

EDELÉNY VÁROS ÖNKORMÁNYZATÁNAK SZERVEZETFEJLESZTÉSE

ÁROP-1.A.2/A-2008-0152



I.

ÁLTALÁNOS DÖNTÉSI KOMPETENCIÁK, ELJÁRÁSOK KORSZERŰSÍTÉSE A STRATÉGIAI MENEDZSMENT ERŐSÍTÉSE ÉRDEKÉBEN

TARTALOMJEGYZÉK

1. Bevezetés.....	3
2. A helyzetfelmérés eredményei	5
3. Javaslatok	6
3.1. Módszertan a helyi önkormányzati stratégiai menedzsment kialakítására.....	6
3.1.1. A stratégiai tervezés	12
3.1.2. Elemzések, módszerek	17
3.1.3. További javaslatok.....	31
3.2. Döntési rendszer	32
3.2.1. A testületi döntések	32
3.2.2. A testületi döntési tárgykörök	34
3.2.3. A testületi döntések előkészítése	36
3.2.4. A döntési folyamat	40
3.2.5. A döntések végrehajtása	41
3.2.6. A végrehajtás ellenőrzése	41
3.2.7. Visszacsatolás a döntés-előkészítéshez	42
1. sz. melléklet.....	43
2. sz. melléklet.....	47
3. sz. melléklet.....	56
4. sz. melléklet.....	60
5. sz. melléklet.....	66

1. Bevezetés

A települési önkormányzatok hatékony és szakszerű munkája elengedhetetlen a kedvező gazdasági környezet megteremtéséhez, illetve a helyi közösségek megszervezéséhez. A gazdaság fejlődésében és a társadalmi jólét növelésében kiemelt feladat hárul a közigazgatásra, azon belül is az önkormányzati intézményekre és a polgármesteri hivatalokra. A helyi ügyek gyors és szakszerű intézése, a bürokratikus akadályok mérséklése, a lakókkal és vállalkozókkal való partneri kapcsolat kialakítása egyrészt alapvető elvárás az önkormányzatokkal szemben, másrészt a sikeres és erős gazdaság fontos feltétele is.

A polgármesteri hivatalok fejlesztésének elsődleges célja, hogy a vezetés elsajátítsa a stratégiai gondolkodást, az eredményességi szemléletet és a jó gazda hozzáállásával lássa el gazdálkodási feladatait. A jövőben a polgármesteri hivataloknak hosszabb távlatokban kell gondolkodniuk és stratégiai alapokon kell döntéseket hozniuk, továbbá fel kell ismerniük a kockázatokat és a prioritásokat. Egy minőségorientált, stratégiai gondolkodású hivatal képes arra, hogy mérőszámok segítségével kimutassa a vele szemben támasztott elvárásokat és az érdekelt felek elégedettségét.

A pályázatokon elnyert fejlesztési projektek lebonyolítása egyre nagyobb kihívások elé állítja az edelényi polgármesteri hivatalt. A polgármester városfejlesztési tevékenységének támogatására a polgármesteri kabinet hivatott, de emellett a hivatal pénzügyi osztálya plusz feladatként végzi a fenti projektek megvalósítását, amelyet hosszú távon csak az alapfeladatai rovására tud elvégezni, ezért szükséges a hatósági közszolgáltatói tevékenység és a városfejlesztési projektek közötti egyensúly kialakítása.

A polgármesteri hivatal létszámhelyzete megfelelő, ugyanakkor a pénzügyi osztály esetében a pályázatokkal kapcsolatos feladatok ellátására felhasznált kapacitás az alapfeladatoktól kerül elvonásra.

A város nagyságából következően az önkormányzat és a lakosság kapcsolata közvetlen és nyilvános. A hivatalban teljes munkaidőben működő ügyfélszolgálati iroda működik, ezáltal megtörtént az érdemi ügyintézés és a tájékoztató tevékenység szétválasztása, azonban az ügyfélszolgálati funkció további bővítése szükséges még.

A város hosszú távú fejlődését a pénzügyi stabilitás megteremtésével lehet megvalósítani, a defenzív takarékoskodással további eredmények nem érhetőek el, ezért alapvetően a város bevételeinek növelésére kell stratégiai tervet kidolgozni.

A stratégiai tervben a következő javaslatok kidolgozását ajánljuk:

- Az ipari terület bővítésével, kedvezmények nyújtásával új vállalkozókat célszerű a városba telepíteni.
- A város népességszámának növelésével növelhető a helyi adóbevétel, a betelepedési kedv fokozására kedvezményes házhelyek kialakítását javasoljuk.
- A központi pályázatok differenciált – Edelény adottságaihoz a legjobban igazodó – igénybevétele. A hivatali apparátus felkészítése a projektek színvonalas lebonyolítására.

2. A helyzetfelmérés eredményei

Edelény város stratégiai vezetése alapvetően továbbfejlesztendő. A várost sújtó természeti katasztrófa eredményeképpen a hivatal jelenleg elsősorban a kárelhárítás és újjáépítés feladataira koncentrált, emellett csak az ad hoc feladatok elvégzésre rendelkezik kapacitással. Ezért a hivatal stratégiai tervezését és vezetését a 2. pontban leírtak alapján célszerű újra átgondolni.

A város a cikluson átnyúló integrált városfejlesztési stratégiával (a továbbiakban: IVS) rendelkezik. Az IVS összhangban van a város Településfejlesztési Konceptiójával, a gazdasági programmal, az építési szabályzattal, valamint a településszerkezeti- és településrendezési tervvel.

Az IVS alapján a város átfogó célja: Edelény modern szolgáltató, turizmus- és közösség-orientált fejlesztése.

Az IVS azonban csak egy része a stratégiai alapokon működő önkormányzásnak.

Az alábbiakban javaslatot teszünk a teljes hivatali működést átfogó stratégiai menedzsment kialakítására.

3. Javaslatok

3.1. Módszertan a helyi önkormányzati stratégiai menedzsment kialakítására

A stratégiai menedzsment olyan vezetést jelent, amikor a szervezet minden erejét és képességét a stratégiai célok megvalósítására mozgósítja. Így jelenti a stratégiai tervezési, ellenőrzési, ösztönzési és szervezetfejlesztési folyamatokat, kapcsolatot teremt az operatív és stratégiai

1. döntéshozatali folyamatok,
2. működési folyamatok (végrehajtás),
3. feltételek (erőforrások) és
4. rendszerek (információáramlás, struktúra, szabályozás) között.

A **stratégiai menedzsment** az *irányítási* igényeken (elvárás, szabályozás, ellenőrzés stb.) felül *szervezetfejlesztési* igényekkel is foglalkozik, amelynek révén a szervezeti képességek alkalmazkodnak a folyamatosan változó környezeti elvárásokhoz. A szervezet egészének átalakulásával kell válaszolni a környezeti kihívásokra.

A stratégia szükségszerűségét felvető viták háttérében alapvetően az áll, hogy más az **operatív** működés/ember logikája, viselkedése, értékrendje stb., mint a **stratégiai** működés/emberé.

Az eltérő működési sajátosságokat szemlélteti az alábbi táblázat:

STRATÉGIAI MŰKÖDÉS ÉS MENEZSMENT	OPERATÍV MŰKÖDÉS ÉS MENEZSMENT
<p>Hosszú távban gondolkodik</p> <p>Az alternatív választási lehetőségeket keresi, fejlesztő</p> <p>A politikai értékek által vezérelt</p> <p>A szervezeti változások, folytonossági „szünetek” során kap szerepet, fejlődik</p> <p>Számára a környezet a meghatározó</p> <p>Kifelé tekint, a hatásra összpontosít, rugalmasságra törekszik</p> <p>A közösség szervezeteinek hálójára figyel, abban értelmezi magát</p> <p>A funkciók/feladatok közötti összefüggéseket nézi</p> <p>A bizonytalanságra érzékeny, azt tudatosan kezeli</p>	<p>Rövid távban gondolkodik</p> <p>A folytonosságra, a működési mód fenntartására törekszik, működtető</p> <p>Szakmai követelményekre koncentrálnak</p> <p>A működés folytonosságát feltételezi</p> <p>Számára a szervezet maga a meghatározó</p> <p>Figyelmét adott tevékenységre koncentrálnak, stabilitásra törekszik</p> <p>A szervezet határain belül marad, csak arra korlátozza figyelmét</p> <p>Meghatározott funkciókra/feladatokra koncentrálnak</p> <p>A folytonosság bizonyosságát feltételezi</p>

Az önkormányzat kétarcú szervezet, mert egyszerre kell érvényesítenie a politikai érdekeket és a szakmai szempontokat. A politikusok a választások során elhangzott ígéretet, változások beteljesülését, valamint ezeknek az eredményeknek a megtartását (újraválasztás) várják a jövőkép-alkotásnak, a társadalmi igények figyelembevételével történő megoldások kidolgozásának, végrehajtásának és értékelésének folyamatától. Ezért a két fogalom, „stratégia” és „politika” nem elválaszthatóak egymástól.

Az önkormányzati működés rendszere **funkciókból** és az azokba tarozó **feladatokból** épül fel. Minden feladathoz egy **megvalósító folyamat** rendelhető, amely **tevékenységekből** épül fel. Az egyes tevékenységfajták a jogszabályok alapján bizonyos szervekhez, szervezeti pozíciókhoz köthetők, ezek a **hatáskörök**. Mindezek együttesen biztosítják az **önkormányzat működését**.

A stratégiai vezetés (menedzsment) alapproblémája a változó környezethez való sikeres és hosszú távú alkalmazkodás

5. a szervezet rendelkezésére álló erőforrások segítségével,
6. a szervezet alapfeladataira, hosszú távú jövőjére összpontosítva,
7. a szervezeti folyamatok, a szervezeti viselkedés kereteit kijelölve,
8. tudatos változást megvalósítva az erőforrásokban, a szervezeti felépítésben és a vállalati kultúrában.

Kutatások bizonyítják, hogy a szervezeteknek a változásokra adott válaszaik két tényezőtől függenek:

- **a vezetés** (menedzsment) színvonalától, minőségétől, nézetrendszerétől, kockázatviselő hajlamától, vagyis a vezetés minőségétől, valamint
- **a szervezetben levő tudás**, képességek, innovativitás, rugalmasság, azaz a szervezet sajátos képességeitől, kompetenciáitól.

Ezért tartjuk fontosnak a stratégiai vezetés kialakítását, fejlesztését a közigazgatásban is.

A stratégiai működés során az alábbi menedzsment szerepek várnak az önkormányzat vezetőire:

- **Polgármester:** Koordináló, kompromisszumsegítő, konfliktuskezelő szerep, a választások után kialakított általános/alap stratégia képviselője, előterjesztése.
- **Jegyző:** Szakmai, jogi felelősség, hivatali koordináció, kiinduló adatok biztosítása, korlátok/ellentmondások jelzése, véleményezés, tanácsadás, célok-operatív és stratégiai működés-prioritások illeszkedésének vizsgálata, kezdeményező szerep, a tervezés átfogó rendszerének működtetése.
- **Középvezetők:** A hivatali részvétel operatív szervezője, programkidolgozó szerep, az átfogó és funkció stratégia összehangolásának fő szakmai felelőse.
- **Intézményvezetők:** Közreműködés, véleményezés, kidolgozás, adatok biztosítása a szükséges mértékben.

Úgy gondoljuk, hogy a stratégiai menedzsment működtetését jelentősen segíti a **külső tanácsadók** igénybevétele, mert objektív szakmai elemzéssel, technikákkal, értékeléssel, javaslatokkal, alternatívák összevetésével segítik az önkormányzat vezetésének munkáját.

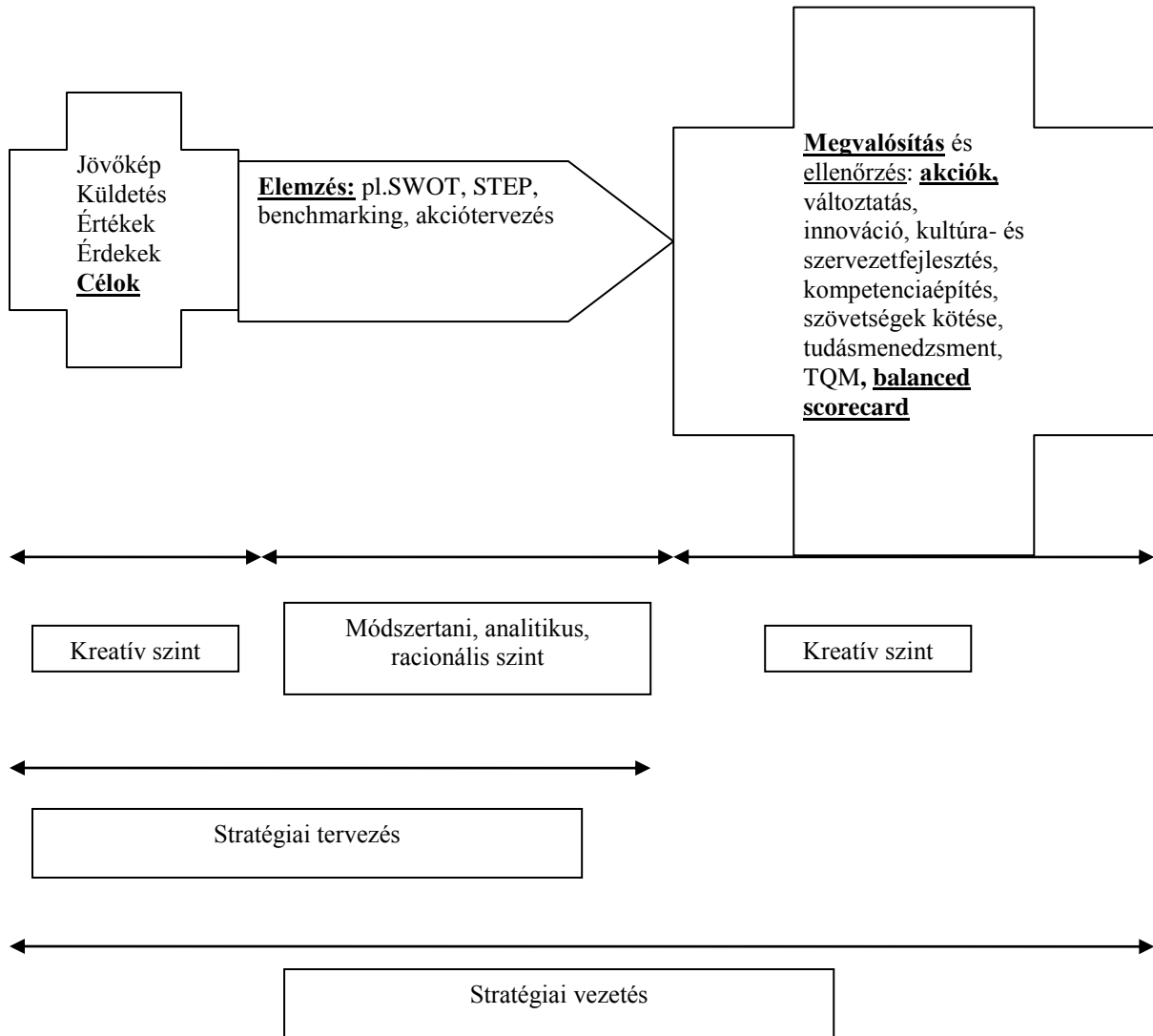
A stratégiai vezetés az önkormányzati működés minden elemét érinti:

Célok → Munkafolyamatok, célprogramok → Eredmények

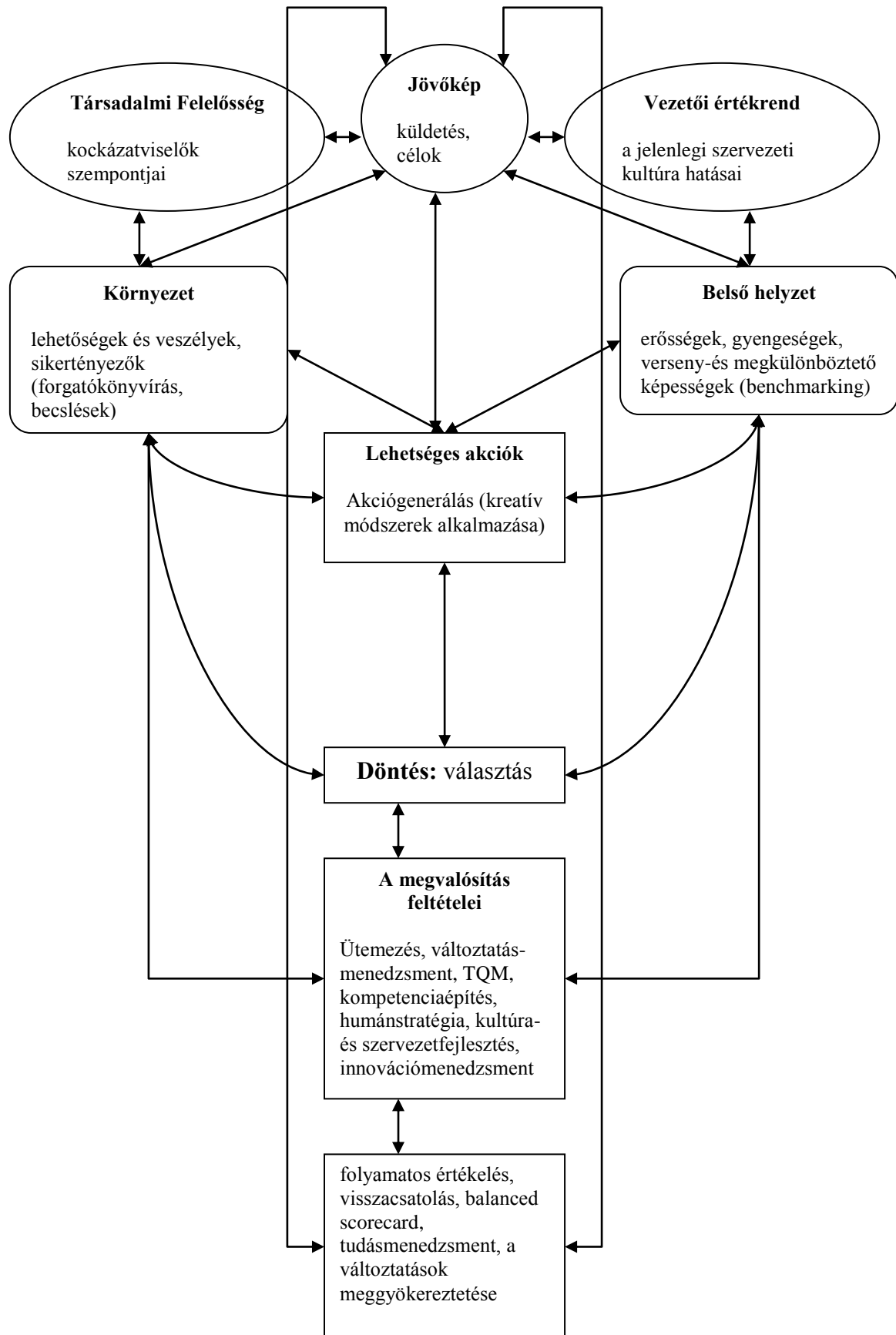
Elemek:

- Személyzet (szervezeti kultúra, létszám, ösztönzési rendszer, teljesítménykontroll stb.)
- Munkakörök (munkatartalom, munkafeltételek, jelentőség, önállóság stb.)
- Szervezeti alapstruktúra (szervezetfejlesztés, szervezeti méret, munkamegosztás, koordináció stb.)
- Vezetési rendszer (vezetési stílus, menedzsment szerepek, hatáskör delegálás, vertikális munkamegosztás stb.)
- Feladatrendszer (kötelező/önként vállalt feladatok, feladat megoldási módok, feladatkövetés, nyilvántartás stb.)
- Célrendszer (stratégiai tervezés, küldetés, célprogramok, eredményértékelés stb.)
- Munkatechnológia (Folyamatelemzés- és szabályozás, minőségi követelmények, stb.)
- Információrendszer (informatikai stratégia, információ rendszerek, adatvagyon, kommunikációs rendszer, rendszerfejlesztés stb.)
- Technikai eszközök rendszere (Információ-és irodatechnika, kommunikáció technika, munkaterek stb.)
- Szabályozások rendszere (SZMSZ, ügyrend, ügyviteli-és folyamat szabályzatok, munkaköri leírások stb.)
- Költségvetés (bevételek-kiadások, vagyon, gazdálkodási rend, vállalkozások, hitelek stb.)
- Környezeti rendszer (gazdasági-, társadalmi-, politikai viszonyok, külső elvárások stb.)

A **stratégiai vezetés az a folyamat**, amelynek során a szervezet célokat tűz ki és olyan akciókat határoz meg, amelyek segítségével adott időtartamon belül a célok elérhetők. Majd végrehajtja az akciókat, és folyamatosan értékeli az eredményeket:



1. ábra. A stratégiai vezetés folyamata I.



2. ábra.
A stratégiai vezetés folyamata II.

A stratégiai menedzsment tevékenységei:

- a) Tervezés: célkitűzés, célelérés módszerei, elérendő eredmények rögzítése.
- b) Szervezés: melynek területei a munkaszervezés, szervezetépítés, folyamat-és működésszervezés, rendszerszervezés, önszervezés.
- c) Igazgatás: vezetési stílus, szervezeti kultúra, a vezetők társadalmi szerepvállalása..
- d) Döntés: feltételek, nehézségek, csapdák.
- e) Koordinálás: a különálló személyek, csoportok, szervezetek tevékenységének összefogása, összehangolása egy közös cél érdekében.
- f) Ellenőrzés: ami egyfajta információcsere, visszajelzés és az eredmények összevetése a célokkal, a motiváció alapja.
- g) Teljesítményértékelés: a folyamat alapja a teljesítmény megfigyelése és összevetése a tervekkel, az elvárásokkal, a szokásokkal, a normatívákkal.
- h) Tájékozódás és tájékoztatás: a hírek, adatok megszerzése, feldolgozása, feldolgoztatása, mérlegelése, továbbítása, a bennük levő lehetőségek megértése és hasznosítása, továbbá a motiválás legfőbb eszköze.
- i) Kiválasztás: az egyik legfontosabb vezetői feladat mindent megtenni azért, hogy a lehető legjobb munkatársakkal dolgozzunk.

3.1.1. A stratégiai tervezés

Mivel a változások gyorsak és kiszámíthatatlanok, ezért a stratégiai tervezésen és vezetésen belül egyre nagyobb hangsúlyt kap a változtatások kezdeményezésének és megvalósításának tervezése, valamint azoknak a kreatív módszereknek a keresése, amelyek segítségével minél több lehetséges cselekvési változatot lehet megvizsgálni, minél jobb döntéseket lehet hozni.

A változtatás általános lépései:

- a jövő elképzelése
- tervezés
- csoportépítés
- ösztönzés
- értékelés
- visszacsatolás

A stratégiai gondolkodás megerősítése kapcsán ki kell emelnünk, hogy annak sikere nagy mértékben függ attól, hogy sikerül-e a szakmai szempontoknak elsődlegességet kapnia a politikai szempontokkal szemben, valamint a valós igények kielégítése elsőbbséget kell, hogy élvezzen a szervezeti érdekekkel szemben.

A módszeres tervezésről beszélve meg kell különböztetnünk azt a tervezést, amikor a szervezet **hosszú távú terveket készít folyamatos, kiszámítható változást** feltételezve a másik esettől, azaz a stratégiai tervezéstől. A **stratégiai tervezés** folyamatosan figyeli a szervezet kívánatos jövőbeli változási irányait, és összhangba hozza ezzel az operatív működést.

A stratégiai tervezés olyan folyamat, amelynek során a vezetés általános hosszú távú célokat és konkrét rövidebb távú teljesítménycélokat határoz meg, majd olyan akciókat dolgoz ki, amelyek segítségével a célok elérhetők. A stratégiai terveket azoknak a vezetőknek kell elkészíteniük, akiknek a részlege a stratégiai eredményt produkálni fogja. Csak így várható el, hogy minden vezető felelősséget érezzen a stratégiai feladatok teljesítéséért.

A tervezés **elemei:**

- a célkitűzés,
- a célok eléréséhez vezető utak, módszerek meghatározása,
- az elérendő eredmények rögzítése.
-

A tervezés időtartamát tekintve lehet

- hosszú távú terv (legalább 5 évre előre szól),
- közép távú terv (2-4 év),
- rövid távú terv (1 hónap).
-

A tervezés jellege szerint lehet

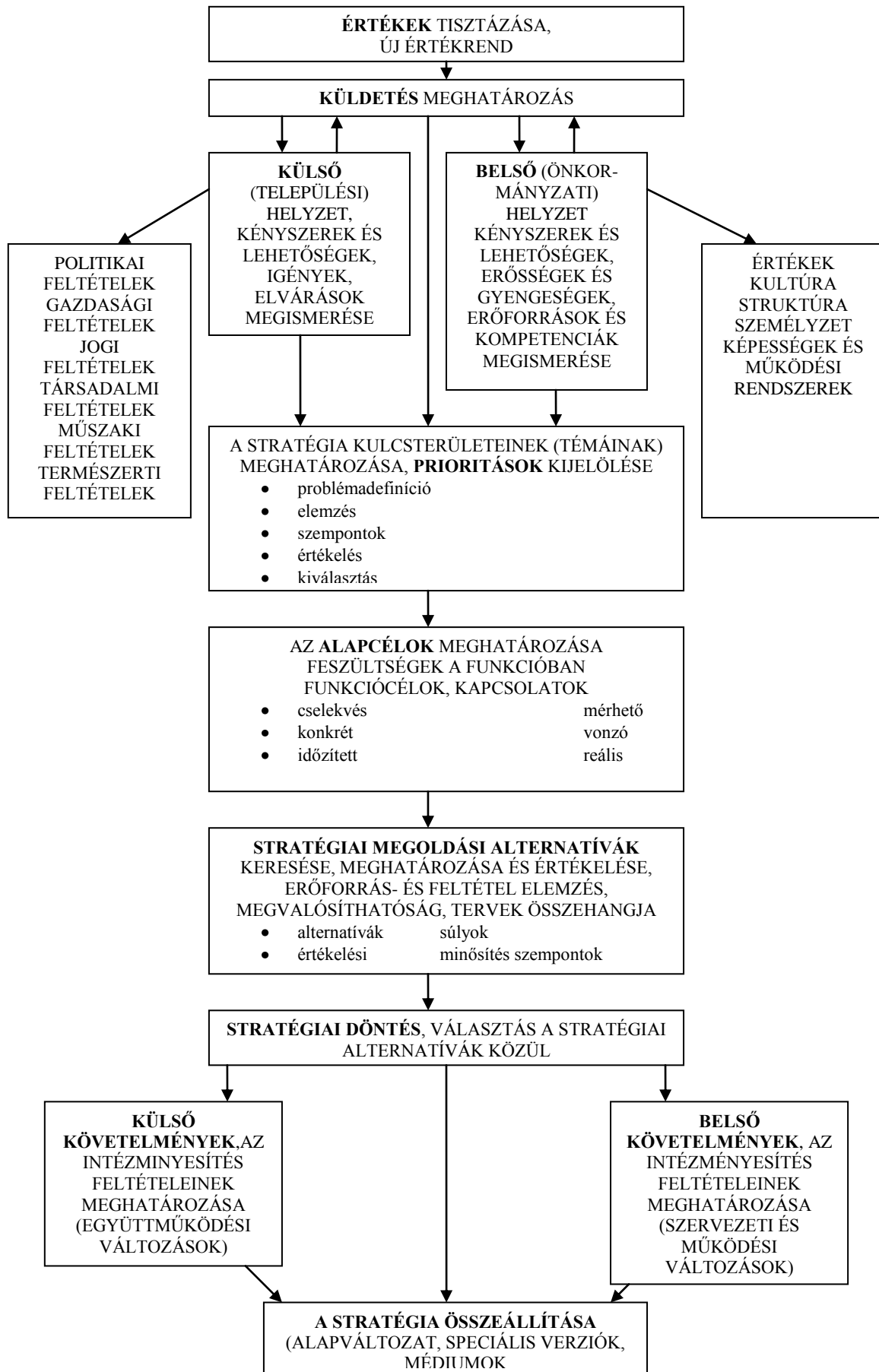
- stratégiai terv (a szervezet egészére vonatkozó),
- taktikai terv (egy adott eredmény eléréséhez szükséges tennivalókat tartalmazza),
- operatív terv (a végrehajtó egységek feladatait tartalmazó terv).

A stratégiai tervezés a stratégia (dokumentum) és az akciók kidolgozását foglalja magában.

A stratégiai tervet az erre kijelölt szervezeti munkacsoport készíti elő. Az elkészített dokumentumot a jegyző prezentálja a hivatal dolgozóinak, majd összegyűjti a véleményeket egy megadott határidőn belül. A vélemények kiértékelése után, szükség szerint módosítják a stratégiai tervet.

A végleges, hivatalon belül elfogadott stratégiai terv prezentálásra kerül a képviselő-testület részére, akik határozatban hagyják jóvá.

Az első évet követően a terv az érvényességének lejáratakor kiértékelésre kerül és az új stratégiai terv már ennek figyelembe vételével készül el.



3. ábra. A stratégiai tervezés folyamatábrája.

A stratégia, mint terv a célok elérésének eszköze. A jövőre irányuló cselekvést legáltalánosabban a szervezet küldetése határozza meg, amely a szervezeti stratégia része. A szervezet a **küldetéssel** definiálja létezése okát, mit nyújt a társadalomnak szolgáltatás vagy termék formájában. A közigazgatásban erre a jogszabályok adnak iránymutatást. A küldetés a **stratégiai célokban** konkretizálódik. A stratégia tovább bontható **operatív tervekre, rövid távú akcióprogramokra**, amelyek az operatív célok elérését szolgálják. Ha az operatív célok mindegyike teljesül, akkor teljesül a stratégiai cél is.

A stratégia kidolgozásának szintjei:

1. **Szervezeti stratégia**, mint alapstratégia: a szervezet általános cselekvési irányával foglalkozik, a működés/változás prioritásait, céljait határozza meg.
2. **Funkcionális stratégia**: az egyes szervezeti funkciók működését írja le: egyrészt a funkció hatékony, optimális működtetését írja le, másrészt a változásokhoz történő alkalmazkodást leíró képességek, fejlesztések az ügyfelek igényeinek magasabb szintű kielégítése érdekében.

A stratégiai tervezés időhorizontja:

Minden szervezet a saját körülményei és elgondolásai alapján, **a fő célok és a jövőkép eléréséhez szükséges időre** készít stratégiát. Akármilyen időre is készítünk tervet, azoknak összhangban kell lennie a rövidebb távú – éves, féléves – tervekkel. A terv időhorizontját nem korlátozhatja a környezeti változások előre jelezhetősége sem, hiszen egy folyamatosan változó közegben kell döntéseket hoznia a vezetésnek. A jó stratégia éppen hogy jövőteremtő és nem passzív alkalmazkodó. A változtatást egy szervezetnél gyakran akkor kell elkezdni, amikor – látszatra – arra semmi szükség sincsen. Az aktív változtatáshoz megfelelő mennyiségű és minőségű erőforrás is kell, amelyek kiépítésének ideje hozzáadódik a változtatás sikeres megvalósításának időtartamához.

Jövőkép: egy adott időtáv végére elérhető kívánatos állapot. A jó jövőkép hosszú távú értékrendet fejez ki, olyat, amiért érdemes dolgozni, elérhető, lelkesít, jobb megoldások keresésére ösztönöz. A jövőkép olyan kreatív, színvonalas és bátor, mint amilyen a szervezet vezetése. A jövőkép kialakítását célzó beszélgetések során nemcsak a jövőkép, hanem az annak eléréséhez szükséges akciók, cselekedetek is körvonalazódhatnak, felmérhető, hogy milyen erőforrásokra lesz szükség a megvalósítás során. A jövőkép tervezettség,

kiszámíthatóságot visz a változtatási folyamatba, ez pedig megnöveli a változtatások sikerének esélyeit.

Küldetés: a szervezet létezésének célja és oka. (Nem azonos a jövőképpel.) A küldetés sokféle lehet, de általában igaz, hogy értéket fejez ki, amelyek között egyre hangsúlyosabbak a munkavállalók és a társadalom számára felmutatott értékek (pl. teljesítmény alapú anyagi megbecsülés, minőségi szolgáltatások nyújtása).

Stratégiai célok: azok a mérföldkövek, amelyeket a szervezetnek el kell érnie ahhoz, hogy a jövőképpel leírt állapotba kerülhessen. A célokhoz hozzá kell rendelni a szükséges időtávot és a megvalósításukért felelős egyént, munkacsoportot. Világosan, egyértelműen kell fogalmazni, mert csak így köthető majd hozzá akció. A belső- és külső változások miatt megváltoztatható a jövőkép és a célok is.

A jó célkitűzés:

- határozott, konkrét,
- mérhető eredményeket fogalmaz meg,
- megjelöli a célok elérésének határidejét,
- kihívást jelent, de nem lehetetlen teljesíteni.

3.1.2. Elemzések, módszerek

A szervezet környezetének elemzése:

Ahhoz, hogy ki tudjuk dolgozni a célok elérését, támogató stratégiát, ismernünk kell azokat a lehetőségeket és veszélyeket, amelyeket a gazdasági, jogi, társadalmi környezet okozhat. A környezetelemzés tárgyát pontosan határozzuk meg: mi a fontos a szervezet működése szempontjából.

A stratégia jövőorientált, ezért számolnunk kell a bizonytalansággal. A stratégiai elemzési módszerek azonban eltérően kezelik a bizonytalanságot. Ahhoz, hogy tisztában legyünk a környezettel, gondoljuk át annak általános (politika, gazdaság, társadalmi és kulturális tényezők közvetett hatása) és közvetlen elemeit (jogi környezet, lakossági igények, civil és más partnerek véleményének közvetlen hatása) amelyek befolyásolhatják a sikert vagy a kudarcot.

A környezetelemzés legyen átfogó, részletes, széleskörű, hogy feltárhassuk a felszín alatti összefüggéseket is.

Első lépés: Helyzetelemzés készítése

Módszertan

A helyzetelemzés a jelenlegi, kiinduló állapotot bemutató diagnózis.

A Stratégiai Terv helyzetelemzése három lépésből áll:

1. A stratégiai munkacsoport kijelöli és felméri azokat a **környezeti elemeket**, amelyekre vonatkozóan a tényezőket, jellemzőket begyűjti.
2. Elkészül a **SWOT¹ elemzés**, amely a külső környezet, a belső erőforrások valamint a Hivatal szándékai között keresi a megfelelő összhangot a környezeti elemek tükrében. A SWOT elemzés során feltárjuk a hivatal erősségeit, gyengeségét, valamint a külső lehetőségeket és veszélyeket (együttesen: jellemzők).
3. Az elemzés során feltárt jellemzők között **prioritást állítunk fel** egy előre meghatározott szempontrendszer szerint. A prioritás azt mutatja meg, hogy mely jellemzők járulnak hozzá leginkább a Hivatal fejlődéséhez.

1. A Hivatal stratégiai tervezésekor figyelembe vett **környezeti elemek**

E fejezetben a polgármesteri hivatal teljesítményét, hatékonyságát és ügyfélközpontúságát befolyásoló külső és belső környezeti elemek kerülnek meghatározásra. Az elemek mentén részletes diagnózis, feltárás történik személyes interjú, kérdőíves felmérés, helyszíni vizsgálat és dokumentumelemzés alapján.

A környezeti elemek mentén feltárt jellemzőket három kategóriába soroljuk.

Piros jelölésű értékelést kapnak azok a jellemzők, amelyek azonnali beavatkozást igényelnek és a SWOT elemzés során javasolt azokat gyengeségként/veszélyként figyelembe venni.

Sárga jelölésű értéket kapnak azok a jellemzők, amelyek felett időszakos monitorozás javasolt. E jellemzők fejleszthetők, amennyiben elegendő forrás biztosított, viszont jelenleg nem befolyásolják jelentősen a hivatal teljesítményét.

¹ Angol mozaikszó, mely „az erősség, a gyengeség, a lehetőség és a veszély” szavak angol fordításának kezdőbetűiből tevődik össze.

Zöld jelölésű értéket kapnak azok a jellemzők, amelyek kiemelten támogatják a hivatal működését, teljesítményét és a SWOT elemzés során javasolt azokat erősségként/lehetőségként figyelembe venni.

2. A SWOT elemzés megvalósítása

„A brainstorming² módszerével a stratégiai csoport összegyűjti a belső erősségeket, gyengeségeket, valamint a külső lehetőségeket, veszélyeket az adott környezeti elemekre vonatkozóan.

„A brainstorming (ötlettársítás, szabad ötletfeltárás, ötletroham) olyan csoportos feltáró munka, amelynek a célja, hogy az egyének csoportos véleményalkotásából származó előnyöket hasznosítsák.

A brainstorming lényege:

- a szabad, kritikától mentes ötletfelvetés,
- a gondolattársítás (új ötlet generálásának) lehetősége.

Jellemzője az érintettek minél szélesebb körének bevonása, az ötletek szemléletes gyűjtése, többszöri ötletfelvetés lehetőségének biztosítása.

A brainstorming lépései:

1. A probléma felvetése, az elérendő cél meghatározása.
2. A moderátor (csoportvezető) megbízása.

A moderátor legyen jó ismerője a szakmai problémának, jó kapcsolatteremtő készséggel rendelkezzen.

3. A csoport tagjainak kijelölése és felkérése a csoportmunkára.

A csoportba minden érintett szakterületről célszerű meghívni munkatársakat, de lehetnek külső tagjai is a csoportnak. A csoport lehetőleg ne csak szakemberekből álljon, esetenként laikusokat, illetve társ szakterületek képviselőit is célszerű meghívni.

4. A csoport tagjainak előzetes írásbeli tájékoztatása.

A megtárgyalandó probléma ismertetése, a rendelkezésre álló dokumentációk, segédanyagok (amik segítik a felkészülést) megküldése.

5. A csoportmunka szabályainak ismertetése.
 - kritika megtiltása,
 - egyszerre egy javaslat felvetése,

² Szabad ötletroham korábbi tapasztalat vagy rendelkezésre álló háttérinformáció alapján

- a résztvevők sorban teszik meg javaslatukat,
- mások javaslatai továbbfejleszthetők,
- tilos vitát folytatni,
- akinek már nincs ötlete, passzolja az ötletfelvetés lehetőségét.

6. A brainstorming lefolytatása:

- a moderátor a táblára felírja a problémát,
- a résztvevők nem kerülnek bemutatásra (feszélyezettség elkerülése végett),
- kéri a rövid, tömör megfogalmazást (max. két szó),
- sorban felszólítja a résztvevőket ötleteik megtételére,
- a moderátor sorban felírja a táblára az ötleteket,
- az ötletfelvetés addig tart, amíg vannak újabb ötletek.

Az ötletek hasznosítása:

Az összegyűjtött ötleteket először értelmezni és majd csoportosítani kell. Először az ötletek egymáshoz való viszonyát célszerű tisztázni, amely lehet:

- egyik ötlet része a másiknak,
- az egyik ötlet kiegészíti a másikat,
- az egyik ötlet ellent mond a másiknak.

Ezek után lehet az összetartozó ötleteket csoportosítani további értelmezés céljából.

A brainstorming nem ad egyértelmű választ egy probléma megoldására, de széles körű ötlettárat tár fel a lehetséges megoldásokból.

3. A **prioritások** felállítása

A Hivatal az összegyűjtött jellemzőkből egy előre meghatározott értékelési szempont szerint prioritást határoz meg. Az értékelés azért szükséges, mert nem minden jellemző van olyan befolyással a Hivatal tevékenységére, hogy az stratégiai szempontból fejlesztési beavatkozást igényeljen.

Az erősségek és gyengeségek értékelési szempontjai

A prioritás értékelése az alábbi táblázatok alapján történik.

Az **erősség** prioritásának értékelése: az erősségek a Hivatal teljesítményére gyakorolt hatásának és fontosságának szorzata.

A **gyengeség** prioritás értékelése: a gyengeség a Hivatal teljesítményére gyakorolt hatásának és fontosságának szorzata.

F O N T O S S Á G	5	5	10	15	20	25
	4	4	6	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	6	10
	1	1	2	3	4	5
EDELÉNY VÁROS POLGÁRMESTERI HIVATALÁNAK ERŐSSÉGEI ÉS GYENGESÉGEI		1	2	3	4	5
A HIVATAL TELJESÍTMÉNYÉRE GYAKOROLT HATÁSA						

1. ábra Edelény Város Polgármesteri Hivatal erősségeit és gyengeségeit értékelő mátrix

Szint	A HIVATAL TELJESÍTMÉNYÉRE GYAKOROLT HATÁSA
1	Az erősség/gyengeség hatása nagyon kicsi.
2	Az erősség/gyengeség hatása kicsi.
3	Az erősség/gyengeség hatása közepes.
4	Az erősség/gyengeség hatása magas.
5	Az erősség/gyengeség hatása kiemelten magas.

2. ábra Az értékelő mátrix vízszintes sorában szereplő szintek magyarázata

Szint	FONTOSSÁGA
1	Az erősség/gyengeség fontossága nagyon kicsi.
2	Az erősség/gyengeség fontossága kicsi.
3	Az erősség/gyengeség fontossága közepes.
4	Az erősség/gyengeség fontossága nagy.
5	Az erősség/gyengeség fontossága kiemelten nagy.

3. ábra Az értékelő mátrix függőleges oszlopában szereplő szintek magyarázata

ERŐSSÉGEK ÉS GYENGESÉGEK ÉRTÉKELÉSE	
Fehér [1]	A lehetőséget/veszélyt a Hivatal nem szerepelteti a SWOT elemzésben.
Zöld [2-4]	A lehetőséget /veszélyt a Hivatal nem szerepelteti a SWOT elemzésben.
Kék [5-9]	A lehetőséget /veszélyt a Hivatal a SWOT elemzésben alacsony prioritásúként kezeli.
Piros [10-12]	A lehetőséget /veszélyt a Hivatal a SWOT elemzésben közepes prioritásúként kezeli.
Fekete [15-25]	A lehetőséget /veszélyt a Hivatal a SWOT elemzésben magas prioritásúként kezeli.

4. ábra Az értékelő mátrixban szereplő szintek magyarázata

A lehetőségek és veszélyek értékelési szempontjai

A prioritás értékelése az alábbi táblázatok alapján történik.

A **lehetőség** prioritás értékelése: a lehetőségnek a Hivatal fejlődésére gyakorolt hatásának és valószínűségének szorzata.

A **veszély** prioritás értékelése: a veszély Hivatal fejlődésére gyakorolt hatásának és a bekövetkezés valószínűségének szorzata.

H A T Á S A	5	5	10	15	20	25
	4	4	6	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	6	10
	1	1	2	3	4	5
EDELÉNY VÁROS POLGÁRMESTERI HIVATALÁNAK LEHETŐSÉGEI ÉS VESZÉLYEI		1	2	3	4	5
BEKÖVETKEZÉS VALÓSZÍNŰSÉGE						

5. ábra Edelény Város Polgármesteri Hivatal gyengeségeit és veszélyeit értékelő mátrix

Szint	Bekövetkezés valószínűsége
1	A lehetőség/veszély bekövetkezésének valószínűsége nagyon kicsi.
2	A lehetőség/veszély bekövetkezésének valószínűsége kicsi.
3	A lehetőség/veszély bekövetkezésének valószínűsége közepes.
4	A lehetőség/veszély bekövetkezésének valószínűsége magas.
5	A lehetőség/veszély bekövetkezésének valószínűsége biztos.

6. ábra Az értékelő mátrix vízszintes sorában szereplő szintek magyarázata

HATÁS	
1	A lehetőség/veszély a Hivatal számára nincs hatással.
2	A lehetőség/veszély a Hivatal számára kis hatással van.
3	A lehetőség/veszély a Hivatal számára közepes hatással van.
4	A lehetőség/veszély a Hivatal számára nagy hatással van.
5	A lehetőség/veszély a Hivatal számára kiemelt hatással van.

7. ábra Az értékelő mátrix függőleges oszlopában szereplő szintek magyarázata

LEHETŐSÉGEK ÉS VESZÉLYEK ÉRTÉKELÉSE	
Fehér [1]	A lehetőséget/veszélyt a Hivatal nem szerepelteti a SWOT elemzésben.
Zöld [2-4]	A lehetőséget /veszélyt a Hivatal nem szerepelteti a SWOT elemzésben.
Kék [5-9]	A lehetőséget /veszélyt a Hivatal a SWOT elemzésben alacsony prioritásúként kezeli.
Piros [10-12]	A lehetőséget /veszélyt a Hivatal a SWOT elemzésben közepes prioritásúként kezeli.
Fekete [15-25]	A lehetőséget /veszélyt a Hivatal a SWOT elemzésben magas prioritásúként kezeli.

8. ábra Az értékelő mátrixban szereplő szintek magyarázata

A SWOT értékelés során kiválasztásra kerülnek azok az erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek (együttesen: jellemzők), amelyek a Hivatal szempontjából az alacsony, közepes és magas prioritású kategóriába esnek. Az egyes jellemzőket priorizálni kell egy végleges felsorolásban és a környezeti elemekhez is hozzá kell rendelni.

A végleges SWOT mátrix tartalmazza a jellemzőket környezeti elemenként és a megfelelő prioritás szerint. A helyzetelemzés alapján a Hivatal kinyilatkozza küldetését, jövőképét, és közismertté teszi meglévő értékeit, mely a stratégiai tervezés második lépéseként kerül bemutatásra.

Felelős

A brainstorming csoportba bevonható bármely, önkéntesen résztvevő hivatali dolgozó. Az összegyűjtött jellemzők kiértékelését a Hivatal vezető beosztású munkatársai végzik a jegyző irányításával. A SWOT elemzés prioritási listáját a polgármester hagyja jóvá.

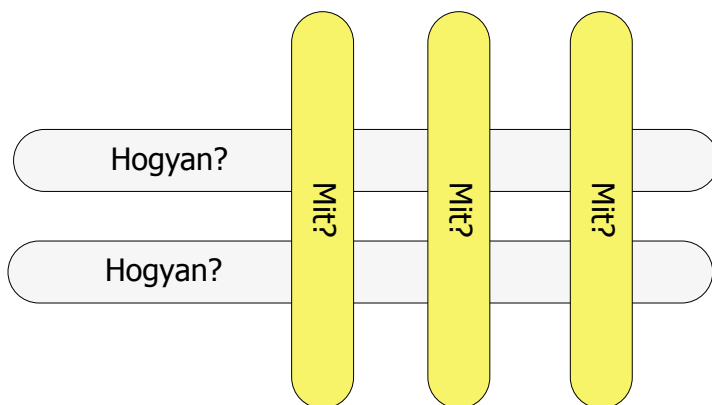
Második lépés: Stratégiahordozók meghatározása

Módszertan

A helyzetelemzés alapján megfogalmazásra kerül a Hivatal küldetése, jövőképe és a Hivatal értékei.

1. Küldetés

A küldetés a nyilvánosság számára is készített öndefiníció (általában egy mondatból két oldalig tartó terjedelemben). Címzettjei a Hivatallal kapcsolatba kerülő szervezetek, egyének. A küldetés arra ad választ, hogy mi a szerepe a Hivatalnak, „mi végre van a világon”, milyen értékeket képvisel, milyen elvek alapján működik, és mi különbözteti meg más polgármesteri hivataloktól. A küldetés mentes a szakzsargonoktól. A küldetés vizuálisan is ábrázolható. Az alábbi példán a „MIT? – HOGYAN?” dimenzió közötti kapcsolaton alapul a küldetés. A nyilatkozó azt kívánja kifejezni, hogy adott, rendelkezésre álló feladatot hogyan kíván elvégezni, miért fog különbözni azoktól, akik ugyanazon feladatok elvégzésére vállalkoztak.



2. Jövőkép

A jövőkép specifikus elgondolásokat tartalmaz, a „kemény” részét képezi a fókuszpontoknak. A Hivatal lehetséges és kívánatos jövőbeni állapotát, pozícióját rajzolja fel mindazon kritériumokkal, amelyekkel az előrehaladást mérni tudja.

3. Érték

A Hivatal értékei alapozzák meg a jövőkép elérését.

Felelős

A stratégia hordozókat a Hivatal vezetői és a jegyző fogalmazzák meg közösen, majd átadják jóváhagyásra a polgármester részére.

Harmadik lépés: Stratégiai irányok kijelölése

Módszertan

A stratégiai irányok kijelölése a helyzetelemzés és a stratégiahordozók alapján történik. A meghatározást segíti az alábbi SWOT elemző táblázat, amely útmutatást ad az egyes jellemzők közötti keresztértékelésre:

- A belső erősségek és a külső lehetőségek keresztértékelésénél az erősségek felismerésével a lehetőségek bővítése a cél.
- A lehetőségek ismeretében a gyengeségek ellensúlyozására fókuszáljunk.
- Az erősségek kihasználásával elkerülhetők a fenyegetések.
- A gyengeségek mérsékelése pedig segíti elkerülni a fenyegetéseket.

Lehetőség – Erősség Stratégiai	Kihasználjuk erősségeinket, hogy bővítsük a lehetőségeinket:
Lehetőség – Gyengeség stratégiai	Építünk a lehetőségekre, hogy ellensúlyozzuk a gyengeségeinket:
Fenyegetés – Erősség stratégiai	Kihasználjuk az erősségeinket, hogy elkerüljük a fenyegetéseket:
Fenyegetés – Gyengeség stratégiai	Csökkentjük a gyengeségeinket és elkerüljük a fenyegetést:

Felelős

A stratégia irányokat a Hivatal vezetői és a jegyző határozzák meg közösen, majd átadják jóváhagyásra a polgármester részére.

Negyedik lépés: Stratégiai célok meghatározása

Módszertan

A harmadik lépésben meghatározott stratégiai irányok ugyan megmutatják a fejlődési lehetőségeket, viszont a valós fejlődést mérhetővé kell tenni. A célhierarchia kialakításával mérhetővé, követhetővé és számonkérhetővé válik a küldetés megvalósítása, a fejlődés eredményessége.

A cél

- mindig egy konkrét területre vonatkozzék, legyen egyszerű és világosan megfogalmazott.
- az eredményre vonatkozzék, ne pedig a cselekedetre.
- legyen mérhető, vagyis legyen egyértelműen eldönthető, hogy elértük-e vagy sem.
- foglalja magában a határidőt és a végrehajtásért felelős személyt.
- jelentsen kihívást, vagyis követeljen jelentős erőfeszítést, ugyanakkor legyen elérhető.
- legyen elfogadható azok számára, akik részt vesznek a megvalósításában.

A célokat hierarchikus rendszerben mutatjuk be. A stratégiai irányokhoz főcélokat, majd azokat tovább részletezve, alcélokat határozzunk meg.

A hivatal küldetésének dimenziói	Specifikus célterületek			
	Fő célok	Fő célok	Fő célok	Fő célok
Dimenziók	Alcélok	Alcélok	Alcélok	Alcélok
Dimenziók	Alcélok	Alcélok	Alcélok	Alcélok
Dimenziók	Alcélok	Alcélok	Alcélok	Alcélok
Dimenziók	Alcélok	Alcélok	Alcélok	Alcélok

1. Főcél		
1.1. Alcél		
Alcélok indikátorai	2010. évi bázisadat	2011. évi célérték
Az alcélokhöz kapcsolódóan meghatározásra kerülnek azok a mutatók, amelyek igazolják a célok megvalósulását és a stratégia teljesítését.	Számszerű érték	

Felelős

A stratégiai célokat a Hivatal vezetői és a jegyző határozzák meg közösen, majd átadják jóváhagyásra a polgármester részére.

Ötödik lépés: Fejlesztési terv készítése

Módszertan

Az ötödik lépésben meghatározzuk a stratégiai célok eléréshez szükséges tevékenységeket, majd hozzárendeljük a felelősöket, a határidőt és azokat az erőforrásokat, amelyek szükségesek a végrehajtáshoz.

Sorszám	Fejlesztési intézkedés	Kapcsolódó cél (azonosító sorszám)	Felelős/ Határidő	Erőforrás

Felelős

A tevékenységek meghatározása a jegyző feladata, míg a folyamatok kialakításában részt vesznek a Hivatal vezetői is. A fejlesztési tervet a polgármester hagyja jóvá.

Hatodik lépés: Értékelés

Módszertan

A Balanced Scorecard módszertan széleskörűen elterjedt gondolkodási keretként működik. Arra a kérdésre ad választ, hogy ha nem csak a szervezet összeredményességét akarjuk mérni, hanem azt is nyomon szeretnénk követni, hogy milyen átalakításokat kell tennünk a szervezeten belül az eredmények eléréséhez, akkor milyen eszközhöz fordulhatunk.

A Balanced Scorecard azért kiegyensúlyozott mutatószámrendszer, mert nem csak arra helyezi a fókuszot, hogy milyen outputok jönnek létre a szervezet működése következtében, hanem arra is, hogy milyen folyamatokat kell megváltoztatni és milyen belső szervezéseket kell elvégezni ahhoz, hogy az eredmények létrejöhessenek. Tehát a balanced scorecard szemléletben kidolgozott mutatószámok a belső szervezési célok eredményességét mérik, míg az eredményességi mutatószámok a hivatal szervezetének kimenő teljesítményeit.

Ahhoz, hogy a balanced scorecard mutatószámainak komplexitását be tudjuk mutatni, először bemutatjuk a megfogalmazott célokat. Ezt követően a mutatószámok kifejtésénél összefoglaljuk, hogy milyen mutatószám méri azt, hogy a hozzá kapcsolódó szervezési tevékenységek megvalósulnak-e, és ha igen, akkor milyen hatékonysággal.

Felelős

Edelény Város Polgármesteri Hivatala Stratégiai Tervének értékelése a polgármester feladata.

3.1.3. További javaslatok

Vannak olyan tervezési-elemzési módszerek, melyekkel a szervezet saját maga élhet tevékenysége vonatkozásában a mindennapokban.

A 4. sz. mellékletben az ügymenet-modellezés módszertanát mutatjuk be, melynek segítségével az önkormányzat meghatározhatja ügymeneteinek optimális folyamatát.

A Polgármesteri Hivatal dolgozóinak munkaköri leírásait megvizsgálva megállapítottuk, hogy bár azok többnyire minden fontos információt tartalmaznak, kialakításuk nem egységes, az egyes szervezeti egységek esetében eltérések tapasztalhatók.

Szükséges lenne a munkaköri leírások felülvizsgálata, és egységes elvek alapján történő újraírása.

Ehhez szolgálunk mintával az 5. sz. mellékletben.

Javasoljuk, hogy fordítsanak különös figyelmet a helyettesítések rendjének meghatározására.

3.2. Döntési rendszer

Az Önkormányzat döntési rendszerét, a döntési kompetenciákat alapvetően a helyi önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvény (a továbbiakban: Ötv.), a szervezeti és működési szabályzat, a bizottságok, illetve a Hivatal ügyrendjei, valamint az egyes ágazati jogszabályok határozzák meg.

A döntési rendszer **alanyai** a vizsgált településen: a *választópolgárok közössége* (helyi népszavazás, helyi népi kezdeményezés), a *testületek* (a képviselő-testület, a bizottságok), a *polgármester, a jegyző és a polgármesteri hivatal ügyintézői*.

A döntési rendszer a **tárgya** szerint átfogja az *önkormányzati és az államigazgatási* feladatokat, hatásköröket, míg a **döntési folyamat** az *előkészítés, döntés, végrehajtás, ellenőrzés, visszacsatolás* cselekvési rendszeréből áll.

3.2.1. A testületi döntések

Az Önkormányzat döntési rendszerében meghatározó – a Hivatal működését is jelentősen befolyásoló tényező - a testületi döntési rendszer kialakítása. Az önkormányzat döntési mechanizmusára – a belső tényezők mellett – számos általános *külső hatás* települ. Ezek főbb elemei vázlatosan:

A helyi önkormányzati testületi döntések általános jellegzetessége, hogy az önkormányzati hatáskörbe tartozó helyi közügyek körét, a helyi közügyek intézése során hozható döntések formáját, a döntések feltételeit többségében központi jogszabályok határozzák meg. A helyi képviselő-testületek ugyanakkor olyan választott közhatalmi szervezetek, amelyek működésének eredményességét a választópolgárok elsősorban a helyi (lakossági, vállalkozói, civil, pártpolitikai, gazdasági, kulturális stb.) érdekek érvényesítésének hatékonyságán keresztül mérik le.

A testületek működéséhez fűzött választói elvárások között – általában – alacsony súllyal szerepel a jogszerű működés követelménye.

Tapasztalati tény, hogy a testületek (mint a helyi politikai akaratot közhatalmi döntéssé transzformáló szervezetek) a központi jogszabályok által kötött önkormányzati hivatalok működésével szemben - kisebb-nagyobb mértékben – bizalmatlanok.

A helyi döntési rendszer súlypontjainak kialakításában jelentős szerepet kap az aktuális központi támogatási politika. A normatív támogatási rendszer túlsúlya – a feladat ellátási minimum standardok meghatározása hiányában³ – látszólagosan növeli a képviselő-testületi döntési „centralizáció” fokát⁴, mivel a rendelkezésre álló normatív források szétosztása a helyi politikai célok megvalósításának fő forrásaként jelenik meg. Az alkalmazott költségvetési tervezési technikák, illetve a fejlesztési és településüzemeltetési koncepciók, tervek elemzése az azonban azt mutatják, hogy – az önkormányzatok többségében - a normatív támogatásból megvalósuló helyi feladatokhoz kapcsolódó döntésekben a helyi ágazati-szakmai érdekérvényesítés erőteljesen érvényesül, ezért a képviselőtestületi döntés – a stratégiai döntéseket leszámítva – „alárendelődik” a döntés előkészítésben érvényesülő szakmai részdöntéseknek.

A célhoz kötött – különösen a pályázatokkal elnyerhető - forrásokhoz kapcsolódó stratégiai- és részdöntésekben ugyanakkor kimutatható a testületi, illetve – kisebb önkormányzatok esetében – a polgármesteri döntési dominancia. A pályázati célok kialakításában meghatározó a testületi többség választási programjának megvalósítása, a következő választás megnyerését célzó fejlesztések, településüzemeltetési feladatok végrehajtása, ezért e területeken a testületek „vigyázó szeme tágra nyitott”, a szakmai közreműködés e döntések előkészítésében, végrehajtásában csak akkor és csak annyiban megengedett, amikor és amennyiben az a testületi akarat érvényesülését maradéktalanul kiszolgálja. A döntési rendszer e témakörökben beszűkül, többnyire a testület tagjai és a testületek által megbízott külső szakértők feladata a döntés előkészítés és a végrehajtás szervezése, ellenőrzése. A hivatal - a legtöbb önkormányzatnál – e döntések kialakításában másodlagos szerepet játszik.

A döntési rendszer alakulását befolyásoló főbb *belső tényezők* az alábbiak:

³ A feladat ellátási minimum standardok – pl. a közoktatásban az egy iskola jellemzőinek a meghatározása (évfolyamok száma, minimális osztálylétszám, egy vagy több műszakos oktatás, oktatói létszám és képesítettségi minimumok, technikai felszereltség minimuma) – lényegében elosztanak a központi normatív támogatásokat, azaz a testület szerepe e források felhasználásában formálissá válhatna.

⁴ A képviselőtestületi döntési centralizáció azt jelenti, hogy a döntés előkészítésben, a döntési folyamatban, a döntés végrehajtásában és a végrehajtás ellenőrzésében túlsúlyossá válik a testületek és a helyi képviselők szerepe.

A testület *pártpolitikai (frakció) tagoltsága* és annak arányai, a koalíciós kényszer vagy annak hiánya jelentősen hat a testület munkamegosztására (polgármesterre és bizottságokra átruházott hatáskör-gyakorlás, alpolgármesteri tisztségek létrehozása és a polgármesteri feladatok, döntési kompetenciák megosztása az alpolgármesterek között; bizottsági rendszer kialakítása és a bizottsági elnöki posztok, illetve tagság elosztása a frakciók között; a döntés előkészítési hatáskörök telepítése bizottságra, tisztségviselőkre stb.).

A *testületi többség változása* általában magával hozza a testület és a jegyző, illetve a testület és a hivatal közötti valamilyen szintű bizalmi válságot, amelynek következtében a jegyző és a hivatal döntés-előkészítő szerepe is változhat.

Az *önkormányzat gazdasági helyzete* (fejlesztési lehetőségek és források, a településüzemeltetés feltételrendszere, a foglalkoztatottság, a lakosság szociális helyzete, stb.) a döntési rendszerre általában úgy hat, hogy a jelentős tényezőkre a testület „rátelepszik”, míg a kevésbé frekvenciált területeken a bizottságok, a polgármester, alpolgármesterek, részönkormányzatok is döntési szerephez juthatnak. A kiemelt gazdasági, társadalompolitikai ügyekben a stratégia meghatározása mellett a testületek igyekeznek a konkrét, egyedi ügyekben is maguknál tartani a döntés-előkészítés és döntés jogát, illetve esetenként a végrehajtás szervezésében is meghatározó szerepet vindikálnak maguknak.

A fenti „általában igaz” jelenségek előzetes felvázolása tükrében tekintjük át Edelény Város Önkormányzatának döntési rendszerét és teszünk kísérletet e rendszer „értékelésére”, szükség szerint a hatékonyabb működést segítő megoldási lehetőségek bemutatására.

3.2.2. A testületi döntési tárgykörök

A képviselő-testület az önkormányzati feladatok és hatáskörök általános címzettje, de törvény kivételesen a polgármester számára is meghatározhat önkormányzati hatáskört. Más oldalról ez azt jelenti, hogy a képviselő-testület – a polgármesternek törvényben biztosított döntéseit kivéve - jogosult minden, akár törvényben, akár helyi önkormányzati rendeletben meghatározott önkormányzati ügyben dönteni. Az Ötv. azonban – a gyakorlat hatékonyságának növelése és racionalizálása érdekében - megengedi, hogy a képviselő-testület egyes hatáskörei gyakorlását átruházza a polgármesterre, bizottságára,

részönkormányzata és kisebbségi önkormányzata testületére továbbá az önkormányzat társulására.

Egyes döntéseket a törvény kizárólagos képviselő-testületi hatáskörként határoz meg, amelyek gyakorlása az Ötv. rendelkezése alapján nem ruházható át. Ezen túlmenően az önkormányzat maga is jogosult további hatáskörök gyakorlásának átruházását megtagadni, amelyekről – bár erre nézve jogi előírás nincs – célszerű az SzMSz-ben rendelkezni. A helyi hatáskör gyakorlás átruházása lehet eseti, vagy normatív. Az eseti hatáskör gyakorlás átruházás valamely konkrét testületi döntés egyszeri átengedését jelenti, míg a normatív átruházás a testület valamely hatásköre gyakorlásának állandó jellegű, általában visszavonásig érvényes átengedését jelenti az arra jogosultaknak. A megkülönböztetésnek az a jelentősége, hogy az eseti hatáskörgyakorlás átruházás – ha nem kivételes, hanem általános szabályként érvényesül az önkormányzat gyakorlatában – jogbizonytalanságot eredményez, míg a normatív szabályozás megfelel a jogbiztonság alkotmányos követelményének.

Az Önkormányzat képviselő-testületének a helyi szabályozás szerinti kizárólagos hatáskörei – összevetve az Ötv. rendelkezéseivel - a következők:

KIZÁRÓLAGOS TESTÜLETI HATÁSKÖRÖK AZ SZMSZ ALAPJÁN	KIZÁRÓLAGOS TESTÜLETI HATÁSKÖRÖK AZ ÖTV. ALAPJÁN
<p>5.§ (4) A képviselő-testület kizárólagos hatáskörébe tartozik:</p> <p>a.) felozslásának kimondása</p> <p>b.) az önkormányzat szervezetének kialakítása és működésének meghatározása</p> <p>c.) az önkormányzati rendeletalkotás</p> <p>d.) a törvény által hatáskörébe utalt választás, kinevezés, megbízás és felmentés</p> <p>e.) helyi népszavazás kiírása</p> <p>f.) az önkormányzati jelképek, kitüntetések és elismerő címek meghatározása, használatuk szabályozása</p> <p>g.) a gazdasági program és a költségvetés megállapítása, módosítása és a végrehajtásáról szóló beszámoló elfogadása</p> <p>h.) a helyi adó megállapítása</p> <p>i.) településrendezési tervek jóváhagyása</p> <p>j.) a költségvetési rendeletben meghatározott értékhatárt meghaladó hitelfelvétel, a kötvénykibocsátás</p> <p>k.) önkormányzati alapítvány létrehozása, csatlakozás alapítványhoz, illetve alapítványhoz történő csatlakozás</p>	<p>a) a rendeletalkotás;</p> <p>b) szervezetének kialakítása és működésének meghatározása, továbbá a törvény által hatáskörébe utalt választás, kinevezés, megbízás;</p> <p>c) a helyi népszavazás kiírása, az önkormányzati jelképek, kitüntetések és elismerő címek meghatározása, használatuk szabályozása, díszpolgári cím adományozása;</p> <p>d) a gazdasági program, a költségvetés megállapítása, döntés a végrehajtásokról szóló beszámoló elfogadásáról, a helyi adó megállapítása, a településrendezési terv jóváhagyása, a képviselő-testület által meghatározott értékhatár feletti hitelfelvétel, a kötvénykibocsátás, továbbá a közösségi célú alapítvány és alapítványi forrás átvétele, és átadása;</p> <p>e) önkormányzati társulás létrehozása, társuláshoz, érdekképviseleti szervezethez való csatlakozás;</p> <p>f) megállapodás külföldi önkormányzattal való együttműködésről, nemzetközi önkormányzati szervezethez való csatlakozás;</p> <p>g) intézmény alapítása;</p> <p>h) közterület elnevezése, emlékmű állítás;</p> <p>i) eljárás kezdeményezése az Alkotmánybíróságnál;</p> <p>j) a bíróságok népi ülnökeinek a megválasztása;</p> <p>k) állásfoglalás megyei önkormányzati intézmény</p>

<p>engedélyezése</p> <p>l.) a közösségi célú alapítvány és alapítványi forrás átvétele, és átadása</p> <p>m.) önkormányzati társulás létrehozása, társuláshoz, érdekképviseleti szervezethez való csatlakozás</p> <p>n.) intézmény alapítása, megszüntetése, átszervezése</p> <p>o.) megállapodás külföldi önkormányzattal való együttműködésről, nemzetközi önkormányzati szervezethez való csatlakozás</p> <p>p.) közterület elnevezése, emlékmű és köztéri szobor állítása</p> <p>q.) eljárás kezdeményezése az Alkotmánybíróságnál</p> <p>r.) a bíróságok ülnökeinek a megválasztása</p> <p>s.) állásfoglalás megyei önkormányzati intézmény átszervezéséről, megszüntetéséről, ellátási, szolgáltatási körzeteiről, ha a szolgáltatás a várost is érinti</p> <p>t.) véleménynyilvánítás olyan ügyben, amelyben törvény az önkormányzat álláspontjának a kikérését írja elő, mindazok az ügyek, amelyeket törvény, a Szabályzat, vagy önkormányzati rendelet a képviselő-testület kizárólagos hatáskörébe utal</p> <p>u.) a települési képviselő, a polgármester összeférhetlenségi ügyében való döntés; a 33/A. § (2) bekezdésének b) pontjában meghatározott hozzájárulással kapcsolatos döntés</p>	<p>átszervezéséről, megszüntetéséről, ellátási, szolgáltatási körzeteiről, ha a szolgáltatás a települést is érinti;</p> <p>l) véleménynyilvánítás olyan ügyben, amelyben törvény az érdekelt önkormányzat álláspontjának a kikérését írja elő;</p> <p>m) a települési képviselő, a polgármester összeférhetlenségi ügyében való döntés; a 33/A. § (2) bekezdésének b) pontjában meghatározott hozzájárulással kapcsolatos döntés; a vagyonyilatkozati eljárással kapcsolatos döntés;</p> <p>n) amit törvény a képviselő-testület át nem ruházható hatáskörébe utal.</p>
<p>(A félkövér betűvel szedett sorok jelzik az SZMSZ és az Ötv. szöveg eltérését.)</p>	

Alapvetően elmondható, hogy az SZMSZ többnyire csak pontosító, részletező céllal bővíti ki az Ötv. szabályaihoz képest a kizárólagos hatáskörök csoportját.

3.2.3. A testületi döntések előkészítése

A képviselő-testületi döntések előkészítésének rendjét – általában – a szervezeti és működési szabályzat, kivételesen a döntési eljárásokat „programozó” ügymenetmodellek, tisztségviselői intézkedések határozzák meg.

A testületi döntés előkészítés első elemeként célszerű rögzíteni, hogy a testület milyen döntéseket, milyen ütemezésben kíván meghozni egy adott működési időszakban (év, ciklus stb.), amelynek alapján a döntés előkészítésében közreműködők tervszerűen felkészülhetnek e döntések megalapozására.

Az Önkormányzat SZMSZ-e részletesen szabályozza a testület működésének kiszámíthatóságát megalapozó tervszerű ülésezést. A rendelet 7.§-a kimondja, hogy a Képviselő-testület évente legalább hat rendes ülést tart, az éves munkaterv szerint. A rendelet 9. §-a szabályozza az éves munkaterv elkészítésének rendjét.

A testületi működés tervszerűségét előíró szabályozási megoldás példaértékű, ugyanakkor az interjúk tapasztalatai alapján megállapítható, hogy igen gyakran kell eltérni a munkatertvtől, és az időközben megjelent ad-hoc feladatokat előtérbe helyezni. Ez a gyakori eltérés az eredeti tervektől formálissá teszi a testületi ülések tervezését komoly terhet jelent a döntéseket előkészítőkre.

Az önkormányzati működést szabályozó helyi dokumentumok elemzése során nem találtunk olyan szabályozást, amely modellezné a képviselő-testületi döntések előkészítésének rendjét. A vezetői interjúk során nem merült fel a döntések előkészítésével kapcsolatos „probléma”. A szabályozatlanság azonban veszélyeket hordoz magában.

Első kérdésként tisztázandó, hogy a képviselő-testület döntését ki *kezdeményezheti és ki jogosult a döntési javaslatot előterjeszteni.*

A hatályos SZMSZ e kérdésekben egyértelmű eligazítást nyújt az alábbiak szerint:

- „ 27. § (2) A testületi ülésre előterjesztést tehet:
- polgármester
 - alpolgármester
 - bizottságok elnökei
 - képviselők
 - jegyző
 - aljegyző
 - mindazok, akiket a képviselő-testület felkér, illetve kötelez
 - hivatal belső szervezeti egységeinek vezetői
 - intézmények vezetői”

Rendelet-tervezetet tisztségviselők, bizottságok elnökei, települési képviselők és a jegyző terjeszthetnek elő.

(4) A képviselő-testület elé az előterjesztést csak írásban lehet tenni.

(5) Az előterjesztésekkel szemben támasztott követelmények:

a/ Tartalmi követelmények:

- átfogó elemzés a jelenlegi helyzetről és az elérni kívánt eredményről

- a megvalósításhoz szükséges eszközök teljes körének bemutatása és javaslat azok biztosítására
- az egyes döntési lehetőségek, javaslatok indoklása, az érvek, ellenérvek, előnyök és hátrányok egyidejű bemutatásával
- a végrehajtás határideje és a felelős szervezetek, személyek megjelölése.

b/ Formai követelmények:

- világos, áttekinthető szerkezet, egyszerű, közérthető, rövid, tömör fogalmazás, legfeljebb 10 oldalban
- tájékoztatás azokról a szervekről, bizottságokról, amelyek véleményezték és tárgyalták az előterjesztést
- rendelet-tervezet esetén a jogalkotásról szóló törvény előírásainak betartása.

(6) Egyszerűbb döntést igénylő ügyekben elegendő a határozati javaslat elkészítése.

(7) Írásos előterjesztés a jegyző törvényességi ellenjegyzésével ellátva kerülhet a képviselő-testület elé.

(13) A városi önkormányzat gazdálkodására, vagyonára, rendeletalkotásra, szociális, egészségügyi, közoktatási, közművelődési intézményhálózat működési rendjének, tevékenységi körének meghatározására, átszervezésére, intézményvezetők kinevezésére irányuló előterjesztések csak a tárgy szerint érintett bizottság előzetes véleménynyilvánítása után terjeszthetők a testület elé.

Önálló indítványok

28.§

(1) A munkatervben nem szereplő képviselői önálló indítványt a rendes ülés napját megelőzően legalább 10 nappal írásban kell a polgármesterhez beterjeszteni.

(2) A beterjesztéssel szemben támasztott követelményekre a 27.§ (5) bekezdésben foglaltak az irányadók.

(3) Önálló indítvány alapján napirendi pontként csak a 27.§-nak megfelelő rendelettervezet, vagy határozati javaslat vehető fel.

37.§

(1) Önkormányzati rendelet alkotását kezdeményezheti:

- polgármester,
- képviselők,
- képviselő-testület bizottságai,
- jegyző,
- települési kisebbségi önkormányzat.

(2) A rendeleti javaslatot a polgármesternek kell benyújtani. A polgármester előterjesztése alapján a képviselő-testület következő ülésén állást foglal a rendelet szükségességéről és meghatározza az előkészítés menetét.

(3) Az önkormányzati rendeleteket a képviselő-testület ciklusonként felülvizsgálja. A felülvizsgálatra a képviselő-testület külön bizottságot alakíthat. Amennyiben külön bizottságot nem hoz létre a testület, a felülvizsgálatot a rendelet tárgya szerinti illetékes bizottság, a Pénzügyi és Ügyrendi Bizottság végzi el.

38.§

(1) A rendelet –tervezetről szóló előterjesztésnek tartalmaznia kell:

- a rendelet megalkotásának indokait, szükségességét
- az elérni kívánt célt
- az egyes szabályozási megoldások indokait (részletes indokolás)
- a tervezetbe beépített, illetve elvetett véleményeket, javaslatokat
- a rendelet-tervezet teljes szövegét.

(2) Rendelet-tervezet csak akkor terjeszthető a képviselő-testület elé, ha azt előzetesen a tárgy szerint érintett bizottság, valamint a Pénzügyi és Ügyrendi Bizottság megtárgyalta.

39.§

(1) A rendeletet a polgármester és a jegyző írja alá.

(2) 19A rendeletek kihirdetésének helyében szokásos módja az önkormányzat hirdetőtábláján való kifüggesztés. Ezzel egyidejűleg Edelény város honlapján meg kell jeleníteni, s a hatályba lépéséről a lakosságot a Városi Televízióban és az „Önkormányzati Híradó”-ban megjelentetett közleménnyel is tájékoztatni kell.

(3) A rendeletek kihirdetéséről és naprakész nyilvántartásáról a jegyző gondoskodik.”

A fentiekből egyrészt következik, hogy eltérő szabályok vonatkoznak a rendeleti típusú és a határozati típusú döntések előkészítésére. Ugyanakkor egyik típusú döntés előkészítésére sem határoz meg eljárási szabályokat, „ügymenetet” a testület.

A vezetői interjúk által megerősítve, a testületi döntések előkészítésének „kétkezi” feladatait túlnyomó többségében az apparátus látja el.

A helyi szabályozás dokumentumai nem adnak pontos eligazítást arra nézve, hogy a testületi döntések előkészítése mit jelent.

A gyakorlatban természetesen nem érzékelhető a szabályozási anomália, mert *a szervezeti szokásjog (szervezeti kultúra) valamilyen módon mindig betömi a szabályozási lyukakat.* A probléma-megelőzés döntően informális eszközökkel történik: a hatalmi helyzetből adódó akaratérvényesítés lehetőségének felhasználása, a jegyző általános vezetői jogosítványai körében a konkrét utasítás adás az apparátus felé, a testületi és bizottsági elvárásoknak való megfelelés „*hatalmi*” biztosítása a jegyző és a hivatal tevékenységében, a polgármesteri akaratnyilvánításnak való maradéktalan megfelelés érvényesülése stb.

Az informális szervezeti kultúra, a „mindenki tudja, hogy azt hogyan kell csinálni” gyakorlat érvényesülése *nem szükségszerűen jár együtt azzal, hogy az adott tevékenység minősége rossz.* Esetenként éppen a szabályozatlanság szabadságot biztosító következménye segít a legjobb, leghatékonyabb, az egyes tárgykörök követelményeihez legjobban igazodó eljárások kialakításához és alkalmazásához. (Nem véletlen, hogy piaci viszonyok között az innovatív tevékenységek szabályzatokkal való regulázása általában ismeretlen, vagy csak mértékkel alkalmazott. Az eredményorientáltság általában mellőzi a kötött eljárások túlzott alkalmazását. A közigazgatásban azonban, mint minden közhatalmi szervezetben, a szervezeti cselekvések „beszabályozása” alapkövetelmény. A közhatalmi szervezetek és azok egységei általános szabályként azt és csak azt tehetik, amit jogszabály – belső működésükben szabályzat – előír a számukra.)

A testületi döntések előkészítésében jelentős szerepet játszhatnak a vezetői értekezletek, amely intézményt az SzMSz nem említi, „csupán” a Hivatal ügyrendje nevesíti. E szerint a Hivatalban havonta legalább egy alkalommal vezetői értekezletet kell tartani.

A szabályozás nem fejt ki a vezetői értekezlet feladatát, és nem határoz meg a vezetői értekezlet működésére vonatkozó szabályokat sem.

A szabályozásból (és az interjúkból) megállapítható, hogy e vezetői értekezlet inkább a Hivatal belső működésének koordinációs szerve és nem az Önkormányzat vezetői koordinációt biztosító, a Hivatal és a testületek közötti transzfer-szervezet.

Az önkormányzat tisztségviselőiből álló „klasszikus” vezetői értekezlet működését az SzMSz nem intézményesíti. Ez egyben azt is jelenti, hogy – számos önkormányzattal ellentétben – az

Önkormányzat nem hozta létre a testület és a hivatal közötti koordinációs, konzultatív hatáskörrel rendelkező „törzskari” vezetési szintet.

A tapasztalatok szerint a hivatali vezetői értekezlet ad hoc jelleggel működik (vagy nem működik).

Az „ad hoc” jellegű működés az apparátus számára mindig a meglepetésszerű feladat meghatározás veszélyét hordozza magában. Más oldalról: a tervszerűtlen, vagy hiányos vezetői értekezleti működés kiszámíthatatlanná teszi a Hivatal testületi döntés előkészítési feladatait, ezért a Hivatal mindig alulinformáltságot fog érezni az Önkormányzat aktuális céljait és feladatait illetően – a „nagyok döntenek nélkülünk” szindróma - és szubjektív azonosulása a feladattal kétségesse válik. A döntési mechanizmus megfelelő működése szükségessé teszi ugyanakkor, hogy a Hivatal minden köztisztviselője „azonosulhasson” a döntés megszületését előkészítő feladatokkal, sajátjának érezze a döntés kialakítását, szubjektív érzete szerint részesévé váljon a döntésnek. Ehhez az is szükséges, hogy a köztisztviselő szakmailag és pszichésen egyaránt kellő időben tudjon felkészülni a feladat befogadására, a feladat mögött meghúzódó célokkal való azonosulásra.

A testületek és a Hivatal közötti „közvetítő szervezet” működésének kialakítása, kiszámíthatósága, tervszerűsége éppen ezért elengedhetetlen feltétel a „jó közigazgatás” megteremtéséhez.

3.2.4. A döntési folyamat

A döntési folyamat a döntés meghozatalának eljárási rendjét jelenti. A testületi döntési folyamatok gyakorlati alakulásának elemzése nem tárgya a jelen munkának. Az interjúk és az áttekintett dokumentumok alapján azonban megállapítható, hogy a testületi döntési folyamatokat az SZMSZ részletesen és megfelelően, a jogszabályokkal összhangban szabályozza.

Figyelemre méltó, hogy az Önkormányzat – példaértékűen – részletezi a képviselő-testületi ülések, a döntéshozatal hatékonyságának biztosítékait és a polgármester ülésvezetési jogosítványait tételes felsorolja, azokat tartalommal tölti meg.

A döntési folyamat szabályozása, kialakult rendje nem igényel változtatást.

3.2.5. A döntések végrehajtása

A testületi döntések végrehajtásának konkrét címzettjeit általában a testületi döntés maga jelöli ki. E címzettek esetenként az Önkormányzat szervezetén kívüli szereplők (pl. önkormányzati intézmény, önkormányzati feladatot ellátó közszolgáltató szervezet, vagy – rendeletben meghatározott – más szervezet, természetes személyek köre).

Az Önkormányzat belső szabályzatai alapján a képviselő-testület döntései végrehajtásának általános fő címzettje a Hivatal, illetve a jegyző.

A Hivatal a testületi döntések végrehajtását – a vezetői értekezletek működése ellenére - ad hoc jelleggel végzi. A rendelkezésre álló dokumentumok szerint e döntések végrehajtásához nem készülnek intézkedési tervek és írásos polgármesteri, vagy jegyzői utasítások. A testületi döntések végrehajtásának – „hivatalos” – fő szervezője a jegyző.

Az interjúkból levonható következtetések alapján a döntések végrehajtásában – a fejlesztések kivételével - jellemző az egy feladatra orientáltság, míg a pályázatokon nyugvó településfejlesztési döntések végrehajtásában (a pályázati feltételek követelményei következtében) a projekt, illetve programszemlélet érvényesül.

Indokolt a képviselő-testület döntéseinek végrehajtásához kapcsolódó bizottsági és hivatali feladatokat, hatásköröket, eljárási szabályokat a jelenleginél pontosabban és részletesebben meghatározni.

Célszerű a testületi döntések végrehajtásához – szükség szerint – intézkedési terveket készíteni a végrehajtás címzettjeinek, részfeladatainak, határidőinek és beszámolási kötelezettségeik formájának, határidejének meghatározásával.

3.2.6. A végrehajtás ellenőrzése

A határozatok végrehajtásának ellenőrzése⁵ - logikailag - megoszlik a testület, a bizottságok és a tisztségviselők között.

⁵ Itt természetesen nem értelmezhetők a deklaratív határozatok: állásfoglalás, politikai nyilatkozat, tudomásul vétel: jelentés elfogadása, tájékoztatás befogadása stb.).

Az ellenőrzés eljárásrendjének szabályozása, az ellenőrzési formák és az ellenőrzésre jogosultak részletes feladatainak meghatározása az Önkormányzat szabályozási anyagában nem történt meg.

A határozatban megtestesülő testületi döntések végrehajtásának ellenőrzési rendszerét indokolt az SzMSz-ben részletesen szabályozni, illetve a bizottságok, és a Hivatal ügyrendjeiben kell előírni az ellenőrzés részletes feladatait, illetve az ellenőrzést segítő hivatali kötelezettségeket (információgyűjtés és rendszerezés, adminisztratív teendők ellátása stb.).

3.2.7. Visszacsatolás a döntés-előkészítéshez

A szervezélméleti tanítások szerint a döntési folyamat utolsó eleme a visszacsatolás, amely lehetővé teszi, hogy a döntéshozó tájékozódjon a döntés megvalósulásáról, annak hatásairól és a kiváltott hatások alapján értékelni tudja, van-e további teendő a döntéssel elérni kívánt cél megvalósulásához, illetve keletkezett-e olyan új helyzet, amely új döntést, vagy az eredeti döntés kiegészítését, esetleg megsemmisítését és lehetőség szerint az eredeti állapot helyreállítását igényli.

Az Önkormányzat döntési eljárásokat érintő szabályozásában nem jelenik meg kellő súllyal és részletességgel a visszacsatolás rendszere.

A döntési rendszer komplex, a visszacsatolást is magában foglaló feladatrendszerének a megfelelő szabályozása alkalmas arra, hogy pontosan kijelölje a rendszer szereplőinek – így a Hivatalnak is – a feladatait, jogait és kötelezettségeit.

A szervezeti és működési szabályok felülvizsgálata során célszerű a testületi döntések visszacsatolási rendszerére vonatkozó főbb szabályokat megalkotni és részben a szervezeti és működési szabályzatba, részben az ügyrendekbe, illetve külön eljárásrendekbe beépíteni e szabályokat.

A kialakítandó szabályozásra javaslatot teszünk a 3. sz. mellékletben.

1. sz. melléklet

Stratégiai gondolkodás és tervezés képzési programja

Edelény Város Polgármesteri Hivatala lehetőséget biztosíthat az új munkatársak számára is a stratégiai gondolkodás és tervezés elsajátítására. A hivatalon belüli oktatás elősegítése céljából készült az alábbi képzési program, amely útmutatásul szolgál a frontális- vagy távoktatás lebonyolításához. A képzési program felépítése megegyezik az érvényben lévő felnőttképzési törvény követelményeivel.

A képzés során megszerezhető kompetencia

- Szakmai kompetencia
 - Stratégia fogalma, gondolkodás fogalma, tervezés fogalma
 - A stratégiai tervezés célja, előnyei
 - A stratégia alkotás folyamata
 - A stratégiai terv tartalmi és formai követelményei
 - A stratégiai terv elkészítése és prezentálása
- Társas kompetencia
 - Együttműködő készség
- Módszer kompetencia
 - Tervezőkészség

A képzésbe való bekapcsolódás és részvétel feltételei

- Betöltött 18. életév
- Polgármesteri hivatali alkalmazotti vagy megbízási jogviszony
- Jegyző felhatalmazása a dokumentumba való betekintésre

Tervezett képzési idő

- 3,5 óra (egységnyi képzési idő 1 óra = 45 perc és 15 perc szünet)

A képzés formái

- 2 óra frontális oktatás vagy írott anyag feldolgozása
- 1 óra önálló gyakorlat
- 0,5 óra prezentáció és megbeszélés

A tananyag egységei (moduljai), azok célja, tartalma, terjedelme, a tananyagegységekhez rendelt elméleti és gyakorlati óraszám

Tananyag részegységei	Célja	Tartalma	Terjedelme (Összesen)	Elméleti óraszám	Gyakorlati óraszám
Alapok	Megérteni a stratégiai tervezéshez szükséges alapfogalmakat, ill. a tevékenység folyamatát (célját, bemenetét, kimenetét)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stratégia fogalma, gondolkodás fogalma, tervezés fogalma ▪ A stratégiai tervezés célja, előnyei ▪ A stratégia alkotás folyamata 	1	1	0
Követelmények	Képessé válni arra, hogy egy stratégiai tervet önállóan elkészítsen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A stratégiai terv tartalmi és formai követelményei 	1	1	0
Tervezési gyakorlat	Képessé válni arra, hogy egy stratégiai tervet önállóan elkészítsen és prezentáljon	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A stratégiai terv elkészítése és prezentálása 	1	0	1
Teljesítményértékelés	-	Prezentáció és megbeszélés	0,5	0	0,5

Maximális csoportlétszám

- 12 fő/csoport
- Minimális résztvevő: 1 fő

A képzésben részt vevő teljesítményét értékelő rendszer leírása

- Egyéni gyakorlat: a jelölt a szituációs gyakorlat során egy rövid mintatervet mutat be, melyet az oktató előre meghatározott szempontok szerint értékeli: megfelelt, nem felelt meg.
- A gyakorlat egy ismétlődő értékelésének lehetősége biztosított. Amennyiben az ismétlődő értékelés eredménye alapján ismételtelen nem felelt meg, ez esetben az egész képzést ismételni kell.

A képzésről, illetve a képzés egyes egységeinek (moduljainak) elvégzéséről szóló igazolás kiadásának feltételei

- A képzés bemeneti feltételeinek megfelel.
- A képzés óraszámát 100%-ban teljesítette.
- Teljesítette a minimum követelményt, így megfelelt eredménnyel zárta a teljesítményértékelést.

A képzési program végrehajtásához szükséges személyi és tárgyi feltételek, ezek biztosításának módja

- Személyi feltételek:
 - Felsőfokú szakirányú iskolai végzettség
 - Legalább 2 év oktatói gyakorlat vagy pedagógiai/andragógiai végzettség
- Tárgyi feltételek: tanterem berendezésének felsorolása
 - Megfelelő nagyságú, elszeparált irodahelység/tárgyaló
 - Legalább 1 fő + 1 tanár számára szék
 - Íróasztal
 - Laptop monitor vagy projektor
- Nyomtató

2. sz. melléklet

A stratégiai terv prezentációja

A stratégiai terv prezentációjának célja, hogy az érdekelt és jóváhagyó felek számára egyértelmű, lényegre törő és a hallgatóság elvárásait szem előtt tartó információközlés, illetve információcsere történjen.

A prezentációs segédlet felépítése munkafüzet jellegű és a felkészülési folyamatot segítő szerkezetben került átadásra.

A prezentációra való felkészülés folyamata:

Kérdéskör	Cél	Kommunikáció	Tartalom
1) MIÉRT? (MILYEN CÉLLAL?)	Célkitűzés Tervezés- felkészülés	Asszertivitás (+ +) Nyerni-nyerni kommunikáció	A stratégiával szembeni elvárások, igények meghatározása
2) KINEK?	A hallgatóság attitűdje, reakciója	Válaszadás a hallgatóság reakcióira, kapcsolati szint a kommunikációban	Célcsoport (hallgatóság) elemzése
3) MIT?	Tartalom és rendszerzés	Hang, beszéd	Stratégiai prezentációs témakörök, tartalmi elemeik és rendszerzésük
4) HOGYAN?	Előadói technikák	Metakommunikáció	A stratégia témához választott módszerek
5) MILYEN ESZKÖZZEL?	Retorikai eszközök Szemléltető eszközök	Vizuális kommunikáció	A stratégia témához választott eszközök

1) MIÉRT? (MILYEN CÉLLAL?)	Célkitűzés Tervezés- felkészülés	Asszertivitas (+ +) Nyerni-nyerni kommunikáció	A stratégiával szembeni elvárások, igények meghatározása
---	--	--	--

1) Fogalmazza meg, hogy

- „Mi a prezentáció célja?”
- „Kik lesznek majd a hallgatóság tagjai?”
- „Mit akar elérni ezzel a prezentációval? (további részcélok)”

2) Vegye figyelembe a hallgatóság igényeit:

- Változatosságot igénylik
- Saját fontosságuk érzését igénylik (tükrözze az előadás a résztvevők fontosságát is!)

3) Kommunikáljon asszertívan a hallgatósággal!

- „A mai gyakorlatban az asszertív kifejezés olyan viselkedést ír le, melynek során egy adott érzelmi konfliktusban az egyén képes megvédeni magát, megóvni én-határait, s eközben a másik fél szükségleteit is tiszteletben tartja, tehát empátiával, kifejezett indulat nélkül képes reagálni, mégis határozott marad.”
- Az előadás megtervezésekor vegye figyelembe saját érdekeit, ugyanakkor a hallgatóság igényeit is.

2) KINEK?	A hallgatóság attitűdje, reakciója	Válaszadás a hallgatóság reakcióira, kapcsolati szint a kommunikációban	Célcsoport (hallgatóság) elemzése
------------------	------------------------------------	---	-----------------------------------

1) Elemezze a hallgatóságot annak attitűdje szempontjából, előadása pedig illeszkedjen az eltérő személyiségekhez!

Ismerjük fel saját személyiségünk jellemvonásait és igyekezzünk az előadásanyaggal, beszédünkkel közelíteni a hallgatóság elváráshoz anélkül, hogy saját személyiségünket teljesen feladnánk.

2) Készüljön fel a másik besorolásra is, ami az előadáson mutatott reakciók alapján került meghatározásra!

Befogadó: A hallgató egyetért a megfogalmazott lényeggel és részletes információkkal, negatív reakciója nincs.

Kétkedő: A hallgató érdeklődéssel fordul a megfogalmazott lényeg és részletes információk felé, azonban kételkedik azok igazságában.

Közönyös: A hallgató nem mutat érdeklődést mondandó iránt, mert nem tudja azt a szervezethez vagy saját érdeklődési köréhez kapcsolni.

Elutasító: A hallgató elutasítja a prezentációban foglaltakat.

Készüljön fel a kétkedő és az elutasító reakcióra!

Kétkedés:

kérdések formájában jelenik meg

1. **Fogalmazza át** a kérdést.
2. **Jelölje meg** a bizonyíték erejű kijelentések forrását.
3. **Emelje ki** állításait.

Elutasítás:

Félreértés esetén:

1. **Fogalmazza át** az elutasítást.
2. **Közvetlenül** az elutasításra **válaszoljon**.

Ellenérzés esetén:

1. Az ellenérzés **újrafogalmazása**.
2. A korábbiakban említett, befogadott **előnyökön, pozitívumokon túl** mások **hangsúlyozása**.

3) MIT?	Tartalom és rendszerezés	és Hang, beszéd	Stratégiai témakörök, elemek és rendszerezésük	prezentációs tartalmi
----------------	--------------------------	-----------------	--	-----------------------

1) Indítás (A témakörök meghatározása után, a végén kell megválasztani a módját)

Az indítás hármassal készül:

1. A hallgatóság üdvözlése,
2. A hallgatóság figyelmének és érdeklődésének felkeltése,
3. Kapcsolatteremtés a hallgatósággal (emberi megnyilvánulás!)

Az indítás során semmilyen nagy fajsúlyú kérdést se érintsen, mert a hallgatóság arra nem lesz még ráhangolódva. Ehelyett használja fel ezt az alkalmat arra, hogy magára irányítsa a hallgatóság figyelmét.

2) Bevezetés (20%)

Mondja el nekik, mit fog elmondani! Fogja meg őket!

- Történelmi hivatkozás (korábbi eredmények)
- Személyes hivatkozás
- Idézet
- Történet, leírás
- Időszerű hivatkozás (pl. aktuális esemény)
- Kérdés (miért ilyen alacsony, magas, kedvező, kedvezőtlen, váratlan...)
- Megfelelő, helyén való vicc
- Összetett nyitási technikák

3) Fő rész (tárgyalás) (70%)

Mondja el nekik! Tartsa meg őket!

1. Fejtsük ki az állításunkat
2. Bizonyítsuk be, támasszuk alá, tegyük érthetővé (kétkedők, elutasítók!)
3. Ismételjük meg állításunk lényegét

4) Zárás (befejezés) (10%)

Mondja el nekik, mit mondott el! Győzze meg őket!

- Összefoglalás
- Rövid történet
- Idézet

- Kérdés
- Felszólítás cselekvésre
- A téma tömör megfogalmazása

Az utolsó szóig tartsuk fent a szükséges hangerőt!

4) HOGYAN?	Előadói technikák	Metakommunikáció	A stratégia témához választott módszerek
-------------------	-------------------	------------------	--

1) Memorizált vázlat

- Időt és munkát takarít meg, keveset kell memorizálni
- Ténylegesen beszéd – spontán
- Felejtés veszélye – feszültség
- Jobb, mint az olvasás vagy a szövegfelmondás

2) Írott vázlat

- Megszünteti a félelmet, nem lehet elfelejteni / felcserélni a szövegrészeket
- A hallgatóságot nem zavarja
- Növeli az előadó magabiztosságát
- Növeli a hallgatóság bizalmát az előadó iránt
- A legkönnyebb, legjobb módszer, nincs hátránya

3) Metakommunikáció

Amiről nem akar beszélni, ill. amire nincs felkészülve, azt ne vegye bele a tematikába.

Az őszinteség jelei az előadás közben:

- Folyamatos hangszín és szemkontaktus
- Tenyér felfelé, kar nyitott állapotban
- Emlékezetben való kutatás esetén balra tekintünk (bal agyfélteke a memóriatár) vagy felfelé (vizualizálás)

5) MILYEN ESZKÖZZEL?	Retorikai eszközök Szemléltető eszközök	Vizuális kommunikáció	A stratégia témához választott eszközök
-----------------------------	--	-----------------------	---

Típus	Meghatározás	Előnyei	Hátrányai
Példa	a mondandónk jelentésének tisztázásához felhasznált rövid leíró mondat vagy megjegyzés	egyértelművé tesz	unalmas lehet
Ismétlés	mondandónk lényegének kiemelése, mindig valamilyen más nézőpontból megközelítve	lehetővé teszi a mondandó megértését annak is, aki az egyik nézőpontból megközelítve nem fogta fel a jelentést	néha unatkos, időigényes lehet
Szemléltetés	egy részletesen kifejtett, elbeszélő (narratív) stílusban előadott példa, akár valós, akár hipotetikus	rendkívül meggyőző	ha nem hiteles, elveszíti hatását
Konkrét példák	a mondandó alátámasztása inkább a felidézett példák <i>számán</i> nyugszik	könnyű a használatuk megfelelő háttérrel biztosítanak az állításoknak	bizonyíthatónak kell lenniük
Összehasonlítás, szembeállítás	az összehasonlítással két esemény vagy körülmény közötti <i>hasonlóságra</i> mutathatunk rá; a szembeállítás <i>különbségek</i>	bonyolult vagy összetett leképezéseket ismertető hangúlyossá és érthetővé teszi mondandónkat	nem hatásosak, amikor az egymás mellé rendelt információk nem feleltethetők meg egymásnak

	kimutatására szolgál		
Párhuzam	két alapvetően eltérő minőség vagy körülmény összehasonlítása úgy, hogy lappangó hasonlóságait mutatjuk ki	szemléletesebbé teheti az összehasonlítást/szembeállítást	értelemzavaró lehet, ha az összehasonlítás tárgya a hallgatóság számára ismeretlen vagy idegen
Idézet	egy jól ismert és/vagy elismert személy frappáns szavait idézzük szó szerint	emlékezetes módon tesz állítást és szolgáltat bizonyíték erejű információt	hatástalan, ha nem találó, vagy forrása elavult, kikopott a köztudatból
Retorikai kérdés	nem azzal a szándékkal tesszük fel, hogy választ várnánk rá	a téma vagy probléma lényegére hívja fel a figyelmet, úgy, hogy gondolkodásra serkenti tagjait	visszaüthet és csalódást kelthet, ha a hallgatóság számára csupán kisebb jelentőségű információk kiemelésére használjuk
Szójáték	szóképek, humor, túlzás, szóvicc, rím, ritmus, érzékekre ható képek formájában jelenik meg	az ötletesség színészi teszi prezentációját, a hallgatósághoz közelebb vihető egy-egy megállapítás, feloldhat egy tartózkodóbb vagy közönyösebb hallgatóságot, az érdeklődők figyelmét azonnal felkelti	komolytalanná teheti igen szubjektív a megítélése

A vizuális eszközök előkészítésekor tartsa szem előtt az alábbi célok legalább egyikének az elérését:

- **ki kell emelnie** egy fontos kérdést, és/vagy
- **alá kell támasztania** az elhangzottakat, érthetőbb formába öntve azt a hallgatóság számára.

A vizuális megjelenítéskor tartsa szem előtt a következő **öt követelményt**:

- **Érthetőség**: áttekinthető? kifejező?
- **Tartalom**: megfelelő, illik a témához?
- **Megfelelőség**: pontosan azt fejezi, amit kellene?
- **Láthatóság**: a hallgatóság minden tagja látja/el tudja olvasni?
- **Érdeklőség**: képes fenntartani a hallgatóság figyelmét?

A vizuális eszközökkel szemben támasztott **általános elvárások**:

- A tartalom legyen egyszerűen befogadható (max. 20 szó eszközönként)
- Használjon egyszerű rajzokat
- Alaposan ellenőrizze a helyesírást és a számadatokat
- Használjon színeket és árnyalatokat a hangsúlyok kifejezésére

3. sz. melléklet

Eljárásrend a testületi döntés-előkészítéssel és végrehajtással kapcsolatos feladatok szabályozására

1. Jelen eljárásrend célja Edelény Város Önkormányzata Polgármesteri Hivatala (a továbbiakban: Hivatal) testületi döntés-előkészítéssel és végrehajtással kapcsolatos feladatainak szabályozása.
2. A Képviselő-testület és a bizottságok éves munkaterv alapján működnek.
3. A munkaterv szakmai tervezetét – a polgármester, a helyi képviselők és a bizottsági elnökök, valamint az önkormányzat közszolgáltatási feladatokat ellátó szervezetei vezetői javaslatainak kikérése mellett – a Hivatal köztisztviselőinek közreműködésével a jegyző készíti el, és a polgármester terjeszti jóváhagyás végett a képviselő-testület elé. A képviselő-testület a munkatervét szükség esetén, a soron következő ülésén módosítja. A képviselő-testület a munkatervben nem szereplő feladat meghatározó, kötelezettséget tartalmazó, vagy rendeleti szabályozásra irányuló napirendet csak kivételesen, jogszabályi rendelkezés vagy halaszthatatlan döntést igénylő esetben tárgyalhat.
4. A munkaterv tervezetében javaslatot kell tenni:
 - a.) a képviselő-testület üléseinek tervezett időpontjára és napirendjeire;
 - b.) a tervezett napirendi pontok előterjesztőire;
 - c.) a tervezett napirendi pontot véleményező (előterjesztő) bizottságokra;
 - d.) a testületi ülésre tanácskozási joggal meghívottakra
 - e.) az esetleges zárt ülés tartására
5. A munkatervben meghatározott testületi előterjesztés előkészítéséért, szakmai megalapozottságáért, az előkészítés során az érdekelt személyekkel és szervekkel való egyeztetésekért a napirend előterjesztője a felelős. Az előterjesztő köteles az

előterjesztés tárgya szerint illetékes bizottság elnökét haladéktalanul tájékoztatni az előterjesztés készítésének megkezdéséről.

6. Az érintett bizottság elnöke dönt arról, hogy a bizottság részt kíván-e venni a szakmai előkészítésben és megjelöli az előterjesztés előkészítésében közreműködő bizottsági tagot (tagokat), vagy a bizottság által delegált szakértőt. A bizottság elnöke a részvételről a 4. pontban meghatározott tájékoztatást követő 3 napon belül a jegyző útján értesíti az előterjesztőt.
7. A bizottság által az előterjesztés előkészítéséhez delegált bizottsági tag javaslatot tehet a tervezet tartalmára, formájára. A bizottsági tag számára a javaslatok megtételéhez szükséges információkat, adatokat – ha azt a bizottsági tag kéri – az előterjesztő biztosítja. A bizottság delegáltja a rendelkezésére álló adatokat, információkat, a bizottság előzetes álláspontját tartalmazó állásfoglalást megismerteti az előterjesztés előkészítéséért felelőssel.
8. Az érintett bizottság elnöke az előterjesztés szakmai előkészítésének állásáról két alkalommal tájékoztatást kérhet az előterjesztés elkészítéséért felelőstől, aki a tájékoztatást – általában rövid úton (telefon, e-mail, szóban) köteles haladéktalanul megadni. A bizottság elnökének kérésére a tájékoztatást írásban kell megadni.
9. Az előterjesztéseket – az előzetes szakmai és társadalmi egyeztetések után – a képviselő-testületi ülés időpontja előtt legalább 21 nappal az előterjesztésért felelős a jegyzőhöz törvényességi felülvizsgálat céljából egy példányban benyújtja.
10. A jegyző – ha nem a jegyző az előterjesztő - az előterjesztést, szükség esetén külső szakértő bevonásával, törvényességi, illetve formai megfelelési szempontból 3 napon belül véleményezi, és véleményét haladéktalanul megküldi az előterjesztőnek. Amennyiben az előterjesztés fogyatékosága azt indokolja, illetve a kijavítása határidőre nem várható, javaslatot tesz a polgármesternek a napirendi javaslat törlésére.
11. Az előterjesztő az anyagot az észrevételek alapján köteles 2 napon belül átdolgozni, majd törvényességi véleményezésre ismételten bemutatni a jegyzőnek.

12. A felülvizsgált előterjesztést az előterjesztő véglegesíti és az előterjesztést tárgyaló testületi ülést megelőző 14. napon átadja a testületi ülés megszervezéséért felelős jegyzőnek. Amennyiben az előterjesztő – ha az előterjesztő nem a jegyző - a törvényességi észrevételt az előterjesztésen nem vezette át, a jegyző az észrevételét írásban mellékeli az előterjesztés tervezetéhez annak jelzésével, hogy azt az előterjesztő figyelmen kívül hagyta.
13. A jegyző az előterjesztés tervezetét megküldi a tárgykör szerint érintett bizottság(ok) elnökének (elnökeinek) és kezdeményezi, hogy a bizottság tűzze napirendjére az előterjesztés megtárgyalását. A bizottság az előterjesztés tervezetét olyan időpontban tárgyalja meg, hogy – az esetleges átdolgozáshoz szükséges időt is figyelembe véve – az előterjesztés az SzMSz-ben meghatározott határidőben a képviselő-testület tagjainak rendelkezésre állhasson.
14. A képviselő-testületi döntéseket a határozatban felelősként megjelölt köteles végrehajtani. A döntések végrehajtására az előterjesztő – a jegyző irányítása mellett - intézkedési tervet készít, amelyben meg kell jelölni a végrehajtás szakaszait, az azokhoz kapcsolódó határidőket, a végrehajtásban közreműködőket és a közreműködők feladatait, valamint a végrehajtáshoz szükséges dologi erőforrásokat. Az intézkedési tervet a jegyző javaslatára a polgármester hagyja jóvá.
15. A Hivatalnak a döntés tárgya szerint illetékes ügyintézője - a jegyző irányítása mellett - közreműködik a képviselő-testületi döntés végrehajtásában és a végrehajtás ellenőrzésében. Az ügyintéző a végrehajtási intézkedési tervben meghatározott feladatokat köteles végrehajtani.
16. A jegyző figyelemmel kíséri a határozatok végrehajtását és a végrehajtásra meghatározott határidő lejártá előtt - ésszerű időben - tájékoztatja a felelőst a határidő lejártáról, illetve – szükség szerint írásos - tájékoztatást kér a végrehajtás állásáról.
17. A határozatok végrehajtásáról a határidő lejártát követő képviselő-testületi ülésen a jegyző beszámol.

18. A végrehajtásról szóló jelentést a végrehajtásért felelős készíti el. A beszámolóban meg kell jelölni a határozat számát, a lejárat határidőt és jelentést kell adni a végrehajtás eredményéről, a végrehajtás esetleges akadályairól és azok elhárítását szolgáló intézkedésekről, valamint – indokolt esetben - javaslatot kell tenni a határozat módosítására vagy kiegészítésére, a határozat nem teljesítése vagy részleges teljesítése esetén a felelősség megállapítására és a felelőst terhelő következményekre.

19. A határozatok, rendeletek naprakész nyilvántartásáért a jegyző a felelős.

4. sz. melléklet

ÜGYMENET MODELLEZÉS⁶

Ügymenetvizsgálat

Az ügymenetvizsgálat az igazgatásszervezésben a munkanap fényképezés mellett a legelterjedtebben alkalmazott elemzési és tervezési módszer. A közigazgatási ügyintézési technológia kidolgozása az ügyben alkalmazni szükséges anyagi jogi, eljárásjogi, ügyviteli és technikai szabályok logikus, szakszerű munkafolyamattá rendezését jelenti. Az ügyintézés fenti értelemben vett technológiájának előírása jelenleg még kivétel és nem elfogadott a gyakorlat által. Az ügymenetvizsgálat során az egyes ügycsoportokban a különböző ügyintézők egyéni munkamódszerei szerint végzett ügymenetek teljes ügyintézési folyamatának grafikus ábrázolása, majd elemzése eredményeként az adott ügyben optimális ügyintézési technológia kialakítása történik meg.

A vizsgálat a folyamat három elemére koncentrálnak:

- az ügyintézési folyamat egyes elemeit kik, mely szervezetek ill. személyek végzik,
- a folyamat elemei milyen sorrendben, egymásutániségben jelennek meg,
- milyen szabályozás alapján végzik az ügymenet egyes mozzanatait.

Az ügymenetvizsgálat folyamata:

Az ügymenetvizsgálat elvégzésének előkészítő szakaszában kiválasztjuk az igazgatási munkafolyamatot, illetve ügycsoportot jól jellemző konkrét ügyeket. Ezt követően a rendelkezésre álló iratanyag, az ügyintézők kikérdezése és más dokumentumok alapján rekonstruáljuk az ügyintézési folyamatot, elkészítjük az ügymenet grafikus ábráját.

A *grafikus folyamatábra* tartalmazza az ügyintézés megelőző mozzanatokot, a tényleges eljárás összes ügyintézési elemét a cselekvések időrendi sorrendjében: a munkamozzanat, a munkafolyamatban résztvevő, valamint az ügymenet mozzanatát meghatározó szabályozás.

A verbális ügymenet modellek

⁶ Az MKI ROP 3.1.1. program keretében kidolgozott tananyag alapján

Az elektronikus technológia váltás során előtérbe került a verbális modell alkalmazása. Különösen a közigazgatási hatósági eljárás és szolgáltatás általános szabályairól szóló 2004. évi CXL. törvény, valamint az elektronikus információszabadságról szóló 2005. évi XC. törvény az ügymenetek közzétételi kötelezettségére vonatkozó rendelkezései teszik aktuálissá az ügymenet modellek alkalmazását.

A különböző közigazgatási szervezetek honlapjának elemzése során azt tapasztaltuk, hogy szinte kizárólag verbális modellt használnak.

Megkülönböztetünk **strukturált** és **strukturálatlan** verbális modelleket.

Strukturálatlan modellről beszélünk akkor, ha az ügyintézés menetét kötetlen esszé formájában készítjük el. Alapvető követelmény a világos, közérthető fogalmazás, ugyanakkor a leírásnak a szakszerűség követelményét is ki kell elégíteni.

Strukturált a modell akkor, ha a munkafolyamatot műveletekre bontjuk, és meghatározott szerkezetben dolgozzuk fel.

A modell tartalmazza az ügyfél teendőit az eljárás megindítása előtt, majd műveletenként az alapeljárás, a jogorvoslati eljárás és a végrehajtási eljárás elemeit.

Fő jellegzetessége a modellnek, hogy tartalmazza minden műveletesetében az annak intézéséhez kapcsolódó jogszabályhely leírását bekezdés mélységig. Részét képezik a modellnek a formanyomtatványok és az egyéb szakmai segédletek is.

A munkafolyamatok leírását tartalmazó ügymenet modellek használhatóságának feltétele a naprakészség biztosítása.

A strukturált modellekben a munkafolyamatot műveletekre bontjuk és ehhez rendelünk szakmai információkat (jogszabályhely, a műveletet végző személy, vagy szervezet megnevezése, a művelet érdemi, vagy ügyviteli tulajdonsága stb.).

A strukturálatlan verbális modelleket az ügyfelek tájékoztatására használjuk, mivel az egyszerűségénél fogva alkalmas e funkció betöltésére. Ezzel szemben a strukturált modell az egységes jogalkalmazás eszköze lehet, alkalmas az ügyintézők képzésére, az egyes feladatok elektronizálásának előkészítésére.

A blokk sémájú ügymenet modellek

A folyamatábrázolás mélysége igen különböző lehet. A folyamatok nagyvonalú globális áttekintése elégséges lehet akkor, amikor a feladatok szakmai csoportjait a munkamegosztásban elfoglalt helyük és a szervezeti elhelyezkedésük szerint kívánjuk vizsgálni.

Mátrix típusú ügymenet modell

A közigazgatásban a legszélesebb körben alkalmazott megoldás a mátrix típusú ügymenet ábrázolás. Ezt az ábrázolási formát sematikus, grafikus ábrázolásnak is nevezi a szakirodalom, azért mert a munkafolyamatot csak munkamozzanat mélységig bontja fel, és nem ábrázolja a mozdulatokat.

A mátrix típusú ügymenet ábrázolás minimálisan három elemet mutat be a munkafolyamatról: a vízszintes sorban a munkamozzanat megnevezése található, az ábra függőleges sorában a mozzanatot végző személyek vagy szervezetek jelölésére kerül sor. A harmadik elem a mozzanat munkaszervezési minősítését jeleníti meg, amely alapvetően az érdemi és az ügyviteli cselekmények szétválasztását szolgálja.

Az ügymenet modell, ezen túlmenően, fakultatív jelleggel tartalmazhatja a mozzanatokra vonatkozó jogszabályhelyek megjelölését, a mozzanatok végzésének időpontját, a becsült időráfordítást és a becsült költséget.

A mátrix típusú ügymenet modellek alapvetően munkaszervezési céllal készülnek; kitüntetett jelentőségük van az elektronikus technológia váltás megalapozásában. Az elektronikus technológia váltás sikeréhez szükség van olyan ügymenet modellekre, amely mind törvényességi és mind hatékonysági szempontból alkalmasak az ágazati szoftverek megalapozásához. Hasznos, ha a folyamatábrára tartalmazza az egyes eljárási cselekmények között eltelt időtartamot is.

A mozzanatok jelölésekor más módon kell feltüntetni az érdemi, ill. az ügyviteli elemeket (pl. az érdemiket négyzettel, az ügyviteliket körrel jelölve). A feldolgozás és elemzés során ugyanis jelentősége van annak, hogy a folyamatban hány érdemi, illetőleg hány ügyviteli mozzanatot végeztek. A folyamatábrák elkészítése után, az értékelés szakaszában ügkörszakértők bevonásával elvégezzük az ügymenet kritikai elemzését. Az azonos ügycsoportba tartozó ügyek folyamatábráinak összehasonlítása, a tapasztalatok általánosítása a szöveges értékelés elkészítése után kerül sor a módosított, javított munkafolyamat ábrázolására, amely alapját képezi a folyamatra vonatkozó ügymenetmodell kialakításának.

A módosított munkafolyamat modelljéhez szöveges indoklást is fűzhetünk, amely a javasolt változás előnyeit magyarázza.

Az ügymenetvizsgálat eredményei egyéb szervezési következtetések levonását is eredményezhetik. Így ráirányíthatják a figyelmet a szervezeti kapcsolatok neuralgikus pontjaira (házon belüli levelezgetés, külső szervekkel való nem kielégítő kapcsolat).

Lehetőség van továbbá arra is, hogy az érdemi lépéseket lassító ügyviteli mozzanatokat ésszerűbben szervezzék meg. Az ügyintézési folyamatot tovább ésszerűsíthetjük a munkafolyamatba beépített segédletekkel; iratmintákkal.

10.		
12.		
13.		
14.		
15.		
16.		
17.		
18.		
19.		
20.		
21.		
22.		
23.		
24.		
25.		
26.		

5. sz. melléklet

MUNKAKÖRI LEÍRÁS

Szervezet megnevezése:		
A köztisztviselő neve:		
A munkakör betöltésének kezdete:		
Munkakör megnevezése:		
Munkaköri és fizetési státusz:	Munkavégzés helye:	Munkaidő, munkarend:
Főlérendelt munkáltatói jogkör	kiemelt	
	általános	
	közvetlen	
Általa gyakorolt jogkör		
Helyettesítője:		
A munkakör fő célkitűzése:		
A munkakör betöltéséhez szükséges iskolai végzettség:		
Szakképesítés:		
A munkakörhöz elvárt kompetenciák:		

A munkakör ellátásával kapcsolatos általános feladatai:	
A munkakör ellátásával kapcsolatos konkrét feladatai:	A feladatot meghatározó jogszabály, dokumentum
A munkakör ellátásával kapcsolatos hatásköre, jogköre:	
A munkakör ellátásával kapcsolatban felelőssége, kötelezettsége	
Egyéb megjegyzések a munkakört ellátó számára:	
<p><u>Záradék:</u> A munkakör betöltője a vonatkozó jogszabályok előírásaira figyelemmel köteles felettese utasítása alapján további olyan feladatokat is teljesíteni, melyek jellegüknél fogva tevékenységi körébe tartoznak, de azokat jelen munkaköri leírás nem tartalmazza.</p> <p>A munkaköri leírás érvénybelépésének időpontja:</p>	
Dátum:	
köztisztviselő	kinevező