. Szakmai szempontból a beruházások, fejlesztések, felhalmozási feladatok megvalósítását a Hivatal szakirodái ellenőrzik. Szakmailag és pénzügyileg is optimálisabb lehet így a felhalmozási kiadások tervezése, illetve végrehajtása.

3.2.6. Energiagazdálkodással kapcsolatos feladatok központi bonyolítása

A Hivatal az intézmények energia felhasználását nem tervezi központilag. Az áram, és a gázszolgáltatás az intézmények költségvetésében kerül megtervezésre. Amennyiben az önkormányzati Energia hitel, fűtőkorszerűsítési stb. pályázatok bonyolítását, aktiváláshoz történő adatszolgáltatását, az intézmények közüzemi szerződéseinek megkötését, előirányzatainak tervezését, a teljesítés ellenőrzését és beszámolását, valamint a fedezet biztosítását a Hivatal központilag, a szakmailag illetékes (városfejlesztési) szervezeti egység közreműködésével végzi, a beruházásokhoz hasonlóan optimális pénzfelhasználást érhet el, továbbá az energiapályázatokon is eredményesebben indulhat. A **kifizetések rangsorolásánál** (biztonságos működtetés) is fontos, hogy az Önkormányzat a közüzemi díjakat központilag kezelje.

²¹ A fedezet nélkül vállalt kötelezettségeket szigorúan szankcionálni kell. A pénzügyi szervezet nem végez „nyomozati tevékenységet”, nem dolgoz kinyomozni, hogy mely szervezeti egység rendelt meg árut, szolgáltatást a kötelezettségvállalás szabályainak betartása nélkül.

3.2.7. Átmenetileg szabad pénzeszközök optimális hasznosítása

Amennyiben az Önkormányzat a likviditás alapú kötelezettségvállalási rendszert bevezeti és csak a ténylegesen felmerült, szükséges mértékig teljesíti az intézmények finanszírozását, átmenetileg szabad pénzeszközei keletkezhetnek. Az átmenetileg szabad pénzeszközök optimális hasznosítása érdekében az Önkormányzat készpénzforgalmát a minimálisra kell csökkenteni, azaz valamennyi pénz ki- és befizetést számlaforgalom alapján javasolt teljesíteni. A szabad pénzeszközök lekötését célszerű egy alszámlán összevontan végezni. Ebben az eljárásban fontos, hogy a készpénzben beszedett összegeket valamennyi, az önkormányzat gazdaságában résztvevő szervezet, az Önkormányzatot megillető bevételt haladéktalanul az Önkormányzat megjelölt számlájára fizesse be.

A pénzeszközök nagyobb hasznot eredményező lekötése – esetleg államilag garantált értékpapír vásárlására – érdekében javasolt a pénzügyi intézmények folyamatos versenyeztetése (ajánlat kérés). Az ajánlatok bekérése egy-egy lekötés esetén jogszabályilag is indokolt, hiszen a lekötés célszerűségét a legjobb ajánlat támasztja alá.

A már meglévő hitelekre, befektetésekre érdemes időszakonként ismételt ajánlatokat, refinanszírozási ajánlatokat kérni.²²

3.2.8. Megüresedett intézményi álláshelyek betöltésének ellenőrzése²³

Célszerű a gazdasági szervezetben egy fő munkatársat kijelölni az intézményi bér- és létszám gazdálkodás ellenőrzési feladatainak végrehajtására, aki a megüresedett álláshelyekre történő munkaerő felvétel költségvetési előirányzatának betartását folyamatosan kontrollálja. Ebben az esetben nem fordulhat elő, hogy az intézmény túllépi a rendelkezésére álló bér előirányzat keretét, azaz egy alacsony bérű munkavállaló helyén magasabb bérű munkavállalót úgy alkalmaz, hogy nincs rá költségvetési kerete. A bértömeg csökkentésére ugyanis abban az esetben nincsen mód, ha a munkavállaló az intézménnyel már megkötötte a munkaszerződést akkor sem, ha az a rendelkezésre álló intézményi keretnél magasabb.

3.2.9. Költségvetés gazdálkodási folyamatok és a meglévő előirányzatok indokoltságának időszakos (rendszeres) felülvizsgálata

A költségvetés tervezése során javasolt az egyes kiemelt előirányzatok intézményi, szervezeti kerete tartalmának felülvizsgálata a takarékoság és a hatékonyság szem előtt tartása mellett. A felülvizsgálatot a Hivatal szakmai szervezeti egységei segítsék (pl. személyi juttatások és tantárgyfelosztások összehangja, intézmény- és működés racionalizálás az oktatási szervezeti egység segítségével, közreműködésével).

Érdemes megvizsgálni, hogy indokolt-e az Önkormányzat intézményi feladatellátását nagyszámú önállóan működő és gazdálkodó intézményi formában végrehajtani. Racionálisabb, hatékonyabb és kevesebb forrást igényel egy önállóan működő és gazdálkodó intézmény alá rendelni a pénzügyi gazdálkodás feladatellátása tekintetében az intézményeket.

Ebben az esetben az intézményi gazdasági szervezet költsége biztosan megtakarítható, továbbá a pénzügyi-gazdasági adatszolgáltatás és információáramlás is egy intézményen keresztül valósul meg a Hivatal felé.

²² A refinanszírozási ajánlatokat piackutatás jelleggel javasoljuk bekérni, és amennyiben a feltételek a meglévőkénél jobbak, abban az esetben újabb közbeszerzési eljárást lefolytatni.

²³ Létszám- és bér-gazdálkodás ellenőrzése.

3.3. A költségvetés és zárszámadás végrehajtásának ellenőrzési feladatai

A projektszakasz célja egy olyan pénzügyi irányítási és ellenőrzési rendszer kialakítása, amely biztosítja, hogy a Polgármesteri Hivatal valamennyi, gazdálkodással kapcsolatos tevékenysége és célja összhangban legyen a szabályszerűség, szabályozottság és megbízható gazdálkodás elveivel, az eszközökkel és forrásokkal való gazdálkodásban ne kerüljön sor pazarlásra, visszaélésre, rendeltetésellenes felhasználásra.

Ennek a résznek a keretében az Áht. 120/B. §-a, és az Ámr. 155-161. §-aiban foglalt feladatok végrehajtására figyelemmel tekintettük át a Hivatal szabályozását.

Az új jogszabályi rendelkezéseknek is eleget téve, a fentiekben már megvizsgált szabályozást is figyelembe véve tettünk javaslatokat a pénzügyi és irányítási rendszer egyes elemeinek kialakítására, amely biztosítja, hogy a Hivatal valamennyi gazdálkodással kapcsolatos tevékenysége és célja összhangban legyen a szabályszerűség, szabályozottság és megbízható gazdálkodás elveivel.

Az államháztartási belső kontrollrendszer átfogó jogszabályi módosítására a – fentebb már hivatkozott – Státusztvénnyel 2008. év végén került sor.

Az Áht. 120/B. § (1) bekezdése szerint a belső kontrolltevékenység a költségvetési szerv által a kockázatok kezelésére és tárgyilagos bizonyosság megszerzése érdekében kialakított folyamatrendszer, amely azt a célt szolgálja, hogy a költségvetési szerv megvalósítsa a tevékenységek szabályos, hatékony és eredményes végrehajtását.

A belső kontroll a tervezés, végrehajtás és a folyamatos értékelés alapvető folyamatainak integrált része. Az Önkormányzatnál a belső kontrollrendszer egyes elemeinek kialakításáért és működtetéséért a Jegyző felelős. Annak érdekében, hogy a Jegyző a belső kontrollrendszer elvárásainak eleget tegyen, ki kell alakítania, és működtetnie kell a megfelelő

- kontrollkörnyezetet,
- kockázatkezelési rendszert,
- kontrolltevékenységeket,
- információs és kommunikációs rendszert,
- monitoringrendszert.

A jegyzőnek olyan kontrollkörnyezetet kell kialakítania, amelyben világos a szervezeti struktúra, egyértelműek a felelőségi, hatásköri viszonyok és a feladatok, meghatározottak az etikai elvárások a szervezet minden szintjén, továbbá átlátható a humánerőforrás-kezelés. A kontrollkörnyezet az alapja a belső kontrollok összes többi elemének, amely biztosítja a fegyelmet és a rendet a szervezetben. A kontrollkörnyezet részeként – az Ámr. 156. § alapján – el kell készíteni a költségvetési szerv ellenőrzési nyomvonalát.

A Hivatal SZMSZ-ének mellékletei tartalmazzák azokat a feladatokat, hatásköröket, ellenőrzési, felülvizsgálati feladatokat és jogköröket, amelyeket az Áht. 120/B. §-a és az Ámr. 155-161. §-ainak rendelkezései alapján a folyamatba épített előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzéssel kapcsolatban kialakítani, szabályozni kell.

Ebben a körben fontos például, hogy a kötelezettségvállalás rendjét meghatározó szabályzat – a FEUVE feladatoknak is eleget téve – a meghatalmazottaknak az átadott hatásköreik végrehajtásáról való beszámolás módját és gyakoriságát tartalmazza.²⁴

²⁴ A Hivatal a Pénzgazdálkodási Szabályzata tartalmazza az átadott hatáskörökről való beszámolás módját és gyakoriságát.

A szabályzatokkal kapcsolatban szeretnénk felhívni a figyelmet, hogy az **Ámr-nek a belső kontrollrendszerrel kapcsolatos rendelkezései megváltoztak**. Jelen tanulmány keretében több helyen idéztük a vonatkozó, megváltozott jogszabályi szakaszokat. Tekintettel arra, hogy az Önkormányzat a belső kontroll rendszerrel kapcsolatos szabályozásnak a Pénzügyminisztérium útmutatóinak figyelembe vételével, annak megfelelően eleget tett, ezért ebben a fejezetben rámutatunk a megváltozott jogszabályi szakaszokra, illetve a kontroll rendszer összefüggéseit a kötelezettségvállalás folyamatainak ábrázolásával is igyekszünk bemutatni.

Az ellenőrzési jogosítványokat az önkormányzat SZMSZ II. fejezet 7. pontja tartalmazza az alábbiak szerint:

„Az ellenőrzési jogosítványok

- (1) A tevékenységi folyamatok ellenőrzése megvalósulhat az ügyintéző által végrehajtott önellenőrzés, a kiadmányozási jog gyakorlója által végrehajtott, a kiadmányozást megelőző ellenőrzés, valamint az osztályszintű szervezeti egység vezetője által végzett ellenőrzések révén. Az ellenőrzés alapjául szolgáló követelményeket a vonatkozó jogszabályok, szabványok, egyéb külső és belső szabályozások tartalmazzák.
- (2) Az önellenőrzést az ügyintéző az ügyintézés során folyamatosan végzi, és az ügy lezárásakor az ügyiraton szignójával igazolja. Kivételt képeznek ez alól azok az ügyiratok, amelyeket az Adóosztály ügyintézői az ONKADÓ számítógépes program segítségével készítenek. Ezen ügyiratoknál az önellenőrzés a program működtetése során megvalósul.
- (3) A kiadmányozási jog gyakorlója által végrehajtott ellenőrzés a kiadmányozási folyamat során az adott ügyirat teljes áttekintésével, az ügyintéző ügyértelmezésének és az általa meghozott döntéstervezetnek a felülvizsgálatával történik. A kiadmányozási jog gyakorlója az általa végzett ellenőrzést és annak szabályszerűségét aláírásával, a kiadmányozás során igazolja. Amennyiben a kiadmányozási jog a jegyző, illetve a polgármester hatáskörében van, az ellenőrzést akkor is elvégzi az osztályszintű szervezeti egység vezetője, és ennek megtörténtét az ügyiraton dátummal és aláírásával igazolja.
- (4) Amikor a kiadmányozási jog gyakorlója, illetve az osztályszintű szervezeti egység vezetője szükségesnek tartja, az ügyintézés közben is ellenőrzést végez, amelynek tényét az ügyiraton szignójával igazolja.
- (5) Az ügyirat kiadmányozása előtt felfedezett bármilyen szabálytalanság esetén az ellenőrzést végző kiadmányozásra jogosult az ügyirattervezet aláírási részének áthúzásával jelzi a szabálytalanságot, és a javításra vonatkozó instrukciókat az ügyirat tervezeten határozza meg dátumozott szignójával. A javítások elvégzése után – mind a kiadmányozással járó, mind az egyéb hivatali folyamatok esetében - az ellenőrzésekre a fentiekben meghatározottak szerint ismételtlen sor kerül.
- (6) Az osztályszintű szervezeti egységek ügyiratforgalmáról, az ügyintézési határidőkről az iktatóprogrammal kapcsolatos szerződés alapján a Szervezési Csoport iktatási feladatokat ellátó ügykezelői fél évente összesítő kimutatást készítenek. Az összesítés - amelyet minden érintett osztályszintű szervezeti egység vezetőjének megküldenek - az ügyintéző neve szerint, illetve ügycsoportonként kerül lebontásra.
- (7) Az osztályszintű szervezeti egységek vezetői az összesítés, saját ellenőrzéseik tapasztalata alapján évente egyszer, az osztálybeszámoló keretein belül, értékelik az adott szervezeti egység tevékenységét, hatékonyságát, figyelembe véve a jogszabályi, végrehajtási megfeleléseket, illetve az adott időszak fellebbezéseit.”

Mint látható, a fenti ellenőrzési feladatok jellemzően a kiadmányozással összefüggő ellenőrzési jogosítványokat tartalmazzák. Célszerűnek tartjuk ebben a szakaszban valamennyi ellenőrzéssel kapcsolatos feladatot megjelölni. Ez történhet az ellenőrzési jogosítványoknak a **konkrét szabályzatokra** (pl. kötelezettségvállalás (pénzgazdálkodás) szabályzata, munkaköri leírások, ellenőrzési nyomvonal szabályzat, stb.) való hivatkozással.

Az átadott hatáskörökről történő beszámolás rendjére szintén található utalás az SZMSZ-ben (III. fejezet 1. pont (9) bekezdés), azonban a részletszabályokra való hivatkozást az ellenőrzés gyakoriságára és formájára ebben a szakaszban is célszerűnek tartjuk.

3.3.1. Ellenőrzési Nyomvonal Szabályzat

Az Ámr. 156. §-a szerint a költségvetési szerv vezetője köteles elkészíteni a költségvetési szerv ellenőrzési nyomvonalát, amely a költségvetési szerv működési folyamatainak szöveges vagy táblázatba foglalt vagy folyamatábrákkal szemléltetett leírása. Tartalmazza különösen a felelősségi és információs szinteket és kapcsolatokat, továbbá irányítási és ellenőrzési folyamatokat, lehetővé téve azok nyomon követését és utólagos ellenőrzését.

A fenti követelményeknek megfelelően a polgármester és a jegyző a 23/2008. (IX. 12.) számú szabályzatban határozta meg az Ellenőrzési Nyomvonal Szabályozását, amely ügyrendi mélységben és részletességben tartalmazza a hivatal szervezeti egységeinek feladatait.

Kiegészítést, illetve módosítást a szabályzatban az új Ámr. változásával összefüggésben a jogszabályi hivatkozások aktualizálása, illetve az integrált pénzügyi-számviteli program folyamatainak kiegészítése tekintetében javasolunk, továbbá ebben a szabályzatban is javasoljuk megfontolni a konkrét munkavállalók név szerinti említése helyett a munkakörökre való utalást.

A hivatal kérésének megfelelően a tanulmány 6. számú mellékletében csatolunk az ellenőrzési nyomvonal szabályozására egyszerűbb – a hivatali szabályozásnál kevésbé részletes – szabályzat mintát.

3.3.2. Kockázatkezelési Szabályzat

Az Ámr. 157. §-a szintén kötelezettségként írja elő a kockázatkezelési rendszer kialakítását. Ennek megfelelően a jegyző köteles a kockázati tényezők figyelembe vételével kockázatelemzést végezni és a kockázatkezelési rendszert működtetni. A kockázatelemzés során fel kell mérni és meg kell állapítani a Hivatal tevékenységében, gazdálkodásában rejlő kockázatokot. Ilyen lehet például az éves beszámolóban végrehajtott értékelési tevékenység, a szervezetben a szakképzett munkatársak hiánya, túlterheltsége. A kockázatkezelés során pedig meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatos intézkedéseket és megtételük módját. A kockázat felmérése és kezelése a szervezet valamennyi szintjére ki kell, hogy terjedjen.

A kockázatkezelés eljárásrendjét a Pénzügyminisztérium ajánlásának megfelelően a polgármester és a jegyző a 22/2008. (IX. 12.) számú szabályzatban rögzítette.

Szeretnénk felhívni a figyelmet arra, hogy **a kockázatok felmérését minden évben el kell végezni**. Célszerű ezt a feladatot a belső ellenőrzési terv kialakítását megelőzően megtenni, mivel a jegyzőnek a szervezeti egységek kockázatosnak ítélt tevékenységeire intézkedéseket kell tenni. Intézkedés az is, ha a jegyző az éves belső ellenőrzési tervet az éves kockázatkezelési terv figyelembe vételével állítja össze.

3.3.3. Szabálytalanságok kezelésének rendje

A FEUVE részeként a jegyző köteles szabályozni a szabálytalanságok kezelésének eljárásrendjét.

A Hivatal a 292/2009. (XII.19.) Korm. rendelet 161. §-ának megfelelően, – a Pénzügyminisztérium 2007. 09. 27-én kiadott útmutatója figyelembe vételével – az SZMSZ 4. számú melléklete szerint (a Közgyűlés 194/2008. (IX. 11.) számú határozatával jóváhagyva) elkészítette a **Szabálytalanságok kezelésének általános eljárás rendjét** (Szabályzat).

A Szabályzat tartalmazza a Pénzügyminisztérium által meghatározott elemeket. A Szabályzat készítésére vonatkozóan az új szabályokat az Ámr. 161. §-a határozza meg.

A jegyző köteles megfelelő információs és kommunikációs rendszert kialakítani a Hivatalon belül. Ez a rendszer biztosítja, hogy a megfelelő információk a megfelelő időben eljussanak az érintett szervezeti egységekhez, személyekhez. Ennek a rendszernek a keretében kell működtetni a Hivatal beszámolási rendszerét is. A beszámolási rendszernek hatékonynak, megbízhatónak és pontosnak kell lennie. Ennek érdekében szükséges a beszámolási szintek, határidők és módok világos meghatározása.

A kontrolltevékenységek részeként ki kell alakítani a folyamatba épített, előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzés rendszerét (FEUVE). A FEUVE rendszer tartalmazza mindazon elveket, eljárásokat és belső szabályzatokat, melyek alapján a Hivatal érvényesíti a feladatai ellátására szolgáló előirányzatokkal, létszámmal és a vagyonnal való szabályszerű, gazdaságos, hatékony és eredményes gazdálkodás követelményeit.

Jelen tanulmányban a szabályzatok áttekintése során a fenti célokat tartottuk folyamatosan szem előtt, és ennek megfelelően tettük meg javaslatainkat.

A fentiek támogatására, javítására, a belső kontrollok (Áht. 120/B. §, Ámr. 155-161. §) működésével, működtetésével kapcsolatban javasoljuk fejleszteni, kiterjeszteni az **integrált pénzügyi-gazdálkodási rendszert** az önkormányzati gazdaság teljes verikumára, illetve az intézmények gazdálkodásának figyelemmel kíséréséhez a pénzügyi-gazdálkodási rendszer adataira épülő, a vezetők igényeinek megfelelő tartalmú és struktúrájú **vezetői információs rendszer** bevezetését is tanácsoljuk.

A kötelezettségvállalás szabályozásánál kifejtettük, hogy az előirányzatok felhasználásának nyilvántartása során a szabályzatokból nem derül ki a nyilvántartások kapcsolódásának módja, formája, illetve az, hogy az egyes felhasználók (költségvetés kiadásainak felhasználására jogosult egységek) hogyan, milyen adatbázisból értesülnek a rendelkezésre álló, és a már felhasznált előirányzataik alakulásáról (akár a likviditás, akár a kötelezettségvállalás tekintetében).

A tanulmányban megfogalmazott javaslataink alapján célszerűnek tartjuk megvizsgálni, hogy a Hivatal által alkalmazott OrganP integrált pénzügyi rendszer beállításai, alkalmazásai alkalmasak-e jelenleg arra, hogy a pénzügyi-gazdálkodási folyamatok hatékonyak, átláthatók és ellenőrizhetők legyenek. Megoldott-e az, hogy a nyilvántartások nem önállóan, párhuzamosan, hanem egymáshoz kapcsolódva, integráltan készüljenek. **Ha egy adat bekerül a rendszerbe, az mindenki számára zártan hozzáférhető-e; akár az információ, akár a további feldolgozás érdekében.** Az erről szóló nyilatkozatot a program fejlesztőitől javasoljuk bekérni, és a rendszerkövetések során folyamatosan frissíteni.

A kockázatok elkerülhetők a hozzáférési jogosultságok biztonságos beállításával. A rendszerszerű működés nem csak a biztonság és ellenőrizhetőség szempontjából fontos, hanem a munka hatékonyságát is javítja: ha egy adat bekerül a rendszerbe, a jogosultak számára újbóli felvitel nélkül is hozzáférhető, feldolgozható, felhasználható.

Felhívjuk a figyelmet arra, hogy az Áht. 120/B. §-a, és az Ámr. 155-161. §-ai a költségvetési szervek (Hivatal) vezetői számára a folyamatba épített előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzéssel összefüggésben fentiekén kívül már a 2009. évi beszámoláskor feladatokat írt elő, amelyhez javasoljuk a Pénzügyminisztérium által kiadott, és a honlapjukról letölthető **„Útmutató a vezetői elszámoltathatósághoz”** illetve a **pénzügyminiszter 1/2009. (IX. 11.) PM irányelve az államháztartási belső kontroll standardokról** dokumentumokat és mellékleteit (www.p-m.hu-ellenorzesi-rendszer) tanulmányozni.

A tanulmányhoz a *7. számú melléklet* szerint csatoljuk az Ámr. 21. számú melléklete szerinti nyilatkozatot, amelyet javasolunk a 2009. évi zárszámadásról szóló beszámoló részeként csatolni.²⁵

Az önkormányzat gazdálkodása a gazdasági program megalkotásától az éves költségvetési koncepciók kialakításán, a költségvetés megtervezésén át a végrehajtásig egy folyamatot, rendszert alkot. Ennek a folyamatnak sok apró részleteit szabályzatok sokasága határozza meg. Az átláthatóság és követhetőség érdekében a tanulmányban részletesen leírt javaslatainknak megfelelően készítettünk egy vázlatos folyamatot, melyet a *8/a-8/c. számú mellékletekben* mutatunk be.

Ennek a folyamatnak a mentén érdemes a szabályzatokat áttekinteni, és az egyes szabályzatokban megfogalmazott előírásokat logikailag egymásra való hivatkozással összefűzni, illetve a logikailag egymásra épülő szabályzatokat egységes szerkezetben elkészíteni.

²⁵ A nyilatkozatot valamennyi intézmény vezetőjének meg kell tenni.

4. Összefoglalás

A jogszabályokban előírt FEUVE szabályzatokkal az Önkormányzat és a Hivatal rendelkezik. A szabályozottság csaknem teljeskörű, továbbá szabályzatokban a jogszabály változásokat is a 2009. év végi változásokig naprakészen átvezették. Nyomon követhető az Önkormányzat igyekezete, szándéka arra vonatkozóan, hogy a gazdálkodás hatékony, a pénzfelhasználás optimális legyen.

Jelen tanulmányban az önkormányzati szabályzatok, gazdálkodási megoldások, irányok javítására, optimalizálására tettünk javaslatokat, szem előtt tartva az ellenőrzési feladatok szabályozottságát, végrehajthatóságát, hatékonyságát. Ennek megfelelően a tanulmányban foglalt lényeges megállapításokat a következőkben foglaljuk össze.

A **Hivatal SZMSZ-e** tartalmazza a jogszabályok által előírt kötelező elemeket. A szervezet folyamatait is megjelenítő folyamatábra az SZMSZ mellékletében szerepel, a szervezeti egységek feladata és hatáskörét az SZMSZ tartalmazza.

A **Gazdasági Szervezet Ügyrendjére** (Szabályzat) vonatkozóan az Ámr. 17. § (5) bekezdése tartalmaz előírást. E szerint a gazdasági szervezetnek olyan ügyrenddel kell rendelkeznie, amely részletesen tartalmazza az általa ellátandó feladatokat, a vezetők és a szervezet pénzügyi-gazdasági, vagyongazdálkodási, vagyonhasznosítási, üzemeltetési, beruházási stb. feladatainak ellátásáért felelős alkalmazottak feladat- és hatáskörét, felelősségi körét, a helyettesítések rendjét, a belső (szerven belüli) és külső kapcsolattartás módját.

A Hivatal jelenleg hatályos SZMSZ-e részben megfelel a gazdasági szervezetre vonatkozó ügyrend törvényi követelményeinek, azonban az SZMSZ-t javasoljuk kiegészíteni annak meghatározásával, hogy a gazdasági szervezetben szereplő szervezeti egységekben az ellátott feladatok és munkakörök tekintetében hány fő vesz részt, illetve javasoljuk a pénzügyi szervezet ügyrendjét a jelenleginél részletesebben, a feladatok és hatáskörök rendszerének megfelelően meghatározni.

A **kötelezettségvállalás** (pénzgazdálkodás) szabályozását a Hivatal az Ámr-ben foglaltaknak megfelelően kialakította. A szabályozás módosítására jellemzően az egységes kialakítás, a likviditási feladatok, a likviditás alapú kiskincstári gazdálkodás, illetve a kötelezettségvállalást megelőző eljárás rendjének (beszerzések szabályozása) pontosítása és dokumentálása érdekében tettünk javaslatot. Lényeges elem a javaslatok körében a kötelezettségvállalók körének szűkítése, a jelenleginél szigorúbb és pontosabb likviditás kezelés, a készpénzkímélő fizetési módok bevezetése, illetve az intézményi gazdálkodási besorolások felülvizsgálata, racionalizálása a hatékonyabb, átláthatóbb és olcsóbb önkormányzati gazdálkodás érdekében.

A kötelezettségvállalás szabályozásának elemei a Hivatalban több szabályzatban található meg. A szabályzatok egységesítése, egységes szerkezetben való kiadása az átláthatóság, végrehajthatóság érdekében hangsúlyozottan javasolt.

A **költségvetés és zárszámadás végrehajtásának ellenőrzési feladatai** keretében az Áht. 120/B. §-a, és az Ámr. 155-161. §-ban foglalt feladatok végrehajtásával kapcsolatban is áttekintettük a Hivatal szabályozását. A Hivatal az Ámr. 156. § (2) bekezdésének megfelelően elkészítette az **Ellenőrzési Nyomvonal** szabályozását, amely a polgármester és a jegyző által 23/2008. (IX. 12.) számmal került kiadásra.

A Hivatal a **Kockázatkezelési Szabályzatot** a Pénzügyminisztérium ajánlásának megfelelően elkészítette. A szabályzattal kapcsolatban megjegyeztük, hogy a szervezeti egységek éves kockázatkezelési tervét célszerű a belső ellenőrzési terv készítését megelőzően elkészíteni annak érdekében, hogy a belső ellenőrzési szervezet a kockázatok ismeretében készítse el a következő évi ellenőrzési tervét. A szabályzatban érdemes hangsúlyosabbá tenni,

hogy a Hivatal szervezeti egységeinek minden évben (konkrét időpont megjelölésével) kockázatkezelési tervet kell készíteni.

A Hivatal az Ámr. 161. §-a szerint, - a Pénzügyminisztérium 2007. 09. 27-én kiadott útmutatója figyelembe vételével - elkészítette a **Szabálytalanságok kezelésének általános eljárás rendjét**. A Szabályzat tartalmazza a Pénzügyminisztérium által meghatározott elemeket.

A **szabályzatokban több helyen előfordul**, hogy a szabályzat a felelősök, meghatalmazottak nevét tartalmazza, így az egyes, felelősként kijelölt munkavállaló távozása esetén a szabályzatot minden esetben módosítani kell. Javasoljuk, hogy valamennyi szabályzatban a felelősök és hatáskörrel rendelkezők beosztását, munkakörét tüntessék fel. A konkrét neveket és aláírás mintákat célszerű a szabályzat mellékleteként kezelni, illetve a személyi anyagban (munkaköri leírás, egyéb felhatalmazás) tartani.

Az **OrganP integrált pénzügyi-számviteli program használatára**, funkcióira, a program felhasználóinak köréről, működéséről nem találtunk a szabályzatokban konkrét utalást.

A kötelezettségvállalás körében kiadott szabályzatok nehezen azonosíthatók egységes szabályzat-rendszerként, a működési folyamatok rendszere nehezen áttekinthető. Új szabályzatok készítésénél, a régiek módosításakor javasoljuk, hogy az önkormányzat tekintse át a kötelezettségvállalás szabályozásának folyamatait, egymásra épülését, logikáját, és akár a számviteli politika szabályozási rendszerének²⁶ mintájára teremtsen meg az egységes rendszert a pénzkezelés és kötelezettségvállalás folyamatának (a költségvetés és zárszámadás végrehajtásának) szabályozásában is.

²⁶ Az Önkormányzat számviteli szabályzatai – a számviteli politika szabályozásának keretében – egységes rendszerként értelmezhetők a számviteli politika mellékleteiként..

5. Javaslatok

A konkrét javaslatainkat az egyes szabályzatok elemzésénél megtettük. Általánosságban úgy ítéljük meg, hogy a szabályzatokban a kötelező tartalmi elemek megtalálhatók, azonban a folyamat- és rendszer követelményeit a gazdasági szervezettel és kötelezettségvállalással kapcsolatos szabályzatok kevésbé valósítják meg.

Szükség van a jogszabály változások átvezetésére (Ámr) valamennyi szabályzatban, illetve a szabályzatok rendszerének megteremtésére, egységesítésére.

Javasoljuk, hogy a **Gazdasági szervezet ügyrendje** a gazdasági szervezet valamennyi résztvevőjét határozza meg áttekinthető formában. Ennek megfelelően tettünk javaslatot a Szabályzat kiegészítésére, valamint ajánlásként csatoltunk egy lehetséges megoldást a Közgazdasági Osztály ügyrendjére

A hatékonyság és költségcsökkentés érdekében javasoljuk a gazdálkodást átalakítani, a pénzkezelés és **kötelezettségvállalás** folyamatát javasoljuk egységes szabályzatban összefoglalni, az előzetes kötelezettségvállalás folyamatával kiegészíteni, pontosítani, valamint a keret alapú banki finanszírozás rendje helyett (városi kincstár) a tényleges likviditás kezelésének rendjét kialakítani.

A kötelezettségvállalásra, utalványozásra **felhatalmazottak körét javasoljuk szűkíteni.**

A kötelezettségvállalás megelőző eljárás rendjében született vélemények dokumentálására (előterjesztés és szerződés esetében is) **iratkísérőt** javasolunk rendszeresíteni²⁷, és azt a kötelezettségvállalás szabályzata mellékletének keretében meghatározni, szabályozni.

Az **átmenetileg szabad pénzeszközök optimális felhasználásának érdekében** javasoljuk a készpénzforgalom minimalizálását (esetleg megszüntetését), a beszerzések központosítását, egységes (legalább 30, de általánosságban 60-90 napos) fizetési határidők bevezetését, készpénzkímélő fizetési módok bevezetését, az intézményi gazdálkodási folyamatok, megoldások (önállóan működő és gazdálkodó intézmények körének szűkítése) áttekintését, racionalizálását.

A szabályzatokban **általában** a konkrét munkavállalók nevének feltüntetése helyett javasoljuk a munkakör, beosztás feltüntetését, ezzel elkerülhető a szabályzatok gyakori módosítása, aktualizálása. Néhány – 2009. évben kiadott – szabályzat már ennek az elvnek a figyelembevételével készült, javasoljuk ezt az eljárást alkalmazni valamennyi szabályzat esetben. Ahol szükség van a konkrét munkavállalók nevére, aláírására (aláírás minták), ott javasoljuk azt cserélhető melléklet, vagy a konkrét iratra történő hivatkozásként a szabályzathoz rendelni (a szabályzatban elegendő az iratminta, illetve az egyes felhatalmazások mintaszövegét tartalmazó hivatkozás: pl. kötelezettségvállalás ellenjegyzése, utalványozás, érvényesítés, stb.) és külön nevesítve a felhatalmazott részére kiadni, a személyi anyagok között tartani.

Az **Ellenőrzési Nyomvonal** szabályzat pontosítására a jogszabály változásával összefüggésben tettünk javaslatot, illetve mellékletünk egy szűkebb tartalmú minta szabályzatot a hivatal kérésének megfelelően.

A **kontrolltevékenységek támogatására**, javítására, a belső kontrollok (Áht. 120/B. §, Ámr.155-161.§) működésével, működtetésével kapcsolatban javasoljuk tovább fejleszteni, kiterjeszteni az integrált pénzügyi-gazdálkodási rendszert és ehhez kapcsolódóan **vezetői információs rendszer** bevezetését is tanácsoljuk.

²⁷ Az iratkísérő használatára vonatkozóan fellelhetők utalások egyes szabályzatokban, rendelkezésekben. Az eljárás rendet javasoljuk szabályozás szintjére emelni, mivel iratkísérő mintát sem a részünkre átadott bizonylati szabályzat, sem a beszerzési szabályzat nem tartalmaz.

További javaslatunk:

- A költségvetési rendelet mellékleteit – esetleg az elemi költségvetés szerkezetét – javasoljuk úgy kialakítani, hogy az OrganP program lehetőségeit is kihasználva megbízható alapot adjon a kötelezettségvállalás folyamatának kezeléséhez.
- Javasoljuk az önkormányzat integrált pénzügyi-gazdálkodási rendszerének kiterjesztését és tényleges használatát az önkormányzati gazdaság teljes vertikumára.
- Az önkormányzat fontolja meg a tényleges bevételek teljesítésének megfelelő kincstári gazdálkodás bevezetését, tekintsék át a bázis alapon készült és teljesített költségvetés egyes elemeit a takarékoság és a hatékonyság szem előtt tartása mellett.
- Az OrganP program adatait alapul véve, annak adatait felhasználva javasoljuk olyan vezetői információs rendszer kialakítását, amely a vezetők igényeinek megfelelő, az ellenőrzési feladatok teljesítése érdekében általuk igényelt struktúrájú adatokat tartalmaznak.

6. Mellékletek

1. számú melléklet: Emlékeztető a 2010. márciusi helyzetfelmérésről
2. számú melléklet: Feldolgozott iratok listája
3. számú melléklet: Ajánlás a Közgazdasági Osztály ügyrendjére
4. számú melléklet: Ajánlás a Közgazdasági Osztály ügyrendjének 3. számú mellékletére (integrált pénzügyi-számviteli feladatok folyamata)
5. számú melléklet: Javaslat a pénzkezelési és kötelezettségvállalás, valamint a kötelezettségvállalást megelőző eljárás rendjének egységes szabályozására
6. számú melléklet: ellenőrzési nyomvonal szabályzat minta
7. számú melléklet: nyilatkozat minta a FEUVE rendszer működtetéséről a zárszámadás mellékleteként
8. számú melléklet: a költségvetés végrehajtása folyamatának vázlatos ábrázolása
 - 8/a** melléklet: gazdálkodás folyamata
 - 8/b** melléklet: kötelezettségvállalás és megelőző eljárás folyamata
 - 8/c** melléklet: szakmai igazolás és utalványozás folyamata

1. sz. melléklet – Emlékeztető a 2010. márciusi helyzetfelmérésről

Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Önkormányzata (a továbbiakban: Önkormányzat) az Államreform Operatív Program (ÁROP) „A polgármesteri hivatalok szervezete fejlesztése – ÁROP-1.A.2/B.” tárgyú pályázata (projekt) keretében 2010. február 23-án Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Önkormányzata Polgármesteri Hivatalában (Hivatal) a gazdálkodással kapcsolatos ellenőrzési rendszer áttekintése végrehajtásának érdekében helyzetfelmérést végeztünk. A helyzetfelmérésre az ajánlattevő képviselőjével, valamint a Hivatal Közgazdasági Osztálya vezetőjének részvételével került sor.

A jelenlévők áttekintették azokat a legfontosabb súlyponti kérdéseket, amelyekre a pályázat eredményeként megoldási javaslatok, ajánlások készülhetnek. Ezek különösen:

- a pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés szabályozottsága, folyamatai, különös tekintettel a FEUVE szabályzatokra, valamint a
- a kötelezettségvállalás szabályozása és a likviditás kezelése.

A Hivatal képviselője tájékoztatást adott a jelenlegi pénzügyi és gazdálkodási folyamatokról, a pénzügyi mozgásokhoz kapcsolódó döntési helyzetekről, ellenőrzések végrehajtásának egyes kérdéseiről, problémáiról.

A helyzetfelmérés alapján az alábbiakat tartjuk fontosnak rögzíteni:

1. Szabályozottság

A pénzügyi-gazdálkodási ellenőrzési szabályzatok, munkaköri leírások aktualizálására az Állami Számvevőszék 2008. évi vizsgálatának keretében került sor, ezért valamennyi szabályzat átdolgozására nincs szükség. A feladatkörbe tartozó szabályzatok kiegészítése, pontosítása a 2009. év végén, 2010. év elején hatályba lépett gazdálkodási jogszabályváltozásokkal kapcsolatban lehet indokolt.

A Hivatal kérése, hogy ne kizárólag hibalista készüljön a szabályzatok áttekintése, elemzése eredményeképpen, hanem módszertani ajánlásokat is kapjanak a szabályzatok elkészítéséhez, átdolgozásához.

A feladatkörbe tartozó szabályzatok előzetes áttekintése alapján a jelenlévők megállapodtak abban, hogy a szakértői munka a már meglévő szabályzatok, folyamatok kiegészítésére, pontosítására koncentrálódik az év elején hatályba lépett új gazdálkodási jogszabályoknak, az ellenőrzési feladatok hatékonyságának, illetve a kötelezettségvállalás rendszerének, folyamatának egységesítése érdekében.

A szakértők javaslatot tesznek az ellenőrzési nyomvonal szabályozására – a hivatal által készített szabályzatnál egyszerűbb, kevésbé részletes, inkább keret jellegű - minta szabályzat készítésével, illetve a gazdasági szervezet ügyrendjével kapcsolatban is adnak módszertani véleményt, segédletet.

2. Kötelezettségvállalás szabályozása

Noha a projekt feladata a pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javításának célját szolgáló szabályozás áttekintése, a költségvetés hatékony kontrolling eszközökkel történő javítása nem történhet a kötelezettségvállalások, teljesítések, utalványozások, kifizetések eljárásának, a költségvetés végrehajtási rendszerének, és az azokhoz kapcsolódó dokumentumok vizsgálata nélkül.

A kötelezettségvállalás, ellenjegyzés, utalványozás és érvényesítés szabályait a Hivatal polgármesteri, jegyzői együttes utasításban – a pénzkezelés és a beszerzések szabályozása keretében – meghatározta, azonban a kötelezettségvállalás kapcsolatban más szabályzatokban is található rendelkezések.

A projekt első szakaszában – a helyzetelemzés elvégzéséhez – rendelkezésre álló dokumentumokból úgy ítéltük meg, hogy a kötelezettségvállalás szabályozása nehezen áttekinthető, az egyes folyamatok és az azokhoz kapcsolódó feladatok több szabályzatban található meg, a nyomon követés bonyolult, nem hatékony, hibalehetőségekhez vezethet. Álláspontunk szerint a szabályozásban a kötelezettségvállalást megelőző eljárás rendje nem egyértelműen található meg.

A kötelezettségvállalást megelőző eljárás rendjének a lényege az, hogy az Önkormányzatban valamennyi kötelezettségvállalást előzze meg a pénzügyi-gazdasági szervezet által készített – dokumentált – fedezetvizsgálat, amely nem kizárólag a jóváhagyott előirányzat meglétét, hanem a kifizetéskor rendelkezésre álló likvid pénzeszköz meglétét is vizsgálja, illetve igazolja. Ehhez szükség van a tényleges likviditás kezelése eljárásának szigorítására is.

A fentiekre tekintettel javaslatunk szerint a projekt keretében a pénzkezelés s kötelezettségvállalás szabályozására egységes szabályzat mintát készítünk, amelyben a kötelezettségvállalást megelőző eljárás rendjének szabályaira is szövegszerű ajánlást teszünk, illetve gyakorlati segítséget adunk a likviditás kezelésének eljárásrendjéhez, amely illeszkedik a hivatalban már alkalmazott eljáráshoz.

A gazdálkodási folyamatok szabályozása során olyan előírásokat is célszerű megfogalmazni, amelyek a gazdálkodás eredményességét, hatékonyságát, ellenőrizhetőségét növelik. Ilyenek például az intézményi előirányzatok felhasználásával, az átmenetileg szabad pénzeszközök lekötésével, a készpénzfogalom korlátozásával, illetve a bér gazdálkodással kapcsolatos rendelkezések. Ezekre a rendelkezésekre szintén ajánlasképpen teszünk szövegszerű javaslatot a tanulmány keretében.

A kötelezettségvállalás eljárási rendjének folyamatát támogatja az OrganP pénzügyi-gazdálkodási rendszer, amely képes integráltan nyilvántartani és kezelni a kötelezettségvállalást. Az Osztályvezető Asszony elmondta, hogy a szerződéseket már a fedezetigazolás megadásával egyidejűleg nyilvántartásba veszik - attól függetlenül, hogy az még nem végleges kötelezettségvállalás - de ezt a rendszer nem előzetes, hanem végleges kötelezettségvállalásként kezeli.

A projekt keretében kitérünk arra, hogy a pénzügyi rendszer áttekintése az ügyvitelszervezés tekintetében – a kötelezettségvállalás, illetve az előzetes kötelezettségvállalás folyamatának támogatás céljából - indokolt lehet.

Hangsúlyozzuk, hogy a projekt nem szabályossági vizsgálat, hanem javaslat a feladatok hatékonyabb és eredményesebb végrehajtása érdekében. Természetesen az Önkormányzat a javaslatok felhasználását mérlegelheti és dönthet úgy, hogy a javaslatokat nem teljeskörűen építi be a szabályozásba. Elképzelhető az is, hogy az önkormányzat gazdasági helyzete változik a jövőben olyan irányba, hogy a tanulmányban megfogalmazott javaslatoknak egy részét később használják fel.

A munkánk célja az, hogy a javaslatainkból minél több elfogadásra és felhasználásra kerüljön akár közvetlenül a projekt lezárását követően, akár a későbbiekben.

2. sz. melléklet – Feldolgozott iratok listája

1. Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Közgyűlésének többször módosított 6/2007. (II.9.) számú önkormányzati rendelete a **Szervezeti és Működési Szabályzatáról**
2. Polgármesteri-jegyzői közös utasítás a Zalaegerszeg Megyei Jogú Város **Polgármesteri Hivatalának Ügyrendi Szabályzatáról**
3. A polgármester és az jegyző 27/2008.(IX.15.) számú közös utasítása a **Pénzgazdálkodási Szabályzatról**, valamint módosításai: 2/2009. (II.1.) és 6/2009. (IV.1.) számmal.
4. **Bizonylati Szabályzat**
5. **Beszerezési Szabályzat**
6. **Beszerezések koordinációjáról szóló szabályzat**
7. **Számviteli Politika**
8. **Számlarend**
9. Polgármester és jegyző 23/2008. (IX. 12.) számú közös szabályzata az **Ellenőrzési Nyomvonal Szabályozásáról**
10. Polgármester és jegyző 22/2008. (IX. 12.) számú közös szabályzata a **Kockázatkezelési Szabályzat** meghatározására
11. A Közgyűlés 194/2008. (IX. 11.) számú határozatával jóváhagyott **Szabálytalanságok kezelésének általános eljárás rendje** (SZMSZ 4. számú melléklete)

3. sz. melléklet – Ajánlás a Közgazdasági Osztály ügyrendjére

(Szmsz. sz. melléklete)

**Zalaegerszeg MJV. Önkormányzatának
Polgármesteri Hivatala**

**Pénzügyi Szervezet²⁸
(Gazdasági Szervezetének)²⁹**

ÜGYRENDJE

(a 292/2009. (XII.19.) Korm. rendelet 15.§ alapján)

Zalaegerszeg „ „

jegyző

²⁸ A Pénzügyi Szervezet a pénzügyi-gazdálkodási szervezet szakmai megjelölését jelenti. A többi minta szabályzatban is ennek megfelelő hivatkozás található az egységes értelmezés érdekében. A szervezeti elnevezések hivatalra szabása szükséges a szabályzatban, amennyiben a Hivatal a minta alapulvételével készíti el jelen szabályzatát.

²⁹ A sárgával kiemelt részek opcionálisak. Jelen ajánlásban kifejezetten a pénzügyi szervezet ügyrendjére teszünk ajánlást, de a minta alapján a teljes gazdasági szervezet ügyrendje is elkészíthető.

I.

Általános rendelkezések

1. A gazdasági szervezet megnevezése: Pénzügyi Szervezet

**döntés esetén további szervezeti
egységek**

Jogállása: nem önálló jogi személy

Illetékessége: A Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Önkormányzat Polgármesteri Hivatala (a továbbiakban: Hivatal) gazdálkodására, illetve az Önkormányzat (a továbbiakban: Önkormányzat) és felügyelete alá tartozó önállóan működő és gazdálkodó, illetve önállóan gazdálkodó költségvetési szervek gazdálkodásának koordinálása.

II.

A GAZDASÁGI SZERVEZET ALAPFELADATA

1. Hivatal önállóan működő és gazdálkodó közhatalmi költségvetési szerv saját gazdasági szervezete útján látja el:

- **a költségvetés tervezésével**, az előirányzat felhasználással, előirányzat módosításával kapcsolatos előkészítő feladatokat,
- **az Önkormányzat felügyelete alá tartozó önállóan működő és gazdálkodó, valamint önállóan gazdálkodó költségvetési szervek költségvetésének tervezési, előirányzat módosítási és zárszámadási tevékenységének koordinálását;**
- a Hivatal költségvetésben megtervezett bevételek beszedésével a kiadások teljesítésével kapcsolatos operatív feladatokat,
- **a pénzgazdálkodással és pénzellátással** kapcsolatos teendőket;
- A számviteli törvényből és a költségvetési szervek számviteli feladatait szabályozó kormányrendeletből adódó, a **Hivatal ügyrendjében rögzített, hatáskörébe tartozó** feladatokat;
- Az éves költségvetéssel, zárszámadással, évközben a gazdálkodásról szóló tájékoztatókkal kapcsolatos, **közgyűlési előterjesztések** előkészítésével, egyéb feladatkörben az **adatszolgáltatással**, illetve az önkormányzati **intézmények** pénzügyi információinak irányításával és szervezésével kapcsolatos feladatokat,

- A pénzügyi-gazdasági munkafolyamatokban épített belső ellenőrzést, beleértve a Pénzügyi Szervezet vezetőjének vezetői ellenőrzési feladatait,

- ...

2. További feladatai:³⁰

Vagyongazdálkodással, vagyonhasznosítással, üzemeltetéssel, beruházással, stb. foglalkozó szakmai szervezeti egységek és feladataik felsorolása

³⁰ a Hivatal dönthet úgy, hogy a gazdálkodási szervezetbe tartozó más szervezeti egységek feladat és hatáskörét is részletesen a szabályzatba építi

III.

**A PÉNZÜGYI SZERVEZET LÉTSZÁMA, BELSŐ SZERVEZETI
TAGOZÓDÁSA**

TOVÁBBI SZERVEZETI EGYSÉGEK LÉTSZÁMA, SZERVEZETI TAGOLÓDÁSA

Az egyes ügyintézők feladatellátásának jogszabályi kereteit a Polgármesteri Hivatal SZMSZ-ében és a feladat- és hatásköri jegyzékében felsorolt jogszabályok alkotják.

Szervezeti egység megnevezése	Létszám	Munkakörök
Közgazdasági Osztály (18)	2	1 osztályvezető 1 ügykezelő
Üzemgazdasági Csoport	3	1 csoportvezető 2 üzemgazdasági szakreferens
Számviteli Csoport	5	1 csoportvezető 2 számviteli referens 2 számviteli szakreferens
Pénzügyi Csoport	8	1 csoportvezető (ov. helyettes) 4 pénzügyi referens 2 pü-i szakreferens 1 pénztáros
Önkormányzati Osztály (5)³¹	2	1 osztályvezető 1 ügykezelő
Szervezési Csoport	3	1 csoportvezető 1 szervezési referens 1 szervezési szakreferens
Műszaki Osztály (7)	2	1 osztályvezető 1 ügykezelő
Beruházási, fejlesztési feladatok	4	1 beruházási referens 3 beruházási szakreferens
Társulási feladatok	1	1 létesítményfelelősi szakrefer.
Városfejlesztési és Tervezési Osztály (7)	2	1 osztályvezető (főépítész) 1 ügykezelő
Ingyatlanhasznosítási Csoport	1	1 ingatlanhaszn.csopv.(ov.hely)
Vagyongazdálkodási feladatok	4	1 vagyongazdálkodási referens 3 vagyongazd. szakreferens
Bér- és létszám gazdálkodási feladatok (2)	2	2 személyügyi szakreferensek
Összesen:	39	

³¹ A szervezeti egységek gazdasági szervezetben való feladatait és létszámát az Ügyrend 2. és 8. számú mellékleteinek felhasználásával állítottuk össze.

IV.

A PÉNZÜGYI SZERVEZET BELSŐ SZERVEZETI EGYSÉGEI ÁLTAL ELLÁTOTT FELADATOK

1. A Pénzügyi Szervezet vezetőjének feladatai

A vezető a Pénzügyi Szervezet vezető állású dolgozója.

A vezetőt **a jegyző nevezi ki**. A kinevezéshez, vezetői megbízáshoz, a megbízás visszavonásához, felmentéshez, jutalmazáshoz **a polgármester jóváhagyása** szükséges.

Feladatát a jegyző közvetlen irányítása és ellenőrzése mellett látja el.

- a Pénzügyi Szervezet (továbbiakban PSZ) ügyrendje alapján irányítja, szervezi, felügyeli és ellenőrzi a PSZ feladat- és hatáskörébe utalt pénzügyi és gazdálkodási feladatokat. Ennek keretében:
- gondoskodik a jogszabályok betartásáról,
- előkészíti a pénzügyi és gazdálkodási feladatokat érintő belső szabályozásokat, utasításokat,
- véleményezi a pénzügyi és gazdálkodási tevékenységeket is érintő belső szabályozásokat, utasításokat,
- vezetői ellenőrzés keretében közvetlenül köteles ellenőrizni a PSZ munkatársainak munkáját, köteles gondoskodni a munkafolyamatokban épített ellenőrzés kialakításáról és működtetéséről,
- előkészíti az éves költségvetési koncepciót, költségvetési javaslatot és rendeletet, koordinálja az önkormányzat éves költségvetési munkálatait,
- a gazdálkodási folyamatok alapján gondoskodik az adatszolgáltatások és beszámolók előkészítéséről és elkészítéséről,
- szükség esetén gondoskodik a költségvetési rendelet módosításának előkészítéséről,
- A Közgyűlés részére előkészíti és elkészíti az önkormányzat féléves, háromnegyed éves és éves beszámolóját.

Személyesen (vagy akadályoztatása esetén helyettese, illetve kijelölt munkatársa útján) részt vesz a vezetői értekezleteken, a Pénzügyi Bizottság, valamint a Közgyűlés ülésein, szükség esetén minden olyan más bizottság ülésén, amely közvetlenül érinti a pénzügyi és gazdálkodási feladatokat.

További részletes feladatát és hatáskörét a jelen ügyrend mellékletét képező munkaköri leírás tartalmazza.

2. Adminisztrátor, osztályügyintéző

Ellátja:

- a Pénzügyi Szervezet adminisztrációs feladatait a osztályvezető közvetlen irányításával,
- postabontást, iktatást, irattározást, iratok, levelek továbbítását,
- ügyintézőkre iktatott iratok határidejének figyelését,
- jelenléti ív nyomtatását, leadását, szabadságok nyilvántartását, távollévők jelentését a bérszámfejtéshez,
- leírási és sokszorosítási teendőket,
- a telefon, fax kezelését,
- közlönyök, közgyűlési és bizottsági anyagok, jegyzőkönyvek, határozatok rendezését,
- étkezési utalványok, bérletek igénylését, kiosztását,
- gondoskodik az osztály irodaszerrel történő ellátásáról.

3. Költségvetési³² Csoport, Pénzügyi- és Számviteli Csoport

*javasoljuk a csoportonkénti (szervezeti egységenkénti) feladat meghatározást

Feladatkörébe tartozik a költségvetésben megtervezett

- működési és felhalmozási célú bevételek és kiadások,
- személyi juttatások,
- dologi kiadások,
- pénzeszközátadások,
- speciális célú támogatások,
- ellátottak pénzbeni juttatásai,
- beruházások, fejlesztések és egyéb felhalmozási célú

kiadásokkal és bevételekkel kapcsolatos operatív gazdálkodási teendők, számviteli, könyvvezetési készpénzkezelési, beszámolási feladatok ellátása, (...).

³² A Hivatal költségvetéssel kapcsolatos feladatait az szmsz szerint az üzemgazdasági csoport látja el. A csoport elnevezésének megváltoztatását megfontolásra javasoljuk.

A költségvetési gazdálkodás a **feladatok megvalósítását** jelenti, a bevételek beszedését és a kiadási előirányzatok felhasználását a pénzgazdálkodás és kötelezettségvállalás szabályozásának megfelelően.

3. 1. Költségvetési csoport tervezési feladatai

A gazdasági program készítéséhez

- igényfelmérés, egyeztetések, a megelőző időszaki adatok elemzése, tapasztalatok hasznosítása alapján készített anyagok feldolgozása,
- önkormányzat és intézményei közötti egyeztetés az elképzelésekről,
- az önkormányzat és a kisebbségi önkormányzatok gazdasági programjának egyeztetése,
- az előbbiek figyelembe vételével, a közgyűlési előterjesztés előkészítése,
- az Önkormányzat hosszú távú pénzügyi lehetőségeinek számbavétele, a nemzetgazdasági előrejelzések, a kormányzati hosszú távon figyelembe vehető céloknak és az önkormányzat várható saját bevételi lehetőségeinek alapján

• ...

a) A Költségvetési koncepció előkészítése:

- A költségvetési koncepció összeállítása előtt az önkormányzat és az önállóan gazdálkodó költségvetési szervek következő költségvetési évekre vonatkozó feladatainak áttekintése,
- az önkormányzat és a intézmények várható bevételi forrásainak számbavétele,
- az intézményvezetőkkel és a kisebbségi önkormányzatok elnökeivel való egyeztetés előkészítése;
- a koncepció tervezetének bizottsági tárgyalásra történő előkészítése;
- bizottság vélemények csatolása a koncepcióhoz, amelyet a polgármester terjeszt a Közgyűlés elé,

• ...

b) A Költségvetési összeállításának előkészítése:

Az Önkormányzat költségvetésének kidolgozása, a várható költségvetési előirányzatok megállapítása a költségvetési tervezés keretében a Polgármesteri Hivatal szervezeti egységei és az intézmények által elkészített javaslatok és elemi költségvetések alapján történik.

A költségvetési tervezési szervezője és irányítója a Pénzügyi Szervezet vezetője:

A Költségvetési tervezés szakmai és pénzügyi feladatai magukba foglalják:

- a **tervezési követelmények**, előírások és módszertan kialakítását, és érvényesítését,
- a **költségvetés keretszámok** és szakmai követelmények alapján a szakmai feladatellátás és változás megállapítását,
- a **szakmai feladatellátás** személyi, szervezeti, létesítményi, tárgyi feltételeinek meghatározását,
- az **igények megalapozottságának, teljesíthetőségének és végrehajthatóságának ellenőrzését.**

A költségvetési tervezés számszaki feladatai magukban foglalják:

- a **költségvetési kiadások**, költségvetési bevételek előirányzatainak kidolgozását – az önkormányzat és intézmények vonatkozásában,
- a költségvetési évre és a gördülő tervezés keretében a költségvetési évet követő évre,
- a **költségvetés előirányzat felhasználási ütemtervének** kidolgozását, a finanszírozási bevételek és a finanszírozási kiadások – finanszírozási eszközök szerinti – meghatározásával a költségvetési évre vonatkozóan,
- saját bevételek (helyi adók, intézményi térítési díjak, egyéb bevételek) előirányzatai és a költségvetés megalapozását szolgáló helyi rendeletek összhangjának ellenőrzése,
- A Hivatal szervezeti egységei és az intézmények által benyújtott költségvetési igények indokoltságának és teljesíthetőségének ellenőrzése.

Az önkormányzat költségvetésének összeállításához figyelembe veszi a Kormány (Önkormányzati Minisztérium, Pénzügyminisztérium útján) által rendelkezésre bocsátott költségvetési irányelveket, a költségvetési törvényjavaslatot, amely tartalmazza az önkormányzati pénzügyi szabályozás előzetes elgondolásait és tervezett feltételrendszerét.

c) A költségvetési rendelettervezet összeállításával kapcsolatos teendők:

- az előző évi költségvetés teljesített adatainak figyelembevétele,
- a várható bevételek számításba vétele forrásonként,
- önkormányzat és intézményei saját bevételek meghatározása,

- átvett pénzeszközök és visszatérülések figyelembe vétele,
- a költségvetési törvényben jóváhagyott állami hozzájárulás, átengedett bevételek figyelembe vétele,
- hitelből, kötvényből származó bevételek, tőke jellegű és egyéb bevételek meghatározása,
- a működési, fenntartási előirányzatok meghatározása az önállóan működő és gazdálkodó, és az önállóan gazdálkodó költségvetési szervenként, kiemelt előirányzatoként részletezve,
- a polgármesteri hivatal és az önállóan működő és gazdálkodó, és az önállóan gazdálkodó költségvetési szervek létszámkeretének bemutatása,
- felújítási előirányzatok meghatározása célonként,
- felhalmozási kiadások meghatározása feladatonként,
- polgármesteri hivatal költségvetési kiadásainak és bevételeinek meghatározása feladatonként,
- a többéves kihatással járó feladatok előirányzatainak bemutatása éves bontásban,
- a működési és a felhalmozási célú bevételi és kiadási előirányzatok mérlegszerű, egymástól elkülönített bemutatása,
- elkülönítetten a kisebbségi önkormányzatok költségvetésének bemutatása,
- a jegyző által véglegesített költségvetési rendeletervezetnek
- a polgármesteri hivatal belső szervezeti egységeivel,
- az intézményvezetőkkel,
- az önkormányzat bizottságaival,
- a kisebbségekkel,
- az érdekképviselő szerveivel (ha van) való egyeztetés előkészítése, a vélemények összegzése,

• ...

A költségvetés készítésével kapcsolatos részletes feladatokat és hatásköröket a Jegyző által a költségvetés készítéséhez kiadott intézkedési terv tartalmazza.

d) A Közgyűlés által meghatározott keretszámok alapján az intézmények tervező munkájának megszervezése.

Az önkormányzat elfogadott költségvetési koncepciója és az önkormányzat költségvetési rendeletervezetének összeállításához kiadott iránymutatás alapján az intézményi összesen

kiadások és bevételek előirányzatainak kidolgozása, költségvetési évre és gördülő tervezés keretében a költségvetési évet követő két évre. Ennek során:

- az előző év teljesítési adatainak, a pénzügyi-gazdasági revízióknak és a belső ellenőrzés megállapításainak javaslatainak számbavétele,
- a várható bevételek számításba vétele forrásként:
- működési célú bevételek,
- kapacitás-kihasználásból származó bevételek,
- önkormányzati támogatás,
- a működési, fenntartási előirányzatok meghatározása kiemelt előirányzatonként részletezve,
- intézményi lebonyolításban tervezett felújítási előirányzatok célonként bemutatva,
- intézményi lebonyolításban tervezett felhalmozási kiadások feladatonként részletezve,
- az intézmény költségvetési évre vonatkozó személyi juttatásainak és létszámkeretének kidolgozása,



Az intézmény a fenti tervezési feladatokat a hozzá tartozó önállóan gazdálkodó intézmény(ek) vonatkozásában is elvégzi.

3.2. Pénzügyi Csoport, Számviteli Csoport feladatai

3.2.1. Bevételekkel kapcsolatos teendők

A feladatkörébe tartozó bevételek előírása, kivetése (Az adók előírását és kivetését az Adóiroda végzi).

A költségvetésben meghatározott bevételi előirányzatok csak azután szedhetők be, ha a megtervezett előirányzatok a fizetésre kötelezettek terhére előírásra kerülnek.

Feladatok részletezése:

- **Nem kell külön** utalványozni a termékértékesítésből, szolgáltatásból (számla, egyszerűsített számla, számlát helyettesítő okirat, átutalási postautalvány alapján) befolyó bevétel beszedését, valamint a határozaton alapuló bevételek beszedését.
- A bevételekkel kapcsolatos szerződések, a költségvetési szervet megillető fizetési kötelezettségek (térítési díjak) nyilvántartásba vétele az OrganP pénzügyi rendszerben.

- A bevétel beszédésének, vagy elszámolásának elrendelése előtt okmányok alapján ellenőrzi – érvényesíteni – kell azok jogosultságát, összecszerűségét. A bevételekkel kapcsolatos érvényesítésére akkor kerül sor, ha a bevételek beszédése esedékessé vált, akkor meg kell vizsgálni a bevételek beszédésének jogosságát: a bevétel jogszerűen illeti-e meg a költségvetési szervet.
- A bevételek feldolgozása.
- A bevételek realizálásának figyelemmel kísérése, a beszédés érdekében a szükséges intézkedések megtétele,

- ...

3.2.2. Kiadásokkal kapcsolatos teendők

A költségvetésben megtervezett kiadási előirányzat csak a megfelelő jogcím és a kiadás indokoltsága esetén használható fel.

Valamennyi kiadási jogcím pénzügyi lebonyolítása a szakmai előkészítést követően, (...).

Feladatok részletezése:

- a) A kötelezettségvállalás előkészítése során gondoskodni kell annak jogszerűségéről, célszerűségéről, arról, hogy megfelelő írásos formában történjen, a forrás rendelkezésre álljon, a leggazdaságosabb, racionális megoldás legyen. A kötelezettségvállalásnak előirányzat-felhasználási (likviditási) terven kell alapulnia.
- b) **A Kötelezettségvállalás ellenjegyzésére jogosult felülvizsgálja** annak jogszerűségét. Amennyiben azzal egyetért aláírásával igazolja, amennyiben nem ért egyet, akkor a **Közügyűlést haladéktalanul írásban értesíteni kell.**
- c) A kötelezettségvállalások (alkalmazási okiratok, megrendelések, vállalkozási és szállítási szerződések, pályázatok, pályázati kiírások amennyiben nem kerülnek visszavonásra) nyilvántartásba vételekor – a munkafolyamatba épített ellenőrzés keretében **meg kell győződni arról, hogy**
 - a kötelezettségvállalást az arra jogosult személy tette-e (aláírás);
 - a fel nem használt előirányzat biztosítja-e a kiadás teljesítésére a fedezetet;
 - a kötelezettségvállalás ellenjegyzése megtörtént-e,
 - a likvid fedezet a fizetés időpontjában rendelkezésre áll-e.

d) Érvényesítésre akkor kerül sor, ha

- a kötelezettségvállalásban foglaltak teljesültek,
- a munkavégzés megtörtént,
- a megrendelt szolgáltatást elvégezték.

A **szakmai igazolást** a szerződésben, megrendelésben nevesített, illetve a kötelezettségvállalás, ellenjegyzés, érvényesítés, utalványozás szabályzatában meghatározott személyek végzik. A szakmai igazolásra vonatkozó rendelkezéseket a Korm. rendelet 76-77. §-ai tartalmazzák.

Meg kell vizsgálni a kiállított számlát olyan szempontból, hogy

- a teljesítés kötelezettségvállalás alapján történt-e,
- a teljesítés megfelel-e a kötelezettségvállalásnak,
- a jogszabály szerint jogos-e a követelés,
- az átvételnek, szerződésnek megfelelő-e a számlázás,
- a számla alakilag, számszakilag megfelelő-e,
- a vásárolt eszköz (készlet, tárgyi eszköz) nyilvántartásba vétele, felhasználása bizonyítható-e,
- az elvégzett szolgáltatás alapján kiállított számla teljesítése igazolt-e.

e) A kifizetés alapjául szolgáló bizonylatot alaki és tartalmi szempontból kell vizsgálni.

A bizonylat általános alaki és tartalmi kellékei:

- a bizonylat megnevezése és sorszáma,
- a bizonylatot kiállító gazdálkodó megjelölése,
- a bizonylat kiállításának időpontja,
- a megtörtént gazdasági művelet tartalmának leírása, vagy megjelölése,
- a művelet okozta változások mennyiségi és minőségi - a gazdasági művelet jellegétől, könyvviteli elszámolás rendjétől függően – értékbeni adatai,
- a gazdasági műveletet elrendelő személy, vagy szervezet megjelölése,
- az **utalványozó** és a rendelkezés végrehajtását igazoló személy (munkafolyamatba épített belső ellenőrzés) aláírása, a készletmozgások bizonylatain és a pénzkezelési bizonylatokon az átvevő **aláírása** (ellennyugtákon a befizető aláírása),
- bizonylatok adatainak összesítése esetén az összesítés alapjául szolgáló bizonylatok körének, valamint annak az időszaknak a megjelölése, amelyre az összesítés vonatkozik.

- Számítógépes feldolgozásnál **alaki és tartalmi kellék** továbbá a feldolgozási programok **azonosító jelzése**, az adatállományt azonosító jelzés.
- f) Az **érvényesítés** az OrganP **pénzügyi programban előállított**, illetve a Számviteli Politika mellékletében meghatározott **utalványlapon** történik a Korm. rendelet 78-79. §-ai szerint, kivétel a bevételek érvényesítése, az inkasszóval történő kiegyenlítés, a hatósági határozat, bírósági regisztrációs díjak kifizetése, valamint a pénzügyi szolgáltatások igénybevételéhez kapcsolódó kifizetések esetében. Érvényesítési feladatokat csak erre írásban felhatalmazott, jogszabályban előírt pénzügyi-számviteli szakképesítéssel rendelkező személy végezhet.
- g) A kiadások teljesítésének elrendelése az **utalványozás**. A pénzgazdálkodási szabályzatban meghatározott, írásban megbízott személy jogosult utalványozni. Utalványozásra csak az érvényesítés után kerülhet sor. E hatáskör gyakorlása után és ennek ellenjegyzését követően (az érvényesítés mellett) történhet meg a pénzügyi teljesítés.
- Az utalványozás megvalósulhat utalványrendelettel, illetve az OrganP pénzügyi programban előállított utalványlappal. Az utalványrendekezésem a pénzügyi teljesítés az utalványozás feladatát is magába foglalja.
- h) Az **ellenjegyzésre** jogosult írásban megbízott személy feladata ellenőrizni, hogy a költségvetésben a kiadások teljesítéséhez biztosított-e a fedezet, a kiadások teljesítése megfelel-e jogszabályi előírásoknak, a kötelezettségvállalás célszerűségét megalapozó eljárás megtörtént-e, a kiadás teljesítésének időpontjában a likvid fedezet a likviditási terv szerint rendelkezésre áll-e. Az utalványrendekezésem a fedezetigazolás az utalvány ellenjegyzésének feladatait is magukba foglalják.
- Amennyiben az ellenjegyző véleménye szerint az utalványozás az előbbiekkal ellentétes, akkor köteles a szabálytalanságra felhívni a figyelmet. Ha az utalványozó továbbra is ragaszkodik a jogszabállyal, illetve az önkormányzati rendelettel, határozattal ellentétes utasításhoz, az ellenjegyzőnek haladéktalanul írásban értesíteni kell a Közgyűlést. A bejelentést a Közgyűlés **szoron következő ülésén** köteles megvizsgálni és a szükséges felelősségre vonást kezdeményezni.
- i) Az ÁFA-val kapcsolatos ügyintézés, nyilvántartás, bevallások elkészítése és pénzforgalmi rendezése.

A főkönyvelő ellenőrzi az ÁFA bevallásában szereplő adatok valódiságát a kapcsolódó analitikus és főkönyvi nyilvántartások egyeztetésével. (a bevallás elektronikus úton történik)

3.2.3. Az önkormányzati bérgazdálkodással kapcsolatos feladatokat az éves költségvetési rendeletben meghatározottak szerint a Pénzügyi Szervezeten belül ... fő látja el. Az illetmények számfejtése központilag a MÁK keresztül, illetve a **hóközi kifizetések** tekintetében a ... (önállóan működő és gazdálkodó intézmények) útján látja el az Önkormányzat. **A Pénzügyi Szervezet bérszámfejtési feladatokat végez/nem végez.**

3.2.4. Kisebbségi önkormányzatok gazdálkodásának végrehajtásával kapcsolatos feladatokat a Zalaegerszeg MJV. Önkormányzata és a kisebbségi önkormányzatok között létrejött megállapodások tartalmazzák. A Pénzügyi Szervezet ... fő ügyintézője látja el a kisebbségek külön megállapodásban meghatározott feladatait.

3.2.5. A számviteli csoport munkájának megszervezésében meghatározó szerepe van a Polgármester és a Jegyző által aláírt, jóváhagyott **Számviteli Politikának**, amelynek része a **számlarend**. A számlarend aktualizálásáért, a számlatükör kialakításáért a főkönyvelő felelős.

A számviteli törvény és a vonatkozó kormányrendeletek, valamint a Polgármesteri Hivatal Számviteli Politikája alapján biztosítani kell az abban foglalt számviteli elveknek, eljárásoknak és módszereknek a betartását, a meghatározott számlák alkalmazását.

A könyvvizetés során gondoskodni kell:

1. A gazdasági események folyamatos és naprakész nyilvántartásáról,
2. a **főkönyvi összevont** (szintetikus) **számlák** és a részletező **(analitikus)** nyilvántartások előírás szerű kapcsolatáról,
3. az **éves** és **féléves** beszámoló megfelelő alátámasztásáról, biztosítva a bevételeknek és kiadásoknak a hármas, vagyis az adminisztratív, a funkcionális és a közgazdasági osztályozási rendszerben való bemutatását.

3.2.7. A könyvelési teendők részletezése:

- számlák szerződéshez történő kapcsolása, az OrganP pénzügyi rendszerben a számlák iktatása kivezetése,
- a banki bizonylatok, gazdasági események, számlaösszefüggéseinek kijelölése, kontírozása.
- nap kivonatok összeszerelése és ellenőrzése,
- bevételek és kiadások feldolgozása a pénzügyi programban,
- a személyi jellegű kifizetésekkel összefüggésben egyeztetés a Magyar Államkincstár Területi Igazgatóságával, a könyvelési értesítő adatai alapján,
- feldolgozott adatok figyelemmel kísérése: a munkafolyamatba épített belső ellenőrzés végzése. A főkönyvelő feladata a főkönyvi számlák havi zárását követően a lezárt számlák előirányzati, teljesítési és forgalmi adatainak tartalmi és számszaki ellenőrzése, egyeztetése, a kapcsolódó analitikus nyilvántartásokkal,
- a negyedéves és éves zárás alkalmával a bevételekhez és kiadásokhoz kapcsolódó időszaki és év végi rendező és zárlati tételek könyvelése,
- beszámolók összeállítása előtt a költségvetési előirányzatok és a pénzforgalom egyeztetése a főkönyvi kivonattal.

A pénzügyi-számviteli program(ok)ban végzett feladatok és folyamatok részletezését jelen **Ügyrend 3. sz. melléklete** tartalmazza.

3.2.8. A költségvetési beszámolók készítésével és a közgyűlési előterjesztéssel kapcsolatos feladatok

Az Országgyűlés döntéseinek megalapozásához, a zárszámadás elkészítéséhez az önkormányzatoknak a vonatkozó jogszabályokban előírtaknak megfelelően kell az adatszolgáltatást biztosítani.

A beszámolóval kapcsolatos feladat három területre irányul:

- meg kell szervezni az **intézmények** adatszolgáltatását és beszámolását,
- a **hivatal saját** gazdálkodásáról szóló beszámoló összeállítását és
- az **önkormányzati szintű** beszámoló elkészítését.

a) A beszámolóval, az információ-szolgáltatással összefüggő felelősségi kérdések.

A beszámolás, az adatszolgáltatás során közölt adatok teljes körűségért és a költségvetési kapcsolatok bemutatásának valódiságáért, a számviteli szabályokkal és a statisztikai rendszerrel való tartalmi egyezőségért való felelősségi rendszer a következőket jelenti:

- az önkormányzati beszámoló esetében a felelős polgármester, a jegyző,
- az önállóan működő és gazdálkodó költségvetési szerv tekintetében a költségvetési szerv vezetője és gazdasági szervezet vezetője a felelős.

b) Az Önkormányzat felügyelete alá tartozó intézmények elemi beszámolóját a Polgármesteri Hivatal Pénzügyi Szervezet felülvizsgálja. A felülvizsgálatot a központi adatszolgáltatás teljesítése és a közgyűlés zárszámadási rendlettervezetének elkészítése előtt kell elvégezni. A felülvizsgálatot a Pénzügyi Szervezet főkönyvelője dokumentálja.

A felülvizsgálat célja:

- a beszámoló számszaki része belső összefüggéseinek, adategyezőségeinek vizsgálata, a Hivatal Pénzügyi Szervezete és más szervezeti egységei által vezetett nyilvántartásaival történő összevetése,
- a Közgyűlési előterjesztéshez a feladatellátás szakmai értékeléséhez, a pénzügyi teljesítés elemzéséhez részletes, megalapozott információ biztosítása.

A felülvizsgálat során meg kell győződni arról, hogy az intézmények a közgyűlés döntéseinek megfelelően módosították-e az előirányzataikat, a pénzforgalommal el tud-e számolni, a tárgyévi pénzmaradványát helyesen állapította-e meg. Az ellenőrzés megtörténtéről, és annak eredményéről az intézményt értesíteni, az ellenőrzést dokumentálni kell. Az ellenőrzést az Önkormányzat főkönyvelője és költségvetési ügyintézője végzi. A dokumentálás a beszámoló előlapjának aláírásával történik.

Az intézményi egyeztetések elvégzéséhez a Pénzügyi Szervezetnek biztosítani kell a nyilvántartások naprakész vezetését és a beszámolás fordulónapon történő lezárását.

A Közgyűlés elé kerülő **egyszerűsített éves beszámolót** a könyvvizsgáló auditálja, a minősítésének megfelelően záradékkal látja el. **Az önkormányzati egyszerűsített beszámolót** a Belügyi Közlönyben és a Cégek Közlönyben közzé kell tenni és az Állami Számvevőszék részére meg kell küldeni a jogszabályokban meghatározott határidőig.

- c) A költségvetési gazdálkodásról történő beszámolás központi adatszolgáltatásának összeállítása a **Pénzügyminisztérium által előírt útmutató és nyomtatvány garnitúrák** ill. Magyar Államkincstár által biztosított számítástechnikai adathordozó felhasználásával történik.
- Az **éves beszámoló** december 31-i fordulónappal készül, (az intézményeknek a Magyar Államkincstár által küldött számítástechnikai lemez kézhezvételétől számított 8 napon belül kell az önkormányzathoz beküldeni.)
 - Megjegyzés : jogszabályi határidő: február 28.
 - A **féléves beszámoló** június 30-i fordulónappal készül (az intézmények az ellenőrző lemez átvételétől számított 8 napon belül küldik meg az önkormányzathoz)
 - Megjegyzés : jogszabályi határidő: július 31.
 - Az éves és féléves önkormányzati szintű költségvetési beszámolót annak elkészítését követő **8 munkanapon** belül kell megküldeni a Magyar Államkincstár Területi Igazgatóságának.
 - Negyedéves költségvetési jelentést az intézmények **tárgynegyedévet követő hó 15-ig** küldik meg a Polgármesteri Hivatalnak, önkormányzati szintű összesítőt a tárgynegyedévet követő hónap 20-áig kell a Magyar Államkincstár részére megküldeni.
 - **Mérlegjelentés készítés** az államháztartás működési rendjéről szóló 292/2009. (XII.19.) kormányrendelet 206. §-a szerinti határidőkre.

Zárszámadásért felelős személyek:

I. Intézményi beszámolók

- Intézmények számszaki beszámolójának felülvizsgálata (292/2009.(XII.19.) Korm. rendelet 224.§) és záradékolása.
 - Felelős: Főkönyvelő³³
 - Ellenőrzi: Költségvetési csoportvezető
- Pénzmaradvány felülvizsgálat, egyeztetés, jegyzőkönyv készítése.
 - Felelős: Főkönyvelő
 - Ellenőrzi: Pénzügyi Szervezet vezetője

³³ A hivatali sajátosságoknak megfelelően pontosítás igényelhet.

- Közgyűlési anyagok összeállítása.
 - Felelős: Költségvetési csoportvezető
 - Ellenőrzi: Pénzügyi Szervezet vezetője

II. Önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok éves beszámolójának készítése.

Felelős: a társaság(ok) ügyvezetője

Ellenőrzi: Vagyongazdálkodási Szervezet vezetője

III. A Polgármesteri Hivatal gazdálkodási körébe tartozó előirányzatok vonatkozásában.

1. A számszaki beszámolót a Főkönyvelő koordinálja, a készítésben közreműködik a hivatali szervezet valamennyi dolgozója. A belső ellenőrzést a Pénzügyi Szervezet vezetője végzi.
2. A szöveges beszámolót a Pénzügyi Szervezet vezetője készíti el.
3. Pénzmaradvány elszámolás.
 - a. A Pénzügyi Szervezet vezetője az önállóan működő és gazdálkodó intézmények gazdasági vezetőivel áttekinti az előirányzat maradványokat és az áthúzódó kötelezettségvállalásokat. A tervezetet egyeztetik az érintett ágazatok vezetőivel. Az ellenőrzést és az ellenőrzés dokumentálását a Főkönyvelő végzi.
4. A Közgyűlési előterjesztésben közreműködők.
 - Költségvetési csoport elkészíti a számszaki kimutatásokat.
 - A szervezeti egységek vezetői szöveges beszámolót készítenek a szervezeti egységet érintő feladatok végrehajtásáról.
 - A Pénzügyi Szervezet vezetője ellenőrzi a számszaki kimutatásokat, véleményezi a szervezeti egységek értékelését és összefoglalva a kapott anyagokat elkészíti a zárszámadási rendelt-tervezetet és a hozzá kapcsolódó előterjesztést.
5. A beszámoló és pénzmaradvány elfogadásáról a Pénzügyi Szervezet vezetője értesíti az intézményeket a rendelet kihirdetését követő 8 napon belül.
6. Kisebbségi Önkormányzatok

- A kisebbségi önkormányzatok a Pénzügyi Szervezet, valamint a **Képviselői**³⁴ **Csoport** kijelölt munkatársának segítségével elkészítik a számszaki beszámolójukat, melyet megküldenek a Jegyzőnek, az önkormányzati zárszámadás összeállításához.
 - Ellenőrzi: kisebbségi ügyintéző

4. A Gazdasági Szervezetet alkotó további szervezeti egységek (vagyon, városüzemeltetés, stb.) feladatainak részletezése a fentieknek megfelelően³⁵

A további részletes feladat-és hatásköröket a jelen ügyrend 2. számú mellékletét képező munkaköri leírások, valamint a Hivatal Szmsz-e tartalmazzák.

³⁴ A szervezeti egység feladatellátásra utal, (értelemszerűen közgyűlés), ha van ilyen elkülönült egység. A hivatkozást az ellenőrzési nyomvonal szabályozásban is így jelenik meg.

³⁵ Opcionális, az egységes szerkezet miatt ajánlott.

V.

A PÉNZGAZDÁLKODÁS RENDJE

A gazdálkodás folyamatában a jogok gyakorlását és kötelezettségek teljesítését tartalmazó feladatok a következő meghatározott sorrendben követik egymást:

- kötelezettségvállalás ellenjegyzése,
- kötelezettségvállalás,
- a kötelezettségvállalásban megjelölt feladat teljesítése, szakmai igazolás,
- érvényesítés,
- utalványozás,
- az utalványozás ellenjegyzése,
- a pénzügyi teljesítés

A fenti feladatok ellátásához kapcsolódó jogkörök meghatározását az 1. számú melléklet tartalmazza. Az átadott hatáskörökkel kapcsolatos beszámolás rendjét (formáját és gyakoriságát) a kötelezettségvállalás szabályzata tartalmazza.

VI. ZÁRÓ RENDELKEZÉSEK

1. Az Ügyrendben meghatározott feladatot ellátó az egyes munkakört betöltő dolgozók **munkaköri leírását** a jelen ügyrend 2. sz. melléklete tartalmazza.
2. Az Ügyrend hatálya kiterjed a Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Önkormányzat Polgármesteri Hivatalának Pénzügyi Szervezetére, **stb. ...ha a többi szervezeti egység is bekerül a szabályzatba**

A kiadmányozási jog gyakorlását és az Iratkezelés, ügykezelés rendjét a Jegyző külön utasításokban szabályozza.

3. Jelen ügyrend hatályba lép ” ”

Zalaegerszeg, ” ”

Jóváhagyta:

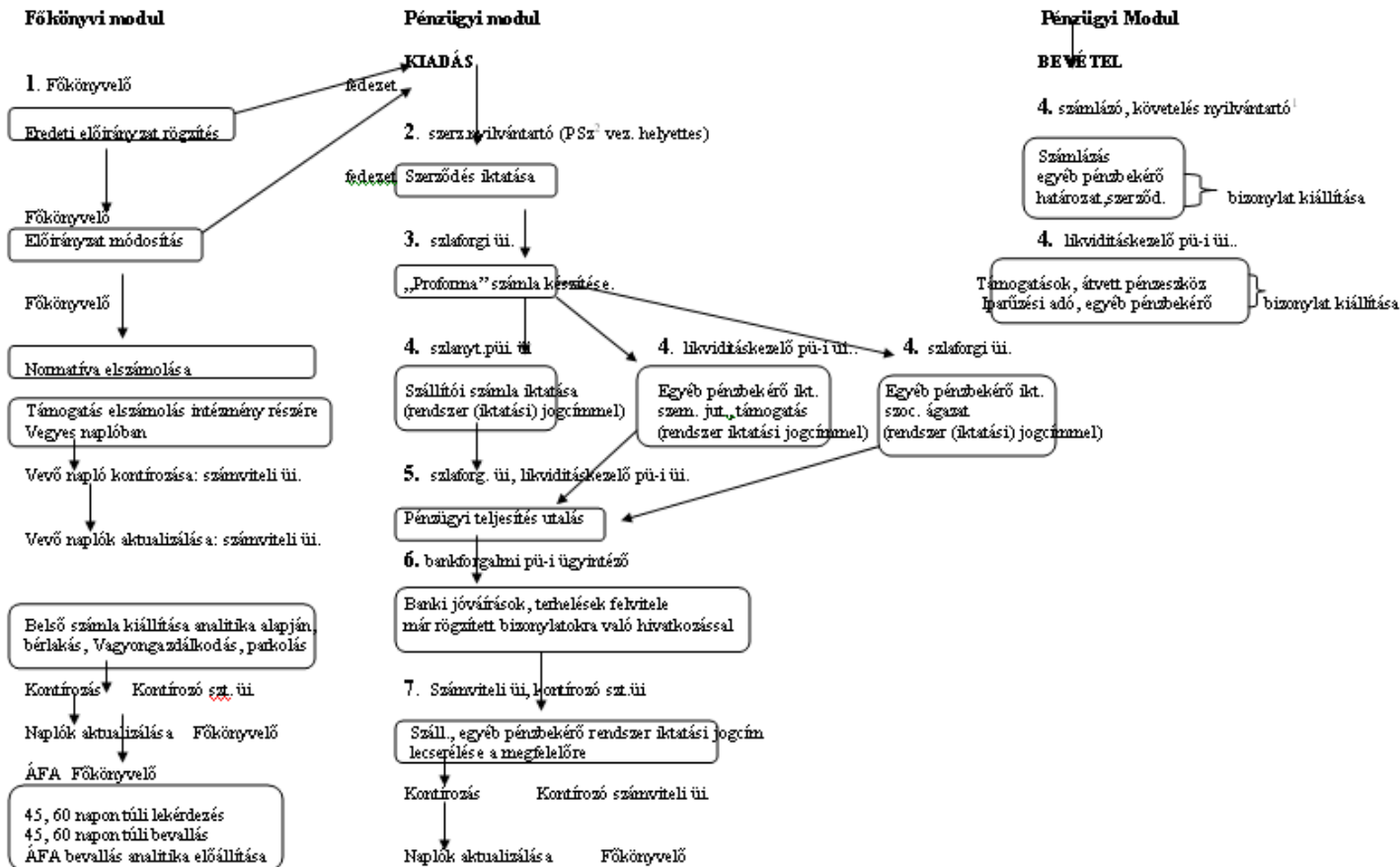
jegyző

Mellékletek:

1. sz. mell. Pénzgazdálkodáshoz tartozó jogkörök kötelezettségvállalás, ellenjegyzés, utalványozás, érvényesítés a kötelezettségvállalás szabályzata szerint)³⁶
2. sz. mell. Pénzügyi Szervezet munkaköri leírásai (nem név szerint, csak konkrét munkakörönként; a névre szóló munkaköri leírást nem kell mellékelni)
3. sz. mell. Pénzügyi-számviteli feladatok folyamatábrája

³⁶ Amennyiben a kötelezettségvállalás szabályzata nem tartalmazza, akkor itt kell szabályozni, de célszerűbb a kötváll. szabályzatban táblázatos formában, áttekinthető módon.

4. sz. melléklet – Ajánlás a Közgazdasági Osztály ügyrendjének 3. számú mellékletére³⁷



¹ a pénzügyi ügyintézők feladatkör szerinti elhelyezése és a folyamatban résztvevők kapcsolatainak azonosítását, illetve a hivatkozásokat segíti. A munkaköri leírások tipizálásában is fontos tényező

² A pénzügyi szervezet elhelyezését, illetve a munkakörök saját igény szerinti elhelyezését pontosítani kell az önkormányzat sajátosságának megfelelően

³⁷ Integrált pénzügyi-számviteli feladatok folyamata.

5. sz. melléklet – Javaslat a pénzkezelési és kötelezettségvállalás, valamint a kötelezettségvállalást megelőző eljárás rendjének egységes szabályozására

**Pénzkezelési-, pénzgazdálkodási és kötelezettségvállalási szabályzat
(minta)**

Tartalom

- I. Általános rész
 1. Kifizetések módja
- II. Pénzügyi gazdálkodási feladatok, jogkörök
 - a) Bankszámlák felsorolása
 - b) Készpénzfelvétel szabályai
 - c) Elszámolásra kiadott összegek nyilvántartása
 - d) Előleg felvételét helyettesítő bankkártya
- III. Kötelezettségvállalás, ellenjegyzés, utalványozás rendje
 - A. Önkormányzati feladatellátáshoz kapcsolódó szabályok
 - a) Kötelezettségvállalás
 - b) Kötelezettségvállalás ellenjegyzése
 - c) Szakmai teljesítés igazolása
 - d) Érvényesítés
 - e) Utalványozás
 - f) Utalvány ellenjegyzése
 - B. Polgármesteri Hivatal feladat ellátásához kapcsolódó szabályok
 - C. A kötelezettségvállalás, ellenjegyzés közös eljárási szabályai
- IV. Kötelezettségvállalást megelőző eljárás rendje
 - a) A szerződés előkészítés rendje
 - b) Pályázat lebonyolítása
 - c) Az árajánlat és a pályázat elbírálásánál irányadó szempontok
 - d) Szerződéskötés
 - e) Egyéb rendelkezések
- V. Mellékletek

A ***³⁸ Önkormányzat Polgármesteri Hivatala (a továbbiakban: Hivatal) Számviteli politikájában, Számlarendjében, a helyi önkormányzatok és szerveik, a köztársasági megbízottak,

³⁸ a ***-gal jelölt részeket az önkormányzat sajátosságainak megfelelően kell kitölteni

valamint egyes centrális alárendeltségű szervek feladata és hatásköreiről szóló, többször módosított 1991. évi XX. törvény (Htv.) 139. § (1) bekezdésének d), 140. § (1) bekezdés f) és k) pontjaiban, az államháztartásról szóló, többször módosított 1992. évi XXXVIII. törvényben (Áht.), valamint annak végrehajtására kiadott 292/12009.(XII.19.) Korm. rendeletben (Ámr.), és egyéb vonatkozó jogszabályokban meghatározott előírásokra figyelemmel a pénzkezelés szabályai, illetve a pénzgazdálkodással összefüggő kapcsolódó szabályok a következők:

I. Általános rész

Az Önkormányzat a tevékenységei ellátásához és intézményei finanszírozásához szükséges pénzforgalmat ún. önkormányzati „kiskincstári”³⁹ rendszerben, bankszámlákon és készpénzben bonyolítja le.

Az önkormányzat számlavezető pénzügyintézménye: ***

A bankszámla számokat az 1. számú, a bankszámla-szerződéseket a 2. számú, az egyes számlák felett rendelkezésre jogosultak aláírás bejelentőit a 3. számú melléklet tartalmazza.

Az aláírók személyében bekövetkezett, illetve egyéb változások pénzügyintézménynek történő bejelentéséről a **Polgármesteri Hivatal pénzügyi szervezetének** (a továbbiakban: **PSZ**)⁴⁰ előkészítésével a jegyző gondoskodik.

1. Kifizetések módja

A kifizetések teljesítése bankszámláról átutalási megbízással, illetve készpénzfizetési utalvánnyal (postán, vagy bankon keresztül), történik. Az 1 000 000.- forintot meghaladó készpénzfizetési igényt a PSZ-nek a kifizetés előtt 2 nappal jelezni kell.

Kifizetés csak szabályszerűen kiállított, alakilag, formailag és tartalmilag ellenőrzött, utalványozott és ellenjegyzett bizonylatok alapján teljesíthető.

³⁹ A kiskincstári finanszírozás részletes szabályozását a *** pont tartalmazza

⁴⁰ A pénzügyi szervezet (PSZ) általános megnevezését a Hivatal pénzügyi-gazdálkodási szervezetére vonatkozóan általános jelleggel használjuk valamennyi ajánlott szabályzatban. Az önkormányzat sajátosságának megfelelően a szervezeti besorolást – amennyiben csoport a feladat címzettje, akkor csoport szinten is – a szabályzatban pontosítani kell.

II. A pénzügyi-gazdálkodási feladatok és jogkörök

a) Bankszámlák

1. Költségvetési elszámolási számla (***)

A számlán bonyolódik – az éves költségvetésnek megfelelően – az önkormányzati gazdálkodás pénzforgalma, illetve az intézményi támogatások kiutalása, fogadása.

A költségvetési elszámolási számlán keresztül bonyolódó feladatokhoz kapcsolódóan, alszámlák megnyitásával és kezelésével különül el a pénzforgalom.

2. Lekötött betétszámla

Az átmenetileg szabad pénzeszközök lekötésére szolgáló számla.

Amennyiben az önkormányzat a bekért ajánlatok alapján kedvezőbb konstrukcióban szeretné lekötni az átmenetileg szabad pénzeszközét, technikai jelleggel más pénzügyintézetnél is nyithat számlát.

3. Állami hozzájárulás számla

A számlára – a nettó finanszírozásának megfelelően – az Önkormányzatot megillető támogatás érkezik. A számlán lévő pénzeszközöt a kifizetések teljesítésére közvetlenül nem lehet felhasználni, azokat e számláról a költségvetési számlára kell átvezetni. A számlát kizárólag a Hivatal alkalmazhatja.

4. Építményadó beszédési számla

Az Önkormányzat által bevezetett építményadó pénzforgalmának lebonyolítására szolgál. A számlát kizárólag a Hivatal alkalmazhatja.

Az indokolt építményadó visszatérítéseket a következő időszakban erről a számláról kell teljesíteni. Amennyiben a számlán lévő összeg nem nyújt fedezetet a kiutaláshoz, úgy annak összegét a költségvetési elszámolási számláról kell teljesíteni a visszatérítés érdekében. A számlát kizárólag a Hivatal alkalmazhatja.

5. Gépjárműadó beszédési számla

Az Önkormányzat által beszedett gépjárműadóval kapcsolatos pénzforgalom lebonyolítására szolgál. A számlát kizárólag a Hivatal alkalmazhatja.

6. Egyéb szabálysértési bírság bevételek elszámolási számla

Az adók módjára behajtandó, az Önkormányzatnak behajtásra átadott, köztartozásokkal kapcsolatos pénzforgalom lebonyolítására szolgál. A számlát kizárólag a Hivatal alkalmazhatja.

7. Bírság számla – építmény- és gépjárműadó mulasztási bírság

8. Pótlék számla – építmény- és gépjárműadó késedelmi pótlék

9. Letéti számlák

a) óvadék

b) lekötött betét

Meghatározott céllal letétbe helyezett idegen pénzeszközök megőrzésére, forgalmának lebonyolítására szolgál.

10. Lakásépítés- és vásárlás munkáltatói kölcsön számla

A Hivatal és intézményei dolgozóinak folyósított lakáscélú kölcsönök lebonyolítására szolgál. A számlán a költségvetési elszámolási számláról átutalt és a támogatás megtérüléséből származó pénzeszközök jelennek meg. A kölcsön kifizetése a szabályozásban felhatalmazott személyek által aláírt kölcsönszerződés alapján készült rendelkező levél szerint történik. A számlát kizárólag a Hivatal alkalmazhatja.

11. Közműfejlesztési lebonyolítási számla

A költségvetésből, lakosságtól, egyéb államháztartáson kívüli területről közműfejlesztési hozzájárulásként érkező pénzeszközökből kell a lebonyolítással összefüggő kifizetéseket teljesíteni. A számlát kizárólag a Hivatal alkalmazhatja.

12. Közműfejlesztési lekötött számla

A közműfejlesztési hozzájárulásként beérkezett pénzeszközök átmeneti betétként való lekötésére szolgál.

13. Önkormányzati tulajdonú lakóépületek, lakások értékesítése elszámolási számla

Az Önkormányzat tulajdonában álló lakóépületek, lakások értékesítéséből befolyt, jogszabály alapján az Önkormányzatot megillető bevételek elkülönített számlája. A számlát kizárólag a Hivatal alkalmazhatja.

14. Önkormányzati bérlakás bevétel lekötése számla

15. Munkabér számla

A központi bérszámfejtés miatti csoportos munkabér utalás céljából

16. Pályázati pénzek elkülönített kezelését szolgáló számla

17. Gazdasági Társaság * által kezelt helyiségek bérleti díja⁴¹**

Az Önkormányzat saját tulajdonú gazdasági társasága kezelésében lévő helyiségekkel kapcsolatos díjbevételek beszedésére szolgál. A számlára érkező összeg felhasználását, illetve a gazdasági társaság finanszírozását külön megállapodás szabályozza.

18. Gazdasági Társaság * által kezelt helyiségek bérleti díja⁴²**

Az Önkormányzat saját tulajdonú gazdasági társasága kezelésében lévő lakásokkal kapcsolatos díjbevételek beszedésére szolgál. A számlára érkező összeg felhasználását, illetve a gazdasági társaság finanszírozását külön megállapodás szabályozza.

19. Energiatakarékossági hitel

Pénzintézettől felújítás céljából felvett, energiatakarékossági célt szolgáló, hosszú lejáratú hitel.

20. Letétkezelési számla

A befektetéseken képződő kamat, osztalék, törlesztés és egyéb járandóságok kezelésére szolgáló számla.

21. Helyi kisebbségi önkormányzatok bankszámlái

A helyi kisebbségi önkormányzatok elkülönített bankszámlákkal rendelkeznek. A helyi önkormányzat a helyi kisebbségi önkormányzatok részére kizárólag e számlákon keresztül biz-

⁴¹ amennyiben a helyiségek kezelését nem a hivatal szervezeti egysége, vagy az önkormányzat költségvetési szerve végzi

⁴² amennyiben az önkormányzati tulajdonú lakások kezelését nem a hivatal szervezeti egysége, vagy az önkormányzat költségvetési szerve végzi.

tosítja a működésükhöz szükséges önkormányzat által biztosított, valamint, a helyi kisebbségi önkormányzatokat jogszabály alapján megillető összegeket.

22. Saját fenntartású költségvetési intézmények bankszámlái⁴³

Az intézmények költségvetési finanszírozására szolgál.

23. Egyéb bankszámlák

A bankszámlák további részletezését az 1. sz. melléklet tartalmazza.

b) Készpénzfelvétel szabályai

A Hivatal készpénz- és érték cikk forgalma lebonyolítására elkülönített házipénztárat *nem* működtet. ^{***44}

Egy önkormányzati intézményben (jellemzően egy olyan önállóan működő és gazdálkodó költségvetési szervnél (intézmény), amely a hozzá rendelt önállóan gazdálkodó költségvetési szervek pénzügyi-gazdasági feladatait látja el) célszerű központilag házipénztárat működtetni a segélyek, illetve az intézményi készpénz ellátmányok kezelésére. A Hivatal készpénz előleg felvételére a banki készpénzcsekk kiadása megoldást jelent. Ebben az esetben tulajdonképpen a pénztárat látja el a hivatali készpénzkezelési feladatokat. A pénztáros, pénztáros helyettese, pénztárellenőr és sok adminisztratív munka megtakarítható ezzel a megoldással. Az okmányokkal, egyéb hivatali befizetésekkel kapcsolatos készpénzforgalom lebonyolítására készpénz átutalási megbízással (sárga csekk) van lehetőség.

Készpénz felvételére a ^{***} (pénztárat) ^{***} fiókjában, a Bank által rendszeresített készpénz felvételi bizonylat (készpénzcsekk) felhasználásával van lehetőség.

A készpénzcsekk az Önkormányzat költségvetési elszámolási számlájáról történő készpénzfelvételre szolgáló nyomtatvány, amelynek kiadására kizárólag a PSZ ^{***} ügyintézői (*munkakörök megnevezése*) és a PSZ vezető helyettese jogosult, a Hivatalban készpénz előleg felvételére jogosult személy, valamint egyéb, szerződéses jogviszonyban lévő külső partner részére, amennyiben a szerződés készpénz kifizetéséről rendelkezik.

A Hivatalban készpénz felvételére jogosult köztisztviselő részére a készpénz előleg szabályainak megfelelő összegről állítható ki készpénzfelvételi bizonylat. A Hivatal tevékenységével összefüggésben a tevékenységet szolgáló eszköz megszerzésére, szolgáltatás igénybevétele érdekében adott előleg (elszámolásra kiadott összeg) harminc napot meghaladóan kamatkedvezményből származó jövedelemnek minősül. Az így birtokolt összeg utáni jövedelem „nem önálló tevékenységből származó bevétel” melynek számítási módja az Szja tv. 72. §-a szerint történik.

Az Önkormányzatot megillető bevételek beszedésére a bevétel jogcímének megfelelő készpénz átutalási megbízás szolgál. Az ügyfelek részére készpénz átutalási megbízást a feladatkörükben ilyen bevételek beszedését előíró szervezeti egységek⁴⁵ állíthatnak, adhatnak ki, minden esetben a jogcím megjelölésével. A készpénz átutalási megbízások megrendel-

⁴³ A kiskincstári finanszírozás miatt valamennyi intézményi számlára az önkormányzatnak betekintési joga van.

⁴⁴ a készpénzkímélő fizetési módok előnyben részesítése miatt házipénztár működtetését a Hivatalban nem javasoljuk

⁴⁵ felsorolásukat konkrétan szerint is meg lehet tenni akár a normaszövegben, akár a lábjegyzetben

séről a szervezeti egység által írásban történt jelzés alapján a PSZ gondoskodik a kötelezettségvállalás szabályainak megfelelően.

A kötelezettségvállalást megelőző eljárás keretében bonyolított pályázati anyagok értékesítését a fent megjelölt módon a Hivatal *** (szervezeti egysége) végzi. Az ezzel-, valamint a készpénz átutalási megbízáson érkező egyéb bevételekről, illetve mindazon befizetésekről, amelyekről a jogszabály számlaadási kötelezettséget ír elő, a bevétel beérkezésekor, illetve a befizetést igazoló szelvény bemutatásakor zárt, az önkormányzat pénzügyi rendszeréhez kapcsolódó számítógépes program segítségével számlát kell kiállítani.

A számla első példányát a pályázatot kikérő, a második és a harmadik példányt a PSZ, a negyedik példányt a kiíró szervezeti egység kapja, a pályázatot kiváltó cégek, személyek listájával együtt, a pályázatok beadási határidejének lejártakor, átvételi elismervény ellenében.

A pályázati anyagokkal összefüggő egyéb eljárási rendet az *** (Ügyiratkezelési, Kiadmányozási) Szabályzat tartalmazza.

c) Elszámolásra kiadott összegek nyilvántartása

Állandó előleget a *** (szervezeti egység megnevezése) vezetője esetenként *** ezer Ft összegig – anyag-, és egyedi kisösszegű készletbeszerzésre – vehet fel. A 100 ezer Ft-ot el nem érő kifizetések, a csőd-, felszámolási és végelszámolási eljáráshoz kapcsolódó bírósági regisztrációs díjak kifizetése, továbbá a pénzügyi szolgáltatások igénybevételéhez kapcsolódó kiadások esetében nem szükséges előzetes írásbeli kötelezettségvállalás.

A 100 ezer forintot el nem érő kifizetésekre szolgáló fedezetet a 12. sz. melléklet kitöltésével igényelhetnek a szervezeti egységek. Az elszámolás szintén ezen a nyomtatványon történik. Az előleggel a felhasználást követően azonnal, illetve szabadság, tartós (3 napot meghaladó) távollét esetén továbbá – a felhasználástól függetlenül – minden 30 napot meghaladóan, illetve a negyedévek végén el kell számolni.

Eseti jellegű előleget igényelhet a jegyző, valamint a szervezeti egység vezető a hatáskörébe utalt, szervezeti egysége költségvetésében szereplő és készpénzzel rendezhető feladatainak végrehajtására esetenként maximum 100 ezer Ft összegig a kötelezettségvállalás, ellenjegyzés szabályainak betartása mellett. Az irodák részére igényelt előleg felvételére kijelölt munkatárs felelős az összeg megőrzéséért, rendeltetésszerű felhasználásáért és annak 3 munkanapon belül történő elszámolásáért.

Az irodák a fenti összeghatárt meghaladó összeg esetén a Jegyzőhöz címzett kérelem alapján igényelhetnek előleget, melyben a – a kötelezettségvállalás szabályainak betartása miatt - a kifizetés jogcímei és indokai szerepelnek.

Pénzt elszámolásra kiadni az alábbi célokra lehet:

- beszerzésre (vásárlásra),
- kiküldetési kiadásokra,
- postaköltségre,
- üzemanyag vásárlásra,
- reprezentációs kiadásokra
- egyéb kiadásokra.

Elszámolásra csak személyre szólóan kiállított, szabvány nyomtatványon, utalványozás alapján lehet pénz kiadni. A kiadott összegekről naprakész, teljes körű nyilvántartást kell vezetni a Számviteli Politikában (*konkrét hivatkozás*) meghatározott pénzügyi-számviteli rendszerben.

Az elszámolásra kiadott összegek elszámolásának határideje legfeljebb 30 nap lehet.

A negyed évek végén, illetve az év zárása miatt december 31-én semmilyen jogcímen nem lehet elszámolásra kiadott összeg. Ennek érdekében az utolsó alkalommal kiadott összegek elszámolására olyan határidőt kell megjelölni, hogy a fenti előírás végrehajtható legyen.

Amennyiben az elszámolásra kiadott összegek a célnak megfelelően nem használhatóak fel, vagy a határidő lejárt, a felvett összegeket haladéktalanul vissza kell fizetni a számlavezető pénzintézet *** fiókjában az Önkormányzat költségvetési elszámolási számlájára.

Ugyanaz a személy újabb összeget elszámolásra csak akkor vehet fel, ha a korábban felvett összegekkel elszámolt.

Amennyiben az elszámolásra kötelezett az előírt határidőre a felvett összeggel nem számol el, úgy azt a nyilvántartó köteles az elszámolásra kiadott összeget utalványozó felé jelezni, aki a szükséges intézkedéseket megteszi.

d) Előleg felvételét helyettesítő bankkártya

Készpénz előleg felvételét helyettesítő névre szóló bankkártyával a Polgármester, az Alpolgármester, a Jegyző, és az Aljegyző rendelkezhet. A bankkártyával felvehető összeg mértékét és gyakoriságát a bankkártyához kapcsolódó egyedi rendelkezés határozza meg.

A Hivatal személygépjárműveinek üzemanyag-ellátása érdekében névre szóló üzemanyag kártyával a Hivatal gépjárművezetői rendelkezhetnek. Az üzemanyag felhasználásról útnyilvántartás vezetésével számolnak el.

A bankkártyák őrzéséről a bankkártya jogosultja gondoskodik. A bankkártyát kizárólag annak jogosultja használhatja fel, hivatalos önkormányzati célú üzleti kiadásaival kapcsolatban. A pénzfelvételt minden esetben bizonylatokkal kell alátámasztani, erről a kártya jogosultja a készpénz felhasználását követően a készpénz előleg elszámolás szabályainak megfelelően gondoskodik.

e) Szigorú számadású nyomtatványok kezelése és nyilvántartása

A készpénz kezeléséhez, jogszabály előírása alapján meghatározott gazdasági eseményhez kapcsolódó bizonylatokat (számla, egyszerűsített számla, nyugta, stb.) továbbá minden olyan nyomtatványt, amelyért a nyomtatvány értékét meghaladó, vagy a nyomtatványon szereplő névértéknek megfelelő ellenértéket kell fizetni, vagy illetéktelen felhasználásra, visszaélésre adhat alkalmat, szigorú számadási kötelezettség alá kell vonni.

A szigorú számadású nyomtatványok készletéről és felhasználásáról a *** (*szervezeti egység*) kijelölt dolgozója nyilvántartást vezet.

A nyilvántartásnak tartalmazni kell:

- a szigorú számadásra kötelezett nyomtatvány megnevezését,
- a használatból kivont (betett, lezárt) nyomtatvány megőrzésére vonatkozó előírást,
- a beszédéskor, visszavételezéskor:
 - a beszerzett, visszavett mennyiséget sorszám szerint (-tól –ig)
 - a bevételezés dátumát
 - a bevételező aláírását
- kiadáskor:
 - a felhasználó szervezeti egység, személy megnevezését,
 - a felhasználásra kiadott mennyiséget sorszám szerint (-tól –ig)
 - a kiadás dátumát
 - az átvevő aláírását
- selejtezéskor:
 - a selejtezést elrendelő dokumentum hivatkozási számát,
 - a selejtezett mennyiséget sorszám szerint,
 - a selejtezés dátumát,
 - a selejtezés módját,
 - a selejtezést igazoló személy aláírását.

A felhasználó az átvett szigorú számadású nyomtatványokkal köteles elszámolni, a felhasználást igazolni, a fel nem használt nyomtatványokat visszaszolgáltatni. (A rontott példányokkal is el kell számolni.)

A használatból kivont, betett, illetve lezárt nyomtatványokat a számvitelre vonatkozó jogszabályok és belső szabályzatok előírásai szerint határidőig kell megőrizni.

Amennyiben a szigorú számadásra kötelezett nyomtatvány előállítására számítógéppel történik, akkor a szoftver készítőjének nyilatkozata szükséges arról, hogy a rendszer eleget tesz a szigorú számadás követelményeinek.

III. Kötelezettségvállalás, ellenjegyzés, utalványozás, érvényesítés

A. Általános szabályok

a) Kötelezettségvállalás

Kötelezettségvállalás: a jóváhagyott előirányzatok felhasználására irányuló első intézkedés, amely az Ámr. 72. § (1) bekezdése szerint a foglalkoztatásra irányuló jogviszony létesítéséről, szerződés (megállapodás) megkötéséről, támogatás biztosításáról, illetve más, pénzben kifejezhető értékű szolgáltatás teljesítésére irányuló kötelezettségvállalásáról szóló, szabályszerűen megtett jognyilatkozat.

1. Kötelezettségvállalás kizárólag a jegyzőnek, vagy az általa írásban felhatalmazott személynek az ellenjegyzése után, és csak írásban történhet.

Nem szükséges előzetes írásbeli kötelezettségvállalás a gazdasági eseményenként 100 000 forintot el nem érő kifizetések esetében, a II/c) pontban részletezett előírások betartása mellett.

2. Az Önkormányzat nevében a Hivatal költségvetésében szereplő előirányzatok terhére – a 4. pontban meghatározott kivétellel - kötelezettségvállalásra a polgármester és írásos felhatalmazása, vagy a polgármestert helyettesítő jogkörében az alpolgármester jogosult.
3. Külön jogszabály alapján a jegyző döntési hatáskörébe utalt előirányzatok, valamint a választási eljárásról szóló 1997. évi C. törvény 2. §-ának hatálya alá tartozó választások helyi, területi előkészítésére, lebonyolítására szolgáló pénzeszközök feletti kötelezettségvállalásra a jegyző, a kötelezettségvállalás ellenjegyzésére az általa írásban felhatalmazott személy jogosult.
4. A Polgármesteri Hivatal, mint költségvetési szerv operatív gazdálkodási feladatainak ellátásához szükséges előirányzatok feletti kötelezettségvállalásra a jegyző, felhatalmazása alapján, illetőleg távollétében az aljegyző, vagy más, a jegyző által erre felhatalmazott személy jogosult.

A Hivatal működési körében - kizárólag a tárgyévi költségvetési rendeletben a dologi kiadásokra jóváhagyott előirányzatok tekintetében, és mértékéig – *******, -Ft értékhatárig a ******* (hivatali szervezeti egység) írásban felhatalmazott vezetője, jogosult kötelezettségvállalásra, e szabályzat vonatkozó rendelkezéseinek betartása mellett. A kötelezettségvállalás ellenjegyzését a PSZ vezetője, felhatalmazása, illetőleg távolléte esetén helyettese, vagy az arra felhatalmazott, kijelölt dolgozó végzi.

5. A 4. pontban feltüntetett kötelezettségvállalók jogkörének terjedelmét, nagyságát a ******* Önkormányzat éves költségvetési rendeletében, a Hivatal saját feladatai ellátásához szükséges előirányzatai határozzák meg.

A jegyző a Hivatal személyi jellegű juttatásai körében önállóan vállalhat kötelezettséget azzal, hogy a polgármesternek a köztisztviselők kinevezése, felmentése, vezetői megbízás adása, annak visszavonása és jutalmazása tekintetében – az általa meghatározott körben fennálló – egyetértési jogát gyakorló nyilatkozat a kötelezettségvállalás érvényességi feltétele.

6. A helyi kisebbségi önkormányzat nevében kötelezettséget az Áht. 74/A. §-ában meghatározott személy vállalhat.
7. *A települési önkormányzatok többcélú kistérségi társulása nevében kötelezettséget az Áht. 74/B. §-ában meghatározott személy, a helyi önkormányzatok jogi személyiségű társulásainak nevében kötelezettséget - ide nem értve a társulás irányítása alá tartozó költségvetési szervek előirányzatait - a társulási tanács elnöke vagy az általa írásban felhatalmazott, a megállapodásban megjelölt személy vállalhat.*⁴⁶
8. A kötelezettségvállalásnak likviditási és előirányzat felhasználási terven kell alapulnia. Az előirányzat felhasználási terv folyamatos naprakész vezetését a *** (pénzügyi szervezet) végzi. Az adatszolgáltatásért a szervezeti egységek és az intézmények vezetői az éves költségvetési rendeletben meghatározottak szerint felelősek. A likviditás kezelése munkafolyamatba épített ellenőrzési feladat.
9. Az **írásban vállalt kötelezettségvállalás** dokumentumai
 - Kinevezési okirat
 - Szerződés
 - Megállapodás
 - áru, vagy szolgáltatás elküldött és visszaigazolt megrendelése,
 - A pályázati úton odaítélt támogatásról szóló döntés aláírt dokumentuma
 - Adóbevallás
 - Bírósági ítélet

A közbeszerzésekről szóló törvény (a továbbiakban: Kbt.) és a felhatalmazása alapján kiadott kormányrendeletek szerint - a közbeszerzés megkezdéseként a *közbeszerzési eljárást megindító - feladott hirdetmény, megküldött részvételi, ajánlattételi felhívás, továbbá a pályázati kiírás, az azonos célú előirányzatok esetében a meghirdetett támogatási konstrukció dokumentumai* a kötelezettségvállalást előzetesen, feltételesen tanúsítják. Ezen intézkedések kiadására - ideértve az annak vállalására és ellenjegyzésére vonatkozó előírásokat is - a kötelezettségvállalás általános szabályait kell alkalmazni azzal, hogy a kötelezettségvállalás nyilvántartásában lekötött keretet fel kell szabadítani, amennyiben az intézkedést visszavonják.

10. **Nem írásban vállalt kötelezettségvállalások** (100 ezer Ft-ot el nem érő) dokumentumai:
 - Számla
 - Számlával egyenértékű okirat,
 - pénzügyi intézet által megküldött bankszámla kivonat a pénzügyi szolgáltatások díjáról,

⁴⁶ fővárosi kerületi önkormányzatok esetében nem szükséges a szabályzatba, de ha van társulás, úgy arra is indokolt kitérni.

- csőd-, felszámolási és végelszámolási eljáráshoz kapcsolódó bírósági regisztrációs díjakat tartalmazó, szabályosan kitöltött utalványrendelet.

11. A kötelezettségvállalásokhoz kapcsolódóan olyan analitikus nyilvántartást kell vezetni, amelyből megállapítható az évenkénti kötelezettségvállalás összege. A kötelezettségvállalás nyilvántartásba vételének megtörténtét minden esetben hitelt érdemlően dokumentálni kell. A kötelezettségvállalás nyilvántartásának legalább tartalmaznia kell a kötelezettségvállalás

- nyilvántartásba vételi (azonosító) számát,
- alapjául szolgáló dokumentum meghatározását,
- keltét,
- tárgyát,
- a kötelezettségvállaló nevét,
- a szakmai igazoló nevét,
- összegét megbontva
 - Tárgyévi előirányzat terhére vállalt tárgyévi kötelezettség
 - Tárgyévi előirányzat terhére vállalt következő évi kötelezettség
 - Tárgyévben a következő évi előirányzat terhére vállalt kötelezettség
 - Tárgyévben a további évek előirányzat terhére vállalt kötelezettség
- fizetési határidejét,
- jogosultjait,
- nyilvántartásba vételének dátumát,
- a kiadáshoz tartozó szakfeladat számát,
- kiadási jogcímét (a 249/2000.(XII.24.) Korm. rendeletben meghatározottak szerint),
- a nyilvántartás vezetésért felelős aláírását (integrált pénzügyi-számviteli rendszer használata esetén biztosítani kell, hogy a rendszerben dolgozó ügyintéző minden alkalommal azonosítható legyen, azaz a rendszer a használatot naplózza)

A kötelezettségvállalás dokumentumán (tőpéldány) minden esetben rögzíteni kell a kötelezettségvállalásnak a pénzügyi-számviteli rendszerben rögzített nyilvántartási számát a későbbi egyértelmű azonosíthatóság érdekében.

A több évet érintő kötelezettségvállalások dokumentálásánál a következők szerint kell eljárni:

- **Határozatlan idejű** kötelezettségvállalás esetében – amennyiben több évet érint – csak a tárgyévi költségvetés terhére kifizetendő kiadásokat kell dokumentálni és nyil-

vántartásba venni (pl. határozatlan időre kötött munkaszerződés, kinevezési okirat, közműdíjak stb.)

- **Határozott idejű** kötelezettségvállalás esetén az előzőekben felsorolt négy lehetőség figyelembevételével kell a nyilvántartásban rögzíteni.

12. **A kötelezettségvállalások nyilvántartása** a *** (integrált pénzügyi-számviteli rendszer megnevezése) számítógépes programban történik. A nyilvántartás naprakész vezetéséért a PSZ ezzel a munkaköri feladattal megbízott dolgozója felelős.

b) Kötelezettségvállalás ellenjegyzése

Ellenjegyzés: az ellenjegyző aláírásával igazolt olyan tartalmú záradék, amelyben az ellenjegyző igazolja, hogy

- a költségvetés fel nem használt, illetve le nem kötött, a kötelezettségvállalás tárgyával összefüggő kiadási előirányzat rendelkezésre áll, illetve
- a befolyt vagy a megtervezett és várhatóan befolyó bevétel biztosítja a fedezetet kötelezettségvállalásra,
- a likviditási terv szerint a kifizetés időpontjában a fedezet rendelkezésre fog állni, valamint, hogy
- a kötelezettségvállalás nem sérti a gazdálkodásra vonatkozó szabályokat és
- a kötelezettségvállalást megelőző eljárás rendjét betartották.

1. A kötelezettségvállalás ellenjegyzésére a jegyző, illetve az általa felhatalmazott – a Hivatal állományába tartozó köztisztviselő jogosult. A külön jogszabály alapján a jegyző döntési hatáskörébe utalt (hivatali), valamint a választási eljárásról szóló 1997. évi C. törvény 2. §-ának hatálya alá tartozó választások helyi, területi előkészítésére, lebonyolítására szolgáló pénzeszközök feletti kötelezettségvállalás ellenjegyzésére a jegyző által írásban felhatalmazott, a Hivatal alkalmazásában lévő köztisztviselő jogosult.
2. A helyi kisebbségi önkormányzat nevében vállalt kötelezettség ellenjegyzésére az Áht. 66. §-a szerinti megállapodás alapján a jegyző, vagy az általa írásban kijelölt, a Hivatal állományába tartozó köztisztviselő jogosult.
3. *A települési önkormányzatok többcélú kistérségi társulása nevében vállalt kötelezettség ellenjegyzésére az Áht. 74/B. §-ában meghatározott személy, a jogi személyiségű társulás nevében vállalt kötelezettség esetén a megállapodásban megjelölt, ennek hiányában a társulásban megvalósuló feladat ellátását végző költségvetési szerv székhelye szerinti önkormányzat jegyzője, vagy az általuk írásban kijelölt, az önkormányzati hivatal állományába tartozó köztisztviselő jogosult⁴⁷*
4. Az írásos megbízásra és visszavonásra a*** sz. mellékletben meghatározott dokumentumok alapján kerülhet sor. Az ellenjegyzésre jogosultak nevét, beosztását, valamint aláírásának mintáját a szabályzat *** sz. melléklete szerinti nyilvántartás tartalmazza. A nyil-

⁴⁷ erre a rendelkezésre csak társulás esetén van szükség.

vántartás folyamatos és naprakész vezetéséért a *** (szervezeti egység megnevezése) felelős.

5. Az ellenjegyzés záradéka az „Ellenjegyezte” szóhasználat utáni aláírást és az aláíró beosztásának feltüntetését tartalmazza.
6. Önkormányzat nevében – érvényesen – csak ellenjegyzés mellett lehet kötelezettséget vállalni.
7. A kötelezettségvállaló és a kötelezettségvállalás ellenjegyzője – ugyanazon gazdasági eseményre vonatkozóan – nem lehet azonos személy.
8. Amennyiben a kötelezettségvállalás az 1. pontban foglaltaknak nem felel meg, az ellenjegyzésre jogosultnak erről írásban tájékoztatnia kell a kötelezettségvállalót. Ha a kötelezettségvállaló az írásos tájékoztatás ellenére írásban utasítást ad az ellenjegyzésre, az ellenjegyző a rá irányuló jogszabályok szerint vizsgálat után köteles az utasításnak eleget tenni, és e tényről, amennyiben **az ellenjegyző**:
 - a **jegyző** a Képviselő-testületet, amennyiben az ellenjegyző
 - a **jegyző által írásban felhatalmazott hivatali köztisztviselő** a jegyzőt

haladéktalanul írásban értesíteni.

A Képviselő-testület a soron következő ülésén, a jegyző 8 munkanapon belül köteles megvizsgálni a bejelentést, és kezdeményezni az esetleges felelősségre vonást.

c) Szakmai teljesítés igazolása

A szakmai teljesítés igazolása a szerződésben, belső szabályzatban szakmai igazolásra írásban felhatalmazott személy vagy az illetékes szakmai szervezeti egység vezetőjének nyilatkozata a kiadás teljesítésének jogosságáról, összegszerűségéről, a szerződés megrendelés, megállapodás teljesítéséről, végrehajtásáról.

1. A szakmai igazolás történhet az utalványrendelkezésem, a számlán és egyéb számviteli bizonylaton a teljesítés tényére történő utalás megjelölésével, az arra felhatalmazottól származó aláírás és az igazolás dátumának feltüntetésével.
2. A teljesítés igazolása a kifizetés alapjául szolgáló eredeti dokumentumon (számla, adóbevallás, bírósági határozat, munkaügyi dokumentumok) az a.) vagy b.) jelű bélyegző lenyomat értelemszerű kitöltésével és aláírásával történik.

Áruvásárlás vagy szolgáltatás igénybevétele esetén a *** mellékleten szereplő a.) jelű, egyéb fizetési kötelezettségek esetén a b.) jelű bélyegzőt kell használni. Szakmai igazolásra a szerződést, megrendelést előkészítő szervezeti egység vezetője, kijelölt munkatársa, vagy a Polgármester, illetve Jegyző által írásban kijelölt egyéb, a hivatal alkalmazásában álló személy jogosult.

3. A szakmai igazoló személyét a szerződésben, megrendelésben, egyéb kötelezettségvállalás dokumentumában nevesíteni, és a kötelezettségvállalás nyilvántartásában rögzíteni kell.

A szakmai teljesítés igazolása az a deklaráció⁴⁸ is, amely a kifizetés jogosságát támasztja alá az utólagos elszámolási kötelezettséggel adott támogatások, szállítói előlegek esetében.

4. Az Önkormányzathoz beérkező fizetési kötelezettségeket tartalmazó, illetőleg bevételt előíró pénzügyi okmányt – amennyiben az postai úton érkezik - annak központi iktatása után haladéktalanul a PSZ-hez kell továbbítani. Nem postai úton érkezett fizetési kötelezettséget előíró pénzügyi bizonylatot, számlát, kizárólag a PSZ erre írásban kijelölt dolgozója⁴⁹ vehet át. Szakmai szervezeti egységek ilyen tartalmú bizonylatot nem vehetnek át.
5. A PSZ a III/a/12. pontban szereplő pénzügyi rendszerben rendelkezésre álló nyilvántartások alapján a pénzügyi okmányt azonosítja, nyilvántartásba veszi, és szakmai igazolás céljából a kötelezettségvállalás szakmai tartalmú igazolására jogosult szervezeti egységnek/személynek küldi meg.
6. A szakmai igazolásnak a lehető legrövidebb időn belül, de mindenképpen a fizetési határidő lejáratáig és az utalványozás előtt meg kell történnie.
7. Amennyiben a szakmai szervezeti egységnek a bizonylattal kapcsolatban szakmai jellegű észrevételei vannak, úgy a bizonylatot a szakmai szervezeti egység szakmai indoklással küldi vissza a számla kibocsátójának a PSZ egyidejű tájékoztatása mellett. A számla reklamációt a PSZ nyilvántartásában rögzíti, szükség esetén a bizonylatot a nyilvántartásból törli.
8. A bizonylattal kapcsolatos pénzügyi jellegű (alaki és tartalmi) észrevételeket a PSZ teszi meg a számla kibocsátója felé, és intézkedik a kifogások rendezéséről.

A fent leírt szakmai igazolási rendet akkor is be kell tartani, ha a fizetési dokumentum kiállítását önálló, írásos teljesítésigazolás előzte meg.

A helyi kisebbségi önkormányzatok esetében az állami támogatások utalásával összefüggő szakmai teljesítés igazolására a PSZ vezetője, illetve az általa írásban kijelölt személy jogosult.

Amennyiben a helyi kisebbségi önkormányzat az Önkormányzattól az adott költségvetési évben egyéb támogatásban is részesül, úgy a kifizetés szakmai igazolását a támogatással (feladattal) összefüggő illetékes szakmai szervezeti egység vezetője végzi.

d) Érvényesítés

Érvényesítés a kiadás teljesítésének és bevétel beszedésének elrendelése előtti olyan tartalmú ellenőrzés, amely fizetési okmányokon (kötelezettség vállalást tartalmazó szerződés, számla, illetve csomagolt tételek ellenőrző listája⁵⁰) alapszik: szakmai teljesítés igazolása

⁴⁸ szakmai igazoló aláírása az utalványrendelet dátum feltüntetésével

⁴⁹ írásbeli kijelölést jelent a munkavállalónak a munkaköri leírásában szereplő feladat-meghatározás is.

⁵⁰ a számlavezető pénzügyintézet termináljáról nyomtatható ellenőrző lista

alapján tanúsítja a kiadás, illetve a bevétel jogosultságát, összecszerúságát, fedezet meglétét és az előírt alaki, elszámolási követelmények⁵¹ betartását.

Az érvényesítésnek – az „érvényesítve” megjelölésen kívül – tartalmaznia kell a megállapított összeget, az érvényesítés dátumát, az érvényesítő aláírását és a könyvviteli elszámolásra utaló főkönyvi számlaszámot is.

1. Amennyiben az érvényesítést végző személy az érvényesítés meghatározásában foglaltak szerinti vizsgálat során az ott megjelölt jogszabályok, illetve a belső szabályzatok megsértését tapasztalja, köteles ezt jelezni az utalványozónak. Az érvényesítés nem tagadható meg, ha ezt követően az utalványozó erre írásban utasítja. A további eljárási szabályokra a III/b/9. pontban foglalt szabályokat kell megfelelően alkalmazni és a fizetési kötelezettség teljesítését – további intézkedésig – fel kell függeszteni.
2. Az érvényesítés a szabályzat 8. sz. mellékletét képező „Utalványozási rendelkezés” nyomtatványon, illetve csoportos utalás esetén csoportosan, a csomagolt tételek ellenőrző listáján történik.
3. Érvényesítést csak az ezzel írásban megbízott, a Hivatal állományába tartozó, legalább középfokú iskolai végzettségű és emellett mérlegképes könyvelői, vagy ezzel egyenértékű pénzügyi-számviteli szakképesítésű dolgozó végezhet.
4. Az európai uniós forrásból finanszírozott támogatások esetén a közreműködő szervezet alkalmazásában álló személy is megbízható az érvényesítési feladatok ellátására. Az írásban adott megbízásban az érvényesítő feladatait tételesen meg kell határozni.
5. Az érvényesítés – az Ámr. 77. § (1) bekezdésében foglaltaknak megfelelően - a teljesítés szakmai igazolása után történhet.
6. Az ellenjegyző és az érvényesítő azonos személy is lehet.
7. Az érvényesítő személy nem lehet azonos a kötelezettségvállalásra, szakmai teljesítés-igazolásra, valamint az utalványozásra jogosult személlyel.

e) Utalványozás

Utalványozás: a kiadás teljesítésének és bevétel beszédésének vagy ezek elszámolásának, az arra jogosult személy által való elrendelése.

1. Utalványozni csak érvényesített okmányok alapján lehet.
2. Nem kell külön utalványozni a termék értékesítéséből, szolgáltatás nyújtásából - számla, egyszerűsített számla, számlát helyettesítő okirat, készpénzátutalás alapján - befolyó, valamint a közigazgatási hatósági határozaton alapuló bevétel beszédését, továbbá a pénzügyi szolgáltatások kiadásait és bevételeit.
3. Nem szükséges utalványozni az európai uniós forrásokból nyújtott támogatások külön jogszabály szerinti lebonyolítási számláról történő kifizetését.

⁵¹ a megelőző ügymenetben az Áht., az államháztartás szervezetei beszámolási és könyvvezetési kötelezettségének sajátosságairól szóló 249/2000. (XII. 24.) Korm. rendelet (Vhr.), valamint az Ámr. előírásait, továbbá a belső szabályzatokban foglaltakat megtartották-e.

4. A külföldi devizanemben utalványozott összeg forintértékét a terhelési értesítő alapján kell figyelembe venni, amellyel az utalványt a terhelési értesítő beérkezését követően haladéktalanul ki kell egészíteni.
5. Utalványozást a szabályzat **8. sz. mellékletét** képező „Utalványozási rendelkezés” nyomtatvány felhasználásával kell elvégezni. A rövidített utalványon - készpénzes fizetési mód bizonylaton – az Utalványrendeletben meghatározott adatok közül az okmányon már feltüntetett adatokat nem kell megismételni.
6. Az utalványozásra a III/a/2. pontban megjelölt személyek, illetve az általuk erre írásban kijelölt, a Hivatal alkalmazásában álló köztisztviselő jogosult.
7. A kötelezettségvállaló és utalványozó azonos személy is lehet.

f) Az utalvány ellenjegyzése

Az utalvány ellenjegyzése a pénzügyi teljesítést megelőzően, a III/b/1-2. pontban meghatározott személytől származó igazolás, amely a költségvetési és pénzügyi, valamint jogszabályi előfeltételek, illetve a szakmai teljesítés és az érvényesítés megtörténtének vizsgálatát jelenti.

1. Önkormányzat nevében vállalt kötelezettség teljesítésére, továbbá – a III/e/3. pont szerinti kivétellel - bevétel előírására utalványozni csak ellenjegyzés mellett lehet.
 2. Az utalvány ellenjegyzése annak érvényességi feltétele. Az ellenjegyzést a III/b. pontban foglaltak értelemszerű alkalmazásával kell végrehajtani, továbbá meg kell győződni arról, hogy a szakmai teljesítés igazolása és az érvényesítés megtörtént-e.
 3. Az utalvány ellenjegyzésére a III/b/1-2. pontban meghatározott személye, illetve az általuk írásban felhatalmazott hivatali köztisztviselő jogosult.
 4. Az utalványozó és az utalvány ellenjegyzője – ugyanazon gazdasági eseményre vonatkozóan – azonos személy nem lehet. Az utalvány ellenjegyzésére jogosultakat a szabályzat **5. számú melléklete** tartalmazza.
 5. Amennyiben az utalvány ellenjegyzését végző személy az utalvány ellenjegyzése meghatározásában foglaltak szerinti vizsgálat során az ott megjelölt jogszabályok, illetve a belső szabályzatok megsértését tapasztalja, köteles ezt jelezni az utalványozónak. Az utalvány ellenjegyzése nem tagadható meg, ha ezt követően az utalványozó erre írásban utasítja. A további eljárási szabályokra a b/9. pontban foglalt szabályokat kell megfelelően alkalmazni és a fizetési kötelezettség teljesítését – további intézkedésig – fel kell függeszteni.
- B. Az utasításra történt utalványozás ellenjegyzéséről a jegyzőnek a Képviselő-testület 8 napon belül kell tájékoztatnia. A Képviselő-testület a soron következő ülésén köteles megvizsgálni a bejelentést, és kezdeményezni az esetleges felelősségre vonást.

C. A Polgármesteri Hivatal feladatellátáshoz kapcsolódó kötelezettségvállalás különös szabályai

1. A Hivatal, mint önállóan működő és gazdálkodó közhatalmi költségvetési szerv kötelezettségvállalásának minősül a nevében vállalt, operatív gazdálkodási feladatainak ellátása során hozott minden olyan – az arra jogosulttól származó – fizetési vagy más teljesítési kötelezettségvállalási nyilatkozatot tartalmazó döntés (intézkedés), mely szerződés (megállapodás) létrehozására, illetve egyoldalú jognyilatkozat megtételére irányul.
2. A Hivatal nevében kötelezettségvállalásra a jegyző, felhatalmazása alapján, illetőleg távollétében az aljegyző, vagy más, a jegyző által erre írásban felhatalmazott, a hivatal alkalmazásában lévő köztisztviselő jogosult. A Hivatal működési körében - kizárólag a tárgyévi költségvetési rendeletben a dologi kiadásokra jóváhagyott előirányzatok tekintetében, és mértékéig – *******,-Ft értékhatárig a ******* (szervezeti egység megnevezése) vezetője jogosult kötelezettségvállalásra, e szabályzat vonatkozó rendelkezéseinek betartása mellett.
3. A Hivatal nevében érvényesen kötelezettséget vállalni, csak ellenjegyzés mellett lehet. A kötelezettségvállalás ellenjegyzését a PSZ vezetője, felhatalmazása, illetőleg távolléte esetén helyettese, vagy az arra írásban felhatalmazott, hivatali köztisztviselő végzi.
4. A 2. pontban feltüntetett kötelezettségvállalók jogkörének terjedelmét, nagyságát a ******* Önkormányzata éves költségvetési rendeletének, a Hivatal saját feladatai ellátásához szükséges előirányzatai határozzák meg.
5. A Hivatalnál utalványozásra az III/a/2. pontban megjelölt személyek, illetve az általuk erre írásban kijelölt, a Hivatal alkalmazásában álló köztisztviselő jogosult.
6. A jegyző a személyi jellegű juttatások körében önállóan vállalhat kötelezettséget azzal, hogy a polgármesternek a köztisztviselők kinevezése, felmentése, vezetői megbízás adása, annak visszavonása és jutalmazása tekintetében – az általa meghatározott körben fennálló – egyetértési jogát gyakorló nyilatkozat a kötelezettségvállalás érvényességi feltétele.

A jelen fejezetben külön nem szabályozott kérdésekre (ellenjegyzés, érvényesítés, szakmai teljesítés igazolása, utalványozás, utalványozás ellenjegyzése) a III. fejezetben foglaltak az irányadók. E feladatok elvégzésére kijelölt személyek körét a szabályzat **5. számú melléklete** tartalmazza.

D. A kötelezettségvállalás, ellenjegyzés, közös eljárási szabályai

1. A kötelezettségvállalás – a III/a/10. pontban meghatározott kivétellel – csak írásban történhet.

A kötelezettségvállalás az arra irányuló költségvetési előirányzat szakmai és pénzügyi betartása, valamint az Önkormányzat és a Hivatal érdekeinek legmesszebbmenő figyelembevételével történhet.
2. A kötelezettségvállalás kezdeményezésére, továbbá előkészítésére a Hivatal Ügyrendjében megjelölt szakiroda, önálló szervezeti egységként működő szervezeti egység, cso-

- port, önálló referens (továbbiakban együtt: szakiroda) jogosult, illetve köteles. Kötelezettségvállalás csak abban az esetben kezdeményezhető, ha annak költségvetési forrása rendelkezésre áll.
3. Az egyes irodák/szervezeti egységek hatáskörébe utalt gazdálkodási keretek terhére, más szervezeti egység csak a polgármester, illetve a jegyző előzetes írásbeli hozzájárulásával kezdeményezhet kötelezettségvállalást.
 4. A szerződés (megállapodás, jogügyletet rögzítő okirat) tervezetét a szakiroda önkormányzati kötelezettségvállalás esetén e szabályzat **9. számú**, a Hivatal kötelezettségvállalása esetén pedig a **10. számú** mellékletének (mindenkor érvényes) „Szerződéskísérő lap” nyomtatvány felhasználásával köteles először a PSZ-nek, majd pedig a *jogi referensnek, jogtanácsosnak*⁵², illetőleg az azzal megbízott ügyvédnek (továbbiakban együtt: jogi referensnek) véleményezésre megküldeni.
 5. Szerződés-tervezetként csak olyan kötelezettségvállalást tartalmazó megállapodást lehet pénzügyi és jogi véleményezésre megküldeni, amelyen a szakiroda vezetőjének aláírása szerepel és amelyet iktatószámmal láttak el.
 6. A PSZ a tervezet véleményezése során ellenőrzi a kötelezettségvállalás kezdeményezésének előírás szerű betartását, továbbá vizsgálja, hogy a szerződésben rögzített fizetési határnapon a pénzügyi fedezet rendelkezésre áll-e, illetve a likviditási terv szerint várhatóan rendelkezésre fog-e állni (fedezetigazolás).
 7. A jogi referens a megállapodás tervezetét jogszerűségi szempontból véleményezi. Ennek során vizsgálja, hogy a megállapodás-tervezet nem ellentétes-e az irányadó jogszabályokkal, továbbá azt, hogy az alaki előírásokat betartották-e.
 8. A pénzügyi és jogi szempontoknak való megfelelést jelenti, ha a PSZ és a jogi referens mind a szerződés-tervezet tőpéldányát, mind pedig a szerződéskísérő lapot aláírja. Esetleges külön véleményüket a legrövidebb időn belül kötelesek – szóban, vagy a kísérő lapon történő feljegyzéssel – a szakirodával közölni. Ha a szakiroda a külön véleménnyel nem ért egyet, arról a jegyző dönt.
 9. A szakiroda a tervezetet csak azután terjesztheti elő aláírásra, ha a pénzügyi és jogi észrevételek a tervezet szövegébe beépítésre kerültek, illetve ha a jegyző az észrevételek mellőzéséről döntött.
 10. Az előkészítést végző szakiroda az aláírt és ellenjegyzett szerződés⁵³ első, eredeti példányát (tőpéldányát) a PSZ-nek, 1 másolati példányt a polgármesteri-jegyzői közös titkárságra⁵⁴ köteles megküldeni. 1 további példányt, valamint a szerződés kísérő lapját köteles az előkészítő szakiroda is megőrizni.
 11. Valamennyi fizetési kötelezettséget tartalmazó szerződést – éves bontásban, folyamatos sorszámmal ellátva – a PSZ köteles nyilvántartani.

⁵² szervezeti sajátosságnak megfelelő elnevezés

⁵³ kötelezettségvállalás dokumentuma

⁵⁴ értelemszerűen a szervezeti egységet a sajátos elnevezésnek megfelelően javítani kell.

12. Az előkészítést végző szakiroda feladatát képezi a szerződésbe foglalt, illetőleg abból eredő igények (kamat, kötbér, kártérítés, stb.) érvényesítése, vagy annak kezdeményezése.
13. A kötelezettségvállalás módosítására, illetve a módosítással érintett kötelezettségvállalás tekintetében az 1-11. pontban foglaltak értelemszerűen alkalmazandók.
14. Kötelezettségvállalási, érvényesítési, utalványozási, ellenjegyzési és szakmai teljesítés igazolására irányuló feladatot nem végezhet az a személy, aki ezt a tevékenységet a Ptk. szerinti közeli hozzátartozója, vagy a maga javára látná el.
15. Az átruházott hatáskörben végrehajtott kötelezettségvállalás teljesítéséről, utalványozásról, ellenjegyzésről az átruházott hatáskörrel rendelkező személyek – a PSZ kötelezettségvállalás nyilvántartásából készített kimutatás alapján évente – tárgyévet követő év április 30-ig a Polgármesternek beszámolnak. A beszámolás a nyilvántartásból kinyomtatott listának a felhatalmazott általi aláírásával és annak polgármesterhez történő továbbításával történik.
16. Az átadott hatáskörökre vonatkozó írásos megbízásokra és visszavonásokra jelen szabályzat *** SZ. mellékletben szereplő dokumentumok alapján kerülhet sor.
17. A kötelezettségvállalásra, ellenjegyzésre, szakmai igazolásra, érvényesítésre, utalványozásra és utalvány ellenjegyzésére felhatalmazottak nevét, beosztását, valamint aláírásának mintáját a jelen szabályzat *** SZ. melléklete szerinti nyilvántartás tartalmazza. A nyilvántartás folyamatos és naprakész vezetéséért a *** (szervezeti egység és munkakör megnevezése) felelős.

IV. A kötelezettségvállalást megelőző eljárás rendje

Az eljárást minden olyan kötelezettségvállalás esetén alkalmazni kell, amely a Hivatal mint költségvetési szerv saját előirányzatának-, illetve a Hivatal költségvetésében megjelenő önkormányzati feladat előirányzat felhasználására irányul, és nem éri el a közbeszerzés értékhatárát. Különösen:

- a befektetett eszközök beszerzése, felújítása, korszerűsítése és fenntartása,
- a kis értékű tárgyi eszközök és készletek beszerzése,
- a szolgáltatási, karbantartási szerződések megkötése (kivéve közmű),
- a tervezői-, szakértői-, jogi képviseleti-, ingatlanértékesítési kötelezettségvállalás előkészítésekor.

a) A szerződés-előkészítés rendje

A kötelezettségvállalás előtt

- a) 0-500 ezer forintig nem szükséges árajánlatok bekérése, de a szerződésben meghatározott összeg indokoltságát lehetőség szerint ebben az esetben is egy árajánlattal alá kell támasztani,
- b) 501-ig a mindenkori hatályos közbeszerzési törvény által meghatározott összegig legalább három független árajánlat bekérése,
- c) 5 001-től a közbeszerzési törvény által meghatározott összeg(ek) feletti kötelezettségvállalás esetén – amennyiben az nem esik a közbeszerzési törvény hatálya alá – nyilvános ajánlatkérési felhívás, illetve zártkörű meghívásos pályázat lefolytatása

szükséges (a közbeszerzési törvényben meghatározott eljárás lefolytatása választható abban az esetben is, amennyiben az eljárás nem esik a közbeszerzési eljárás hatálya alá).

A fenti kategóriák a tényleges feladat teljes megvalósulásához szükséges keretösszeget jelentik. A kategóriába sorolás alapja több kivitelező részteljesítése esetén a várható szerződések összege.

A fenti kategóriák az ÁFA nélküli összegre értendők.

Pályázatot kiírni csak a költségvetésben jóváhagyott keret és jogcím terhére lehet.

Kiíró:

- a polgármester vagy
- a jegyző (továbbiakban együtt: Kiíró) lehet.

Az árajánlatok bekérése, illetve a pályázatok előkészítése az illetékes szakiroda feladata. Ennek során az árajánlatokat írásban kell bekérni a kötelezettségvállalás tárgyához igazodó, leendő szerződés (megállapodás) lényeges tartalmi elemére vonatkozó ajánlatkéréssel. Az ajánlat kérés során a megkeresett ajánlattevők egymásról nem tudhatnak, számukra azonos feltételeket kell biztosítani. Árajánlat csak ellenőrzött és referenciával rendelkező ajánlattevőtől fogadható el.

Mind az árajánlat, mind pedig a pályázat elbírálásakor vizsgálni kell az ajánlattevőnek, illetőleg a pályázónak a szerződés teljesítéséhez szükséges pénzügyi, gazdasági, valamint műszaki (szakmai) alkalmasságát is.

b) A pályázat lebonyolítása

1. A pályázat nyilvános vagy zártkörű lehet.
2. A pályázati kiírásnak tartalmaznia kell:
 - a szolgáltatás, beruházás pontos meghatározását, ideértve annak műszaki, kereskedelmi és jogi feltételeit, kereteit, illetve paramétereit,
 - a teljesítés helyét és legkésőbbi teljesítési határidejét,

- az ellenszolgáltatással kapcsolatos kikötéseket és feltételeket,
 - az ajánlatok benyújtására, felbontási helyére és idejére, valamint az elbírálásra vonatkozó időpontokat és szempontokat,
 - amennyiben az ajánlatok elkészítéséhez a Kiíró részletes dokumentációt ad, úgy a felhívásban meg kell jelölni a dokumentáció beszerzésének helyét és feltételét is,
 - azt, hogy a pályázat egy vagy kétfordulós, illetve, hogy a Kiíró azt eredménytelennek is nyilváníthatja,
 - felhívást 30 napnál nem régebbi, a számlavezető pénzügyintézetől származó igazolás csatolására,
 - felhívást annak igazolására, hogy az ajánlattevőnek nincs 90 napnál régebben lejárt köztartozása, (adó, vám, illeték, elkülönített állami pénzalapokkal szemben, stb.)
 - nem természetes személy ajánlattevő esetén 30 napnál nem régebbi hiteles cégkivonat csatolását, egyéni vállalkozó esetén a vállalkozói igazolvány másolatának csatolását,
 - több változatú ajánlat megtételének lehetőségét,
 - az ajánlati kötöttség időtartamát.
3. A nyilvános ajánlatkérést legalább egy országos napilapban és/vagy az Önkormányzat honlapján kell meghirdetni.
4. Az ajánlatok benyújtására vonatkozó időpontot úgy kell meghatározni, hogy a felhívás közzététele és a pályázat benyújtására vonatkozó időpontok között legalább 15 nap különbség legyen. Különösen sürgős esetben ez az időtartam 8 napra csökkenthető, a Kiíró írásba foglalt döntése alapján.
5. A kétfordulós pályázat kiírása esetén a második fordulót 8 napon belül meg kell tartani.
6. Az ajánlati felhívást, valamint a pályázattal kapcsolatos egyéb lényeges információkat tartalmazó dokumentációt, annak tartalmától függően, térítési díj ellenében lehet kiadni. A pályázati anyag ellenértékét a kiíró – önköltség számítás alapján - határozza meg. A pályázati anyagot az *** (szervezeti egység megnevezése)⁵⁵ értékesíti. Az értékesítés eljárási rendjét jelen szabályzat II. fejezetének b) pontja tartalmazza.
7. A pályázati ajánlatok felbontására és értékelésére bíráló bizottságot kell kialakítani. A bizottságba meg kell hívni
- a Kiírót, vagy az alpolgármestert, illetve az aljegyzőt,

⁵⁵ a pályázati anyagok értékesítését célszerű a hivatal ügyfélszolgálatára, vagy egyéb könnyen megközelíthető szervezeti egységhez delegálni. Az integrált pénzügyi-számviteli rendszerben a számla kiállításához is javasolt ennek a szervezeti egységnek jogosultságot adni. A készpénz befizetését nem házipénztárba, hanem készpénzfizetési megbízás, vagy utalás alapján javasoljuk teljesíteni. Amennyiben az ügyfélszolgálaton, vagy okmányirodán postai kirendeltség működik, az értékesítést célszerű oda telepíteni.

- a szakmailag illetékes, valamint az érintett iroda vezetőjét (képviselőjét),
- a jogi referenst,
- a pénzügyi szervezet vezetőjét (helyettesét, illetve a PSZ kijelölt dolgozóját), és
- amennyiben a Kiíró szükségesnek tartja, külső szakértőt.

Fentiekén túl a Kiíró más, a pályázat elbírálása szempontjából számottevő személyt (személyeket) is meghívhat.

Amennyiben a pályázat tárgya önkormányzati feladatot vagy szervezetet (költségvetési szervet, vagy gazdasági társaságot) is érint, úgy meg kell hívni az érintett szervezet (intézmény, gazdasági társaság) vezetőjét is.

A bíráló bizottság páratlan számú tagból állhat, amely akkor határozatképes, ha a meghívottak, vagy képviselőik több mint a fele jelen van.

A kötelezettségvállalás (pályázat, árajánlat) előkészítésében, az ajánlati felhívás, illetve dokumentáció elkészítésében, illetőleg az elbírálásban résztvevő személy

- nyílt pályázat kiírásakor a pályázat bontásakor azonnal,
- zártkörű pályázat kiírásakor pedig a pályázók körének meghatározásakor azonnal köteles a Kiírónak bejelenteni, ha:
 - a) a pályázóval (ajánlattevővel) munkajogi, munkavégzésre irányuló egyéb megbízási, illetőleg polgárjogi megbízási jogviszonyban áll,
 - b) a pályázóval gazdasági, anyagi, érdekeltségi viszonyban áll, továbbá
 - c) az a)-b) pontokban megjelölt összeférhetlenségi okok a pályázat előkészítésében és elbírálásában résztvevő személyek Ptk. szerinti közeli hozzátartozójával, élettársával szemben állnak fenn.

A pályázat értékelésében és elbírálásában nem vehet részt az a személy sem, akitől bármely oknál fogva nem várható az ügy elfogulatlan megítélése (a továbbiakban: elfogultság). Az érintett személy az elfogultságot is köteles bejelenteni, melyről a Kiíró dönt.

8. A pályázati eljárás akkor eredményes, ha a bizottság egyszerű többséggel elfogad egy pályázatot. A bizottság eredménytelennek nyilvánítja a pályázati eljárást, ha
 - csak érvénytelen ajánlatok érkeztek,
 - illetve a Kiíró egyéb okból eredménytelennek nyilvánítja.
9. A Bizottság javaslatára a Kiíró a köztartozásokról szóló igazolás, vagy nyilatkozat utólagos pótlására, vagy az ajánlattal kapcsolatos kizárólagosan formai hiányosságok pótlására (aláírás hiánya, vagy nem kellő példányszám esetén) legfeljebb egy alkalommal – az összes pályázóra azonos feltételekkel - legfeljebb 8 napos határidőt biztosíthat.

Amennyiben a hiánypótlás elrendeléséről az ajánlatok bontásakor dönt a kiíró, akkor a hiánypótlás körét, terjedelmét és határidejét a jelenlévő ajánlattevők előtt kell kihirdetni, a távollévőket pedig haladéktalanul, írásban és egyidejűleg kell tájékoztatni. Ha a hiánypótlás elrendelése csak az ajánlatok részletes feldolgozása és értékelése során válik szükségessé, úgy szintén minden ajánlattevőt azonos feltételekkel, írásban, haladéktalanul értesíteni kell.

Érvénytelen az ajánlat, amely

- elkésett,
- nem az arra jogosult nyújtotta be,
- nem felel meg a kiírásban, vagy dokumentációban meghatározott lényeges feltételeknek.

Az ajánlatok bontásánál megjelent személyekről jelenléti ívet kell felvenni, és a bontásról jegyzőkönyvet kell vezetni. A pályázat értékeléséhez a pályázatot és az elbírálást előkészítő szakiroda minden esetben értékelő táblázatot készít, amely tartalmazza a pályázat, illetve az ajánlat elbírálásánál lényeges szakmai szempontokat. (pl. műszaki tartalom, ár, stb.)

10. A pályázat végeredményéről az érintetteket a legrövidebb időn belül, de legkésőbb a felbontás napjától számított 8 napon belül írásban tájékoztatni kell.

11. Zártkörű pályázat kiírására olyan speciális feladatok esetében kerül sor, amelyeknél a feladat jellegére tekintettel érdemben nem vezetne eredményre a nyilvános ajánlat-kérés. Ilyenek pl.: szabályozási terv, parkfenntartás, jogi szakértői, tanácsadói feladatok, stb.

Zártkörű meghívásos pályázat csak egyfordulós lehet.

12. Zártkörű pályázatra csak ellenőrzött és referenciával rendelkező ajánlattevő hívható meg. Az ajánlattevőre vonatkozó ellenőrzés köre megegyezik a nyílt pályázat eljárási rendjében előírtakkal.

13. A zártkörű pályázatra annyi pályázót kell meghívni, hogy lehetőleg 5 benyújtott érdemi és részletesen kidolgozott pályamű érkezessen.

14. A zártkörű pályázat lebonyolítására egyebekben a nyilvános pályázatra vonatkozó szabályok az irányadók.

c) Az árajánlat és a pályázat elbírálásánál irányadó szempontok

1. A kivitelezési és tervezési munkák elnyerésénél az a pályázó lesz előnyben, aki

- banki nyilatkozattal igazolja, hogy a vállalkozás anyagi erejét nem haladja meg,
- igazolja, hogy a vállalkozás időtartama garanciális, szavatossági 5 és 10 éves alkalmassági idő alatti felszámolása, jogutód nélküli átalakulása, megszűnése esetén rendelkezik olyan biztosítással, amely alapján anyagi igényeinket érvényesíteni tudjuk,
- előnyösebb és a költségvetéssel összehangoltabb fizetési feltételek mellett vállalja a munka elvégzését pl.: előleg nélküli vállalkozás, kisebb előleg-igénylés, előleg utáni kamatfizetés, stb.,
- előnyösebb áron vállalkozik,
- rövidebb határidő alatt teljesít,
- jobb referencia munkái vannak,
- nagyobb és megbízhatóbb gyakorlatot igazol,

- akinek igazolhatóan nincs adó- és TB. tartozása,
- akinek kedvezőbbek a személyi- és technikai feltételei,
- aki kedvezőbb kötbér feltételekkel vállalkozik,
- magasabb vagy korszerűbb színvonalon szolgáltatja az árut, teljesíti a szolgáltatást.

d) Szerződéskötés

1. Szerződés megkötésére csak a Kiíró által záradékolt árajánlat, illetőleg pályázat esetén a bíráló bizottság javaslatának figyelembe vétele mellett, a Kiíró döntése után kerülhet sor.

2. A szerződés aláírására jelen szabályzat kötelezettségvállalók és ellenjegyzők személyére vonatkozó mellékletében szereplő személyek jogosultak. A kötelezettségvállalás előtt a szerződést – jelen szabályzatban meghatározottak szerint jogi felülvizsgálatra a jogi referensek részére, pénzügyi fedezet-vizsgálat céljából pedig a PSZ részére kell megküldeni.

3. Szerződéskötést csak a költségvetésben jóváhagyott keretek és címek terhére lehet kezdeményezni. A tárgyévi költségvetés jóváhagyásáig (ún. átmeneti költségvetési időszakban), vagy a költségvetés kiadási előirányzatainak zárolásakor kizárólag a jegyző előzetes engedélyével lehet szerződéskötést előkészíteni.

4. A Hivatal fizetési kötelezettséget csak e szabályozásban foglaltak szerint történt kötelezettségvállalás esetén teljesít.

e) Egyéb rendelkezések

Az illetékes szakiroda vezetője a jelen előírásban az alábbiak szerint meghatározott indokok valamelyikére hivatkozva, írásban javasolhatja a jelen szabályzatban meghatározott árajánlat-kérelmi, illetve pályáztatási rend alóli felmentést. Az indokokkal alátámasztott részletes írásbeli javaslatot a felmentés megadása esetén a Kiíró aláírásával záradékolja.

Az illetékes irodavezető az alábbi indokok alapján tehet javaslatot a pályáztatási rend alóli felmentésre:

- közvetlen életveszély, balesetveszély vagy egyéb elháríthatatlan ok miatt szükségessé váló halaszthatatlan intézkedések megtétele érdekében (pl. célszerűen vagy szakszerűen csak meghatározott időszakban végezhető munkák esetén);
- olyan esetben, amikor a pályáztatási eljárás lefolytatásához szükséges időtartam miatt az Önkormányzatot gazdasági hátrány érintheti;
- a szerződést műszaki-technikai sajátosságok, művészeti szempontok vagy kizárólagos jogok védelme miatt kizárólag egy meghatározott szervezet, illetve személy képes teljesíteni;

- a pályáztatás, illetve a három árajánlat bekérésének mellőzése egyéb ok miatt indokolt.

A fenti – a felmentést megalapozó – indokok nem eredhetnek az eljárást előkészítő szakiroda mulasztásából.

Az eljárás alóli felmentés kérése nem irányulhat valamely pályázó előnyben részesítésére, a felmentést kizárólag az esélyegyenlőség sérelme nélkül lehet kezdeményezni a fenti indokok valamelyikének teljesülésével.

A fenti feltételek tényleges meglétéért a pályáztatási rend alóli felmentést javasoló szakiroda vezetője tartozik felelősséggel.

A pályázati kiírás tervezetét az előzetes kötelezettségvállalás - jelen szabályzatban foglalt - szabályai szerint véleményeztetni kell.

Beruházási, fejlesztési, rekonstrukciós és felújítási munkák árajánlatának bekérése, illetve pályázat előkészítésekor az illetékes irodák által egyeztetett anyag terjeszthető a Kiíró elé. Az egyeztetett ajánlati felhívást a bíráló bizottságban részt vevő tagoknak az előkészítő iroda köteles megküldeni.

A szabályozás végrehajtásáért a Hivatal szervezeti egységeinek vezetői és a referensek felelősek. Amennyiben a Hivatalhoz írásbeli szerződés nélkül teljesített számlát nyújtanak be, annak kiegyenlítését a Polgármester, illetve a Jegyző írásbeli intézkedéséig (kötelezettségvállalás) fel kell függeszteni, illetve a számlát a kiállítójának vissza kell küldeni. A kiegyenlítésért a megrendelő hivatali dolgozó anyagi és fegyelmi felelősséggel tartozik.

A kötelezettségvállalás és utalványozás szabályainak utólagos vezetői ellenőrzésének a PSZ vezetője, illetve helyettese havonta utólag az utalványozási rendelkezésen szignálással tesz eleget.

A Közbeszerzési eljárások esetén – a közbeszerzésekről szóló 2003. évi CXXIX. törvény rendelkezéseinek betartása mellett – a jelen szabályozás 9. sz. mellékletét kell alkalmazni.

V. Melléletek:

1. sz. melléklet: Bankszámla számok
2. sz. melléklet: Bankszámla szerződések
3. sz. melléklet: az egyes bankszámlák feletti rendelkezésre jogosultak aláírás katonjai
4. sz. melléklet: szigorú számadásra kötelezett nyomtatványok
5. sz. melléklet: kötelezettségvállalásra, ellenjegyzésre jogosult személyek
6. sz. melléklet: önkormányzati kötelezettségvállalás szerződés-kísérő lap
7. sz. melléklet: Hivatali kötelezettségvállalás szerződés-kísérő lap
8. sz. melléklet: utalványozási rendelkezés
9. sz. melléklet: Közbeszerzési eljárás-kísérőlap
10. sz. melléklet: Pályázati eljárás-kísérőlap
11. sz. melléklet: Előleg elszámolás
12. sz. melléklet: 100 ezer forintot el nem érő kifizetések igénylésének lapja
13. sz. melléklet: aláírás minták

1. számú melléklet

Bankszámlák és számlaszámok

Bankszámla megnevezése:	Bankszámla száma:
Költségvetési elszámolási számla⁵⁶	
Állami hozzájárulás számla	
Építményadó számla adóátadáshoz	
Gépjárműadó számla adóátadáshoz	
Egyéb bevételi számla adóátadáshoz	
Okmányiroda elszámolási számla	
Munkáltatói kölcsön számla	
Pótlék számla	
Illetékbeszedési számla	
Idegen bevételek elszámolási számla	
Bírság számla	
Önkormányzati lakások díjbevétele	
Önkormányzati helyiségek díjbevétele	
Illetmény elszámolási számla	
Pályázati pénzek kezelési számla	
Önkormányzati tulajdonú lakások elidegenítéséből származó bevételek elkülönítésére szolgáló számla	
Lekötött betét-számla	
Letétkezelési számla	
Értékpapír számla	
Nemzetközi bankszámla IBAN	
Deviza számla	
Intézmények számlái	
Kisebbségek számlái	

⁵⁶ a számlák elnevezése példák, a saját számláknak megfelelően kell

2. számú melléklet

Bankszámla szerződések

(Az eredeti példányok a pénzügyi szervezetnél találhatók)

3. számú melléklet

Az egyes bankszámlák feletti rendelkezési jogosultak aláírás katonja

(Az eredeti példányok a pénzügyi szervezetnél találhatóak.)

4. számú melléklet

Szigorú számadásra kötelezett nyomtatványok

Megnevezés	Azonosító jel (a bizonylat száma)	Nyilvántartó, kezelő	Megőrzési idő (Év)
Leltárfelvételi jegy	számítógépes nyomtatvány ⁵⁷		10
Leltárösszesítő	számítógépes nyomtatvány		10
Étkezési jegy	megrendelés szerint		-
Készpénz igénylés elszámolásra	B.sz.ny. 13-134.r.sz.		-
Elszámolásra kiadott összeg nyilvántartása	Számítógépes nyilvántartás		
Számla	számítógépes nyomtatvány		8
Taxi csekk	szerződés szerint		8
Készlet átadás-átvételi bizonylat	B.sz.ny.12-122.sz.		10
Kiküldetési utasítás és ktg. elszámolás	B.sz. ny. 18-70. új/V.r.sz.		8
Külföldi kiküldetési rendelvény és ktg. elszámolás	B. 7300-261/új		

⁵⁷ a számítógépes program megnevezése a lábjegyzetben szükséges

5. számú melléklet kötelezettségvállalásra, ellenjegyzésre, stb. jogosultak

KÖTELEZETTSÉGVÁLLALÁS, ÉRVÉNYESÍTÉS, UTAHVÁNYOZÁS, ELLENJEGYZÉS RENDJE**I. Önkormányzati feladatellátáshoz kapcsolódó rend**

Kötelezettségvállalás	Kötelezettségvállalás ellenjegyzése	Szakmai teljesítés igazolás	Érvényesítés	Utalványozás	Utalványozás ellenjegyzése
polgármester alpolgármester	jegyző jegyző által felhatalm. személy	szakmai szervezeti egys, egyéb kijelölt személy	PSZ ⁵⁸ kijelölt dolgozója	polgármester alpolgármester PSZ kijelölt dolgozója	PSZ kijelölt dolgozója

II. Polgármesteri Hivatali feladatellátáshoz kapcsolódó rend

a/ Személyi jellegű

Kötelezettségvállalás	Kötelezettségvállalás ellenjegyzése	Szakmai teljesítés igazolás	Érvényesítés	Utalványozás	Utalványozás ellenjegyzése
jegyző (belső ut.szerint polgm./alpolgárm. egyetértésével)	PSZ vezetője, helyettese illetve az általa felhatalmazott személy Jegyző egyetértésével	Számv.Pol-ban, szerződésben meghat. személy, ill. a szakmai szerv egys. vezetője	PSZ kijelölt dolgozója	polgármester alpolgármester PSZ kijelölt dolgozója	Jegyző, ill. felhat. PSZ kijelölt dolgozója

⁵⁸ Pénzügyi szervezet – az elnevezést az önkormányzat sajátosságának megfelelően pontosítani kell

b/ Dologi jellegű

Kötelezettségvállalás	Kötelezettségvállalás ellenjegyzése	Szakmai teljesítés igazolás	Érvényesítés	Utalványozás	Utalványozás ellenjegyzése
jegyző, aljegyző, Gondnokság ⁵⁹ vezetője *****, -Ft-ig szerv. egys. vezető esetenként készpénzben 100.000,- Ft-ig	PSZ vezetője, helyettese illetve az általa felhatalmazott személy, a Jegyző egyetértésével	szakmai szerv.egys. vezetője, egyéb kijelölt személy	PSZ kijelölt dolgozója	polgármester alpolgármester PSZ kijelölt dolgozója	Jegyző, ill felhat. PSZ kijelölt dolgozója

III. Választási eljárásokhoz kapcsolódó rend

Kötelezettségvállalás	Kötelezettségvállalás ellenjegyzése	Szakmai teljesítés igazolás	Érvényesítés	Utalványozás	Utalványozás ellenjegyzése
Jegyző távollétében a helyi választási iroda vezetőjének helyettese	PSZ vezetője, ill. távollétében helyettese	Helyi választási iroda vezetője, vagy az általa írásban felhatalmazott személy	PSZ kijelölt dolgozója	Jegyző távollétében a helyi választási iroda vezetőjének helyettese	PSZ vezetője, Helyettese, ill. a Jegyző által felhatalmazott személy

⁵⁹ Önkormányzat sajátosságának megfelelően

6. számú melléklet

SZERZŐDÉS-KÍSÉRŐ LAP

Önkormányzati kötelezettségvállalás esetén⁶⁰

Előkészítő szervezeti egység/referens:

A szerződés tárgya:

A szerződés iktatószáma⁶¹:

		Dátum	Iktatószám	Aláírás
1.	Fedezetigazolásra átadva PSZ-nek		⁶²	
2.	Véleményezésre átadva Jogi referensnek/ügyvédnek			
3.	Véleményezésre átadva alpolgármes- ternek feladatkörében			
4.	Véleményezésre és ellenjegyzésre át- adva Jegyzőnek			
5.	Kötelezettségvállalásra átadva Polgár- mesternek/Alpolgármesternek			
6..	Egyéb véleményező			

Költséghely megnevezése:

Megjegyzés:

⁶⁰ az önkormányzati és hivatali kötelezettségvállalás, illetve eljárás megkülönböztetése opcionális

⁶¹ szervezeti egység által adott központi iktatószám

⁶² kötelezettségvállalás nyilvántartási száma

7. számú melléklet

SZERZŐDÉS-KÍSÉRŐ LAP

Polgármesteri Hivatali kötelezettségvállalás esetén

Előkészítő szervezeti egység/referens:

A szerződés tárgya:

A szerződés iktatószáma:

		Dátum	Iktatószám	Alíírás
1.	Véleményezésre átadva Jogi referensnek/ügyvédnek			
2.	Ellenjegyzésre átadva PSZ-nek			
3.	Kötelezettségvállalásra átadva Jegyzőnek			
4.	Egyéb véleményező			

Költséghely megnevezése:

Megjegyzés:

8. számú melléklet

Költségvetési szerv megnevezése,
Költségvetési év:
Pénzintézet megnevezése:
Pénzintézeti számlaszáma:

Utalványozási rendelkezés (Ámr. 76. §)

Név, cím (szállító, vevő):
Pénzintézeti számlaszáma:
Bizonylat száma:
Kötelezettségvállalás nyilvántartásba vételi száma:
Számlakifizetésének időpontja:
Fizetés módja⁶³: 1. Bank/Utalás 2. Pénztár/Kp
Fizetés időpontja:

Pénzforg. tartalma	Törzs szám	Áfa	Mozg. nem	Szakfeladat	Bontás	Fők. szla	T/kiadás	K/bevétele
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
Összesen:								

azazFt

Megjegyzés:

Dátum, év hó nap

Költséghely megnevezése:

..... 1. Szakmai igazolás ⁶⁴ 2. Érvényesítés
..... 3. Utalványozás 4. Utalvány ellenjegyzése

A számla kiegyenlítése megtörtént: kiv. szám: dátum:.....

..... kontírozta ellenőrizte rögzítette
---------------------	----------------------	---------------------

⁶³ Megfelelő rész aláhúzendó.

⁶⁴ Az aláírással együtt a dátumot is fel kell tüntetni. A szakmai igazolás az elvégzett munka teljesítését mennyiségben és értékben igazolja. Előre utalt támogatások esetén a kifizetés összegét és indokoltságát jelenti.

KÖZBESZERZÉSI ELJÁRÁS SZERZŐDÉS-KISÉRŐLAP
Önkormányzati kötelezettségvállalás esetén

Előkészítő szervezeti egység/referens:

Közbeszerzés pontos tárgya:

Beszerezés becsült értéke:

Iktatószáma:

Közbeszerzés tárgya: szolgáltatás, árubeszerzés, építési beruházás, koncesszió *

Eljárás fajtája: nyílt, meghívásos, tárgyalásos, versenypárbeszéd *

Egyéb eljárási fajta: gyorsított, keret megállapodás, egyszerűsített, tervpályázat *

Ajánlati/részvételi felhívás feladása:

Ajánlattételi/részvételi jelentkezési határidő:

Az ajánlatok elbírálásának határideje:

Az eljárás eredményének kihirdetése:

Az eredményről szóló tájékoztató közzétételének feladási határideje:

Eljárás egyéb feltételei: Közbeszerzési terv tartalmazza? igen / nem *

Hatósági engedély(ek) szükséges(ek)? igen / nem *

Hatósági engedély(ek) száma (db):

		Dátum	Iktatószám	Aláírás
1.	Véleményezésre átadva Jogi referensnek / ügyvédnek			
2.	Véleményezésre átadva Kabinetfőnöknek			
3.	Fedezetigazolásra átadva PSZ-nek		⁶⁵	
4.	Véleményezésre és ellenjegyzésre átadva Jegyzőnek / Aljegyzőnek			
5.	Jóváhagyásra és aláírásra átadva Polgármesternek / Alpolgármesternek			

Költséghely megnevezése:

Polgármesteri bemutatás időpontja (alpolgármesteri kiírás esetén):

Szerződéskötés időpontja:

Szerződés teljesítéséről szóló tájékoztató megküldése:

Megjegyzés:

* megfelelő rész aláhúzandó

⁶⁵ előzetes kötelezettségvállalás nyilvántartási száma

KÖZBESZERZÉSI ELJÁRÁS SZERZŐDÉS-KISÉRŐLAP
Hivatali kötelezettségvállalás esetén

Előkészítő szervezeti egység/referens:

Közbeszerzés pontos tárgya:

Beszerezés becsült értéke:

Iktatószáma:

Közbeszerzés tárgya: szolgáltatás, árubeszerzés, építési beruházás, koncesszió *

Eljárás fajtája: nyílt, meghívásos, tárgyalásos, versenypárbeszéd *

Egyéb eljárási fajta: gyorsított, keret megállapodás, egyszerűsített, tervpályázat *

Ajánlati/részvételi felhívás feladása:

Ajánlattételi/részvételi jelentkezési határidő:

Az ajánlatok elbírálásának határideje:

Az eljárás eredményének kihirdetése:

Az eredményről szóló tájékoztató közzétételének feladási határideje:

Eljárás egyéb feltételei: Közbeszerzési terv tartalmazza? igen / nem *

Hatósági engedély(ek) szükséges(ek)? igen / nem *

Hatósági engedély(ek) száma (db):

		Dátum	Iktatószám	Aláírás
1.	Véleményezésre átadva Jogi referensnek / ügyvédnek			
2.	Véleményezésre átadva Kabinetfőnöknek			
3.	Fedezetigazolásra átadva PKI-nek			
4.	Véleményezésre és ellenjegyzésre átadva PKI-nek			
5.	Kötelezettségvállalásra átadva Jegyzőnek / Aljegyzőnek			

*megfelelő rész aláhúzendő

Költséghely megnevezése:

Polgármesteri bemutatás időpontja (alpolgármesteri kiírás esetén):

Szerződéskötés időpontja:

Szerződés teljesítéséről szóló tájékoztató megküldése:

Megjegyzés:

11. számú melléklet: előleg elszámolása

Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Önkormányzat Polgármesteri Hivatal

Szervezeti egység:

Elszámoló neve:

Előleg elszámolása

Sor- szám	Iroda	Számla száma	Szolg. dátuma	Szállító	Áfa (%)	Tartalom	Mg- nem	Főkönyvi számla	Összeg		
									Alap (Ft)	Áfa (Ft)	Bruttó (Ft)
1.											
2.											
3.											
4.											
5.											
Összesen:											

Felvett összeg:Ft

Elszámoló aláírása:

Felvételi bizonylatszám:

Felvétel dátuma:

Visszafizetendő összeg:.....Ft

Dátum: Zalaegerszeg, 2010.

Rögzítette:

12. sz. melléklet: 100 ezer forint alatti kifizetések igénylése

Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Önkormányzat Polgármesteri Hivatal

Szervezeti egység/köztisztviselő:

Költséghely/költségvetési sor:

100 ezer forintot el nem érő kifizetések igénylése/elszámolása

Sor- szám	Az igénylés jogcíme	Partner megnevezése	Igényelt összeg (Forint)	Dátum	Számlaszám	Elszámolt összeg Forint		Fők szám / kötváll szám
						Bruttó	Áfa %	
1								
2								
3								
Összesen:								

Késpénz felvételi bizonylat száma:

Igénylő / Elszámoló neve:

Elszámolás időpontja:

Visszafizetendő összeg:

Igénylő / Elszámoló aláírása

Engedélyező aláírása:

6. sz. melléklet – Ellenőrzési nyomvonal szabályzat minta

Zalaegerszeg MJV Önkormányzat Polgármesteri Hivatala
Ellenőrzési nyomvonal

#	Tevékenység, feladat	Előkészítés illetve a feladat tartalmi leírása	Jogszabályi alap (külső, belső)	Előkészítő/ koordináló/ Végrehajtó	Keletkező Dokumentum/ fel- lehetési hely	Felelős/ Kötele- zett- ségvállaló	Ellenőrzési pont	Határidő	Ellenőrzés / érvénye- sítés	Utalványo- zás/ ellen- jegyzés	Ellenőrzés módja	Könyvveze- tésben való meg- jelenés / Beszámo- lás / El- számolás
I.	A költségve- tés tervezése											
1	A költségve- tési koncepció elkészíté- se	A központi irányelvek alapján körlevél kiadása a koncepció összeállításához	Áht. Ámr. Költségve- tési tv. tervezet	Koncepció készítés koor- dináló: Pénzügyi Szer- vezet közreműködő: valamennyi Szervezet⁶⁶	Költségvetési kon- cepció előterjesztés Képviselői csoport	Jegyző	Törvényi határidők	Költségvetési évet megelőző október novem- ber	Jegyző		-	-
2	A költségve- tési rendelet tervezet	A költségvetési rendelet összeállításához körle- vél kiadása az intézmé-	Áht. Ámr.24.§, Költségve-	Koordinál: Pénzügyi Szer- vezet	Költségvetési ren- delet tervezet elő- terjesztés	Jegyző	Törvényi határidők, jogszabályi megf.	Koncepció elfo- gadása	Jegyző	-	-	-

⁶⁶ a pénzügyi-gazdálkodási szervezetet összefoglalóan Pénzügyi Szervezetként jelöltük. A szabályzat pontosítása a pénzügyi szervezet és a Hivatal egyéb szervezetei tekintetében a feladatellátásnak megfelelően a Hivatal feladata. A szervezeti egységek elnevezése a minta szabályzatban a szakmai jellegüket jelöli az azonosítás érdekében.

#	Tevékenység, feladat	Előkészítés illetve a feladat tartalmi leírása	Jogszabályi alap (külső, belső)	Előkészítő/ koordináló/ Végrehajtó	Keletkező Dokumentum/ feltehető hely	Felelős/ Kötelezettségvállaló	Ellenőrzési pont	Határidő	Ellenőrzés / érvényesítés	Utalványozás/ ellenjegyzés	Ellenőrzés módja	Könyvvezetésben való megjelenés / Beszámolás / Elszámolás
	elkészítése	nyek és a hivatal részére	tési tv. tervezet Koncepció	közreműködő: valamennyi Szervezet	Képviselői csoport		ellenőrzése					
3	A költségvetés bevételi és kiadási előirányzatainak tervezése	A forrásszabályozás alapján a bevételi előirányzatok meghatározása a <ul style="list-style-type: none"> - központi források - intézményi bevételek - önkormányzati saját bevételek tekintetében 	Költségvetési tv. tervezet Koncepció, Önkorm-i rendeletek	Koordinál: Pénzügyi Szervezet közreműködő: valamennyi Szervezet és intézmények	Intézmények, irodák javaslatai, Pénzügyi Sz/ ktgv. csop, Oktatási Sz.	Jegyző	Tervszámok ellenőrzése, intézményi feladatmutatók, mutatószámok ellenőrzése, bevételi tervszámok és rendeletek összhangjának ellenőrzése	Költségvetési előterjesztés Bizottsági megvitatásának idejére	PSZ-, Okt. - Szoc. O.-, ill. egyéb szervezeti egys-ek vezetői	-	Az ellenőrzést végző szerv. Egys.vezetőjének, illetve a főkönyvelőnek aláírása és az ellenőrzés dátuma a beérkezett dokumentumokon	PSZ vezetője Főkönyvelő,
		A kiadási előirányzatok tervezése <ul style="list-style-type: none"> - személyi juttatások létszám irányszámok elfogadásával - dologi és egyéb kiemelt működési előirányzatok - felújítási és beruházási feladatok - Polgármesteri Hiva- 	Költségvetési tv. tervezet Koncepció	Koordinál: PénzügyiSzervezet közreműködő: valamennyi Szervezet és intézmények	Intézmények, irodák javaslatai, jegyzőkönyvek Pénzügyi Sz./ ktgv. csop, Oktatási Sz.	Jegyző	Igények indokoltságának, előirányzatok megalapozottságának és teljesíthetőségének ellenőrzése, ismert kötelezettségek	Költségvetési előterjesztés Bizottsági megvitatásának idejére	Szervezeti egys-ek vezetői, illetve megbízott ügyintézői munkakörükben.	-	Az ellenőrzést végző szerv. Egys.vezetőjének, illetve a főkönyvelőnek aláírása és az ellenőrzés dátuma a beérkezett	PSZ vezetője Főkönyvelő,

#	Tevékenység, feladat	Előkészítés illetve a feladat tartalmi leírása	Jogszabályi alap (külső, belső)	Előkészítő/ koordináló/ Végrehajtó	Keletkező Dokumentum/ feltehető hely	Felelős/ Kötelezettségvállaló	Ellenőrzési pont	Határidő	Ellenőrzés / érvényesítés	Utalványozás/ ellenjegyzés	Ellenőrzés módja	Könyvvezetésben való megjelenés / Beszámolás / Elszámolás
		<p>tal kiadásai feladatonként</p> <ul style="list-style-type: none"> - tartalékok - többéves kötelezettségek későbbi évekre vonatkozó kihatásai <p>az európai uniós támogatással megvalósuló programok, projektek,</p> <ul style="list-style-type: none"> - ismert kötelezettségek számbavétele 					ellenőrzése				dokumentumokon	
4	A költségvetési rendelet tervezet egyeztetése az intézmények vezetőivel	Az önálló és részben önálló intézmények vezetőivel való költségvetési egyeztetés és a kiemelt bevételi és kiadási előirányzatok rögzítése	Áht. Ámr. 26.§ Költségvetési tv. Koncepció	Érintett irodák, Intézmények	Egyeztető tárgyalás intézményenkénti jegyzőkönyvei/ Pénzügyi Szervezet, Oktatási Szervezet	Jegyző		Költségvetési előterjesztés Bizottsági vitája előtt	-	-	Egyeztetésről készült jegyzőkönyvek aláírása dátummal az érintett vezetők által	-
4.1	A költségvetési rendelet tervezet polgármesteri jóváhagyása	A költségvetési rendelet tervezetét a bizottságok és a Közgyűlés elé történő betérjesztése előtt a Polgármester aláírásával hagyja jóvá	Áht. Ámr. Költségvetési tv.	Jegyző	Költségvetési rendelettervezet előterjesztés Képviselői Csoport	Polgármester		Közgyűlési Munkaterv szerint	-	-	-	-

#	Tevékenység, feladat	Előkészítés illetve a feladat tartalmi leírása	Jogszabályi alap (külső, belső)	Előkészítő/ koordináló/ Végrehajtó	Keletkező Dokumentum/ feltehető hely	Felelős/ Kötelezettségvállaló	Ellenőrzési pont	Határidő	Ellenőrzés / érvényesítés	Utalványozás/ ellenjegyzés	Ellenőrzés módja	Könyvvezetésben való megjelenés / Beszámolás / Elszámolás
			Koncepció									
42	A költségvetési rendelettervezet bizottsági megvitatása és véleményezése	A költségvetési rendelettervezetet szakmailag megvitatják a bizottságok és a Pénzügyi Bizottság írásban véleményezi	Áht. Ámr. Költségvetési tv. Koncepció	Jegyző és az érintett Szervezetvezetők	Költségvetési rendelettervezet előterjesztés Bizottsági jegyzőkönyvek Pénzügyi Bizottság írásos véleménye Képviselői Csoport	Bizottságok Elnökei		Közgyűlési Munkatervhez igazodó	-	-	-	-
43.	A költségvetési rendelettervezet Közgyűlés elé terjesztése és jóváhagyása	A Polgármester betérjeszti a Közgyűlés elé az adott évi költségvetési rendelettervezetet	Áht. Ámr. Költségvetési tv.	Előterjesztő: Polgármester	Éves költségvetési rendelet Képviselői Csoport	Polgármester		Költségvetési év február 15-ig	-	-	-	-
5	Elemi költségvetés elkészítése	Körlevél kiadás az elemi költségvetés elkészítésére a PM Útmutató alapján	Áht. Ámr. Költségvetési rendelet	Pénzügyi és Költségvetési Szervezet költségvetési ügyintéző	Útmutató Pénzügyi Szervezet	Pénzügyi Szervezet vezető		Február	PSZköltségvetési ügyintéző	-	-	-
5.1		Az elemi költségvetés összeállítása az intézmények által		Intézmény Gazdasági vezető	Intézményi elemi költségvetési dokumentumok;/ Pénzügyi Szervezet	Intézményvezető	Kiemelt eik összevetése a Kt. által jóváh. előirány-	MÁK határidőhöz igazodva február	Főkönyvelő, Intézmény vezetője, gazd-i	-	-	intézmények vezetői, gazdasági vezetői

#	Tevékenység, feladat	Előkészítés illetve a feladat tartalmi leírása	Jogszabályi alap (külső, belső)	Előkészítő/ koordináló/ Végrehajtó	Keletkező Dokumentum/ feltehető hely	Felelős/ Kötelezettségvállaló	Ellenőrzési pont	Határidő	Ellenőrzés / érvényesítés	Utalványozás/ ellenjegyzés	Ellenőrzés módja	Könyvvezetésben való megjelenés / Beszámolás / Elszámolás
							zatokkal		vezetője			
52.		Az elemi költségvetés összeállítása a Polgármesteri Hivatalra vonatkozóan		Pénzügyi Szervezet költségvetési ügyintézők	Hivatali elemi költségvetési dokumentumok Pénzügyi Szervezet	Pénzügyi Szervezet vezető	Kiemelt eik összevetése a Kt. által jóváhagyott előirányzatokkal	MÁK határidőhöz igazodva február	Főkönyvelő	-	-	PSZ vezetője, Főkönyvelő, szervezeti egységek vezetői
53		Az intézményi és Hivatali elemi költségvetési dokumentáció ellenőrzése, feldolgozása, összesítése		PSZ költségvetési ügyintéző	Elemi költségvetési dokumentumok önkormányzati összesítő Pénzügyi és Költségvetési Szervezet	Pénzügyi Szervezet vezető	Kiemelt eik egyeztetése a Kt. által jóváhagyott költségvetéssel	MÁK határidő	PSZ vezető, Főkönyvelő	-	PSZ vezetőjének és a főkönyvelőnek aláírása és dátum az elemi beszámoló címlapján	Főkönyvelő
54		Az elemi költségvetés jóváhagyása, a költségvetési dokumentáció aláírása és megküldése a MÁK részére		Pénzügyi Szervezet költségvetési ügyintéző	Elemi költségvetés Pénzügyi Szervezet	Polgármester Jegyző	Képv. testületi anyag	MÁK által meghatározott	PK vezetője, Főkönyvelő	-	-	-
6	Előirányzatok módosítása	Az önkormányzat költségvetésében a címek, alcímek és kiemelt előirányzatok módosítására a költségvetési rendelet módosításával kerül sor amit a Közgyűlés meghatározott időnként megtárgyal	Áht. Ámr. Költségvetési rendelet	Pénzügyi Szervezet ügyintéző illetve intézményi saját hatáskörű módosítás esetén érintett intézmény vezető	Költségvetési rendeletet módosító előterjesztés Képviselői Csoport	Polgármester Jegyző	Igények megalapozottságának, fedezetének ellenőrzése	Költségvetési rendeletben szabályozott	Szakirodák vezetői, Főkönyvelő, Költségvetési ügyintéző,	-	Beérkező igények dokumentumain a szakirodák, illetve a PSZ költségvetési üi-jének aláírása és	Főkönyvelő Költségvetési ügyintéző, szerződés nyilvántartó

#	Tevékenység, feladat	Előkészítés illetve a feladat tartalmi leírása	Jogszabályi alap (külső, belső)	Előkészítő/ koordináló/ Végrehajtó	Keletkező Dokumentum/ feltehető hely	Felelős/ Kötelezettségvállaló	Ellenőrzési pont	Határidő	Ellenőrzés / érvényesítés	Utalványozás/ ellenjegyzés	Ellenőrzés módja	Könyvvezetésben való megjelenés / Beszámolás / Elszámolás
											dátum	
61		Az előirányzat átcsoportosítás előtt meg kell győződni róla, hogy a módosítás nem ütközik jogszabályba és nem ellentétes az önkormányzat rendeleteivel, határozataival		Pénzügyi Szervezet költségvetési ügyintéző érintett intézmények gazdaság vezetői	Költségvetési rendelet módosító előterjesztés, - Képviselői Csoport intézményi előirányzat módosító javaslat-PSZ	Érintett Szervezet vezető k intézményvezetők	Igények megalapozottságának, fedezetének ellenőrzése	Költségvetést módosító rendelet benyújtása előtt	Szakirodák vezetői, Főkönyvelő, Költségvetési ügyintéző,	-	Beérkező igények dokumentumain a szakirodák, illetve a PSZ kgtvetési üi-jének aláírása és dátum	Főkönyvelő Kgtvetési ügyintéző, szerződés nyilvántartó
62		A felhalmozási célra rendelkezésre álló előirányzatok indokolt átcsoportosítására fedezet vizsgálattal együtt kerülhet sor		Városüzemeltetési Szervezet vezető	Felhalmozási előirányzatok átcsoportosítása előterjesztés - Képviselői Csoport	Jegyző	Igények megalapozottságának, fedezetének ellenőrzése	Az előterjesztés elkészítése előtt	PSZ vezető helyettese, ktgvetési ügyintéző	-	Beérkező igények dokumentumain a szakirodák, illetve a PSZ kgtvetési üi-jének aláírása és dátum	PSZ vez. helyettes, Főkönyvelő, kgtvetési ügyintéző
63		Az előirányzat módosítás nem irányulhat az előirányzat módosítási kötelezettség nélkül teljesülő előirányzatok jóváhagyott céltól eltérő csökkentésére (kiemelt előirányzatokon belüli részelőirányzatok eseté-		Pénzügyi Szervezet Beszámolásért felelős ügyintéző	Költségvetési előirányzatok nyilvántartása Pénzügyi Szervezet	Pénzügyi Szervezet vezető	Saját hatáskörű előirányzat módosítások utólagos ellenőrzése	Folyamatos a gazdálkodás során	Kgtvetési ügyintéző	-	Beérkező igények dokumentumain a szakirodák, illetve a PSZ kgtvetési üi-jének aláírása és	Főkönyvelő, ktgvetési üi.

#	Tevékenység, feladat	Előkészítés illetve a feladat tartalmi leírása	Jogszabályi alap (külső, belső)	Előkészítő/ koordináló/ Végrehajtó	Keletkező Dokumentum/ feltehető hely	Felelős/ Kötelezettségvállaló	Ellenőrzési pont	Határidő	Ellenőrzés / érvényesítés	Utalványozás/ ellenjegyzés	Ellenőrzés módja	Könyvvezetésben való megjelenés / Beszámolás / Elszámolás
		ben)									dátum	
64		Információs rendszer vezetése, amely képes az előirányzatok nyomon követésére (számviteli progr. információk)		Pénzügyi Szervezet Könyvelést végző ügyintéző	Havi pénzforgalmi adatok Pénzügyi Szervezet	Főkönyvelő	Vezetői információs rendszer foly. figyelése	Folyamatos havonta	Ktgvetési ügyintéző, főkönyvelő	-	-	Főkönyvelő, Szervezetvezető helyettes, ktgvetési üi.
II	A költségvetés végrehajtása, a gazdálkodás folyamata											
1	Személyi juttatási előirányzat felhasználása	Az illetményszámfejtés alapvetően a MÁK-on keresztül történik mind az Polgármesteri Hivatal mind az intézmények dolgozói részére. Ehhez szükséges információ szolgáltatás végrehajtása	ktv. kjt. Mt. költségvetési rendelet	Személyügyi ügyintéző Intézményi bérügyi ügyintéző	Kinevezési átsorolási munkaviszonyt megszüntető dokumentumok megbízási szerződések Humánpolitika(személy és munkaügyi csv.)	Jegyző Intézményvezetők,		Folyamatos	PSZ kijelölt dolgozója önálló int. gazd.vez	Jegyző, PSZ vezetője	Utalványlapon a szakmai igazoló aláírása és dátum	önálló int. gazd vez., P számviteli ügyintéző
11		A központi számfejtésen túli hivatali illetményszámfejtés az IMI program segítségével valósul meg. A havi zárást követően adatszolgáltatási kötelezettség teljesítése a MÁK részére		Személyügyi ügyintéző Bérügyekért felelős ügyintéző	Bérfeladás dokumentumai illetményszámfejtő	Jegyző	Kinevezési okiratok, megbízási szerződések, stb. aláírás előtti vizsgálata	Számfejtés folyamatos, havi zárás után adatszolgáltatás	P I kijelölt dolgozója PSZ kijelölt dolgozója	-	Utalványlapon a szakmai igazoló aláírása és dátum	PSZ kijelölt dolgozója, PSZ számviteli ügyintéző

#	Tevékenység, feladat	Előkészítés illetve a feladat tartalmi leírása	Jogszabályi alap (külső, belső)	Előkészítő/ koordináló/ Végrehajtó	Keletkező Dokumentum/ feltehető hely	Felelős/ Kötelezettségvállaló	Ellenőrzési pont	Határidő	Ellenőrzés / érvényesítés	Utalványozás/ ellenjegyzés	Ellenőrzés módja	Könyvvezetésben való megjelenés / Beszámolás / Elszámolás
12		A Közgyűlés tagjai részére a tiszteletdíjak és egyéb rendszeres (utazási költségtérítés), valamint nem rendszeres (külföldi kiküldetés napidíjai) kifizetések számfejtése az IMI program felhasználásával és ezek havi jelentése a MÁK felé az előírt adattartalommal		Képviselői Csoport Pénzügyi Szervezet Bérügyekért felelős ügyintéző	Kifizetési bizonylatok havi bérfeladás	Jegyző	Csoportos átutalás listájának ellenőrzése	Havonta Közgyűlés előtt a számfejtés-re és havi zárás után MÁK felé	Humánpol. (személy és munkaügyi csv.), PSZ kijelölt dolgozója	-	P I kijelölt dolgozója	PSZ kijelölt dolgozója, PSZszámvetési ügyintéző
13.		A tárgyévben kifizetett személyi juttatásokról kifizetői adatszolgáltatási kötelezettség teljesítése a dolgozók, Közgyűlés tagok és külső személyek részére		Pénzügyi Szervezet Bérügyekért felelős ügyintéző	Jövedelem igazolás a kifizetett személyi juttatásokról Humánpolitika (személy és munkaügyi csv.)/MÁK	MÁK Pénzügyi Szervezet Vezetője		SZJA törvényben előírtak szerint	Humánpol. (személy és munkaügyi csv.)	-	-	PSZ kijelölt dolgozója
14		A munkáltatói jogkör gyakorlója ellenőrzi a személyi juttatások előírányzat felhasználásának jogszabályi betartását		Humánpolitika (személy és munkaügyi csv.) Bérügyekért felelős ügyintéző adatszolgáltatása alapján	Költségvetési rendelet személyi juttatás előírányzata	Jegyző	Vezetői információs rendszer figyelembe, ei. Felhasználás ellenőrzése	Folyamatos	Jegyző	-	Bérgazdálkodásért felelős ügyintéző aláírása az időszaki pénzforgalmi kimutatáson	-

#	Tevékenység, feladat	Előkészítés illetve a feladat tartalmi leírása	Jogszabályi alap (külső, belső)	Előkészítő/ koordináló/ Végrehajtó	Keletkező Dokumentum/ feltehető hely	Felelős/ Kötelezettségvállaló	Ellenőrzési pont	Határidő	Ellenőrzés / érvényesítés	Utalványozás/ ellenjegyzés	Ellenőrzés módja	Könyvvezetésben való megjelenés / Beszámolás / Elszámolás
2	Létszám-gazdálkodás	A költségvetési rendeletben évente jóváhagyott létszámkeretek betartása az önkormányzatnál és az intézményeknél	ktv. kjt. Mt. költségvetési rendelet	Humánpolitika (személy és munkaügyi csv.)	Létszám nyilvántartás Humánpolitika (személy és munkaügyi csv.) PSZ/ (intézm.)	Jegyző Intézmény Vezető	Igények ellenőrzése	Folyamatos	Humánpolitika (személy és munkaügyi csv.) (személy és munkaügyi csv.), PKI kijelölt dolg.	-	Bérgazdálkodásért felelős ügyintéző aláírása az időszaki pénzforgalmi kimutatáson	-
21		Minden munkavállaló rendelkezzen munkaszerződéssel a munkaviszony létrejöttkor. Minden munkakörhöz készüljön munkaköri leírás.		Humánpolitika (személy és munkaügyi csv.) szervezeti egys-k vezetői		Jegyző		Alkalmazás időpontja	Jegyző	-	-	-
22		A munkáltató jóváhagyja a dolgozói felvételeket és kilépéseket		Humánpolitika (személy és munkaügyi csv.) Ir. vez, PSZ bér- és létsz. nyt. üi.	Létszám nyilvántartás Humánpolitika (személy és munkaügyi csv.) PSZ/ (intézm.)	Jegyző	Létszám és bér előirányzatok ellenőrzése	Értelem-szerint	(személy és munkaügyi csv.) PSZ kijel. dolg.	-	Ellenőrzésért felelős ügyintéző aláírása és dátum a felvételi dokumentumon	-

#	Tevékenység, feladat	Előkészítés illetve a feladat tartalmi leírása	Jogszabályi alap (külső, belső)	Előkészítő/ koordináló/ Végrehajtó	Keletkező Dokumentum/ feltehető hely	Felelős/ Kötelezettségvállaló	Ellenőrzési pont	Határidő	Ellenőrzés / érvényesítés	Utalványozás/ ellenjegyzés	Ellenőrzés módja	Könyvvezetésben való megjelenés / Beszámolás / Elszámolás
23		Megfelelő nyilvántartást kell vezetni a továbbképzéseken való részvételről		Humánpolitika(személy és munkaügyi csv.)	Továbbképzési terv és annak végrehajtása(személy és munkaügyi csv.)	Jegyző		Folyamatos	(személy és munkaügyi csv.)	-	-	-
24		Az időgazdálkodás figyelemmel kísérése. A jelenléti ívek és szabadság kérelmek folyamatos vezetése és őrzése		Valamennyi szerv. Egys. kijelölt dolgozója (személy és munkaügyi csv.)	Jelenléti ív Szabadságos tömb Humánpolitika(személy és munkaügyi csv.)	Jegyző	Beléptető rendszer adatainak folyamatos figyelése	Folyamatos	Humánpolitika(személy és munkaügyi csv.)		-	-
3	Vagyongazdálkodás	Az önkormányzat és intézményei kötelesek a rábízott vagyonnal - rendeltetésszerűen gazdálkodni, - annak állagát, értékét megőrizni, - védeni, - lehetőség szerint a vagyon értékét növelni.	Ötv. Áht. költségvetési rendelet	Vagyonkezelési Szervezetvezető, Városüzemeltetési vezetője, Oktatási Szervezet. Vez., Szociális Szervezet vez.	Vagyongazdálkodási terv	Polgármester, Jegyző	Leltározás során személyes bejárás	Folyamatos	Belső ell. könyvvizsgáló	-	-	-
31		Vagyonnyilvántartás vezetése, amelyből a vagyoneszközök helye és állapota megállapítható		Vagyonkataszteri üi.	Vagyonkataszter és nyilvántartás PSZ	Jegyző	Leltározás során személyes bejárás	Folyamatos	PSZ kijelölt dolgozója	-	-	-
32		Az éves beszámolóban a vagyongazdálkodás szakmai és számszaki		Vagyonkezelési vez	Éves beszámoló	Polgármester		Beszámoló készítése előtt	Jegyző	-	Éves beszámoló előterjesztés	-

#	Tevékenység, feladat	Előkészítés illetve a feladat tartalmi leírása	Jogszabályi alap (külső, belső)	Előkészítő/ koordináló/ Végrehajtó	Keletkező Dokumentum/ feltehető hely	Felelős/ Kötelezett-ségvállaló	Ellenőrzési pont	Határidő	Ellenőrzés / érvényesítés	Utalványozás/ ellenjegyzés	Ellenőrzés módja	Könyvvezetésben való megjelenés / Beszámolás / Elszámolás
		végrehajtásának értékelése			Képviselői Csoport	Jegyző					tés szignálása az érintett vezetők által	
4	Közbeszerzési eljárás	A közbeszerzési eljárás hatálya alá tartozó feladatokra közbeszerzési szabályzat készítése	Kbt.	Közbeszerzési referens	Közbeszerzési Szabályzat Jegyzői referens	Jegyző	Tartalmi ellenőrzés	Törvény szerint	Jegyző	-	-	-
41		Éves összesített közbeszerzési terv készítése	Kbt.	Közbeszerzési referens	Éves közbeszerzési terv Jegyzői Referens	Jegyző	Tartalmi és számszaki ell.	Tárgyév április 15-ig	Jegyző	-	-	-
42		A közbeszerzési eljárás lefolytatása a Közbeszerzési Szabályzatban foglalt módon az éves közbeszerzési terv szerint történik	Kbt. Közbeszerzési Szabályzat	Közbeszerzési Bizottság Előkészítő Irodák, megbízott közbesz. szakértő	Közbeszerzési eljárás dokumentumai/ Előkészítő irodák, közbesz. szakértő	Közbeszerzési Bizottság Elnöke	Szerződés aláírásakor szűrőpróbaszerű ell.	Eljárás szerint	Belső ellenőr	-	-	-
43		A közbeszerzési eljárások	Kbt. Közbeszer-	Közbeszerzési referens	Jegyzőkönyvek/ Előkészítő irodák, közbesz. szakértő	Jegyző		Folyamatos	Belső ellenőr	-	-	-

#	Tevékenység, feladat	Előkészítés illetve a feladat tartalmi leírása	Jogszabályi alap (külső, belső)	Előkészítő/ koordináló/ Végrehajtó	Keletkező Dokumentum/ feltehető hely	Felelős/ Kötelezettségvállaló	Ellenőrzési pont	Határidő	Ellenőrzés / érvényesítés	Utalványozás/ ellenjegyzés	Ellenőrzés módja	Könyvvezetésben való megjelenés / Beszámolás / Elszámolás
		szervezési, lebonyolítási és dokumentálási feladatok ellátása	zési Szabályzat									
44		Az előző évi közbeszerzésekről statisztikai összegzés készítése	Kbt. Közbeszerzési Szabályzat	Közbeszerzési referens	Éves statisztikai összegző Jelentés/ Közbesz. Referens, mb.szakértők	Jegyző	Tartalmi és számszaki ell.	Törvény szerint	Belső ellenőr	-	-	-
5	Kötelezettség-vállalás / utalványozás	Az önkormányzat nevében a Polgármester, illetve az általa felhatalmazott személy jogosult	Áht. Ámr. Számviteli	Polgármester illetve az általa felhatalmazott személy	Kötelezettség-vállalás dokumentuma /	Polgármester	Tartalmi, számszaki és fedezet ellenőrzés	Folyamatos	PSZ kijelölt dolgozója	Polgármester/ Jegyző	PSZ kijelölt dolgozója az utalvány-	PSZszámvetési ügyintéző
5 ⁶⁷ 1		A Polgármesteri Hivatal nevében a Jegyző, illetve az általa felhatalmazott személy jogosult kötelezettségvállalásra	Áht. Ámr.	Jegyző illetve az általa felhatalmazott személy	Kötelezettség-vállalás dokumentuma / Utalvány Pénzügyi Szervezet	Jegyző	Tartalmi, számszaki és fedezet ellenőrzés	Folyamatos	PSZ kijelölt dolgozója	Jegyző/PSZ vezetője, helyettese	PSZ kijelölt dolgozója az utalványrendeletnek megfelelően	PSZ számviteli ügyintéző
52	Kötelezettség-vállalás / utalványozás ellenjegyzése	Önkormányzati kötelezettségvállalás ellenjegyzésre a Jegyző (vagy az általa írásban kijelölt személy) jogosult	Áht. Ámr.	Jegyző illetve az általa írásban felhatalmazott személy	Utalvány/ Pénzügyi és Költségvetési Szervezet	Jegyző	Tartalmi, számszaki és fedezet ellenőrzés	Folyamatos	PSZ kijelölt dolgozója	Jegyző	PSZ kijelölt dolgozója az utalványrendeletnek meg-	PSZ számviteli ügyintéző

⁶⁷ opcionális lehetőség, amennyiben a Hivatal nevében a jegyző a kötelezettségvállaló

#	Tevékenység, feladat	Előkészítés illetve a feladat tartalmi leírása	Jogszabályi alap (külső, belső)	Előkészítő/ koordináló/ Végrehajtó	Keletkező Dokumentum/ feltehető hely	Felelős/ Kötelezettségvállaló	Ellenőrzési pont	Határidő	Ellenőrzés / érvényesítés	Utalványozás/ ellenjegyzés	Ellenőrzés módja	Könyvvezetésben való megjelenés / Beszámolás / Elszámolás
											felelően	
53		Polgármesteri Hivatali kötelezettségvállalás ellenjegyzésre a Pénzügyi és Költségvetési Szervezet vezetője, helyettese, (vagy a Jegyző által írásban kijelölt személy) jogosult	Áht. Ámr.	Pénzügyi Szervezet vezetője illetve az általa írásban felhatalmazott személy	Utalvány/ Pénzügyi Szervezet	Pénzügyi Szervezet vezetője	Tartalmi, számszaki és fedezet ellenőrzés	Folyamatos	PSZ kijelölt dolgozója	PSZ vezetője, helyettese	PSZ kijelölt dolgozója az utalványrendeletnek megfelelően	PSZ számviteli ügyintéző
54	Érvényesítés	A kiadás teljesítése, illetve a bevétel beszedése előtt ellenőrizni kell, hogy - szakmailag igazolt a kifizetés/bevétel beszedés jogossága, - megfelelő összegben határozták meg a kifizetési, illetve bevétel beszedési igényt, - alátámasztó dokumentumok (megrendelés, szerződés teljesítés igazolás) formai és tartalmi helyességét, - biztosított-e a fedezet a kifizetés teljesítéséhez	Áht. Ámr.	Érvényesítéssel megbízott ügyintézők	Utalvány Szakmai teljesítés igazolás Szerződés Pénzügyi Szervezet	Illetékes Szervezetvezetők	Tartalmi, számszaki és fedezet ellenőrzés	Folyamatos	PSZ kijelölt dolgozója	-	PSZ kijelölt dolgozója az utalványrendeletnek megfelelően	PSZ számviteli ügyintéző

#	Tevékenység, feladat	Előkészítés illetve a feladat tartalmi leírása	Jogszabályi alap (külső, belső)	Előkészítő/ koordináló/ Végrehajtó	Keletkező Dokumentum/ feltehető hely	Felelős/ Kötelezettségvállaló	Ellenőrzési pont	Határidő	Ellenőrzés / érvényesítés	Utalványozás/ ellenjegyzés	Ellenőrzés módja	Könyvvezetésben való megjelenés / Beszámolás / Elszámolás
55		A kötelezettségvállalás, utalványozás, ellenjegyzés és érvényesítés, valamint a szakmai teljesítés igazolása során maradéktalanul érvényesíteni kell a Hivatal pénzgazdálkodási rendjének szabályzatában foglaltakat	Áht. Ámr.	A szabályzatban nevesítettek, aláírásra jogosultak	Utalvány Pénzügyi Szervezet	Jegyző	Tartalmi, számszaki ellenőrzés	Folyamatos	Jegyző Szervezetvezetők	-	PSZ kijelölt dolgozója az utalványrendeletnek megfelelően	-
56	Kifizetések teljesítése	A kifizetés teljesítése előtt meg kell győződni róla, hogy a kifizetés előkészítése megtörtént a szükséges igazolások, aláírások az eseménnyel kapcsolatban rendelkezésre állnak Az elektronikus átutaláshoz a megfelelő személyek jóváhagyása	Áht Ámr. Számviteli pol.	Pénzügyi Szervezet Utalást végző ügyintéző Pénzügyi Szervezet Aláírási joggal rendelkező üi,	Utalvány Teljesítést igazoló dokumentumok Feladott megbízások az ügyfél terminálon Pénzügyi Szervezet	Pénzügyi Sz. vez, Utalásért felelős püi ügyintéző	Utalvány rendelkezés és mögöttes bizonylatok ellenőrzése	Folyamatos Folyamatos	PSZ kijelölt dolgozója	-	PSZ kijelölt dolgozója az utalványrendeletnek megfelelően	PSZ számviteli ügyintéző
6	Könyvvezetési információs rendszer kidolgozása	A Jegyző felelős az önkormányzat, illetve az intézmény számviteli politikájának és könyvvezetési információs rendszerének kialakításáért, írásbeli szabályozásáért és működéséért	Ámr. Ámr.	Pénzügyi Szervezet Beszámolóért felelős ügyintéző, Főkönyvelő	Számviteli politika Számlarend Pénzügyi Szervezet	Jegyző		Törvény szerint	PSZ vezetője, helyettese, Főkönyvelő	-	-	Főkönyvelő
61		A könyvvezetési információs rendszerrel szembeni követelmé-		Főkönyvelő	Számviteli politika	Főkönyvelő	Főkönyv és analitika egyez-	Folyamatos	-	-	Főkönyvelő aláírása az időszaki	-

#	Tevékenység, feladat	Előkészítés illetve a feladat tartalmi leírása	Jogszabályi alap (külső, belső)	Előkészítő/ koordináló/ Végrehajtó	Keletkező Dokumentum/ feltehető hely	Felelős/ Kötelezettségvállaló	Ellenőrzési pont	Határidő	Ellenőrzés / érvényesítés	Utalványozás/ ellenjegyzés	Ellenőrzés módja	Könyvvezetésben való megjelenés / Beszámolás / Elszámolás
		nyeknek való megfelelés ellenőrzése			Pénzügyi Szervezet		tetése				pénzforgalmi jelentéseken	
62		Az önkormányzat valamennyi gazdasági eseményének meg kell jelennie a számviteli rendszerben	Szt. 249/2000.K orrend.	PSZ vezető	Számviteli politika Pénzügyi Szervezet	Főkönyvelő	Főkönyv és analitika egyeztetése	Folyamatos	PSZ vezető, könyvvizsgáló	-	PSZ vezetőnek és a Főkönyvelő aláírása az időszaki beszámolókon	Főkönyvelő
63		Minden gazdasági esemény az azt alátámasztó dokumentum alapján kerül rögzítésre	Szt. 249/2000.K orrend.	PSZ számviteli ügyintéző	Utalvány kontírozó lap Pénzügyi Szervezet	Főkönyvelő	érvényesítés	Folyamatos	PSZ vezető, könyvvizsgáló	-	Főkönyvelő aláírása az időszaki pénzforgalmi jelentéseken	Főkönyvelő
64		A gazdasági események dokumentumait rendszeresen, visszakereshető módon kell tárolni	Szt. Szt.249/2000.Kormrend.	PSZ számviteli ügyintéző	Bizonylatok Dokumentumok Pénzügyi Szervezet	Főkönyvelő		Folyamatos	PSZ vezető	-	-	Főkönyvelő
65		A gazdasági események rögzítését és jóváhagyását az informatikai rendszer naplózza, a rögzítést végző személy a kontírozó lapot szignálja	Szt. 249/2000.K orrend.	PSZ számviteli ügyintéző	Kontírozólap Pénzügyi Szervezet	Főkönyvelő		Folyamatos	PSZ vezető	-	Főkönyvelő aláírása az időszaki pénzforgalmi jelentéseken	-

#	Tevékenység, feladat	Előkészítés illetve a feladat tartalmi leírása	Jogszabályi alap (külső, belső)	Előkészítő/ koordináló/ Végrehajtó	Keletkező Dokumentum/ feltehető hely	Felelős/ Kötelezettségvállaló	Ellenőrzési pont	Határidő	Ellenőrzés / érvényesítés	Utalványozás/ ellenjegyzés	Ellenőrzés módja	Könyvvezetésben való megjelenés / Beszámolás / Elszámolás
66		A papír alapú dokumentumok megfelelő elhelyezését biztosítani kell	Szt. 249/2000.K ormrend.	PSZ számviteli ügyintéző	Dokumentumok/ Illetékes szakirodák, PSZ	Főkönyvelő		Folyamatos	-	-	-	-
67		A Jegyző felelős a hivatal és az önkormányzati gazdálkodás időközi periódusainak zárásáért és az időközi (havi, negyedéves, féléves) jelentések elkészítéséért és továbbításáért a MÁK részére	Áht. Ámr.	PSZ számviteli ügyintéző	Számlarend Pénzügyi Szervezet	Főkönyvelő		Jogszabály szerint	PSZ vezető	-	-	-
68		Az időközi jelentés pontosságát, teljességét és hitelességét a felelős vezető aláírásával igazolja a MÁK felé továbbítás előtt	-	PSZ számviteli ügyintéző	Időközi Jelentések Pénzügyi Szervezet	Főkönyvelő, PKI vezető	Számszaki ellenőrzés	Jogszabály szerint	PSZ vezető	-	PSZ vezetőjének és a Főkönyvelő aláírása az időszaki beszámolókon	-
7	Költségvetési beszámolás	Az elemi költségvetés készítésére kötelezettek az előirányzatok felhasználásáról és a gazdálkodásról a beszámolási és könyvvezetési kötelezettségről szóló kormányrendelet előírásai szerint évközi (féléves) és éves beszámolót készítenek	Áht. Ámr. Szt. 249/2000.K orm rend.	PSZ számviteli ügyintéző	Beszámoló adatok Pénzügyi Szervezet Képviselői Csoport	Jegyző	Számszaki ellenőrzés	Jogszabály szerint	PSZ vezető	-	PSZ vezetőjének és a Főkönyvelő aláírása az időszaki beszámolókon	Főkönyvelő

#	Tevékenység, feladat	Előkészítés illetve a feladat tartalmi leírása	Jogszabályi alap (külső, belső)	Előkészítő/ koordináló/ Végrehajtó	Keletkező Dokumentum/ feltehető hely	Felelős/ Kötelezettségvállaló	Ellenőrzési pont	Határidő	Ellenőrzés / érvényesítés	Utalványozás/ ellenjegyzés	Ellenőrzés módja	Könyvvezetésben való megjelenés / Beszámolás / Elszámolás
71		A beszámoló készítéséhez körlevél kiadása, amely az adatszolgáltatáson túl előírja a beszámoló szöveges indoklásának tartalmi és formai követelményeit	249/2000.Korm rend. Számv.Politika	Főkönyvelő	Intézkedési terv Pénzügyi Szervezet	Jegyző		Jogszabály szerint	PSZ vezető	-	-	-
72		A Jegyző értékeli a FEUVE rendszer működését, a belső ellenőrzést és az éves beszámolóval együttesen terjeszti a Közgyűlés elé	Áht. Ámr.	Belső ellenőrzési csoport	Beszámoló előterjesztés Képviselői Csoport	Jegyző	Tartalmi ellenőrzés	Éves költségvetési beszámoló	-	-	Folyamatosan a meglévő informatikai és vezetői információs rendszerekből készített listák vezetők általi szignálása, dátum	-
73		Elemi beszámoló összeállítása az intézmények által	Áht. Ámr. 249/2000.K.rend	Intézmény gazdasági vezető	Intézményi elemi beszámoló/ Pénzügyi Szervezet	Intézmény-vezető	Számszaki ellenőrzés	MÁK határidőhöz igazodva	Főkönyvelő	-	-	Intézmény gazdasági vezetője
74		Elemi beszámoló készítése az Polgármesteri Hivatalra vonatkozóan	Áht. Ámr. 249/2000.Korm rend.	Főkönyvelő	Hivatali elemi beszámoló Pénzügyi Szervezet	Jegyző	Számszaki ellenőrzés, megalapozottság, jogszabályi előírások betartása	MÁK határidőhöz igazodva	Illetékes szakirodák vezetői	-	Illetékes szervezeti egységek, Főkönyvelő és könyvvizsgáló aláírása a	Főkönyvelő

#	Tevékenység, feladat	Előkészítés illetve a feladat tartalmi leírása	Jogszabályi alap (külső, belső)	Előkészítő/ koordináló/ Végrehajtó	Keletkező Dokumentum/ feltehető hely	Felelős/ Kötelezettségvállaló	Ellenőrzési pont	Határidő	Ellenőrzés / érvényesítés	Utalványozás/ ellenjegyzés	Ellenőrzés módja	Könyvvezetésben való megjelenés / Beszámolás / Elszámolás
											beszámoló dokumentumon, dátum	
7.5		Pénzmaradvány felülvizsgálata	Áht. Ámr.	Főkönyvelő	Intézményi elemi beszámoló, jkv.	Pénzügyi Sz.vez.	Tartalmi, számszaki ellenőrzés, megalapozottság, jogszabályi előírások betart.	Beszámoló előterjesztéshez igazodva	PSZ vez.	-	Illetékes szervezeti egységek, Főkönyvelő és könyvvizsgáló aláírása a beszámoló dokumentu mondátum	
76		Az intézményi és Hivatali elemi beszámoló dokumentumainak ellenőrzése, feldolgozása, összesítése	Ámr. 249/2000.Korm rend.	Kötvétési ügyintéző, számviteli ügyintéző	Elemi beszámolók önkormányzati összesítő Pénzügyi Szervezet	Főkönyvelő	Számszaki ellenőrzés	MÁK határidő	PSZ vezető	-	Illetékes szervezeti egységek, Főkönyvelő és könyvvizsgáló aláírása a beszámoló dokumentu mondátum	Intézmény gazdasági vezetője, főkönyvelő
77		A féléves, háromnegyedéves és éves gazdálkodásról szóló beszámoló előterjesztés összeállítása	Áht.	Főkönyvelő	Beszámoló előterjesztés	Jegyző	Tartalmi, számszaki ellenőrzés	Közgyűlési munkaterv szerint	PSZ vezető	-	-	-
78		A beszámoló előterjesztés bizottsági megvitatása	Áht.	Jegyző és az érintett szerve-	Bizottsági jegyzőkönyvek	Bizottsági Elnökök		Közgyűlési munkatervhez igazodo-	-	-	-	-

#	Tevékenység, feladat	Előkészítés illetve a feladat tartalmi leírása	Jogszabályi alap (külső, belső)	Előkészítő/ koordináló/ Végrehajtó	Keletkező Dokumentum/ fel- lehetési hely	Felelős/ Kötele- zett- ségvállaló	Ellenőrzési pont	Határidő	Ellenőrzés / érvénye- sítés	Utalványo- zás/ ellen- jegyzés	Ellenőrzés módja	Könyvveze- tésben való meg- jelenés / Beszámó- lás / El- számolás
		sa		zeti egys. vezetői	Képviselői Csoport			dó				
79		A Polgármester bete- jeszti a Közgyűlés elé a beszámoló előterjesztést	Áht.	Előkészítő: Jegyző Beterjesztő: Polgm.	Beszámoló előter- jesztés Képviselői Csoport	Polgárme- s-ter	Tartalmi, számszaki ellenőrzés	Jogszabály szerint	Jegyző	-	-	-

7. sz. melléklet – Nyilatkozat minta a FEUVE rendszer működtetéséről a zárszámadás mellékleteként

a 292/2009. (XII. 19.) Korm. rendelet 21. számú melléklete szerint

NYILATKOZAT

A) Alulírott, a (költségvetési szerv) vezetője jogi felelősségem tudatában kijelentem, hogy az előírásoknak megfelelően évben az általam vezetett költségvetési szervnél gondoskodtam a belső kontroll rendszerek szabályszerű, gazdaságos, hatékony és eredményes működéséről.

Gondoskodtam:

- a költségvetési szerv vagyonekezelésébe, használatába adott vagyon rendeltetészerű igénybeviteléről, az alapító okiratban előírt tevékenységek jogszabályban meghatározott követelményeknek megfelelő ellátásáról,
- a rendelkezésre álló előirányzatoknak a célnak megfelelő felhasználásáról,
- a költségvetési szerv tevékenységében a hatékonyság, eredményesség és a gazdaságosság követelményeinek érvényesítéséről,
- a tervezési, beszámolási, információszolgáltatási kötelezettségek teljesítéséről, azok teljességéről és hitelességéről,
- a gazdálkodási lehetőségek és a kötelezettségek összhangjáról,
- az intézményi számviteli rendről.

Kijelentem, hogy

- a benyújtott beszámolók a jogszabályi előírások szerint a valóságnak megfelelően, átláthatóan, teljes körűen és pontosan tükrözik a szóban forgó pénzügyi évre vonatkozó kiadásokat és bevételeket,
- olyan rendszert vezettem be, ami megfelelő bizonyosságot nyújt az eljárások jogszerűségére és szabályszerűségére vonatkozóan, biztosítja az elszámoltathatóságot, továbbá megfelel a hazai és közösségi szabályoknak,
- a szervezeten belül jól körülhatárolt volt a felelősségi körök meghatározása, működtetése, a vezetők a szervezet minden szintjén tisztában voltak a célokkal és az azok elérését segítő eszközökkel annak érdekében, hogy végre tudják hajtani a kitűzött feladatokat és értékelni tudják az elért eredményeket. E tevékenységről a vezetői beszámoltatás rendszerén keresztül folyamatos információval rendelkeztem,
- a tevékenységet folyamatosan értékeltem.

Az Áht. és az Ámr. belső kontrollokkal kapcsolatos előírásainak az alábbiak szerint tettem eleget:

Kontrollkörnyezet:

Kockázatkezelés:

Kontrolltevékenységek:

Információ és kommunikáció:

Monitoring:

Az általam vezetett szervezetnél a belső kontrollok alábbi területei igényelnek fejlesztést:

Igazolom, hogy az általam vezetett költségvetési szerv gazdasági vezetője eleget tett a tárgyévre vonatkozó továbbképzési kötelezettségének a belső kontrollok témakörében: igen – nem⁶⁸

Kelt:

P. H.

.....
aláírás

B) Az A) pontban meghatározott nyilatkozatot az alábbiak miatt nem áll módomban megtenni:

Kelt:

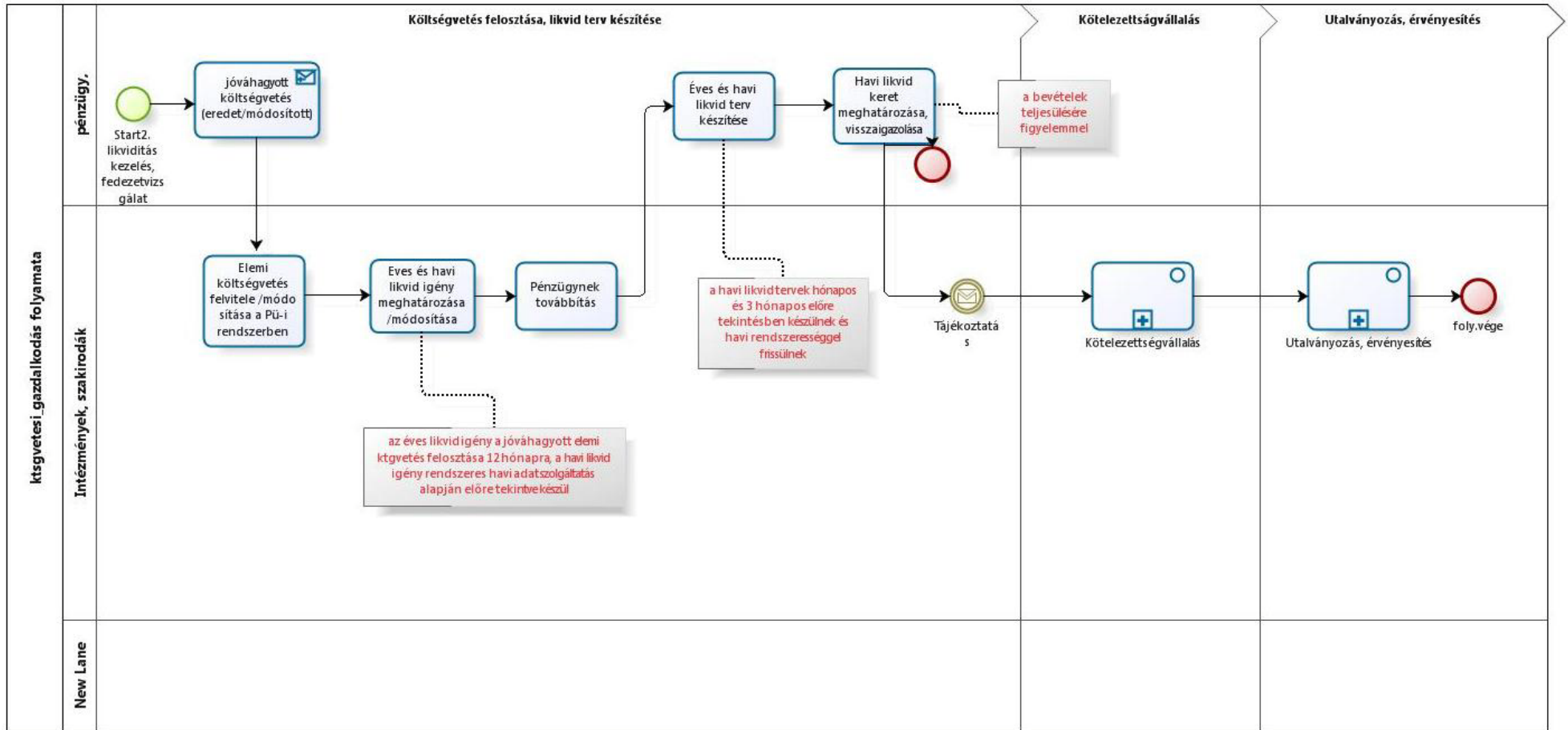
P. H.

.....
aláírás

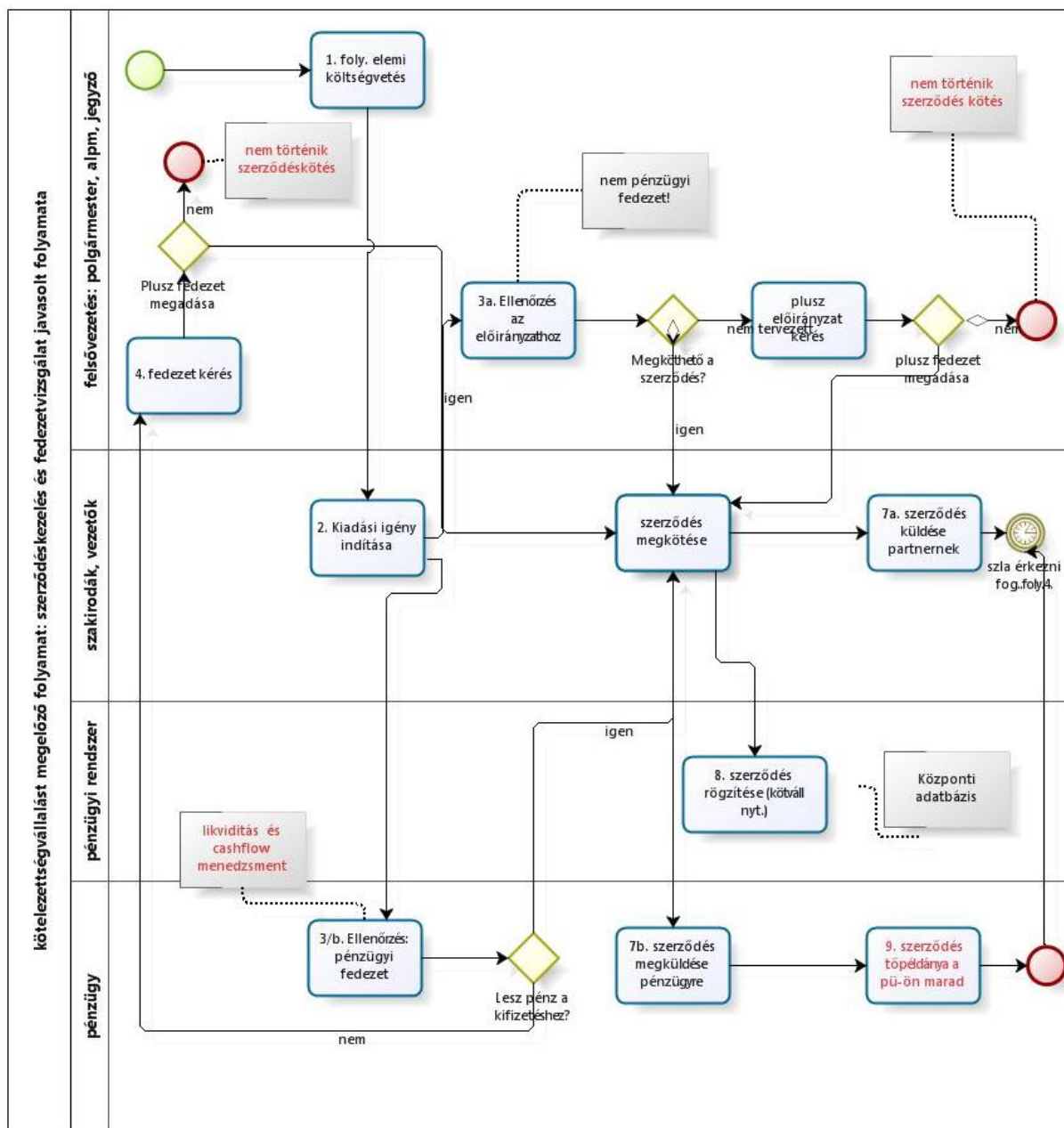
⁶⁸ Megfelelő rész aláhúzendó

**8. sz. melléklet – A költségvetés végrehajtása folyamatának vázlatos
ábrázolása**

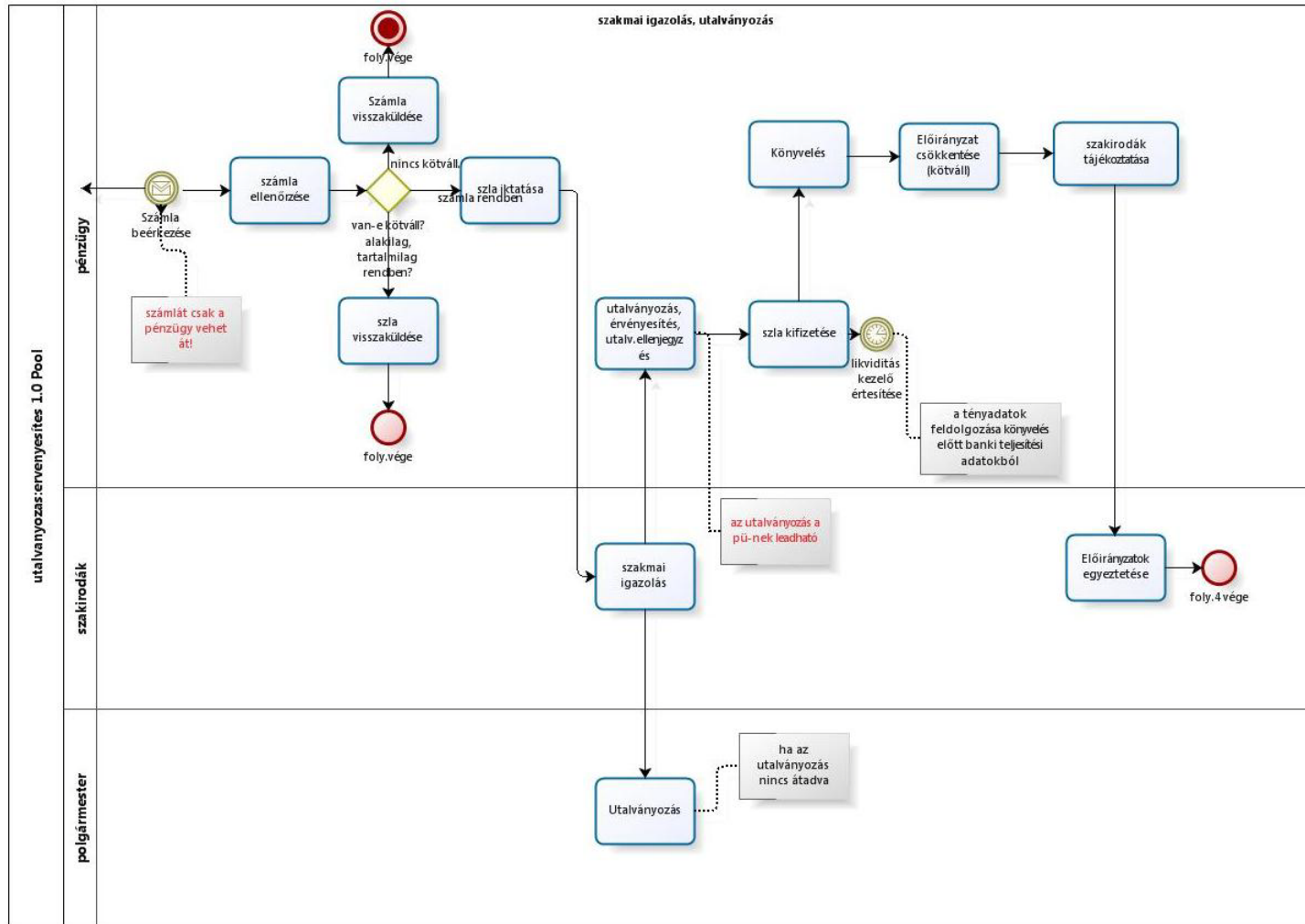
8/a melléklet: Gazdálkodás folyamata



8/b melléklet: Kötelezettségvállalás és megelőző eljárás folyamata



8/c melléklet: Szakmai igazolás és utalványozás folyamata





Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Önkormányzata

Pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javítá- sa

Budapest, 2010. április 2.

IFUA Horváth & Partners Kft.
H-1119 Budapest
Fehérvári út 79.
Telefon: +36 (1) 382 88 88
Fax: +36 (1) 382 88 89
company@ifua.hu
<http://www.ifua.hu>
A HORVÁTH & PARTNERS
csoport tagja

Tartalom

1. BEVEZETÉS	3
2. FELADAT CÉLJA	4
3. HELYZETÉRTÉKELÉS	5
3.1. A FEUVE rendszer szabályozottsága	5
3.1.1. A Polgármesteri Hivatalának Ügyrendi Szabályzata	5
3.1.2. Gazdasági Szervezet Ügyrendje	7
3.1.3. Az önkormányzat kötelezettségvállalási, utalványozási, ellenjegyzési és érvényesítési rendjének szabályozása	11
3.2. Javaslat a pénzügyi-gazdálkodási felelősségvállalás átalakítására	21
3.2.1. A kötelezettségvállalás szigorú szabályozása	21
3.2.2. Folyamatos és naprakész likviditáskövetés	22
3.2.3. Egységes, integrált pénzügyi program használata	22
3.2.4. A kötelezettségvállalás folyamatának szabályozása a Hivatalon belül	22
3.2.5. Beruházások, felújítások központi bonyolítása, elszámolása	23
3.2.6. Energiagazdálkodással kapcsolatos feladatok központi bonyolítása	23
3.2.7. Átmenetileg szabad pénzeszközök optimális hasznosítása	24
3.2.8. Megüresedett intézményi álláshelyek betöltésének ellenőrzése	24
3.2.9. Költségvetés gazdálkodási folyamatok és a meglévő előirányzatok indokoltságának időszakos (rendszeres) felülvizsgálata	24
3.3. A költségvetés és zárszámadás végrehajtásának ellenőrzési feladatai	25
3.3.1. Ellenőrzési Nyomvonal Szabályzat	27
3.3.2. Kockázatkezelési Szabályzat	27
3.3.3. Szabálytalanságok kezelésének rendje	28
4. ÖSSZEFOGLALÁS	30
5. JAVASLATOK	32
6. MELLÉKLETEK	34
1. sz. melléklet – Emlékeztető a 2010. márciusi helyzetfelmérésről	35
2. sz. melléklet – Feldolgozott iratok listája	37
3. sz. melléklet – Ajánlás a Közgazdasági Osztály ügyrendjére	38
3/a. sz. melléklet – A Gazdasági szervezet	65
4. sz. melléklet – Ajánlás a Közgazdasági Osztály ügyrendjének 3. számú mellékletére	67
5. sz. melléklet – Javaslat a pénzkezelési és kötelezettségvállalás, valamint a kötelezettségvállalást megelőző eljárás rendjének egységes szabályozására	68
6. sz. melléklet – Nyilatkozat minta a FEUVE rendszer működtetéséről a zárszámadás mellékleteként	110
7. sz. melléklet – A költségvetés végrehajtása folyamatának vázlatos ábrázolása	112

1. Bevezetés

Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Önkormányzata (a továbbiakban: Önkormányzat) az Államreform Operatív Program (ÁROP) „A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése – ÁROP-1.A.2/B.” tárgyú pályázata keretében benyújtott, „Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Önkormányzata Polgármesteri Hivatalának szervezetfejlesztési és folyamat felülvizsgálati pályázata” vissza nem térítendő támogatásban részesült. Az IFUA Horváth & Partners Kft. az Önkormányzat által feladott közbeszerzési eljáráson nyerte el a megvalósítás lehetőségét, ezáltal a pályázatnak a pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés (FEUVE rendszer) javítására, felülvizsgálatára vonatkozó teljesítésére való jogosultságát is.

Jelen dokumentum feladatkörébe tartozik: „A pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javítása” alprojekt.

A feladatkör végrehajtásához kapcsolódó jogszabályok elsősorban:

- Az államháztartásról szóló 1992. évi XXXVIII. tv. (Áht.).
- Az államháztartás működési rendjéről szóló 292/2009. (XII.19.) Kormány-rendelet (Ámr.).
- A költségvetési szervek jogállásáról és gazdálkodásáról szóló 2008. évi CV. Törvény (Státusztörvény).
- A számvitelről szóló 2000. évi C törvény (Szt.).
- Az államháztartási szervezetei beszámolási és könyvvezetési kötelezettségének sajátosságairól szóló 249/2000. (XII.24.) Kormányrendelet (Vhr.).
- A közbeszerzésekről szóló 2003. évi CXXIX. törvény (Kbt.).
- A helyi önkormányzatokról szóló 1990. évi CXV. Törvény (Ötv.).

Az alprojekt első szakaszának feladata a **helyzetfelmérés, illetve annak eredményeként a főbb célok, irányvonalak meghatározása** volt. Ennek során felmérés készült a jelenlegi pénzügyi és gazdálkodási folyamatokról, a pénzügyi mozgásokhoz kapcsolódó döntési helyzetekről, ellenőrzésekről. Az indító megbeszélésről emlékeztetőt készítettünk, melyet jelen tanulmány *1. számú melléklete* tartalmaz.

A felmérés alapján az Önkormányzat képviselőivel egyeztetve tanulmány készítettünk, illetve egyes esetekben szövegszerű, javaslatokat tettünk a feladatkörbe tartozó **szabályzatok, rendeletek kiegészítésére, a gazdálkodás ellenőrzési feladata hatékonyságának, eredményességének javítására, a jelenlegi gyakorlat módosítására.**

2. Feladat célja

Az államháztartás szervezeteinek vagyoni és pénzügyi helyzetét, működését és szaktevékenységi alakulását jelentősen meghatározza a pénzügyi-gazdasági eseményekre, döntési eljárásokra vonatkozó előírások, jogszabályok mindenkor betartása. Tapasztalataink szerint a Polgármesteri Hivatalok jelenlegi szabályzatainak tartalmi és formai követelményeire a jogszabályok – kevés kivétellel – nem adnak azonos struktúrájú és tartalmú előírást, ezért szükséges lehet azok felülvizsgálata, rendszerezése, átdolgozása az egységes szervezeti működés kritérium rendszernek megfelelően.

Az alprojekt célja a pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás rendszerén belül a költségvetési gazdálkodás ellenőrzési folyamatainak áttekintése, és javaslatétel annak érdekében, hogy egyértelmű ellenőrzési és felelősségi hierarchia, másrészt átlátható és hatékony pénzügyi és gazdálkodási folyamatok álljanak elő. A feladat megvalósítása során megvizsgáltuk az Önkormányzatnak a költségvetés végrehajtás ellenőrzését szabályozó, meghatározó szabályzatait, rendeleteit, illetve az azok közötti összhangot, rendszerszerűséget. Az áttekintett dokumentumok listáját a 2. számú melléklet tartalmazza.

A hivatkozott dokumentumok, illetve a lefolytatott konzultációk alapján elvégzendő feladatként meghatározásra került az Önkormányzat hatályos FEUVE szabályzatainak áttekintése, valamint szükségesnek tartottuk ezzel összefüggésben – a gazdálkodás szabályozottsága köréből – megvizsgálni a kötelezettségvállalás, pénzkezelés rendjét, ezen belül is a likviditás (előirányzat-felhasználás) kezelését.

A tanulmányhoz csatolt táblázatok, szabályzatok minta és ajánlás jellegűek, amelyekben a szervezeti egységek megjelölése a szakmai jelleget takarja (a mellékletek lábjegyzeteiben erre utalunk is). Az ajánlások szerkezete a részletezettség és a főbb tartalmi követelmények tekintetében ad iránymutatást Amennyiben az önkormányzat úgy dönt, hogy a javasolt mintát elfogadja, a szakmai szervezeti egységek és a konkrét feladatok tekintetében a szabályzatokat a sajátosságoknak megfelelően a Hivatal egyszerűen elkészítheti.

A tanulmányban foglaltak a hivatali szervezetfejlesztéssel, átalakítással összefüggő szakmai javaslatokat tartalmazzák, amelyeket az önkormányzat megfontolhat, hogy alkalmaz-e, vagy sem.

A gazdálkodás átalakításával összefüggő javaslatok logikailag egységet alkotnak, ezért a gazdálkodás és az ellenőrzés eredményessége és hatékonysága szempontjából az a legkedvezőbb, ha a javaslatok rendszerét fogadja el és valósítja meg az önkormányzat a saját lehetőségeinek és egyediségének megfelelően.

Természetesen a munka eredményességét az jelentené, ha minél több javaslat hasznosulna. Elképzelhető, hogy lesznek olyan javaslatok, amelyeket az önkormányzat a jelenlegi pénzügyi-gazdasági helyzete alapján nem alkalmaz. A gazdasági helyzet és más körülmények alakulhatnak azonban úgy, hogy a jelenleg még nem elfogadott javaslatokat a későbbiekben mégis megfontolják és alkalmazzák.

3. Helyzetértékelés

3.1. A FEUVE rendszer szabályozottsága

A FEUVE rendszer szabályozottságával összefüggésben a gazdálkodási szabályzatok köréből a költségvetés végrehajtásával kapcsolatos szabályozást (kötelezettségvállalás) annyiban tekintettük át, amennyiben azt a feladatunk végrehajtása szempontjából relevánsnak ítéltük.

Az ellenőrzési feladatok nem kizárólag a jogszabályban nevesített FEUVE szabályzatokban jelennek meg, hanem a gazdálkodás során szinte valamennyi feladatellátással összefüggésben. Annak érdekében, hogy az ellenőrzési feladatok a gazdálkodás valamennyi fázisában, munkafolyamatában minden résztvevő számára végrehajthatók legyenek, szükséges, hogy a szabályzatok megfogalmazása érthető, felépítése logikus legyen, továbbá rendszert alkotó résznek: azaz a szervezet legfelső szintjéről kiindulva az egyes munkavállalók munkaköri leírásáig az egyes szinteken a hivatkozások világosak és egyértelműek legyenek.

Az önkormányzati szervezet szabályzati piramisában a Szervezeti és Működési Szabályzat áll az élen. Az önkormányzati SZMSZ szabályait **Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Közgyűlésének többször módosított 6/2007. (II.9.) számú önkormányzati rendelete a Szervezeti és Működési Szabályzatáról** tartalmazza.

Az SZMSZ többek között meghatározza az önkormányzat szervezeti felépítését, a kötelező és önként vállalt feladatokat, a bizottságok és a tisztségviselők, illetve az egyes szervezeti egységek és ügyszervezők feladat- és hatáskörét, jogosítványait.

3.1.1. A Polgármesteri Hivatalának Ügyrendi Szabályzata¹

Az Ügyrend szakmai tartalmát jelen tanulmány keretében kifejezetten a költségvetés végrehajtásának ellenőrzési rendszere szempontból értékeltük. Megvizsgáltuk, hogy az Ügyrendben a pénzügyi-gazdasági szervezet feladat- és hatásköre mennyiben segíti elő a költségvetés végrehajtás ellenőrzési feladatainak elvégzését.

A Státusztörvény 6. § (2) bekezdése szerint a költségvetési szerv feladatai ellátásának részletes, belső rendjét és módját – törvényben, illetve kormányrendeletben meghatározott módon és tartalommal – szervezeti és működési szabályzat állapítja meg, azzal, hogy a szervezeti egységekre vonatkozó részletszabályokat a szervezeti és működési szabályzatban vagy ügyrendben kell meghatározni.

Az Ámr. az SZMSZ-szel kapcsolatban az alábbiakról rendelkezik:

„...**20. §** (1) A költségvetési szerv szervezeti **felépítését, feladatait és működési folyamatait** - e rendeletben és más jogszabályokban foglaltak figyelembevételével - a szervezeti és működési szabályzat határozza meg.

(2) A költségvetési szerv szervezeti és működési szabályzatának - a külön jogszabályban meghatározottakon kívül - tartalmaznia kell

a) a költségvetési szerv **létrehozásáról szóló jogszabályra, határozatra történő hivatkozást,**

b) a költségvetési szerv **törzskönyvi azonosító számát, alapító okiratának keltét, az alapító okirat számát, az alapítás időpontját,**

¹ A Jegyző és a Polgármester közös utasítása a Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatalának Ügyrendi Szabályzatáról a Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Közgyűlésének Szervezeti és Működési Szabályzatáról szóló 6/2007. (II. 9.) számú önkormányzati rendelete 70.§ (3) bekezdése, a Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatal Szervezeti és Működési Szabályzat (továbbiakban SZMSZ) 7. pontja figyelembe vételével.

c) az ellátandó, és a szakfeladatrend szerint (szakfeladat számmal és megnevezéssel) besorolt alaptevékenységek, rendszeresen ellátott kiegészítő, kisegítő és vállalkozási tevékenységek, valamint az alaptevékenységet meghatározó jogszabályok megjelölését,

d) azon gazdálkodó szervezetek részletes felsorolását, amelyek felett a költségvetési szerv alapítói, illetve tulajdonosi (tagsági, részvényesi, szavazatszámhátsági) jogokat gyakorol,

e) a szervezeti felépítést és a működésük rendjét, a szervezeti egységek (ezen belül a jogi személyiségű szervezeti egység és a gazdasági szervezet) megnevezését, engedélyezett létszámát, feladatait, és a szervezeti egységek közötti kapcsolattartás rendjét,

f) a 21. § (3) bekezdésében előírtakat,

g) a nem jogi személyiségű szervezeti egységek vezetőjének azon jogosítványait, amelyek köreiben a költségvetési szerv képviselőjeként járhat el,

h) a szervezeti és működési szabályzatban nevesített valamennyi munkakörhöz tartozó feladat- és hatásköröket, a hatáskörök gyakorlásának módját, a helyettesítés rendjét, az ezekhez kapcsolódó felelősségi szabályokat,

i) a költségvetési szerv szervezeti ábráját,

j) külön jogszabályban szabályozott esetek kivételével a munkáltatói jogok gyakorlásának - ideértve az átruházott munkáltatói jogokat is - rendjét,

k) az irányító szerv által a 16. § (1)-(3) bekezdésében foglaltak szerint a költségvetési szervhez rendelt más költségvetési szervek felsorolását.

(3) A költségvetési szerv **belső szabályzatban** rendezi a működéséhez, gazdálkodásához kapcsolódó és pénzügyi kihatással bíró, jogszabályban nem szabályozott kérdéseket, így különösen

a) a **gazdálkodással** - így különösen a kötelezettségvállalás, ellenjegyzés, a szakmai teljesítés igazolása, az érvényesítés, utalványozás gyakorlásának módjával, eljárási és dokumentációs részletszabályaival, valamint az ezeket végző személyek kijelölésének rendjével, és az **adatszolgáltatási** feladatok teljesítésével kapcsolatos belső előírásokat, feltételeket,

b) a **beszerezések lebonyolításával** kapcsolatos eljárásrendet,

c) a belső és külföldi **kiküldetések elrendelésével és lebonyolításával**, elszámolásával kapcsolatos kérdéseket,

d) az **anyag- és eszközgazdálkodás** számviteli politikában nem szabályozott kérdéseit,

e) a helyiségek és berendezések használatára vonatkozó előírásokat,

f) a reprezentációs kiadások felosztását, azok teljesítésének és elszámolásának szabályait,

g) a gépjárművek igénybevételeinek és használatának rendjét,

h) a vezetékes és rádiótelefonok használatát,

i) a közérdekű adatok megismerésére irányuló kérelmek intézésének, továbbá a kötelezően közzéteendő adatok nyilvánosságra hozatalának rendjét.

(4) A fejezetet irányító szerv és a központi kezelésű, illetve a fejezeti kezelésű előirányzatot, alapot kezelő költségvetési szerv ezen előirányzatokkal kapcsolatos gazdálkodási feladataira nézve külön szabályzatot készít a (3) bekezdés a) pontjában foglalt szempontok figyelembevételével.

(5) A helyi kisebbségi önkormányzatok tekintetében az Áht. 66. §-a alapján megkötött megállapodásban rögzített kérdésekről nem kell rendelkezni az önkormányzati hivatal szabályzataiban.

(6) Ha a költségvetési szerv számára a (3) bekezdés b)-i) pontjában felsorolt tevékenységeket, szolgáltatásokat külön jogszabály alapján más költségvetési szerv alapfeladatként látja el vagy nyújtja, az adott tevékenységre, szolgáltatásra vonatkozó szabályozást a szolgáltatást nyújtó költségvetési szervvel egyeztetett módon kell kiadni.

(7) A költségvetési szerv szervezeti egységei által ellátott feladatok munkafolyamatainak leírását, a szervezeti egység vezetőinek és alkalmazottainak feladat- és hatáskörét (munkakörét), a helyettesítés rendjét, továbbá a szervezeti egység költségvetési szervben belüli belső és azon kívüli külső kapcsolattartásának módját, szabályait - ha azokról a szervezeti és működési szabályzat vagy a költségvetési szerv más szabályzata nem rendelkezik - a szervezeti egységek ügyrendje tartalmazza..."

A Hivatal a jogszabályi előírásnak megfelelően rendelkezik Ügyrenddel, amely tartalmazza a szervezeti egységek feladatait, hatásköreit, valamint áttekinthetően mutatja be a Hivatal szervezeti tagozódását és az alá-, fölérendeltségi viszonyokat. Célszerűen tartalmazza továbbá azokat a hivatkozásokat is - az ismételt szabályozás elkerülése érdekében -, amelyek az egyéb szabályzatokban, mellékletekben jelennek meg a gazdálkodási jogosítványokkal, feladatokkal összefüggésben.

Az elemi szintű szabályozás végrehajtása érdekében azonban javasoljuk, hogy az Ügyrend tartalmazzon hivatkozást az egyes munkavállalók munkaköri leírására is: azaz a rendelkező rész utaljon arra, hogy a munkavállalók munkaköri leírását az Ügyrenddel együtt kell kezelni.²

Az Ügyrend normaszövege kizárólag a polgármestert tartalmazza név szerint. Álláspontunk szerint azonban a polgármester esetében is célszerűbb az egyes szabályokhoz tartozó konkrét megnevezést³ mellékletben kezelni annak érdekében, hogy változás esetén ne a szabályzat egészének, hanem csak a mellékletnek a cseréjét, aktualizálását kelljen elvégezni.

3.1.2. Gazdasági Szervezet Ügyrendje

Az Ámr. előírásai szerint:

„...**15. §** (1) A gazdasági szervezet a költségvetési szerv, illetve - a munkamegosztás és a felelősségvállalás rendjét rögzítő megállapodás szerint - a hozzá rendelt költségvetési szervek működtetéséért, a gazdálkodás megszervezéséért és irányításáért, a vagyon használatával, védelmével összefüggő feladatok teljesítéséért, a pénzügyi, számviteli rend betartásáért felelős szervezeti egység. A gazdasági szervezet a (2) bekezdés szerinti feladatait indokolt esetben több szervezeti egység is elláthatja, azonban az egyes szervezeti egységek által ellátott tevékenységek között párhuzamosság nem lehet. Ilyen esetben a szervezeti egységek összességét kell gazdasági szervezetnek tekinteni.

(2) A **gazdasági szervezet ellátja**

a) a költségvetési szerv **éves költségvetésének előirányzatai tekintetében a gazdálkodással, könyvvezetéssel és az adatszolgáltatással** kapcsolatos feladatokat,

b) a költségvetési szerv **működtetésével, üzemeltetésével**, a költségvetési szerv **vagyongazdálkodása** körében a **beruházással, a vagyon használatával, hasznosításával, védelmével** kapcsolatos feladatokat, és

c) a költségvetési szervhez rendelt **más költségvetési szerv, illetve a jogi személyiségű szervezeti** egységének az a) és - ha nem szolgáltatás-vásárlással történik annak ellátása - b) pont szerinti **feladatait**. ...

(6) A gazdasági szervezetnek a 20. § (7) bekezdése szerinti ügyrenddel kell rendelkeznie. A gazdasági szervezet ügyrendjében nem kell szabályozni a 20. § (3) bekezdése szerint kiadott szabályzatokban rendezett kérdéseket. **Ha a gazdasági szervezet feladatait az (1) bekezdés szerint több szervezeti egység látja el, a szervezeti egységeknek külön-külön kell rendelkezniük ügyrenddel, de a gazdasági szervezet egészére nézve nem kell külön ügyrendet készíteni. ...**

17. § (1) A költségvetési szerv gazdasági vezetője

a) irányítja és ellenőrzi a gazdasági szervezetet,

b) felelős a 15. § (2) bekezdésében és a 16. § (7) bekezdés b) pontjában megjelölt feladatok ellátásáért,

c) a költségvetési szerv más szervezeti egységéhez beosztott, továbbá a költségvetési szervhez rendelt más költségvetési szerv által foglalkoztatott, a gazdálkodási, könyvvezetési, adatszolgáltatási feladatok ellátásáért felelős alkalmazottaknak iránymutatást ad,

d) gazdasági intézkedéseket hoz.

(2) Ha a gazdasági szervezet feladatait a 15. § (1) bekezdésében foglaltak szerint több szervezeti egység látja el, gazdasági vezetőnek e szervezeti egységek vezetőinek irányítását végző, ennek hiányában a szervezeti és működési szabályzatban megjelölt személyt kell tekinteni. ...

(6) A gazdasági vezető a feladatait a szervezeti és működési szabályzatban megjelölt személy vezetése és ellenőrzése alatt látják el feladataikat. ...

(8) A gazdasági vezető felelőssége nem érinti a költségvetési szerv vezetője vagy az egyes ügyekért felelős alkalmazottak felelősségét.

(9) A gazdasági vezető vagy az általa írásban kijelölt személy ellenjegyzése nélkül kötelezettségvállalásra nem kerülhet sor, illetve követelés nem írható elő.

² A gazdasági szervezet feladat meghatározását tartalmazó 8. számú mellékletben a gazdasági szervezet szereplői tekintetében található hivatkozás a munkaköri leírásokban foglaltakra.

³ A normaszövegben elegendő a tisztségre, illetve a munkakörre utaló hivatkozás. Azt, hogy konkrétan ki a polgármester (név szerint) célszerű mellékletbe tenni.

(10) A gazdasági vezető átmeneti vagy tartós akadályoztatása esetén a költségvetési szerv vezetője haladéktalanul köteles gondoskodni helyettesítéséről, a gazdasági vezetői álláshely megüresedése esetén annak betöltéséről. Az álláshely betöltéséig tartó átmeneti időszakra a költségvetési szerv vezetője írásban a 19. § (1) bekezdésében foglaltaknak megfelelő végzettségű alkalmazottat jelöl ki a gazdasági vezetői feladatok ellátására az irányító szerv vezetőjének egyetértésével.

(11) A gazdasági vezető kétévente köteles a **belső kontroll rendszerek** témakörben a pénzügyminiszter által meghatározott továbbképzésen részt venni. A részvételt a költségvetési szerv vezetője december 31-éig igazolja, kivéve, ha a gazdasági vezetőt a tárgyév október 1-jét követően nevezték ki (bízták meg). ...”

20.§(7)...

A fenti jogszabályi hivatkozásokat azért tartottuk fontosnak szövegszerűen idézni, mert a korábban – 1999. január 1. óta – hatályos 217/1998. (XII.30). Kormányrendelet 2010. január 1-től hatályát veszítette. A megszűnt jogszabály helyett a 292/2009. (XII.19.) számú Kormányrendelet (Ámr.) lépett életbe. Az új jogszabály a korábbi jogszabály rendelkezéseit számos helyen átírta, illetve kiegészítette, illetve az egyes hivatkozások számozásai is megváltoztak.

A Szervezeti Működési Szabályzattal, illetve a gazdasági szervezettel kapcsolatos jogszabályi előírások is jelentősen megváltoztak. Ezeket a megváltozott rendelkezéseket fent idéztük. A későbbiek folyamán, jelen tanulmánnyal összefüggő fontosabb jogszabályi rendelkezéseket szintén kiemeljük, szándékunk szerint segítve ezzel az Önkormányzat munkáját.

A jelenleg hatályos szabályozás szerint a Gazdasági Szervezet több hivatali szervezetről áll. A Gazdasági Szervezet felépítését az alábbiakban foglaltuk össze⁴:

Szervezeti egység megnevezése	Létszám	Munkakörök
Közgazdasági Osztály (18)	2	1 osztályvezető 1 ügykezelő
Üzemgazdasági Csoport	3	1 csoportvezető 2 üzemgazdasági szakreferens
Számviteli Csoport	5	1 csoportvezető 2 számviteli referens 2 számviteli szakreferens
Pénzügyi Csoport	8	1 csoportvezető (ov. helyettes) 4 pénzügyi referens 2 pü-i szakreferens 1 pénztáros
Önkormányzati Osztály (5)	2	1 osztályvezető 1 ügykezelő
Szervezési Csoport	3	1 csoportvezető 1 szervezési referens 1 szervezési szakreferens
Műszaki Osztály (7)	2	1 osztályvezető 1 ügykezelő
Beruházási, fejlesztési feladatok	4	1 beruházási referens 3 beruházási szakreferens
Társulási feladatok	1	1 létesítményfelelősi szakrefer.
Városfejlesztési és Tervezési Osztály (7)	2	1 osztályvezető (főépítész) 1 ügykezelő
Ingyanhasznosítási Csoport	1	1 ingatlanhaszn.csopv.(ov.hely)
Vagyongazdálkodási feladatok	4	1 vagyongazdálkodási referens 3 vagyongazd. szakreferens
Bér- és létszám gazdálkodási feladatok (2)	2	2 személyügyi szakreferensek
Összesen:	39	

A Gazdasági Szervezet Ügyrendjének meghatározása a Hivatal ügyrendjének 8. számú mellékletében nem teljesen egyértelmű a gazdasági szervezetet alkotó szervezeti egységek létszáma tekintetében. Fenti táblázatban abból a feltevésből indultunk ki, hogy a gazdasági szervezetet a Közgazdasági Osztály kivételével, a többi résztvevő szervezeti egység tekinte-

⁴ A szervezeti egységek gazdasági szervezetben való feladatait és létszámát az Ügyrend 2. és 8. számú mellékleteinek felhasználásával állítottuk össze.

Az Ügyrend 8. számú melléklete fejezeteinek sorszámozását javítani szükséges (kétszer szerepel a III. fejezet)

tében csak pénzügyi-gazdálkodási (Ámr-ben meghatározott) feladatellátás szempontjából releváns munkakörök alkotják. Ennek megfelelően indokoltnak tartjuk a mellékletet pontosítani a fenti táblázat felhasználásával.

A Gazdasági Szervezet Ügyrendjének szabályozására a Hivatal az Ügyrend 8. számú mellékletét készítette el.

A pénzügyi-gazdálkodási feladatok az Ügyrendben több helyen megtalálhatók, azonban álláspontunk szerint a gazdálkodást, mint folyamatot nehezen átlátható és követhető módon tartalmazza.

Az Ámr. 15. § (6) bekezdése – amint azt már fentebb idéztük – kimondja, hogy amennyiben a gazdasági szervezetet több hivatali szervezeti egység alkotja, a szervezeti egységeknek külön-külön kell rendelkezniük ügyrenddel. Természetesen az egyes szabályzatokban már meglévő rendelkezéseket nem kell megismételni.

A tanulmány bevezető részében utaltunk arra, hogy a szabályozottság akkor megfelelő, az ellenőrzés akkor hatékony és eredményes, ha a szabályzatok a rendelkezéseket világosan, következetesen, folyamat jelleggel határozzák meg. Az Önkormányzat hivatali ügyrend szabályzata álláspontunk szerint **a pénzügyi-gazdálkodási feladatok tekintetében** széttagolt, nehezen kezelhető, ezért a pénzügyi szervezet (Közgazdasági Osztály) ügyrendjét javasoljuk a 8. számú mellékletben és az Ügyrend egyéb hivatkozásaiban megjelenő utalásoknál részletesebben, összefoglalva szabályozni.⁵

A Hivatal jelenleg hatályos gazdasági szervezetre vonatkozó ügyrendje részben megfelel az új jogszabályi követelményeknek, azonban a teljesség, az átláthatóság, valamint az egyéb gazdálkodási szabályzatok összhangjának megteremtése érdekében javasoljuk, a Hivatal Ügyrendjének kiegészítését az alábbiakkal:

- A gazdasági szervezet létszáma, munkakörei a szervezetben ellátott feladatok szervezeti struktúrája szerint (osztályon belül iroda, csoport, referens, szakreferens stb.).
- Azon feladatok, hatáskörök, ellenőrzési, felülvizsgálati feladatok és jogkörök, amelyeket az Áht. 120/B. §-a és az Ámr. 155-161. §-ainak rendelkezései alapján a folyamatba épített előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzéssel kapcsolatban kialakítani, szabályozni kell.
- A Gazdasági szervezet vagy a Közgazdasági Osztály ügyrendjének mellékletében részletesen kerüljön bemutatásra, szabályozásra és dokumentálásra a pénzügyi rendszer munkafolyamatainak ábrázolása (folyamatábra), valamint az, hogy az OrganP integrált pénzügyi-gazdálkodási rendszer használatára, hozzáférésére mely munkavállalók (munkakörök), és milyen mértékben jogosultak, illetve kinek milyen ellenőrzési feladata van az egyes folyamatok végzése során.

A fentieknek megfelelően jelen tanulmány 3. számú mellékleteként csatolunk ajánlást a Közgazdasági Osztály Ügyrendjének elkészítéséhez.

⁵ Az Állami Számvevőszék a polgármester és jegyző által 24/2008. (IX. 12.) számmal kiadott szabályzatot elfogadta a Gazdasági Szervezet ügyrendjeként. Javaslatunkat a gazdasági szervezet ügyrendjével kapcsolatban nem a jogszerűség tekintetében tesszük, hanem az átláthatóság és az ellenőrzési hatékonyság érdekében.

3.1.3. Az önkormányzat kötelezettségvállalási, utalványozási, ellenjegyzési és érvényesítési rendjének szabályozása

3.1.3.1. A kötelezettségvállalás szabályozásának végrehajtása

A kötelezettségvállalás szabályozásának és gyakorlatának áttekintését a FEUVE hatékonyságának, eredményességének vizsgálata szempontjából tartottuk szükségesnek.

A kötelezettségvállalás, utalványozás, ellenjegyzés és érvényesítés eljárásrendjét az **Ámr. V. fejezete** (72-80.§) határozza meg. A kötelezettségvállalás szabályait korábban a 217/1998. (XI.30.) Kormányrendelet IX. fejezete tartalmazta. A jelenlegi rendeleti végrehajtási szabályozás a korábbinál bővebb, pontosabb.

A könnyebb áttekintés érdekében idézzük a jogszabály szövegét, kiemelve a korábbtól eltérő, új rendelkezéseket, illetve azokat, amelyeket az Önkormányzat kötelezettségvállalási szabályzatában nem pontosan találtunk:

„V. FEJEZET

KÖTELEZETTSÉGVÁLLALÁS, ELLENJEGYZÉS, U TALVÁNYOZÁS, ÉRVÉNYESÍTÉS

A KÖTELEZETTSÉGVÁLLALÁS

72. § (1) Kötelezettségvállalásnak minősül az a foglalkoztatásra irányuló jogviszony létesítéséről, szerződés (megállapodás) megkötéséről, támogatás biztosításáról, illetve más, pénzben kifejezhető értékű szolgáltatás teljesítésére irányuló kötelezettség vállalásáról szóló, szabályszerűen megített jognyilatkozat, amelyet

a) a költségvetési szerv, a helyi önkormányzat, a helyi, illetve az országos kisebbségi önkormányzat, a többcélú kistérségi társulás, vagy a jogi személyiségű társulás a költségvetése előirányzatainak terhére,

....

vállal, ideértve az áru vagy szolgáltatás megrendeléséről elküldött és visszaigazolt megrendelést, ...

(2) A közbeszerzésekről szóló törvény (a továbbiakban: Kbt.) és a felhatalmazása alapján kiadott kormányrendeletek szerint - a közbeszerzés megkezdéseként a **közbeszerzési eljárást megindító - feladott hirdetmény, megküldött részvételi, ajánlattételi felhívás, továbbá a pályázati kiírás, az azonos célú előirányzatok esetében a meghirdetett támogatási konstrukció dokumentumai a kötelezettségvállalást előzetesen, feltételeken tanúsítják**⁶. Ezen intézkedések kiadására - ideértve az annak vállalására és ellenjegyzésére vonatkozó előírásokat is - a kötelezettségvállalás általános szabályait kell alkalmazni azzal, hogy a lekötött keretet fel kell szabadítani, amennyiben az intézkedést visszavonják.

(3) Kötelezettségvállalásra - jogszabályban és a (4)-(10) bekezdésben meghatározott kivétellel - a költségvetési szerv,, a helyi önkormányzat, ... társulása, a helyi önkormányzatok jogi személyiségű társulása, a helyi vagy az országos kisebbségi önkormányzat (e fejezet alkalmazásában a továbbiakban együtt: kötelezettséget vállaló szerv) vezetője, illetve az általa írásban megbízott, a kötelezettséget vállaló szerv alkalmazásában álló személy (e fejezet alkalmazásában a továbbiakban: kötelezettségvállaló) írásban jogosult.

....

⁶ ez a rendelkezés korábban a 217.korm.rendelet értelmező rendelkezési között, mint előzetes kötelezettségvállalás szerepelt

(6) A helyi önkormányzat nevében az önkormányzati hivatal költségvetési előirányzatai terhére - a (7) bekezdésben meghatározott kivétellel - a polgármester vagy az általa felhatalmazott személy vállalhat kötelezettséget.

(7) Külön jogszabály alapján a jegyző döntési hatáskörébe utalt előirányzatok, valamint a választási eljárásról szóló 1997. évi C. törvény 2. §-ának hatálya alá tartozó választások helyi, területi előkészítésére, lebonyolítására felhasználandó pénzeszközök felett kötelezettségvállalásra a jegyző jogosult.

(8) A helyi kisebbségi önkormányzat nevében kötelezettséget az Áht. 74/A. §-ában meghatározott személy vállalhat.

...

(11) **Nem szükséges írásbeli kötelezettségvállalás** a gazdasági eseményenként **százezer forintot** el nem érő kifizetések, a csőd-, felszámolási és végelszámolási eljáráshoz kapcsolódó bírósági regisztrációs díjak kifizetése, továbbá a **pénzügyi szolgáltatások** igénybevételéhez kapcsolódó kiadások esetében. **Ennek rendjét a kötelezettséget vállaló szerv belső szabályzatában rögzíteni kell.**

... a kötelezettségvállalások teljesítésére (érvényesítés, utalványozás, az utalvány ellenjegyzése) és nyilvántartására vonatkozó szabályait ilyen esetben is alkalmazni kell.

...

A KÖTELEZETTSÉGVÁLLALÁS ELLENJEGYZÉSE

74. § (1) A kötelezettségvállalás - külön jogszabályban meghatározott és a 72. § (11)-(12) bekezdése szerinti kivétellel - kizárólag ellenjegyzés után, írásban történhet.

(2) A kötelezettséget vállaló szervnél a kötelezettségvállalás ellenjegyzésére

f) helyi önkormányzat nevében vállalt kötelezettség esetén a jegyző, vagy az általa írásban kijelölt, az **önkormányzati hivatal állományába tartozó köztisztviselő,**

g) helyi kisebbségi önkormányzat nevében vállalt kötelezettség esetén az Áht. 66. §-a szerinti megállapodás alapján a helyi önkormányzat jegyzője, vagy az általa írásban kijelölt, az önkormányzati hivatal állományába tartozó köztisztviselő,

h) külön jogszabály alapján a jegyző döntési hatáskörébe utalt előirányzatok, valamint a választási eljárásról szóló 1997. évi C. törvény 2. §-ának hatálya alá tartozó választások helyi, területi előkészítésére, lebonyolítására felhasználandó pénzeszközök terhére vállalt kötelezettség esetén a jegyző által írásban kijelölt, az önkormányzati hivatal állományába tartozó köztisztviselő,...írásban jogosult.

...

(3) Az ellenjegyzőnek az ellenjegyzést megelőzően meg kell győződnie arról, hogy

a) a jóváhagyott költségvetés fel nem használt, illetve le nem kötött, a kötelezettségvállalás tárgyával összefüggő kiadási előirányzata rendelkezésre áll, illetve a befolyt vagy a megtervezett és várhatóan befolyó bevétel biztosítja a fedezetet,

b) **a kifizetés időpontjában a fedezet rendelkezésre áll,⁷**

c) a kötelezettségvállalás nem sérti a gazdálkodásra vonatkozó szabályokat.

(4) Az ellenjegyző a (3) bekezdésben foglalt feladata ellátásához - ha jogszabály másként nem rendelkezik - szükség szerint szakértőt vehet igénybe.

(5) Amennyiben a kötelezettségvállalás nem felel meg a (3) bekezdésben előírtaknak, az ellenjegyzőnek erről írásban tájékoztatnia kell a kötelezettségvállalót, a kötelezettséget vállaló szerv vezetőjét és gazdasági vezetőjét.

(6) Ha kötelezettséget vállaló szerv vezetője az (5) bekezdésben foglalt tájékoztatás ellenére írásban utasítást ad az ellenjegyzésre, az ellenjegyző köteles az utasításnak eleget tenni és e tényről költségvetési szerv esetén az irányító szerv vezetőjét, egyéb kötelezettséget vállaló szerv esetén a pénzellátást végző szerv vezetőjét haladéktalanul írásban értesíteni. Az irányító, illetve a pénzellátást végző szerv a tájékoztatás kézhezvételétől számított nyolc munkanapon belül - helyi önkormányzati, illetve helyi vagy országos kisebbségi önkormányzati költségvetési szerv esetén a testület soron következő ülésén - köteles megvizsgálni a bejelentést, és kezdeményezni az esetleges felelősségre vonást.

⁷ Nagyon fontos rendelkezés a **likviditás** kezelése szempontjából!

...

75. § (1) A kötelezettségvállalást követően gondoskodni kell annak **nyilvántartásba vételéről - ideértve a következő évi költségvetési keretszámokat determináló összegek nyilvántartásba vételét is -**, és a kötelezettségvállalás értékéből az adott évet terhelő rész lekötéséről az érintett előirányzatok szabad keretének terhére. **A lekötést legalább a kiemelt előirányzatok szintjén kell végrehajtani. A nyilvántartás tartalmazza legalább:**

- a kötelezettségvállalás azonosító számát,
- az alapjául szolgáló dokumentum meghatározását és keltét,
- a kötelezettségvállaló nevét,
- a kötelezettségvállalás tárgyát,
- összegét,
- évek szerinti forrását,
- a kifizetési határidőket és azok jogosultjait, továbbá
- a teljesítési adatokat.

(2) **A kötelezettségvállalás értékének meghatározásához számba kell venni a vállalni tervezett kötelezettségből adódó valamennyi fizetési kötelezettséget, még abban az esetben is, ha valamely fizetési kötelezettség bekövetkezése bizonytalan, vagy külön jövőbeli nyilatkozattól függ.** Ha a fizetési kötelezettség jövőbeni mértéke nem határozható meg pontosan, a körülmények és az előző évek tapasztalatainak gondos mérlegelése alapján az adott piaci, gazdasági, társadalmi körülmények között - az ésszerű gazdálkodás elvének betartásával - reális legmagasabb összegű kötelezettséget kell feltételezni. Amennyiben a kötelezettség vállalásához közbeszerzési eljárást kell lefolytatni, és a kötelezettségvállalás dokumentuma a Kbt. 36. §-a (1) bekezdésének *b*) pontjában vagy 38. §-a (1) bekezdésének *b*) pontjában meghatározott feltételeknek megfelelő szerződés, a kötelezettségvállalás értéke megegyezik a közbeszerzési eljárás eredményeként megkötött szerződésnek a Kbt. rendelkezései szerint számított értékével. **A közbeszerzési kötelezettség alá nem eső, határozatlan időre vállalt kötelezettség értékét a tárgyévben és az azt követő három éven keresztül származó fizetési kötelezettségek összegeként kell meghatározni.**

(3) **A szabad fedezet rendelkezésre állásának vizsgálatához** a (2) bekezdés szerint a kötelezettségvállalás értékeként meghatározott összegből a tárgyévet, valamint az azt követő három évet terhelő összegeket kell összevetni a tárgyévi költségvetés előirányzatait, valamint - amennyiben az ismert - az azt követő évek költségvetési keretszámait az összevetés időpontjáig ismert adatok alapján terhelő kötelezettségek mértékével. A kötelezettségvállalás - a Kbt. 48. §-ának (3) bekezdésében meghatározott eset, illetve az európai uniós forrásból utófinanszírozással biztosított támogatások kivételével - a fedezet rendelkezésre állásának hiányában tiltott, amennyiben a tárgyévben, valamint az ismert költségvetési keretszámok alapján a tárgyévet követő években a szükséges mértékű szabad előirányzat nem áll rendelkezésre.

(4) **Jogszába eltérő rendelkezése hiányában nem szükséges a kötelezettségvállalások (2)-(3) bekezdés szerinti vizsgálata a 72. § (11)-(12) bekezdése szerinti kötelezettségvállalások esetében.** Ezekben az esetekben a teljesített kifizetésekkel egyidejűleg kell a kifizetés összegét kötelezettségvállalásként nyilvántartásba venni és az előirányzat szabad keretét a kifizetés összegével csökkenteni. A kötelezettségvállalást a **kifizetést elrendelő belső intézkedés dokumentuma tanúsítja.**

(5) Ha a kötelezettségvállalás érvényességéhez harmadik személy jóváhagyása szükséges, a kötelezettségvállalás dokumentációjához csatolni kell az ennek megtörténtét igazoló eredeti dokumentumot.

A SZAKMAI TELJESÍTÉS IGAZOLÁSA ÉS AZ ÉRVÉNYESÍTÉS

76. § (1) **A szakmai teljesítés igazolása a kiadás utalványozása előtt történik.** A szakmai teljesítés igazolása során ellenőrizhető okmányok alapján - az Egészségbiztosítási Alapból finanszírozott természetbeni ellátások esetében a külön jogszabály szerint - ellenőrizni, szakmailag igazolni kell a kiadások teljesítésének jogosságát, összegszerűségét, ellenszolgáltatást is magában foglaló kötelezettségvállalás esetében annak teljesítését.

(2) **A kötelezettséget vállaló szerv belső szabályzatában előírhatja a bevételek meghatározott körére nézve is a szakmai teljesítés igazolásának kötelezettségét.**

(3) **A szakmai teljesítést az igazolás dátumának és a teljesítés tényére történő utalás megjelölésével, az arra jogosult személy aláírásával kell igazolni. A kötelezettséget vállaló szerv belső szabályzatában nem szükséges külön szakmai teljesítés igazolását előírni azokra az esetekre nézve,**

ha a kiadás teljesítéséhez kizárólag a 77. § (1) bekezdésében foglalt szempontokat szükséges vizsgálni. ...

77. § (1) A szakmai teljesítés igazolása alapján - a 76. § (3) bekezdése szerinti esetben annak hiányában is - az érvényesítőnek ellenőriznie kell

- azösszecszerűséget,
- a fedezet meglétét és azt, hogy
- a megelőző ügymenetben az Áht., az államháztartás szervezetei beszámolási és könyvvezetési kötelezettségének sajátosságairól szóló 249/2000. (XII. 24.) Korm. rendelet (a továbbiakban: államháztartási számviteli kormányrendelet), valamint e rendelet előírásait, továbbá
- a belső szabályzatokban foglaltakat megtartották-e.

(2) Amennyiben az érvényesítő az (1) bekezdés szerinti vizsgálat során az ott megjelölt jogszabályok, illetve a kötelezettséget vállaló szerv belső szabályzatainak megsértését tapasztalja, **köteles ezt jelezni az utalványozónak. Az érvényesítés nem tagadható meg, ha ezt követően az utalványozó erre írásban utasítja.** A további eljárási szabályokra a 74. § (5)-(6) bekezdésében foglalt szabályokat kell megfelelően alkalmazni.

(3) Az **érvényesítésnek tartalmaznia kell**

- az érvényesítésre utaló megjelölést,
- a megállapított összeget,
- az érvényesítés dátumát és
- az érvényesítő aláírását.

(4) Az érvényesítésre jogosult személyekre, valamint azok kijelölésére - az (5) bekezdésben foglalt kiegészítéssel - a 74. § (2) bekezdésében foglalt szabályokat megfelelően alkalmazni kell. **A szakmai teljesítés igazolására jogosult személyeket - az adott kötelezettségvállaláshoz kapcsolódóan - a kötelezettségvállaló írásban jelöli ki.**

UTALVÁNYOZÁS, AZ UTALVÁNY ELLENJEGYZÉSE

78. § (1) Utalványozásra az érvényesített okmány alapján - jogszabályban meghatározott kivétellel - a 72. § (3)-(10) bekezdésében megjelölt, vagy azok alkalmazásával kijelölt személy jogosult.

(2) Utalványozni az érvényesített okmányra rávezetett vagy külön írásbeli rendelkezéssel lehet. A - készpénzes fizetési mód kivételével - külön írásbeli rendelkezésként elkészített utalványon fel kell tüntetni

- a) az utalványozó és az utalványozás ellenjegyzőjének keltezéssel ellátott aláírását,
- b) az „utalvány” szót,
- c) a költségvetési évet,
- d) a befizető és a kedvezményezett megnevezését, címét,
- e) a fizetés időpontját, módját, összegét, devizanemét,
- f) a megterhelendő és a jóváírandó pénzforgalmi számla számát és megnevezését,
- g) a 72. § (11)-(12) bekezdésében foglalt kivételekkel a kötelezettségvállalás nyilvántartási számát.

(3) **A rövidített utalványon - készpénzes fizetési mód bizonylaton - a (2) bekezdésben meghatározott adatok közül az okmányon már feltüntetett adatokat nem kell megismételni.**

(4) **Nem kell külön utalványozni** a termék értékesítéséből, szolgáltatás nyújtásából - számla, egyszerűsített számla, számlát helyettesítő okirat, készpénzátutalás alapján - befolyó, valamint a közigazgatási hatósági határozaton alapuló bevétel beszédését, továbbá a **pénzügyi szolgáltatások kiadásait** és bevételeit. ...

79. § (1) Az utalvány ellenjegyzésére a 74. § (2) bekezdésében foglalt rendelkezések alkalmazásával kijelölt személy jogosult.

(2) **Az utalvány ellenjegyzése során a 74. §-ban foglaltak megfelelő alkalmazásával kell eljárni, továbbá meg kell győződni arról, hogy a szakmai teljesítés igazolása és az érvényesítés megtörtént-e.**

(3) Amennyiben az ellenjegyzésre jogosult nem ért egyet az utalvánnyal, köteles ezt jelezni az utalványozónak. Az ellenjegyzés nem tagadható meg, ha ezt követően az utalványozó erre írásban utasítja. A további eljárási szabályokra a 74. § (5)-(6) bekezdésében foglalt szabályokat kell megfelelően alkalmazni.

...

ÖSSZEFÉRHETETLENSÉGI ÉS NYILVÁNTARTÁSI SZABÁLYOK

80. § (1) A kötelezettségvállaló és az ellenjegyző, illetve az utalványozó és az ellenjegyző - ugyanazon gazdasági eseményre vonatkozóan - azonos személy nem lehet. Az érvényesítő személy nem lehet azonos a kötelezettségvállalással, utalványozással jogosult és a szakmai teljesítést igazoló személlyel.

(2) Kötelezettségvállalási, ellenjegyzési, érvényesítési, utalványozási és a szakmai teljesítés igazolására irányuló feladatot nem végezheti az a személy, aki ezt a tevékenységét a Polgári Törvénykönyv (a továbbiakban: Ptk.) szerinti közeli hozzátartozója, vagy maga javára látná el.

(3) **A kötelezettséget vállaló szerv a kötelezettségvállalásra, ellenjegyzésre, szakmai teljesítés igazolására, érvényesítésre, utalványozásra jogosult személyekről és aláírás-mintájukról a belső szabályzatában rögzített formában és módon naprakész nyilvántartást vezet.**

A fentiekből is látható, hogy a kötelezettségvállalás, ellenjegyzés, utalványozás stb. jogszabályi háttere több szempontból megváltozott, részletesebb lett.

A fent idézett jogszabályi rendelkezésekben kiemeltük azokat a részeket, amelyekre az Önkormányzat szabályozásban különös figyelmet kell fordítani. Ezek közül is kiemelünk néhány fontos elemet:

A szakmai igazolás részlet szabályai már a korábbi jogszabály módosítás során is megváltoztak.

A változás lényege az volt, hogy a szakmai igazolónak ellenőriznie, szakmailag igazolnia kell a kiadás teljesítésének, a bevétel beszedésének jogosultságát, összecszerűségét, a szerződés, megrendelés teljesítését, végrehajtását.

A szakmai igazolónak ezek mellett aláírásával és az igazolás dátumával kell a feladatnak eleget tennie, továbbá minden esetben írásban kell rendelkeznie a szakmai igazolás jogosultságáról. A jelenlegi szabályozásban különös változás a 76.§ (3) bekezdésében foglalt azon rendelkezés, amely szerint

„...A kötelezettséget vállaló szerv belső szabályzatában nem szükséges külön szakmai teljesítés igazolását előírni azokra az esetekre nézve, ha a kiadás teljesítéséhez kizárólag a 77. § (1) bekezdésében foglalt szempontokat szükséges vizsgálni. ...”

Álláspontunk szerint azonban a szakmai igazolás szabályait minden esetre célszerű előírni, hiszen a szakmai igazolás lényege éppen az, hogy a kifizetéshez tartozó szakma szerinti ellenőrzést végrehajtsák, amely alapján a pénzügyi végzettségű érvényesítő is megalapozottan el tudja látni a feladatát. Mivel a szakmai igazolás szövege meglehetősen hosszú, ezért érdemes a szöveg tekintetében pecsétet alkalmazni a dátum és az aláírás helyének megfigyásával, és ennek használatát is szabályozni a normaszövegben.

A támogatások, utólagos elszámolásra adott összegek felhasználására vonatkozó szakmai igazolási eljárás⁸ meghatározását és ennek megfelelő kiegészítését is fontosnak tartjuk a szabályzatban.

Felhívjuk a figyelmet az Ámr. azon rendelkezésére, hogy az **érvényesítőnek** bizonyos esetekben (Ámr. 77. § (1) bekezdés) a szakmai igazolás hiányában is el kell végeznie a feladatát!

⁸ A szakmai igazolás szövege az **elvégzett munka** tekintetében nem értelmezhető az utólagos elszámolásra adott támogatások tekintetében.

Az Önkormányzat a jogszabályi előírás alapján elkészítette a kötelezettségvállalás, utalványozás, ellenjegyzés stb. szabályozása érdekében a **Pénzgazdálkodási Szabályzatot** (a továbbiakban: szabályzat), melyet a polgármester és az jegyző 27/2008.(IX.15.) számmal, 2008. szeptember 15-i keltezéssel közös aláírással belső szabályzatként adott ki. A szabályzat módosítására 2009. évben két alkalommal került sor: 2/2009. (II.1.) és 6/2009. (IV.1.) számozással.

A szabályzat **az Ámr-ben foglalt korábbi szabályozásnak megfelelően** tartalmazza a kötelezettségvállalás, utalványozás, érvényesítés, szakmai igazolás definícióit, feladatait.

A megváltozott hivatkozások tekintetében szükséges a szabályzat pontosítása az új – fent idézett – jogszabályi előírásoknak megfelelően.

Mivel jelen tanulmány keretében nem feladatunk a gazdálkodási szabályzatok jogszerűségi szempontból történő véleményezése, ezért a szabályzatot kifejezetten az ellenőrzési feladatok elvégzésének hatékonysága, rendszerszerűsége szempontjából értékeltük.

Az önkormányzati szabályozás alapján **a kötelezettségvállalás folyamatát, eljárás rendjét több szabályzat tartalmazza:**

- a kötelezettségvállalás, ellenjegyzés, utalványozás, szakmai igazolás definícióit, a felhatalmazottak körét a Pénzgazdálkodási Szabályzat,
- a kötelezettségvállalás eljárás rendjét részben a Beszerzési Szabályzat, részben a beszerzések koordinációjáról szóló szabályzat,
- a kötelezettségvállaláshoz kapcsolódó bizonylatok körét a Bizonylati Szabályzat,
- egyes pénzügyi-gazdálkodási feladatokat a Számviteli Politikai,
- a Számlarend, illetve
- a Hivatal Ügyrendje.

A kötelezettségvállalás folyamata, a költségvetés végrehajtása szempontjából a vonatkozó szabályzatok rendelkezéseinek összessége alapján nehezen követhető.

A Pénzgazdálkodási Szabályzat alábbi rendelkezései a kötelezettségvállalással kapcsolatban álláspontunk szerint ellentmondást is tartalmaznak:

„17. A kötelezettségvállalásokhoz kapcsolódóan olyan analitikus nyilvántartást kell vezetni, amelyből megállapítható az évenkénti kötelezettségvállalás összege, továbbá biztosítja az adatszolgáltatáshoz szükséges adatokat. A Polgármesteri Hivatalban erre az OrganP Integrált Pénzügyi Információs Gazdálkodási Rendszer (továbbiakban: OrganP) kötelezettségvállalás nyilvántartása szolgál, az ott előírt adattartalommal.

Az Önkormányzati Osztály gazdálkodási körébe tartozó, a Polgármesteri Hivatal működését szolgáló előirányzat terhére/javára vállalt kötelezettségek nyilvántartásba vételéről az Önkormányzati Osztály Szervezési Csoportja, egyéb kötelezettségvállalás nyilvántartásba vételéről a Közgazdasági Osztály Pénzügyi Csoportja köteles gondoskodni.

18. A **Kötelezettségvállalás nyilvántartásba vételének tényét a kötelezettségvállalás dokumentumán az OrganP által adott nyilvántartási szám, szakfeladat és tervezési alapegység kód feltüntetésével a nyilvántartás rögzítője aláírásával igazolja, amely egyben a fedezet igazolását is jelenti...**”

A kötelezettségvállalás akkor jön létre, amikor az arra jogosultak a kötelezettségvállalás dokumentumát aláírták, azaz a kötelezettségvállalás megtörtént. A kötelezettségvállalást annak megtörténte, azaz aláírása után lehet nyilvántartásba venni. A kötelezettségvállalás nyilván-

tartásba vételek fedezetet igazolni már nem lehetséges⁹, illetve akkor az már csak formális.

A Közgazdasági Osztály vezetőjének tájékoztatása szerint a kötelezettségvállalást akkor veszik nyilvántartásba, amikor a pénzügyi szervezet fedezetet igazol a szerződésen, illetve ellenjegyzi a szerződést. Ekkor azonban a kötelezettségvállalás még nem jött létre, ilyenkor előzetes kötelezettségvállalásként lehet a rendszerben a kötelezettségvállalást nyilvántartásba venni, majd a kötelezettségvállaló általi aláírást – és a szerződésnek az irattárba történő érkezését – követően véglegesíteni.

A kötelezettségvállalás kezelése és nyilvántartása a Hivatalban két helyen történik: a Közgazdasági Osztály mellett az Önkormányzati Osztálynak is – a Hivatal működési előírányzatai tekintetében – feladata a kötelezettségvállalások véleményezése és nyilvántartása.

Ezzel a sajátos helyzettel kapcsolatban felhívjuk a figyelmet az Ámr. azon rendelkezésére, amely szerint ennek a szervezeti egységnek is rendelkeznie kell minden olyan információval, eszközzel és felkészült szakemberrel, amely alapján a fedezet meglétét igazolni tudja.

Az Ámr. megváltozott rendelkezések szerint:

„...**19. §** (1) Az érvényesítési feladatokat ellátó személynek, valamint a kötelezettségvállalás és az utalvány ellenjegyzésére feljogosított személynek a felsőoktatásban szerzett pénzügyi-számviteli végzettséggel, vagy legalább középfokú iskolai végzettséggel és emellett pénzügyi-számviteli képesítéssel kell rendelkeznie.

(2) A gazdasági szervezettel nem rendelkező költségvetési szerv esetében az (1) bekezdésben foglalt előírást a 16. § (7)-(8)¹⁰ bekezdésében foglaltak szerint a gazdálkodási feladatok ellátására kijelölt alkalmazottakra nézve is alkalmazni kell. ...”

Nem feltétlenül célszerű – akár a hatékonyság, akár az eredményesség vagy az ellenőrzés végrehajtása szempontjából – a hivatali szervezetben két olyan szervezeti egységet is fenntartani, amely gyakorlatilag párhuzamosan ugyanazt a feladatot látja el. A párhuzamos feladatellátás veszélyt jelent a likviditás megítélése és kezelése szempontjából is.

Fentiek alapján javasoljuk egy szabályzatban összefoglalni a kötelezettségvállalás szabályait különösen az alábbiak tekintetében:

- hogyan indul a kötelezettségvállalás (kötelezettségvállalást megelőző eljárás rendje),
- mely szervezeti egységek és milyen keretek között jogosultak szerződést, megrendelést kezdeményezni,
- hogyan, milyen bizonylat felhasználásával történik a kötelezettségvállalást megelőzően annak pénzügyi véleményezése, dokumentálása,
- hogyan és hol történik az előzetes kötelezettségvállalás nyilvántartása,
- hogyan, hol és mikor hol történik a létrejött kötelezettségvállalás rögzítése, bizonylatainak nyilvántartása, őrzése,
- hová érkezik a számla (mely szervezeti egység fogadhat be számlát),

⁹ Az előzetes kötelezettségvállalás nyilvántartása tekintetében nem láttunk szabályozást, ezért a nyilvántartásba vétel tekintetében csak a fedezettel rendelkező, azaz már létrejött kötelezettségvállalásokat tudtuk értelmezni az önkormányzati szabályozásban, az előzetes (feltételes) kötelezettségvállalást nem.

¹⁰ A gazdasági szervezettel nem rendelkező költségvetési szerv esetében.

- mikor kerül nyilvántartásba a számla (beérkezéskor közvetlenül, vagy csak a szakmai igazolás után),
- hogyan történik a számla szakmai igazolásra és utalványozásra való továbbítása,
- ki (mely szervezeti egység) állítja elő és mikor az utalványrendelkezést,
- ki ellenőrzi, hogyan és mikor, hogy a bejövő számlák megfelelnek-e a kötelezettségvállalásoknak stb.

Az áttekinthetőség és ellenőrizhetőség érdekében javasoljuk a beszerzési szabályzat rendelkezéseit egységesíteni a pénzgazdálkodási szabályzat előírásaival.

A Bizonylati Szabályzat tartalmazza az Önkormányzati szennyvízcsatorna tárulás által bonyolított Kohéziós Alap projekt általánostól eltérő bizonylati útját. Javaslatunk szerint **az általános bizonylati út bemutatása is szükséges** hasonlóan szemléletesen, mint a Kohéziós Alap esetében. Ezen javaslatunk végrehajtásához a *8/a-8/c. számú mellékletben* ábrázolt folyamatok is segítséget nyújthatnak.

További javaslataink a pénzgazdálkodási szabályzattal kapcsolatban:

A hivatali kötelezettségvállalásokat megelőző eljárás rendjében a likviditási fedezetvizsgálatot javasoljuk bevezetni, ezzel együtt a kötelezettségvállalásra felhatalmazottak körét javasoljuk szűkíteni.¹¹

Érdemesnek tartjuk megfontolni **valamennyi utalványozási jogkör átadását a pénzügyi szervezet részére**, hiszen a kötelezettségvállalás szabályainak, illetve a likviditás kezelésének szigorú betartása esetén az utalványozást formailag a pénzügyi szervezet biztonságosan el tudja látni.

A Szabályzathoz a jogszabályi előírásoknak megfelelően – a **kötelező írásbeliség** érdekében – javasoljuk a kötelezettségvállaláshoz, utalványozáshoz, ellenjegyzéshez, érvényesítéshez, meghatalmazásához szükséges mellékleteket a konkrét felhatalmazottak neve nélkül – a felhatalmazás jellege és köre feltüntetésével – csatolni. A konkrét neveket és aláírásukat tartalmazó iratokat célszerű egy példányban az Önkormányzati Osztályon vagy a Közgazdasági Osztályon a gazdálkodási szabályzatok eredeti példányával együtt, illetve a személyügyi anyagok között őrizni.

A szabályzatban valamennyi konkrét név szerinti utalást javasolunk úgy módosítani, hogy a normaszöveg a szervezeti egységre, illetve a munkakörre utaljon.

Megvizsgáltuk a kötelezettségvállalás szabályait abból a szempontból is, hogy mennyire támasztja alá a gazdálkodás hatékonyságának, racionalizálásának érvényesülését.

Fontos kiemelni, hogy az Ámr. változása pontosította a likviditás követésére vonatkozó rendelkezéseket. A korábbi szabályozás az előirányzat-felhasználási ütemterv adatainak alapulvételét határozta meg a kötelezettségvállalást megelőző eljárás rendjében, azonban a jelenlegi szabályok szerint kötelezettséget vállalni csak abban az esetben lehet, ha a **kifizetés időpontjában** a fedezet rendelkezésre áll.

¹¹ A pénzgazdálkodási szabályzatban az Önkormányzati Osztály is nevesítve van, a kötelezettségvállalás nyilvántartásával, illetve fedezetigazolással összefüggésben. Álláspontunk szerint a kötelezettségvállalást akkor lehet nyilvántartásba venni, ha már megtörtént, azaz aláírták. Fogalmilag tehát kizárt a már létrejött kötelezettségvállalás dokumentumán a fedezet igazolása, amely meg kell, hogy előzze a kötelezettségvállalást.

Ez a jogszabályi változás már nagyon időszerű volt, mivel az önkormányzatok és költségvetési szerveik jellemzően **előirányzatot költöttek**, és nem ténylegesen meglévő pénzt. Mivel általában a bevételek és a kiadások teljesítése között jelentős időbeli eltérés van, ezért a fedezet szempontjából kizárólag az előirányzatot figyelembe venni azzal jár együtt, hogy az Önkormányzatnak folyamatosan likviditási hitelre van szüksége.

Álláspontunk szerint erre általában azért van szükség, mert

- egyrészt az önkormányzatok többnyire a működés finanszírozását nem a folyamatos likviditás (cashflow) alapján, hanem a drágább, de konfliktuskerülő megoldással: hitelfelvétellel oldják meg;
- másrészt az önkormányzatok gyakran a költségvetési szervei (intézmények) jogainak, önállóságának csorbításaként fogják fel, ha a támogatás utalását a likviditáshoz – feltételhez – kötik.

Tételes jogszabályi rendelkezés mellett (jelenleg) ez az érv okafogyottá vált.

A likviditás kezelését és a kiskincstári gazdálkodást¹² a költségvetés-tervezési megoldásokkal (központilag tervezett beszerzések, felújítások, közüzemi díjak) is lehet segíteni, hiszen a költségvetési szerv a költségvetésében megtervezett előirányzatokra tekintettel vállalhat kötelezettséget, azokra az előirányzatokra, amelyekkel a költségvetésében nem rendelkezik, nem.

Amennyiben a Hivatal és az intézmények napi – illetve egyéb időszakos – működésének biztosítását (támogatások utalása), a vevők számláinak, egyéb partnerek követeléseinek kiegyenlítését, valamint a kötelezettségvállalások megkötését a **bevételek időarányos teljesülésétől függetlenül**, a felmerült igényeknek megfelelően teszi, és nem a folyamatos likviditás kezelésével, akkor elkerülhetetlen a folyószámlahitel igénybevétele.

Természetesen az Önkormányzatnak kell egy biztonsági szelep – jelen esetben a folyószámlahitel –, amely az időszakonként ismétlődően felmerülő likviditási gondokat – akár a bérfizetés, a mindennapi működés, a hiteltörlesztés, vagy egyéb váratlanul felmerülő kifizetés szükség esetén – megoldja, azonban ez ne automatizmus legyen, hanem kizárólag végső megoldás a likviditás kezelése mellett.

A likviditás kezelése helyett alkalmazott likvid hitel felvételének ára van: a folyószámlahitel kamata, amely előre átgondolt és fegyelmezett gazdálkodás mellett minimálisra szorítható.

A működés biztonságával, finanszírozhatóságával kapcsolatban érdemes azt is megvizsgálni, hogy a működési bevételek fedezik-e a működési kiadásokat, a felhalmozási bevételek fedezik-e a felhalmozási kiadásokat (működési-felhalmozási mérleg), illetve, hogy a bevételek összetétele alapján a rendszeres működési kiadásokra a rendszeres működési bevételek folyamatosan (ütemezetten) fedezetet nyújtanak-e.

Mivel a működési bevételek viszonylag jól tervezhetők és ütemezhetők, ezért a likviditás előre átgondolt, szakszerű vezetésével, emellett valódi kiskincstári gazdálkodás bevezetésével és fegyelmezett végrehajtásával a folyószámlahitel minimálisra csökkenthető, esetleg elkerülhető.

Annak ellenére, hogy az önkormányzat gazdálkodásában jelenleg nem jellemző a működési, illetve a likviditási hitelfelvétel, a folyamatosan szűkülő működési forrásokra, valamint a jogszabályi változásra tekintettel javasoljuk a kötelezettségvállalás szabályait kiegészíteni a kötelezettségvállalást megelőző eljárás rendjével (pénzügyi hatású előterjesztések, szerződéskötés rendje, szervezeti egységek feladatai az előterjesztések, szerződések előkészítésének folyamatában). Ezt az eljárás rendet az OrganP integrált pénzügyi-számviteli rendszer

¹² Nem arra a kiskincstári gyakorlatra gondolunk, amely gyakorlatilag banki felhatalmazás az intézményi fedezet egyenletes utalása érdekében!

is segítheti, amennyiben a rendszerben az előzetes kötelezettségvállalás rögzíthető, nyomon követhető.

További javaslatunkat a szabályzat kiegészítésére, pontosítására az alábbiak szerint foglaltuk össze:

- Jogszabályi hivatkozások felülvizsgálata a Státusztörvény rendelkezéseivel összhangban.
- Kötelezettségvállalás, ellenjegyzés, utalványozás fogalmi meghatározásainak pontosítása az Ámr. rendelkezéseinek megfelelően.
- Kötelezettségvállalás kezdeményezésére és előkészítésére felhatalmazott szervezeti egység(ek) nevesítése a szabályzatban.
- A kötelezettségvállalást megelőző eljárás rendjével javasoljuk kiegészíteni a szabályzatot: a kötelezettségvállalást megelőző eljárás rendje folyamatának meghatározása a folyamatban résztvevő felelősök feltüntetésével. Meg kell határozni, hogy a kötelezettségvállalást megelőző eljárás rendjében született vélemények, megjegyzések milyen formában, milyen bizonylatok felhasználásával történnek, e bizonylatok megőrzése mely szervezeti egység(ek) feladata.¹³
- Definiálni szükséges a tervezett kötelezettségvállalásokat, rögzítésük módját és elveit a nyilvántartó rendszerben (OrganP), valamint kapcsolódását a többi pénzügyi folyamathoz.
- Szükségesnek tartjuk a kötelezettségvállalás nyilvántartásának integráltságára, zártságára való utalást, tekintettel arra, hogy a kötelezettségvállalásra több szervezeti egység (Önkormányzati Osztály) és munkatársa is felhatalmazott.
- Egyértelművé kell tenni, hogy a végleges (aláírt) kötelezettségvállalás eredeti dokumentumait (tőpéldány) központilag mely szervezeti egység kezeli és tartja nyilván.
- A szabályzatban javasoljuk meghatározni a teljesítéseknek a kötelezettségvállalás nyilvántartásában való rögzítés eljárásrendjét, rendszerét – összhangban az Ámr. idézett előírásaival.
- A 100 ezer (korábban 50 ezer) forintot el nem érő kifizetések esetében is rögzíteni kell, hogy – annak ellenére, hogy nem szükséges írásbeli kötelezettségvállalás – a fedezet meglétéről ebben az esetben is meg kell győződni.
- Szakmai igazolás szabályainak kiegészítése a támogatások, és utólagos elszámolásra adott összegek szakmai igazolásának formájával, szövegével (az utólagos elszámolásra adott támogatások utalását megelőzően, a szakmai igazolás során nem lehet az elvégzett munka mennyiségéről nyilatkozni, csak az utalandó összeg nagyságáról, jogszerűségéről.¹⁴).
- Szakmai igazolásra alkalmas pecsét használatának, illetve annak alkalmazása esetén a használat feltételeinek és szövegének meghatározása a jogszabályi előírásnak megfelelően.

¹³ A pénzgazdálkodási szabályzat I/14. pontja tartalmazza, hogy a kötelezettségvállalás irattári és pénzügyi példányán jelezni kell a szabályok betartását az illetékesek szignálásával, azonban nem egyértelmű, hogy észrevételt, megjegyzést a kötelezettségvállalással kapcsolatban is a kötelezettségvállalás dokumentumán kell-e megtenni.

¹⁴ Ebben a kérdésben az Állami Számvevőszék álláspontja az új Ámr. hatályba lépését megelőző időszakban eltérő volt.

- A pénzügyi kifizetéseket előíró bizonylatok, számlák érkeztetésével, átvételével kapcsolatban javasoljuk a szabálynak a szigorítását: pénzügyi kötelezettséget előíró bizonylatot (számlát) kizárólag a Pénzügyi Csoport kijelölt munkatársa(i) vehetnek át. Ezen munkatársak munkaköri leírásában, valamint a pénzügyi szervezet ügyrendjében ezt a feladatot nevesíteni kell:
 - a szabályzatban a munkavállalók neve helyett javasoljuk csak a konkrét munkakör(ök) megnevezését, ezzel elkerülhető a szabályzat gyakori módosítása a munkavállaló távozása esetén,
 - a kötelezettségvállalás teljes körű szabályozását egységes szabályzatban összefoglalni és logikus, átlátható szerkezetben kiadni.
- A kötelezettségvállalás és pénzkezelés¹⁵ egységes szabályozásának elkészítéséhez – a kötelezettségvállalást megelőző eljárás rendjének szabályozásával – az 5. számú *mel-
léklet* szerint teszünk ajánlást

3.2. Javaslat a pénzügyi-gazdálkodási felelősségvállalás átalakítására

A tanulmányban eddig megfogalmazott javaslatok, észrevételek alapján – a Hivatal keretén belül – egy olyan rendszer kialakítására teszünk javaslatot, amely nem a keretgazdálkodás, hanem a ténylegesen rendelkezésre álló készpénz lehetőségeinek figyelembe vételével működik, és segítséget nyújt a gazdálkodási feladatok résztvevőinek az ellenőrzési feladatok végrehajtásában is. Javaslatunk takarékosági, finanszírozási célú, amely szorosan kapcsolódik a tényleges likviditás tervezéséhez, követéséhez, a készpénzkímélő szigorúan vett fiskális gazdálkodás és a költségvetés ellenőrzésének végrehajtásához. Ennek lényegét az alábbiakban foglaltuk össze.

3.2.1. A kötelezettségvállalás szigorú szabályozása

Az Önkormányzat költségvetési szervei (a továbbiakban: intézmény), valamint a Hivatal szervezeti egységei a Hivatal kötelezettségvállalás rendjét meghatározó szabályzatában foglaltak szerint, a jóváhagyott havi előirányzat-felhasználási (likviditási) tervük mértékéig – természetesen figyelemmel a jóváhagyott előirányzataikra is – vállalhatnak kötelezettséget. Fontos, hogy a költségvetési rendelet – esetleg az elemi költségvetés sajátos leképezése – szerkezete olyan legyen, amely lehetővé teszi az egyes szervezeti egységek számára a feladataikra előirányzott összegek ismeretét és folyamatos nyomon követését (kötelezettségvállalás nyilvántartása).

A Hivatalnál a kötelezettségvállalást célszerű önkormányzati kötelezettségvállalás esetén kizárólag a polgármesternek (helyettesítési jogkörében, illetve feladatkörében alpolgármesternek), illetve – amennyiben külön szabályozzák – hivatali kötelezettségvállalás esetén a jegyzőnek (helyettesítési jogkörében, illetve feladatkörében aljegyzőnek) engedélyezni. A hivatali szervezeti egységek vezetői részére nem, – illetve csak nagyon szűk körben – célszerű kötelezettségvállalásra felhatalmazást adni.

¹⁵ A pénzkezelés szabályozását nem szükséges, de javasolt egyben kezelni a kötelezettségvállalással. Az ajánlásunk szerint a Hivatal nem működtet házipénztárat, ezért a pénzkezelés szabályozása egyszerűbb, és a kötelezettségvállalással együtt kezelve áttekinthetőbb. Amennyiben a Hivatal házipénztárat működtet, természetesen ennek szabályairól a pénzkezelési szabályzatban rendelkezni kell.

3.2.2. Folyamatos és naprakész likviditáskövetés

Az intézmények finanszírozása nem egységes havi ellátmány szerint történik, hanem folyamatosan változó összegben, az engedélyezett likviditási keretüknek megfelelően. Az önkormányzati támogatás csak akkor és olyan összegben vehető igénybe, amennyiben az intézménynél jelentkező tényleges kiadási szükségletek, fizetési kötelezettségek ezt igénylik. A fizetési kötelezettségek ütemezését a likviditás kezelése szabályozza.

Az intézmények és a Hivatal szervezeti egységei készítsenek két-három hónapra előre tervezett és havonta aktualizált likviditási tervet¹⁶. A likviditási terv tartalmazza a várható bevételeket (támogatás, saját bevétel, átvett pénzeszköz, előirányzat-maradvány, stb.) és a rendeleten, kötelezettségvállaláson stb. alapuló, teljesíthető kiadásokat, beleértve a korábbi időszakról áthúzódó kötelezettségeket is. Az intézmények és a szervezeti egységek közvetlenül a Hivatal pénzügyi szervezetén keresztül kapnak visszajelzést – pl. faxon vagy e-mailben – elektronikusan a jóváhagyott havi likviditási keretükről. Amennyiben a bevételek, illetve kiadások olyan mértékben eltérnek az előzetesen tervezettől, hogy az a likviditási keret csökkentését indokolja, úgy a pénzügyi szervezet azt haladéktalanul jelzi az intézmény, illetve a Hivatal szervezeti egységei felé.¹⁷

3.2.3. Egységes, integrált pénzügyi program¹⁸ használata

A program használatát valamennyi önállóan működő és gazdálkodó intézmény, és amennyiben erre lehetőség van, a gazdasági társaság(ok) részére is elő kell írni. Amennyiben az integráltság így önkormányzati szinten megoldott, lehetővé válik, hogy azonos szerkezetben készüljenek időszaki kimutatások például a kötelezettségvállalás mértékéről, a lejárt kifizetetlen számlák állományáról és összegéről. Az intézmények bankszámláira az Önkormányzat a saját banki terminálján keresztül rálát (betekintési jog). Bankszámlát nyitni kizárólag az Önkormányzat pénzügyi szervezeti egységén keresztül lehet (banki kártya szignálása).¹⁹ Ezáltal a finanszírozási igények közvetlenül ellenőrizhetők lesznek, eleget téve a FEUVE, illetve az optimális pénzfelhasználás követelményeinek is.

3.2.4. A kötelezettségvállalás folyamatának szabályozása a Hivatalon belül²⁰

Valamennyi fizetési kötelezettséget tartalmazó **előterjesztés és szerződés véleményezése** (előirányzati és likviditási szempontból) a Hivatal pénzügyi szervezete (Közigazgatási Osztály) által. Kizárólag azok a szerződések, megrendelések megkötésére kerüljön sor, amelyekre a pénzügyi szervezet fedezetigazolást adott. A kötelezettségvállalást megelőzően kétféle vizsgálat történik: előirányzati és likviditási. A likviditási fedezetvizsgálat azt jelenti, hogy az ismert kötelezettségek és bevételi tervek alapján a likviditás kezelője megvizsgálja, hogy a kötelezettségvállalás teljesítésének időpontjában a pénz rendelkezésre fog-e állni. Amennyiben nem, úgy annak ellenére nem igazol fedezetet, hogy a költségvetésben egyébként előirányzat rendelkezésre áll. (A döntéshozó felelőssége, hogy ilyen esetben a hitelt

¹⁶ Az önkormányzati szabályozás rendszerében a likviditás kezelésére szolgáló eljárás rendet és táblázatot javasoljuk a szabályozás szintjére emelni, továbbá javasoljuk kiegészíteni a költségvetési előirányzatokkal, a teljesítési adatokkal, illetve a terv és tény adatok eltérésének oszlopával.

¹⁷ Az önkormányzat Szmsz-ében található utalás a városi kincstár működtetésére, illetve a bizonylati albumban a likviditási terv tartalmára, formájára. A tényleges teljesítéseknek megfelelő folyamatos felülvizsgálatra vonatkozó eljárási rendet azonban nem találtuk a szabályzatokban.

¹⁸ Az OrganP integrált pénzügyi-számviteli program.

¹⁹ Ámr. 176. § (2) bekezdése szerint az önkormányzat irányítása alá tartozó pénzforgalmi számla megnyitása a Hivatal feladata.

²⁰ Kötelezettségvállalást megelőző eljárás rendje.

fedezetnek tekinti-e, illetve hogy a kötelezettségvállalást megteszi-e.) A fizetési kötelezettségeket tartalmazó előerjesztések és szerződések tőpéldányát a pénzügyi szervezet őrzi és tartja nyilván központilag.

A szerződések alapján a **kötelezettségvállalások naprakész nyilvántartása**, és folyamatos (napi) egyeztetése a szállítói számlákkal. A szerződéssel, megrendeléssel, egyéb írásos formában megjelenő kötelezettségvállalással nem rendelkező számlát az Önkormányzat nem fogadja be, azt a szállítónak postafordultával visszaküldi²¹.

Készpénzforgalom megszüntetése, illetve minimálisra csökkentése. Intézményi pénztárak megszüntetése, központosítása, korlátozása.

Hivatali **pénzbeszedő helyek megszüntetése**, a készpénz beszedés szervezeti rendszerének megváltoztatása (pl. készpénz befizetése készpénz beszedési csekken, közvetlenül bankfiókban, esetleg egy központi pénztárban).

Szerződésben, megrendelésben megjelenő **fizetési határidők egységes** – lehetőleg hosszabb időtávú – **meghatározása**. Az önkormányzat a hosszabb fizetési határidő (30, 60, 90 nap) kikötésével – kivéve, ha jogszabály – így különösen a közbeszerzéseket szabályozó jogszabályok – más kötelező határidőt írnak elő, kihasználja annak lehetőségét, hogy a fizetési határidőn belül a szállító átmenetileg, hitel felvétele nélkül „finanszírozza” a működést. Közbeszerzési eljárásokban a fizetési határidőt célszerű bírálati szempontként rögzíteni, ezzel a fizetési határidő növelését indukálni.

3.2.5. Beruházások, felújítások központi bonyolítása, elszámolása

Amennyiben a Közgyűlés az Önkormányzat egyes kiemelt beruházási, fejlesztési, felhalmozási feladatainak keretösszegét az éves költségvetési rendeletében a Hivatalon belül, központilag határozza meg, közbeszerzési vagy egyéb pályázatokban lehetőség van nagyobb kedvezmények, előnyök megszerzésére, ha a pályázat nagyobb összegre, munkára vonatkozik. A megvalósítással járó feladatokat (közbeszerzés, szerződéskötés, fedezet biztosítása, szakmai, stb.) a Hivatal szervezeti egységei bonyolítják. Szakmai szempontból a beruházások, fejlesztések, felhalmozási feladatok megvalósítását a Hivatal szakirodái ellenőrzik. Szakmailag és pénzügyileg is optimálisabb lehet így a felhalmozási kiadások tervezése, illetve végrehajtása.

3.2.6. Energiagazdálkodással kapcsolatos feladatok központi bonyolítása

A Hivatal az intézmények energia felhasználását nem tervezi központilag. Az áram, és a gázszolgáltatás az intézmények költségvetésében kerül megtervezésre. Amennyiben az önkormányzati Energia hitel, fűtőkorszerűsítési stb. pályázatok bonyolítását, aktiváláshoz történő adatszolgáltatását, az intézmények közüzemi szerződéseinek megkötését, előirányzatainak tervezését, a teljesítés ellenőrzését és beszámolását, valamint a fedezet biztosítását a Hivatal központilag, a szakmailag illetékes (városfejlesztési) szervezeti egység közreműködésével végzi, a beruházásokhoz hasonlóan optimális pénzfelhasználást érhet el, továbbá az energiapályázatokon is eredményesebben indulhat. A **kifizetések rangsorolásánál** (biztonságos működtetés) is fontos, hogy az Önkormányzat a közüzemi díjakat központilag kezelje.

²¹ A fedezet nélkül vállalt kötelezettségeket szigorúan szankcionálni kell. A pénzügyi szervezet nem végez „nyomozati tevékenységet”, nem dolgoz kinyomozni, hogy mely szervezeti egység rendelt meg árut, szolgáltatást a kötelezettségvállalás szabályainak betartása nélkül.

3.2.7. Átmenetileg szabad pénzeszközök optimális hasznosítása

Amennyiben az Önkormányzat a likviditás alapú kötelezettségvállalási rendszert bevezeti és csak a ténylegesen felmerült, szükséges mértékig teljesíti az intézmények finanszírozását, átmenetileg szabad pénzeszközei keletkezhetnek. Az átmenetileg szabad pénzeszközök optimális hasznosítása érdekében az Önkormányzat készpénzforgalmát a minimálisra kell csökkenteni, azaz valamennyi pénz ki- és befizetést számlaforgalom alapján javasolt teljesíteni. A szabad pénzeszközök lekötését célszerű egy alszámlán összevontan végezni. Ebben az eljárásban fontos, hogy a készpénzben beszedett összegeket valamennyi, az önkormányzat gazdaságában résztvevő szervezet, az Önkormányzatot megillető bevételt haladéktalanul az Önkormányzat megjelölt számlájára fizesse be.

A pénzeszközök nagyobb hasznot eredményező lekötése – esetleg államilag garantált értékpapír vásárlására – érdekében javasolt a pénzügyi intézmények folyamatos versenyeztetése (ajánlat kérés). Az ajánlatok bekérése egy-egy lekötés esetén jogszabályilag is indokolt, hiszen a lekötés célszerűségét a legjobb ajánlat támasztja alá.

A már meglévő hitelekre, befektetésekre érdemes időszakonként ismételt ajánlatokat, refinanszírozási ajánlatokat kérni.²²

3.2.8. Megüresedett intézményi álláshelyek betöltésének ellenőrzése²³

Célszerű a gazdasági szervezetben egy fő munkatársat kijelölni az intézményi bér- és létszám gazdálkodás ellenőrzési feladatainak végrehajtására, aki a megüresedett álláshelyekre történő munkaerő felvétel költségvetési előirányzatának betartását folyamatosan kontrollálja. Ebben az esetben nem fordulhat elő, hogy az intézmény túllépi a rendelkezésére álló bér előirányzat keretét, azaz egy alacsony bérű munkavállaló helyén magasabb bérű munkavállalót úgy alkalmaz, hogy nincs rá költségvetési kerete. A bértömeg csökkentésére ugyanis abban az esetben nincsen mód, ha a munkavállaló az intézménnyel már megkötötte a munkaszerződést akkor sem, ha az a rendelkezésre álló intézményi keretnél magasabb.

3.2.9. Költségvetés gazdálkodási folyamatok és a meglévő előirányzatok indokoltságának időszakos (rendszeres) felülvizsgálata

A költségvetés tervezése során javasolt az egyes kiemelt előirányzatok intézményi, szervezeti kerete tartalmának felülvizsgálata a takarékoság és a hatékonyság szem előtt tartása mellett. A felülvizsgálatot a Hivatal szakmai szervezeti egységei segítsék (pl. személyi juttatások és tantárgyfelosztások összhangja, intézmény- és működés racionalizálás az oktatási szervezeti egység segítségével, közreműködésével).

Érdemes megvizsgálni, hogy indokolt-e az Önkormányzat intézményi feladatellátását nagyszámú önállóan működő és gazdálkodó intézményi formában végrehajtani. Racionálisabb, hatékonyabb és kevesebb forrást igényel egy önállóan működő és gazdálkodó intézmény alá rendelni a pénzügyi gazdálkodás feladatellátása tekintetében az intézményeket.

Ebben az esetben az intézményi gazdasági szervezet költsége biztosan megtakarítható, továbbá a pénzügyi-gazdasági adatszolgáltatás és információáramlás is egy intézményen keresztül valósul meg a Hivatal felé.

²² A refinanszírozási ajánlatokat piackutatás jelleggel javasoljuk bekérni, és amennyiben a feltételek a meglévőkénél jobbak, abban az esetben újabb közbeszerzési eljárást lefolytatni.

²³ Létszám- és bér-gazdálkodás ellenőrzése.

3.3. A költségvetés és zárszámadás végrehajtásának ellenőrzési feladatai

A projektszakasz célja egy olyan pénzügyi irányítási és ellenőrzési rendszer kialakítása, amely biztosítja, hogy a Polgármesteri Hivatal valamennyi, gazdálkodással kapcsolatos tevékenysége és célja összhangban legyen a szabályszerűség, szabályozottság és megbízható gazdálkodás elveivel, az eszközökkel és forrásokkal való gazdálkodásban ne kerüljön sor pazarlásra, visszaélésre, rendeltetésellenes felhasználásra.

Ennek a résznek a keretében az Áht. 120/B. §-a, és az Ámr. 155-161. §-aiban foglalt feladatok végrehajtására figyelemmel tekintettük át a Hivatal szabályozását.

Az új jogszabályi rendelkezéseknek is eleget téve, a fentiekben már megvizsgált szabályozást is figyelembe véve tettünk javaslatokat a pénzügyi és irányítási rendszer egyes elemeinek kialakítására, amely biztosítja, hogy a Hivatal valamennyi gazdálkodással kapcsolatos tevékenysége és célja összhangban legyen a szabályszerűség, szabályozottság és megbízható gazdálkodás elveivel.

Az államháztartási belső kontrollrendszer átfogó jogszabályi módosítására a – fentebb már hivatkozott – Státusztörvénnyel 2008. év végén került sor.

Az Áht. 120/B. § (1) bekezdése szerint a belső kontrolltevékenység a költségvetési szerv által a kockázatok kezelésére és tárgyilagos bizonyosság megszerzése érdekében kialakított folyamatrendszer, amely azt a célt szolgálja, hogy a költségvetési szerv megvalósítsa a tevékenységek szabályos, hatékony és eredményes végrehajtását.

A belső kontroll a tervezés, végrehajtás és a folyamatos értékelés alapvető folyamatainak integrált része. Az Önkormányzatnál a belső kontrollrendszer egyes elemeinek kialakításáért és működtetéséért a Jegyző felelős. Annak érdekében, hogy a Jegyző a belső kontrollrendszer elvárásainak eleget tegyen, ki kell alakítania, és működtetnie kell a megfelelő

- kontrollkörnyezetet,
- kockázatkezelési rendszert,
- kontrolltevékenységeket,
- információs és kommunikációs rendszert,
- monitoringrendszert.

A jegyzőnek olyan kontrollkörnyezetet kell kialakítania, amelyben világos a szervezeti struktúra, egyértelműek a felelőségi, hatásköri viszonyok és a feladatok, meghatározottak az etikai elvárások a szervezet minden szintjén, továbbá átlátható a humánerőforrás-kezelés. A kontrollkörnyezet az alapja a belső kontroll összes többi elemének, amely biztosítja a fegyelmet és a rendet a szervezetben. A kontrollkörnyezet részeként – az Ámr. 156. § alapján – el kell készíteni a költségvetési szerv ellenőrzési nyomvonalát.

A Hivatal SZMSZ-ének mellékletei tartalmazzák azokat a feladatokat, hatásköröket, ellenőrzési, felülvizsgálati feladatokat és jogköröket, amelyeket az Áht. 120/B. §-a és az Ámr. 155-161. §-ainak rendelkezései alapján a folyamatba épített előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzéssel kapcsolatban kialakítani, szabályozni kell.

Ebben a körben fontos például, hogy a kötelezettségvállalás rendjét meghatározó szabályzat – a FEUVE feladatoknak is eleget téve – a meghatalmazottaknak az átadott hatásköreik végrehajtásáról való beszámolás módját és gyakoriságát tartalmazza.²⁴

²⁴ A Hivatal a Pénzgazdálkodási Szabályzata tartalmazza az átadott hatáskörökről való beszámolás módját és gyakoriságát.

A szabályzatokkal kapcsolatban szeretnénk felhívni a figyelmet, hogy az **Ámr-nek a belső kontrollrendszerrel kapcsolatos rendelkezései megváltoztak**. Jelen tanulmány keretében több helyen idéztük a vonatkozó, megváltozott jogszabályi szakaszokat. Tekintettel arra, hogy az Önkormányzat a belső kontroll rendszerrel kapcsolatos szabályozásnak a Pénzügyminisztérium útmutatóinak figyelembe vételével, annak megfelelően eleget tett, ezért ebben a fejezetben rámutatunk a megváltozott jogszabályi szakaszokra, illetve a kontroll rendszer összefüggéseit a kötelezettségvállalás folyamatainak ábrázolásával is igyekszünk bemutatni.

Az ellenőrzési jogosítványokat az önkormányzat SZMSZ II. fejezet 7. pontja tartalmazza az alábbiak szerint:

„Az ellenőrzési jogosítványok

- (1) A tevékenységi folyamatok ellenőrzése megvalósulhat az ügyintéző által végrehajtott önellenőrzés, a kiadmányozási jog gyakorlója által végrehajtott, a kiadmányozást megelőző ellenőrzés, valamint az osztályszintű szervezeti egység vezetője által végzett ellenőrzések révén. Az ellenőrzés alapjául szolgáló követelményeket a vonatkozó jogszabályok, szabványok, egyéb külső és belső szabályozások tartalmazzák.
- (2) Az önellenőrzést az ügyintéző az ügyintézés során folyamatosan végzi, és az ügy lezárásakor az ügyiraton szignójával igazolja. Kivételt képeznek ez alól azok az ügyiratok, amelyeket az Adóosztály ügyintézői az ONKADÓ számítógépes program segítségével készítenek. Ezen ügyiratoknál az önellenőrzés a program működtetése során megvalósul.
- (3) A kiadmányozási jog gyakorlója által végrehajtott ellenőrzés a kiadmányozási folyamat során az adott ügyirat teljes áttekintésével, az ügyintéző ügyértelmezésének és az általa meghozott döntéstervezetnek a felülvizsgálatával történik. A kiadmányozási jog gyakorlója az általa végzett ellenőrzést és annak szabályszerűségét aláírásával, a kiadmányozás során igazolja. Amennyiben a kiadmányozási jog a jegyző, illetve a polgármester hatáskörében van, az ellenőrzést akkor is elvégzi az osztályszintű szervezeti egység vezetője, és ennek megtörténtét az ügyiraton dátummal és aláírásával igazolja.
- (4) Amikor a kiadmányozási jog gyakorlója, illetve az osztályszintű szervezeti egység vezetője szükségesnek tartja, az ügyintézés közben is ellenőrzést végez, amelynek tényét az ügyiraton szignójával igazolja.
- (5) Az ügyirat kiadmányozása előtt felfedezett bármilyen szabálytalanság esetén az ellenőrzést végző kiadmányozásra jogosult az ügyirattervezet aláírási részének áthúzásával jelzi a szabálytalanságot, és a javításra vonatkozó instrukciókat az ügyirat tervezeten határozza meg dátumozott szignójával. A javítások elvégzése után – mind a kiadmányozással járó, mind az egyéb hivatali folyamatok esetében - az ellenőrzésekre a fentiekben meghatározottak szerint ismételtlen sor kerül.
- (6) Az osztályszintű szervezeti egységek ügyiratforgalmáról, az ügyintézési határidőkről az iktatóprogrammal kapcsolatos szerződés alapján a Szervezési Csoport iktatási feladatokat ellátó ügykezelői fél évente összesítő kimutatást készítenek. Az összesítés - amelyet minden érintett osztályszintű szervezeti egység vezetőjének megküldenek - az ügyintéző neve szerint, illetve ügycsoportonként kerül lebontásra.
- (7) Az osztályszintű szervezeti egységek vezetői az összesítés, saját ellenőrzéseik tapasztalata alapján évente egyszer, az osztálybeszámoló keretein belül, értékelik az adott szervezeti egység tevékenységét, hatékonyságát, figyelembe véve a jogszabályi, végrehajtási megfeleléseket, illetve az adott időszak fellebbezéseit.”

Mint látható, a fenti ellenőrzési feladatok jellemzően a kiadmányozással összefüggő ellenőrzési jogosítványokat tartalmazzák. Célszerűnek tartjuk ebben a szakaszban valamennyi ellenőrzéssel kapcsolatos feladatot megjelölni. Ez történhet az ellenőrzési jogosítványoknak a **konkrét szabályzatokra** (pl. kötelezettségvállalás (pénzgazdálkodás) szabályzata, munkaköri leírások, ellenőrzési nyomvonal szabályzat, stb.) való hivatkozással.

Az átadott hatáskörökről történő beszámolás rendjére szintén található utalás az SZMSZ-ben (III. fejezet 1. pont (9) bekezdés), azonban a részletszabályokra való hivatkozást az ellenőrzés gyakoriságára és formájára ebben a szakaszban is célszerűnek tartjuk.

3.3.1. Ellenőrzési Nyomvonal Szabályzat

Az Ámr. 156. §-a szerint a költségvetési szerv vezetője köteles elkészíteni a költségvetési szerv ellenőrzési nyomvonalát, amely a költségvetési szerv működési folyamatainak szöveges vagy táblázatba foglalt vagy folyamatábrákkal szemléltetett leírása. Tartalmazza különösen a felelősségi és információs szinteket és kapcsolatokat, továbbá irányítási és ellenőrzési folyamatokat, lehetővé téve azok nyomon követését és utólagos ellenőrzését.

A fenti követelményeknek megfelelően a polgármester és a jegyző a 23/2008. (IX. 12.) számú szabályzatban határozta meg az Ellenőrzési Nyomvonal Szabályozását, amely ügyrendi mélységben és részletességben tartalmazza a hivatal szervezeti egységeinek feladatait.

Kiegészítést, illetve módosítást a szabályzatban az új Ámr. változásával összefüggésben a jogszabályi hivatkozások aktualizálása, illetve az integrált pénzügyi-számviteli program folyamatainak kiegészítése tekintetében javasolunk, továbbá ebben a szabályzatban is javasoljuk megfontolni a konkrét munkavállalók név szerinti említése helyett a munkakörökre való utalást.

Javasoljuk megfontolni továbbá, hogy az ügyrendi feladat meghatározásnál kevésbé részletes, a fő feladatokat és folyamatokat szabályozó ellenőrzési nyomvonalat határozzon meg a Hivatal.²⁵ A túlságosan részletekben menő, áttekinthetetlen szabályozásnak nemcsak az ellenőrzése, de a betartása is nehézségekbe ütközhet.

3.3.2. Kockázatkezelési Szabályzat

Az Ámr. 157. §-a szintén kötelezettségként írja elő a kockázatkezelési rendszer kialakítását. Ennek megfelelően a jegyző köteles a kockázati tényezők figyelembe vételével kockázatelemzést végezni és a kockázatkezelési rendszert működtetni. A kockázatelemzés során fel kell mérni és meg kell állapítani a Hivatal tevékenységében, gazdálkodásában rejlő kockázatokot. Ilyen lehet például az éves beszámolóban végrehajtott értékelési tevékenység, a szervezetben a szakképzett munkatársak hiánya, túlterheltsége. A kockázatkezelés során pedig meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatos intézkedéseket és megtételük módját. A kockázat felmérése és kezelése a szervezet valamennyi szintjére ki kell, hogy terjedjen.

A kockázatkezelés eljárásrendjét a Pénzügyminisztérium ajánlásának megfelelően a polgármester és a jegyző a 22/2008. (IX. 12.) számú szabályzatban rögzítette.²⁶

Szeretnénk felhívni a figyelmet arra, hogy **a kockázatok felmérését minden évben el kell végezni**. Célszerű ezt a feladatot a belső ellenőrzési terv kialakítását megelőzően megtenni, mivel a jegyzőnek a szervezeti egységek kockázatosnak ítélt tevékenységeire intézkedése-

²⁵ Nem a táblázat vízszintes struktúrája szerinti feladatok felülvizsgálatát és szűkítésére, hanem a függőleges szerkezetben meghatározott ügyrendi mélységű feladatszabályozásra gondolunk.

²⁶ A belső ellenőr tájékoztatása szerint a kockázatkezelési szabályzatot a 19/2009. (X.20.) sz. szabályzat módosította. A tanulmány készítése során ezt a módosítást nem kaptuk meg.

ket kell tenni. Intézkedés az is, ha a jegyző az éves belső ellenőrzési tervet az éves kockázatkezelési terv figyelembe vételével állítja össze.²⁷

3.3.3. Szabálytalanságok kezelésének rendje

A FEUVE részeként a jegyző köteles szabályozni a szabálytalanságok kezelésének eljárásrendjét.

A Hivatal a 292/2009. (XII.19.) Korm. rendelet 161. §-ának megfelelően, – a Pénzügyminisztérium 2007. 09. 27-én kiadott útmutatója figyelembe vételével – az SZMSZ 4. számú melléklete szerint (a Közgyűlés 194/2008. (IX. 11.) számú határozatával jóváhagyva) elkészítette a **Szabálytalanságok kezelésének általános eljárás rendjét** (Szabályzat).

A Szabályzat tartalmazza a Pénzügyminisztérium által meghatározott elemeket. A Szabályzat készítésére vonatkozóan az új szabályokat az Ámr. 161. §-a határozza meg.

A jegyző köteles megfelelő információs és kommunikációs rendszert kialakítani a Hivatalon belül. Ez a rendszer biztosítja, hogy a megfelelő információk a megfelelő időben eljussanak az érintett szervezeti egységekhez, személyekhez. Ennek a rendszernek a keretében kell működtetni a Hivatal beszámolási rendszerét is. A beszámolási rendszernek hatékonynak, megbízhatónak és pontosnak kell lennie. Ennek érdekében szükséges a beszámolási szintek, határidők és módok világos meghatározása.

A kontrolltevékenységek részeként ki kell alakítani a folyamatba épített, előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzés rendszerét (FEUVE). A FEUVE rendszer tartalmazza mindazon elveket, eljárásokat és belső szabályzatokat, melyek alapján a Hivatal érvényesíti a feladatai ellátására szolgáló előirányzatokkal, létszámmal és a vagyonnal való szabályszerű, gazdaságos, hatékony és eredményes gazdálkodás követelményeit.

Jelen tanulmányban a szabályzatok áttekintése során a fenti célokat tartottuk folyamatosan szem előtt, és ennek megfelelően tettük meg javaslatainkat.

A fentiek támogatására, javítására, a belső kontrollok (Áht. 120/B. §, Ámr. 155-161. §) működésével, működtetésével kapcsolatban javasoljuk fejleszteni, kiterjeszteni az **integrált pénzügyi-gazdálkodási rendszert** az önkormányzati gazdaság teljes verikumára, illetve az intézmények gazdálkodásának figyelemmel kíséréséhez a pénzügyi-gazdálkodási rendszer adataira épülő, a vezetők igényeinek megfelelő tartalmú és struktúrájú **vezetői információs rendszer** bevezetését is tanácsoljuk.

A kötelezettségvállalás szabályozásánál kifejtettük, hogy az előirányzatok felhasználásának nyilvántartása során a szabályzatokból nem derül ki a nyilvántartások kapcsolódásának módja, formája, illetve az, hogy az egyes felhasználók (költségvetés kiadásainak felhasználására jogosult egységek) hogyan, milyen adatbázisból értesülnek a rendelkezésre álló, és a már felhasznált előirányzataik alakulásáról (akár a likviditás, akár a kötelezettségvállalás tekintetében).

A tanulmányban megfogalmazott javaslataink alapján célszerűnek tartjuk megvizsgálni, hogy a Hivatal által alkalmazott OrganP integrált pénzügyi rendszer beállításai, alkalmazásai alkalmasak-e jelenleg arra, hogy a pénzügyi-gazdálkodási folyamatok hatékonyak, átláthatók és ellenőrizhetők legyenek. Megoldott-e az, hogy a nyilvántartások nem önállóan, párhuzamosan, hanem egymáshoz kapcsolódva, integráltan készüljenek. **Ha egy adat bekerül a rendszerbe, az mindenki számára zártan hozzáférhető-e; akár az információ, akár a**

²⁷ A tájékoztatás szerint továbbá az éves ellenőrzési terv a kockázatok felmérése alapján, annak figyelembevételével történik.

további feldolgozás érdekében. Az erről szóló nyilatkozatot a program fejlesztőitől javasoljuk bekérni, és a rendszerkövetések során folyamatosan frissíteni.

A kockázatok elkerülhetők a hozzáférési jogosultságok biztonságos beállításával. A rendszeres működés nem csak a biztonság és ellenőrizhetőség szempontjából fontos, hanem a munka hatékonyságát is javítja: ha egy adat bekerül a rendszerbe, a jogosultak számára újbóli felvitel nélkül is hozzáférhető, feldolgozható, felhasználható.²⁸

Felhívjuk a figyelmet arra, hogy az Áht. 120/B. §-a, és az Ámr. 155-161. §-ai a költségvetési szervek (Hivatal) vezetői számára a folyamatba épített előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzéssel összefüggésben fentiekén kívül már a 2009. évi beszámolóskor feladatokat írt elő, amelyhez javasoljuk a Pénzügyminisztérium által kiadott, és a honlapjukról letölthető **belső kontrollokkal** kapcsolatos dokumentumokat és mellékleteit (www.p-m.hu-ellenorzesi-rendszer) tanulmányozni.

A belső kontroll kézikönyv és mellékletei a hatályos jogszabályoknak megfelelően megtalálhatók a Pénzügyminisztérium honlapján, melyet terjedelmi okokból nem csatolunk a tanulmányhoz, azonban áttekintését, és a meglévő önkormányzati FEUVE szabályzat szükség szerinti aktualizálását ennek megfelelően tanácsoljuk. Annál is inkább, mivel **a mellékletekben részletes ajánlás található az önkormányzat részére javasolt gazdálkodási szabályzatokra és azok tartalmára is.**

A tanulmányhoz a *6. számú melléklet* szerint csatoljuk az Ámr. 21. számú melléklete szerinti nyilatkozatot, amelyet javasolunk a 2009. évi zárszámadásról szóló beszámoló részeként csatolni.²⁹

Az önkormányzat gazdálkodása a gazdasági program megalkotásától az éves költségvetési koncepciók kialakításán, a költségvetés megtervezésén át a végrehajtásig egy folyamatot, rendszert alkot. Ennek a folyamatnak sok apró részleteit szabályzatok sokasága határozza meg. Az átláthatóság és követhetőség érdekében a tanulmányban részletesen leírt javaslatainknak megfelelően készítettünk egy vázlatos folyamatot, melyet a *7/a-7/c. számú mellékletekben* mutatunk be.

Ennek a folyamatnak a mentén érdemes a szabályzatokat áttekinteni, és az egyes szabályzatokban megfogalmazott előírásokat logikailag egymásra való hivatkozással összefűzni, illetve a logikailag egymásra épülő szabályzatokat egységes szerkezetben elkészíteni.

²⁸ A Hivatal tájékoztatása szerint a Népjóléti Osztály nyilvántartó-rendszerének kapcsolódása, illetve annak hiánya okoz párhuzamosságot és többszörös adatfelvitelt a nyilvántartásokban, egyéb feladat-ellátásban. A naprakész nyilvántartás és integráció jelentősen csökkentené az adminisztrációt a pénzügyi szervezetben.

²⁹ A nyilatkozatot valamennyi intézmény vezetőjének meg kell tenni. Az Önkormányzat a tanulmány észrevételezése során azt a tájékoztatást adta, hogy a nyilatkozatot a jogszabályoknak megfelelő formában és tartalomban valamennyi intézmény megtette. A tanulmány készítésének idejében ez a tény még nem volt ismert, tekintettel arra, hogy a 2009. zárszámadásra a tanulmány készítésének és véleményezésének időszakában került sor.

4. Összefoglalás

A jogszabályokban előírt FEUVE szabályzatokkal az Önkormányzat és a Hivatal rendelkezik. A szabályozottság csaknem teljeskörű, továbbá szabályzatokban a jogszabály változásokat is a 2009. év végi változásokig naprakészen átvezették. Nyomon követhető az Önkormányzat igyekezete, szándéka arra vonatkozóan, hogy a gazdálkodás hatékony, a pénzfelhasználás optimális legyen.

Jelen tanulmányban az önkormányzati szabályzatok, gazdálkodási megoldások, irányok javítására, optimalizálására tettünk javaslatokat, szem előtt tartva az ellenőrzési feladatok szabályozottságát, végrehajthatóságát, hatékonyságát. Ennek megfelelően a tanulmányban foglalt lényeges megállapításokat a következőkben foglaljuk össze.

A **Hivatal SZMSZ-e** tartalmazza a jogszabályok által előírt kötelező elemeket. A szervezet folyamatait is megjelenítő folyamatábra az SZMSZ mellékletében szerepel, a szervezeti egységek feladata és hatáskörét az SZMSZ tartalmazza.

A **Gazdasági Szervezet Ügyrendjére** (Szabályzat) vonatkozóan az Ámr. 17. § (5) bekezdése tartalmaz előírást. E szerint a gazdasági szervezetnek olyan ügyrenddel kell rendelkeznie, amely részletesen tartalmazza az általa ellátandó feladatokat, a vezetők és a szervezet pénzügyi-gazdasági, vagyongazdálkodási, vagyonhasznosítási, üzemeltetési, beruházási stb. feladatainak ellátásáért felelős alkalmazottak feladat- és hatáskörét, felelősségi körét, a helyettesítések rendjét, a belső (szerven belüli) és külső kapcsolattartás módját.

A Hivatal jelenleg hatályos SZMSZ-e részben megfelel a gazdasági szervezetre vonatkozó ügyrend törvényi követelményeinek, azonban az SZMSZ-t javasoljuk kiegészíteni annak meghatározásával, hogy a gazdasági szervezetben szereplő szervezeti egységekben az ellátott feladatok és munkakörök tekintetében hány fő vesz részt, illetve javasoljuk a pénzügyi szervezet ügyrendjét a jelenleginél részletesebben, a feladatok és hatáskörök rendszerének megfelelően meghatározni.

A **kötelezettségvállalás** (pénzgazdálkodás) szabályozását a Hivatal az Ámr-ben foglaltaknak megfelelően kialakította. A szabályozás módosítására jellemzően az egységes kialakítás, a likviditási feladatok, a likviditás alapú kiskincstári gazdálkodás, illetve a kötelezettségvállalást megelőző eljárás rendjének (beszerzések szabályozása) pontosítása és dokumentálása érdekében tettünk javaslatot. Lényeges elem a javaslatok körében a kötelezettségvállalók körének szűkítése, a jelenleginél szigorúbb és pontosabb likviditás kezelés, a készpénzkímélő fizetési módok bevezetése, illetve az intézményi gazdálkodási besorolások felülvizsgálata, racionalizálása a hatékonyabb, átláthatóbb és olcsóbb önkormányzati gazdálkodás érdekében.³⁰

A kötelezettségvállalás szabályozásának elemei a Hivatalban több szabályzatban található meg. A szabályzatok egységesítése, egységes szerkezetben való kiadása az átláthatóság, végrehajthatóság érdekében hangsúlyozottan javasolt.

A **költségvetés és zárszámadás végrehajtásának ellenőrzési feladatai** keretében az Áht. 120/B. §-a, és az Ámr. 155-161. §-ban foglalt feladatok végrehajtásával kapcsolatban is áttekintettük a Hivatal szabályozását. A Hivatal az Ámr. 156. § (2) bekezdésének megfelelően elkészítette az **Ellenőrzési Nyomvonal** szabályozását, amely a polgármester és a jegyző által 23/2008. (IX. 12.) számmal került kiadásra.

³⁰ A Hivatal a tanulmány észrevételezése során jelezte, hogy az intézményi gazdálkodási besorolások felülvizsgálatát nem tartja indokoltnak. Megjegyezzük, hogy nem összevonást javasolunk, hanem a gazdálkodási besorolás felülvizsgálatát, mely adott esetben az önállóan működő és gazdálkodó besorolás megváltoztatását jelentheti.

A Hivatal a **Kockázatkezelési Szabályzatot** a Pénzügyminisztérium ajánlásának megfelelően elkészítette. A szabállyal kapcsolatban megjegyeztük, hogy a szervezeti egységek éves kockázatkezelési tervét célszerű a belső ellenőrzési terv készítését megelőzően elkészíteni annak érdekében, hogy a belső ellenőrzési szervezet a kockázatok ismeretében készítse el a következő évi ellenőrzési tervét. A szabályzatban érdemes hangsúlyosabbá tenni, hogy a Hivatal szervezeti egységeinek minden évben (konkrét időpont megjelölésével) kockázatkezelési tervet kell készíteni.

A Hivatal az Ámr. 161. §-a szerint, - a Pénzügyminisztérium 2007. 09. 27-én kiadott útmutatója figyelembe vételével - elkészítette a **Szabálytalanságok kezelésének általános eljárás rendjét**. A Szabályzat tartalmazza a Pénzügyminisztérium által meghatározott elemeket.

A **szabályzatokban több helyen előfordul**, hogy a szabályzat a felelősök, meghatalmazottak névét tartalmazza, így az egyes, felelősként kijelölt munkavállaló távozása esetén a szabályzatot minden esetben módosítani kell. Javasoljuk, hogy valamennyi szabályzatban a felelősök és hatáskörrel rendelkezők beosztását, munkakörét tüntessék fel. A konkrét neveket és aláírás mintákat célszerű a szabályzat mellékleteként kezelni, illetve a személyi anyagban (munkaköri leírás, egyéb felhatalmazás) tartani.

Az **OrganP integrált pénzügyi-számviteli program használatára**, funkcióira, a program felhasználóinak köréről, működéséről nem találtunk a szabályzatokban konkrét utalást.

A kötelezettségvállalás körében kiadott szabályzatok nehezen azonosíthatók egységes szabályzat-rendszerként, a működési folyamatok rendszere nehezen áttekinthető. Új szabályzatok készítésénél, a régiek módosításakor javasoljuk, hogy az önkormányzat tekintse át a kötelezettségvállalás szabályozásának folyamatait, egymásra épülését, logikáját, és akár a számviteli politika szabályozási rendszerének³¹ mintájára teremtsen meg az egységes rendszert a pénzkezelés és kötelezettségvállalás folyamatának (a költségvetés és zárszámadás végrehajtásának) szabályozásában is.

³¹ Az Önkormányzat számviteli szabályzatai – a számviteli politika szabályozásának keretében – egységes rendszerként értelmezhetők a számviteli politika mellékleteiként..

5. Javaslatok

A konkrét javaslatainkat az egyes szabályzatok elemzésénél megtettük. Általánosságban úgy ítéljük meg, hogy a szabályzatokban a kötelező tartalmi elemek megtalálhatók, azonban a folyamat- és rendszer követelményeit a gazdasági szervezettel és kötelezettségvállalással kapcsolatos szabályzatok kevésbé valósítják meg.

Szükség van a jogszabály változások átvezetésére (Ámr) valamennyi szabályzatban, illetve a szabályzatok rendszerének megteremtésére, egységesítésére.

Javasoljuk, hogy a **Gazdasági szervezet ügyrendje** a gazdasági szervezet valamennyi résztvevőjét határozza meg áttekinthető formában. Ennek megfelelően tettünk javaslatot a Szabályzat kiegészítésére, valamint ajánlásként csatoltunk egy lehetséges megoldást a Közgazdasági Osztály ügyrendjére

A hatékonyság és költségcsökkentés érdekében javasoljuk a gazdálkodást átalakítani, a pénzkezelés és **kötelezettségvállalás** folyamatát javasoljuk egységes szabályzatban összefoglalni, az előzetes kötelezettségvállalás folyamatával kiegészíteni, pontosítani, valamint a keret alapú banki finanszírozás rendje helyett (városi kincstár) a tényleges likviditás kezelésének rendjét kialakítani.

A kötelezettségvállalásra, utalványozásra **felhatalmazottak körét javasoljuk szűkíteni.**

A kötelezettségvállalás megelőző eljárás rendjében született vélemények dokumentálására (előterjesztés és szerződés esetében is) **iratkísérőt** javasolunk rendszeresíteni³², és azt a kötelezettségvállalás szabályzata mellékletének keretében meghatározni, szabályozni.

Az **átmenetileg szabad pénzeszközök optimális felhasználásának érdekében** javasoljuk a készpénzforgalom minimalizálását (esetleg megszüntetését), a beszerzések központosítását, egységes (legalább 30, de általánosságban 60-90 napos) fizetési határidők bevezetését, készpénzkímélő fizetési módok bevezetését, az intézményi gazdálkodási folyamatok, megoldások (önállóan működő és gazdálkodó intézmények körének szűkítése) áttekintését, racionalizálását.

A szabályzatokban **általában** a konkrét munkavállalók nevének feltüntetése helyett javasoljuk a munkakör, beosztás feltüntetését, ezzel elkerülhető a szabályzatok gyakori módosítása, aktualizálása. Néhány – 2009. évben kiadott – szabályzat már ennek az elvnek a figyelembevételével készült, javasoljuk ezt az eljárást alkalmazni valamennyi szabályzat esetben. Ahol szükség van a konkrét munkavállalók nevére, aláírására (aláírás minták), ott javasoljuk azt cserélhető melléklet, vagy a konkrét iratra történő hivatkozásként a szabályzathoz rendelni (a szabályzatban elegendő az iratminta, illetve az egyes felhatalmazások mintaszövegét tartalmazó hivatkozás: pl. kötelezettségvállalás ellenjegyzése, utalványozás, érvényesítés, stb.) és külön nevesítve a felhatalmazott részére kiadni, a személyi anyagok között tartani.

Az **Ellenőrzési Nyomvonal** szabályzat pontosítására a jogszabály változásával összefüggésben tettünk javaslatot, illetve mellékletünk egy szűkebb tartalmú minta szabályzatot a hivatal kérésének megfelelően.

A **kontrolltevékenységek támogatására**, javítására, a belső kontrollok (Áht. 120/B. §, Ámr.155-161.§) működésével, működtetésével kapcsolatban javasoljuk tovább fejleszteni, kiterjeszteni az integrált pénzügyi-gazdálkodási rendszert és ehhez kapcsolódóan **vezetői információs rendszer** bevezetését is tanácsoljuk.

³² Az iratkísérő használatára vonatkozóan fellelhetők utalások egyes szabályzatokban, rendelkezésekben. Az eljárás rendet javasoljuk szabályozás szintjére emelni, mivel iratkísérő mintát sem a részünkre átadott bizonylati szabályzat, sem a beszerzési szabályzat nem tartalmaz.

További javaslatunk:

- A költségvetési rendelet mellékleteit – esetleg az elemi költségvetés szerkezetét – javasoljuk úgy kialakítani, hogy az OrganP program lehetőségeit is kihasználva megbízható alapot adjon a kötelezettségvállalás folyamatának kezeléséhez.
- Javasoljuk az önkormányzat integrált pénzügyi-gazdálkodási rendszerének kiterjesztését és tényleges használatát az önkormányzati gazdaság teljes vertikumára.
- Az önkormányzat fontolja meg a tényleges bevételek teljesítésének megfelelő kincstári gazdálkodás bevezetését, tekintsék át a bázis alapon készült és teljesített költségvetés egyes elemeit a takarékoság és a hatékonyság szem előtt tartása mellett.
- Az OrganP program adatait alapul véve, annak adatait felhasználva javasoljuk olyan vezetői információs rendszer kialakítását, amely a vezetők igényeinek megfelelő, az ellenőrzési feladatok teljesítése érdekében általuk igényelt struktúrájú adatokat tartalmaznak.

6. Mellékletek

1. számú melléklet: Emlékeztető a 2010. márciusi helyzetfelmérésről
2. számú melléklet: Feldolgozott iratok listája
3. számú melléklet: Ajánlás a Közgazdasági Osztály ügyrendjére
4. számú melléklet: Ajánlás a Közgazdasági Osztály ügyrendjének 3. számú mellékletére (integrált pénzügyi-számviteli feladatok folyamata)
5. számú melléklet: Javaslat a pénzkezelési és kötelezettségvállalás, valamint a kötelezettségvállalást megelőző eljárás rendjének egységes szabályozására
6. számú melléklet: ellenőrzési nyomvonal szabályzat minta
7. számú melléklet: nyilatkozat minta a FEUVE rendszer működtetéséről a zárszámadás mellékleteként
8. számú melléklet: a költségvetés végrehajtása folyamatának vázlatos ábrázolása
 - 8/a** melléklet: gazdálkodás folyamata
 - 8/b** melléklet: kötelezettségvállalás és megelőző eljárás folyamata
 - 8/c** melléklet: szakmai igazolás és utalványozás folyamata

1. sz. melléklet – Emlékeztető a 2010. márciusi helyzetfelmérésről

Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Önkormányzata (a továbbiakban: Önkormányzat) az Államreform Operatív Program (ÁROP) „A polgármesteri hivatalok szervezete fejlesztése – ÁROP-1.A.2/B.” tárgyú pályázata (projekt) keretében 2010. február 23-án Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Önkormányzata Polgármesteri Hivatalában (Hivatal) a gazdálkodással kapcsolatos ellenőrzési rendszer áttekintése végrehajtásának érdekében helyzetfelmérést végeztünk. A helyzetfelmérésre az ajánlattevő képviselőjével, valamint a Hivatal Közgazdasági Osztálya vezetőjének részvételével került sor.

A jelenlévők áttekintették azokat a legfontosabb súlyponti kérdéseket, amelyekre a pályázat eredményeként megoldási javaslatok, ajánlások készülhetnek. Ezek különösen:

- a pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés szabályozottsága, folyamatai, különös tekintettel a FEUVE szabályzatokra, valamint a
- a kötelezettségvállalás szabályozása és a likviditás kezelése.

A Hivatal képviselője tájékoztatást adott a jelenlegi pénzügyi és gazdálkodási folyamatokról, a pénzügyi mozgásokhoz kapcsolódó döntési helyzetekről, ellenőrzések végrehajtásának egyes kérdéseiről, problémáiról.

A helyzetfelmérés alapján az alábbiakat tartjuk fontosnak rögzíteni:

1. Szabályozottság

A pénzügyi-gazdálkodási ellenőrzési szabályzatok, munkaköri leírások aktualizálására az Állami Számvevőszék 2008. évi vizsgálatának keretében került sor, ezért valamennyi szabályzat átdolgozására nincs szükség. A feladatkörbe tartozó szabályzatok kiegészítése, pontosítása a 2009. év végén, 2010. év elején hatályba lépett gazdálkodási jogszabályváltozásokkal kapcsolatban lehet indokolt.

A Hivatal kérése, hogy ne kizárólag hibalista készüljön a szabályzatok áttekintése, elemzése eredményeképpen, hanem módszertani ajánlásokat is kapjanak a szabályzatok elkészítéséhez, átdolgozásához.

A feladatkörbe tartozó szabályzatok előzetes áttekintése alapján a jelenlévők megállapodtak abban, hogy a szakértői munka a már meglévő szabályzatok, folyamatok kiegészítésére, pontosítására koncentrálódik az év elején hatályba lépett új gazdálkodási jogszabályoknak, az ellenőrzési feladatok hatékonyságának, illetve a kötelezettségvállalás rendszerének, folyamatának egységesítése érdekében.

A szakértők javaslatot tesznek az ellenőrzési nyomvonal szabályozására – a hivatal által készített szabályzatnál egyszerűbb, kevésbé részletes, inkább keret jellegű - minta szabályzat készítésével, illetve a gazdasági szervezet ügyrendjével kapcsolatban is adnak módszertani véleményt, segédletet.

2. Kötelezettségvállalás szabályozása

Noha a projekt feladata a pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javításának célját szolgáló szabályozás áttekintése, a költségvetés hatékony kontrolling eszközökkel történő javítása nem történhet a kötelezettségvállalások, teljesítések, utalványozások, kifizetések eljárásának, a költségvetés végrehajtási rendszerének, és az azokhoz kapcsolódó dokumentumok vizsgálata nélkül.

A kötelezettségvállalás, ellenjegyzés, utalványozás és érvényesítés szabályait a Hivatal polgármesteri, jegyzői együttes utasításban – a pénzkezelés és a beszerzések szabályozása keretében – meghatározta, azonban a kötelezettségvállalás kapcsolatban más szabályzatokban is található rendelkezések.

A projekt első szakaszában – a helyzetelemzés elvégzéséhez – rendelkezésre álló dokumentumokból úgy ítéltük meg, hogy a kötelezettségvállalás szabályozása nehezen áttekinthető, az egyes folyamatok és az azokhoz kapcsolódó feladatok több szabályzatban található meg, a nyomon követés bonyolult, nem hatékony, hibalehetőségekhez vezethet. Álláspontunk szerint a szabályozásban a kötelezettségvállalást megelőző eljárás rendje nem egyértelműen található meg.

A kötelezettségvállalást megelőző eljárás rendjének a lényege az, hogy az Önkormányzatban valamennyi kötelezettségvállalást előzze meg a pénzügyi-gazdasági szervezet által készített – dokumentált – fedezetvizsgálat, amely nem kizárólag a jóváhagyott előirányzat meglétét, hanem a kifizetéskor rendelkezésre álló likvid pénzeszköz meglétét is vizsgálja, illetve igazolja. Ehhez szükség van a tényleges likviditás kezelése eljárásának szigorítására is.

A fentiekre tekintettel javaslatunk szerint a projekt keretében a pénzkezelés s kötelezettségvállalás szabályozására egységes szabályzat mintát készítünk, amelyben a kötelezettségvállalást megelőző eljárás rendjének szabályaira is szövegszerű ajánlást teszünk, illetve gyakorlati segítséget adunk a likviditás kezelésének eljárásrendjéhez, amely illeszkedik a hivatalban már alkalmazott eljáráshoz.

A gazdálkodási folyamatok szabályozása során olyan előírásokat is célszerű megfogalmazni, amelyek a gazdálkodás eredményességét, hatékonyságát, ellenőrizhetőségét növelik. Ilyenek például az intézményi előirányzatok felhasználásával, az átmenetileg szabad pénzeszközök lekötésével, a készpénzfogalom korlátozásával, illetve a bér gazdálkodással kapcsolatos rendelkezések. Ezekre a rendelkezésekre szintén ajánlasképpen teszünk szövegszerű javaslatot a tanulmány keretében.

A kötelezettségvállalás eljárási rendjének folyamatát támogatja az OrganP pénzügyi-gazdálkodási rendszer, amely képes integráltan nyilvántartani és kezelni a kötelezettségvállalást. Az Osztályvezető Asszony elmondta, hogy a szerződéseket már a fedezetigazolás megadásával egyidejűleg nyilvántartásba veszik - attól függetlenül, hogy az még nem végleges kötelezettségvállalás - de ezt a rendszer nem előzetes, hanem végleges kötelezettségvállalásként kezeli.

A projekt keretében kitérünk arra, hogy a pénzügyi rendszer áttekintése az ügyvitelszervezés tekintetében – a kötelezettségvállalás, illetve az előzetes kötelezettségvállalás folyamatának támogatás céljából - indokolt lehet.

Hangsúlyozzuk, hogy a projekt nem szabályossági vizsgálat, hanem javaslat a feladatok hatékonyabb és eredményesebb végrehajtása érdekében. Természetesen az Önkormányzat a javaslatok felhasználását mérlegelheti és dönthet úgy, hogy a javaslatokat nem teljeskörűen építi be a szabályozásba. Elképzelhető az is, hogy az önkormányzat gazdasági helyzete változik a jövőben olyan irányba, hogy a tanulmányban megfogalmazott javaslatoknak egy részét később használják fel.

A munkánk célja az, hogy a javaslatainkból minél több elfogadásra és felhasználásra kerüljön akár közvetlenül a projekt lezárását követően, akár a későbbiekben.

2. sz. melléklet – Feldolgozott iratok listája

1. Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Közgyűlésének többször módosított 6/2007. (II.9.) számú önkormányzati rendelete a **Szervezeti és Működési Szabályzatáról**
2. Polgármesteri-jegyzői közös utasítás a Zalaegerszeg Megyei Jogú Város **Polgármesteri Hivatalának Ügyrendi Szabályzatáról**
3. A polgármester és az jegyző 27/2008.(IX.15.) számú közös utasítása a **Pénzgazdálkodási Szabályzatról**, valamint módosításai: 2/2009. (II.1.) és 6/2009. (IV.1.) számmal.
4. **Bizonylati Szabályzat**
5. **Beszerezési Szabályzat**
6. **Beszerezések koordinációjáról szóló szabályzat**
7. **Számviteli Politika**
8. **Számlarend**
9. Polgármester és jegyző 23/2008. (IX. 12.) számú közös szabályzata az **Ellenőrzési Nyomvonal Szabályozásáról**
10. Polgármester és jegyző 22/2008. (IX. 12.) számú közös szabályzata a **Kockázatkezelési Szabályzat** meghatározására
11. A Közgyűlés 194/2008. (IX. 11.) számú határozatával jóváhagyott **Szabálytalanságok kezelésének általános eljárás rendje** (SZMSZ 4. számú melléklete)

3. sz. melléklet – Ajánlás a Közgazdasági Osztály ügyrendjére

(Szmsz. sz. melléklete)

**Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Önkormányzatának
Polgármesteri Hivatala**

Közgazdasági Osztály

ÜGYRENDJE

(a 292/2009. (XII.19.) Korm. rendelet 15.§ alapján)

Zalaegerszeg „ „

jegyző

I.

Általános rendelkezések

1. A gazdasági szervezet megnevezése: Közgazdasági Osztály

Jogállása: nem önálló jogi személy

Illetékessége: A Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Önkormányzat Polgármesteri Hivatala (a továbbiakban: Hivatal) gazdálkodására, illetve az Önkormányzat (a továbbiakban: Önkormányzat) és felügyelete alá tartozó önállóan működő és gazdálkodó, illetve önállóan gazdálkodó költségvetési szervek gazdálkodásának koordinálása.

II.

A KÖZGAZDASÁGI OSZTÁLY ALAPFELADATA

1. Hivatal önállóan működő és gazdálkodó közhatalmi költségvetési szerv a **Közigazdasági Osztály** útján látja el:

- **a költségvetés tervezésével**, az előirányzat felhasználással, előirányzat módosításával kapcsolatos előkészítő feladatokat,
- **az Önkormányzat felügyelete alá tartozó önállóan működő és gazdálkodó, valamint önállóan gazdálkodó költségvetési szervek költségvetésének tervezési, előirányzat módosítási és zárszámadási tevékenységének koordinálását;**
- a Hivatal költségvetésben megtervezett bevételek beszedésével a kiadások teljesítésével kapcsolatos operatív feladatokat,
- **a pénzgazdálkodással és pénzellátással** kapcsolatos teendőket;
- A számviteli törvényből és a költségvetési szervek számviteli feladatait szabályozó kormányrendeletből adódó, a **Hivatal ügyrendjében rögzített, hatáskörébe tartozó** feladatokat;
- Az éves költségvetéssel, zárszámadással, évközben a gazdálkodásról szóló tájékoztatókkal kapcsolatos, **közgyűlési előterjesztések** előkészítésével, egyéb feladatkörben az **adatszolgáltatással**, illetve az önkormányzati **intézmények** pénzügyi információinak irányításával és szervezésével kapcsolatos feladatokat,
- **A pénzügyi-gazdasági munkafolyamatokban épített belső ellenőrzést**, beleértve a Pénzügyi Szervezet vezetőjének vezetői ellenőrzési feladatait,

III.

**A KÖZGAZDASÁGI OSZTÁLY LÉTSZÁMA, BELSŐ SZERVEZETI
TAGOZÓDÁSA**

Az egyes ügyintézők feladatellátásának jogszabályi kereteit a Polgármesteri Hivatal SZMSZ-ében és a feladat- és hatásköri jegyzékében, valamint a munkakörhöz tartozó munkaköri írásokban felsorolt jogszabályok alkotják.

Szervezeti egység megnevezése	Létszám	Munkakörök
Közgazdasági Osztály (18)	2	1 osztályvezető 1 ügykezelő
Üzemgazdasági Csoport	3	1 csoportvezető 2 üzemgazdasági szakreferens
Számviteli Csoport	5	1 csoportvezető 2 számviteli referens 2 számviteli szakreferens
Pénzügyi Csoport	8	1 csoportvezető (ov. helyettes) 4 pénzügyi referens 2 pü-i szakreferens 1 pénztáros
Önkormányzati Osztály (5)³³	2	1 osztályvezető 1 ügykezelő
Szervezési Csoport	3	1 csoportvezető 1 szervezési referens 1 szervezési szakreferens
Műszaki Osztály (7)	2	1 osztályvezető 1 ügykezelő
Beruházási, fejlesztési feladatok	4	1 beruházási referens 3 beruházási szakreferens
Társulási feladatok	1	1 létesítményfelelősi szakrefer.
Városfejlesztési és Tervezési Osztály (7)	2	1 osztályvezető (főépítész) 1 ügykezelő
Ingyatlanhasznosítási Csoport	1	1 ingatlanhaszn.csopv.(ov.hely)
Vagyongazdálkodási feladatok	4	1 vagyongazdálkodási referens 3 vagyongazd. szakreferens
Bér- és létszám gazdálkodási feladatok (2)	2	2 személyügyi szakreferensek
Összesen:	39	

³³ A szervezeti egységek gazdasági szervezetben való feladatait és létszámát az Ügyrend 2. és 8. számú mellékleteinek felhasználásával állítottuk össze.

IV.

A KÖZGAZDASÁGI OSZTÁLY BELSŐ SZERVEZETI EGYSÉGEI ÁLTAL ELLÁTOTT FELADATOK

1. A Közgazdasági Osztály vezetőjének feladatai³⁴

A vezető a Közgazdasági Osztály vezető állású dolgozója.

A vezetőt **a jegyző nevezi ki**. A kinevezéshez, vezetői megbízáshoz, a megbízás visszavonásához, felmentéshez, jutalmazáshoz **a polgármester jóváhagyása** szükséges.

Feladatát a jegyző közvetlen irányítása és ellenőrzése mellett látja el.

- a Közgazdasági Osztály (továbbiakban KO) ügyrendje alapján irányítja, szervezi, felügyeli és ellenőrzi a KO feladat- és hatáskörébe utalt pénzügyi és gazdálkodási feladatokat. Ennek keretében:
- gondoskodik a jogszabályok betartásáról,
- előkészíti a pénzügyi és gazdálkodási feladatokat érintő belső szabályozásokat, utasításokat,
- véleményezi a pénzügyi és gazdálkodási tevékenységeket is érintő belső szabályozásokat, utasításokat,
- vezetői ellenőrzés keretében közvetlenül köteles ellenőrizni a KO munkatársainak munkáját, köteles gondoskodni a munkafolyamatokban épített ellenőrzés kialakításáról és működtetéséről,
- előkészíti az éves költségvetési koncepciót, költségvetési javaslatot és rendeletet, koordinálja az önkormányzat éves költségvetési munkálatait,
- a gazdálkodási folyamatok alapján gondoskodik az adatszolgáltatások és beszámolók előkészítéséről és elkészítéséről,
- szükség esetén gondoskodik a költségvetési rendelet módosításának előkészítéséről,
- A Képviselő-testület részére előkészíti és elkészíti az önkormányzat féléves, háromnegyed éves és éves beszámolóját.

³⁴ A szervezeti egységek részletes feladataira – amennyiben más szabályzat részletesen tartalmazza – elegendő hivatkozni.

Személyesen (vagy akadályoztatása esetén helyettese, illetve kijelölt munkatársa útján) részt vesz a vezetői értekezleteken, a Gazdasági- és Pénzügyi Bizottság, valamint a Képviselő-testület ülésein, szükség esetén minden olyan más bizottság ülésén, amely közvetlenül érinti a pénzügyi és gazdálkodási feladatokat.

Osztályvezető helyettes (Pénzügyi Csoportvezető)

Feladata:

- A Polgármesteri Hivatal, az önkormányzat költségvetésének végrehajtásával kapcsolatos szabályzatok elkészítése, aktualizálása.
- A Polgármesteri Hivatal beszámolási kötelezettségeinek elvégzésének szervezése, ellenőrzése.
- A költségvetési koncepció elkészítése.
- A költségvetési terv, beszámolók elkészítésével kapcsolatos feladatok elvégzésének ütemezésére javaslat készítése.
- Az átmeneti időszakra vonatkozó költségvetési terv és gazdálkodási szabályok, a költségvetési terv, az előirányzat módosítások, a féléves és háromnegyed éves beszámoló előterjesztésének elkészítéséről, Gazdasági- és Pénzügyi Bizottság elé terjesztéséről való gondoskodás.
- Az előirányzatok alakulását, a módosítások végrehajtását figyelemmel kíséri.
- A Gazdasági és Pénzügyi Bizottságnak a bizottsági határozatok végrehajtásáról meghatározott rendszerességgel beszámol.
- Az előző évi pénzmaradvány elszámolásával kapcsolatos feladatok ellátásáról való gondoskodás.
- A költségvetési gazdálkodással kapcsolatos jogszabályokban foglalt követelmények betartásának és betartatásának ellenőrzése.
- A költségvetési előirányzatokkal gazdálkodó szervezeti egységek és a hivatal vezetőinek rendszeres tájékoztatásához szükséges adatok biztosítása a költségvetés alakulásáról a Pénzügyi csoport által nyilvántartott, analitikával alátámasztott követelésállomány felülvizsgálata féléves időközönként, megállapításai alapján a szükséges intézkedések előkészítése az érvényes költségvetési rendelet alapján.

Adminisztrátor, ügykezelő

Ellátja a Közgazdasági Osztály adminisztrációs feladatait az osztályvezető közvetlen irányításával:

- postabontást, iktatást, irattározást, iratok, levelek továbbítását,
- ügyintézőkre iktatott iratok határidejének figyelését,
- jelenléti ív nyomtatását, leadását, szabadságok nyilvántartását, távollevők jelentését a bérszámfejtéshez,
- leírási és sokszorosítási teendőket,
- a telefon, fax kezelését,
- közlönyök, testületi és bizottsági anyagok, jegyzőkönyvek, határozatok rendezését,
- étkezési utalványok, bérletek igénylését, kiosztását,
- gondoskodik az osztály irodaszerrel történő ellátásáról.

Üzemgazdasági szakreferens

Közreműködik

- a költségvetési koncepció előkészítésében, összeállításában,
- a költségvetési rendeletervezet összeállításában,
- a költségvetési rendelet módosításának előkészítésében,
- a féléves és éves költségvetési beszámoló, beszámolás előkészítésében,
- a zárszámadási rendeletervezet összeállításában,
- a kötelezően előírt adatszolgáltatások teljesítésében,
- az intézmények normatív finanszírozásának alapjául szolgáló önkormányzati normatívák felülvizsgálatában,
- normatív, kötött felhasználású és központosított állami támogatásokhoz szolgáltatott intézményi adatok felülvizsgálatában, a támogatások elszámolásának ellenőrzésében,
- ellátja a munkaköri leírásban foglalt további feladatokat.

Hatás- és jogköre:

- A jegyző által ráruházott feladatokat, kötelezettségeket ellátják, jogokat gyakorolják Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala Pénzgazdálkodási szabályzatának 2. sz. mellékletében foglaltak szerint.

Feladatai:

A költségvetési csoport tevékenységéhez kapcsolódóan:

- Ellenőrzi a költségvetési- csoporton keresztül az elfogadott költségvetési rendelet előirányzat gazdálkodását.
- Ellenőrzi a költségvetési csoport feladatkörébe tartozó feladatok előkészítését és határidőben történő végrehajtását.
- Szükség szerint részt vesz a Gazdasági- és Pénzügyi Bizottság ülésein, meghívás alapján az egyéb bizottsági üléseken.

A pénzügyi csoport tevékenységéhez kapcsolódóan:

- Ellenőrzi az érvényes bevételi előirányzatok teljesülését, a kiadási előirányzatok felhasználását, azok egyensúlyát likviditási ütemterv és a valós pénzügyi folyamatok alapján. Megállapításairól negyedévente tájékoztatást készít.
- Ellenőrzi a pénzügyi csoport feladatkörébe tartozó feladatok előkészítését és határidőben történő végrehajtását.
- Gondoskodik a féléves és az éves beszámoló megszervezéséről, ellenőrzéséről.

További részletes feladatait, a helyettesítés rendjét, kapcsolatait, és a vonatkozó jogszabályokat a munkaköri leírás tartalmazza.

2. Üzemgazdasági Csoport, Pénzügyi Csoport, Számviteli Csoport

Feladatkörükbe tartozik többek között:

A költségvetésben megtervezett

- működési és felhalmozási célú bevételek és kiadások,
- személyi juttatások,
- dologi kiadások,
- pénzeszközátadások,
- speciális célú támogatások,
- ellátottak pénzbeni juttatásai,
- beruházások, fejlesztések és egyéb felhalmozási célú

kiadásokkal és bevételekkel kapcsolatos operatív gazdálkodási teendők, számviteli, könyvvezetési készpénzkezelési, beszámolási feladatok ellátása.

A költségvetési gazdálkodás a **feladatok megvalósítását** jelenti, a bevételek beszedését és a kiadási előirányzatok felhasználását a pénzgazdálkodás szabályozásának megfelelően.

2. 1. Üzemgazdasági Csoport

Üzemgazdasági Csoportvezető

Feladatai:

Az önkormányzati és a hivatali költségvetés előterjesztésének elkészítése, a számszaki adatok ellenőrzése. Az intézményi költségvetési gazdálkodás irányítását végző munkatárssal közösen az intézményi költségvetési fő irányszámok kialakításában való aktív részvétel. Megszervezi az önkormányzat éves költségvetési tervének elkészítésével kapcsolatos feladatokat. A költségvetésről készített beszámolók (féléves, éves) előterjesztéseinek elkészítése. A költségvetési koncepció és az átmeneti gazdálkodás előterjesztéseinek előkészítése. Az üzemgazdasági csoport munkájának szervezése, irányítása.

- közreműködik a Gazdasági- és a Pénzügyi Bizottság üléseinek szakmai, technikai és ügyviteli előkészítésében,
- irányítja, ellenőrzi és felügyeli a csoport szervezetébe tartozó köztisztviselők munkáját;
- gondoskodik a feladatok elosztásáról, a végrehajtás ellenőrzéséről,
- felelős a költségvetési koncepció, a költségvetés és beszámolók készítésére, valamint a költségvetés módosítására vonatkozóan belső szabályzatban meghatározott feladatok, valamint a csoport tevékenységi körébe tartozó egyéb feladatok ellátásáért.

További részletes feladatait a munkaköri leírás tartalmazza.

Üzemgazdasági szakreferensek

Feladatai: A Polgármesteri Hivatal költségvetésének szakfeladatonkénti részletezése, testületi előterjesztések, rendeletervezetek (költségvetési beszámolók, átmeneti gazdálkodás) számszaki adatainak összesítése.

A hivatal gazdálkodását érintő előirányzat módosítások elkészítése és a társirodák részére történő megküldése,

A költségvetési gazdálkodással összefüggő, elsősorban intézményekkel kapcsolatos feladatok ellátása, valamint a munkaköri leírásban foglaltak.

Az üzemgazdasági csoport tervezési feladatai

a) A gazdasági program készítéséhez

- igényfelmérés, egyeztetések, a megelőző időszaki adatok elemzése, tapasztalatok hasznosítása alapján készített anyagok feldolgozása,
- önkormányzat és intézményei közötti egyeztetés az elképzelésekről,
- az önkormányzat és a kisebbségi önkormányzatok gazdasági programjának egyeztetése,
- az előbbiek figyelembe vételével, a testületi előterjesztés előkészítése,
- az Önkormányzat hosszú távú pénzügyi lehetőségeinek számbavétele, a nemzetgazdasági előrejelzések, a kormányzati hosszú távon figyelembe vehető céloknak és az önkormányzat várható saját bevételi lehetőségeinek alapján.

b) A Költségvetési koncepció előkészítése:

- a költségvetési koncepció összeállítása előtt az önkormányzat és az önállóan gazdálkodó költségvetési szervek következő költségvetési évekre vonatkozó feladatainak áttekintése,
- az önkormányzat és a intézmények várható bevételi forrásainak számbavétele,
- az intézményvezetőkkel és a kisebbségi önkormányzatok elnökeivel való egyeztetés előkészítése;
- a koncepció tervezetének bizottsági tárgyalásra történő előkészítése;
- bizottság vélemények csatolása a koncepcióhoz, amelyet a polgármester terjeszt a Képviselő-testület elé.

c) A Költségvetési összeállításának előkészítése:

Az Önkormányzat költségvetésének kidolgozása, a várható költségvetési előirányzatok megállapítása a költségvetési tervezés keretében a Polgármesteri Hivatal szervezeti egységei és az intézmények által elkészített javaslatok és elemi költségvetések alapján történik.

További részletes feladataikat a munkaköri leírások tartalmazzák.

A költségvetési tervezési szervezője és irányítója a Közgazdasági Osztály vezetője.

A Költségvetési tervezés szakmai és pénzügyi feladatai magukba foglalják:

- a **tervezési követelmények**, előírások és módszertan kialakítását, és érvényesítését,
- a **költségvetés keretszámok** és szakmai követelmények alapján a szakmai feladatellátás és változás megállapítását,
- a **szakmai feladatellátás** személyi, szervezeti, létesítményi, tárgyi feltételeinek meghatározását,
- az **igények megalapozottságának, teljesíthetőségének és végrehajthatóságának ellenőrzését.**

A költségvetési tervezés számszaki feladatai magukban foglalják:

- a **költségvetési kiadások**, költségvetési bevételek előirányzatainak kidolgozását – az önkormányzat és intézmények vonatkozásában,
- a **költségvetési évre és a gördülő tervezés** keretében a költségvetési évet követő évre,
- a költségvetés **előirányzat felhasználási ütemtervének** kidolgozását, a finanszírozási bevételek és a finanszírozási kiadások – finanszírozási eszközök szerinti – meghatározásával a költségvetési évre vonatkozóan,
- saját bevételek (helyi adók, intézményi térítési díjak, egyéb bevételek) előirányzatai és a költségvetés megalapozását szolgáló helyi rendeletek összhangjának ellenőrzése,
- A Hivatal szervezeti egységei és az intézmények által benyújtott költségvetési igények indokoltságának és teljesíthetőségének ellenőrzése.

Az önkormányzat költségvetésének összeállításához figyelembe veszi a Kormány (Önkormányzati Minisztérium, Pénzügyminisztérium útján) által rendelkezésre bocsátott költségvetési irányelveket, a költségvetési törvényjavaslatot, amely tartalmazza az önkormányzati pénzügyi szabályozás előzetes elgondolásait és tervezett feltételrendszerét.

A költségvetési rendeletervezet összeállításával kapcsolatos teendők:

- az előző évi költségvetés teljesített adatainak figyelembevétele,
- a várható bevételek számításba vétele forrásonként,
- önkormányzat és intézményei saját bevételek meghatározása,
- átvett pénzeszközök és visszatérülések figyelembe vétele,
- a költségvetési törvényben jóváhagyott állami hozzájárulás, átengedett bevételek figyelembe vétele,
- hitelből, kötvényből származó bevételek, tőke jellegű és egyéb bevételek meghatározása,
- a működési, fenntartási előirányzatok meghatározása az önállóan működő és gazdálkodó, és az önállóan gazdálkodó költségvetési szervenként, kiemelt előirányzatokként részletezve,
- a polgármesteri hivatal és az önállóan működő és gazdálkodó, és az önállóan gazdálkodó költségvetési szervek létszámkeretének bemutatása,
- felújítási előirányzatok meghatározása célonként,
- felhalmozási kiadások meghatározása feladatonként,
- polgármesteri hivatal költségvetési kiadásainak és bevételeinek meghatározása feladatonként,
- a többéves kihatással járó feladatok előirányzatainak bemutatása éves bontásban,
- a működési és a felhalmozási célú bevételi és kiadási előirányzatok mérlegszerű, egymástól elkülönített bemutatása,
- elkülönítetten a kisebbségi önkormányzatok költségvetésének bemutatása,
- a jegyző által véglegesített költségvetési rendeletervezetnek
- a polgármesteri hivatal belső szervezeti egységeivel,
- az intézményvezetőkkel,
- az önkormányzat bizottságaival,
- a kisebbségekkel,
- az érdekképviselő szerveivel (ha van) való egyeztetés előkészítése, a vélemények összegzése.

A költségvetés készítésével kapcsolatos részletes feladatokat és hatásköröket a Jegyző által a költségvetés készítéséhez kiadott intézkedési terv és részletes tervezési utasítás tartalmazza.

A Képviselő-testület által meghatározott keretszámok alapján az intézmények tervező munkájának megszervezése a szakmai irodák bevonásával.

Az önkormányzat elfogadott költségvetési koncepciója és az önkormányzat költségvetési rendeletervezetének összeállításához kiadott iránymutatás alapján az intézményi összesen kiadások és bevételek előirányzatainak kidolgozása, költségvetési évre és gördülő tervezés keretében a költségvetési évet követő két évre.

Ennek során:

- az előző év teljesítési adatainak, a pénzügyi-gazdasági revízióknak és a belső ellenőrzés megállapításainak, javaslatainak számbavétele,
- a várható bevételek számításba vétele forrásként:
- működési célú bevételek,
- kapacitás-kihasználásból származó bevételek,
- önkormányzati támogatás,
- a működési, fenntartási előirányzatok meghatározása kiemelt előirányzatonként részletezve,
- intézményi lebonyolításban tervezett felújítási előirányzatok célonként bemutatva,
- intézményi lebonyolításban tervezett felhalmozási kiadások feladatonként részletezve,
- az intézmény költségvetési évre vonatkozó személyi juttatásainak és létszámkeretének kidolgozása,
- stb.

Az OrganP³⁵ pénzügy-számviteli rendszer a fenti tervezési feladatokat az önállóan működő és gazdálkodó intézmény(ek) vonatkozásában is elvégzi.

2.2. Pénzügyi Csoport

Pénzügyi Csoportvezető

feladatai:

- Irányítja, szervezi és ellenőrzi a pénzügyi csoporton belüli munkafolyamatokat, valamint az ÁFA-bevallással kapcsolatos tevékenységeket.
- Figyelemmel kíséri az önkormányzat likviditási helyzetét és azokat elemzi, vezető döntés-előkészítés céljából.
- Elvégzi a kifizetések érvényesítését, és az ehhez kapcsolódó ellenőrzéseket.

³⁵ Elvárás a rendszertől.

- A szabad pénzeszközök lekötésére az önkormányzat likviditási helyzetének elemzését követően javaslatot tesz.
- Folyamatosan figyelemmel kíséri a gazdálkodást érintő főbb jogszabályváltozásokat, előírásokat és azokat alkalmazza és alkalmaztatja az irányítása alá tartozó területen belül.
- A pénzügyi területet érintő szabályzatokat elkészíti, folyamatosan felülvizsgálja, a tervezeteket véleményezi.
- EU-s és egyéb pályázatokkal kapcsolatos pénzügyi elszámolások vezetése és ellenőrzése.
- Közreműködik a féléves és éves beszámoló elkészítésében.
- Felelős a csoport tevékenységi körébe tartozó feladatok ellátásáért.
- Irányítja, ellenőrzi és felügyeli a csoport szervezetébe tartozó köztisztviselők és munkaviszonyban álló alkalmazottak munkáját.
- Gondoskodik a feladatok elosztásáról, a végrehajtás ellenőrzéséről.
- Felelős a költségvetési koncepció, a költségvetés és beszámolók készítésére, valamint a költségvetés módosítására vonatkozóan belső szabályzatban meghatározott feladatok, valamint a csoport tevékenységi körébe tartozó egyéb feladatok ellátásáért.
- Gondoskodik a Pénzgazdálkodási szabályzatban foglaltak betartásáról és betartatásáról.
- Ellátja a városi kincstár működésével összefüggő feladatokat, a gondoskodik az önkormányzati költségvetés folyamatos likviditásáról.

Hatás- és jogköre:

- **ellátja** a polgármester és a jegyző által ráruházott feladatokat, kötelezettségeket,
- **gyakorolja** Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala Pénzgazdálkodási szabályzatának 1-2-3 sz. mellékletében, valamint az Ügyrend 3-4.sz. mellékletében foglaltak szerinti jogokat.

Pénzügyi szakreferensek, referensek

Feladatai: A Pénzügyi Csoportban 2 fő pénzügyi szakreferens, 4 fő pénzügyi referens és 1 fő pénztáros látja el a pénzügyi feladatokat.

Közreműködnek az adatszolgáltatási kötelezettség teljesítésében, továbbá ellátják

- a hóközi személyi jellegű kifizetések számfejtését, adatszolgáltatást, adóigazolások kiállítását,

- a szociális és egyéb támogatások kifizetéséhez kapcsolódó központi forrás igénylését,
- megszűnés vagy új intézmény alapítása esetén a bankszámla megszüntetéssel illetve számlanyitással kapcsolatos feladatokat,
- a szakosztályokhoz kapcsolódó kifizetések teljesítését,
- a számla kibocsátással, követelés nyilvántartással, beszedéssel kapcsolatos feladatokat,
- a kötelezettség vállalás nyilvántartásának vezetését,
- a bankszámlavezetéssel és pénzkezeléssel kapcsolatos feladatokat,
- a hivatali gazdálkodással kapcsolatos feladatokat,
- a helyi kisebbségi önkormányzat költségvetési gazdálkodásával kapcsolatos feladatokat,
- Önkormányzati Társulás Zalaegerszeg és Környéke Csatornahálózat és Szennyvíztisztító telep Fejlesztésére részben önálló intézménnyel kötött megállapodás szerinti pénzügyi feladatait.
- Az intézmények kezdeményezése alapján a szükséges törzskönyvi nyilvántartások módosításáról a Magyar Államkincstár felé intézkednek.
- Részletes feladataikat a jelen ügyrend mellékletében szereplő munkaköri leírások tartalmazzák.
- Részletes feladataikat a jelen ügyrend mellékletében szereplő munkaköri leírások tartalmazzák.

Hatás- és jogkörük:

- **ellátják** a polgármester és a jegyző által ráruházott feladatokat, kötelezettségeket,
- **gyakorolják** Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala Pénzgazdálkodási szabályzatának 1-2-3 sz. mellékletében, valamint az Ügyrend 3-4.sz. mellékletében foglaltak szerinti jogokat.

Pénztáros

Feladatai különösen: Házipénztár kezelése, készpénzellátmányok, előlegek elszámolásának végrehajtása.

A költségvetésben meghatározott bevételi előirányzatok csak azután szedhetők be, ha a megtervezett előirányzatok a fizetésre kötelezettek terhére előírásra kerülnek.

Feladatok részletezése:

- **Bevételek utalványozása** a kötelezettségvállalás szabályozásának megfelelően, a kötelezettségvállalás szabályzatában meghatározottak szerint.
Nem kell külön utalványozni a termék értékesítéséből, szolgáltatás nyújtásából - számla, egyszerűsített számla, számlát helyettesítő okirat, készpénzátutalás alapján - befolyó, valamint a közigazgatási hatósági határozaton alapuló bevétel beszedését, továbbá a pénzügyi szolgáltatások kiadásait és bevételeit.
Nem szükséges utalványozni az európai uniós forrásokból nyújtott támogatások külön jogszabály szerinti lebonyolítási számláról történő kifizetését, valamint az Ámr. rendelkezései szerinti bevételeket.
- A bevételekkel kapcsolatos szerződések, a költségvetési szervet megillető fizetési kötelezettségek (térítési díjak) nyilvántartásba vétele az OrganP pénzügyi rendszerben.
- A bevétel beszedésének, vagy elszámolásának elrendelése előtt okmányok alapján ellenőrzi – érvényesíteni – kell azok jogosultságát, összecszerűségét. A bevételekkel kapcsolatos érvényesítésére akkor kerül sor, ha a bevételek beszedése esedékessé vált, akkor meg kell vizsgálni a bevételek beszedésének jogosságát: a bevétel jogszerűen illeti-e meg a költségvetési szervet.
- A bevételek feldolgozása.
- A bevételek realizálásának figyelemmel kísérése, a beszedés érdekében a szükséges intézkedések megtétele.

2.2.2. Kiadásokkal kapcsolatos teendők

A költségvetésben megtervezett kiadási előirányzat csak a megfelelő jogcím és a kiadás indokoltsága esetén használható fel.

Valamennyi kiadási jogcím pénzügyi lebonyolítása a szakmai előkészítést követően.

Feladatok részletezése:

- a) A **kötelezettségvállalás előkészítése**³⁶ és **véleményezése** során gondoskodni kell annak jogszerűségéről, célszerűségéről, arról, hogy megfelelő írásos formában történjen, a forrás rendelkezésre álljon, a leggazdaságosabb, racionális megoldás legyen. A kötelezettségvállalásnak előirányzat-felhasználási (likviditási) terven kell alapulnia.
- b) Az **utalvány ellenjegyzése** a kötelezettségvállalás szabályozásának megfelelően.
- c) A **kötelezettségvállalások** (alkalmazási okiratok, megrendelések, vállalkozási és szállítási szerződések, pályázatok, pályázati kiírások amennyiben nem kerülnek visszavonásra) **nyilvántartásba vételekor** – a munkafolyamatba épített ellenőrzés keretében **meg kell győződni arról, hogy**
- a kötelezettségvállalást az arra jogosult személy tette-e (aláírás);
 - a fel nem használt előirányzat biztosítja-e a kiadás teljesítésére a fedezetet;
 - a kötelezettségvállalás ellenjegyzése megtörtént-e,
 - a likvid fedezet a fizetés időpontjában rendelkezésre áll-e.

A kötelezettségvállalások nyilvántartását a Pénzügyi Csoportban a szakreferensek végzik. Fő feladatuk a kötelezettségvállalások rögzítése a számítógépes nyilvántartó rendszerben³⁷. További feladataikat a munkaköri leírások tartalmazzák.

Érvényesítés és szakmai igazolás a szerződésben, megrendelésben nevesített, illetve a kötelezettségvállalás szabályzatában meghatározottak szerint A szakmai igazolásra vonatkozó rendelkezéseket a Korm. rendelet 76-77. §-ai tartalmazzák.

Meg kell vizsgálni a kiállított számlát olyan szempontból, hogy

- a teljesítés nyilvántartásba vett kötelezettségvállalás alapján történt-e,

³⁶ Amennyiben a pénzügyi szervezet a kötelezettségvállalás elindítója.

³⁷ OrganP

- a jogszabály szerint jogos-e a követelés,
- az átvételnek, szerződésnek megfelelő-e a számlázás,
- a számla alakilag, számszakilag megfelelő-e,
- a vásárolt eszköz (készlet, tárgyi eszköz) nyilvántartásba vétele, felhasználása bizonyítható-e,
- az elvégzett szolgáltatás alapján kiállított számla teljesítése igazolt-e.

d) A kifizetés alapjául szolgáló bizonylatok alaki és tartalmi vizsgálata

A bizonylat általános alaki és tartalmi kellékei:

- a bizonylat megnevezése és sorszáma,
- a bizonylatot kiállító gazdálkodó megjelölése,
- a bizonylat kiállításának időpontja,
- a megtörtént gazdasági művelet tartalmának leírása, vagy megjelölése,
- a gazdasági művelet értékbeli adatai,
- a gazdasági műveletet elrendelő személy, vagy szervezet megjelölése,
- az utalványozó és a rendelkezés végrehajtását igazoló személy (munkafolyamatba épített belső ellenőrzés) aláírása, a készletmozgások bizonylatain és a pénzkezelési bizonylatokon az átvevő aláírása (ellennyugtákon a befizető aláírása),
- bizonylatok adatainak összesítése esetén az összesítés alapjául szolgáló bizonylatok körének, valamint annak az időszaknak a megjelölése, amelyre az összesítés vonatkozik.

Számítógépes feldolgozásnál alaki és tartalmi kellék továbbá a feldolgozási programok azonosító jelzése, az adatállományt azonosító jelzés.

- e) Az érvényesítés** az OrganP pénzügyi programban előállított, illetve a Számviteli Politika, vagy a kötelezettségvállalás szabályzata mellékletében meghatározott utalványlapon történik a Korm. rendelet 78-79. §-ai szerint, kivétel a bevételek érvényesítése, az inkasszóval történő kiegyenlítés, a hatósági határozat, bírósági regisztrációs díjak kifizetése, valamint a pénzügyi szolgáltatások igénybevételéhez kapcsolódó kifizetések esetében. Érvényesítési feladatokat csak erre írásban felhatalmazott, jogszabályban előírt pénzügyi-számviteli szakképesítéssel rendelkező személy végezhet.

- f) A kiadások teljesítésének elrendelése (**utalványozás**) a kötelezettségvállalás szabályzatának megfelelően történhet. Utalványozásra csak az érvényesítés után kerülhet sor.

Az utalványozás megvalósulhat az OrganP pénzügyi programban előállított utalványlappal.

2.2.3. A számviteli feladatok megszervezése és végrehajtása tekintetében irányadó a Jegyző által jóváhagyott Számviteli Politika, amelynek része a Számlarend, a Bizonylati Szabályzat és az Eszközök és Források Értékelési Szabályzata. A számlarend aktualizálásáért, a számlatükör kialakításáért a számviteli csoportvezető felelős.

A Számviteli Csoportvezető

Feladatai:

- felelős a csoport tevékenységi körébe tartozó feladatok ellátásáért,
- irányítja, ellenőrzi és felügyeli a csoport szervezetébe tartozó köztisztviselők és munkaviszonyban álló alkalmazottak munkáját,
- gondoskodik a feladatok elosztásáról, a végrehajtás ellenőrzéséről,
- felelős a költségvetési koncepció, a költségvetés és beszámolók készítésére, valamint a költségvetés módosítására vonatkozóan belső szabályzatban meghatározott feladatok ellátásáért,
- közreműködik az alkalmazott számviteli információs rendszer folyamatos továbbfejlesztésében,
- elkészíti, szükség szerint aktualizálja a számviteli politikát, valamint a számviteli és bizonylati rend alapját képező egyéb helyi szabályzatokat.
- az önkormányzat intézményeinek megkeresésre gondoskodik a számviteli szakmai értelmezéséről, a szakmailag helyes álláspontok kialakításáról,
- gondoskodik a könyvvizsgálói záradékkal ellátott egyszerűsített pénzforgalmi jelentés, könyvviteli mérleg, pénzmaradvány kimutatás, eredmény-kimutatás közzétételéről, az Állami Számvevőszék részére történő megküldéséről,
- szervezi és irányítja az immateriális javak és tárgyi eszközök két évente esedékes leltározását.

Hatás- és jogköre:

- **ellátja** a polgármester és a jegyző által ráruházott feladatokat, kötelezettségeket,
- **gyakorolja** a Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala Pénzgazdálkodási szabályzatának 1-2-3 sz. mellékletében foglaltak szerinti jogokat.

A Számviteli Csoport feladatai

- Pénzügyi Csoporttól átvett, az alapbizonylatokkal és utalványrendelettel alátámasztott felszerelt bank és pénztárbizonylatok kontírozása.
- A kontírozott pénzforgalmi és pénzforgalom nélküli tételek folyamatos rögzítése a főkönyvi könyvelési programban,
- Nettófinanszírozás, intézményfinanszírozás könyvelése.
- Bérek, bérjellegű juttatások könyvelése a Magyar Államkincstár feladásai alapján a költségvetési előirányzatoknak megfelelően, szervezeti egységkódok szerinti bontásban.
- Havonta egyeztetés a személyügyi szakreferenssel.
- A lerögzített tételek ellenőrzése, javítása, lekönyvelése. Független átfutó tételek rendszeres, de legalább havi egyszeri egyeztetése, rendezése.
- Közreműködés a féléves és éves beszámoló elkészítésében.
- Az ÁFA-val kapcsolatos ügyintézés, nyilvántartás, bevallások elkészítése és pénzforgalmi rendezése,
 - részt vesznek az elemi költségvetés összeállításában,
 - a féléves és éves költségvetési beszámoló elkészítésében,
 - az adatszolgáltatási kötelezettség teljesítésében, továbbá ellátják
 - a könyvvezetési- és nyilvántartási feladatokat,
 - Önkormányzati Társulás Zalaegerszeg és Környéke Csatornahálózat és Szennyvíztisztító telep Fejlesztésére részben önálló intézménnyel kötött megállapodás szerinti számviteli feladatait,
 - a beruházásokkal kapcsolatos statisztikai adatszolgáltatási kötelezettséget,
 - a csoport feladatkörébe tartozó analitikus nyilvántartási kötelezettséget (hitelek, kezességvállalások, befektetési és forgatási célú értékpapírok, tárgyi eszköz analitika, ingatlanok kivételével),
 - a folyamatban lévő beruházások üzembe helyezéséhez számviteli információk biztosítását a Városfejlesztési és Tervezési Osztály részére.

Hatás- és jogkörük:

- **ellátják** a polgármester és a jegyző által ráruházott feladatokat, kötelezettségeket, 21
- **gyakorolják** Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala Pénzgazdálkodási szabályzatának 2. számú mellékletében foglaltak szerinti jogokat.

A számviteli csoportvezető ellenőrzi az ÁFA bevallásában szereplő adatok valódiságát a kapcsolódó analitikus és főkönyvi nyilvántartások egyeztetésével. (a bevallás elektronikus úton történik)

A könyvvezetés során gondoskodni kell:

1. a gazdasági események folyamatos és naprakész nyilvántartásáról,
2. a főkönyvi összevont (szintetikus) számlák és a részletező (analitikus) nyilvántartások előírászerű kapcsolatáról,
3. az éves és féléves beszámoló megfelelő alátámasztásáról, biztosítva a bevételeknek és kiadásoknak a hármas, vagyis az adminisztratív, a funkcionális és a közgazdasági osztályozási rendszerben való bemutatását.

2.2.3.1. A könyvelési teendők részletezése:

- a banki bizonylatok, gazdasági események, számlaösszefüggéseinek kijelölése, kontírozása.
- nap kivonatok összeszerelése és ellenőrzése,
- bevételek és kiadások feldolgozása a pénzügyi programban,
- a személyi jellegű kifizetésekkel összefüggésben egyeztetés a Magyar Államkincstár Területi Igazgatóságával, a könyvelési értesítő adatai alapján,
- feldolgozott adatok figyelemmel kísérése: a munkafolyamatba épített belső ellenőrzés végzése. A főkönyvelő feladata a főkönyvi számlák havi zárását követően a lezárt számlák előirányzati, teljesítési és forgalmi adatainak tartalmi és számszaki ellenőrzése, egyeztetése, a kapcsolódó analitikus nyilvántartásokkal,
- a negyedéves és éves zárás alkalmával a bevételekhez és kiadásokhoz kapcsolódó időszaki és év végi rendező és zárlati tételek könyvelése,
- beszámolók összeállítása előtt a költségvetési előirányzatok és a pénzforgalom egyeztetése a főkönyvi kivonattal.

A **főkönyvi könyvelési feladatokat** a Számviteli Csoportban 2 fő számviteli referens és 2 fő számviteli szakreferens végzi az ügyrend mellékletében meghatározott munkaköri leírások szerint

Analitikus nyilvántartás

Feladatai:

Az önkormányzat meghatározott rendszeres bevételeinek, követeléseinek analitikus nyilvántartása, az ehhez kapcsolódó ügyfélforgalom ellátása az analitikus nyilvántartók feladata. A Pénzügyi Csoportban a fenti feladatokat ... fő analitikus nyilvántartó látja el.

Részletes feladatait a munkakörhöz kapcsolódó munkaköri leírás tartalmazza.

Tárgyi eszköz nyilvántartás

Feladatai:

Az önkormányzat és a kisebbségi önkormányzatok befektetett eszközeinek (vagyonának) részletes és elkülönített nyilvántartása, az abban bekövetkezett változások könyvelése, valamint a munkaköri leírásban részletezett feladatok.

2.2.4. A költségvetési beszámolók készítésével és a képviselő-testületi előterjesztéssel kapcsolatos feladatok

Az Országgyűlés döntéseinek megalapozásához, a zárszámadás elkészítéséhez az önkormányzatoknak a vonatkozó jogszabályokban előírtaknak megfelelően kell az adatszolgáltatást biztosítani.

A beszámolóval kapcsolatos feladat három területre irányul:

- meg kell szervezni az **intézmények** adatszolgáltatását és beszámolását,
- a **hivatal saját** gazdálkodásáról szóló beszámoló összeállítását és
- az **önkormányzati szintű** beszámoló elkészítését.

a) A beszámolóval, az információ-szolgáltatással összefüggő felelősségi kérdések.

A beszámolás, az adatszolgáltatás során közölt adatok teljes körűségért és a költségvetési kapcsolatok bemutatásának valódiságáért, a számviteli szabályokkal és a statisztikai rendszerrel való tartalmi egyezőségért való felelősségi rendszer a következőket jelenti:

- az önkormányzati beszámoló esetében a felelős polgármester, a jegyző,
- az önállóan működő és gazdálkodó költségvetési szerv tekintetében a költségvetési szerv vezetője és a gazdasági szervezet vezetője a felelős.

b) Az Önkormányzat felügyelete alá tartozó intézmények elemi beszámolóját és pénzmaradványát a Polgármesteri Hivatal Közgazdasági Osztálya felülvizsgálja. A felülvizsgálatot a központi adatszolgáltatás teljesítése és a képviselő-testület zárszámadási rendeletervezetének elkészítése előtt kell elvégezni. A felülvizsgálatot a Közgazdasági Osztály vezetőkönyvelője és intézményi koordinátora dokumentálja, a felülvizsgálat eredményéről az intézményeket értesíti.

A felülvizsgálat célja:

- a beszámoló számszaki része belső összefüggéseinek, adategyezőségeinek vizsgálata, a Hivatal Közgazdasági Osztálya és más szervezeti egységei által vezetett nyilvántartásaival történő összevetése,
- a Képviselő-testületi előterjesztéshez a feladatellátás szakmai értékeléséhez, a pénzügyi teljesítés elemzéséhez részletes, megalapozott információ biztosítása.

A felülvizsgálat során meg kell győződni arról, hogy az intézmények a képviselő-testület döntéseinek megfelelően módosították-e az előirányzataikat, a pénzforgalommal el tud-e számolni, a tárgyévi pénzmaradványát helyesen állapította-e meg. Az ellenőrzés megtörténtéről, és annak eredményéről az intézményt értesíteni, az ellenőrzést dokumentálni kell. Az ellenőrzést a KO vezető könyvelője és költségvetési ügyintézője végzi. A dokumentálás a beszámoló előlapjának aláírásával, az értesítés az aláírt beszámoló egy példányának visszaküldésével (intézménynek) történik.

Az intézményi egyeztetések elvégzéséhez a Közgazdasági Osztálynak (Számviteli Csoportnak) biztosítani kell a nyilvántartások naprakész vezetését és a beszámolás fordulónapon történő lezárását.

A Képviselő-testület elé **kerülő egyszerűsített éves beszámolót** a könyvvizsgáló auditálja, a minősítésének megfelelően záradékkal látja el. **Az önkormányzati egyszerűsített beszámolót** a Belügyi Közlönyben és a Cégek Közlönyben közzé kell tenni és az Állami Számvevőszék részére meg kell küldeni a jogszabályokban meghatározott határidőig.

c) A költségvetési gazdálkodásról történő beszámolás központi adatszolgáltatásának összeállítása a Pénzügyminisztérium által előírt útmutató és nyomtatvány garnitúrák ill. Magyar Államkincstár által biztosított számítástechnikai adathordozó felhasználásával történik.

- Az éves beszámoló december 31-i fordulónappal készül, (az intézményeknek a Magyar Államkincstár által küldött számítástechnikai lemez kézhezvételétől számított 8 napon belül kell az önkormányzathoz beküldeni.)
 - Megjegyzés: jogszabályi határidő: február 28.
- A féléves beszámoló június 30-i fordulónappal készül (az intézmények az ellenőrző lemez átvételétől számított 8 napon belül küldik meg az önkormányzathoz)

- Megjegyzés: jogszabályi határidő: július 31.
- Az éves és féléves önkormányzati szintű költségvetési beszámolót annak elkészítését követő 8 munkanapon belül kell megküldeni a Magyar Államkincstár Területi Igazgatóságának.
- Negyedéves költségvetési jelentést az intézmények tárgynegyedévet követő hó 15-ig küldik meg a Polgármesteri Hivatalnak, önkormányzati szintű összesítőt a tárgynegyedévet követő hónap 20-áig kell a Magyar Államkincstár részére megküldeni.
- **Mérlegjelentés készítés** az államháztartás működési rendjéről szóló 292/2009. (XII.19.) kormányrendelet 206. §-a szerinti határidőkre.

Zárszámadásért felelős személyek:

I. Intézményi beszámolók

- Intézmények számszaki beszámolójának felülvizsgálata (292/2009.(XII.19.) Korm. rendelet 224.§) és záradékolása.
 - Felelős: Számviteli Csoportvezető,
 - Ellenőrzi: Üzemgazdasági csoportvezető
- Pénzmaradvány felülvizsgálat, egyeztetés, jegyzőkönyv készítése.
 - Felelős: Számviteli Csoportvezető
 - Ellenőrzi: Közgazdasági Osztály vezetője
- Képviselő-testületi anyagok összeállítása.
 - Felelős: Üzemgazdasági csoportvezető
 - Ellenőrzi: Közgazdasági Osztály vezetője

II. Önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok éves beszámolójának készítése.

- Felelős: a társaság(ok) ügyvezetője
- Ellenőrzi: Városfejlesztési és Tervezési Osztály Ingatlanhasznosítási Csoport³⁸ vezetője

³⁸ Illetékes szervezeti egység.

III. A Polgármesteri Hivatal gazdálkodási körébe tartozó előirányzatok vonatkozásában.

- A számszaki beszámolót a Pénzügyi Csoportvezető és a Számviteli Csoportvezető koordinálja, a készítésben közreműködik az Osztály valamennyi dolgozója. A belső ellenőrzést a Közgazdasági Osztály vezetője végzi.
- A szöveges beszámolót a Közgazdasági Osztály vezetője készíti el.
- Pénzmaradvány elszámolás.
 - A Közgazdasági Osztály vezetője az önállóan működő és gazdálkodó intézmények gazdasági vezetőivel áttekinti az előirányzat maradványokat és az áthúzódó kötelezettségvállalásokat. A tervezetet egyeztetik az érintett ágazatok vezetőivel. Az ellenőrzést és az ellenőrzés dokumentálását a Közgazdasági Osztály vezetője végzi. A Közgazdasági Osztály vezetője javaslatot tesz az előirányzat maradványok törlésére is, amennyiben azok nem kötelezettségvállalással terheltek.
- A Képviselő-testületi előterjesztésben közreműködők.
 - Az Üzemgazdasági csoport elkészíti a számszaki kimutatásokat.
 - A szervezeti egységek vezetői szöveges beszámolót készítenek a szervezeti egységet érintő feladatok végrehajtásáról.
 - A Közgazdasági Osztály vezetője ellenőrzi a számszaki kimutatásokat, véleményezi a szervezeti egységek értékelését és összefoglalva a kapott anyagokat elkészíti a zárszámadási rendelt-tervezetet és a hozzá kapcsolódó előterjesztést.
- A beszámoló és pénzmaradvány elfogadásáról a Közgazdasági Osztály vezetője értesíti az intézményeket a rendelet kihirdetését követő 8 napon belül.
- Kisebbségi Önkormányzatok
 - A kisebbségi önkormányzatok a Közgazdasági Osztály, valamint a Szervezési Csoport kijelölt munkatársának segítségével elkészítik a számszaki beszámolójukat, melyet megküldenek a Jegyzőnek, az önkormányzati zárszámadás összeállításához.

Ellenőrzi: számviteli szakreferens

2.2.5. Az önkormányzati bér gazdálkodással kapcsolatos feladatokat az éves költségvetési rendeletben meghatározottak szerint a személyügyi szakreferensek látják el. Az illetmények számfejtése központilag a MÁK keresztül, illetve a hóközi kifizetések tekintetében a személyügyi szakreferensek útján látja el a Hivatal. A Közgazdasági Osztály bérszámfejtési feladatokat nem végez.

2.2.6. Kisebbségi önkormányzatok gazdálkodásának végrehajtásával kapcsolatos feladatok a Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Önkormányzat és a kisebbségi önkormányzatok között létrejött megállapodások tartalmazzák. A Közgazdasági Osztály 1 fő ügyintézője látja el a kisebbségek külön megállapodásban meghatározott feladatait.

V.

A PÉNZGAZDÁLKODÁS RENDJE

A gazdálkodás folyamatában a jogok gyakorlását és kötelezettségek teljesítését tartalmazó feladatok a következő meghatározott sorrendben követik egymást:

- kötelezettségvállalás ellenjegyzése,
- kötelezettségvállalás,
- a kötelezettségvállalásban megjelölt feladat teljesítése, szakmai igazolás,
- érvényesítés,
- utalványozás,
- az utalványozás ellenjegyzése,
- a pénzügyi teljesítés.

A kötelezettségvállalással, utalványozással, ellenjegyzéssel, teljesítésigazolással, és érvényesítéssel kapcsolatos rendelkezéseket a Pénzgazdálkodási Szabályzat és a munkaköri leírások tartalmazzák³⁹.

A pénzügyi-gazdasági feladatok részletezését, névre szólóan a foglalkoztatott dolgozók munkakörének megfelelő feladatait, jogait és kötelezettségeit a munkaköri leírások, a gazdálkodással összefüggő egyes tevékenységek végrehajtásának részletes szabályait pedig

- a számviteli politika,
- a számlarend,
- az eszközök és források értékelési szabályzata,
- a leltárkészítési és leltározási szabályzat,
- a selejtezési szabályzat,
- a pénzkezelési szabályzat,
- a Polgármesteri Hivatal és önálló gazdálkodó költségvetési szervei együttműködésére kötött megállapodások,

³⁹ Amennyiben a feladatokat más szabályzat tartalmazza, elegendő hivatkozni rá.

- a Polgármesteri Hivatal és a Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Cigány Kisebbségi Önkormányzatával kötött együttműködési megállapodás tartalmazzák.

A pénzgazdálkodással kapcsolatos részletes feladatokat a Pénzgazdálkodási Szabályzat tartalmazza.

VI. ZÁRÓ RENDELKEZÉSEK

1. Az Ügyrendben meghatározott feladatot ellátó az egyes munkakört betöltő dolgozók további részletes feladat- és hatáskörét, valamint a hivatali kapcsolatokat és vonatkozó jogszabályokat, a helyettesítés rendjét a munkakörhöz tartozó munkaköri leírások tartalmazzák.
2. A kiadmányozási jog gyakorlását és az iratkezelés, ügykezelés rendjét a Jegyző külön utasításokban szabályozza.
3. Jelen ügyrend hatályba lép ” „

Dátum: ” „

Jóváhagyta:

jegyző

Mellékletek:

1. sz. mell. Pénzügyi-számviteli feladatok folyamatábrája⁴⁰

3/a. sz. melléklet – A Gazdasági szervezet

A Gazdasági szervezet

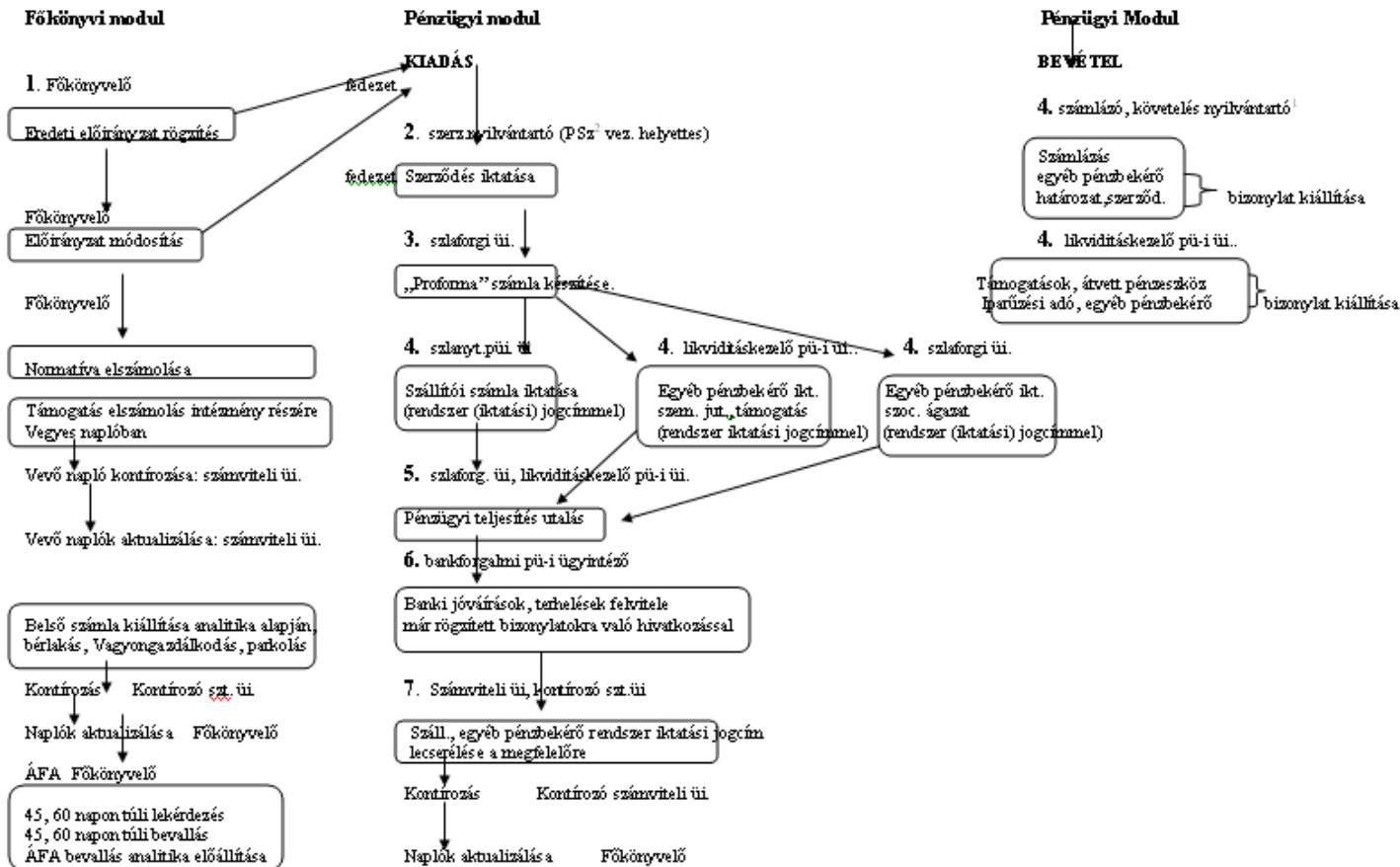
(javaslat a Hivatal Szmsz-ének kiegészítésére)

1. Zalaegerszeg Város Önkormányzat Polgármesteri Hivatala (Hivatal) önállóan működő és gazdálkodó költségvetési szerv, vezetője a Jegyző. Általános pénzügyi-gazdasági-, a vagyon nyilvántartásával, használatával és hasznosításával, a beruházással kapcsolatos feladatait a Közgazdasági Osztály, az üzemeltetéssel, fenntartással, működtetéssel, összefüggő feladatait az Önkormányzati Osztály Szervezési Csoportja, a Műszaki Osztály és a Városfejlesztési és Tervezési Osztály, valamint a bér- és létszámgazdálkodással kapcsolatos feladatokat a személyügyi szakreferensek látják el, a csatolt táblázat szerinti létszámok és munkakörök alapján.
2. A Hivatal szervezeti felépítésére és az egyes szervezeti egységek által ellátott feladatokra tekintettel a Hivatal gazdasági szervezetét az 1. pontban részletezett szervezeti egységei alkotják.
3. A Hivatal Gazdasági Szervezetének ellátandó feladatait a vezetők és más dolgozók feladat-, hatás- és jogkörét az Önkormányzat, valamint a Hivatal Szmsz-e az Oroszlány Város Önkormányzat Polgármesteri Hivatalának Ügyrendje, a Közgazdasági Osztály ügyrendje, valamint az egyes munkavállalók munkaköri leírásai tartalmazzák.
4. A Hivatal Szervezeti és Működési Szabályzatával együtt kell kezelni:
 - a) a Hivatal és a szervezeti egységek feladat- és hatásköri jegyzékét a pontos jogszabályi hivatkozásokkal együtt,
 - b) a munkaköri leírásokat.

Szervezeti egység megnevezése	Létszám	Munkakörök
Közgazdasági Osztály (18)	2	1 osztályvezető 1 ügykezelő
Üzemgazdasági Csoport	3	1 csoportvezető 2 üzemgazdasági szakreferens
Számviteli Csoport	5	1 csoportvezető 2 számviteli referens 2 számviteli szakreferens
Pénzügyi Csoport	8	1 csoportvezető (ov. helyettes) 4 pénzügyi referens 2 pü-i szakreferens 1 pénztáros
Önkormányzati Osztály (5)⁴¹	2	1 osztályvezető 1 ügykezelő
Szervezési Csoport	3	1 csoportvezető 1 szervezési referens 1 szervezési szakreferens
Műszaki Osztály (7)	2	1 osztályvezető 1 ügykezelő
Beruházási, fejlesztési feladatok	4	1 beruházási referens 3 beruházási szakreferens
Társulási feladatok	1	1 létesítményfelelősi szakrefer.
Városfejlesztési és Tervezési Osztály (7)	2	1 osztályvezető (főépítész) 1 ügykezelő
Ingtatlanhasznosítási Csoport	1	1 ingatlanhaszn.csopv.(ov.hely)
Vagyongazdálkodási feladatok	4	1 vagyongazdálkodási referens 3 vagyongazd. szakreferens
Bér- és létszám gazdálkodási feladatok (2)	2	2 személyügyi szakreferensek
Összesen:	39	

⁴¹ A szervezeti egységek gazdasági szervezetben való feladatait és létszámát az Ügyrend 2. és 8. számú mellékleteinek felhasználásával állítottuk össze.

4. sz. melléklet – Ajánlás a Közgazdasági Osztály ügyrendjének 3. számú mellékletére⁴²



¹ a pénzügyi ügyintézők feladatkör szerinti elhelyezése és a folyamatban résztvevők kapcsolatainak azonosítását, illetve a hivatkozásokat segíti. A munkaköri leírások tipizálásában is fontos tényező

² A pénzügyi szervezet elhelyezését, illetve a munkakörök saját igény szerinti elhelyezését pontosítani kell az önkormányzat sajátosságának megfelelően

⁴² Integrált pénzügyi-számviteli feladatok folyamata.

5. sz. melléklet – Javaslat a pénzkezelési és kötelezettségvállalás, valamint a kötelezettségvállalást megelőző eljárás rendjének egységes szabályozására

**Pénzkezelési-, pénzgazdálkodási és kötelezettségvállalási szabályzat
(minta)**

Tartalom

- I. Általános rész
 1. Kifizetések módja
- II. Pénzügyi gazdálkodási feladatok, jogkörök
 - a) Bankszámlák felsorolása
 - b) Készpénzfelvétel szabályai
 - c) Elszámolásra kiadott összegek nyilvántartása
 - d) Előleg felvételét helyettesítő bankkártya
- III. Kötelezettségvállalás, ellenjegyzés, utalványozás rendje
 - A. Önkormányzati feladatellátáshoz kapcsolódó szabályok
 - a) Kötelezettségvállalás
 - b) Kötelezettségvállalás ellenjegyzése
 - c) Szakmai teljesítés igazolása
 - d) Érvényesítés
 - e) Utalványozás
 - f) Utalvány ellenjegyzése
 - B. Polgármesteri Hivatal feladat ellátásához kapcsolódó szabályok
 - C. A kötelezettségvállalás, ellenjegyzés közös eljárási szabályai
- IV. Kötelezettségvállalást megelőző eljárás rendje
 - a) A szerződés előkészítés rendje
 - b) Pályázat lebonyolítása
 - c) Az árajánlat és a pályázat elbírálásánál irányadó szempontok
 - d) Szerződéskötés
 - e) Egyéb rendelkezések
- V. Mellékletek

A ***⁴³ Önkormányzat Polgármesteri Hivatala (a továbbiakban: Hivatal) Számviteli politikájában, Számlarendjében, a helyi önkormányzatok és szerveik, a köztársasági megbízottak,

⁴³ a ***-gal jelölt részeket az önkormányzat sajátosságainak megfelelően kell kitölteni

valamint egyes centrális alárendeltségű szervek feladata és hatásköreiről szóló, többször módosított 1991. évi XX. törvény (Htv.) 139. § (1) bekezdésének d), 140. § (1) bekezdés f) és k) pontjaiban, az államháztartásról szóló, többször módosított 1992. évi XXXVIII. törvényben (Áht.), valamint annak végrehajtására kiadott 292/12009.(XII.19.) Korm. rendeletben (Ámr.), és egyéb vonatkozó jogszabályokban meghatározott előírásokra figyelemmel a pénzkezelés szabályai, illetve a pénzgazdálkodással összefüggő kapcsolódó szabályok a következők:

I. Általános rész

Az Önkormányzat a tevékenységei ellátásához és intézményei finanszírozásához szükséges pénzforgalmat ún. önkormányzati „kiskincstári”⁴⁴ rendszerben, bankszámlákon és készpénzben bonyolítja le.

Az önkormányzat számlavezető pénzügyintézet: ***

A bankszámla számokat az 1. számú, a bankszámla-szerződéseket a 2. számú, az egyes számlák felett rendelkezésre jogosultak aláírás bejelentőit a 3. számú melléklet tartalmazza.

Az aláírók személyében bekövetkezett, illetve egyéb változások pénzügyintézetnek történő bejelentéséről a **Polgármesteri Hivatal pénzügyi szervezetének** (a továbbiakban: **KO**⁴⁵) előkészítésével a jegyző gondoskodik.

1. Kifizetések módja

A kifizetések teljesítése bankszámláról átutalási megbízással, illetve készpénzfizetési utalvánnyal (postán, vagy bankon keresztül), történik. Az 1 000 000.- forintot meghaladó készpénzfizetési igényt a KO-nak a kifizetés előtt 2 nappal jelezni kell.

Kifizetés csak szabályszerűen kiállított, alakilag, formailag és tartalmilag ellenőrzött, utalványozott és ellenjegyzett bizonylatok alapján teljesíthető.

⁴⁴ A kiskincstári finanszírozás részletes szabályozását a *** pont tartalmazza

⁴⁵ A pénzügyi szervezet (KO) általános megnevezést a Hivatal pénzügyi-gazdálkodási szervezetére vonatkozóan általános jelleggel használjuk valamennyi ajánlott szabályzatban. Az önkormányzat sajátosságának megfelelően a szervezeti besorolást – amennyiben csoport a feladat címzettje, akkor csoport szinten is – a szabályzatban pontosítani kell.

II. A pénzügyi-gazdálkodási feladatok és jogkörök

a) Bankszámlák⁴⁶

1. Költségvetési elszámolási számla (***)

A számlán bonyolódik – az éves költségvetésnek megfelelően – az önkormányzati gazdálkodás pénzforgalma, illetve az intézményi támogatások kiutalása, fogadása.

A költségvetési elszámolási számlán keresztül bonyolódó feladatokhoz kapcsolódóan, alszámlák megnyitásával és kezelésével különül el a pénzforgalom.

2. Lekötött betétszámla

Az átmenetileg szabad pénzeszközök lekötésére szolgáló számla.

Amennyiben az önkormányzat a bekért ajánlatok alapján kedvezőbb konstrukcióban szeretné lekötni az átmenetileg szabad pénzeszközét, technikai jelleggel más pénzügyintézetnél is nyithat számlát.

3. Állami hozzájárulás számla

A számlára – a nettó finanszírozásának megfelelően – az Önkormányzatot megillető támogatás érkezik. A számlán lévő pénzeszközt a kifizetések teljesítésére közvetlenül nem lehet felhasználni, azokat e számláról a költségvetési számlára kell átvezetni. A számlát kizárólag a Hivatal alkalmazhatja.

4. Építményadó beszédési számla

Az Önkormányzat által bevezetett építményadó pénzforgalmának lebonyolítására szolgál. A számlát kizárólag a Hivatal alkalmazhatja.

Az indokolt építményadó visszatérítéseket a következő időszakban erről a számláról kell teljesíteni. Amennyiben a számlán lévő összeg nem nyújt fedezetet a kiutaláshoz, úgy annak összegét a költségvetési elszámolási számláról kell teljesíteni a visszatérítés érdekében. A számlát kizárólag a Hivatal alkalmazhatja.

5. Gépjárműadó beszédési számla

Az Önkormányzat által beszedett gépjárműadóval kapcsolatos pénzforgalom lebonyolítására szolgál. A számlát kizárólag a Hivatal alkalmazhatja.

6. Egyéb szabálysértési bírság bevételek elszámolási számla

Az adók módjára behajtandó, az Önkormányzatnak behajtásra átadott, köztartozásokkal kapcsolatos pénzforgalom lebonyolítására szolgál. A számlát kizárólag a Hivatal alkalmazhatja.

7. Bírság számla – építmény- és gépjárműadó mulasztási bírság

8. Pótlék számla – építmény- és gépjárműadó késedelmi pótlék

9. Letéti számlák

a) óvadék

b) lekötött betét

⁴⁶ Példa jelleggel a leggyakrabban használt bankszámlák közül sorolunk fel néhányat. A szabályzat készítése során megfelelő megoldás, ha külön mellékletben a hivatal által használt összes bankszámlát és a hozzá tartozó számlaszámot felsorolják.

Meghatározott céllal letétbe helyezett idegen pénzeszközök megőrzésére, forgalmának lebonyolítására szolgál.

10. Lakásépítés- és vásárlás munkáltatói kölcsön számla

A Hivatal és intézményei dolgozóinak folyósított lakáscélú kölcsönök lebonyolítására szolgál. A számlán a költségvetési elszámolási számláról átutalt és a támogatás megtérüléséből származó pénzeszközök jelennek meg. A kölcsön kifizetése a szabályozásban felhatalmazott személyek által aláírt kölcsönszerződés alapján készült rendelkező levél szerint történik. A számlát kizárólag a Hivatal alkalmazhatja.

11. Közműfejlesztési lebonyolítási számla

A költségvetésből, lakosságtól, egyéb államháztartáson kívüli területről közműfejlesztési hozzájárulásként érkező pénzeszközökből kell a lebonyolítással összefüggő kifizetéseket teljesíteni. A számlát kizárólag a Hivatal alkalmazhatja.

12. Közműfejlesztési lekötött számla

A közműfejlesztési hozzájárulásként beérkezett pénzeszközök átmeneti betétként való lekötésére szolgál.

13. Önkormányzati tulajdonú lakóépületek, lakások értékesítése elszámolási számla

Az Önkormányzat tulajdonában álló lakóépületek, lakások értékesítéséből befolyt, jogszabály alapján az Önkormányzatot megillető bevételek elkülönített számlája. A számlát kizárólag a Hivatal alkalmazhatja.

14. Önkormányzati bérlakás bevétel lekötése számla

15. Munkabér számla

A központi bérszámfejtés miatti csoportos munkabér utalás céljából

16. Pályázati pénzek elkülönített kezelését szolgáló számla

17. Gazdasági Társaság * által kezelt helyiségek bérleti díja⁴⁷**

Az Önkormányzat saját tulajdonú gazdasági társasága kezelésében lévő helyiségekkel kapcsolatos díjbevételek beszedésére szolgál. A számlára érkező összeg felhasználását, illetve a gazdasági társaság finanszírozását külön megállapodás szabályozza.

18. Gazdasági Társaság * által kezelt helyiségek bérleti díja⁴⁸**

Az Önkormányzat saját tulajdonú gazdasági társasága kezelésében lévő lakásokkal kapcsolatos díjbevételek beszedésére szolgál. A számlára érkező összeg felhasználását, illetve a gazdasági társaság finanszírozását külön megállapodás szabályozza.

19. Energiatakarékosági hitel

Pénzintézettől felújítás céljából felvett, energiatakarékosági célt szolgáló, hosszú lejáratú hitel.

20. Letétkezelési számla

A befektetéseken képződő kamat, osztalék, törlesztés és egyéb járandóságok kezelésére szolgáló számla.

21. Helyi kisebbségi önkormányzatok bankszámlái

⁴⁷ amennyiben a helyiségek kezelését nem a hivatal szervezeti egysége, vagy az önkormányzat költségvetési szerve végzi

⁴⁸ amennyiben az önkormányzati tulajdonú lakások kezelését nem a hivatal szervezeti egysége, vagy az önkormányzat költségvetési szerve végzi.

A helyi kisebbségi önkormányzatok elkülönített bankszámlákkal rendelkeznek. A helyi önkormányzat a helyi kisebbségi önkormányzatok részére kizárólag e számlákon keresztül biztosítja a működésükhöz szükséges önkormányzat által biztosított, valamint, a helyi kisebbségi önkormányzatokat jogszabály alapján megillető összegeket.

22. Saját fenntartású költségvetési intézmények bankszámlái⁴⁹

Az intézmények költségvetési finanszírozására szolgál.

23. Egyéb bankszámlák

A bankszámlák további részletezését az 1. sz. melléklet tartalmazza.

b) Készpénzfelvétel szabályai

A Hivatal készpénz- és értékcikk forgalma lebonyolítására elkülönített házipénztárat *nem* működtet. ^{***50}

Egy önkormányzati intézményben (jellemzően egy olyan önállóan működő és gazdálkodó költségvetési szervnél (intézmény), amely a hozzá rendelt önállóan gazdálkodó költségvetési szervek pénzügyi-gazdasági feladatait látja el) célszerű központilag házipénztárat működtetni a segélyek, illetve az intézményi készpénz ellátmányok kezelésére. A Hivatal készpénz előleg felvételére a banki készpénzcsekk kiadása megoldást jelent. Ebben az esetben tulajdonképpen a pénztárat látja el a hivatali készpénzkezelési feladatokat. A pénztáros, pénztáros helyettese, pénztárelenőr és sok adminisztratív munka megtakarítható ezzel a megoldással. Az okmányokkal, egyéb hivatali befizetésekkel kapcsolatos készpénzforgalom lebonyolítására készpénz átutalási megbízással (sárga csekk) van lehetőség.

Készpénz felvételére a ^{***} (pénztárat) ^{***} fiókjában, a Bank által rendszeresített készpénz felvételi bizonylat (készpénzcsekk) felhasználásával van lehetőség.

A készpénzcsekk az Önkormányzat költségvetési elszámolási számlájáról történő készpénzfelvételre szolgáló nyomtatvány, amelynek kiadására kizárólag a KO ^{***} ügyintézői (*munkakörök megnevezése*) és a KO vezető helyettese jogosult, a Hivatalban készpénz előleg felvételére jogosult személy, valamint egyéb, szerződéses jogviszonyban lévő külső partner részére, amennyiben a szerződés készpénz kifizetéséről rendelkezik.

A Hivatalban készpénz felvételére jogosult köztisztviselő részére a készpénz előleg szabályainak megfelelő összegről állítható ki készpénzfelvételi bizonylat. A Hivatal tevékenységével összefüggésben a tevékenységet szolgáló eszköz megszerzésére, szolgáltatás igénybevétele érdekében adott előleg (elszámolásra kiadott összeg) harminc napot meghaladóan kamatkedvezményből származó jövedelemnek minősül. Az így birtokolt összeg utáni jövedelem „nem önálló tevékenységből származó bevétel” melynek számítási módja az Szja tv. 72. §-a szerint történik.

Az Önkormányzatot megillető bevételek beszedésére a bevétel jogcímének megfelelő készpénz átutalási megbízás szolgál. Az ügyfelek részére készpénz átutalási megbízást a fel-

⁴⁹ A kiskincstári finanszírozás miatt valamennyi intézményi számlára az önkormányzatnak betekintési joga van.

⁵⁰ a készpénzkímélő fizetési módok előnyben részesítése miatt házipénztár működtetésének megszüntetését a Hivatalban megfontolásra javasoljuk. Természetesen, amennyiben a hivatal házipénztárat működtet, úgy annak szabályait ebben a részben kell meghatározni.

adatkörükben ilyen bevételek beszedését előíró szervezeti egységek⁵¹ állíthatnak, adhatnak ki, minden esetben a jogcím megjelölésével. A készpénz átutalási megbízások megrendeléséről a szervezeti egység által írásban történt jelzés alapján a KO gondoskodik a kötelezettségvállalás szabályainak megfelelően.

A kötelezettségvállalást megelőző eljárás keretében bonyolított pályázati anyagok értékesítését a fent megjelölt módon a Hivatal *** (szervezeti egysége) végzi. Az ezzel-, valamint a készpénz átutalási megbízáson érkező egyéb bevételekről, illetve mindazon befizetésekről, amelyekről a jogszabály számlaadási kötelezettséget ír elő, a bevétel beérkezésekor, illetve a befizetést igazoló szelvény bemutatásakor zárt, az önkormányzat pénzügyi rendszeréhez kapcsolódó számítógépes program segítségével számlát kell kiállítani.

A számla első példányát a pályázatot kikérő, a második és a harmadik példányt a KO, a negyedik példányt a kiíró szervezeti egység kapja, a pályázatot kiváltó cégek, személyek listájával együtt, a pályázatok beadási határidejének lejártakor, átvételi elismervény ellenében.

A pályázati anyagokkal összefüggő egyéb eljárási rendet az *** (Ügyiratkezelési, Kiadmányozási) Szabályzat tartalmazza.

c) Elszámolásra kiadott összegek nyilvántartása

Állandó előleget a *** (szervezeti egység megnevezése) vezetője esetenként *** ezer Ft összegig – anyag-, és egyedi kisösszegű készletbeszerzésre – vehet fel. A 100 ezer Ft-ot el nem érő kifizetések, a csőd-, felszámolási és végelszámolási eljáráshoz kapcsolódó bírósági regisztrációs díjak kifizetése, továbbá a pénzügyi szolgáltatások igénybevételéhez kapcsolódó kiadások esetében nem szükséges előzetes írásbeli kötelezettségvállalás.

A 100 ezer forintot el nem érő kifizetésekre szolgáló fedezetet a 12. sz. melléklet kitöltésével igényelhetnek a szervezeti egységek. Az elszámolás szintén ezen a nyomtatványon történik. Az előleggel a felhasználást követően azonnal, illetve szabadság, tartós (3 napot meghaladó) távollét esetén továbbá – a felhasználástól függetlenül – minden 30 napot meghaladóan, illetve a negyedévek végén el kell számolni.

Eseti jellegű előleget igényelhet a jegyző, valamint a szervezeti egység vezető a hatáskörébe utalt, szervezeti egysége költségvetésében szereplő és készpénzzel rendezhető feladatainak végrehajtására esetenként maximum 100 ezer Ft összegig a kötelezettségvállalás, ellenjegyzés szabályainak betartása mellett. Az irodák részére igényelt előleg felvételére kijelölt munkatárs felelős az összeg megőrzéséért, rendeltetésszerű felhasználásáért és annak 3 munkanapon belül történő elszámolásáért.

Az irodák a fenti összeghatárt meghaladó összeg esetén a Jegyzőhöz címzett kérelem alapján igényelhetnek előleget, melyben a – a kötelezettségvállalás szabályainak betartása miatt - a kifizetés jogcímei és indokai szerepelnek.

Pénzt elszámolásra kiadni az alábbi célokra lehet:

- beszerzésre (vásárlásra),
- kiküldetési kiadásokra,
- postaköltségre,
- üzemanyag vásárlásra,

⁵¹ felsorolásukat konkrétan szerint is meg lehet tenni akár a normaszövegben, akár a lábjegyzetben

- reprezentációs kiadásokra
- egyéb kiadásokra.

Elszámolásra csak személyre szólóan kiállított, szabvány nyomtatványon, utalványozás alapján lehet pénz kiadni. A kiadott összegekről naprakész, teljes körű nyilvántartást kell vezetni a Számviteli Politikában (*konkrét hivatkozás*) meghatározott pénzügyi-számviteli rendszerben.

Az elszámolásra kiadott összegek elszámolásának határideje legfeljebb 30 nap lehet.

A negyed évek végén, illetve az év zárása miatt december 31-én semmilyen jogcímen nem lehet elszámolásra kiadott összeg. Ennek érdekében az utolsó alkalommal kiadott összegek elszámolására olyan határidőt kell megjelölni, hogy a fenti előírás végrehajtható legyen.

Amennyiben az elszámolásra kiadott összegek a célnak megfelelően nem használhatóak fel, vagy a határidő lejárt, a felvett összegeket haladéktalanul vissza kell fizetni a számlavezető pénzintézet *** fiókjában az Önkormányzat költségvetési elszámolási számlájára.

Ugyanaz a személy újabb összeget elszámolásra csak akkor vehet fel, ha a korábban felvett összegekkel elszámolt.

Amennyiben az elszámolásra kötelezett az előírt határidőre a felvett összeggel nem számol el, úgy azt a nyilvántartó köteles az elszámolásra kiadott összeget utalványozó felé jelezni, aki a szükséges intézkedéseket megteszi.

d) Előleg felvételét helyettesítő bankkártya

Készpénz előleg felvételét helyettesítő névre szóló bankkártyával a Polgármester, az Alpolgármester, a Jegyző, és az Aljegyző rendelkezhet. A bankkártyával felvehető összeg mértékét és gyakoriságát a bankkártyához kapcsolódó egyedi rendelkezés határozza meg.

A Hivatal személygépjárműveinek üzemanyag-ellátása érdekében névre szóló üzemanyag kártyával a Hivatal gépjárművezetői rendelkezhetnek. Az üzemanyag felhasználásról útnyilvántartás vezetésével számolnak el.

A bankkártyák őrzéséről a bankkártya jogosultja gondoskodik. A bankkártyát kizárólag annak jogosultja használhatja fel, hivatalos önkormányzati célú üzleti kiadásaival kapcsolatban. A pénzfelvételt minden esetben bizonylatokkal kell alátámasztani, erről a kártya jogosultja a készpénz felhasználását követően a készpénz előleg elszámolás szabályainak megfelelően gondoskodik.

e) Szigorú számadású nyomtatványok kezelése és nyilvántartása

A készpénz kezeléséhez, jogszabály előírása alapján meghatározott gazdasági eseményhez kapcsolódó bizonylatokat (számla, egyszerűsített számla, nyugta, stb.) továbbá minden olyan nyomtatványt, amelyért a nyomtatvány értékét meghaladó, vagy a nyomtatványon szereplő névértéknek megfelelő ellenértéket kell fizetni, vagy illetéktelen felhasználásra, visszaélésre adhat alkalmat, szigorú számadási kötelezettség alá kell vonni.

A szigorú számadású nyomtatványok készletéről és felhasználásáról a *** (szervezeti egység) kijelölt dolgozója nyilvántartást vezet.

A nyilvántartásnak tartalmazni kell:

- a szigorú számadásra kötelezett nyomtatvány megnevezését,
- a használatból kivont (betett, lezárt) nyomtatvány megőrzésére vonatkozó előírást,
- a beszédéskor, visszavételezéskor:
 - a beszerzett, visszavett mennyiséget sorszám szerint (-tól –ig)
 - a bevételezés dátumát
 - a bevételező aláírását
- kiadáskor:
 - a felhasználó szervezeti egység, személy megnevezését,
 - a felhasználásra kiadott mennyiséget sorszám szerint (-tól –ig)
 - a kiadás dátumát
 - az átvevő aláírását
- selejtezéskor:
 - a selejtezést elrendelő dokumentum hivatkozási számát,
 - a selejtezett mennyiséget sorszám szerint,
 - a selejtezés dátumát,
 - a selejtezés módját,
 - a selejtezést igazoló személy aláírását.

A felhasználó az átvett szigorú számadású nyomtatványokkal köteles elszámolni, a felhasználást igazolni, a fel nem használt nyomtatványokat visszaszolgáltatni. (A rontott példányokkal is el kell számolni.)

A használatból kivont, betett, illetve lezárt nyomtatványokat a számvitelre vonatkozó jogszabályok és belső szabályzatok előírásai szerint határidőig kell megőrizni.

Amennyiben a szigorú számadásra kötelezett nyomtatvány előállítása számítógéppel történik, akkor a szoftver készítőjének nyilatkozata szükséges arról, hogy a rendszer eleget tesz a szigorú számadás követelményeinek.

III. Kötelezettségvállalás, ellenjegyzés, utalványozás, érvényesítés

A. Általános szabályok

a) Kötelezettségvállalás

Kötelezettségvállalás: a jóváhagyott előirányzatok felhasználására irányuló első intézkedés, amely az Ámr. 72. § (1) bekezdése szerint a foglalkoztatásra irányuló jogviszony létesítéséről, szerződés (megállapodás) megkötéséről, támogatás biztosításáról, illetve más, pénzben kifejezhető értékű szolgáltatás teljesítésére irányuló kötelezettségvállalásáról szóló, szabályszerűen megtett jognyilatkozat.

1. Kötelezettségvállalás kizárólag a jegyzőnek, vagy az általa írásban felhatalmazott személynek az ellenjegyzése után, és csak írásban történhet.

Nem szükséges előzetes írásbeli kötelezettségvállalás a gazdasági eseményenként 100 000 forintot el nem érő kifizetések esetében, a II/c) pontban részletezett előírások betartása mellett.

2. Az Önkormányzat nevében a Hivatal költségvetésében szereplő előirányzatok terhére – a 4. pontban meghatározott kivétellel - kötelezettségvállalásra a polgármester és írásos felhatalmazása, vagy a polgármestert helyettesítő jogkörében az alpolgármester jogosult.
3. Külön jogszabály alapján a jegyző döntési hatáskörébe utalt előirányzatok, valamint a választási eljárásról szóló 1997. évi C. törvény 2. §-ának hatálya alá tartozó választások helyi, területi előkészítésére, lebonyolítására szolgáló pénzeszközök feletti kötelezettségvállalásra a jegyző, a kötelezettségvállalás ellenjegyzésére az általa írásban felhatalmazott személy jogosult.
4. A Polgármesteri Hivatal, mint költségvetési szerv operatív gazdálkodási feladatainak ellátásához szükséges előirányzatok feletti kötelezettségvállalásra a jegyző, felhatalmazása alapján, illetőleg távollétében az aljegyző, vagy más, a jegyző által erre felhatalmazott személy jogosult.

A Hivatal működési körében - kizárólag a tárgyévi költségvetési rendeletben a dologi kiadásokra jóváhagyott előirányzatok tekintetében, és mértékéig – *******, -Ft értékhatárig a ******* (hivatali szervezeti egység) írásban felhatalmazott vezetője, jogosult kötelezettségvállalásra, e szabályzat vonatkozó rendelkezéseinek betartása mellett. A kötelezettségvállalás ellenjegyzését a KO vezetője, felhatalmazása, illetőleg távolléte esetén helyettese, vagy az arra felhatalmazott, kijelölt dolgozó végzi.

5. A 4. pontban feltüntetett kötelezettségvállalók jogkörének terjedelmét, nagyságát a ******* Önkormányzat éves költségvetési rendeletében, a Hivatal saját feladatai ellátásához szükséges előirányzatai határozzák meg.

A jegyző a Hivatal személyi jellegű juttatásai körében önállóan vállalhat kötelezettséget azzal, hogy a polgármesternek a köztisztviselők kinevezése, felmentése, vezetői megbízás adása, annak visszavonása és jutalmazása tekintetében – az általa meghatározott körben fennálló – egyetértési jogát gyakorló nyilatkozat a kötelezettségvállalás érvényességi feltétele.

6. A helyi kisebbségi önkormányzat nevében kötelezettséget az Áht. 74/A. §-ában meghatározott személy vállalhat.
7. *A települési önkormányzatok többcélú kistérségi társulása nevében kötelezettséget az Áht. 74/B. §-ában meghatározott személy, a helyi önkormányzatok jogi személyiségű társulásainak nevében kötelezettséget - ide nem értve a társulás irányítása alá tartozó költségvetési szervek előirányzatait - a társulási tanács elnöke vagy az általa írásban felhatalmazott, a megállapodásban megjelölt személy vállalhat.*⁵²
8. A kötelezettségvállalásnak likviditási és előirányzat felhasználási terven kell alapulnia. Az előirányzat felhasználási terv folyamatos naprakész vezetését a *** (pénzügyi szervezet) végzi. Az adatszolgáltatásért a szervezeti egységek és az intézmények vezetői az éves költségvetési rendeletben meghatározottak szerint felelősek. A likviditás kezelése munkafolyamatba épített ellenőrzési feladat.
9. Az **írásban vállalt kötelezettségvállalás** dokumentumai
 - Kinevezési okirat
 - Szerződés
 - Megállapodás
 - áru, vagy szolgáltatás elküldött és visszaigazolt megrendelése,
 - A pályázati úton odaítélt támogatásról szóló döntés aláírt dokumentuma
 - Adóbevallás
 - Bírósági ítélet

A közbeszerzésekről szóló törvény (a továbbiakban: Kbt.) és a felhatalmazása alapján kiadott kormányrendeletek szerint - a közbeszerzés megkezdéseként a *közbeszerzési eljárást megindító - feladott hirdetmény, megküldött részvételi, ajánlattételi felhívás, továbbá a pályázati kiírás, az azonos célú előirányzatok esetében a meghirdetett támogatási konstrukció dokumentumai* a kötelezettségvállalást előzetesen, feltételelesen tanúsítják. Ezen intézkedések kiadására - ideértve az annak vállalására és ellenjegyzésére vonatkozó előírásokat is - a kötelezettségvállalás általános szabályait kell alkalmazni azzal, hogy a kötelezettségvállalás nyilvántartásában lekötött keretet fel kell szabadítani, amennyiben az intézkedést visszavonják.

10. **Nem írásban vállalt kötelezettségvállalások** (100 ezer Ft-ot el nem érő) dokumentumai:⁵³
 - Számla
 - Számlával egyenértékű okirat,

⁵² ha van társulás, úgy arra is indokolt kitérni

⁵³ a jogszabály alapján lehetőség van kötelezettségvállalásra írásos dokumentum mellőzésével, de a hivatal dönthet úgy, hogy nem él ezzel a lehetőséggel. A kötelezettségvállalás teljes körű nyilvántartása miatt valamennyi kötelezettségvállalást írásban javasolunk szabályozni.

- pénzügyintézet által megküldött bankszámla kivonat a pénzügyi szolgáltatások díjáról,
 - csőd-, felszámolási és végelszámolási eljáráshoz kapcsolódó bírósági regisztrációs díjakat tartalmazó, szabályosan kitöltött utalványrendelet.
11. A kötelezettségvállalásokhoz kapcsolódóan olyan analitikus nyilvántartást kell vezetni, amelyből megállapítható az évenkénti kötelezettségvállalás összege. A kötelezettségvállalás nyilvántartásba vételének megtörténtét minden esetben hitelt érdemlően dokumentálni kell. A kötelezettségvállalás nyilvántartásának legalább tartalmaznia kell a kötelezettségvállalás
- nyilvántartásba vételi (azonosító) számát,
 - alapjául szolgáló dokumentum meghatározását,
 - keltét,
 - tárgyát,
 - a kötelezettségvállaló nevét,
 - a szakmai igazoló nevét,
 - összegét megbontva
 - Tárgyévi előirányzat terhére vállalt tárgyévi kötelezettség
 - Tárgyévi előirányzat terhére vállalt következő évi kötelezettség
 - Tárgyévben a következő évi előirányzat terhére vállalt kötelezettség
 - Tárgyévben a további évek előirányzat terhére vállalt kötelezettség
 - fizetési határidejét,
 - jogosultjait,
 - nyilvántartásba vételének dátumát,
 - a kiadáshoz tartozó szakfeladat számát,
 - kiadási jogcímét (a 249/2000.(XII.24.) Korm. rendeletben meghatározottak szerint),
 - a nyilvántartás vezetésért felelős aláírását (integrált pénzügyi-számviteli rendszer használata esetén biztosítani kell, hogy a rendszerben dolgozó ügyintéző minden alkalommal azonosítható legyen, azaz a rendszer a használatot naplózza)

A kötelezettségvállalás dokumentumán (tőpéldány) minden esetben rögzíteni kell a kötelezettségvállalásnak a pénzügyi-számviteli rendszerben rögzített nyilvántartási számát a későbbi egyértelmű azonosíthatóság érdekében.

A több évet érintő kötelezettségvállalások dokumentálásánál a következők szerint kell eljárni:

- **Határozatlan idejű** kötelezettségvállalás esetében – amennyiben több évet érint – csak a tárgyévi költségvetés terhére kifizetendő kiadásokat kell dokumentálni és nyil-

vántartásba venni (pl. határozatlan időre kötött munkaszerződés, kinevezési okirat, közműdíjak stb.)

- **Határozott idejű** kötelezettségvállalás esetén az előzőekben felsorolt négy lehetőség figyelembevételével kell a nyilvántartásban rögzíteni.

12. **A kötelezettségvállalások nyilvántartása** a *** (integrált pénzügyi-számviteli rendszer megnevezése) számítógépes programban történik. A nyilvántartás naprakész vezetéséért a KO ezzel a munkaköri feladattal megbízott dolgozója felelős.

b) Kötelezettségvállalás ellenjegyzése

Ellenjegyzés: az ellenjegyző aláírásával igazolt olyan tartalmú záradék, amelyben az ellenjegyző igazolja, hogy

- a költségvetés fel nem használt, illetve le nem kötött, a kötelezettségvállalás tárgyával összefüggő kiadási előirányzat rendelkezésre áll, illetve
- a befolyt vagy a megtervezett és várhatóan befolyó bevétel biztosítja a fedezetet kötelezettségvállalásra,
- a likviditási terv szerint a kifizetés időpontjában a fedezet rendelkezésre fog állni, valamint, hogy
- a kötelezettségvállalás nem sérti a gazdálkodásra vonatkozó szabályokat és
- a kötelezettségvállalást megelőző eljárás rendjét betartották.

1. A kötelezettségvállalás ellenjegyzésére a jegyző, illetve az általa felhatalmazott – a Hivatal állományába tartozó köztisztviselő jogosult. A külön jogszabály alapján a jegyző döntési hatáskörébe utalt (hivatali), valamint a választási eljárásról szóló 1997. évi C. törvény 2. §-ának hatálya alá tartozó választások helyi, területi előkészítésére, lebonyolítására szolgáló pénzeszközök feletti kötelezettségvállalás ellenjegyzésére a jegyző által írásban felhatalmazott, a Hivatal alkalmazásában lévő köztisztviselő jogosult.
2. A helyi kisebbségi önkormányzat nevében vállalt kötelezettség ellenjegyzésére az Áht. 66. §-a szerinti megállapodás alapján a jegyző, vagy az általa írásban kijelölt, a Hivatal állományába tartozó köztisztviselő jogosult.
3. *A települési önkormányzatok többcélú kistérségi társulása nevében vállalt kötelezettség ellenjegyzésére az Áht. 74/B. §-ában meghatározott személy, a jogi személyiségű társulás nevében vállalt kötelezettség esetén a megállapodásban megjelölt, ennek hiányában a társulásban megvalósuló feladat ellátását végző költségvetési szerv székhelye szerinti önkormányzat jegyzője, vagy az általuk írásban kijelölt, az önkormányzati hivatal állományába tartozó köztisztviselő jogosult⁵⁴*
4. Az írásos megbízásra és visszavonásra a*** sz. mellékletben meghatározott dokumentumok alapján kerülhet sor. Az ellenjegyzésre jogosultak nevét, beosztását, valamint aláírásának mintáját a szabályzat *** sz. melléklete szerinti nyilvántartás tartalmazza. A nyil-

⁵⁴ erre a rendelkezésre csak társulás esetén van szükség.

vántartás folyamatos és naprakész vezetéséért a *** (szervezeti egység megnevezése) felelős.

5. Az ellenjegyzés záradéka az „Ellenjegyezte” szóhasználat utáni aláírást és az aláíró beosztásának feltüntetését tartalmazza.
6. Önkormányzat nevében – érvényesen – csak ellenjegyzés mellett lehet kötelezettséget vállalni.
7. A kötelezettségvállaló és a kötelezettségvállalás ellenjegyzője – ugyanazon gazdasági eseményre vonatkozóan – nem lehet azonos személy.
8. Amennyiben a kötelezettségvállalás az 1. pontban foglaltaknak nem felel meg, az ellenjegyzésre jogosultnak erről írásban tájékoztatnia kell a kötelezettségvállalót. Ha a kötelezettségvállaló az írásos tájékoztatás ellenére írásban utasítást ad az ellenjegyzésre, az ellenjegyző a rá irányuló jogszabályok szerint vizsgálat után köteles az utasításnak eleget tenni, és e tényről, amennyiben **az ellenjegyző**:
 - a **jegyző** a Képviselő-testületet, amennyiben az ellenjegyző
 - a **jegyző által írásban felhatalmazott hivatali köztisztviselő** a jegyzőt

haladéktalanul írásban értesíteni.

A Képviselő-testület a soron következő ülésén, a jegyző 8 munkanapon belül köteles megvizsgálni a bejelentést, és kezdeményezni az esetleges felelősségre vonást.

c) Szakmai teljesítés igazolása

A szakmai teljesítés igazolása a szerződésben, belső szabályzatban szakmai igazolásra írásban felhatalmazott személy vagy az illetékes szakmai szervezeti egység vezetőjének nyilatkozata a kiadás teljesítésének jogosságáról, összegszerűségéről, a szerződés megrendelés, megállapodás teljesítéséről, végrehajtásáról.

1. A szakmai igazolás történhet az utalványrendelkezésem, a számlán és egyéb számveteli bizonylaton a teljesítés tényére történő utalás megjelölésével, az arra felhatalmazottól származó aláírás és az igazolás dátumának feltüntetésével.
2. A teljesítés igazolása a kifizetés alapjául szolgáló eredeti dokumentumon (számla, adóbevallás, bírósági határozat, munkaügyi dokumentumok) az a.) vagy b.) jelű bélyegző lenyomat értelemszerű kitöltésével és aláírásával történik.

Áruvásárlás vagy szolgáltatás igénybevétele esetén a *** mellékleten szereplő a.) jelű, egyéb fizetési kötelezettségek esetén a b.) jelű bélyegzőt kell használni. Szakmai igazolásra a szerződést, megrendelést előkészítő szervezeti egység vezetője, kijelölt munkatársa, vagy a Polgármester, illetve Jegyző által írásban kijelölt egyéb, a hivatal alkalmazásában álló személy jogosult.

3. A szakmai igazoló személyét a szerződésben, megrendelésben, egyéb kötelezettségvállalás dokumentumában nevesíteni, és a kötelezettségvállalás nyilvántartásában rögzíteni kell.

A szakmai teljesítés igazolása az a deklaráció⁵⁵ is, amely a kifizetés jogosságát támasztja alá az utólagos elszámolási kötelezettséggel adott támogatások, szállítói előlegek esetében.

4. Az Önkormányzathoz beérkező fizetési kötelezettségeket tartalmazó, illetőleg bevételt előíró pénzügyi okmányt – amennyiben az postai úton érkezik - annak központi iktatása után haladéktalanul a KO-hoz kell továbbítani. Nem postai úton érkezett fizetési kötelezettséget előíró pénzügyi bizonylatot, számlát, kizárólag a KO erre írásban kijelölt dolgozója⁵⁶ vehet át. Szakmai szervezeti egységek ilyen tartalmú bizonylatot nem vehetnek át.
5. A KO a III/a/12. pontban szereplő pénzügyi rendszerben rendelkezésre álló nyilvántartások alapján a pénzügyi okmányt azonosítja, nyilvántartásba veszi, és szakmai igazolás céljából a kötelezettségvállalás szakmai tartalmú igazolására jogosult szervezeti egységnek/személynek küldi meg.
6. A szakmai igazolásnak a lehető legrövidebb időn belül, de mindenképpen a fizetési határidő lejáratáig és az utalványozás előtt meg kell történnie.
7. Amennyiben a szakmai szervezeti egységnek a bizonylattal kapcsolatban szakmai jellegű észrevételei vannak, úgy a bizonylatot a szakmai szervezeti egység szakmai indoklással küldi vissza a számla kibocsátójának a KO egyidejű tájékoztatása mellett. A számla reklamációt a KO nyilvántartásában rögzíti, szükség esetén a bizonylatot a nyilvántartásból törli.
8. A bizonylattal kapcsolatos pénzügyi jellegű (alaki és tartalmi) észrevételeket a KO teszi meg a számla kibocsátója felé, és intézkedik a kifogások rendezéséről.

A fent leírt szakmai igazolási rendet akkor is be kell tartani, ha a fizetési dokumentum kiállítását önálló, írásos teljesítésigazolás előzte meg.

A helyi kisebbségi önkormányzatok esetében az állami támogatások utalásával összefüggő szakmai teljesítés igazolására a KO vezetője, illetve az általa írásban kijelölt személy jogosult.

Amennyiben a helyi kisebbségi önkormányzat az Önkormányzattól az adott költségvetési évben egyéb támogatásban is részesül, úgy a kifizetés szakmai igazolását a támogatással (feladattal) összefüggő illetékes szakmai szervezeti egység vezetője végzi.

d) Érvényesítés

Érvényesítés a kiadás teljesítésének és bevétel beszedésének elrendelése előtti olyan tartalmú ellenőrzés, amely fizetési okmányokon (kötelezettség vállalást tartalmazó szerződés, számla, illetve csomagolt tételek ellenőrző listája⁵⁷) alapszik: szakmai teljesítés igazolása

⁵⁵ szakmai igazoló aláírása az utalványrendelet dátum feltüntetésével

⁵⁶ írásbeli kijelölést jelent a munkavállalónak a munkaköri leírásában szereplő feladat-meghatározás is.

⁵⁷ a számlavezető pénzügyi intézmény termináljáról nyomtatható ellenőrző lista

alapján tanúsítja a kiadás, illetve a bevétel jogosultságát, összecszerúságát, fedezet meglétét és az előírt alaki, elszámolási követelmények⁵⁸ betartását.

Az érvényesítésnek – az „érvényesítve” megjelölésen kívül – tartalmaznia kell a megállapított összeget, az érvényesítés dátumát, az érvényesítő aláírását és a könyvviteli elszámolásra utaló főkönyvi számlaszámot is.

1. Amennyiben az érvényesítést végző személy az érvényesítés meghatározásában foglaltak szerinti vizsgálat során az ott megjelölt jogszabályok, illetve a belső szabályzatok megsértését tapasztalja, köteles ezt jelezni az utalványozónak. Az érvényesítés nem tagadható meg, ha ezt követően az utalványozó erre írásban utasítja. A további eljárási szabályokra a III/b/9. pontban foglalt szabályokat kell megfelelően alkalmazni és a fizetési kötelezettség teljesítését – további intézkedésig – fel kell függeszteni.
2. Az érvényesítés a szabályzat 5. sz. mellékletét képező „Utalványozási rendelkezés” nyomtatványon, illetve csoportos utalás esetén csoportosan, a csomagolt tételek ellenőrző listáján történik.
3. Érvényesítést csak az ezzel írásban megbízott, a Hivatal állományába tartozó, legalább középfokú iskolai végzettségű és emellett mérlegképes könyvelői, vagy ezzel egyenértékű pénzügyi-számviteli szakképesítésű dolgozó végezhet.
4. Az európai uniós forrásból finanszírozott támogatások esetén a közreműködő szervezet alkalmazásában álló személy is megbízható az érvényesítési feladatok ellátására. Az írásban adott megbízásban az érvényesítő feladatait tételesen meg kell határozni.
5. Az érvényesítés – az Ámr. 77. § (1) bekezdésében foglaltaknak megfelelően - a teljesítés szakmai igazolása után történhet.
6. Az ellenjegyző és az érvényesítő azonos személy is lehet.
7. Az érvényesítő személy nem lehet azonos a kötelezettségvállalásra, szakmai teljesítés-igazolásra, valamint az utalványozásra jogosult személlyel.

e) Utalványozás

Utalványozás: a kiadás teljesítésének és bevétel beszédésének vagy ezek elszámolásának, az arra jogosult személy által való elrendelése.

1. Utalványozni csak érvényesített okmányok alapján lehet.
2. Nem kell külön utalványozni a termék értékesítéséből, szolgáltatás nyújtásából - számla, egyszerűsített számla, számlát helyettesítő okirat, készpénzátutalás alapján - befolyó, valamint a közigazgatási hatósági határozaton alapuló bevétel beszédését, továbbá a pénzügyi szolgáltatások kiadásait és bevételeit.
3. Nem szükséges utalványozni az európai uniós forrásokból nyújtott támogatások külön jogszabály szerinti lebonyolítási számláról történő kifizetését.

⁵⁸ a megelőző ügymenetben az Áht., az államháztartás szervezetei beszámolási és könyvvezetési kötelezettségének sajátosságairól szóló 249/2000. (XII. 24.) Korm. rendelet (Vhr.), valamint az Ámr. előírásait, továbbá a belső szabályzatokban foglaltakat megtartották-e.

4. A külföldi devizanemben utalványozott összeg forintértékét a terhelési értesítő alapján kell figyelembe venni, amellyel az utalványt a terhelési értesítő beérkezését követően haladéktalanul ki kell egészíteni.
5. Utalványozást a szabályzat 5. sz. mellékletét képező „Utalványozási rendelkezés” nyomtatvány felhasználásával kell elvégezni. A rövidített utalványon - készpénzes fizetési mód bizonylaton – az Utalványrendeletben meghatározott adatok közül az okmányon már feltüntetett adatokat nem kell megismételni.
6. Az utalványozásra a III/a/2. pontban megjelölt személyek, illetve az általuk erre írásban kijelölt, a Hivatal alkalmazásában álló köztisztviselő jogosult.
7. A kötelezettségvállaló és utalványozó azonos személy is lehet.

f) Az utalvány ellenjegyzése

Az utalvány ellenjegyzése a pénzügyi teljesítést megelőzően, a III/b/1-2. pontban meghatározott személytől származó igazolás, amely a költségvetési és pénzügyi, valamint jogszabályi előfeltételek, illetve a szakmai teljesítés és az érvényesítés megtörténtének vizsgálatát jelenti.

1. Önkormányzat nevében vállalt kötelezettség teljesítésére, továbbá – a III/e/3. pont szerinti kivétellel - bevétel előírására utalványozni csak ellenjegyzés mellett lehet.
2. Az utalvány ellenjegyzése annak érvényességi feltétele. Az ellenjegyzést a III/b. pontban foglaltak értelemszerű alkalmazásával kell végrehajtani, továbbá meg kell győződni arról, hogy a szakmai teljesítés igazolása és az érvényesítés megtörtént-e.
3. Az utalvány ellenjegyzésére a III/b/1-2. pontban meghatározott személye, illetve az általuk írásban felhatalmazott hivatali köztisztviselő jogosult.
4. Az utalványozó és az utalvány ellenjegyzője – ugyanazon gazdasági eseményre vonatkozóan – azonos személy nem lehet. Az utalvány ellenjegyzésére jogosultakat a szabályzat 10. számú melléklete tartalmazza.
5. Amennyiben az utalvány ellenjegyzését végző személy az utalvány ellenjegyzése meghatározásában foglaltak szerinti vizsgálat során az ott megjelölt jogszabályok, illetve a belső szabályzatok megsértését tapasztalja, köteles ezt jelezni az utalványozónak. Az utalvány ellenjegyzése nem tagadható meg, ha ezt követően az utalványozó erre írásban utasítja. A további eljárási szabályokra a b/9. pontban foglalt szabályokat kell megfelelően alkalmazni és a fizetési kötelezettség teljesítését – további intézkedésig – fel kell függeszteni.

Az utasításra történt utalványozás ellenjegyzéséről a jegyzőnek a Képviselő-testületet 8 napon belül kell tájékoztatnia. A Képviselő-testület a soron következő ülésén köteles megvizsgálni a bejelentést, és kezdeményezni az esetleges felelősségre vonást.

B. A Polgármesteri Hivatal feladatellátáshoz kapcsolódó kötelezettségvállalás különös szabályai

1. A Hivatal, mint önállóan működő és gazdálkodó közhatalmi költségvetési szerv kötelezettségvállalásának minősül a nevében vállalt, operatív gazdálkodási feladatainak ellátása során hozott minden olyan – az arra jogosulttól származó – fizetési vagy más teljesítési kötelezettségvállalási nyilatkozatot tartalmazó döntés (intézkedés), mely szerződés (megállapodás) létrehozására, illetve egyoldalú jognyilatkozat megtételére irányul.
2. A Hivatal nevében kötelezettségvállalásra a jegyző, felhatalmazása alapján, illetőleg távollétében az aljegyző, vagy más, a jegyző által erre írásban felhatalmazott, a hivatal alkalmazásában lévő köztisztviselő jogosult. A Hivatal működési körében - kizárólag a tárgyévi költségvetési rendeletben a dologi kiadásokra jóváhagyott előirányzatok tekintetében, és mértékéig – *******,-Ft értékhatárig a ******* (szervezeti egység megnevezése) vezetője jogosult kötelezettségvállalásra, e szabályzat vonatkozó rendelkezéseinek betartása mellett.
3. A Hivatal nevében érvényesen kötelezettséget vállalni, csak ellenjegyzés mellett lehet. A kötelezettségvállalás ellenjegyzését a KO vezetője, felhatalmazása, illetőleg távolléte esetén helyettese, vagy az arra írásban felhatalmazott, hivatali köztisztviselő végzi.
4. A 2. pontban feltüntetett kötelezettségvállalók jogkörének terjedelmét, nagyságát a ******* Önkormányzata éves költségvetési rendeletének, a Hivatal saját feladatai ellátásához szükséges előirányzatai határozzák meg.
5. A Hivatalnál utalványozásra az III/a/2. pontban megjelölt személyek, illetve az általuk erre írásban kijelölt, a Hivatal alkalmazásában álló köztisztviselő jogosult.
6. A jegyző a személyi jellegű juttatások körében önállóan vállalhat kötelezettséget azzal, hogy a polgármesternek a köztisztviselők kinevezése, felmentése, vezetői megbízás adása, annak visszavonása és jutalmazása tekintetében – az általa meghatározott körben fennálló – egyetértési jogát gyakorló nyilatkozat a kötelezettségvállalás érvényességi feltétele.

A jelen fejezetben külön nem szabályozott kérdésekre (ellenjegyzés, érvényesítés, szakmai teljesítés igazolása, utalványozás, utalványozás ellenjegyzése) a III. fejezetben foglaltak az irányadók. E feladatok elvégzésére kijelölt személyek körét a szabályzat 10. számú melléklete tartalmazza.

C. A kötelezettségvállalás, ellenjegyzés, közös eljárási szabályai

1. A kötelezettségvállalás – a III/a/10. pontban meghatározott kivétellel – csak írásban történhet.

A kötelezettségvállalás az arra irányuló költségvetési előirányzat szakmai és pénzügyi betartása, valamint az Önkormányzat és a Hivatal érdekeinek legmesszebbmenő figyelembevételével történhet.
2. A kötelezettségvállalás kezdeményezésére, továbbá előkészítésére a Hivatal Ügyrendjében megjelölt szakiroda, önálló szervezeti egységként működő szervezeti egység, cso-

- port, önálló referens (továbbiakban együtt: szakiroda) jogosult, illetve köteles. Kötelezettségvállalás csak abban az esetben kezdeményezhető, ha annak költségvetési forrása rendelkezésre áll.
3. Az egyes irodák/szervezeti egységek hatáskörébe utalt gazdálkodási keretek terhére, más szervezeti egység csak a polgármester, illetve a jegyző előzetes írásbeli hozzájárulásával kezdeményezhet kötelezettségvállalást.
 4. A szerződés (megállapodás, jogügyletet rögzítő okirat) tervezetét a szakiroda e szabályzat 3. számú mellékletének (mindenkor érvényes) „Szerződéskísérő lap” nyomtatvány felhasználásával köteles először a KO-nak, majd pedig a *jogi referensnek, jogtanácsosnak*⁵⁹, illetőleg az azzal megbízott ügyvédnek (továbbiakban együtt: jogi referensnek) véleményezésre megküldeni.
 5. Szerződés-tervezetként csak olyan kötelezettségvállalást tartalmazó megállapodást lehet pénzügyi és jogi véleményezésre megküldeni, amelyen a szakiroda vezetőjének aláírása szerepel és amelyet iktatószámmal láttak el.
 6. A KO a tervezet véleményezése során ellenőrzi a kötelezettségvállalás kezdeményezésének előírás szerű betartását, továbbá vizsgálja, hogy a szerződésben rögzített fizetési határnapon a pénzügyi fedezet rendelkezésre áll-e, illetve a likviditási terv szerint várhatóan rendelkezésre fog-e állni (fedezetigazolás).
 7. A jogi referens a megállapodás tervezetét jogszerűségi szempontból véleményezi. Ennek során vizsgálja, hogy a megállapodás-tervezet nem ellentétes-e az irányadó jogszabályokkal, továbbá azt, hogy az alaki előírásokat betartották-e.
 8. A pénzügyi és jogi szempontoknak való megfelelést jelenti, ha a KO és a jogi referens mind a szerződés-tervezet tőpéldányát, mind pedig a szerződéskísérő lapot aláírja. Esetleges külön véleményüket a legrövidebb időn belül kötelesek – szóban, vagy a kísérő lapon történő feljegyzéssel – a szakirodával közölni. Ha a szakiroda a külön véleménnyel nem ért egyet, arról a jegyző dönt.
 9. A szakiroda a tervezetet csak azután terjesztheti elő aláírásra, ha a pénzügyi és jogi észrevételek a tervezet szövegébe beépítésre kerültek, illetve ha a jegyző az észrevételek mellőzéséről döntött.
 10. Az előkészítést végző szakiroda az aláírt és ellenjegyzett szerződés⁶⁰ első, eredeti példányát (tőpéldányát) a KO-nak, 1 másolati példányt a polgármesteri-jegyzői közös titkárságra⁶¹ köteles megküldeni. 1 további példányt, valamint a szerződés kísérő lapját köteles az előkészítő szakiroda is megőrizni.
 11. Valamennyi fizetési kötelezettséget tartalmazó szerződést – éves bontásban, folyamatos sorszámmal ellátva – a KO köteles nyilvántartani.

⁵⁹ szervezeti sajátosságnak megfelelő elnevezés

⁶⁰ kötelezettségvállalás dokumentuma

⁶¹ értelemszerűen a szervezeti egységet a sajátos elnevezésnek megfelelően javítani kell.

12. Az előkészítést végző szakiroda feladatát képezi a szerződésbe foglalt, illetőleg abból eredő igények (kamat, kötbér, kártérítés, stb.) érvényesítése, vagy annak kezdeményezése.
13. A kötelezettségvállalás módosítására, illetve a módosítással érintett kötelezettségvállalás tekintetében az 1-11. pontban foglaltak értelemszerűen alkalmazandók.
14. Kötelezettségvállalási, érvényesítési, utalványozási, ellenjegyzési és szakmai teljesítés igazolására irányuló feladatot nem végezhet az a személy, aki ezt a tevékenységet a Ptk. szerinti közeli hozzátartozója, vagy a maga javára látná el.
15. Az átruházott hatáskörben végrehajtott kötelezettségvállalás teljesítéséről, utalványozásról, ellenjegyzésről az átruházott hatáskörrel rendelkező személyek – a KO kötelezettségvállalás nyilvántartásából készített kimutatás alapján évente – tárgyévet követő év április 30-ig a Polgármesternek beszámolnak. A beszámolás a nyilvántartásból kinyomtatott listának a felhatalmazott általi aláírásával és annak polgármesterhez történő továbbításával történik.
16. Az átadott hatáskörökre vonatkozó írásos megbízásokra és visszavonásokra jelen szabályzat 7. sz. *mellékletben* szereplő dokumentumok alapján kerülhet sor.
17. A kötelezettségvállalásra, ellenjegyzésre, szakmai igazolása, érvényesítésre, utalványozásra és utalvány ellenjegyzésére felhatalmazottak nevét, beosztását, valamint aláírásának mintáját a jelen szabályzat 6. sz. *melléklete* szerinti nyilvántartás tartalmazza. A nyilvántartás folyamatos és naprakész vezetéséért a KO (*szervezeti egység és munkakör megnevezése*) felelős.

IV. A kötelezettségvállalást megelőző eljárás rendje

Az eljárást minden olyan kötelezettségvállalás esetén alkalmazni kell, amely a Hivatal mint költségvetési szerv saját előirányzatának-, illetve a Hivatal költségvetésében megjelenő önkormányzati feladat előirányzat felhasználására irányul, és nem éri el a közbeszerzés értékhatárát. Különösen:

- a befektetett eszközök beszerzése, felújítása, korszerűsítése és fenntartása,
- a kis értékű tárgyi eszközök és készletek beszerzése,
- a szolgáltatási, karbantartási szerződések megkötése (kivéve közmű),
- a tervezői-, szakértői-, jogi képviseleti-, ingatlanértékesítési kötelezettségvállalás előkészítésekor.

a) A szerződés-előkészítés rendje

A kötelezettségvállalás előtt

- a) 0-500 ezer forintig nem szükséges árajánlatok bekérése, de a szerződésben meghatározott összeg indokoltságát lehetőség szerint ebben az esetben is egy árajánlattal alá kell támasztani,
- b) 501-ig a mindenkori hatályos közbeszerzési törvény által meghatározott összegig legalább három független árajánlat bekérése,
- c) 5 001-től a közbeszerzési törvény által meghatározott összeg(ek) feletti kötelezettségvállalás esetén – amennyiben az nem esik a közbeszerzési törvény hatálya alá – nyilvános ajánlatkérési felhívás, illetve zártkörű meghívásos pályázat lefolytatása

szükséges (a közbeszerzési törvényben meghatározott eljárás lefolytatása választható abban az esetben is, amennyiben az eljárás nem esik a közbeszerzési eljárás hatálya alá).

A fenti kategóriák a tényleges feladat teljes megvalósulásához szükséges keretösszeget jelentik. A kategóriába sorolás alapja több kivitelező részteljesítése esetén a várható szerződések összege.

A fenti kategóriák az ÁFA nélküli összegre értendők.

Pályázatot kiírni csak a költségvetésben jóváhagyott keret és jogcím terhére lehet.

Kiíró:

- a polgármester vagy
- a jegyző (továbbiakban együtt: Kiíró) lehet.

Az árajánlatok bekérése, illetve a pályázatok előkészítése az illetékes szakiroda feladata. Ennek során az árajánlatokat írásban kell bekérni a kötelezettségvállalás tárgyához igazodó, leendő szerződés (megállapodás) lényeges tartalmi elemére vonatkozó ajánlatkéréssel. Az ajánlat kérés során a megkeresett ajánlattevők egymásról nem tudhatnak, számukra azonos feltételeket kell biztosítani. Árajánlat csak ellenőrzött és referenciával rendelkező ajánlattevőtől fogadható el.

Mind az árajánlat, mind pedig a pályázat elbírálásakor vizsgálni kell az ajánlattevőnek, illetőleg a pályázónak a szerződés teljesítéséhez szükséges pénzügyi, gazdasági, valamint műszaki (szakmai) alkalmasságát is.

b) A pályázat lebonyolítása

1. A pályázat nyilvános vagy zártkörű lehet.
2. A pályázati kiírásnak tartalmaznia kell:
 - a szolgáltatás, beruházás pontos meghatározását, ideértve annak műszaki, kereskedelmi és jogi feltételeit, kereteit, illetve paramétereit,
 - a teljesítés helyét és legkésőbbi teljesítési határidejét,

- az ellenszolgáltatással kapcsolatos kikötéseket és feltételeket,
 - az ajánlatok benyújtására, felbontási helyére és idejére, valamint az elbírálásra vonatkozó időpontokat és szempontokat,
 - amennyiben az ajánlatok elkészítéséhez a Kiíró részletes dokumentációt ad, úgy a felhívásban meg kell jelölni a dokumentáció beszerzésének helyét és feltételét is,
 - azt, hogy a pályázat egy vagy kétfordulós, illetve, hogy a Kiíró azt eredménytelennek is nyilváníthatja,
 - felhívást 30 napnál nem régebbi, a számlavezető pénzügyintézetől származó igazolás csatolására,
 - felhívást annak igazolására, hogy az ajánlattevőnek nincs 90 napnál régebben lejárt köztartozása, (adó, vám, illeték, elkülönített állami pénzalapokkal szemben, stb.)
 - nem természetes személy ajánlattevő esetén 30 napnál nem régebbi hiteles cégkivonat csatolását, egyéni vállalkozó esetén a vállalkozói igazolvány másolatának csatolását,
 - több változatú ajánlat megtételének lehetőségét,
 - az ajánlati kötöttség időtartamát.
3. A nyilvános ajánlatkérést legalább egy országos napilapban és/vagy az Önkormányzat honlapján kell meghirdetni.
4. Az ajánlatok benyújtására vonatkozó időpontot úgy kell meghatározni, hogy a felhívás közzététele és a pályázat benyújtására vonatkozó időpontok között legalább 15 nap különbség legyen. Különösen sürgős esetben ez az időtartam 8 napra csökkenthető, a Kiíró írásba foglalt döntése alapján.
5. A kétfordulós pályázat kiírása esetén a második fordulót 8 napon belül meg kell tartani.
6. Az ajánlati felhívást, valamint a pályázattal kapcsolatos egyéb lényeges információkat tartalmazó dokumentációt, annak tartalmától függően, térítési díj ellenében lehet kiadni. A pályázati anyag ellenértékét a kiíró – önköltség számítás alapján - határozza meg. A pályázati anyagot az *** (szervezeti egység megnevezése)⁶² értékesíti. Az értékesítés eljárási rendjét jelen szabályzat II. fejezetének b) pontja tartalmazza.
7. A pályázati ajánlatok felbontására és értékelésére bíráló bizottságot kell kialakítani. A bizottságba meg kell hívni
- a Kiírót, vagy az alpolgármestert, illetve az aljegyzőt,

⁶² a pályázati anyagok értékesítését célszerű a hivatal ügyfélszolgálatára, vagy egyéb könnyen megközelíthető szervezeti egységhez delegálni. Az integrált pénzügyi-számviteli rendszerben a számla kiállításához is javasolt ennek a szervezeti egységnek jogosultságot adni. A készpénz befizetését nem házipénztárba, hanem készpénzfizetési megbízás, vagy utalás alapján javasoljuk teljesíteni. Amennyiben az ügyfélszolgálaton, vagy okmányirodán postai kirendeltség működik, az értékesítést célszerű oda telepíteni.

- a szakmailag illetékes, valamint az érintett iroda vezetőjét (képviselőjét),
- a jogi referenst,
- a pénzügyi szervezet vezetőjét (helyettesét, illetve a KO kijelölt dolgozóját), és
- amennyiben a Kiíró szükségesnek tartja, külső szakértőt.

Fentiekén túl a Kiíró más, a pályázat elbírálása szempontjából számottevő személyt (személyeket) is meghívhat.

Amennyiben a pályázat tárgya önkormányzati feladatot vagy szervezetet (költségvetési szervet, vagy gazdasági társaságot) is érint, úgy meg kell hívni az érintett szervezet (intézmény, gazdasági társaság) vezetőjét is.

A bíráló bizottság páratlan számú tagból állhat, amely akkor határozatképes, ha a meghívottak, vagy képviselőik több mint a fele jelen van.

A kötelezettségvállalás (pályázat, árajánlat) előkészítésében, az ajánlati felhívás, illetve dokumentáció elkészítésében, illetőleg az elbírálásban résztvevő személy

- nyílt pályázat kiírásakor a pályázat bontásakor azonnal,
- zártkörű pályázat kiírásakor pedig a pályázók körének meghatározásakor azonnal köteles a Kiírónak bejelenteni, ha:
 - a) a pályázóval (ajánlattevővel) munkajogi, munkavégzésre irányuló egyéb megbízási, illetőleg polgárjogi megbízási jogviszonyban áll,
 - b) a pályázóval gazdasági, anyagi, érdekeltségi viszonyban áll, továbbá
 - c) az a)-b) pontokban megjelölt összeférhetlenségi okok a pályázat előkészítésében és elbírálásában résztvevő személyek Ptk. szerinti közeli hozzátartozójával, élettársával szemben állnak fenn.

A pályázat értékelésében és elbírálásában nem vehet részt az a személy sem, akitől bármely oknál fogva nem várható az ügy elfogulatlan megítélése (a továbbiakban: elfogultság). Az érintett személy az elfogultságot is köteles bejelenteni, melyről a Kiíró dönt.

8. A pályázati eljárás akkor eredményes, ha a bizottság egyszerű többséggel elfogad egy pályázatot. A bizottság eredménytelennek nyilvánítja a pályázati eljárást, ha

- csak érvénytelen ajánlatok érkeztek,
- illetve a Kiíró egyéb okból eredménytelennek nyilvánítja.

9. A Bizottság javaslatára a Kiíró a köztartozásokról szóló igazolás, vagy nyilatkozat utólagos pótlására, vagy az ajánlattal kapcsolatos kizárólagosan formai hiányosságok pótlására (aláírás hiánya, vagy nem kellő példányszám esetén) legfeljebb egy alkalommal – az összes pályázóra azonos feltételekkel - legfeljebb 8 napos határidőt biztosíthat.

Amennyiben a hiánypótlás elrendeléséről az ajánlatok bontásakor dönt a kiíró, akkor a hiánypótlás körét, terjedelmét és határidejét a jelenlévő ajánlattevők előtt kell kihirdetni, a távollévőket pedig haladéktalanul, írásban és egyidejűleg kell tájékoztatni. Ha a hiánypótlás elrendelése csak az ajánlatok részletes feldolgozása és értékelése során válik szükségessé, úgy szintén minden ajánlattevőt azonos feltételekkel, írásban, haladéktalanul értesíteni kell.

Érvénytelen az ajánlat, amely

- elkésett,
- nem az arra jogosult nyújtotta be,
- nem felel meg a kiírásban, vagy dokumentációban meghatározott lényeges feltételeknek.

Az ajánlatok bontásánál megjelent személyekről jelenléti ívet kell felvenni, és a bontásról jegyzőkönyvet kell vezetni. A pályázat értékeléséhez a pályázatot és az elbírálást előkészítő szakiroda minden esetben értékelő táblázatot készít, amely tartalmazza a pályázat, illetve az ajánlat elbírálásánál lényeges szakmai szempontokat. (pl. műszaki tartalom, ár, stb.)

10. A pályázat végeredményéről az érintetteket a legrövidebb időn belül, de legkésőbb a felbontás napjától számított 8 napon belül írásban tájékoztatni kell.

11. Zártkörű pályázat kiírására olyan speciális feladatok esetében kerül sor, amelyeknél a feladat jellegére tekintettel érdemben nem vezetne eredményre a nyilvános ajánlat-kérés. Ilyenek pl.: szabályozási terv, parkfenntartás, jogi szakértői, tanácsadói feladatok, stb.

Zártkörű meghívásos pályázat csak egyfordulós lehet.

12. Zártkörű pályázatra csak ellenőrzött és referenciával rendelkező ajánlattevő hívható meg. Az ajánlattevőre vonatkozó ellenőrzés köre megegyezik a nyílt pályázat eljárási rendjében előírtakkal.

13. A zártkörű pályázatra annyi pályázót kell meghívni, hogy lehetőleg 5 benyújtott érdemi és részletesen kidolgozott pályamű érkezessen.

14. A zártkörű pályázat lebonyolítására egyebekben a nyilvános pályázatra vonatkozó szabályok az irányadók.

c) Az árajánlat és a pályázat elbírálásánál irányadó szempontok

1. A kivitelezési és tervezési munkák elnyerésénél az a pályázó lesz előnyben, aki

- banki nyilatkozattal igazolja, hogy a vállalkozás anyagi erejét nem haladja meg,
- igazolja, hogy a vállalkozás időtartama garanciális, szavatossági 5 és 10 éves alkalmassági idő alatti felszámolása, jogutód nélküli átalakulása, megszűnése esetén rendelkezik olyan biztosítással, amely alapján anyagi igényeinket érvényesíteni tudjuk,
- előnyösebb és a költségvetéssel összehangoltabb fizetési feltételek mellett vállalja a munka elvégzését pl.: előleg nélküli vállalkozás, kisebb előleg-igénylés, előleg utáni kamatfizetés, stb.,
- előnyösebb áron vállalkozik,
- rövidebb határidő alatt teljesít,
- jobb referencia munkái vannak,
- nagyobb és megbízhatóbb gyakorlatot igazol,

- akinek igazolhatóan nincs adó- és TB. tartozása,
- akinek kedvezőbbek a személyi- és technikai feltételei,
- aki kedvezőbb kötbér feltételekkel vállalkozik,
- magasabb vagy korszerűbb színvonalon szolgáltatja az árut, teljesíti a szolgáltatást.

d) Szerződéskötés

1. Szerződés megkötésére csak a Kiíró által záradékolt árajánlat, illetőleg pályázat esetén a bíráló bizottság javaslatának figyelembe vétele mellett, a Kiíró döntése után kerülhet sor.

2. A szerződés aláírására jelen szabályzat kötelezettségvállalók és ellenjegyzők személyére vonatkozó *10. számú mellékletében* szereplő személyek jogosultak. A kötelezettségvállalás előtt a szerződést – jelen szabályzatban meghatározottak szerint jogi felülvizsgálatra a jogi referensek részére, pénzügyi fedezet-vizsgálat céljából pedig a KO részére kell megküldeni.

3. Szerződéskötést csak a költségvetésben jóváhagyott keretek és címek terhére lehet kezdeményezni. A tárgyévi költségvetés jóváhagyásáig (ún. átmeneti költségvetési időszakban), vagy a költségvetés kiadási előirányzatainak zárolásakor kizárólag a jegyző előzetes engedélyével lehet szerződéskötést előkészíteni.

4. A Hivatal fizetési kötelezettséget csak e szabályozásban foglaltak szerint történt kötelezettségvállalás esetén teljesít.

e) Egyéb rendelkezések

Az illetékes szakiroda vezetője a jelen előírásban az alábbiak szerint meghatározott indokok valamelyikére hivatkozva, írásban javasolhatja a jelen szabályzatban meghatározott árajánlat-kérelmi, illetve pályáztatási rend alóli felmentést. Az indokokkal alátámasztott részletes írásbeli javaslatot a felmentés megadása esetén a Kiíró aláírásával záradékolja.

Az illetékes irodavezető az alábbi indokok alapján tehet javaslatot a pályáztatási rend alóli felmentésre:

- közvetlen életveszély, balesetveszély vagy egyéb elháríthatatlan ok miatt szükségessé váló halaszthatatlan intézkedések megtétele érdekében (pl. célszerűen vagy szakszerűen csak meghatározott időszakban végezhető munkák esetén);
- olyan esetben, amikor a pályáztatási eljárás lefolytatásához szükséges időtartam miatt az Önkormányzatot gazdasági hátrány érintheti;
- a szerződést műszaki-technikai sajátosságok, művészeti szempontok vagy kizárólagos jogok védelme miatt kizárólag egy meghatározott szervezet, illetve személy képes teljesíteni;

- a pályáztatás, illetve a három árajánlat bekérésének mellőzése egyéb ok miatt indokolt.

A fenti – a felmentést megalapozó – indokok nem eredhetnek az eljárást előkészítő szakiroda mulasztásából.

Az eljárás alóli felmentés kérése nem irányulhat valamely pályázó előnyben részesítésére, a felmentést kizárólag az esélyegyenlőség sérelme nélkül lehet kezdeményezni a fenti indokok valamelyikének teljesülésével.

A fenti feltételek tényleges meglétéért a pályáztatási rend alóli felmentést javasoló szakiroda vezetője tartozik felelősséggel.

A pályázati kiírás tervezetét az előzetes kötelezettségvállalás - jelen szabályzatban foglalt - szabályai szerint véleményeztetni kell.

Beruházási, fejlesztési, rekonstrukciós és felújítási munkák árajánlatának bekérése, illetve pályázat előkészítésekor az illetékes irodák által egyeztetett anyag terjeszthető a Kiíró elé. Az egyeztetett ajánlati felhívást a bíráló bizottságban részt vevő tagoknak az előkészítő iroda köteles megküldeni.

A szabályozás végrehajtásáért a Hivatal szervezeti egységeinek vezetői és a referensek felelősek. Amennyiben a Hivatalhoz írásbeli szerződés nélkül teljesített számlát nyújtanak be, annak kiegyenlítését a Polgármester, illetve a Jegyző írásbeli intézkedéséig (kötelezettségvállalás) fel kell függeszteni, illetve a számlát a kiállítójának vissza kell küldeni. A kiegyenlítésért a megrendelő hivatali dolgozó anyagi és fegyelmi felelősséggel tartozik.

A kötelezettségvállalás és utalványozás szabályainak utólagos vezetői ellenőrzésének a KO vezetője, illetve helyettese havonta utólag az utalványozási rendelkezésen szignálással tesz eleget.

A Közbeszerzési eljárások esetén – a közbeszerzésekről szóló 2003. évi CXXIX. törvény rendelkezéseinek betartása mellett – a jelen szabályozás 9. sz. mellékletét kell alkalmazni.

V. Mellékletek:

1. sz. melléklet: Bankszámla számok
2. sz. melléklet: szigorú számadásra kötelezett nyomtatványok
3. sz. melléklet: kötelezettségvállalás szerződés-kísérő lap
4. sz. melléklet: Közbeszerzési/pályázati eljárás kísérőlap
5. sz. melléklet: utalványozás rendelkezés
6. sz. melléklet: aláírás minták
7. sz. melléklet: megbízás feladatellátásra, illetve átadott hatáskör ellátására⁶³
8. sz. melléklet: Bankszámla szerződések
9. sz. melléklet: az egyes bankszámlák feletti rendelkezésre jogosultak aláírás katonjai
10. sz. melléklet: kötelezettségvállalásra, ellenjegyzésre jogosult személyek
11. sz. melléklet: Előleg elszámolás
12. sz. melléklet: 100 ezer forintot el nem érő kifizetések igénylésének lapja
13. sz. melléklet: szakmai igazolás pecsét lenyomata

⁶³ egyes feladatok átadott hatáskörben (kötelezettségvállalás, ellenjegyzés, utalványozás), mások írásos megbízás alapján láthatók el (szakmai igazolás, érvényesítés)

1. számú melléklet

Bankszámlák és számlaszámok

Bankszámla megnevezése:	Bankszámla száma:
Költségvetési elszámolási számla⁶⁴	
Állami hozzájárulás számla	
Építményadó számla adóátadáshoz	
Gépjárműadó számla adóátadáshoz	
Egyéb bevételi számla adóátadáshoz	
Okmányiroda elszámolási számla	
Munkáltatói kölcsön számla	
Pótlék számla	
Illetékbeszedési számla	
Idegen bevételek elszámolási számla	
Bírság számla	
Önkormányzati lakások díjbevétele	
Önkormányzati helyiségek díjbevétele	
Illetmény elszámolási számla	
Pályázati pénzek kezelési számla	
Önkormányzati tulajdonú lakások elidegenítéséből származó bevételek elkülönítésére szolgáló számla	
Lekötött betét-számla	
Letétkezelési számla	
Értékpapír számla	
Nemzetközi bankszámla IBAN	
Deviza számla	
Intézmények számlái	
Kisebbségek számlái	

⁶⁴ a számlák elnevezése példák, a saját számláknak megfelelően kell

2. számú melléklet

Szigorú számadásra kötelezett nyomtatványok⁶⁵

Megnevezés	Azonosító jel (a bizonylat száma)	Nyilvántartó, kezelő	Megőrzési idő (Év)
Leltárfelvételi jegy	számítógépes nyomtatvány ⁶⁶		10
Leltárösszesítő	számítógépes nyomtatvány		10
Étkezési jegy	megrendelés szerint		-
Készpénz igénylés elszámolásra	B.sz.ny. 13-134.r.sz.		-
Elszámolásra kiadott összeg nyilvántartása	Számítógépes nyilvántartás		
Számla	számítógépes nyomtatvány		8
Taxi csekk	szerződés szerint		8
Készlet átadás-átvételi bizonylat	B.sz.ny.12-122.sz.		10
Kiküldetési utasítás és ktg. elszámolás	B.sz. ny. 18-70. új/V.r.sz.		8
Külföldi kiküldetési rendelvény és ktg. elszámolás	B. 7300-261/új		

⁶⁵ a bizonylatok köre nem teljeskörű, példa jellegű. A hivatali sajátosságoknak megfelelő kell elkészíteni, kiegészíteni.

⁶⁶ a számítógépes program megnevezése a lábjegyzetben szükséges

3. számú melléklet

SZERZŐDÉS-KÍSÉRŐ LAP

Kötelezettségvállalás jellege⁶⁷: önkormányzati hivatali*

Előkészítő szervezeti egység/referens:

A szerződés tárgya:

A szerződés iktatószáma⁶⁸:

		Dátum	Iktatószám	Aláírás
1.	Fedezetigazolásra átadva KO-nak		⁶⁹	
2.	Véleményezésre átadva Jogi referensnek/ügyvédnek			
3.	Véleményezésre átadva alpolgármesternek feladatkörében			
4.	Véleményezésre és ellenjegyzésre* átadva Jegyzőnek/KO vezetőnek ⁷⁰			
5.	Kötelezettségvállalásra átadva* Polgármesternek/Alpolgármesternek/Jegyzőnek			
6..	Egyéb véleményező			
Költséghely megnevezése:				
Megjegyzés:				

*Megfelelő rész aláhúzendó

⁶⁷ az önkormányzati és hivatali kötelezettségvállalás, illetve eljárás megkülönböztetése opcionális

⁶⁸ szervezeti egység által adott központi iktatószám

⁶⁹ kötelezettségvállalás nyilvántartási száma

⁷⁰ a kötelezettségvállalás jellegének megfelelően jegyző vagy a pénzügyi szervezet vezetője (költségvetési szerv gazdasági vezetője) az ellenjegyző

KÖZBESZERZÉSI/pályázati ELJÁRÁS KISÉRŐLAPJA
Önkormányzati/Hivatali*

Előkészítő szervezeti egység/referens:

Közbeszerzés pontos tárgya:

Beszerezés becsült értéke:

Iktatószáma:

Közbeszerzés tárgya: szolgáltatás, árubeszerzés, építési beruházás, koncesszió *

Eljárás fajtája: nyílt, meghívásos, tárgyalásos, versenypárbeszéd *

Egyéb eljárási fajta: gyorsított, keret megállapodás, egyszerűsített, tervpályázat *

Ajánlati/részvételi felhívás feladása:

Ajánlattételi/részvételi jelentkezési határidő:

Az ajánlatok elbírálásának határideje:

Az eljárás eredményének kihirdetése:

Az eredményről szóló tájékoztató közzétételének feladási határideje:

Eljárás egyéb feltételei: Közbeszerzési terv tartalmazza? igen / nem *

Hatósági engedély(ek) szükséges(ek)? igen / nem *

Hatósági engedély(ek) száma (db):

		Dátum	Iktatószám	Aláírás
1.	Véleményezésre átadva Jogi referensnek / ügyvédnek			
2.	Véleményezésre átadva Közbeszerzési referensnek			
3.	Fedezetigazolásra átadva KO-nak		⁷¹	
4.	Véleményezésre és ellenjegyzésre átadva Jegyzőnek / Aljegyzőnek / KO vezetőnek			
5.	Jóváhagyásra és aláírásra átadva Polgármesternek / Alpolgármesternek / Jegyzőnek			

Költséghely megnevezése:

Polgármesteri bemutatás időpontja (alpolgármesteri kiírás esetén):

Szerződéskötés időpontja:

Szerződés teljesítéséről szóló tájékoztató megküldése:

Megjegyzés:

* megfelelő rész aláhúzandó

⁷¹ előzetes kötelezettségvállalás nyilvántartási száma

5. számú melléklet

Költségvetési szerv megnevezése,
Költségvetési év:
Pénzintézet megnevezése:
Pénzintézeti számlaszáma:

Utalványozási rendelkezés (Ámr. 76. §)

Név, cím (szállító, vevő):
Pénzintézeti számlaszáma:
Bizonylat száma:
Kötelezettségvállalás nyilvántartásba vételi száma:
Számlakifizetésének időpontja:
Fizetés módja⁷²: 1. Bank/Utalás 2. Pénztár/Kp
Fizetés időpontja:

Pénzforg. tartalma	Törzs szám	Áfa	Mozg. nem	Szakfeladat	Bontás	Fők. szla	T/kiadás	K/bevétele
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
Összesen:								

azazFt

Megjegyzés:

Dátum, év hó nap

Költséghely megnevezése:

..... 1. Szakmai igazolás ⁷³ 2. Érvényesítés
..... 3. Utalványozás 4. Utalvány ellenjegyzése

A számla kiegyenlítése megtörtént: kiv. szám: dátum:.....

..... kontírozta ellenőrizte rögzítette
---------------------	----------------------	---------------------

⁷² Megfelelő rész aláhúzendó.

⁷³ Az aláírással együtt a dátumot is fel kell tüntetni. A szakmai igazolás az Ámr. 76§(1) bekezdésében foglaltakat igazolja. Előre utalt támogatások esetén a kifizetés összegét és indoklását jelenti.

6. számú melléklet

Alíráásra jogosult személyek aláírás mintái⁷⁴		
Jogosultság /Beosztás	Név⁷⁵	Aláírás
Kötelezettségvállalás		
Polgármester		
Alpolgármester		
Jegyző		
Ellenjegyzés		
Jegyző		
Pénzügyi vezető / Gazdasági vezető		
Szakmai igazolás		
Szervezeti egység vezetője		
Utalványozás		
Pénzügyi ügyintéző		
Utalványozás ellenjegyzése		
Pénzügyi vezető		
Érvényesítés		
Pénzügyi, számviteli ügyintéző		

⁷⁴ eredeti példány a KO-n található

⁷⁵ neveket csak az eredeti példányban kell kitölteni, a szabályzatban nem kell mellékelni

7. számú melléklet

Megbízás
utalványozási⁷⁶ feladatok ellátására
(minta)

A Önkormányzat Polgármestere⁷⁷, figyelemmel az államháztartás működési rendjéről szóló 292/2009. (XII.19.) Korm.rendelet 78.§ (1)⁷⁸ bekezdésére megbízom

.....-t (név)

a Közgazdasági Osztály⁷⁹ pénzügyi ügyintézőjét a Önkormányzat és Polgármesteri Hivatala utalványozási feladatainak ellátásával.

A megbízás visszavonásáig érvényes.

Dátum „ „

Polgármester

⁷⁶ a megfelelő hatáskör megnevezése

⁷⁷ egyes hatásköröket a polgármester, illetve a jegyző megbízásából lehet ellátni, a feladatellátás formájára tekintettel kell a megbízást teljesíteni

⁷⁸ a hatáskörhöz tartozó megfelelő hivatkozás

⁷⁹ a megfelelő szervezeti egység

8. számú melléklet

Bankszámla szerződések

(Az eredeti példányok a pénzügyi szervezetnél találhatóak)

9. számú melléklet

Az egyes bankszámlák feletti rendelkezési jogosultak aláírás katonja

(Az eredeti példányok a pénzügyi szervezetnél találhatók.)

10. számú melléklet kötelezettségvállalásra, ellenjegyzésre, stb. jogosultak

KÖTELEZETTSÉGVÁLLALÁS, ÉRVÉNYESÍTÉS, UTALVÁNYOZÁS, ELLENJEGYZÉS RENDJE**I. Önkormányzati feladatellátáshoz kapcsolódó rend**

Kötelezettségvállalás	Kötelezettségvállalás ellenjegyzése	Szakmai teljesítés igazolás	Érvényesítés	Utalványozás	Utalványozás ellenjegyzése
polgármester alpolgármester	jegyző jegyző által felhatalm. személy	szakmai szervezeti egys, egyéb kijelölt személy	KO ⁸⁰ kijelölt dolgozója	polgármester alpolgármester KO kijelölt dolgozója	KO kijelölt dolgozója

II. Polgármesteri Hivatali feladatellátáshoz kapcsolódó rend

a/ Személyi jellegű

Kötelezettségvállalás	Kötelezettségvállalás ellenjegyzése	Szakmai teljesítés igazolás	Érvényesítés	Utalványozás	Utalványozás ellenjegyzése
jegyző (belső ut.szerint polgm./alpolgárm. egyetértésével)	KO vezetője, helyettese illetve az általa felhatalmazott személy Jegyző egyetértésével	Számv.Pol-ban, szerződésben meghat. személy, ill. a szakmai szerv egys. vezetője	KO kijelölt dolgozója	polgármester alpolgármester KO kijelölt dolgozója	Jegyző, ill. felhat. KO kijelölt dolgozója

⁸⁰ Pénzügyi szervezet – az elnevezést az önkormányzat sajátosságának megfelelően pontosítani kell

b/ Dologi jellegű

Kötelezettségvállalás	Kötelezettségvállalás ellenjegyzése	Szakmai teljesítés igazolás	Érvényesítés	Utalványozás	Utalványozás ellenjegyzése
jegyző, aljegyző, Gondnokság ⁸¹ vezetője *****, -Ft-ig szerv. egys. vezető esetenként készpénzben 100.000,- Ft-ig	KO vezetője, helyettese illetve az általa felhatalmazott személy, a Jegyző egyetértésével	szakmai szerv.egys. vezetője, egyéb kijelölt személy	KO kijelölt dolgozója	polgármester alpolgármester KO kijelölt dolgozója	Jegyző, ill felhat. KO kijelölt dolgozója

III. Választási eljárásokhoz kapcsolódó rend

Kötelezettségvállalás	Kötelezettségvállalás ellenjegyzése	Szakmai teljesítés igazolás	Érvényesítés	Utalványozás	Utalványozás ellenjegyzése
Jegyző távollétében a helyi választási iroda vezetőjének helyettese	KO vezetője, ill. távollétében helyettese	Helyi választási iroda vezetője, vagy az általa írásban felhatalmazott személy	KO kijelölt dolgozója	Jegyző távollétében a helyi választási iroda vezetőjének helyettese	KO vezetője, Helyettese, ill. a Jegyző által felhatalmazott személy

⁸¹ Önkormányzat sajátosságának megfelelően

11. számú melléklet: előleg elszámolása

Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Önkormányzat Polgármesteri Hivatal

Szervezeti egység:

Elszámoló neve:

Előleg elszámolása

Sor- szám	Iroda	Számla száma	Szolg. dátuma	Szállító	Áfa (%)	Tartalom	Mg- nem	Főkönyvi számla	Összeg		
									Alap (Ft)	Áfa (Ft)	Bruttó (Ft)
1.											
2.											
3.											
4.											
5.											
Összesen:											

Felvett összeg:Ft

Elszámoló aláírása:

Felvételi bizonylatszám:

Felvétel dátuma:

Visszafizetendő összeg:.....Ft

Dátum: Zalaegerszeg, 2010.

Rögzítette:

12. sz. melléklet: 100 ezer forint alatti kifizetések igénylése

Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Önkormányzat Polgármesteri Hivatal

Szervezeti egység/köztisztviselő:

Költséghely/költségvetési sor:

100 ezer forintot el nem érő kifizetések igénylése/elszámolása

Sor- szám	Az igénylés jogcíme	Partner megnevezése	Igényelt ösz- szeg (Forint)	Dátum	Számlaszám	Elszámolt összeg Forint		Fők szám / kötváll szám
						Bruttó	Áfa %	
1								
2								
3								
Összesen:								

Készpénz felvételi bizonylat száma:

Igénylő / Elszámoló neve:

Elszámolás időpontja:

Visszafizetendő összeg:

Igénylő / Elszámoló aláírása

Engedélyező aláírása:

Szakmai igazolásra alkalmazott pecséték lenyomata

6. sz. melléklet – Nyilatkozat minta a FEUVE rendszer működtetéséről a zárszámadás mellékleteként

a 292/2009. (XII. 19.) Korm. rendelet 21. számú melléklete szerint

NYILATKOZAT

A) Alulírott, a (költségvetési szerv) vezetője jogi felelősségem tudatában kijelentem, hogy az előírásoknak megfelelően évben az általam vezetett költségvetési szervnél gondoskodtam a belső kontroll rendszerek szabályszerű, gazdaságos, hatékony és eredményes működéséről.

Gondoskodtam:

- a költségvetési szerv vagyongazdálkodásába, használatába adott vagyon rendeltetészerű igénybeviteléről, az alapító okiratban előírt tevékenységek jogszabályban meghatározott követelményeknek megfelelő ellátásáról,
- a rendelkezésre álló előirányzatoknak a célnak megfelelő felhasználásáról,
- a költségvetési szerv tevékenységében a hatékonyság, eredményesség és a gazdaságosság követelményeinek érvényesítéséről,
- a tervezési, beszámolási, információszolgáltatási kötelezettségek teljesítéséről, azok teljességéről és hitelességéről,
- a gazdálkodási lehetőségek és a kötelezettségek összhangjáról,
- az intézményi számviteli rendről.

Kijelentem, hogy

- a benyújtott beszámolók a jogszabályi előírások szerint a valóságnak megfelelően, átláthatóan, teljes körűen és pontosan tükrözik a szóban forgó pénzügyi évre vonatkozó kiadásokat és bevételeket,
- olyan rendszert vezettem be, ami megfelelő bizonyosságot nyújt az eljárások jogszerűségére és szabályszerűségére vonatkozóan, biztosítja az elszámoltathatóságot, továbbá megfelel a hazai és közösségi szabályoknak,
- a szervezeten belül jól körülhatárolt volt a felelősségi körök meghatározása, működtetése, a vezetők a szervezet minden szintjén tisztában voltak a célokkal és az azok elérését segítő eszközökkel annak érdekében, hogy végre tudják hajtani a kitűzött feladatokat és értékelni tudják az elért eredményeket. E tevékenységről a vezetői beszámoltatás rendszerén keresztül folyamatos információval rendelkeztem,
- a tevékenységet folyamatosan értékeltem.

Az Áht. és az Ámr. belső kontrollokkal kapcsolatos előírásainak az alábbiak szerint tettem eleget:

Kontrollkörnyezet:

Kockázatkezelés:

Kontrolltevékenységek:

Információ és kommunikáció:

Monitoring:

Az általam vezetett szervezetnél a belső kontrollok alábbi területei igényelnek fejlesztést:

Igazolom, hogy az általam vezetett költségvetési szerv gazdasági vezetője eleget tett a tárgyévre vonatkozó továbbképzési kötelezettségének a belső kontrollok témakörében: igen – nem⁸²

Kelt:

P. H.

.....
aláírás

B) Az A) pontban meghatározott nyilatkozatot az alábbiak miatt nem áll módomban megtenni:

Kelt:

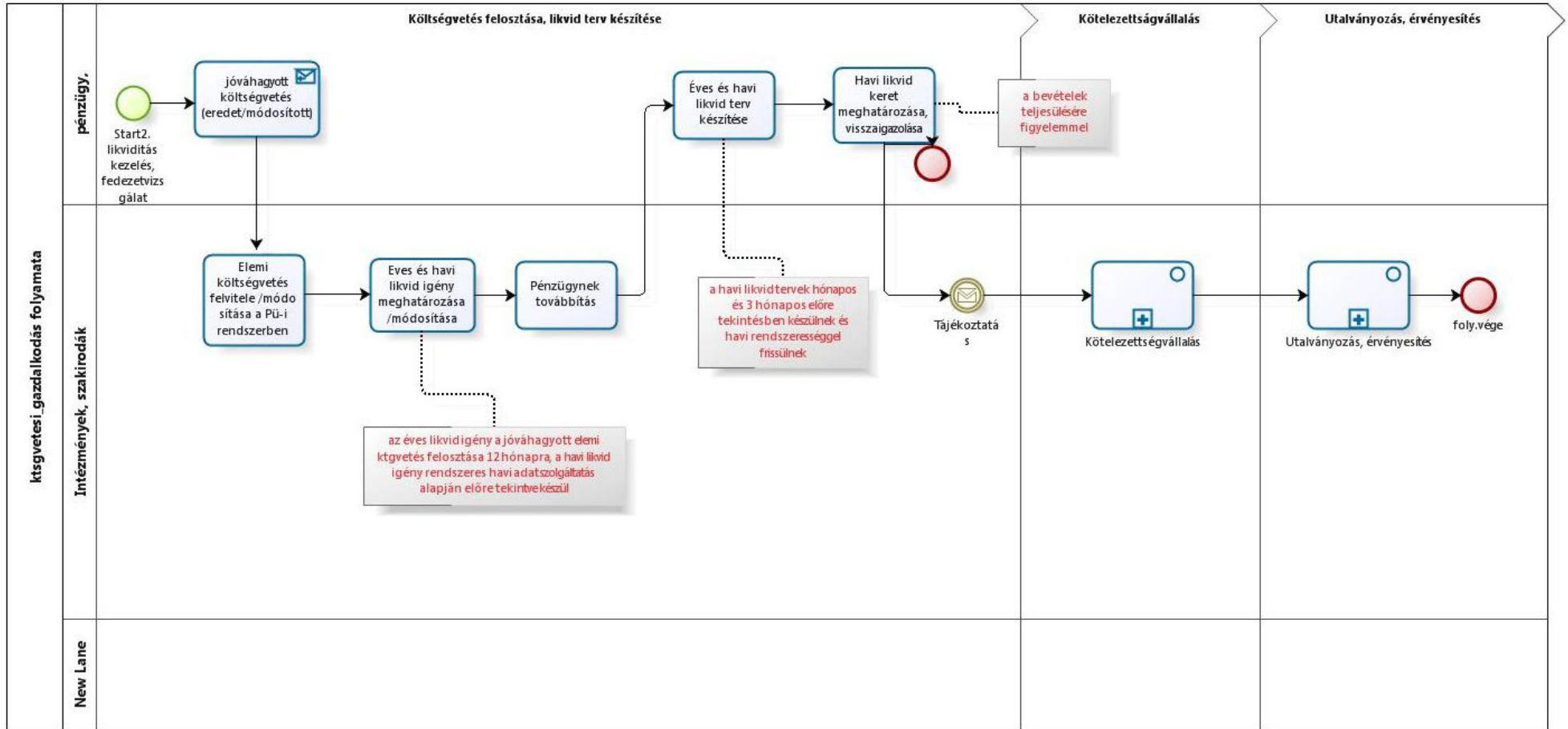
P. H.

.....
aláírás

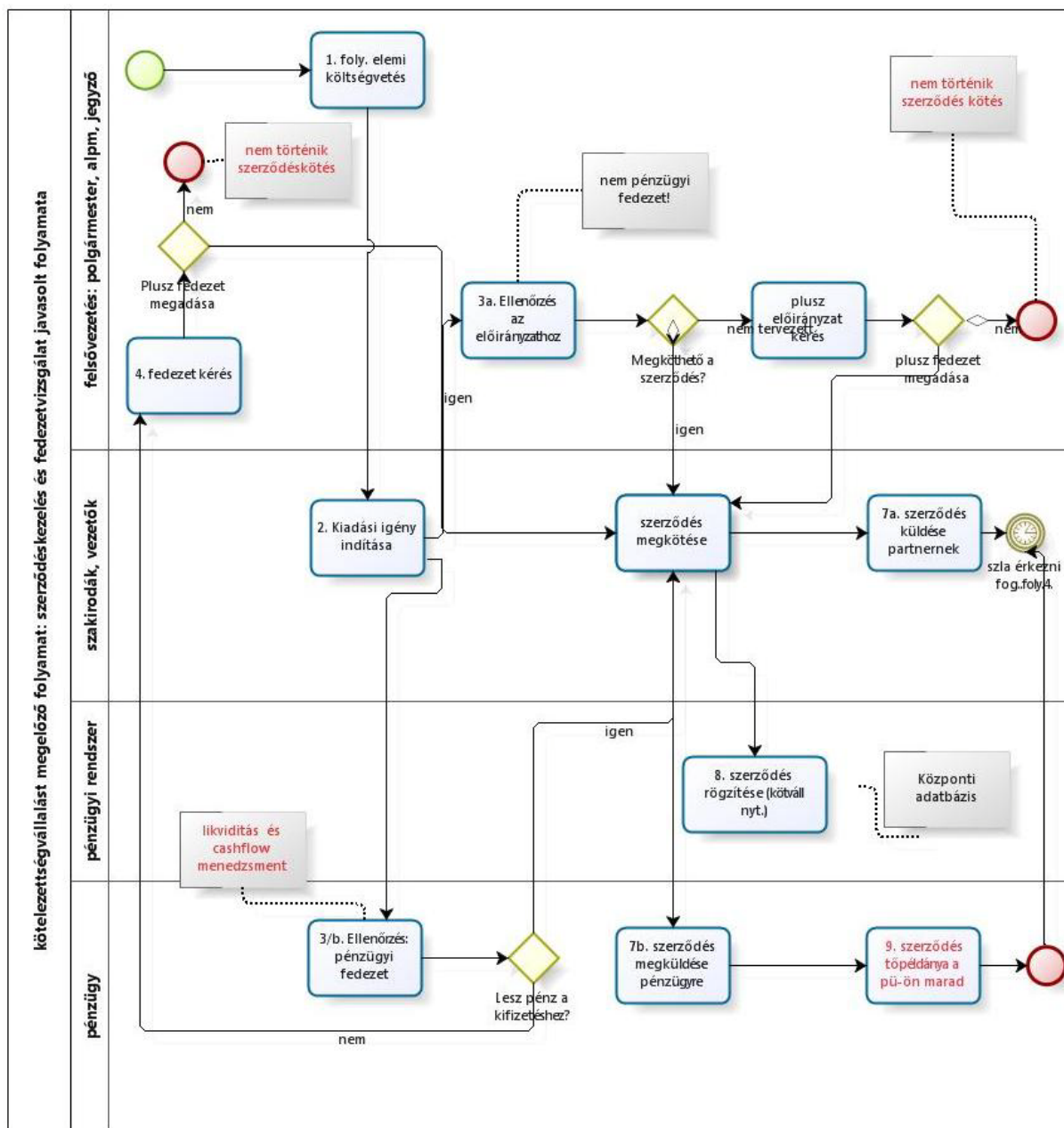
⁸² Megfelelő rész aláhúzendó

**7. sz. melléklet – A költségvetés végrehajtása folyamatának vázlatos
ábrázolása**

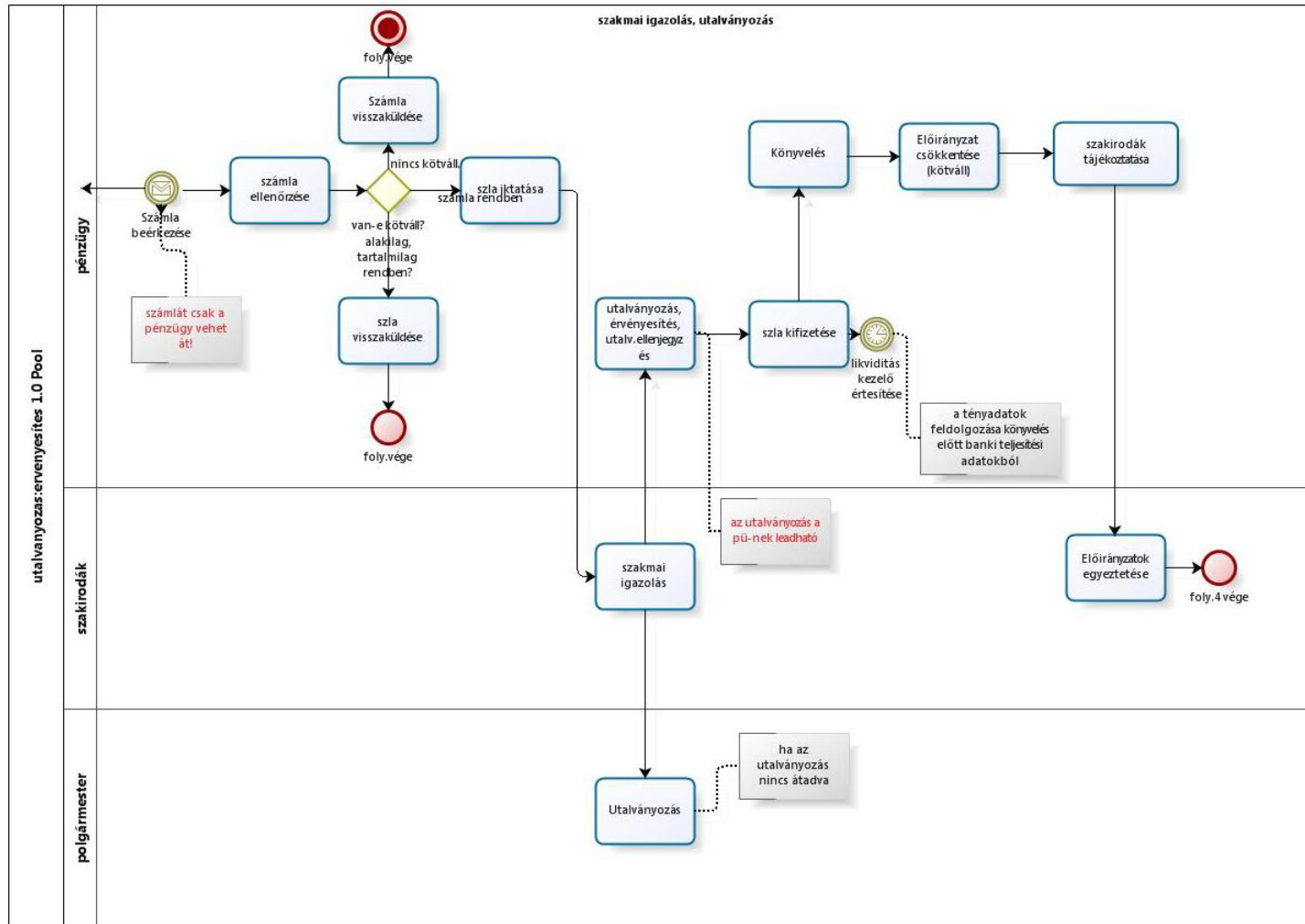
7/a melléklet: Gazdálkodás folyamata



7/b melléklet: Kötelezettségvállalás és megelőző eljárás folyamata



7/c melléklet: Szakmai igazolás és utalványozás folyamata





Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatalának szervezetfejlesztése

A stratégiai tervezés és az éves költségvetés tervezés összekapcsolása

Budapest, 2010. április 4.

IFUA Horváth & Partners Kft.
H-1119 Budapest
Fehérvári út 79.
Telefon: +36 (1) 382 88 88
Fax: +36 (1) 382 88 89
company@ifua.hu
<http://www.ifua.hu>
A HORVÁTH & PARTNERS
csoport tagja

TARTALOM

1. BEVEZETÉS	3
2. STRATÉGIAI ÉS ÉVES KÖLTSÉGVETÉS TERVEZÉS ZALAEGERSZEG MJV ÖNKORMÁNYZATÁNÁL	5
2.1. Az Önkormányzat stratégiai érettségének vizsgálata	5
2.1.1. Stratégia tartalma	5
2.1.2. Közös értelmezés, bevonódás, kommunikáció	10
2.1.3. Szervezeti feltételek biztosítása, stratégiai tanulás	13
2.1.4. Beillesztés az irányítási rendszerbe	17
2.2. A költségvetés tervezés rendjének áttekintése	20
2.2.1. Tervezési alapelvek	20
2.2.2. Tervezési módszertan	21
2.2.3. Tervezési folyamat	23
2.2.4. Tervezés informatikai támogatottsága	24
2.3. Stratégia szerepe az éves költségvetés tervezésben	25
3. JAVASLAT A STRATÉGIAI ÉS AZ ÉVES KÖLTSÉGVETÉS TERVEZÉS TOVÁBBFEJLESZTÉSÉRE	27
3.1. Az önkormányzati stratégiaalkotás lépései	27
3.1.1. Stratégiai irányítási rendszer kialakításának lépései az Önkormányzatnál	28
3.1.2. A mutatószámrendszer beillesztése az irányítási rendszerbe	35
3.1.3. Feladatok a mutatószám-rendszer alkalmazásának továbbfejlesztésében	37
3.2. Javaslatok az éves költségvetés tervezés folyamatára	39
3.2.1. Tervezési alapelvek	39
3.2.2. Tervezési módszertan	42
3.2.3. Tervezési folyamat	49
3.2.4. Tervezés informatikai támogatottsága	49
3.3. A stratégia és a költségvetés tervezés kapcsolatának megteremtése, az akciók beépítése az éves költségvetésbe	51
3.3.1. Az Önkormányzat stratégiai céljainak transzparens megjelenítése	51
3.3.2. Stratégiai irányultság erősítése	52
4. A MEGVALÓSÍTÁS FELADATAI	53
4.1.1. A stratégiaalkotáshoz kapcsolódó javaslatok	53
4.1.2. Az éves költségvetés tervezéshez kapcsolódó javaslatok	53
4.1.3. A stratégiai és az éves költségvetés tervezés kapcsolatának megteremtéséhez kapcsolódó javaslatok	54



1. Bevezetés

Zalaegerszeg MJV Önkormányzatának célja, hogy az Államreform Operatív Program keretében elindított projekt nyomán a Polgármesteri Hivatalban egy új szervezési-működési kultúra alakuljon ki és honosodjon meg.

A projekt célja, hogy nagyobb hangsúlyt kapjon a stratégiai menedzsment, az eredményesség-szemlélet, a költséghatékonyság, javuljon a döntési mechanizmusok megalapozottsága.

Jelen dokumentum ezen célok mentén a következő projektfeladatot tárgyalja:

- **A stratégiai tervezés és a költségvetés tervezés összekapcsolása.**

Jelen **szervezetfejlesztési projekt több feladata is szorosan kapcsolódik** a stratégiaalkotás folyamatához, valamint az elkészült és részletezett stratégián alapuló működéshez és az éves költségvetés tervezéshez. Ezen feladatok a következők:

- A Hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése;
- A hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése;
- Szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése;
- Önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, ill. az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a Hivatal működésébe;
- Pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javítása (a projekt jelen szakaszában megvalósuló feladat).

Mindezen, stratégiához és éves költségvetés tervezéshez kapcsolódó feladatok végső célja az Önkormányzat stratégia megvalósítási képességének erősítése, a stratégiai működés megvalósítása és annak leképezése az éves költségvetés tervezés során.

Jelen munka során nem csak a **stratégiai és éves költségvetés tervezés kapcsolatát** vizsgáljuk, hanem a két területtel külön-külön is foglalkozunk. Célunk, hogy bemutassuk és elemezzük az Önkormányzat jelenlegi **stratégiaalkotási folyamatát** és elvégezzük **stratégiai érettség vizsgálatát**, valamint módszertani szempontból értékeljük **költségvetés tervezési gyakorlatát**. A javaslatláti szakaszban a helyzetelemzés nyomán **javaslatokat** fogalmazzunk meg a stratégiaalkotás és az éves költségvetés tervezés továbbfejlesztésére, valamint a két terület kapcsolatának erősítésére.

Munkánk alapvetően két forráson alapul: dokumentumelemzésen és vezetői interjúkon.

A projekt során interjúkat folytattunk a Hivatal témában érintett közép- és felsővezetőivel. A velük való egyeztetés során kitértünk a feladat eredményével kapcsolatos elvárásaikra és megismertük a stratégiaalkotás és az éves költségvetés tervezés jelenlegi módszertanát, folyamatát.

Az **interjúk** során az alábbi vezetőkkel volt lehetőségünk egyeztetni:

- Dr. Kovács Gábor, jegyző,
- Cziborné Vincze Amália, Közgazdasági Osztály vezetője
- Henics Attila, Városfejlesztési és Tervezési Osztály, Területfejlesztési és Pályázati Csoport vezetője
- Dr. Kovács Éva, Műszaki Osztály vezetője



A **dokumentumelemzés**be bevontuk valamennyi rendelkezésünkre álló stratégiai dokumentumot és szakági koncepciót, melyek:

- Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Hosszú Távú Fejlesztési Stratégiája,
- Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Operatív Programja és Zalaegerszeg Kistérség Területfejlesztési Stratégiája,
- A 2006-os alakuló közgyűlésen ismertetett Polgármesteri Program
- Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Integrált Városfejlesztési Stratégiája,
- Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Önkormányzat informatikai stratégiája,
- Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Ifjúsági helyzetelemzése, ifjúsági koncepciója és cselekvési terve,
- Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Drogellenes stratégiája,
- Zalaegerszeg Gazdaság-élénkítő Programja,
- Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Egészségterve,
- Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Lakáskoncepciója,
- Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Esélyegyenlőségi Programja,
- Zalaegerszeg város úthálózatának 5 éves felújítási koncepciója,
- Zalaegerszeg Megyei Jogú Város középtávú szociális szolgáltatástervezési koncepciója.

Az éves költségvetés tervezés kapcsán a következő dokumentumokat elemeztük:

- Belső szabályzat a költségvetés tervezés folyamatáról,
- az Önkormányzat 2010. évi költségvetése.

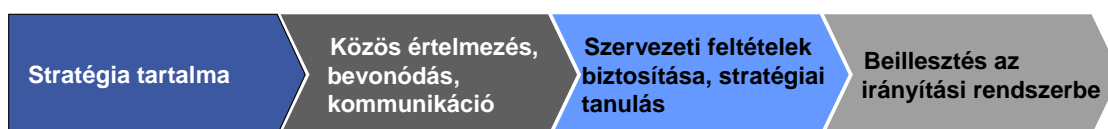


2. Stratégiai és éves költségvetés tervezés Zalaegerszeg MJV Önkormányzatánál

2.1. Az Önkormányzat stratégiai érettségének vizsgálata

Az IFUA által kidolgozott módszertan segítségével négy szempont mentén értékeltük az Önkormányzat stratégiai érettségét:

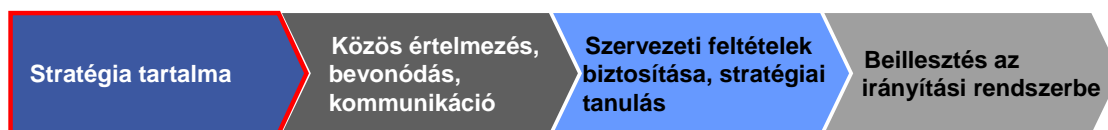
- **Stratégia tartalma:** magában foglalja a stratégia és az Önkormányzat működésének kapcsolatát, a stratégia kidolgozottságát és alátámasztását, a célkitűzések, akciók mélységét.
- **Közös értelmezés, bevonódás, kommunikáció:** a stratégia kialakításának, elfogadásának és kommunikációjának lépései.
- **Szervezeti feltételek biztosítása, stratégiai tanulás:** a stratégia végrehajtásához szükséges akciók, szervezeti keretek, erőforrások megléte, minősége. A stratégia felülvizsgálata, továbbfejlesztése.
- **Beillesztés az irányítási rendszerbe:** akciók, mutatók, célértékek megjelenése a tervezésben, beszámolásban és ösztönzésben.



Munkánk során (jellemzően) ötelemű skálán értékeltünk az egyes rész-szempontoknak való megfelelést. A skála valamennyi eleméhez szöveges kifejtést is csatoltunk annak érdekében, hogy a besorolás minden esetben könnyen értelmezhető, áttekinthető legyen.

Az értékelés célja – a jelenlegi állapot bemutatásán túl – az erőteljesebb stratégiai működés irányában tehető lehetséges fejlődési lépések bemutatása.

2.1.1. Stratégia tartalma



Munkánknak nem célja a stratégia tartalmi értékelése. E pontban csupán a már megfogalmazott stratégiai anyagok és koncepciók alátámasztottságát, kidolgozottságát vizsgáljuk.

A stratégiai érettség vizsgálat tárgyát az Önkormányzat fő stratégiai dokumentumai képezik, melyek a következők:

- Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Hosszú Távú Fejlesztési Stratégiája (továbbiakban: Stratégia)
- Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Operatív Programja és Zalaegerszeg Kistérség Területfejlesztési Stratégiája (továbbiakban: Operatív Program)
- A 2006-os alakuló közgyűlésen ismertetett Polgármesteri Program (továbbiakban: Polgármesteri Program)



Zalaegerszeg MJV Önkormányzata stratégiai érettség szempontjából az önkormányzati szféra gyakorlatát messze felülmúlja, ugyanis a szegmensre sajnos nem jellemző, hogy átfogó stratégiai dokumentummal rendelkezzen az önkormányzatok.

Fontos azonban hozzátenni, hogy **az Önkormányzat fő stratégiai dokumentumai nem felelnek meg minden szempontból a stratégia általános definíciójának**¹. A legfőbb hiányosság, hogy nem fedik le teljesen az Önkormányzat teljes tevékenységi területét, bizonyos témák kimaradnak az átfogó elemzésből. Ezekre a területekre ugyan készült részstratégia, azaz szakterületi koncepció, de a magasabb rendű stratégiai dokumentumok nem rögzítik ezen területek fő stratégiai irányait (például: Ifjúságpolitika).

A másik probléma a stratégiai dokumentumokkal, hogy a stratégiai célokat azok csak általánosan fogalmazzák meg. Nem jelenik meg a célok kidolgozásánál a viszonyítási alap, a változás mértéke, az elérendő teljesítmény, az időtáv, a részletes tárgy és a cselekvés igénye. Több esetben hiányzik az egyértelmű állásfoglalás, választás az egyes stratégiai cél alternatívák között. A stratégiai dokumentumok ezekben az esetekben csak a kérdésfeltevésig jutnak el, de a válaszokat már nem rögzítik. (például: Hogy alakuljon a tömegsportra és a versenysportra fordítandó források aránya? Melyik stratégiai célja az Önkormányzatnak?)

Az elemzés megkezdése előtt fontosnak tartjuk rögzíteni, hogy **a Hivatal nem rendelkezik tényleges, átfogó – és írásban rögzített – stratégiával**, így az elemzést az Önkormányzatra vonatkozóan készítettük el.

A szakterületi koncepciók esetében részstratégiákról beszélhetünk, melyek egy-egy kiemelt terület részletesen kibontott stratégiai céljait mutatják be. Néhány ezek közül, mint például az Informatikai stratégia vagy az Ifjúsági koncepció tartalmazza a megvalósítás rövid és hosszú távú lépéseit is. Az stratégiai érettség vizsgálat során ezen dokumentumok nagyvonalú elemzését is megtegyük.

A továbbiakban, a helyzetfelmérés során – a fenti adottságokból fakadóan – stratégia alatt az Önkormányzat fő stratégiai dokumentumait értjük, a szöveges és a számszerűsített értékelés elsődlegesen mindig ezekre vonatkozik. Az elemzés szöveges részében kitérünk a szakterületi koncepciók elemzésére is, de ezek értékelését nem számszerűsítjük.

A stratégia és a részstratégiák elemzésének módszertani szétválasztását az indokolja, hogy jelentős érettségbeli különbség van közöttük. Úgy gondoljuk, hogy a részstratégiák mentén történő elemzés túlzottan szigorú lenne és nem tükrözné valósághűen az Önkormányzat stratégiai fejlettségét.

¹ A stratégiát úgy értelmezzük, mint a szervezet jövőbeni céljaira és azok megvalósítási módjaira vonatkozó elképzelések összességét. A stratégiai célok megfogalmazása azoknak a kulcsterületeknek a kijelölését jelenti, amelyekkel a szervezet a jövőben foglalkozni kíván, s annak a meghatározását, hogy mit kíván elérni ezeken a területeken. A stratégiai cél meghatározásában szerepeljen: viszonyítási alap és a változás mértéke / az elérendő teljesítmény, időtáv, tárgy, változás, cselekvés igénye. (Chikán, 2008)



A stratégia tartalmát tekintve az alábbi kilenc szempontot elemeztük:

1. Stratégia és az Önkormányzat működésének kapcsolata

Az Önkormányzat fő stratégiai dokumentumai a mindennapi működéstől elszigetelten létező dokumentumok. Az osztályvezetők nagyrésze nem ismeri részleteiben a stratégiát és nem is alkalmazza azt mindennapi munkája során.

Ugyanakkor a Stratégia hosszú távra meghatározza a főbb célkitűzéseket és fejlesztési irányokat, operatív lebontása pedig középtávon is konkrét irányokat jelöl ki.

2. Stratégia konkretizáltsága

Mint azt már korábban is említettük, a stratégiai célok megfogalmazása ugyan kellően konkrét, de a célok kifejtése nem elég részletes.

Egyes témák/területek esetében találunk a koncepciókban részletes célokat, illetve akciókat is (pl. Informatikai stratégia, Ifjúsági koncepció), ez azonban csak a szakterületi koncepciók kis hányadára mondható el.

3. Jövőkép és stratégia kapcsolata

A Stratégia rögzíti az Önkormányzat jövőképét: „Zalaegerszeg a környezetével harmóniában élő, dinamikus gazdasággal rendelkező középváros, gazdag szellemi potenciállal, nívós feltöltődési lehetőségekkel”

Definíció szerint egy részletes jövőképnek a következő kérdésekre kell választ adnia:

- Milyen jövőbeli állapotot kíván elérni?
- Milyen alapvető képességekkel rendelkezik?
- Milyen tevékenységekkel akar foglalkozni?

Zalaegerszeg jövőképe csak az első kérdésre ad választ, és összességében nem vezethető le egyértelműen a stratégiából, de kétségtelenül arra utal, hogy elindult Zalaegerszeg vezetésének gondolkodása a stratégiai gondolkodás irányába.

Míg a jövőkép (vízió) a szervezet jövőbeli állapotát hivatott rögzíteni, addig a küldetés (misszió) arra ad választ, hogy mi az a szerep, amit be akar tölteni.

A közgyűlés alakuló ülésén (2006.) ismertetett Polgármesteri Program tartalmaz ugyan miszsióra utaló elemeket is, de a definíció szintű formai és tartalmi jegyek hiánya miatt mégsem tekinthetjük annak. Ebben a dokumentumban nem jelenik meg a küldetés olyan explicit módon, mint a Stratégiában a jövőkép leírása.

4. Stratégia alátámasztása

A Stratégia készítői nemcsak **részletes elemzésekkel és szöveges magyarázatokkal támasztották alá a stratégiát**, hanem a helyzetelemzés során belső felmérésekre és kimutatások információira is alapozták az elkészülő stratégiát.

A szakterületi koncepciók elemzésekkel vagy érveléssel alátámasztott célokat fogalmaznak meg. Csak néhány dokumentumra jellemző, hogy a részstratégia kialakítását részletes belső vagy külső felmérések, elemzések előzik meg. (Például az Ifjúsági koncepció.)

5. Célkitűzések konkretizálása

A szövegesen megfogalmazott stratégiai célok jellemzően nem kerülnek konkretizálásra: **nincsenek a célokhoz rendelt mutatók és célértékek**, melyből adódóan nem egyértelmű, hogy az adott cél mikor tekinthető teljesültnek.



6. Stratégiai célok egymásra hatása

A Stratégiában és a Polgármesteri Pogramban rögzített stratégiai célok hierarchikusan, logikus struktúra szerint épülnek fel. A stratégiai célok hierarchiája és egymásra hatása azonban csak egy-egy stratégiai dokumentumra önállóan igaz, az azok közötti kapcsolat már nem jellemezhető így.

Az egyes szakterületi koncepciók egymástól függetlenül, különállóan készülnek és léteznek – és nem egy magas szintű stratégia alábontásaként. Ez tekinthető a jelenlegi gyakorlat legnagyobb hiányosságának, s egyben a stratégiai működés elsődleges akadályának.

7. Akciók kidolgozottsága

A stratégia lebontására és akciókra történő kidolgozására egy külön dokumentumban, az Operatív programban került sor. **A stratégiai célok és az akciók közötti megfeleltetés egyértelmű, az akciók kidolgozottsága pedig megfelelően részletes.**

A szakterületi koncepciókat tekintve ugyanakkor csak kevés esetben mondható el, hogy azok lebontásra kerülnek. Azáltal, hogy a stratégiai célok nem kerülnek minden esetben így módon konkretizálásra, ellehetetlenül a megvalósulás objektív értékelése.

8. Akciók prioritizálása

A Stratégia akciókra történő lebontása az Operatív Programban található, melyben akciók prioritizálása is megtörténik. **Az akciók prioritásbeli sorrendjét fontossági, illetve sürgősségi sorrend adja.**

A szakterületi koncepciók esetében csak ritkán mondható el, hogy az célokra, illetve akciókra vonatkozóan alábontásra került, így módon nem tud sor kerülni az akciók prioritizálására sem. Ezáltal nincs semmilyen támpont, illetve iránymutatás az egyes akciók közötti "rangSORRA", mely szükség esetén az azok közötti választást támogathatná.

9. Stratégiai és operatív akciók szétválasztása

A stratégia akciókra való lebontása kidolgozott, és azok megvalósításának sürgősségi sorrendje is felállításra került, de **az akciók szétválasztása stratégiai és operatív akciókra nincs kifejtve.** Az Operatív Program vegyesen tartalmaz stratégiai és operatív akciókat.

Az Önkormányzat szakterületi koncepcióinak fenti szempontok mentén végzett vizsgálatának eredményét az alábbi tábla foglalja össze.



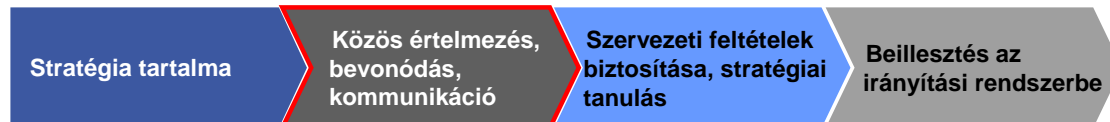
Nr.	Dimenzió	0	1	2	3	4	5	
Stratégia tartalma	1	Stratégia és az önkormányzat működésének kapcsolata	Nincs stratégia, de jól működik az önkormányzat.	Van stratégia, de a napi munkához, az önkormányzat működéséhez nincs sok köze.	Van stratégia, de az csak nagyvonalú irányelveket tartalmaz. A működés más szempontok mentén lett kialakítva.	A stratégia középtávra meghatározza a főbb célkitűzéseinket és fejlesztési irányainkat.	A stratégia tartalmazza az adott évre vonatkozó feladatokat és terv számokat.	A stratégia alapján mindenkinek egyértelmű feladatai vannak, amely a napi működésben is megjelenik.
	2	Stratégia konkretizáltsága	Nincs kidolgozott stratégia.	Csak hosszú távú önkormányzati jövőkép (vízió, misszió) fogalmazódott meg.	Hosszú távú jövőkép (vízió, misszió) és átfogó stratégia áll rendelkezésre.	Szöveges formában megfogalmazott, konkrét stratégiai célkitűzések vannak.	A stratégiai célkitűzések mellett számszerűsített célok is meghatározásra kerültek.	A stratégiai célkitűzéseket mutatószámokra és akciókra, intézkedésekre bontottunk le.
	3	Jövőkép és stratégia kapcsolata	Nincs kidolgozott stratégia vagy jövőkép (vízió, misszió).	Csak stratégia van, a jövőkép (vízió, misszió) nincs megfogalmazva.	A szervezet rendelkezik jövőképpel és stratégiával – ezek azonban nincsenek szoros kapcsolatban.	A szervezet tartós jövőképpel rendelkezik, a stratégia célja, hogy ezt megvalósítsa.	A stratégiaalkotás és felülvizsgálat során a premisszák változásával a jövőkép is aktualizálódik.	
	4	Stratégia alátámasztása	Nincs kidolgozott stratégia.	A stratégia felsővezetői közös gondolkodás alapján lett megfogalmazva.	A stratégia részletes elemzésekkel, szöveges magyarázatokkal egészül ki.	A stratégia megállapításai belső felmérésekre, kimutatások adataira támaszkodnak.	A stratégiát külső, összehasonlító elemzések (benchmarking) is kiegészítik.	Az elemzések alapján kerül kialakításra a stratégia, így a jövőben elérendő célkitűzések és teljesítmények, célértékek is.
	5	Célkitűzések konkretizálása	Nincsenek megfogalmazott stratégiai célok.	A stratégiai célok csak szövegesen kerültek megfogalmazásra.	A stratégia tartalmaz a pénzügyi sikerességre vonatkozó célkitűzést is a szöveges célok mellett.	A pénzügyi célok teljesülését konkrét, számszerűsített célértékek formájában is rögzítették.	Minden stratégiai cél megvalósulását konkrét mutatószám(ok) jelzi(k) vissza.	Minden, pénzügyi és nem pénzügyi stratégia célhoz konkrét, számszerűsített elvárás (célérték) párosul.
	6	Stratégiai célok egymásra hatása	Nincsenek megfogalmazott stratégiai célok.	A főbb stratégiai célkitűzések egymástól függetlenek, önállóak.	A stratégiai célkitűzések részcélokra vannak alábontva.	A stratégiai célok hierarchikusan épülnek fel, valamilyen logikus struktúra szerint.	A stratégiai célok között ok-okozati viszony létezik, az egyik teljesülése hozzájárul más, magasabb szintű cél teljesüléséhez.	A stratégiai célkitűzéseket Balanced Scorecard logikában bontjuk le, pénzügyi és nem pénzügyi célokra.
	7	Akciók kidolgozottsága	A stratégiában nincsenek akciók.	A stratégiai célrendszerből függetlenül, de szerepelnek intézkedések, akciók a stratégiában.	Ahol szükséges, a célkitűzések megvalósítását konkrét intézkedések, akciók támasztják alá.	A stratégiai célkitűzések teljesülését átfogó (teljes körű) akciólista támogatja.	A stratégia megvalósulását támogató intézkedések, akciók részletes feladat- és ütemtervvel, felelőssel rendelkeznek.	A stratégiai akciók egységes akciótervet alkotnak. Az egymáshoz képesti prioritások, kapcsolódási pontok és kapacitásigények is megjelennek.
	8	Akciók prioritálása	A stratégiában nincsenek akciók.	A stratégiában szereplő intézkedések, akciók felsorolás szerűen, egymástól függetlenül valósulnak meg.	Az intézkedések, akciók szubjektív módon (felsővezetői értéktétel alapján) prioritálódhatnak a stratégiában.	Az intézkedések, akciók „sürgősségük” alapján prioritálódhatnak.	Az intézkedések, akciók az ütemterv és költségvetés alapján prioritálódhatnak, és forrászűke esetén szelektálódhatnak.	Az intézkedések, akciók erőforrás –igénye stratégiára gyakorolt hatása egyaránt értékelésre kerül, és ez jelenti a prioritálás alapját.
	9	Stratégia és operatív akciók szétválasztása	A stratégiában nincsenek kidolgozott akciók.	A stratégia és az önkormányzati akciók egymástól függetlenek. A stratégia nem tartalmaz intézkedéseket, akciókat.	Az önkormányzati stratégiában keverednek az operatív és a stratégiai akciók.	A stratégiai és az operatív akciók szét vannak választva. A stratégiában csak stratégia-szintű akciók szerepelnek.	A stratégiai akciók várható, számszerűsített hatásai megjelennek a stratégiai célkitűzésekben.	A stratégiai akciók ütemterve és erőforrásigénye prioritást élvez az operatív projektekéhez képest.



A táblából kiolvasható, hogy **a stratégia tartalmi elemeit tekintve az Önkormányzat közepes eredménnyel rendelkezik**: a lehetséges 45 pontból 23 pontot ért el, ami 51%-ot jelent, s a szektort tekintve kiemelten jó példának tekinthető.

A képet árnyalja ugyanakkor, hogy az értékelés az Önkormányzat fő stratégiai dokumentumaira, azaz a Stratégiára, az Operatív Programra és a Polgármesteri Programra vonatkozik. Az egyes szakterületi koncepciók stratégia tartalma szerinti értékelése ennél jelentősen gyengébb, melyet az egyes dimenziók szöveges értékelésénél fel is tüntettünk.

2.1.2. Közös értelmezés, bevonódás, kommunikáció



A stratégia megvalósításában kiemelt szerepe van annak, hogy az abban résztvevők mennyire tudnak azonosulni a megfogalmazott célokkal. Ehhez hozzájárul az, hogy a stratégia előkészítésében, kialakításában és végrehajtásában kik vesznek részt, illetve hogyan történik a célok kommunikálása.

A közös értelmezést, bevonódást és kommunikációt vizsgálva az alábbi szempontokat elemeztük:

10. Stratégia jóváhagyása

A jelenlegi gyakorlat **kiemelt erősségeként** definiálható, hogy **valamennyi stratégiai dokumentumot, koncepciót a legfelső döntéshozói kör**, az Önkormányzat közgyűlése **hagy jóvá**.

11. Stratégia közös értelmezése

A stratégia elfogadását követően az abban megfogalmazottakkal mind az Önkormányzat felsővezetése, mind a Hivatal felső- és középvezetése egyetért. A közös értelmezést a közgyűlés elé tárt stratégiai anyag önkormányzaton belüli széleskörű véleményezése biztosította.

A szakterületi koncepciók alkotásának folyamata ettől jelentősen eltér, azok nem a stratégia lebontásaként értelmezhetőek, inkább attól független szakterületi anyagként. A szakterületi koncepciók alkotásának folyamatát tekintve elmondható, hogy az egyetértés kevésbé egy közös céljelölést, mint inkább a Hivatal középvezetői által javasolt saját szakterületi irány felsővezetői jóváhagyását takarja. Nem történik meg a stratégiai célok felsővezetés általi kijelölése, a folyamat fordítva, mintegy “bottom up” módon, a Hivatal szakmai területeitől indul. Ez a gyakorlat ellentmond annak a stratégiaalkotáshoz kapcsolódó elvárásnak, hogy a stratégia felsővezetői téma legyen.

12. Stratégia kialakításában való részvétel

A stratégia hagyományos értékelése szerint a munkatársak bevonása a stratégiaalkotás folyamatába alapvetően pozitívan értékelendő.

A stratégiaalkotási módszertan széleskörű részvételt biztosított, az Önkormányzat munkatársain kívül külső érintetteket és külső szakértőket is bevontak a folyamatba.

Az alaposan kidolgozott stratégiai módszertan ellenére azonban az osztályvezetők nem vettek részt aktívan a stratégiaalkotás folyamatában. Az osztályvezetők nagyrésze



a stratégiát a közgyűlés általi elfogadás után sem ismerte meg ténylegesen és nem forgatják azt mindennapi munkájuk során.

13. Elemzések készítésében való részvétel

Egy stratégia abban az esetben tekinthető megalapozottnak, ha azt **szakmai elemzések** előzik meg, illetve **támasztják alá**. A Stratégia a helyzetfeltárásból levonható következtéseken és a lehetséges beavatkozási területeken kívül tartalmaz SWOT elemzést és a külső folyamatok és trendek számbavételét is.

14. Stratégia iránti elkötelezettség

A stratégia iránti elkötelezettséget egyrészt a kommunikációban, másrészt a megvalósításban lehet lemérni. Kommunikáció alatt értjük, ha a vezetők minden lehetséges fórumon kiállnak a stratégiai célok mellett, folyamatosan hangsúlyozva ezek fontosságát, s emellett a döntéseik során is figyelembe veszik mindezeket. A megvalósítás jelenti a ténylegesen megtett lépéseket a stratégiai célok elérése érdekében, azaz például mennyire követik végig aktívan a stratégia megvalósítását a vezetők, illetve adnak ebben támogatást a munkatársak.

Az Önkormányzat esetében a stratégia iránti elkötelezettség a felsővezetésre jellemző. A középvezetői szint a saját szakterületi koncepciója iránt elkötelezett, de az abban rögzített stratégiai célok nem mindig vannak kapcsolatban az Önkormányzat stratégiájának céljaival.

15. Stratégia végrehajtásában való részvétel

Annak ellenére, hogy a stratégiai célok lebontásra kerülnek operatív célokra, illetve akciókra, a stratégia megvalósításával kapcsolatos beszámolás csak ad-hoc módon történik.

A stratégiai célok végrehajtása esetleges, alapvetően a felsővezetés és a középvezetés felelőssége, de a munkatársak többsége számára a stratégia semmilyen módon nem jelenik meg. Ily módon elmondható, hogy a szervezet irányítása nagyrészt a napi feladatok mentén történik.

16. Stratégia kommunikációja

A jóváhagyott, közgyűlés által elfogadott koncepció a munkatársak (és az állampolgárok) számára elérhető a Hivatal honlapján. Ezen felül a stratégiai céloknak további kommunikációja nem történik meg. A vezetői interjúk alapján elmondható, hogy **a munkatársak jellemzően csak azokat a stratégiai célokat ismerik, amelyek végrehajtásában közvetlen feladatuk keletkezik.**

Az Önkormányzat szakterületi koncepcióinak fenti szempontok mentén végzett vizsgálatának eredményét – az előző ponthoz hasonlóan – az alábbi tábla foglalja össze.

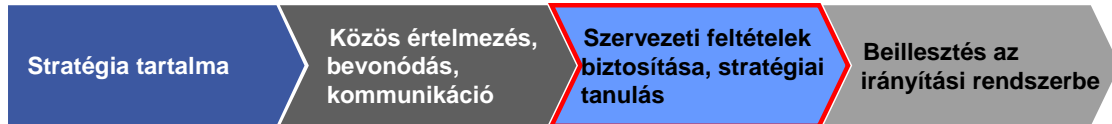


Nr.	Dimenzió	0	1	2	3	4	5	
Közös értelmezés, bevonódás, kommunikáció	10	Stratégia jóváhagyása	Nincs dokumentált stratégia.	Csak korábbi, munkaközi (jóváhagyás nélküli) verzió áll rendelkezésre.	Csak nem-aktualizált stratégia áll rendelkezésre, amely elavult, vagy az előző vezetés által lett jóváhagyva.	A felső vezetés felé elkészült az előterjesztés, de még nem került jóváhagyásra.	A felső vezetés által jóváhagyott stratégia áll rendelkezésre.	
	11	Stratégia közös értelmezése és dokumentálása	A felső vezetésnek nincs közös álláspontja, elképzelése a stratégiáról.	A felső vezetésnek „általában” közös álláspontja van a stratégiáról, de ez nincs dokumentálva.	A felső vezetés kidolgozta, leírta a stratégiát, ugyanakkor a cég működésében ez nem jelenik meg.	A felső vezetés dolgozta ki a stratégiát. A középvezetés álláspontja nem ismert.	A felső vezetés és a középvezetés egyetért a stratégiai kérdésekben így biztosítva a közös stratégiai irányt.	A szervezet minden egysége ismeri, elfogadja a stratégiát és annak megfelelően cselekszik.
	12	Stratégia kialakításában való részvétel	Nincs stratégia.	A felső vezetés fejében létezik a stratégia.	A felső vezetés zártkörűen dolgozta ki a stratégiát.	A felső vezetés és a középvezetés közösen dolgozta ki a stratégiát.	A munkatársak is részt vettek a stratégia kialakításában.	Az érintettek (civil szervezetek, gazdasági társaságok, lakosság) széleskörű bevonásával készült a stratégia.
	13	Elemzések készítésében való részvétel	Nincs stratégiai dokumentáció.	A stratégia elemzések nélkül készült, közös gondolkodás eredményeként.	Az elemzések szigorúan bizalmasak, a felső vezetés maga készíti.	Az elemzéseket az erre kijelölt egység (pl.: controlling) készíti.	A stratégiaalkotás alapjául szolgáló elemzések a teljes szervezetből jönnek (pl.: controlling, ügyfélszolgálat, minőségügy).	A stratégiai elemzések belső (szervezeti) és külső (specialista) forrásokra is támaszkodnak.
	14	Stratégia iránti elkötelezettség	Nincs egységes stratégia.	A felsővezetésen belül ellentétek vannak a stratégia megfelelősége kapcsán.	A felsővezetés elkötelezett a stratégia megvalósításában.	A középvezetés elkötelezett a stratégia megvalósításában.	A munkatársak jelentős része elkötelezett a stratégia megvalósításában.	A tulajdonosok elkötelezettek, támogatják a stratégia megvalósulását.
	15	Stratégia végrehajtásában való részvétel	A szervezet irányítása a napi feladatok mentén történik.	A felsővezetés fejében létezik a stratégia és eszerint irányítja a szervezetet.	A stratégia végrehajtása kizárólag a felsővezetés feladata, nincs tovább bontva a felelősség.	A stratégia végrehajtása kizárólag a felsővezetés és a középvezetés feladata. Nincs tovább bontva a felelősség.	A munkatársak rész vesznek a stratégia végrehajtásában, de nincs egyéni felelősség meghatározva.	A munkatársak részt vesznek a stratégia végrehajtásában, csoportszintű és egyéni felelőségek vannak.
	16	Stratégia belső kommunikációja	A stratégia nem publikus a munkatársak számára.	A stratégia belső kommunikációja elmarad, hiányzik.	Az intraneten vagy fizikailag hozzáférhető a stratégia.	Egyszeri intenzív belső kommunikációt gyakorol a vezetés a stratégia megismertetésére (előadás, kiadvány, stb.)	A stratégiakezdeti kommunikációját interaktív eszközök támogatják (pl. stratégiai napok, önkormányzati fórumok.)	Rendszeres belső kommunikáció van a stratégia megvalósulásáról (pl. negyedéves vagy féléves tájékoztató az eredményekről).



A táblából kiolvasható, hogy a stratégia közös értelmezését, kommunikációját tekintve az **Önkormányzat jó eredményt ért el**: a lehetséges 34 pontból 25 pontot szerzett, ami 73%-ot jelent. Ezt a jó eredményt tovább erősíti, hogy az Önkormányzat egyik mutató esetében sem ért el 0-ás vagy 1-es értéket, azaz kiegyensúlyozottnak tekinthető az eredmény mögötti részeredmény megbontás is.

2.1.3. Szervezeti feltételek biztosítása, stratégiai tanulás



Számos tényező játszik szerepet abban, hogy a stratégia megvalósítása hogyan zajlik: alábontásra kerül-e a stratégia, rendelkezésre állnak-e a szükséges erőforrások, van-e felelőse a stratégiai célok nyomon követésének, rendszeres és érdemi-e a stratégia felülvizsgálata és a megvalósulás értékelése.

E szempontokat vizsgáljuk jelen pontban, kilenc dimenzió mentén:

17. Stratégia alábontása

A Stratégia alábontása az Operatív Programban található meg akciók szintjén. Az alábontás részleteire a 7-8-9-es pontokban már kitértünk.

Mindenképpen pozitívan értékelendő, hogy a stratégiai célokat akciókká bontják és prioritizálják, ugyanis ez garantálhatja azok megvalósulását.

Az alábontás azonban nem minden esetben teljes. Az össz-önkormányzati és a részstratégiák egymástól függetlenül készülnek, a szakterületi koncepciók sok esetben nem tekinthetők a stratégia lebontásának, mert attól teljesen elkülönülten készülnek és tartalmi kapcsolatot sem fedezhetők fel közöttük.

18. Szervezeti keretek stratégiához igazítása

A stratégia tartalmától függetlenül az Önkormányzat és a Hivatal szervezeti felépítése és a feladatkörök állandók. Azonban a stratégia kilakításakor ügyelt arra az Önkormányzat, hogy **az adott cél megvalósításában leginkább kompetens szervezet „kapja” a végrehajtás feladatát és felelősségét.**

19. Erőforrások biztosítása

A stratégiát abban a szellemben alkották, hogy a stratégia megvalósításához szükséges források, amikor és ahol szükséges, majd ad hoc módon rendelkezésre állnak. Ezt sok esetben nem igazolja vissza a gyakorlat, mert a szűkülő költségvetési lehetőségek miatt **nem allokálható mindenre megfelelő forrás.**

Kiemelten pozitívan értékeljük, hogy a költségvetési koncepció kialakítása során a **szakterületek (osztályok) vezetői jellemzően a szakági koncepció alapján állítják össze a következő évi tervet.** A stratégiai célok közötti súlyozás, illetve a költségvetési koncepcióban a stratégiai célok megjelenítésének mértéke a középvezető (osztályvezető) döntésének függvénye. Fontos azonban hozzátenni, hogy a részstratégiákban rögzített stratégiai célok és azok akció szintű lebontása csak abban az esetben kerül bele a költségvetési tervbe, ha az a kiadáskeretbe belefér.

A költségvetési koncepció elfogadásában a stratégiai célok figyelembe vétele nem minden esetben következetes. Nehezíti a stratégiai célok megvalósításához az erőforrás



biztosítását a források szűkös rendelkezésre állása, valamint a szakági koncepciókban megfogalmazott célok közötti prioritizálás hiánya.

20. Stratégia-támogató szervezet kialakítása

A stratégiai irányítási rendszer támogatására a Városfejlesztési és Tervezési Osztály, Területfejlesztési és Pályázati Csoportja a kinevezett szervezeti egység.

A stratégiai dokumentumok elkészítéséért, illetve a szakági koncepciók összehangolásáért a Jegyző felel. A stratégia felülvizsgálatát, illetve a stratégia megvalósításának áttekintését a közgyűlés rendeli el. Mindkét szervezeti egység egyéb feladata mellett látja el e tevékenységet, ebből adódóan az sok esetben csak esetlegesen, illetve részlegesen tud megvalósulni.

A szakági koncepciókat a szakmai területek (osztályok) készítik el, a középvezető iránymutatása mentén. Szintén e szervezeti egység feladata a stratégia megvalósítása, illetve az operatív felülvizsgálat és erről való beszámolás a felsővezetés felé. Ennek azonban nincs rendszeresített folyamata, minden esetben felsővezetői utasításra, ad hoc módon történik.

21. Stratégia-támogató szervezet feladatai

A stratégia támogató szervezeti egység feladata alapvetően a stratégiaalkotásra terjed ki, de az anyagok összeállításáért, tartalmáért is felelős az egység.

22. Stratégiai tanulás, továbbfejlesztés

A stratégia felülvizsgálata esetleges, jegyzői vagy közgyűlési döntés alapján történik. A stratégia felülvizsgálata minden esetben összekapcsolódik a megvalósítás előrehaladásáról szóló beszámolóval. A felülvizsgálat eredményeként a koncepcióban foglalt célokat szükség szerint módosítják.

A módosított stratégiát és szakági koncepciót – a megalkotáshoz hasonlóan – a közgyűlés fogadja el.

23. Stratégiai felülvizsgálat gyakorisága

A hosszú távú stratégia 20 évre, a szakági koncepciók pedig jellemzően 3-5 évre készülnek, legkésőbb **az időtáv végén megtörténik a felülvizsgálat és – szükség szerint – egy új stratégia, koncepció elkészítése.** Ezen felül (a 22. pontban ismertetettek szerint) időközben is megtörténhet a felülvizsgálat. Ennek kialakult rendszere nincs, ad hoc vezetői döntés függvénye.

A hosszú távú stratégiát a 20 éves időtáv alatt jellemzően új Polgármesteri Program életbe lépésekor is felülvizsgálják és annak megfelelően módosítják.

24. Stratégia megvalósulás értékelésének érintettjei

A stratégia megvalósulásának értékelése – a fentiek alapján – jegyzői vagy közgyűlési döntés eredményeként indul, annak elkészítéséért a megbízott középvezetők (osztályvezetők) felelnek. A megvalósulás értékelését az arra kijelölt, adott osztályon dolgozó köztisztviselő végzi. Ez a gyakorlat – a felsővezetői szintről – a munkavállalók szintjére helyezi a stratégia értékelését, ami nagymértékben csökkenti a stratégiai célok súlyát, jelentőségét és irányítási eszközként való alkalmazhatóságát.

Valóban cél, hogy a munkatársak is bevonásra kerüljenek a stratégia megvalósulásának értékelésébe, ez a bevonás szintjén ugyanakkor nem mutathat túl. **A stratégia megvalósulás értékelése minden esetben elsődlegesen felsővezetői feladat kell, hogy legyen.**



25. Stratégia megvalósulásának értékelése

A stratégia megvalósulásának értékelésére jellemzően nem készülnek belső felmérések, elemzések. Szintén ritka a külső érintettek (ügyfelek, civilek, gazdasági társaságok stb.) bevonása az értékelési folyamatba.

Tekintettel arra, hogy a stratégia és a szakági koncepciók csak kevés esetben tartalmaznak objektív kritériumokat arra vonatkozóan, hogy egy adott cél mikor tekinthető teljesültnek, a megvalósulás értékelését a munkát végző köztisztviselő, valamint felettese szakmai véleménye, tapasztalata határozza meg. Ez alapján kerül rögzítésre, hogy az adott stratégia megvalósulása sikeres volt-e vagy sem.

Az Önkormányzat szakterületi koncepcióinak fenti szempontok mentén végzett vizsgálatának eredményét – az előző ponthoz hasonlóan – az alábbi tábla foglalja össze.



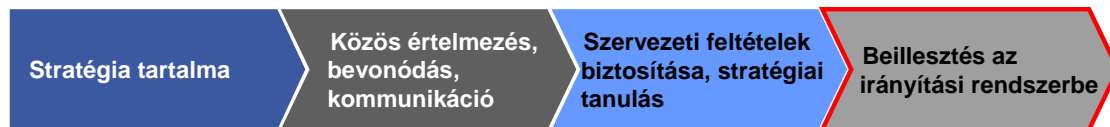
Nr.	Dimenzió	0	1	2	3	4	5	
Szervezeti feladatok biztosítása, stratégiai tanulás	17	Stratégia alábontása	Nincs teljes körű össz-önkormányzati szintű stratégia.	Csak össz-önkormányzati stratégia van, részstratégiák, koncepciók nincsenek.	Az össz-önkormányzati és a részstratégiák egymástól függetlenül készülnek.	Főbb szervezeti egységekre vagy funkciókra alábontott stratégiákkal rendelkezik az önkormányzat, amelyek összekapcsolódnak a szervezeti szintű stratégiával.	Többszintű, összetett stratégiai alábontás készül, hogy minden egység tiszta legyen a saját stratégiai feladataival.	A többszintű, alábontott stratégiák összhangban vannak az össz-önkormányzati stratégiával, így növelve a funkciók, egységek közötti hatékonyságot.
	18	Szervezeti keretek stratégiához igazítása	Nincs stratégia, a szervezeti felépítés a napi operatív működés átalakulásakor változik.	Van stratégia, de a szervezeti felépítés és feladatkörök állandók, nem kapcsolódnak a stratégiához.	A cél megvalósításában leginkább kompetens szervezet „kapja” a végrehajtás feladatát és felelősségét.	A stratégia végrehajtására formalizált szervezeti keretek jelennek meg a meglévő struktúra mellett (szakértői teamek).	Ideiglenes szervezeti egységek, illetve önálló munkakörök kerülnek kialakításra, biztosítva a megfelelő erőforrás dedikálást.	
	19	Erőforrások biztosítása	Nincs stratégia, az erőforrás-elosztás (költségvetés-tervezés) a napi operatív működés igényei szerint alakul.	Van stratégia, de nincs hatása az erőforrás-elosztásra (költségvetés-tervezésre).	A stratégia megvalósításához szükséges források, amikor és ahol szükséges, majd ad hoc módon rendelkezésre állnak.	A stratégia megvalósításához szükséges nagyobb külső erőforrásokhoz (fejlesztések, alvállalkozók) szükséges finanszírozás előzetesen jóvá van hagyva, így ez előre biztosított.	Ha a stratégia megvalósítása nagyobb belső erőforrást (többletkapacitást) igényel, bekerül a HR tervbe (átcsoportosítás vagy új munkatárs felvétele történik.)	A stratégia megvalósításához szükséges akciók ütemterve és tartalma alapján önálló költség- és kapacitástervvel rendelkeznek. Ezek biztosítottak a költségvetés- és HR terv alapján.
	20	Stratégia-támogató szervezet kialakítása	A stratégia nem igényel külön felelőst, erőforrást.	Nincs stratégia-támogatásra dedikált egység.	A stratégia a felső vezetés feladata, a többi szervezet csak ad hoc módon vesz részt benne.	A stratégiai feladatok koordinációját nevesített feladat, de nincs önálló szervezeti egység erre a feladatkörre.	A stratégiai feladatok koordinációját önálló szervezeti egység végzi, de nem közvetlenül a felső vezetés alatt.	A stratégiai feladatok koordinációját önálló szervezeti egység végzi, közvetlenül a felső vezetés irányítása alatt.
	21	Stratégia-támogató szervezet feladatai	Nincs stratégia-támogató szervezet.	A stratégiai feladatok a stratégiaalkotásra terjednek ki – az anyagok koordinációs feladatokat, szervezést jelentenek.	A stratégiai feladatok a stratégiaalkotásra terjednek ki – az anyagok összeállításáért, tartalmáért is felelős az egység.	A stratégiai feladatok folyamatos szervezési munkát jelentenek, a stratégiaalkotás mellett a szervezet tájékoztatása, az év közbeni visszamérés koordinációja tartozik bele.	A stratégiai feladatok az év közbeni teljesítménymérésre is kiterjednek: a rendszeres beszámolás előkészítése, koordinációja is feladat.	A stratégiai feladatok operatív munkát jelentenek: önálló projektkoordinációs iroda támogatja a stratégiai akciók megvalósulását.
	22	Stratégiai tanulás, továbbfejlesztés	Nincs stratégiai tanulási folyamat.	Korábban készült stratégia, de nem váltotta be a hozzá fűzött reményeket.	A stratégiát nagyobb változások esetén felülvizsgálják, de nincs rendszere.	A stratégiát rendszeresen, néhány-évente felülvizsgálják, de jelentősen nem változik se tartalmában, se terjedelmében.	A stratégiai felülvizsgálat lehetőséget ad a hibák felismerésére, így egyre jobb a stratégia.	A stratégiaalkotás folyamatát folyamatosan fejlesztik, így egyre jobb a stratégia tartalma és annak megvalósulásának mértéke.
	23	Stratégiai felülvizsgálat gyakorisága	Nincs stratégiai felülvizsgálat.	Egyszer készült stratégia, de azóta nem foglalkoztak vele.	Rendszeresen, 3-5 évente új stratégia kialakítására kerül sor, időszakon belül nincs (vagy csak ad hoc) felülvizsgálat.	Csak a szervezeti (önkormányzati) környezet átfogó változásakor, illetve krízis esetén vizsgálják felül a stratégiát.	A 3-5 éves stratégiaalkotás mellett rendszeresen, évente sor kerül a stratégia felülvizsgálatára.	A környezet kiszámíthatatlansága, turbulens piaci körülmények miatt akár félévente-negyedévente módosítanak a stratégián.
	24	Stratégia megvalósulás érintettjei	A stratégia megvalósulását nem értékelik.	A stratégia megvalósulását a tulajdonosok ítélik meg.	A stratégia megvalósulását a felső vezetés értékeli.	A stratégia megvalósulásának értékelésében a középvezetés is részt vesz.	A stratégia megvalósulásának értékelésében a munkatársakat is bevonják (pl. kérdőív).	A külső érintettek (ügyletek, hatóságok, civilek) véleménye is szerepet kap a megvalósulás értékelésében.
	25	Stratégia megvalósulásának értékelése	A stratégia megvalósulását nem értékelik.	A felső vezetői elvárások teljesülése alapján kerül értékelésre a stratégia.	Az érintettek tapasztalata, véleménye határozza meg, hogy sikeresnek ítélik meg a stratégiát.	A költségvetési terv teljesülése határozza meg, hogy a stratégia teljesült-e vagy sem.	Belső felmérések, elemzések eredményei alapján kerül értékelésre a stratégia megvalósulása.	A külső érintettek (ügyletek, hatóságok, civilek) véleményének, információinak becsatornázásával készül a megvalósítás értékelése.



A fenti tábla közepes eredményt mutat: csaknem valamennyi dimenzió mentén az 2-es és 3-as szint között mozog az értékelés. A pontozás alapján elmondható, hogy az Önkormányzat a lehetséges 44 pontból 20 pontot ért el, ami 45 %-ot jelent.

Ez az érték ugyanakkor egy jól kialakított rendszer bevezetésével látványosan javítható, mely rendszer meghatározza a stratégia felülvizsgálat és értékelés folyamatát, rendszerességet és az abban résztvevők feladatát és felelősségét.

2.1.4. Beillesztés az irányítási rendszerbe



A stratégiai érettség vizsgálatunk utolsó elemeként a stratégia és az irányítás kapcsolatát elemezzük. A stratégia megalkotása csupán az első lépést jelenti a stratégiai működés irányába. Ha a stratégiai célokat nem bontjuk le mutatókra és célértékekre, valamint nem foglalmazunk meg ezekhez kapcsolódóan akciókat (feladatokat), akkor a stratégia mindvégig csupán egy távlati cél marad, mely a működés fölött „lebeg” – ahelyett, hogy beépülne a mindennapi működésbe.

A stratégiát tehát le kell bontani akciókra, majd rendszeresen nyomon követni a megvalósulását, az eredményeket pedig visszavezetni az irányítási rendszerbe, s alkalmazni az ösztönzésben és teljesítményértékelésben.

A stratégia beillesztését vizsgáljuk tehát jelen pontban, az alábbi nyolc dimenzió mentén:

26. Mutatók, célértékek megjelenése a tervezésben

Amint arról egy korábbi fejezetben már szó volt, **az Önkormányzatnál rendelkezésre álló stratégiai dokumentumokban a stratégiai célok operatív lebontásra kerülnek.**

Célértékeket, mutatószámokat azonban egyáltalán nem tartalmaznak ezek az anyagok, a célokat csupán szövegesen fogalmazzák meg.

27. Akciók megjelenése a tervezésben

A stratégia lebontott akciói kapcsolódnak a költségvetés tervezéshez is, azonban ha nem áll rendelkezésre megfelelő nagyságú keret az összes akció finanszírozására, ez nem valósul meg hiánytalanul.

28. Stratégia megvalósulás nyomon követése a beszámolásban

A stratégia megvalósulásának értékelése a stratégia felülvizsgálatával egyidejűleg, ad hoc módon (eseti vezetői döntés alapján) vagy a stratégia, a koncepció lejártát követően történik meg. Rendszeres felülvizsgálat nincs.

29. Mutatók, célértékek megjelenése a beszámolásban

A beszámolás esetleges, annak alapját az azt végző munkatárs értékítélete képezi.

Tekintettel arra, hogy a szakmai koncepciókban jellemzően nem szerepelnek mutatók, illetve célértékek, ezek a beszámolás során sem jelennek meg.



30. Akciók megjelenése a beszámolásban

Amennyiben az adott szakági koncepcióhoz kapcsolódóan konkrét akciók is megfogalmazásra kerültek, úgy a beszámolásban ezek is megjelennek. Mindazonáltal a koncepciók jelentős hányadához nem kapcsolódnak akciók, így azok megvalósítását sem lehet nyomon követni.

31. Stratégia beágyazódottsága az ösztönzési rendszerbe

A jelenlegi ösztönzési rendszer nem áll kapcsolatban a stratégiával, stratégiai célokkal. A közgyűlés minden évben elfogadja az aktuális célokat, melyek alapján megfogalmazásra kerülnek a munkatársak egyéni célkitűzései is. Mindazonáltal e célok nem (vagy csak érintőlegesen) állnak kapcsolatban a szakági koncepciókkal, illetve a Hosszú Távú Fejlesztési Stratégiával.

32. Stratégia alábontása az ösztönzésben

Jelenleg az ösztönzési rendszer nem kapcsolódik a stratégiához, illetve az abban foglalt célokhoz. A teljesítményértékelés a Ktv. előírásainak megfelelően, egy központi sablon szerint, s jellemzően csak formálisan történik.

A lehetőség ugyanakkor nyitott, hogy a teljesítményértékelésben foglalt célokat objektívvá és stratégiai fókuszultságúvá tegyünk. Az egyéni célok közé beépíthetők pl. olyan stratégiai célok, melyekre a munkatársnak és/vagy szervezeti egységének közvetlen ráhatása van, de – alacsony százalékban – megjelenhetnek benne szervezeti szintű elemek is.

33. A teljesítményértékelés objektivitása

A jelenlegi teljesítményértékelési rendszer egyaránt tartalmaz objektív és szubjektív elemeket, azok azonban egyik esetben sem kapcsolódnak a stratégiai célok megvalósulásához (a közgyűlés által elfogadott célokon alapulnak).

Az alábbi tábla összefoglalóan is bemutatja a fenti szempontok mentén végzett értékelésünket. Tekintettel arra, hogy a szakági koncepciók jellemzően nem tartalmaznak sem mutatószámokat, sem akciókat, e szempontrendszer mentén az Önkormányzat nagyon gyenge, csupán 25%-os eredményt ért el.

Ez alapján elmondható, hogy a stratégia irányítási rendszerbe történő illesztése hordozza magában a legtöbb fejlesztési lehetőséget az Önkormányzatnál.



Nr.	Dimenzió	0	1	2	3	4	5	
Bellestés az irányítási rendszerbe	26	Mutatók, céltértek megjelenése a tervezésben	Nincs stratégia, hagyományos éves tervezéssel rendelkezik a szervezet.	A stratégia nincs kapcsolatban a tervezéssel, mivel a stratégiában nincsenek mutatószámok, céltértek.	A stratégiában vannak mutatószámok, céltértek, ezek ugyanakkor nem alkotnak egységes stratégiai tervet.	A stratégiai terv a stratégiai célkitűzések számszerűsítése alapján készül (top-down). Az operatív tervezésnél a hagyományos szemlélet érvényesül (bottom-up).	A stratégiai mutatószámok a terv sarokszámaiként szolgálnak, de a stratégiában kitűzött érték és az üzleti terv alapján történő számszerűsítés a végén eltérhet.	A stratégiai mutatószámok céltértekei adják a tervezés kiindulási pontját, ezeknek teljesülnie kell az éves terv alapján is.
	27	Akciók megjelenése a tervezésben	Nincs stratégia, hagyományos éves tervezéssel rendelkezik a szervezet.	A stratégiában nincsenek akciók, intézkedések, illetve ezek költségvetésük nem kerülnek számszerűsítésre.	Az akciók rendelkeznek részletes ütemtervvel és költségvetéssel, de nincsenek kapcsolatban az éves tervezéssel.	A stratégiai intézkedések, akciók fejlesztési, beruházási igénye megjelenik az éves költségvetési tervben.	A stratégiai intézkedések, akciók működési, üzemeltetési költségei (pl. plusz létszám, karbantartási díj) is megjelenik a költségvetési tervben.	A tervezés részét képezi az akciók pénzügyi hatásainak átfogó tervezése (cash flow): a költségek mellett a várható bevételek is számszerűsítésre kerülnek.
	28	Stratégia megvalósulás nyomán követése a beszámolásban	A stratégia teljesülése nem része a beszámolási rendszernek.	A stratégia visszamérése, értékelése csak stratégia-felülvizsgálatkor történik.	A stratégia megvalósulásáról évente egyszer készül beszámoló, év végén.	A stratégia megvalósulásáról folyamatosan, negyedéves beszámoló készül.	A stratégia megvalósulását havi-kétharmad rendszerességgel nyomon követik a vezetők.	A stratégia megvalósulása a rendszeres vezetői megbeszélés részét képezi.
	29	Mutatók, céltértek megjelenése a beszámolásban	A mutatószámok nem részei a beszámolásnak.	A stratégiai mutatók, céltértek csak a stratégiai időtáv végén érdekesek.	A stratégiai mutatókat év végén számszerűsítik, az éves beszámolás részeként.	A stratégiai mutatószámok részét képezik a negyedéves belső beszámolásnak.	A stratégiai mutatószámokat rendszeres, havi riportok támogatják.	A mutatószámok értékének alakulása a vezetői megbeszélések tárgyát képezi.
	30	Akciók megjelenése a beszámolásban	Az akciók nem részei a beszámolásnak.	A stratégiai akciók megvalósítását, teljesülését csak a stratégiai időtáv végén ellenőrzik.	A stratégiában megfogalmazott akciók előrehaladtát évente értékelik, az éves beszámolás részeként.	A stratégiában megfogalmazott akcióknak negyedéves, önálló beszámolója készül.	Az akciók alakulásának nyomon követésére rendszeres, havi riportok készülnek.	Az akciók alakulása a vezetői megbeszélések tárgyát képezi.
	31	Stratégia beágyazottsága az ösztönzési rendszerbe	A stratégia nem része az ösztönzési rendszernek.	Csak a felsővezetői ösztönzésben szerepel a stratégia megvalósulása.	A felső- és középvezetői ösztönzésben jelenik meg a stratégia.	A munkatársi ösztönzési rendszerben is megjelenik valamilyen formában a stratégia.		
	32	Stratégia alábontása az ösztönzésben	A stratégiai nem része az ösztönzési rendszernek.	Csak egyéni célok léteznek, a személy által befolyásolható mutatókkal és feladatokkal.	Az önkormányzati szintű célok (mutatószámok) teljesülése jelenik meg minden szinten.	Az önkormányzati szintű mellett szervezeti egység szintű, illetve csoportszintű célok is megjelennek az ösztönzésben.	Többszintű (önkormányzati – szervezeti egység szintű – egyéni), kiegyensúlyozott ösztönzési rendszer van.	
	33	A teljesítmény-értékelés objektivitása	A stratégiai nem része az ösztönzési rendszernek.	A stratégia végrehajtásában való részvétel értékelése szubjektív módon történik, vezetői megítélés alapján.	A stratégia végrehajtásában való részvétel értékelése objektív módon történik, mérőszámok alapján.	A stratégiai végrehajtásában való részvétel objektív módon történik, amelyet a vezető meghatározott kereteken belül eltéríthet.	A stratégiai végrehajtásában való részvétel értékelése szubjektív (vezetői értékítélet) és objektív (mérőszámok alapján) is megtörténik.	



Összességében, a Stratégiai érettség vizsgálat kapcsán elmondható, hogy az Önkormányzat stratégiai érettsége a közepesnél valamivel erősebb. Számos olyan pozitív stratégiával kapcsolatos pontot azonosítottunk Zalaegerszeg esetében, melynek tekintetében az Önkormányzat messze az önkormányzati szféra átlaga felett teljesít. Ugyanakkor főként a felülvizsgálat, az értékelés és az irányítási rendszerbe való integráció kapcsán vannak még fejlődési potenciálok.

2.2. A költségvetés tervezés rendjének áttekintése

A tervezés rendjének áttekintése során, a helyzetelemzés részeként áttekintjük az Önkormányzat költségvetés tervezéssel kapcsolatos feladatának ellátását. A jelenlegi helyzet elemzése során a tervezési alapelveket, a tervezési módszertant, a tervezési folyamatot és a tervezés informatikai támogatottságát vesszük számba.



2.2.1. Tervezési alapelvek

A tervezés során az Önkormányzat felsővezetése felől érkező elvárások és az elemi igények egyeztetése révén áll elő a végleges költségvetési terv. A tervek véglegesítése során a meghatározott keretek, a felülről érkező elvárások a meghatározóak.

A tervezés során az egyes területek, szervezeti egységek, intézmények (továbbiakban tervezési egységek) kezelése elkülönülten történik.

Az alapelvek elsődleges forrása az évről évre változó költségvetési koncepció, melyben a központi költségvetés által meghatározott peremfeltételek és az önkormányzati szinten megállapított alapelvek kerülnek rögzítésre.

Az alapelvek egységes szabályozásán túl a szakterületenként alkalmazott normatívák intézménytípusonként is egységesek. A helyi normatíva alkalmazása a források elosztását segíti és kizárólag szakmai feladatok finanszírozására fordítják, az intézményüzemeltetési támogatást ettől eltérően kezelik.

A tervek megvalósulásának évközi ellenőrzését a Közgazdasági Osztály Pénzügyi Csoportja végzi. Az előirányzat felhasználást negyedévente ellenőrzik és beszámolnak róla a MÁK felé, az Kiskincstári rendszer segítségével pedig a havi szinten is figyelemmel kísérik a pénzmozgásokat.



Erősségek:

- **A tervezés során az Önkormányzat alkalmaz évről évre állandó alapelveket is.** Ilyen például, hogy az Önkormányzat működési kiadásainak fedezésére maximum 500 millió Ft értékben tervez hitelfelvételt, illetve az Önkormányzat többletbevételeit a hiány csökkentésére kell fordítani. Az állandó alapelvek között szerepel továbbá az is, hogy az Önkormányzat továbbra is ellát minden régi és új kötelező feladatot, de további önként vállalt feladatokat már nem vállal.
- **A Költségvetési koncepció elkészítésekor három opciót dolgoz ki a Közgazdasági Osztály,** melyből a közgyűlés választja ki az adott év költségvetés tervezésének alapját jelentő változatot.
- **Az intézményeknek szóló tervezési körlevélben megjelennek a tervezési egységek által követendő elvek, illetve módszertani támogatás.** A Közgazdasági Osztály megfelelő módszertani támogatást ad a tervezési egységek számára a költségvetés rájuk vonatkozó részeinek megtervezésében.

Fejlesztendő területek:

- **A tervezési alapelvek nagy része évről évre változik,** ezáltal az alapelvek nem alkotnak állandó egységet és nem valósítható meg a tervek évek közötti összemérése sem.
- **Az intézményfinanszírozás helyi normatíváit az elmúlt 10 évben nem vizsgálták felül.** A normatíva értékét nagyobb feladatváltozások esetén ugyan kiigazították, mégis fennáll annak a veszélye, hogy az eredeti részletes számítások a jelenlegi kiadásszerkezettől jelentősen eltérnek.

2.2.2. Tervezési módszertan

A tervezés során alkalmazott módszertanok, az egyes tételek, illetve tétel-csoportok tervezési módját jelenti. A következőkben bemutatjuk a Zalaegerszeg MJV költségvetés tervezési módszertanát.

A tervekben olyan döntési pontok is megjelennek, amelyeknek az Önkormányzat vezetése elé kell kerülnie a tervezés során. A tervezési pontok tárgyalása a költségvetési rendelet elfogadási folyamatának része.

A döntési pontokhoz alternatívákat is rendelnek, amelyek számszerűsítetten mutatják be az egyes lehetőségeket, azok előnyeit, hátrányait és következményeit, illetve azok költségvetési vonzatát.

2.2.2.1. Az intézményi és a hivatal szintű tervezés sajátosságai

Az Önkormányzat intézményei és a Hivatal osztályai már a **koncepció elfogadása előtt** elkészítik előzetes **aggregált kiadástervüket**, melyet az elfogadott koncepció alapján terveznek meg részletesen.

Amennyiben egy intézmény tervének főösszege meghaladja a koncepcióban rögzített keretet, akkor az intézmény vezetője és a Közgazdasági Osztály vezetője **tételesen egyeztetési benyújtott tervet**. Amennyiben valóban indokolt az eredeti kiadáskerettől való eltérés (például munkatársak jubileumi illetménye miatt), az intézményi terv elfogadásra kerül, ellenkező esetben pedig korrigálni kell az intézményi tervet az egyeztetésen rögzített megállapodás szerint.



Az **intézményi tervezés minden kiadásnemre** kiterjed, nincsenek olyan tételek, melyet a Hivatal tervezne központilag.

A tervezéskor nem ismert kiadáselemeket az intézmények gazdálkodják ki saját költségvetésükből, arra a Közgazdasági Osztály nem tart fenn külön keretet. Ilyen lehet például a munkatársak évközi bértábla-átsorolásának finanszírozása.

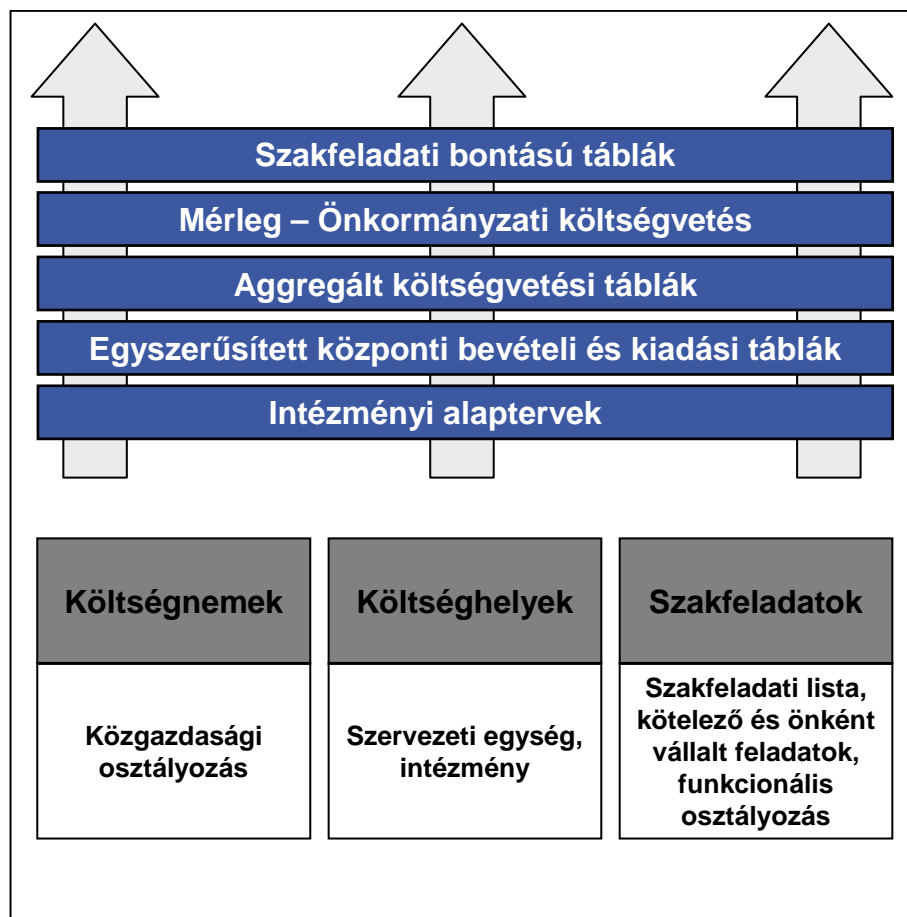
2.2.2.2. A tervezés dimenziói

A **költségnemi (közgazdasági osztályozási) bontás** a teljes tervezés során jelen van.

A **költséghelyi** (intézmények, hivatali osztályok) **bontás** részletesen vagy aggregáltan (intézmények összesen + Hivatal) a résztáblákban jelenik meg.

A **szakfeladati bontás** csak a tervezési folyamat elején, a részletes táblákban van kibontva, a későbbi összesítő táblák már csak alcímekre vonatkozóan összesítenek.

A tervtáblák **penzforgalmi szemléletet** tükröznek, az üzemgazdasági szemlélet hiányában olyan jelentős tételek tervezése, mint például az amortizáció, nem jelenik meg bennük.



A tervezés hármas bontása



2.2.2.3. Tervezési módszertan értékelése

Erősségek:

- **A tervezéshez szükséges naturáliák (létszámok) jól tervezhetőek**, amennyiben az ellátandó feladatok köre állandó. A bérköltségek pontos tervezhetőségét garantálja a tervezés idején már ismert közalkalmazotti és köztisztviselői bértábla is.
- **Fix feladatok esetén a dologi kiadások jellemzően kiszámítható mértékűek.** Ebben az esetben a bázistervezés célravezető lehet és meglehetősen pontos terveket eredményez.

Fejlesztendő területek:

- **A tervezés során a három dimenzió (költségnem, költséghely és szakfeladat) nincs folyamatosan jelen.** Ezáltal a tervezés nem kiegyensúlyozott és az egyes tervezési szintek dimenzionalitása eltérő.
- **A költségvetés tervezés elsősorban bázis alapon zajlik.** Az éves költségvetés tételeinek meghatározása során alapvetően az előző évek adatait veszik figyelembe, csupán néhány tétel kalkulálása esetén (például új tételek, szerződésben vállalt kötelezettségek) térnek el ettől a gyakorlattól. A bázis alapú tervezés következtében nem tervezhetőek a feladatok ellátásában bekövetkező változások, illetve nem érvényesíthetőek hatékonysági elvárások. (Nem vonatkozik ez az előző pontban is érintett fix feladatok dologi kiadásaira, ahol ugyanakkor megfelelő lehet a bázis alapú tervezés.)

Az előirányzat felhasználási terv a költségvetési év során nem módosul. Az előirányzat felhasználási terv havi aktualizálása nem csupán a jogszabályi előírás, hanem a megbízható pénzügyi gazdálkodásnak is ez az alapja.

2.2.3. Tervezési folyamat

A tervezési folyamat alatt a költségvetés tervezés lépéseit, a folyamatlépések felelőseit és résztvevőit értjük.

A tervezés folyamatát „A költségvetés tervezés és a zárszámadás elkészítési rendjéről szóló belső szabályzat” rögzíti. A szabályzat a törvényi előírásoknak megfelelően és az operatív munkavégzés támogatásához szükséges részletezettséggel írja le a folyamatot.

Erősségek:

- **A tervezési folyamat során a tervezési szerepek és feladatok definiáltak.** Részletesen meghatározott minden folyamatban résztvevő szervezeti egység feladata és felelőssége.
- **A Közgazdasági Osztályon keresztül megvalósul a tervezés egységes koordinációja.** A költségvetés tervezés folyamatában szinte minden szakterület részt vesz és aktívan közreműködik, a folyamat operatív és szakmai összefogásáról a Közgazdasági Osztály gondoskodik.



Fejlesztendő területek:

- **A költségvetés tervezés során a felülről jövő elvárások dominálnak.** A tervegyeztetések során a felsőbb szinteken meghatározott keretek és elvárások által determinált tervek születnek, amelyek sok esetben nem veszik figyelembe a szakterületek igényeit, a feladatellátáshoz szükséges forrásigényt.
- **A költségvetés tervezésbe az intézményfelügyeletért felelős hivatali osztályok nem vonódnak be kellő mértékben.** A felelős költségvetés tervezéshez szükséges az adott intézmény szakmai feladatainak megítélése is, melyhez a szükséges kompetencia az intézményfelügyeletet ellátó osztályoknál van meg. (Például túlóra igény jogosságának megítélése.)

2.2.4. Tervezés informatikai támogatottsága

Az éves költségvetés tervezést jelenleg egy képletezett Excel táblarendszer támogatja. A Közgazdasági Osztály a részterveket jellemzően e-mail-en keresztül kapja meg a tervezésben résztvevő területekről.

Erősségek:

- **A képletezett táblarendszer biztosítja a táblarendszeren belüli konzisztens adatátadást.** Így részben automatizált, illetve nyomon követhető a tervek és tervtáblák közötti kapcsolat.

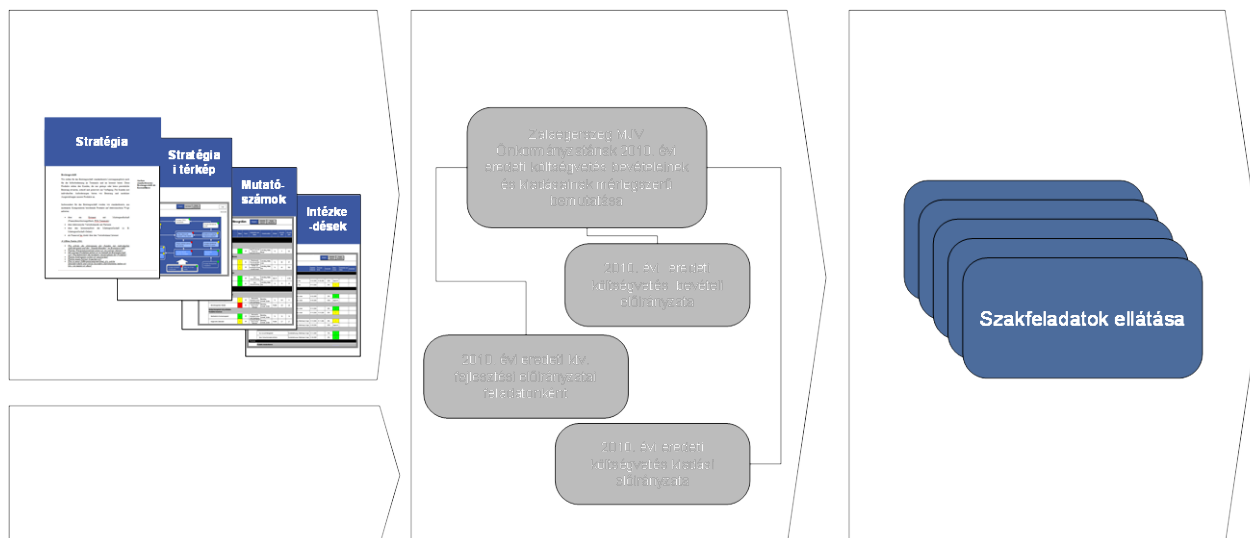
Fejlesztendő területek:

- **A tervezés alapvetően Excel-ben zajlik, a rendszer inkonzisztenciája jelentősen csökkenti a tervezés hatékonyságát.** A rendszerbe beérkező adatok nincsenek integráltan összekapcsolva a táblarendszerrel, így a bevétel során előfordulhat adatvesztés vagy számítási hiba.
- **Az egyértelmű és jól definiált adatkapcsolatok hiányában jelentős a manuális beavatkozási igény a tervek összeállítása során, ami a tervezés pontossága és hatékonysága terén kockázatot jelent.** Ezzel összhangban a terv egy-egy tételének változtatása is jelentős manuális munkát eredményez, hiszen ekkor több táblát is szükséges módosítani.
- **Tábla- és cellavédelem és a jogosultságok rendezésének hiánya további kockázatot jelent.**



2.3. Stratégia szerepe az éves költségvetés tervezésben

Az Önkormányzat működésében a költségvetés tervezés teremti meg a kapcsolatot az önkormányzati stratégia, a központi költségvetés célkitűzései és az operatív feladatok megvalósítása között.



A stratégiai elvárások alapján kell meghatározni az operatív működés kereteit a költségvetésen keresztül

A stratégiai elvárások alapján kell meghatározni az operatív működés kereteit a költségvetésen keresztül.

Zalaegerszeg MJV Önkormányzatának esetében megvalósul a stratégia és az éves költségvetés tervezés kapcsolata. A Polgármester Programjának kiemelt stratégiai céljai az irányadók a fejlesztésekről szóló döntések esetében. Ezeket a célokat konzekvensen érvényesíti az Önkormányzat vezetése az éves költségvetés tervezésekor is.

Erősségek:

- **A Hosszú Távú Fejlesztési Stratégiában és a Polgármester Programjában rögzített célok közül több fellelhető az éves költségvetésben is.** Az éves költségvetésben megjelennek olyan tételek, melyek a fő stratégiai dokumentumokban kiemelt célként vannak feltüntetve.
- **Kiemelten pozitívan értékeljük, hogy a költségvetési koncepció kialakítása során a szakterületek (osztályok) vezetői jellemzően a szakági koncepció alapján állítják össze a következő évi tervet.** A stratégiai célok közötti súlyozás, illetve a költségvetési koncepcióban a stratégiai célok megjelenítésének mértéke a középvezető (osztályvezető) döntésének függvénye.
Az osztályvezetők az általuk vezetett szervezeti egység kiadáskeretének határáig betervezik a költségvetésébe az osztályához tartozó szakterületi koncepció akcióinak megvalósítását.



- A Költségvetési koncepció elfogadása előtt a **Közgazdasági Osztály és a Városfejlesztési és Tervezési Osztály közösen készít egy tájékoztatót a Hosszú Távú Fejlesztési Stratégiai operatív akcióinak a költségvetésben való leképeződéséről**. Ez gyakorlatilag egy összefoglaló tájékoztatás arról, hogy mely akciók jelennek meg a költségvetésben, azaz melyek megvalósítását tervezik az adott évben. A tájékoztatón keresztül évről évre megjelenik a stratégiai- és a költségvetés tervezés összehangolásának fontossága és a gyakorlati megvalósulás eredményével is szembesül a közgyűlés.

Fejlesztendő területek:

- **A költségvetés tervezés és az Önkormányzat stratégiai dokumentumai közötti kapcsolat létezik, de nem elég szoros és szabályozott.** A stratégiai dokumentumok céljainak prioritizálása nem transzparens. Sem a Polgármesteri Program, sem a Költségvetési koncepció nem tartalmaz arra vonatkozó iránymutatást, hogy mely stratégiai célok leképezése történjen meg az éves költségvetés tervezés során.



3. Javaslat a stratégiai és az éves költségvetés tervezés továbbfejlesztésére

3.1. Az önkormányzati stratégiaalkotás lépései

A jelenlegi helyzet értékelését követően e fejezet célja, hogy az önkormányzati stratégiaalkotásához és lebontásához útmutatást nyújtson – különös tekintettel azon fejlesztendő területekre, melyeket a 2.1. pontban hiányosságként azonosítottunk.

A stratégiai irányítási rendszer újragondolása hozzájárul az egységes felsővezetői célkijelölés erősítéséhez, ezáltal a stratégia iránti legmagasabb szintű elkötelezettséghez.

A stratégiai irányítási rendszer célja a stratégia megalkotásának, megvalósításának és nyomon követésének elősegítése azáltal, hogy a stratégiai célokat konkrét intézkedésekre (akciókra) és a teljesülést mérő mutatószámokra bontja.

Az Önkormányzat stratégiai működésének lehetőségeit az alábbi lépések mentén fejtjük ki részletesen:

Jövőkép, küldetés meghatározása	A jövőkép (vízió) az Önkormányzat jövőbeli állapotát hivatott rögzíteni, a küldetés (misszió) pedig arra ad választ, hogy mi az a szerep, amit be akar tölteni.
Stratégiai elemzések készítése	Egy stratégia abban az esetben tekinthető megalapozottnak, ha azt elemzések előzik meg. Ebbe a folyamatba bevonhatóak külső szakértők, de akár az intézmények, civil szervezetek, gazdasági társaságok képviselői is.
Stratégiai opciók, irányvonalak meghatározása	Stratégiai témák alatt értjük azon kulcsterületeket, melyek fejlesztése kiemelkedő fontosságú az Önkormányzat szempontjából. Az egyes témákhoz meg kell határozni azon lehetőségeket (opciókat), melyek az adott témához kapcsolódóan felmerülhetnek. Az ezek közül kiválasztott opciót hívjuk stratégiai irányvonalnak.
Stratégia lebontása	A stratégia lebontása magában foglalja a stratégia alábontását. Ez megtörténhet közvetlenül stratégiai célok, majd akciók meghatározásán keresztül. De kiemelt stratégiai irányvonalak esetében a célok és akciók meghatározását megelőzheti egy részstratégia kialakítása is. A részstratégia lehet szakági koncepció, illetve hivatali stratégia egyaránt.

A stratégiai irányítási rendszer a stratégia megalkotásához, értelmezéséhez, kommunikálásához és megvalósításához egyaránt segítséget nyújt.



3.1.1. Stratégiai irányítási rendszer kialakításának lépései az Önkormányzatnál

Az alábbiakban lépésenként bemutatjuk a stratégiai irányítás rendszerét, illetve egyes elemeit, részletesen kitérve az alábbi elemekre:

- A stratégiai irányítás szervezeti háttere és a működés módszertani keretei,
- Jövőképalkotás és küldetés meghatározása,
- Stratégiai elemzések készítése,
- Stratégiai témák és opciók kiválasztása,
- Stratégia lebontása:
 - Stratégiai célok kijelölése,
 - Mutatószámok kialakítása,
 - Akciók megfogalmazása.

3.1.1.1. A stratégiai irányítás szervezeti háttere és a működés módszertani keretei

Az önkormányzati stratégia nemcsak a településfejlesztési célkitűzéseket veszi figyelembe, hanem a törvényesség és hatékonyság, valamint az élıhetőség szempontjait is. A törvényesség és hatékonyság alatt egyrészt a jogszabályoknak való megfelelést, igazgatási fegyelmet értjük. Másrészt fontos, hogy a közszolgáltatásokra kapott erőforrásokat a legkisebb költség és legmagasabb elérhető szolgáltatási színvonal elveinek betartása mellett használja fel az Önkormányzat.

A stratégiakialakítás lépéseinek tételes ismertetését megelőzően e pontban röviden kitérünk annak szervezeti háttérére. Tekintettel arra, hogy a stratégia kialakítás folyamata, valamint a megvalósulás nyomán követése még egy jól kialakított rendszer esetében is érdemi erőforrás-ráfordítást igényel.

Mivel Zalaegerszegen a stratégiaalkotásnak és felülvizsgálatnak van már szervezeti felelıse a Városfejlesztési és Tervezési Osztályon, így erre a javaslatunkban nem térünk ki.

Anyagunk további pontjaiban a fent leírt felelıs személyt/csoportot **stratégiai csoportnak** nevezzük.

3.1.1.2. Jövőképalkotás, küldetés meghatározása

A stratégiaalkotási folyamat első lépése az Önkormányzat jövőképének és küldetésének meghatározása. A jövőkép (vízió) az Önkormányzat kívánt jövőbeli állapotát hivatott rögzíteni, a küldetés (misszió) pedig arra ad választ, hogy mi az a szerep, amit be akar tölteni.

Mind a jövőkép, mind a küldetés meghatározása a felsővezetői feladat, mely egy stratégiai workshop keretében zajlik.

Példaként Ausztria fővárosa, Bécs küldetését és jövőképét mutatjuk be:

- **Küldetés:** Az önkormányzati hivatal az első kapcsolódási pont az állampolgárok számára a kereskedelmi jogi ügyekben, az államigazgatási bírság intézése, a tartózkodási engedély kérése, az útlevel, elveszett iratok választás, referendum, közvélemény-kutatás, állampolgárság megszerzése ügyében vagy parkolóhely ügyintézés során.
- **Jövőkép:** A szervezet a régi bürokratikus igazgatási formát szeretné megváltoztatni, egy az új közigazgatási vezetés eszközein (például a célok és költségelszámolás



alapján történő vezetés, az ügyfelek számára nyújtandó szolgáltatások fejlesztésével ügyfél és szolgáltatás központúvá válás) alapuló új standardokra.

3.1.1.3. Stratégiai elemzések készítése

A stratégiai elemzések elkészítésének célja egy átfogó helyzetelemző kép felrajzolása, mely – a vezetői elvárásokkal egyidejűleg – inputként szolgál majd a stratégiai témák kiválasztásához.

Amennyiben például a stratégiai elemzés kimutatja, hogy jelentős problémák állnak fenn a közbiztonság területén, és az Önkormányzat vezetőink fontos, hogy ezen változtassanak, akkor a stratégiai témák közé be fog kerülni a közbiztonság.

Stratégiai elemzések elkészítéséért a stratégiai csoport felel, ez mindazonáltal nem jelenti azt, hogy valamennyi elemzést ők készítik, csupán koordinálják a helyzetfelmérő munkát. Az elemzéseket készítheti külső vállalkozó, szakértő, illetve a szakmai osztály munkatársai. A munka során bevonhatók az érintett civil szervezetek, intézmények és gazdasági társaságok képviselői is.

3.1.1.4. Stratégiai témák és opciók kiválasztása

A stratégiaalkotási folyamat első lépése a stratégiai témák kiválasztása. **Stratégiai téma alatt értjük azon kulcsterületeket, melyek fejlesztése kiemelkedő fontosságú az Önkormányzat szempontjából.** Olyan témák ezek, melyekre a felsővezetés mindenképpen figyelmet szeretne fordítani a jövőben. Ilyen lehet például:

- városfejlesztés,
- munkahelyteremtés,
- közbiztonság,
- pótlólagos bevételi források megteremtése.

A stratégiai témák kiválasztása felsővezetői körben történik, mely – tekintettel a lehetséges témák széles spektrumára – ugyanakkor kiegészülhet külső és belső érintettekkel, pl. bizottsági elnökök, civil szervezetek, kamarák, gazdasági társaságok képviselői. Az érintettek bevonása hozzájárulhat a későbbi stratégiai célok megalapozottságához és elfogadottságához.

Annak érdekében, hogy a témák valamennyi kiemelt működési pontot lefedjék, ugyanakkor azokból még kezelhető számú cél, majd akció szülessen, **javasoljuk a témák számát 10-15 között meghatározni.**

A stratégiai témák kiválasztását követően azokhoz **opciókat kell meghatározni.** Opció alatt értjük azon lehetőségeket, melyek az adott stratégiai témához kapcsolódóan felmerülhetnek. Az opciók száma jellemzően 5-7, de a 10-et soha nem haladja meg.

Stratégia opciók lehetnek – például az intézményirányítás kérdéskörét tekintve – az alábbiak:

- Önálló intézmények, nagyfokú szakmai és gazdasági önállósággal,
- Önálló intézmények, nagyfokú szakmai önállósággal, gazdálkodás részleges vagy teljes központosításával,
- Központi szakmai iránymutatás alapján működő önálló intézmények, önálló gazdálkodással,
- Intézménycsoportok létrehozása, nagyfokú szakmai és gazdasági önállósággal,



- Intézménycsoportok létrehozása nagyfokú szakmai önállósággal, gazdálkodás részleges vagy teljes központosításával,
- Központi szakmai iránymutatás alapján működő intézménycsoportok, önálló gazdálkodással,
- Központi szakmai iránymutatás alapján működő intézménycsoportok, gazdálkodás részleges vagy teljes központosításával.

Fontos, hogy a stratégiai opciók köre valamennyi, az adott témához kapcsolódó érdemi lehetőséget lefedjen. Az egyes opciók megfogalmazása nem jelenti az azzal való egyetértést, csupán a lehetőségek teljes körének felrajzolását célozza.

Miután valamennyi témára vonatkozóan meghatározásra kerültek az egyes opciók, a stratégiai csoport ezeket egy **opciós táblán** rögzíti.

Az opciós tábla tartalmazza tehát mindazon stratégiai témákat, melyek az Önkormányzat számára az elkövetkező időszakban kiemelt jelentőséggel bírnak, s az ezekre adható valamennyi lehetséges választ.

A felsővezetői kör feladata, hogy ezen opciók közül témánként kiválasszon egyet: azt, amely a leginkább tükrözi a felsővezetői szándékot az adott témára vonatkozóan. A kiválasztott opciókat hívjuk stratégiai irányvonalaknak vagy prioritásoknak. A választást segítheti az egyes opciók előértékelése például az alábbi szempontok mentén:

- Mely opció mutatja a jelenlegi gyakorlatot?
- Vannak-e olyan opciók, melyek megvalósítása jogszabályi vagy egyéb objektív akadályba ütközik?

A már elkészül, a döntést tükröző opciós táblára az alábbi ábra mutat példát:

Intézmény- irányítás jövője	Önálló intézmények, nagyfokú szakmai és gazdasági önállósággal	Önálló intézmények, nagyfokú szakmai önállósággal, gazdálkodás részleges vagy teljes központosításával	Központi szakmai iránymutatás alapján működő önálló intézmények, önálló gazdálkodással	Központi szakmai iránymutatás alapján működő önálló intézmények, gazdálkodás részleges vagy teljes központosításával	Intézménycsoportok létrehozása, nagyfokú szakmai és gazdasági önállósággal	Intézménycsoportok létrehozása, nagyfokú szakmai önállósággal, gazdálkodás részleges vagy teljes központosításával	Központi szakmai iránymutatás alapján működő intézménycsoportok, önálló gazdálkodással	Központi szakmai iránymutatás alapján működő intézménycsoportok, gazdálkodás részleges vagy teljes központosításával	
	Téma 2.	Opció 1.	Opció 2.	Opció 3.	Opció 4.	Opció 5.	Opció 6.		
	Téma 3.	Opció 1.	Opció 2.	Opció 3.	Opció 4.				
	Téma 4.	Opció 1.	Opció 2.	Opció 3.	Opció 4.	Opció 5.	Opció 6.	Opció 7.	Opció 8.

3.1.1.5. Stratégiai célok kijelölése

A felsővezetői kör következő feladata **az egyes opciók mentén célok megfogalmazása**. Minden opcióra vonatkozóan szükséges legalább egy cél megfogalmazása. Lehetőség van emellett olyan célok megfogalmazására is, melyek nem kapcsolódnak konkrét témához,



mégis kiemelten fontosnak tartja őket a vezetés. Ezek jellemzően a belső működéshez kapcsolódó célok, pl. kulcsmunkatársak megtartása².

A célok kijelölése és megfogalmazása során az alábbi három szabályt kell betartani:

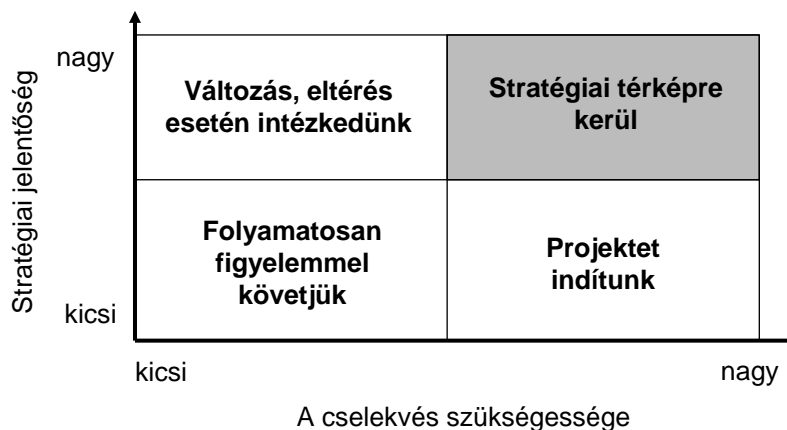
- **Egyedi célmegfogalmazások legyenek:** a cél valódi, konkretizált megfogalmazására kell törekedni. Kerüljük az általános, közhelyszerű megfogalmazásokat.
- **Akcióorientált megfogalmazásra törekedjünk:** a cél cselekvésre ösztönző, felszólító jellegű legyen, kifejezve azt, hogy a cél megvalósításában az Önkormányzat maga vesz részt.
- **Ne fogalmazzunk meg célként folyamatos tevékenységeket:** az Önkormányzat állandó működéséhez, közfeladat-ellátáshoz kapcsolódó, rendszeres tevékenységek ne kerüljenek be a stratégiai célok közé.

A stratégiai cél minden esetben legyen érthető, konkrét és reális. A cél meghatározásában jelenjen meg, hogy az

- valóban változtatást, cselekvést igényel,
- a megvalósítás ténylegesen az Önkormányzaton (vagy meghatározó részben rajta) múlik,
- különös figyelmet és erőforrásokat igényel.

A stratégiai célok száma függ a témák számától is, mindazonáltal **15-25 célnál többet nem javasolunk megfogalmazni.** Ennél több cél megvalósítása (de már nyomon követése is) olyan mértékű terhet róhat az Önkormányzatra, mely a napi munka mellett nem vállalható.

A célok kijelölésénél és megfogalmazásánál várhatóan ennél több (30 vagy akár 50) céljavaslat is megfogalmazódhat. Annak érdekében, hogy valóban csak a legfontosabb stratégiai célok szerepeljenek a stratégiai térképen, **a felmerülő célokat priorizálni és szűrni kell.** A célok szűrőjét az alábbi ábra mutatja:



Az alacsony vagy nem stratégiai jelentőségű, valamint a cselekvést nem igénylő tevékenységeket le kell választani a stratégiai céloktól. A céljavaslatok rangsorolását és szűrését követően, a stratégiai célok között a kritikus és azonnali megvalósítást sürgető célok jelennek meg. A stratégiai célok között csak olyan feladatok jelenhetnek meg, amelyek megvalósítását, végrehajtását az Önkormányzat saját hatáskörében el tudja látni.

Az intézményirányítási példát tovább folytatva, stratégia cél lehet például:

² Önkormányzat esetében kevésbé, inkább a Hivatal szempontjából lehet releváns a példa.



- Intézményrendszer hatékonyabb irányítása, vagy
- Intézményrendszer működési kiadásainak jelentős mértékű csökkentése.

Példa a témához jellemzően nem köthető célokra:

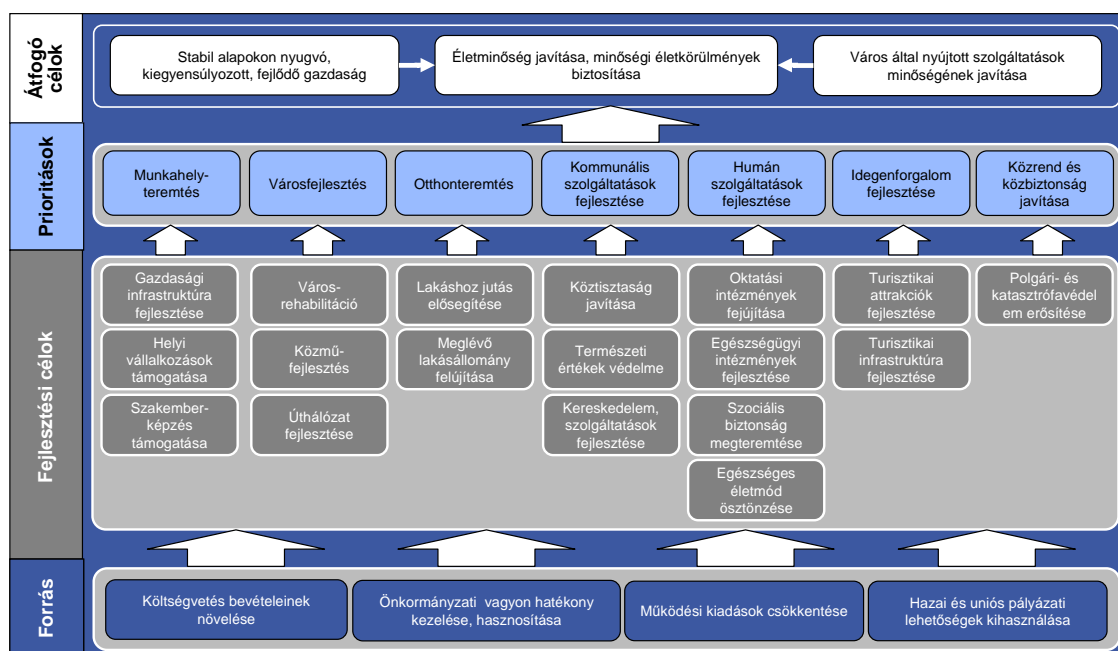
- Kulcs-munkatársak megtartása.

A stratégiai célok szűrését követően tehát 15-25 cél áll tehát az Önkormányzat vezetőinek rendelkezésére. Ezeket előre rögzített nézőpontok alapján kell csoportosítani és elhelyezni a stratégiai térképen. Fontos, hogy a nézőpontok egy világos struktúrát, keretet teremtsenek a célok rendszerezéséhez. (Az alábbi, példaként bemutatott stratégiai térképen a célok hierarchikusan lettek elhelyezve a térképen, vagyis a nézőpontok valójában hierarchiaszinteket jelölnek.)

Amikor a célok felkerültek a stratégiai térképre, ellenőrizni kell a térkép konzisztenciáját. A stratégiai céloknak egymással ok-okozati kapcsolatban kell állniuk, az alsóbb nézőpontok céljaiból elindulva függőleges okozati láncokat kell kialakítanunk. Fontos, hogy az alsóbb dimenziók céljai hozzájáruljanak a felsőbb célok megvalósításához.

Amennyiben egy alsóbb dimenzióban lévő cél nem kapcsolódik a legfelsőbb dimenzió valamely eleméhez, akkor felül kell vizsgálni az adott cél tartalmát, átalakítani vagy törölni kell a stratégiai célok közül.

Egy magyarországi település lehetséges stratégiai térképét mutatja az alábbi ábra.



A következő lépés a **stratégiai célok részletes kidolgozása, ami biztosítja az egységes értelmezést.** Definálni kell, hogy pontosan mit értünk a célmegfogalmazás alatt. Például:

- **Stratégiai cél:** Intézményrendszer hatékonyabb irányítása.
- **Céldefiníció:** Az intézmények egységes irányítás alá szervezése ágazati szinten. A központok egy ágazathoz tartozó intézményi kört menedzselnek, ezért centralizálhatóak az alaptevékenységet érintő szakmai feladatok, valamint a támogató feladatok is. Ez hozzájárul a transzparens és hatékony intézményi működéshez.



- *Stratégiai cél:* Munkatársak kompetenciáinak fejlesztése.
- *Céldefiníció:* Célunk a munkatársak közszolgáltatói tudatának, ügyfélorientált gondolkodásmódjának, önálló és felelősségterjes munkavégzésének erősítése, a szükséges tudásszint növelésével, amely a humán tőke értékében közvetlenül megjelenik. Ehhez nagymértékben hozzájárul a megfelelő képzés és oktatási tevékenység.

3.1.1.6. Mutatószámok kialakítása

A cél definiálását követően kerülhet sor olyan mutatók és célértékek/mutatószámok kiválasztására, melyek segítségével a cél visszamérhető lesz. Egy stratégiai célt általában 1-2, ritkán 3-4 mutatóval mérünk. Általános elv, hogy **kb. 15 célhoz maximum 20 mutató** kerüljön meghatározásra.

A mutatószámok definiálása megkönnyíti a feladatvégrehajtáshoz kapcsolódó beszámolást, valamint objektívvé teszi a cél megvalósulásának értékelését. A mutatók kiválasztásának szempontja, hogy az mennyire egyértelműen jelzi vissza a cél teljesülését, azaz arra a kérdésre kell, hogy megadja a választ:

Mikor teljesül / nem teljesül a stratégiai cél?

Az alábbi példa (cél: ágazati központok létrehozása) szemlélteti, hogy egy adott célt hányféle mutatóval lehet mérni, aszerint, hogy mi is a cél iránya, pontos tartalma:

- Intézmények támogató feladataihoz kapcsolódó személyi juttatások alakulása.
- Intézmények beszerzéseire fordított összeg alakulása.
- Lakossági elégedettség.
- Intézményeknek otthont adó ingatlanok éves működési kiadásainak alakulása.
- Intézményi ellátottak/diákok számának alakulása.

A mutatószámok kiválasztásánál javasoljuk szem előtt tartani, hogy az – a céldefiníció alapján – ténylegesen a cél tartalmának és irányának leginkább megfelelő mutató legyen.

A mutatószámok kialakítása során technikai feltételeket is szem előtt kell tartani: a mutatószámra vonatkozó mérés kialakítható, a célérték meghatározható legyen.

A stratégiai mutatószámokat pontosítani kell és a későbbi mérésre, beszámolásra előkészíteni. A stratégia lebontását képezi az éves bontású célértékek meghatározása.

3.1.1.7. Akciók kialakítása

A stratégiai célok megvalósítása jellemzően intézkedéseken keresztül biztosítható. A stratégiai célok kidolgozásánál **pontosítjuk és priorizáljuk a kapcsolódó (stratégiai) akciókat.** Az akciók megfogalmazásánál fontos, hogy csak a befolyásolható (azaz az Önkormányzat által végrehajtható) és kritikus intézkedések kerüljenek be a stratégiai dokumentumokba.



Az akció ...	Az akció jellemzőin ...
<ul style="list-style-type: none"> ■ konkrét cél elérését szolgáló, ■ egyedi intézkedéssorozat, ■ amely túlmutat a normál működés keretein, ■ és pótlólagos erőforrásigénye van. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ projektszervezetben kerülnek lebonyolításra, ■ több szervezeti egységet érintenek, ■ meghatározott ideig tartanak, ■ konkrét ütemezésük ■ és egyéni felelősük van.

Az összehangolás keretében mindenképp a többszörösen szerepeltetett akciókat kell kiszűrni, illetve meg kell határozni az akciók egymásra vonatkozó hatásait.

Az akciók tervezése során a végrehajtás ütemezését, főbb szakaszait és mérföldköveit kell meghatározni, akciólapok formájában. Erre az alábbi űrlap használatát javasoljuk.

1. Akció neve			
Akció célja	Akció leírása		Felelős
Miért van szükség az adott intézkedésre, milyen kockázati tényezőt kíván kezelni?	Az intézkedés rövid leírása: jelenlegi helyzet anomáliáinak, megoldási javaslatnak a bemutatása 4-5 mondatban.		Az intézkedés megvalósításáért felelős személy (projektszervezetben belüli, vagy azon kívüli)
Kezdési határidő	Befejezési határidő	Emberi erőforrás igény	Prioritás
Az intézkedés végrehajtásának kezdő határideje, melynek betartása ill. betartatása a felelős hatáskörébe tartozik	Az intézkedés végrehajtásának végső határideje, melynek betartása ill. betartatása a felelős hatáskörébe tartozik	A kitűzött cél elérése érdekében az egyes intézkedés végrehajtására fordítandó erőforrások mértéke	Az intézkedés szükségszerűsége, mely egyben meghatározza az intézkedések végrehajtásának sorrendjét
Feladatok	Felelős	Résztevők	Eredmény
1. Azon feladatoknak a felsorolása, melyek a kitűzött cél elérését szolgálják	Az adott feladat megvalósításáért felelős személy	Az adott feladat végrehajtásában részt vevő szervezeti egységek	Egyes esetekben becslés adható az adott feladat elvégzéséből fakadó eredményhatására
2. ...			

Az akciólap tartalmaz tehát minden olyan információt és elvárást, ami a cél (és a hozzá kapcsolt célérték) eléréséhez releváns:

- **Akció célja:** miért van szükség az adott intézkedésre, milyen kockázati tényezőt kíván kezelni.
- **Akció leírása:** az intézkedés rövid leírása: jelenlegi helyzet anomáliáinak, megoldási javaslatának bemutatása.
- **Felelős:** az intézkedés megvalósításáért felelős személy.
- **Kezdési határidő:** az intézkedés végrehajtásának kezdő határideje, melynek betartása a felelős hatáskörébe tartozik.
- **Befejezési határidő:** az intézkedés végrehajtásának végső határideje, melynek betartása a felelős hatáskörébe tartozik.



- **Emberi erőforrásigény:** a kitűzött cél elérése érdekében az egyes intézkedés végrehajtására fordítandó erőforrások mértéke.
- **Prioritás:** az intézkedés szükségszerűsége, mely egyben meghatározza az intézkedések végrehajtásának sorrendjét.
- **Feladatok:** azon feladatoknak a felsorolása, melyek a kitűzött cél elérését szolgálják.
- **Felelős:** az adott feladat megvalósításáért felelős személy.
- **Résztvevők:** az adott feladat végrehajtásában résztvevő szervezeti egységek.
- **Eredmény:** egyes esetekben becslés adható az adott feladat elvégzéséből fakadó hatásra.

Az így megadott adatok tükrében lehet dönteni arról, hogy mely akciók élveznek prioritást a többiekkel szemben. Az akciók közül azt kell elfogadni, amely leginkább megfelel a vezetői elvárásoknak, finanszírozható mértékű erőforrásigényt támaszt, és a legnagyobb értéket hordozza magában az Önkormányzat számára.

Az akciók részletes megtervezésével az egyes intézkedések költségvetésbe a tervezés során. A mérföldkövek és határidők pedig lehetővé teszik a megvalósulás folyamatos nyomon követését és szisztematikus számonkérését.

3.1.2. A mutatószámrendszer beillesztése az irányítási rendszerbe

Az ily módon kialakított mutatószámrendszer – megfelelő alkalmazása esetén – **a stratégiai menedzsment kiemelt eszközévé válhat.** Annak ellenére, hogy a legfontosabb funkciója a céllebontás, a stratégiaalkotási kör minden lépésével kapcsolatban áll. A következő bekezdések a stratégiai irányítási kör és az operatív irányítás összekapcsolását mutatják be, kiemelten kezelve a stratégia, a célok és az akciók felülvizsgálatának menetét.

A stratégia éves felülvizsgálatára felsővezetői körben kerül sor, ezenkívül meghívást kaphat minden olyan érintett, akik a stratégia lebontása kapcsán kapcsolatba kerülnek a cél megvalósításával.

A célok újragondolását a stratégiai célok szűrőjének megfelelő alkalmazása segíti.

1. Az ok-okozati kapcsolatok felülvizsgálata

Az ok-okozati kapcsolatok felülvizsgálat célja a célrendszer aktualizálása. Ennek egyik eleme a stratégiai térkép módosítása.

A felülvizsgálat során a következő szempontokat kell figyelembe venni:

- Mérlegelni kell az új célok helyét a stratégiai térképen, valamint a többi céllal való kapcsolataik erősségét. A legerősebb feltételezett összefüggéseket fel kell venni a stratégiai térképre.
- Előfordulhat, hogy az eltelt év tényadatai és tendenciái tükrében néhány, korábban erősnek feltételezett ok-okozati összefüggést le kell venni a térképről, míg más kapcsolatokat pótlólagosan fel kell tüntetni rajta.
- Az ok-okozati kapcsolatok kezelésekor mindig érdemes azok időbeli vonatkozásaival is foglalkozni, minthogy a hatások egy része késleltetve jelentkezik.



2. A mutatók érvényességének felülvizsgálata

Új mutatók alkalmazására alapvetően két ok miatt lehet szükség:

- Az egyik lehetőség az, hogy a stratégia keretei megváltoznak: az új célok méréséhez természetesen legtöbbször új mutatók kellenek.
- A másik esetben a célok nem változnak, de tartalmi vagy mérési problémák miatt új mutatók bevonása válik indokolttá. Ha egy adott mutató értékei nemkívánatos módon manipulálhatók, akkor változtatni kell a mérési folyamaton, illetve magán a mutatón. Akkor is új mutatót kell definiálni, ha a mutató értékének alakulása és a célérés között nincs vagy gyenge a kapcsolat, azaz a mutató értéke a kívánt irányba mozgott, de a cél teljesítéséhez nem jutott közelebb a terület.

A fent tárgyalt esetek mellett előfordulhat az is, hogy egyes mutatókat úgy veszünk ki a mutatószám-rendszerből, hogy azokat nem helyettesítjük más mutatókkal. Erre főként akkor kerülhet sor, ha felismerjük, hogy a stratégiai mutatószámrendszer redundáns, azaz egyes információkat többször is tartalmaz más-más formában, más-más mutatószámokban.

Végül foglalkozni kell azzal az esettel is, amikor egy adott mutatószám „bevált”, viszont mérési módszere korrigálásra szorul. Ilyen finomhangolásnak tekinthető például egy átlag vagy egy index összetevőinek súlyokkal történő kiegészítése, az attitűd, elégedettség stb. felmérésére szolgáló kérdőívek tökéletesítése, a gazdálkodási adatok nominális érték helyett reálértéken történő vizsgálata.

A mutatók a rendszer kulcselemei, hiszen ezek teszik mérhetővé a stratégiai teljesítményeket. A mutatószámok kialakításakor azonban a szűk értelemben vett tartalmi megfontolásokon túl mindig figyelemmel kell lenni a mérés ráfordításainak és a méréstől várható hasznok viszonyára, az objektivitás és a felelősség definiálásának lehetőségére, valamint a mutatószámhoz kötődő alkalmazotti magatartásváltozás kívánatosságára is.

3. Célértékek kialakítása, a meglévő célértékek módosítása

A stratégiai mutatószámokhoz kapcsolódó elvárások, célértékek újradefiniálása elsősorban akkor szükséges, ha a szabályozási / környezeti elvárások változnak, új célok vagy mutatók kerülnek kialakításra

Az eredeti célok és mutatók változatlanlansága mellett is szükségessé teheti a korábban meghatározott elvárások módosítását, ha azok túlzottan mutatkoztak vagy éppen ellenkezőleg, visszafogottan mutatkoznak.

4. Az akciók áttekintése, új akciók definiálása

Az Önkormányzat a stratégiai célok elérése érdekében akciókat, vagyis hosszabb, akár több év alatt megvalósítható, átfogó kezdeményezéseket valósít meg. Új akció megfogalmazására akkor van szükség, ha:

- Az előző időszakban végrehajtott akció hatása nem a tervezettnek megfelelő vagy nem elégséges (a cél teljes eléréséhez további lépésekre van szükség).
- Megváltoztak a kitűzött célok, és a korábban megfogalmazott akciók nem alkalmasak az új célok elérésére.
- A kitűzött cél nem változott, az akció azonban megvalósult, így a cél elérésére újabb akciókat kell megfogalmazni.



A stratégia éves felülvizsgálatának eredménye az aktualizált mutatószám-rendszer, vagyis:

- felülvizsgált célok és ok-okozati kapcsolatok,
- korrigált mutatók és elvárás-értékek,
- akciók a régi és az új célok eléréséhez.

Az aktualizált mutatószám-rendszer a tervezés egyik inputja kell, hogy legyen.

3.1.3. Feladatok a mutatószám-rendszer alkalmazásának továbbfejlesztésében

A jól működő irányítás jellemzője, hogy **az irányítási rendszer elemei egymással összhangban, egymást erősítve működnek**. A kiegyensúlyozott mutatószám-rendszer (BSC), mint irányítási eszköz bevezetése a rendszer számos egyéb elemét érinti. Ezek optimális működésének elengedhetetlen feltétele az összehangolás.

A mutatószám-rendszer és az irányítási rendszer elemeinek kapcsolatát összefoglalóan a következő ábra szemlélteti.



3.1.3.1. Feladatok a tervezéssel, beszámolóval és teljesítményértékeléssel kapcsolatban

A Balanced Scorecard elemeit az alábbi rendszerekkel és folyamatokkal kell összekapcsolni:

- **Tervezés:** Az éves költségvetés-tervezés és a középtávú fejlesztési tervekkel összhangba kell hozni a stratégiai célokat. A stratégiai mutatószámok célértékei, valamint az akciók megvalósításához szükséges ráfordítások a tervezés inputjai kell, hogy legyenek. Külön szabályzatban javasolt meghatározni a stratégiai mutatószám-rendszer elemeinek illeszkedését a tervezési rendszerbe.
- **Beszámolás:** Az éves teljesítményértékelés támogatására stratégiai beszámolót kell kialakítani és működtetni. Ennek részletes tartalmi és folyamat szabályozása az Önkormányzat beszámolórendszerén belül történik.



- **Teljesítményértékelés:** A stratégiai mutatószám-rendszer egyes mutatói egy-egy vezető felelősségi körébe fognak tartozni (mutató-gazdák). Javasoljuk, hogy a mutató-felelősség a mutató-definíció és a beszámolási kötelezettségén túl terjedjen ki a célérték-elérésre is akkor, ha a rendszer már kiforrott, a mutatók megbízhatóan és jól használhatók. Ekkor már érdemes ezeket az elvárásokat a vezetők és kiemelt munkatársak egyéni célkitűzéseivel is összekapcsolni.

3.1.3.2. A mutatószám-rendszer működtetéséhez kapcsolódó további feladatok

A fentiekben ismertetett mutatószám-rendszer kialakításához és működtetéséhez kapcsolódó további feladatok:

- **Stratégiai csoport/munkakör kialakítása:** A stratégiai csoport – a 4.1.1. fejezetben leírtaknak megfelelően – előkészítő, moderátori és koordináló szerepet tölt be a stratégia kialakítása, lebontása és a kapcsolódó beszámolás során. Támogatja a megbeszéléseket (előkészítés, moderálás és dokumentálás), valamint kapcsolatot tart a pénzügyi és informatikai területek munkatársaival a mutatószámok mérése kapcsán. Javasoljuk, hogy a stratégiai csoport/munkakör a szervezeten belül közvetlenül a polgármesterhez legyen rendelve.
- **Informatikai támogatás:** A stratégiai mutatószám-rendszer optimális működésének feltétele a mutatószámok mérésének és a beszámolók előállításának lehető legnagyobb mértékű automatizálása a megfelelő informatikai támogatás kialakítása révén.
- **Kiterjesztés:** A mutatószám-rendszer mint stratégiai irányítási eszköz az önkormányzati szinttől egészen az egyes hivatali osztályok, önkormányzati intézmények és vállalatok szintjéig lebontható stratégiai cél-, mutató- és elvárás-rendszert ad. Az Önkormányzat egészére illetve az egyes szervezeti egységekre kialakított mutatószám-rendszer alkalmas arra, hogy az Önkormányzat egyes területeinek működését összehangolja, ennél fogva javítsa. Önálló mutatószám-rendszer alakítható ki minden olyan területre, mely önálló stratégiával, célrendszerrel rendelkezik.



3.2. Javaslatok az éves költségvetés tervezés folyamatára

A helyzetelemzés blokkban feltártuk a költségvetés tervezés jelenleg használt alapelveinek, módszertanának, folyamatának és informatikai támogatásának erősségeit és fejlesztendő területeit. Jelen fejezetben a helyzetelemzés során azonosított problémákra keressük a választ és javasolunk megoldást.

3.2.1. Tervezési alapelvek

A tervezési rendszer kiegyensúlyozott és gördülékeny működésének záloga, hogy megteremtjük azt a **szilárd alapelv bázist**, melynek mentén zajlik a költségvetés tervezés.

Okozat hű tervezés	A jelenlegi főként bázisalapú tervezést szükséges felváltani egyes területeken normatív, más területeken feladatalapú tervezéssel. Előbbire elsősorban az intézmények kiadási oldalán, utóbbira a hivatali osztályoknál van lehetőség.
Összemérhetőség	Azonos feladatokat ellátó szervezeti egységek, intézmények között biztosítani kell az összemérhetőséget, meghatározott naturáliák alapján. Ezen felül a tervezést alkalmassá kell tenni az évek közötti, ellátott feladatokban bekövetkező változások lekövetésére.
Tervezés-beszámolás összhangja	A tervek teljesülésének mérhetőségének biztosítása érdekében a terv és tény adatok és táblák összehangolása.

A hatékony és eredményes működése érdekében alkalmazandó tervezési alapelvek

Javaslatunkban **a fenti alapelvek állandó elemként való alkalmazását javasoljuk** a tervezési rendszer jövőbeli hatékony és eredményes működése céljából.

3.2.1.1. Okozat hű tervezés

A jelenlegi főként bázisalapú tervezést szükséges felváltani egyes területeken **normatív**, más területeken **feladatalapú tervezéssel**. Előbbire elsősorban az intézmények kiadási oldalán, utóbbira a hivatali osztályoknál van lehetőség.

A tervezés folyamán a terv értékek, keretek meghatározása során tevékenységek és feladatok figyelembevétele szükséges. A költségek felmerülését meghatározó változók, paraméterek (naturália és forint értékek egyaránt) tervezése segítségével **a tervek valós erőforrásigényeket tükrözhetnek** és a működés során a tervmegvalósítás folyamatát, az önkormányzati feladatok ellátását segítik.

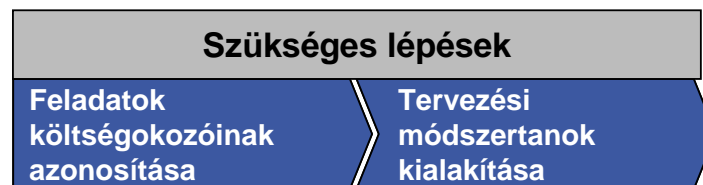


Ezek alapján javasolt:

- A tervezés során az okozat hű tervezés alapelveinek alkalmazása, a **bázis szemlélettől történő elszakadás**.
- **A terv tételek befolyásoló paramétereinek felmérése, a közöttük lévő kapcsolatok azonosítása, az ezek alapján történő tervezés.** (például költségkocozó a kiszolgált ügyfelek száma az okmányirodában, az okmányiroda költségét az egy ügyfélre számított költség alapján állapítjuk meg)

Az alapelv bevezetéséhez a következő lépések megtétele szükséges:

- Az okozathűség jegyében az egyes feladatok költségkocozóinak azonosítására van szükség.
- Az okozathűség alapelveinek alkalmazásával egyidejűleg ki kell alakítani az ennek megfelelő tervezési módszertant is (lásd: feladatalapú tervezés)



Az okozathű tervezés bevezetésének szükséges lépései

3.2.1.2. Összemérhetőség

Az azonos feladatokat ellátó szervezeti egységek, intézmények között biztosítani kell az összemérhetőséget, meghatározott naturáliák alapján. Ezen felül a tervezést alkalmassá kell tenni az évek közötti, ellátott feladatokban bekövetkező **változások lekövetésére**.

Az időbeli és tervezési egységek közötti összemérhetőség biztosítása: a hasonló költség-szerkezettel, illetve feladatokkal rendelkező tervezési egységek (főként intézmények) tervezése során egységes elvek és kalkulációk alkalmazása szükséges. Ezen tervezési egységek terv értékeinek összehasonlítása, elemzése képes rámutatni olyan eltérésekre, aránytalanságokra, amely a hatékony működést akadályozhatják.

Ezek alapján javasolt:

- A homogén tervezési tételek (például közüzemi díjak) **tervezési módjának egységesítése**.
- A homogén tevékenységekkel rendelkező szervezeti egységek, intézmények **terv tételeinek összevetése, eltérések esetén azok elemzése**, szükség esetén módosítása.
- A **normatíva** számítási módjának és értékének **évenkénti felülvizsgálata**.



Az alapelv bevezetéséhez a következő lépések megtétele szükséges:

- Az összemérhetőség jegyében a homogén költségtételek és tevékenységek azonosítása.
- Az összemérhetőség alapelvének alkalmazásával egyidejűleg ki kell alakítani az ennek megfelelő tervezési módszertant is.



Az összemérhetőség megvalósulásához szükséges lépések

3.2.1.3. Tervezés-beszámolás összhangja

A tervek teljesülésének mérhetőségének biztosítása érdekében fontos a **terv és tény adatok és táblák összehangolása**.

A költségvetési tervben meghatározott éves célok és keretek teljesülésének, illetve betartásának **évközi folyamatos ellenőrzése** jelenti a hatékony működés alapját. Kiemelt jelentőségű a tervek teljesülésének folyamatos nyomon követése, a jövőre vonatkozó előrejelzések készítése az **időben történő beavatkozás** céljából.

Ezek alapján javasolt:

- A tervezés és beszámolás összhangjának megteremtése, a logikai és tartalmi kapcsolat erősítése **terv-tény elemzések** készítésével.
- A tervezési folyamat részeként a Hivatalra és intézményeire egységesen kiterjedő, rendszeres időközönként történő **terv felülvizsgálat** (amely a terv értékekre, illetve a tervezési premisszákra egyaránt kiterjed) és **előrejelzés elkészítése**.
- A felülvizsgálat eredményeinek vezetői szinten történő bemutatása, beavatkozási pontok meghatározása.

Az alapelv bevezetéséhez a következő lépések megtétele szükséges:

- Tervezési és beszámolási rendszer összehangolása.
- Terv felülvizsgálat módszertanának kialakítása.
- Terv felülvizsgálat beépítése a döntési mechanizmusokba.



A tervezés-beszámolás összhangjának megteremtéséhez szükséges lépések



3.2.2. Tervezési módszertan

A tervezési módszertanra adott javaslatainknál is a helyzetelemzésből indultunk ki és a jelenlegi rendszer továbbfejlesztését célozzuk:

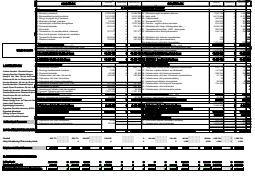
- Javasoljuk a **tervezési táblák** megjelenítésének több lépcsőben megvalósuló **fejlesztését**.

A tervezési rendszer megjelenítése fontos az önkormányzati döntéshozók tájékoztatása, a célok teljesülésének nyomon követése, illetve a döntések meghozatala céljából.

Jelenleg semmilyen kimutatás, diagram nem része a tervtábláknak, így a jelenlegi keretek között is javasoljuk a táblák kiegészítését.

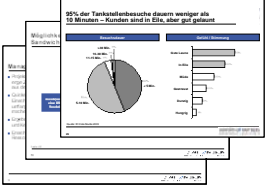
A tervezést támogató informatikai rendszer bevezetése esetén ezek a vizuális eszközök a legtöbb szoftver esetén automatikusan állnak elő.

Jelenlegi állapot




- Számos Excel tábla, amelyeket nehéz áttekinteni
- Nincsenek használatban aggregált mutatószámok, ábrák, diagramok, vizuális elemek

Javasolt Excel struktúra



- Számadatokat tartalmazó diagrammok, táblázatok az érthetőség érdekében
- Táblák cella és tábla szintű adatvédelmének kialakítása
- Táblák közötti adatkapcsolatok fejlesztése

Tervezési alkalmazás



- Nézetek közötti váltás és lefűrés lehetőség (OLAP alapú)
- Intraneten, vagy interneten keresztül történő elérés lehetősége

- Javasoljuk az **előirányzat felhasználási terv** folyamatos nyomonkövetését és **negyedévenkénti felülvizsgálatát**. Ez alapvető feltétele a megbízható pénzügyi gazdálkodás megteremtésének. Éppen ezért javasolt a jövőben fokozottabb figyelmet fordítani ezen tervek megalapozott készítésére, folyamatos aktualizálására, valamint az időarányos gazdálkodás folyamatos kontrolljához történő nyomon követésre.

- **Tervezési módszertan felülvizsgálata** már rövidtávon is javasolt. Az átmeneti időszakban a bázisalapú tervezés részleges kiváltását javasoljuk normatíva, illetve feladat alapú tervezéssel.

A tervezés megalapozottságának növelése érdekében a **bázis alapú tervezéstől javasolt eltérni a normatív, illetve feladat alapú tervezés irányába**.

Az egyes tételek esetén alkalmazott módszertanokat egységes alapelvek mentén szükséges meghatározni.

A feladatalapú tervezés fontossága miatt erről a pontról bővebben is szólnunk a következő alfejezetben:



3.2.2.1. Új elvek a költségvetés tervezésben – A feladat alapú tervezés

Alapelvek

A feladat alapú tervezés általánosan elfogadott alapelvei a következők:

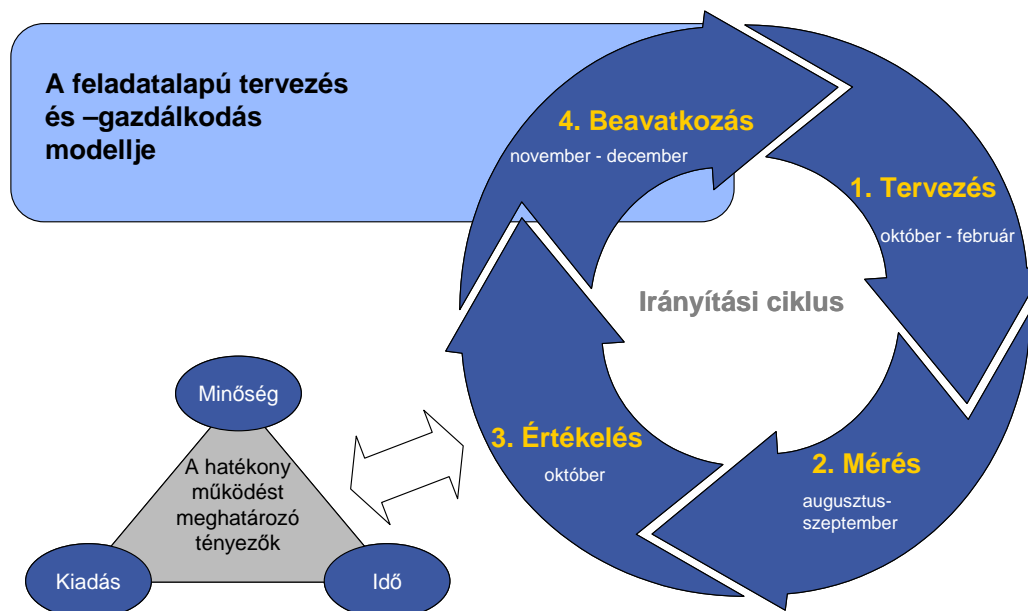
1. A feladatok ellátásának több lehetséges formáját is figyelembe veszi.
2. A teljesítmény (output, outcome) definiálására és mérésére ösztönöz.
3. Az ellátandó feladatok felől közelít.
4. Az előző időszak kiadásait nem tekinti kiindulási alapnak.

A feladat alapú tervezés modellje

A feladatalapú tervezés nem csak egy megoldás a tervezés kifinomultabb és áttekinthetőbb végrehajtására, hanem a gazdálkodás javításának egy lehetséges eszköze. A feladatalapú tervezés kulcskérdése, amit minden tervezési időszak során megfogalmaz, hogy mekkora a gazdálkodás létszám- és erőforrás igénye, az adott feladatmennyiség ellátásához mennyi kiadást indokolt hozzárendelni.

A modellben a feladatot nem csak szűken vett értelemben vizsgáljuk, hanem annál tágabb kontextusban. A feladat mennyisége mellett számításba vesszük annak a minőségét, az ellátás színvonalát is. Jelentős részt a feladatellátás minősége összefüggésben van a ráfordított erőforrások minőségével, mennyiségével, ezért a feladat alapú tervezés figyelembe veszi, hogy az önkormányzat a közfeladat minőségére vonatkozóan megfogalmaz-e változtatásokat, s lehetőséget biztosít ezen minőségi elvárásokhoz kapcsolódó beavatkozás lefordítására kiadások formájában.

A feladatalapú tervezés és –gazdálkodás négy fő lépésből áll:



1. **Tervezés:** A tervezés biztosítja a gazdálkodás kiindulópontját. A tervek határozzák meg a következő időszak gazdálkodási kereteit. A tervezés keretében az önkormányzat a feladatok mentén összeállítja az intézmények, esetenként a szervezeti egységek terveit. A tervezés folyamatát az előző fejezetek részletesen bemutatják.
2. **Mérés:** Az önkormányzat a következő tervezési ciklus előkészítéseként felméri az előző év során a feladatokhoz kapcsolódó erőforrás-felhasználást, a kapcsolódó kiadásokat, illetve teljesítménymutatókat. A felmérés intézményi szinten zajlik, lefedi a teljes költségvetést, azonban csak azon feladatok esetében kell az információkat részletezni, amelyek esetében értelmezhető a tervezés ezen megközelítése. A mérés részben igazodik az oktatási intézmények működéséhez, illetve a költségvetés tervezés folyamatához, így időben augusztus-szeptember során kell az információgyűjtést elvégezni.
3. **Értékelés:** Az értékelés keretében kétféle elemzést lehet elvégezni:
 - a. A feladatok mentén elvégzett mérés eredményeit, illetve az előzetesen megállapított tervek értékeit összevetve lehet értékelni az intézmények gazdálkodását, teljesítményét. Következtetéseket lehet levonni arról, hogy mennyire voltak reálisak a tervek, illetve az intézmények egymáshoz képest mennyiben teljesítettek jól. Az értékelés alkalmat ad arra, hogy olyan mutatókat állítson össze a Hivatal, amelyek a kiadáscsoportok, teljesítmények mentén az évek közötti, illetve intézmények közötti összevetéseket lehetővé teszik. A feladatalapú tervezés bevezetésével lehetőség van a bázis alapú tervezési szemlélet mellett a költségvetésben kialakult intézményi különbségek csökkentésére, úgy nevezett normázására.
 - b. Az értékelés keretében meg lehet vizsgálni, hogy a következő időszakra vonatkozó tervezési keretek mellett hogyan alakul a feladatok finanszírozása és kiadásigénye, mennyiben képes az önkormányzat a közfeladatellátást a megadott költségvetési keretek között biztosítani. Az elemzések elkészítése egyben lehetőséget biztosít olyan szakmai előterjesztések megfogalmazásához, ami a költségvetésben mutatkozó feszültségek kezelésére alkalmas, kijelöli a beavatkozás irányait.
4. **Beavatkozás:** A feladatalapú tervezés attól válik a gazdálkodást támogató funkcióvá, hogy megteremti a lehetőségét a gazdálkodásba való beavatkozásra, ráhatással tud lenni a működésre. Amikor a költségvetési források szűkülnek, míg a feladatok ezzel párhuzamosan nem csökkenek, akkor a költségvetésben megmutatkozó feszültségek igénylik a beavatkozást, a változtatást. A feladatorientált megközelítés lehetőséget ad arra, hogy ne általános megszorítás, hanem célzott, a közfeladatellátás színvonalát is figyelembe vevő javaslatok és döntések szülessenek. A beavatkozáshoz akár több alternatívát is fel tud kínálni, illetve megteremti annak a lehetőségét, hogy a hatások is kimutathatóak legyenek.

Megvalósíthatóság

A feladat alapú tervezés erőforrás igényes módszertan, ezért a feladatokat differenciáltan kell kezelni, amikor a módszertan bevezetését tervezzük.

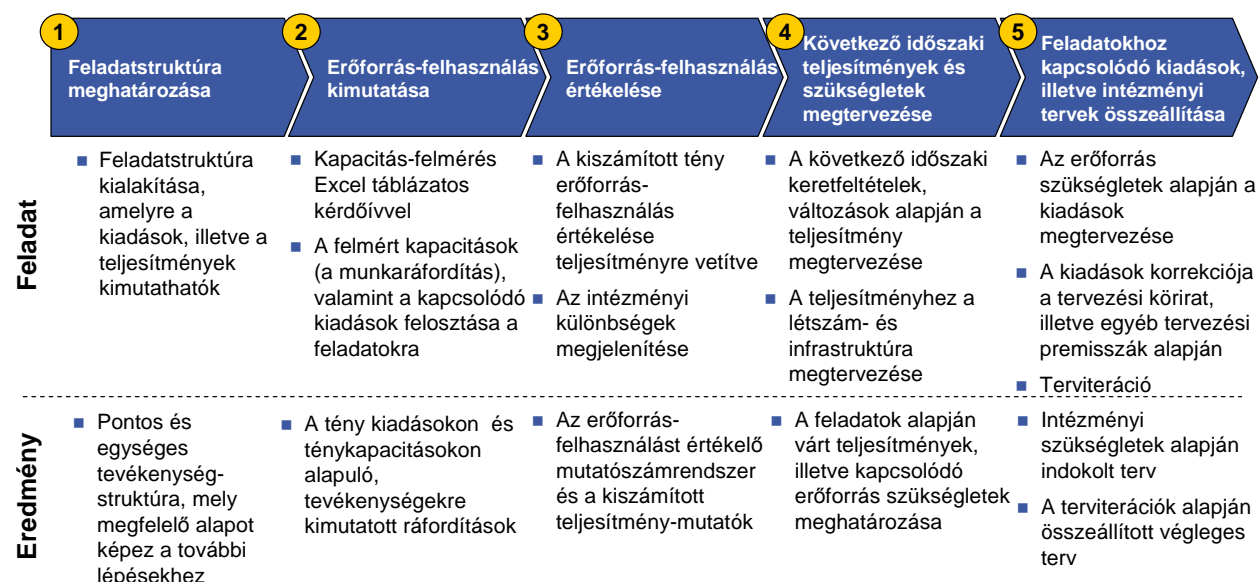
Mérlegelni kell a módszertan alkalmazásának a hasznát és a tervezés, illetve a tényleges működés alapján a visszamérésre fordított munkaráfordítás megtérülését, ami jelentkezhet az információk minőségében, illetve a gazdálkodás átláthatóságának és befolyásolhatóságának a javításában:



- **Algoritmizálhatóság:** A feladat kiadásainak a megtervezése során képlet, vagy összefüggés alkalmazhatósága. A feladatnak a számossága, illetve kimenete mennyiben határozható meg.
- **Jelentőség:** A feladat súlya, részaránya a teljes önkormányzat, vagy intézmény kiadásai, vagy bevételei között.

A fenti paraméterek segítségével eldönthetjük, hogy melyek lesznek azok a feladatok, amelyek esetében első körben érdemes bevezetni a módszertant, és melyek azok, amelyeknél a bevezetést majd csak akkor érdemes meglépni, ha már elegendő tapasztalat gyűlt össze az előző időszak gyakorlatából.

A feladat alapú tervezés bevezetésének lépései



1. lépés: Feladatstruktúra meghatározása

A feladatalapú tervezés kialakításakor első lépés a feladatstruktúra összeállítása. A feladatokat a szakterületi vezetők hierarchikus csoportokba rendezve határozzák meg. Mivel a jogszabályi, illetve önkormányzati szabályozás alapján jelentős számú feladat ellátására kötelezettek az intézmények, ezért a feladatok meghatározásánál figyelemmel kell lenni arra, hogy melyek a hangsúlyosabb, nagyobb munkát igénylő feladatok, illetve melyek azok, amelyek mögött a munkaráfördítés éves szinten is csekély. Ez alapján célszerű az alapfeladatellátásra (PM űrlap szerint I. funkciócsoport) 100-150 elemű feladatstruktúrát felállítani.

A feladatokat a következő csoportok szerint javasolt meghatározni:

- **Irányítási feladatok** (10-20 feladat azonosítása):
 - Azok a vezetői feladatok, amelyek a polgármesteri hivatal, illetve az intézményi működés irányításához szükségesek. Ezek tartalmilag lehetnek: tervezés, stratégiaalkotás, vezetői utasítások kiadása és számonkérése, önkormányzati



döntés-előkészítés koordinációja, szervezése, munkáltatói jogok gyakorlása, stb.

- **Alaptevékenységhez tartozó feladatok** (100-150 feladat azonosítása)
 - A tervezésben jelentős súlyt képviselő, jogszabályi norma, vagy saját hatáskörben meghozott döntés alapján ellátott feladatok listája. A feladatok esetében a nagyobb súlyú feladatok önálló nevesítése, míg a csekélyebb súlyú képviselő feladatok felsorolása csoportokba rendezve, gyűjtő kategóriákat képezve. Ezek a feladatok a költségvetésben használatos I. funkciócsoportba tartoznak. Ezek tartalmilag lehetnek: általános iskolai oktatás, napközi ellátás, gyermekétkeztetés, egészségügyi alapellátás, fogászati ellátás, oktatás területi igazgatása, stb.
- **Támogató és kiszolgáló feladatok** (20-30 feladat azonosítása)
 - Az intézmények működésében jelentős súlyt képvisel a működéshez kapcsolódó támogató, illetve kiszolgáló feladatok ellátása. Ezek a feladatok teremtik meg az alapfeladat-ellátáshoz szükséges infrastrukturális és adminisztratív feltételeket. Ezek a feladatok lehetnek: pénzügyi-számviteli adminisztráció, személyzeti adminisztráció, épületüzemeltetés, őrzés-védelem, iktatás, stb.

A feladatstruktúra az alapja annak, hogy az erőforrásokat az önkormányzat a feladatok mentén kimutassa, és a költségvetési tervezés folyamatában a felhasználásokat megtervezze. A feladatstruktúra egyben összehasonlítási alapot képez ahhoz, hogy az azonos feladatokat ellátó intézmények egymáshoz képest milyen kiadások mellett biztosítják a működésüket, megkülönböztetve a kapacitásokat, illetve a személyi és dologi kiadásokat.

2. lépés: Erőforrás-felhasználás kimutatása

A feladatalapú tervezés akkor hajtható végre, ha rendelkezünk információval arról, hogy mennyi volt a feladatok erőforrásigénye. A feladatok mentén kimutatott erőforrásigény alapján lehetőség van szakmai és gazdálkodási elemzések, értékelések elkészítésére, ami meg-alapozottabbá és összehasonlíthatóbbá teheti az intézményi feladatellátás kiadásait.

Bár az is egy járható út, hogy null bázisú tervezés keretében a tényadatok ismerete nélkül „tisztá lappal” indulva készítsük el a terveket, azonban a tapasztalatok azt mutatják, hogy a bázis időszaki információk olyan támpontot jelentenek, amelynek a hiányában a tervezés megítélése, elfogadása nehézséget jelent. Ezért javasolt a tényhelyzet kimutatása.

Az erőforrás-felhasználás felmérése két fő területre bontható:

- **Munkaráfordítás azonosítása:** Az intézményi létszám munkaráfordításának hozzárendelése a feladatokhoz. A vezetők a beosztottjaikra vonatkozóan felosztják a feladatokra az éves munkaidőalapot. Az egyes feladatokra vonatkozóan emberévben kifejezve (egy emberév 220 nap) meghatározzák, hogy ki mennyit foglalkozott az adott feladattal. Ez alapján látható lesz, hogy az egyes feladatokra mekkora kapacitást fordított az intézmény. A munkaráfordítás képezi az alapját, hogy ez alapján a személyi kiadásokat, illetve azokat az általános dologi kiadásokat a feladatokhoz rendeljük, amelyek esetében pontosan nem mondható meg, hogy mely feladathoz tartoznak (épület rezszi és karbantartási kiadásai, informatikai üzemeltetés, távközlési díjak, takarítás, stb.).
- **Dologi kiadások feladatokhoz rendelése:** Azon dologi kiadások, amelyek esetében meg tudjuk mondani, hogy közvetlenül melyik feladat ellátásához köthetőek, ott a kiadásokat a feladatokhoz rendeljük. Ez azt jelenti a gyakorlatban, hogy minden olyan meghatározó kiadási tételt feladatra könyvelünk, ahol ez az össze-



rendelés megadható (pl. kátyúzás kiadásainak rákönyvelése az úthálózat karbantartása feladatra, vagy a digitális tábla üzemeltetési kiadások hozzárendelése az 1-8 osztályos tanulók nevelése, oktatása feladathoz). Ha a hozzárendelés közvetlenül nem biztosítható, akkor az előző pontban említett munkaráfordítás alapú felosztása javasolt a kiadásoknak.

- **Támogató és irányítási feladatok felosztása:** A kiadások felmérése során célszerű a támogató és irányítási feladatok kiadásait is felosztani az alapfeladatokra, hogy az intézmény teljes működése ezeken a feladatokon legyen kimutatható. Ez persze nem jelenti azt, hogy elveszítenénk a támogató és irányítási feladatokra kimutatott kiadásokra vonatkozó információkat, hanem azt kiegészítve tovább bővítjük a látókörünket. A felosztás történhet munkaráfordítás alapon.
- **Bevételek hozzárendelése a feladatokhoz:** Ahol a jelenlegi finanszírozási információk lehetővé teszik, ott a bevételek hozzáillesztése a feladatokhoz. A normatív finanszírozás, illetve a feladatokra elkülönített költségvetési támogatások esetében ez jól értelmezhető, míg a többi esetben egy arányos felosztás biztosítható. A bevételek hozzárendelése a feladatokhoz lehetőséget biztosít a finanszírozás és a kiadások összevetésére. (Sokan állítják, hogy az általános- és középfokú oktatás, nevelés esetében a gimnáziumok a legjobban finanszírozottak, ott a legkisebb a fenntartói kiegészítő támogatás mértéke. Persze erről csak közvetett számítások állnak rendelkezésre.)

A munkaráfordítások és kiadások feladatokhoz rendelésével a következő információkhoz jutunk:

- A feladatokra jutó munkaráfordítás értéke intézményi és önkormányzati szinten (alapfeladatok, irányítási feladatok, támogató és kiszolgáló feladatok);
- A feladatokra jutó kiadások értéke intézményi és önkormányzati szinten
 - Személyi kiadások,
 - Dologi kiadások (ezek bonthatóak további kiadáscsoportokra, mint ingatlan üzemeltetés, informatika, közműdíjak, szakmai anyag, szakmai szolgáltatások, egyéb szolgáltatások, stb.),
 - Felhalmozási és felújítási kiadások;
- A feladatokhoz tartozó bevételek és kiadások aránya, esetleges keresztfinanszírozás kimutatása intézményi és önkormányzati szinten;
- A műszaki-gazdasági szolgáltatások tényleges önköltsége intézményi szinten;
- A feladatok esetében az egy teljesítményegységre vetített munkaráfordítás és kiadás értéke intézményi és önkormányzati szinten.

3. lépés: Erőforrás-felhasználás értékelése

A feladatalapú tervezést megelőző fázis a tényleges erőforrás-felhasználás értékelése, azok összevetése az intézmények esetében. Az elemzés és értékelés számos dimenzió mentén valósulhat meg:

- A feladatellátás (teljesítményre vetített) tényleges munka-, illetve létszámigénye;
- A feladatellátás (teljesítményre vetített) dologi kiadásai, kiadáscsoportonként a kiadások megoszlása;



- A feladatokhoz kapcsolódó bevételek összege, aránya;
- A felújítások, fejlesztések, átszervezések révén elérhető kiadás-megtakarítások.

Az elemzés és értékelés biztosítja annak az alapját, hogy az önkormányzat felelős vezetői és döntéshozói olyan módon avatkozzanak be a tervezési folyamat során a költségvetésbe, hogy az ne veszélyeztesse a feladatellátást, valamint a források elosztása takarékosabb és kiegyenlítettebb gazdálkodást eredményezzen. Az intézményvezetők konkrét céllelőírásként kapják meg a gazdálkodást, működést érintő megtakarítások, illetve bevétel-növekedés elérését.

4. lépés: Következő időszaki teljesítmények és szükségletek megtervezése

A tervezés első fázisában a feladatok mennyiségi és ebből levezetett kapacitás tervezése készül el. A tervezés keretében az intézmények meghatározzák, hogy

- jogszabályi oldalról mennyiben változott a feladatellátás szerkezete,
- jogszabályi oldalról mennyiben változott a feladatellátás követelményrendszere,
- önkormányzati oldalról mennyiben változott a feladatellátás szerkezete és követelményrendszere,
- miként alakul várhatóan a feladatellátás mennyisége.

Ezen keretek között pedig elvégezhető a munkaráfordítás kalkulációja, ami reális képet ad arról, hogy hol jelentkezik a jelenlegi helyzethez képest létszámigény, illetve létszámfelesleg. Mivel a költségvetési szervek kiadásszerkezetében a személyi kiadások a teljes kiadás 60%-át teszik ki, ezért a várható feladatmennyiség alapján szükséges a munkaráfordítás kalkulációja, hogy a forráselosztás reális képet mutasson. A feladatmennyiség nem csak munkaórában, hanem egyéb naturáliában is kimutatható (pl. km, nm, stb.)

A feladat alapú munkaráfordítás tervezést követi az előző fázisban az elemzés és értékelés alapján a döntések, s azok hatásainak a beépítése a kalkulációba. Ezek lehetnek szervezési, vagy éppen gazdálkodást érintő döntések.

Az így kialakult erőforrás-szükséglet képezi alapját a kiadások és bevételek megtervezésének.

5. lépés: Feladatokhoz kapcsolódó kiadások, illetve intézményi tervek összeállítása

A tervezés során előállt keretfeltételek mentén lehet elkészíteni a kiadásokra vonatkozó terveket. Ezek a feltételek a következők:

- Erőforrás-szükséglet terv;
- Éves tervezési körirat;
- Önkormányzati határozatok;
- Finanszírozási keretek (ágazati finanszírozási szabályok és források).

A feltételek ismeretében a feladatokra vonatkozó a kiadások számszerűsítésre kerülnek, s ez alapján a kiadások, a finanszírozási igények és a bevételek szembeállítása megtörténik. Az ekkor kirajzolódó hiányok, többletek átcsoportosítása, illetve a szükséges beavatkozásokra vonatkozó döntések meghozatalát követően elkészülnek a következő tervverziók, amelyek alapján a tervezési időszak végére rendelkezésre állnak az elfogadott intézményi költségvetési tervek.

Amennyiben olyan megszorítások, esetlegesen fennmaradó feszültségek maradnak a költségvetésben, amelyeknek a feladat oldali kezelése végül nem történt meg, akkor ezek a te-



rületek a későbbiekben is kimutathatóak, s azonosíthatóak lesznek, egy következő tervezési folyamat keretében a korrekcióra lehetőséget adva.

A 2008. évi CV. törvény a költségvetési szervek jogállásáról és gazdálkodásáról tartalmazza azt az előírást, hogy a költségvetési szervezeteknek a költségvetés tervezés keretében a feladatellátásukra vonatkozóan megvalósítási tervet, illetve meghatározott költségvetési szerv típusoknak teljesítménytervet is kell készíteniük. A megvalósítási terv, illetve a teljesítmény terv elkészítése alól az önkormányzatok esetében az irányító szerv a következő két évben felmentést adhat. A megvalósítási terv megközelítése, tartalma közel áll a fentiekben bemutatott feladat alapú tervezéshez, annak a költségvetési környezetbe illesztett megoldása. Amennyiben az önkormányzati intézmények számára is kötelező lesz az űrlapok kitöltése, akkor már nem csak gazdálkodási döntés következménye, hanem adminisztratív kötelezettség is a feladatok mentén az intézményi működés megtervezése.

3.2.3. Tervezési folyamat

A tervezési folyamat javaslati blokkjában a helyzetelemzés során feltárt hiányosságokra vagy problémákra kínálunk megoldást:

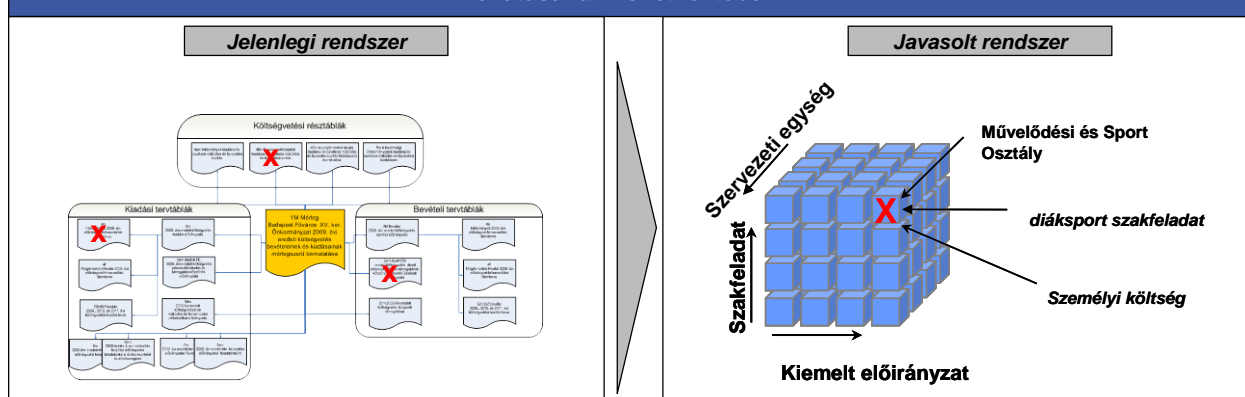
- Javasoljuk, hogy a **Közgazdasági Osztály** intenzíven **vonja be** az intézményi éves költségvetés tervezés és az intézményi terv teljesülésének nyomon követése során **az intézményfelügyeletet ellátó szakmai osztályokat** is. A tervezés és az ellenőrzés kapcsán van számos olyan kérdés, melynek megítéléséhez szükséges az adott intézmény szakmai ismerete. Ilyen például az oktatási intézmények túlóra igényének elbírálása.

3.2.4. Tervezés informatikai támogatottsága

Az informatikai támogatás a helyzetelemzésben feltárt korlátok mellett rövid távon elegendő a költségvetés tervezés támogatására. Hosszú távon azonban javasoljuk a rendszer kiváltását:

- A tervezési rendszer egységes és hatékony működése érdekében javasolt a **jelenlegi Excel támogatottságot megfelelő eszközzel kiváltani**.

Példa: Mennyi személyi költség merül fel az Oktatási, Művelődési, Ifjúsági és Sport Osztályon a diáksport ellátásának következtében?



- Az jelenlegi Excel alapú tervezés keretein túllépve, javasoljuk egy megfelelő **OLAP rendszer kiválasztását**, amely lehetővé teszi a tervezési folyamat résztvevőinek egységes támogatását, a tervek felülvizsgálatának és módosításának lehetőségét. Egy ilyen rendszer alkalmassá teszi a többdimenziós (költségnem, intézmény/szakosztály, szakfeladat) tervezés egyszerű kivitelezését, illetve a szükséges adatok gyors előállítását.



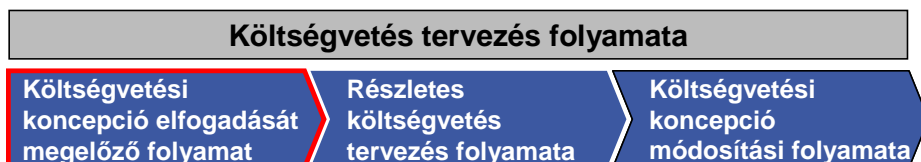
Az OLAP eszközök jellemzői



3.3. A stratégia és a költségvetés tervezés kapcsolatának megteremtése, az akciók beépítése az éves költségvetésbe

3.3.1. Az Önkormányzat stratégiai céljainak transzparens megjelenítése

Költségvetési koncepció elfogadását megelőző folyamat



- Javasoljuk a Koncepció alkotás során az Önkormányzat által megfogalmazott stratégiai célok szerepének növelését, **a koncepció kialakítási folyamat részévé tenni a stratégiai elvárások egyeztetését**, elfogadását. Valamint ezen folyamatlépés során a pénzügyi és a szakmai területek, szakosztályok szorosabb együttműködését.
- Javasoljuk a stratégiai célokból levezetett, **a működés hatékonyságát mérő mutatószámok alapján meghatározott premisszáknak történő megfelelés folyamatba épített ellenőrzését**. Valamennyi tervezési egység, illetve premisszákkal szabályozott részterv esetén csak abban az esetben kerüljön az adott terv elfogadásra, amennyiben a premisszában meghatározott elvárásoknak megfelel.

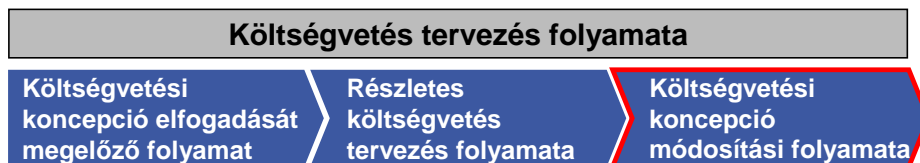
Részletes költségvetés tervezés folyamata



- Javasoljuk, hogy a sokkörös egyeztetési folyamatot váltsa fel a tervek stratégiai céloknak való megfelelés-vizsgálata. A tervezési folyamat során következő lépésnek, a tervek felsőbb szintű egyeztetésének előfeltétele legyen **a stratégiai megfelelés vizsgálata**.
- Javasoljuk, hogy a tervegyeztetések során felmerülő **döntési pontok összegzése, alternatívák meghatározása** és a megfelelő döntési szint elé tárása része legyen a folyamatnak.
- **Tervegyeztetések** időbeli ütemezésének javítása, a módosított tervek kidolgozottságának növelése érdekében.



Költségvetési koncepció módosítási folyamata



- Javasoljuk **a terv felülvizsgálat központosított folyamatának kialakítását**. A központosított és rendszeres terv visszamérés következtében a terv-tény eltérések elemzése egységes formában valósulhat meg.
- Javasoljuk, hogy egységes módszertani alapelvek, és kapcsolódó folyamat kerüljön kialakításra a szükséges beavatkozások meghatározására, az esetleges **terv módosítások elvégzésére**.
- Javasoljuk, hogy **a terv felülvizsgálat felelős szervezeti egysége** a Közgazdasági Osztály legyen, a szakterületek, illetve intézmények adatszolgáltatása mellett.

3.3.2. Stratégiai irányultság erősítése

A tervezés során szükséges **az Önkormányzat előálló átfogó stratégiai céljainak lebontása** után azok egyértelmű megjelenítése és elvárásként történő megfogalmazása.

A stratégiai irányultság erősítése során elsősorban az **Önkormányzat stratégiai céljainak megjelenítése** szükséges a szakmai és pénzügyi tervezés során. Ennek megfelelően a pénzügyi tervezés esetében a PM (Pénzügyminisztérium) által meghatározott irányelvek mellett az Önkormányzat stratégiai dokumentumaiban megjelenő célok alapján szükséges az egyes szervezeti egységek és intézmények felé az éves költségvetés tervezése során alkalmazandó elvárásokat megfogalmazni.

Ezek alapján javasolt:

- A tervezési időszak elején **a stratégiából levezethető premisszák megfogalmazása**, amelyek vonatkoznak mind a dologi, mind a felhalmozási feladatok és kiadások tervezésére.
- Tervegyeztetések során a stratégia alapján levezetett döntések alkalmazása.
- A források felosztása során a stratégiai prioritások figyelembe vétele.

Az alapelv bevezetéséhez **a következő lépések megtétele szükséges:**

- Stratégiai célrendszer rögzítése
- Tervezési premisszák meghatározása
- Tervegyeztetési mechanizmusok kialakítása



4. A megvalósítás feladatai

Ebben a fejezetben összegyűjtöttük az anyag során kifejtett legfontosabb javaslatokat, hogy áttekinthető képet adjunk a fejlesztés lehetséges irányairól.

4.1.1. A stratégiaalkotáshoz kapcsolódó javaslatok

Az önkormányzat stratégiai tervezését öt lépésben javasoljuk megvalósítani. A lépések a következők:

- Stratégia-alkotás: jövőkép meghatározása és a stratégiai prioritások, irányvonalak kijelölése.
- Stratégiai célok meghatározása.
- Stratégiai térkép.
- Mutatószámok kialakítása.
- Akciók kialakítása.

A részletes módszertan bevezetése hosszabb, komplex folyamat. A felsorolás sorrendje a bevezethetőség sorrendjét is tükrözi

4.1.2. Az éves költségvetés tervezéséhez kapcsolódó javaslatok

Tervezési alapelvek:

- Okozat hű tervezés: A jelenlegi főként bázisalapú tervezést szükséges felváltani egyes területeken normatív, más területeken feladatalapú tervezéssel. Előbbire elsősorban az intézmények kiadási oldalán, utóbbira a hivatali irodáknál van lehetőség.
- Összemérhetőség: Azonos feladatokat ellátó szervezeti egységek, intézmények között biztosítani kell az összemérhetőséget, meghatározott naturáliák alapján. Ezen felül a tervezést alkalmassá kell tenni az évek közötti, ellátott feladatokban bekövetkező változások lekövetésére.
- Tervezés-beszámolás összhangja: A tervek teljesülésének mérhetőségének biztosítása érdekében a terv és tény adatok és táblák összehangolása.

Tervezési módszertan:

- Javasoljuk a tervezési táblák megjelenítésének több lépcsőben megvalósuló fejlesztését.
- Javasoljuk a bázisalapú tervezés részleges kiváltását normatíva, illetve feladat alapú tervezéssel.
- Javasoljuk új elvek alkalmazását a költségvetés tervezésben, a feladatalapú tervezés bevezetését.



Tervezési folyamat:

- Javasoljuk, hogy a Közgazdasági Osztály intenzíven vonja be az intézményi éves költségvetés tervezés és az intézményi terv teljesülésének nyomon követése során az intézményfelügyeletet ellátó szakmai osztályokat is.

Tervezés informatikai támogatása:

- A tervezési rendszer egységes és hatékony működése érdekében javasolt **a jelenlegi Excel támogatottságot megfelelő eszközzel kiváltani.**
- Az jelenlegi Excel alapú tervezés keretein túllépve, javasoljuk egy megfelelő **OLAP rendszer kiválasztását**, amely lehetővé teszi a tervezési folyamat résztvevőinek egységes támogatását, a tervek felülvizsgálatának és módosításának lehetőségét.

4.1.3. A stratégiai és az éves költségvetés tervezés kapcsolatának megteremtéséhez kapcsolódó javaslatok

Stratégiai irányultság erősítése:

- A tervezés során szükséges az Önkormányzat előálló átfogó stratégiai céljainak lebontása után azok egyértelmű megjelenítése és elvárásként történő megfogalmazása.

Az Önkormányzat stratégiai céljainak transzparens megjelenítése:

- Javasoljuk a Konceptió alkotás során az Önkormányzat által megfogalmazott stratégiai célok szerepének növelését, **a koncepció kialakítási folyamat részévé tenni a stratégiai elvárások egyeztetését, elfogadását.**
- Javasoljuk a stratégiai célokból levezetett, **a működés hatékonyságát mérő mutatószámok alapján meghatározott premisszáknak történő megfelelés folyamatba épített ellenőrzését.**
- Javasoljuk, hogy a sokkörös egyeztetési folyamatot váltsa fel a **tervek stratégiai céloknak való megfelelés-vizsgálata.**
- **Javasoljuk a terv felülvizsgálat központosított folyamatának kialakítását.**





Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala

A civil és a vállalkozói szférával kialakítható kapcsolatok megszervezésének mechanizmusa

Budapest, 2010. január 28.

IFUA Horváth & Partners Kft.
H-1119 Budapest
Fehérvári út 79.
Telefon: +36 (1) 382 88 88
Fax: +36 (1) 382 88 89
company@ifua.hu
<http://www.ifua.hu>
A HORVÁTH & PARTNERS
csoport tagja

Tartalom

1. BEVEZETÉS, MÓDSZERTANI HÁTTÉR	3
2. AZ ÖNKORMÁNYZATOK ÉS A CIVIL SZERVEZTEK EGYÜTTMŰKÖDÉSI LEHETŐSÉGEI	5
2.1. A civil szervezetek helyzete	5
2.1.1. Elméleti alapok	5
2.1.2. A zalaegerszegi civil szervezetek összetétele	5
2.2. Az együttműködés lehetséges formái	6
2.2.1. Az Önkormányzat és a civil szervezetek együttműködésének jelenlegi keretei	6
2.2.2. Döntés-előkészítő tevékenység	9
2.2.3. Lakosság tájékoztatása	11
2.2.4. Feladatellátás	12
2.2.5. Önkormányzati támogatás, forrásgyűjtés	14
2.3. Civil szervezetekkel való együttműködés gyakorlatának fejlesztésére vonatkozó javaslatok összesítése	17
3. AZ ÖNKORMÁNYZATOK ÉS A VÁLLALKOZÓI SZFÉRA KAPCSOLATÁNAK LEHETŐSÉGEI	19
3.1. Helyi vállalkozások, gazdasági társaságok helyzete	19
3.1.1. Elméleti alapok	19
3.1.2. A zalaegerszegi vállalkozások, gazdasági társaságok összetétele	19
3.2. Az együttműködés lehetséges formái	20
3.2.1. Az önkormányzatok és a vállalkozói szféra közötti szoros együttműködés feltételei	20
3.2.2. Az Önkormányzat és a gazdasági társaságok együttműködésének jelenlegi keretei	21
3.2.3. Munkahelyteremtés / megfelelő munkaerő fellelése	25
3.2.4. Településfejlesztés, fejlesztési források megszerzése	26
3.2.5. Helyi vállalkozói kapcsolatok fejlesztése	28
3.3. Gazdasági társaságokkal való együttműködés gyakorlatának fejlesztésére vonatkozó javaslatok összesítése	29
4. MELLÉKLETEK	32
1. számú Melléklet: Civil szervezetek számára kiküldött véleményfelmérő kérdőív	33
2. számú Melléklet: Civil szervezetek számára kiküldött kérdőív eredményeinek elemzése	35



1. Bevezetés, módszertani háttér

A fejlett jóléti democráciák többségében a közjavak előállításában, a közszolgáltatások biztosításában a nonprofit szféra, mint harmadik szektor már kivívta helyét az állam és a piac között, illetve mellett. Hazánkban is megfigyelhető a szolgáltatások decentralizációja, kialakulófélben van a közszolgáltatások többszektorúsága, elsősorban a humán területeken (oktatás, kultúra, szociális ellátás). A nyolcvanas–kilencvenes években lejátszódott társadalmi-gazdasági-politikai változásoknak köszönhetően napjainkra **jelentős társadalmi támogatottsággal és növekvő gazdasági potenciállal rendelkező, rendkívül heterogén összetételű civil szektor** jött létre.

A szervezetek a megerősödésüknek, gazdasági szerepük növekedésének és az érdekcsoportok társadalmi legitimitációjának köszönhetően az 1990-es évek második felére a helyi társadalom demokratizálódásának fontos részeivé váltak. Az öntevékeny szervezetek többsége, amellett hogy megteremti az önszerveződés, illetve az érdekek közös megfogalmazásának, érvényesítésének a lehetőségét, nemcsak összefogja tagjait, hanem bizonyos szolgáltatásokat is nyújt. A politikai és szakmai döntéshozók számára jelzik a kielégítetlen, illetve újonnan felmerülő társadalmi igényeket, szükségleteket, eszközül szolgálnak ezek feltáráshoz és kielégítéséhez, ezúton befolyásolva az egyes szakpolitikák kialakítását. Ily módon ma már **az önkormányzatok partnerei** közé tartoznak, mind a **döntések megalapozásában**, mind pedig a lakosság megváltozott szükségleteire reagáló **közszolgáltatások nyújtásában**.

E szempontból hasonló változáson ment keresztül a **vállalkozói szektor** is. Annak ellenére azonban, hogy az 1990-es évek elején ez a terület is jelentős változásokon ment keresztül, a vállalatok – korábbi formájukban – már e váltás előtt is **rendszeres kapcsolatban** álltak az önkormányzatokkal.

Az önkormányzat területén működő, illetve telephellyel rendelkező gazdasági társaságok együttműködése az önkormányzattal – amint az anyagunkban bemutatásra kerül – igen **sokrétű, de minden esetben kölcsönös érdekeken nyugszik**. Jellege és minősége mindazonáltal nagymértékben függ az önkormányzat nyitottságától, a terület adottságaitól, valamint a településen tevékenykedő társaságok összetételétől.

Az önkormányzatok feladatait megalapozó törvény elfogadása óta folyamatosan egyre több, a szakellátásokat szabályozó törvény ruházta fel az önkormányzatokat újabb és újabb feladatokkal. Ezzel párhuzamosan ugyanakkor e **jogszabályok** (például a szociális igazgatásról szóló törvény, a gyermekvédelmi törvény) egyre több területen **megnyitják a lehetőséget, a piaci szféra fokozottabb igénybevételéhez és a civil szervezetekkel való együttműködéshez**. Számos esetben e szabályozók kifejezetten ajánlják a szerződéses feladatellátást.

Anyagunkban bemutatjuk az önkormányzat együttműködési lehetőségeit a civil és vállalkozói szférával, majd – a helyi sajátosságok ismeretében – javaslatot teszünk a jelenlegi gyakorlat továbbfejlesztésére, javítására.



A helyzetelemzés és az abból levont következtetések több forráson alapszanak:

- Zalaegerszeg Polgármesteri Hivatalának vezetőivel és munkatársaival folytatott interjúk.
- A civil kapcsolatok felmérése esetében továbbá interjú a Zalai Civil Ház vezetőjével, valamint a Civil Ház közreműködésével zalaegerszegi civil szervezetek számára kiküldött, alapvetően zárt kérdéseket tartalmazó kérdőív. A kérdőíves felmérés nem reprezentatív, de lehetőséget biztosított a civil szervezetek megszólaltatására is. A felmérés során alkalmazott kérdőívet az 1. számú Melléklet, a kiértékelés eredményeit a 2. számú Melléklet tartalmazza.
- A témához kapcsolódó dokumentumok (szabályzatok, programok) elemzése.



2. Az önkormányzatok és a civil szervezetek együttműködési lehetőségei

2.1. A civil szervezetek helyzete

2.1.1. Elméleti alapok

A nyugat-európai kapitalista társadalmakban a múlt század közepén kialakult szociális rendszerek finanszírozása a hetvenes évek óta egyre nagyobb problémát okoz. A nyolcvanas években ezekben az országokban az állam elkezdett kivonulni a jóléti rendszerek fenntartásából, és fokozatosan átadta feladatainak egy részét a már hagyományokkal rendelkező civil szervezeteknek. Következésképpen a szféra gyors fejlődésnek és bővülésnek indult és a kilencvenes évekre az ún. „harmadik szektorra” nőtte ki magát: a piaci és az állami szféra mellett fontos szereplőjévé vált a társadalomnak.

Eltérő történelmi gyökerekből fakadóan, de Magyarországon is hasonló folyamat zajlott le. A társadalomban korábban erős jelenlétet mutató civil szervezetek szerepe ugyanakkor az államszocializmus éveiben jelentős mértékben lecsökkent. A rendszerváltást követően, az önkormányzati rendszer létrejöttével és a költségvetési hiány erősödésével párhuzamosan, a civil szféra ismét jelentős fejlődésnek indult.

A civil szervezetek gyakran egy adott lakókörnyezet (pl. település) életfeltételeinek (pl. szociális ellátások) javítását tűzik ki célul. Az önkormányzatok és a civil szervezetek célja tehát gyakran azonos, ami indokolja a szoros együttműködést közöttük. A közös célok, a civil szervezetek szerepvállalása az önkormányzati feladatok ellátásában azonban tudatosan kiépített kapcsolatrendszerrel és a szolgáltatások megtervezését teszi szükségessé. Ehhez a tevékenységhez elengedhetetlen továbbá a folyamatos párbeszéd és az önkormányzatok szervező, koordináló szerepe.

2.1.2. A zalaegerszegi civil szervezetek összetétele

A Szociális és Munkaügyi Minisztérium adatbázisa szerint Zalaegerszegen jelenleg 550 bejegyzett civil szervezet létezik. A valóban működő szervezetek számáról sem a Minisztériumnak, sem Zalaegerszeg Város Polgármesteri Hivatalának nincs információja. A Zalai Civil Háznak 60-70 szervezettel van kapcsolata, ezek azonban minőségileg nagyon különbözőek: az egyszeri kapcsolatfelvételtől kezdve a rendszeres együttműködésig terjednek.

A város életében az országos tendenciáknak megfelelően leginkább a kultúra, a sport és a szociális területen tevékenykedő civil szervezetek vállalnak jelentős szerepet. Ezek a szervezetek sok esetben már több éves múltra tekintenek vissza, stabil lakossági körrel tartják a kapcsolatot.

A civil szervezetek többsége mikro szervezet, sok esetben nincs főállású alkalmazottjuk, az alapítók szabadidejükben foglalkoznak a szervezettel, nem áll rendelkezésükre a megfelelő anyagi háttér, ezért hamar szüneteltetik vagy beszüntetik tevékenységüket.



2.2. Az együttműködés lehetséges formái

Jelenleg az önkormányzatok és civil szervezetek közötti kapcsolatok változó minőségűek és intenzitásúak. Erősödik az állam kivonulási tendenciája a közszolgáltatásokból, valamint növekednek az önkormányzatok által ellátandó feladatokkal kapcsolatos kihívások is. Ebből adódóan a lakosság részére nyújtott szolgáltatások egyes eseteiben a megvalósítás nehézségekbe ütközik, ami a civil szféra térnyerését vetíti előre.

A szervezetek eltérő érdekekkel, célokkal vesznek részt az együttműködésben. A civil szervezetek részéről valamely feladat ellátása, illetve a forrásszerzés, támogatás keresése a cél. Az önkormányzatok másrésztől saját forrásaik és kapacitásuk kiegészítésre, a rugalmasság és szaktudás bővítésére törekednek a kapcsolatok kiépítése során.

A civil szervezetek és az önkormányzatok tehát partnerei lehetnek egymásnak, elsősorban egy-egy konkrét szakterületet tekintve. A civil szervezetekkel való együttműködés sokrétű lehet, ennek kiemelt területeit az alábbiakban röviden ismertetjük.

2.2.1. Az Önkormányzat és a civil szervezetek együttműködésének jelenlegi keretei

Ahogy láthattuk, Zalaegerszegen számos civil szervezet tevékenykedik, az országos átlagnál több civil szervezetet jegyeznek be Zala megyében. A civil szervezetek helyzetének megítélésében azonban nem elegendő csupán a számosságukra tekintettel lenni (bár ez mindenképpen fontos, hisz jelzi a lakosság aktivitását), hanem a köztük lévő, illetve a település életének más szereplőivel, gazdasági társaságokkal, önkormányzattal kialakított kapcsolatuk minősége legalább ennyire meghatározó.

Munkánk célja elsősorban Zalaegerszeg Polgármesteri Hivatalával kialakított kapcsolatok elemzése, ezért a továbbiakban ez képezi a vizsgálat tárgyát.

A Hivatal és a civil szervezetek közötti jelenlegi együttműködés főbb jellemzői:

- **A Hivatal nem rendelkezik megbízható listával a Zalaegerszegen aktívan működő civil szervezetekről, azok tevékenységi köréről és együttműködési hajlandóságáról.**

Az együttműködés minőségének erősítéséhez alapvető fontosságú, hogy a Hivatal rendelkezzen információkkal a potenciális együttműködő partnerekről, ennek hiányában ugyanis valamennyi későbbiekben tárgyalandó együttműködési forma már az első lépésnél, a kapcsolatfelvételnél megghiúsulhat. Az osztályok jellemzően a saját területükön, a támogatásokhoz kapcsolódóan rendelkeznek egy-egy listával azokról a civil szervezetekről, akikkel kapcsolatban állnak – például a Művelődési és Sport Osztály kb. 30, a Népjelölti Osztály kb. 50-60, a Civil Ház kb. 60 civil szervezetet említett –, de ez a nem tartalmazza a potenciális partnereket, csupán a jelenlegieket.

- **Zalaegerszegen Civil Konceptió vagy stratégia még nem került kialakításra.**

Az Önkormányzat jelenleg is együttműködik néhány civil szervezettel, de ezek a kapcsolatok többnyire esetlegesek, kiépítésükre nem egy átgondolt terv alapján került sor, az egyes osztályok, bizottságok eltérő gyakorlatot követhetnek. Írásos Civil Konceptió hiányában a civil szervezetek nem ismerhetik az Önkormányzat szándékait, céljait, így nem tudnak maguk elé olyan célokat kitűzni, amivel jobban beilleszkedhetnek a város fejlődésébe.

- **A hivatali osztályokon elaprózottan kezelik a civil kapcsolatokat.**

A Polgármesteri Hivatal nem jelölt ki Civil Referenst vagy más olyan kapcsolattartó személyt, akinek munkaköri feladatainak része a civil kapcsolatok egész Hivatalt érintő koordinációja. Ennek következtében a Hivatal nehezen tud egységesen megjeleníteni a civil szervezetekkel való együttműködés során, a jelenlegi kapcsolatairól pedig nem rendelkezik átfogó képpel.



Nincs olyan munkatárs a Hivatalban, aki munkaidejében dedikáltan tudna foglalkozni a civil kapcsolatok építésével. A Hivatal nem rendelkezik a támogatások kezelését nyomon követő, informatikai támogatással, az osztályok, bizottságok jellemzően önálló Excel táblákban tartják nyilván ezeket.

- **A Hivatalban meg van a szándék az együttműködés kialakítására, annak minőségének javítására.**

Ezt a törekvést jelen projekt életre hívása mellett, más városok civil kapcsolatainak fejlesztésére tett lépéseinek feltérképezése is alátámasztja. A Zalai Civil Házzal együttműködésben már Debrecenben és Egerben is sor került pályázati forrásból megvalósuló szakmai látogatásra, a továbbiakban más városokat is szeretnének felkeresni a tapasztalatok megosztása céljából.

- **Zalai Civil Ház létrehozása, működtetése.**

A Zalai Civil Ház a zalaegerszegi civil élet egyik mozgatórugója. 2003 óta a Zalai Civil Életért Közhasznú Egyesület működteti az Irodát. A Civil Ház állandó önkormányzati forrásból (nevesített költségvetési sor) és pályázati támogatásokból biztosítja működését. Tevékenységi köre széles: jogi tanácsadás, gazdasági tanácsadás, pályázatírási tanácsadás, irodai szolgáltatások és felnőttképzés terén nyújt díjmentes szolgáltatásokat nonprofit szervezetek számára. Ezek közül a jogi és pénzügyi tanácsadás tart számot a legnagyobb érdeklődésre. Az Iroda másik fő célja a zalai civil élet összefogása, a civil szervezetek láthatóságának, közösségi életben betöltött szerepének erősítése. Ennek a törekvésnek a megvalósítási eszköze például a Civil Nyílt Nap vagy a Zalai Civil Szalon.

- **Zalai Civil Szalon életre hívása.**

A Civil Házzal való együttműködésben létrehozott Zalai Civil Szalon célja, hogy kialakítsa és erősítse a civil szervezetek közötti kapcsolatokat, lehetőséget adjon az együttműködésre, együtt gondolkodásra. Az így megteremtett alapokra építve ezt követően az Önkormányzattal és a gazdasági társaságokkal való együttműködésnek is nagyobb tere lehet. Deklaráltan nem az önkormányzati támogatások minél szélesebb körének megszerzése a Civil Szalon célja, hanem az együttműködési formák erősítése.

A Civil Szalon eddig 18 alkalommal ült össze, 30 civil szervezet kapcsolódott be a munkába, meghívott vendég volt már a Polgármester, Alpolgármester, a Művelődési és Sport Osztály vezetője, de ezen kívül további önkormányzati tisztviselőkkel is szeretnék felvenni a kapcsolatot.

- **A civil szervezetek éretté válása.**

Az Önkormányzat és a civil szervezetek együttműködését a múltban alapvetően a támogatók nyújtása jelentette, illetve a civil szervezetek egy része részt vett a városi rendezvényeken. A Civil Ház tapasztalatai alapján az elmúlt években civil szervezetek azonban elindultak a fejlődés útján, szakmai tapasztalataik is bővültek, megjelent az igény a más típusú együttműködésre is. Ezek pontos köréről azonban nincs információja a Hivatalnak, érdemes felmérni ezeket.



2.2.1.1. Fejlesztési javaslatok

A helyzetfelmérés tapasztalatai alapján az alábbi fejlesztési javaslatokat fogalmazzuk meg:

- **Adatbázis elkészítése a Zalaegerszegen aktívan működő civil szervezetekről.**

A civil szervezetekkel való kapcsolattartás javításának első lépéseként a civil szervezetek megismerése szükséges. Ennek megvalósítására több megoldási lehetőség is nyílik, például:

- A vállalkozásokról való információgyűjtéshez hasonlóan (lásd 3.2.5.3. pont) a civil szervezetek számára is készíthető egy, az önkormányzati honlapon keresztül elérhető egyszerű sablon, aminek segítségével önkéntesen, strukturált formában megadhatják a Hivatal számára releváns adminisztratív és statisztikai információkat. A civil szervezetek esetében is fontos, hogy érdekelté tegye őket a Hivatal az adatok megadásában, ezért kommunikálni kell az információkérés célját és az annak következtében megnyíló lehetőségeket (pl. hivatali hírlevél a civil szervezeteket érintő témákról, aktuális pályázati és együttműködési lehetőségek, stb.).
- A Zalai Civil Ház szervezi regionálisan a személyi jövedelem adók 1%-ának felajánlásához kapcsolódó kampányt. Az ehhez kapcsolódó e-mailes és telefonos megkereséssel párhuzamosan lehetőség nyílik a civil szervezetekről való információgyűjtésre.

Az információk birtokában már lehetőség nyílik a célzott és hatékony kapcsolatfelvétellelre.

- **Zalaegerszegi Civil Koncepció kialakítása.**

A koncepciók, stratégiák kialakításának célja, hogy hosszú távú fejlesztési irányokat fogalmazzanak meg mind az Önkormányzat, mind az érintettek számára. Ennek ismeretében a civil szervezetek számára világossá válik a Hivatal által képviselt attitűd és azok a területek, ahol lehetőség van az együttműködésre.

A Konceptióban megfogalmazott irányokat célszerű tovább bontani konkrét akciók szintjére, ahol már a megvalósítás felelőse, határideje és az egyes akciókhoz rendelkezésre álló pénzügyi keret is meghatározásra kerül.

A Civil Konceptió kialakítása során javasoljuk a Hivatal és a civil szervezetek együttműködését, a stratégiai irányok közösen történő meghatározását. A közös munka eredményeként mindkét fél elkötelezettsége növekedhet a kitzűzött célok megvalósításában.

- **A Civil Referens kinevezése a civil kapcsolatok Hivatalon belüli kezelésére.**

A jelenlegi működés során az osztályok egymástól szeparáltan tartják a kapcsolatot a tevékenységükhöz kapcsolódó civil szervezetekkel, a hivatali szintű kapcsolattartás pedig mintegy „kiszervezett” megoldásként a Civil Házon keresztül valósul meg. A helyzetfelmérés tapasztalatai szerint a Civil Ház magas színvonalon végzi munkáját, de ezt a tevékenységet is nehezíti, hogy nincs kijelölt Civil Referens, aki teljes munkaidejében vagy annak egy részében dedikáltan a civil ügyekkel foglalkozik és akinél összefutnak a Hivatal vezetése és osztályai valamint a civil szervezetek irányából érkező információk.

- **Civil szervezetek pénzbeli támogatásainak informatikai nyomon követése.**

A hivatali osztályokon jelenleg elaprózottan kezelik a civil kapcsolatokat, köztük a támogatási források megítélését is, ami megfelelő nyilvántartások nélkül magában hordozza a többszörös finanszírozás veszélyét is. Javasoljuk hivatali szinten a támogatások nyomon követését segítő informatikai megoldás bevezetését (bővebben lásd: 2.2.5.3. pont).



2.2.2. Döntés-előkészítő tevékenység

2.2.2.1. Elméleti alapok

Tekintettel arra, hogy a civil szervezetekben felhalmozott szaktudás és helyismeret meghatározó, a döntés-előkészítés folyamatába történő bevonásuk sok esetben jelentős hozzáadott értékkel bír az önkormányzat helyes döntéseinek meghozatalához.

Különösen igaz ez, amennyiben az önkormányzatnak valamely szervezettel együttműködési megállapodása van (legyen az ellátási szerződés valamely önkormányzati feladat elvégzésére, vagy megbízási szerződés egy önként vállalat feladat teljesítésére), akkor az adott szervezet véleménye és javaslatai az érintett témában döntő súlyt kell, hogy képviseljenek, hiszen ennek a szervezetnek van a legnagyobb tapasztalata, rálátása a vonatkozó területre.

Másrészről, a döntéshozatali folyamatban való részvételükkel a civil szervezeteknek lehetőségük nyílik az általuk képviselt csoport, illetve szakterület érdekeinek megfogalmazására, közvetítésére és képviselésére.

Az együttműködés jellemzően az önkormányzati szakbizottságokon keresztül történik, ahol külső szakértőként jelenhet meg a civilek által képviselt érdek- és szempontrendszer.

Miután kiválasztásra került az adott döntéshozatali folyamatban érintett, abba bevonandó civil szervezetek köre, meg kell határozni a bevonás mértékét és mikéntjét, azaz

- **mely lépésben kívánja az önkormányzat az együttműködést erősíteni a kiválasztott civil szervezetekkel:** például még a döntés előkészítése során vagy csak közvetlenül a döntés jóváhagyása előtt,
- **mit jelent pontosan a szervezet bevonása:** az önkormányzat javaslatot vár a partnertől vagy csak a meglévő tervet véleményezését, kötelező vagy opcionális a véleményezés lehetősége stb.

2.2.2.2. Jelenlegi gyakorlat

A civil szervezetek döntés-előkészítési munkába való bevonására Zalaegerszegen jelenleg elvétve kerül sor (például négy évre szóló Kulturális koncepció kialakítása), de itt is megfigyelhető az az országos tendencia, hogy az Önkormányzati Bizottságoknak van néhány olyan tagja, akik magánemberként civil szervezetben is tevékenykednek. Ezekben a bizottsági tagokon keresztül egyes civil szervezetek, általuk felkarolt témák indirekten megjelenhetnek a döntés-előkészítés során.

A törvényileg kötelező területeken kialakításra kerültek a kerekasztalok, például Szociális Kerekasztal, Ifjúsági Kerekasztal. Az Ifjúsági Koncepció kialakítása magas színvonalú önkormányzati–civil együttműködésen alapult, ez példaként szolgálhat más területek számára is. A Koncepció kialakítását ifjúságkutatás előzte meg, mely során felmérték az ifjúsági területen aktív civil szervezetek körét is. Az Önkormányzaton folyt a koncepció előkészítéséhez kapcsolódó szakmai munka, majd a tervet kikerült az érintett szakmai és civil szervezetekhez. A vélemények írásban való visszajuttatása után sor került egy személyes találkozóra, ahol megvitatták a javaslatot, ezt követően a több szereplő bevonásával egyeztetett javaslat kerülhetett a Bizottságok és a Közgyűlés elé.

Az Ifjúsági Koncepció kimondta az Ifjúsági Kerekasztal megszületésének igényét, ez 2009 novemberében kezdett el működni, több civil szervezet is képviselteti magát tagjai között.

A civil szervezetek körében végzett nem reprezentatív kérdőíves felmérésünk válaszadói közül jelenleg egy civil szervezet sem vonta be a döntés-előkészítési folyamatba, de egyharmaduk a jövőben szívesen részt venne ebben (lásd 2. számú Mellékelt 1-2. kérdés).



Mind a két félnek tanulnia kell még az együttműködés ezen formáját, attitűdváltozásra van szükség ahhoz, hogy partnerként tekintsenek egymásra. A folyamat elindításához elengedhetetlen az együttműködési keretek meghatározása és ezek hatásos kommunikációja.

2.2.2.3. Fejlesztési javaslatok

A helyzetfelmérés tapasztalatai alapján az alábbi fejlesztési javaslatokat fogalmazzuk meg:

- **Civil szervezetek döntés-előkészítési folyamatba való bekapcsolódási hajlandóságának felmérése.**

Az Önkormányzat jelenleg nem rendelkezik teljes körű információval azzal kapcsolatban, hogy mely civil szervezetek szeretnének bekapcsolódni a döntés-előkészítési folyamatba, és melyek azok, amelyek valóban rendelkeznek az ehhez szükséges szakmai tudással. Az együttműködés megalapozásaként ezt mindenképp érdemes felmérni. A projekt során végzett nem reprezentatív felmérés válaszai azt mutatják, hogy a civil szervezeteknek legalább egy részében meg van a nyitottság az együttműködésre (lásd 2. számú melléklet 6. kérdés)

A felmérésre jó lehetőséget jelenthet az önkormányzati honlapon elhelyezett sablon vagy az 1%-os kampány megkereséseivel való összekötés (lásd 2.2.1.1. pont).

- **Civil szervezetek bevonása a döntés-előkészítési folyamatba.**

A civil szervezetek döntés-előkészítési feladatokba való bevonásának két alapvető módja létezik:

- **A civil szervezetek jelzik véleményadási hajlandóságukat az Önkormányzat felé, az Önkormányzat pedig az általa kiválasztott témákban véleményezési joggal bevonja a civil szervezeteket a döntés-előkészítés folyamatába.**

A megoldás alapfeltétele, hogy az Önkormányzat kinyilvánítsa, kész a civil szervezetek véleményének meghallgatására egyes kérdésekben. Ennek több formája lehetséges, de leghatásosabban és tudatosabban a Civil Koncepció elkészítésével, annak részeként kommunikálható ez a szándék.

Az Önkormányzat részéről érdemes kijelölni egy munkatársat (pl. Civil Referens), vagy akár a Civil Házat bevonni a közvetítési folyamatba: a civil szervezetekről tematikusan összeállított és karbantartott lista segítségével a felmerülő egyeztetési igények ezen a közvetítő szereplőn keresztül juttathatók el az érintett civil szervezetekhez. Az egyes osztályokra, bizottságokra tehát jelentős többletterher nem nehezedik ezt a megoldást választva, viszont lehetőség van a lakosság és a civil szervezetek javaslatainak döntéshozási folyamatba való becsatornázására.

A kommunikáció számos formája az Önkormányzat rendelkezésére áll a javaslatok összegyűjtésére, például nyomtatott levél, e-mail, internetes fórum.

A beérkezett véleményeket a kijelölt közvetítő munkatárs a hivatali igényeknek megfelelően változatlan formában vagy feldolgozva, összesítve továbbíthatja az osztály vagy bizottság felé, aki figyelembe veheti a javaslatokat munkája során.

- **A civil szervezetek komplett vitaanyagokat készítenek el a Hivatal felhívása alapján vagy egyéni kezdeményezésükre.**

Ez a második megoldás tekinthető az első verzió továbbfejlesztésének, de attól függetlenül, önálló civil kezdeményezésként is megállhatja a helyét. A lényeges különbség a javaslati anyag kidolgozottságban és a bevont szereplők számában van. A civil szervezetek egy-egy adott témához kapcsolódóan egyeztetéseket, lakossági fórumokat szerveznek, szakértőt vonnak be, aminek eredményeként nem csak vélemények, hanem egy összefoglaló, komplett vitaanyag keletkezik, ami beterjeszhető az egyes osztályok, bizottságok felé.



A folyamat hosszabb időt vesz igénybe, jelentősebb erőforrások megmozgatását kéri, de átgondoltabb, egységesebb, hosszú távon hasznosabb eredmény állhat elő.

Bármelyik megoldás mellett dönt is a Hivatal, annak egyértelmű belső és külső kommunikációja döntő fontosságú a sikeres együttműködés érdekében. Javasoljuk a döntéshozatal során azoknak a pontoknak a szabályzatban való rögzítését, amikor a civil szervezetek bevonására lehetőség nyílik, illetve ehhez kapcsolódóan a bevonás lehetséges formáit. A szabályozás megvalósulhat önállóan vagy a kialakítandó Civil Koncepció részeként is.

2.2.3. Lakosság tájékoztatása

2.2.3.1. Elméleti alapok

Szintén jelentős lehet a civilek szerepe a meghozott döntések, várható változások lakosság felé való kommunikációjában, az érintett célcsoport tájékoztatásában. A kommunikációban vállalt szerepével a civil szervezet képes biztosítani valamennyi érintett számára a releváns információk továbbítását, az esetlegesen várható változásokra való felkészülést.

A döntés-előkészítő tevékenységhez hasonlóan az együttműködés feltétele itt is az átgondolt, jól kialakított és alkalmazott folyamat. Ezen belül minden esetben egyedileg mérlelendő a

- o **tájékoztatás célcsoportja**, illetve a velük leginkább kapcsolatba kerülő civil szervezetek kiválasztása,
- o **kommunikáció tárgyának**, céljának és formájának rögzítése.

Annak érdekében, hogy a civil szervezet által átvállalt tájékoztatás ne csupán kiegészítse, de adott esetben helyettesíteni is tudja az önkormányzatot e feladat ellátásában, írásos formában rögzíteni szükséges a civil szervezet és az önkormányzat közötti, a tájékoztatásra vonatkozó feladatmegosztást és kölcsönös elvárásokat, illetve vállalásokat.

2.2.3.2. Jelenlegi gyakorlat

A lakosság tájékoztatásában jelenleg a Polgármesteri Hivatal jellemzően nem kéri a civil szervezetek közreműködését, és információról sem rendelkezik arra vonatkozóan, hogy mely civil szervezetek vállalnának szívesen ilyen feladatokat. Eseti megkeresésekre azonban sor kerül, melyek tapasztalata azt mutatja, hogy a civil szervezetek kommunikációba való bevonása növelheti a tájékoztatás hatékonyságát. A Népjóléti Osztály például a fogyatékosokkal élő támogatásigénylési határidejének kommunikációjában illetve az idősek számára meghirdetett Nemzedékek Kézfogása program népszerűsítésében kérte civil szervezetek segítségét, akik eredményesen tudták közvetíteni tagjaik felé az információkat.

2.2.3.3. Fejlesztési javaslatok

A helyzetfelmérés tapasztalatai alapján az alábbi fejlesztési javaslatokat fogalmazzuk meg:

- **A civil szervezetek közreműködésének igénybe vétele a lakosság tájékoztatása során.**

A civil szervezetekről való információgyűjtés során érdemes kitérni erre a kérdésre is annak érdekében, hogy felmérjük, milyen mértékben hajlandóak bekapcsolódni a civilek a lakosság tájékoztatásába. Kérdőíves felmérésünk azt mutatja, hogy a válaszadók fele szívesen részt venne ebben a tevékenységben a jövőben (lásd 2. számú Melléklet 1-2. kérdés). A válaszuk érthető, hisz érdekükben áll a kommunikációba való bekapcsolódás: az információközvetítő szerepen keresztül még értékesebbé és hitelesebbé válhatnak a tagjaik, érintettjeik számára, ez pedig növelheti társadalmi elfogadottságukat.



A civil szervezetek méretüktől és tevékenységi körüktől függően a lakosság egy viszonylag széles körével állnak kapcsolatban. A tájékoztatás során érdemes hasznosítani ezt az adottságot, akár az önkormányzati kommunikáció kiegészítő csatornájaként, vagy a feltételeket és elvárásokat szerződésben rögzítve az önkormányzati kommunikáció egy részét helyettesítő együttműködésként.

A tájékoztatás igényének megfogalmazását követően a civil szervezetek bevonására a következő módokon kerülhet sor:

1. Az egyes osztályok, bizottságok a velük kapcsolatban álló civil szervezeteket egyenként keresik fel és egyeztetik velük a tájékoztatási folyamat részleteit: mi az üzenet tartalma, célja, ki az érintett célcsoport. Ennek a megoldásnak a veszélye, hogy amennyiben egy civil szervezet több osztállyal is kapcsolatban áll, akkor az eltérő kommunikációs gyakorlat rontja a Hivatal megítélését és akár ellentmondásokhoz is vezethet.
2. Az osztályok, bizottságok a 2.2.1.1-es pontban javasolt közvetítésre kijelölt munkatárson vagy a Civil Házon keresztül veszik fel a kapcsolatot a civil szervezetekkel. Ennek a megoldásnak az előnye az előző ponthoz képest az osztályokra, bizottságokra nehezedő koordinációs teher csökkenése és az esetleg felmerülő közös tájékoztatásból fakadó szinergiák kihasználásának lehetősége is.

A civil szervezetek bevonásán keresztül mindkét módszer biztosítja, hogy a hagyományos hivatali tájékoztatás mellett ezen a csatornán a lakosság egy jól körülhatárolt csoportját el lehessen érni, illetve a civil szervezetek és a lakosság közötti közvetlenebb kapcsolat teret ad a lakossági tisztázó, értelmező kérdések feltételére is.

- **A civil szervezetek közreműködésének igénybe vétele a lakossági tájékoztatás sikerességének visszamérésében.**

Amennyiben az Önkormányzat a tájékoztatási feladatokat vagy azok egy részét nem kívánja a civil szervezetekhez átcsoportosítani, az önkormányzati kommunikáció hatékonyságának visszamérésében kontroll pontként akkor is igénybe veheti a segítségüket.

Jelenleg nehéz visszamérni a lakossági tájékoztatás hatékonyságát: valóban eljutott-e az üzenet a célcsoporthoz; ugyanúgy értelmezték-e azt, mint ami a közlő szándéka volt; mi a reakciójuk az üzenetre?

A civil szervezeteken keresztül ezek a visszacsatolások eljuthatnak az Önkormányzathoz, aki az eredményeket látva dönthet a kommunikáció formájának vagy csatornájának változtatásáról.

2.2.4. Feladatellátás

2.2.4.1. Elméleti alapok

A civil szervezetekkel való kapcsolat egyik jelentős vetülete, az együttműködés legszorosabb és legnagyobb súllyal bíró formája a feladatellátásban való együttműködés. A civil szektor a szolgáltatások területén alternatívát kínál a piaci és az állami szektorral szemben. Az egyes szakági jogszabályok (közoktatási, kulturális, gyermekvédelmi, sport, stb.) lehetővé tették, sőt ösztönözték a civil szervezetek bekapcsolódását a feladatok ellátásba.

A közfeladat ellátás civil szervezetek útján történő megvalósulását erősíti, hogy néhány jelentős, az önkormányzatok feladatait meghatározó törvény (szociális igazgatásról szóló törvény, gyermekvédelmi törvény) kifejezetten ajánlja a szerveződést és feladatellátást.



A feladatellátáshoz kapcsolódó együttműködésnek alapvetően két szintjét különböztethetjük meg.

- A **társadalmi igényre válaszul létrejövő ellátást az önkormányzat "befogadja"**, elismeri kötelezettségét az ellátás biztosítására, és az ellátó szervezettel szerződéses viszonyt létesítve rendszeres, szabályozott támogatással finanszírozza az ellátást.
- Az **önkormányzat a már meglévő feladatainak ellátására szerződik** civil szervezetekkel az ellátáshoz szükséges infrastruktúra és költségvetési keret átadásával.

Nem ritka, hogy a tudatos „civil-politikát” folytató önkormányzatok mintegy kétlépcsős rendszerként működtetik a fenti két megoldást. Jellemzően néhány évi lazább együttműködést követően, annak tapasztalatait felhasználva kötnek ellátási szerződést a civil szervezetekkel.

Bár az önkormányzatok számára is kívánatos volna a civil szervezetekkel felépített kapcsolatok erősítése, hazánkban ez még elsősorban csak a kapcsolatfelvételre, eseti kommunikációra korlátozódik, s kevésbé a feladatellátásra. Az önkormányzatok a lehetőségeikhez képest támogatják a szervezeteket, ám a "kiszereződéses" forma a legkevésbé elterjedt.

Abban az esetben, ha az önkormányzati feladatok, szolgáltatások ellátásába az önkormányzat be kívánja vonni a civil szférát, feltétlenül szükséges a saját szervezetét is ehhez igazítani. Meg kell találni, hogy mely szervezeti egység feladatkörébe tartozzon pl. a nonprofit szférával kapcsolatos szerződéskötés, kapcsolattartás, az esetleges viták kezelése.

A feladat-ellátás átadásához mindenképpen szükséges, hogy az önkormányzat olyan módon specifikálja az ellátandó feladatokat, hogy azok alapján a civil szervezet kötelezettségei egyértelműek legyenek. Ez segíti a szervezet munkáját is, és megalapozza a későbbi ellenőrzéseket is.

Szerződéskötéskor tehát az alábbi pontokat célszerű rögzíteni:

- mennyiségi (kapacitás) és minőségi elvárások,
- az egyes szervezeti egységek hozzájárulása a mennyiségi és minőségi elvárások teljesítéséhez (hol van szükség vagy lehetőség a hatékonyság javítására),
- az önkormányzat által elvárt mennyiségi és minőségi követelményekhez szükséges feladatelemlék, illetve az ezekhez kapcsolódó, szervezeti egységenként meghatározott erőforrások,
- a felelősség számonkérésének módja, rendje, ösztönzői,
- a szolgáltatások előállításához szükséges erőforrások „bekerülési ár”. Természetesen ehhez ismerni kell az adott feladat kapacitás- és költségérzékenységét, a feladat-ellátáshoz tartozó költségelemek viselkedési módját¹.

Célszerű az önkormányzatnak az együttműködést szabályozó megállapodásban, szerződésben rögzíteni a **civil szervezet éves beszámolási kötelezettségét** és annak tartalmát is, hiszen a közpénzekkel való elszámolás csak részben oldható meg azáltal, hogy a szervezetek elszámolnak a rájuk bízott vagyon alakulásáról, és a tárgyévben részükre biztosított előirányzatok felhasználásáról. Az elszámolás részeként az érintetteknek be kell mutatniuk a tevékenységüket is, vagyis, hogy az elköltött előirányzatok fejében milyen értéket adtak át az állampolgároknak, a közösségnek.

¹ A szolgáltatások egységköltségei a szolgáltatás mennyiségének változásával arányosan, vagy valamely más törvényszerűség szerint változnak.



2.2.4.2. Jelenlegi gyakorlat

Zalaegerszegen jelenleg kizárólag a Magyar Vöröskereszttel van feladatellátási szerződés, mely immár húsz éves múltra tekint vissza. A városban a Vöröskereszt működteti a hajléktalan szállót, az Önkormányzat elégedett a szolgáltatás minőségével.

A Máltai Szeretetszolgálattal együttműködésben 2007-ben volt kezdeményezés a fogyatékossgal élők bennlakásos intézményének létrehozására, közös pályázat benyújtására is sor került, a negatív elbírálás eredményeként azonban ez a kezdeményezés egyelőre egy helyben áll a következő pályázati lehetőség megjelenéséig.

Kérdőíves felmérésünkben a Zalai Népfőiskolai Egyesület, a Landorhegy Alapítvány és a Lisztérzékenyek Zala Megyei egyesülete is jelezte, hogy szerepet vállalna a jövőben közfeladatok ellátásában.

2.2.4.3. Fejlesztési javaslatok

A helyzetfelmérés tapasztalatai alapján az alábbi fejlesztési javaslatokat fogalmazzuk meg:

- **Koncepció kidolgozása a jövőben civil szervezetek által végezhető kötelező vagy önként vállalt önkormányzati feladatok köréről.**

Ahogy az elméleti bevezetőben is említettük, a feladatellátási együttműködés két módon jöhet létre: vagy az Önkormányzat felkarol egy már működő civil kezdeményezést, vagy feladatai ellátására maga keres partnereket. Ez utóbbi eset megvalósulásához elengedhetetlen, hogy tisztázott legyen azon feladatok köre, amelyek szóba jöhetnek az együttműködés területeiként. Ennek a koncepciónak a nyilvánosságra hozásával az Önkormányzat egyértelműen kifejezheti együttműködési szándékát és orientálja a civil szervezeteket, akik ezt követően célzottan jelentkezhetnek a feladatellátásra.

A lista az Önkormányzat saját működését is segíti: kijelöli azokat a területeket, ahol hosszú távon is önkormányzati feladatellátásra lehet számítani, ezért annak professzionálissá tételébe érdemes erőforrásokat fektetni, illetve azokat területeket, ahol aktívan keresni kell a civil partnereket az együttműködés megteremtésére.

A koncepció kialakítható a Civil Koncepció részeként vagy attól függetlenül, önállóan is.

2.2.5. Önkormányzati támogatás, forrásgyűjtés

2.2.5.1. Elméleti alapok

A helyi civil szervezeteknek az önkormányzat a legbiztosabb támogatója, a szféra bevételei túlnyomórészt az önkormányzatoktól származnak. Az önkormányzatok leggyakoribb támogatási formái: költségvetési támogatás, pályázati alapok, ingyenes vagy kedvezményes ingatlan bérbeadás, természetbeni támogatások, helyi lapban és önkormányzati honlapon való megjelenés.

Fordított irányú, de szintén forrásokhoz köthető kapcsolat a költségvetési intézmények civil szervezeten keresztüli finanszírozása. Az alapítványi szektoron belül nagy számban található olyan kis, egycélú szervezeteket, amelyek valamely költségvetési intézmény támogatására jöttek létre. Ezen szervezetek célja jellemzően az adott költségvetési intézmény forrásaik kiegészítése, illetve az ennek érdekében szervezett adománygyűjtés. Ez a forma elsősorban az oktatásügyben és az egészségügyben népszerű.

A civil szervezetek finanszírozása akkor lehet igazán hatékony, eredményes, a szervezetek számára is kielégítő, ha annak rendszere

- a forrás-elosztás tekintetében átlátható és
- a rendszer működését, a támogatások rendszerességét tekintve pedig kiszámítható.



Annak érdekében tehát, hogy a civil szervezetek támogatását célzó források elérjék céljukat, ki kell alakítani a forráselosztás kiszámítható és áttekinthető rendszerét, s egyben az igazságos és hatékony pénzfelhasználást.

2.2.5.2. Jelenlegi gyakorlat

A civil szervezetek Zalaegerszegen önkormányzati forrásokhoz pályázatokon keresztül juthatnak hozzá, a legnagyobb pályáztató a Kulturális és Idegenforgalmi Bizottság, a Szociális, Lakás- és Egészségügyi Bizottság valamint az Oktatási és Ifjúsági Bizottság. Ezen feltevéseket a nem reprezentatív kérdőíves felmérésünk eredményei is alátámasztják: a hat válaszadó közül mindössze egy, a Landorhegy Alapítvány nem kap önkormányzati támogatást, de ők Civil Szolgáltató Központként működnek.

A Kulturális és Idegenforgalmi Bizottság létrehozta az Alanyi jogon támogatott civil szervezetek kategóriáját: a civil szervezetek két évente pályázhatnak a támogatás elnyerésére, melyet évente egyszer, egy összegben kapnak meg és működési költségeik fedezésére is felhasználhatnak. A támogatásban 2009-ben 11 civil szervezet részesül, a támogatások összege 2009-ben 300.000 Ft és 2.500.000 Ft között volt, a szervezet méretétől és jelentőségétől függően.

Önkormányzati szinten a támogatások jellemzően elapróztak, néhány tízezer forint összegűek. A támogatások kis összege miatt is első sorban kisebb civil szervezetek nyújtanak be igényt ezekre a forrásokra, akiknek EU vagy állami pályázatokon a rövid működési történetük vagy a tőkehiányuk miatt nincs esélyük elindulni.

A pénzbeli támogatások rendszere hivatali szinten nem átlátható: sok időpontban, sok forrásból, sok szervezethez utalnak kisebb összegeket.

Jelenleg az Önkormányzat nem vezet egységes nyilvántartást arról, hogy melyik civil szervezet melyik bizottsághoz nyújtott be támogatási igényt és azt megkapta-e. A most érvényes gyakorlat magában hordozza a többszörös finanszírozás veszélyét.

A pénzbeli támogatások megítélésének módja, az Önkormányzat által preferált témák köre, az adott évben még igényelhető források köre nem transzparens a civil szervezetek számára. Az Önkormányzat nem rendelkezik kidolgozott, publikus koncepcióval arra vonatkozóan, hogy milyen célokat kíván támogatni az adott évben. A pályázás időben elszórtan történik, a gyakorlatból következően a korábban érkező pályázat élvezhet előnyt, nem a jobb minőségű.

A forrásszerzés egy másik lehetséges módja a normatív támogatás, amelyre a feladatellátási szerződéshez kapcsolódóan kerülhet sor, lásd 2.2.4. pont.

Az önkormányzati támogatás megvalósulhat nem pénzbeli formában is, például helyiség vagy egyes szolgáltatások ingyenes biztosításával, forrásgyűjtésbe való bekapcsolódással, a civil szervezetek kezdeményezésein, rendezvényein való megjelenéssel. Ezek mindegyikére látunk példát Zalaegerszegen, a Civil Ház közreműködésével valósulnak meg ezek a támogatási formák.

A civil szervezetek ingyenesen vehetik igénybe az önkormányzat által finanszírozott Civil Ház szolgáltatásait (jogi, gazdasági tanácsadás, irodai szolgáltatások, stb. Lásd 2.2.1. pont), valamint a Civil Ház szervezésében a személyi jövedelem adók 1%-ának felajánlására is több éve folyik egy kampány.

A felajánlott 1%-ok egyrészt kifejezik a lakosság civil szervezetbe vetett bizalmát, erősítik a köztük kialakuló partneri kapcsolatot, valamint egy jól hozzáférhető forrást biztosítanak a civil szervezetek számára. Ahhoz, hogy ezek az 1%-ok valóban a zalai civil szervezetekhez jussanak el, elengedhetetlen, hogy a lakosság tisztában legyen ezzel a lehetőséggel és ismerje a civil szervezeteket. A Civil Ház által szervezett kampány mindkét célt szolgálja. A 2008-as kampányba 80-90 szervezet kapcsolódott be.



Az oktatási intézményekhez kapcsolódó alapítványok nem vettek részt a kezdeményezésben, mivel ők közvetlenül el tudják érni potenciális támogatóikat, a kisebb és kevésbé stabil támogatói körrel rendelkező civil szervezetek számára azonban ez egy jó forrásgyűjtési lehetőség.

2.2.5.3. Fejlesztési javaslatok

A helyzetfelmérés tapasztalatai alapján az alábbi fejlesztési javaslatokat fogalmazzuk meg:

- **Az Önkormányzat forrásainak fókuszálása kiemelt témákra.**

A civil szervezetek anyagi működési kereteinek megteremtése nem kizárólag az Önkormányzat felelőssége, ennek megfelelően lehetőség van a források kiemelt célokra való csoportosítására és olyan szervezetek támogatására, amelyek közérdekű feladatokat látnak el.

- **Koncepció kialakítása és nyilvánosságra hozása a civil szféra által megszerezhető forrásokat illetően.**

A támogatásigénylések összehangolt kezelésére alapvetően két módszer kínálkozik:

- **Támogatási igények leadásának időbeli csoportosítása:** az Önkormányzatnak érdemes évente egy vagy legfeljebb két pályázat leadási időpontot megjelölni, amely határidő lejárta után például 30 nappal sor kerül a pályázatok értékelésére. Ezzel a Hivatal részéről tervezhetővé válnak az igények, valamint minőségileg összehasonlíthatóak lesznek az ötletek, pályázatok. A civil szervezetek felé ez egyfajta nyomás tevékenységük tervezésére, ami segítheti hosszú távú gondolkodásmód kialakulását.
- **Kiemelt témákra való pályáztatási rendszer kialakítása:** az Önkormányzat a hosszú távú gondolkodás jegyében meghatározhat prioritásokat valamint azokhoz kapcsolódóan pályázati témákat és keretösszegeket a civil szervezetek számára. A pályázati témák meghirdetésére évente egy előre ismertett időpontban kerülhet sor, a pályázatok elbírálásában bizottságok vehetnek részt. Amennyiben egy téma jelentősége megkívánja, akkor kialakíthatók évente ismétlődő pályázatok, amelyek megjelenésére a civil szervezetek számítani tudnak és készülhetnek rájuk. A rendszert kiegészítheti évente egy vagy két alkalommal a civil szervezetek által javasolt témák elbírálása (lásd előző pont).

A támogatási koncepció kialakításra kerülhet a 2.2.1.1-es pontban kifejtett Civil Koncepció részeként, hiszen az önkormányzati támogatás a civilek szervezetek számára továbbra is kiemelt jelentőségű forrás.

- **Civil szervezetek pénzbeli támogatásainak informatikai nyomon követése.**

Javasoljuk hivatali szinten a támogatások nyomon követését segítő megoldás bevezetését. Ez történet egyszerűn egy táblázatban való összegyűjtéssel, ebben az esetben belső szabályozási változásra van szükség: a támogatások megítélését követően a támogatás főbb jellemzőit fel kell vezetni a közös meghajtón tárolt vagy kijelölt munkatárs által hivatali szinten kezelt táblázatba és egy-egy támogatás megítélését megelőzően ellenőrizni kell az adott civil szervezethez kapcsolódó korábbi adatokat. Komplexebb megoldásként támogató informatikai beruházás megvalósítására is sor kerülhet.

Mindkét megoldás már középtávon lehetőséget biztosít arra, hogy a Hivatal információkkal rendelkezzen arról, hogy melyik civil szervezet mekkora támogatásban részesült pontosan az elmúlt években és ezek a támogatások arányban vannak-e a teljesítménnyel, amit a Hivatal az adott civil szervezettől elvár.

- **A pénzügyi támogatások felhasználásának szisztematikus ellenőrzése.**

Amennyiben az Önkormányzat sok civil szervezetet támogat kis összegekkel, akkor ezek felhasználásának nyomon követése jelentős adminisztrációs teret ró a Hivatalra. Ezek ellen-



őrzése ugyanakkor a felelős gazdaszemlélet jegyében nem maradhat el. Amennyiben a források elnyerésének rendje változik és nagyobb összegek válnak elérhetővé kevesebb szervezet számára, akkor elengedhetetlen a felhasználás módjának szakmai és pénzügyi oldalról való igazolása, illetve szankciók meghatározása az esetleges visszaélések kezelésére.

2.3. Civil szervezetekkel való együttműködés gyakorlatának fejlesztésére vonatkozó javaslatok összesítése

Az alábbiakban összefoglaljuk a civil szervezetekkel való együttműködés gyakorlatának fejlesztésére megfogalmazott javaslatainkat:

- **Adatbázis elkészítése a Zalaegerszegen aktívan működő civil szervezetekről:** A civil szervezetekkel való kapcsolattartás javításának első lépésként a civil szervezetek megismerésére van szükség. Ennek megvalósítására több megoldási lehetőség is nyílik, például az önkormányzati honlapon elhelyezett önként kitöltendő sablon vagy az 1%-os kampány toborzási szakaszával összekötött információgyűjtés.
- **Zalaegerszegi Civil Koncepció kialakítása:** Javasoljuk a civil szervezetekkel való együttműködésben egy önkormányzati Civil Koncepció kialakítását, mely kijelöli a hosszú távú fejlesztési irányokat mind az Önkormányzat mind az érintettek számára. A koncepcióban megfogalmazott irányok konkrét akciók szintjére való tovább bontásával felelősök, határidők, pénzügyi keretek is definiálásra kerülhetnek, ami jelentősen támogatja a koncepció megvalósulási esélyeit.
- **A Civil Referens kinevezése a civil kapcsolatok Hivatalon belüli kezelésére:** A Civil Referens teljes munkaidejében vagy annak egy részében dedikáltan a civil ügyekkel foglalkozik, így összefutnak nála a Hivatal vezetése és osztályai valamint a civil szervezetek irányából érkező információk. Személyével szorosabb kapcsolatot teremt a Hivatal és a Zalai Civil Ház és rajta keresztül a civil szervezetek között.
- **Civil szervezetek döntés-előkészítési folyamatba való bekapcsolódási hajlandóságának felmérése:** Az Önkormányzat jelenleg nem rendelkezik teljes körű információval azzal kapcsolatban, hogy mely civil szervezetek szeretnék bekapcsolódni a döntés-előkészítési folyamatba, és melyek azok, amelyek valóban rendelkeznek az ehhez szükséges szakmai tudással. Az együttműködés megalapozásaként ezt érdemes felmérni például egy az önkormányzati honlapon elhelyezett sablon vagy az 1%-os kampány megkereséseivel való összekötés során.
- **Civil szervezetek bevonása a döntés-előkészítési folyamatba:** Az Önkormányzat kinyilvánított szándéka alapján a civil szervezetek egy közvetítő munkatárson keresztül jelzik az adott témához kapcsolódó véleményüket, vagy ennek egy magasabb megvalósulási szintjén komplex előterjesztési anyagokat készítenek a Hivatal kérésére vagy egyéni kezdeményezésük alapján. Javasoljuk a döntéshozatal során azoknak a pontoknak a szabályzatban való rögzítését, amikor a civil szervezetek bevonására lehetőség nyílik, illetve ehhez kapcsolódóan a bevonás lehetséges formáit.
- **A civil szervezetek közreműködésének igénybe vétele a lakosság tájékoztatása során:** A civil szervezetek méretüktől és tevékenységi körüktől függően a lakosság egy viszonylag széles körével állnak kapcsolatban. A tájékoztatás során érdemes hasznosítani ezt az adottságot, akár az önkormányzati kommunikáció egyik kiegészítő csatornájaként, vagy a feltételeket és elvárásokat szerződésben rögzítve az önkormányzati kommunikáció egy részét helyettesítő együttműködésként.
- **A civil szervezetek közreműködésének igénybe vétele a lakossági tájékoztatás sikerességének visszamérésében:** Jelenleg nehéz visszamérni a lakossági tájékoztatás hatékonyságát: valóban eljutott-e az üzenet a célcsoporthoz; ugyanúgy értelmezték-e azt, mint ami a közlő szándéka volt; mi a reakciójuk az üzenetre? A civil



szervezeteken keresztül ezek a visszacsatolások eljuthatnak az Önkormányzathoz, aki az eredményeket látva dönthet a kommunikáció formájának vagy csatornájának változtatásáról.

- **Koncepció kidolgozása a jövőben civil szervezetek által végezhető kötelező vagy önként vállalt önkormányzati feladatok köréről:** Javasoljuk azoknak a feladatoknak a definiálását és nyilvánosságra hozatalát, amelyek esetében az Önkormányzat nyitott a civil szervezetekkel való feladatellátási megállapodás megkötésére. Ez a lista egyértelműen kifejezi az Önkormányzat együttműködési szándékát és orientálja a civil szervezeteket, akik ezt követően célzottan jelentkezhetnek a feladatellátásra. A koncepció az Önkormányzat működését is segíti: kijelöli melyek azok a területek ahol hosszú távú önkormányzati feladatellátásra kell törekedni, ezért annak professzionálissá tételébe érdemes erőforrásokat fektetni, illetve azokat területeket, ahol aktívan keresni kell a civil partnereket az együttműködés megteremtésének érdekében.
- **Az Önkormányzatnak forrásainak fókuszálása kiemelt témákra:** A civil szervezetek anyagi működési kereteinek megteremtése nem kizárólag az Önkormányzat felelőssége, ennek megfelelően lehetőség van a források kiemelt célokra való csoportosítására és olyan szervezetek támogatására, amelyek közérdekű feladatokat látnak el.
- **Koncepció kialakítása és nyilvánosságra hozása a civil szféra által megszerezhető forrásokat illetően:** Javasoljuk a támogatási igénylések összehangolt kezelését a támogatási igények leadásának időbeli csoportosításának vagy a kiemelt témákra való pályáztatási rendszer kialakításának segítségével.
- **Civil szervezetek pénzbeli támogatásainak nyomon követése:** Javasoljuk hivatali szinten a támogatások nyomon követését segítő megoldás bevezetését. Ez történet egyszerűn egy táblázatban való összegyűjtéssel, ebben az esetben belső szabályozási változásra van szükség vagy komplex informatikai megoldás megvalósításával.
- **A pénzügyi támogatások felhasználásának ellenőrzése:** Amennyiben az Önkormányzat sok civil szervezetet támogat kis összegekkel, akkor ezek felhasználásának nyomon követése jelentős adminisztrációs teret ró a Hivatalra. Ezek ellenőrzése ugyanakkor a felelős gazdaszemlélet jegyében nem maradhat el. Amennyiben a források elnyerésének rendje változik és nagyobb összegek válnak elérhetővé kevesebb szervezet számára, akkor elengedhetetlen a felhasználás módjának szakmai és pénzügyi oldalról való igazolása, illetve szankciók meghatározása a visszaélések kezelésére.



3. Az önkormányzatok és a vállalkozói szféra kapcsolatának lehetőségei

3.1. Helyi vállalkozások, gazdasági társaságok helyzete

3.1.1. Elméleti alapok

Egy önkormányzat területén nagyon sok kisebb-nagyobb vállalat, vállalkozás működhet, munkahelyeket teremtve ezzel a lakosság számára és bevételt az önkormányzatnak (iparűzési adó formájában).

A vállalkozói szféra tagjait két fő csoportba sorolhatjuk alapvetően az alapítás körülményei és a tulajdonosok függvényében:

- **Helyi vállalkozások**, melyek az önkormányzattól függetlenül jöttek létre, s elsődleges kötődésük a településhez a fizikai elhelyezésükből adódik.
- **Önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok**, melyeket – amint arra nevük is utal – az önkormányzat hozott létre valamely önkormányzati feladat ellátására.

A helyi vállalkozások – bizonyos esetektől eltekintve – meglehetősen mobilnak tekinthetők. Ha nem kedvezőek a feltételek számukra, elköltözhetnek, így jelentős adóbevételről, munkahely- és szolgáltatási lehetőségtől eshet el az önkormányzat.

A vállalkozások esetében az önkormányzat olyan indirekt együttműködést tud biztosítani, amely a vállalkozások működési környezetét javítja, a letelepedésüket előteremtí. Ilyen területek:

- infrastruktúrafejlesztés;
- közlekedésfejlesztés, beleértve a közösségi közlekedést;
- oktatásfejlesztés;
- közigazgatási eljárások fejlesztése;
- helyi vállalkozói érdekek képviselete.

Célszerű tehát jó kapcsolatot ápolni a helyi – főleg nagyobb – vállalatokkal, és az őket érintő döntések meghozatalába bevonni őket.

Egészen más a helyzet az önkormányzat alapította gazdasági társaságokkal. Az ő esetükben nincs szó az elköltözés veszélyéről, azonban általában nem is nagyméretű cégekről van szó, melyeket meghatározott feladatok ellátására hozott létre az önkormányzat. Alapításukból és tulajdonosi szerkezetükből, valamint az általuk ellátott feladatokból adódóan az együttműködésük az önkormányzattal, valamint annak intézményeivel rendszeres és sokrétű.

3.1.2. A zalaegerszegi vállalkozások, gazdasági társaságok összetétele

Zalaegerszeg az ország nyugati határánál fekszik, közvetlenül autópályáról nem érhető el. A határ közelsége nagy hatással van a település lakosságának foglalkoztatására: a magasabb osztrák és szlovén bérek érdekében sokan az ingázást is felvállalják. Megyeszékhelyként fontos szerepet tölt be a térség életében: gazdasági, közigazgatási, oktatási és egészségügyi szerepe is jelentős.

A KSH adatai szerint a városban 2007-ben 7900 működő gazdasági társaság volt, ami a Zala megyei 19 829 vállalkozás 40%-a, azaz területileg erős koncentráció jellemző. A vállal-



kozások több mint 90%-a 1-4 főt foglalkoztat és mindössze néhány százalékos a 20 fő felett foglalkoztatók aránya.

Méretük és gazdasági erejük alapján Zalagerszegen multinacionális vállalatokról, magyar közép- és nagyvállalatokról, kisvállalkozásokról és önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságokról beszélhetünk.

Multinacionális vállalatok közül a Flextronics International Kft., a Merlin Gerin Zala Kft., a Gartner Intertrans Kft. és a GE Hungary ZRt. bír kiemelkedő szereppel mind a foglalkoztatottak száma, mind az iparüzési adó bevétel tekintetében. A magyar kis- és közép- és nagyvállalatok közül a 3B Hungaria kft., az Anton Kft. és a Pylon 94 Kft. szerepe meghatározó.

A városban tizenegy önkormányzati tulajdonú gazdasági társaság működik. Ezek a vállalatok egymástól függetlenül, önállóan működnek, közös funkciók kialakítására vagy áttérésre az egységes irányítás alatt való működésre nem került sor.

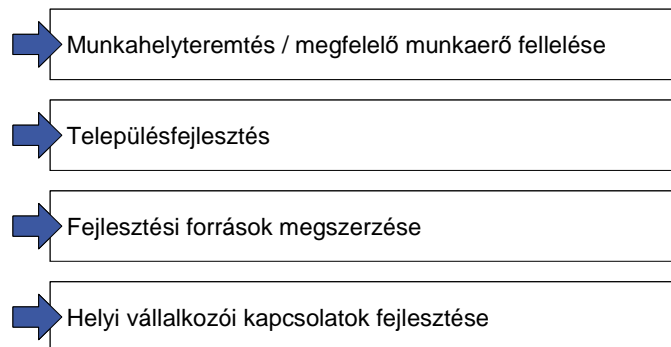
3.2. Az együttműködés lehetséges formái

3.2.1. Az önkormányzatok és a vállalkozói szféra közötti szoros együttműködés feltételei

A vállalkozói szférával való együttműködés formáját és minőségét annak célrendszere határozza meg. Az együttműködés célja sokrétű lehet, ez befolyásolja az együttműködés formáját.

Az együttműködés idejét tekintve beszélhetünk állandó, illetve eseti együttműködésekről. Míg előbbi csoportba a stratégiai partnerséget, együttműködési megállapodásokat, addig utóbbiba a konzorciális együttműködések sorolhatjuk. A szabályozottság alapján lehet e kapcsolat formális, illetve informális.

1. ábra: Az önkormányzat és a vállalkozói szféra együttműködésének lehetséges céljai

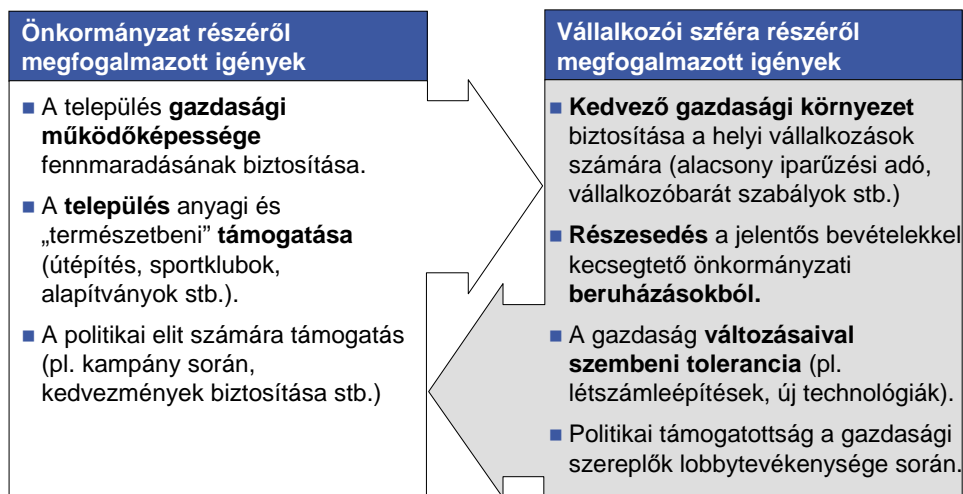


Az önkormányzatok és a vállalkozói szféra szoros, tartós és eredményes együttműködésének két alapvető feltétele a vállalkozóbarát önkormányzat és az „önkormányzatbarát” vállalkozó. Azaz kölcsönösen egymásra találó érdekek, s a két fél együttműködési készsége nélkül nem tud ténylegesen működőképes lenni e két szféra kapcsolata.

Az alábbi ábra szemlélteti az önkormányzat, illetve a vállalkozói szféra részéről a másik fél irányában megfogalmazott igényeket, elvárásokat.



2. ábra: Az önkormányzat és a vállalkozói szféra egymással szemben támasztott elvárásai



Az, hogy egy önkormányzat mennyiben mondható vállalkozóbarátnak, részben külső adottságtól, részben viszont befolyásolható tényezőktől függ. Adottságnak kell tekintenünk a település elhelyezkedését, és a társadalmi, kulturális, természeti erőforrások rendelkezésre állását, valamint – középtávon – az infrastruktúra színvonalát.

A befolyásolható tényezők között első helyen a rugalmasság, vállalkozókkal szembeni nyitottság, valamint a kedvező szabályozási környezet említendő. Emellett – a közvetlen együttműködés során – előnyként értékeli a helyi gazdasági szféra tagjai, ha az önkormányzat megbízható fizető partner és kiszámítható befektető.

A fentiekén túl jelentős szerepet kapnak az önkormányzat által a vállalkozóknak biztosított kedvezmények, melyek jellemzően közvetett támogatásban nyilvánulnak meg. Ide sorolhatjuk a kedvezményes telekhez jutást, az ipari parkot, valamint az alacsony iparűzési adót vagy adófizetési moratóriumot.

A hosszú távú együttműködést szolgálják a gazdaságfejlesztési programok, a település-marketing kidolgozása, valamint a térségi társulásokban való részvétel.

Amint fent említettük, a sikeres együttműködéshez nem elegendő csupán az önkormányzat pozitív hozzáállása, a vállalkozói szféra tagjainak nyitottsága is szükséges. Ennek legfőbb megnyilvánulása a megbízhatóság: a törvényes működés és a megbízások teljesítése. Az önkormányzat szempontjából „jó” egy vállalkozó, ha az huzamosabb ideje a településen tevékenykedik (kiszámíthatóság), valamint sok helyi lakost foglalkoztat.

3.2.2. Az Önkormányzat és a gazdasági társaságok együttműködésének jelenlegi keretei

Az Önkormányzat és a gazdasági társaságok közötti kapcsolatnak a bevezetőben meghatározottaknak megfelelően számos változata lehet, ehhez azonban biztosítani kell azokat a kereteket, amelyek között egyáltalán létrejöhet a kooperáció. Elengedhetetlen az Önkormányzat vállalkozóbarát attitűdje és a vállalkozások együttműködési hajlandósága. Ezen dimenziók mentén Zalaegerszeg városára a következő megállapítások tehetők:



- **Iparágak tekintetében kiemelt a mechatronika, azaz a gép-, eszköz- és alkatrészgyártás valamint a támogató elektronika és az informatika jelentősége.**

Zalaegerszeg Önkormányzata világos elképzeléssel rendelkezik a város gazdaságának fejlődési irányait illetően. A mechatronika már a jelenben is nagy jelentőséggel bír, a jövőben pedig cél további erősítése. A pénzügyi intézetek gazdaságban betöltött szerepe szintén meghatározó.

Ezek azok a tevékenységi területek, amelyek irányába az Önkormányzat kiemelt lépéseket tesz az együttműködés fejlesztése érdekében és amelyekhez kapcsolódóan a képzési bázis kialakítása és fejlesztése is folyamatban van.

- **A város számára rendelkezésre álló források hozzávetőlegesen fele saját bevételből származik, melynek jelentős része a kb. 90 nagyadózó által befizetett közteher.**

A nagyvállalkozásoknak egyéb szempontok mellett adófizetési kötelezettségük miatt is jelentős szerepük van Zalaegerszeg életében, ezért kiemelt figyelemmel kell kezelni őket. Az Önkormányzat célja a saját bevételeinek növelése, amit viszont úgy kell megvalósítani, hogy ne érintse hátrányosan a vállalkozásokat. Erre a kihívásra választ a nagyadózók körének bővítésére tett lépések jelentik: támogatni kell a helyi vállalkozások fejlődését annak érdekében, hogy méretük, árbevételük növekedhessen és ezáltal hosszú távon is biztos bevételforrást jelentsenek a város számára.

- **Zalaegerszeg rendelkezik átfogó Vállalkozásfejlesztési Programmal.**

2007-ben helyi vállalkozások bevonásával került sor a Vállalkozásfejlesztési Program kialakítására, mely önkormányzati rendelet formájában lépett életbe. A rendelet célja a vállalkozások Zalaegerszegen való letelepedésének, fejlesztésének, befektetések megvalósításának támogatása, hatálya valamennyi jelenleg működő vagy újonnan létrehozásra kerülő zalaegerszegi székhellyel vagy telephellyel rendelkező gazdasági társaságra kiterjed.

A rendelet vissza nem térítendő és súlyos szerződészegés esetén visszatérítendő támogatásokat definiál. A programba tartozó szolgáltatások három szintjét határozták meg: alap, emelt és kiemelt szolgáltatási körök, melyek igénybevételét a beruházás volumenéhez és az elérhető árbevétel és foglalkoztatotti szám növekedés abszolút mértékéhez kötik.

A szolgáltatások köre tág, körülbelül 50 szolgáltatást kínál fel az Önkormányzat, amelyek

- a speciálisan helyi információk rendelkezésre bocsátásától (elérhető telephelyek, ügyvédek, közjegyzők, tervezők, kivitelezők, helyi szolgáltatók stb. ajánlása),
- a hivatali ügyintézés segítésén és helyi együttműködések megszervezésén (oktatás, fórumok, stb.) át
- a pénzügyi támogatásokig, kedvezményekig (telekár-kedvezmény, cégalapítás költségének átvállalása, utazási támogatás, stb.) terjednek.

A rendelet rövid távú hatása még kevésbé érezhető, de a multinacionális vállalatokkal folytatott tárgyalások során a város jelentősen kedvezőbb pozícióba került a program kidolgozását követően, az ITD Hungary Kft-től pedig megkapta a Befektetésbarát Önkormányzat elismerést.

- **Az Önkormányzat közvetett támogatás formájában számos kedvezményt biztosít a helyi vállalkozások számára.**

Az Önkormányzat által alapított Kontakt Humán Nonprofit Szolgáltató Kft. kedvező konstrukciók mellett biztosít lehetőséget a legfeljebb egy évre történő munkaerő-kölcsönzésre.



A kis méretű gazdasági társaságok terheinek csökkentését célozza a 1,5 MFt alatti árbevételeű vállalkozások iparűzési adó terheinek elengedése, amely 1500 vállalkozást érint, az Önkormányzat számára pedig néhány tíz millió forintos kieséssel jár.

További költségcsökkentő támogatási formákat tartalmaz a már említett Vállalkozásfejlesztési Program, a cégbejegyzés költségeinek átvállalásától kezdve a telekár-kedvezményrel bezárólag.

- **A vállalati kapcsolatok kezelésével jelenleg a Hivatal vezetése foglalkozik.**

A vállalkozásokkal való együttműködés feltételeinek kidolgozása és a napi operatív megvalósítás első sorban a Polgármester, az Alpolgármester és a Gazdasági Bizottság Elnöke által ellátott feladat. Az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságokkal való kapcsolattartást, azok intézményesített beszámoltatását a kinevezett gazdasági tanácsadó végzi.

- **Az Önkormányzat nyitott más városok jó gyakorlatainak megismerésére.**

A Hivatal vezetése számos találkozón vett részt, amelyek célja a más városokban zajló legjobb gyakorlatok megismerése, lehetőség szerint azok Zalaegerszegre való megvalósítása volt. Ilyen tapasztalatszerzés nyomán kerül kialakításra legfrissebb példaként a kezdő vállalkozások támogatását célzó inkubátorház.

3.2.2.1. *Javaslatok*

A helyzetfelmérés tapasztalatai alapján az alábbi fejlesztési javaslatokat fogalmazzuk meg:

- **Állandó munkacsoport létrehozása a vállalkozásokat, gazdasági társaságokat érintő kérdések rendszeres időközönkénti, strukturált áttekintésére, értékelésére.**

Zalaegerszeg rendelkezik Vállalkozásfejlesztési Programmal és számos egyéb lépést is tett annak érdekében, hogy könnyítse a gazdasági társaságok helyzetét a település és a térség fejlődése érdekében. Ezek a kezdeményezések azonban többnyire valamilyen igényre reagálva születtek.

A strukturáltan, rendszeres időközönként megejtett helyzetáttekintés és –értékelés elősegítheti a folyamatos Hivatalon belüli és gazdasági társaságokkal való kommunikáció kialakulását, a problémák és lehetőségek időben történő észlelését. Keretet és folytonosságot ad a gondolkodásnak, jelzi a téma fontosságát. A feladat megvalósítására javasoljuk egy állandó munkacsoport létrehozását, így a folytonosság mellett a felelőségek hozzárendelése és a beszámolás is megvalósítható.

A Városfejlesztő ZRt. szerepe jelenleg jelentős a vállalkozásokkal való kapcsolattartásban. A feladat Hivatalon belülré való áthelyezésével növelhető annak hatékonysága a Hivatal és a vállalkozások közötti információáramlás gördülékenyebbé válásán, és a közvetlen koordináció lehetőségén keresztül. Mindezeket túl kommunikációs szempontból is szerencsésebb, ha közvetlenül a Hivatal és nem egy vállalata foglalkozik ezzel, a Város életében nagy fajsúlyú kérdéssel.

- **Az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok controlling szempontú beszámoltatásának erősítése.**

Az Önkormányzat gazdasági társaságainak beszámoltatása jelenleg a negyedévente készülő eredmény kimutatásra és mérlegre épül. A pénzügyi beszámolókon kívül lehetőség lenne vezetői számviteli kimutatások elkészítésére is, amelyek mérik az egyes gazdasági társaságok hatékonyságát, idősorosan összehasonlíthatóvá teszik a teljesítmény alakulását, valamint néhány mutatók tekintetében akár az egyes gazdasági társaságokat is.



- **Az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok egységes irányításában rejlő optimalizálási lehetőségek kihasználása.**

Az egységes irányítás lényegesen leegyszerűsíti az Önkormányzat feladatát: a testületeknek nem tucatnyi, hanem **egy gazdasági társaságot kell közvetlenül kontrollálniuk**, míg a szakmapolitikai elvárások hatékony közvetítésére továbbra is lehetőségük van. Az egységes irányítás a következőket jelenti a gyakorlatban:

- Az önkormányzati gazdasági társaságok (egy meghatározó részének) önkormányzati tulajdonosi részesedését átveszi egy önkormányzati tulajdonú (meglévő vagy új) gazdasági társaság, így az Önkormányzat már csak ezzel az egy vállalattal lesz közvetlen tulajdonosi kapcsolatban.
- Az Önkormányzat az egységes irányítást megvalósító társaság közgyűlésén és igazgatóságán keresztül érvényesíti tulajdonosi érdekeit.

Az egységes irányítás előnyei az Önkormányzat tehermentesítése és a tulajdonosi funkciók hatékony gyakorlása, valamint a pozitív pénzügyi hatások terén egyaránt mutatkoznak:

- Egyszerűbb irányítási struktúra jön létre, amelyben az Önkormányzat közvetlenül már csak egy társasággal áll kapcsolatban. Ennek eredményeként világos elvárásokat fogalmazhat meg az irányító társaság felé, ám ezek cégekre vagy – egységes vállalat esetén – divíziókra történő lebontását már az irányító társaság feladatkörébe delegálhatja.
- E szakmai szervezet egységes tervezési és beszámolási rendszert működtet, így a valós gazdasági teljesítmények átláthatóvá és összevethetővé válnak. Ez a tulajdonos számára megbízható alapot szolgáltat stratégiai döntéseinek előkészítéséhez.
- Az egységes irányítás révén több tíz, esetleg százmilliós gazdasági megtakarítások keletkeznek a működés és a finanszírozás terén egyaránt.

- **A vállalkozások hivatali ügyintézésének gördülékenyebbé tétele kiemelt figyelem biztosításával.**

A Vállalkozásfejlesztési Program 50 millió Ft feletti összegű beruházás, ugyanilyen mértékű nettó árbevétel növekedés és az átlagos statisztikai létszám legalább 10 fővel való növelése esetén már felkínálja az „Egyablakos rendszerű támogatás” lehetőségét a Polgármester, Jegyző és a Főépítész hatáskörébe tartozó hivatali ügyintézés esetére. Amennyiben az Önkormányzat lehetőségei engedik, érdemes megfontolni, hogy legalább a leggyakrabban előforduló ügytípusok esetében külön ügyintézészt biztosítsanak a vállalkozások számára, ezzel is támogatva üzletmenetüket. A megvalósítás során mindazonáltal biztosítani kell, hogy a lakosság érdekei ne sérüljenek, hivatali ügyintézési idejük ne növekedjen meg.

- **Az iparűzési adó egy részének visszaforgatása befektetés-ösztönző kezdeményezésekbe.**

A hosszú távú szemlélet jegyében javasoljuk a beszedett iparűzési adó egy részéből alap képzését, mely célzottan felhasználható a befektetés-ösztönző kezdeményezések támogatásába, illetve amely finanszírozási alapot jelenthet az előző pontokban megfogalmazott javaslatok kivitelezésére. Az alap létrehozása természetesen más területektől von el pénzt, de a város számára ez egy befektetési lehetőség: ésszerű felhasználása tovább növelheti a nagyadózók körét, ami pedig pozitívan hat a város bevételeire.



3.2.3. Munkahelyteremtés / megfelelő munkaerő fellelése

3.2.3.1. Elméleti alapok

Az állampolgárok irányában elsődlegesen és legegyszerűbben kommunikálható cél a munkahelyteremtés. Azáltal, hogy egy vállalkozás az adott településen alakítja ki székhelyét és/vagy telephelyeit – tevékenységi körtől függően – jellemzően munkahelyeket is teremt. Magyarországon alacsony az emberek mobilitása, jellemző, hogy lakóhelyükön vagy annak közelében vállalnak munkát.

Az önkormányzattal való együttműködés a vállalkozónak is érdeke, tekintettel arra, hogy – helyismeretének és kapcsolatrendszerének köszönhetően – a városvezetés segítségével lehet a megfelelő munkaerő fellelésében.

Az önkormányzat a helyi oktatási rendszeren keresztül elősegítheti a nagyobb foglalkoztatók igényeihez illeszkedő képzések fejlesztését, illetve a pályaválasztáson keresztül a tanulók orientációját.

3.2.3.2. Jelenlegi gyakorlat

Az Önkormányzat közvetlenül két módon segíti a vállalkozásokat a megfelelő munkaerő fellelése során:

- képzésekkel biztosítja, hogy a vállalkozások igényeinek megfelelő szaktudással rendelkező munkavállalókból ne legyen hiány, illetve
- javítja az alkalmazás feltételeit a kapcsolódó pénzügyi terhek egy részének átvállalásával.

Zalaegerszegen az oktatási paletta kialakításában az Önkormányzat együttműködik a Kamarákkal és a gépipari vállalatokkal a képzési formák és struktúrák kialakításában. Középfokú gépészeti oktatást indítottak a helyi vállalatok kezdeményezésére, akik a legfrissebb szakmai tudással tudják támogatni a képzés színvonalát. A műszaki felsőoktatás kialakítása is a Város tervei között szerepel, szintén mechatronikai fókusszal.

A mechatronika mellett a szakközépiskolai pénzügyi képzés is jelentős, az itt képzett fiatalokra épül a Budapesti Gazdasági Főiskola Pénzügyi és Számviteli Főiskolai Karának zalaegerszegi képzése. A régióban tevékenykedő számos bank nyújt munkalehetőséget a számviteli végzettséggel rendelkezőknek.

A város a szakközépiskolai képzés mellett a gimnáziumi oktatásra is hangsúlyt fektet, az ország legjobb gimnáziumai között tartják számon.

Erősségként emelhetjük ki tehát, hogy a városi képzési lehetőségek kialakítása a vállalkozásokkal, Kamarákkal való együttműködésben, de nem kizárólag az ő érdekeiket figyelembe véve történt. A megoldás kölcsönösen előnyös a vállalkozások és a város számára: a vállalkozások hozzájuthatnak a megfelelően képzett munkaerőhöz, cserébe pedig az oktatás színvonala emelkedik a gyakorlati életből származó legfrissebb technológiák alkalmazásának köszönhetően.

A munkahelyteremtés elősegítésére hozták létre a Kontakt Humán Szolgáltató Nonprofit Kft-t 1991-ben, melynek célja a munkanélküliség kezelése, a munkanélküliek foglalkoztatásának elősegítése. A vállalkozás munkaerő közvetítés mellett 2006-tól kedvezményes munkaerő kölcsönzéssel is foglalkozik. A kikölcsönzött munkavállalók után a Kontakt Humán Kft-n keresztül az Önkormányzat fizeti a járulékokat. Legfeljebb egy évre szól a kölcsönzés, de nincs továbbfoglalkoztatási kötelezettség, illetve az igénybe vevő vállalkozás helyett a nonprofit szervezet végzi a kapcsolódó munkaügyi adminisztrációt és gyakorolja a munkáltatói jogokat. A szervezet célja, hogy minél többen megmaradjanak foglalkoztatójuknál, ez a cél 2008-ban a kikölcsönzött munkaerő 60%-ánál megvalósult.



3.2.3.3. Fejlesztési javaslatok

A helyzetfelmérés tapasztalatai alapján az alábbi fejlesztési javaslatokat fogalmazzuk meg:

- **Munkahelyteremtést és munkahelymegtartást támogató pályázatok figyelése és azok kommunikációja a vállalkozások felé.**

Az Önkormányzat nem csak közvetlen pénzügyi támogatásokkal segítheti elő a munkahelyek létrehozását illetve – különösen a jelenlegi gazdasági helyzetben – azok megtartását, hanem az információáramlás javításával is. A rendszeres, strukturált formában folytatott pályázatfigyelés és azok kommunikációja lehetőséget nyújthat további külső források bevonására is.

- **Pályakezdők munkatapasztalat-szerzésének elősegítése.**

A fiatalok elhelyezkedése során előnyt, vagy esetleg minimum feltételt jelenthet a munkatapasztalat megléte, ennek megszerzése azonban sok esetben nem egyszerű feladat. A Pannon Mechatronikai Klaszteren és a rendszeresen megrendezésre kerülő Vállalkozói Fórumon keresztül az Önkormányzat számos vállalattal áll kapcsolatban, amelyekkel összefogva kialakíthatóak gyakornoki programok. A néhány hónapos időszak lehetőséget biztosít a fiataloknak a vállalati gyakorlatok testközelből történő megismerésére. A gyakorlati időre járó bér vagy ösztöndíj kifizetése a vállalatok és az Önkormányzat anyagi lehetőségeitől függően különböző konstrukciókban valósulhat meg.

- **Cég- és szakma bemutató, pályaaorientációs rendezvények a diákok számára.**

A hazai munkanélküliségi ráta nem áll messze az Európai Unió más tagállamainak színvonalától, az aktivitási rátánk azonban jóval alacsonyabb. Számos esetben nem a munkalehetőségek szűkössége, hanem a motiváció hiánya az, ami miatt valaki nem vállal munkát. Ennek megelőzése érdekében célokat, jövőképet kell adni a diákoknak, meg kell mutatni számukra, hogy milyen lehetőségek várják őket a munkaerőpiacon. A vállalatlátogatások, interaktív vállalat-bemutatók jó eszközei lehetnek ennek a célnak a megvalósulásának.

3.2.4. Településfejlesztés, fejlesztési források megszerzése

3.2.4.1. Elméleti alapok

A kedvező környezet megteremtése egyaránt érdeke az önkormányzatnak és a területén működő vállalkozásoknak, hiszen a vonzó körülmények a lakosság megelégedettségét, illetve a vállalkozások forgalmának növekedését eredményezik².

A környezet részének tekinthető a termelő tevékenységet szolgáló infrastruktúra fejlesztése mellett az oktatási, jóléti és kulturális szolgáltatások, illetve szórakoztatási lehetőségek fejlesztése. Sok esetben a multinacionális vállalatok a telephely kiválasztásakor mérlegelik, hogy az ide települő vezetők és családjuk számára milyen szolgáltatásokat, illetve feltételeket tudnak biztosítani.

A fejlesztési források megszerzése céljából született együttműködések magukban foglalják a közös pályázat benyújtását, az önerő megteremtését (vállalkozói tőke bevonását), valamint a források allokálását. A közös fejlesztések előnyösek a már említett okokból előnyösek a város és a vállalkozások számára is, ezen túlmenően pedig azok jellemzően nagy volumenéből adódóan jelentenek vonzó üzleti lehetőséget.

² Ha a vállalkozások által nyújtott szolgáltatások igénybe vevői – akár a település határain belülről vagy kívülről érkezett emberek – a környezetet vonzóknak találják, szívesen térnek vissza oda.



A nagyobb vállalkozásokkal együttműködve az önkormányzatok a fejlesztés forrásait megosztva elvégezhetnek olyan pl. közlekedési csomópontot érintő beruházásokat, ami egyaránt szolgálja a vállalkozás és település érdekeit.

3.2.4.2. *Jelenlegi gyakorlat*

A Város által a vállalkozás munkavállalói számára kínált kikapcsolódási, szórakozási, oktatási és szociális lehetőségek szempontjából Zalaegerszeg rendelkezik az ilyen méretű várostól elvárható lehetőségekkel: színház, bevásárló központ, jégcsarnok, sportcsarnok, mozi, élményfürdő, a már említett magas színvonalú oktatási intézmények, stb. állnak a városlakók rendelkezésére.

A vállalkozásokhoz kapcsolódó infrastruktúra szempontjából a közvetlen autópálya-elérés hiánya érezhető hatással van a város gazdaságára.

Zalaegerszegen ugyanakkor hat ipari park működik, amelyek első sorban a városban működő nagyvállalatoknak és beszállítóknak adnak helyet. Ezen kívül az Északi Ipari Zónában 2009 novemberében megkezdődtek az inkubátorház építési munkálatai is. Az inkubátorház kedvezményes bérleti díjat és szolgáltatásokat kínál majd az ide települő kis- és mikrovállalkozásoknak.

Az ipari park ad otthont a Pannon Mechatronikai Klaszter segítségével létrejövő fejlesztési központnak is, ahol anyagtechnikai méréseket és K+F tevékenységet fognak folytatni.

Zalaegerszegi Városfejlesztő Zrt. kizárólagos tulajdonosa Zalaegerszeg város Önkormányzata. A vállalat feladata a városi ingatlanfejlesztési és városrehabilitációs feladatok ellátása, illetve hozzá tartoznak az ipari parkok is és befektetésösztönzési feladatokat is ellát.

Zalaegerszegen közös forrásból megvalósuló beruházásra eddig egy PPP (Public Private Partnership) konstrukció keretében került sor: a felépített idők otthona minőségileg magas szinten teljesítette az elvárásokat, de az Önkormányzat számára drága finanszírozási formát jelentett.

A helyi vállalkozások közbeszerzési pályázatokon való elindulásának ösztönzése érdekében az Önkormányzat honlapjának főoldalán mindig megtalálhatók az aktuális közbeszerzési felhívások.

3.2.4.3. *Fejlesztési javaslatok*

A helyzetfelmérés tapasztalatai alapján az alábbi fejlesztési javaslatokat fogalmazzuk meg:

- **Vállalatokkal való együttműködés pályázatok elkészítése során.**

Az együttműködés első lépése egymás kölcsönös tájékoztatása annak érdekében, hogy egymást lehetőség szerint erősítő pályázatok kerüljenek beadásra.

A következő lépcsőfok lehet a közösen megírt pályázat: az adott témában szakértelemmel rendelkező vállalkozásokkal együttműködve szakmailag magasabb színvonalú, ennek eredményeként valószínűleg sikeresebb pályázatok készülhetnek el.

- **Törvényes keretek között a beszerzések, beruházások lehetőség szerint helyi vállalkozásokkal való lebonyolítása.**

Amennyiben az Önkormányzat kellő információval rendelkezik a területén működő vállalkozásokról és hatékonyan képes tájékoztatni őket a beszerzési, beruházási lehetőségekről, akkor megnő az esély arra, hogy helyi szállítótól is az elvárásoknak megfelelő ajánlat érkezzen.



3.2.5. Helyi vállalkozói kapcsolatok fejlesztése

3.2.5.1. Elméleti alapok

A helyi vállalkozókkal való együttműködés a vállalkozói szféra fejlesztését is célozhatja, mert a helyi vállalkozói réteg erősítése a fent említett többi cél elérését is elősegíti. A helyi vállalkozókkal való kapcsolatok fejlesztését többféleképpen is meg lehet valósítani:

- a helyi beszállítói kapcsolatok fejlesztése, illetve a kiépített beszállítói kapcsolatok további erősítése,
- a helyi vállalkozói közösség fejlesztése a vállalkozói képességek, a vállalkozók közötti kapcsolatrendszer, és az együttműködés fejlesztése által.

3.2.5.2. Jelenlegi gyakorlat

Az Önkormányzatnak több módon lehetősége van a területén és vonzáskörzetében működő vállalkozások együttműködésének az elősegítésére, ezek számos példájával találkozhatunk Zalaegerszegen.

2002-ben a Pannon Autópiari Klaszter mintájára jött létre a Pannon Elektronikai Klaszter, mely a gazdasági és társadalmi változások hatására, a környezet kihívásaihoz alkalmazkodva 2005-ben kiterjesztette tevékenységét és átalakult Pannon Mechatronikai Klaszterré. A Klaszter célja a vállalkozások közötti kapcsolatok fejlődésének elősegítése és erősítése, a nyugat-magyarországi régió fejlődésének elősegítése. A Klaszter a Pannon Fejlesztési Alapítvány támogatásával működik, melynek kuratóriumi elnöke Zalaegerszeg város Polgármestere.

A Pannon Mechatronikai Klaszterben való szerepvállalás segíti a szektor igényeinek város életébe való becsatornázását: a Zalaegerszeg életében domináns szektor problémái, fejlesztési igényei és szándékai, együttműködési kezdeményezései közvetlenül juthatnak el a város vezetéséhez.

A Kamarák eltérő súllyal vesznek részt a város életében, közülük a Kereskedelmi és Ipar Kamarát lehet kiemelni az elmúlt néhány éves fejlődése miatt, de szerepe továbbra sem meghatározó.

A helyi vállalkozói kapcsolatok erősítésének további fóruma az évente több alkalommal megrendezésre kerülő vállalkozói fórum, melyen nem csak a városban tevékenykedő nagyvállalatok, hanem kis- és középvállalkozások is meghívást kapnak. A fórum sorozaton meghívott előadók beszélnek a vállalkozásokat érintő gazdasági témákról, illetve lehetőség nyílik a Klaszterhez nem tartozó vállalkozásokkal való kapcsolatfelvételre.

Az Önkormányzat honlapja tartalmaz egy listát a Zalaegerszegen bejegyzett vállalkozások telephelyeiről, illetve egy, a vállalkozások által adataikkal önként feltölthető adatbázist elérhetőségükkel és főbb működési körükkel. Az önkéntességéből fakadóan ebben a listában jelenleg 268 vállalkozás szerepel és a kitöltött adatok köre sem teljesen egységes.



3.2.5.3. Fejlesztési javaslatok

A helyzetfelmérés tapasztalatai alapján az alábbi fejlesztési javaslatokat fogalmazzuk meg:

- **A vállalkozásokról készített adatbázis fejlesztése.**

Az együttműködés valamennyi további lépésének alapja, hogy a Hivatal rendelkezzen egy igényeinek megfelelő részletezettségű listával. A jelenlegi kezdeményezés jó alapot kínál ehhez, de el kell érni, hogy a lehetőség vonzó legyen a vállalkozások számára, ezáltal növekedjen az önkéntes adat bejelentési hajlandóság. Javasoljuk, hogy a Hivatal egyértelműen kommunikálja (akár írásban az adatbázissal egy lapon), hogy mi a célja az adatbázissal. Jellemző célok lehetnek például:

- A nyilvános közbeszerzésre nem kötelezett önkormányzati beszerzések megrendelése első sorban a regisztrált vállalkozások részére való ajánlatkéréssel valósul meg.
- A Hivatalhoz érkező beszállítót vagy alvállalkozót kereső megkeresésekre első sorban az adatbázis alapján ajánlanak majd partnereket.
- A regisztrált vállalkozások automatikusan meghívást kapnak a vállalkozói fórumra.
- Igény esetén a regisztrált vállalkozások például kétheti rendszerességgel megkapják az Önkormányzat aktuális pályázati lehetőségeket (lásd 3.2.3.3. pont), vállalkozásokat érintő városi információkat tartalmazó hírlevelét.

Jelentős figyelmet érdemes fordítani a vállalkozásoktól bekérendő információk pontos meghatározására, mivel ezek későbbi módosítása már sokkal jelentősebb erőforrásokat követel. Javaslat a bekérendő adatokra – az Önkormányzat céljai alapján mérlegelendő:

- Adminisztratív információk: ügyvezető neve, kapcsolattartásra kijelölt személy neve, telefonszám, e-mail cím, postai elérhetőség, telephely helye
- Statisztikai információk: ágazati besorolás, foglalkoztatottak száma, előző évi árbevétel.

3.3. Gazdasági társaságokkal való együttműködés gyakorlatának fejlesztésére vonatkozó javaslatok összesítése

Az alábbiakban összefoglaljuk a gazdasági társaságokkal való együttműködés gyakorlatának fejlesztésére megfogalmazott javaslatainkat:

- **Állandó munkacsoport létrehozása a gazdasági társaságokat érintő kérdések rendszeres időközönkénti, strukturált áttekintésére, értékelésére:** A strukturáltan, rendszeres időközönként megejtett helyzetáttekintés és –értékelés elősegítheti a folyamatos Hivatalon belüli és gazdasági társaságokkal való kommunikáció kialakulását, a problémák és lehetőségek időben történő észlelését. A feladat megvalósítására javasoljuk egy állandó munkacsoport létrehozását, így a folytonosság mellett a felelőségek hozzárendelése és a beszámolás is megvalósítható.
- **Az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok controlling szempontú beszámoltatásának erősítése:** A pénzügyi beszámolókon kívül lehetőség lenne vezetői számviteli kimutatások elkészítésére is, amelyek mérik az egyes gazdasági társaságok hatékonyságát, idősorosan összehasonlíthatóvá teszik a teljesítmény alakulását, valamint néhány mutatók tekintetében akár az egyes gazdasági társaságokat is.
- **Az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok egységes irányításában rejlő optimalizálási lehetőségek kihasználása:** Tapasztalataink szerint az irányítás holding struktúrában való megvalósításával elérhető az Önkormányzat tulajdonosi érdekérvényesítő képességének növelése, a társaságok hatékonyabb, átláthatóbb és



ellenőrizhetőbb működése, a szinergialehetőségek kihasználása és végső soron pedig a vállalatcsoport öfenntartóvá válása.

- **A vállalkozások hivatali ügyintézésének gördülékenyebbé tétele kiemelt figyelem biztosításával:** Amennyiben az Önkormányzat lehetőségei engedik, érdemes megfontolni, hogy legalább a leggyakrabban előforduló ügýtípusok esetében külön ügyintézészt biztosítsanak a vállalkozások számára, ezzel is támogatva üzletmenetüket. A megvalósítás során mindazonáltal biztosítani kell, hogy a lakosság érdekei ne sérüljenek, hivatali ügyintézési idejük ne növekedjen meg.
- **Az iparúzési adó egy részének visszaforgatása befektetés-ösztönző kezdeményezésekbe:** A hosszú távú szemlélet jegyében javasoljuk a beszedett iparúzési adó egy részéből alap képzését, mely célzottan felhasználható a befektetés-ösztönző kezdeményezések támogatásába, illetve amely finanszírozási alapot jelenthet a megfogalmazott javaslatok kivitelezésére. Az alap létrehozása természetesen más területektől von el pénzt, de a város számára ez egy befektetési lehetőség: ésszerű felhasználása tovább növelheti a nagyadózók körét, ami pedig pozitívan hat a város bevételeire.
- **Munkahelyteremtést és munkahelymegtartást támogató pályázatok figyelése és azok kommunikációja a vállalkozások felé:** Az Önkormányzat nem csak közvetlen pénzügyi támogatásokkal segítheti elő a munkahelyek létrehozását illetve a jelenlegi gazdasági helyzetben azok megtartását, hanem az információáramlás javításával is. A rendszeres, strukturált formában folytatott pályázatfigyelés és azok kommunikációja lehetőséget nyújthat további külső források bevonására is.
- **Pályakezdők munkatapasztalat-szerzésének elősegítése:** A fiatalok elhelyezkedése során előnyt, vagy esetleg minimum feltételt jelenthet a munkatapasztalat megléte, ennek megszerzése azonban sok esetben nem egyszerű feladat. A Pannon Mechatronikai Klaszteren és a rendszeresen megrendezésre kerülő Vállalkozói Fórumon keresztül az Önkormányzat számos vállalattal áll kapcsolatban, amelyekkel összefogva kialakíthatóak gyakornoki programok. A néhány hónapos időszak lehetőséget biztosít a fiataloknak a vállalati gyakorlatok testközelből történő megismerésére.
- **Cég- és szakma bemutató, pályáorientációs rendezvények a diákok számára:** A hazai munkanélküliségi ráta nem áll messze az Európai Unió más tagállamainak színvonalától, az aktivitási rátánk azonban jóval alacsonyabb. Számos esetben nem a munkalehetőségek szűkössége, hanem a motiváció hiánya az, ami miatt valaki nem vállal munkát. Ennek megelőzése érdekében célokat, jövőképet kell adni a diákoknak, meg kell mutatni számukra, hogy milyen lehetőségek várják őket a munkaerőpiacon. A vállalatlátogatások, interaktív vállalat-bemutatók jó eszközei lehetnek ennek a célnak a megvalósulásának.
- **Vállalatokkal való együttműködés pályázatok elkészítése során:** Az együttműködés első lépése egymás kölcsönös tájékoztatása annak érdekében, hogy egymást lehetőség szerint erősítő pályázatok kerüljenek beadásra. A következő lépcsőfok lehet a közösen megírt pályázat: az adott témában szakértelemmel rendelkező vállalkozásokkal együttműködve szakmailag magasabb színvonalú, ennek eredményeként valószínűleg sikeresebb pályázatok készülhetnek el.
- **Törvényes keretek között a beszerzések, beruházások lehetőség szerint helyi vállalkozásokkal való lebonyolítása:** Amennyiben az Önkormányzat kellő információval rendelkezik a területén működő vállalkozásokról és hatékonyan képes tájékoztatni őket a beszerzési, beruházási lehetőségekről, akkor megnő az esély arra, hogy helyi szállítótól érkezzen az elvárásoknak megfelelő ajánlat.



- **A vállalkozásokról készített adatbázis fejlesztése:** A honlapon elérhető jelenlegi kezdeményezés jó alapot kínál ehhez, de el kell érni, hogy a lehetőség vonzó legyen a vállalkozások számára, ezáltal növekedjen az önkéntes adat bejelentési hajlandóság. Javasoljuk, hogy a Hivatal egyértelműen kommunikálja (akár írásban az adatbázissal egy lapon), hogy mi a célja az adatbázissal és definiálja a vállalkozásoktól bekérendő adatok körét.



4. Mellékletek



1. számú Melléklet: Civil szervezetek számára kiküldött véleményfelmérő kérdőív

1. Az Önkormányzat mely osztályával áll kapcsolatban jelenleg az Ön civil szervezete?
Milyen típusú az együttműködés a jelenben és milyen típusú együttműködést tart elképzelhetőnek a jövőben? Válaszát kérjük jelölje x-szel!

	Jelenlegi együttműködés formája					Jövőben elképzelhetőnek tartott együttműködési forma				
	Szervezet bevonása döntés-előkészítésbe	Szervezet bevonása lakosság tájékoztatásába	Közfeladat ellátás átvállalása	Önkormányzat által adott támogatás	Önkormányzati intézmény támogatása	Szervezet bevonása döntés-előkészítésbe	Szervezet bevonása lakosság tájékoztatásába	Közfeladat ellátás átvállalása	Önkormányzat által adott támogatás	Önkormányzati intézmény támogatása
Adóosztály										
Építéshatósági Osztály										
Jogi és Közbeszerzési Iroda										
Közgazdasági Osztály										
Közigazgatási Osztály										
Műszaki Osztály										
Művelődési és Sport Osztály										
Népjóltai Osztály										
Önkormányzati Osztály										
Polgármesteri Iroda										
Városfejlesztési és Tervezési Osztály										
Városi Gyámhivatal										

Amennyiben egyéb együttműködési formát tart elképzelhetőnek az osztályokkal, kérjük fejtse ki:

2. Mely Önkormányzati Bizottságokkal áll jelenleg kapcsolatban az Ön civil szervezete?
Milyen típusú az együttműködés a jelenben és milyen típusú együttműködést tart elképzelhetőnek a jövőben? Kérjük válaszát jelölje x-szel!

	Jelenlegi együttműködés formája				Jövőben elképzelhetőnek tartott együttműködési forma			
	Szervezet bevonása döntés-előkészítésbe	Szervezet bevonása lakosság tájékoztatásába	Bizottság által nyújtott támogatás	Egyéb	Szervezet bevonása döntés-előkészítésbe	Szervezet bevonása lakosság tájékoztatásába	Bizottság által nyújtott támogatás	Egyéb
Gazdasági Bizottság								
Kulturális és Idegenforgalmi Bizottság								
Műszaki Bizottság								
Nemzetközi és Esélyegyenlőségi Bizottság								
Oktatási és Ifjúsági Bizottság								
Pénzügyi Bizottság								
Sportbizottság								
Szociális, Lakás- és Egészségügyi Bizottság								
Ugyrendi, Jogi és Vagyonnyilatkozatot Ellenőrző Bizottság								

Amennyiben egyéb együttműködési formát tart elképzelhetőnek a bizottságokkal, kérjük fejtse ki:

3. Milyen gyakoriságú a kapcsolattartás az osztályokkal, bizottságokkal? Válaszát kérjük jelölje x-szel! Amennyiben osztályonként, bizottságonként változó, több választ is megjelölhet.

	Napi szintű	Heti	Havi	Évente néhány előre rögzített alkalommal	Döntések, események kapcsán változó gyakorisággal	Nincs kapcsolattartás
Önkormányzati osztályok						
Bizottságok						

Kérdéshez kapcsolódó kiegészítő megjegyzések:



4. Hogyan értesül az osztályokkal, bizottságokkal való együttműködés lehetőségéről? Válaszát kérjük jelölje x-szel! Több válasz is lehetséges

	Önkormányzati megkeresés	Civil Házón keresztül	Önkormányzat honlapja	Más civil szervezetek információi alapján	Egyéb	Egyéb
Önkormányzati osztályok						
Bizottságok						

Amennyiben egyéb módon értesül az együttműködés lehetőségéről, kérjük fejtsse ki:

5. Mennyire elégedett általánosan az osztályokkal, bizottságokkal való kapcsolat minőségével? Válaszát kérjük jelölje x-szel!

	Nem elégedett	Inkább nem elégedett	Többnyire elégedett	Teljesen elégedett
Önkormányzati osztályok				
Bizottságok				

Amennyiben van jelenleg jól működő kapcsolata önkormányzati osztállyal vagy bizottsággal, miben látja a sikeres együttműködés kulcsát?

Amennyiben nem elégedett valamelyik kapcsolat minőségével, miben látja ennek az okát?

6. Kérjük, értékelje a Civil szervezetek és a Önkormányzat együttműködési hajlandóságát. Válaszát kérjük jelölje x-szel!

	Aktívan keresi az együttműködési lehetőségeket	Passzív, de nem zárkózik el az együttműködéstől	Jellemzően elzárkózik az együttműködéstől
Önkormányzat			
Civil szervezetek általánosan			
Az Ön szervezete			

Amennyiben valamelyik szereplőt passzívnak vagy elzárkózónak értékelte, mit gondol, mi ennek az oka?

7. Milyen fejlesztési lehetőségeket lát annak érdekében, hogy az Önkormányzat civil szférával való együttműködése gördülékenyebben, hatékonyabban valósuljon meg?



2. számú Melléklet: Civil szervezetek számára kiküldött kérdőív eredményeinek elemzése

A kérdőívet kitöltő civil szervezetek:

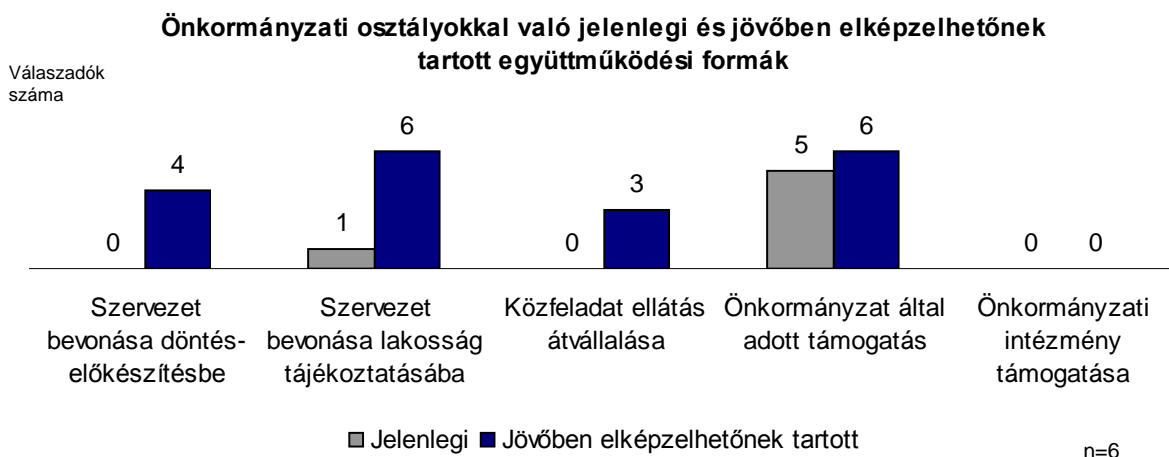
- Landorhegy Alapítvány,
- Lisztérzékenyek Zala Megyei Egyesülete,
- Retro 73 Ifjúsági és Kulturális Közhasznú Egyesület,
- Válicka Citerabarátok Egylete,
- Zalai Civil Életért Közhasznú Egyesület,
- Zalai Népfőiskolai Egyesület.

A válaszadók kis száma miatt az elemzés során mindig érdemes szem előtt tartani, hogy a minta nem reprezentatív és nem ad általános jellemzést a civil szervezetekről, csupán a válaszadó 6 civil szervezetet jellemzi.

1. Az Önkormányzat mely osztályával áll kapcsolatban jelenleg az Ön civil szervezete? Milyen típusú az együttműködés a jelenben és milyen típusú együttműködést tart elképzelhetőnek a jövőben?

A hat válaszadó mind a jelenbeli, mind a jövőbeli együttműködés tekintetében a Művelődési és Sport Osztályt (4 illetve 5 válaszadó), a Népjóléti Osztályt (3 – 3 válaszadó) és a Polgármesteri Irodát (2 illetve 3 válaszadó) jelölte meg jelenlegi vagy jövőben elképzelhetőnek tartott partnerként. Egy szervezet továbbá a Városi Gyámhivatallal is elképzelhetőnek tartja az együttműködést a jövőben.

Az Önkormányzat és a civil szervezetek közötti együttműködés formája jellemzően az Önkormányzat által adott támogatásban merül ki, illetve ritkábban (egy esetben) a szervezet bevonását jelenti a lakosság tájékoztatásába. A válaszadó civil szervezetek ugyanakkor nyitottak az együttműködésre, ezt a megjelölt jövőbeli együttműködési formák tág köre is mutatja. A szöveges megjegyzések alapján együttműködéssel kapcsolatban a civil szervezetek számára fontos lenne, hogy a kapcsolat kiszámítható és folyamatos legyen.

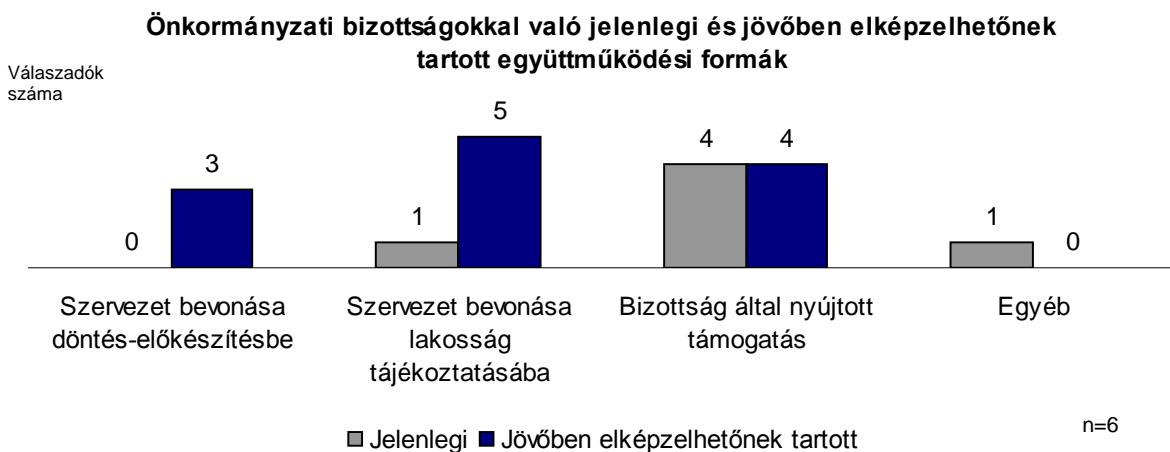


2. Mely önkormányzati bizottságokkal áll jelenleg kapcsolatban az Ön civil szervezete? Milyen típusú az együttműködés a jelenben és milyen típusú együttműködést tart elképzelhetőnek a jövőben?

Az önkormányzati bizottságok és a civil szervezetek közötti kapcsolat hasonló jellemzőkkel bír, mint az önkormányzati osztályokkal kialakított kapcsolat. Ebben az esetben is a legjellemzőbb együttműködési forma a bizottságok által nyújtott támogatás (4 válaszadó részeseül ilyen támogatásban), és kevesebbszer említett forma a civil szervezetek bevonása a lakosság tájékoztatásába (1 válaszadó).

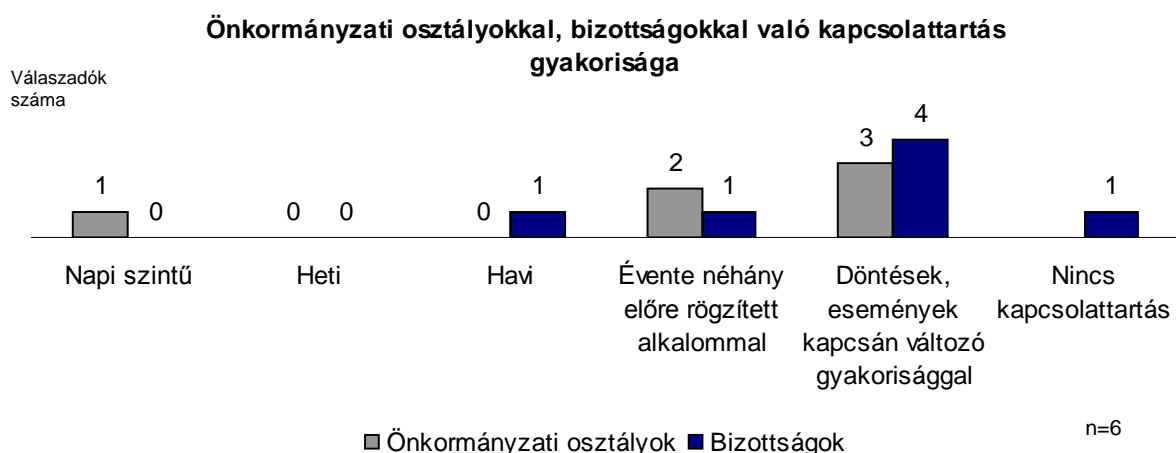
A legtöbbször kiemelt bizottságok között szerepel a jelenlegi együttműködést tekintve, sorrendben a Kulturális és Idegenforgalmi Bizottság (4 válaszadó), Oktatási és Ifjúsági Bizottság (3 válaszadó), Szociális, Lakás- és Egészségügyi Bizottság (3 válaszadó) és a Gazdasági Bizottság (1 válaszadó). A jövőre vonatkozóan ehhez képest eltérés nem tapasztalható.

A jövőbeli együttműködési formákat illetően komoly igény látható a válaszadó civil szervezetek részéről. Számos esetben tartják elképzelhetőnek a civil szervezetek bevonását a lakosság tájékoztatásába, illetve a döntés-előkészítésbe, amellett, hogy a jelenben is jellemző bizottság által nyújtott támogatás is megmaradna.



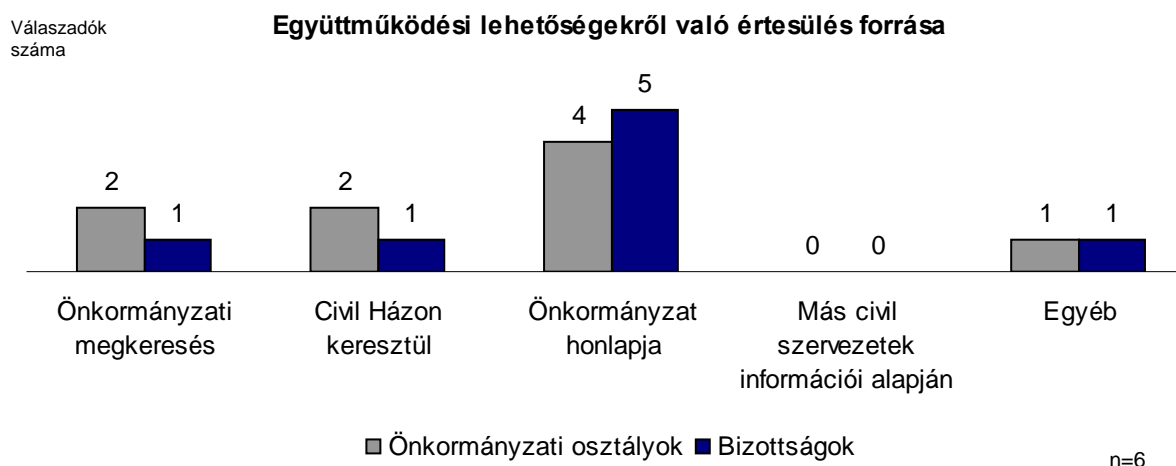
3. Milyen gyakoriságú a kapcsolattartás az osztályokkal, bizottságokkal? Amennyiben osztályonként, bizottságonként változó, több választ is megjelölhet.

A 6 válaszadó osztályokkal és a bizottságokkal való kapcsolattartására jellemző, hogy jellemzően döntésektől, eseményektől függően alakul, illetve évente néhány, előre rögzített alkalommal kerül sor az érintkezésre. Egy-egy esetben a napi, illetve havi kapcsolattartás is megjelölésre került. A kapcsolattartás hiányát szintén egy esetben jelölték meg.



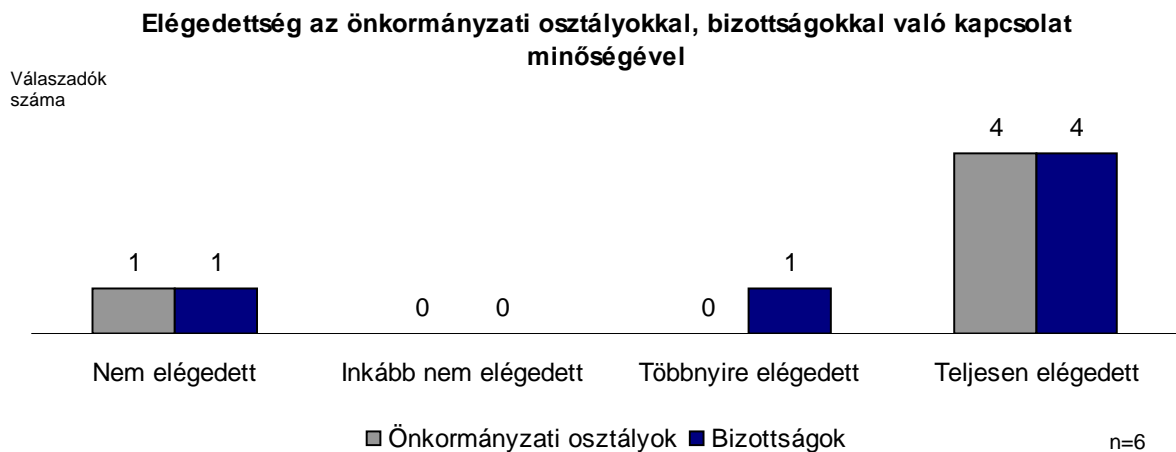
4. Hogyan értesül az osztályokkal, bizottságokkal való együttműködés lehetőségéről? Több válasz is lehetséges.

Az osztályokkal, bizottságokkal való együttműködésről hasonlóan értesül a 6 válaszadó civil szervezetek. Legjellemzőbb az önkormányzat honlapján való tájékozódás, de az önkormányzati megkeresés és a Civil Házon keresztül történő információszerzés is több esetben előfordul. Egyéb esetekben az újságokban megjelenő pályázati felhívások jelentik a tájékozódás módját. A más civil szervezetektől történő információszerzés nem jellemző.



5. Mennyire elégedett általánosan az osztályokkal, bizottságokkal való kapcsolat minőségével?

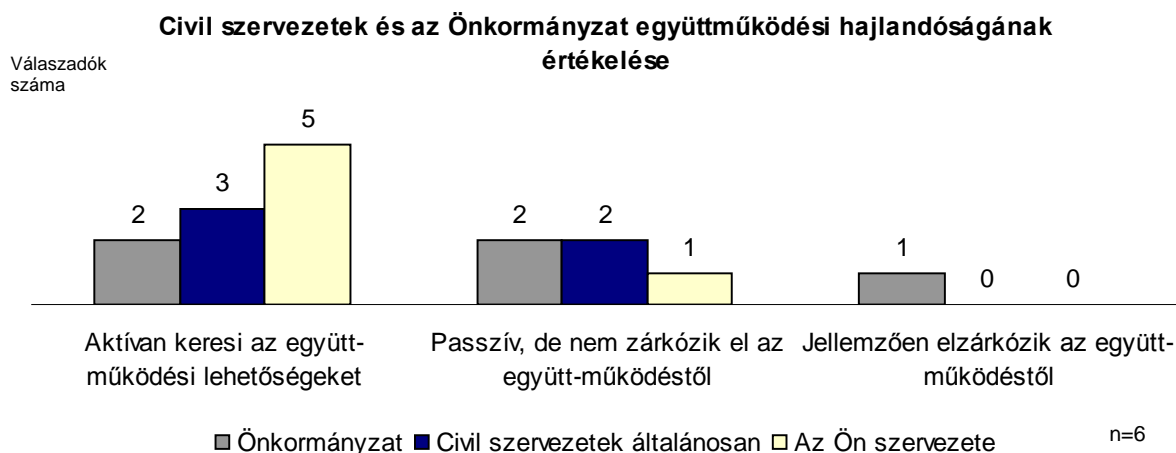
Az osztályokkal, bizottságokkal való kapcsolat minőségére vonatkozóan az elégedettségi skála két végpontján szóródnak a 6 civil szervezet válaszai. A válaszadók nagy része teljesen vagy többnyire elégedett a kapcsolat minőségével. A civil szervezetek a sikeres együttműködés kulcsát jellemzően a hatékony és rendszeres kommunikációban, a partneri viszonyban, a közös tevékenységvégzésben látják. Emellett fontosnak tartják tevékenységük megismertetését az Önkormányzattal. Egy válaszadó jelölte, hogy nem elégedett az osztályokkal és a bizottságokkal való kapcsolat minőségével, ezt a partnerség hiányával magyarázza.



6. Kérjük, értékelje a Civil szervezetek és az Önkormányzat együttműködési hajlandóságát.

A válaszadó 6 civil szervezet közül 5 saját bevallása szerint aktívan keresi az Önkormányzattal való együttműködés lehetőségét, míg egy szervezet a korábbi sikertelen kapcsolatfelvételi próbálkozások miatt passzív, de továbbra sem zárkózik el az együttműködéstől.

Az Önkormányzatot a válaszadók alapvetően nyitottnak tekintik az együttműködés szempontjából, mindössze egy válaszadó értékelte elzárkózónak. A szöveges értékelések között megjelent, hogy az önkormányzatokkal való hatékony együttműködést az nehezíti, a civil szervezetek nem eléggé pozitív társadalmi megítélése.



7. Milyen fejlesztési lehetőségeket lát annak érdekében, hogy az Önkormányzat civil szférával való együttműködése gördülékenyebben, hatékonyabban valósuljon meg?

Az Önkormányzat és a civil szféra együttműködésének gördülékenyvé tétele érdekében több javaslatot fogalmazott meg a 6 válaszadó. Fontosnak és hasznosnak tartanak a közös fórumokat, a konzultációs lehetőségeket, a hatékonyabb, aktívabb kommunikációs tevékenységet. Erre példa lehet a civil kerekasztal létrehozása, amely az Önkormányzat és a civil szféra közötti párbeszéd egy lehetséges formája lehetne. Ehhez szükség lenne a civil szféra nagyobb összefogására is, de a hatékonyabb együttműködés érdekében mindkét félnek többet kellene tanulnia és gyakorolnia az együttműködés különböző formáit. A civil szervezetek fontosnak tartanak saját tevékenységük megismertetését, amely szerintük elősegítené a meg-alapozottabb, és kiszámíthatóbb támogatási rendszert.





Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Önkormányzata

Szervezeti megoldások bevezetése a lakosság napra- kész és folyamatos tájékoztatásának javítására, a dönté- sek nyilvánossá tételére

Budapest, 2010. január 29.

IFUA Horváth & Partners Kft.
H-1119 Budapest
Fehérvári út 79.
Telefon: +36 (1) 382 88 88
Fax: +36 (1) 382 88 89
company@ifua.hu
<http://www.ifua.hu>
A HORVÁTH & PARTNERS
csoport tagja

Tartalom

1. BEVEZETÉS	3
2. A LAKOSSÁG TÁJÉKOZTATÁSÁNAK ALAPELVEI	4
3. A KOMMUNIKÁCIÓ FOLYAMATA	5
3.1. A kommunikációs folyamat irányítása és koordinálása	5
3.1.1. Elméleti alapok	5
3.1.2. Jelenlegi gyakorlat	6
3.1.3. Fejlesztési javaslatok	8
3.2. A célközönség és a kommunikáció céljának meghatározása	10
3.2.1. Elméleti alapok	10
3.2.2. Jelenlegi gyakorlat	11
3.2.3. Fejlesztési javaslatok	12
3.3. A kommunikáció csatornáinak kiválasztása	12
3.3.1. Elméleti alapok	12
3.3.2. Jelenlegi gyakorlat	14
3.3.3. Fejlesztési javaslatok	17
3.4. Az üzenet megtervezése	21
3.4.1. Elméleti alapok	21
3.4.2. Jelenlegi gyakorlat	21
3.4.3. Fejlesztési javaslatok	22
4. FEJLESZTÉSI JAVASLATOK ÖSSZEFOGLALÁSA	23
5. MELLÉKLETEK	25
1. számú Melléklet – Minta struktúra a kommunikációs rendre vonatkozó szabályozásra	26
2. számú Melléklet – Kérdőív a lakossági tájékoztatás önkormányzati osztályokon folyó gyakorlatáról	28
3. számú Melléklet – Az osztályok számára kiküldött kérdőív eredményeinek elemzése	30



1. Bevezetés

Minden önkormányzat számára fontos, hogy a területén élő lakosok elégedettek legyenek munkájával, hiszen a lakosok elégedettsége a legjobb mutatója egy önkormányzat működésének. Napjainkban, amikor a kommunikációs csatornák számának és jellegének széles tárháza rendelkezésre áll, már szinte elmondhatjuk: nem elegendő egy önkormányzatnak jól működnie, megfelelő döntéseket hoznia és végrehajtania, nagy hangsúlyt kell fektetnie a működés kommunikációjára, a lakosság tájékoztatására is. Hiszen ha a lakosok nem értesülnek megfelelő időben és formában az őket érintő intézkedésekről, változásokról, fejlesztésekről, akkor ezek bármennyire is a lakosság javát szolgálják, mégsem fogják a lakosok elégedettségét növelni.

Anyagunk célja, hogy javaslatot tegyünk Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Önkormányzata Polgármesteri Hivatala részére, a lakosság tájékoztatását szolgáló, jelenleg alkalmazott módszerek javítására: szükség szerint módosítására vagy bővítésére.

A helyzetelemzés és az abból levont következtetések több forráson alapulnak:

- Zalaegerszeg Polgármesteri Hivatalának vezetőivel és munkatársaival folytatott interjúk.
- A lakosság tájékoztatásának gyakorlatáról az önkormányzati osztályok számára kiküldött, elsősorban zárt kérdéseket tartalmazó kérdőív. A felmérés során alkalmazott kérdőívet a 2. számú Melléklet, a kiértékelés eredményeit a 3. számú Melléklet tartalmazza.
- A témához kapcsolódó dokumentumok (szabályzatok, programok, sablonok) elemzése.

A munka során a kommunikációs folyamat lépései, azaz

- a célközönség meghatározása,
- a kommunikáció céljának meghatározása,
- a kommunikáció csatornájának kiválasztása,
- az üzenet megtervezése és
- a teljes folyamatot átfogó irányítás és koordináció

kapcsán vizsgáltuk a Hivatal jelenlegi tájékoztatási gyakorlatát. A helyzetfelmérés tapasztalatai alapján ezt követően valamennyi lépéshez kapcsolódóan meghatároztuk azokat a fejlesztési javaslatokat, amelyek segítségével a lakosság tájékoztatása eredményesebben valósulhat meg Zalaegerszegen.



2. A lakosság tájékoztatásának alapelvei

Részletes elemzésünket megelőzően e pontban röviden összefoglaljuk a lakosság tájékoztatásának alapelveit: azokat a szempontokat, melyeket az egyes kommunikációs formák kiválasztása és alkalmazása során fontosnak tartunk szem előtt tartani.

- **A kommunikáció szerepének meghatározása**

Az önkormányzatnak rögzítenie kell, hogy a működésében milyen hangsúlyt szentel a lakosság tájékoztatásának, mennyiben kívánja a közéletbe bevonni a lakosságot, civil szervezeteket és helyi vállalkozásokat.

- **Rendszer-szemlélet**

A lakosság irányában folytatott kommunikációra – valamennyi célcsoport, üzenet és csatorna esetében – egységes rendszerként kell tekinteni. A kommunikáció számos lehetőségének alkalmazása csak abban az esetben lehet hatékony és eredményes, ha ezeket összehangoltan alkalmazzuk.

- **Illeszkedés a Hivatal kultúrájába**

Elvárásként fogalmazódik meg a tájékoztatás módjának illeszkedése a szervezet intézményesített kultúrájába: az egységes és elfogadott arculat (színek, betűtípusok, szimbólum, stílus stb.) alkalmazása.

- **Célközönség ismerete**

Minden esetben tekintettel kell lenni az adott hír célközönségének sajátosságaira, s ennek megfelelően megválasztani a kommunikáció csatornáját, illetve azon belül az üzenet megfogalmazását. Különös jelentőséggel bír ez az információ az írásos kommunikációban, ahol a lakosság egy része számára nehézségekbe ütközhet a bonyolultan megfogalmazott szövegek megértése.

- **Esélyegyenlőség**

Részben az előző pontba sorolható elem, ám jelentőségéből adódóan kiemelten hangsúlyos szempontként kezelendő. Valamennyi tájékoztatási csatorna esetében, az üzenetek megfogalmazása során szem előtt kell tartani az esélyegyenlőségi szempontokat is: valamennyi célcsoport számára érthető és elérhető módon kerüljenek átadásra az információk.

- **Szervezetek közötti együttműködés**

A rendszerszemlélet nem csupán önkormányzati-, illetve hivatali szinten értelmezhető: az adott témában érintett intézményekkel, gazdasági társaságokkal, civil szervezetekkel való együttműködés jelentősen növelheti az információ-átadás hatékonyságát.

- **Szakmai felügyeleti pont**

Nagyban segíti a tájékoztatás rendszer-szemléletű kezelését, az egységes kommunikáció megvalósítását és az érintett szervezetekkel való kapcsolattartást egy, a lakossági tájékoztatást koordináló szakmai felügyeleti pont (pl. kommunikációs munkatárs) kijelölése. E megoldás választ jelenthet a kommunikáció-technikai (pl. csatorna kiválasztása, üzenet megfogalmazása) nehézségekre, mindazonáltal nem korlátozhatja a tartalomért való szakmai felelőséget.



3. A kommunikáció folyamata

Közhangként ismételt tény, hogy a mai korban az információ jelentős szerepet tölt be az életünkben. Az emberekhez nap, mint nap több csatornán keresztül nagy mennyiségű információ érkezik, melyek közül sokszor **nehéz kiszűrni az egyén számára értékkel és jelentőséggel bíró elemeket**. A különböző felmérések újra és újra azt igazolják, hogy a lakosok és a vállalkozók a saját lakókörnyezetükkel kapcsolatos híreket fontosnak tartják, ám ha nem megfelelő formában férnek hozzá az információkhoz, könnyen lehet, hogy átsiklanak felette.

A hatékony kommunikációs programok kialakítása egy önkormányzat esetében négy lépésben határozható meg, melyet kiegészíti az ötödik elem: a kommunikációs folyamat irányítása és koordinálása. Ezeket szemlélteti az alábbi ábra.

1. ábra: A hatékony kommunikáció elemei



Munkánk során e lépések mentén vizsgáljuk a Hivatal jelenlegi gyakorlatát a lakosság tájékoztatásával kapcsolatban, majd fejlesztési lehetőségeket fogalmazzunk meg a mostani folyamatok javítása érdekében.

3.1. A kommunikációs folyamat irányítása és koordinálása



3.1.1. Elméleti alapok

A kommunikáció eszközeinek (csatorna kiválasztása, üzenet megtervezése stb.) tételes ismertetését megelőzően fontosnak tartjuk a teljes folyamat irányításának, megszervezésének tárgyalását.

A hosszú távon is hatékony kommunikáció kialakításához meg kell határozni a végrehajtandó kommunikációs stratégiát és ki kell jelölni a megvalósításért felelősöket, akik a kommunikációs eszközök felhasználását irányítják annak érdekében, hogy azok alkalmazása ne ad hoc módon történjen, hanem egy meghatározott irányt szem előtt tartva.

Az egységes és átgondolt kommunikáció erősítheti a Hivatal jó megítélését, rendezettségével növelheti az állampolgárok bizalmát.



Egy önkormányzat esetében a kommunikációs stratégia kialakítása több tényező függvénye:

- **önkormányzat mérete:** minél nagyobb a lakosság száma és/vagy a területe egy településnek, annál komplexebb stratégiára van szüksége;
- **önkormányzat által ellátott feladatok köre:** az önkormányzat által ellátott önként vállalt feladatok magas száma szintén növeli a kommunikáció komplexitását;
- **kommunikációs költségvetés:** amennyiben alacsony az önkormányzat számára kommunikációra fordítható költségvetés összege, az átlagosnál is kiemeltebb jelentősége lesz a pénz hatékony felhasználásának, a megcélzott közönség eredményes elérésének a kommunikáció során;
- **jogszabályi kötöttségek:** bizonyos témák esetében jogszabályi előírások is jelentősen befolyásolhatják az önkormányzat kommunikációs stratégiájának egyes elemeit.

A fenti tényezők mentén kialakított kommunikációs stratégia végrehajtását az önkormányzat – a többi folyamatához hasonlóan – elsősorban belső szabályzatok, utasítások, eljárásrendek segítségével irányíthatja, koordinálhatja.

A stratégiai és szabályozó anyagok mellett a kommunikációs folyamat minőségi lefutásában kiemelt szerepe van egy, a kommunikáció koordinációját ellátó szervezeti egységnek vagy munkakörnek.

3.1.2. Jelenlegi gyakorlat

Zalaegerszeg Polgármesteri Hivatala 2003 óta rendelkezik Kommunikációs stratégiával, melynek megvalósulásáról évenként beszámol a Közgyűlésnek. A kommunikációs stratégia három nagy blokkból épül fel: Önkormányzati kommunikáció, Imázs-építés, valamint Marketing kommunikációs program. A stratégia a lakosság tájékoztatásával kapcsolatban célul tűzi ki az Önkormányzat törekvéseiről, intézkedéseiről, a városháza eseményeiről valamint a városban zajló eseményekről zajló tájékoztatást, illetve a médiával való kapcsolat erősítését.

A témában releváns szabályzatok között mindenképpen megemlítendő a Közérdekű Adatok Közzétételéről szóló belső szabályzat, az Adatvédelmi szabályzat, az Arculati kézikönyv, illetve a hivatali SzMSz kommunikációs alapelveket felsoroló szakasza.

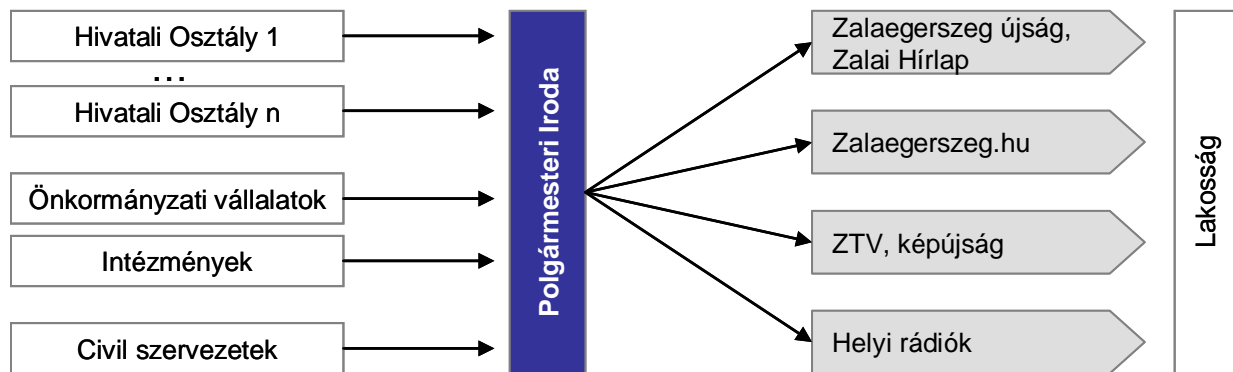
A lakosság tájékoztatásának folyamatára vonatkozóan a Hivatal nem rendelkezik egységes belső szabállyal, a tájékoztatási gyakorlat több formában valósul meg, mely nagyban függ az önkormányzati osztályok tevékenységének jellegétől.

1. Polgármesteri Iroda bevonásával megvalósuló tájékoztatás

Kérdőíves felmérésünkre érkezett válaszok alapján abban az esetben, ha az osztályok valamilyen sajtó orgánumon keresztül szeretnék tájékoztatni a lakosságot, többnyire igénybe veszik a Polgármesteri Iroda segítségét. A kapcsolat gördülékenyen, jól működik. A folyamat lefutását a 2. ábra szemlélteti.



2. ábra: A Polgármesteri Iroda bevonásával megvalósuló tájékoztatás



Az osztályok megfogalmazzák a közvetítendő üzenet tartalmát, kialakítják annak formáját, döntenek a tájékoztatás időpontjáról és gyakoriságáról, majd jellemzően elektronikus úton átadják a Polgármesteri Irodának a kész üzenetet. Itt történik meg – szükség szerint – a szöveg pontosítása, átalakítása, majd a felsorolt csatornákon keresztül a lakossághoz való eljuttatása. Az osztályokon kívül az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságoknak, az intézményeknek és – amennyiben elegendő hely áll rendelkezésre a megjelenéshez – a civil szervezeteknek is lehetőségük van ennek a segítségnek az igénybevételére. Az üzenetek továbbítására célcsoporttól függetlenül, lehetőség szerint valamennyi felsorolt csatornát igénybe veszik.

2. Osztályok által közvetlenül végzett tájékoztatás

Abban az esetben, ha egy osztály tevékenységi köréből adódóan (pl. hatósági terület) jogszabály által kötelezett bizonyos információk közzétételére, akkor a tájékoztatási folyamatba nem von be más hivatali szereplőt. Kérdőíves felmérésünk válaszai alapján ezekben az esetekben az alábbi megoldásokat választják:

- Személyes nyilatkozattétel.
- Hirdetőtáblán történő tájékoztatás.
- Lakossági fórum esetén közvetlen kapcsolatfelvétel a sajtóval.
- Egyedi, postai levél.
- Önkormányzati honlap aloldalain való tájékoztatás (kijelölt ügykezelők rendelkeznek a megfelelő jogosultságokkal).

3.1.2.1. Erősségek

A helyzetfelmérés tapasztalatai alapján az alábbi erősségeket emeljük ki:

- Zalaegerszeg rendelkezik Kommunikációs stratégiával, melynek teljesülését évente felülvizsgálják.
- A közérdekű adatok nyilvánosságra hozásának módjáról belső szabályzat készült, amely leírja az önkormányzati honlapon való közzététel folyamatát, illetve tételesen felsorolja közzétett közérdekű adatok körét felelősökkel, frissítési és megőrzési szabályokkal.



- A Polgármesteri Iroda – bevonása esetén – hatékony közvetítő szerepet tölt be az osztályok, gazdasági társaságok, intézmények lakosságot érintő tájékoztatási feladataiban.
- A rendezvényekről való hatékony tájékoztatás felsővezetői igényként is megjelenik.
- A Hivatalban külön munkakör került kialakításra a kommunikációs feladatok ellátására (kommunikációs szakreferens).

3.1.2.2. Gyengeségek

A helyzetfelmérés tapasztalatai alapján az alábbi gyengeségeket fogalmazzuk meg:

- Az önkormányzat nem rendelkezik a kommunikáció rendjére, illetve folyamatára vonatkozó átfogó szabályozással. Bár az informális, személyes kapcsolatoknak köszönhetően a folyamat jelenleg jól működik, hosszabb távon elengedhetetlen a felelősök, határidők, folyamatok rögzítése.
- Nincs írásban rögzített nyilatkozati rend, több szabályzat tartalmaz utalásokat a hatáskörökre: elsősorban a város vezetői nyilatkozhatnak, illetve jegyzői engedéllyel a szakreferensek.
- A sajtónak információkat átadó (nyilatkozó) középvezetők (irodavezetők) jellemzően csak utólag tájékoztatják erről a kommunikációs szakreferenst.
- A kommunikáció hatásosságának visszamérésére nem kerül sor, jelenleg erre vonatkozóan csupán közvetett információkat szolgáltat a tájékoztatástól elvárt magatartásváltozás vagy például határidőre megérkező pályázatok, igénylések száma. Kérdőíves felmérésünk azon kérdésére, miszerint „Melyik kommunikációs csatornát tartja a leghatékonyabbnak?” a 12 osztályból mindössze 6 osztály válaszolt, ami utalhat a válaszban érzett általános bizonytalanságra.

3.1.3. Fejlesztési javaslatok

A helyzetfelmérés tapasztalatai alapján az alábbi fejlesztési javaslatokat fogalmazzuk meg.

3.1.3.1. Kommunikáció rendjének szabályozása

A Hivatal már jelenleg is számos szabályzattal rendelkezik (Közérdekű Adatok Közzétételéről szóló belső szabályzat, Adatvédelmi szabályzat, Arculati kézikönyv, hivatali SzMSz kommunikációs alapelveket felsoroló szakasza), amelyek a kommunikáció rendjének szabályozását célozzák, ugyanakkor egységes rendelkezés, amely az elvárásokat összegzi még nem készült.

Az információk sok forrásból érhetők el, ez nehezíti azok átlátását, ezért javasoljuk a kommunikáció rendjének egységes szabályozását, mely részletesen kitér az alábbi pontokra:

- Közérdekű adatok nyilvánossága.
 - A közérdekű adatok honlapon történő közzététele (a már elkészült szabályozás beépíthető).
 - A közérdekű adat megismerése iránti igények teljesítése.
- Tájékoztató információk nyilvánossága.
 - Nyilatkozat rendje.
 - Tájékoztató információk publikálása.
- Alkalmazandó sablonok, űrlapok.



A szabályzat tehát térjen ki a tájékoztatás valamennyi formájára (a kötelezően nyilvánosságra hozandó adatokra és a tájékoztató információkra egyaránt) és csatornájára. Részletesen mutassa be a folyamat lefutását, az abban részt vevők feladatait és kötelezettségeit, valamint a betartandó formátumokat és határidőket.

A szabályzat javasolt struktúráját jelen anyag 1. számú Melléklete tartalmazza.

3.1.3.2. Nyilatkozási rend rögzítése

Az előző pontban foglaltaknak megfelelően javasoljuk, hogy a kommunikáció rendjének szabályozása térjen ki a nyilatkozási rend rögzítésére is. Kiemelten fontosnak tartjuk, hogy írásban rögzített és a felső vezetés által betartatott szabályozás szülessen:

- a nyilatkozatra jogosultak és az átadható információk körére,
- a nyilatkozat folyamatára és az abban résztvevők feladataira (pl. a kommunikációs szakreferens minden esetben a nyilatkozatot megelőzően értesüljön a megkeresésről).

A nyilatkozási rend rögzítése és betartatása biztosíthatja az egységes és szakszerű önkormányzati kommunikáció megvalósulását.

3.1.3.3. Kommunikációs szakreferens szerepének erősítése

A hivatali egységes kommunikáció megvalósításában jelentős szerepe lehet a kommunikációs referensnek:

- Abban az esetben, ha valamennyi, nem jogszabály által előírt tájékoztatás a kommunikációs szakreferensen keresztül történik, akkor személye biztosítja az összehangolt tájékoztatást, egységes megjelenést és pontos nyilvántartást.
- A sajtómegjelenések nyilvántartásának és archiválásának feladata is a kommunikációs referens feladatkörébe sorolható.
- Amennyiben a kommunikációs szakreferens állandó meghívottja az osztályvezetői értekezletnek, akkor ez nagyban javítja a folyamatos tájékozottságát és segíti a rendszeres, aktív kommunikációt.

3.1.3.4. Kommunikáció hatásosságának visszamérése

A kommunikáció hatásosságának/eredményességének visszamérésére két lehetőség áll az Önkormányzat rendelkezésére:

- Az eredményesség folyamatos értékelése, elemzése lehetőséget ad a kommunikációs folyamat fejlesztésére. Javaslataink a vizsgálandó kérdések körére (példa):
 - Meghívott újságírók közül hányan vettek részt az eseményen?
 - A megjelenő újságírók közül hányan jelentettek meg hírt?
 - A megjelenő hírek között hány esetben volt tartalmi hiba? (A tartalmi tévesztések nyomon követése lehetőséget ad annak felismerésére, ha valamely média újságírója többször téves információkat továbbít a lakosság felé. Ezt a ténytet a Hivatal jelezheti az adott médium felé.)
 - Milyen látogatottságot generált az adott hír az Önkormányzat honlapján? (Az önkormányzati honlap esetében a látogatottság mérése kis erőforrás-ráfordítással megbízható információkat biztosít a további elemzésekhez (lásd 3.3.3.4. pont).)



- Rendszeres időszakonként egy-egy példát kiválasztva a hatásosság elemzése:
 - Mi volt a kommunikáció célja, sikerült-e azt elérni?
 - Milyen eszközöket, milyen időzítéssel alkalmaztak a kommunikáció során?
 - Mi volt a siker vagy a sikertelenség fő oka?
 - Témától függően a sikeresség mérőpontja lehet például a közvélekedésben bekövetkezett változás (kérdőívvel mérhető), az elvárt magatartásváltozás bekövetkezésének ideje.

A kétféle visszamérés eredményeként tehát számszerűsíthető és nem számszerűsíthető információk is az Önkormányzat rendelkezésére állhatnak az egyes kommunikációról, az abban rejlő fejlesztési lehetőségekről.

3.1.3.5. Szakmai területek aktív kommunikációja

Javasoljuk a szakmai területek aktív kommunikációjának ösztönzését annak érdekében, hogy az érintett lakossági kör valamennyi releváns és aktuális információról értesüljön. Egyes területek (pl. oktatás) esetében egy negyedéves kommunikációs terv összeállítása segítheti a kommunikálandó témák összegyűjtését és rendszerezését.

3.2. A célközönség és a kommunikáció céljának meghatározása



3.2.1. Elméleti alapok

A kommunikációs folyamat első lépése, hogy meghatározzuk, kiket szeretnénk elérni a kommunikációval. Ez – tekintettel arra, hogy jelentősen befolyásolja a kommunikációs folyamat további elemeit, mivel az egyes célcsoportok elérése különböző kommunikációs csatornák alkalmazásával, az üzenetek eltérő megfogalmazásával lehet csak igazán hatékony – jellemzően a kommunikáció első elemeként jelenik meg.

Egy önkormányzat esetében a lehetséges célközönség spektruma igen széles, hiszen a területén (és adott esetben környezetében) élő lakosok valamennyi rétegét magában foglalja. Egyaránt meg kell tudni szólítani a fiatalokat, a középkorúakat és az idősebb korosztály tagjait csakúgy, mint a különböző anyagi helyzetben lévő lakosokat. Célcsoportokat különböző dimenziók mentén javasolt képezni. Ilyen dimenzió lehet például

- az életkor (pl. az oktatás területén a fiatalok elsősorban az ösztöndíjak, pályázati lehetőségek után érdeklődnek, míg a középkorúak számára fontosabb információ egy új óvoda vagy bölcsőde megnyitása, két iskola összevonása);
- a lakóhely (pl. az egyik utcában végzett felújítási munkálatok az ott élőket és közlekedőket érdekli);
- a vagyon (pl. milyen formában állapítják meg a kivetett adót számukra, illetve milyen formában és módon kell azt bevallani és befizetni);
- a szociális helyzet (pl. milyen szociális juttatásokra ki milyen formában jogosult).

A legcélszerűbb dimenzió kiválasztásához minden esetben a kommunikáció témája nyújt segítséget.

Emellett minden esetben fontos a kommunikáció céljának meghatározása, különös tekintettel az önkormányzatok működése során naponta előálló hír, információ nagy mennyiségére. Annak érdekében, hogy az egyéneket érintő információk célba jussanak, célszerűen és át-



gondoltan kell a közlendő információk körét megválogatni. A kommunikáció célja függvényében lehet kiválasztani a kommunikáció csatornáját, illetve az azokon küldött üzenetek formáját.

Egy önkormányzat esetében is több célja lehet a kommunikációnak, mivel az információ egy része jobban, egy másik része kevésbé érinti a lakosokat, s vannak olyan információelemek, melyeket – jogszabályból adódóan is – kötelező a lakosság tudomására hozni. A kommunikáció céljának meghatározása során az önkormányzatnak el kell döntenie, hogy milyen választ vár az információ hatására a lakosságtól. Cél lehet például:

- önmagában a **tájékoztatás**: azaz minden érintett értesüljön az információról;
- **felhívás**: amikor valamilyen visszajelzést vár az önkormányzat a célközönségtől;
- **figyelmeztetés**: amikor nem visszajelzést vár az önkormányzat, hanem a lakosok viselkedésében szeretne változást elérni.

3.2.2. Jelenlegi gyakorlat

A célközönség és a kommunikáció céljának meghatározása kevésbé releváns kérdés a jogszabály által előírt tájékoztatási kötelezettségek esetében. Itt a tájékoztatás valamennyi lényegi elemét a vonatkozó jogszabály rögzíti, s a hivatali munkatársak e mentén járnak el.

Egyéb esetekben ugyanakkor jelentősége lehet a kommunikációs folyamat kezdetén átgondolni és rögzíteni, hogy ki az adott üzenet célcsoportja, illetve mi az üzenet célja.

Zalaegerszeg lakosságának összetételére vonatkozóan az Integrált Városfejlesztési Stratégia tartalmaz információkat, mely – bár csak részlegesen, de – alapot adhat a kommunikáció célcsoportjainak definiálásához. Az elemzés során felhasználható, a lakosságra vonatkozó aggregált adatok:

- A lakosság életkor és nem szerinti összetétele.
- Iskolai végzettség szerinti megoszlás.
- Éves átlagjövedelem.
- „Alacsony presztízsű” munkát végzők aránya.

3.2.2.1. Erősségek

A helyzetfelmérés tapasztalatai alapján az alábbi erősséget emeljük ki:

- Több esetben már jelenleg is mérlegelésre kerül az adott üzenet célja és célcsoportja (pl. pályázat diákok számára), s ennek megfelelően történik a kommunikáció előkészítése.

3.2.2.2. Gyengeségek

A helyzetfelmérés tapasztalatai alapján az alábbi gyengeséget fogalmazzuk meg:

- Az üzenet céljának és célcsoportjának tudatos mérlegelése nem minden esetben valósul meg.



3.2.3. Fejlesztési javaslatok

A helyzetfelmérés tapasztalatai alapján az alábbi fejlesztési javaslatokat fogalmazzuk meg.

3.2.3.1. Kommunikációs terv kiterjedtebb alkalmazása

Nagyobb projektek során sok esetben a pályázat kiírója kötelezi az önkormányzatot egy kommunikációs terv elkészítésére. Javasoljuk e gyakorlat kiterjesztését azon esetekre is, amikor a kommunikációs terv rögzítése nem előírás, ugyanakkor jelentős kommunikációs értékkel bír az adott fejlesztés/esemény, pl. nagyobb fejlesztések, projektek, lakosság jelentős részét érintő témák.

Az alábbiakban egy oktatási példán keresztül mutatjuk be a kommunikációs terv javasolt elemeit:

- **Kommunikáció alapját jelentő téma:** önkormányzati tulajdonú közép fokú oktatási intézmények tanulói eredményei a PISA-felmérésen.
- **Kommunikációs célok:** bemutatni, összehasonlítani és értékelni az egyes iskolák teljesítményét. Támogatni az adott iskolatípusba készülő diákok és szüleinek döntését az iskolaválasztás során.
- **Célcsoportok meghatározása:** 12-14 év közötti diákok és családjuk, alap- és közép fokú oktatási intézmények pedagógusai és vezetői, oktatási területen tevékenykedő civil szervezetek, oktatási intézményeket potenciálisan támogató vállalkozások, valamint az önkormányzat dolgozói.
- **Üzenet megfogalmazása:** az üzenet megfogalmazása az egyes célcsoportoknak megfelelően.
- **Kommunikáció időzítése:** PISA-felmérés eredményeinek megismerését követően és/vagy közép fokú oktatási intézménybe való jelentkezés időszakát megelőzően.
- **Kommunikáció csatornáinak kiválasztása:** önkormányzati honlap, alap- és közép fokú oktatási intézmények honlapja és hirdetőfala, helyi sajtó, civil szervezeteknek és önkormányzati dolgozóknak elektronikus hírlevél.

A kommunikációs terv segíti az adott téma felelősét abban, hogy a kommunikációra vonatkozó részfeladatait strukturáltan átgondolja, majd rendszerezetten, hatékonyan lássa el.

3.3. A kommunikáció csatornáinak kiválasztása



3.3.1. Elméleti alapok

A kommunikáció csatornájának kiválasztása – az üzenet megtervezése mellett – a hatékony kommunikáció másik alappillére. Hiába definiáljuk megfelelően a célközönséget, választjuk ki a kommunikáció céljának leginkább megfelelő üzenet formáját és időzítését, ha a kommunikáció számára választott csatorna nem képes eljuttatni az üzenetet a célcsoportnak.

Egy önkormányzat számára számos kommunikációs csatorna áll rendelkezésre a lakosság tájékoztatásához, amint arra az alábbi ábra is több példát mutat.



3. ábra: Lakossági tájékoztatásának leggyakrabban alkalmazott csatornái egy önkormányzat esetében



Hangsúlyozandó ugyanakkor, hogy a fentiek nem jelentik a rendelkezésre álló kommunikációs csatornák teljes körét, csupán a leggyakrabban alkalmazott gyakorlatokat. Ezen felül számos más, napjainkban az önkormányzatok által még kevésbé kihasznált lehetőség is rendelkezésre áll a lakosság tájékoztatására, például:

- **Plakátok kihelyezése, szórólapok terjesztése:** a kommunikáció tárgyától és céljától függően lehetséges óriásplakát (pl. megvalósult fejlesztésről) vagy kisméretű, közintézményekben kihelyezett plakát (pl. speciális célcsoportot érintő kérdésekben figyelemfelhívás), valamint szórólapok alkalmazása.
- **SMS- vagy e-mail kommunikáció:** adott témában érintett állampolgárok részére, a saját kérésükre, adataik megadását követően lehetőség van SMS-ben vagy e-mailben is információk közlésére. E megoldás előnye az azonnali információátadás az ezt igénylő célcsoportnak.
- **Elektronikus hírlevél:** az önkormányzat honlapját kiegészítő szolgáltatásként, az előző ponthoz hasonlóan az ügyfelek kifejezett kérésére alkalmazott csatorna, melyen meghatározott rendszerességgel, összesítve juttatja el a hivatal az önkormányzati híreket az állampolgároknak.
- **Internetes fórum:** jellemzően az önkormányzat honlapján működtetett, interaktív kommunikációs csatorna, mely egyaránt lehetővé teszi a hírek közlését meghatározott célcsoportok részére (adott fórumcsoportot látogatóknak), valamint az azzal kapcsolatban felmerült kérdések megválaszolását.

A csatornák sokszínűsége lehetővé teszi, hogy az önkormányzat a célközönség számára leginkább elérhető, és az üzenet formájához illeszkedő utat válassza az információ átadására.

Míg például a rendeletek közzétételét elsősorban írott formában célszerű megtenni, a helyi kulturális eseményekről szerencsésebb a helyi televízióban, rádióban tudósítani. Ha nem csupán a tájékoztatás a kommunikáció célja, de valamilyen reakciót is vár az önkormányzat a lakosságtól, akkor nagyon fontos figyelembe venni, hogy az egyes korosztályok másképp viszonyulnak a különböző csatornákhöz. Egy nyugdíjas rendezvényt például nem ajánlatos (kizárólag) a honlapon meghirdetni, azonban egy tanulmányi ösztöndíj felhívást már hatékonyabban lehet ott elhelyezni.



Fontos kiemelni, hogy a különböző kommunikációs csatornák egymást nem helyettesítik, sokkal inkább kiegészítik. Adott esetben egyszerre több csatorna alkalmazása is lehetséges és szükséges. A példánknál maradva az ösztöndíjjal kapcsolatos információkat célszerű lehet az iskolákban is kiakasztani.

Napjainkban egyre nagyobb jelentőséggel bír az elektronikus kommunikáció, elsősorban az önkormányzat honlapja. Hangsúlyozandó ugyanakkor, hogy ahhoz, hogy igazán hatékony lehessen ez a csatorna, egy jól átgondolt és strukturált formát kell kialakítani: nem elegendő megfelelő mennyiségű és tartalmú információt elhelyezni a honlapon, az ott szereplő témákat, híreket átlátható és logikus formában kell megjeleníteni és biztosítani azon belül a könnyű kereshetőséget.

3.3.2. Jelenlegi gyakorlat

A helyzetfelmérés során megismert, a Hivatal által alkalmazott kommunikációs csatornák:

Internet (www.zalaegerszeg.hu)

- Az Önkormányzat által működtetett honlap, amelyre gyakorlatilag a lakosságot érintő valamennyi hír felkerül (a kötelezően közzéteendő információk megjelentetésének módját külön szabályzat is leírja).
- A nyitólapra felkerülő hírek szerkesztése a honlapot üzemeltető külső szolgáltató feladata, így ennek megjelenése mindig teljesen egységes. A belső részeket a kommunikációs szakreferens, illetve az osztályok kijelölt munkatársai töltik fel tartalommal.

Írott sajtó

- Zalaegerszeg újság:
 - Heti rendszerességgel megjelenő városi lap, amely minden postaládába eljut szerda és péntek között. Az Önkormányzat hírei minden héten a Városháza mellékletben jelennek meg egyoldalas terjedelemben.
 - Az újsággal való kapcsolattartás felelőse a Polgármesteri Iroda, az itt megjelenő hírek csak rajtuk keresztül jutnak el az újsághoz. Amennyiben a hivatali hírek nem töltik meg a rendelkezésre álló egy oldalt, akkor lehetőség van intézmények, önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok és civil szervezetek hirdetéseinek megjelenítésére.
- Zalai Hírlap:
 - A Zalai Hírlap csak az előfizetőihez jut el.
 - A hétfői szám tartalmaz kb. 15 × 15 centiméteres felületet, ahol megjelenhetnek az Önkormányzat hírei. A helyhiány miatt itt gyakran hivatkoznak a honlapra.

Rádió, televízió

- Zalaegerszeg Televízió:
 - A képújság folyamatosan közvetít információt a képviselők fogadóórájáról és az aktuális rendezvényekről.
 - A közgyűlések előtt riportműsorok készülnek mindkét frakció részvételével, a megvitatandó témát a televízió jelöli ki.
 - A Híradó tudósít a városi rendezvényekről.
 - Egy-egy aktuális témáról riportműsorokat készít a televízió.



- Göcsej Kábeltelevízió:
 - A lakosság tájékoztatásában vállalt szerepe kisebb, mint a ZTV-nek. Riportműsorokra hívják meg a város vezetőit, illetve ők is kapnak meghívót a sajtóeseményekre, melyek közül a jelentősebbeken részt is vesznek.
- Helyi rádiók (Egerszeg Rádió, N-Joy Rádió, Stúdió Rádió):
 - A rádiók tájékoztatásban betöltött szerepe erősödött a korábbiakhoz képest.
 - A híreket mindhárom rádióhoz elküldik, azok célcsoportjára való tekintet nélkül.

Személyes találkozás

- Polgármester, Alpolgármesterek, Jegyző és az osztályvezetők által tartott fogadóóra: ezek látogatottsága változó.
- Lakossági fórumok: ezek összehívására a Hivatal vagy a civil szervezetek kezdeményezésére is sor kerül.

Egyéb

- Plakát (jellemzően saját készítésű A4-es, nemzeti ünnepek vagy választások esetén nyomdai).
- Határozatok kifüggesztése a Hivatalban.
- Hivatali portán megállító tábla és szórólapok a rendezvényekről, hírekről.
- Kártyanaptár a hivatali ügyfélfogadási idő feltüntetésével.

A Hivatal jellemzően több kommunikációs csatornát alkalmaz egyidejűleg. Leggyakrabban a Zalaegerszeg újságban az Önkormányzat honlapján és a Zalai Hírlapban valamint tájékoztatják a lakosságot, kérdőíves felmérésünk eredményei alapján ezeket a formákat tartják a válaszadók a leghatékonyabb kommunikációs csatornának. Ezeket egészíti ki a Zalaegerszeg Televízióban vagy annak képújságán, Hivatalon belüli hirdetőtáblákon és a helyi rádiókon keresztüli kommunikáció.

Jogszabályi kötelezettségből adódó tájékoztatás esetében az abban foglalt csatornákat alkalmazzák.

Kérdőíves felmérésünk során választ kaptunk arra a kérdésre, hogy milyen tartalmú üzenetet jellemzően milyen kommunikációs csatornán közvetítenek az osztályok, ezen válaszok összefoglalását mutatja az alábbi 4. ábra, részletesebb elemzését pedig a 3. számú Melléklet 3. pontja.



4. ábra: Üzenetek tartalma és az alkalmazott kommunikációs csatorna

n=12

	Szabályozás változása (jogszabály, rendelet, stb.)	Lakosságot érintő közelgő határidő	Előzetes tájékoztatás eseményről, rendezvényről	Beszámoló eseményről, rendezvényről	Álláshirdetés	Hivatali ügyintézés módját érintő változás
Hivatal épületén kívüli hirdetőtábla	0	1	4	1	0	0
Hivatal épületén belüli hirdetőtábla	2	2	4	0	0	1
Szórólap (saját készítésű is)	1	1	4	1	0	1
Plakát (saját készítésű is)	0	0	3	0	0	0
Zalaegerszeg Televízió	6	3	5	2	0	4
Zalaegerszeg Újság	8	4	5	4	0	4
Zalai Napló	2	1	2	1	0	0
Zalai Hírlap	6	3	5	2	0	4
Rádió	3	3	4	2	0	3
Lakossági fórum	4	2	2	2	0	1
Önkormányzati honlap	6	4	5	4	1	4

Az eredmények azt mutatják, hogy míg a szabályozást és a hivatali ügyintézés módját érintő változásokról szóló információkról viszonylag fókuszáltan a Televízió, Zalaegerszeg újság, Zalai Hírlap és az önkormányzati honlap segítségével tájékoztatják az osztályok a lakosságot, addig az eseményekről való előzetes tájékoztatás során sokkal szélesebb azon csatornák köre, amelyeket igénybe vesznek.

3.3.2.1. Erősségek

A helyzetfelmérés tapasztalatai alapján az alábbi erősségeket emeljük ki:

- A Hivatal a kommunikációs csatornák széles körét alkalmazza a lakosság tájékoztatása során.
- Minden hét első napján kiküldésre kerül egy sajtóprogram valamennyi, az Önkormányzattal rendszeres kapcsolatban álló sajtómunkatársnak. A program tartalmazza az összes olyan rendezvényt, amelyen az Önkormányzat vagy a Hivatal vezető tisztviselői részt vesznek, s ami sajtóérdeklődésre tarthat számot.
- Az Önkormányzat honlapja magyar nyelv mellett csökkentett terjedelemben, de angolul és németül is elérhető. A hangsúlyt ezekben az esetekben a turisták és a befektetők számára fontos információk lefordítására helyezték.
- A honlap főoldalán az aktuális hírek rövid verziója, beszerzési és közbeszerzési felhívások és hirdetések kapnak helyet. A weblap rendelkezik egy jól használható, hatékony kereső funkcióval.
- A Polgármesteri Iroda kérésére a ZTV minden évről készít egy összefoglaló összeállítást az évben történt eseményekről, amelyet év végén a Hivatal előtt felállított kivetítőn is többször bemutatnak.



tos rögzítése, azok lakosság felé történő egyértelmű kommunikálása. Ezeknek a feltételeknek a megteremtésével a fórum a konstruktív párbeszédnek adhat teret.

A Hivatal épületében működő Okmányiroda a bevezetett ügyfélhívó rendszerhez kapcsolódóan rendelkezik egy televízióval, amely képes **szalaghírek** megjelenítésére is. Mivel az Okmányirodában nagy számban fordulnak meg az ügyfelek, akik várakozással töltik idejüket, ez egy hatékony formája lehet a tájékoztatásnak.

A Zalaegerszeg Televízió jelenleg is meghatározó szerepet tölt be a lakosság tájékoztatásában a riportműsorok és az esti híradó kapcsán. Ezen szerepe tovább erősíthető, ha a közgyűlési ülésekre közvetítési joggal meghívást kapnak, így a lakosság nem csak a híradásokból, hanem közvetlenül is értesülhet a megszületett döntésekről, közelebbinek érezheti magához a képviselők munkáját, mivel konkrét üléseket követhet nyomon.

A helyi rádiók lakossági tájékoztatásban betöltött szerepe Zalaegerszegen az elmúlt időszakban kezdett megerősödni. Ezt az irányt érdemes fenntartani, mivel felmérések mutatják, hogy a helyi rádiók hallgatottsága sok esetben magasabb, mint az országos kereskedelmi rádióké, azaz széles tömegeket lehet vele elérni.

Ezen túlmenően a kiemelt híreket a kommunikációs referens eljuttathatja az **MTI önkormányzati fórumára** is, így növelve az országos médiában való megjelenés esélyét.

3.3.3.2. *Esélyegyenlőségi szempontok fokozott érvényesítése a kommunikációban*

A kommunikáció valamennyi formája esetén – csatornától, céltól és üzenettől függetlenül – nagyobb figyelmet szükséges szentelni az esélyegyenlőségi szempontok érvényesítésének. E feladat első lépéseként javasoljuk az alábbiakat:

- A honlap látássérültek részére történő használhatóságának biztosítása (egyszerű struktúra, betűméret növelhetősége, kontraszt változtathatósága stb.).
- Kiemelten fontos információk közlésénél fokozott figyelem az üzenet minél inkább közérthető megfogalmazására, a legfontosabb pontok kiemelésére, ezzel segítve a lakosság jogi szövegezéshez kevésbé szokott részét az üzenet értelmezésében. Kérdőíves felmérésünk eredményei azt mutatják, hogy jelenleg is számos értelmező kérdés érkezik a Hivatalhoz, ezek száma fokozott körültekintéssel csökkenthető.
- A Zalaegerszeg TV esti hírműsorának feliratozása annak érdekében, hogy hallássérült emberek is hozzájuthassanak a legfontosabb helyi információkhoz.

3.3.3.3. *Célcsoport-kommunikációs csatorna összerendelés elkészítése*

Az üzenetek kommunikációja során nagy segítséget jelenthet a célcsoportot valóban elérő kommunikációs csatornák összegyűjtése. Az így kialakított táblázat útmutatóként szolgálhat valamennyi üzenet továbbítása során.

Az alábbiakban mintát mutatunk a mátrix lehetséges kialakítására.



5. ábra: Célcsoport – kommunikációs csatorna összerendelése (Minta)¹

A jelölések csak az illusztrációt szolgálják, nem valós adatokon alapulnak

	ZTV	Egerszeg Rádió	Honlap	Zalaegerszeg újság	Szórólap	Plakát
Csatornával költséghatékonyan elérhető létszám						
Életkor						
14-18 év						
19-25 év						
26-62 év						
63 év felett						
Egy főre jutó havi jövedelem (nettó)						
50.000 Ft alatt						
50.001-100.000 Ft						
100.000 Ft felett						
Nem						
Férfi						
Nő						

A célcsoport-kommunikációs csatorna táblázat kitöltéséhez valós képet kell kapnunk a lakosság egyes csatornákkal való találkozási gyakoriságáról. Ennek felmérésére egy nem reprezentatív, de az irányokra mégis jól rámutató kérdőíves felmérést javasolunk. A kérdőívek kitöltésére a – demográfiai szempontok szerint csoportosított – lakosság által látogatott helyeken kerülhet sor. Pl.:

- 14-18 évesek: középiskolai osztályokban kitöltetett kérdőívek.
- Alacsony jövedelmi helyzet: Szociális ügyfélszolgálaton megjelenő ügyfelek.

Fontosnak tartjuk, hogy a kérdőív gyorsan kitölthető és feldolgozható legyen, ezért egy rövid, egyszerű struktúrát javasolunk. Lásd: 6. ábra: Minta – Célcsoport-kommunikációs csatorna összerendelést támogató kérdőív.

¹ A mátrix metszéspontjaiban üres-teli körök jelzik, hogy adott célcsoport elérésére mennyire alkalmazható az adott kommunikációs csatorna.



Az eredményként előálló táblázatban a körök telítettségét a következő módszerrel számítjuk:

- Demográfiai csoportonként az adott csatornát megjelölők számának és az adott demográfiai csoportban megkérdezett összes lakosnak az aránya.
- A kördiagramokon való ábrázoláshoz az így kapott eredményt negyedekre kerekítjük.

6. ábra: Célcsoport – kommunikációs csatorna összerendelését támogató kérdőív (Minta)

Milyen csatornán keresztül tudná eljuttatni Önhöz Zalaegerszeg Önkormányzata az Önt érintő információkat? (válaszát jelölje x-szel)

ZTV	
Rádió	
Zalaegerszeg újság	
Önkormányzati honlap	
Önkormányzati plakátok	
Önkormányzati szórólapok	
...	

Az Ön életkora (jelölje x-szel)	14-18 év	19-25 év	26-62 év	63 év felett

Családjában az egy főre jutó havi jövedelem (nettó)	50.000 Ft alatt	50.001-100.000 Ft	100.001 Ft felett

Neme	Férfi	Nő

3.3.3.4. Az önkormányzat honlapjának újragondolása

Javasoljuk az internetes kommunikáció újragondolását az alábbiak mentén:

- A honlap struktúrájának, áttekinthetőségének javítása: kevesebb menüpont alkalmazása, azok logikus sorrendjének felállítása, az alkalmazott színek erősebb kontrasztja a jobb olvashatóság érdekében.
- A menüpontok mögött található oldalak egységesítése: az oldalak egy részénél megfigyelhető a kép és mellette linkek felépítés, számos esetben azonban ettől teljesen eltérő gyakorlat figyelhető meg. Például: Elektronikus ügyintézés, Belváros Rehabilitációs Program, Településrészi Önkormányzatok, Cégek, vállalkozások, kamarák, Diákújság, Közérdekű adatok.
- A honlapon a 3.3.3.2. pontban említett esélyegyenlőségi szempontok érvényesítése (látássérült verzió, nagyobb betűméretre váltás lehetősége stb.).
- Az önkormányzati honlap látogatottságának folyamatos és részletes (cikk-szintű) figyelése és elemzése. Az ily módon előálló információk felhasználása nagymértékben



javíthatja a kommunikáció hatékonyságát azáltal, hogy ismertté válik, hogy milyen mélységig jutnak el a honlap struktúrájában a felhasználók, illetve melyek azok a hír-típusok, amelyek leginkább keresettek a honlapon keresztül. A Hivatal jelentős erőforrásokat fordít a honlapon keresztül történő tájékoztatásra, annak hatásosságáról azonban nincs információja, miközben ennek a csatornának az esetében egyedülállóan ez viszonylag kevés munka ráfordításával kinyerhető.

- E ponton említjük az Önkormányzat e-mail címeinek egységesítésére vonatkozó javaslatunkat. Javasoljuk, hogy valamennyi munkatárs esetében a névből azonos szabály alapján képeződjön az elektronikus levezési címe. Ez nem csak az egységes megjelenést támogatja, de az elérhetőséget is segíti.

3.4. Az üzenet megtervezése



3.4.1. Elméleti alapok

Az üzenet átgondolt megtervezése igen jelentős tényezője a kommunikáció hatékonyságának. E feladat során kell eldönteni, hogy az adott információ milyen formában és gyakorisággal jusson el a célközönséghez. Olyan kérdésekre kell itt tehát választ keresnünk, mint például:

- **Üzenet terjedelme:** hosszabb vagy rövidebb formában célszerű az információ kommunikálása?
- **Formális vagy informális nyelvezetet** szükséges vagy érdemes használni? Mennyire közérthető a formális nyelv, illetve esetleg a kommunikáció céljának megfelelőbb, ha egyszerűbben is megfogalmazásra kerül információ (például rendeletek esetében)?
- **Megjelenés számossága:** elég-e az egyszeri kommunikációja az információnak, vagy többször meg kell ismételni annak érdekében, hogy minden érintetthez a szükséges mértékben és mélységben eljusson?
- **Gyakoriság:** rendszeresen (évente, havonta, hetente) vagy alkalmanként (ad hoc) kell-e a témában kommunikálni?
- **Időzítés:** mikor javasolt az információ kommunikációja? (Pl: egy rendezvény előtt hány héttel célszerű felkelteni az érdeklődést a rendezvény iránt? Később mikor ajánlatos újból emlékeztetni az érintetteket a rendezvényről, nehogy lemaradjanak róla? A rendezvény után mennyi idő elteltével számoljunk be az eredményekről, történetekről?)

3.4.2. Jelenlegi gyakorlat

Az üzenetek tartalmának meghatározása, a szövegezés és a megjelenés időpontjáról, gyakoriságáról való döntés a tájékoztatást kezdeményező szervezeti egység feladata. Amennyiben a lakosság tájékoztatásában igénybe veszik a Polgármesteri Iroda közreműködését, akkor az Iroda egy fogalmazási, formai kontrollpontot képvisel a folyamatban.

A pontos információközlés érdekében kiemelt esetekben a kommunikációs referens által összeállított sajtóanyag kerül kiadásra, de rendszeresen sajtóanyag összeállítására nem kerül sor. A sajtó munkatársai a Polgármesteri Irodával való jó kapcsolat nyomán akkor, ha bonyolultabb témáról szeretnének cikket megjelentetni, előzetesen kérik a cikk véleményezését.



Közgyűléseket követően sajtótájékoztatót hívnak össze, amelyez kapcsolódóan a Polgármesteri Iroda eljuttatja a sajtó munkatársainak a megszületett határozatok jegyzékét.

3.4.2.1. Erősségek

A helyzetfelmérés tapasztalatai alapján az alábbi erősségeket emeljük ki:

- Az üzenetek formája jellemzően összhangban van az információ típusával. A hivatalos témák formális nyelven, míg a település életét érintő nem hivatalos információk röviden, kötetlenebb nyelvezetben kerülnek megfogalmazásra.
- A kommunikáció időzítése megfelelő, az átadott információ naprakész.

3.4.2.2. Gyengeségek

A helyzetfelmérés tapasztalatai alapján az alábbi gyengeséget fogalmazzuk meg:

- A kommunikációs anyagokat alapvetően az Osztályok készítik el, ezért ezek szövegezésében, megjelenésében eltérések vannak, ami hátráltatja a Hivatalról való az egységes, professzionális kép kialakulását.

3.4.3. Fejlesztési javaslatok

A helyzetfelmérés tapasztalatai alapján az alábbi fejlesztési javaslatokat fogalmazzuk meg.

3.4.3.1. Irányelv-gyűjtemény az egyes kommunikációs csatornákon alkalmazandó üzenetek formai, fogalmazásbeli követelményeiről

A kommunikáció egy szakma, nem várható el a Hivatal munkatársaitól, hogy előképzettség nélkül professzionális színvonalon, egységesen alkalmazzák annak elveit.

Javasoljuk egy, az egyes kommunikációs csatornák adottságai alapján összeállított segédlet elkészítését, amely tartalmazza a szem előtt tartandó legfontosabb elveket és mintákat arra vonatkozóan, hogy mit tart a Hivatal követendő példának az adott csatornán való tájékoztatás során.

Amennyiben a kommunikációs szakreferens Hivatalon belüli szerepe erősödik és valamennyi tájékoztatás kizárólag rajta keresztül történhet meg, akkor ez az irányelv-gyűjtemény jelentősen megkönnyítheti a munkáját a hozzá kerülő anyagok jó minősége miatt. Ha pedig szerepe a jelenlegi szinten marad, akkor már ezen elvek betartásával is egységesebbé tehető a kommunikáció.

Az elkészült irányelv-gyűjtemény gyakorlatba való beépülését segítheti, ha kialakítására több, a tájékoztatásban részt vevő munkatárs bevonásával kerül sor, illetve ha néhány belső oktatási alkalom során tételesen kiemelik a legfontosabb elvárásokat.



4. Fejlesztési javaslatok összefoglalása

Az alábbiakban összefoglaljuk a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásával kapcsolatban megfogalmazott javaslatainkat:

- **Kommunikáció rendjének szabályozása:** javasoljuk a kommunikáció rendjének szabályozását, mely részletesen kitér a tájékoztatás valamennyi formájára (a kötelezően nyilvánosságra hozandó adatokra és a tájékoztató információkra egyaránt) és csatornájára. Részletesen bemutatja a folyamat lefutását, az abban részt vevők feladatait és kötelezettségeit, valamint a betartandó formátumokat és határidőket.
- **Nyilatkozási rend rögzítése:** javasoljuk, hogy a kommunikáció rendjének szabályozása térjen ki a nyilatkozási rend rögzítésére is. Kiemelten fontosnak tartjuk, hogy írásban rögzítésre kerüljön és a felső vezetés által betartatott szabályozás szülessen a nyilatkozatra jogosultak és az átadható információk körére, valamint a nyilatkozat folyamatára. A nyilatkozási rend rögzítése és betartása biztosíthatja az egységes és szakszerű önkormányzati kommunikáció megvalósulását.
- **Kommunikációs szakreferens szerepének erősítése:** javasoljuk, hogy a kommunikációs szakreferens állandó meghívottja legyen az osztályvezetői értekezleteknek és a hivatali kommunikáció rajta keresztül történjen.
- **Kommunikáció hatásosságának visszamérése:** javasoljuk rendszeres időközönként egy-egy konkrét tájékoztatás esetében a tájékoztatás hatásosságának mérését.
- **Szakmai területek aktív kommunikációja:** javasoljuk a szakmai területek aktív kommunikációjának ösztönzését annak érdekében, hogy az érintett lakossági kör valamennyi releváns és aktuális információról értesüljön.
- **Kommunikációs terv kiterjedtebb alkalmazása:** javasoljuk, hogy kommunikációs terv ne csak a pályázatokban, projektekből előírt esetekben készüljön, hanem valamennyi olyan esetben, amikor jelentős kommunikációs értékkel bír az adott esemény, pl. nagyobb fejlesztések, projektek, lakosság jelentős részét érintő témák. A kommunikációs terv segíti az adott téma felelősét abban, hogy a kommunikációra vonatkozó részfeladatait strukturáltan átgondolja, majd rendszerezetten, hatékonyan végezze.
- **Alkalmazott kommunikációs csatornák körének bővítése:** a kommunikáció célközönsége szokásainak és igényeinek függvényében javasoljuk megfontolni az alkalmazott kommunikációs csatornák körének bővítését, különös tekintettel az SMS-kommunikációra és az elektronikus hírlevélre.
- **Célcsoport – kommunikációs csatorna összerendelés elkészítése:** Egyszerű kérdőíves felmérés alapján néhány szempont szerint összegyűjthető, hogy melyik célcsoport milyen kommunikációs csatornán érhető el. Az így nyert információ javíthatja a tájékoztatás eredményességét, hatékonyságát.
- **Esélyegyenlőségi szempontok fokozott érvényesítése a kommunikációban:** nagyobb figyelmet szükséges szánni a kommunikációban az esélyegyenlőségi szempontok érvényesítésének (pl. látássérültek által is „olvasható” honlap, kiemelten fontos információk egyszerűen megfogalmazott változata a könnyű megértés érdekében, Zalaegerszeg TV esti hírműsorának feliratozása).
- **Az önkormányzat internetes honlapjának újragondolása:** javasoljuk a honlap újragondolását az alábbiak mentén:



- A honlap struktúrájának áttekinthetőségének javítása: kevesebb menüpont alkalmazása, azok logikus sorrendjének felállítása, az alkalmazott színek erősebb kontrasztja a jobb olvashatóság érdekében.
- A menüpontok mögött található oldalak egységesítése: az oldalak egy részénél megfigyelhető a kép és mellette linkek felépítés, számos esetben azonban ettől teljesen eltérő gyakorlatot alkalmaznak.
- Az önkormányzati munkatársak elektronikus levelezési címének rögzített szabályrendszer mentén történő kialakítása az egységes megjelenés és a könnyebb elérhetőség érdekében.
- Az önkormányzati honlap látogatottságának folyamatos és részletes figyelése és elemzése. Az ily módon előálló információk felhasználása nagymértékben javíthatja a kommunikáció hatékonyságát.
- **Irányelv-gyűjtemény az egyes kommunikációs csatornákon alkalmazandó üzenetek formai, fogalmazásbeli követelményeiről:** javasoljuk egy, az egyes kommunikációs csatornák adottságai alapján összeállított segédlet elkészítését, amely tartalmazza a szem előtt tartandó legfontosabb elveket és mintákat arra vonatkozóan, hogy mit tart a Hivatal követendő példának az adott csatornán való tájékoztatás során. Az elkészült irányelv-gyűjtemény gyakorlatba való beépülését segítheti néhány belső oktatási alkalom, ahol tételesen kiemelik a legfontosabb elvárásokat.



5. Mellékletek



1. számú Melléklet – Minta struktúra a kommunikációs rendre vonatkozó szabályozásra

Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Önkormányzata Polgármesteri Hivatalának szabályzata a kommunikáció rendjéről

MINTA-STRUKTÚRA

I. rész

Általános rendelkezések és a közérdekű adatok nyilvánossága

1. Általános rendelkezések

A fejezet az alábbi témák részletezését foglalja magában:

- A szabályzat célja.
- A szabályzat hatálya.
- Az eljárásra jogosultak köre.
- Fogalmak, értelmező rendelkezések.

2. Adatok nyilvánossága

A fejezet az alábbi témák részletezését foglalja magában:

- A közvélemény tájékoztatásának módja.
- A tájékoztatási kötelezettség köre.
- Rendszeresen közzé teendő dokumentumok.

II. rész

Közérdekű adatok nyilvánossága

1. A közérdekű adatok honlapon történő közzététele

A fejezet bemutatja a közérdekű adatok honlapon való közzétételének módját, kitérve az alábbiakra:

- A közérdekű adatok nyilvánosságra hozatalának folyamata.
- A közzétételben közreműködő szervezeti egységek, személyek és azok feladatai.
- A közérdekű adatok helyesbítése, frissítése, törlése.



2. A közérdekű adat megismerése iránti igények teljesítésének rendje

A fejezet bemutatja a közérdekű adat megismerése iránti igények teljesítésének rendjét, kitérve az alábbiakra:

- Az eljárás elindítása.
- Az igények vizsgálata.
- Az igények teljesítésének előkészítése (határidő, igény intézése, adatközlő feladata és kötelessége, jegyző adatgazdától átvett adatokkal kapcsolatos feladata és kötelessége).
- Az igényelt adatok előkészítése átadásra és az adatok átadása.
- Az adatigénylő személyes adatainak kezelése.
- Az igények teljesíthetlensége esetén követendő eljárás (igény teljesítésének megtagadása, megtagadásra vonatkozó tilalmak, igénylő jogorvoslati lehetősége, adatvédelmi biztos értesítése).

III. rész

Egyéb tájékoztató információk nyilvánossága

1. Nyilatkozat rendje

A fejezet bemutatja a nyilatkozat rendjét, különös tekintettel a nyilatkozatra jogosultak körére és a nyilatkozattétel folyamatára.

2. Tájékoztató információk publikálása

A fejezet részletesen bemutatja a tájékoztató információk publikálásának menetét, kitérve az alábbiakra:

- Az információk nyilvánosságra hozatalának folyamata.
- A tájékoztatásban közreműködő szervezeti egységek, személyek és azok feladatai.

V. rész

Mellékletek

A mellékletek körét javasoljuk kiterjeszteni az alábbiakra:

- A közérdekű adatok megismerésére irányuló igények teljesítése ügyében eljárásra jogosultak meghatározása.
- Formanyomtatvány az igénybejelentésekhez.
- A közérdekű adatok betekintési helyszínének meghatározása.
- A honlapon közzétett közérdekű adatok jegyzéke (adat, frissítés határideje, megőrzés időtartama, adatszolgáltatásért felelős szervezeti egység/munkakör).
- Nyilatkozati rend (nyilatkozatra jogosultak köre, információk, csatornák).



2. számú Melléklet – Kérdőív a lakossági tájékoztatás önkormányzati osztályokon folyó gyakorlatáról

1. Milyen gyakran juttat el alábbi célú üzeneteket az Ön Osztálya a lakossághoz? Válaszát kérjük jelölje x-szel!

	Hetente vagy gyakrabban	Kéthetente	Havonta	Negyedévente	Ritkábban	Soha
Tájékoztatás - cél az érintettek értesítése valamilyen információról						
Felhívás - az osztály valamilyen visszajelzést vár a célközönségtől						
Figyelmeztetés - viselkedésváltozást vár a célközönségtől						

Kérdéshez kapcsolódó kiegészítő megjegyzések:

2. Milyen gyakran juttat el alábbi tartalmú üzeneteket az Ön Osztálya a lakossághoz? Válaszát kérjük jelölje x-szel!

	Hetente vagy gyakrabban	Kéthetente	Havonta	Negyedévente	Ritkábban	Soha
Szabályozás változása (jogszabály, rendelet, stb.)						
Lakosságot érintő közelgő határidő						
Előzetes tájékoztatás eseményről, rendezvényről						
Beszámoló eseményről, rendezvényről						
Álláshirdetés						
Hivatali ügyintézés módját érintő változás						
Egyéb: (kérjük írja be ennek a szövegnek a helyére)						
Egyéb: (kérjük írja be ennek a szövegnek a helyére)						

Kérdéshez kapcsolódó kiegészítő megjegyzések:

3. Milyen tartalmú üzeneteket milyen kommunikációs csatornán keresztül továbbítanak a lakosság felé? Válaszát kérjük jelölje x-szel! (Több válasz is lehetséges)

Amennyiben a felsoroltakon kívül egyéb csatornát vagy egyéb tartalmú üzenetet is alkalmaznak, kérjük sorolja fel azokat is!

	Szabályozás változása (jogszabály, rendelet, stb.)	Lakosságot érintő közelgő határidő	Előzetes tájékoztatás eseményről, rendezvényről	Beszámoló eseményről, rendezvényről	Álláshirdetés	Hivatali ügyintézés módját érintő változás	Egyéb: (kérjük írja be ennek a szövegnek a helyére)	Egyéb: (kérjük írja be ennek a szövegnek a helyére)
Hivatal épületén kívüli hirdetőtábla (közterület, intézmény, stb.)								
Hivatali épületén belüli hirdetőtábla								
Szórólap (akár saját készítésű is)								
Plakát (akár saját készítésű is)								
Zalaegerszeg Televízió								
Zalaegerszeg Újság								
Zalai Napló								
Zalai Hírlap								
Rádió								
Lakossági fórum								
Önkormányzati honlap								
Egyéb: (kérjük írja be ennek a szövegnek a helyére)								
Egyéb: (kérjük írja be ennek a szövegnek a helyére)								
Egyéb: (kérjük írja be ennek a szövegnek a helyére)								

Milyen kommunikációs csatornát tart még elképzelhetőnek?

Kérdéshez kapcsolódó kiegészítő megjegyzések:



4. A felsoroltak közül melyik kommunikációs csatornát tartja a leghatékonyabbnak?

Kérdéshez kapcsolódó kiegészítő megjegyzések:

5. A kommunikációs csatorna megválasztása során figyelembe veszik-e az üzenet célközönségét? Válaszát kérjük jelölje x-szel.

Teljes mértékben az ő szokásaihoz alkalmazkodunk	
Jellemzően az üzenet tartalma alapján választunk csatornát	
Minden üzenetet ugyanazon a csatornán keresztül közvetítünk	
Egyéb: (kérjük írja be ennek a szövegnek a helyére)	

Kérdéshez kapcsolódó kiegészítő megjegyzések:

6. Az esetek hány százalékában veszik igénybe a Polgármesteri Iroda segítségét az üzenet lakossághoz való eljuttatásában?

Mi az oka annak, ha nem veszik igénybe a Polgármesteri Iroda segítségét?

Hogyan zajlik a tájékoztatás abban az esetben, ha nem veszik igénybe a Polgármesteri Iroda segítségét?

Hogyan zajlik a tájékoztatás abban az esetben, igénybe veszik a Polgármesteri Iroda segítségét?

7. Mennyire elégedett a Hivatal lakossági tájékoztatásban elért hatékonyságával? Válaszát kérjük jelölje x-szel.

	Nagyon elégedett	Többnyire elégedett	Kevésbé elégedett	Nem elégedett
Saját Osztályának tájékoztatási hatékonyságával				
A Hivatal egészének tájékoztatási hatékonyságával				

Kérdéshez kapcsolódó kiegészítő megjegyzések:

8. Méri-e valamilyen módon az Osztály kommunikációjának hatását? Válaszát kérjük jelölje x-szel.

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

Amennyiben igen, kérjük írja le röviden, hogyan teszik ezt:

9. Milyen problémákat érzékel a lakosság tájékoztatásával kapcsolatban? Milyen fejlesztési lehetőségeket lát annak érdekében, hogy a lakosság tájékoztatása gördülékenyebben, hatékonyabban valósuljon meg?



3. számú Melléklet – Az osztályok számára kiküldött kérdőív eredményeinek elemzése

A kérdőívet kitöltve visszaküldő osztályok, irodák:

- Polgármesteri Iroda,
- Jogi és Közbeszerzési Iroda,
- Önkormányzati Osztály,
- Művelődési és Sport Osztály,
- Okmány- és Lakcímnyilvántartó Iroda,
- Közigazgatási Osztály,
- Műszaki Osztály,
- Építéshatósági Osztály,
- Városfejlesztési és Tervezési Osztály,
- Adóosztály,
- Zalaegerszeg városi Gyámhivatal,
- Népjóléti Osztály.

A visszaérkezett kérdőívekben a Hivatal szinte valamennyi osztályának és irodájának lakosság tájékoztatásában folytatott gyakorlata szerepel, így az eredmények átfogó képet mutatnak a Hivatal gyakorlatáról. Egyes esetekben a válaszadók üresen hagytak kérdéseket, ezért a diagramok mellett szereplő „n=” jelölés mindig utal az adott kérdést megválaszoló szervezeti egységek számára.

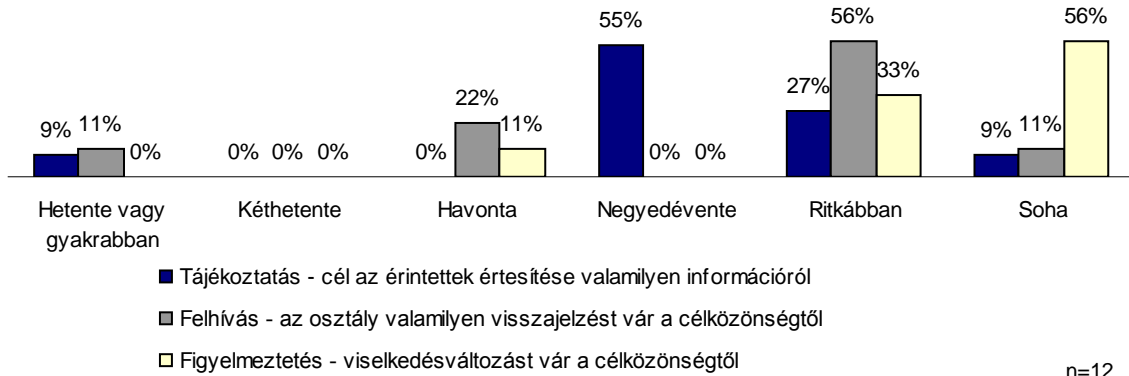
1. Milyen gyakran juttat el alábbi célú üzeneteket az Ön osztálya a lakossághoz? (Több válasz is lehetséges.)

A feltett kérdésre 11 osztály felelt, válaszaik alapján levonhatjuk azt a következtést, hogy üzenetek közvetítésére jellemzően negyedévente vagy ritkábban kerül sor, és ekkor is elsősorban tájékoztatási célzattal, azaz az osztályok informálni szeretnék a lakosságot valamiről, de annak közvetlen következményeként nem várnak el visszajelzést vagy viselkedésváltozást.

Ezt kiegészítendő megjelent ugyanakkor néhány osztály, akik – tevékenységükből – adódóan folyamatos kapcsolatban állnak az ügyfeleikkel, a tájékoztatás minden esetben haladéktalanul megtörténik.



Lakossághoz eljuttatott üzenetek megoszlása azok célja szerint



2. Milyen gyakran juttat el alábbi tartalmú üzeneteket az Ön osztálya a lakossághoz? Válaszát kérjük, jelölje x-szel! (Több válasz is lehetséges.)

A kérdőív 2. kérdése szintén a tájékoztatás gyakoriságára kérdezett rá, de ezúttal nem a tájékoztatás célja, hanem annak tartalma alapján. Az előző kérdésnél kirajzolódott tendencia itt is visszaigazolódott: az osztályok jellemzően negyedévente vagy ritkábban továbbítják a felsorolt tartalmú üzeneteket.

A szabályozás változására, a közelgő határidőre és a hivatali ügyintézés módjának változására figyelmeztető üzenetek azok, amelyeket egy-egy osztály heti gyakorisággal közvetít.

Ezek kiegészítéseként egyes osztályokra speciálisan jellemző tájékoztatási típusok (pl. közbeszerzési felhívás, fizetési felszólítás, pályázati felhívás rendelet alapján) jelentek meg.

Továbbított üzenetek tartalmuk és a közlés gyakorisága szerint

	Hetente v. gyakrabban	Kéthetente	Havonta	Negyedévente	Ritkábban	Soha
Szabályozás változása (jogsabály, rendelet, stb.)	10%	0%	0%	20%	40%	30%
Lakosságot érintő közzelgő határidő	10%	0%	0%	20%	30%	40%
Előzetes tájékoztatás eseménnyről, rendezvényről	0%	10%	0%	10%	40%	40%
Beszámoló eseménnyről, rendezvényről	0%	10%	10%	0%	50%	30%
Álláshirdetés	0%	0%	0%	0%	10%	90%
Hivatali ügyintézés módját érintő változás	10%	0%	0%	10%	40%	40%

n=11

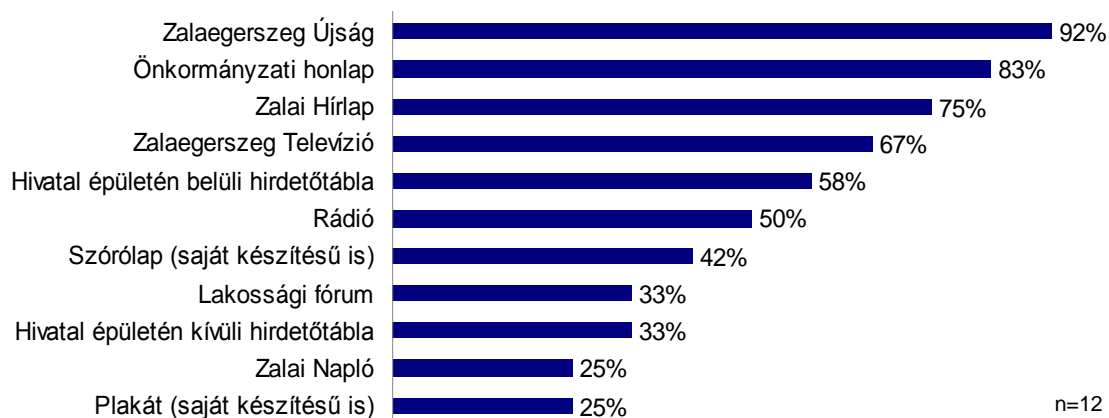
3. Milyen tartalmú üzeneteket milyen kommunikációs csatornán keresztül továbbítanának a lakosság felé? Válaszát kérjük jelölje x-szel! (Több válasz is lehetséges)

A lakosság tájékoztatása céljából megfogalmazott üzenetek különböző csatornákon jutnak el a célszemélyekhez. A legjellemzőbb csatorna sorrendben a Zalaegerszeg Újság, az önkormányzati honlap, a Zalai Hírlap és a Zalaegerszeg Televízió.

A megadott kategóriák mellett javasolt csatornaként szerepelt: a helyi média mellett egyedi esetekben/ügyekben, témakörtől függően az országos média bevonása, elektronikus levelezés (kör e-mailek) készítése, illetve az ügyfelhívó rendszer reklámfelületén történő kommunikáció.



Az üzenetek továbbításához igénybe vett csatornák megoszlása



A kérdés lehetőséget adott a különböző tartalmú üzenetek jellemző közvetítési csatornáinak elemzésére is.

Szabályozásváltozásról első sorban a Zalaegerszeg Újságon, a Zalaegerszeg Televízión, a Zalai Hírlapon és az önkormányzati honlapon keresztül tájékoztatják az osztályok a lakosságot.

A lakosságot érintő közelgő határidők esetében szintén a Zalaegerszeg Újság áll az első helyen az önkormányzati honlappal együtt, de a Zalaegerszeg Televízió és a Zalai Hírlap mellett itt már a Rádió szerepe is megjelenik.

Az eseményekről, rendezvényekről való előzetesen tájékoztatás során a leginkább aktívak az osztályok az igénybe vett csatornák körét tekintve, a felsorolt lehetőségek közel kiegyensúlyozottan, magas említési számmal szerepelnek a listán (ez alól kivételt a Zalai Napló és a lakossági fórum jelent).

Az eseményekről, rendezvényekről való utólagos beszámoló esetében kisebb aktivitás figyelhető meg, itt főbb csatornaként a Zalaegerszeg Újság és az önkormányzati honlap dominál.

Álláshirdetések megjelentetése nem jellemző.

A hivatali ügyintézés módját érintő változásokról első sorban a Zalaegerszeg Televízióból, a Zalaegerszeg Újságból, a Zalai Hírlapról és az önkormányzati honlapról értesülhet a lakosság.



Üzenetek tartalma és az alkalmazott kommunikációs csatorna

n=12

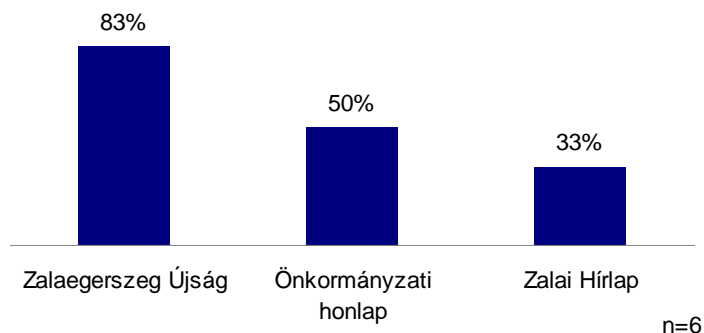
	Szabályozás változása (jogszabály, rendelet, stb.)	Lakosságot érintő közlő határidő	Előzetes tájékoztatás eseményről, rendezvényről	Beszámoló eseményről, rendezvényről	Álláshirdetés	Hivatali ügyintézés módját érintő változás
Hivatal épületén kívüli hirdetőtábla	0	1	4	1	0	0
Hivatal épületén belüli hirdetőtábla	2	2	4	0	0	1
Szórólap (saját készítésű is)	1	1	4	1	0	1
Plakát (saját készítésű is)	0	0	3	0	0	0
Zalaegerszeg Televízió	6	3	5	2	0	4
Zalaegerszeg Újság	8	4	5	4	0	4
Zalai Napló	2	1	2	1	0	0
Zalai Hírlap	6	3	5	2	0	4
Rádió	3	3	4	2	0	3
Lakossági fórum	4	2	2	2	0	1
Önkormányzati honlap	6	4	5	4	1	4

4. A felsoroltak közül melyik kommunikációs csatornát tartja a leghatékonyabbnak?

Erre a kérdésre mindössze a megkérdezettek fele (6 osztály) válaszolt, ami azt sejteti, hogy az osztályok nem rendelkeznek biztos információval az egyes kommunikációs csatornák alkalmazásának hatékonyságát illetően.

A válaszadók ugyanakkor az előző kérdés esetében legnépszerűbbnek jelölt csatornákat emelték ki a leghatékonyabb csatornákként is. A válaszok mellett indoklásként a kiemelt csatornák ingyenessége és nagy lakosságszám elérésére való képessége jelent meg.

A kommunikációs csatornák értékelése hatékonyság szerint

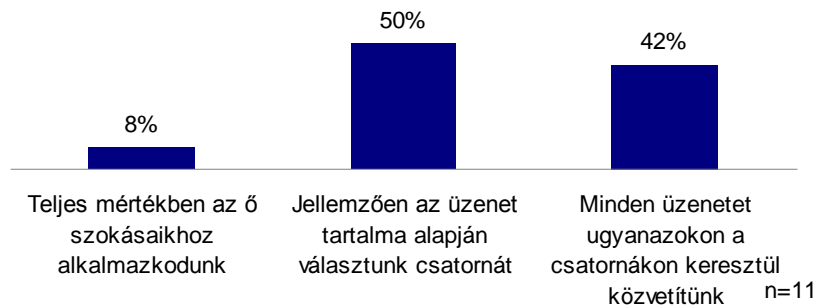


5. A kommunikációs csatorna megválasztása során figyelembe veszik-e az üzenet célközönségét?

Az üzenet továbbításához használt csatornák kiválasztásakor jellemzően az üzenet tartalma a meghatározó, de hasonlóan fontos az is, hogy az egyes osztályok általában melyik csatornát használják. A válaszadók töredéke alkalmazkodik csak teljes mértékben a lakosság szokásaihoz.



A kommunikációs csatorna kiválasztásában szerepet játszó tényezők



6. Az esetek hány százalékában veszik igénybe a Polgármesteri Iroda segítségét az üzenet lakossághoz való eljuttatásában?

Hét válaszadó adott meg százalékos becslést arra vonatkozóan, hogy az esetek hány százalékában veszi igénybe a Polgármesteri Iroda közreműködését a lakosság tájékoztatásában. Ezen hét válasz átlagaként azt mondhatjuk, hogy ők az esetek 77%-ában veszik igénybe a Polgármesteri Iroda segítségét, jellemzően a sajtóban, illetve interneten való közzététel esetén. Ez többnyire úgy történik, hogy a megfogalmazott közlemény (személyesen vagy elektronikusan) átadásra kerül a Polgármesteri Iroda szakreferensének a kiválasztott csatorna megjelölésével, majd a megjelentetéshez szükséges további teendőket a Polgármesteri Iroda intézi önállóan.

Ha egy osztály nem veszi igénybe a Polgármesteri Iroda segítségét, annak általában az az oka, hogy a megjelentetést közvetlenül könnyebbnek érzi, vagy az osztály tevékenységéből adódóan célszerűbb az osztályon ellátni ezt a feladatot (pl.: ügyfél személyes értesítése esetén), vagy olyan csatornát használ, amihez nincs szükség a Polgármesteri Iroda közreműködésére (pl.: személyes nyilatkozattétel, hirdetőtáblán történő tájékoztatás, lakossági fórum). Ilyen esetekben a tájékoztatás közvetlenül, a média munkatársainak vagy az informatikusnak a segítségével történik elektronikus vagy papír alapon, postai úton, honlapon, faxon illetve egyes esetekben az Országgyűlés Hivatalán keresztül.

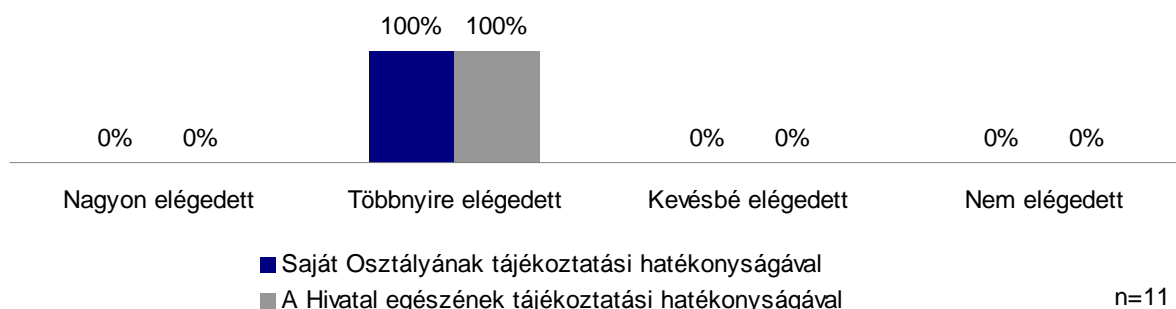
Az Egerszeg Fesztivál és az őszi szüreti fesztivál esetében a szakosztály köti a reklámszerződéseket és a közművelődési referens készíti a fesztivál honlapját.

7. Mennyire elégedett a Hivatal lakossági tájékoztatásban elért hatékonyságával?

Az osztályok mind a saját tájékoztatásuk mind a Hivatal tájékoztatásának gyakorlatával kivétel nélkül többnyire elégedettek, a kérdéshez kapcsolódóan kiegészítő megjegyzés vagy indoklás nem érkezett.



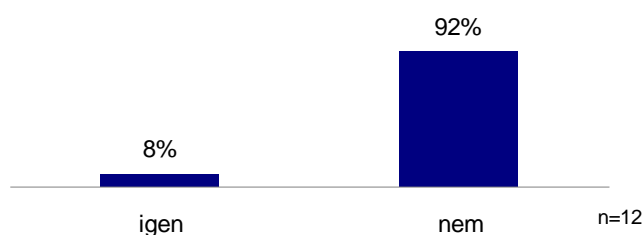
A Hivatal lakossági tájékoztatásban elért hatékonyságával való elégedettség



8. Méri-e valamilyen módon az osztály kommunikációjának hatásosságát?

A 12 válaszadó osztály túlnyomó többsége nem méri a lakosság felé történő kommunikációjának a hatásosságát. Egy osztály esetében a keletkező sajtóanyagok összegyűjtésével valósítják meg a kommunikáció visszamérését.

Méri-e az osztály kommunikációjának hatásosságát?



9. Milyen problémákat érzel a lakosság tájékoztatásával kapcsolatban? Milyen fejlesztési lehetőségeket lát annak érdekében, hogy a lakosság tájékoztatása gördülékenyebben, hatékonyabban valósuljon meg?

A kérdésre összesen nyolc osztály válaszolt, közülük három válaszadó megfelelőnek tartja a lakosság tájékoztatásával kapcsolatos gyakorlatot, ezért nem fogalmazott meg fejlesztési lehetőségeket vagy jelenleg fenn álló problémákat.

A további öt válaszadó által megfogalmazott problémák:

- A lakosság a levél kiküldése után a szakismeret hiánya miatt telefonon ismételten érdeklődik a levél tartalmával kapcsolatban.
- A bonyolult szabályozási környezetet, a jogértelmezési problémákat nem lehet a lakossággal megértetni általános tájékoztatás keretében. Az egyes előírások szakmaiságának megértésére szintén kevésbé van mód a rövid interjúk alkalmával, ezáltal a lakosság csak kivonatossan és felületesen kap információt, mely tovább ronthatja a tájékozottság szintjét.



- A lakosság nem minden esetben veszi igénybe a rendelkezésre álló információt nyújtó fórumokat.
- Az internet használata még nem elég széles körben elterjedt, sokaknak problémát okoz a használata.

Fejlesztési javaslat:

- A Polgármesteri Iroda és kifejezetten a kommunikációért, sajtóért felelős szakreferens rendszeres tájékoztatása a szakosztályok részéről az általuk fontosnak és hírértékkel bírónak ítélt adatokról, információkról. A kapott adatok birtokában a szakreferens és az osztály-/irodavezető előzetes konzultációját követően akár a Polgármesteri Iroda saját hatáskörben (bizonyos esetekben pedig az érintett vezetők) dönteni tudjon bizonyos információk, adatok közléséről, széleskörű kommunikációjáról.



Projektötlet		
Projekt neve:		
Projektötlet gazda:		
Projektvezető neve:		
Vonatkozó időszak:		
Előzmények	A projekt előzményei	- A projekttel kapcsolatos kiinduló helyzet
Előfeltételek	A projekt előfeltételei	- Minden olyan tényező, amely szükséges ahhoz, hogy megvalósuljon a projekt, és az elvárt eredményt hozza
Projekt rövid leírása:	A projekt műszaki tartalma, a tervezett fejlesztés outputjainak, eredményeinek rövid leírása (maximum 20 sor)	- A projekt keretében elvégzett tevékenységek, - A projekttel kapcsolatos kiinduló helyzet - A tervezett tevékenységek bemutatása
	A projekt háttere és indokoltsága	- Miért szükséges a projekt megvalósítása - A projekt szempontjából fontos tényezők bemutatása - A projekt segítségével megoldandó milyen problémá(k), igények, fejlesztési szükséglete(k) - Amennyiben léteznek a projektet megalapozó kutatások, felmérések, statisztikák, kérjük, hivatkozzék ezekre, megadva ezek elérhetőségét!
	Megvalósítás tervezett időpontja	- A projekt megvalósításának tervezett időpontja
	A projekt megvalósulásának helyszíne(i)	- Milyen legkisebb területi szinten (pl. iskola) értelmezhető a projekt fizikai megvalósítása
	A projekt céljai és célcsoportjai	- Azon szervezeteknek és/vagy személyeknek köre, melyek helyzetét – közvetett vagy közvetlen módon – a projekt javítani kívánja - Miért szükséges számukra a projekt megvalósítása
	A projekt várható eredményei	- A projekt megvalósulásának hosszabb távú hatásai - A projekt miként változtatja meg a célcsoport(ok) helyzetét

Projektötletek listája

Projekt neve:									
Projektötlet gazda:									
Projektvezető neve:									
Vonatkozó időszak:									
Előzmények	A projekt előzményei								
Előfeltételek	A projekt előfeltételei								
Projekt rövid leírása:	A projekt műszaki tartalma, a tervezett fejlesztés outputjainak, eredményeinek rövid leírása								
	A projekt háttere és indokoltsága								
	A projekt megvalósulásának helyszíne(i)								
	A projekt céljai és célcsoportjai								
	A projekt várható eredményei								

Projektjavaslat adatlap

Iktatószám

A tervezett projekt leírása

Projekt neve

Pályázati felhívás száma, címe

Pályázati kiíráson elnyerhető összeg mértéke

Pályázatot készítő szervezeti egység

Projektmenedzser neve

Projektmenedzser elérhetősége (telefon, e-mail)

A projekt rövid leírása

- A projekt műszaki tartalma, a tervezett fejlesztés outputjainak, eredményeinek rövid leírása
- A projekt háttere és indokoltsága
- A projekt megvalósulásának helyszíne(i)
- A projekt céljai és célcsoportjai
- A projekt várható eredményei

Stratégiai célhoz való kapcsolódás

A projekt kockázatai

Projekt kockázatok	Kockázat hatása	Valószínűség	Kockázat értéke	Intézkedés
1. kockázat	eFt	%	eFt	
2. kockázat	eFt	%	eFt	
3. kockázat	eFt	%	eFt	
4. kockázat	eFt	%	eFt	
5. kockázat	eFt	%	eFt	
6. kockázat	eFt	%	eFt	

A projekt tervezett ütemezése

Projekt kezdési határidő

Projekt befejezési határidő

	Megnevezés	Kezdési határidő	Befejezési határidő
1. szakasz			
2. szakasz			
3. szakasz			
4. szakasz			
5. szakasz			

Projekt állapota

A pályázat benyújtását elfogadó KGY határozat száma

[Redacted]

Pályázat benyújtásának időpontja

[Redacted]

Döntés a projekt finanszírozásáról

[Redacted]

Ha nem támogatott, annak oka:

[Redacted]

Megvalósíthatósági tanulmány készítése

[Redacted]

Műszaki tervek készítése

[Redacted]

Pályázati cég kiválasztása

[Redacted]

Pályázat elkészítése

[Redacted]

Támogatási szerződés kötése

[Redacted]

Kivitelező cég megbízása

[Redacted]

Végrehajtás

[Redacted]

Projekt zárása

[Redacted]

Projekt fenntartása

[Redacted]

Dátum

[Redacted]

Polgármester aláírása

[Redacted]

A projekt tervezett bevételei és költségei

Várható bevétel - projekt lezárása után

		Működési bevétel	Helyi adók
1. év	<input type="text" value="0"/> eFt	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2. év	<input type="text" value="0"/> eFt	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3. év	<input type="text" value="0"/> eFt	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4. év	<input type="text" value="0"/> eFt	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5. év ++	<input type="text" value="0"/> eFt	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Várható kiadások - projekt lezárása után

		Működési kiadások (személyi költség nélkül)	Felhalmozási kiadások
1. év	<input type="text" value="0"/> eFt	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2. év	<input type="text" value="0"/> eFt	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3. év	<input type="text" value="0"/> eFt	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4. év	<input type="text" value="0"/> eFt	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5. év ++	<input type="text" value="0"/> eFt	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Átengedett közp. adók	Értékesítésből származó bevételek	Pénzügyi befektetések bevétele	Támogatásértékű bevétel	
<input type="text"/> eFt	<input type="text"/> eFt	<input type="text"/> eFt	<input type="text"/> eFt	
<input type="text"/> eFt	<input type="text"/> eFt	<input type="text"/> eFt	<input type="text"/> eFt	
<input type="text"/> eFt	<input type="text"/> eFt	<input type="text"/> eFt	<input type="text"/> eFt	
<input type="text"/> eFt	<input type="text"/> eFt	<input type="text"/> eFt	<input type="text"/> eFt	
<input type="text"/> eFt	<input type="text"/> eFt	<input type="text"/> eFt	<input type="text"/> eFt	

Munkaerő megtakarítás (bevétel)

Közt.	Közalk.	Mt.		
			0	eFt
			0	eFt
			0	eFt
			0	eFt
			0	eFt

Munkaerő többlet (költség)

Közt.	Közalk.	Mt.		
			0	eFt
			0	eFt
			0	eFt
			0	eFt
			0	eFt

Emlékeztető	
Projekt neve:	
Iktatószám:	
Esemény:	
Időpont:	Helyszín:
Megbeszélés tárgya:	
Részvevők: ▪	
Melléletek: ▪	
Készítette:	

1. NAPIREND:

-
-

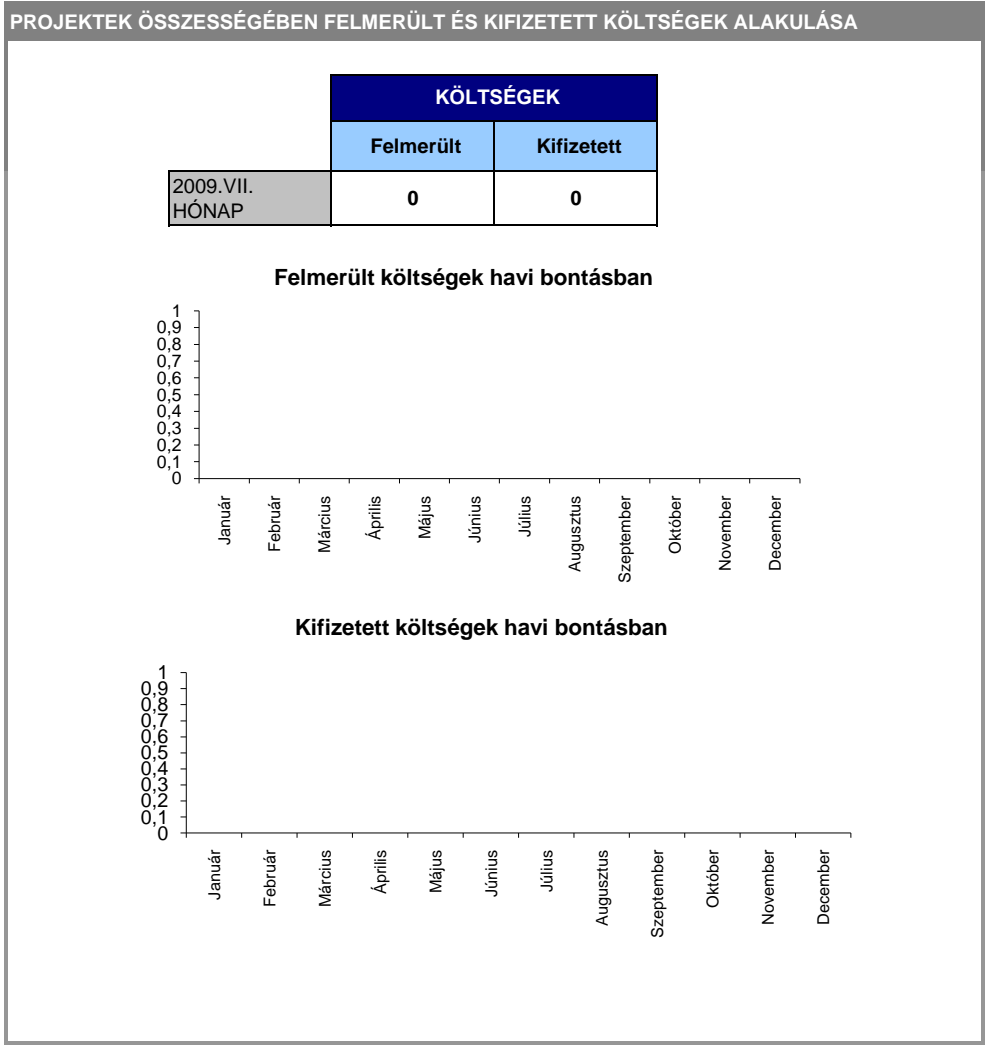
2. TÉMÁK RÉSZLETESEN:

-
-

3. KÖVETKEZŐ MEGBESZÉLÉS TÉMÁI, DÁTUMA:

AKTUÁLIS FELADATOK

Feladatok	Határidő	Új határidő	Státusz	Felelős

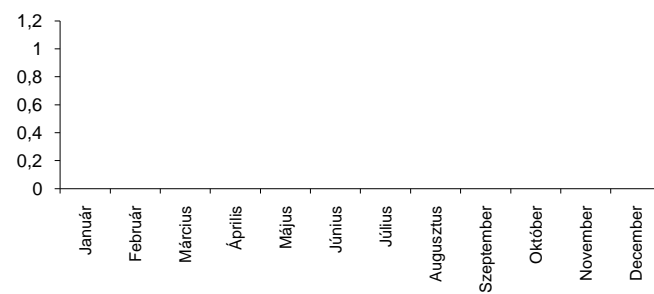


Zalaegerszeg MJV Önkormányzata 2009. JÚLIUS HAVI BESZÁMOLÓ - VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ A PROJEKTEK ÁLLÁSÁRÓL

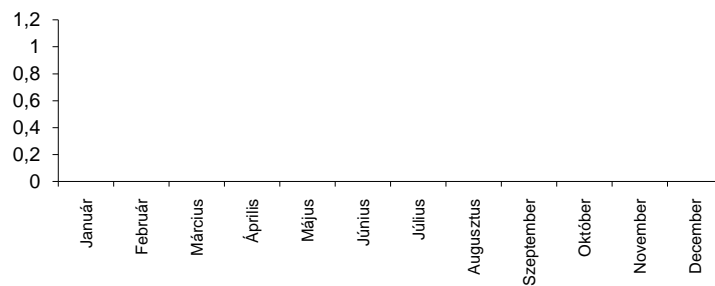
PROJEKT ESETÉBEN FELMERÜLT ÉS KIFIZETETT KÖLTSÉGEK ALAKULÁSA

	KÖLTSÉGEK	
	Felmerült	Kifizetett
2009. VII. HÓNAP	0	0

Felmerült költségek havi bontásban



Kifizetett költségek havi bontásban



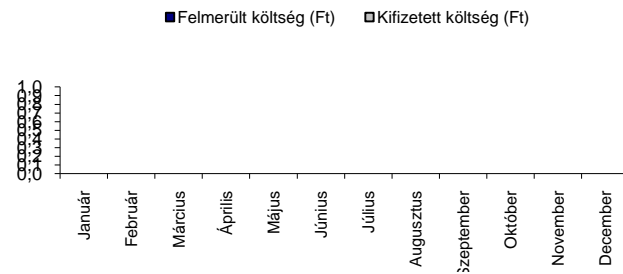


Zalaegerszeg MJV Önkormányzata 2009. HAVI BESZÁMOLÓ - VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ A PROJEKTEK ÁLLÁSÁRÓL

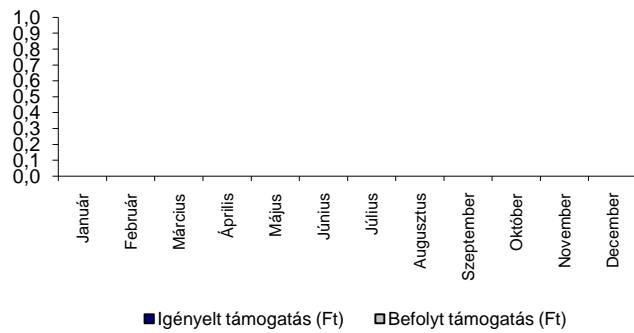
PROJEKTEK ÖSSZESEGÉBEN FELMERÜLT ÉS KIFIZETETT KÖLTSÉGEK ALAKULÁSA

	KÖLTSÉGEK		TÁMOGATÁS	
	Felmerült	Kifizetett	Igényelt	Befolyt
2009.VII. HÓNAP	0	0	0	0

Felmerült és kifizetett költségek havi bontásában

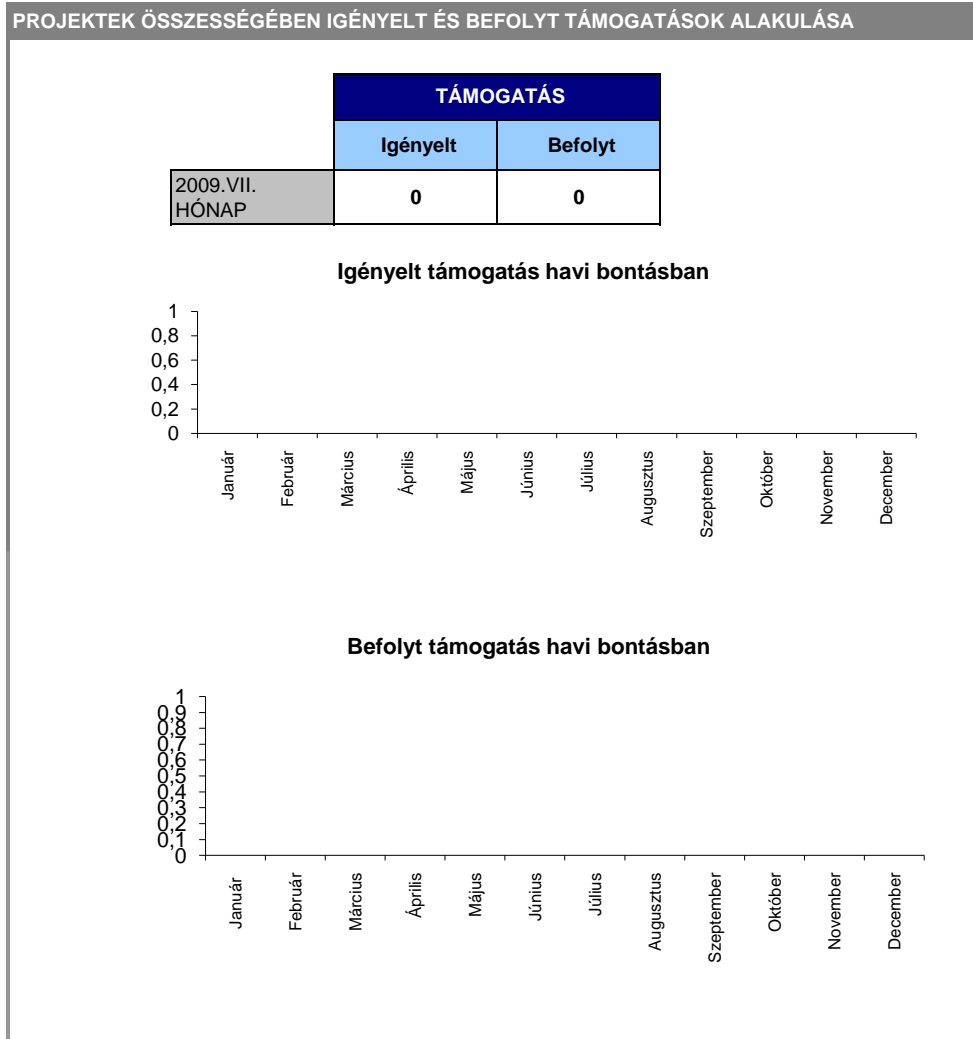


Igényelt és befolyt támogatás havi bontásában

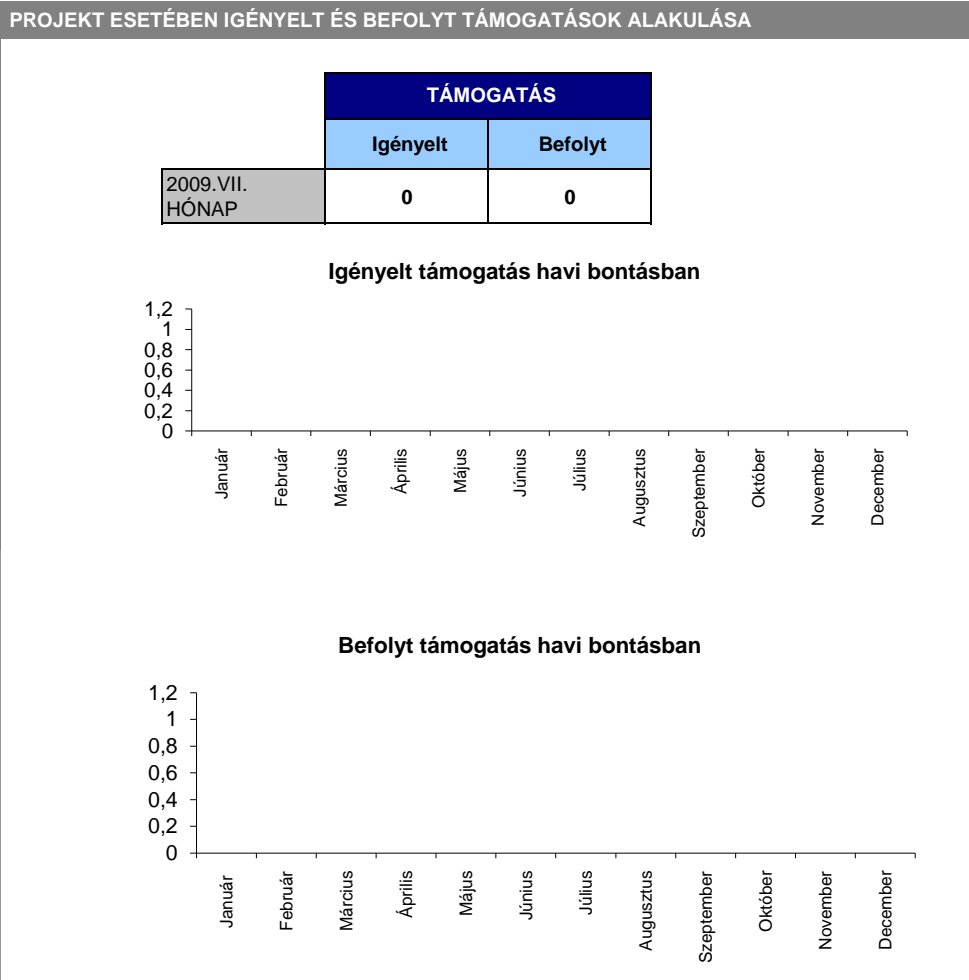




Zalaegerszeg MJV Önkormányzata 2009. JÚLIUS HAVI BESZÁMOLÓ - VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ A PROJEKTEK ÁLLÁSÁRÓL



Zalaegerszeg MJV Önkormányzata 2009. JÚLIUS HAVI BESZÁMOLÓ - VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ A PROJEKTEK ÁLLÁSÁRÓL





Projektekkel kapcsolatban felmerült költségek

	2009.VII. HÓNAP
Felmerült költség (Ft)	0,0
Kifizetett költség (Ft)	0,0
Igényelt támogatás (Ft)	0,0
Befolyt támogatás (Ft)	0,0

* Lehetséges státuszok:

- Nyitott (NY) – A feladat elvégzése folyamatban van, a határidő még nem járt le
- Lezárt (L) – A feladatot a vizsgált időszakban a projekt elvégezte
- Késik (K) – A feladatot terv szerint a vizsgált időszakban le kellett volna zárni, erre azonban valamilyen okból nem került sor

2. A határidőre el nem készült feladatok késésének oka, megoldási javaslat

(A táblázatot az 1. pontban késés státusszal szereplő feladatokra szükséges kitölteni)

Feladat leírása	A határidő túllépésnek oka	Megoldási javaslat	Felelős	Határidő

4. Kockázatok

(A jövőbeni feladatok elvégzése, illetve a projekt céljának elérése szempontjából kockázatot jelentő tényezők és a kockázatok lehetséges megoldásainak leírása)

Kockázat leírása	A bekövetkezés következménye	Kockázat mértéke**	Javaslat a kockázat kezelésére	Felelős

** A kockázat mértékének lehetséges értékei:

- Magas
- Közepes
- Alacsony

6. Döntési pontok

(A projektszponzor, a vezetői értekezlet, vagy a Projektvezetői értekezlet felé megfogalmazott döntési igények leírása, amelyekről az illetékes fórumnak kell döntést hoznia a továbblépés érdekében)

Döntési helyzet leírása (döntéshez szükséges információk, körülmények, alternatívák leírása)
1.
Javaslat megfogalmazása
1.

7. Egyéb kiegészítő megjegyzések

(A korábbi fejezetekbe nem illeszkedő, kiegészítő megjegyzések, illetve a projektvezetői megbeszélésen elhangzott fontosabb megállapítások leírása)

Kiegészítő megjegyzések

Teljesítésigazolás

A projekt tárgya: ...

Aza 2009. ...-én kelt ... című szerződést az abban foglaltaknak megfelelően teljesítette, Zalaegerszeg MJV Önkormányzata az átadott dokumentumot elfogadta, a számlát Zalaegerszeg MJV Önkormányzatának benyújthatja.

Zalaegerszeg, 2009.

név

beosztás

Zalaegerszeg MJV Önkormányzata

Projekt zárójelentés

Projekt neve:	
Projekt iktatószám:	
Dátum:	
Megbízó:	
Projektvezető:	

Rövid projektleírás

-

Határidők/Mérföldkövek	Terv		Tény	
	Kezdet	Vég	Kezdet	Vég

Megjegyzések:

-

Ráfordítások	Terv	Tény
Ráfordított munkanapok száma:		
Érték (Forint):		
Megjegyzések		
<ul style="list-style-type: none">••		

Pozitív kritika / Sikertényezők

-
-

Negatív kritika / Gyenge pontok

-
-

Jó tanácsok későbbi projektek számára / Tapasztalatok / A továbbiakban alkalmazható komponensek

-

Megjegyzések a projekt lebonyolításával kapcsolatban

-
-

A projektet ezennel lezártnak tekintjük.

Polgármester

Projektmenedzser

Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatalának szervezetfejlesztése

Környezetbarát közbeszerzési gyakorlat bevezetése

Budapest, 2010. március 5.

IFUA Horváth & Partners
Kft.
H-1119 Budapest
Fehérvári út 79.
Telefon: +36 (1) 382 88 88
Fax: +36 (1) 382 88 89
company@ifua.hu
<http://www.ifua.hu>
A HORVÁTH &
PARTNERS
csoport tagja

Tartalom

1.	BEVEZETÉS	4
2.	A KÖRNYEZETBARÁT KÖZBESZERZÉS JOGSZABÁLYI HÁTTERÉNEK BEMUTATÁSA	6
2.1.	Az Európai Unió vonatkozó irányelveinek ismertetése	6
2.2.	Hazai szabályozás	7
3.	ZALAEGERSZEG MJV ÖNKORMÁNYZATÁNAK BESZERZÉSI GYAKORLATA	9
3.1.	A Hivatal munkatársainak környezetbarát hozzáállása és a Hivatal tudatos fogyasztása	9
3.2.	Helyi szabályozási háttér	11
3.3.	A beszerzés szervezeti kerete	12
3.3.1.	A beszerzési eljárás munkaszervezésének zöld vonatkozásai	12
3.4.	A beszerzési kiírás és a beszerzési eljárás zöld vonatkozásai	14
3.5.	Környezetbarát szempontok érvényesítése egyes termék- és szolgáltatás kategóriák esetében	15
3.5.1.	Termékek	15
3.5.2.	Szolgáltatások	15
3.6.	A zöld beszerzésben elért eredmények kommunikációja	16
4.	A KÖRNYEZETBARÁT BESZERZÉS BEVEZETÉSÉNEK LÉPÉSEI	17
4.1.	A Polgármesteri Hivatal és intézményeinek tudatos fogyasztása	17
4.1.1.	Rövidtávon megvalósítható intézkedések	17
4.1.2.	Hosszabb távon megvalósítható intézkedések	18
4.2.	Zöld beszerzésekhez kapcsolódó ágazati szaktudás szükségessége	19
4.2.1.	Rövidtávon megvalósítható intézkedések	19
4.2.2.	Hosszabb távon megvalósítható intézkedések	21
4.3.	Zöld szempontok érvényesítése az ajánlati felhívás és a dokumentáció készítése során	22
4.3.1.	A közbeszerzés tárgyának meghatározása	22
4.3.2.	Műszaki tartalom specifikálása	23
4.3.3.	Ajánlattevők alkalmassági kritériumai	25
4.3.4.	Értékelési szempontrendszer	27
4.3.5.	Szerződéses feltételek	29
4.4.	A közbeszerzési eljárás lebonyolításának környezetbarattá tétele	30
4.5.	A zöld beszerzésekben elért eredmények kommunikációja	31
4.6.	Tények és tévhitik a környezetbarát beszerzések bevezetéséhez kapcsolódóan	33
5.	JAVASLATOK ÖSSZEFOGLALÓJA	35
5.1.	Rövidtávon megvalósítható javaslatok	35
5.1.1.	A Polgármesteri Hivatal és intézményeinek tudatos fogyasztása	35
5.1.2.	Zöld beszerzésekhez kapcsolódó ágazati szaktudás szükségessége	35
5.1.3.	Zöld szempontok érvényesítése az ajánlati felhívás és dokumentáció készítése során	35
5.1.4.	A közbeszerzési eljárás lebonyolításának környezetbarattá tétele	35
5.1.5.	A zöld beszerzésekben elért eredmények kommunikációja	36
5.2.	Hosszabb távon megvalósítható javaslatok	36
5.2.1.	A Polgármesteri Hivatal és intézményeinek tudatos fogyasztása	36
5.2.2.	Zöld beszerzésekhez kapcsolódó ágazati szaktudás szükségessége	36
5.2.3.	Zöld szempontok érvényesítése az ajánlati felhívás és dokumentáció készítése során	36
5.2.4.	A közbeszerzési eljárás lebonyolításának környezetbarattá tétele	36

5.2.5. A zöld beszerzésekben elért eredmények kommunikációja	36
6. MELLÉKLET	37
1. SZÁMÚ MELLÉKLET: AZ INTERJÚBA BEVONT MUNKATÁRSOK KÖRE	38
2. SZÁMÚ MELLÉKLET: KÉRDŐÍV AZ INTÉZMÉNYI BESZERZÉSEKRŐL	39
3. SZÁMÚ MELLÉKLET: SEGÉDLETGYŰJTEMÉNY TERMÉK- ÉS SZOLGÁLTATÁSCSOPORTOK ZÖLD SZEMPONTOK SZERINTI ÉRTÉKELÉSÉRE	40

1. Bevezetés

Zalaegerszeg MJV Önkormányzatának célja, hogy az Államreform Operatív Program keretében elindított projekt nyomán a Polgármesteri Hivatalban új szervezési-működési kultúra alakuljon ki és honosodjon meg.

A részprojekt feladata, hogy feltárja és bemutassa a Hivatal egyes szervezeti egységeinél és intézményeinél a környezetbarát szempontokat előtérbe helyező beszerzésben rejlő lehetőségeket.

Jelen dokumentum célja, hogy azonosítsa a jelenleg alkalmazott jó gyakorlatokat, kijelölje a fejlesztés irányait és gyakorlati javaslatokkal segítse a zöld szempontok térnyerését a beszerzési eljárásokban.

A téma aktualitását Európai Unió tagállamainak gyakorlata és hazai példák egyaránt igazolják.

Európában a közsféra fogyasztása volumenét tekintve egyértelműen a nagyfogyasztók közé tartozik: az EU bruttó hazai termékének több mint 10%-ának megfelelő összeget fordítanak beszerzésekre. Ennek a nagy tömegű vásárlásnak a következményeként a közsféra-nak komoly hatása van a piacra, befolyásolhatja a kínált termékek körét, környezettudatos innovációra ösztönözhet, és nagymértékben hozzájárulhat a fenntartható fejlődéshez. A közsféra beszerzéseiben rejlő potenciálok kiaknázására mind az Európai Unió, mind a tagállamok számos szabályozást léptettek életbe. A tendenciákból az látszik, hogy a figyelem egyre inkább nő ezen a területen, ezért bár a környezetbarát beszerzés érdekében tett intézkedések ma még csak lehetőségként jelennek meg, de a jövőben egyre inkább elvárássá válhatnak.

A szabályozások szűken értelmezve a környezetbarát, tágan értelmezve azonban a **fenntartható beszerzések** irányába mutatnak, melynek legfontosabb céljai a következők:

- **A környezeti hatások mérséklése:** Valamennyi megvásárolt termék és szolgáltatás annak teljes élettartama alatt hatással van a környezetre, amelyben élünk. A beszerzés során ezeket mérlegelve olyan tudatos döntések hozhatók, amelyekkel csökkenthetők a felhasználás negatív környezeti hatásai.
- **Társadalmi fejlődés elősegítése:** A Hivatal és a Város lakossága a fenntartható beszerzési gyakorlatnak számos hasznát élvezheti: egészségesebb helyi környezet, helyi vállalkozások innovációjának ösztönzése, a közszolgáltatások elismertségének és presztízsének javítása, globális fenntartható fejlődéshez való hozzájárulás. A közvetlen hatásokon túl a lakosság szemléletének formálásában is jelentős szerepe van a közbeszerzéseknek.
- **Pénzügyi hatékonyság megvalósítása:** A tudatos fogyasztás az első lépés ebbe az irányba. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a beszerzett termékek egy részét nem használják fel. Ezen túlmenően a beszerzések teljes élettartamára vonatkozó összes kiadás kalkulálása lehetőséget ad a beszerzési áron kívül valamennyi később felmerülő kiadás (pl. energia felhasználás, fenntartási költségek) figyelembe vételére is.

A helyzetfelmérés és a javaslatok megfogalmazása során tehát a fenntartható beszerzésekre fókuszálunk, azaz az Önkormányzat beszerzései hatékonyságnak javítására teszünk javaslatokat úgy, hogy a közsféra vásárlási volumenében rejlő piaci erőre építve a környezet, a társadalom és a pénzügyi források szempontjából is előnyös beszerzésekre kerülhessen sor.

A munka során beszerzés alatt értjük összefoglalóan a közbeszerzést igénylő és a közbeszerzést nem igénylő beszerzéseket is. Abban az esetben, amikor az eljárások sajátosságai miatt elkülönülten kezeljük a két témát, ezt az adott szövegrész elején minden esetben jelezzük.

A környezetbarát beszerzési gyakorlat elemzésének szervezeti fókusza alapvetően Zalaegerszeg MJV Polgármesteri Hivatala. A helyzetelemzés részben ez kiegészül az önkormányzati intézmények beszerzési gyakorlatának tárgyalásával. A javaslati blokkban megfogalmazott ajánlások relevánsak az Önkormányzat egésze számára.

A zöld beszerzési gyakorlat bevezetését annak operatív oldalán ragadjuk meg. A folyamat tárgyalását a beszerzési kiírás előkészítésétől az eljárás lebonyolításának végéig tekintjük át, annak környezetbarát vonatkozási lehetőségeit megragadva.

A munka menetét tekintve a Szervezetfejlesztés Munkacsoport ülés elfogadta az eredménytermék koncepcióját és kijelölte azon hivatali munkatársak körét (lásd 1. számú melléklet: Az interjúkba bevont munkatársak köre), akik a helyzetelemzéshez szükséges információkat interjúk és dokumentumok formájában rendelkezésre bocsátották.

Az intézményi beszerzésekre vonatkozó információkat az intézményeknek összeállított kérdőív segítségével gyűjtöttük össze. (lásd 2. számú melléklet: Kérdőív az intézményi beszerzésekről)

A helyzetelemzést követően értékeltük a jelenlegi helyzetet, majd összeállítottuk az ennek megfelelő javaslati blokkot. A javaslatok tárgyalása során a fokozatos bevezetés elvét követjük, valamint az anyag végén megvalósíthatósági időtáv szerinti csoportosításban is megjelenítettük a legfontosabb tanácsokat.

2. A környezetbarát közbeszerzés jogszabályi hátterének bemutatása

2.1. Az Európai Unió vonatkozó irányelveinek ismertetése

Ahogy a bevezetésben is említettük, az európai közszféra igen jelentős összegeket költ beszerzésekre, ezek együttes volumenét tekintve nagyfogyasztóként van jelen a piacon. Ennek tudatában Európai Unióban megfogalmazódott az igény arra, hogy ezt a potenciált kihasználva elinduljon egy folyamat, ami a fenntartható fejlődés irányába hat.

A fenntartható fejlődés koncepciója 1997-ben bekerült az Európai Unióról szóló szerződésbe, majd ezt követően az EU egyik meghatározó célkitűzésévé lépett elő. 2001-ben a göteborgi Európai Tanács elfogadta az EU fenntartható fejlődési stratégiáját, ami a lisszaboni stratégia harmadik pillérévé vált. A döntés jelentőségét mutatja, hogy egy évvel később, 2002-ben az Európai Tanács és az Európai Parlament elfogadta a 6. környezetvédelmi cselekvési programot, amely a következő tíz évre vonatkozóan meghatározta az EU-ra vonatkozó környezetvédelmi cselekvési irányokat, illetve kijelölt négy területet (klímaváltozás, természet és biodiverzitás, erőforrás-gazdálkodás, környezet és egészség), amelyek terén kiemelt gyorsasággal és figyelemmel van szükség intézkedésekre. A fenntartható fejlődés nem csak a környezetvédelemre helyezi a hangsúlyt, hanem kiegészíti ezt gazdasági és társadalmi szempontokkal is: ennek a három tényezőnek az együttes szem előtt tartásával érhető el, hogy olyan megoldások szülessenek, amelyek valóban a hosszú távú fenntarthatóságot szolgálják.

2001-ben az EU elfogadta az Integrált Termékpolitikai Zöld Könyvet, melynek részeként megjelenik az életciklus szemlélet, azaz a környezeti terhelést nem csak az egyes nyersanyagokra, folyamatokra vagy lokális helyszínekre vizsgálják, hanem a termék teljes életciklusa során bekövetkező környezeti hatásokat figyelembe veszik. Az életciklus elemzés segítségével lehetővé válik az átfogó, globális szemlélet megvalósítása:

- elkerülhetővé válik, hogy egyes környezeti tényezők védelmében más környezeti elemek szennyezésére kerüljön sor, illetve
- támogatja a beszerzőket abban, hogy beszerzési döntéseiket tudatosan hozhassák meg, ne csak a kezdeti költségek befolyásolják azokat, hanem kalkuláljanak a különböző alternatívák kapcsán felmerülő valamennyi további közvetlen és közvetett költséggel is.

Az Európai Bizottság irányelveket tartalmazó értelmező közleményt adott ki 2001-ben a környezetbarát közbeszerzésekhez kapcsolódóan, az Európai Unió Bíróságának ezen alapuló joggyakorlása precedensként szolgál más ügyek esetében. A két legjelentősebb ügy ebben a témakörben a Concordia-Bus¹ ügy illetve a Wienstrom² ügy, melyek döntése alapján a közbeszerzési kiírásoknál alkalmazandó elvek a következők:

- **Környezeti részszerzőpontok akkor is alkalmazhatóak, ha azok nem eredményeznek azonnali gazdasági előnyt az ajánlatkérő számára.**
- **Adható magas súlyszám a környezeti részszerzőpont alkalmazásakor.**
- **Amennyiben az adott áru esetében jelentőséggel bír, akkor megfogalmazható részszerzőpont a gyártási folyamathoz kapcsolódóan.**
- **A részszerzőpontnak kifejezetten kapcsolódnia kell a közbeszerzés tárgyához, igazolhatónak és ellenőrizhetőnek kell lennie.**

¹ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:61999J0513:HU:HTML>

² <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:62001J0448:EN:HTML>

2004-ben az Európai Unió Bizottsága követelményként fogalmazta meg, hogy a tagállamoknak a környezetbarát közbeszerzéssel kapcsolatosan nemzeti cselekvési tervet kell kidolgozniuk, mely ösztönzi a környezetbarát közbeszerzéseket és iránymutatásul szolgál a beszerzők számára.

A 18/2004/EK, kormányzati beszerzők eljárási szabályait tartalmazó irányelv útmutatást tartalmaz arra vonatkozóan, hogy hogyan lehet elősegíteni a fenntartható fejlődést úgy, hogy mindemellett a kapott termékek, szolgáltatások színvonala növekedjen, vagy ne csökkenjen. Az irányelv értelmében a műszaki leírásban megfogalmazhatók:

- környezetvédelmi jellemzők,
- valamennyi felhasználó számára alkalmas kialakítást célzó elvárások (például esélyegyenlőségi szempontok figyelembe vétele), valamint
- ökocímekben meghatározott leírások, amennyiben az ökocímét az irányelvben meghatározott eljárásnak megfelelően dolgozták ki.

Ezen túlmenően indokolt esetben, ha az építési beruházás vagy szolgáltatás jellege indokoltá teszi környezetvédelmi vezetési intézkedések vagy környezetgazdálkodási rendszerek alkalmazását a teljesítés során, akkor ezek alkalmazása előírható az ajánlatkérő részéről.

A megújított Fenntartható Fejlődési Stratégiájában az Európai Unió kifejezte célját, hogy a zöld közbeszerzés általános szintjének 2008-ra olyan arányúnak kell lennie, mint a 2006-ban legjobban teljesítő tagállamoké. Ezt a célt 2008. július 16-án publikálta részletesebben a Bizottság, melynek értelmében minden tagállam közbeszerzéseinek 50%-nak zöldnek kell lennie.

2.2. Hazai szabályozás

„Az ajánlatkérőnek beszerzése megvalósítása során törekednie kell a környezetvédelmi szempontok figyelembevételére.” (Kbt. 1.§ (5))

Az Európai Unió irányelveivel összhangban hazánkban is megszülettek azok a szabályozások, amelyek megteremtik a környezetbarát módon megvalósuló közbeszerzéseket támogató jogszabályi keretrendszert.

A közbeszerzési törvény 2006. januári módosítása nyomán a közbeszerzés szabályozásába több ponton is bekerültek környezetvédelmi szempontok.

- Lehetőség nyílik a bírálat elemei között zöld szempontok meghatározására. A részszempontnak egyértelműen definiálnia kell azokat a környezetvédelmi tulajdonságokat, amelyeket az elbírálás során figyelembe vesznek, illetve ezen a szempontoknak objektív módon értékelhető tényezőkön kell alapulniuk és a közbeszerzés tárgyával illetve a szerződés lényeges feltételeivel kapcsolatban kell állniuk.
- Az ajánlatkérő hivatkozhat ökocímke által meghatározott részletes leírásokra vagy azok egy részére, amennyiben azok megfelelnek a közbeszerzési törvényben leírt elvárásoknak, azaz
 - a leírások alkalmasak a közbeszerzés tárgya tekintetében megkövetelt jellemzők meghatározására,
 - a címke követelményeit tudományos adatok alapján állapították meg,
 - az ökocímke olyan eljárás keretében került elfogadásra, amelyben valamennyi érdekelt fél részt vehetett és
 - a leírások valamennyi érdekelt számára hozzáférhetők.

- A műszaki leírás részeként meghatározhatók környezetvédelmi teljesítményre vonatkozó jellemzők. Ökocímkére a műszaki leírásban abban az esetben lehet hivatkozni, ha annak kritériumrendszere beilleszthető a közbeszerzési eljárásba.
- Az alkalmasság körében is lehetőség van környezetvédelmi rendelkezések alkalmazására, például építési beruházás esetén az ajánlattevőnek és a közbeszerzés értékének tíz százalékát meghaladó mértékben igénybe venni kívánt alvállalkozójának a szerződés teljesítéséhez szükséges műszaki, szakmai alkalmasságát igazolni lehet azoknak a környezetvédelmi intézkedéseknek a leírásával, amelyeket az ajánlattevő a teljesítés során alkalmazni tud.
- A szerződéses feltételek körében is lehetőség van környezetvédelmi követelmények érvényesítésére, tipikusan ide tartozik az eszközök helyszínre szállítási feltételeinek rögzítése, a csomagolási követelmények stb.

Az építési beruházások közbeszerzéseivel kapcsolatos részletes szabályokról a 162/2004. (V. 21.) Korm. rendelet szól, mely az építési beruházások beszerzésével kapcsolatos szabályokat kiegészítve kötelező bírálati szempontokat vezetett be. Ennek értelmében, tekintettel arra, hogy az építési beruházás megvalósítására irányuló közbeszerzési eljárásban az ajánlatok bírálati szempontja kizárólag az összességében legelőnyösebb ajánlat kiválasztása lehet, a Kbt. .8/A. § az alábbiak szerint fogalmaz:

„(4) Az ajánlatkérő az ajánlat megítélésére az ellenszolgáltatás mértéke mellett legalább még két feltételt köteles bírálati részszerzőpontként megjelölni, amely a dokumentációban meghatározottnál kedvezőbb

- a) minőség,
- b) környezetvédelmi, klímavédelmi tulajdonságok,
- c) fenntartási, üzemeltetési költségek,
- d) jótállás időtartam,
- e) teljesítési határidő teljesítése lehet.”

A hazai közbeszerzési szabályozás egyelőre törvényi szinten csak javaslatként fogalmazza meg a környezetvédelmi szempontok alkalmazását: a közbeszerzési ajánlat kiírójának döntési szabadsága, hogy él-e ezekkel a lehetőségekkel.

3. Zalaegerszeg MJV Önkormányzatának beszerzési gyakorlata

Zalaegerszeg MJV Önkormányzat környezetbarát beszerzési gyakorlatának fejlesztéséhez elengedhetetlen, hogy elemezzük és értékeljük a jelenleg kialakult gyakorlatot.

A helyzetelemzés kapcsán feltárjuk a beszerzési feladatellátás általános jellemzőit, kiemelt hangsúllyal annak környezetbarát vonatkozásaira.

A helyzetelemző munka során a Szervezetfejlesztési munkacsoport tagjai által javasolt hivatali munkatársakkal folytattunk interjúkat. Az intézmények beszerzéseinek sajátosságait és zöld vonatkozásait kérdőíves formában mértük fel. Az interjúk és a kérdőívek feldolgozása során feltárt információk nyomán kezdtük meg az elemző munkát.

Zalaegerszeg MJV Önkormányzatánál nem újkeletű a zöld szemlélet. A Hivatal környezettudatos magatartásának már hagyományai vannak. A zöld beszerzések kapcsán pedig tovább erősödik a zöld szemlélet.

A következőkben összegyűjtjük a Zalaegerszeg MJV Önkormányzatánál megjelenő zöld beszerzés szempontjából releváns témákat. Az egyes pontok tárgyalása során az általános helyzetelemzési megállapításokon túl erősségek és fejlesztendő területek mentén értékeljük is a jelenlegi gyakorlatot.

A helyzetelemzés során a következő szempontok szerint értékeljük a jelenlegi gyakorlatot:

- A Hivatal munkatársainak környezetbarát hozzáállása és a Hivatal tudatos fogyasztása.
- Helyi szabályozási háttér.
- A beszerzés szervezeti kerete.
- A beszerzési kiírás és a beszerzési eljárás zöld vonatkozásai.
- Környezetbarát szempontok érvényesítése egyes termék- és szolgáltatás kategóriák esetében.
- A zöld beszerzésben elért eredmények kommunikációja.

3.1. A Hivatal munkatársainak környezetbarát hozzáállása és a Hivatal tudatos fogyasztása

A környezetbarát beszerzés tárgyalása előtt érdemes áttekinteni a már működő és szemléletformáló zöld hivatali gyakorlatokat. Zöld vonatkozásban is fontos a fokozatosság elve. Akkor lehet hatékonyan menedzselni a zöld beszerzéseket, ha a munkatársak mindennapi gyakorlatát már jellemzi a környezetbarát szemlélet. Alapvetően tehát nem egy ügyrend vagy belső szabályzat bevezetéséről van szó, hanem egy szemléletmód elsajátításáról. Az említett okok miatt a környezetbarát beszerzés helyzetfelmérését a hivatali munkatársak környezetbarát hozzáállásának és a Hivatal tudatos fogyasztásának elemzésével indítjuk.

Ahhoz, hogy a Hivatal érettségének megfelelő javaslatokkal segítsük a fejlődést, fontos feltárni a Hivatal tevékenységének, napi működésének környezetbarát vonatkozásait is.

Erősségek

- **A Hivatalban bevezetésre került a szelektív szemétygyűjtés, mely a papírhulladékok, a PET palackok és a használt elemek elkülönült gyűjtését teszi lehetővé.**

A Hivatal a szelektív szemétygyűjtés bevezetésével nem csak a környezetet tehermentesítette, hanem a szemétszállításhoz kapcsolódó költségeit is 1/3-ra csökkentette. A papírhulladék elszállításáról, ledarálásáról és újrahasznosításáról az Önkormányzat 100%-os tulajdonában lévő Zaladepo Kft. gondoskodik.

A Hivatalban csak újratölthető elemeket használnak, így a gyűjtődobozok a hivatalban megforduló ügyfelek és a hivatali dolgozók háztartásaiban használt elemek szelektív gyűjtésére szolgálnak.

- **A meghozott határozatok kinyomtatása és papír alapon való irattározása jogszabály szerinti kötelező feladat. A feladat ellátása kapcsán okozott környezeti terhelést a Hivatal munkatársainak nagy része kétoldalas nyomtatással igyekszik mérsékelni.**

A kétoldalas nyomtatás nem csak a környezet terhelését csökkenti, hanem a nyomtatási költségeket is. A selejtezésre kerülő irattári anyag megsemmisítéséről és újrahasznosításáról az előző pontban részletezett módon a Zaladepo Kft. gondoskodik.

- **Használt irodai berendezések más szervezeti egységeknek történő szervezett átadása.**

Míg egy-egy hivatali osztálynál vagy intézménynél feleslegessé válnak berendezések, aközben előfordulhat, hogy egy másik osztálynak vagy intézménynek épp ilyen berendezésre lenne szüksége. Informálisan már ma is láthatunk példát Zalaegerszegen bútorok osztályok, irodák közötti átadására.

Fejlesztendő terület

- **A hivatali munkatársak között a napi munkavégzés során tanúsított környezettudatos magatartása nem általánosan elterjedt.**

Az egységes hivatali imázs és a példamutatás szempontjából nem előnyös, hogy a Hivatal nem minden munkatársa tanúsít környezettudatos magatartást munkája során. Annak ellenére, hogy a Hivatal számos területen megteremtette a lehetőséget a környezettudatos működésre, a belső szabályzatok jellemzően nem térnek ki a környezetvédelmi szempontokra, azok figyelembevételét nem rögzítik a vonatkozó feladatokhoz kapcsolódóan.

- **Hivatalon belüli értekezletekről, megbeszélésekről gyakran csak papír alapú emlékeztető készül, melyet házon belül sem elektronikusan továbbítanak.**

Hagyományosan papír alapú emlékeztetők, jegyzőkönyvek készülnek a megbeszélésekről, értekezletekről, melyek jellemzően egy mappába kerülnek lefűzésre.

3.2. Helyi szabályozási háttér

A munkaszervezés és a helyi feladatellátás szempontjából kiemelten fontosak a helyi rendeletek, melyek a magasabb rendű jogszabályokon alapulnak és folyamatában is szabályozzák az ellátandó feladatokat.

A környezetvédelmi és beszerzési szabályozási háttér vonatkozásában az Önkormányzat alábbi, vonatkozó belső szabályzatait szükséges áttekintenünk:

- 21/2007. (XII.12.) sz. belső szabályzat a közbeszerzési szabályzatról.
- Zalaegerszeg MJV Közgyűlésének 14/2009. (IV.24.) sz. önkormányzati rendeletével módosított 12/2006. (III.07.) számú önkormányzati rendelete az önkormányzati pénzeszközökből és támogatásokból megvalósuló beszerzésekről.
- A beszerzési eljárások belső koordinációs rendjéről szóló 12/2008. (XII.31.) sz. jegyzői utasítás módosításáról.
- 17/2008. (IV.25.) számú önkormányzati rendelet a környezetvédelemről.

A környezetbarát beszerzés témakörét az Önkormányzat jelenleg nem szabályozza. A beszerzésekről, a beszerzési eljárások belső koordinációs rendjéről szóló belső szabályzat és a közbeszerzési szabályzat az irányadó azokban az eljárásokban is, melyekben a zöld szempontok érvényesítésre kerülnek, mely ugyanakkor nem tartalmaz környezetvédelmi szempontokat, előírásokat.

Alapelvei miatt fontos megemlíteni a környezetvédelemről szóló önkormányzati rendeletet is. Környezetbarát beszerzésre való utalást ez a rendelet sem tartalmaz, de hangsúlyozza a környezetvédelem fontosságát, valamint kiáll a környezetkímélő tevékenységek és a környezetbarát technológiák elterjedésének elősegítése mellett.

Erősségek

- **Az Önkormányzat anyagi lehetőségeihez mérten fontosnak tartja a környezetvédelmi szempontok érvényesítését minden tevékenységi területén.**

A környezetvédelemről szóló önkormányzati rendeletből kitűnik az Önkormányzat pozitív viszonyulása a környezetvédelemhez. A környezetvédelmi rendeletben rögzített alapelvek a környezetbarát beszerzésekre vonatkozóan is irányadóak.

Fejlesztendő területek

- **A beszerzésekről, a beszerzési eljárások belső koordinációs rendjéről szóló belső szabályzat és a közbeszerzési szabályzat nem tárgyalja a zöld szempontok figyelembe vételét.**

A belső szabályzatokban rögzített szigorúan szabályozott folyamat a beszerzési folyamat lefutását és a munkaszervezés módját szabályozza. A közbeszerzés tárgyának meghatározása, a műszaki tartalom specifikálása, az alkalmassági kritériumok, az értékelési szempontrendszer és a szerződéses feltételek esetében felelősöket jelöl meg, de az egyes lépések konkrét tartalmát és szempontrendszerét nem határozza meg.

- **A környezetbarát beszerzéshez kapcsolódó információk jelenleg csak az azzal foglalkozó munkatársak fejében léteznek. A zöld gyakorlat nincs írásba foglalva.**

Az információk és tapasztalatok írásbeli gyűjtésének hiánya az ismeretek terjedésének korlátját is jelenti. A környezetbarát beszerzés gyakorlata csak abban az esetben tud meghonosodni és elterjedni, ha minden beszerzéssel foglalkozó munkatársnak vannak megfelelő alapismeretei a zöld alapelvekről. A környezetbarát beszerzésekhez kapcsolódó tapasztala-

tok gyűjtése nem kell, hogy belső szabályozás formájában jelenjen meg. Ennek megfelelően csak közvetetten kapcsolódik a helyi szabályozási háttérhez.

- **Nincs koncepcionális felsővezetői iránymutatás a környezetbarát beszerzés alkalmazására vonatkozóan.**

Környezetbarát beszerzési célkitűzések hiányában jelenleg a beszerzések kiírása és lebonyolítása során nincs olyan belső szabályzat, mely előírná a zöld szempontok figyelembe vehetőségének vizsgálatát.

3.3. A beszerzés szervezeti kerete

A beszerzési munka hatékonyságát jelentősen befolyásolja megfelelő szervezeti keret. A beszerzés környezetbarát vonatkozásainak szempontjából is fontos feltárni, hogy a jelenlegi munkaszervezet segíti, vagy éppen gátolja a zöld szempontok érvényre jutását.

3.3.1. A beszerzési eljárás munkaszervezésének zöld vonatkozásai

A közbeszerzést igénylő és a közbeszerzést nem igénylő beszerzési eljárás közötti választás Zalaegerszegen kizárólag a beszerzés értékének függvénye. A környezetbarát beszerzési szempontok érvényesítése alapvetően egy-egy termék és szolgáltatás kategóriához köthető, az eljárás fajtája és a zöld szempontok érvényesítése között nincs ok-okozati kapcsolat.

Az eljárás komplexitása és a munkaszervezet kiterjedtsége tekintetében a közbeszerzést igénylő és a közbeszerzést nem igénylő beszerzési eljárás lényegesen eltér egymástól, ezért a munkaszervezetre vonatkozó alapvető megállapításokat elkülönülten mutatjuk be. A jelenlegi gyakorlat értékelés során viszont az előző bekezdésben említett okok miatt már együttesen kezeljük a két eljárás típust.

- **Közbeszerzést igénylő beszerzés**

A közbeszerzés kiírásában és az eljárás lebonyolításában a Közbeszerzési Munkacsoport vesz részt.

A munkacsoport tagjai:

- a Jogi és Közbeszerzési Iroda köztisztviselője, mint jogi szakember;
- a beszerzésben illetékes osztály / intézmény vezetője, mint a témafelelős;
- a Közgazdasági Osztály köztisztviselője, mint közgazdasági szakember;
- a beszerzés tárgya szerinti szakértelemmel rendelkező szakember.

A közbeszerzés kiírása és az eljárás lebonyolítása a munkacsoport tagjainak közös feladata, melyből mindenki a saját szakterületéhez kapcsolódó részfeladatokat látja el.

A beszerzés tárgya szerinti szakértelemmel rendelkező szakember bevonására a beszerzésben illetékes osztály / intézmény vezetője tesz javaslatot. Amennyiben az illetékes indokoltan tartja, a beszerzési munkacsoport kibővíthet a zöld szakértővel.

- **Közbeszerzést nem igénylő beszerzés**

Beszerzés esetén a beszerzésben érintett osztály / intézmény vezetője az eljáró személy, az egész eljárást egyedül bonyolítja le. Az eljárás során legalább három ajánlattevőtől kell ajánlatot kérni.

Amennyiben az érintett osztály / intézmény vezetője fontosnak tartja a környezetbarát szempontok érvényesítését, bevonhat zöld szakértőt a lebonyolításba.

Közbeszerzést nem igénylő beszerzés esetén érvényesíthető a környezetbarát szempont, amennyiben a beszerzés tárgyával kapcsolatban megfogalmaznak környezetbarát elvárásokat, illetve a meghívott ajánlattevőket ennek szellemében választja ki.

Erősségek

- **A Hivatal munkaszervezetében van olyan munkatárs, aki a beszerzések vonatkozásában képes ellátni a zöld szakértői feladatokat.**

A Műszaki Osztály Környezetgazdálkodási és Kommunális Csoportjának egyik környezetvédelmi referense foglalkozik a témával és nyitott az új szerepkörrel járó további ismeretek elsajátítására.

- **Amennyiben a beszerzésért felelős osztály / intézmény vezetője indokoltnak tartja, lehetőség van zöld szakértő bevonására.**

A hivatalban két alkalommal sor került már zöld szakértő bevonására közbeszerzési kiírás készítése során: a takarítási szolgáltatás és a papír- és irodaszerek árubeszerzése esetén érvényesültek a környezetbarát szempontok.

Fejlesztendő területek

- **A beszerzési eljárás lebonyolításának nem állandó résztvevője egy környezetvédelmi területen képzett szakember. Minden egyes beszerzési eljárás során a beszerzésért felelős osztály / intézmény vezetőjének hatáskörébe tartozik a bevonásról szóló döntés.**

Veszélyezteti a zöld szempontok érvényesülését, ha a beszerzésért felelős osztály / intézmény vezetője nem megfelelően informált a környezetbarát beszerzés lehetőségeit illetően.

A zöld szakértőnek nem kell feltétlenül benne lennie a teljes folyamatban, elegendő, ha az elején bekapcsolódik és felveti a zöld szempontokat. A kiírás fókuszának letisztulásával pedig kiderül, hogy szükség van-e a támogatására az eljárás teljes folyamatában.

- **Jelenleg nincs a Hivatal munkaszervezetében olyan munkatárs, akinek zöld és beszerzési ismeretei is vannak.**

A zöld beszerzések a környezetvédelmi témáknak egy speciális szeletét jelentik, külön ilyen irányú felkészültséget igényelnek. Amennyiben egy személyhez kötődően nem kapcsolódik össze ez a két szaktudás, akkor nehezen kerülhet kiaknázásra minden környezetbarát vonatkozású lehetőség.

- **Az Önkormányzat a közös beszerzéseknél szállítókkal szembeni erős alkupozícióját nem használja zöld szempontok érvényesítésére.**

Bizonyos termék- és szolgáltatás típusok beszerzésénél, különösen jelentős együttes volumen esetén az intézmények és a Hivatal közös beszerzésére kerül sor, melyet a Hivatal koordinál. Az Önkormányzatnak a közös beszerzések esetén a jelentős beszerzendő volumen miatt előnyös az alkupozíciója. Az ajánlat kiírójának erőfölényét viszont nem fordítja át az ajánlattevőkkel szemben támasztható szigorúbb zöld előírásokká.

3.4. A beszerzési kiírás és a beszerzési eljárás zöld vonatkozásai

A beszerzési kiírás zöld vonatkozásait annak a két közbeszerzésnek esetében vizsgáltuk, ahol zöld szempont figyelembe vételére is sor került (takarítási szolgáltatás és a papír- és irodaszerek árubeszerzése) Ezekben az esetekben az ajánlati felhívásban szerepeltette az ajánlatkérő, hogy a szerződés teljesítését sajátos, így különösen környezetvédelmi feltételekhez köti.

Erősségek

- **A közbeszerzési kiírás bizonyos részeiben megjelennek a környezetbarát szempontok.**

A beszerzés tárgyának meghatározásában és a műszaki tartalom specifikálása esetén megjelentek zöld szempontok az ajánlati felhívásban.

- **A környezetbarát szempontokat érvényesítő kiírások eredményesek voltak, meg tudták szólítani a piacot.**

A környezetbarát szempontok előírását megfelelő mértékben írta elő az ajánlat kiírója, az ajánlattevők meg tudták felelni a velük szemben támasztott alapvető elvárásoknak.

Fejlesztendő területek

- **A zöld szempontok figyelembe vételével kiírt beszerzések ajánlati felhívásában a környezettudatos eszközöknek csak szűk körét alkalmazzák.**

Az ajánlattevők alkalmassági kritériumai között, az értékelési szempontrendszerben és a szerződéses feltételekben nem jelennek meg zöld szempontok.

- **Mindkét környezettudatos kiírás esetében a legalacsonyabb összegű ellenszolgáltatás került megjelölésre kizárólagos bírálati szempontként.**

Ez a megoldás megfelelő eredményre vezet abban az esetben, ha az Önkormányzat a kiírás elkészítésekor képes pontosan definiálni azokat az elvárásokat, amelyeket a beszerzés tárgyával szemben támaszt. Amennyiben azonban cél a magasabb minőségű vagy még inkább környezetbarát ajánlatok ösztönzése, akkor a pusztán ár alapú értékelés nem ad lehetőséget a minőségileg jobb ajánlatok magasabb pontszámmal való elismerésére.

- **A beszerzési eljárás lebonyolítása során a Hivatal a papír alapú lebonyolítást alkalmazza.**

A közbeszerzési eljárás elektronikus úton való lebonyolítására lehetőséget ad a hazai szabályozás (lásd 257/2007. Korm. rendelet), de a Hivatal egyelőre nem él ezzel a lehetőséggel, valamennyi dokumentumot papír alapon kérnek be.

3.5. Környezetbarát szempontok érvényesítése egyes termék- és szolgáltatás kategóriák esetében

A beszerzett termékek és szolgáltatások palettája igen széles, elemzésünk során kizárólag azokat a termék- és szolgáltatás kategóriákat tekintettük át, melyek esetében többé-kevésbé már jellemző a zöld gyakorlat.

3.5.1. Termékek

- **Irodaszerek, irodai segédanyagok, papír**

A Hivatal és az intézmények 25 %-a környezetbarát beszerzési eljárás keretében szerez be a szükséges anyagokat. A beszerzés tárgyaként újrahasznosított termékek beszerzését írták elő.

- **Gépkocsi**

Gépkocsi beszerzés keretében a Hivatal olyan autókat szerez be, melyeknek környezetvédelmi besorolása az Európai Unió irányelveinek megfelelő.

- **Beltéri és kültéri világítás**

A beltéri és kültéri világítás korszerűsítésekor fontos szempont volt a berendezések energia-takarékos volta.

- **Energia**

Az energiafelhasználás volumenének csökkentésére is vannak törekvések. A szigetelés és a nyílászáró csere során fontos szempont volt, hogy a beszerzett termékek energetikai szempontból hatékonyak legyenek.

A Hivatal épületének korszerűsítése kapcsán megvizsgálták a napenergia felhasználás lehetőségét is, de a beruházás hosszú távú megtérülése ellenére sem állt rendelkezésre elegendő forrás a megvalósításhoz.

Az energia ellátást összintézményi szinten megoldaná a geotermikus energia felhasználása. A kérdés jelenleg döntés-előkészítési fázisban van.

3.5.2. Szolgáltatások

- **Takarítás**

A takarítási szolgáltatás beszerzése volt a Hivatal első környezettudatos beszerzése. A gyakorlatot az intézmények 15%-a követi, melynek keretében a takarítási szolgáltatás ellátásához előírták a környezetkímélő tisztítószer használátát.

- **Szemétszállítás**

A Hivatal teljes egészében és az intézményeknek pedig a 15%-a szelektíven gyűjti a hulladékot és gondoskodik az ennek megfelelő elszállítatásról is.

Erősségek

- **Az intézmények és a Hivatal között jó az együttműködés, környezetbarát szándékok esetén kapnak hivatali segítséget az intézmények.**

A hivatalban eddig összegyűjtött zöld tudás az intézmények egy részére is pozitívan hat, követik a Hivatal gyakorlatát.

Fejlesztendő területek

- **A környezetbarát szempontok mentén beszerzett termékek körére jelenleg szűk.**

Több termék esetében még csak terv a zöld szempontú beszerzés, a megvalósítás még várat magára.

- **Az intézményeknek kevesebb, mint fele³ érvényesít környezetbarát szempontokat beszerzései bonyolítása kapcsán.**

Az intézmények több mint felének esetében hiányzik a zöld gyakorlat, pénz és szaktudás hiányában nem foglalkoznak a kérdéssel.

3.6. A zöld beszerzésben elért eredmények kommunikációja

A zöld beszerzések kommunikálásának jelentős PR értéke van a Hivatalra nézve, melyet érdemes kihasználni. A Hivatal ezekkel az eszközökkel csak korlátozottan él: annak ellenére, hogy a lakosság és az intézmények vonatkozásában is példaértékű a Hivatal környezettudatossága, mégsem intenzív ennek kommunikációja.

Erősségek

- **A Hivatal tervezi az eddigi két környezetbarát beszerzés sajtótájékoztatón való bemutatását.**

A sajtótájékoztató időpontját a papír- írószer beszerzés eredményhirdetését követően tervezzük. A Hivatal felismerte, hogy ezekkel a beszerzésekkel pozitív példával járnak az állampolgárok előtt, ezért ezt fontos annak kommunikációja is.

- **A Hivatal környezetvédelmi kommunikációja erőteljes.**

Bár magukról a beszerzésekről eddig nem került sor hivatali kommunikációra, általánosságban a környezettudatos gondolkodásmód elterjesztésére számos programot, versenyt szerveznek az oktatási intézményekkel együtt.

Fejlesztendő terület

- **A Hivatal munkatársait a környezetbarát beszerzések eredményeiről nem tájékoztatják.**

A bevezetőben említetteknek megfelelően fontos a szemléletváltozás ahhoz, hogy a környezetbarát gyakorlat elterjedhessen a Hivatalon és intézményein belül. Ennek részeként ugyanakkor az eredmények kommunikációjára is érdemes hangsúlyt helyezni.

³ Az intézmények kevesebb, mint fele érvényesít környezetbarát szempontokat a következő termék- és szolgáltatás beszerzések valamelyikében: épület felújítás, hulladékszállítás, irodaszerek, irodai segédanyagok, irodatechnika, papír, takarítás, takarítószer, zöld terület karbantartás.

4. A környezetbarát beszerzés bevezetésének lépései

A környezetbarát beszerzési gyakorlat bevezetésére nem kerülhet sor egyik napról a másikra, hiszen ez egyrészt szemléletbeli változást is megkövetel, másrészt nem csupán a Hivatal hozzáállásbeli és szabályozásbeli változására van szükség, hanem meg kell teremteni a kínálati oldalon is azokat a feltételeket, amelyek megvalósíthatóvá teszik a környezetbarát beszerzéseket.

A fejezet következő pontjaiban bemutatjuk azokat a lépéseket, amelyek elvezetnek a tudatos, környezetbarát beszerzések megvalósításához. Minden egyes lépésnél külön jelöljük, hogy melyek azok a pontok, amelyek megvalósítására gyakorlatilag azonnal sor kerülhet és melyek a közép illetve hosszútávon kitűzhető és megvalósítható intézkedések. Szürke keretes, fehér szövegdobozban a javaslatokhoz kapcsolódó gyakorlati magyarázatok kaptak helyet. A szürke szövegdobozokban más önkormányzatoknál megvalósult példákat mutatunk be.

Fontosnak tartjuk hangsúlyozni a fokozatosság elvét. A kis lépések elvének követésével elegendő idő biztosítható mind a köztisztviselők, politikai erők mind a vállalkozások számára az új szemlélet mellett való elköteleződésre, annak való megfelelésre. Mindez jelentősen mérsékelheti az esetleges eredménytelen kiírásokból vagy a tanulási folyamat buktatóiból fakadó csalódottság bekövetkezésének esélyét.

4.1. A Polgármesteri Hivatal és intézményeinek tudatos fogyasztása

Tudatos fogyasztás alatt az átgondolt, indokolt mennyiségben történő fogyasztást értjük. A tudatos fogyasztás elsődleges célja a beszerzési volumen, valamint ezzel párhuzamosan a beszerzési kiadások és az okozott környezetterhelés csökkentése.

4.1.1. Rövidtávon megvalósítható intézkedések

A Polgármesteri Hivatal és intézményeinek tudatos fogyasztásának elérése érdekében az alábbi rövidtávon megvalósítható intézkedéseket javasoljuk.

- **Takarékosságra való törekvés a mindennapi fogyasztás során.**

A környezetbarát beszerzési gyakorlat megvalósításának első és megkerülhetetlen lépése a tudatos fogyasztás, az ésszerű takarékosság. Ahogy egy háztartás esetében, úgy a Hivatalban és intézményeiben dolgozó munkatársakban is tudatosítani kell, hogy minden egyes feleslegesen kinyomtatott dokumentum, égve hagyott izzó, csepegő csap felesleges fogyasztást és költséget jelent a Hivatal számára, ez pedig felesleges termeléssel és hulladék-képződéssel, azaz környezetterheléssel jár együtt.

Fifti-fifti: Hamburgi iskolák nyernek a csökkenő energia és víz felhasználással

A környezetvédelmi kezdeményezések mindig szorosan kapcsolódtak az oktatási célokhoz és a pénzügyi ösztönzéshez. 1995-ben Hamburg város önkormányzata kedvező ajánlatot tett a helyi iskolák számára: minden egyes energia, fűtés és ivóvíz felhasználáson megspórolt 1 márka után 0,5 márkányi szabadon felhasználható összeg kerül az iskolák kasszájába. A havi fogyasztásokat az előző három év azonos időszakának átlagához viszonyították. Kezdetben 24 iskola csatlakozott a kezdeményezéshez, esetükben a felhasznált fűtési energia mennyisége 8,6%-kal, az elektromos áramé 6,9%-kal, az ivóvízé pedig 12,1%-kal csökkent.

<http://www3.iclei.org/egpis/egpc-072.html>

- **A napi munkavégzés során elvárt környezettudatos magatartás a munkatársak felé jelenjen meg elvárásként.**

Javasoljuk, hogy jegyzői utasítás formájában tegyék kötelezővé a köztisztviselők számára a napi munkavégzéshez kapcsolódó környezetbarát magatartást. Érdemes előírni, hogy a hivatali nyomtatókon csak kétoldalasan lehet nyomtatni, az értekezletekről készült emlékeztetőket e-mailben kell továbbítani az érintettek számára, kötelező a szelektív szemégyűjtőket rendeltetésszerűen használni és a Hivatal erőforrásaival takarékosan bánni.

- **Használt irodai berendezések más szervezeti egységeknek történő szervezett átadása.**

Javasoljuk ennek a gyakorlatnak az intézményesített támogatását: hivatali munkatársak által elérhető belső honlapon vagy a közös meghajtón kialakított bejelentési felület formájában. Következő lépésben megvalósulhat az intézmények bevonása is.

Kevesebb beszerzés Poriban

Poriban (Finnország) a kevesebb fogyasztás elérésének érdekében létesítettek egy belső újrafelhasználási szolgálatot egy webalapú hirdetőtábla felhasználásával. A megoldás egyszerű: azon alkalmazottak, akik már nem használnak egy bizonyos irodai berendezést, felajánlhatják azt más olyan osztályoknak vagy alkalmazottaknak, akiknek erre szükségük van.

<http://www3.iclei.org/eqpis/egpc-061.html>

- **Tartós, könnyen javítható, szükség esetén továbbfejleszthető termékek és berendezések vásárlása.**

Ezen típusú követelményeknek megfelelő termékek és berendezések vásárlásával csökkenthető a leselejtesés során keletkező hulladék, valamint a pótlás miatt az új termékek előállítására fordított energiafelhasználás is. Jó példa a kezdeményezés megvalósulására Zalaegerszegen a Hivatal folyosóin elhelyezett nagyteljesítményű nyomtatók beszerzése, érdemesnek tartjuk más területekre is kiterjeszteni ezt az elvet.

4.1.2. Hosszabb távon megvalósítható intézkedések

A Polgármesteri Hivatal és intézményeinek tudatos fogyasztásának elérése érdekében az alábbi hosszabb távon megvalósítható intézkedéseket javasoljuk.

- **Hivatal és intézményeinek központosított beszerzése.**

A Hivatal és intézményeinek központosított beszerzése szintén a tudatosság irányába mutat: érdemes számításba venni az elérhető mérethatékonyság eredményeit, hiszen minél nagyobb a beszerzési tömeg, annál nagyobb árkedvezmény érhető el, ami kompenzálhatja a környezetbarát termékek beszerzésének kezdeti magasabb kiadását.

Zalaegerszegen 2007-ben, a Gazdasági Ellátó Szervezet kialakításának lehetőségeit vizsgáló projekt keretében felmérés készült az intézmények által folytatott beszerzésekről. Az akkori adatok szerint a kis értékű irodai tárgyi eszközöknél 10%-os, a létesítmény-fenntartási anyagok esetében 5%-os, a papír, irodaszer és takarítószeresek esetén 10-15%-os megtakarítást lehet elérni pusztán a megnövekedett beszerzési volumennek köszönhetően.

- **Regionális beszerzési közösségek életre hívása.**

Külföldi példák alapján nem csupán a Hivatal és intézményeinek közös beszerzéseire, hanem akár regionális beszerzési együttműködések létrehozására is sor kerülhet. A jól standardizálható, nagy tömegben felhasználásra kerülő termékek (pl. papír, tisztítószeresek, energia vagy akár bútorok) beszerzésénél több település önkormányzatának együttműködésével

tovább növelhető a beszerzési volumen. A nagy volumenű beszerzés reményében a szállítók még inkább potenciális vevőként tekinthetnek az önkormányzatokra, még nagyobb hangsúlyt fektethetnek igényeik kielégítésére.

Holland helyhatóságok megújuló energia-beszerzése

Az Eindhoveni Együttműködési Régió 21 városi helyhatósága összefogott annak érdekében, hogy jobb árakat érjenek el az elektromos áram beszerzése során. 2002-ben fogyasztásuk 75%-ára kötöttek szerződést egy szállítóval zöld energia beszerzésére. A környezetvédelmi eredmény mellett az így megkötött szerződés 620 000 euró megtakarítást jelent a korábbi szerződésekhez képest.

<http://www3.iclei.org/egpis/egpc-059.html>

4.2. Zöld beszerzésekhez kapcsolódó ágazati szaktudás szükségessége

A környezetbarát beszerzések lebonyolítása a hagyományos beszerzési és közbeszerzési ismereteken túl környezetvédelmi szakismereteket és ilyen irányú módszertani felkészültséget is igényel.

4.2.1. Rövidtávon megvalósítható intézkedések

A Polgármesteri Hivatalban a környezetbarát beszerzési tudás kialakítása elérése érdekében az alábbi rövidtávon megvalósítható intézkedéseket javasoljuk.

- **Környezetbarát beszerzések terén továbbképzendő munkatárs kijelölése.**

Első lépésként javasoljuk annak a munkatársnak a kiválasztását, aki nyitott ezen új ismeretek elsajátítására és a Hivatal vezetése is lát benne ilyen irányultságot és potenciált. A képzések terén az elmúlt néhány évben már történtek előrelépések: korábban a közbeszerzési ismeretek oktatásának nem volt része a környezetbarát szempontok tanítása és a téma szakértői első sorban önszorgalomból, autodidakta módon sajátították el ezeket az ismereteket, addig ma már számos képzés tartalmaz ilyen irányú blokkokat is.

- **Termékek és szolgáltatások környezetbarát szempontból való értékelésére vonatkozó javaslatok összegyűjtése.**

Az EU irányelveknek megfelelően több ajánlás született már az egyes termék és szolgáltatás csoportok környezetbarát szempontból való értékelésére, ezek a kiadványok szintén felhasználhatók a Hivatal tudásának bővítésére (lásd 3. számú melléklet: Segédletgyűjtemény termék- és szolgáltatáscsoportok zöld szempontok szerinti értékelésére).

Fokozatos haladás elve Lille-ben

A franciaországi Lille városa irodát létesített beszerzőinek azért, hogy olyan alternatív termékeket keressenek, amelyek csökkentik a környezetre gyakorolt hatást. A papír, festék, nyomtatófesték, tisztítószer, utcai világítási termékek és fa beszerzési kategóriákat vizsgálták első lépésben, majd az ezekre vonatkozó elvek kidolgozása után következhet az eljárások kidolgozása más termék esetére is.

Az Európai Közösségek Hivatalos Kiadványainak Hivatala (2005): Zöld közbeszerzés! A környezetvédelmi szemléletű közbeszerzés.

- **Környezetbarát beszerzési pályázatok kialakítására, értékelésére a munkacsoportba környezetvédelmi szakember bevonása.**

A környezetbarát beszerzési pályázatok kialakítására olyan munkacsoport létrehozását javasoljuk, amelyben az adott ágazati szakemberek mellett a környezetbarát beszerzésben jártas munkatárs vagy munkatársak is részt vesznek. Az ilyen, vegyes összetételű munkacsoportoknak köszönhetően lehetőség van a pályázatok komplex szempontok szerint való összeállítására. A Hivatalban jelenleg is működik munkacsoport a közbeszerzések értékelésére, és két esetben már meg is történt a környezetvédelmi szakreferens bevonása a közbeszerzési kiírás elkészítésébe. Javasoljuk ennek intézményesített formában való megvalósítását.

A közeljövőben nagy valószínűséggel még nem fognak érvényesülni környezetvédelmi szempontok valamennyi beszerzés esetében, így a környezetvédelmi szakembernek nem minden esetben lesz szükséges a teljes folyamatban részt vennie. Annak érdekében azonban, hogy a kezdeményező osztályokhoz, irodákhoz eljusson az információ a tervezett beszerzéshez kapcsolódó környezetbarát lehetőségekről, a folyamat elején mindenképp javasoljuk bevonni a környezetvédelmi szakembert. A beszerzés tárgyáról, módjáról való döntés értelmében lehet dönteni a környezetvédelmi szakember folyamat további lépéseiben betöltött szerepéről.

- **Környezetbarát beszerzésekhez kapcsolódó módszertani tudás fejlesztése.**

A pénzügyi és környezetvédelmi szempontokat is figyelembe vevő pályázatok összeállításához javasoljuk a beszerzés tárgyának teljes életciklusára vonatkozó költségek számítását. A tulajdonlás összköltségeinek (TCO – total cost of ownership) számítási módszere a vállalati gyakorlatban is egyre inkább előtérbe kerül a beszerzések értékelésekor. A szemlélet kulcsa, hogy nem csupán a beszerzési árat, hanem valamennyi rövid és hosszabb távon esedékes közvetlen és közvetett költséget, okozott környezeti és társadalmi hasznosságot figyelembe véve dönthetünk a lehetséges beszerzési opciók között. Rövidtávon, egy adott gazdasági évben a költségvetési keretek szorításában ugyanis előfordulhat, hogy csupán a beszerzési árat figyelembe véve egy olcsó, de a későbbiekben magas energiafogyasztású, sok és drága karbantartási igénnyel rendelkező, a környezetet nagyobb mértékben szennyező berendezés megvásárlására kerül sor. Rövidtávon nem kerül sor a berendezés teljes kiadásának számszerűsítésére, amely az elkövetkező években jóval magasabb terhet ró az Hivatalra, mint a kezdeti magasabb beszerzési árú, de takarékosabb berendezés. A teljes költség szemlélet illeszkedik a fenntartható beszerzések koncepciójába: egyszerre veszi figyelembe a költségeket és az okozott hosszabb távú hasznokat, károkat is.

„Kettőt egyre” lámpa csere

Hamburg város önkormányzata az energiahatékonyság szempontjainak érvényesítésére a világítás terén is nagy hangsúlyt fektet. 1994 és 2005 között 200.000 világítótestet cseréltek le 426 középületben: a korábban két hagyományos fénycsövet tartalmazó világítótesteket egy darab, korszerű fénycsővel ellátottra cserélték. A beruházás 22 millió euró költséggel valósult meg, melyet saját költségvetési forrásból és a hamburgi áramszolgáltatótól felvett hitelből fedeztek. A beruházással éves szinten 3,55 millió euró kiadás takarítható meg, a CO₂ kibocsátás évente kb. 17.000 tonnával csökken és a megtakarításokból visszafizetőd a felvett hitel is.

Környezettudományi Központ (2006): Energiatudatos közbeszerzés, Követendő példák az európai gyakorlatból

4.2.2. Hosszabb távon megvalósítható intézkedések

A Polgármesteri Hivatalban a környezetbarát beszerzési tudás kialakítása elérése érdekében az alábbi hosszabb távon megvalósítható intézkedést javasoljuk.

- **Zöld beszerzési kézikönyv összeállítása.**

Annak érdekében, hogy először a környezetbarát beszerzésekért felelős munkatárs, majd az eljárások során más munkatársak által megszerzett tudás és tapasztalat megmaradjon és elterjedjen a Hivatalban, érdemesnek tartjuk egy Zöld beszerzési kézikönyv összeállítását. A kézikönyv tudástárként működhet, mely a tapasztalatok tükrében folyamatosan bővíthet. Javasolt struktúrája a következő:

- Az Önkormányzat zöld beszerzési célkitűzéseinek megfogalmazása.
- A Hivatal által képviselt elvek és módszertanok, amelyek alapján egy termék vagy szolgáltatás a környezetbarát kategóriába sorolható. Pl. ökcímkek jelentése, azoknak való megfelelés, elemzési módszertanok (pl. TCO).
- A környezetbarát beszerzés lebonyolításának folyamata.
- Zalaegerszegi tapasztalatok, tanulságok.

Cél, hogy a folyamatosan bővülő Zöld beszerzési tudástár minél több érintetthez eljusson, ezért javasoljuk annak belső hálózaton, megosztott mappában, mindenki által elérhető helyen való közzétételét. A szemléletváltás és a belső kommunikáció szempontjából is jelentős szerepe van a dokumentumnak, frissüléséről a munkatársak például a Jegyzői hírek segítségével értesülhetnek (lásd 4.5.1.2. fejezet).

Beszerzési elvek és legjobb gyakorlatok gyűjteménye

Woking (Egyesült Királyság) városának önkormányzata irányelv gyűjteményt dolgozott ki, amely a következő kategóriákhoz kapcsolódóan foglalta össze a beszerzés során figyelembe veendő elveket és a korábbi legjobb gyakorlatokat:

- vegyi anyagok, rovarirtók, festékek,
- építési anyagok,
- energia,
- műanyag,
- irodaszerek,
- gépjárművek és üzemanyag,
- fa- és fémárak.

A gyűjtemény valamennyi kategóriára vonatkozóan tartalmazza a beszerzésekhez kapcsolódó legfontosabb elveket. Az irányelveket a Hivatal számos osztályához eljuttatták, azok nagyobb része alkalmazza is az elveket beszerzései során.

<http://www3.iclei.org/egpis/egpc-071.html>

4.3. Zöld szempontok érvényesítése az ajánlati felhívás és a dokumentáció készítése során

A beszerzési kiírások készítése során a Hivatalnak számos ponton lehetősége van környezetvédelmi szempontok érvényesítésére. Mivel a közbeszerzési eljárások jelentősen szabályozottabbak, mint a nem közbeszerzési eljárások, ezért jelen fejezetben a közbeszerzési eljárások szigorúbb feltételeinek megfelelően fogalmazzunk meg javaslatokat, amelyek a későbbiekben a közbeszerzést nem igénylő beszerzésekre is alkalmazhatóak.

Környezetvédelmi szempontok megfogalmazása szempontjából kiemelt fontosságúak az alábbi pontok:

- A közbeszerzés tárgyának meghatározása.
- Műszaki tartalom specifikálása.
- Alkalmassági kritériumok.
- Értékelési szempontrendszer.
- Szerződéses feltételek.

4.3.1. A közbeszerzés tárgyának meghatározása

A közbeszerzés tárgyának meghatározását illetően az Önkormányzat nagy szabadsággal rendelkezik, mivel a vonatkozó törvények csak az eljárás lebonyolításának módját szabályozzák részletesen, a beszerzés tárgyát illetően nem fogalmazznak meg kötöttségeket.

4.3.1.1. Rövidtávon megvalósítható intézkedések

A beszerzések tárgyának meghatározása során az alábbi rövidtávon megvalósítható intézkedéseket javasoljuk.

- **Piackutatás folytatása az egyes termékek, szolgáltatások kapcsán elérhető szállítói lehetőségekről.**

Bár a környezetbarát termékek és technológiák egyre inkább terjednek és egyre több vállalkozás foglalkozik ezek előállításával, ismertségük még közel sem akkora mint a hagyományos termékeké. Ezen okból kifolyólag a közbeszerzési kiírás elkészítése előtt érdemes piacfelmérést folytatni azért, hogy várhatóan lesz-e potenciális jelentkező a kiírásra. A felmérések eredménye rögzíthető a 4.2.2. pontban javasolt Zöld beszerzési kézikönyvben: egy-egy témához kapcsolódóan összegyűjthető a tudás, nem szükséges újra és újra felmérni a piacot, elegendő a meglévő információkat kiegészíteni.

- **Környezetbarát szempontokra való utalás a közbeszerzési kiírás címében.**

A közbeszerzési kiírás elkészítése során érdemes olyan címet választani a kiírásnak, amely utalást tartalmaz annak környezetbarát elvárásaira. Az ajánlattevők számára ez egyértelműen jelzi a Hivatal zöld beszerzési szándékát. Kommunikációs szempontból is fontos ez a lépés: például az éves közbeszerzési tervben is láthatóvá válik a Hivatal környezettudatossága.

A bevezetőben említett fokozatosság elvét szem előtt tartva kezdetben azonban ezzel óvatosan kell bánni annak érdekében, hogy elkerüljük az eredménytelen eljárásokat. Érdemes inkább az értékelési szempontrendszerben plusz pontokkal jutalmazni a környezetbarát megoldást nyújtó szállítókat.

Példa a környezetbarát kiírás címének megfogalmazására:

- Nyomtatási, fénymásolási célokra újrahasznosított irodai papír beszerzése.
- Energiatakarékos épület tervezése és kivitelezése.

Hosszabb távon megvalósítható intézkedések

A beszerzések tárgyának meghatározása során az alábbi hosszabb távon megvalósítható intézkedést javasoljuk.

- **Környezetbarát szempontoknak megfelelő termékek beszerzése.**

Hosszabb távon az összegyűjtött és a Zöld beszerzési kézikönyvben rögzített piaci és beszerzési kategóriákhoz kapcsolódó tudás alapján az Önkormányzatnak már lehetősége van nagy biztonsággal eredményes környezetbarát beszerzési eljárásokat kiírni. Ennek megfelelően hosszabb távon már egyértelmű cél lehet az Önkormányzat részéről minél több témában környezetbarát beszerzésekre vonatkozó kiírások készítése.

4.3.2. Műszaki tartalom specifikálása

Termékek és szolgáltatások kapcsán különösen fontos szempont az előállításához szükséges energiafelhasználás mennyisége. Amennyiben az Önkormányzatnak kitűzött célja környezetbarát termék vagy szolgáltatás beszerzése, a műszaki specifikáció során elengedhetetlen ezen elvárások rögzítése. Ha a környezetvédelmi szempontok ugyanis csak az értékelési szakaszban kerülnek bevonásra, akkor előfordulhat, hogy az eljárás nyertese nem környezetbarát megoldás lesz.

4.3.2.1. Rövidtávon megvalósítható intézkedések

A beszerzések műszaki tartalmának meghatározása során az alábbi rövidtávon megvalósítható intézkedéseket javasoljuk.

- **A beszerzés tárgyának teljesítményalapú meghatározása.**

A közbeszerzés tárgya lehet termék, szolgáltatás vagy építési beruházás, amelyekről készülhet alapvető leírás vagy teljesítményalapú meghatározás. A teljesítményalapú meghatározás jól használható abban az esetben, ha környezetvédelmi szempontokat szeretne érvényesíteni a Hivatal, mivel ekkor az elérendő hatást kell definiálni. A teljesítményalapú meghatározás teret enged az innovációnak, korábban nem használt megoldásokra is rávilágíthatnak az ajánlattevők.

Példa beszerzés tárgyának teljesítményalapú meghatározására:

Beltéri légkondicionáló, amely biztosítja télen a 18-22 °C, nyáron a 25-26 °C közötti hőmérsékletet és az 50%-os relatív páratartalmat.

- **Többszintű termék-meghatározás alkalmazása az eljárások eredményességének biztosítása érdekében.**

Az Önkormányzat több szintű termék-meghatározást alkalmazhat akár abban az esetben is, ha nem biztos abban, hogy fog-e a környezetvédelmi elvárásoknak megfelelő ajánlat érkezni a kiírásra. A valamennyi terméktől elvárt „semleges” szint esetében minimális, nem környezetvédelmi technológiai kritériumokat fogalmaznak meg a megvásárolandó termékkel, szolgáltatással kapcsolatban. Többlet elvárásként megfogalmazhatóak olyan környezetvédelmi

kritériumok, amelyek mentén a legalább a „semleges” szintet elérő ajánlatok további összehasonlítására nyílik lehetőség az egységes értékelési szempontrendszernek megfelelően.

15%-nyi zöld energia, évi 3300 tonnával kevesebb CO₂ kibocsátás

Gelsenkirchen város (Németország) Önkormányzata a 2006-2007. évi elektromos energiaellátásra közbeszerzési pályázatot írt ki, amelyben a „TÜV EE 01” tanúsítvány szerepelt elfogadási kritériumként a zöld energiával kapcsolatban. Az önkormányzat ugyanakkor nem tudott volna prémium árat fizetni a környezetbarát energiáért, valamint az áramellátás biztonsága fontos értékelési szempont volt.

A város két ajánlatot kért be, melyek közül az egyikben az ajánlattevő standard áramválasztékát kellett bemutatni, a másikban pedig 15%-os arányban kellett szerepeltetni a „TÜV EE 01” kritériumainak megfelelő zöld energiát.

A város az ajánlatok értékelés után költség szempontokat figyelembe véve a 15%-ban zöld energiát is magában foglaló ajánlatot fogadta el.

Környezettudományi Központ (2006): Energiatudatos közbeszerzés, Követendő példák az európai gyakorlatból

4.3.2.2. Hosszabb távon megvalósítható intézkedések

A beszerzések műszaki tartalmának meghatározása során az alábbi hosszabb távon megvalósítható intézkedéseket javasoljuk.

- **Beszerzések kapcsán bizonyos anyagok használatának előírása vagy megtiltása.**

A beszerzések kapcsán az Önkormányzat előírhatja vagy éppen kizárhatja bizonyos anyagoknak a használatát. A kizárás vagy előírás feltétele, hogy egyértelműen és bizonyíthatóan a szerződésben foglalt termék vagy szolgáltatás előállításával legyen összeköthető annak felhasználása. Nem írható tehát elő, hogy az ajánlattevő legalább 20%-ban zöld energiából fedezze energiaigényét, mivel nem bizonyítható, hogy a környezetbarát energiát a szerződés tárgyának előállításához használta fel.

Példa a felhasznált anyagok kizárására:

- Klórmentes technológiával fehérített papír.
- Lakkozás mentes ceruza.

Környezetbarát elvárások megfogalmazása a beszerzések során

Göteborg (Svédország) városának önkormányzata 1990-ben a beszerzéseire vonatkozóan a következő elvet fogalmazta meg: „Az önkormányzatnak olyan termékeket kell beszerezni, amelyek a szűkebb és a tágabb környezet számára is a lehető legjobbak.” A megfogalmazott ajánlások ki mondják, hogy nem vásárolhatók olyan termékek, amelyek Alkylphenol Ethoxylate vagy Paradichlorobenzene vegyi anyagokat tartalmaznak, illetve abban az esetben, ha van helyettesítő termék, akkor a freon vagy trichloroethane tartalmú termékeket is kerülni kell.

<http://www3.iclei.org/egpis/egpc-056.html>

- **Ökocímkék elvárásainak alkalmazása a műszaki tartalom specifikálása során.**

A környezetvédelmi standardok vagy ökocímkék alkalmazása egyre gyakoribb a nemzetközi gyakorlatban a műszaki tartalom specifikálása során. Ebben az esetben az ajánlatkérő a termék adott címkével vagy tanúsítvánnyal való rendelkezését nem írhatja elő, azt azonban kérheti, hogy a beszerzés tárgya megfeleljen a megjelölt címke vagy tanúsítvány elvárásainak.

Példa az ökocímkék elvárásainak alkalmazására:

Nem írható elő például ECO Körrel (TÜV) rendelkező irodai eszközök beszerzése, de az ökocímke által alkalmazott kritériumok felhasználhatók a kiírás készítésekor, azaz:

- A terméknek 15-30 percnyi passzív működés után automatikusan át kell kapcsolnia készenléti vagy alvó üzemmódba.
- Ebben az üzemmódban nem léphet túl bizonyos teljesítmény-határokat (pl. 10 W a készenléti üzemmódban lévő monitornál).
- Emellett lehetőséget kell biztosítani, hogy a terméket lekapcsolhassuk az áramellátásról.

Irodai berendezések ökocímke szerint

Münster város (Németország) önkormányzata az általa igényelt összes személyi számítógép, monitor és nyomtató beszerzése során az Energy Star, a Blue Angel és a TCO tanúsítványok által előírt kritériumokat veszi figyelembe a beszerzések lebonyolítása során.

Környezettudományi Központ (2006): Energiatudatos közbeszerzés, Követendő példák az európai gyakorlatból

Összefoglalóan tehát a műszaki tartalom specifikálása több szempontból is meghatározó: egyrészt mérhető követelményeket tartalmaz a beérkező ajánlatok értékeléséhez, másrészt pedig az elvárások meghatározásának foka jelentős hatással van a közbeszerzés kapcsán kialakuló versenyre.

4.3.3. Ajánlattevők alkalmassági kritériumai

Az ajánlatok elbírálásának első szempontja annak ellenőrzése, hogy az ajánlattevő képes-e teljesíteni azokat az ígéreteket, amelyeket ajánlatában tett.

4.3.3.1. Rövidtávon megvalósítható intézkedések

Az ajánlattevők kiválasztási kritériumainak meghatározása során az alábbi rövidtávon megvalósítható intézkedést javasoljuk.

- **Ajánlattevők környezetvédelmi témában született jogerős ítélet alapján történő kizárása.**

A kizárás feltételeinek teljesülése esetén az ajánlattevő által benyújtott ajánlat nem értékelhető, ki kell zárni a pályázati eljárásból. A közbeszerzési törvény felsorolása tartalmazza azokat a kizáró okokat, amelyek fennállása esetén nem lehet szerződéses kapcsolatba lépni az ajánlattevővel. Ezek közül környezetvédelmi szempontból kiemelendő két pont:

- a gazdasági szereplőt jogerősen elítélték olyan jogalapon, amely szakmai hitelét megkérdőjelezi, illetve
- bűnösnek találták súlyos szakmai kötelességszegésben.

Abban az esetben tehát, ha egy vállalatról jogilag bizonyított, hogy korábban környezeti károsodást okozó tevékenységet folytatott, akkor kizárható a pályázati eljárásból.

4.3.3.2. Hosszabb távon megvalósítható intézkedések

Az ajánlattevők kiválasztási kritériumainak meghatározása során az alábbi hosszabb távon megvalósítható intézkedéseket javasoljuk.

- **Ajánlattevők technológiai szempontú megfelelésének vizsgálata.**

A technológiai szempontú megfelelés azt vizsgálja, hogy képes-e valóban teljesíteni az ajánlatban vállaltakat az ajánlattevő. Mivel a hazai vállalkozások túlnyomó része elsősorban még nem környezetbarát megoldásokat alkalmaz, ezért ezen kiválasztási szempontok bevezetését a fokozatosság elvét figyelembe véve javasoljuk.

Az ajánlattevő környezetvédelmi tudatosságának és elkötelezettségének vizsgálatára alapvetően két módon kerülhet sor:

1. **környezetvédelmi technikai felkészültséggel kapcsolatos kritériumok alkalmazásának áttekintése, illetve**
2. **környezetgazdálkodási rendszereknek való megfelelés vizsgálata.**

A környezetvédelmi technikai felkészültség vizsgálatára első sorban a hulladékkezelési, építési beruházás, épület-karbantartás és –felújítási illetve szállítási szolgáltatással kapcsolatos szerződések esetén van szükség. Ennek keretében az ajánlatkérő vizsgálhatja, hogy milyen intézkedéseket tett a vállalkozó a keletkező hulladék mennyiségének csökkentésére, az üzemanyagköltségek és a keletkezett környezeti hatások mérséklésére. Az elvárások megvalósítására a megfelelő környezetvédelmi tudással rendelkező munkatársak alkalmazása, a célok elérését lehetővé tevő technikai berendezések tulajdonlása (vagy azokhoz való hozzáférés lehetősége), illetve a korábbi munkákról szóló referenciák bemutatása szolgálhat bizonyítékkal.

Példa technikai felkészültséggel kapcsolatos kritériumok teljesítésének vizsgálatára:

Amennyiben az Önkormányzat „energiatakarékos épület tervezésére és építésére” ír ki pályázatot, akkor a technológiai felkészültség igazolására szolgálhat az ajánlattevő által korábban hasonló elvek mentén tervezett és épített épületek listája.

A környezetgazdálkodási rendszerek bevezetéséről az ajánlattevő szabadon dönthet, azok előírására az ajánlat kiírójának abban az esetben van lehetősége, ha a kiírásban szereplő elvárások teljesítéséhez ezekre bizonyíthatóan szükség van (például a szerződés teljesítése veszélyeztetheti a környezetet, ezért a teljesítés során érdemes környezetvédelmi intézkedéseket meghozni). Ebben az esetben is el kell azonban fogadni az alkalmasság más módon történő bizonyítását is.

Az EU-ban használt két legjelentősebb környezetgazdálkodási rendszer az EMAS, a környezetvédelmi vezetési és hitelesítési rendszer és az Európai/Nemzetközi Környezetgazdálkodási Rendszerek szabványa, az EN/ISO 14001.

Példa környezetgazdálkodási rendszereknek való megfelelés vizsgálatára:

Amennyiben az Önkormányzat például természetvédelmi területet is érintő építkezésbe kezd, ahol kiemelt fontosságú az élővilág megvédése, akkor előírásként fogalmazhatja meg, hogy az ajánlattevő rendelkezzen EMAS vagy azzal egyenértékű tanúsítvánnyal.

ISO 14001 minősítéssel nagyságrendekkel több vállalkozás rendelkezik, mint EMAS tanúsítvánnyal, ezzel együtt ezen kritériumok előírását mindig tudatosan kell használni. Egyes esetekben a tanúsítvány megléte nem rendelkezik jelentős hozzáadott értékkel a megvásárolni

kívánt termék kapcsán, viszont nagy mértékben csökkentheti a versenyt vagy akár eredménytelenné is teheti az eljárást.

4.3.4. Értékelési szempontrendszer

Az értékelési szempontrendszer alapul szolgál ahhoz, hogy az ajánlatkérő összehasonlítsa az ajánlatok minőségét és a hozzájuk kapcsolódó árakat. A közbeszerzési irányelvek értelmében a hatóságok számára két lehetőség adott a választásra:

- legalacsonyabb összegű ellenszolgáltatás alapján történő választás,
- összességében legelőnyösebb ajánlat kiválasztása.

Ahogy a jogi bevezetőben is említettük, a 162/2004. (V.21.) Kormányrendelet alapján az építési beruházások közbeszerzési eljárások keretében történő beszerzése során mindenképp ez utóbbi értékelési módszert kell választani.

A továbbiakban a két értékelési lehetőség alkalmazhatósági körét tekintjük át az időtáv függvényében.

4.3.4.1. Rövidtávon megvalósítható intézkedések

Az értékelési szempontrendszer kialakítása kapcsán az alábbi rövidtávon megvalósítható intézkedést javasoljuk.

- **Összességében legelőnyösebb ajánlat kiválasztása a környezetvédelmi szempontok figyelembevételére érdekében.**

Ebben az esetben a kiíró az áron kívül más szempontokat is figyelembe vesz az értékelés során, például minőség, műszaki megfelelés, esztétikai és funkcionális jellemzők, környezetvédelmi jellemzők, üzemeltetési költségek, költséghatékonyság.

Az értékelési kritériumok kialakításánál tekintettel kell lenni két alapelve:

- A kritériumok közvetlenül kapcsolódjanak a szerződés tárgyához.
- A kritériumok tegyék lehetővé az ajánlatok gazdasági és minőségi feltételek alapján egységben történő értékelését.

A fenti két alapelv összefoglalóan azt is jelenti, hogy az odaítélés feltételeinek nem kell rövid távú gazdasági előnyt jelentenie a hatóság számára, de együttesen biztosítaniuk kell, hogy értékarányosan a legkedvezőbb ajánlat kerülhessen kiválasztásra.

A megfogalmazott kritériumoknak speciálisnak és objektíven számszerűsíthetőnek kell lenniük. Közöttük relatív súlyokat kell meghatározni és azokat közzétenni a pályázó számára olyan időpontban, hogy pályázat elkészítésekor azokat figyelembe lehessen venni. A Közbeszerzési törvény szerint immár környezetvédelmi kritériumok is meghatározhatók az értékelési szempontrendszeren belül, az ajánlat kiírójának preferenciáit tükröző súlyozással.

Példa környezetvédelmi kritériumok beépítésére az értékelési szempontrendszerbe:

Amennyiben az Önkormányzat energiatakarékos irodai berendezéseket kíván beszerezni, akkor a műszaki leírásban megfogalmazott elvárásokon túl az értékelési szempontrendszer felépítésével is hangsúlyozhatja ennek fontosságát:

- A műszaki leírásban megfogalmazottaktól alacsonyabb energia felhasználás: maximum 20%.
- Költség szempontok: 80%.

Az ár az összességében legelőnyösebb ajánlat kiválasztása esetén is kiemelt szempont, ezért érdemes átgondoltan, pontosan definiálni, mit ért alatta a kiíró. Hagyományos szemléletben

az ár csupán a beszerzési árat jelenti, ez azonban csak egy része annak a költségnek, amely a termék használatának teljes életciklusa során fel fog merülni. A teljes költség figyelembe vétele érdekében javasoljuk a tulajdonlás összköltségei (TCO) számítási módszertanának alkalmazását (lásd következő, 4.3.4.2. pont).

Amennyiben az ajánlat kiírója csak az értékelési szempontrendszerrel vezeti be a környezetbarát szempontokat, akkor azzal azt jelzi, hogy előnyben részesíti a zöld megoldásokat. Amennyiben ezek jóval drágábbak, mint a nem környezetbarát megoldások, akkor értelemszerűen nem ezeket fogja választani a kiíró. Ez a megoldás alkalmazható például akkor, ha a kiíró nem biztos abban, hogy a piac képes kielégíteni a környezetbarát közbeszerzésre vonatkozó igényeit.

4.3.4.2. Hosszabb távon megvalósítható intézkedések

Az értékelési szempontrendszer kialakítása kapcsán az alábbi hosszabb távon megvalósítható intézkedéseket javasoljuk.

- **Összességében legelőnyösebb ajánlat kiválasztása a magasabb minőség jegyében.**

Az összességében legelőnyösebb ajánlat kiválasztása hosszú távon is követhető gyakorlat, ebben az esetben a szállítók növekvő felkészültségének köszönhetően még magasabb minőségnek megfelelő ajánlatokra számíthat az Önkormányzat.

A törvényi szabályozásnak megfelelően építési beruházások közbeszerzése során csak ez a módszer alkalmazható.

Csekély környezeti károsodást okozó, digitális nyomtatási rendszer bérleti szolgáltatása

Olaszországban több tartományi önkormányzat összefogásával került sor az öt éves digitális nyomtatási rendszer kialakítására vonatkozó kiírás elkészítésére. Az értékelési kritériumok közül 70 pontot lehetett megszerezni az öt éves szolgáltatásra vonatkozó árral, míg 30 pontot a minőségi elvárások teljesítésével. A műszaki specifikációban meghatározottaknak megfelelően a minőségi pontokat 10 szempontra bontották, ezzel biztosítva az ajánlatok összehasonlíthatóságát. A részszempontok is különböző súllyal kerültek kialakításra: 1-től 6 pontig terjedt az adható maximális pont.

Környezettudományi Központ (2006): Energiatudatos közbeszerzés, Követendő példák az európai gyakorlatból

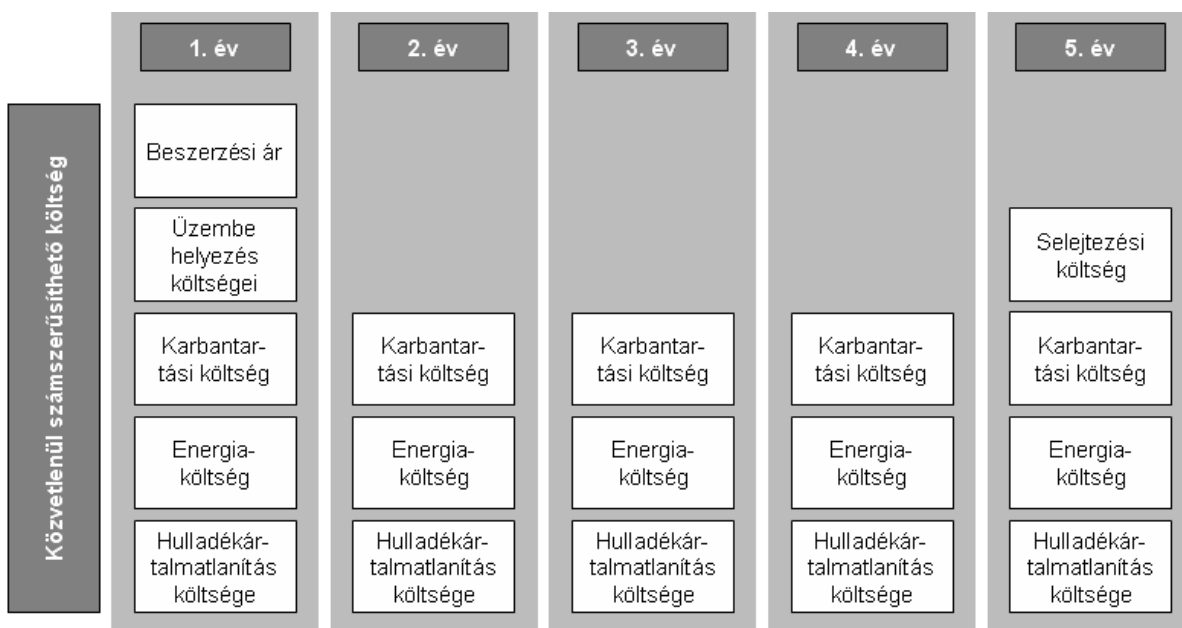
- **Legalacsonyabb összegű ellenszolgáltatás alapján történő választás a környezetvédelmi elvárások pontos definiálása esetén.**

E módszert választva az ajánlatkérőnek biztosnak kell lennie abban, hogy az ajánlat műszaki specifikációja során teljes körűen megfogalmazta környezetvédelmi elvárásait és már valóban csak az ár az, ami alapján dönteni kell a műszaki feltételeknek megfelelő ajánlatok között. Ahhoz, hogy a kiírás nagy valószínűséggel eredményes legyen, elengedhetetlen a piac biztos ismerete.

Az árat ebben az esetben is érdemes kiterjeszteni, és helyette a tulajdonlás teljes életciklus alatt felmerülő összköltségeit (TCO) számításba venni. A 4.2.1. pontban leírtaknak megfelelően a módszer célja, hogy teljes képet kapjunk a beszerzésekhez kapcsolódóan felmerülő kiadásokról és ne csupán a beszerzési ár alapján döntsünk. A beszerzési ár azért félrevezető, mert lehet, hogy alacsonyabb egy hagyományos, nem környezetbarát beszerzés esetén, de a későbbiekben magas többletterhet róhat az Önkormányzatra.

Termékenként, szolgáltatásonként különbözik azon tételek köre, amelyeket érdemes figyelembe venni a teljes életciklus kiadás számítása során. Az 1. ábra a lehetséges kiadások csoportosítását mutatja általánosan, öt éves életciklusra vonatkozóan.

1. ábra: Tulajdonlás összköltségeinek számítása során figyelembe veendő tételek (MINTA)



Közlekedési lámpák – LED technológiával

Norderstedt (Németország) Önkormányzata a közlekedési lámpák LED technológiájú lámpákra való lecserélésére vonatkozó döntés meghozásához gazdaságossági számítást végzett.

Az új eszközök esetében 6-10 éves amortizációs idővel és 15 éves élettartammal számoltak. Ezen kívül figyelembe vették, hogy a karbantartási költségek a hagyományos izzók évenkénti cseréjének feleslegessé válásával csökkennek, megszűnnek az üzemzavar miatti leállások valamint csökken a város CO₂ kibocsátása.

A közlekedési lámpák cseréjével az energiafogyasztás az eredeti értékhez képest 70-80%-kal csökkent. A javítási munkák elmaradásával pedig évente 500-1000 eurót takarít meg az önkormányzat.

Környezettudományi Központ (2006): Energiatudatos közbeszerzés, Követendő példák az európai gyakorlatból

4.3.5. Szerződéses feltételek

A Közbeszerzési törvény lehetőséget biztosít a szerződéses feltételek között is környezetvédelmi szempontok érvényesítésére. Ezeket a szempontokat azonban elkülönülten kell kezelni az ajánlattevő kiválasztásával vagy a beszerzés tárgyának műszaki specifikációjával összefüggő feltételektől: a szerződéses feltételek nem szolgálhatnak értékelési szempontként. Az ajánlattételi felhívásban előre rögzíteni kell a szerződés teljesítésének feltételeit, megadva ezzel a lehetőséget az ajánlattevőknek arra, hogy az általuk kínált árban az ezeknek az elvárásoknak való megfelelést érvényesíteni tudják.

4.3.5.1. Rövidtávon megvalósítható intézkedések

A szerződéses feltételek meghatározása kapcsán az alábbi rövidtávon megvalósítható intézkedést javasoljuk.

- **Szállítási feltételekhez kapcsolódó elvárások megfogalmazása.**

Ezek a feltételek elsősorban szervezésbeli többlet feladatokat kívánnak meg az ajánlattevőktől, ezért azt gondoljuk, hogy ezen feltételek alkalmazására már rövidtávon is lehetőség nyílik.

Példák a szállítási feltételekhez kapcsolódó elvárások megfogalmazására:

- egyedileg csomagolt termékek helyett zsugorfóliában szállított termékek;
- amennyiben a termék tulajdonságai lehetővé teszik, akkor annak koncentrátum formájában való helyszínre szállítása;
- újra felhasználható szállítási segédanyagok használata;
- a teljesítés során keletkező hulladék ajánlattevő általi összegyűjtése és gondoskodás annak újrafelhasználhatóságáról;
- csúcsforgalmi időszakon kívüli szállítás a közlekedési dugók okozta környezetterhelés csökkentése érdekében.

4.4. A közbeszerzési eljárás lebonyolításának környezetbaráttá tétele

A közbeszerzési eljárás lebonyolításának környezetbaráttá tétele a szűk értelemben vett zöld szempontok érvényesítésének tekinthető. A környezetbarát vonatkozás ebben az esetben arra irányul, hogy a kizárólag papír alapú lebonyolítástól mozduljon el a Hivatal a papír alapú és az elektronikus közötti lebonyolítás közötti átmenet felé, majd jusson el az elektronikus közbeszerzési eljárásig.

4.4.1.1. Rövidtávon megvalósítható intézkedések

A közbeszerzési eljárás lebonyolítása kapcsán az alábbi rövidtávon megvalósítható intézkedést javasoljuk.

- **Felkészülés az elektronikus közbeszerzésre való áttérésre.**

A papír alapú és az elektronikus közbeszerzés közötti átmenet a gyakorlatban a Közbeszerzési törvény aktuális szabályozásához igazodik. Környezetbarát vonatkozások szempontjából ez annyit jelent, hogy az eljárás során minden dokumentumot papír alapon nyújtanak be a Hivatalnak az ajánlattevők.

Az elektronikus közbeszerzésre való átállás már csak a türelmi idő függvénye (lásd: 4.4.1.2.), így érdemes a rá való felkészülést minél előbb elkezdni.

Az átmenet megteremtésére azt javasoljuk, hogy az érvényes jogszabályban foglalt papír alapú előírásnak mindenképp feleljen meg a szervezet, de a papír alapon bekérendő dokumentumokból minden esetben csak két nyomtatott példányt kérjenek be. Javasoljuk a dokumentumok elektronikus formában való bekérését is, így az a Hivatalon belül elektronikusan eljuttatható az érintett munkatársaknak.

4.4.1.2. Hosszabb távon megvalósítható intézkedések

A közbeszerzési eljárás lebonyolítása kapcsán az alábbi hosszabb távon megvalósítható intézkedést javasoljuk.

- **Az elektronikus közbeszerzés lehetőségeinek alkalmazása.**

Európában széles körben elterjedtek az elektronikus beszerzési technikák, Magyarországon azonban ezek még kevésbé ismertek, ezért számos bizonytalanság övezi ezt a témát.

A Kbt-t módosító 2008. évi CVIII. törvény 2010. január 1-jével a közösségi eljárásrend szerinti eljárásokban, 2010. július 1-jével pedig az egyszerű eljárásban is kötelezővé tette volna az elektronikus közbeszerzés alkalmazását, azonban az Országgyűlés 2010. február 15-én a hiányos feltételrendszer miatt, azok stabil megteremtéséig hatályon kívül helyezte az elektronikus közbeszerzési eljárások lefolytatására vonatkozó szabályokat.

A kötelező jelleg érvénybe lépését tehát a törvényi szabályozás elhalasztotta, de a lehetőség továbbra is adott az elektronikus közbeszerzésre a 257/2007. (X. 4.) Korm. rendeletben meghatározottaknak megfelelően. A környezetvédelmi szempontból kiemelt, engedélyezett pontok:

- Lehetőség van az ajánlat elektronikus benyújtására, de esélyegyenlőségi szempontok miatt biztosítani kell az elektronikus és papíralapú megoldások párhuzamos kezelését.
- A rendelet lehetővé teszi közbeszerzési eljárásban a Kbt. szerint kötelezően csatolandó igazolások, nyilatkozatok és egyéb iratok egyszerű – képi megfelelést, valamint olvashatóságot, értelmezhetőséget biztosító – elektronikus másolatban történő benyújtását. Ehhez kapcsolódóan kiemelt fontosságú, hogy a fogadott formátumot az ajánlatkérő előzetesen közzé tegye.
- Elektronikus úton való tájékoztatás az ajánlatok elbírálásáról, az eredményhirdetésről azon pályázó esetén, aki ajánlatát elektronikus úton nyújtotta be.
- Az elektronikus árlejtés alkalmazásával történő versenyeztetés mérsékelheti tárgyalási szakaszhoz kapcsolódó utazási költségeket és a kapcsolódó környezetterhelést.

A felsorolt lehetőségek mind abba az irányába hatnak, hogy csökkentsük a közbeszerzések kapcsán felhasznált papír mennyiségét, ami más szempontból gyorsabb, hatékonyabb eljárást is magával hoz. Az elektronikus közbeszerzés segítségével továbbá az Önkormányzat könnyebben megfelelhethet a Kbt. 17/C. §-a alapján előírt nyilvánosság biztosítására vonatkozó feltételeknek.

4.5. A zöld beszerzésekben elért eredmények kommunikációja

Ahogy a bevezetőben is megfogalmaztuk, azt javasoljuk, hogy az Önkormányzat ne csak környezetbarát beszerzésre, hanem a fenntartható beszerzésekre helyezze a hangsúlyt és ne csupán környezetbarát, de gazdaságos és a társadalom fejlődése szempontjából is hasznos beszerzéseket valósítson meg. Ennek a célnak átfogó hatásai vannak teljes lakó környezetre, ennek megfelelően azok kommunikációjára is érdemes hangsúlyt helyezni.

Az eredmények kommunikációjának kettős szerepe van:

- **Lakosság szemléletének formálása**

A város lakossága mindennapi élete során találkozik az új beszerzések eredményeivel és ezek kapcsán fontos, hogy lássa, miért kerül sor más típusú termékek, szolgáltatások beszerzésére. A Hivatal jó mintával járhat elöl, például az energiatakarékos világítás, a közintézményekben alkalmazott újrahasznosított papír vagy a téli síkosság-mentesítés során só

helyett alkalmazott bazaltúzalék felhasználásával. Ezen gyakorlatokat könnyen átveheti a lakosság is, ami további kedvező hatással jár környezetvédelmi szempontból is.

Lássuk az előnyöket!

Nagypáli Önkormányzatának nagyratörő terve van a megújuló energiaforrások felhasználására, az INTERREG IIIA program keretében a falu a megújuló energiaforrások kihasználásával foglalkozó cégek irodái számára fejlesztési és innovációs központot épít.

A megújuló energiaforrások előnyeinek szemléltetésére a faluban napelemek, napelemtáblák, egy kis méretű szélérőmű-turbina és biomassza fűtési rendszer kerül bemutatásra.

Környezettudományi Központ (2006): Energiatudatos közbeszerzés, Követendő példák az európai gyakorlatból

- **Hivatal által elért eredmények bemutatása**

Ahogy a projekt egy másik szakaszában, a „Szervezeti megoldások bevezetése a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítására, a döntések nyilvánossá tételére” című anyagban is utaltunk rá, minden önkormányzat számára fontos, hogy a területén élő lakosok elégedettek legyenek munkájával. A lakosok elégedettsége a legjobb mutatója egy önkormányzat működésének. Nem elegendő egy önkormányzatnak jól működnie, megfelelő döntéseket hoznia és végrehajtania, nagy hangsúlyt kell fektetnie e működés kommunikációjára, a lakosság tájékoztatására is. A környezetbarát beszerzések terén elért eredmények fontosak, a Hivatal büszke lehet ezekre, érdemes tehát ezekről tájékoztatni a lakosságot.

A kommunikációt két fő célcsoportra fókuszálva érdemes kialakítani: a Hivatalon belül a munkatársak számára nyújtott tájékoztatás éppolyan fontos, mint a lakosság tájékoztatása.

A Hivatalon belüli kommunikáció célja első sorban, hogy a munkatársakat tájékoztassa az Önkormányzat környezetbarát beszerzések érdekében tett törekvéseiről, alkalmazott elveiről. A tapasztalatokat ezt követően saját beszerzéseik során is alkalmazhatják.

4.5.1.1. Rövidtávon megvalósítható intézkedések

A zöld beszerzésben elért eredmények kommunikációja kapcsán az alábbi rövidtávon megvalósítható intézkedéseket javasoljuk.

- **Hivatali munkatársak tájékoztatása a Jegyzői híreken keresztül.**

A hivatali munkatársak tájékoztatása kulcsfontosságú annak érdekében, hogy a szervezet valóban magáénak érezze a környezetbarát beszerzéseket. A Jegyzői hírek, mint minden munkatárs által elérhető rendszeresen frissülő tájékoztatási forma, így megfelelő csatornája lehet a törekvésnek. A kommunikáció folyamatosságának biztosítása érdekében érdemes kijelölni egy munkatársat, akinek feladatkörébe tartozik a tájékoztatás.

- **Lakosság zöld beszerzésekről való tájékoztatása.**

A lakosság tájékoztatása kapcsán a már említett „Szervezeti megoldások bevezetése a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítására, a döntések nyilvánossá tételére” című projektdokumentum részletes útmutatást tartalmaz a kommunikáció legfontosabb tényezőire vonatkozóan. A megfogalmazott lépések, azaz

- a célközönség meghatározása,
- a kommunikáció céljának meghatározása,
- a kommunikáció csatornájának kiválasztása,
- az üzenet megtervezése és
- a teljes folyamatot átfogó irányítása és koordinálása

kapcsán leírt javaslatok alkalmazhatóak a környezetbarát beszerzések eredményeinek kommunikálása során is.

4.5.1.2. Hosszabb távon megvalósítható intézkedések

A zöld beszerzésben elért eredmények kommunikációja kapcsán az alábbi hosszabb távon megvalósítható intézkedést javasoljuk.

- **A Zöld beszerzési kézikönyv hivatali belső hálózaton való közzététele.**

A Zöld beszerzési kézikönyv tudástárként funkcionálhat a Hivatal életében. A kézikönyv célja, hogy a környezetbarát beszerzési tudás ne csupán egy-egy munkatárshoz kötődjön, hanem szervezeti tudássá váljon. Ennek érdekében javasoljuk a kézikönyv belső hálózaton való közzétételét és annak frissítéséről való tájékoztatást a Jegyzői hírek keretében. (lásd 4.2.2. pont)

4.6. Tények és tévhitek a környezetbarát beszerzések bevezetéséhez kapcsolódóan

A környezetbarát beszerzések nagy újdonságértékük miatt még nem részei a mindennapi gyakorlatnak. Az eddigi tapasztalatok azt mutatják, hogy városonként eltérő mértékben és relevanciával, de szembe kell nézni a környezetbarát beszerzésekhez kapcsolódó objektív és szubjektív akadályokkal.

Jelen fejezet célja, hogy összegyűjtse és választ adjon azokra az akadályokra, amelyek leggyakrabban felmerülnek. Az alábbi felsorolásban olyan szempontokat is megjelenítünk, amelyek Zalaegerszegen jelen tudásunk alapján nem feltétlenül jellemzőek, de fontosnak tartjuk azok esetleges felbukkanására való felkészülést is.

Példák a felbukkanó ellenérvekre, akadályokra:

- *„Nagyon nehéz megmondani, hogy melyik termék mennyire környezetbarát.”*

A beszerzés során a környezetbarát szempontok érvényesítése szaktudást követel meg. Ma már egyre több közbeszerzési képzésnek is része a környezetbarát szempontok megismerése, illetve a kifejezetten környezetvédelmi kérdések kapcsán is jelentős tudásra lehet szert tenni. A probléma megoldására az Európai Unióban több ajánlás is készült (pl. Másoló- és grafikai papírok beszerzési szempontjai⁴), illetve az ökocímkében meghatározott elvárások is jó kiindulópontként szolgálnak.

- *„A környezetbarát termékek ma még nagyon drágák.”*

A környezetbarát termékek beszerzési ára ma még valóban sok esetben magasabb, mint a hagyományos termékek beszerzési ára. A két lehetőség összehasonlítása során célszerű a beszerzési áron túl figyelembe venni a beszerzés élettartam során felmerülő egyéb kiadásokat is (pl. energiaköltség, hulladékártalmatlanítási költség), melyekkel együtt jellemzően nincs nagyságrendi különbség a környezetbarát és a hagyományos termék beszerzése között.

A környezetbarát termékek jelenleg magasabb beszerzési árát az alacsony kereslet is indokolja. Amennyiben a kereslet elér egy kritikus volument például központosított beszerzéseken vagy beszerzési társulásokon keresztül, akkor a vállalkozások is kedvezőbb feltételekkel tudják majd kínálni környezetbarát termékeiket.

Végezetül az önkormányzatoknak beszerzéseik során nem csak a rövid távú pénzügyi hatá-

⁴ http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/toolkit/paper_GPP_product_sheet_hu.pdf

sokra kell figyelemmel lenniük: a hosszabb távú pénzügyi hatások, illetve a beszerzések etikai szempontjai is legalább ennyire fontosak. A környezetbarát beszerzések elősegítik a hosszú távon is élhető környezet fenntartását.

- *„Hiába akarunk környezetbarát termékeket beszerezni, nem lesz olyan ajánlattevő, aki ezt elfogadható áron teljesíteni tudja.”*

A környezetbarát beszerzések elterjedésének fontos feltétele, hogy a gazdasági társaságok szintjén is végbe menjen az átalakulás, képesek legyenek környezetbarát termékeket, szolgáltatásokat nyújtani. Fontos tehát időt adni számukra, a fokozatosság elvét alkalmazva először csak előnyben részesíteni azokat az ajánlattevőket, akik képesek a környezetvédelmi szempontok érvényesítésére. Ennek a folyamatnak az eredményeként előbb-utóbb az ajánlattevők rájönnek, hogy versenyelőnyre tehetnek szert, ha teljesítik a környezetvédelmi elvárásokat is.

- *„A környezetbarát termékek (pl. újrahasznosított papír és abból készült egyéb termékek) rosszabb minőségűek, mint a hagyományos termékek.”*

A termékek nagy részére ez az állítás nem igaz, de valóban akadhatnak kivételek. A kivételek esetén a Hivatalnak mérlegelnie kell, hogy ezen termékek esetén elfogadhatónak tartja-e a minőségcsökkenést, valóban befolyásolja-e az érzékelt minőségcsökkenés a termék használhatóságát. A zöld beszerzéseket nem kell erőszakkal valamennyi termék esetében bevezetni, de fontos, hogy a Hivatal valamennyi munkatársa tisztában legyen azzal, hogy az esetleg elfogadott minőségi, esztétikai csökkenés a mérleg másik serpenyőjében milyen hasznokkal jár a környezetünk számára.

5. Javaslatok összefoglalója

A javaslati részben részletesen kifejtett javaslatokat itt egy csokorba gyűjtjük a megvalósíthatóság időtávja szerint csoportosítva. A gyűjtés a beszerzési eljárás zöld szempontjainak bevezetésekor az ütemezés orientációját segíti.

5.1. Rövidtávon megvalósítható javaslatok

5.1.1. A Polgármesteri Hivatal és intézményeinek tudatos fogyasztása

- Takarékosagra való törekvés a mindennapi fogyasztás során.
- A napi munkavégzés során elvárt környezettudatos magatartás a munkatársak felé jelenjen meg elvárásként.
- Használt irodai berendezések más szervezeti egységeknek történő szervezett átadása.
- Tartós, könnyen javítható, szükség esetén továbbfejleszthető termékek és berendezések vásárlása.

5.1.2. Zöld beszerzésekhez kapcsolódó ágazati szaktudás szükségessége

- Környezetbarát beszerzések terén továbbképzendő munkatárs kijelölése.
- Termékek és szolgáltatások környezetbarát szempontból való értékelésére vonatkozó javaslatok összegyűjtése.
- Környezetbarát beszerzési pályázatok kialakítására, értékelésére a munkacsoportba környezetvédelmi szakember bevonása.
- Környezetbarát beszerzésekhez kapcsolódó módszertani tudás fejlesztése.

5.1.3. Zöld szempontok érvényesítése az ajánlati felhívás és dokumentáció készítése során

- Piackutatás folytatása az egyes termékek, szolgáltatások kapcsán elérhető szállítói lehetőségekről.
- Környezetbarát szempontokra való utalás a közbeszerzési kiírás címében.
- A beszerzés tárgyának teljesítményalapú meghatározása.
- Többszintű termék-meghatározás alkalmazása az eljárások eredményességének biztosítása érdekében.
- Ajánlattevők környezetvédelmi témában született jogerős ítélet alapján történő kizárása.
- Összességében legelőnyösebb ajánlat kiválasztása a környezetvédelmi szempontok figyelembevétele érdekében.
- Szállítási feltételekhez kapcsolódó elvárások megfogalmazása.

5.1.4. A közbeszerzési eljárás lebonyolításának környezetbaráttá tétele

- Felkészülés az elektronikus közbeszerzésre való áttérésre.

5.1.5. A zöld beszerzésekben elért eredmények kommunikációja

- Hivatali munkatársak tájékoztatása a Jegyzői híreken keresztül.
- Lakosság zöld beszerzésekről való tájékoztatása.

5.2. Hosszabb távon megvalósítható javaslatok

5.2.1. A Polgármesteri Hivatal és intézményeinek tudatos fogyasztása

- Hivatal és intézményeinek központosított beszerzése.
- Regionális beszerzési közösségek életre hívása.

5.2.2. Zöld beszerzésekhez kapcsolódó ágazati szaktudás szükségessége

- Zöld beszerzési kézikönyv összeállítása.

5.2.3. Zöld szempontok érvényesítése az ajánlati felhívás és dokumentáció készítése során

- Környezetbarát szempontoknak megfelelő termékek beszerzése.
- Beszerzések kapcsán bizonyos anyagok használatának előírása vagy megtiltása.
- Ökocímkék elvárásainak alkalmazása a műszaki tartalom specifikálása során.
- Ajánlattevők technológiai szempontú megfelelésének vizsgálata.
- Összességében legelőnyösebb ajánlat kiválasztása a magasabb minőség jegyében.
- Legalacsonyabb összegű ellenszolgáltatás alapján történő választás a környezetvédelmi elvárások pontos definiálása esetén.

5.2.4. A közbeszerzési eljárás lebonyolításának környezetbaráttá tétele

- Az elektronikus közbeszerzés lehetőségeinek alkalmazása.

5.2.5. A zöld beszerzésekben elért eredmények kommunikációja

- A Zöld beszerzési kézikönyv hivatali belső hálózaton való közzététele.

6. Melléklet

1. számú melléklet: Az interjúba bevont munkatársak köre

Szervezeti egység	Munkatárs neve	Munkatárs beosztása
Jogi és Közbeszerzési Iroda	Dr. Peitler Péter	Osztályvezető
Önkormányzati Osztály	Zsupanek Péter	Osztályvezető
Műszaki Osztály	Sümeghy Gabriella	Környezetvédelmi szakreferens

2. számú melléklet: Kérdőív az intézményi beszerzésekről

1. Az alábbi termék és szolgáltatás csoportokhoz kapcsolódóan milyen formában zajlik a beszerzés vagy a közbeszerzés jelenleg az Ön Intézményénél? Válaszát kérjük, jelölje X-el, konkrét összegek megadása nem szükséges.

	Intézményi beszerzés	Intézményi közbeszerzés	Közös beszerzés (Hivatal koordinálja)	Közös közbeszerzés (Hivatal koordinálja)
Termékek				
Irodatechnika				
Irodaszerek, irodai segédanyagok				
Papír				
Nyomdai munkák				
Irodabútorok				
Energia				
Beltéri világítás				
Háztartási gépek				
Takarítószer				
Étkeztetés (alapanyagok)				
Szolgáltatások				
Takarítás				
Étkeztetés				
Egyéni és csoportos személyszállítás				
Épületépítés, -felújítás				
Zöld terület fenntartás				
Növényvédelem és rovarirtás				

Kérdéshez kapcsolódó kiegészítő megjegyzések:

2. Van-e valamely termékhez van szolgáltatáshoz kapcsolódóan törekvés környezetbarát szempontok érvényesítésére?

Termék vagy szolgáltatás megnevezése	Intézkedés leírása

3. számú melléklet: Segédletgyűjtemény termék- és szolgáltatáscsoportok zöld szempontok szerinti értékelésére

Az Európai Bizottság a zöld közbeszerzésekhez kapcsolódóan számos ajánlást és segédletet kidolgozott, amelyek jól használhatók támpontként a napi beszerzési munka során.

Az alábbi hivatkozások a Zöld Közbeszerzési Képzési Eszköztár (Green Public Procurement Training Toolkit) 3., gyakorlati moduljának részeként tartalmazzák útmutatásokat az egyes beszerzési kategóriákra vonatkozóan, magyar nyelven.

Bevezető prezentáció a zöld közbeszerzések fontosságáról:

http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/toolkit/gpp_introduction_hu.pdf

Másoló és grafikai papírok:

http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/toolkit/paper_GPP_product_sheet_hu.pdf

Tisztító szerek és szolgáltatások:

http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/toolkit/cleaning_GPP_product_sheet_hu.pdf

Irodai számítástechnikai berendezések:

http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/toolkit/office_IT_equipment_GPP_product_sheet_hu.pdf

Építőipari szolgáltatások:

http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/toolkit/construction_GPP_product_sheet_hu.pdf

Közlekedés:

http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/toolkit/transport_GPP_product_sheet_hu.pdf

Bútorok:

http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/toolkit/furniture_GPP_product_sheet_hu.pdf

Villamos energia:

http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/toolkit/electricity_GPP_product_sheet_hu.pdf

Étkeztetési és vendéglátóipari szolgáltatások

http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/toolkit/food_GPP_product_sheet_hu.pdf

Textíliák:

http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/toolkit/textiles_GPP_product_sheet_hu.pdf

Kertészeti termékek és szolgáltatások:

http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/toolkit/gardening_GPP_product_sheet_hu.pdf

Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala

Projektmenedzsment kézikönyv (minta)

Budapest, 2010. március 9.

IFUA Horváth & Partners Kft.
H-1119 Budapest
Fehérvári út 79.
Telefon: +36 (1) 382 88 88
Fax: +36 (1) 382 88 89
company@ifua.hu
<http://www.ifua.hu>
A HORVÁTH & PARTNERS
csoporthoz tagja

Tartalom

1. ÁLTALÁNOS RENDELKEZÉSEK	3
1.1. A Kézikönyv célja	3
1.2. Projektmenedzsment fogalmak	3
2. PROJEKTSZERVEZET RENDJÉNEK SZABÁLYOZÁSA	6
2.1. Projektszervezet és szerepek	6
2.2. A projektszereplők és szerepek megoszlása	9
2.3. A projektekkel kapcsolatos hatáskörök és felelőségi szabályok	11
2.3.1. Hatásköri és felelősségi szabályok	11
3. PROJEKT FOLYAMATOK ÉS HOZZÁJUK KAPCSOLÓDÓ KOCKÁZATI TÉNYEZŐK	18
3.1. Projektgenerálás és prioritizálás	18
3.2. Költségvetés tervezése	19
3.3. Pályázatfigyelés	19
3.4. Pályázat / saját projekt indítása	20
3.5. Megvalósíthatósági tanulmány készítése	20
3.6. Műszaki tervek elkészítése	21
3.7. Pályázati cég kiválasztása (amennyiben szükséges) és a pályázat elkészítése	22
3.8. Támogatási szerződés kötése	22
3.9. Kivitelező cég megbízása	23
3.10. Végrehajtás / végrehajtás koordinálása	24
3.11. Projekt zárása és értékelése	26
3.12. Projekt fenntartása	26
3.13. A projektek beszámolási folyamata	27
3.14. Változtatáskezelés	28
3.15. Projektek követése, jelentések készítése	31
4. A PROJEKT SORÁN ALKALMAZOTT DOKUMENTUMOK	32
5. MELLÉKLET: SABLONOK A PROJEKT SORÁN ALKALMAZOTT DOKUMENTUMOKRA	39



1. Általános rendelkezések

Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Önkormányzata (Önkormányzat) az elmúlt időszakban jelentős sikereket ért el pályázatával az Új Magyarország Fejlesztési Terv (ÚMFT) ÁROP (Államreform Operatív Program) programjában, valamint további EU-s és hazai források megszerzésében. Az elnyert pályázati forrásból megvalósítani kívánt projektek végrehajtása a Polgármesteri Hivatal keretein belül történik. A pályázati forrásokból, illetve önkormányzati önerőből megvalósítandó projektek végrehajtására Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Önkormányzata Polgármesteri Hivatala az alábbi Projektmenedzsment Kézikönyvet (továbbiakban: Kézikönyv) alkotja.

1.1. A Kézikönyv célja

A Kézikönyv célja olyan módszertan leírása, ami kiterjed Zalaegerszeg Város projektjeinek indításához, végrehajtásához és nyomon követéséhez kapcsolódó tevékenységek, folyamatok és dokumentálás szabályozására. Célja emellett a feladatok, felelősségi körök leírása és a munka szabályozott és áttekinthető módon történő végzésének támogatása, a projektmenedzsment folyamatban résztvevők közötti jobb kommunikáció elősegítése, a projektek dokumentáltsági szintjének emelése.

A Kézikönyv kiegészítő részét képezik a projektek indításához és a projektek eredményeiről való folyamatos beszámolóhoz kapcsolódó dokumentumsablonok.

A projektekben résztvevő munkatársak a Kézikönyvben leírt folyamatok és dokumentálási eljárások szerint kötelesek eljárni.

1.2. Projektmenedzsment fogalmak

A Kézikönyv az alábbi fogalmakat definiálja a Zalaegerszeg Város projektmenedzsment módszertanának alapelemeiként:

Általános projekt folyamat: A projektnek az Önkormányzatánál feltételezett általános lefolyása, tevékenységeinek, eseményeinek összessége. Általános projekt folyamatként a pályázat útján elnyert forrásokból megvalósított projekt folyamatot értjük, azonban az Önkormányzatnál saját forrásból megvalósított projektek lebonyolítása is történik.

Erőforrás: A projekt során felhasznált bármilyen (anyagi, tárgyi, emberi) forrás.

Hálótervező eszköz: A projekt tevékenységek tartalmának, azok időbeli kapcsolatainak, erőforrás igényeinek, ütemezésének megtervezését, rögzítését, elemzését és ténylegi megvalósulásának követését támogató informatikai rendszer.

Integrált változtatás kontroll: A projekt terv végrehajtása során végzett tevékenység, mely a terv-tény eltérések folyamatos elemzésével, szükség szerinti beavatkozó intézkedésekkel és terv módosításokkal támogatja a projekt céljának elérését.

Fővállalkozó: Az Önkormányzattal a projektben vagy annak valamely részében az előkészítésben és / vagy lebonyolításban együttműködő szervezet.

Kockázat menedzsment: A projekt kockázatok azonosításának, elemzésének és megválaszolásának szisztematikus módszere.

Komplex Projekt terv (= projekt terv): A projekt során végrehajtandó tevékenységekre, azok kapcsolataira, és ütemezésére, a felhasználandó erőforrásokra vonatkozó terv.

Megvalósíthatósági tanulmány: Egy projekt egészének vagy egyes alternatíváinak kivitelezhetőségét, megvalósíthatóságát gazdasági, technológia, stb. szempontok szerint elemző dokumentum.



- Partner:** Az Önkormányzattal a projekt végrehajtásában együttműködő szervezet. A szerepek és szerződéses viszonyok alapján lehet *Támogató, Fővállalkozó, Szakértő*, vagy egyéb Partner.
- Projektötlet:** A projekt elindítása előtti fázisban lévő elgondolás, ötlet. A projektötlet jóváhagyásához már rendelkezni kell kitöltött projektötlet adatlappal. A projektötlet jóváhagyását követően pályázat, vagy projekt válik belőle.
- Pályázat:** A Támogató által kiírt pályázati felhívásra beadott dokumentáció együttes. Célja az önkormányzati projekt megvalósításához szükséges finanszírozási forrás megszerzése. A Támogató által jóváhagyott pályázatot követően a projekt megvalósítása megkezdődik.
- Projekt:** Olyan jelentős méretű egyedi feladat és tevékenység együttes, mely meghatározott céllal, idő, költség és más erőforrás keretekkel rendelkezik. A projekt terjedelmét alapvetően az Önkormányzat és a partnerek közötti szerződés határozza meg. Az Önkormányzat esetében kétféle projektípust különböztetünk meg: pályázatos projekteket és önerőből megvalósítandó projekteket.
- Projekt szervezet:** Olyan struktúra, mely egy projekt működésének kereteit, az abban ellátott szerepeket határozza meg.
- Projektmenedzsment:** A projektekre vonatkozó ismeretek, képességek, módszerek és technikák alkalmazása a projekt sikerének érdekében.
- Projekt portfólió:** Egy szervezet projektjeinek összessége (függetlenül azok kapcsolataitól, céljától).
- Projektportfólió menedzsment:** Egy szervezeti projektjeinek koordinált menedzselése.
- Program menedzsment:** Egy szervezeti cél (célok csoportja) érdekében indított projektek portfóliójának koordinált menedzselése.
- Projektalapító dokumentum (PAD):** A projekt létét, az indításához vezető üzleti igényt, célját, leendő termékének főbb jellemzőit rögzítő dokumentum, melyet általában a projekt szponzor ad ki, és amely felhatalmazza a megnevezett projektvezetőt a szervezet erőforrásainak projekt érdekében történő felhasználására.
- Projektötlet adatlap:** A projekt legfontosabb paramétereit tartalmazó, a projekt indításához kötelezően kitöltendő és a projektportfólió controllernek elküldendő sablon.
- Projekt kommunikáció tervezése:** A résztvevők információs és kommunikációs igényeinek meghatározása, illetve azok kielégítésének megtervezése. Egyik eredménye a kommunikációs mátrix.
- Projekt záró jelentés:** A projekt lezárását rögzítő, azt értékelő, összefoglaló dokumentum
- Projekt termék (projekt végtermék):** Az az eredmény, amelynek eléréséért a projekt indult.
- Projektmenedzsment termék:** A projekt végrehajtásával, irányításával, szerzésével, menetével kapcsolatos termék, jellemzően dokumentum (pl. emlékeztető, jelenléti ív, Projekt Definíciós Dokumentum, projekt terv, stb.).
- Szakmai termék:** A projekt tárgyához kapcsolódó szakmai tartalmú termék (nem projektmenedzsment termék).
- Szerep:** A projekt működésében ellátott feladatok és felelőségek összessége. Egy személy egy projektben több szerepet is elláthat. Szerepek a projektben például: projektvezető, szakmai vezető, projekt team tag, projekt szponzor.
- Szerződés:** Az Önkormányzat és partnerei között a projekt terjedelmére, céljaira és a végrehajtás során az együttműködés módjára vonatkozó írásos megállapodás.



Támogató: A külső forrásból megvalósítandó projektek esetében az Önkormányzat által lebonyolított projekteket (anyagi és egyéb formában) támogató szervezet.

Teljesítésigazolás: Valamely projekt szakasz eredményeinek az Önkormányzat általi átvételét igazoló dokumentum.

Teljesítmény jelentés (állapot jelentés): A projekt valamely szakaszának, tevékenységének állapotát, az abban végzett múltbeli teljesítményt és a várható értékek összefoglaló dokumentum.

Termék: A projekt során előálló bármely eredmény (dokumentum, fizikai tárgy, szellemi termék, stb.). Egyes standard projekt termékek (pl. *Projekt Definíciós Dokumentum*, *Követelményfüzet*, *specifikáció*, *emlékeztető*, stb.) tartalmi és formai követelményeit a Kézikönyv szabályozza.

Ütemezés: A projekt tevékenységeinek sorrendje és időbeli elhelyezkedése.

Változtatás kontroll rendszer (Change Control System): Olyan formális és dokumentált eljárások összessége, melyek meghatározzák, hogyan mérik és elemzik a projekt teljesítményt, illetve, milyen lépésekben zajlik a hivatalos projekt dokumentumok módosítása

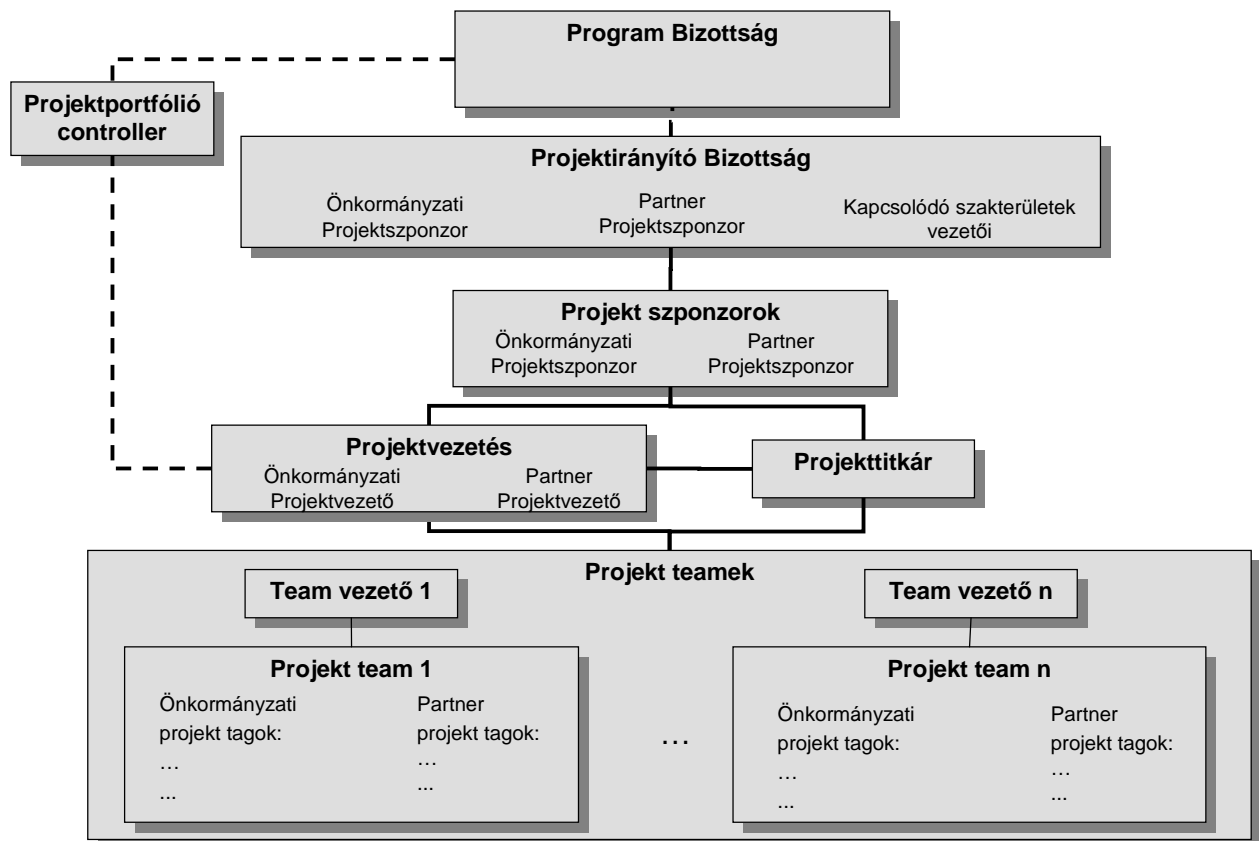
Változtatási kérelem (Change Request): A projekt érvényes tervétől való eltérésre vonatkozó kérés. Okozója lehet külső körülmény, annak változása, hiba vagy eltérés a végrehajtás során, korábban a tervben elkövetett hiba felismerése, stb.



2. Projektszervezet rendjének szabályozása

2.1. Projektszervezet és szerepek

Az Önkormányzat projektjeiben alkalmazott általános projektszervezetet az alábbi ábra szemlélteti:



A szereplők feladatai a következők:

Program Bizottság:

A Program Bizottság a legfelsőbb döntéshozó testület a projektportfólió menedzselésére vonatkozóan. Dönthet a projektek indításáról, felfüggesztéséről, leállításáról. Az éves tervezés során a projektportfólió controllertől kapott adatok alapján megtervezi a következő évben végrehajtandó projekteket. A tervezés kiterjed a HR, üzleti, beruházási, IT tervezéssel való összekapcsolódás vizsgálatára is.

A Program Bizottság szerepét a Zalaegerszeg Város Önkormányzata esetében a Közgyűlés látja el.

Projektirányító Bizottság:

A Projekt Irányító Bizottság (PIB) az egyes projektek legfelsőbb döntéshozó szervezete. A PIB feladata a projekt során felmerülő felsővezetői döntést igénylő kérdések megfelelő időben történő megvitatása, az elkészült dokumentumok véleményezése, valamint a meghozott döntések egyértelmű és összehangolt kommunikálása a szervezeten belül.



A PIB tagjai a projektekhez alkalmazkodva folyamatosan változnak. Jellemzően a következő tagokból áll: Polgármester, Alpolgármester, Jegyző, Aljegyző. Meghívottként a projektben érintett egyéb szervezetek vezetői és a külső partner vezetői vannak jelen.

Projektszponzor:

A projektszponzor a projekt sikerében érdekelt, a szervezetben nagy befolyással rendelkező vezető. Feladata a projekt támogatása, segítése. Az operatív projekt-munkában nem vesz részt, a projektvezetők rendszeresen tájékoztatják, és kérik segítségét a hatáskörükön kívül eső, a projekt terjedelmét érintő vagy vitás esetekben.

A projektszponzor bízza meg a projektvezetőt, majd a projektvezetővel kitölteti a PAD-ot. A projektek végrehajtása után aláírásával átveszi a projekt eredményeit.

Szükség esetén támogatja a Projektvezetőt a Kapcsolódó hivatali szakterületekkel való együttműködésben.

A projektszponzor szerepét jellemzően a Polgármester, az Alpolgármester vagy a Jegyző látja el.

Projektvezető:

A projekt cél eléréséért felelős személy, akinek felelőssége és hatásköre a projekt operatív irányítására terjed ki a Projekt Alapító Dokumentum (PAD) és a projektterv által meghatározott keretek között. Egy projektnél több szervezet együttműködése esetén több projektvezető is lehet (Önkormányzat oldali projektvezető, Partner oldali projektvezető). Nagyméretű projektek esetében egyes szakaszokra is lehet projektvezetőt kijelölni, ekkor a neve *szakasz koordinátor*.

A projektvezető a projektszponzornak számol be, hozzá fordul a hatáskörén kívül eső, a projekt terjedelmét érintő vagy a projektvezetésen belüli vitás esetekben.

A projektvezető feladatai a projekt elindulása esetén a PAD-ban megadott költség-, erőforrástervek és határidők betartása. A projektvezető szervezi és irányítja a projekttagok operatív munkáját, felügyeli azt, szükség szerint figyelmezteti őket a vállalt feladatok végrehajtására. Projektüléseket hív össze a feladatok koordinálására. A projektvezetőnek a projektekben alkalmaznia kell a projektmenedzsment módszertant.

A projektvezető folyamatosan jelentéseket készít a projektportfólió controller számára, melyek tartalmazzák az erőforrásokra vonatkozó tényadatokat, valamint a projekt előrehaladását. Amennyiben módosulnak a projekt tervadatai, a változásokról értesíti a projektportfólió controllert és a projektszponzort.

A projektvezető folyamatosan figyeli a kockázatokat, és amennyiben változás következik be, beavatkozik.

A projektvezető szerepét jellemzően a hivatali szakterületek vezetői látják el.

Szakmai vezető:

A projektben folytatott szakmai munka minőségéért felelős személy. A projekt szakmai irányítását végzi a projektvezetővel együttműködve. Hatásköre a szakmai döntésekre terjed ki. Különböző érintett szakterületek esetén egy projektnél több szakmai vezető is lehet. Kisebbségi komplexitású projekt esetén a projektvezető is elláthatja a szakmai vezető szerepét.



Projekttitkár:

Az egyes projektek adminisztratív feladatait elvégző munkatárs. A projekttitkár a projektvezető operatív munkáját segíti. Megszervezi a megbeszéléseket, szétküldi a meghívókat, a projektmegbeszélésekről emlékeztetőt készít. Vezeti a feladatlistákat, ellenőrzi a határidők teljesülését. A Projekttitkár fontos feladata projektkultúra és módszertan terjesztése, valamint a sablonok használata és terjesztése.

Projektportfólió controller

A projektportfólió controller végzi a kialakított prioritizálási módszertan alapján a projektigények prioritizálásának támogatását, valamint a tapasztalatok alapján a prioritizálási módszertan folyamatosan fejlesztését és terjesztését. A projektindítási döntések nagyobb elfogadása érdekében a projektportfólió controller feladata a módszertan kommunikálása a projekt résztvevői felé.

A projektportfólió controller ellenőrzi és kontrollálja a projektek más projektekkel való tartalmi összefüggését.

A projektportfólió controller feladata az elfogadott projektek átfogó, éves szintű tervezése, különös tekintettel az erőforrások tervezésére. A projektek éves tervezésének eredményeként láthatónak kell lennie a projektek egymáshoz való viszonyának, időbeli ütemezésüknek.

Az éves tervezésen túl folyamatos erőforrás-controllingot kell végezni a futó és az év közben induló új projektekre vonatkozóan. Amennyiben erőforrás-ütközés lép fel, a projektportfólió controller feladata javaslat megfogalmazása a probléma megoldására. Javaslat lehet pl. a projektek átütemezésére, felfüggesztése, leállítására.

A projektportfólió controller feladata a projektek folyamatos nyomon követése és beszámolók készítése az PIB-ek számára.

A projekt zárójelentéseket ellenőrzi. A projekt lezárulta után terv-tény jelentést készít, mely tartalmazza az összes PAD-ban szereplő tervadatot és azok tényleges, megvalósult értékeit is.

A projektportfólió controller feladata a projektvezetők támogatása szakmai, módszertani kérdésekben és a módszertan kommunikálása a projektek résztvevői felé.

Team vezető:

A projekt egy részterületére alapított projekt team munkáját szakmai és/vagy operatív irányítását végző személy. A projektvezetőnek és a szakmai vezetőnek számol be. Kisebb projektekben nem feltétlenül szükséges team vezető alkalmazása.

Projekt team tag: (= team tag):

A projekt munkában a projektvezető, a szakmai vezető, illetve a team vezető irányítása alatt résztvevő személy. A projekt ideje alatt kapacitásáról a PAD-ban foglaltak szerint a projektvezetés rendelkezik.

A team tagnak a ráruházott munkacsomagot/tevékenységeket felelősségteljesen el kell végeznie. Az eredményeket dokumentálnia kell, és a munka menetéről rendszeres visszajelzést kell adnia a teamvezetőnek. Konstruktívan és kooperatívan együtt kell működnie a többi team taggal a szakmai kérdések gyors megoldása érdekében. A team tagnak részt kell vennie a projektmegbeszéléseken, valamint a projekt tervezési feladatait támogatnia kell.



2.2. A projektszereplők és szerepek megoszlása

A 2.1. pont alatt részletezett projektszerepek kapcsolódnak a Polgármesteri Hivatal szervezeti felépítéséhez, a funkcionális szervezeti felépítés szereplőjéhez. A Hivatal szereplői a projektekben többféle szerepet is betölthetnek.

Az alábbi táblázat összefoglalja, hogy a Polgármesteri Hivatal szereplői a projektekben milyen szerepeket tölthetnek be.

	Önkormányzat vezetői	Területfejlesztési és pályázati Csoport munkatársa/vezetője	Kapcsolódó hivatali szakterületek munkatársai	Önkormányzati intézmények vezetői, munkatársai	Külső megbízottak
Program Bizottság	X				
Projektötlet gazdája	X	x	x	X	x
Projektirányító Bizottság	X		x	X	
Projektszponzor	X		x		
Projektvezető		x	x	X	
Projekttitkár		x	X		
Projektcontroller		X	x		
Team vezető – team tag		x	X	X	X
Pályázati író		X	x	x	x
Közbeszerző		X			
Háttérterv, elemzés készítő		X	X		x
Fővállalkozó (operatív kivitelezés vezető)					X
Kivitelező					X
Műszaki ellenőr, minőségbiztosító		X	X		x
Jogász		x	X		x

Jelölések: **X**: elsődleges (javasolt) szerep betöltő

x: esetleges szerep betöltő



A táblázatban szereplő csoportokon belül az alábbi szereplőket értjük:

Önkormányzat vezetői

Az Önkormányzat vezetői mindazon felsővezetők, vagy döntéshozó testületek, amelyek a projekt elindításában, a források biztosításában, valamint a projekteredmények elfogadásában vállalnak szerepet. Az Önkormányzat vezetői közé tartozik:

- Közgyűlés,
- bizottságok,
- polgármester,
- alpolgármesterek,
- jegyző.

Területfejlesztési és Pályázati Csoport

A Területfejlesztési és Pályázati Csoportban dolgozó munkatársak, akiknek feladata a pályázati információk megszerzése, kezelése és regisztrációja. A vezetői értekezlet pályázat indítására vonatkozó döntését követően az illetékes szakosztállyal együttműködve a Pályázati Csoport gondoskodik a pályázat határidőben történő benyújtásáról.

Kapcsolódó hivatali szakterületek munkatársai

A pályázati cél által érintett belső szervezeti egységek (pl. Műszaki Osztály, Művelődési és Sport Osztály, Városfejlesztési és Tervezési Osztály), akik a tevékenységi körükbe tartozó projektek előkészítését, a pályázatok elkészítését (elkészíttetését), benyújtását, lebonyolítását, utógondozását jelenti.

A Polgármesteri Hivatal azon munkatársai, akik munkaidejük egy részében, változó mértékben kapcsolódnak a projektek lebonyolításába, jellemzően támogató, szakértő munkatársként. Munkaidejük jelentősebb részét az önkormányzati (és államigazgatási) feladatok teszik ki.

A kapcsolódó hivatali szakterület vezetőjének a projektek definiálásakor határidőre meg kell adni, hogy az adott projektben a hozzájuk tartozó feladat elvégezhető-e, valamint mekkora erőforrást igényel. A kapcsolódó hivatali szakterület vezetőjének biztosítania kell, hogy a PAD-ban vállalt szakterületi feladatokat a szakterület munkatársai határidőre elvégezzék, a bevállalt erőforrásnak rendelkezésre kell állnia.

A kapcsolódó hivatali szakterület vezetőjének a projektvezetőt szakmailag támogatnia kell (tanácsadás).

Önkormányzati intézmények munkatársai

Ebbe a csoportba tartoznak azok, akik az önkormányzati feladatellátáshoz kapcsolódó, a Polgármesteri Hivatalon kívüli (intézmények, önkormányzati társaságok) szervezet munkatársai. A projektek lebonyolításában eseti jelleggel, jellemzően szakértő munkatársként vesznek részt.

Külső megbízottak

Abban az esetben, ha az Önkormányzat kapacitása, illetve kompetenciája nem elegendő a projektek előkészítésére, elindítására, illetve lebonyolítására, külső megbízottak igénybe vétele szükséges. Ebben az esetben is az Önkormányzat felelős a projektek sikeres lebonyolításáért, ezért a megfelelő kontroll biztosítása a Polgármesteri Hivatalon belül szükséges.



2.3. A projektekkel kapcsolatos hatáskörök és felelőségi szabályok

A Polgármesteri Hivatal és az Önkormányzat munkatársai a funkcionális szervezetben betöltött szerepük mellett változó mértékben a projektek előkészítésében és lebonyolításában is részt vesznek. Az alábbiakban meghatározásra kerül, hogy a szereplőkre a projektekben betöltött szerep szerint milyen hatásköri és felelőségi szabályok vonatkoznak.

Az alábbiakban a projektektől függetlenül működő szereplők hatásköri és felelőségi szabályait részletezzük, a többi szereplő a projektben betöltött (projekt)szerepe szerint jár el.

2.3.1. Hatásköri és felelőségi szabályok

2.3.1.1. A Közgyűlés

- a. Költségvetésében biztosítja az adott évben tervezett projektek lebonyolításához szükséges önerő összegét.
- b. Dönt az adott évben tervezett projektek elindításáról, a szükséges összeget a költségvetési előirányzatban biztosítja.
- c. A tervezett költségvetés módosítása esetén dönt a szükséges többletköltség rendelkezésre bocsátásáról.
- d. Amennyiben a pályázati projekt nem rendelkezik költségvetési előirányzattal, és annak megléte a pályázat benyújtásának feltétele, az elő- és elkészítéséről, valamint a benyújtásról a belső szabályok alapján a Polgármester, illetve a Közgyűlés hoz döntést.
- e. A Közgyűlés számára évente egyszer készül tájékoztatás az önkormányzat, az önkormányzati intézmények, az önkormányzat többségi tulajdonában álló gazdasági társaságok, valamint az önkormányzat által alapított közcélú alapítványok előző évi pályázati teljesítményéről.

2.3.1.2. A polgármester

- a. Jóváhagyja az adott évben tervezett projektek listáját.
- b. A vezetői értekezlet tagjaként hetente tájékoztatót kap a Területfejlesztési és Pályázati Csoporttól az előző héten megjelent, az Önkormányzat számára releváns pályázati lehetőségekről.
- c. A vezetői értekezleten résztvevők (köztük a polgármester) értékeli a tájékoztatók tartalmát, és határidő megjelölésével felkéri a jegyzőt, tegyen javaslatot a pályázati projektekre.
- d. A vezetői értekezlet (köztük a polgármester) megvitatja és döntést hoz a pályázat előkészítéséről, illetve a pályázaton való indulás elvetéséről.
- e. Pályázatos projektek esetében dönt a pályázat elindítására vonatkozó előterjesztés Közgyűlés elé terjesztéséről.
- f. Pályázatos projektek esetében jóváhagyja a beadandó pályázatot.
- g. Amennyiben a pályázati projekt nem rendelkezik költségvetési előirányzattal, és annak megléte a pályázat benyújtásának feltétele, az elő- és elkészítéséről, valamint a benyújtásról a belső szabályok alapján a Polgármester, illetve a Közgyűlés hoz döntést.
- h. A projektek lebonyolításához szükséges közbeszerzési eljárás keretében dönt a Közbeszerzési szabályzat alapján hatáskörébe tartozó kérdésekben.



- i. Pályázatos projektek esetén az Önkormányzat képviselőjében jóváhagyja a Támogató által biztosított forrásra vonatkozó szerződést, illetve más, a projektek lebonyolításához szükséges szerződéseket.
- j. A projektek lebonyolítását a havi beszámolók alapján nyomon kíséri, szükség szerint beavatkozik a folyamatba.
- k. A projekt lezárásakor átveszi a projekteredményt, jóváhagyja a teljesítésigazolást.

2.3.1.3. A jegyző

- a. Javaslatot tesz a polgármesternek az adott évben tervezett projektek listájára.
- b. A vezetői értekezlet tagjaként hetente tájékoztatót kap a Területfejlesztési és Pályázati Csoporttól az előző héten megjelent, az Önkormányzat számára releváns pályázati lehetőségekről.
- c. A vezetői értekezlet felkérésére javaslatot tesz pályázati projektekre.
- d. A vezetői értekezlet (köztük a jegyző) megvitatta és döntést hoz a pályázat előkészítéséről, illetve a pályázaton való indulás elvetéséről.
- e. Amennyiben a pályázatról rendelkezésre álló információ nem elegendő, kiegészítő információt kér a Pályázati Csoport vezetőjétől.
- f. Írásban, határidő megjelölésével felkéri az érintett szakosztályt javaslatlételre a pályázaton való indulásról.
- g. A pályázati javaslatra vonatkozó vezetői értekezleten meghozott döntésről írásban tájékoztatja az illetékes szakosztályt és a VTO Területfejlesztési és Pályázati Csoportját.
- h. A pályázati javaslatra vonatkozó döntésről való tájékoztatással párhuzamosan tájékoztatást kér az osztályvezetőtől, hogy a pályázat elő- és elkészítése igényel-e külső pályázatírással kapcsolatos erőforrás-bevonást.
- i. Szükség esetén dönt külső pályázatírási kapacitás igénybeviteléről.
- j. Pályázatos projektek esetében gondoskodik a beadandó pályázat elkészítésének törvényességi ellenőrzéséről, a beadandó pályázatot ellenjegyzzi.
- k. A projektek lebonyolításához szükséges közbeszerzési eljárás keretében elvégzi a Közbeszerzési szabályzat alapján hatáskörébe utalt feladatokat.
- l. A projektek lebonyolítását folyamatosan nyomon kíséri, szükség szerint beavatkozik a folyamatba.
- m. Gondoskodik a szerződések aláírásra történő előkészítéséről.
- n. Gondoskodik a megkötött szerződések pénzügyi teljesítéséről.
- o. Megvalósítja a hatáskörébe tartozó feladatokat, feltéve, hogy a Kézikönyv más felelőst nem jelöl meg.

2.3.1.4. A Városfejlesztési és Tervezési Osztály Területfejlesztési és Pályázati Csoportja felelős az alábbiak végrehajtásáért:

Pályázatfigyeléssel kapcsolatos feladatok elvégzéséért, a következők szerint:

- a. Folyamatosan nyomon követi, értékeli és regisztrálja a megjelenő pályázatokat. Detektálja a megjelent pályázatokat, elvégzi az előzetes jogosultsági szűrést, valamint továbbítja az információkat a későbbiekben szabályozott módon.



- b. A pályázatok figyelésére az interneten keresztül, legalább napi rendszerességgel kerül sor. Nemzeti szintű pályázatok esetében az elsődleges források a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség, illetve a minisztériumok honlapjai, másodlagos források a díjmentes pályázatfigyelő oldalak.
- c. A pályázati kiírások közül azokat választják ki, amelyek kedvezményezettje az Önkormányzat, önkormányzati tulajdonú társaság, Önkormányzat által fenntartott intézmény, vagy Önkormányzat által alapított/felügyelt közhasznú szervezet.
- d. Összegyűjti a Hivatal osztályainak pályázatokkal kapcsolatos írásba foglalt javaslatait, és azokat – adott esetben a szükségessé váló egyeztetéseket követően – saját javaslataival együtt – döntéshozatalra – továbbítja a tisztségviselők felé.
- e. A napi szinten végzett pályázati információk gyűjtését és értékelését követően a tárgyhét utolsó napján a csoport tájékoztatót készít a vezetői értekezlet számára. Az írásos tájékoztató tartalmazza a megelőző naptári héten megjelent releváns pályázatok legfontosabb információit, a beadott pályázatokat, valamint a megelőző naptári hét pályázati eredményeit.
- f. A tájékoztatók írásban készülnek, azokat a Csoport kijelölt tagja iktatja és lefűzi.

A pályázatok elkészítésével és benyújtásával kapcsolatos feladatok elvégzésért, a következők szerint:

- a. A pályázatok elkészítését a Városfejlesztési és Tervezési Osztály Területfejlesztési és Pályázati Csoportja koordinálja. A csoportvezető szóban bízta meg a Csoport egy szakreferensét az adott pályázat elő- és elkészítési munkáival, a folyamat koordinációjával. A pályázat szakmai tartalmát az illetékes szakosztály határozza meg.
- b. Amennyiben külső pályázatírási kapacitás igénybevételéről születik jegyzői döntés, úgy a Városfejlesztési és Tervezési Osztály vezetője, illetve a tartalmi értelemben illetékes szakosztály vezetője együttesen gondoskodik a külső kapacitást nyújtó kiválasztásáról – a hivatal beszerzési szabályainak megfelelően.
- c. A pályázati dokumentációt – az ezzel ellentétes jegyzői döntés kivételével - a Területfejlesztési és Pályázati Csoport kijelölt munkatársa állítja össze és gondoskodik a pályázat határidőben való benyújtásáról.
- d. A benyújtott pályázatokról a Területfejlesztési és Pályázati Csoport kijelölt munkatársa nyilvántartást vezet, továbbá a heti tájékoztatóban értesíti a vezetői értekezletet a benyújtás tényéről.
- e. A Támogatási Szerződés megkötéséről - egy másodlati példány átadásával - a jegyző nevében a Csoport vezetője írásban értesíti a Közgazdasági Osztály vezetőjét.

A benyújtott pályázatok utógondozásával és a támogatási szerződés megkötésével kapcsolatos feladatok elvégzésért, a következők szerint:

- a. A benyújtott pályázatok utógondozása az esetlegesen felmerült hiánypótlási kötelezettség teljesítése.
- b. Speciális eljárásrenddel meghirdetett pályázatok esetében a benyújtást követő pályázati forduló(k)nak megfelelő dokumentáció összeállítását.
- c. A folyamatot, illetve az elkészült dokumentumokat a Pályázati Csoport vezetője ellenőrzi.
- d. Ellátja a projekt menedzsment munkájával kapcsolatos szervezési, koordinációs feladatokat.



- e. Elvégzi a támogatási szerződés megkötéséhez szükséges feladatokat, beszerzik a szükséges adatokat és dokumentumokat és azokat az illetékes szerv részére megküldik.

A pályázati nyilvántartások és tájékoztatások rendjével kapcsolatban, a következők szerint:

- a. A pályázati tevékenységről hetente, a hét utolsó munkanapján tájékoztatót készít a vezetői értekezlet résztvevői számára.
- b. A Közgyűlés számára évente egyszer készül tájékoztatás az Önkormányzat, az önkormányzati intézmények, az Önkormányzat többségi tulajdonában álló gazdasági társaságok, valamint az Önkormányzat által alapított közcélú alapítványok előző évi pályázati teljesítményéről.
- c. Létrehozza és naprakészen kezeli az Önkormányzatot, illetve a Hivatalt érintő projekteket tartalmazó nyilvántartást.
- d. A pályázati nyilvántartást vezeti, a benyújtott pályázatok sorsát nyomon követi, és igény szerint tájékoztatást ad a tisztségviselőknek.
- e. Az érintett szakmai osztályok információja alapján a pályázat eredményét rögzíti a pályázati adatbázisban.
- f. Szükség szerint ellátja a sajtóreferenst a pályázatokkal kapcsolatos információkról az érintett szakterületek bevonásával.
- g. Az uniós forrásokra benyújtott pályázatokról, illetve az uniós forrásból megvalósított projektekről az éves költségvetéshez és beszámolókhöz a Csoport külön szolgáltat adatokat a Közgazdasági Osztály számára, az általuk meghatározott időben is rendszerben.
- h. Ellátja a projekttechnikai és projektportfólió controlleri feladatokat.
- i. A heti és az évi rendszeres tájékoztatók mellett a hivatal szokásos beszámoltatási rendje szerint készül összefoglaló a csoport által elvégzett munkáról, és ezen belül a pályázati tevékenységről.

2.3.1.5. A szakmai osztályok felelősek az alábbiak végrehajtásáért:

A pályázatok figyelésével, a projektek előkészítésével kapcsolatos feladatok elvégzéséért, a következők szerint:

- a. A pályázatok tárgyában írásban kapcsolattartó személyt jelölnek ki, akik a Városfejlesztési és Tervezési Osztály Területfejlesztési és Pályázati Csoportjával folyamatos kapcsolatot tartanak, és információt nyújtanak pályázatokról.
- b. Amennyiben szakmai tevékenységük során az Önkormányzatot érintő pályázati lehetőségről szereznek tudomást, arról a Pályázati Csoportot írásban tájékoztatják a javaslataikkal együtt;
- c. A Pályázati Csoport által megküldött pályázati felhívásra az adott pályázati lehetőséggel kapcsolatos projekt javaslatukat – a megjelölt határidőn belül – a Pályázati Csoport részére elektronikus úton megküldik, szükség esetén egyeztetést kezdeményeznek;



- d. Amennyiben a jegyző javaslat tételére kéri fel a szakosztályt, akkor az a részletes pályázati kiírást és a stratégiai fejlesztési célokat értékelve – a megadott határidőn belül – javaslatot tesz a pályázati projektre, vagy javasolja a kiíráson való részvétel mellőzését. Javaslatát írásban, indoklással együtt eljuttatja a jegyzőhöz. A javaslatot megelőző vizsgálat magában foglalja a jogosultsági, szakmai-tartalmi, pénzügyi és egyéb feltételek meglétének áttekintését, valamint a szükséges önrő rendelkezésre állásának vizsgálatát.
- e. A konkrét pályázat vonatkozásában – írásban – felelős személyt jelölnek ki a sikeres pályázat benyújtása érdekében; a kijelölt személy (a projektmenedzser) elvégzi a pályázat benyújtásához szükséges szakszabványi és közgyűlési előterjesztések megírását, a projekt előkészítését a pályázatra, továbbiakban ő felelős a pályázat elkészítéséért, benyújtásáért, megvalósításáért.
- f. Szükség esetén, a pályázat jellegére, nagyságrendjére tekintettel a pályázatok készítésének, lebonyolításának érdekében projektmenedzsment szervezetet állítanak fel.

A pályázatok elkészítésével (elkészíttetésével) és benyújtásával kapcsolatos feladatok elvégzéséért, a következők szerint:

- A közgyűlés határozata, vagy tisztségviselői döntés alapján gondoskodnak a pályázat elkészítéséről, elkészíttetéséről és határidőre történő benyújtásáról.
- Szükség esetén Projekt Ütemtervet készítenek, melyben feltüntetik a pályázat elkészítéséért kijelölt felelősöket, a projektben részt vevő külső közreműködő által kijelölt kapcsolattartókat, valamint a feladatok végrehajtásának határidejét.
- A pénzügyi feltételek biztosítása érdekében – minden esetben kötelesek bevonni a Közgazdasági Osztályt.
- Amennyiben azt a pályázat jellege, nagyságrendje indokolja a pályázat elkészítésére projekt menedzsment létrehozását kezdeményezik, ellátják a projekt menedzsment munkájával kapcsolatos szervezési, koordinációs feladatokat.
- Gondoskodnak a pályázatok megfelelő módon történő összeállításáról, a pályázat határidőben történő benyújtásáról, szükség esetén a hiánypótlás megfelelő határidőben történő teljesítéséről.
- Amennyiben a pályázatot megbízás alapján külső személy készíti el, ellenőrzi a szerződésben foglaltak megvalósulását és igazolják a szerződés teljesítését; a külső személy részére adatot, információt szolgáltatnak, és a szükséges dokumentumokat rendelkezésre bocsátják.
- A tájékoztatási és nyilvánossági kötelezettségek biztosítása érdekében együttműködnek a Polgármesteri Hivatal sajtóreferensével, aki gondoskodik a pályázati kiírásban meghatározott tájékoztatási kötelezettség teljesítéséről.

A nyertes pályázatok, projektek lebonyolításával kapcsolatos feladatok elvégzéséért, a következők szerint:

- Ellátják a projekt menedzsment munkájával kapcsolatos szervezési, koordinációs feladatokat.
- Elvégzik a támogatási szerződés megkötéséhez szükséges feladatokat, beszerzik a szükséges adatokat és dokumentumokat és azokat az illetékes szerv részére megküldik.
- A pályázati cél megvalósulása szempontjából gondoskodnak a projekt támogatási szerződés szerinti végrehajtásáról, szükség esetén kezdeményezik a támogatási szerződés módosítását.



- A pályázati dokumentációnak megfelelően gondoskodnak a támogatási szerződésben vállalt szakmai célok megvalósításáról, a szükséges eljárások lefolytatásáról.
- Részt vesznek a pályázatok kiírói által szervezett tájékoztatókon, szakmai rendezvényeken, nyílt napokon.
- Végrehajtják a pályázat lezárásához kapcsolódó tevékenységeket, a Közgazdasági Osztály bevonásával elvégzik a pályázatok pénzügyi lezárását;
- Ellátják a pályázatok utógondozásával, monitoringjával kapcsolatos feladatokat.

A pályázati tevékenységekkel kapcsolatos egyéb feladatok elvégzéséért, a következők szerint:

- Saját szakterületén közreműködnek az Önkormányzat fejlesztési stratégiájának, fejlesztési célkitűzéseket tartalmazó dokumentumainak kidolgozásában, aktualizálásában.
- A szakterületüket érintően véleményezik az európai uniós, az országos, a regionális, a megyei, a kistérségi koncepciókat és egyéb fejlesztési dokumentumokat.
- A Városfejlesztési és Tervezési Osztály Területfejlesztési és Pályázati Csoportját tájékoztatják pályázati tevékenységével kapcsolatos információkról.

2.3.1.6. A Közgazdasági Osztály felelős az alábbiak végrehajtásáért:

A pályázatok figyelésével, a projektek előkészítésével kapcsolatos feladatok elvégzéséért, a következők szerint:

- A Pályázati Csoport megkeresésére tájékoztatást nyújt a pályázati önrész rendelkezésre állásáról, vagy a biztosításának lehetőségeiről, feltételeiről.
- Ha a pályázat jellegére, nagyságrendjére tekintettel az illetékes szakosztály projekt menedzsmentet hoz létre, akkor a pályázatok pénzügyi lebonyolításának szabályszerűsége érdekében az osztály munkatársai közül felelős személyt jelöl ki, aki a pénzügyi tevékenységet végzi a menedzsmentben.

A pályázatok elkészítésével (elkészíttetésével) és benyújtásával kapcsolatos feladatok elvégzéséért, a következők szerint:

- A költségvetés tervezésekor figyelme veszi a tárgyévet követő pénzügyi évben felmerülő pályázati lehetőségek pénzügyi hatásait, a szakosztályok által benyújtani javasolt pályázatokhoz szükséges önerő összegét biztosítja.
- A pályázat beadásához szükséges pénzügyi feladatokat adott esetben ellátja (elkülönített bankszámla nyitása, nyilatkozat az önerő biztosításáról és egyéb az iroda hatáskörébe tartozó nyilatkozatok).

A nyertes pályázatok, projektek lebonyolításával kapcsolatos feladatok elvégzéséért, a következők szerint:

- Teljesítésigazolás alapján intézkedik a követelések kiegyenlítése felől.
- Igény esetén segítséget nyújt a pályázat lezárásához kapcsolódó pénzügyi beszámoló elkészítéséhez; az így elkészített pénzügyi beszámolót ellenőrzi.



2.3.1.7. *A projekt lebonyolításába bevont külső megbízott felelős az alábbiak végrehajtásáért*

- Annak a munkarésznek szakszerű, törvényes elkészítéséért, illetőleg döntési javaslatért, amelynek az elkészítésére, vagy megtételére az eljárásba bevonták. A bevont külső megbízottak felelősségi körét a velük kötött megbízási szerződés rögzíti.



3. Projekt folyamatok és hozzájuk kapcsolódó kockázati tényezők

A projekt teljes folyamata a következő fázisokból áll:

- Projekt generálás és priorizálás
- Költségvetés tervezése
- Pályázat figyelés (csak pályázatos projekteknél)
- Pályázat / saját projekt indítása
- Megvalósíthatósági tanulmány készítése (csak pályázatos projekteknél)
- Műszaki tervek elkészítése
- Pályázati cég kiválasztása (amennyiben szükséges) és a pályázat elkészítése (csak pályázatos projekteknél)
- Támogatási szerződés kötése (csak pályázatos projekteknél)
- Kivitelező cég megbízása
- Végrehajtás / végrehajtás koordinálása
- Projekt zárása és értékelése
- Projekt fenntartása (csak pályázatos projekteknél)

A végrehajtással párhuzamosan zajlanak a következők:

- A projektek beszámolója
- Változtatáskezelés
- Projektek követése, jelentések készítése

3.1. Projektgenerálás és priorizálás

A stratégiai dokumentumokban feltüntetett projektötlet formalizált megjelenítése és a projektek megvalósítására vonatkozó éves terv összeállítása. Első körben a projektek megvalósíthatóságát vizsgálják, körvonalazódik a projektek célja, terjedelme. A projektek nagyvonalú tervezése már itt elkezdődik.

Kiemelt kockázati tényezők és kezelésük:

Kockázati tényező	Kockázati tényező kezelési módja
Megvalósíthatóság vizsgálata nem megfelelő alaposságú	A kapcsolódó hivatali szakterületek munkatársai ellenőrzik a megvalósíthatóság kritikus pontjait, és korrekciókat javasolnak.
Projektötlet-adatlap nem készül el	Csak azok a projektek kerülnek bele az éves listába, amelyekre projektötlet-adatlap is készül.

Alkalmazandó módszerek, technikák:

A projektötletek a meglévő dokumentumokból és további igényekből származnak. Ötletek, elképzelések konkretizálása csoportos alkotó technikák (ötletelés, priorizálási technikák, workshop, stb.) alkalmazásával is elvégezhető.

A megvalósíthatóság vizsgálata átfogó, de a projekt jelenlegi fázisában nem mély elemzést és szakértői becsléseket igényel.



3.2. Költségvetés tervezése

A költségvetés készítésekor minden tevékenységet az értékben kifejezett szervezeti célok-
nak rendelnek alá. Az éves költségvetés elfogadásakor a saját erőből finanszírozott projek-
tek pénzügyi fedezete és a pályázatos projektek megvalósításához szükséges önerő biztosí-
tása is a költségvetés részévé válik. A költségvetésben és a hozzá kapcsolódó projektek
megvalósítására vonatkozó éves tervben nem szereplő projektek és pénzügyi forrásuk bizto-
sítására az éves költségvetés módosítására kerül sor. Az éves költségvetés megtervezésé-
hez az éves közbeszerzési terv elkészítése is szükséges.

Kiemelt kockázati tényezők és kezelésük:

Kockázati tényező	Kockázati tényező kezelési módja
A bevételek és a kiadások becslése nem megfelelő pontosságú	A kapcsolódó hivatali szakterületek munkatársai az év során folyamatosan ellenőrzik a költségvetés tarthatóságát, és szükség esetén beavatkoznak.
A kiadások az év során meghaladják a bevételi forrásokat	A kiadások csökkentése, vagy a bevételek növelése különböző módszerek szerint.

Alkalmazandó módszerek, technikák:

A költségvetés tervezése a Polgármesteri Hivatal valamennyi osztályának bevonásával,
többkörös egyeztetéssel készül el. A bizottságok és a Közgyűlés további módosító javasla-
tokkal él a végleges keretszámok kialakításához.

3.3. Pályázatfigyelés

Az Önkormányzatnál megvalósításra kerülő projektek jelentős részét pályázati úton elnyer-
hető összegből finanszírozzák. Ennek érdekében a pályázatfigyelést már az akciótervek ki-
írásakor el kell kezdeni, hogy a még nem kiírt, de várhatóan kiírásra kerülő pályázatokra az
Önkormányzat időben fel tudjon készülni. A kiírandó pályázatok listája az éves költségvetés
összeállításához is inputként szolgál.

Kiemelt kockázati tényezők és kezelésük:

Kockázati tényező	Kockázati tényező kezelési módja
A megvalósítani kívánt projekthez nem áll rendelkezésre pályázati kiírás	A projekt elhalasztása, vagy – amennyiben a költségvetési forrás biztosít rá fedezetet – önerőből történő megvalósítása.
A pályázatok figyelésére nem áll rendelkezésre elegendő kapacitás, így a beadásra nem készül fel az Önkormányzat	Külső megbízottak bevonása.

Alkalmazandó módszerek, technikák:

A hazai és EU-s finanszírozású pályázatok napi szintű figyelése a potenciális kiírók honlap-
ján, illetve pályázatfigyelő honlapokon. Akciótervek figyelése során az Önkormányzat felké-
szülhet, és hatékonyan reagálhat a jövőbeli kiírások megjelenésére.



3.4. Pályázat / saját projekt indítása

A pályázat / saját projekt indítása során az előkészítők meghatározzák a projekt célrendszerét, terjedelmét, fázistervét és durva erőforrástervét. A projekt terjedeleme (project scope) definíciója meghatározza a projekt határait térben, időben, költségben, megjelöli az érintett szakterületeket, szervezeteket, folyamatokat. Ha korábban rendelkezésre állt az előzőek szerint elkészített előzetes projektterv, annak felülvizsgálata történik. Az előzetes projektterv alapján előterjesztés készül, mely a Közgyűlés elé kerül jóváhagyásra.

Kiemelt kockázati tényezők és kezelésük:

Kockázati tényező	Kockázati tényező kezelési módja
Projekt célok megfogalmazása nem egyértelmű, az egyes résztvevők mást értenek alatta.	A projekt célok meghatározására és ellenőrzésére speciális workshop tartása a jelentősen érintett szakterületek képviselőivel. A célok mellett ellenőrzésképpen a „nem célok” megfogalmazása, és kommunikálása.
A projekt szereplőinek azonosítása elmarad, így a projektvezető a következő tervezési fázisba nem tudja bevonni a kulcs szakembereket.	A projektvezető kikényszeríti a projekt szereplőinek formális kijelölését.

Alkalmazandó módszerek, technikák:

A célrendszer felépítése csoportos alkotó technikák alkalmazásával, a kiinduló anyagok szisztematikus elemzésével végezhető el. Az erőforrás igények becsléséhez benchmarkok, korábbi tapasztalatok, szakértői becslések használhatók fel, azok rögzítéséhez, elemzéséhez és kommunikálásához és *hálótervező eszközök* alkalmazhatók.

A szakmai koncepció kidolgozásához az adott szakterület módszerei alkalmazandók.

3.5. Megvalósíthatósági tanulmány készítése

A megvalósíthatósági tanulmány elkészítésére csak pályázatos projektek lebonyolítása esetén kerül sor. Attól függően, hogy a pályázati eljárás, illetve a pályázati útmutató milyen formát ír elő, többféle folyamaton keresztül történhet a pályázat előkészítése. Egyfordulós pályázatok esetén megvalósíthatósági tanulmány, kétfordulós pályázatok esetén előzetes megvalósíthatósági tanulmány készül. A konkrét követelményeket a Kiíró határozza meg.

A megvalósíthatósági tanulmány elkészítését opcionálisan külső szakértővel végeztetheti az Önkormányzat. A külső megbízott kiválasztására közbeszerzési eljárás keretén belül kerül sor. Az Önkormányzat Közbeszerzési szabályzata szerint meghatározott szereplők bekapcsolódnak a projektbe.

Kiemelt kockázati tényezők és kezelésük:

Kockázati tényező	Kockázati tényező kezelési módja
A kiválasztásra kerülő ajánlat nem a legmagasabb ár-érték arányt biztosítja.	A közbeszerzési kiírás elkészítésébe több kapcsolódó szakterületet kell bevonni, hogy az értékelési kritériumok az optimális kiválasztást eredményezzék.
A közbeszerzési eljárás sikertelen, ami a határidők betartását veszélyezteti.	A közbeszerzési kiírás elkészítésébe minél több szakterület bevonása, minél több ajánlat bekérése.



Alkalmazandó módszerek, technikák:

A Közbeszerzési szabályzat alapján a folyamatba több, jelen Kézikönyvben nem definiált szereplő is bekapcsolódik. A nyertes ajánlattevő kiválasztására a Kbt. előírásai adnak iránymutatást.

3.6. Műszaki tervek elkészítése

A műszaki tervek elkészítése a pályázatos projektek előkészítésének egyik legfontosabb eleme, de saját erőből finanszírozott projektek esetében is szükséges az elkészítésük. Attól függően, hogy a pályázati eljárás, illetve a pályázati útmutató milyen formát ír elő, többféle folyamaton keresztül történhet a pályázat előkészítése. Egyfordulós pályázatok esetén többféle műszaki terv, kétfordulós pályázatok esetén engedélyezési és kiviteli terv készül. A konkrét követelményeket a Kiíró határozza meg.

A műszaki tervek elkészítését jellemzően külső szakértővel végezteti az Önkormányzat. A külső megbízott kiválasztására közbeszerzési eljárás keretén belül kerül sor. Az Önkormányzat Közbeszerzési szabályzata szerint meghatározott szereplők bekapcsolódnak a projektbe.

Kiemelt kockázati tényezők és kezelésük:

Kockázati tényező	Kockázati tényező kezelési módja
A kiválasztásra kerülő ajánlat nem a legmagasabb ár-érték arányt biztosítja.	A közbeszerzési kiírás elkészítésébe több kapcsolódó szakterületet kell bevonni, hogy az értékelési kritériumok az optimális kiválasztást eredményezzék.
A közbeszerzési eljárás sikertelen, ami a határidők betartását veszélyezteti.	A közbeszerzési kiírás elkészítésébe minél több szakterület bevonása, minél több ajánlat bekérése.

Alkalmazandó módszerek, technikák:

A Közbeszerzési szabályzat alapján a folyamatba több, jelen Kézikönyvben nem definiált szereplő is bekapcsolódik. A nyertes ajánlattevő kiválasztására a Kbt. előírásai adnak iránymutatást.



3.7. Pályázati cég kiválasztása (amennyiben szükséges) és a pályázat elkészítése

A nagyobb volumenű pályázatok elkészítését jellemzően külső szakértővel végezteti az Önkormányzat. Abban az esetben, ha a megfelelő kompetencia és kapacitás rendelkezésre áll az Önkormányzatnál, belső erőforrásból is elkészíthető a pályázat. A pályázatot a Kiíró által adott iránymutatások és sablonok alapján kell elkészíteni.

A külső megbízott kiválasztására közbeszerzési eljárás keretén belül kerül sor. Az Önkormányzat Közbeszerzési szabályzata szerint meghatározott szereplők bekapcsolódnak a projektbe.

Kiemelt kockázati tényezők és kezelésük:

Kockázati tényező	Kockázati tényező kezelési módja
A kiválasztásra kerülő ajánlat nem a legmagasabb ár-érték arányt biztosítja.	A közbeszerzési kiírás elkészítésébe több kapcsolódó szakterületet kell bevonni, hogy az értékelési kritériumok az optimális kiválasztást eredményezzék.
A közbeszerzési eljárás sikertelen, ami a határidők betartását veszélyezteti.	A közbeszerzési kiírás elkészítésébe minél több szakterület bevonása, minél több ajánlat bekérése.

Alkalmazandó módszerek, technikák:

A Közbeszerzési szabályzat alapján a folyamatba több, jelen Kézikönyvben nem definiált szereplő is bekapcsolódik. A nyertes ajánlattevő kiválasztására a Kbt. előírásai adnak iránymutatást.

3.8. Támogatási szerződés kötése

A szerződéskötéshez szükséges dokumentumok összeállítása, majd az esetleges hiánypótlás után a támogatási szerződés kötésére kerül sor. A támogatási szerződés megkötésére csak pályázatos projektek esetében kerül sor. A szerződéskötéshez szükséges dokumentumokat, sablonokat a Kiíró bocsátja rendelkezésre.

Kiemelt kockázati tényezők és kezelésük:

Kockázati tényező	Kockázati tényező kezelési módja
A támogatói döntés késik, ami a projekt megvalósíthatóságát veszélyeztetheti.	Alternatív külső források bevonásának vizsgálata (pl.: hitelfelvétel, PPP konstrukció), vagy saját erőből történő megvalósítás. Projektindítás elhalasztása.
A támogatási szerződés kötése késik, ami a projekt megvalósíthatóságát veszélyeztetheti.	Az Önkormányzat saját felelősségre elindíthatja a projektet.
A támogatási szerződéses feltételeket a Támogató egyoldalúan módosítja az Önkormányzat rovasára a szerződéskötést megelőzően, vagy azt követően.	Alternatív külső források bevonásának vizsgálata (pl.: hitelfelvétel, PPP konstrukció), vagy saját erőből történő megvalósítás. Projektindítás elhalasztása (csak a szerződéskötést megelőzően).



Alkalmazandó módszerek, technikák:

A Támogató által rendelkezésre bocsátott sablonok alkalmazása, a Támogató által meghatározott dokumentumok beszerzése és benyújtása.

3.9. Kivitelező cég megbízása

A kivitelező cég kiválasztása a pályázatos projektek végrehajtásának egyik legfontosabb eleme, de saját erőből finanszírozott projektek esetében is szükséges.

A projektek megvalósítását, a kivitelezést jellemzően külső szakértővel végezteti az Önkormányzat. A külső megbízott kiválasztására közbeszerzési eljárás keretén belül kerül sor. Az Önkormányzat Közbeszerzési szabályzata szerint meghatározott szereplők bekapcsolódnak a projektbe.

Kiemelt kockázati tényezők és kezelésük:

Kockázati tényező	Kockázati tényező kezelési módja
A kiválasztásra kerülő ajánlat nem a legmagasabb ár-érték arányt biztosítja.	A közbeszerzési kiírás elkészítésébe több kapcsolódó szakterületet kell bevonni, hogy az értékelési kritériumok az optimális kiválasztást eredményezzék.
A közbeszerzési eljárás sikertelen, ami a határidők betartását veszélyezteti.	A közbeszerzési kiírás elkészítésébe minél több szakterület bevonása, minél több ajánlat bekérése.

Alkalmazandó módszerek, technikák:

A Közbeszerzési szabályzat alapján a folyamatba több, jelen Kézikönyvben nem definiált szereplő is bekapcsolódik. A nyertes ajánlattevő kiválasztására a Kbt. előírásai adnak irányítást.



3.10. Végrehajtás / végrehajtás koordinálása

A végrehajtás fázisban a projekt team a projekt cél elérésén dolgozik folyamatosan figyelemmel kísérve az aktuális terv és a tények eltérését, szükség esetén beavatkozó intézkedésekkel és terv módosításokkal, míg a fázis végén előáll a projekt végterméke.

A Polgármesteri Hivatal oldaláról történő projektvezetési tevékenység (végrehajtás, illetve végrehajtás koordinálása) tartalma változó attól függően, hogy külső szolgáltatók bevonásával, vagy anélkül áll fel a projektszervezet.

Fővállalkozó nélkül	<ul style="list-style-type: none"> ■ Polgármesteri Hivatal oldali projektvezető feladatai <ul style="list-style-type: none"> • Projekt tervezése (végrehajtás) • Beszállítók kezelése • Projekt összefogása • Operatív projektmenedzsment 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Beszállítók feladatai <ul style="list-style-type: none"> • Szerződés szerinti végrehajtás • Készültség riportálása
Fővállalkozó bevonásával	<ul style="list-style-type: none"> ■ Polgármesteri Hivatal oldali projektvezető feladatai <ul style="list-style-type: none"> • Végrehajtás tervezés minőségbiztosítása • Fővállalkozó beszámoltatása • Eredmények minőségcontrollja • Eredmények átvétele 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fővállalkozó feladatai <ul style="list-style-type: none"> • Végrehajtás tervezése • Szerződés végrehajtása • Alvállalkozók kezelése • Operatív projektmenedzsment

A végrehajtás, illetve a végrehajtás koordinálása folyamathoz kapcsolódik a beszámolási és változtatáskezelési folyamat is. Pályázatos projektek esetén a Kiíró felé történő beszámolás is része a végrehajtás folyamatának.



Kiemelt kockázati tényezők és kezelésük:

Kockázati tényező	Kockázati tényező kezelési módja
A végrehajtás során az aktuális tervben nem vezetnek át a megvalósulás eredeti tervhez képest bekövetkező eltéréseinek következményeit. Ennek következtében nincs olyan terv, ami alkalmas lenne a tevékenység további összehangolására, és a projektvezető kézi vezérléssel irányítja a projektet.	<p>A projektvezető regisztrálja a tényeket és azok minden lényeges hatását, következményét átvezeti az aktuális tervben.</p> <p>A terv módosításakor a projektvezető ellenőrzi a résztervek konzisztenciáját, és annak sérülése esetén korrigálja azt.</p> <p>A projektvezető kommunikálja a tényeket és a tervben végzett módosításokat.</p>
A végrehajtás tervtől való sorozatos eltéréseinek és a módosításoknak a hatására a projekt teljesen eltávolodik az eredeti terjedelmétől, így már egyetlen résztvevő sem törekszik annak betartására, a projekt korlátai, keretei szétcsúsznak.	<p>A projektvezető figyelemmel kíséri minden tény, módosítást (és azok következményeit). Mindent megtesz annak érdekében, hogy a projekt elérje célját, de ne lépje túl érvényben lévő terjedelmét, kereteit.</p> <p>Ha úgy ítéli meg, hogy ez mégis elkerülhetetlen, a projektvezető felkészülten kezeli a terjedelem módosításának folyamatát, azaz tájékoztatja a projekt szponzorokat, és javaslatot tesz az új terjedelem meghatározására.</p>

Alkalmazandó módszerek, technikák:

A változtatás kontroll tevékenység lépései:

- terv-tény eltérés elemzés,
- az eltérések hatásvizsgálata,
- döntés a beavatkozó intézkedésekről,
- az intézkedések hatásainak koordinálása,
- intézkedés a kivitelezésről,
- a módosítások kommunikálása.

A projekt terv integritásának érdekében a módosítások hatásait érvényesíteni kell minden érintett területen (tevékenységek, erőforrások, ütemezés, költségek, szerződések, projekt szervezet, kommunikáció, kockázatok, stb.). Az eltérés elemzés eszközei a kéthetente és havonta megrendezésre kerülő teljesítmény jelentések előállítás és elemzése, a külső hatások vizsgálata (kiemelt figyelemmel a projekt tervezéskor tett előfeltételezésekre), valamint a beérkezett változtatási kérelmek elemzése.

A módosítások és hatások átvezetések a tervezés egyes fázisait kell megismételni a megfelelő logikai sorrendben, aminek hatékonyságát nagymértékben növeli a korszerű projektmenedzsment információs rendszer használata.

A folyamatos kockázat menedzsment tevékenység segíti a negatív hatású események sikeres elkerülését, illetve a negatív hatások csökkentését, valamint a pozitív hatások kihasználását.



3.11. Projekt zárása és értékelése

A végrehajtás lezárásaként megtörténik a projekteredmény átvétele és a teljesítés igazolása. A pályázatos projektek esetében a Kiíró felé történő elszámolás is a projekt zárásának része. A projekt értékelése, valamint nagyobb projektek esetében záró rendezvények lebonyolítása során történik a folyamat keretein belül.

Kiemelt kockázati tényezők és kezelésük:

Kockázati tényező	Kockázati tényező kezelési módja
A hivatalos, határidőre történt lezárás ellenére a projekt tovább él, és a team tagok még hosszú ideig próbálják befejezni az elmaradt feladatokat.	A projektvezető a projekt zárásnál is arra törekszik, hogy tiszta helyzetet teremtsen. Az adminisztratív zárás után csak a tervezett tevékenységekre engedélyez erőforrás felhasználást.
A tapasztalatok rögzítése elmarad, így az egyéni és szervezeti tanulás lehetőségei jelentősen csökkennek. (Ez a veszély főleg kevésbé sikeres projekteknél áll fenn, amikor mindenki érzi, hogy történtek hibák.)	A projektvezető a projekt zárás részének tekinti a tapasztalatok összegyűjtését és rögzítését. Ennek érdekében kiválasztja hozzá a legmegfelelőbb módszert, amelynek célja nem a felelősök, hanem a tanulságok keresése és az esetleges ellenállás dacára megszervezi azt.

Alkalmazandó módszerek, technikák:

A projekt végtermékének értékelésekor az eredeti (a projekt indításakor megfogalmazott) és a változtatási igényeknek megfelelően módosított verziót is érdemes figyelembe venni.

A tapasztalatok összegyűjtéséhez és rögzítéséhez használható számos csoportos módszer (workshop, kérdőíves értékelés, kötetlen beszélgetés, stb.) közül a projektvezető választja ki az alkalmazandót a szakmai ítélete, a szervezet gyakorlata és az adott helyzet alapján.

Fontos, hogy a team tagok visszajelzést, értékelést kapjanak a projektben végzett munkájukról, és ennek megfelelő legyen a jutalmazás is.

3.12. Projekt fenntartása

A pályázatos projektek esetében 5 évig beszámolási kötelezettség terheli az Önkormányzatot a Kiíró felé. A projekt fenntartása már nem a projekt része, a működtetés szakasza. A Kiíró által meghatározott sablonok alapján projektfenntartási jelentések, hatáselemzések készülnek a Kiíró felé. Az elemzések elkészítését a projektportfólió controller segítségével a projektvezetők készítik.

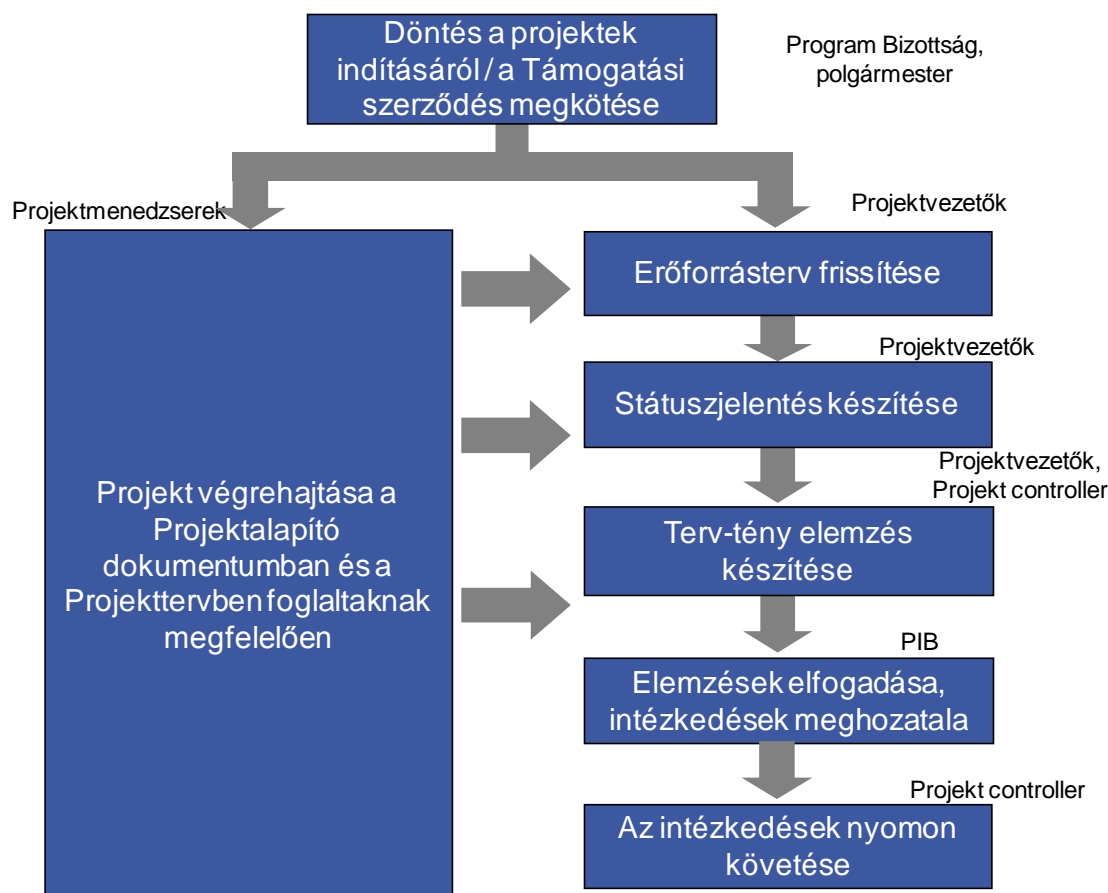
Kiemelt kockázati tényezők és kezelésük:

Kockázati tényező	Kockázati tényező kezelési módja
A projekt fenntartása magasabb finanszírozási forrást igényel a tervezettnél.	Alternatív külső források bevonásának vizsgálata (pl.: hitelfelvétel, PPP konstrukció), vagy saját erőből történő megvalósítás. Projekteredmények felszámolása abban az esetben, ha a visszafizetendő támogatási összeg alacsonyabb, mint a fenntartás költsége lenne.



3.13. A projektek beszámolási folyamata

A végrehajtás során a projektvezetőnek, projekttagoknak, a projektportfólió controllernek, a projekttitkárnak, valamint a kapcsolódó hivatali szakterületeknek aktívan együtt kell dolgoznia. A végrehajtásról rendszeres beszámolókat kell készíteniük, melyet kéthetente a PIB elé, havonta pedig a PIB mellett a polgármester felé terjesztenek.



1. A projektek végrehajtásának, végrehajtatásának felelőse a projektvezető.
2. A projektvezető a végrehajtás során, kéthetente, hétfői leadási határidővel az általa vezetett projektekről státuszjelentést készít. (A státuszjelentés sablonját a Projektmenedzsment Kézikönyv Melléklete tartalmazza.)

A státuszjelentésnek tartalmaznia kell a projekt adott időszakának legfontosabb eseményeinek, eredményeinek összegzését, az időszak során előállított termékek rövid leírását, valamint a következő időszak feladatait. A státuszjelentés emellett tartalmazza az időszak során esetlegesen fellépő problémák leírását és a problémák kezelésére megfogalmazott akciókat.

3. Az erőforrásterv frissítését a Projektvezetőnek a projektportfólió controller számára kell megküldenie.
4. Az erőforrásterv frissítését a Projektvezetőnek a Projektportfólió controller által megküldött Excel táblában kell frissítenie. (Az erőforrásterv sablonját a Kézikönyv Melléklete tartalmazza.)

Amennyiben a frissített projektterv a Projektalapító dokumentumban és a projekttervben foglaltakhoz képest nem tartalmaz jelentős eltérést (a projekt határidejét nem érinti, csak belső erőforrások átcsoportosításáról van szó) úgy a projektvezető az erőforrásterv frissítést saját hatáskörben elvégezheti. Ellenkező esetben Változtatáskezelést kell alkalmazni.



mazni a 4.2. *Változtatáskezelés* fejezetben leírtaknak megfelelően. A Közbeszerzési szabályzatnak megfelelően a bizottságok jogosultak dönteni a beszerzési értékek módosulása esetén.

5. A státuszjelentést a projektvezető eljuttatja a projektportfólió controllernek.
6. A Projektportfólió controller feladata, hogy a frissített projekttervek betöltését követően ellenőrizze, hogy túlzott erőforrás felhasználás a frissítések következtében nem lépett-e fel. Amennyiben a tervezett erőforrást meghaladó felhasználás lépett fel, arra felhívja a döntéshozók figyelmét.

Amennyiben az ellenőrzés során kiderül, hogy a projektek erőforrás-ütközés miatt a frissített tervek szerint nem valósíthatók meg, a Projektvezető feladata, hogy az erőforrás-ütközés feloldására javaslatot tegyen a PIB-nek.

7. Amennyiben a PIB – szükség esetén a Kapcsolódó hivatali szakterületekkel közösen – saját hatáskörben fel tudják oldani az erőforrás problémát, úgy intézkednek. Ellenkező esetben a problémát a projektvezetőnek a Program Bizottság elé kell terjesztenie, az erőforrás-ütközés feloldására vonatkozó javaslattal együtt.
8. A Program Bizottság a projektvezető javaslata, valamint a projektszponzor véleménye alapján dönt az erőforrás-ütközés feloldásáról.
9. A döntés megszületéséig a megváltozott projekt erőforrásterve, amely az erőforrás-ütközést generálta, nem tekinthető jóváhagyottnak, így a döntés időpontjáig csak az eredetileg meghatározott erőforrások vehetők igénybe.
10. Az egyes projektek állásáról szóló beszámolás során a fentiekben leírt folyamatot
 - A státuszjelentés esetében kéthetente kell végrehajtani. A beszámolót elfogadó PIB ülések kéthetente, szerda 9.00 órai kezdő időponttal kerülnek megrendezésre.
 - A beszámolók elkészítése, az erőforrástervek frissítése havonta történik (minden második PIB ülés alkalmával), melyet a PIB a polgármester felé is megküld.
11. A projektportfólió controller a meghozott intézkedések megvalósulását nyomon követi, és erről az intézkedések megtörténtéig folyamatosan beszámolót készít a PIB felé.
12. A projektportfólió controller minden esetben ellenőrzi, hogy az erőforrásterv frissítése (vagy amennyiben nincs változtatás, úgy ennek jelzése) az előírt időben megtörtént-e. Amennyiben a projektportfólió controller a projektvezetőtől az információt határidőre nem kapja meg, úgy jelzi azt a projektvezetőnek. Ha az információt a projektvezető továbbra sem adja meg, a projektportfólió controller jelzi e-mailben, vagy írásos formában a projektszponzornak a projektvezető mulasztását.

3.14. Változtatáskezelés

Változtatáskezelést a projekt bármely résztvevője kezdeményezhet. A változtatásokról a Projektvezető dönt, ha a projekt főbb kereteit nem érinti a változtatás, csak belső erőforrás át-csoportosításról van szó.

Amennyiben a tervezett költségvetés túllépése generálja a változtatást, a Program Bizottságot kell bevonni.

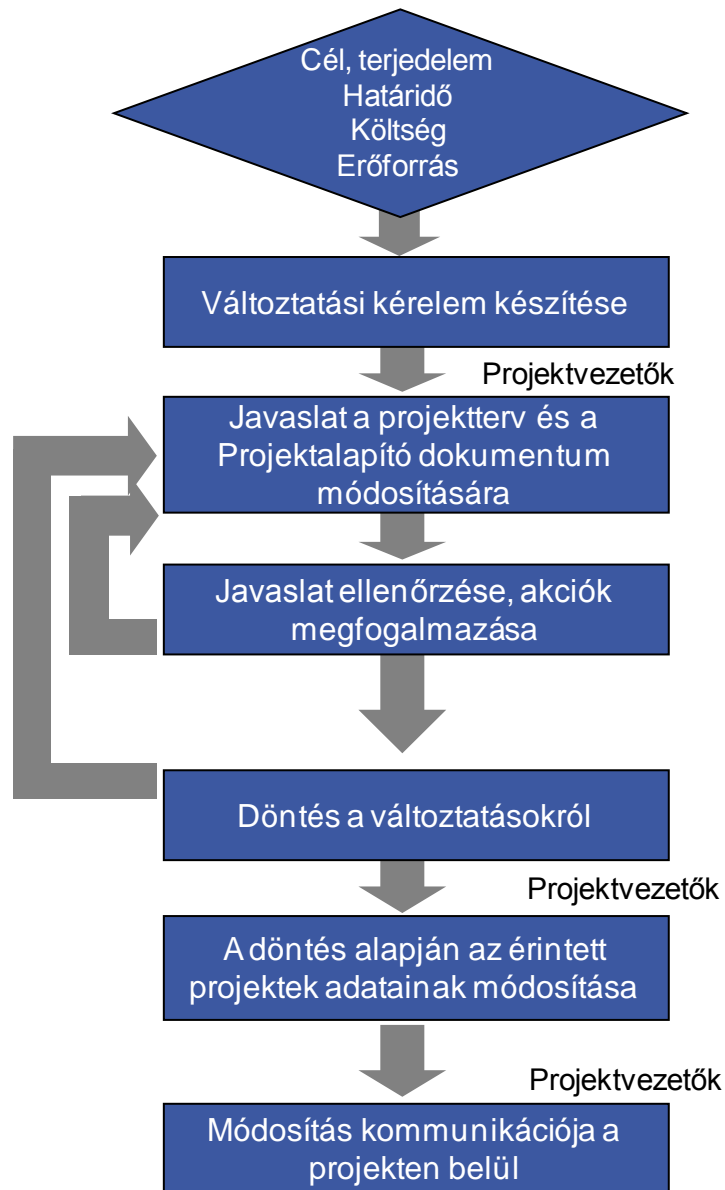
A változtatásokról tehát a Közgyűlés dönt,

- ha a projekt terjedelmét érinti a változtatás,
- ha a projekt költségvetése módosul.

Ha a változtatás szakmai kérdéseket érint, akkor a projektvezető és PIB dönt, ha meghaladja a projekt kereteit, akkor a normál önkormányzati döntéshozatali rend érvényesül.



A változtatáskezelés sematikus folyamatát mutatja be az alábbi ábra.



Amennyiben a projekt

- célja, terjedelme,
- határideje,
- költsége, vagy
- erőforrásterve

változik, azt a változtatáskezelés folyamata szerint kell kezelni.



1. A változtatáskezelés első lépése során a projektvezető (a teamvezetőt bevonva) változtatáskezelőt készít (A Változtatáskezelő sablonját a Projektmenedzsment Kézikönyv Melléklete tartalmazza.), mely magában foglalja a változtatással érintett projektszakasz leírását, a változtatás hatását a projekt egészére. A változtatáskezelési kérelem igény oldalát a változtatást kérő tölti ki, míg a hatás oldalát a projektvezető.
2. Ezzel párhuzamosan a projektvezetőnek javaslatot kell készítenie a projektterv és a Projekталapító Dokumentum, valamint a (pályázatos projektek esetében) pályázat változtatására vonatkozóan is, amennyiben a változtatás mértéke az eredeti projekttervhez képest meghaladja a 10%-ot. Ennél kisebb mértékű változtatás esetén a Projekталapító Dokumentum módosítására nincs szükség.
3. A projektterv és a Projekталapító dokumentum javasolt módosítását a projektvezetőnek a Projektporfólió controller számára kell elküldenie. A projektporfólió controller ellenőrzi a javasolt módosításokat és javaslatokat (akciókat) fogalmaz meg, amennyiben ezt a szükséges erőforrások szükségessé teszik.
4. A változtatási kérelmet a projektvezetőnek időben kell jeleznie mind a PIB felé, mind a projektporfólió controller felé. Utóbbira azért van szükség, hogy a projektporfólió controller az összes futó, illetve induló projekt áttekintésével javaslatot tudjon adni a kért változtatások kezelésére.
5. A változtatási javaslatot úgy kell a PIB elé terjeszteni, hogy az tartalmazza a projektporfólió controller értékelését a változtatás által érintett többi projektre vonatkozóan. Ez a projektvezető és a projektporfólió controller együttes felelőssége.
6. A projektvezető javaslata, valamint a PIB véleménye alapján a polgármester, szükség esetén a Program Bizottság dönt az érintett projektek módosításairól. (Pl. egy projekt megnövekedett erőforrásigénye miatt a pályázati dokumentáció módosítása)
7. Az elfogadott döntés alapján az érintett projektek adatait a központi nyilvántartásban a projektporfólió controllernek módosítani kell.
8. Az elfogadott döntéseket az összes érintett projekt minden résztvevőjének kommunikálni kell. Ez a projektvezetők feladata.



3.15. Projektek követése, jelentések készítése

A projektek elindítása, végrehajtása, illetve zárása során a projektportfólió controllernek – a projektvezetők bevonásával – több jelentést is elő kell állítania. A jelentések előállítását a Kézikönyvben rögzített sablonok alapján történik.

A projekt indítása és végrehajtása során készülő, projektek előrehaladásáról szóló, projektportfólió controller által készítendő adatlapokat, jelentéseket az alábbi táblázat tartalmazza.

Adatlap / Jelentés neve	Címzett	Időpont, időszak
Projektötlet lista	Polgármester	Költségvetés elfogadása előtt 1,5 hónappal Frissítése év közben folyamatosan
Projektjavaslatok elemzése finanszírozás és fenntarthatósági keretek alapján	Polgármester	Költségvetés elfogadása előtt 1 hónappal Frissítése év közben folyamatosan
Engedélyezett projektek listája	Jegyző Polgármester	Költségvetés elfogadásával egyidejűleg
Éves terv a projektek megvalósítására	Polgármester	Költségvetés elfogadásával egyidejűleg
Releváns pályázatok listája	Jegyző Polgármester	Költségvetés elfogadásával egyidejűleg
Terv-tény elemzés egyes projektekről	Projektvezető PIB	Havonta
Várható értékek a projektről	PIB	Kéthetente
Terv-tény elemzés projektcsoportról	Jegyző Polgármester	Havonta
Várható értékek projektcsoportról	Jegyző Polgármester	Havonta
Túlterhelt erőforrások listája	Projektvezető Jegyző Polgármester	Új projekt indításakor Erőforrásterv frissítésekor
Túlterhelt erőforrások projektjei	Jegyző Polgármester	Új projekt indításakor Erőforrásterv frissítésekor



4. A projekt során alkalmazott dokumentumok

Releváns pályázatok listája

- Célja: Az adott évben megvalósítani kívánt projektek összeállításához nyújt segítséget.
- Előállítás: A projektportfólió controller állítja össze (szükség szerint külső pályázatfigyelő cég bevonásával).
- Tartalma: Az elkövetkező időszakban (1-2 évben) megjelenésre kerülő pályázatok listája, illetve döntés esetén a benyújtott pályázatok listáját tartalmazza.
- Elfogadása: A polgármester terjeszti a Közgyűlés elé, amely elfogadja.

Projektötlet:

- Célja: Minden projektigény kommunikálásának módja az igénynek a projektötlet gazda által kitöltött formanyomtatványon történő összefoglalása és benyújtása a polgármesternek.
- Előállítás: A projektötlet gazda tölti ki.
- Tartalma: A Projektötletnek (a Projektötlet sablonját a Projektmenedzsment Kézikönyv Melléklete tartalmazza) tartalmaznia kell az ötlet leírását, amennyiben ismert, leendő Projektvezető nevét és a projekt tervezett időtartamát.
- Elfogadása: A projektportfólió controller fogadja el, tartalmi előírásokat ellenőrizve. Amennyiben év közben merül fel projektjavaslat, azt eseti jelleggel be lehet nyújtani a projektportfólió controllernek.
- Felhasználása: A projekt elindításának, a részletesebb projektjavaslat adatlap kidolgozásának az alapja.

Projektötletek listája

- Célja: A benyújtott projektötletek összefoglalása, melynek alapján az adott időszakban elvégzendő projektek generálása megtörténhet.
- Előállítás: A projektportfólió controller állítja össze a beérkezett projektötletek alapján. A projektek éves listájának összeállításához ad inputot, ezért az éves költségvetés összeállítása előtt 1,5 hónappal kell elkészíteni.
- Tartalma: A projektötletben szereplő adatokat tartalmazza, összesített formában.
- Elfogadása: A releváns projektötletek kiszűrése után a polgármester fogadja el.
- Felhasználása: A releváns projektötletek alapján valamennyi projektötletre el kell készíteni a projektjavaslat adatlapot.



Projektjavaslat adatlap:

Célja: Az ötletből akkor lesz projektjavaslat, ha a Projektjavaslat adatlap kitöltésre került és a polgármester elfogadta.

Előállítása: Az elfogadott projektötlet javaslatá válásához kötelező a Projektjavaslat adatlap elkészítése. A Projektjavaslat adatlap kitöltése a projektötlet gazda vagy a kinevezett projektvezető feladata.

Tartalma: A projektjavaslat adatlapnak tartalmaznia kell:

- a projekt nevét,
- a projekt definícióját,
- a projekt célját (lehetőleg számszerű, mérhető formában),
- a projekt megvalósításának fontosságát, indoklással,
- azt, hogy mely stratégiai célhoz (mutatóhoz) kapcsolódik a projekt,
- a projektvezető nevét (amennyiben már tudható),
- a projekt (és szakaszainak) kezdési határidejét,
- a projekt (és szakaszainak) befejezési határidejét,
- a várható bevételt, projekt eredményeként elérhető költségmegtakarítást (kis projekteknél nem szükséges kitölteni),
- a projekt megvalósításakor felmerülő várható költségeket (kis projekteknél nem szükséges kitölteni),
- a megtérülési időszakot (kis projekteknél nem szükséges kitölteni),
- a fejlesztés elmulasztása esetén jelentkező veszteség mértékét,
- a tervezett belső erőforrásigényt személyenként, embernapon kifejezve, napi díjakkal szorozva,
- a tervezett külső erőforrásigényt a szerződések (vagy becslések) alapján kalkulált értéken,
- a projekt kockázatait bekövetkezési valószínűség és forint értékben (kis projekteknél nem szükséges kitölteni).

A projekt indulása után a projektjavaslat adatlap kiinduló pontot jelent a projekt adatlap elkészítéséhez. A projekt adatlap a projektjavaslat kibővítésével tartalmazza továbbá a projektfolyamat lépéseinek megtörténtét is.

Elfogadása: A projektek éves megvalósítására vonatkozó terv elfogadásakor, vagy év közben történik. A projektötlet gazda a projektportfólió controllernek továbbítja, aki formai ellenőrzés után a jegyzőn keresztül a polgármesternek juttatja.

Felhasználása: A projektek részletesebb kidolgozásának alapjaként szolgál. Az Önkormányzat éves költségvetés tervezéséhez, illetve a projektek megvalósítására vonatkozó éves tervnek az összeállításához szolgál inputként.



Projektjavaslatok prioritizálása stratégiai tervnek való megfelelése alapján

- Célja:** A projektjavaslat adatlap alapján meghatározható, hogy az egyes projektek milyen témában merülnek fel, rövid összefoglalót tartalmaznak a megvalósítandó projektekről. A stratégiai dokumentumokban meghatározott elképzelések alapján fontossági sorrendbe állíthatók a projektötletek.
- Előállítása:** A projektportfólió controller a jóváhagyott projektötletek listájához hozzárendeli a megvalósításukhoz szükséges költségeket, a fenntartási költségeket, az elnyerhető pályázati forrást és a pályázat elnyerésének valószínűségét. Az összeállításban a Pénzügyi Osztályvezető szakértő támogatóként vesz részt. Mindezek alapján a polgármester tesz javaslatot a projektek rangsorára. A projektek éves listájának összeállításához ad inputot, ezért az éves költségvetés összeállítása előtt egy hónappal kell elkészíteni.
- Tartalma:** A projektjavaslat adatlapokon szereplő információk alapján sorrendet állít fel a projektötletek között. A fenntartási költségek kiszámítása hosszú távra, esetenként több 10 évre előre történik.
- Elfogadása:** A polgármester tesz rá javaslatot, és a Közgyűlés fogadja el. A Közgyűlés a megvalósítás ütemezéséről is dönt.
- Felhasználása:** A forrás és tartalom alapján prioritizált lista az adott évben indítani kívánt, engedélyezett projektek listája. Az Önkormányzat költségvetéséhez ad inputot.

Kommunikációs mátrix:

- Célja:** A résztvevők információs és kommunikációs igényeinek meghatározása, illetve azok kielégítésének megtervezése.
- Előállítása:** A projektvezető állítja össze a projekt indításával egyidejűleg.
- Tartalma:** lásd a mellékletben szereplő mintát. Kis projektek esetében az előállítása a kommunikációs célok szükségessége esetén kötelező.
- Elfogadása:** A projekt indítással egyidejűleg.
- Felhasználása:** A projekt kommunikáció tervezése során a projektvezetés azonosítja az érintettek információs igényeit, és megtervezi azok kielégítésének módját, illetve a felhasználandó technológiát.

Komplex Projekt terv (= projekt terv):

- Célja:** A projekt megvalósítását a tervezett keretek között tartsa.
- Előállítása:** Hálótervező eszköz (pl.: Openproj, Microsoft Project) használatával. Kis projektek esetén használata nem kötelező.
- Tartalma:** A projekt során végrehajtandó tevékenységekre, azok kapcsolataira, és *ütemezésére*, a felhasználandó *erőforrásokra* vonatkozó terv.
- Elfogadása:** A projekt indítással egyidejűleg.
- Felhasználása:** A projekt nyomon követésére, szükség esetén beavatkozások megtételére.



Projektalapító dokumentum (PAD):

- Célja:** A projekt terjedelmének meghatározására, az erőforrások igénybevételének engedélyezésére szolgáló dokumentum.
- Előállítása:** A projektvezető állítja össze a projekt indításával egyidejűleg. Kisebb projektek esetében a PAD kitöltése nem kötelező.
- Tartalma:** A projekt létét, az indításához vezető üzleti igényt, célját, leendő termékének főbb jellemzőit rögzítő dokumentum, amely felhatalmazza a megnevezett projektvezetőt a szervezet erőforrásainak projekt érdekében történő felhasználására.
- Elfogadása:** A projekt indítással egyidejűleg.
- Felhasználása:** A projekt indításakor a felhasználandó erőforrások, a projekterjedelmének meghatározására szolgál.

Emlékeztető

- Célja:** A megbeszélés következményeinek rögzítése, tehát eredmény-orientált: Milyen témáról volt szó, milyen állítások hangzottak el, milyen döntések születtek.
- Előállítása:** Minden lényeges külső és belső projekt megbeszélésről kötelező emlékeztetőt készíteni. A megbeszélés elején a szervező kijelöli az emlékeztető szerzőjét, aki 24 órán belül elküldi a résztvevőknek elfogadásra e-mailben vagy postai úton.
Az ad hoc, nem szervezett megbeszélések lényeges elemeit résztvevők valamelyike e-mailben (nem feltétlenül emlékeztető formában) összefoglalja, és elküldi ellenőrzésre, elfogadásra a többi résztvevőnek.
- Tartalma:** Az emlékeztető nem tartalmazza egy megbeszélésen elhangzott összes állítást, csak azok lényegi tartalmi kivonatát.
Az emlékeztető hivatkozhat más dokumentumokra (elhangzott előterjesztés, prezentáció). Ekkor ezek az emlékeztető részének tekintendők, azaz el kell küldeni őket a résztvevőknek és az elfogadás velük együtt érvényes.
A *Tevékenység* típusú bejegyzéseket a megbeszélés szervezőjének át kell vezetnie egy tevékenység listába, és hozzárendelni a szükséges adatokat (tartalom, felelős, határidő, stb.). Ő gondoskodik arról is, hogy a megbeszélésen ezen információk tekintetében megegyezés szülessen.
További tartalmi elemeket lásd a mintában a mellékletben.
- Elfogadása:** A megérkezéstől számított 2 munkanapon belül a résztvevőknek van lehetőségük visszajelezni, utána az emlékeztető automatikusan elfogadottnak, aláírtnak minősül, a benne foglaltak érvénybe lépnek. A projektvezető dönthet úgy, hogy minden emlékeztetőt alá kell írnia a résztvevőknek, vagy a szervezet képviselőjének. Az alapértelmezés szerint erre csak kiemelt jelentőségű megbeszélések esetén van szükség.
- Felhasználása:** Az elfogadott emlékeztetőt a kommunikációs mátrixnak megfelelően kell szétosztani.
A következő megbeszélés első napirendi pontja minden esetben kötelezően az előző megbeszélés emlékeztetőjének áttekintése.



Feladat lista

- Célja:** A projekt előrehaladásának követése a hozzá kapcsolódó feladatok szintjén.
- Előállítása:** Nem csak önálló dokumentumként jelenhet meg, hanem pl. emlékeztető részeként is.
A projektvezető felelős a teljes projekt feladatlista kezeléséért.
Minden projekt team tag felelős saját feladatlistájának kezeléséért.
- Tartalma:** Minden feladatnak van határideje, felelőse és státusza (kész, új, folyamatban, késleltetve, érvényét vesztes).
- Elfogadása:** Az emlékeztetővel együtt történik.
- Felhasználása:** Minden résztvevő a saját feladatainak követésére használja. A rendszeres projekt státusz megbeszéléseken ez jelenti a munka kiindulópontját.

Változtatási kérelem:

A projekt érvényes tervétől való eltérésre vonatkozó kérés. Okozója lehet külső körülmény, annak változása, hiba vagy eltérés a végrehajtás során, korábban a tervben elkövetett hiba felismerése, stb.

Előállítása: Bármely projekt team tag kitöltheti és eljuttathatja a projektvezetőhöz.

Tartalma: lásd a mintát a mellékletben

Elfogadása: Kiseb változtatások esetén (a projekt belső ütemezésére vonatkozóan) a projektvezető dönt az elfogadásáról és arról, hogyan és milyen módon vezeti át a szükséges módosításokat.

Nagyobb változtatások esetén (költségek növekedése a rendelkezésre álló kereten felül) a polgármester, illetve a Közgyűlés dönt az elfogadásáról, és arról, hogy milyen módon vezeti át a szükséges módosításokat. A változtatási kérelem bekerül az archivált projekt dokumentációba.

Felhasználása: A projekt céljának, terjedelmének, költségvetésének megváltoztatása e dokumentum alapján történik.



PIB projektbeszámoló:

- Célja:** A projekt valamely szakaszának, tevékenységének állapotát, az abban végzett múltbeli teljesítményt és a várható értékeket összefoglaló dokumentum.
- Előállítása:** A projektvezető állítja össze kéthetente a státuszjelentést, amelyet a PIB ülésen tárgyalnak meg. A terv-tény összehasonlítást a projektvezetők segítségével a projektportfólió controller állítja össze havi bontásban, minden második PIB ülésre.
- Tartalma:** A projekt és a projektportfólió működésének nyomon követése érdekében terv-tény összehasonlításokat és a projektek várható eredményeit tartalmazza Word és Excel formátumban. A terv-tény elemzés a határidőkre, a költségekre, a projekt készültségi állapotára és az erőforrás felhasználásra vonatkozóan tartalmaz adatokat.
- A teljesítmény jelentés tartalmazza a projekt státusz jelentést, a terv-tény összehasonlítást és az Excel alapú beszámoló sablont is.
- Állapot jelentést a projekt dokumentáció elkészítésére vonatkozóan is javasolt készíteni. Ebben az esetben a rendelkezésre álló, és a hiányzó dokumentumok listáját, az ahhoz tartozó határidőket és felelősöket kell feltüntetni a sablonon. Ezeket az adatokat a projektjavaslat adatlap kibővítésével, az ún. projektadatlapon kell rögzíteni.
- Kis projektekre vonatkozóan a havi bontású beszámolót kell elkészíteni, melyet a projektportfólió controller valamennyi projektre vonatkozóan elkészít.
- Elfogadása:** A kéthetente tartandó PIB üléseken, illetve a havi felsővezetői szintű beszámolókkal egyidőben a PIB, illetve a polgármester fogadja el.
- Felhasználása:** A projekt teljesítésének nyomon követésére szolgáló dokumentum, amelyet a projekt mérföldköveihez kapcsolódóan tartandó PIB üléseken fogadnak el. Szükség esetén beavatkozások megtétele, változtatáskezelési eljárás folytatása szükséges.

Teljesítésigazolás:

- Célja:** A projektszakasz eredményeinek lezárása, és a szállítók felé rögzítése hivatalos formában.
- Előállítása:** A projektvezető állítja össze a projektszakasz befejezésekor.
- Tartalma:** Valamely projekt szakasz eredményeinek a polgármester / projektvezető általi átvételét igazoló dokumentum.
- Elfogadása:** A projektszakasz zárásával a polgármester / projektvezető fogadja el.
- Felhasználása:** A projektszakasz lezárása a teljesítésigazolás aláírásával történhet meg. A teljesítési jegyzőkönyv a szállítók által kiállított számla teljesítésének alapját jelenti.



Projekt záró jelentés:

Célja: A projektszakasz eredményeinek lezárása belső használatra.

Előállítása: A projektvezető állítja össze a projekt befejezésekor.

Tartalma: A projekt lezárását hivatalosan rögzítő, azt értékelő, összefoglaló dokumentum.

Elfogadása: A projektszakasz zárásával a polgármester / projektvezető fogadja el.

Felhasználása: A projekt lezárása a projekt zárójelentés aláírásával történhet meg.



5. Melléklet: Sablonok a projekt során alkalmazott dokumentumokra

Pályázati lista

Projektötlet

Projektötlet lista

Projektjavaslat adatlap

Projektek priorizálása

Kommunikációs mátrix

Emlékeztető

Státuszjelentés

Havi beszámoló

Teljesítésigazolás

Projekt zárójelentés

