



**„Komplex szervezetfejlesztési projekt megvalósítása Kaposvár Megyei Jogú Város  
Polgármesteri Hivatalánál”**

**Tanulmány**

**Operatív Program azonosító: ÁROP-1.A.2/B-2008-0020**



Gál és Társa Ügyvédi Iroda



**2010. november 22.**

## Tartalomjegyzék

1	Vezetői összefoglaló .....	5
2	Helyzetelemzés.....	7
2.1	SWOT elemzés.....	8
2.2	Jogi környezet jellemzése.....	9
3	Módszertani elemzés .....	21
3.1	BPR.....	21
3.2	Költségvetés tervezés.....	32
3.2.1	Bevezetés.....	33
3.2.2	A feladatfinanszírozás rövid ismertetője.....	40
3.2.3	Összegzés.....	60
3.3	Teljesítménymenedzsment .....	61
3.3.1	Bevezetés.....	61
3.3.2	Teljesítménymérés szerepe az önkormányzatok életében .....	61
3.3.3	A teljesítmény mérése és értékelése .....	62
3.3.4	A teljesítményértékelés célja .....	62
3.3.5	Kaposvár Megyei Jogú Város Önkormányzat Polgármesteri Hivatalában alkalmazott teljesítményértékelési rendszer bemutatása.....	63
3.3.6	Összegzés.....	65
3.4	Kommunikációs folyamatok elemzése .....	65
3.4.1	Bevezetés.....	65
3.4.2	A feladat értelmezése.....	65
3.4.3	A stratégia kommunikációja.....	66
3.4.4	A kommunikációs folyamatok jelenlegi állapota.....	71
3.4.5	Összegzés.....	77
3.5	RIA .....	77
3.5.1	Bevezetés.....	77
3.5.2	A jogszabály (önkormányzati rendelet).....	78
3.5.3	Hatásvizsgálat.....	79
3.5.4	Decision Impact Assessment (DIA) Döntési Hatáselemzés; Regulatory Impact Assessment (RIA) Jogszabályi – szabályozási - hatásvizsgálat .....	84
3.5.5	RIA szempontú hatásvizsgálati és folyamatszabályozási mintaelemzés .....	102
4	Koncepcionális terv .....	114

4.1	HR területet érintő folyamatok .....	114
4.1.1	Szabadság és távollét nyilvántartás.....	114
4.1.2	Képzések nyilvántartása .....	115
4.2	Belső ügymenetet támogató folyamatok.....	117
4.2.1	Autóigénylés .....	117
4.2.2	Tárgyaló foglalása .....	118
4.2.3	Egyéb technikai eszközök foglalása .....	119
4.2.4	Számítástechnikai berendezések működésével kapcsolatos bejelentések kezelése ..	120
4.2.5	Egyéb karbantartási igények kezelése.....	121
4.2.6	Raktári igénylések kezelése .....	123
4.2.7	Postázási folyamat (beérkező és a kimenő küldemények) átvizsgálása.....	124
4.2.8	Pályázatok, projektek kezelésének kialakítása a bevezetendő projektnyilvántartó rendszer segítségével .....	127
4.3	Ügyfélkiszolgálást érintő folyamat .....	131
4.3.1	Elektronikus ügyintézés fokozása.....	131
4.3.2	Internetes időpontfoglalás .....	131
4.3.3	Weboldal frissítése .....	132
4.4	Informatikai rendszerekkel kapcsolatos információk.....	133
4.4.1	Informatikai rendszerek hardver és szoftver igényei, bevezetési költségei.....	133
4.4.2	Bevezetendő informatikai rendszerek bevezetési ütemterve .....	133
5	Változásmenedzsment .....	135
6	Mellékletek.....	137
6.1	Kérdőív.....	137
6.2	Folyamattérkép .....	139
6.2.1	Adóügyi Iroda .....	140
6.2.2	Közterület Felügyelet.....	151
6.2.3	Igazgatási Iroda.....	153
6.2.4	Építéshatósági Iroda .....	172
6.2.5	Okmányiroda .....	174
6.2.6	Egészségügyi, Népjóléti és Lakásügyi Iroda.....	176
6.2.7	Szociális és Gyámügy Iroda.....	182
6.2.8	Városi Gyámhivatal.....	199
6.2.9	Vagyongazdálkodási és Marketing Igazgatóság .....	215
6.2.10	Oktatási, Kulturális és Sport Igazgatóság.....	236

6.2.11	Törzskari Iroda .....	250
6.2.12	Ellenőrzési Iroda .....	276
6.2.13	Polgármesteri Iroda .....	279
6.2.14	Beruházási Iroda .....	285
6.2.15	Pályázati Iroda .....	294
6.2.16	Közgazdasági Iroda és Költségvetési Iroda .....	298
6.2.17	Gondnoksági Iroda .....	328
6.3	Szabályzat .....	351

## 1 Vezetői összefoglaló

Jelen dokumentum az Államreform Operatív Program keretében „A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése” kiírás keretében zajló „Komplex szervezetfejlesztési projekt megvalósítása Kaposvár Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatalánál” című projekt (azonosító: ÁROP-1.A.2/B-2008-0020) Szervezetfejlesztési Tanulmánya. A Tanulmány a Hivatal által összegyűjtött és a Konzorcium felé továbbított észrevételek alapján került végeljesítésre.

A projekttel szemben Önök a következő követelményeket fogalmazták meg:

1. A döntési mechanizmus korszerűsítése, ezen belül:

- Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása (munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása)
- Az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a hivatal működésébe.
- A hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése.

2. A költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása, ezen belül:

- Tartalmi és eljárási kapcsolat kialakítása az önkormányzati szakpolitikai prioritások és a költségvetés előkészítése és elfogadása között.
- Új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazása.

3. Partnerség erősítése, ezen belül:

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

Szakértőink a projekt során átvilágították a Hivatal működését, felmérték az egyes szervezeti egységek által végzett folyamatokat, különös figyelmet fordítottak a jogi környezet felmérésére, a folyamattérkép elkészítésére, vizsgálták a költségvetés tervezéssel kapcsolatos teendőket, az alkalmazott teljesítménymenedzsmentet, a kommunikációs folyamatokat, valamint a rendeletalkotási tevékenységet is. A felsorolt tevékenységek vizsgálatának eredményeként elkészült elemzések e Tanulmány részét képezik.

A Hivatal Szervezetfejlesztési Stratégiájában és a pályázati kiírásban foglaltakat, valamint a felmérések során észlelteket és a Hivatal munkatársaival folytatott egyeztetéseket, megállapodásokat, illetve az elemzések eredményeit alapul véve szakértőink a Hivatal felsővezetésével közösen meghatározták a felülvizsgálatra, átalakításra és informatikai

rendszerrel való támogatásra javasolt folyamatokat. Az összetartozó vagy kapcsolódó folyamatokat 3 csoportba rendeztük. Ezek:

- HR területet érintő folyamatok
- Belső ügymenetet támogató folyamatok
- Ügyfélkiszolgálást érintő folyamatok

A projekt keretén belül megtörtént egy, a Hivatal projektjeinek teljes körű nyilvántartását segítő projektnyilvántartó és kezelő rendszer (@Task) előparaméterezésre, és átadása. Emellett megvalósult a fejlesztett rendszerek Hivatalnál történő telepítése felhasználói tesztelés céljából.

A projekt még hátralévő részében a felhasználói tesztelések alapján véglegesítésre kerül a fejlesztett rendszer, befejeződnek a képzések és átadásra kerülnek azok a dokumentumok, amelyek biztosítják a Hivatal munkatársai számára a szervezetfejlesztési projekt eredményének megfelelő alkalmazását a projekt fenntartási időszakában.

Budapest, 2010. november 22.

Üdvözlettel:

.....  
Balej Endre  
Konzorcium vezető  
Value Added Solutions Consulting Kft. -  
Gál és Társa Ügyvédi Iroda Konzorcium

## 2 Helyzetelemzés

A Hivatal munkatársai több telephelyen jelenleg 7 Igazgatóságon (Közigazgatási, Népjóléti, Vagyongazdálkodási és Marketing, Oktatási, Kulturális és Sport, Gazdasági, Műszaki és Pályázati, valamint Titkársági) összesen 16 irodában (Adóügyi, Közterület Felügyelet, Igazgatási, Építésügyi, Okmányiroda, Egészségügyi, Népjóléti és Lakásügyi Iroda, Szociális és Gyermekvédelmi, Városi Gyámhivatal, Közgazdasági, Költségvetési, Gondnoksági, Beruházási, Pályázati, Törzskari, Ellenőrzési és Polgármesteri) látják el a napi tevékenységüket.

A Hivatalban a fent jelzett szervezeti struktúra kialakítása elsődlegesen a hatósági és nem hatósági ügyek megfelelő szétválasztása érdekében történt meg. Cél volt, hogy összetartozó területek, illetve feladatok lehetőleg egy Igazgatóságon belül legyenek kialakítva, így megkönnyítve a napi munkavégzést. A jelenleg alkalmazott szervezeti struktúra nyitott és kellően rugalmas, az elmúlt évek során a tevékenységek változásából és az esetleges személyi változásokból eredő helyzeteket is tudta kezelni, így biztosítható volt pl. az esetleges jogszabályváltozásból eredő feladatbővüléssel járó feladatok megfelelő szintű ellátása.

A Hivatali munkavégzést egyrészt a jogszabályi előírások határozzák meg, másrészt pedig a kialakított Integrált irányítási rendszerben (ISO 9001:2008 Minőségirányítási szabvány, illetve az ISO/IEC 27001:2005 Információbiztonság irányítási szabvány) foglaltak biztosítanak működési keretet, így a folyamatok szabályozottsága megoldott.

A Hivatal és vezetése elkötelezett a szervezetfejlesztés irányába, ezt mutatja a Szervezetfejlesztési Stratégia elkészítése és elfogadása, valamint Államreform Operatív Program keretében „A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése” kiíráson (kódszám: ÁROP-1.A.2/B) való indulás, valamint a beadott pályázati dokumentum szakmai tartalma is. A projekttel szemben a következő követelmények kerültek meghatározásra:

1. A döntési mechanizmus korszerűsítése, ezen belül:

- Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása (munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása)
- Az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a hivatal működésébe.
- A hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése.

2. A költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása, ezen belül:

- Tartalmi és eljárási kapcsolat kialakítása az önkormányzati szakpolitikai prioritások és a költségvetés előkészítése és elfogadása között.
- Új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazása.

### 3. Partnerség erősítése, ezen belül:

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

Az elkötelezettséggel cseng össze, hogy a Hivatal a szervezetfejlesztési projekt futása mellett önmaga is fejleszti a folyamatait pl. elektronikus adóbevallási lehetőség biztosítása idén év elejétől az ügyfelek számára (ABEV program segítségével), illetve bevezette az Organ P pénzügyi rendszert a Hivatalban, és az általa felügyelt intézményeknél is, ezzel biztosítva az egységes, gyors adatszolgáltatást, valamint a költségvetési rendelet tervezésével kapcsolatos feladatok kezelését.

A Hivatal jelentős erőfeszítéseket tesz egyrészt az ügyfelek, a közvélemény tájékoztatására a [www.kaposvar.hu](http://www.kaposvar.hu) díjnyertes weboldalán elhelyezett, és folyamatosan frissített adattartalommal, másrészt a Hivatalban dolgozók kellő információkkal való, Intraneten keresztüli ellátásában. A Hivatal informatikai ellátottsága jó, az utóbbi években szerverkonszolidációt hajtottak végre.

## 2.1 SWOT elemzés

Szakértőink a projekt eddigi szakaszai alapján elkészítették a Hivatal SWOT elemzését. Az elemzéshez egyrészt figyelembe vették a Hivatal által rendelkezésre bocsátott dokumentumokat, a lefolytatott interjúkon és egyeztetéseken elhangzottakat, valamint a projekt során tapasztaltakat egyaránt.

Erősségek	Gyengeségek
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vezetés által elfogadott szervezetfejlesztési stratégia, elkötelezettség a szervezetfejlesztésre, a munkafolyamatok javítása iránt</li> <li>• szervezet megfelelő kialakítása (hatósági és nem hatósági tevékenységek szétválasztása)</li> <li>• jogszabályváltozásból eredő feladatbővüléssel járó feladatok megfelelő szintű ellátása</li> <li>• önként vállalt tevékenységek biztosítása</li> <li>• Integrált irányítási rendszer (ISO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• változtatással szembeni szervezeti ellenállás a Hivatalon belül</li> <li>• e-ügyintézés részleges megvalósítása (időpontfoglalás csak Okmányiroda, nyomtatványok elektronikus kitöltése és eljuttatása csak az Adóügyi Iroda esetén)</li> <li>• bizonyos tevékenységek párhuzamos végzése</li> <li>• iratkezelő/ügykezelő rendszer alkalmazásának hiánya</li> <li>• szkennelés alkalmazásának hiánya, az egyes dokumentumok „utaztatása”</li> <li>• ügyfélszolgálat hiánya</li> </ul>



<p>9001:2008 Minőségirányítási szabvány, illetve ISO/IEC 27001:2005 Információbiztonság irányítási szabvány) kialakítása és működtetése</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• szabályozott folyamatok</li> <li>• Egységes gazdasági rendszer bevezetése a Hivatal és intézményei között (gyors, egységes adatszolgáltatás)</li> <li>• polgárok, szervezetek, ügyfelek informálása a <a href="http://www.kaposvar.hu">www.kaposvar.hu</a> weboldalon</li> <li>• belső ellenőrzés</li> <li>• többségében lojális, a hivatal munkáját fejleszteni kívánó alkalmazott</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ügyfelek Hivatalon belüli szabad közlekedése akadályozhatja a Hivatali munkavégzést az ügyfélszolgálati időn kívül</li> <li>• szervezeti egységek különálló épületekben való működtetése</li> <li>• Helyhiányból adódóan nem megfelelő színvonalú várakozási körülmények az ügyfelek számára (pl. Népjóléti Igazgatóság)</li> <li>• kevésbé hatékony információáramlás</li> <li>• a szakmai kompetencia kihasználás kevésbé hatékony</li> </ul>
Lehetőségek	Fenyegetések
<ul style="list-style-type: none"> <li>• e-ügyintézési lehetőségek bővítése</li> <li>• beérkező iratok szkennelése, papírtmentes iroda elvének erősítése</li> <li>• EU-s finanszírozású projektek</li> <li>• Informatikai fejlesztések, melyek segítik a hatékonyabb munkavégzést</li> <li>• meglévő elektronikus iratkezelő/ügykezelő modul beüzemelése</li> <li>• virtuális/fizikailag megvalósuló ügyfélszolgálat kialakítása</li> <li>• szervezeti egységek centralizálása</li> <li>• folyamatok optimalizálása</li> <li>• információszolgáltatás további erősítése, partnerek bevonása</li> <li>• információáramlás hatékonyságának fokozása</li> <li>• Feladatmegosztás a Megyével, illetve a kistérségekkel</li> <li>• Back Office - Front Office elv megvalósítása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• szűkül az állami támogatások köre</li> <li>• pályázatokhoz kapcsolódóan a szükséges önrész egyre nehezebben biztosítható</li> <li>• gyakran változó jogszabályok</li> <li>• a jogalkotó nem kérdezi meg a jogalkalmazót egy jogszabály változása kapcsán</li> <li>• jogszabályváltozásból eredő további feladatbővülés, a feladatbővüléssel járó esetleges plusz költségeket nincs ki kompenzálja</li> <li>• csökkenő mértékű iparűzési adó-bevétel</li> <li>• képzési, továbbképzési lehetőségek szűkülése</li> <li>• szakember elvándorlás</li> </ul>

## 2.2 Jogi környezet jellemzése

A Konzorcium a felmérési munka során elemezte a jogszabályok szerinti működést. Szakértőink elsőként az önkormányzatok működésére vonatkozó hatályos jogszabályok vonatkozó rendelkezéseinek haladtak végig, kezdve az Alkotmánytól.

Ezt követően a Kaposvár Polgármesteri Hivatal Szervezeti és Működési Szabályzatát vettették össze a jogszabályokkal.

**Helyi Önkormányzatok feladat, - és hatáskörére vonatkozó alapvető jogszabályok számbavétele, Kaposvár Megyei Jogú Város speciális szabályozása:**

**1.) 1949. évi XX. törvény, a Magyar Köztársaság Alkotmánya**

A helyi önkormányzatokra vonatkozó alapvető, irányadó, garanciális szabályok a legmagasabb szintű jogforrásban, az Alkotmányban kerültek meghatározásra.

Ezek hivatottak biztosítani a helyi önkormányzatok autonómiájának alkotmányos védelmét [Alkotmány 41–44/C. §]. Az alkotmányos szabályozás értelmében a helyi önkormányzás joga a települések és a megye választópolgárainak közösségét illeti meg. Az önkormányzást az alaptörvény úgy fogalmazza meg, hogy az a választópolgárok közösségét érintő helyi közügyek önálló, demokratikus intézése, a helyi közhatalomnak a lakosság érdekében való gyakorlása. Azt is leszögezi az Alkotmány, hogy a helyi önkormányzatok alapjogai egyenlők, viszont kötelezettségeik eltérők lehetnek [Alkotmány 42–43. §].

A helyi önkormányzás alapjogait az alaptörvény a következőképpen összegzi:

A helyi képviselőtestület

- 1.) önállóan szabályoz és igazgat önkormányzati ügyekben, döntése pedig kizárólag törvényességi okból vizsgálható felül;
- 2.) gyakorolja az önkormányzati tulajdon tekintetében a tulajdonost megillető jogokat, az önkormányzat bevételeivel önállóan gazdálkodik, saját felelősségre vállalkozhat;
- 3.) az önkormányzat törvényben meghatározott feladatainak ellátásához megfelelő saját bevételre jogosult, továbbá e feladatokkal arányban álló állami támogatásban részesül;
- 4.) törvény keretei között megállapítja a helyi adók fajtáit és mértékét,
- 5.) törvény keretei között önállóan alakítja ki a saját szervezetét és működési rendjét;
- 6.) önkormányzati jelképeket alkothat, helyi kitüntetések és elismerő címeket alapíthat;
- 7.) kezdeményezéssel fordulhat a döntésre jogosult szervhez;
- 8.) más helyi képviselő-testülettel szabadon társulhat, érdekeinek képviselésére önkormányzati érdekszövetséget hozhat létre, feladatkörében együttműködhet más országok helyi önkormányzatával, és tagja lehet nemzetközi önkormányzati szervezetnek. [Alkotmány 44/A. § (1) bek.]

Biztosítja az Alkotmány a helyi képviselő-testület számára, hogy a feladatkörében rendeletet alkosson, amely nem lehet ellentétes magasabb szintű jogszabállyal [Alkotmány 44/A. § (2) bek].

A felsorolt alapjogok olyan hatáskörcsoportot képeznek, melyek az önkormányzatok számára biztosított autonómia garanciáit képezik. Az alapjogok és más rendelkezések Alkotmányba foglalásán túl az is garanciálisjellegű rendelkezés, hogy a helyi önkormányzatokról szóló törvény elfogadásához a jelenlévő országgyűlési képviselők kétharmadának szavazata szükséges és csak ugyanilyen szavazataránnyal elfogadott törvényben korlátozhatók az önkormányzati alapjogok.

## **2.) 1990. évi LXV. Törvény a helyi önkormányzatokról (Ötv.)**

Az Ötv. kifejezetten a 38 § (1) pontjában említi a polgármesteri hivatalt a Képviselő testület hivatal alfejezet alatt:

***„A képviselő-testület egységes hivatalt hoz létre - polgármesteri hivatal elnevezéssel - az önkormányzat működésével, valamint az államigazgatási ügyek döntésre való előkészítésével és végrehajtásával kapcsolatos feladatok ellátására. A polgármesteri hivatal ellátja a nemzeti és etnikai kisebbségek jogairól szóló törvényben meghatározott feladatokat”***

Tekintettel arra, hogy ugyanakkor a polgármesteri hivatal az Ötv. 9§ (2) pontja alapján az Önkormányzat szervének minősül, valamennyi az önkormányzatok feladatát meghatározó rendelkezése szintén érinti a hivatalt, mivel az Önkormányzat feladatait a szervei révén látja el.

Az Önkormányzatok feladatait a helyi közszolgáltatásokkal kapcsolatosan az **Ötv. 8 § (1)** pontja határozza meg, amelyek a következők: a településfejlesztés, a településrendezés, az épített és természeti környezet védelme, a lakásgazdálkodás, a vízrendezés és vízvezetés, csatornázás, köztemető fenntartása, a helyi közutak és közterületek fenntartása, a helyi közutakon, a helyi önkormányzat tulajdonában álló közforgalom elöl el nem zárt magánutakon, valamint tereken, parkokban és egyéb közterületeken közúti járművel történő várakozás (parkolás) biztosítása, helyi tömegközlekedés, a köztisztaság és településtisztaság biztosítása; gondoskodás a helyi tűzvédelemről, közbiztonság helyi feladatairól; közreműködés a helyi energiaszolgáltatásban, a foglalkoztatás megoldásában; az óvodáról, az alapfokú nevelésről, oktatásról, az egészségügyi, a szociális ellátásáról, valamint a gyermek és ifjúsági feladatokról való gondoskodás; a közösségi tér biztosítása; közművelődési, tudományos, művészeti tevékenység, sport támogatása; a nemzeti és etnikai kisebbségek jogai érvényesítésének biztosítása; az egészséges életmód közösségi feltételeinek elősegítése.

A fentiekben felsorolt feladatok közül ugyanakkor az Önkormányzat határozza meg, hogy a lakosság igényeitől és anyagi helyzetétől függően mely feladatokat milyen mértékben és módon lát el. **(Ötv. 8§ 2)**

Ennél az Ötv. következő rendelkezései **(Ötv. 8§ 3-4)** nagyobb megkötéseket tartalmaznak, mivel lehetőségeket adnak arra, hogy törvény a felsorolt közszolgáltatások körén belül kötelező feladatot határozzon meg az Önkormányzatok számára, illetve maga az Ötv. is határoz meg kötelezően ellátandó feladatokat, amelyek a következők:

**Egészséges ivóvízellátásról való gondoskodás;**

**Gondoskodás az óvodai nevelésről;**

**Gondoskodás az általános iskolai oktatásról és nevelésről;**

**Gondoskodás az egészségügyi és szociális alapellátásról;**

**Gondoskodás a közvilágításról, a helyi közutak és a köztemetők fenntartásáról;**

**Gondoskodás a helyi közutakon, a helyi önkormányzat tulajdonában álló közforgalom elöl el nem zárt magánutakon, valamint tereken, parkokban és egyéb közterületeken közúti járművel történő várakozás (parkolás) biztosításáról;**

## **Nemzeti és etnikai kisebbségek jogai érvényesülésének biztosítása**

A fent meghatározott feladatokat tehát alapvetően az Önkormányzat és szervei, elsősorban a polgármester (alpolgármester) és a polgármesteri hivatal látja el. Általában szűkebb körben lát el feladatokat a képviselő-testület bizottsága, valamint, amennyiben létezik, a részönkormányzat testülete.

Az **Ötv. 62 § (1)** külön rendelkezéseket tartalmaz a megyei jogú városokra vonatkozóan. A megyei jogú város a területén a települési önkormányzatok feladatait valamint a megyei önkormányzatok feladatait látja el. A megyei jogú város képviselő-testülete a megyei önkormányzatokhoz hasonlóan a közgyűlés.

A polgármesteri hivatalon belüli feladatmegosztást az Önkormányzat polgármesteri hivatalra vonatkozóan megalkotott szervezeti és működési szabályzat tartalmazza. Kaposvár esetében ez a következő:

### **3.) Kaposvár Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatal Szervezeti és Működési Szabályzata:**

#### **I. Hivatal**

A Hivatal feladatainak alapvető felosztását az SZMSZ II. fejezete tartalmazza.

Az SZMSZ a következő alapvető kategóriák szerint osztja fel a Hivatal feladatait:

- 1.) Közgyűlés tevékenységével kapcsolatos feladatok
- 2.) Közgyűlés bizottsága működésével kapcsolatos feladatok
- 3.) Képviselő munkájának segítése körében ellátott feladatok
- 4.) Polgármester, alpolgármester tevékenységével kapcsolatos feladatok
- 5.) Kisebbségi önkormányzatok munkájának segítségével kapcsolatban ellátandó feladatok (a nemzeti és etnikai kisebbségek jogairól szóló 1993. évi LXXVII. Törvény 28§ alapján)
- 6.) Pénzügyi, gazdálkodási, vagyonkezelési, intézményi gazdálkodás ellenőrzési feladatok;
- 7.) Önkormányzat intézményeivel kapcsolatos irányítási, ellenőrzési feladatok ellátásában részt vesz, szakmai segítő tevékenységet folytat;
- 8.) Közreműködés az igazgatás szakmai kérdéseinek korszerűsítésében, más államigazgatási, önkormányzati hivatali szervekkel való kapcsolattartásban;
- 9.) A Hivatal működés-technikai feltételeit biztosító tevékenységi kört lát el, végzi az iktatást, irattározást

#### **II. Polgármester és alpolgármesterek**

A polgármester és az alpolgármesterek feladatainak alapvető felsorolását az SZMSZ III. fejezete tartalmazza, a jogszabályok és a Közgyűlés rendelkezései keretei között:

##### **1.) Polgármester:**

Polgármester feladatainak részletes elírását, felsorolását az SZMSZ 7§ tartalmazza.

## **2.) Alpolgármesterek:**

Az alpolgármesterek feladat és hatáskörét az SZMSZ 8.§-a az alábbiak szerint határozza meg:

### **A Közgyűlés tagja és foglalkoztatási jogviszonyban álló alpolgármester feladatai:**

a/ A polgármester tartós – egybefüggő 5 munkanapot elérő – távolléte, illetve akadályoztatása – betegség, szabadság, egyéb okból távollét – esetén általános helyettesítése, beleértve az utalványozás és kiadmányozási jogkör gyakorlását is.

b/ A vagyongazdálkodással kapcsolatos önkormányzati feladatok irányítása, felügyelete az önkormányzat rendeletére és más jogszabályokra figyelemmel. Az önkormányzat vagyongazdálkodási, tulajdonosi jogkörébe tartozó szerződések, így különösen a telekalakítási, tulajdonosi hozzájárulási, szolgalmi jog létesítési, közterület foglalási, bérleti szerződések aláírása, a jelzálogjog megszüntetéséhez történő hozzájárulásról szóló nyilatkozat aláírása.

c/ Az önkormányzat fenntartásában működő és más alpolgármester felügyeleti körébe nem tartozó intézmények önkormányzati feladatainak irányítása, felügyelete.

d/ A közgyűlési bizottságok, részönkormányzatok, kisebbségi önkormányzatok, KIÉT ülésein és a kamarákkal történő egyeztetéseken a polgármester képviselőnek ellátása a felügyeleti körébe tartozó ügyekben.

e/ A Hivatal beruházásokat, pályázatokat, vagyonhasznosítást gondozó igazgatóságai által vagy közreműködésével készített, az irányítása alá tartozó területet érintő előterjesztések előzetes egyeztetése, aláírás előtti ellenjegyzése.

f/ Az önkormányzati gazdasági társaságok tevékenységének figyelemmel kísérése, a polgármester akadályoztatása esetén az önkormányzati gazdasági társaságokkal kapcsolatos tulajdonosi jogköreinek gyakorlása.

g/ A Kaposvári Többcélú Kistérségi Társulás Társulási Tanácsának és szerveinek ülésén az önkormányzat érdekeinek képviselője, részvétel a szavazásban.

h/ A területfejlesztésről és területrendezésről szóló törvény alapján Kaposvár képviselője a megyei és regionális területfejlesztési tanácsokban, részvétel a szavazásban.

i/ A Dél-dunántúli Önkormányzati Regionális Társulásban az önkormányzat érdekeinek képviselője, részvétel a szavazásban.

j/ Az önkormányzati közbeszerzések, a közbeszerzési értékhatár alatti beszerzések és az önkormányzati vagyon hasznosításának bírálatával foglalkozó értékelő munkacsoportok vezetése, a döntés-előkészítés koordinálása, az ehhez kapcsolódó előterjesztések egyeztetése.

k/ Az utalványok aláírása külön szabályzat szerint.

l/ A polgármester megfelelő képviselője rendezvényeken, tanácskozásokon.

m/ A többi alpolgármester akadályoztatása esetén azok feladatkörébe tartozó feladatok ellátása.

n/ Egyéb eseti megbízások teljesítése.

### **Nem a Közgyűlés tagja és foglalkoztatási jogviszonyban álló alpolgármester feladatai:**

- a/ A polgármester és a többi alpolgármester együttes tartós – egybefüggő 5 munkanapot elérő – távolléte, illetve akadályoztatása – betegség, szabadság, egyéb okból távollét – esetén a polgármester általános helyettesítése, beleértve az utalványozás és kiadmányozási jogkör gyakorlását is, kivéve a Közgyűlés elnökeként ellátható feladatokat.
- b/ A beruházások és felújítások előkészítésével, lebonyolításával és műszaki ellenőrzésével kapcsolatos önkormányzati feladatok irányítása és felügyelete az önkormányzati rendeletekre és más jogszabályokra, egyedi önkormányzati döntésekre figyelemmel.
- c/ A Városgondnokság működésével kapcsolatos önkormányzati feladatok irányítása, felügyelete.
- d/ A városüzemeltetéssel kapcsolatos önkormányzati feladatok irányítása és felügyelete.
- e/ A közgyűlési bizottságok, részönkormányzatok, kisebbségi önkormányzatok, KIÉT ülésein és a kamarákkal történő egyeztetéseken a polgármester képviselőjének ellátása a felügyeleti körébe tartozó ügyekben.
- f/ A Közgyűlés tagja és foglalkoztatási jogviszonyban álló alpolgármester helyettesítése az önkormányzati közbeszerzések, a közbeszerzési értékhatár alatti beszerzések és az önkormányzati vagyon hasznosításának bírálatával foglalkozó értékelő munkacsoportok vezetésében.
- g/ A polgármester közreműködését igénylő, a felügyelt szakterületet érintő pályázati dokumentáció ellenjegyzése.
- h/ A polgármester megfelelő képviselője rendezvényeken, tanácskozásokon.
- i/ A többi alpolgármester akadályoztatása esetén azok feladatkörébe tartozó feladatok ellátása.
- j/ Egyéb eseti megbízások teljesítése.

#### **A Közgyűlés tagja és társadalmi megbízatású alpolgármester feladatai:**

- a/ A polgármester, valamint a Közgyűlés tagja és foglalkoztatási jogviszonyban álló alpolgármester együttes tartós – egybefüggő 5 munkanapot elérő – távolléte (betegség, szabadság, egyéb okból távollét) esetén a polgármester általános helyettesítése, beleértve az utalványozás és kiadmányozási jogkör gyakorlását is.
- b/ Az oktatással, kultúrával, sporttal kapcsolatos önkormányzati feladatok irányítása, felügyelete.
- c/ Az egészségüggyel kapcsolatos önkormányzati feladatok irányítása és felügyelete.
- d/ A szociális jellegű önkormányzati feladatok irányítása és felügyelete az önkormányzat rendeleteire, más jogszabályokra és egyedi önkormányzati döntésekre figyelemmel.
- e/ A szociális támogatásokkal kapcsolatos döntések aláírása.
- f/ A Hivatal Igazgatóságai által vagy közreműködésével készült, irányítása alá tartozó területet érintő előterjesztések előzetes kontrollja, aláírás előtti ellenjegyzése.
- g/ A közgyűlési bizottságok, részönkormányzatok, kisebbségi önkormányzatok, KIÉT ülésein és a kamarákkal történő egyeztetéseken a polgármester képviselőjének ellátása a felügyeleti körébe tartozó ügyekben.
- h/ Az önkormányzat és a kaposvári civil szervezetek közötti kapcsolatok koordinálása, felügyelete, a kaposvári ifjúsági önkormányzattal kapcsolatos feladatok ellenőrzése.
- i/ A polgármester megfelelő képviselője rendezvényeken, tanácskozásokon.
- j/ Az önkormányzati tulajdonú lakásoknál a bérlőtársi szerződések megkötéséhez történő hozzájárulás megadása.

k/ Az önkormányzati intézmények alapító okiratának aláírása, az önkormányzati intézmények szervezeti és működési szabályzatának polgármesteri hatáskörbe tartozó jóváhagyása.

l/ A Közgyűlés és szervei által nyújtott támogatásokkal kapcsolatos támogatási szerződések aláírása.

m/ Az önkormányzati intézményvezetők részére előzetes bejelentést követően utalványozás a útitábla, képzési díj, fizetési előleg, magán-gépkocsi hivatalos célú használata, helyi autóbuzsbérlet, parkolási díj, mobil-telefon használat, szakirodalom beszerzése, túlóra, helyettesítés, étkezési hozzájárulás területén.

n/ Az önkormányzati intézményvezetők szabadságának engedélyezése.

o/ A többi alpolgármester akadályoztatása esetén azok feladatkörébe tartozó feladatok ellátása.

p/ Egyéb eseti megbízások teljesítése.

### **III. Jegyző és aljegyző:**

A jegyző és az aljegyző feladatainak részletezése az SZMSZ IV. fejezetében található.

#### **1.) Jegyző (SZMSZ 9 §)**

A jegyző feladatait alapvetően 3 kategóriára osztja fel az SZMSZ:

- a.) Testületek működésével kapcsolatos feladatok (közgyűlés, bizottságok)
- b.) Hivatal belső működésével kapcsolatos feladatok
- c.) Választási iroda vezetőjeként ellátandó feladatok

#### **2.) Aljegyző (SZMSZ 10 §):**

Az aljegyző feladatait 4 kategóriára osztja fel az SZMSZ:

- a.) Jegyző által meghatározott feladatok, jegyző helyettesítése tartós távollét esetén.
- b.) Közigazgatási Igazgatóság vezetésével kapcsolatos feladatok
- c.) Jegyző által rábízott eseti feladatok ellátása
- d.) Választási iroda vezetőjének általános helyetteseként ellátandó feladatok

### **IV. Hivatal belső szervezeti tagozódása általánosságban (Igazgatóságok)**

- 1.) Az SZMSZ alapján (V. fejezet, 11 §) a Hivatalon belüli önálló, az egyes ügycsoportokat ellátó szervezeti egységek Igazgatóságként lettek elnevezve.

7 db. Igazgatóság van a Hivatalon belül:

- a) Gazdasági Igazgatóság
- b) Közigazgatási Igazgatóság
- c) Műszaki és Pályázati Igazgatóság
- d) Népjóléti Igazgatóság
- e) Oktatási, Kulturális és Sport Igazgatóság

- f) Titkársági Igazgatóság
- g) Vagyongazdálkodási és Marketing Igazgatóság

Az Igazgatóságok élén az igazgató áll, ez alól kivétel a Közigazgatási Igazgatóság, amelyet az aljegyző vezet.

2.) Az SZMSZ VI. fejezet külön kiemeli az igazgatók feladatait és jogállását.

Az Igazgatói poszt a Ktv. Alkalmazása szempontjából vezetői, még hozzá főosztály-vezető helyettesi szintnek felel meg. Az Igazgatóságokon belül irodák működnek, amelyek élén az irodavezető áll. Az irodavezetői szint szintén vezetői szint, jogállását tekintve a Ktv. szerinti osztályvezetőnek felel meg. Az SZMSZ lehetőséget ad továbbá az igazgatóságokon és irodákon belül szakmai csoportok létrehozására, amelynek vezetését a hivatal dolgozója látja el. A szakmai csoport vezetője nem tekinthető a Ktv. szerinti vezetőnek.

A valamennyi igazgató tekintetében irányadó általános feladatok felsorolását az SZMSZ 12 § /4/ tartalmazza.

## V. Hivatal belső szervezeti tagozódása részleteiben (egyes Igazgatóságok)

Az egyes igazgatóságok feladatait meghatározó alpontokban először általánosságban magának az adott igazgatóságnak a feladatainak leírása szerepel, majd az adott igazgatóság létszámát és az alá tartozó szervezeti egységek nevesítését követően az egyes igazgatóságok alá tartozó irodák és egyéb szervezeti egységek részletes, kataszter jellegű feladat meghatározása.

### 1.) Gazdasági Igazgatóság

Általánosságban a Hivatal pénzügyeivel, beruházásaival, az intézmények irányításával kapcsolatos döntések előkészítését végzi, valamint végrehajtja a testületi döntéseket és a vonatkozó jogszabályokat.

Létszáma 76 Fő.

A Gazdasági Igazgatóságon belül **3 iroda** működik: **Közgazdasági Iroda, Költségvetési Iroda, Gondnoksági Iroda**, feladataiknak részletezését az SZMSZ 14 § /1/-/3/ tartalmazza.

### 2.) Közigazgatási Igazgatóság (SZMSZ 15 §)

Az általános feladat meghatározást a 15 § /1/ tartalmazza.

Létszáma: 110 Fő



A Közigazgatási Igazgatóságon belül a következő alegységek működnek: **Építéshatósági Iroda, Adóügyi Iroda, Igazgatási Iroda, Okmányiroda, Közterület-felügyelet.**

Az egyes irodák részletes feladat meghatározását az SZMSZ 16 § /1/-/4/ tartalmazza.

### 3.) Műszaki és Pályázati Igazgatóság (17 §)

Általános feladat meghatározását a 17 § /1/ tartalmazza, amely szerint alapvetően a városüzemeltetéssel, városfejlesztéssel, önkormányzati beruházások, fejlesztések előkészítésével, szervezésével, bonyolításával foglalkozik; továbbá előkészíti az éves közbeszerzési tervet, a közbeszerzéseknél, pályázatoknál projektmenedzseri feladatokat lát el.

Létszáma: 17 Fő

A Műszaki és Pályázati Igazgatóságon belül a következő két iroda működik: **Beruházási Iroda, Pályázati Iroda**

A Beruházási Iroda feladatainak, hatásköreinek részletes leírását az SZMSZ 18 § /2/, a Pályázati Iroda feladatainak részletes leírását az SZMSZ 19 § tartalmazza.

### 4.) Népjóléti Igazgatóság (20 §)

Feladatainak általános megfogalmazását a 20 § /1/ tartalmazza.

Elsősorban egészségügyi, szociális, gyermekvédelmi feladatok ellátásában működik közre, mindezekhez kapcsolódóan az ezekre vonatkozó koncepciók kidolgozásában, előkészítésében és megvalósításában vállal szerepet.

Létszáma: 40 Fő

Népjóléti Igazgatóság alá tartozó szervezeti egységek: **Szociális és Gyermekvédelmi Iroda, Városi Gyámhivatal, Egészségügyi, Népjóléti és Lakásügyi Iroda.**

Az Irodák és a Gyámhivatal feladatainak részletes leírását az SZMSZ 21 § /1/-/3/ tartalmazza.

### 5.) Oktatási, Kulturális és Sport Igazgatóság

Feladatainak általános megfogalmazása az SZMSZ 22 § /1/ tartalmazza.

Ellátja az oktatási, nevelési, közművelődési, közgyűjteményi, művészeti, sport, tevékenységgel, valamint az ifjúsággal, ifjúságpolitikával kapcsolatos önkormányzati feladatokat.

Létszáma: 10 Fő

Az Igazgatóságon belül külön irodák és egyéb nevesített szervezeti egységek nincsenek, ugyanakkor az Igazgatóság részletes feladat, - és hatáskörei szervezeti tagozódás szerint szét vannak bontva, mint egyrészt az oktatással, másrészt a kulturális és sport területtel kapcsolatos feladatokra. Mindezek részletes kifejtését az SZMSZ 23 § /1/-/2/ tartalmazza.

#### 6.) Titkársági Igazgatóság

Feladatainak általános meghatározását az SZMSZ 24 § /1/ tartalmazza.

Elsősorban a Hivatal belső szervezeti működésével kapcsolatos feladatokat lát el, a működéshez szükséges ügyviteli, technikai, szervezési feltételeket biztosítja.

Létszáma: 45 Fő

A Titkársági Igazgatóságon belül a következő önálló szervezeti egységek találhatóak: **Törzskari Iroda, Ellenőrzési Iroda, Polgármesteri Iroda**

Az egyes irodák külön feladatainak részletezését az SZMSZ 25 § /1/-/4/ tartalmazza.

#### 7.) Vagyongazdálkodási és Marketing Igazgatóság

Általánosságban a vagyonyilvántartás, vagyongazdálkodás, idegenforgalommal kapcsolatos teendőket látja el, valamint az ezekkel összefüggő feladatok előkészítésében és végrehajtásában működik közre (SZMSZ 26 § /1/).

Létszáma: 11 fő

Az Igazgatóságon belül önállóan nevesített irodák és egyéb szervezeti egységek nincsenek kialakítva.

Feladatainak részletes felsorolását az SZMSZ 27 § tartalmazza.

## **VI. Hivatal működési szabályai**

Az SZMSZ VIII. fejezete tartalmazza a Hivatal belső működési szabályait.

### 1.) Az SZMSZ 28 § a Hivatal képviseletének szabályait tartalmazza:

A Hivatalt a harmadik személyekkel kapcsolatos jogviszonyokban a jegyző, valamint az ő felhatalmazása alapján az aljegyző, valamint a belső szervezeti egység vezetője jogosult képviselni.

A Hivatal belső működése során az igazgatóságok képviselője az igazgató, valamint az általa megbízott dolgozó.

- 2.) Az SZMSZ 29 § a bélyegző használat és nyilvántartás szabályait foglalja össze.
- 3.) Az SZMSZ 30 § az egyes tisztségviselők által kötelezően tartandó, rendszeres munkaértekezletek szabályait foglalja össze.
- 4.) Az SZMSZ 31-32 § a Hivatal ügyfélfogadási rendjének szabályait tartalmazza.

A Hivatal általános ügyfélfogadási renddel rendelkezik, amelytől eltérő ügyfélfogadási rend szerint működik az Okmányiroda.

Az ügyfélfogadási rend nem vonatkozik az országgyűlési képviselőkre, az önkormányzati képviselőkre, a települési kisebbségi önkormányzatok képviselőire és bizottságok tagjaira valamint a településrészi önkormányzati testületi tagokra. Ők korlátozás nélkül jogosultak a Polgármesteri Hivatal felkeresésére.

- 5.) A Hivatal munkarendjére és a szabadság igénybevétele rendjére vonatkozó általános megfogalmazások az SZMSZ 33-34 §-ban találhatóak.
- 6.) Az SZMSZ 35-39 § a kötelezettségvállalás, ellenjegyzés, érvényesítés, utalványozás szabályait, valamint azon kifizetéseket tartalmazza, amelyek nincsenek írásbeli kötelezettségvállaláshoz kötve.
- 7.) Végezetül külön szakaszban rendelkezik az SZMSZ a közérdekű adatok megismeréséről és a személyes adatok védelméről (40 §), valamint az elektronikus ügyintézésről (41-42 §)

## VII. Mellékletek

A Szervezeti és Működési Szabályzat 5 mellékletet és egy függelékét tartalmaz.

- 1.) Az SZMSZ 1. sz. melléklete a Polgármesteri Hivatal működésével kapcsolatos jogszabályokat foglalja össze részterületekre, azaz az egyes Igazgatóságokra lebontva.
- 2.) 2. sz. mellékletként tartalmazza az SZMSZ a Hivatali utalványozásra, ellenjegyzésre, érvényesítésre jogosultak körét, mindennek a rendjét, egy külön szabályzat formájában, amely szabályzat kiegészül a Hulladékgazdálkodási Önkormányzati Társulás ugyanilyen szabályzatával
- 3.) A 3. sz. melléklet a Polgármester és a Jegyző hatáskörébe tartozó közigazgatási ügyek kiadmányozásának rendjéről szóló szabályzat.
- 4.) Az SZMSZ 4. sz. melléklete a Hivatal iratkezelési szabályzata, amely terjedelmét, részletességét tekintve kvázi „külön rendeletnek” is tekinthető.
- 5.) Az utolsó melléklet az ún. „stb” számítástechnikai logikai rendszeren keresztül történő megrendelésre jogosultak körét foglalja röviden össze.

- 6.) Végezetül tartalmaz az SZMSZ egy függelékét, amely témakörök szerint lebontva sorolja fel az Önkormányzat által önként vállalt feladatokat.

### 3 Módszertani elemzés

#### 3.1 BPR

Az ajánlatunkban bemutatott BPR módszertanok közül alapul véve eddigi tapasztalatainkat, illetve a projekt sajátosságait, a T. H. Davenport-féle folyamat-innovációs módszertan alkalmazása mellett döntöttünk.

E módszertan fő jellemzője, hogy az adott fókuszterületekre (az üzleti folyamatok, az alkalmazott információtechnológia és a szervezeti felépítés változtatása, átalakítása) koncentrálnak, így javítja az egyes folyamatok hatékonyságát, segíti a folyamatban részt vevők napi munkavégzését. Ezt a folyamatok elemzésével és tervezésével valósítja meg. A módszertan alkalmazása során a fejlődési lehetőségek keresésére koncentráltunk figyelembe véve a Hivatal igényeit, elvárásait.

A módszertan előnyei:

- kiemeli a felső vezetés meghatározó szerepét,
- fontosnak tartja a szervezeti és folyamatcélok összehangolását,
- a folyamat-innováció kulcstényezőjeként definiálja a jövőképzést,
- fontos szerepet és jelentőséget tulajdonít az információtechnológiának,
- nem ad prioritást sem technikai, sem pedig humán tényezőknek,
- kiemeli a változáskezelés fontosságát.

A projekt megvalósítása során a Davenport-féle módszertan fázisait alapul véve végeztük a Hivatal tevékenységének felmérését és elemzését.

Fázisok:

#### 1. A jövőkép és a folyamat újraformálásával elérendő cél megfogalmazása

Az ajánlati felhívás, illetve az egyeztetések alapján meghatározásra kerültek azok a célok, amelyek alapján - összhangban a Hivatal Szervezetfejlesztési Stratégiájával - lefolytattuk a Hivatal tevékenységének felmérését.

Ezek a következők:

1. A döntési mechanizmus korszerűsítése, ezen belül:

- Ügyfél szolgálati tevékenységek ellátásának javítása (munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása)

- Az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a hivatal működésébe.
- A hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése.

2. A költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása, ezen belül:

- Tartalmi és eljárási kapcsolat kialakítása az önkormányzati szakpolitikai prioritások és a költségvetés előkészítése és elfogadása között.
- Új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazása.

3. Partnerség erősítése, ezen belül:

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

## **2. Meglévő folyamatok megértése és értékelése**

A Hivatali tevékenység felmérésének megkezdése előtt először feldolgoztuk a megkapott dokumentumokat (pl. szabályzatok, integrált eljárások, egyéb anyagok, stb.), illetve a folyamatokhoz kapcsolódó releváns jogszabályokat, törvényeket tanulmányoztuk. Emellett a Hivatal munkatársaival kitöltettünk egy kérdőívet, abból a célból, hogy az általuk végzett hivatali folyamatokról, azok gyakoriságáról, a folyamatok kapcsolódási pontjairól, az alkalmazott informatikai rendszerekről információhoz jussunk. A kérdőíves felmérés azonban nem hozta meg az elvárt eredményt, így az egyes szervezeti egységek vezetőivel mélyinterjúkat folytattunk. Ezek alapján felmértük a szervezeti egységek folyamatait, folyamatábrát készítettünk az egyes folyamatok lépéseiről, vizsgáltuk a folyamatba bevont szervezeti egységek és szereplők feladatait, a döntési pontokat, a folyamat során elkészülő dokumentumokat és alkalmazott informatikai rendszereket. A felmérés során megvizsgáltuk, hogy az egyes tevékenységeket milyen informatikai rendszerek támogatják, és melyek azok a tevékenységek, amelyeket informatikai alkalmazás használatával lehetne fejleszteni a projekt további szakaszaiban.

Figyelmet fordítottunk a bevezetendő, projekteket nyilvántartó rendszer kialakításának vizsgálatára is.

Kiemelt figyelmet fordítottunk azokra a pontokra, ahol egy adott folyamat más folyamathoz kapcsolódik, illetve azt is vizsgáltuk, hogy milyen hatása van a belső és a külső szereplőknek az adott folyamatra.

A felmérés során alkalmazott Excel-táblát és az elkészített folyamattérképet a Melléklet 6.1 és 6.2 fejezete tartalmazza.

Felülvizsgált eljárások

Ssz	Folyamat	Érintett szervezeti egység
1	Adó kivetése év elején	Adóügyi iroda
2	Adó kivetése félévkor	Adóügyi iroda
3	Adók nyilvántartás	Adóügyi iroda
4	Iparűzésiadó nyilvántartása	Adóügyi iroda
5	TV üzembentartási díjjal kapcsolatos intézkedés	Adóügyi iroda
6	Adó és értékbizonyítvány kiállítása	Adóügyi iroda
7	Idegen helyről érkező, adók módjára behajtható tartozások behajtása	Adóügyi iroda
8	Adó beszédése	Adóügyi iroda
9	Közterület felügyeleti tevékenység	Közterület Felügyelet
10	Havi jelentés készítése a közterületi feladatokról	Közterület Felügyelet
11	Működési engedély, telepengedély kiadása	Igazgatási iroda
12	Üzletekkel kapcsolatos lakossági panaszok kezelése	Igazgatási iroda
13	Vásárszervezők nyilvántartásba vétele	Igazgatási iroda
14	Marhalevél kiállítása	Igazgatási iroda
15	Talált tárgyak kezelése	Igazgatási iroda
16	Hatósági bizonyítványok kiadása	Igazgatási iroda
17	Családi ünnepségek szervezése	Igazgatási iroda
18	Szabálysértések intézése	Igazgatási iroda
19	Birtokvédelmi eljárás	Igazgatási iroda
20	Állattartással kapcsolatos ügykezelés	Igazgatási iroda
21	Ingtatlanforgalmazásra vonatkozó engedélyek kiadása, nyilvántartása	Igazgatási iroda
22	Fakivágással kapcsolatos ügyek	Igazgatási iroda
23	Hagyatéki igazgatási feladatok ellátása	Igazgatási iroda
24	Szerencsejáték és pénznyerő automaták üzemeltetéséhez szakhatósági hozzájárulás kiadása	Igazgatási iroda
25	Ingyenes parkolási engedély kiállítása	Igazgatási iroda
26	Növényvédelemmel kapcsolatos feladatok ellátása	Igazgatási iroda
27	Hirdetményi közzététel	Igazgatási iroda
28	Közterület nevének megállapítása	Igazgatási iroda
29	Engedélyezési eljárások	Építéshatósági iroda
30	Zajvédelmi, Környezetszennyezési hatósági ügyek kezelése	Építéshatósági iroda
31	Okmányigénylés	Okmányiroda
32	Működési engedélyek kiadása	Egészségügyi és Népjóléti iroda
33	Gyermekjóléti és Szociális Intézmények kérelme	Egészségügyi és Népjóléti iroda
34	Lakásügy Lakásigénylés	Egészségügyi és Népjóléti iroda
35	Lakásügy - panaszvizsgálás	Egészségügyi és Népjóléti iroda

Ssz	Folyamat	Érintett szervezeti egység
36	Általános eljárási folyamat	Szociális és Gyámügyiroda
37	Ügygondnok kijelölése	Szociális és Gyámügyiroda
38	Környezet tanulmány készítése	Szociális és Gyámügyiroda
39	Védelembe vétel	Szociális és Gyámügyiroda
40	Rendkívüli gyermekvédelmi támogatás	Szociális és Gyámügyiroda
41	Tájékoztató halmozottan hátrányos helyzetű gyerek szüleinek a gyermeket megillető kedvezményről	Szociális és Gyámügyiroda
42	Teljes hatályú apai nyilatkozat felvétele	Szociális és Gyámügyiroda
43	Szülői nyilatkozat felvétele gyermeke ismeretlen személy általi örökbefogadásához	Szociális és Gyámügyiroda
44	Gyermek tartásdíj iránti igény külföldi érvényesítésében részvétel	Szociális és Gyámügyiroda
45	Lakásvásárlási és építési támogatás iránti kérelmek előkészítése	Szociális és Gyámügyiroda
46	Aktív korúak ellátása, közcélú munkavégzésük szervezése	Szociális és Gyámügyiroda
47	Bursa Hungarica ösztöndíj kezelése	Szociális és Gyámügyiroda
48	Felsőfokú oktatási intézményben tanulók lakhatási támogatási pályázatainak kezelése	Szociális és Gyámügyiroda
49	Magánszemély közműfejlesztési támogatásra való szociális jogosultság megállapítása	Szociális és Gyámügyiroda
50	Szociális étkezési díj méltányosságból történő csökkentésével kapcsolatos döntés előkészítése	Szociális és Gyámügyiroda
51	Hatósági bizonyítvány kiállítása	Szociális és Gyámügyiroda
52	Általános eljárási folyamat	Városi Gyámhivatal
53	Nevelésbe vétel	Városi Gyámhivatal
54	Nevelésbe vétel éves/féléves felülvizsgálata	Városi Gyámhivatal
55	Utógondozói ellátás	Városi Gyámhivatal
56	Örökbefogadás előtti eljárás	Városi Gyámhivatal
57	Örökbefogadás engedélyezése	Városi Gyámhivatal
58	Családbafogadás	Városi Gyámhivatal
59	Szülői ház elhagyása	Városi Gyámhivatal
60	Kiskorúak házasságkötése	Városi Gyámhivatal
61	Kapcsolattartás szabályozása	Városi Gyámhivatal
62	Otthonteremtési támogatás megállapítása	Városi Gyámhivatal
63	Gyám kirendelése	Városi Gyámhivatal



Ssz	Folyamat	Érintett szervezeti egység
64	Gondnok kirendelése	Városi Gyámhivatal
65	Gyermektartásdíj állam általi megelőlegezése	Városi Gyámhivatal
66	Teljes hatályú apai elismerő nyilatkozat	Városi Gyámhivatal
67	Képzelt apa adatainak megállapítása	Városi Gyámhivatal
68	Ingatlan kataszter vezetése	Vagyongazdálkodási és Marketing Igazgatóság
69	Vagyonbiztosítás	Vagyongazdálkodási és Marketing Igazgatóság
70	Részletre vásárolt bérlakások vételártartozásának kiegyenlítés, jelzálogjog törlése	Vagyongazdálkodási és Marketing Igazgatóság
71	Volt önkormányzati bérlakások elidegenítési tilalmának törlése	Vagyongazdálkodási és Marketing Igazgatóság
72	Hátralékos vételártörlesztők méltányossági kérelmének vizsgálata	Vagyongazdálkodási és Marketing Igazgatóság
73	Parkoló megváltás	Vagyongazdálkodási és Marketing Igazgatóság
74	Idegenforgalommal kapcsolatos teendők, rendezvényszervezés előkészülete	Vagyongazdálkodási és Marketing Igazgatóság
75	Üzemeltetési pályázatok kezelése	Vagyongazdálkodási és Marketing Igazgatóság
76	Önkormányzati tulajdonú ingatlanok hasznosításához kapcsolódó számlázási feladatok	Vagyongazdálkodási és Marketing Igazgatóság
77	Közterület bérbeadása	Vagyongazdálkodási és Marketing Igazgatóság
78	Önkormányzati bérlakás értékesítése	Vagyongazdálkodási és Marketing Igazgatóság
79	Vagyongazdálkodási, vagyonfelhasználási koncepció elkészítése	Vagyongazdálkodási és Marketing Igazgatóság
80	Ingatlan bérbeadása	Vagyongazdálkodási és Marketing Igazgatóság
81	Önkormányzati tulajdonnal kapcsolatos tulajdonosi hozzájárulás előkészítése	Vagyongazdálkodási és Marketing

Ssz	Folyamat	Érintett szervezeti egység
		Igazgatóság
82	Ingyenértékesítés	Vagyongazdálkodási és Marketing Igazgatóság
83	Tanulók fegyelmi ügyeiben fellebbezések elbírálása	Oktatási, Kulturális és Sport Igazgatóság
84	Intézmények szervezeti és működési szabályzatának jóváhagyása	Oktatási, Kulturális és Sport Igazgatóság
85	A nem tanköteles korú tanuló jogviszonyának megszüntetésével kapcsolatos fellebbezés elbírálása	Oktatási, Kulturális és Sport Igazgatóság
86	Magántanulói jogviszony elbírálása	Oktatási, Kulturális és Sport Igazgatóság
87	Középiskolai felvételi eljárás fellebbezésének elbírálása	Oktatási, Kulturális és Sport Igazgatóság
88	Intézmények alapító okiratainak módosítása	Oktatási, Kulturális és Sport Igazgatóság
89	Alapító okirat törzskönyveztetése	Oktatási, Kulturális és Sport Igazgatóság
90	Az írásbeli érettségi kiosztásának jegyzői feladatai	Oktatási, Kulturális és Sport Igazgatóság
91	Óvodai felvétel fenntartói feladatainak lebonyolítása	Oktatási, Kulturális és Sport Igazgatóság
92	A gyermek- és tanulóbaesetek kivizsgálása	Oktatási, Kulturális és Sport Igazgatóság
93	Általános iskolai felvétel fenntartói feladatainak lebonyolítása	Oktatási, Kulturális és Sport Igazgatóság
94	Kinevezés	Törzskari Iroda
95	Munkaviszony megszüntetése	Törzskari Iroda
96	Zöldszámra érkező bejelentések kezelése	Törzskari Iroda
97	Internetes bejelentések kezelése	Törzskari Iroda
98	Terület és településrendezési Terv elkészítése	Törzskari Iroda
99	Terület és településrendezési terv módosítása	Törzskari Iroda
100	Részönkormányzatokkal, kisebbségi önkormányzatokkal kapcsolatos feladatok	Törzskari Iroda
101	Sajtó ügyek kezelése	Törzskari Iroda
102	Protokoll ügyek kezelése	Törzskari Iroda
103	Belső szabályzat készítésének, módosításának koordinálása	Törzskari Iroda
104	Közgyűlés, bizottság, polg. mester, alpolg. mester döntési törvényességét érintő jegyzői feladatok ellátása	Törzskari Iroda
105	Közgyűlés és bizottságok működésének támogatása	Törzskari Iroda
106	Képzési terv összeállítása	Törzskari Iroda
107	Közgyűlés elé való előkészítése a polg. mester vagy bizottsági átruházott hatáskörben hozott döntések elleni fellebbezések elbírálása	Törzskari Iroda

Ssz	Folyamat	Érintett szervezeti egység
108	Címerhasználati engedély előkészítése	Törzskari Iroda
109	Szolgálati lakások iránti kérelmek kezelése	Törzskari Iroda
110	Munkáltatói kölcsön megítélése	Törzskari Iroda
111	Civil kapcsolatok koordinálása	Törzskari Iroda
112	Beérkező küldemények kezelése	Törzskari Iroda
113	Kimenő küldemények kezelése	Törzskari Iroda
114	Polgármesteri, önkormányzati képviselői vagyonnyilatkozatok kezelése	Törzskari Iroda
115	Weboldal frissítése	Törzskari Iroda
116	Főépítész szakvélemény kiadása	Törzskari Iroda
117	Új munkatárs kiválasztása	Törzskari Iroda
118	Képzési nyilvántartás	Törzskari Iroda
119	Éves munkaterv elkészítése	Ellenőrzési iroda
120	Ellenőrzés munkájának értékelése	Ellenőrzési iroda
121	Ellenőrzés folyamata	Ellenőrzési iroda
122	Polgármester programjának szervezése	Polgármesteri iroda
123	Képviselői keret kezelése	Polgármesteri iroda
124	Polgármesteri keret / M-V Közös Alap kezelése	Polgármesteri iroda
125	Koordinációs tevékenység	Polgármesteri iroda
126	Személyes meghallgatások szervezése (polgármesteri fogadónap)	Polgármesteri iroda
127	Vezetői értekezlet szervezése	Polgármesteri iroda
128	Ágazati szakmai koncepció kialakítása	Beruházási iroda
129	Önkormányzati beruházások, felújítások előkészítése	Beruházási iroda
130	Beruházások lebonyolítása	Beruházási iroda
131	Éves szavatossági vizsgálat lebonyolítása	Beruházási iroda
132	Városüzemeltetési, karbantartási feladatok ellenőrzése	Beruházási iroda
133	Szennyvízcsatorna építés szervezése	Beruházási iroda
134	Műszaki infrastruktúra panaszok kezelése	Beruházási iroda
135	Hulladékszállítással kapcsolatos bejelentések kezelése	Beruházási iroda
136	Pénzügyi alapok felhasználásának támogatása	Beruházási iroda
137	Pályázatok kezelése	Pályázati iroda
138	Projektkoordináció	Pályázati iroda
139	Cselekvési terv készítése	Pályázati iroda
140	Éves beszámoló készítése	Pályázati iroda
141	Közbeszerzésről szóló éves tájékoztató elkészítése	Pályázati iroda
142	Közbeszerzési terv elkészítése	Pályázati iroda
143	Költségvetési koncepció elkészítése	Közgazdasági iroda és Költségvetési iroda
144	Költségvetési terv elkészítése	Közgazdasági iroda és Költségvetési iroda
145	Beszámoló készítése	Közgazdasági iroda és Költségvetési iroda

Ssz	Folyamat	Érintett szervezeti egység
146	Előirányzat módosítások döntésre előkészítése	Közgazdasági iroda és Költségvetési iroda
147	Végelszámolás, felszámolás alá került társaságokkal szembeni önkormányzati követelések érvényesítése	Közgazdasági iroda és Költségvetési iroda
148	Likviditási terv készítése	Közgazdasági iroda és Költségvetési iroda
149	Szabályzatok módosítása	Közgazdasági iroda és Költségvetési iroda
150	Tárgyi eszköz nyilvántartás	Közgazdasági iroda és Költségvetési iroda
151	Adóbevallás elkészítése	Közgazdasági iroda és Költségvetési iroda
152	Hátralékos ügyek kezelése	Közgazdasági iroda és Költségvetési iroda
153	Nyilvántartás vezetése lakásépítési/vásárlási támogatási kölcsönről	Közgazdasági iroda és Költségvetési iroda
154	Hatósági ár-díjmegállapítások előterjesztése	Közgazdasági iroda és Költségvetési iroda
155	Számlatükör, számlarend karbantartása	Közgazdasági iroda és Költségvetési iroda
156	Hitelekkel kapcsolatos feladatok ellátása	Közgazdasági iroda és Költségvetési iroda
157	Bérlakás értékesítés fizetési nyilvántartás	Közgazdasági iroda és Költségvetési iroda
158	Átmenetileg szabad pénzeszközök kezelése	Közgazdasági iroda és Költségvetési iroda
159	Pénzforgalmi és mérlegjelentések készítése MÁK felé	Közgazdasági iroda és Költségvetési iroda
160	Intézményi költségvetések előkészítése, készítése	Közgazdasági iroda és Költségvetési iroda
161	Normatíva, kötött központi, központosított támogatások igénylése és elszámolása	Közgazdasági iroda és Költségvetési iroda
162	Önálló költségvetési szervek pénzellátásának biztosítása	Közgazdasági iroda és Költségvetési iroda
163	Keretekből való gazdálkodás nyilvántartása	Közgazdasági iroda és Költségvetési iroda
164	Rákóczi Stadion működtetésével kapcsolatos ellátmány kezelési feladatok ellátása	Közgazdasági iroda és Költségvetési iroda
165	Működési és fejlesztési számlák kiegyenlítése	Közgazdasági iroda és Költségvetési iroda
166	Költségvetési szervek bérszabályozásának lebonyolítása	Közgazdasági iroda és Költségvetési iroda
167	Pályázatokhoz kapcsolódó pénzügyi feladatok ellátása	Közgazdasági iroda és Költségvetési iroda

Ssz	Folyamat	Érintett szervezeti egység
168	Kötött központi támogatásokkal, pályázatokkal kapcsolatos pénzügyi források igénylése, elszámolása	Közgazdasági iroda és Költségvetési iroda
169	Kaposvári Kistérségi Társulással kapcsolatos pénzügyi feladatok ellátása	Közgazdasági iroda és Költségvetési iroda
170	Önkormányzati adósságszolgálattal kapcsolatos nyilvántartás	Közgazdasági iroda és Költségvetési iroda
171	Létszámcsökkentési pályázatokkal kapcsolatos igénylések, elszámolások	Közgazdasági iroda és Költségvetési iroda
172	Prémium évekkal kapcsolatos igénylések, elszámolások	Közgazdasági iroda és Költségvetési iroda
173	Kimenő küldemények kezelése	Gondnoksági iroda
174	Iratkezelés	Gondnoksági iroda
175	Reprezentációs költségek nyilvántartása	Gondnoksági iroda
176	Hivatal eszközeinek leltározása	Gondnoksági iroda
177	Tourinform iroda/Kisebbségi önkormányzatok könyvelésének ellátása	Gondnoksági iroda
178	Hivatali működés alapvető feltételeinek biztosítása	Gondnoksági iroda
179	Hivatal működéséhez kapcsolódó eseti feladatok ellátása	Gondnoksági iroda
180	Munkához szükséges anyagigények biztosítása	Gondnoksági iroda
181	Karbantartási tevékenység ellátása	Gondnoksági iroda
182	Hivatali gépkocsik használatának nyilvántartása	Gondnoksági iroda
183	Hivatali gépkocsihasználat elszámolása	Gondnoksági iroda
184	Közreműködés önkormányzati rendezvény lebonyolításában	Gondnoksági iroda
185	Választásokkal kapcsolatos technika feltételek biztosítása	Gondnoksági iroda
186	Választások lebonyolításához kapcsolódó pénzügyi feladatok ellátása	Gondnoksági iroda
187	Hivatali vagyontárgyak nyilvántartása	Gondnoksági iroda
188	Hivatal működését érintő kifizetések kezelése	Gondnoksági iroda
189	Hivatalt érintő befizetések kezelése	Gondnoksági iroda
190	Nem rendszeres személyi kifizetések kezelése	Gondnoksági iroda
191	Állami támogatásra jogosító juttatások igénylése	Gondnoksági iroda
192	Ápolási díjak számfejtése	Gondnoksági iroda
193	Kifizetett és visszafizetett tartásdíjelőleg nyilvántartása	Gondnoksági iroda
194	Szociális irodai és gyámhivatali juttatások kifizetése	Gondnoksági iroda
195	Távolléti és szabadság nyilvántartás	Gondnoksági iroda

Koncepcionális terv fejezetben leírt folyamatok:

Ssz	Folyamat	Érintett szervezeti egység
196	Teljesítményértékelés	Minden szervezeti egység
197	Kommunikációs folyamatok	Minden szervezeti egység

Ssz	Folyamat	Érintett szervezeti egység
198	Rendeletalkotás folyamata	Titkársági Igazgatóság
199	Tárgyaló foglalása	Minden szervezeti egység
200	Számítástechnikai berendezések működésével kapcsolatos bejelentések kezelése	Minden szervezeti egység

### 3. Újraformálandó eljárési folyamatok azonosítása

Az Önkormányzat Szervezetfejlesztési Stratégiájával összhangban, az önkormányzat célkitűzéseire alapozva, a kérdőívek kiértékelése, a mélyinterjúk, egyeztetések és a folyamatok feltérképezése eredményeként szakértőink javaslatot tettek

- folyamatokat érintő és
- informatikai változtatásokra is.

Az átalakításra javasolt eljárások listája a Hivatal felsővezetésével lefolytatott közös egyeztetések során véglegesítődött. Az átalakítandó eljárások listája a következő:

Ssz	Folyamat	Érintett szervezeti egység	Átalakítás
1.	Kommunális adóval kapcsolatos ügyintézés	Adóügyi Iroda	elektronikus időpontfoglalás
2.	Iparüzési adóval kapcsolatos ügyintézés	Adóügyi Iroda	elektronikus időpontfoglalás
3.	Gépjárműadóval kapcsolatos ügyintézés	Adóügyi Iroda	elektronikus időpontfoglalás
4.	Építményadóval kapcsolatos ügyintézés	Adóügyi Iroda	elektronikus időpontfoglalás
5.	Telekadóval kapcsolatos ügyintézés	Adóügyi Iroda	elektronikus időpontfoglalás
6.	Idegenforgalmi adóval kapcsolatos ügyintézés	Adóügyi Iroda	elektronikus időpontfoglalás
7.	Működési engedély, telepengedély kiadása	Igazgatási iroda	elektronikus időpontfoglalás
8.	Üzletekkel kapcsolatos lakossági panaszok kezelése	Igazgatási iroda	elektronikus időpontfoglalás
9.	Vásárszervezők nyilvántartásba vétele	Igazgatási iroda	elektronikus időpontfoglalás
10.	Ingatlanforgalmazásra vonatkozó engedélyek kiadása, nyilvántartása	Igazgatási iroda	elektronikus időpontfoglalás
11.	Ingyenes parkolási engedély kiállítása	Igazgatási iroda	elektronikus időpontfoglalás
12.	Engedélyezési eljárások	Építéshatósági iroda	elektronikus időpontfoglalás
13.	Működési engedélyek kiadása	Egészségügyi és Népjóléti	elektronikus

Ssz	Folyamat	Érintett szervezeti egység	Átalakítás
		iroda	időpontfoglalás
14.	Lakásügy, Lakásigénylés	Egészségügyi és Népjóléti iroda	elektronikus időpontfoglalás
15.	Lakásügy – panaszvizsgálás	Egészségügyi és Népjóléti iroda	elektronikus időpontfoglalás
16.	Teljes hatályú apai nyilatkozat felvétele	Szociális és Gyámügy iroda	elektronikus időpontfoglalás
17.	Szülői nyilatkozat felvétele gyermeke ismeretlen személy általi örökbefogadásához	Szociális és Gyámügy iroda	elektronikus időpontfoglalás
18.	Gyermek tartásdíj iránti igény külföldi érvényesítésében részvétel	Szociális és Gyámügy iroda	elektronikus időpontfoglalás
19.	Lakásvásárlási és építési támogatás iránti kérelmek előkészítése	Szociális és Gyámügy iroda	elektronikus időpontfoglalás
20.	Magánszemély közműfejlesztési támogatásra való szociális jogosultság megállapítása	Szociális és Gyámügy iroda	elektronikus időpontfoglalás
21.	Utógondozói ellátás	Városi Gyámhivatal	elektronikus időpontfoglalás
22.	Örökbefogadás előtti eljárás	Városi Gyámhivatal	elektronikus időpontfoglalás
23.	Örökbefogadás engedélyezése	Városi Gyámhivatal	elektronikus időpontfoglalás
24.	Családba fogadás	Városi Gyámhivatal	elektronikus időpontfoglalás
25.	Szülői ház elhagyása	Városi Gyámhivatal	elektronikus időpontfoglalás
26.	Kiskorúak házasságkötése	Városi Gyámhivatal	elektronikus időpontfoglalás
27.	Kapcsolattartás szabályozása	Városi Gyámhivatal	elektronikus időpontfoglalás
28.	Otthonteremtési támogatás megállapítása	Városi Gyámhivatal	elektronikus időpontfoglalás
29.	Gyermektartásdíj állam általi megelőlegezése	Városi Gyámhivatal	elektronikus időpontfoglalás
30.	Teljes hatályú apai elismerő nyilatkozat	Városi Gyámhivatal	elektronikus időpontfoglalás
31.	Képzelt apa adatainak a megállapítása	Városi Gyámhivatal	elektronikus időpontfoglalás
32.	Részletekre vásárolt bérlakások vételártartozásának kiegyenlítés, jelzalog törlése	Vagyongazdálkodási és Marketing Igazgatóság	elektronikus időpontfoglalás
33.	Volt önkormányzati bérlakások elidegenítési tilalmának törlése	Vagyongazdálkodási és Marketing Igazgatóság	elektronikus időpontfoglalás

Ssz	Folyamat	Érintett szervezeti egység	Átalakítás
34.	Közterület bérbeadása	Vagyongazdálkodási és Marketing Igazgatóság	elektronikus időpontfoglalás
35.	Önkormányzati tulajdonnal kapcsolatos tulajdonosi hozzájárulás előkészítése	Vagyongazdálkodási és Marketing Igazgatóság	elektronikus időpontfoglalás
36.	Számítástechnikai berendezések működésével kapcsolatos bejelentések kezelése	Minden szervezeti egység	Intranetes alkalmazás
37.	Kimenő küldemények kezelése	Építéshatósági Iroda Igazgatási Iroda	Tértivevényes és ajánlott küldemények
38.	Weboldal frissítése	Ügyintézési Iránytű által érintett szervezeti egységek	GYIK, és kérdezz-felelek alkalmazása
39.	Képzési nyilvántartás	Törzskari Iroda	Intranetes alkalmazás
40.	Munkához szükséges anyagigények biztosítása	Gondnoksági Iroda	Intranetes alkalmazás
41.	Karbantartási tevékenység ellátása	Gondnoksági Iroda	Intranetes alkalmazás
42.	Hivatali gépkocsik használatának nyilvántartása	Gondnoksági Iroda	Intranetes alkalmazás
43.	Távolléti és szabadság nyilvántartás	Gondnoksági Iroda	Intranetes alkalmazás
44.	Tárgyaló foglalása	Minden szervezeti egység	Intranetes alkalmazás
45.	Projektkoordináció	Pályázati Iroda	Projektnyilvántartó rendszer alkalmazása

A 38. pontban javasolt GYIK-ot a Konzorcium készíti el és adja át a Hivatal számára.

#### 4. Az új folyamat megtervezése és létrehozása

Az átalakítandó eljárások kapcsán a Hivatal illetékes vezetőivel együttműködve megtervezésre került az egyes eljárások kapcsán az ügymenetet támogató informatikai rendszer funkcionális specifikációja. A specifikáció alapján elkészült a fejlesztés, és telepítésre kerültek a rendszer moduljai a felhasználói tesztelés végrehajtására.

Emellett előparaméterezésre került a Hivatali projektek koordinációját támogató és a projektek nyilvántartását biztosító @Task rendszer is, ami szintén átadásra került a projekttevékenységekben érintett munkatársak számára.

A javasolt változtatások leírása a Tanulmány 4. Koncepcionális terv fejezetében található.

### 3.2 Költségvetés tervezés

Ez a dokumentum a projekthez tartozó „WP3 – Költségvetés tervezés felülvizsgálata” munkacsomag eredménydokumentuma.



### 3.2.1 Bevezetés

Kaposvár Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatalának vezetőivel való egyeztetések, a személyes interjúk alapján a hivatal stratégiai céljainak meghatározásakor kettős, de valójában egymással szorosan összefüggő célrendszert állapítottunk meg.

**Egyrészt** Kaposváron is általános igényként fogalmazódott meg - a konkrét programmal kapcsolatban is - a hivatal stratégiai céljainak meghatározásakor a költségvetési döntési folyamatok megalapozottságának javítása, a hivatal szakmai munkája minőségének és a gazdasági feltételek elemzési képességének javítása, a távlati gondolkodás képességének erősítése, ezáltal pedig az önkormányzat által nyújtott közszolgáltatások minőségének javítása. Összefoglalóan tehát egyértelmű, de általános prioritásként fogalmazódott meg a stratégiai szemlélet erősítésének igénye.

**Másrészt** megállapítható, hogy konkrét és elemi igényként jelenik meg a teljes önkormányzati szférában a költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása. A folyamatos, a települési önkormányzatokat sokszor hatványozottan érintő (államháztartási) költségvetési megszorítások közt szorító szükség alakul ki a hagyományos, bázis/normatív finanszírozási modelleken és elveken túl új költségvetés-tervezési technikák kidolgozására. Általános, Kaposváron is érvényes tapasztalat, hogy a forráshiányos önkormányzati rendszer egyre inkább rákényszerül, hogy új költségvetés tervezési és végrehajtási technikákkal, alternatív, de a hatályos jogszabályi előírásoknak mindenben megfelelő stratégiai tervezéssel próbálja átalakítani intézményfinanszírozási rendszerét.

Azaz megállapítható, hogy valamennyi stratégiai cél és terv valamilyen módon kapcsolódik az önkormányzatok gazdálkodási szükségszerűségeihez. Szükségképpen összefüggés és kapcsolat van a célok kijelölése, a tervek elkészítése és a (gazdasági) tervezés folyamata között. Célunk, hogy a kaposvári helyzetértékelést követően egyértelmű javaslatot tehessünk a stratégiai céloknak megfelelő koncepcionális terv elkészítésére. A konkrét önkormányzat gyakorlatát megismerve úgy látjuk, hogy mindezt a pénzügyi-gazdasági tervezési folyamatok átgondolásával, az intézményi finanszírozási modell átalakításával is szolgáljuk.

Legelőször is fontosnak tartjuk néhány, az önkormányzati programozás és gazdálkodás alapvető szempontjait érintő kérdés tisztázását. Azaz vizsgáljuk meg, hogy **milyen kérdésekkel szembesül Kaposvár Megyei Jogú Város Önkormányzata**, illetve polgármesteri hivatala, ha az önkormányzat és intézményei működésének stratégiai tervezését, illetve az éves költségvetés készítését, valamint ezek kapcsolatait vizsgálja felül?

Tágabb értelemen, és elvi szinten a költségvetés nem más, mint felsőkorlátos pénzmennyiség olyan allokálása, amely az elosztó szándéka szerinti legnagyobb hasznot hozza. Egy adott önkormányzat számára végső soron ez azt jelenti, hogy:

- hogyan ossza el a különféle ágazatok között a rendelkezésre álló költségvetést,
- hogyan ossza el az adott ágazat különböző szakágazatai között a rendelkezésre álló modult, ezen belül
- hogyan ossza el az adott szolgáltatás rendelkezésére álló részköltségvetést az ellátó hálózat egyes egységei között.

A vezérelv az a hipotézis, hogy akármilyen pénzalap áll is rendelkezésre, azt úgy kell elosztani, hogy az ún. „szükségnyhítés” összességében maximális legyen. Nyilván az elosztó (döntéshozó) akkor gondolkozik racionálisan, ha mind makro-, mind mikro szinten igaz, ha először a legsúlyosabb gondokon enyhít, majd azután áldoz a kevésbé problematikusabbakra. A véges pénzeszközeivel úgy kell bánnia, hogy annak utolsó egységét is a legnagyobb eredményességgel hasznosítsa. Ezt a gondolatmenetet kell szem előtt tartani:

- egyszerűbb modell- esetet tekintve akkor, ha egy adott szolgáltatás ellátó egységei között osztja el az erőforrást,
- bonyolultabb modell esetén, ha adott ágazat különböző alágazatai között osztja el az erőforrást.

Mindkét elosztási szituációban látni kell, hogy valahonnan egy „utolsó pénzegység” elvételére kerül sor, azért, hogy máshol ugyanez a pénzegység az ottani forrásokat megjelölve hasznosuljon, és így ez funkcionáljon „utolsó egységnyi” pénzforrásként. Ebben a szituációban valóban azt a dilemmát kell megoldani, hogy az így átcsoportosítandó egységnyi pénzforrás

- kisebb mennyiségű szükséglet-kielégítési eredménytől fossa meg a vesztes alágazatot, ellátó egységet,
- mint amennyi többlet-hasznot, azaz szükséglet-kiegészítési többletet hoz az átcsoportosított pénzforrásban részesülő ágazatnak, ellátó egységnek.

Ha tehát a döntéshozó – a költségvetést készítő – ilyen logika mentén értékeli szakmai alapon minden forintját, akkor forrásállománya elvileg a maximális hasznot hozza.

A tervezés és a gazdálkodás konkrét folyamatát

- az adott ágazat szakmai jellemzői,
- a költségvetési szférára vonatkozó általános, valamint
- a helyi önkormányzatokra érvényes különös szabályok határozzák meg.

Lényeges – és ágazat-specifikusan hangsúlyos – kérdés az intézmények bevételi- kiadási struktúrájának áttekintése, ezen belül külön részletezése

- a bevételi oldalon térítési díjak képzése szabályozásának,
- a kiadási oldalon pedig a személyi juttatás és a létszám kérdésköreinek áttekintése.

Az intézmények működtetése nem más, mint egy olyan optimum-számítás, ahol a célfüggvény a szakmai feladatok lehetőség szerinti legjobb ellátása, a peremfeltételek és korlátok pedig a rendelkezésre álló kapacitás.

A fentiek alapján célszerű, ha egy intézmény tisztában van

- visszamenőlegesen a tényadatok alapján,
- előretékintve pedig a tervadatok birtokában

a legfontosabb üzemgazdasági jellemzőkkel, a kapacitás kihasználtsággal.

A zavarokat a finanszírozásban az okozza, ha nincs összhangban a feladat és annak ellátási követelményrendszere a hozzá kapcsolható forrásokkal. Ez adódhat egyszerűbb esetben a rossz helyi tervezésből, hibás központi elosztási rendszerekből, de kezelhetlenné válhat akkor is, ha az összforrási lehetőség és az összkiadási szükséglet között nagyságrendi különbségek vannak.

A kaposvári költségvetés-tervezés folyamatát vizsgálva arra a következtetésre jutottunk, hogy a jelenlegi költségvetés-tervezési rendszer – melynek módszereit, elveit és az abból nyert adatokat folyamatosan felülvizsgálják és kontrollálják - megfelel az önkormányzati pénzügyi-gazdasági programozással kapcsolatban támasztott jogszabályi és gazdasági-hatékonysági követelményeknek. Eredeti elképzeléseink szerint - a meglévő gyakorlat megismerését és a hivatal illetékes vezetőivel való egyeztetéseket megelőzően – az aktuálisan alkalmazott költségvetés-tervezési módszertan módosítására, a hagyományos, bázis alapú tervezéshez képest egy teljesen új modell, a feladatfinanszírozási szemléletű programozás bevezetésére szeretnénk javaslatot tenni.

Megállapítást nyert, hogy Kaposváron – szerencsés és több magyar önkormányzat gyakorlatától eltérő módon – nem bázis alapú tervezés folyik, hanem minden évben nulla bázisról indulva tervezik mind a személyi, mind pedig a dologi kiadásokat. A hivatal költségvetési tervezési munkájának eredményességét igazolja, hogy az eddig lefolytatott valamennyi szakértői vizsgálat – beleértve a jelen ÁROP-program keretében a tárgyban, FELFIN-feladatfinanszírozás módszerrel elvégzett tervezést is – azt állapította meg, hogy tervszámaik reálisak és költséghatékonyak.

A munka így egyfajta pozitív visszaigazolást hozó „pilot” programmá vált, melyet így is feltétlenül eredményesnek és sikeresnek kell értékelnünk, hiszen megerősítette a hivatal vezetését és az intézményi költségvetési tervezésben közreműködő kollégákat arról, hogy végeredményét tekintve a jelenleg alkalmazott költségvetés-tervezési módszer is megfelelő, hiszen nagyon hasonló tervszámokat eredményezett. Mindemellett pedig sikerült néhány olyan további szempontot is az önkormányzat hivatala munkatársainak figyelmébe ajánlani, mely minden bizonnyal hozzájárul a még magasabb színvonalú feladatellátás pénzügyi feltételeinek biztosításához.

Külön pozitívként értékeltük a polgármesteri hivatal illetékes dolgozóinak nyitottságát az új megoldások iránt, egyértelműen azt tapasztaltuk, hogy készek tervezési rendszerük korszerűsítésére, folyamatosan keresik a költséghatékonyabb programozási lehetőségeket. Ezt bizonyítja az is, hogy Kaposváron 2010-ben került sor egy új, integrált gazdálkodási rendszer bevezetésére.

A jelen FELFIN-feladatfinanszírozási tervezési modell „élesben” való tesztelését, azaz a konkrét intézmények költségvetésén keresztül történő bemutatását és a hivatal vezetésével való egyeztetéseket követően így nyilvánvalóvá vált, hogy a város vezetése nem látja indokoltnak a korábban megszokott költségvetés-tervezési gyakorlat megváltoztatását, így a programelem egyelőre – úgy tűnik - megmarad az elméleti bevezetés lehetőségének szintjén.

A program (oktatási) intézményi költségvetési prezentációja összességében pozitív visszajelzéseket kapott, de a jelenlegi tervezési rendet is megfelelőnek tartják és egyelőre nem kívánják a megszokott metóduson változtatni – különösen, hogy a FELFIN is visszaigazolta a számaikat. Az időközben lezajlott kormányváltás, az önkormányzati költségvetés-tervezést alapjaiban érintő, az eddigi gyakorlattól biztosan eltérő, de egyelőre nem is teljesen ismert költségvetési szemlélet, valamint az új oktatáspolitikai irányelvek szintúgy indokolják a hivatal vezetésének óvatosságát.

Ezzel együtt úgy látjuk, hogy az intézményfenntartói oldalon várható változások is egyértelműen a jelenleginél takarékosabb tervezési szemléletet tesznek szükségessé, melyek tovább erősítik a feladatfinanszírozási szempontú programozás létjogosultságát és továbbcsiszolásának, korszerűsítésének szükségességét. Ehhez pedig a későbbiekben a jelen program keretében megismertetett FELFIN-program is segítségül szolgálhat Kaposvár Megyei Jogú Város Önkormányzata és hivatala részére.

A Kaposvár Megyei Jogú Város Önkormányzata Polgármesteri Hivatalának illetékes vezető munkatársaival tartott személyes egyeztetéseken közösen rögzítésre került, hogy az ÁROP program tematikáját, időbeli és pénzügyi ütemezését, illetve ezen alternatív finanszírozási modell sajátosságait is figyelembe a legoptimálisabban **az általános iskolák költségvetésének tervezésén modellezhető** és mutatható be a feladatfinanszírozás, mint új szemléletű költségvetési technika működése.

A következőkben először általánosan szeretnénk bemutatni az említett, „**FELFIN**” betűszóval rövidített eljárásrend lényegét, majd ezt követően a kaposvári általános iskolák 2009. évi költségvetési adatain elemezve kívánjuk szemléltetni ennek gyakorlati alkalmazását.

## FELEDATFINANSZÍROZÁSI PILOT PROJEKT AZ ÁROP 1.A.2./B PÁLYÁZATBAN

A feladatfinanszírozás, mint hatékony, alternatív költségvetési tervezési technika leginkább a **költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása** elnevezésű ÁROP-programelem (2. pont a pályázati útmutató szerint) e) részterületéhez, azaz az **új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazásához** kapcsolódik. A FELFIN feladatfinanszírozás rendszere szoftverrel támogatott szolgáltatásként eleget tesz a pályázati program azon elvárásainak, amik a következő általános eredmények taxatív felsorolásával kerültek megfogalmazásra:

- Javul a döntési folyamatok megalapozottsága, átlátható információáramlás biztosítja a döntési folyamat szereplőinek tájékozottságát, a döntésekről a partnerek tájékoztatása gyors és érthető. Megvalósul a civil szervezetek minél teljesebb körű bevonása a döntéshozattól a megvalósításig.
- Növekszik a hivatalok szakmai munkájának a minősége korszerű informatikai folyamatátogatások alkalmazásával.
- Javul a gazdasági feltételek elemzésének képessége, korszerű költségvetési technikák támogatják a tervek összeállítását és az elfogadott költségvetés végrehajtását.
- Erősödik a távlati gondolkodás képessége, a stratégiai szemlélet beépül a meghatározó döntési folyamatokba. Nő a prioritások képzésének megalapozottsága.
- Javul az önkormányzat által nyújtott közszolgáltatások minősége részint azért, hogy jó gazdaként felügyeli az intézményeit, részint pedig a nyújtott közszolgáltatások minőségét mérő standardizált technikák alkalmazásával.

Rátérve a program elvének ismertetésére, először nézzük meg, hogy az önkormányzatok által fenntartott intézmények és az általuk ellátott szolgáltatások költségvetésének tervezésével összefüggésben **milyen kérdésekre várnak választ az önkormányzati döntéshozók, döntés előkészítők, a szolgáltatást igénybevevők és általában az állampolgárok?**

- Egyértelműen meghatározhatók-e azok a pontok, ahol a ráfordítás a fenntartó mérlegelésétől függ?
- Elkészíthetők-e néhány perc alatt egy intézmény működtetésének különböző változatai, kimutatva az egyes változatok erőforrásigényét, aktuális költségeit?
- A fenntartó a finanszírozáson keresztül rá tudja-e bírni az intézményeket az erőforrások (létszám, eszközök, energia stb.) ésszerű felhasználására?
- Átfordíthatók-e egyszerűen erőforrásokra és költségekre a fenntartó által fontosnak tartott és preferált feladatok?
- Egyes stratégiai döntések előre, több ciklusra történő hatás- és költségelemzése megvalósítható-e?
- Adható-e objektív és viszonylag pontos becslés a költségvetés végösszegére, ha ismerjük az intézmény feladatait, az aktuális bértáblázatot, valamint a fogyasztói árakat?
- Választ kaphatunk-e arra a kényes kérdésre, hogy a feladat ellátásához mennyi munkaerő kell?

- Ösztönözhető-e az intézményvezető arra, hogy kollektíva szakképzettségben, életkorban a megfelelő összetételű legyen?

A konkrét kérdések mellett nyilván szeretnék tudni, hogy ésszerű-e, takarékos-e az erőforrás felhasználása. A fenntartó ennél pontosabban szeretné ismerni a döntése előtt annak tartalmát, ezért további kérdések megválaszolására tart igényt. Mindenképpen szeretnék tudni, hogy mennyi az a minimum, amit rá kell fordítani egy intézmény működtetésére. Felvetődnek a tipikus önkormányzati kérdések: Hol tudok beleszólni a működésbe? Mennyibe kerül bizonyos dolgok megváltoztatása (csoportbontások, gyermek és ifjúságvédelem, könyvtáros, szabadidő szervező, stb. alkalmazása)? Mekkora humán erőforrás kell az adott feladat elvégzéséhez? Valószínű, hogy nemcsak a döntéshozókat, hanem annál tágabb körben is érdekes kérdés, hogy az intézmények által igényelt, és a benyújtott költségvetések végösszege mennyire objektív, mennyire professzionális a költségvetés tervezése?

### **Milyen hiányosságai vannak az eddig megszokott intézményfinanszírozásnak?**

Nehezen követhetők nyomon a feladatváltozások hatásai; döntéshozók előtt nem tárja fel kellő mértékben az erőforrás-szerkezetet, nem biztosítja az azonos típusú intézmények finanszírozása esélyegyenlőségét; nehezen mutatja ki a helyi jogszabályalkotás hatásait; nehezen tárja fel az alacsony hatékonyságú folyamatokat, mert alig tartalmaz a folyamatokhoz jól illeszkedő hatékonysági mutatókat; és végül, de nem utolsó sorban tovább nyílik a „finanszírozási olló” az évek elteltével. További negatívum, hogy az intézményi „siker” titka a jó érdekérvényesítés, ami abból adódik, hogy általában nincs átfogó helyi finanszírozási rendszer, aminek következménye, hogy az intézményhálózaton belüli az egyik helyen kapacitáshiány lesz, a másikon pedig kapacitásfelesleg lép fel.

### **Egy jó finanszírozási rendszer az alábbi alapértékekkel bír:**

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

A fent vázolt problémák átfogó megoldásával lassan egy évtizede foglalkozunk intézményvezetői, települési önkormányzati és megyei irányítási szinten is. A probléma sokszínűsége ellenére vannak ismétlődő és mindenütt előforduló konkrét részletek.

Ilyenek:

- a jól definiált, koherens adat együttes
- a szabványos és kontrollált információgyűjtés
- egységes információfeldolgozás

- egységes elveken nyugvó közoktatási finanszírozási rendszer
- értékelő, elemző rendszer.

Ezekből a komponensekből sikerült összeállítani egy feladatokat értékelő és folyamatirányító rendszert.

Az ilyen rendszertől elvárjuk, hogy:

- tárja fel a közoktatási feladatokat megfelelő részletességgel;
- a törvények, a fenntartói törekvések, hajlandóságok alapján a feladatokhoz erőforrásokat rendeljen;
- értelmezni tudja a fenntartó által megkövetelt hatékonyságot; a megvalósítást támogassa oly módon, hogy az innovációhoz szolgáltatson paramétereket, vonatkoztatási pontokat;
- képezhetőek legyenek az intézmények, a fenntartói oktatási rendszerek összehasonlítására alkalmas mutatók;
- a gyors értékelésre álljon rendelkezésre néhány integrált mutató, amely mögött azonban ott van a teljes „fedélzeti műszerfal”;
- a feladatváltozásnak vagy a törvényi háttér változásának a költségvetésre gyakorolt hatását azonnal számolni lehessen;
- a finanszírozáson keresztül alkalmas legyen a közoktatás folyamatszabályozására;
- támogassa a stratégiai tervezést;
- megbízható adatokat szolgáltatson a minőség biztosításához, a folyamatok minőségértékeléséhez;
- a pedagógiai célkitűzés és tervezés szerves egységbe kerüljön a pénzügyi tervezéssel;
- számítógépes háttér biztosítsa a feladattervezéshez szükséges számolásokat;
- a tervezés legyen nullbázisú;
- a finanszírozás szempontjából valósítson meg valódi esélyegyenlőséget;
- a decentralizált irányítási filozófia és a deregulációs környezet a finanszírozásban is jelenjen meg (intézményi autonómia, hatáskörök stb.), természetesen az ezzel járó felelősséggel.

A gyakorlat megmutatta, hogy a feladatfinanszírozási rendszer mindezt teljesíti.

Újdonsága:

- a bevezetés jelentős innovációs tevékenységet kíván;
- a helyi tapasztalatok megszerzéséhez idő kell;

- az alkalmazásához szemléletváltásra van szükség;
- pontos, egységes, kontrollált adatgyűjtést, adatszolgáltatást feltételez.

### 3.2.2 A feladatfinanszírozás rövid ismertetője

A feladatfinanszírozási terv az önkormányzat által – kötelezően - ellátandó feladtból kiindulva, a hatályos jogszabályokat figyelembe véve határozza meg azt a minimális (optimális) költséget, amellyel az adott feladat elvégezhető. Vagyis arra keresi a választ, hogy a konkrét, jogszabályokban rögzített feladatot, önkormányzat által ellátandó kötelező szolgáltatást az adott helyhatóság a rendelkezésére álló dologi és személyi háttérrel, infrastruktúrával milyen költséggel képes ellátni? Vagyis nem a normatív költségvetés-tervezésre jellemző „fejpénz”-ből, egy tanulóra/betegre/ellátottra... stb. jutó fejkvótából indul ki, hanem a tényleges fenntartási költségek alapján kívánja a valós bekerülést meghatározni, mely a legtöbb esetben eltér attól az összegtől, melyet a létszám adatok alapján, a normatíva és a létszám szorzataként kerül meghatározásra.

A FELFIN rendszere ezért első lépésként auditálja az adott kötelező – vagy önként vállalt – feladat ellátására az önkormányzat rendelkezésére álló intézmény aktuális állapotát, fenntartásának valós költségét. A feladatok számbavétele, valamint a ráfordítások meghatározása nyolc EXCEL táblázatban történik (oktatási intézményre vetítve):

1. Oktatási feladatok, létszámok, óraszámok, bérek.
2. Iskolai dolgozók létszáma, megoszlása.
3. Órakedvezmények, pótlékok, szociális és egyéb juttatások.
4. Energiafelhasználás (gáz, olaj, szén).
5. A villamos energia felhasználása.
6. A vízfogyasztás
7. A szemétszállítás
8. A működési költségek.

Ezeket a táblázatokat adatgyűjtő táblázatok segítségével az intézmények töltik ki, amit a FELFIN program szolgáltatója a helyszínen az intézményvezetővel és a kitöltésben részt vevő munkatársaival ellenőriz.

Valamennyi táblázat jellemző felépítése olyan, hogy a feladat nagyságát figyelembe véve, normák alapján határozza meg a költségeket. A normák bizonyos esetekben a törvényekből, más esetekben a szabvány ajánlásaiból, illetve tapasztalati tényekből nyerhetők.

A feladatfinanszírozási rendszer a feladatfinanszírozási programokon kívül egyéb segédprogramokat is tartalmaz:

- *Bérprogramok (nyilvántart, súlyozott óradíjat számol, stb.,)*
- *Segéd tábla a bérprogramhoz,*



- *Segédtablák a költségvetés tervezéséhez (vizsgadíjak, felmentés, közlekedési költségtérítés, stb.,)*
- *OKJ-s program,*
- *Elemi költségvetést készít azonnal a feladatfinanszírozási programból,*
- *Normatíva számítása,*
- *Intézménytípusonkénti összesítés,*
- *Települési szintű összesítés, modellezés.*

A feladatfinanszírozási rendszer kidolgozott elemei:

- Közoktatási ágazat:
  - Óvoda
  - Általános Iskola
  - Középiskola, kollégium, OKJ
  - Gyógypedagógia
  - Művészeti Iskola
  - Pedagógiai Szakszolgálat
- Diák- és felnőtt étkeztetés
- Szociális ágazat
- Gyermekvédelmi ágazat
- Kulturális ágazat
- Konyhák

A feladatfinanszírozási elvek alkalmazása a fenntartónak a feladatok szintjén teljes betekintést biztosít az intézményei feladatellátásába és az egyes feladatokhoz szükséges erőforrás-felhasználásra. Így a fenntartó felügyeleti jogainak gyakorlásához hatóság támogatást kap. Másfelől egyértelműen megjelennek azok a pontok is, ahol a feladatellátáshoz felhasználható személyi, tárgyi és anyagi erőforrás a fenntartó mérlegelésétől, döntésétől függ. A paraméterek rögzítése után az intézményeknek lehetőségük lesz középtávú működési stratégiát kidolgozni és aszerint cselekedni. Így az intézmények működésében a stabilitás biztosítható, amely az optimális intézményi működési körülmények előfeltétele.

A feladatfinanszírozás egy olyan rugalmas, a mindenkori feladatokhoz igazodó finanszírozási rendszer, amely a törvényi előírások betartása mellett a finanszírozáson keresztül oldja meg a nevelési-oktatási rendszer folyamatszabályozását. A szabályozás a fenntartói hierarchia szinten történik.

A fenntartó biztosítja és tiszteletben tartja az intézményi autonómiát; az intézmények belső életének megszervezéséhez, szakmai munkájához, működéséhez az önrendelkezési jogot. A feladatfinanszírozás a működés peremfeltételeit rögzíti. A rendszer demokratikus, mert mind a fenntartó, mind az intézmények a szabályozási paramétereket pontosan ismerik, azt konszenzussal állapították meg. A fenntartó a partnerek számára ellenőrizhető módon minden intézményt a feladatához mérten azonos mértékben lát el erőforrásokkal. Így biztosítja az intézményei – és ezen belül az intézményekben levő ellátottak számára – az

esélyegyenlőséget. A fenntartó nem uniformizál, hisz minden intézménynél, annak feladatából indul ki.

A feladatok sokrétűek, a feladatfinanszírozási rendszer szervesen illeszkedik az állami normatív támogatás rendszeréhez, és konkrétta teszi a törvényekben egyértelműen nem szabályozott feltételeket.

Jól láthatjuk a fenti paraméterek következtében az ÁROP- pályázat olyan komponenseinek is megfelel a rendszer, ami egyébként a *Döntési mechanizmusok korszerűsítése* elnevezésű 1-es számú alkomponenshez tartozik. Így például eleget tesz az alábbi elvárásoknak is:

g) az önkormányzati intézmények felügyeletének átalakítása, a döntési jogosultságok átstrukturálása;

h) az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a hivatal működésébe;

i) a közintézmények költséghatékonyabb és/vagy eredményesebb működésére irányuló szervezet átalakítási programok kidolgozása;

A projekt keretében tehát a közoktatási intézményeket, s ezek közül is az általános iskolákat, valamint az azokat ellátó konyhát vizsgáltuk, hiszen, mint azt a bevezetőben jeleztük, a Kaposvár Megyei Jogú Város Önkormányzata Polgármesteri Hivatalának illetékes vezető munkatársaival tartott személyes egyeztetéseken rögzítésre került, hogy az ÁROP program tematikáját, időbeli és pénzügyi ütemezését, illetve ezen alternatív finanszírozási modell sajátosságait is figyelembe a legoptimálisabban az általános iskolák költségvetésének tervezésén modellezhető és mutatható be a feladatfinanszírozás, mint új szemléletű költségvetési technika működése.

Elsősorban a fenntartóknak szeretnénk részletesebb tájékoztatást adni a finanszírozást érintő törvényi változásokról, a normatíva csökkenéséről. Rámutatunk azokra a feladatokra, amelyet az önkormányzat a kötelező feladatain túl önként vállal, kimutatva ezek költségeit. Javaslatot teszünk az intézmény(ek) hatékonyabb működtetésére, bemutatjuk az általunk kidolgozott, már 10-12 éve jól működő feladatfinanszírozási rendszert, amelyet már több száz intézmény költségvetésének előkészítésekor használunk.

**A projektben konkrétan érintett intézmények tehát a következők: a kaposvári Általános Iskolai Intézmény, valamint a településen az étkeztetési feladatot ellátó konyha.**

**A feladatfinanszírozás közoktatási ágazatban való alkalmazásakor az alábbi jogszabályi háttérre építünk:**

- többször módosított 1992. évi XXXVIII. törvény az államháztartásról (a továbbiakban: ÁHT.),

- 1990. évi LXV. törvény a helyi önkormányzatokról (**Ötv.**),
- többször módosított 1993. évi LXXIX. törvény a közoktatásról (a továbbiakban: **KT.**),
- többször módosított 1993. évi LXXVI. törvény a szakképzésről (a továbbiakban: **SZT.**),
- többször módosított 1992. évi XXXIII. törvény a közalkalmazottak jogállásáról (a továbbiakban: **KJT.**),
- többször módosított 1992. évi XXII. törvény a munka törvénykönyvéről (a továbbiakban: **MT.**),
- többször módosított 1993. évi XCIII. törvény a munkavédelemről (a továbbiakban: **MV.**),
- többször módosított 1997. évi XXXI. törvény a gyermekek védelméről és a gyámügyi igazgatásról (a továbbiakban: **GYVT.**),
- többször módosított 2001. évi XXXVII. törvény a tankönyvpiac rendjéről (a továbbiakban: **TR.**),
- többször módosított 1993. évi III. törvény a szociális igazgatásról és szociális ellátásokról (**Szoc.t.**),
- Az aktuális költségvetési törvény (2009. CXXX. Törvény a Magyar Köztársaság 2010. évi költségvetéséről)
- *1997. évi CXL. Törvény a muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről*
- 2008. évi CV. Törvény a költségvetési szervek jogállásáról és gazdálkodásáról
- többször módosított 138/1992.(X. 8) Kormányrendelet a közalkalmazottakról szóló 1992. évi XXII. törvény végrehajtásáról a közoktatási intézményekben (a továbbiakban: **KORM.R.**)
- többször módosított 11/1994.(VI. 8) MKM rendelet a nevelési–oktatási intézmények működéséről (a továbbiakban: **MKM.R.**)
- többször módosított 27/1998.(VI. 10.) MKM rendelet az alapfokú művészetoktatás követelményei és tantervi programjának bevezetéséről és kiadásáról (a továbbiakban: **OKM.R.**)
- 16/2009. (IV. 2.) OKM rendelet az alapfokú művészetoktatási intézmények támogatása igénylésének, döntési rendszerének, folyósításának, elszámolásának és ellenőrzésének részletes szabályairól
- 243/2003. (XII. 17.) Korm. rendelet a Nemzeti Alaptanterv kiadásáról, bevezetéséről és alkalmazásáról
- 20/1997.(II. 13.) Korm. rendelet a közoktatásról szóló 1993. évi LXXIX. törvény végrehajtásáról
- 292/2009.(XII. 19.) Korm. rendelet az államháztartás működési rendjéről
- 30/1996. BM. rendelet a tűzvédelmi szabályzat készítéséről
- 14/1994. MKM rendelet a képzési kötelezettségről és a pedagógiai szakszolgálatokról
- 26/1997. MKM. rendelet a két tanítási nyelvű iskolai oktatás irányelveinek kiadásáról
- 26/1997. NM. rendelet az iskolai-egészségügyi ellátásról
- 32/1997. MKM rendelet a Nemzeti, etnikai kisebbség óvodai nevelésének irányelve és a Nemzeti, etnikai kisebbség iskolai oktatásának irányelve kiadásáról
- 28/2000. OM rendelet a kerettantervek kiadásáról, bevezetéséről és alkalmazásáról
- 3/2002. OM rendelet a közoktatási minőségbiztosításról és minőségfejlesztésről
- 17/2004. OM rendelet a kerettantervek kiadásának és jóváhagyásának rendjéről, valamint egyes oktatási jogszabályok módosításáról
- 23/2004. OM rendelet a tankönyvvé nyilvánítás, a tankönyvtámogatás, valamint az

iskolai tankönyvellátás rendjéről

- 2/2005. OM rendelet a Sajátos nevelési igényű gyermekek óvodai nevelésének irányelve és a Sajátos nevelési igényű tanulók iskolai oktatásának irányelve kiadásáról
- 18/2006. OM rendelet a szakmai és informatikai fejlesztési feladatok támogatásának igénylési rendjéről
- Az 1/2000. (I.7.) SZCSM rendelet a személyes gondoskodást nyújtó szociális intézmények szakmai feladatairól és működésük feltételeiről

Az elméleti háttér után tekintsük át az auditálandó tevékenységet.

### **3.2.2.1 Törvényi változások**

A közoktatásról szóló 1993. évi LXXIX. törvény módosításáról rendelkező 2006. évi LXXI. törvény az oktató – nevelő intézmények életében jelentős változásokat hozott, többek között érintette a beosztott pedagógusok kötelező óraszámát.

A változások 2007. szeptember 1-jén léptek hatályba, így a 2007/2008-as tanév megtervezésénél, a tantárgyfelosztás elfogadásánál, az óraszámok kialakításánál és a pedagógusok létszámának megállapításánál a törvényi előírásoknak megfelelően kellett eljárni. Nyilvánvaló a kormányzati szándék, miszerint az önkormányzatok megszorításával kívánják a központi költségvetés hiányát konszolidálni. Ezt leginkább úgy tudják elérni, hogy a központi finanszírozás mérséklésével az önkormányzatokat arra szorítják, hogy a személyi jellegű kiadások csökkentését érik el az ágazatban. A 2007 szeptemberétől alkalmazott csoportfinanszírozásnak elnevezett modell egy olyan képlet alapján történik, ami a gyereklétszámot veszi figyelembe. A közoktatási ágazatban a szükséges változtatások csak szorgalmi időszakon kívül hajthatók végre. Ezért a 2009/2010. tanév megkezdése előtt végleges és hosszútávra kiható döntést kell hozni.

A beosztott pedagógusok kötelező óraszámja megemelkedett: a tanítók kötelező óraszámja 1 órával, a tanároké (általános iskolában, középiskolában, szakiskolában, alapfokú művészetoktatási intézményben) 2 órával, a gyógypedagógusoké 2 órával, stb. Az óraszámok fent említett módon való megemelkedése, a központi finanszírozás változása, arra kényszeríti a fenntartókat, hogy átgondolják eddigi finanszírozási rendszerüket, finanszírozási szokásaikat és a személyi kiadások tekintetében megszorításokat alkalmazzanak.

### **3.2.2.2 A normatíva és finanszírozás**

A 2007. évi költségvetési tv. 3. számú melléklete alapján megváltozott a 2007/2008. tanévtől a normatív állami támogatás rendszere. A teljesítménymutató számítása a Közoktatási törvény 3. számú mellékletében az óvodai csoportokra, az iskolai évfolyamcsoportokra meghatározott átlagléttszámok, az óvodai nevelési, az iskolai tanítási és egyéb foglalkozási időkeretek, a pedagógusok heti kötelező óraszámja figyelembevételével történik.

A 2006/2007. tanévben még tanulólétszám alapján határozták meg a normatívát, az új rendszer alapján a teljesítménymutató szerinti finanszírozással. Felmenő rendszerben 4 év alatt érik el teljesen ezt a számítási módot. (A 2007/2008. tanévben 1. és 5. évfolyamon, azt követő tanévben 1-2. és 5-6. évfolyamon, stb.) A teljesítménymutató alapján egy adott csoportra számolják ki a normatívát, amely mértéke attól függ, hogy mennyire van feltöltve a csoport, valamint a tanítási együtthatótól, ami egy, a törvényben megadott szám.

**Nézzünk egy példát:**

2006/2007. tanévben egy 1. osztályos tanulóra **204 000 Ft** normatívát adtak,

**21 főre:**  $21 * 204\ 000 = 4\ 284\ 000$  (Ft) volt az állami támogatás.

2007/2008. tanévben, amennyiben az 1. osztályban 21 tanuló van, akkor az alábbi képlet szerint határozzák meg a normatívát:

**21 főre:**  $21 * 2\ 550\ 000 * 1,2 = 3\ 060\ 000$  (Ft) az állami támogatás.

Jól látható, hogy egyetlen 21 fős csoport esetén **1 224 000 Ft-tal csökken** az állami normatív támogatás.

Említettük, hogy ezzel a számítási modellel a csoport tanulói létszámának megemelésével növelni lehet az egy csoportra jutó normatívát.

Ha egy osztályban nem 21, hanem 29 tanuló van, akkor

**29 főre:**  $21 * 2\ 550\ 000 * 1,2 = 4\ 226\ 000$  (Ft) a normatíva, amely összeg már megközelíti a „régit”, tanulólétszám alapján biztosított normatíva 21 fős csoportra jutó összegét.

Az új teljesítménymutató alapján számított normatíváknál az egy 1. osztályos tanulóra jutó normatíva **145 700 Ft, az eddigi 204 000 Ft helyett.**

**Így kiszámítható, hogy 29-30 fős csoportok indítása esetén nem csökken az egy osztályra jutó állami támogatás.**

**Ebből jól látható, hogy a normatíva csökkenését úgy tudja a fenntartó „mérésékelni”, ha a csoportok létszámát megemeli, vagyis feladatfinanszírozási szemlélettel „megemeli a finanszírozási csoportlétszámot”.**

A 2010-es esztendő az előzőeken felül még nagyobb megpróbáltatások elé állítja az önkormányzatokat. Felrúgva az oktatási törvény előírásait, miszerint a megkezdett tanévben nem lehet jelentős változtatásokat tenni, ennek ellenére az állami normatív támogatás drasztikus csökkentése figyelmen kívül hagyja a megkezdett tanévet, hiszen 2010. január 1-től **drasztikusan csökken a normatíva.** Általában egy **8-10 ezres település esetén 35-40 millió forinttal.** További kb. 5%-kal emeli a dologi kiadásokat az ÁFA emelkedése, az infláció, valamint a rehabilitációs hozzájárulás több mint 5-szörösére történő emelése.

### **3.2.2.3 A feladatfinanszírozás**

A közoktatási intézmények kiadásának több mint 80% -a a bér és járulékok összege. Ezért a vizsgálódás fő iránya ez kell, hogy legyen. A bértömeget az alkalmazottak létszáma és az átlagos bérszínvonal teszi ki.

A bérnnyilvántartás alapján az általános iskolákban a bértábla alapján meghatározott bérektől jelentős eltérés nem tapasztalható.

A bértömegre való másik jelentős hatást az alkalmazottak létszáma adja. Vajon az alkalmazottak létszáma és az elvégzendő feladatok nagysága arányban áll-e? Ennek vizsgálata több oldalról lehetséges. Két jelentős módszert nézzünk meg!

***Az egyik lehetőség:***

Vizsgáljuk meg minden dolgozó munkakörét, elemezzük, hogy a munkaidejük feladattal fedett-e. Valószínűleg ilyen módon minden alkalmazott valamilyen feladatot lát el, bérét munka fedi. Más kérdés az, hogy a feladatellátás milyen hatékony. Általában a humánerőforráshoz rendelünk (keresünk) feladatot. A fenntartó és az intézmények alku formájában határozzák meg a szükséges létszámot. Az elemi költségvetések az így kialakult alku alapján készülnek, és a fenntartó jóváhagyja azokat.

***A másik lehetőség:***

Számba vesszük az összes ellátandó közoktatási feladatot; világosan feltüntetve, hogy melyik kötelező, és melyiket vállalja a fenntartó. Megállapítjuk természetes egységekben a feladatokhoz szükséges erőforrásokat. Ennek egységes elven kell történni.

Világosan kell a törvények (KT, KJT, Munka Törvénykönyv, stb.) által előírt feladat-ellátási normákat ismerni, és egyértelművé kell tenni a fenntartó által elvárt, biztosított feladat ellátási természetes mutatókat, normákat.

Ezekből le lehet vezetni a szükséges humánerőforrást, struktúrát. Ennek ismeretében ki lehet számolni a szükséges bértömeget. A feladat-ellátási normákat legalább középtávra kell megadni, és helyi döntéssel legalizálni.

A feladatváltozást a rendszernek rugalmasan követnie kell. Az ilyen elvek szerint szervezett közoktatás – finanszírozás a fenntartó által megkövetelt hatékonyságot hosszú távon biztosítja. A fenntartó rendszerszinten szabályozza (ilyen hatékony eszközökkel) a feladatellátás nagyságát, minőségi paramétereit, és ezzel együtt a költségvetéseket is, az egyedi alkuk helyett.

Az intézmények belső életébe a fenntartó közvetlenül nem szól bele, de fenntartói jogait érvényesíti. Biztosítja az intézmények autonómiáját (amit a törvény egyébként garantál).

***Ez a feladatfinanszírozás lényege.***

A feladatfinanszírozási rendszer bevezetése új szemléletet feltételez mind a fenntartó, mind az intézményvezetők részéről. Ez a szemléletváltás nem egyszerű, tanulni és szokni kell.

Az egyik legfontosabb eltérés, - és most csak a személyi kiadások és járulékait emelnénk ki - hogy az eddig megszokott finanszírozási rendszer alkalmazásakor általában meghatározták a csoportokra számított óraszámokat, a státuszokat, azok bérét és járulékait. Az így megállapított személyi kiadásokat biztosította a fenntartó az intézményei számára. Ha csökkent a feladat pl. a gyerekek száma, akkor több csoport indításával, vagy több feladat felvállalásával tudta biztosítani a megfelelő óraszámot az intézmény vezetője a meglévő pedagógusoknak. A fenntartó, amikor megnézte a tantárgyfelosztást, jól láthatta, hogy minden dolgozó neve mellett a megfelelő számú óra áll. Nem vizsgálta azonban a csoportok feltöltöttségét. Egy példán szeretnénk bemutatni, hogy ez mennyire fontos: ha pl. 54 tanuló számára az egyik esetben 2 osztályt, míg a másikban 3 osztályt alakít ki az igazgató. Az állami normatív támogatás mindkét esetben ugyanannyi, mégis a második esetben a fenntartó kiadása 1/3-ad résszel megemelkedik. Ez egyetlen évfolyamon éves szinten kb. 3 millió Ft

többletet jelent. Amennyiben mind a nyolc évfolyamon hasonló a helyzet ez csupán egy intézmény esetén évente kb. 24-28 millió Ft többletkiadást eredményez.

Ezt a csoportfinanszírozási szemléletet váltja fel az állami normatív támogatás rendszerét is követő feladatfinanszírozási rendszer. A fenntartó a heti órakeretet határozza meg és ezen belül az intézmény vezetője dönti el, hogy törvényes kereteken belül hogyan használja fel azt. Így a fenntartó nem szól bele, hogy milyen szakköröket, vagy egyéb foglalkozásokat szerveznek az intézményben, vagy mely órákat bontják és melyeket tartják kics csoportos, vagy esetleg egyéni felkészítés formájában. Amennyiben a képviselő-testület következetesen a feladatfinanszírozási paraméterek mentén biztosítja intézményeinek a forrást és nem tér el azoktól, akkor a csoportalakítások, a választható foglalkozások, a tehetséggondozás (szakkör), és felzárkóztatás (korrepetálás) kialakítása az intézmény vezetőjének a felelőssége. Amennyiben túllépi a megadott órakeretet, azt számon lehet kérni tőle. Ha tapasztalják az intézményvezetők, hogy csak abban az esetben tér el a fenntartó a rendszer paramétereitől, ha objektív körülmények indokolják azt, a felelős vezetők minden esetben sokkal megfontoltabban döntenek majd.

A két különböző szemléletű megközelítést szembeállítottuk a vizsgálat során. Ennek eredményeiről a csatolt grafikonok a tendenciákat jól mutatják. Ezekből a legfontosabbak a következők:

*Az összehasonlítást 3 változatban mutatjuk be, ahol az általános iskolában*

*I-es változatban 1-4 évfolyamon: 23 fős, 5-8. évfolyamon: 25 fős,*

*II-es változatban 1-4 évfolyamon: 24 fős, 5-8. évfolyamon: 28 fős,*

*III-es változatban 1-4 évfolyamon: 26 fős, 5-8. évfolyamon: 30 fős*

*a finanszírozási csoportlétszám – a KT maximális csoportszámként 26–ot, illetve 30-at enged meg, ezeket a finanszírozási létszámokat, illetve az így kapott főbb mutatókat vetettük össze a jelenlegi állapottal.*

### **3.2.2.4 Megállapítások, javaslatok:**

#### **Általános Iskolák:**

***Jól látható, hogy a város vezetése eddig is törekedett a racionalizálásra, az intézmények nagy része a vizsgált pénzügyi szempontból már most is nagyon hatékonyan működik. Ez a következő tanévben is javulni fog, hiszen a Bartók tagiskola megszűnésével tovább javul a környező iskolák feltöltöttsége. Mindezekhez mi is gratulálni szeretnénk, kevés olyan várost láttunk az országban, ahol a közoktatási intézmények működtetése és finanszírozásuk ennyire átgondolt és rendezett. Bizonyára e miatt sem tartják egyelőre időszerűnek a városházán az új feladatfinanszírozási struktúra kialakítását.***

Az alábbi anyagban szeretnénk felhívni a fenntartó figyelmét a még fellelhető eltérésekre.

#### **Észrevételeink:**

- Az általános iskolákban az osztályok/csoportok feltöltöttsége még mindig jelentős eltérést mutat. A bevezetőben már említettük, hogy a normatíva csökkenését az

önkormányzatok oly módon tudják kompenzálni, ha a csoportok feltöltöttségén megpróbálnak javítani, azaz minél jobban meg kellene közelíteni a közoktatási törvény által meghatározott maximális osztálylétszámokat.

- Az engedélyezett pedagógus álláshelyek az intézmények többségében kicsit magasabbak az általunk számított értékeknél.
- Az intézmények többségében vannak üres álláshelyek, javasoljuk ezek felülvizsgálatát.
- A közoktatási törvény pontosan meghatározza a kötelezően biztosítandó pedagógus és a pedagógiai munkát segítők körét. Jól látható, hogy a városban nem is finanszíroz a fenntartó ilyen álláshelyeket, kivéve a Kinizsi tagiskolában egy szabadidő-szervezőt.

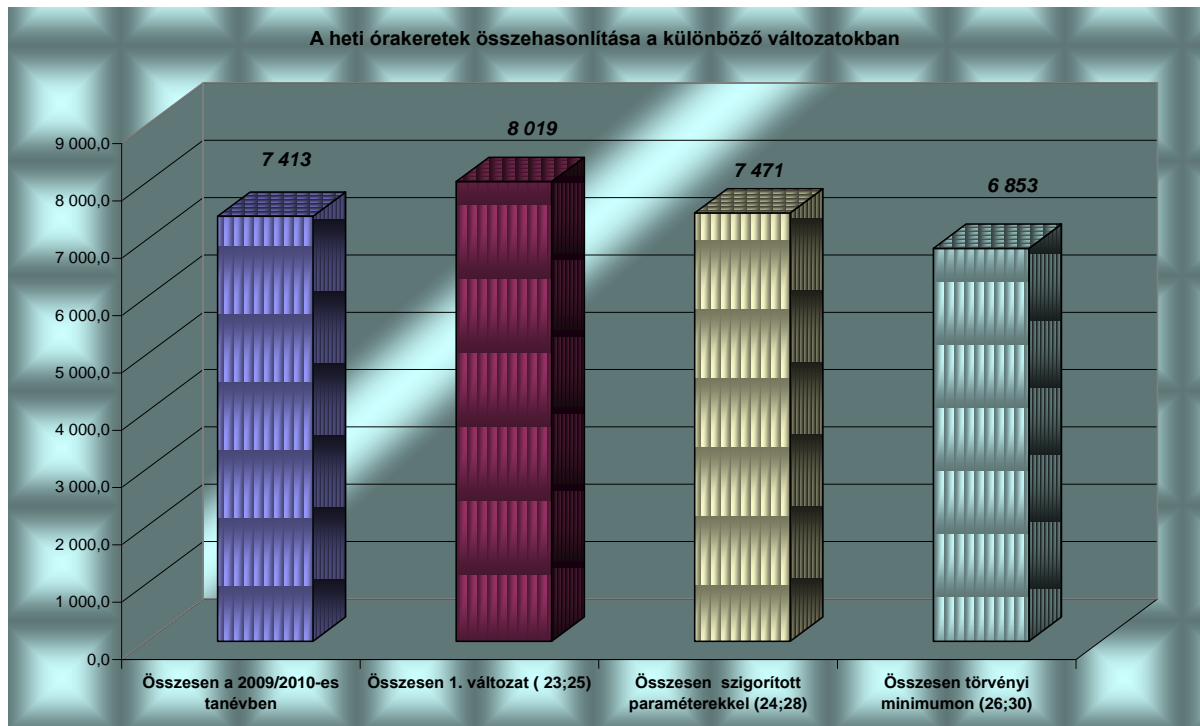
***A következőkben vizsgáljunk meg néhány fontos mutatót a már jelzett 3 változatban, illetve összevetve a 2010. évi tervezett költségvetésekkel:***

A vizsgálat során két részre szedtük az általános iskolákat, ennek oka, hogy a 12 intézmény nehezen tekinthető át egy diagramban, főleg több változat esetén. Így 10 iskolát hasonlítottunk össze egyszerre, a 10 db 8 évfolyamos iskolát. A Bartókról és a Benedek tagiskoláról majd külön szólnak.

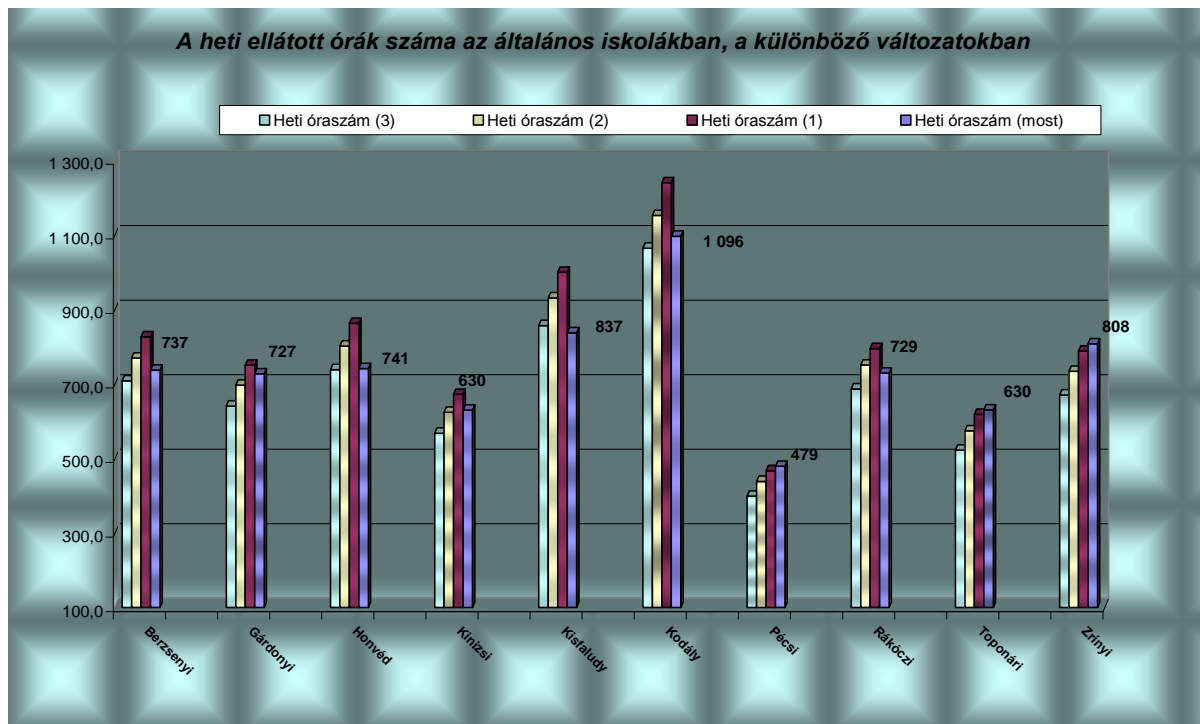
#### 3.2.2.4.1 Heti ellátott órák száma

Az I. ábrán a 10 iskola összes heti órakeretét vizsgáljuk, a különböző változatokban. Leolvasható az ábráról, hogy jelenleg 7413 órát finanszíroz a fenntartó összesen, ami 58 órával kevesebb, mint az általunk számított 2-es változat órakerete és 560 órával több, mint a legszigorúbb változat óraszám.





I. ábra



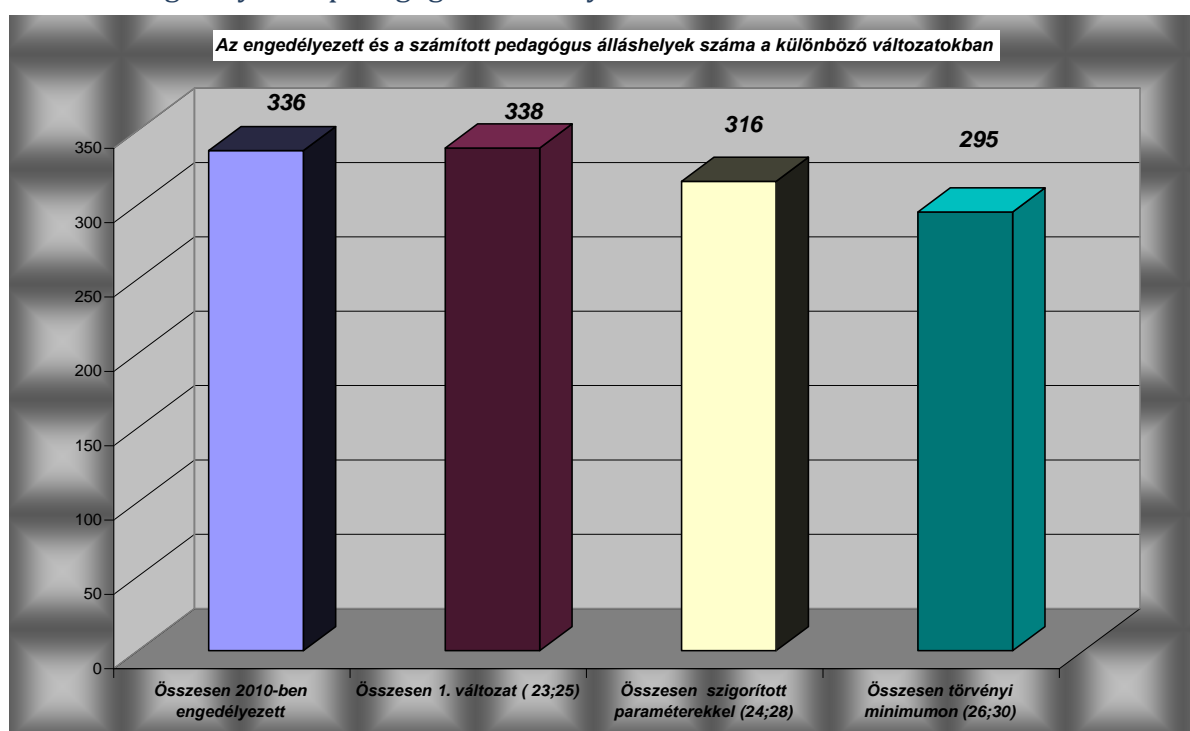
II. ábra

Amennyiben tovább vizsgáljuk az óraszámokat intézményenként, jól látható, hogy vannak azért jelentős eltérések a különböző óraszámokban. A Pécsi, a Toponári és a Zrínyi tagiskolák még a (1) változat (bordó) grafikon által szemléltetett 23-as, illetve 25-ös finanszírozási

létszámmal meghatározott órakerethez képest is egy kicsivel több órát látnak el hetente. Őket követi a Gárdonyi, akinek 20 órával kevesebb az órakerete, mint a 3-as változat számított értéke. A Kinizsi a 2-es változat alapján működik, a Rákóczinak, a Berzsenynek és a Kodálynak az órakerete az 1-es 2-es változat közötti, míg a Honvédnek és a Kisfaludinak a legszigorúbb 3-as változat környékén van a jelenlegi órakerete.

Amennyiben a fenntartó további megtakarításra kényszerül, akkor először az ellátott órák csökkentésének lehetőségét kellene megvizsgálni, ami a túlórák csökkentését jelentené. Így a dolgozók kevesebb bért kapnak, de senki sem válik munkanélkülivé.

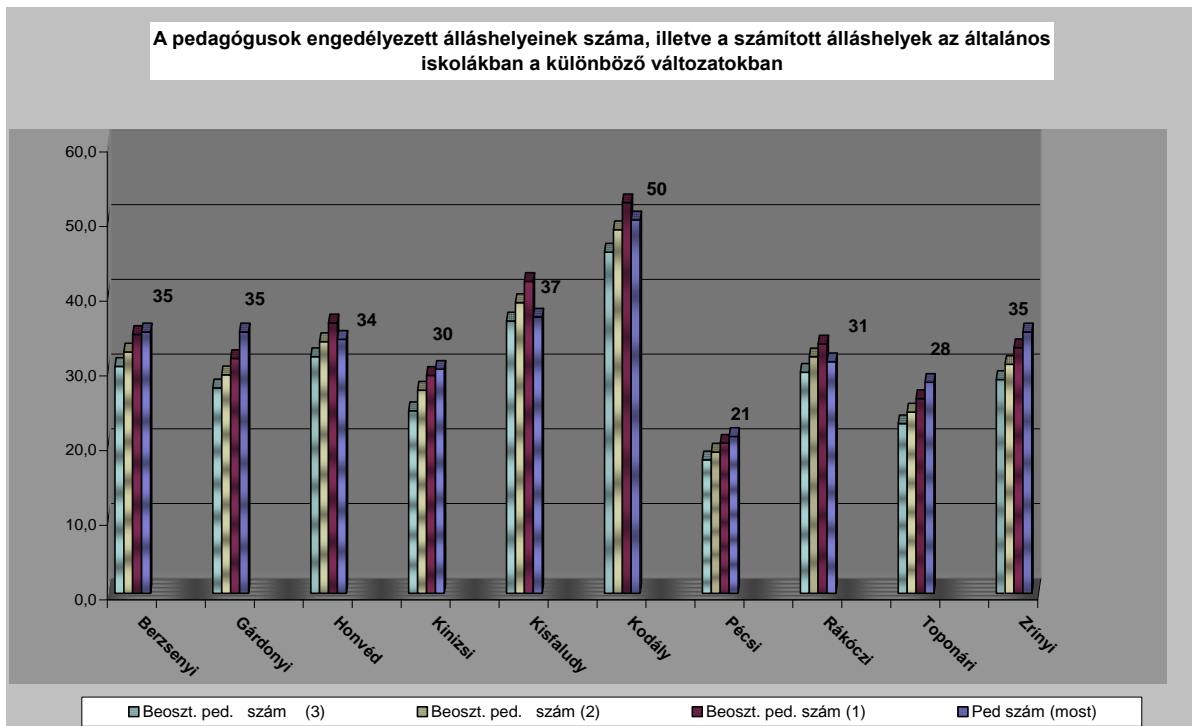
#### 3.2.2.4.2 Az engedélyezett pedagógus álláshelyek száma



III. ábra

Jelenleg az engedélyezett pedagógus álláshelyek száma a 10 általános iskolában 336, amelyből 5 álláshely betöltetlen. A III. ábra alapján a pedagógus álláshelyek nincsenek teljesen szinkronban a heti összes órakeretét bemutató ábrával. Az órakereteknél a 2-es változat volt a legközelebb a valósághoz, miközben most a 3-as változat közelít a legjobban hozzá. Azért ne feledjük, ebben az esetben is csupán minimális eltérésekről beszélünk, hiszen 10 iskola esetén 20-22 pedagógus álláshelyről van szó.

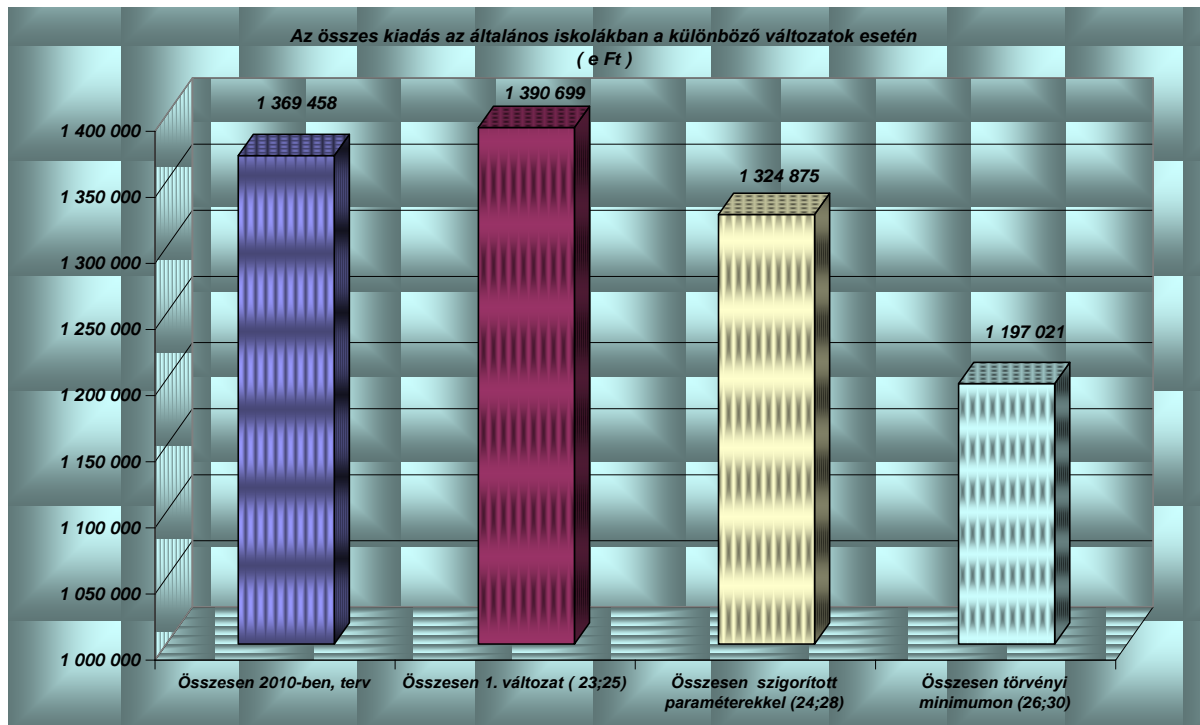
A továbbiakban vizsgáljuk tovább intézményenként a pedagógus álláshelyeket.



IV. ábra

Az intézményenként bemutatott pedagógus álláshelyek grafikonjának teljesen harmonizálni kellene a heti órakeretek grafikonjával. Általában ez így is van, ez is azt mutatja, hogy többségében egységesen határozza meg a fenntartó a pedagógus álláshelyeket. Nézzünk példát olyan intézményre, ahol a kettő nincs teljesen szinkronban: a Kinizsi tagiskolában az óraszám a 2-es változat környékén volt, míg a pedagógus álláshelyek száma magasabb a 3-as változatnál is. Hasonló a helyzet a Gárdonyiban, ahol az óraszám a 3-as változat alatt volt, most pedig jóval felette. (A Kinizsiben van a szabadidő-szervező)

3.2.2.4.3 A kiadások modellezése



V. ábra

A 2010-es költségvetési évben az általános iskolák kiadási előirányzata (konyhák nélkül) 1 369 millió forint. A közepes változat esetén **közel 45 millió Ft-tal kevesebbet** modelleztünk.

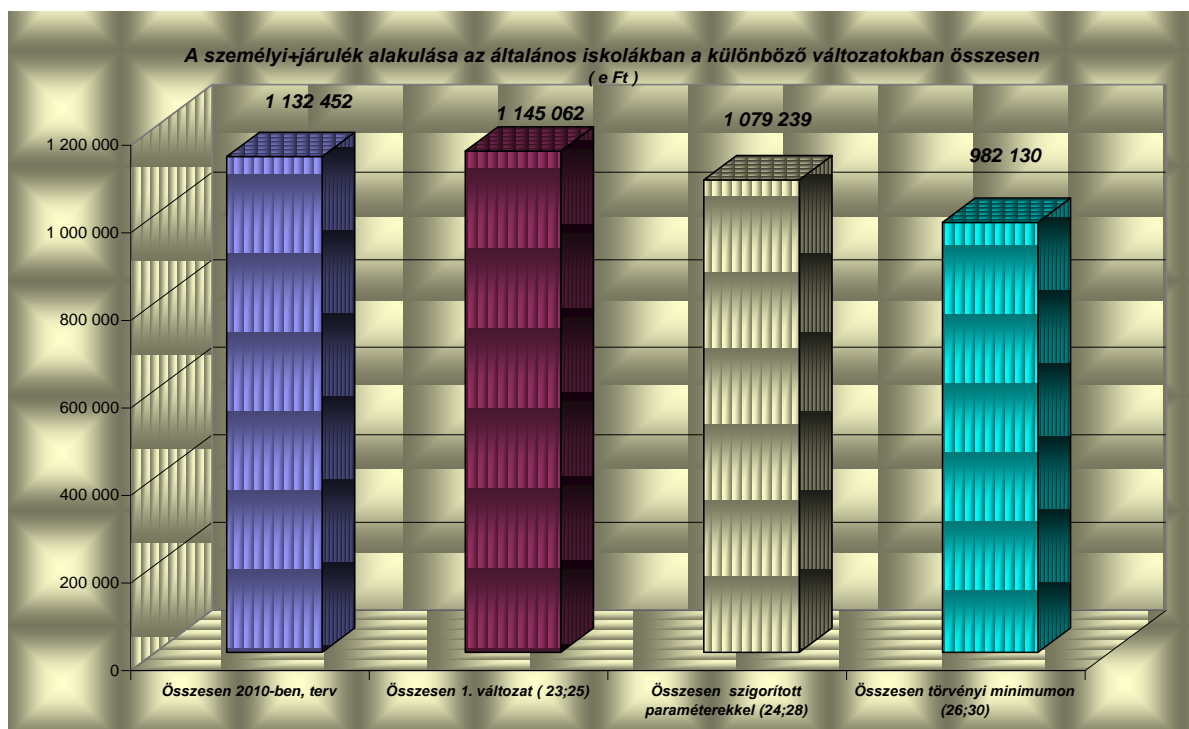
A legszigorúbb változat már jelentős eltérést mutat, hiszen **173 millió Ft-tal kevesebb, mint a jelenlegi költségvetés**. Ez a változat azonban nem tartalmazza, csak a törvény által kötelezően előírt pedagógus álláshelyeket, a csoportok létszáma maximális és az adható juttatást is kivettük.

Ennél realisabb és általában országosan a jól finanszírozott intézmények közé tartoznak azok az általános iskolák, amelyeket a 2-es változat szerint finanszíroz a fenntartó.

Itt szeretnénk felhívni a fenntartó figyelmét arra, hogy jelenleg 3 tagintézmény a Honvéd, a Kisfaludy és a Kodály a 2-es változat alapján van finanszírozva, a többiek fölötté.

### 3.2.2.4.3.1 Személyi jellegű működési kiadások

Ha külön is megvizsgáljuk a személyi jellegű kiadásokat hasonló ábrákat láthatunk, mint az előbb az összes működési kiadást vizsgálva. A 2-es változathoz képest 54 millió forinttal magasabb a 10 iskola jelenlegi személyi jellegű kiadása.



VI. ábra

### 3.2.2.4.3.2 Dologi kiadások

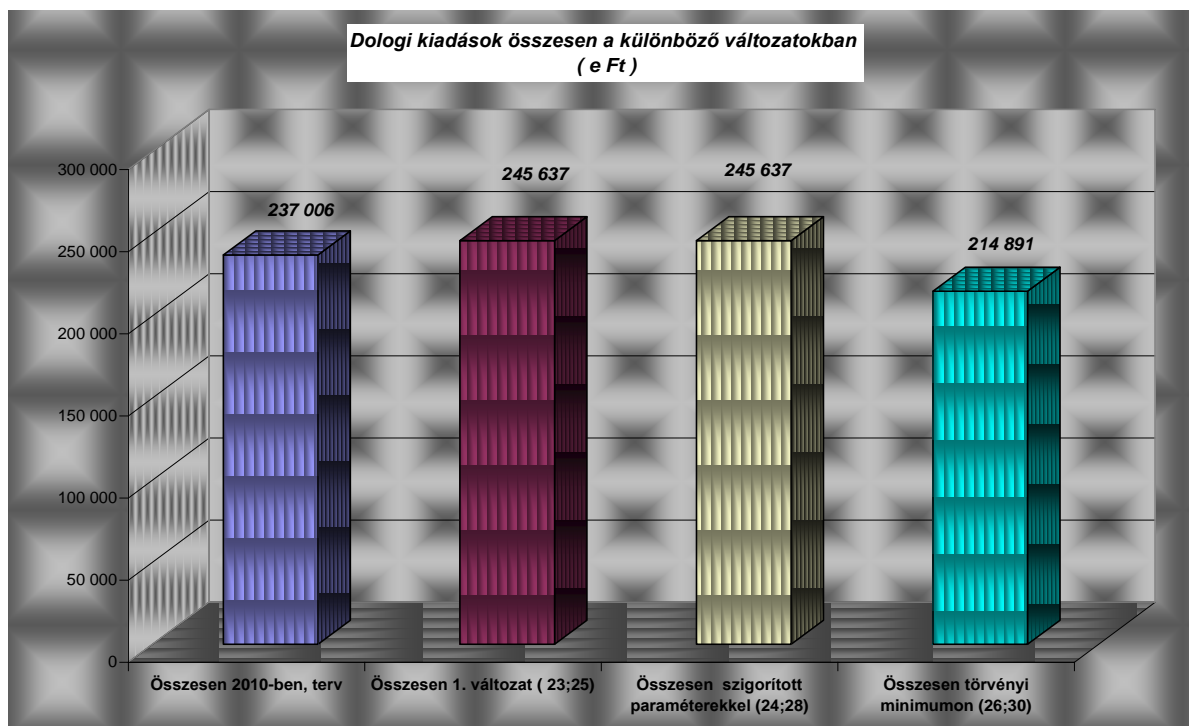
Az alábbi VII. ábra szemlélteti, az iskolák dologi előirányzatát (konyhák nélkül) a különböző változatokban. A dologi kiadásoknál nem különböztetjük meg az 1-es; 2-es változatot, mindkét esetben ugyanazzal a fajlagos mutatóval számolunk, ami tapasztalatunk szerint megfelelően biztosítja a fedezetet a működési kiadásokra.

A 3-as változatban még a működés paramétereit is csökkentettük, mert sajnos arra is van számtalan példa az országban, hogy már csak ezen a szinten tudják biztosítani a finanszírozást a fenntartók.

Jól látható, hogy az egyéb működési dologi kiadásokat (közüzemi díjakon és egyéb szerződéseken felül, hiszen ezeket a tényleges adatokat beépítettük) a Város kicsit magasabb szinten biztosítja az általános iskoláknak, mint az általunk számított legszigorúbb változatban.

Itt szeretnénk megjegyezni, hogy a dologi kiadások tervezése során mi beépítettük azokat a később leszámított tételeket is, amelyek még nem szerepeltek a pénzforgalmi adatok között, a tényleges teljesítésben. Ez indokolja, hogy az általunk számított közepes változat jóval magasabb, mint a költségvetésekben szereplő előirányzat.

Azonban itt is vannak aránytalanságok. Pl. a Kinizsi és a Toponári tagiskolák 2010-re tervezett dologi kiadása magasabb az általunk számított mindhárom változathoz képest.



VII. ábra

### 3.2.2.4.3.3 Ekvivalens tanulói létszám

**Az egyik fontos hatékonysági mutató az egy ekvivalens tanulóra jutó költség.**

Az **egy tanulóra vetített** mutatóknál maga a képzési szabály jelentős torzulásokat okozhat. Amennyiben e mutatót az intézmények összehasonlítására használjuk, igazságtalanul járhatunk el. Ez a tény egy egyszerű példán jól érzékeltethető.

Tekintsünk két olyan iskolát, ahová ugyanannyi – 400 – tanuló jár, és hasonló feltételek mellett folyik az oktatás. Az egyikben 30 pedagógus, a másikban 40 dolgozik. A tanuló/pedagógus (t/p) arány az egyikben  $400/30=13,3$ , míg a másikban  $400/40=10$ . Az eltérés oka az, hogy a második iskolában napközis foglalkozás is van, amelyen 250 fő vesz részt. Tehát a több pedagógus több feladatot is lát el. Ezt a t/p aránynál figyelembe kell venni!

Megtehetjük ezt úgy, hogy a feladathoz igazodó úgynevezett **ekvivalens tanulói létszámot** határozunk meg. Ennek megállapítása általában vitás kérdés. A feladatcentrikus nézetből adódóan az ekvivalens tanulói létszámot a következő módon határozhatjuk meg.

Az említett példában a napközis foglalkozás óraszámja legyen 15, a tanulók délelőtti óraszámja pedig 30. Az óraszámok arányában súlyozzuk a napközis gyermekek létszámát!

$$T_{ekv}=(15/30)*250=125$$

Ez lesz a napközis tanulók ekvivalens létszáma.

Ezzel az iskola ekvivalens tanulói létszáma:

$$t_{\text{ekv}}=400+125=525 \text{ fő}$$

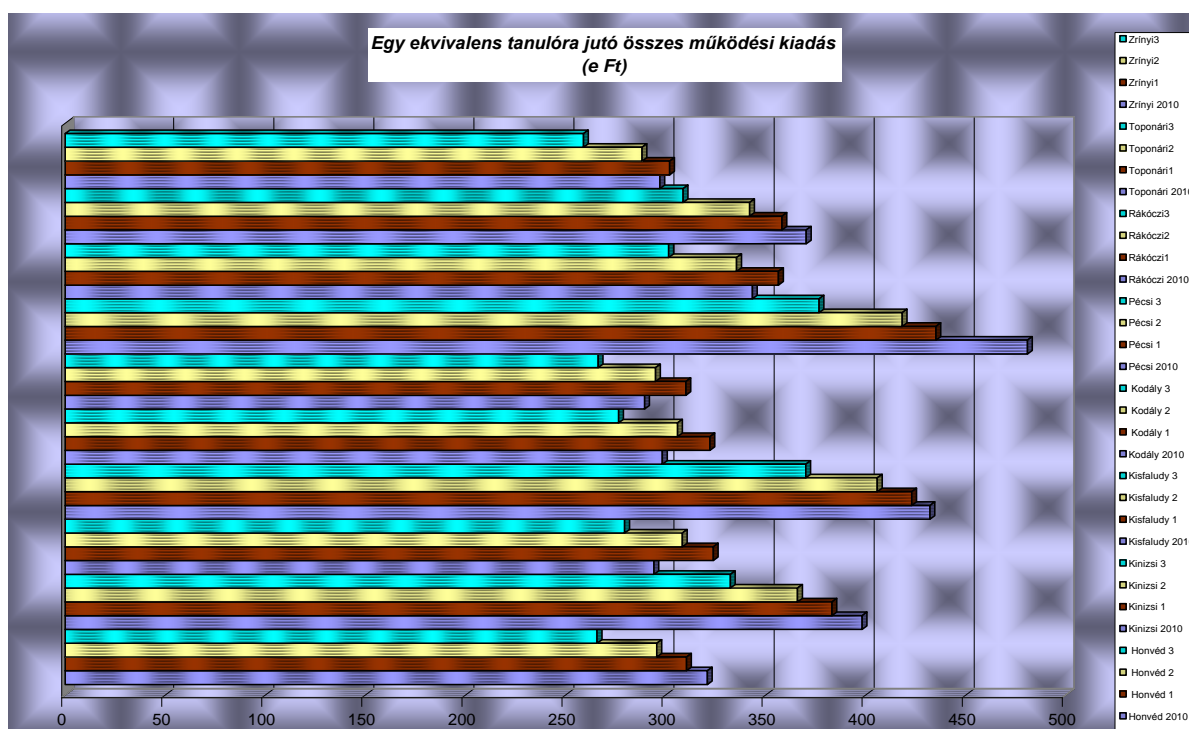
A t/p arány ezek után:

$$t/p=525/40=13,1$$

Ugyanígy számolható a tanműhelyi tanulók, a kollégisták, a tanszobai tanulók stb. ekvivalens létszáma.

A teljes iskolai ekvivalens tanulói létszám ezen ekvivalens tanulói **létszámok összege**.

A fenti megfontolásból adódik, hogy az ekvivalens tanulószámmal képzett fajlagos mutatók, - mint például az egy ekvivalens tanulóra jutó költség - már alkalmas a különböző feladatot ellátó iskolák összehasonlítására is.



VIII. ábra

Ez a diagram elég sűrűnek tűnik, azonban néhány jellemző dolgot kiemelnénk, a teljes részletességtől eltekintve.

A középkék fekvő oszlopok jelölik az egy ekvivalens tanulóra jutó költséget a 2010-es költségvetés alapján, vagyis a jelenlegi értéken.

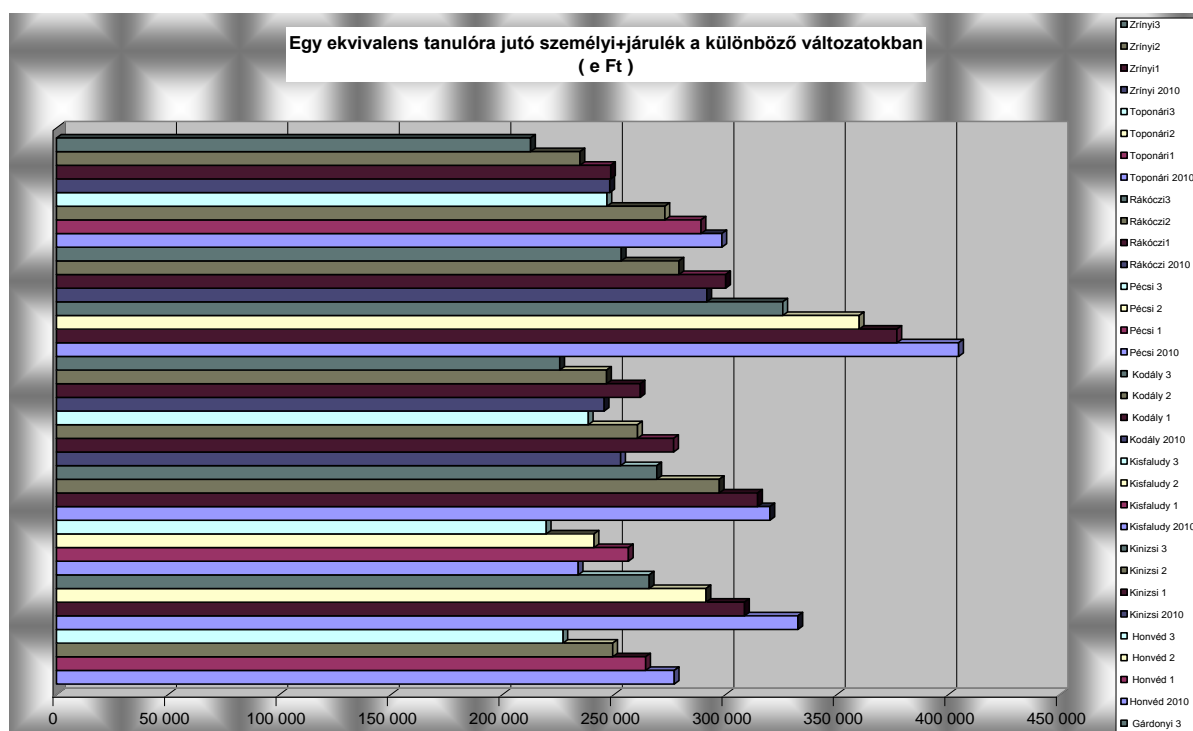
Leolvasható a grafikonról, hogy az általános iskolák többségében (6-nál: Pécsi; Kinizsi; Gárdonyi; Toponári; Rákóczi; Berzsényi ) az egy ekvivalens tanulóra jutó költség meghaladja a 300 ezer Ft-ot, több esetben jelentősen.

Ezek nagyon magas értékek! Gondoljuk csak el, hogy átlagosan az egy tanulóra jutó normatíva kb. 150-230 ezer Ft körül van. Ebben az esetben az általános iskolák működtetésének közel 50%-át az Önkormányzat saját erőből biztosítja, az állami normatív támogatáson felül.

Említettük a jelentős normatíva csökkenést. Ezek a számok is jól tükrözik a leírtakat.

Általában a hatékonyan működő általános iskolák esetén 250-280 ezer Ft körüli értéken van az egy ekvivalens tanulóra jutó költség.

**Amennyiben kicsit tovább részletezzük és vizsgáljuk az egy tanulóra jutó személyi kiadásokat , majd a dologit akkor megállapítható, hogy átlagosan mindkét érték magas.**



IX. ábra

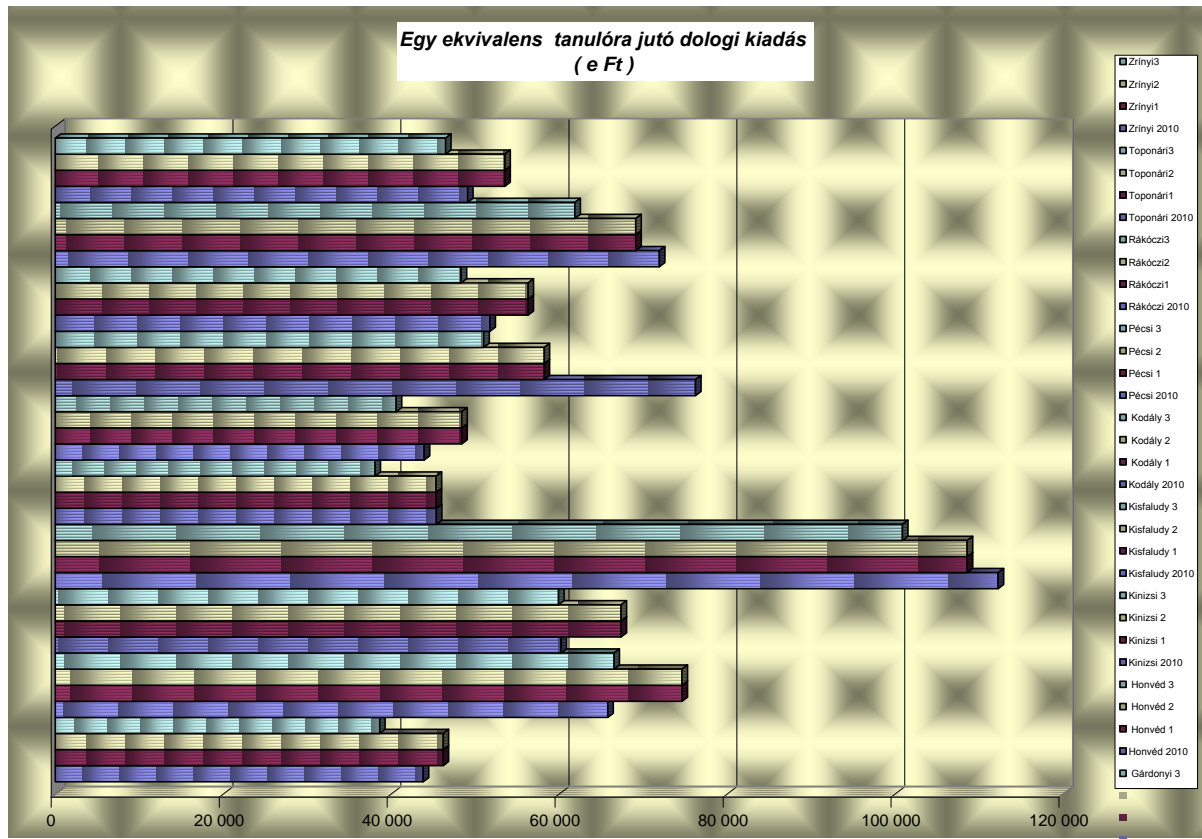
A **Kodály, a Honvéd és a Zrínyi** egy ekvivalens tanulóra jutó személyi kiadása járulékokkal **250 ezer Ft/fő alatti**, azonban a **350 ezer Ft/fő feletti mutató nagyon magas a Pécsi** tagiskola esetén.

Az egy ekvivalens tanulóra jutó személyi kiadások járulékokkal általában 220-240 ezer Ft/fő azokban az általános iskolákban, ahol jól fel vannak töltve a csoportok.

A X. ábra az egy ekvivalens tanulóra jutó dologi kiadásokat mutatja be. Ha megvizsgáljuk a diagramot, jól látható, hogy a **Kinizsi tagintézményben** a legkiugróbb az érték, hiszen **meghaladja a 100 ezer Ft/fő-t**; ebben az iskolában távhővel fűtenek. **A megfelelő hatékonysággal működő általános iskolák esetében ez az érték kb. 40-45 ezer Ft/fő.**

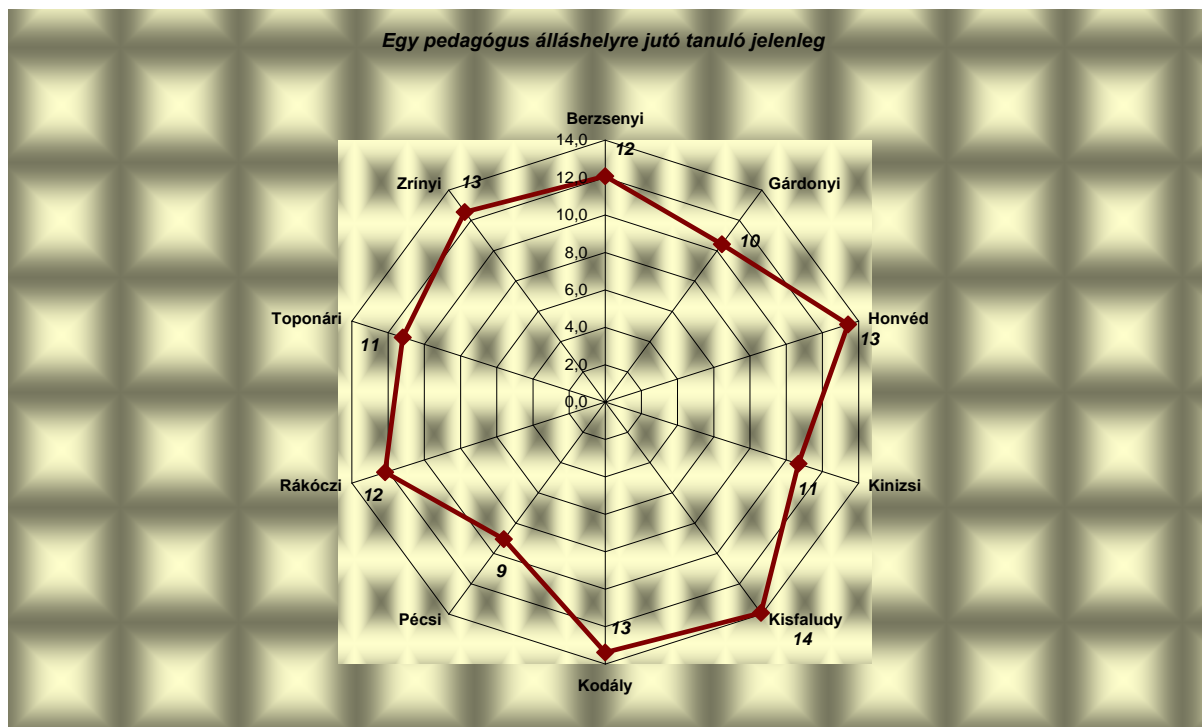


Megállapítható, hogy Kaposvár általános iskolái közül, a fele ezen a szinten, a másik fele jóval magasabb értéken van, ezt a fajlagos mutatót vizsgálva.



X. ábra

3.2.2.4.3.4 Egy pedagógus álláshelyre jutó tanulók száma



XI. ábra

Az egy pedagógus álláshelyre jutó tanulói létszám is meglehetősen változatos képet mutat. A Kisfaludyban a legmagasabb ez az érték, itt 14 tanuló jut egy pedagógus álláshelyre. **A Kodály, esetében minden hatékonysági mutatónál figyelembe kell venni, hogy a függetlenített vezető és a gazdasági dolgozók ebben az intézményben vannak, ami minden esetben egy picit rontja a mutatókat, mégis mindben az 1-2 helyen szerepel az iskola.** A Honvéd és a Zrínyi esetén 13 gyerek jut egy pedagógusra, ez még elfogadható értéknek számít, de ahol a t/p arány 12 alatt van azokat az intézményeket már nehezen tudják finanszírozni a mai normatívák mellett.

Általában a jó hatékonysággal működő általános iskolákban 14-16 a t/p arány és a szakirodalmak is azt írják, amit a gyakorlat is igazol, hogy ha ez az arány **12 alatti érték, az már szinte finanszírozhatatlan.**

#### 3.2.2.4.4 A Bartók tagiskola és a Benedek tagiskola rövid jellemzése

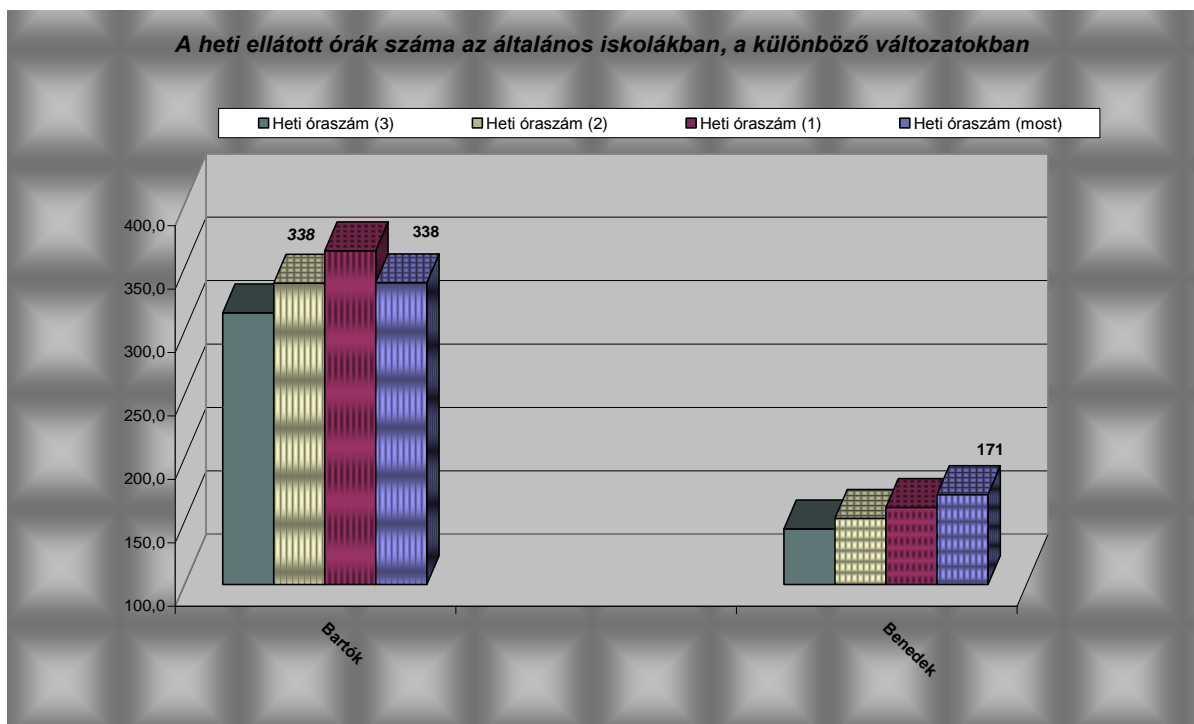
Az első már a következő tanévtől megszűnik. A másik tagiskola csak 4 évfolyamos.

Ebből adódóan ennek a két tagintézménynek külön mutatjuk be a működésük főbb jellemzőit .

#### Órakeret

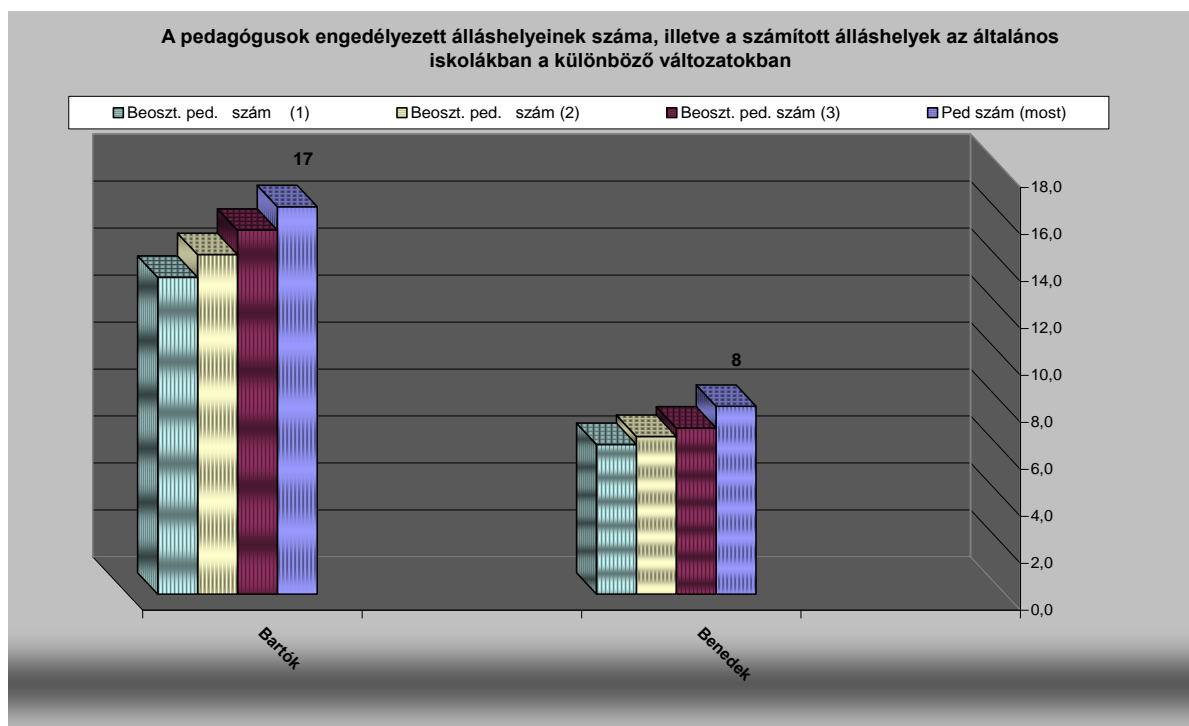
A Bartók iskola heti órakerete 338 óra, ez teljesen megegyezik a 2-es változat órakeretével.

A Benedek tagiskola órakerete magasabb mindhárom változatnál.



XII. ábra

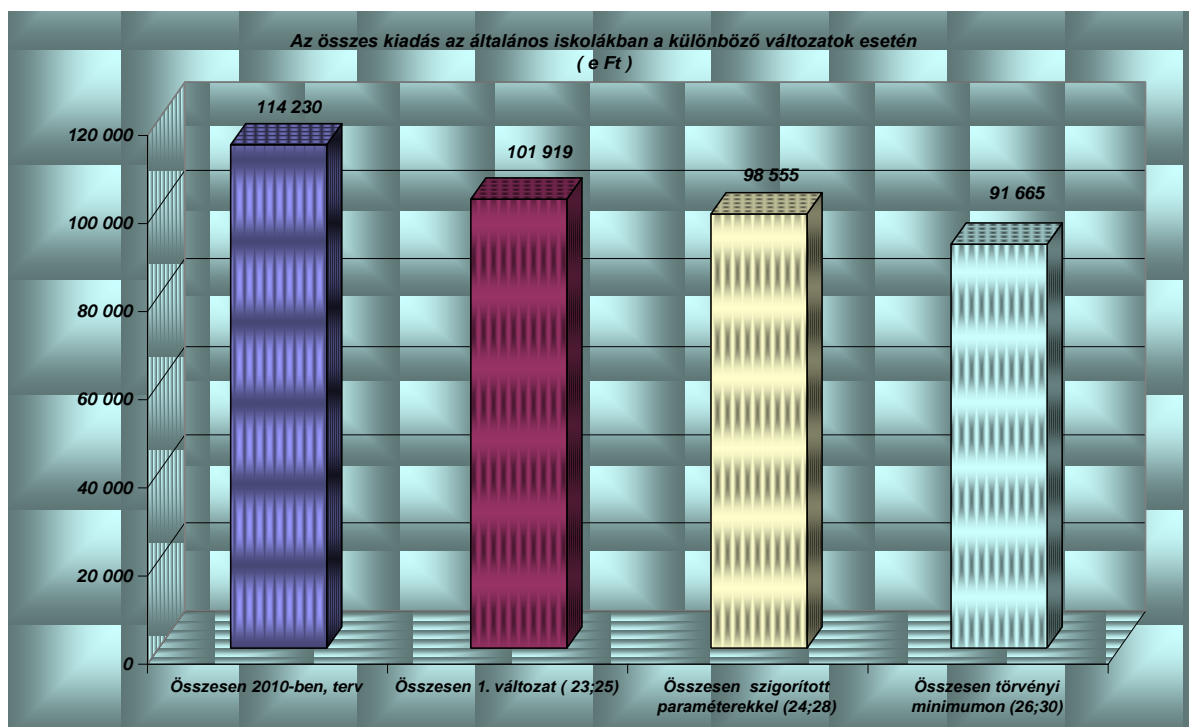
**Az engedélyezett pedagógus álláshelyek száma:**



XIII. ábra

A pedagógusok álláshelyét vizsgálva megállapítható, hogy mindkét iskolában magasabb, az általunk számított értékeknél.

**A működési kiadások összességében:**



XIV. ábra

A XIV. ábra mutatja a két iskola 2010-es működésre elfogadott költségvetését, valamint az általunk modellezett változatok összehasonlítását.

Közel 12 millió Ft-tal magasabb a jelenlegi költségvetése a két intézménynek, mint az általunk modellezett legenyhébb változat.

**Mindkét iskolában az egy tanulóra jutó működési költség 550 ezer Ft/fő, ami nagyon magas.**

**A következő hatékonysági mutató az egy pedagógusra jutó tanuló, ami szintén nagyon rossz, a Bartók tagintézményben 8 tanuló jut egy pedagógusra, a Benedek tagiskolában 9,4. Már említettük, hogy a 10 alatti érték finanszírozhatatlan.**

### 3.2.3 Összegzés

Az ÁROP pályázat ezen komponense, a költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása, s azon belül az új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazása című intézkedés arra ad lehetőséget, hogy felvillantsa egy, a hagyományostól eltérő, de álláspontunk szerint sokkal hatékonyabb intézményfinanszírozási modell – konkrét intézményekben való - alkalmazásának lehetőségét.

Célunk mindezzel az volt, hogy egy ún. „pilot projekt” keretében, gyorsjelentés jelleggel felhívjuk a település vezetőinek, a hivatalban dolgozó szakembereknek és a képviselőknek a figyelmét arra, hogy a reálértéken folyamatosan csökkenő állami normatíva mellett is milyen ésszerűsítési, hatékonysági, megtakarítási lehetőségek állnak (még) rendelkezésükre akkor, ha ezen új szemléletű eljárásrenddel, a feladatfinanszírozás módszerével auditálják az

intézményeiket, noha nem az egész intézményhálózatot vettük górcső alá, hanem csak egy konkrét intézményen, az általános iskolán keresztül mutattuk be annak működését.

Itt szeretnénk megjegyezni, hogy a rendszer még pontosabban és hitelesebben tanúsítja a valós finanszírozási szükségleteket, ha nem csak egyszeri auditálásra veszik igénybe a szolgáltatást, hanem folyamatszabályozásként alkalmazva minden nagyobb változás, fenntartói beavatkozási pont esetén (pl. beiratkozást követően, vagy jogszabályi módosulás miatt) modellezni szeretnék a várható költségeket vagy a lehetséges megtakarításokat.

A FELFIN próba jellegű alkalmazása a közoktatási intézményrendszer költségvetésének tervezésénél visszaigazolta a Kaposvár MJV Önkormányzata által aktuálisan alkalmazott finanszírozási elvek alkalmasságát és megfelelőségét. A Kaposvár Megyei Jogú Város Polgármesteri hivatalának vezetésével való személyes egyeztetések során azt is rögzítettük, hogy a jelenlegi politikai és finanszírozási környezetben az esetlegesen az intézményfenntartói oldalon várható változások miatt sem kerül sor a FELFIN bevezetésére.

### **3.3 Teljesítménymenedzsment**

#### **3.3.1 Bevezetés**

Ez a dokumentum a projekthez tartozó „WP4 - Teljesítménymenedzsment folyamatok kidolgozása” munkacsomag eredménydokumentuma.

A dokumentum célja összefoglalni, hogy a Hivatalban milyen módon mérik az egyes szervezeti egységek, illetve a munkatársak teljesítményét, milyen indikátorokat alkalmaznak a teljesítménymérés során a különböző szervezeti szinteken.

#### **3.3.2 Teljesítménymérés szerepe az önkormányzatok életében**

Az önkormányzatok esetén jellemzően a következő szempontoknak kell megfelelni: jogszerű működés kiegészülve a hatékonysággal. Az önkormányzatok munkáját jellemzően a jogszabályok alkotta keretek szabályozzák (kiegészülve az önkormányzat belső szabályzataival, utasításaival), ezek biztosítják a jogszerű működést, de a hatékonyság eddig még nem kapott jelentősebb szerepet.

Az önkormányzatok, mint szolgáltatók tevékenységével kapcsolatosan a szolgáltatást igénybe vevő polgárok, szervezetek és cégek körében gyakran negatív kép alakul ki. Jellemző észrevétel, hogy a hivatalokban túl bürokratikus a tevékenységek végzése, nem korszerűek a szolgáltatások, a modern kor elvárásainak nehezen felelnek meg.

A szolgáltatásokat igénybe vevők, illetve a közvélemény által elvárásként fogalmazódik meg a hatékonyabb, gyorsabb, pontosabb és széleskörű ügyfélbarát kiszolgálás.

A kialakult helyzet javítására az elmúlt években több különféle Európai Unió által támogatott program indult, melyek az önkormányzatok egy részénél előmozdították többek között az e-ügyintézés kialakítását és meghonosítását. Az Államreform Operatív Program keretében került kiírásra a polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése pályázati konstrukció (ÁROP 1.A.2 kódszámmal), melynek célja új szervezési-működési kultúra széleskörű elterjesztése a polgármesteri, illetve körjegyzőségi hivatalokban elsősorban a stratégiai menedzsment, az eredményességi szemlélet, a felügyelt intézmények felé a jó gazda hozzáállás és a költséghatékonyság megerősítésével.

A hatékony működést támogathatja a megfelelő teljesítményértékelési rendszer kialakítása az önkormányzatoknál. A köztisztviselői törvény kitér a köztisztviselők teljesítményértékelésére, előírja annak folyamatát. A törvényi előírásoknak való megfelelés miatt kiemelten fontos, hogy a köztisztviselő egyértelműen megismerje a vele szemben megfogalmazott elvárásokat, amiknek meg kell felelnie a munkavégzése során. Emellett a teljesítményértékelés során nemcsak az elvárások megismerése fontos, hanem a visszacsatolás is a köztisztviselő által végzett munkáról.

### **3.3.3 A teljesítmény mérése és értékelése**

A teljesítménymenedzsment alkalmazása során a szervezettel szemben megfogalmazott elvárások eredményekkel történő összekapcsolása valósul meg.

A teljesítménymenedzsment tevékenység alkalmazása összehangolja a különféle célokat (hivatal, szervezeti egység, egyén), így biztosítja azok elérését, valamint a folyamatos ellenőrzést és visszacsatolást is.

Kiemelten fontos, hogy az érintett szervezeti egységek, munkatársak egyértelműen tisztában legyenek a velük szemben megfogalmazott célokkal, és hasonlóan értelmezzék azokat (mi az elvárás, mik az eredménymutatók). Csak olyan célokat lehet és célszerű megfogalmazni az érintetteknek, amelyek objektívek, folyamatosan nyomon követhetők és mérhetők. Ahhoz, hogy egy szervezeti egység vagy egy egyén elérje a vele szemben megfogalmazott célokat, az egyén vagy a szervezeti egységet alkotó egyének képességein, tudásán kívül fontos szerepe van a megfelelő vezetői kvalitásoknak és támogatásnak, illetve a munkát kiszolgáló technikai erőforrások és informatikai rendszerek rendelkezésre állásának, valamint a jól működő hivatali folyamatoknak egyaránt.

A jól megválasztott célok, a megfelelő munkakörülmények biztosítása, az ösztönzés mind motiváló hatással bír, ami erősíti a teljesítmény orientált működést és elkötelezettséget, fejleszti az egyének képességeit, és lehetőséget ad arra, hogy kifejezzék a jövőbeni terveiket.

### **3.3.4 A teljesítményértékelés célja**

Az egyén teljesítményének értékelése során egy adott időszakra vonatkozóan vizsgáljuk és elemezzük az egyén teljesítményét, azt, hogy mennyire felelt meg az elvárásoknak. A teljesítményértékelés többek között képet ad arról, hogy az egyén munkája mennyit

változott az előző időszakhoz képest (pl. fejlődött-e vagy esetleg romlott), milyen az egyén helyzete a szervezeti egységen belül, munkája hogy viszonyult a megfogalmazott stratégiai célokhoz.

A teljesítményértékelés alapján könnyebb meghatározni a következő év elvárásait, feladatait.

A teljesítményértékelés főbb részei:

- elérendő célok és mérőszámok meghatározása
- gyűjtött adatok összehasonlítása a tervértékekkel,
- elemzése és értékelése
- esetleges eltérések okainak vizsgálata, konklúziók meghatározása
- esetleges célérték módosítás, új mérőszám meghatározása

### 3.3.5 Kaposvár Megyei Jogú Város Önkormányzat Polgármesteri Hivatalában alkalmazott teljesítményértékelési rendszer bemutatása

Kaposvár Megyei Jogú Város Önkormányzatának Polgármesteri Hivatalában a köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvény 34. § bekezdéseiben leírtaknak megfelelően éves értékelési rendszer került kialakításra és alkalmazásra.

A teljesítményértékelés általános rendjét a Közszolgálati Szabályzat XII. (A teljesítményértékelés szabályai) fejezetében leírtak határozzák meg.

Az éves értékelési rendszer alapját képező célokat egy Képviselőtestületi indítványba gyűjti össze a polgármester, amit a tárgyév első testületi ülésére beterjeszt a Képviselőtestület elé. Az indítvány részletesen tartalmazza az egész Hivatalt érintő, a teljesítménykövetelmények alapját képező átfogó, illetve a Hivatal bizonyos területeire vonatkozó ágazati kiemelt célokat.

A Képviselőtestület által elfogadott indítvány határozat formájában kerül kihirdetésre, mely szerint a tárgyévben február 28-ig kell meghatározni a Hivatal köztisztviselőivel szemben támasztott teljesítménykövetelményeket, illetve a tárgyévben december 31-ig kell lebonyolítani a köztisztviselők teljesítményértékelését.

A Hivatalon belül a polgármester a jegyzőre vonatkozó teljesítménykövetelményeket határozza meg. A jegyző a meghatározott kiemelt célok alapján legkésőbb a tárgyév február 15. napjáig írásban megállapítja a szervezeti egységek vezetőivel szemben támasztott teljesítménykövetelményeket. Az aljegyző, igazgatók és a szervezeti egységek vezetői a meghatározott célok alapján legkésőbb a tárgyév február 28. napjáig írásban megállapítják a beosztott köztisztviselőkkel szemben támasztott teljesítménykövetelményeket.

A teljesítménykövetelmény írásbeli megállapítása során a következő adatokat töltik ki:

- **Személyi adatok:** név (leánykori név), anyja neve, születési hely, születési idő, besorolás, szervezeti egység.

- **Teljesítménykövetelmény adatok:** teljesítménykövetelmény meghatározásának időpontja, teljesítménykövetelmény (pontonként megadva), teljesítménykövetelményt megállapító neve, beosztása, aláírása, köztisztviselő aláírása.

A köztisztviselővel szemben támasztott teljesítménykövetelmény ismertetése a köztisztviselővel folytatott szóbeli megbeszélés alkalmával történik.

A teljesítménykövetelmény átvételét a köztisztviselő az adatlapokon aláírásával igazolja.

A teljesítménykövetelmény egy példányát a köztisztviselő kapja meg, a másodpéldányt pedig elhelyezik a köztisztviselő személyi dossziéjában.

A köztisztviselő éves munkateljesítményét a munkakörének a képviselő-testület által meghatározott, a Polgármesteri Hivatal feladat- és hatáskörének megfelelő teljesítménykövetelmények alapját képező célok figyelembevételével a munkáltatói jogkör gyakorlója évente mérlegelési jogkörében eljárva írásban értékeli. A teljesítményértékelés egyéni teljesítményértékelő lap használatával, az értékelt jelenlétében történik.

Teljesítményértékelés során kitöltendő adatok:

- **Személyi adatok:** név (leánykori név), anyja neve, születési hely, születési idő, besorolás, szervezeti egység.
- **Teljesítményértékelési adatok:** teljesítményértékelés időpontja, teljesítménykövetelményben megfogalmazott feladatok pontonkénti értékelése (3, értékelési kategória: 1 – Teljesült, 2 – Részben teljesült, 3 – Nem teljesült), a köztisztviselő teljesítményének értékelése a kiemelt célok, valamint a teljesítménykövetelményben megfogalmazott egyes feladatok esetén (3 értékelési kategória: 1 – Kiválóan megfelelt, 2 – Megfelelt, 3 – Nem megfelelt), teljesítményértékelő neve, beosztása, aláírása, köztisztviselő észrevételei az értékeléssel kapcsolatban, köztisztviselő aláírása, érdekképviselői szerv észrevételei..

Az értékelt az értékelésről készült adatlap, értékelő és értékelt által egyaránt aláírt példányát megkapja, a másodpéldány bekerül az értékelt személyi dossziéjába.

A jelenleg alkalmazott teljesítményértékelési rendszerről a következők állapíthatók meg:

- A jelenleg alkalmazott értékelési rendszerben az értékelt adott évi teljesítményét alapvetően szöveges indoklásokkal értékeli az értékelő. A mostani értékelési rendszer nem tartalmaz objektív mérőszámokat.
- Jelenleg a Hivatal munkatársainak éves értékelése során az adott munkatárs esetleges teljesítménybeli elmaradása vagy kiváló munkavégzése maga után vonja a munkatárs juttatásával kapcsolatos intézkedéseket (a Köztisztviselői törvényben leírt eltérítés alkalmazását).



### 3.3.6 Összegzés

A jelenleg alkalmazott teljesítményértékelési rendszer jól, a törvényi előírásoknak megfelelően működik, a Hivatalban dolgozók teljesítményét a stratégiai célok és az egyéb szempontok alapján, azokat figyelembe vételével mérik, így a Hivatallal történő, ezzel kapcsolatos egyeztetés alapján nem javasolt annak átalakítása.

## 3.4 Kommunikációs folyamatok elemzése

### 3.4.1 Bevezetés

Ez a dokumentum a „WP5 - Kommunikációs folyamatok optimalizálása” munkacsomag eredménydokumentuma, amelynek célja, hogy összefoglalja a szervezeten belüli, valamint az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás jelenlegi helyzetét.

### 3.4.2 A feladat értelmezése

A szervezeten belüli, illetve az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való kommunikációt annak tartalma, célja szerint két, egymástól jól elkülöníthető szinten vizsgáljuk:

- Stratégiai szint és
- Operatív szint

**Stratégiai kommunikációról** a szervezet stratégiai, felsővezetői szinten keletkezett, illetve az e szint működéséhez szükséges információinak áramlásáról, kommunikációjáról beszélünk, beleértve a következő információkat:

- Stratégiai célok, elvárások
- Vezetői elvárások, alapelvek
- A szervezet működésével kapcsolatos általános elvek, eljárások szabályok
- A fent meghatározottak megvalósítására irányuló tervek, akciók, feladatok,
- A fent meghatározottak megvalósulásával, megvalósításával kapcsolatos tény információk, értékelések.

Értelemszerűen az első négy pontban meghatározott tartalmak alapvetően felülről lefelé, míg az utolsó pontban meghatározottak alulról felfelé történő kommunikációjáról beszélhetünk.

**Operatív szintű kommunikáción** értjük a szervezet napi, operatív működéséhez szükséges információk szervezeten belüli, a felügyelt intézmények közötti, illetve a szervezet működési környezete és a szervezet közötti áramoltatását, rendelkezésre állásának biztosítását, különös tekintettel a döntésekhez szükséges információk megfelelő minőségű és idejű biztosítását. Ilyen információk jellemzően:

- Egyes elvégzendő feladatokhoz, ügyekhez kapcsolódó információk, adatok, pl.
  - ügyfél adatok
  - ügy természetéből adódó szükséges adatok
  - előzmények
  - kapcsolódó döntések
  - kapcsolódó eljárási szabályok, irányelvek
  - a folyamatok lefolyásával kapcsolatos adatok (pl. határidők, események)
- Döntések meghozásához, mérlegeléshez szükséges értékelések, háttér információk, elemzések, számítások, pl.

- határozatok indoklása
- figyelembe vett körülmények
- várható következmények

### 3.4.3 A stratégia kommunikációja

A stratégia kommunikációjának alapvető módja a célok szervezeti egységek és egyének szintjére való lebontása, és végrehajtandó akciók definiálása. Ez biztosítja, hogy minden munkatárs pontosan megértse a szervezet stratégiáját, és azt, hogyan járul hozzá személyesen annak megvalósításához.

Az önkormányzat stratégiai céljait minden szervezeti egység és munkatárs felé külön-külön kell meghatározni és kommunikálni, így biztosítva az elvárások pontos megfogalmazását. A magas szintű célok szervezeti egységenként, majd munkatársanként történő megfogalmazása olyan konkrét akciók, intézkedések formájában valósul meg, amelyek teljesülése utólag is jól értékelhető akár valamilyen mérőszámon keresztül, akár kvalitatív módszerrel. A stratégiai céloknak ez a lebontása biztosíthatja, hogy a szervezeti egységek, illetve az egyes munkatársak kapcsolódni tudjanak a felső szinten meghatározott célokhoz, elvárásokhoz.

A stratégiai célokat a szervezet felé egyértelműen megfogalmazott részcélok formájában kell kommunikálni szervezeti egység és munkavállaló szintjén egyaránt. Mindhárom szinten a célokhoz ellenőrizhető, lehetőség szerint mérhető akciók rendelhetők, amelyek teljesüléséért előre meghatározott személyek felelnek.

#### *Részcélok meghatározása*

A szervezeti egység szintű részcélok meghatározása során a felettes szerv vezetője, mint elvárást megfogalmazó és az érintett szervezeti egység vezetője, mint végrehajtó közösen állapodnak meg a kitűzött célokban. A célok ilyen módon történő meghatározásával minimalizálható az esetleges félreértésekből adódó eltérések előfordulásának esélye. A szervezeti egység szintű részcélokat úgy kell meghatározni, hogy azok megfelelően támogassák a stratégiai célok megvalósulását.

A szervezeti egység vezetőjének hasonló eljárás során célszerű a munkatársakkal szemben támasztott elvárásokat megfogalmazni, s ezzel biztosítani a munkatárs elköteleződését a szervezeti célok irányába.

Alapvető követelmény a szervezeti és egyéni részcélok megfogalmazása tekintetében, hogy azok teljesülése a jelenlegi (vagy az éppen indítandó, esetleg folyamatban lévő akciók eredményeként megvalósuló) folyamatok, rendszerek keretei között ellenőrizhető, értékelhető, vagy éppen mérhető legyen.

#### *Akciók meghatározása*

A részcélok meghatározásával párhuzamosan a célok elérését támogató akciók meghatározására is sor kerül. Az akciók olyan operatív szintű feladatok, amelyek teljesülésével biztosíthatóak a szervezeti célok megvalósítása.

A stratégiai célok megvalósításához minden szervezeti egység számára szükséges meghatározni azokat az akciókat, amellyel az adott egység hozzá tud járulni a cél megvalósításához. A stratégiai célok akciók bontása során meg kell határozni azokat a felelősöket, akik a megfelelő minőségű és határidőre történő végrehajtásáért felelnek.

#### *Az ellenőrzés, értékelés, mérés módjának meghatározása*

Kizárólag ellenőrizhető, mérhető célokat, elvárásokat érdemes támasztani a szervezettel szemben. Értelemszerűen tehát az egyes célokhoz, elvárásokhoz meg kell határozni a kapcsolódó ellenőrzési, értékelési, mérési módszereket, eszközöket.

### *Mérés*

Amennyiben a cél megvalósulásának mérése lehetséges, úgy természetesen mérőszámokat is definiálni kell, és meg kell határozni ezek kiinduló és cél értékét. A mérőszámok meghatározására az akciók definiálásakor kerül sor. Az akció teljesülésének ellenőrzéséhez olyan szempontrendszert kell felállítani, amely szempontok jól mérhetőek, esetleg statisztikai kimutatásokkal alátámaszthatók. Az elvárások megfogalmazása tehát mérőszámok szintjén nem más, mint az adott mutató célértékének meghatározása.

Abban az esetben, ha olyan mutató mérése szükséges, amelyhez korábbi adatok nem állnak rendelkezésre (és így a mérhetőséget a bevezetés során kell kialakítani), de a későbbiekben a mutató egyértelműen hasznos segítségnek tűnik a célok teljesülésének megállapításához, illetve a szervezet teljesítményének értékelésére a célértékek meghatározása során érdemes negyedéves, féléves felülvizsgálatot beiktatni, s a célértékeket a mérési adatok alapján finomítani.

Ugyanakkor azt kell mérlegelni, hogy a korábban nem mért mutató definiálására és előállítására fordított idő, költségek vajon arányban állnak-e a mutató általa a vezető számára nyújtott információ értékével?

### *Kvalitatív ellenőrzés, értékelés*

Amennyiben az adott akció jellegénél fogva nem mérhető vagy nem állnak rendelkezésre a szükséges nyilvántartások, érdemes a kvalitatív típusú ellenőrzést alkalmazni. Ebben az esetben az akció teljesüléséről a végrehajtásért felelős személy az elvárást megfogalmazóval közösen, egy előre meghatározott szempontrendszer szerint összeállított beszámolót készít. Itt célszerű rögzíteni, hogy mennyiben sikerült teljesíteni az adott akciót, mi okozott nehézséget a végrehajtó számára, milyen módon korrigálható a hiba a jövőben.

### *A stratégiai kommunikáció javasolt csatornái*

A fent bemutatott folyamat kivitelezése során számos kiegészítő kommunikációs eszköz áll rendelkezésre. A stratégiai célok kommunikálása azonban akkor a leghatékonyabb, ha ezeket a helyzettől és a szervezeti szinttől függően felváltva alkalmazzuk. A formális technikák a megfelelő minőségű információ átadását támogatják, míg a kevésbé formális módszerek inkább a visszacsatolások gyűjtése során, az átadott információ minőségének ellenőrzésére használhatóak.

#### a. Írásbeli kommunikációs eszközök

- vezetői utasítás

Az írásbeli kommunikáció egyik legformálisabb módja. A stratégiai célok szervezet felé történő kommunikálása során nehezen alkalmazható, mivel nem támogatja a kétirányú eszmecserét, és így a célokkal való azonosulást is megnehezíti.

- emlékeztető, jegyzőkönyv, feljegyzés

A munkatársak informálásának egyik leghatékonyabb módja a megbeszélésekről készített emlékeztető, ami biztosítja, hogy minden érintett elegendő információt gyűjtsön az ott elhangzott részletekkel kapcsolatban rendezett és összegzett formában. Előnye továbbá, hogy a meghatározott feladatok és felelősök pontosan rögzítésre kerülnek, ugyanakkor önmagában ez nem elegendő a feladat megfelelő delegálására, s szükséges személyesen is egyeztetni a feladat részleteit a felelősökkel.

- e-mail

Az írásbeli kommunikáció legkevésbé formális módja. Előnye, hogy rögzített, visszakereshető formája ellenére könnyen előállítható és a megfelelő személyhez juttatható a közölni kívánt információ. Sürgős vagy fontos feladat delegálása, megosztása során azonban nélkülözhetetlen meggyőződni arról, hogy a fogadó fél megkapta az üzenetet és pontosan úgy értette annak részleteit, ahogy a küldő fél szeretne volna. Célszerű tehát visszajelzést kérni minden ilyen esetben.

- belső elektronikus fórum (intranet)

A teljes szervezet, vagy egyes szervezeti egységek, munkatársak nagyobb csoportjai felé irányuló kommunikáció egyik legegyszerűbb, kézenfekvő módja az intraneten történő publikáció, hozzáférés biztosítása. E csatorna használatának előnye, hogy az adott információ aránylag egyszerűen és hatékonyan naprakészen tartható és az érintettek számára bármikor elérhető. Hátránya azonban, hogy „passzív”, azaz, az érintetthez csak akkor jut el az információ, ha ő direkt módon keresi, felhasználja. Ezért mindenképpen ötvözni érdemes más (akár írásos, akár szóbeli) aktív kommunikációs csatornákkal. (Pl. az adott információt szóbeli tájékoztató útján is ismertetni, vagy e-mail-ben közvetlen link csatolásával felhívni a figyelmet az információ elérhetőségére.)

#### b. Szóbeli kommunikációs eszközök

- hivatali, vezetői, belső értekezlet

A vezetői értekezlet a stratégiai célok kommunikálásának egyik leghatékonyabb eszköze, mivel lehetőséget biztosít a kétirányú kommunikációra, azaz a célokkal kapcsolatos visszajelzések, kérdések egyeztetésére. A szóbeli egyeztetés rugalmassága azonban egyben kockázat is, ezért a visszakereshetőség érdekében figyelni kell a megbeszélés megfelelő dokumentáltságára (lásd emlékeztető, jegyzőkönyv, feljegyzés).

- szóbeli egyeztetés

Az elvárások egyeztetésének leghatékonyabb módja, hiszen egyértelműen meg lehet győződni arról, hogy a használt fogalmak alatt ugyanazt értik a felek, illetve, ha szükséges módosítani az elvárást támasztó által megfogalmazott állásponton, akkor azt rögtön megtörténhet. Minden esetben célszerű feljegyzés vagy bármilyen más írásos formában rögzíteni az ott elhangzottakat.

### **3.4.3.1 Stratégiai kontrolling, riporting**

A stratégiai célok fenti lebontása és a szervezet felé történő kommunikációja azonban csak az érme egyik oldala egy, a stratégiai céljaira fókuszáló, hatékonyan működő és kommunikáló szervezet számára. Az egyes feladatok, akciók, programok végrehajtásáról és így az adott részcélok vagy stratégiai célok teljesüléséről a vezetőket ugyanilyen fontos folyamatosan tájékoztatni.

Ehhez olyan (kontrolling) rendszer kiépítése és működtetése szükséges, amely egyrésztől összeveti és összeveti az elvárásokat és a vonatkozó feladatok teljesülését, másrésztől biztosítja, hogy a vezetők hozzáférjenek a számukra fontos információkhoz, s időben és megalapozottan tudják meghozni a szükséges vezetői döntéseket.

A kontrolling rendszer hatékony és átlátható működtetése érdekében célszerű egy személyre bízni a fentről érkező elvárások és a végrehajtás oldalról érkező információk nyilvántartását. A nyilvántartásért felelős feladata továbbá folyamatosan értesíteni a vezetőket az elvárásaik státuszáról illetve szükség esetén a végrehajtásért felelős személyeket a vállalt határidőkről.

#### *Feladatok elvégzése*

Az előre egyeztetett feladatok elvégzésének státuszáról a vezetők teljes körű informáltsága érdekében a kontrolling rendszert működtető megbízott folyamatos kapcsolatot tart fenn a végrehajtókkal és eszkalálja a felmerült nehézségeket, amelyek veszélyeztetik a feladat és így a kitűzött célok sikeres teljesítését. A vezetőknek így lehetőségük lesz beavatkozni a folyamatba és megfelelő döntést hozva elhárítani a felmerült akadályokat.

#### *Szervezeti egység szintű és a stratégiai célok, akciók teljesülése, mérése*

Az elvégzett feladatok, akciók szervezeti egységenként történő értékelése a korábban rögzített mérési, beszámoltatási rendszer segítségével történhet. A kontrolling rendszert működtető megbízott segítségével az előre meghatározott célértékekhez szükséges viszonyítani az elért eredményeket, illetve kvalitatív mérési rendszerben a meghatározott sikerkritériumoknak való megfelelés lesz a viszonyítási alap.

A végrehajtás felől a szükséges információk akadálytalan felfelé áramoltatásának lehetséges kommunikációs eszközei céljuktól függően különbözők lehetnek. Az írásbeli forma előnye, hogy utólag visszakövethető a folyamat és kielemezhetőek azok a hibák, amelyekre a következő időszakban megoldást kell találni a jobb eredmény érdekében. A szóbeli kommunikációs eszközök elsősorban a nehézségek okának megértésében tudja segíteni a különböző szintek képviselőit és így a hatékonyabb kommunikáció, együttműködés irányába mozdítani a szervezetet.

#### *Motivációs, érdekeltségi rendszerhez való kapcsolódás*

A célok, elvárások teljesülésének biztosításának az ellenőrzés, értékelés, mérés szükséges, de nem elégséges feltétele. Szükség van még ehhez arra, hogy az egyes szervezeti egységek és a munkatársak valóban motiváltak legyenek a meghatározott és ellenőrzött célok elérése érdekében kifejteti erőfeszítéseiket. Ehhez pedig az szükséges, hogy a szervezeti és egyéni érdekeltségek össze legyenek kapcsolva a kitűzött célokkal, elvárásokkal, illetve azok értékelhető, mérhető teljesülésével. Szükséges tehát stratégiai célok, feladatok beépítése a szervezeti és egyéni érdekeltségi rendszerekbe. Meg kell határozni a célok, elvárások teljesítésével kapcsolatos értékelések és visszacsatolások folyamatait, eszközeit, és ennek eredményét hozzá kell kapcsolni az érdekeltségi rendszerhez.

### *A stratégiai controlling kommunikációs csatornái*

#### a. Írásbeli kommunikációs eszközök

- jelentés, beszámoló

A feladatok elvégzéséről, az akciók és a célok teljesüléséről minden szervezeti egység szintű felelősnek célszerű írásban beszámolni a vezetők irányába. A beszámolóban az elvégzett feladatok minőségét a mérőszámok/sikerfeltételek tükrében értékelve szükséges bemutatni, hogy mennyiben sikerült az elvárt célokat elérni és milyen további intézkedésekkel lehetne a kívánt állapotot megvalósítani.

- nyilvántartás, kimutatás

Az előre meghatározott mérőszámokról, célértékekről és sikerfeltételekről a controlling rendszert működtető megbízott folyamatosan frissített nyilvántartást vezet, amelyből olyan kimutatásokat lehet előállítani, ami segít a vezetőknek annak megállapításában, hogy milyen okok hátráltatták a stratégiai célok megvalósulását. A pontosan vezetett nyilvántartás és a precízen elkészített kimutatás olyan objektív képet adhat a szervezet működéséről, amely a vezetői döntésekhez megfelelő alapot nyújthatnak.

- e-mail

A riportolás során az e-mail célszerűen a feladat státuszával kapcsolatos gyors és folyamatos visszajelzés eszköze lehet a controlling rendszert működtető megbízott irányába. Előnye, hogy visszakereshető, így az egyes problémák felmerülésének körülményeinek megértéséhez hasznos információt hordozhat a későbbi vizsgálatok során, így célszerű külön gyűjteni őket.

- informatikai alkalmazások

A feladatok elvégzésének, folyamatok lefolyásának nyomon követésére részben, vagy egészben alkalmasak lehetnek az azok támogatására használt informatikai rendszerek, alkalmazások. Ezek számos adatot kezelnek egyes folyamatok, tevékenységek elvégzéséről, státuszáról, amelyek alkalmasak lehetnek azok értékelésére, mérésére, vagy akár ellenőrzésére, követésére ellenőrzésére. Tipikusan ilyenek az ún. workflow rendszerek, de például a dokumentumkezelő, iktató rendszerek is rendelkeznek ilyen funkciókkal.

#### b. Szóbeli kommunikációs eszközök

- értékelés, beszámoló

A vezetői szintek felé történő visszacsatolás talán legfontosabb kommunikációs eszköze a személyes értékelés, szóbeli beszámoló bemutatása. Itt van ugyanis lehetőség a tapasztalatok alapján a szervezet egészét érintő kérdések megvitatására és a szükséges intézkedések konszenzusos vagy közel konszenzusos formában való meghatározására. Akárcsak a stratégiai céloknak a szervezet felé történő kommunikációja során, ebben az esetben is elengedhetetlen, hogy a megbeszélésen elhangzottak (különösen a

meghatározott feladatok miatt) írásos formában kerüljenek rögzítésre, amelyet a szervezet érintett munkatársai megismerhetnek.

- személyes egyeztetés

A személyes egyeztetés főleg a végrehajtó szinttől a szervezeti egységek vezetői irányába lehet hatékony visszacsatolási forma, amivel értékes ügyintézői időt lehet megtakarítani, illetve a vezető közvetlen benyomást is szerezhet a feladat végrehajtása során levonható tapasztalatokkal kapcsolatban. Ebben az esetben is célszerű feljegyzést készíteni az egyeztetésről.

### **3.4.3.2 Döntési pontok információ igénye**

A döntési pontok a szervezet mindennapi működésébe ágyazva jelennek meg, azaz az ezzel kapcsolatos problémák és megoldások érintik a következő területeket:

- szervezeti folyamatok, azon belül:
  - feladatok meghatározottsága,
  - felelősök megléte,
  - információk definiáltsága
  - információ áramlásának módja, eszköze;
- folyamatokat, működést támogató rendszerek,

## **3.4.4 A kommunikációs folyamatok jelenlegi állapota**

### **3.4.4.1 Stratégiai célok kommunikációja**

A bevezetésben ismertetett megközelítés szerint a stratégiai szintű kommunikációt igénylő információk jelenleg az alábbi formában testesülnek meg:

- Éves munkaterv

Az éves munkatervet az önkormányzattal szemben legfőbb elvárást támogató szerv, a Képviselő-testület fogadja el. Az éves munkatervben kijelölt feladatok a stratégiai célok legnagyobb részét képezik, amelyeket az önkormányzat vezetői részcélokká, feladatokká bontva kommunikálnak a szervezet felé.

- Éves költségvetés

A költségvetés tervezése során az előzetes egyeztetések széles körben történnek, de végül a Képviselő-testület fogadja el, tehát ez a szerv tekinthető ebben a tekintetben a végső elvárást megfogalmazó testületnek. Az éves költségvetésen keresztül az önkormányzattal szemben támasztott elvárások alapvetően meghatározzák a szervezeti célokat, mintegy keretbe foglalják azokat.

- Minőségirányítási kézikönyv

A minőségirányítási kézikönyv megfogalmazza a szervezet működésével szemben támasztott magas szintű, általános jellegű elvárásokat. A minőségirányítási kézikönyvben dokumentált és szabályozott folyamatok, integrált eljárások által meghatározott elvárások statikusak, azaz

a működés során folyamatosan az előírások szerint kell eljárni, melynek betartásáért végső soron a vezetők felelősek.

Az elvárások szervezet felé történő **kommunikációjának jelenlegi csatornái** közül a különböző szintű értekezletek a legjellemzőbbek.

- Apparátusi értekezlet

A jegyző hívja össze évente legalább egyszer, illetve, ha szükséges eseti jelleggel. A megbeszélésen részt vesz az önkormányzat valamennyi munkatársa. Az értekezlet olyan témákat érint, ami mindenkit érint (pl. az előző évi tevékenység és az adott évi célok, feladatok).

- Vezetői értekezlet

A megbeszélésen részt vesz a polgármester, az alpolgármester, a jegyző, az aljegyző, az igazgatók, a polgármesteri iroda vezetője, testületi referens, sajtóreferens. Az operatív jellegű értekezleten, értékeli az előző megbeszéléseken meghatározott feladatok teljesülését, meghatározzák az aktuális feladatokat, kijelölik a feladat elvégzésének felelősét és a szükséges egyéb intézkedéseket is meghatározzák. Az értekezletről írásbeli emlékeztető készül (feladatok, felelősök, határidők megadásával).

Az igazgatók, irodavezetők szűkebb körű, de jellemzően informális értekezletek keretében adják ki a rendszeresen végzett munkamenethez képest eseti jellegű feladatokat az ügyintézőknek.

- Intranet

Az intraneten megtalálhatók a közérdekű, belső információk (Pl. Integrált irányítási kézikönyv, integrált eljárások, szabályzatok, jegyzői utasítások), amelyekhez a munkatársak hozzáférhetnek. Emellett megtalálhatók a visszavont eljárások, dokumentumok is, így biztosítható egy régebben hatályos dokumentum vagy szabályzat visszakeresése is.

- E-mail

Az e-mail-es egyeztetés a szervezeti egységek, valamint a felügyelt intézmények közti kommunikáció egyik jellemző formája.

A kiküldött levél mellett jellemzően e-mail-ben is megkapják az egyes intézmények az információkat, valamint azokat a dokumentumokat is, amelyekben adatokat kell szolgáltatniuk a Hivatal érintett szervezeti egységei (pl. Költségvetési Iroda, Oktatási, Kulturális és Sport Igazgatóság) felé.

Szóbeli egyeztetés

A szóbeli egyeztetésekre jellemzően irodavezetői és ügyintézői szinten kerül sor, amikor a feladat felelőse beszámol a feladat elvégzéséről a szervezeti egység vezetőjének vagy a jegyzőnek.

- Kapcsolattartás az intézményekkel

A Hivatal által felügyelt intézmények esetén a kapcsolattartás fő kommunikációs csatornái: levél és e-mail, bizonyos esetekben telefon. Az intézmények költségvetésével kapcsolatos teendők és feladatok esetén hivatalos levélben küldik ki a bekérendő adatokat, emellett az



Excel-táblákat e-mail-en is megkapják az intézmények. Az intézmények levélben, illetve e-mail-en küldik vissza a kért adatokat.

Oktatással kapcsolatos teendők esetén a bekérendő adatokat levélben küldik ki. Az oktatási intézmények vezetőinek tartott Igazgatói értekezlet napirendjét papíron és e-mail-en is kiküldik az érintetteknek. A megbeszélésről emlékeztető készül.

#### **3.4.4.2 Stratégiai kontrolling, riporting**

A stratégiai kontrolling, riporting célja, hogy a szervezet vezetése képet kapjon arról, hogy a kitűzött stratégiai célok, elvárások mennyiben teljesültek, az azokból következő feladatok végrehajtása megfelelő módon, minőségben megtörtént-e.

A feladatok végrehajtásáról történő beszámolás, azaz a végrehajtói szinttől a vezetői szint felé történő információáramoltatás jelenleg megfelelően működik .

Az ügyintézői szintről jellemzően személyes beszámolók során történik visszacsatolás a szervezeti egységek vezetői felé, akik igény esetén vezetői értekezlet során számolnak be az eredményekről. Amennyiben a végrehajtást hátráltató tényezők merülnek fel, a szervezeti egységek vezetői saját hatáskörben próbálják megoldani a nehézségeket, nincs meghatározott formája a kockázatoknak és a várható következményeknek magasabb szintre történő eszkalálására, így azok ad hoc módon történnek. A jegyzőhöz csak abban az esetben kell a problémát jelenteni, ha a feladat teljesítésének határideje nem tartható és lejár.

A szervezet feladatvégzésének hatékonyságára vonatkozó legfontosabb értékelési módszer az ügyfelek elégedettségének mérése kérdőív segítségével, melyet a Hivatal alkalmazni szokott. A kitöltött kérdőívek feldolgozása után az értékelés eredményét a vezetőségi értekezlet tárgyalja.

#### **3.4.4.3 Döntési pontok információ igényének helyzete**

A Hivatalban:

- a döntési pontok egyértelműen azonosíthatók
- az egyes döntési pontokhoz tartozó alapvető attribútumok világosan kerültek meghatározásra, úgymint:
  - a döntés tartalma
  - a döntéshez szükséges információk köre
  - a döntés előkészítéséért (a szükséges információk előállításáért, rendelkezésre állásáért) felelős megjelölése
  - a döntéshozó megjelölése

A következő táblázatban összefoglaltuk a felmérés során azonosított fontosabb döntési pontokat, és az azokhoz tartozó információkat.

#### **Testületi, bizottsági döntések, előterjesztések előkészítése, végrehajtásuk ellenőrzése**

Döntési pont	Döntés tartalma	Döntéshozó/ felelős	Döntést megalapozó információk/ dokumentumok	Döntést megalapozó információk/ dokumentumok felelőse
Vezetői értekezlet	Elvégzendő feladatok, határidők és felelősök definiálása	Jegyző	éves munkaterv Közgyűlési határozatok kivonata lejárt határidejű határozatok nyilvántartása egyéb előterjesztések	Jegyző
Előterjesztések ellenőrzése	anyagok teljességének megállapítása jogszabályi megfelelés ellenőrzése	Érintett igazgatóság vezetői jegyző	előterjesztések és csatolt anyagok vonatkozó jogszabályok	testületi referens
Bizottsági ülések	előterjesztések véleményezése javaslattétel támogat/nem támogat módosító indítvány megfogalmazása	Bizottság	előterjesztések és csatolt anyagok	Bizottsági titkár
Képviselő-testületi ülés	elfogadás/elutasítás: - lejárt határidejű határozatok - előterjesztések - sürgősségi indítvány	Képviselő-testület	lejárt határidejű határozatok, előterjesztések (és a Bizottsági ülések jegyzőkönyvei) sürgősségi indítvány és szóbeli felvezetés (szakmai bizottság)	jegyző érintett igazgatóság vezetője
Határozat végrehajtásának ellenőrzése	Végrehajtásról szóló beszámoló elfogadása	Képviselő-testület	Jelentés	érintett igazgatóság vezetője

### Költségvetés tervezés folyamata

Döntési pont	Döntés tartalma	Döntéshozó / felelős	Döntést megalapozó információk/ dokumentumok	Döntést megalapozó információk/ dokumentumok felelőse

Döntési pont	Döntés tartalma	Döntéshozó / felelős	Döntést megalapozó információk/ dokumentumok	Döntést megalapozó információk/ dokumentumok felelőse
Költségvetési koncepció megvitatása Bizottság által	költségvetési koncepció elfogadása/elutasítása/módosító javaslat megfogalmazása	Pénzügyi Bizottság	Költségvetési koncepció	Közgazdasági Iroda és Költségvetési Iroda munkatársai Önkormányzat által felügyelt intézmények vezetői
Költségvetési koncepció megvitatása Képviselő-testület által	költségvetési koncepció elfogadása/elutasítása megfogalmazása	Képviselő-testület	Költségvetési koncepció	Közgazdasági Iroda és Költségvetési Iroda munkatársai Önkormányzat által felügyelt intézmények vezetői
Rendelet-tervezet megvitatása Pénzügyi Bizottság által	költségvetési rendelettervezet elfogadása/módosító javaslat megfogalmazása	Pénzügyi Bizottság	Rendelet tervezet	Közgazdasági Iroda és Költségvetési Iroda munkatársai
Rendelet tervezet Képviselő-testületi megvitatása	költségvetési rendelettervezet elfogadása/módosító javaslat megfogalmazása	képviselő-testület	Rendelet tervezet	Közgazdasági Iroda és Költségvetési Iroda munkatársai Pénzügyi Bizottság

#### Közigazgatási-hatósági ügyintézés általános folyamata

Döntési pont	Döntés tartalma	Döntéshozó / felelős	Döntést megalapozó információk/ dokumentumok	Döntést megalapozó információk/ dokumentumok felelőse
Kérelem/beadvány vizsgálata	ellenőrzés (formai, tartalmi - teljeskörűség),	ügyintéző	Kérelem, beadvány vonatkozó szabályozások	ügyintéző

Döntési pont	Döntés tartalma	Döntéshozó / felelős	Döntést megalapozó információk/ dokumentumok	Döntést megalapozó információk/ dokumentumok felelőse
	döntés illetékesség, ügyintézés megkezdéséről	–		
Okmány/határozat kiállítása/kiadmányozása	Kérelem elfogadása/elutasítása	ügyintéző, irodavezető, jegyző	Kérelem, beadvány vonatkozó szabályozások	ügyintéző
Kiadmányozás	döntés a kiadmányozásról (határidő, tartalmi és formai megfelelés ellenőrzése)	kiadmányozásra jogosult	Határozat, Kérelem, beadvány vonatkozó szabályozások	ügyintéző

### Pályázatok kezelése

Döntési pont	Döntés tartalma	Döntéshozó / felelős	Döntést megalapozó információk/ dokumentumok	Döntést megalapozó információk/ dokumentumok felelőse
Pályázaton való részvétel eldöntése	Pályázaton indulás/nem indulás	Felsővezetők	pályázati kiírás pályázattal kapcsolatos egyéb adatok, információk	Pályázati Iroda vezető
Pályázat jóváhagyása	Pályázat tartalmának jóváhagyása	pályázatban érintett irodavezetők/igazgatók Polgármester, jegyző	Pályázati felhívás, egyéb pályázati dokumentumok, elkészített pályázat	pályázatban érintett irodavezetők/igazgatók

### Beszerezések, beruházások, projektek kezelése

Döntési pont	Döntés tartalma	Döntéshozó / felelős	Döntést megalapozó információk/ dokumentumok	Döntést megalapozó információk/ dokumentumok felelőse
Pályázati dokumentáció, ajánlattételi	Pályázat/ajánlattételi felhívás tartalmának	pályázatban érintett irodavezető	Pályázati felhívás, egyéb pályázati dokumentumok,	pályázatban érintett irodavezetők/ig

Döntési pont	Döntés tartalma	Döntéshozó / felelős	Döntést megalapozó információk/ dokumentumok	Döntést megalapozó információk/ dokumentumok felelőse
felhívás jóváhagyása	jóváhagyása	k/igazgatók Polgármester, jegyző	elkészített pályázat	azgatók
Beszállító/kivitelező kiválasztása	Nyertes ajánlattevő kiválasztása	Polgármester	pályázati kiírás, ajánlat egyéb, pályázatokat értékelő dokumentum	pályázatban érintett irodavezetők/igazgatók közbeszerzési referens pályázati referens
Szerződés jóváhagyása	Szerződés jóváhagyása	Polgármester, jegyző	pályázati kiírás, ajánlat egyéb, pályázatokat értékelő dokumentum szerződés tervezet	közbeszerzési referens pályázati referens
Szolgáltatás/termékek átvétele	Teljesítésigazolás	Projektvezető szolgáltatást megrendelő jegyző	Ajánlati felhívás szerződés átadás-átvételi dokumentáció teljesítésigazolás	Projektvezető pályázati referens szolgáltatás/termékek megrendelője

### 3.4.5 Összegzés

A Hivatalban és az önkormányzat által felügyelt intézmények esetén alkalmazott kommunikáció, annak rendszere és csatornái megfelelően lettek megválasztva és alkalmazva. Az információ megfelelő minőségben és időben eljut a felső vezetéstől egészen az ügyintézői szintre. Ez a visszafele irányra is elmondható. A hatékony kommunikáció nemcsak a stratégiai (pl. az éves teljesítménycélok publikálására), hanem az operatív információkra (egy-egy elvégzendő feladat) is jellemző, a feladatok kiosztása, nyilvántartása, elvégzésük nyomon követése jól és eredményesen van kialakítva, éppen ezért a Hivatallal történő egyeztetés eredményeként kijelenthető, hogy a Hivatali kommunikáció jelen formájában megfelelően működik, nem igényli az átalakítást.

## 3.5 RIA

### 3.5.1 Bevezetés

Az Európai Unió „Better Regulation” („a jogalkotás minőségének fejlesztése”) szemléletének egyik kulcsterülete a szabályozás hatásvizsgálatával összefüggő gyakorlat fejlesztése, amely az uniós jogon túl egyre inkább kisugárzik a tagállamok nemzeti jogának területére is. Bár az

urópai Unióban a hatásvizsgálati körében kialakulóban lévő gyakorlat és módszertan elsősorban a jogalkotás körére összpontosít, nincs akadálya, hogy ezt a gyakorlatot és módszereket a jogalkotásnál szélesebb körben, a “Döntéshozatal” körére is kiterjesszük.

Az Önkormányzatok a közigazgatás olyan szereplői, amelyek viszonylag széles körben jogosultak – számos esetben kötelezettek - jogszabályalkotásra. Önmagában egy Önkormányzati jogszabály (rendelet) megalkotását is számos „Döntés” előzheti meg, mielőtt a megalkotott szabály normatív hatást fejtene ki. Sok esetben nem (önmagában) a jogász vagy kodifikátori munka tesz egy rendeletet “jól alkalmazhatóvá” – bár kétséget kizáróan szükségszerű az is – hanem az annak megszületését megelőző helyes Döntések sorozata. Így megállapítható, hogy már a jogalkotás körében is vannak olyan hatásvizsgálati pontok, amelyek még nem a konkrét jogszabály hatásvizsgálatához tartoznak, hanem az azt tágabb értelemben előkészítő Döntésekhez.

Mindemellett megállapítható, hogy egy önkormányzat életében számos olyan nagy hatású, jelentős döntés van, amely nem tekinthető jogalkotásnak. Ezek a döntések egyaránt vonatkozhatnak a település/kerület helyi közügyeire, de konkrétan az Önkormányzat és hivatala működésére is. Pl. a Képviselő testület határozatai, tisztségviselők döntései, a hivatal vagy a polgármester hatósági jellegű döntései, személyzeti kérdések, munkaszervezési kérdések, szervezeti átalakítási kérdések, pénzeszközök felhasználásának kérdései (pl. támogatások), településrendezés, adópolitika, kommunikáció, stb.

### 3.5.2 A jogszabály (önkormányzati rendelet)

Ma a jogforrás fogalma alatt mindenekelőtt a tárgyi jog számára keretet adó jogszabályt; másrészt a jogszabály létrehozóját, megalkotóját, azokat az állami szerveket tehát, amelyek a jogszabály kibocsátására jogosultak. A keletkező és alkalmazandó jogi normák mellett mindig megtaláljuk például a rájuk vonatkozó nézeteket, a velük kapcsolatos eszmerendszereket, filozófiákat, értelmezési mechanizmusokat, fogalmakat, melyek jogforrási jellegét szintén nem vitathatjuk, ezek azonban kikényszeríthetőséggel nem rendelkeznek.

A Magyar Köztársaságban a jogforrások rendszerét az Alkotmány és a Jogalkotásról szóló törvény határozza meg:

- az Országgyűlés alkotmányt és törvényt,
- a Kormány rendeletet,
- a Kormány elnöke és tagjai rendeletet,
- az önkormányzatok rendeletet bocsáthatnak ki.

A jogforrási rendszer részét képezik a Magyar Nemzeti Bank saját feladatkörében alkotott jogszabályai, valamint a rendszerváltást megelőzően, a Népköztársaság Elnöki Tanácsa által kibocsátott törvényerejű rendeletek, amely az Alkotmánybíróság értelmezése szerint törvényi szintű szabályozásnak tekintendő.

Az eddigi felsorolt rendes jogforrásokkal szemben rendkívüli jogforrásoknak nevezzük a Honvédelmi Tanács rendeletét illetve a Köztársasági elnök által bevezetett rendeletet rendkívüli – illetve szükségállapot idején.

Jogforrásnak, de nem jogszabálynak minősülnek az ún. állami irányítás egyéb jogi eszközei, melyek csupán a kibocsátóval valamilyen jogi kapcsolatban lévő személyekre, szervezetekre irányadók.

### 3.5.2.1 Az önkormányzati rendelet

*„A helyi képviselő-testület önkormányzati ügyekben önállóan szabályoz és igazgat, döntése kizárólag törvényességi okból vizsgálható felül.” [Alk. 44/A. § (1) bek.] „A helyi képviselő-testület a feladatkörében rendeletet alkothat, amely nem lehet ellentétes magasabb szintű jogszabállyal.” [Alk. 44/A. § (2) bek.] „A helyi önkormányzat - a törvény keretei között - önállóan szabályozhatja, illetőleg egyedi ügyekben szabadon igazgathatja a feladat- és hatáskörébe tartozó helyi közügyeket. Döntését az Alkotmánybíróság, illetve a bíróság és kizárólag jogszabálysértés esetén bírálhatja felül.” [A helyi önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvény (Ötv.) 1. § (3) bek.]*

*„A képviselő-testület a törvény által nem szabályozott helyi társadalmi viszonyok rendezésére, továbbá törvényi felhatalmazás alapján, annak végrehajtására önkormányzati rendeletet alkot.” [Ötv. 16. § (1) bek.]*

*„A megyei önkormányzat közgyűlése saját feladatkörében rendeletet alkothat, a döntési hatáskörébe tartozó ügyekben megyei népszavazást rendelhet el.” [Ötv. 71. § (2) bek.]*

Az Alkotmány a Jogalkotási törvény és az Önkormányzatokról szóló törvény rendelkezései egyértelműek, a helyi képviselő testület a törvény által nem szabályozott kérdésekben rendeletet alkothat, amely azonban magasabb szintű jogszabállyal nem lehet ellentétes.

### 3.5.3 Hatásvizsgálat

A szabályozások (döntések) hatásvizsgálata olyan információgyűjtő-elemző folyamat, amelynek elsődleges célja a jogszabályok (döntések) hatékonyságának növelése egyrészt az előkészítés alatt álló vagy már hatályos szabályok rövid és hosszú távú társadalmi, gazdasági, illetve egyéb hatásainak a szabályozás természete által indokolt mértékben történő megvizsgálása, másrészt az eredmények megalapozottabb jogalkotói döntéshozatal elősegítése érdekében történő összegzése útján.

A szabályozás hatásvizsgálata lényegében egyik kulcseleme azon eszközöknek, amelyek fontos szerepet játszanak az említett cél elérése érdekében. A jogszabályok hatásvizsgálata, mint a jog szabályozó szerepének állandó „ellenőrzését”, és ezen keresztül folyamatos felülvizsgálatát, módosítását biztosító módszertan mind ez ideig nagyrészt kihasználatlan terület volt Magyarországon. Ennek látszólag ellentmond az a tény, hogy hazánkban (is) törvény szabályozza a jogszabályok előzetes és utólagos hatásvizsgálatának szükségességét:

#### **1987. évi XI. törvény a jogalkotásról**

**18. § (1)** *A jogszabály megalkotása előtt - a tudomány eredményeire támaszkodva - elemezni kell a szabályozni kívánt társadalmi-gazdasági viszonyokat, az állampolgári jogok és kötelelességek érvényesülését, az érdek összeütközések feloldásának a lehetőségét, meg kell vizsgálni a szabályozás várható hatását és a végrehajtás feltételeit. Erről a jogalkotót tájékoztatni kell.*

A jogalkotó a fenti rendelkezésben a jogszabályok előzetes hatáselemzését írja elő, később az utólagos vizsgálat szükségességére is utal:

**44. §** *A jogalkotó és a jogalkalmazó szerveknek figyelemmel kell kísérniük a jogszabályok alkalmazásának hatását, fel kell tárniuk az érvényre juttatásukat gátló körülményeket, és a tapasztalatokat a jogalkotásban is hasznosítani kell.*

**45. § (1)** *A szakminiszter feladata, hogy folyamatosan vizsgálja – az érdekelt minisztereknek és országos hatáskörű szervek vezetőinek bevonásával – a jogszabályok hatályosulását, és a vizsgálat eredménye alapján megtegye a szükséges intézkedéseket. E kötelessége nem érinti a Legfelsőbb Bíróság elnökének, és a legfőbb ügyésznek a jogkörét.*

Az előzetes hatásvizsgálata esetén egy tervezett, tehát még hatályban nem lévő szabály majdani hatásait próbáljuk meg előre jelezni. Kiemelt szerep jut a becsléseknek, a hasonló társadalmi viszonyok szabályozása körében megvalósult megoldások, így a külföldi tapasztalatok alapul vételelének, azonban mindenképpen fel kell hívni a figyelmet az ilyen információk felhasználásának az egyes szabályozási helyzetek eltérő sajátosságaiból fakadó korlátaira. Az előzetes hatásvizsgálat kiemelten igényli a hatásvizsgálati munkacsoport lényeglátását és szakértelmét abban a vonatkozásban, hogy a várható releváns hatások minél teljesebb körben kerüljenek feltérképezésre már a kutatás kezdetén.

A hatásvizsgálat elvégzésének előfeltétele a szabályozási szándék legalább problémafelvetés, koncepció formájában való meghatározása. Minél korábbi, kiforratlanabb munkaanyagban jelenik meg a szabályozási szándék, és ennek alapján minél korábban kezdődik meg az előzetes hatásvizsgálat elvégzése, annál bizonytalanabb adatok állnak rendelkezésre a szabályozás tényleges tartalmának tekintetében. Ez nehezebb feladat elé állítja a hatásvizsgálatban részt vevő szakembereket, ugyanakkor a szabályalkotó számára ebben a fázisban még jelentősebb a mozgástér a szabályozás elfogadását vagy elvetését, majdani véglegesítését, illetve a különböző döntési változatok közötti választást tekintve. Előfordul, hogy átfogó programok tervezési szakaszában a majdani jogi szabályozás szempontjából is jelentős döntések előkészítésére kerül sor, ezért ajánlatos megteremteni a kétirányú kapcsolatot e programok előkészítése és a konkrét szabályalkotási tevékenységek között egyfelől a programokból fakadó szabályozási következmények vizsgálata, másfelől a szabályozás programmegvalósítás szempontjából jelentkező hatásainak elemzése útján.

Az előzetes hatásvizsgálat eredményét annak a döntéshozatal során való figyelembevételére még lehetőséget adó időpontban helyénvaló a döntéshozó számára bemutatni.

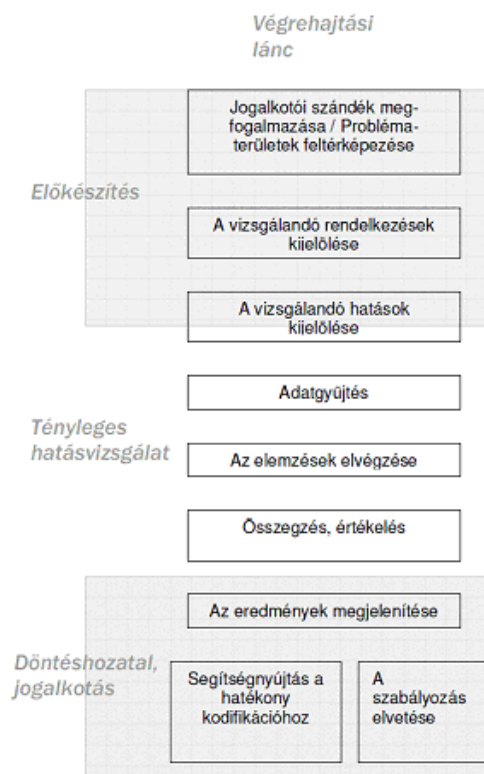
Minél korábban kerül sor az előzetes hatásvizsgálatra a szabályozás folyamatában, annál nagyobb az esély a szabályozási döntések érdemi befolyásolására.

Az utólagos hatásvizsgálat feltételezi a meglévő szabályt, amelynek tényszerű következményeit vizsgáljuk meg. Segítségünkre lehet a szabályozást megelőző és a rendelkezések hatályosulása során előállt helyzet összehasonlítása adatgyűjtés útján, illetve a szabályozással kapcsolatos problémák feltérképezése az érintettek széles körének bevonásával. Óvakodni kell attól azonban, hogy a vizsgált életviszony tekintetében bekövetkezett változásokat összefüggésrendszerükből kiragadva, erőltetett módon pusztán egyetlen szabályváltozás eredményeként tüntessük fel, illetve fordítva, az adott jogszabály szakmai minőségére és megfelelőségére nem feltétlenül utal egyértelműen az általa befolyásolt társadalmi viszonyok észlelt változási iránya. Az utólagos hatásvizsgálat eredményei visszacsatolhatók a jogalkotási folyamatba: az utólagos elemzéseknek kiemelt szerep jut az újraszabályozások, módosítások, hatályon kívül helyezések előkészítésében.



Az utólagos hatásvizsgálat az érintett életviszonyok körében tervezett további döntési elképzelésektől függően bármikor, akár folyamatosan, nyomon követő jelleggel is elvégezhető. Az adott szabályozás természetétől, az érintett életviszonyoktól függően - lehetőleg már a szabályalkotás során - tervezendő meg az utólagos hatásvizsgálat keretei annak érdekében, hogy az utólagos értékelés alapját képezhesse a szabályozási környezet folyamatos javításának. A már a jogszabály hatálybalépését megelőzően kialakított követéses vizsgálati rendszer jelentős erőforrásokat takaríthat meg a később kezdeményezett adatfelvételhez képest.

A hatásvizsgálat feladata tehát az, hogy minden előkészítés alatt álló vagy már hatályos jogszabály gazdasági, társadalmi és egyéb vetületeit az indokolt mértékben megvizsgálja. A hatásvizsgálati projektet programozottan, a kiindulási feltételek ismeretében kialakított munkaterv szerint kell véghezvinni. Mindenekelőtt érvényesíteni kell a valamennyi hatásvizsgálatra irányadó, később bemutatásra kerülő alapelveket és a realitás-szemléletet. Ez utóbbi keretében egyebek mellett fel kell mérni a hatásvizsgálat célját és a szükséges, illetve a rendelkezésre álló erőforrásokat.



### 3.5.3.1 A hatásvizsgálat eszköztára

A hatásvizsgálat eszköztára tételesen nem összegyűjthető. Valójában minden adat, információ, módszer eszközül szolgálhat, amely a jogalkotás (illetve bármely döntés) társadalmi hatékonyságát, érthetőségét, ésszerűségét elősegíti.

Az alábbiakban a legjellemzőbb módszerek kerülnek bemutatásra. Az egyes módszerek megválasztása értelemszerűen a döntéssel, jogalkotással érintet területtől függően eltérhetnek, vagy eltérő összetételben lehetnek hatékonyak.

#### *3.5.3.1.1 Statisztikai adatszerzési módok*

A szabályozás hatásvizsgálata általában társadalmi-gazdasági viszonyok megváltoztatásának a hatásait kutatja, ezért legtöbbször időről időre változó adatokat használ a kutatásaihoz (pl. lakosságszám, foglalkoztatottsági arány stb.) Az adott probléma vizsgálatához meg kell szerezni az adatokat, mégpedig a következő adatszerzési módok valamelyikével:

- adatfelvétel,
- adminisztratív források, illetve
- kísérletek.

#### *3.5.3.1.2 Gazdasági hatásvizsgálat*

A szabályozás hatásvizsgálatának egyik legfontosabb célja az, hogy a célkitűzések megvalósításához szükséges anyagi erőforrás-szükségletet meghatározzuk, továbbá megállapítsuk azt, hogy az egyes érintettek részére várhatóan (előzetes hatásvizsgálat) vagy a tapasztalatok szerint (utólagos hatásvizsgálat) mekkora pénzügyi és más dimenziókban kifejezhető haszonnal, illetőleg költséggel jár adott jogi norma alkalmazása. A szabályozás költség- és haszonvonzatainak feltérképezése tehát az egyes szabályokhoz kapcsolódó releváns költségek, illetve bevételek, hasznok vizsgálatát jelenti.

#### *3.5.3.1.3 Társadalmi hatások vizsgálata*

A társadalmi igazságosság és a fenntartható fejlődés szempontjait minden szabályozási aktus során érvényesíteni kell. A társadalmi hatások vizsgálata választ adhat arra a kérdésre, hogy a tervezett vagy már hatályban lévő szabály biztosítja-e az igazságosság és a fenntarthatóság követelményét a társadalmat illetően. Az igazságosság követelménye azt jelenti, hogy a szabály által megtestesített jogok és kötelezettségek arányosan, diszkriminációmentesen oszlanak meg a különböző adottságú érdekelteltek között. A fenntartható fejlődés pedig ebben az esetben azt feltételezi, hogy a szabály által kreált jogintézmények legitimitása és a rendelkezésre álló erőforrások lehetővé teszik a folyamatos működést, alkalmazást.

#### *3.5.3.1.4 A jog hatékonyságának vizsgálata*

A hatásvizsgálati módszertan sajátos vizsgálati szempontrendszerrel gazdagítható a joghatékonyság jogszociológiai megközelítésű elemzése által. A jog hatékonyságára vonatkozó elméletek rendkívül szerteágazók, vizsgálati területük, fogalomrendszerük korántsem egységes. Egyesek a közgazdasági hatékonyság-fogalomnak megfelelően a hasznosság és a költségek megítélését tűzik ki célul, míg több irányzat a jog tényleges érvényre jutásával, illetve a társadalmat befolyásoló hatásaival összefüggő jelenségek vizsgálatán keresztül jut el a hatékonyság megítéléséhez.

A jogszabályok természetesen nem önmagukban, lezárt egészként alkothatók meg oly módon, hogy megfeleljenek a joghatékonyság ezen meghatározásában megjelenő célnak: erőteljes társadalmi meghatározottságuk vitathatatlan. A valóságtól elszakított normavilág csupán formál logikai feltételezés. A normák eredetükben, tartalmukban és érvényességükben egyaránt a „valóság” világához tartoznak.

A jog hatékonyságának fogalma nem egyszerűsíthető le az adott jogszabály hatékonyságára. Amennyiben a társadalmi beágyazottság elismerése mellett a „jogi oldalt” szemléljük, az egymásra ható jogszabályok rendszere meghatározó sok olyan vonatkozásban, amelyek a jogalkotói szándék érvényesülésére befolyással rendelkeznek. Továbbá a jogrend egésze a jogalkotási folyamattól a jogalkalmazáson át a szankciók érvényesítéséig egységes tényezőként szerepelhet a jog által kiváltott hatások meghatározásában, ha például olyan pszicho-szociális körülményekre gondolunk, mint a jogrendbe vetett bizalom, a jogszolgáltatás iránti tisztelet.

Döntő jelentőségű a jogalkotói szándék pontos megfogalmazása. Nem a jogszabály megszövegezésének alapjául szolgáló szabályozástechnikai modulokról van szó, hanem a koncepcióalkotás végeredményeként létrejövő „szakmai tervezetről”, annak szándékolt hatásaival együtt. A jogalkotó által kívánt hatások és az egyéb következmények megítélése egészében nem más, mint maga a hatásvizsgálat. Hogy „az elérni kívánt társadalmi cél realizálódása” miként teljesül, és ennek mi az ára, a hatásvizsgálati eszközrendszer egészének szükség szerinti igénybevételével vizsgálható. Az, hogy a címzettek magatartása megfelel-e a jogi normában előírtaknak, szintén a szabályozás belső jellegzetességein túlmutató vizsgálati célterület: a jogkövetés sokkal inkább a szabályozás társadalmi beágyazottságára vonatkozóan informatív, mintsem hogy a jogszabály pusztán jogtechnikai értelemben vett értékét jellemezhetné.

Mindazonáltal a jogszabály-előkészítés során rendelkezésünkre állnak olyan szabályozástechnikai eszközök is, amelyek segítségével adott társadalmi viszonyrendszer mellett elérhető a jogalkotói szándék jobb hatályosulása.

#### *3.5.3.1.5 Környezeti hatásvizsgálat*

Előljáróban hangsúlyozzuk, hogy a környezeti hatások vizsgálata a fenntartható fejlődés szempontjából kiemelten fontos, ezért bármilyen releváns szabályozási aktus környezetre gyakorolt hatását szükséges tanulmányozni. A környezeti hatásvizsgálat alapvető eszköze valamennyi környezetünkkel kapcsolatos tevékenységnek: olyan elemző és döntés-előkészítő módszer, amelynek segítségével értékelhetjük az egyes emberi beavatkozások lehetséges környezeti hatásait. A környezeti szempontok döntéshozatalba történő integrálásával előre jelezhető, azonosíthatók és értékelhetők (kvalitatív, illetve kvantitatív módon) a pozitív illetve negatív környezeti hatások. A környezetre gyakorolt hatások általában nem vagy csak nehezen fejezhető ki pénzben, ugyanis nagyon hosszú távú hatásokról van szó, továbbá az ökológiai értékeknek elsősorban nem piaci, hanem sokkal inkább eszmei értéket tulajdoníthatunk. Mégis egyre gyakoribb a törekvés ezen hatások piaci alapra történő helyezésére is. Elég, ha például a „szennyező fizet” elvre vagy a szennyezési jogok piacára gondolunk, amelyek a negatív externáliák internalizálását tűzik ki célul, azaz a gazdasági tevékenység keretein kívül keltett negatív hatásokat (zömükben környezeti károkat) kívánják költségekké átalakítani.

#### 3.5.3.1.6 Egészségi hatások vizsgálata

Az egészség fogalmának általános meghatározása alapján akár minden emberi tevékenység legfontosabb céljaként is megnevezhető az emberek testi-lelki jóléte, és annak meghatározó tényezőiként szerepelhetnek egyebek mellett a természeti és társadalmi környezet, a munkavégzési feltételek, az anyagi háttér vagy a kikapcsolódási lehetőségek. Az egészséget azonban felfoghatjuk körülírtabban is: intézkedések, programok egészségre gyakorolt hatásai alatt érthetjük az egészségi állapotra befolyással bíró környezeti, gazdasági, közlekedési, infrastrukturális, képzési tényezők emberekre gyakorolt élettani, lelki, életmódbeli következményeinek körét. Az egészség ügyére továbbá tekinthetünk ágazatként, hiszen az egészségügyi szektor sajátos életviszony-rendszert, illetve önálló kormányzati szakfeladat-típust jelenít meg.

#### 3.5.4 Decision Impact Assessment (DIA) Döntési Hatáselemzés; Regulatory Impact Assessment (RIA) Jogszabályi - szabályozási - hatásvizsgálat

A hatásvizsgálat nem új módszer. Annak elméleti rögzítése, - amint azt fentebb már láttuk - a jogalkotási törvényben is megtörtént. A cél, annak felismerése, hogy az elmélet gyakorlatba öntése, tényleges, kézzelfogható eredménnyel jár. Az Európai Unió részéről egyre erősebb igény mutatkozik a módszer alkalmazására. A bevezetett, nemzetközi egységesítést elősegítő fogalom keretét teremt arra, hogy a döntések és a jogalkotás pontos tételezéseket mentén (minél pontosabban) előre jelezhető eredményekkel számolhasson.

Az Unióban elterjedt RIA fogalomhoz tartozó, annak keretében kidolgozott módszerek, eszközök, vizsgálatok kiterjeszhetőek a DIA fogalomkörre. Mivel a RIA fogalomkör a DIA fogalomkör alá tartozik, így megállapítható, hogy a kettő (valójában egy) módszer általános döntés-előkészítési hatásvizsgálati metódust jelent.

Kezdetben a hatásvizsgálat, elsősorban a költséghatékonyság keretében alkalmazott módszer volt. Mára már nem pusztán szűk értelemben vett gazdasági hatásvizsgálatról beszélünk, hanem egy sokkal összetettebb közgazdasági, jogi, szociológiai, néplélektani... stb. rendszerről. A módszer legsikeresebben akkor alkalmazható (és eszközeinek mindinkább szélesedő köre is erre mutat), ha egyfajta értékmegvallást hordoz, és a döntések az általános célként, elvként meghatározott értékek mentén születnek.

Fontos, hogy hatásvizsgálati szempontból döntésnek tekinthető a „nem”-döntés, továbbá a döntés elmaradása is, függetlenül attól, hogy az szándékos, vagy szándékon kívüli volt-e. (Különösebb magyarázatot nem igényel, hogy a döntés elmaradása hatásvizsgálati szempontból ugyanúgy hatást vált ki, mint bármely meghozott döntés. Így legalábbis utólagos hatásvizsgáltra mindenképpen alkalmas.

##### 3.5.4.1 Értékmegvallás

Az értékmegvallás, bár így nevesítve ez idáig elhanyagolt szempontnak számított, valójában a hatásvizsgálat és döntés-előkészítés egyik legfontosabb elemének tekinthető. Az

értékmegvallás az a kiindulópont, amely megadja a soron következő vagy megtörtént döntés további formálásának irányát, legfőbb hangsúlyait, és végeredményben annak célja is csak ilyen szempontból tisztázható.

Minden hatásvizsgálat elemi részét kell, hogy képezze, a nemzeti (társadalmi és gazdasági) fejlődés, érdekérvényesítés, a jogrendszer (helyi, nemzeti, EU, nemzetközi) rendeltetésszerű működése; az emberi jogok, környezetvédelmi szempontok, esélyegyenlőség érvényesülése, a döntések (jogszabályok) ésszerűsége és hatékonysága, a reális döntési (jogalkotási) célok feltérképezése.

### **3.5.4.2 A hatásvizsgálattól elvárt eredmények**

- A jogalkotó/döntéshozó döntési helyzetének és politikai felelősségének megalapozása;
- a kedvezőtlen hatású szabályozási eszközök kiküszöbölése;
- a jogszabályok/döntési eredményeinek hatékonyságának növelése;
- minőségi jogalkotás/döntéshozatal elősegítése;
- a jogalkotói szándékokat hívebben tükröző jogrend megteremtése;
- a deregulációs szemlélet érvényesülésének elősegítése: a jelentőségüket veszített, alkalmazhatatlan, ellentmondó jogszabályok „kigyomlálása”, rossz döntések felismerése, kijavítása, következményeinek orvoslása
- a hatásvizsgálat számszerűsíti, konkretizálja a hatásokat, ezáltal jobban összehasonlíthatóvá tesz bizonyos elemeket (rámutat rövid, közép vagy hosszú távú társadalmi, gazdasági és egyéb hatásokra);
- a jogszabályhoz/döntéshez közvetlenül nem kapcsolódó jelenségek feltárása: externális hatások;
- érdemi konzultációs lehetőség biztosítás a jogszabály előkészítés során.

### **3.5.4.3 Az „elemi szorzatos tábla” módszere**

Valójában a gazdasági hatáselemzés körében kialakult módszer, viszont indokolt kiterjeszteni a hatáselemzés minden típusára. A döntés/jogszabályalkotás „előszobájában” elvégzendő olyan teszt aminek alkalmazása kihagyhatatlan. Lehet másképpen a józan „ész” módszerének is nevezni.

A hatáselemzések legegyszerűbb eszköze, alkalmazása nem tudományos vagy szakértői tevékenységen alapszik. Jellemzően annak a személynek, szervnek (irodát, csoportot, ügyosztályt) kell elvégeznie, aki/ami a döntést/jogszabályt ténylegesen előkészíti, vagy annak előkészítéséért felelős.

Ennek kertében azt kell vizsgálni, a lehető legegyszerűbb módszerekkel, hogy a tervezett döntés/jogszabály megalkotása ésszerű-e, illetve egyáltalán kivitelezhető-e.

Ebben a körben szűrendő szempontok:

- hatályos-e még a felhatalmazó jogszabály,

- nincs-e olyan jogszabály, vagy rövidesen elfogadásra kerülő és/vagy hatályba lépő jogszabály, ami szükségtelenné teszi a döntést/jogalkotást,
- megszülethet-e a döntés vagy jogszabály olyan időkeretben, hogy az még hatások kiváltására alkalmas legyen;
- a döntés előkészítéséhez, jogszabály megalkotásához szükséges ráfordítások arányban állnak-e az elérendő céllal;
- a döntés/jogszabály pénzügyi hatásainak egyszerű matematikai módszerekkel való ellenőrzése, józan becslések alkalmazása;
- stb.

Bár a módszernek nincs úgymond tudományos alapja, a gyakorlati tapasztalatok azt mutatják, hogy a hibás hatások 70%-ban kiszűrhetők a teszt alkalmazásával. Tehát ha a döntés meghozatala nem mellőzi a józan ész alkalmazását, a jogalkotás/döntéshozatal minősége már ezzel jelentősen javítható.

#### ***3.5.4.4 A hatásvizsgálatot ténylegesen végző szakember***

a) A hatásvizsgálat elvégzéséről a döntéshozó köteles gondoskodni (saját maga vagy erre megfelelő személy bevonásával)

b) külső szakember bevonása (szükség esetén)

- annyiban a döntés/jogszabály jelentősége (pl. költségvonzata) indokolja,
- az Önkormányzatnál nincsen (belső) szakember.

c) A hatásvizsgálat koordinációjára érdemes a döntés/jogalkotás egészét átlátó személyt kijelölni

- aki nem feltétlenül szakember, de megfelelő rálátással (jogi, szervezési, költség oldal, ... stb.) rendelkezik, és elhivatott a megvalósítandó érték, eredmény megvalósulása tekintetében;
- a módszerek alkalmazásával tisztában van.

#### ***3.5.4.5 A konkrét hatásvizsgálatok elvégzésének alapelvei***

a) a realitás-szemlélet

- az adott esetben mi a hatásvizsgálat reális előnye, hasznossága;

b) a hatásvizsgálat fedje fel az előnyöket és hátrányokat egyaránt;

c) pénzügyi tisztánlátás, kezelhető számszerűsíthető adatok;

d) több döntési változat esetében a várható hasznokat és költségeket valamennyi változat esetében ki kell mutatni;

e) gyakorlati eredményre törekvés szükségessége, az elméleti lehetőségeknek a konkrét döntéselőkészítésben már nincs szerepük, azokat már korábban ki kell szűrni. Csak az érdemi információ az információ;

f) a nem kívánt következmények megjelenítése, javaslat az elkerülésre;

g) az alkalmazott módszerek bemutatása (de csak a szükséges mértékben, amennyiben maga a módszerválasztás is hordoz magában releváns információt);

h) egységes módszertan (a célok, elvárt eredmények, megfogalmazott igények következetes végigvitele)

i) a módszerválasztás bemutatása (nem releváns információk kerülése)

j) a végeredménynek konkrétan, tömörnek kell lennie, a hatásvizsgálat döntés/jogalkotást könnyítő módszer.

#### ***3.5.4.6 Szabályozási folyamatok átalakítása a hatásvizsgálati módszerek alkalmazásával***

Általános tapasztalat, hogy az Önkormányzatok döntési, jogszabályalkotási folyamataikat (a továbbiakban: szabályozási folyamat) a hatásvizsgálati szempontok beépítésének mellőzésével oldják meg.

A hatásvizsgálat fentiekben elemzett szempontjait, legalább utalásszerűen indokolt megjeleníteni a folyamatszabályozást tartalmazó dokumentumokban. Azon túl, hogy a hatásvizsgálat általános fogalmának bevezetése is indokolt, ennél konkrétan hatásvizsgálati pontok beépítése is szükséges a fennálló és/vagy kialakítandó szabályozási rendszerbe.

Hatásvizsgálati pontnak a szabályozási folyamat olyan helyzetét nevezzük, amikor olyan döntés meghozatala szükséges, amelynek a jövőre nézve jelentős hatása lehet. Megjegyzendő, hogy sokszor a hatás jelentőségének a felmérése önmagában is hatásvizsgálati kérdés. A hatás természetesen igen sokféle lehet, éppen ezért minden folyamat esetén a legalkalmasabb hatásvizsgálati módszer kiválasztása a cél.

A hatásvizsgálati pont tehát olyan döntési helyzetben jelentkezik, amikor a döntés meghozatala igényli a releváns információk feltérképezését. A szabályozási folyamatban általában egy komplex hatásvizsgálat elvégzése szükséges amely a döntés következményeinek teljességét képes feltárni. Esetenként ez kiegészíthető további rész-hatásvizsgálattal. A rész-hatásvizsgálat különösen akkor indokolt, ha a megelőző komplex hatásvizsgálathoz képest a vizsgált szempontokban változás állt be, új szempontok merültek fel, vagy időközben a hatásvizsgáló megalapozatlanságára derült fény.

Az utólagos hatásvizsgálat - szemben az előzetessel - időben jobban elhúzódik, hiszen ritka – bár nem kizárt – eset, hogy valamely döntés hatása nyomban érzékelhetővé válik.

Míg az előzetes hatásvizsgálat főleg felderítő, preventív jellegű, az utólagos inkább megfigyelő és nyomon követő. Az utólagos hatásvizsgálat kötelezettségét és - legalább jelzés szinten - annak módszereit indokolt beépíteni a szabályozási folyamatokba.

Az utólagos hatásvizsgálat, amennyiben egy meglévő szabályozást, döntést vizsgál, de eredményként egy új döntés/szabályozás alapjául szolgál, valójában etekintetben előzetes hatásvizsgálatnak minősül. Az utólagos hatásvizsgálat általában minősíti az előzetes hatásvizsgálatot. Amennyiben e kettő azonos eredményt mutat, akkor megállapítható, hogy a szabályozás a célját elérte, az megfelelően átgondolt volt.

### 3.5.4.7 Hatásvizsgálati felelős, folyamatszabályozás

A hatásvizsgálat folyamatában kulcsszereplővé lép elő a hatásvizsgálati felelős személye. A személy kijelölése alapfeltétele a hatásvizsgálat folyamatba épített menetének. A felelősnek nem feltétlenül kell vezetői szinten megjelennie, bár nem kizárt, hogy az éppen a jegyző, aljegyző, polgármesteri kabinetvezető legyen.

A felelős személy fő feladata a hatásvizsgálatnak az aktuális kérdésben való szisztematikus és következetes alkalmazásának ellenőrzése. A hatásvizsgálat eredményeinek összegzése, azoknak a döntést véglegesen meghozó, és érte jogi és/vagy politikai felelősséget viselő személy tájékoztatása, a meghozandó döntésnek a – hatásvizsgálaton alapuló – kritizálása, vagy támogatása.

#### 3.5.4.7.1 A felelős személy feladatai

- A döntést igénylő kérdés általános megismerése (olyan mértékben, hogy eredményes hatásvizsgálat legyen folytatható);
- a probléma (értsd jelentős kihatással bíró kérdések) meghatározása;
- a probléma felismerése során a hatásvizsgálati pontok kijelölése;
- a hatásvizsgálati pontoknál a belső szakemberekkel való konzultáció;
- a fenti ismeretek alapján a 1. hatásvizsgálat módszerének, 2. elvart eredményének meghatározása (1. külső, belső szakértő bevonása, gazdasági, szűkebb társadalomtudományi, közlekedési, szociális...stb. illetve komplex hatásvizsgálat; 2. annak tételezése, hogy milyen információk várhatók a hatásvizsgálatról és az mennyiben segíti a döntést);
- amennyiben a hatásvizsgálat elvégzése költséggel jár, annak tisztázása, hogy milyen keretből történjen a fedezet biztosítása (a pénzügyi kötelezettségvállalóval a költségek tisztázása, jóváhagyatása), annak áttekintése, hogy a költségek és az elérni kívánt cél arányban állnak-e egymással;
- a konkrét hatásvizsgálat elvégzésének nyomon követése (határidők, eredmény);
- a hatásvizsgálati eredménytermék "begyűjtése";
- az eredményterméknek a konkrét döntés előkészítője irányába történő prezentálása;
- a döntés meghozatalát követően, a döntés következményeinek összevetése a hatásvizsgálat alapján elvart eredményekkel;
- utólagos hatásvizsgálat esetén az előzetes hatásvizsgálattal való összevetés.

Hangsúlyozandó, hogy az ebben a körben felelős személy nem a döntésért felelős, és nem is a hatásvizsgálat eredménytermékéért. Az előbbiért való felelősséget a jogszabályok



megfelelően rendezik. Az utóbbi esetében pedig nyilvánvalóan a konkrét hatásvizsgálatot készítő személy (szakember!!!) felel.

#### 3.5.4.7.2 A hatásvizsgálati felelős felelőssége

- A hatásvizsgálat alkalmazása (kell-e egy döntéshez vagy nem);
- a hatásvizsgálat precíz lebonyolítása (határidőre készen legyen a végleges döntést segítő hatásvizsgálat, vagy anyagok összessége);
- a hatásvizsgálati eredmények megfelelő összefoglaló prezentálása.

Kisebb hivatalok esetében nyilvánvalóan gyakrabban előfordul, hogy a hatásvizsgálatért felelős személy maga a jegyző. Azonban amennyiben a személyi feltételek adottak indokolt, olyan személy kijelölése, aki egyébként az adott döntés meghozatalának, jogalkotásnak nem szükségszerű szereplője.

Szerencsés, ha a hatásvizsgálati felelős a folyamatra egyfajta külső szemlélőként tud tekinteni. Számos lehetőség közül a jegyzői referensi, polgármesteri tanácsadói, vagy képviselő-testületi irodai (valamely köztisztviselője) státuszban álló személyek tűnnek a legalkalmasabbnak.

A hatásvizsgálati folyamatban – a fentiekben írtak mellett – végeredményben mindenki hatásvizsgálati felelős, legalábbis az “elemi szorzatos tábla” módszere alkalmazása tekintetében. Mivel a hatáselemzések legegyszerűbb eszközének alkalmazása nem tudományos vagy szakértői tevékenységen alapszik bármely a döntést/jogszabályt ténylegesen előkészítő, vagy annak előkészítéséért felelős személynek indokolt alkalmaznia. Minél több szinten jelenik meg a módszer alkalmazása - amely nem időigényes, pusztán a nyugodt ésszerű átgondolás kötelezettségét rója az alkalmazójára – a hibák szűrésének annál nagyobb az esélye.

a)

<b>Probléma, döntési helyzet felmerülése</b> <b>(változtatási igény)</b>	
<b>Források:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. lakossági igény,</li> <li>2. kötelezően meghozandó döntés,</li> <li>3. képviselői, testületi kezdeményezés,</li> <li>4. egyéb forrás</li> </ol>
<b>Hatásvizsgálati pont:</b>  A jogszabályalkotás vagy egyéb döntés elhatárolása?  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mi a kötelező forma?</li> <li>- Ha nincs kötelező forma, mi a leghatékonyabb forma?</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Döntési lehetőség</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jogszabály (rendelet)</li> <li>- KT határozat (nem jogszabály)</li> <li>- Bizottsági határozat (nem jogszabály)</li> <li>- tisztségviselői egyedi határozata (nem jogszabály)</li> <li>- nem önkormányzati hatáskör</li> </ul>
Hatásvizsgálat elvégzése:  <ol style="list-style-type: none"> <li>1. A forma megválasztása elsősorban jogi kérdés: jegyző (más jogi szakértő bevonása);</li> <li>2. Ha lehetőség van mindkét formára, célszerűségi kérdés (melyik a szabályozási tárgykörnek jobban megfelelő) jegyző (más jogi szakértő bevonása), tisztségviselő, jogalkalmazó (konkrét ügyintéző)</li> </ol>	<p><u>Megjegyzés: A nem jogszabályi formában megjelölt döntések esetében, a jogszabályi formára kidolgozott minta megfelelően alkalmazható!</u></p>

b)

<b>Rendeletalkotás elhatározása</b>	
<b>Források:</b>	<b>Amennyiben az adott probléma, döntési helyzet (változtatási igény)</b> rendeleti úton oldható meg a korábbi hatásvizsgálat alapján, a rendeletalkotás elhatározása: az előterjesztésben és a rendeletalkotási javaslatban ölt testet.
<b><u>Hatásvizsgálati pont:</u></b>	Döntési lehetőség
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Egyszerűen új rendeletet kell alkotni?</li> <li>- Kell-e az új rendelt megalkotása miatt más rendelet(ek)et módosítani?</li> <li>- A cél már meglévő rendelet módosításával valósítható meg?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- új rendelet;</li> <li>- korábbi rendelet módosítása</li> <li>- korábbi rendelet hatályon kívül helyezése</li> </ul>
<b>Hatásvizsgálat elvégzése:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- A forma megválasztása elsősorban jogi kérdés: jegyző (más jogi szakértő bevonása); jogi szakértő bevonása), tisztségviselő, jogalkalmazó (konkrét ügyintéző)</li> </ul>	

c)

<b>Rendeletalkotás elhatározása</b>  <b>Döntéselőkészítés</b>  Komplex hatásvizsgálat	
<b>Források:</b>	A komplex hatásvizsgálat eredményeként a rendeletalkotási javaslat az előterjesztésben jelenik meg.
<b><u>Hatásvizsgálati pont:</u></b>  Komplex hatásvizsgálat	A hatásvizsgálat eredményeit az előterjesztés tartalmazza: <ul style="list-style-type: none"> <li>- a realis lehetőség felvázolása;</li> <li>- előnyök és hátrányok;</li> <li>- pénzügyi tisztánlátás,</li> <li>- több döntési változat (szövegjavaslat) esetében a várható hasznok és költségek valamennyi változatnál;</li> <li>- gyakorlati eredmény;</li> <li>- a nem kívánt következmények megjelenítése, annak bemutatása, hogy azokat miként küszöböli ki a tervezet;</li> <li>- az alkalmazott módszerek bemutatása (szükséges mértékben);</li> <li>- a módszerválaszás bemutatása (nem releváns információk kerülése)</li> <li>- konkrétan, tömör, döntés/jogalkotást könnyítő módszer</li> </ul>
Hatásvizsgálat elvégzése:  Az alább részletezett speciális hatásvizsgálati tényezőket végső sorban az előterjesztést készítő önti végleges formába.  Az előterjesztőnek (előterjesztést készítőnek kell a hatásvizsgálat szempontjait érvényesítenie)	

d)

<b>Rendeletalkotás elhatározása</b> <b>Döntéselőkészítés</b> Komplex hatásvizsgálat	
<b>Források:</b>	A komplex hatásvizsgálat eredményeként a rendeletalkotási javaslat az előterjesztésben jelenik meg.
<b><u>Hatásvizsgálati pont:</u></b> Komplex hatásvizsgálat	<b><u>Gazdasági hatáselemzés:</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- a célkitűzések megvalósításához szükséges anyagi erőforrás-szükségletek meghatározása</li> <li>- pénzügyi és más dimenziókban kifejezhető haszon meghatározása, megbecslése</li> <li>- A jogszabály hasznainak és költségeinek meghatározása</li> <li>- a jogok és kötelezettségek megállapításával keletkező szükségszerű terhek; (közvetlen és közvetett hatások)</li> <li>- a szabályozás költség- és haszonvonzatainak feltérképezése tehát az egyes szabályokhoz</li> <li>- (releváns költségek, bevételek, hasznok)</li> </ul>
Hatásvizsgálat elvégzése:  Gazdasági hatáselemzés: <ul style="list-style-type: none"> <li>- jegyző, a hivatal gazdasági szakértője, a rendeletalkotás területének hivatali szakértője;</li> <li>- külső szakértő, gazdasági szakértő bevonása (függetlenség, külső rátekintés)</li> </ul>	

e)

<b>Rendeletalkotás elhatározása</b> <b>Döntéselőkészítés</b> Komplex hatásvizsgálat	
<b>Források:</b>	A komplex hatásvizsgálat eredményeként a rendeletalkotási javaslat az előterjesztésben jelenik meg.
<b><u>Hatásvizsgálati pont:</u></b> Komplex hatásvizsgálat	<b><u>Társadalmi hatások elemzése</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- társadalmi igazságosság (jogok és kötelezettségek arányos, diszkriminációmentes megoszlása)</li> <li>- fenntartható fejlődés (jogintézmények legitimitása és a rendelkezésre álló erőforrások lehetővé teszik-e a folyamatos működést, alkalmazást),</li> <li>- támogatott vagy visszaszorítandó társadalmi jelenségek tételes számbavétele</li> </ul>
Hatásvizsgálat elvégzése: Társadalmi hatások elemzése: <ul style="list-style-type: none"> <li>- jegyző, a hivatal adott társadalmi kérdésben szakértő alkalmazottja, a rendeletalkotás területének hivatali szakértője;</li> <li>- külső szakértő (függetlenség, külső rátekintés)</li> <li>- tisztségviselők (politikai szempont becsatornázzható)</li> <li>- társadalmi szervezetek, egyházak, civil szféra,</li> <li>- más önkormányzatok</li> </ul>	

f)

<p><b>Rendeletalkotás elhatározása</b></p> <p><b>Döntéselőkészítés</b></p> <p>Komplex hatásvizsgálat</p>	
<b>Források:</b>	<p>A komplex hatásvizsgálat eredményeként a rendeletalkotási javaslat az előterjesztésben jelenik meg.</p>
<p><b><u>Hatásvizsgálati pont:</u></b></p> <p>Komplex hatásvizsgálat</p>	<p><b><u>Környezetvédelmi hatásvizsgálat</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- a fenntartható fejlődés;</li> <li>- szabályozási aktus környezetre gyakorolt hatásának vizsgálata</li> <li>- az egyes emberi beavatkozások lehetséges környezeti hatásának vizsgálata;</li> <li>- lokális és globális hatások;</li> <li>- hazai és nemzetközi példák</li> </ul>
<p>Hatásvizsgálat elvégzése:</p> <p>Környezeti hatások elemzése:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- jegyző, a hivatal környezetvédelem ekintetében szakértelemmel rendelkező szakértője; külső szakértő (függetlenség, külső rátekintés)</li> <li>- környezetvédelmi hatóság</li> </ul>	

g)

<b>Rendeletalkotás elhatározása</b> <b>Döntéselőkészítés</b> Komplex hatásvizsgálat	
<b>Források:</b>	A komplex hatásvizsgálat eredményeként a rendeletalkotási javaslat az előterjesztésben jelenik meg.
<b><u>Hatásvizsgálati pont:</u></b> Komplex hatásvizsgálat	<b><u>Egészségügyi hatások vizsgálata</u></b> - egészségi állapotra befolyással bíró <ul style="list-style-type: none"> <li>- környezeti,</li> <li>- gazdasági,</li> <li>- közlekedési,</li> <li>- infrastrukturális,</li> <li>- képzési tényezők emberekre gyakorolt élettani, lelki, életmódbeli következményeinek köre</li> </ul>
Hatásvizsgálat elvégzése:  Egészségügyi hatások elemzése: <ul style="list-style-type: none"> <li>- jegyző, a hivatal egészségügy tekintetében szakértelemmel rendelkező szakértője; külső szakértő (függetlenség, külső rátekintés)</li> <li>- környezetvédelmi hatóság</li> <li>- ÁNTSZ</li> <li>- Az Önkormányzat területén működő háziorvosok véleménye</li> </ul>	

h)



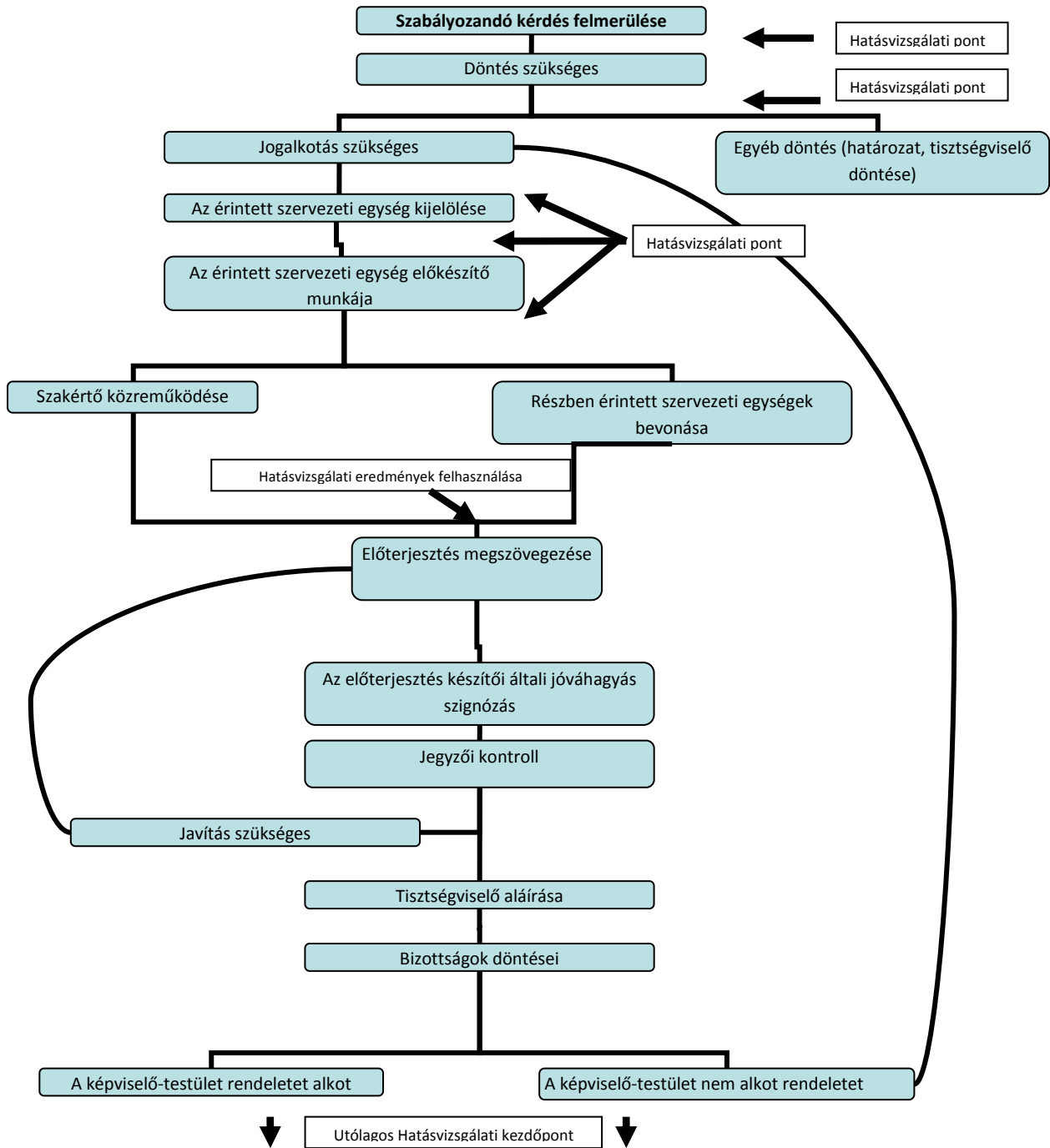
<b>Rendeletalkotás elhatározása</b> <b>Rendelettervezet koherencia vizsgálata</b>	
<b>Források:</b>	<b>Jogszabály szerkesztési technikát leíró jogszabályok (kiinduló pont a jogalkotási tv.)</b>
<b><u>Hatásvizsgálati pont:</u></b>  Koherencia vizsgálat	<b>A jogszabály külső és belső összhangja:</b>  <b>1. Külső összhang</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Az Európai Unió közvetlenül alkalmazandó joganyaga</li> <li>- A Magyar Alkotmány</li> <li>- További magasabb szintű jogszabályok</li> </ul> <b>Szemponatok:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A magasabb szint által szabályozott kérdéssel ellentétes jogalkotás tilalma;</li> <li>- A magasabb szinten nem szabályozott helyi közügyet érintő szabályozás lehetősége, adott esetben kötelezettsége;</li> <li>- A felhatalmazó jogszabály rendszerének figyelembevétele, a felhatalmazással érintett szabályozandó kérdések körén való túlterjeszkedés tilalma;</li> <li>- A magasabb szinten meghatározott elvek újrafogalmazásának tilalma;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A magasabb szinten megfogalmazott rendelkezés megisméltésének szüktelensége;</li> <li>- A magasabb szinten megfogalmazott definíció, pontos átvétele illetve pontos visszautalás arra, amennyiben a definíciótól eltérés szüktelensége, úgy az elhatárolás pontos megtétele</li> </ul> <p><b>Azonos szintű jogszabályok esetében</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A szabályozási tárgy duplikációjának tilalma;</li> <li>- Ellentétes rendelkezések tilalma;</li> <li>- Hasonló tárgykörű azonos szintű jogszabályok hatályának szövegszerű elhatárolása (pl. jelen rendelet nem alkalmazható a ...);</li> </ul> <p><b>2. Belső összhang:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definíciók, fogalmak, következetes alkalmazása;</li> <li>- Jogszabályok megjelölésének következetes alkalmazása;</li> <li>- A jogszabály időtállóságára törekvés</li> <li>- (minél kevesebb olyan fogalom legyen aminek a változása a jogszabály módosítását eredményezi)</li> <li>- Főszabály , kivétel, alkivétel pontos elhatárolása;</li> </ul>
--	---

i)

<b>Utólagos Hatásvizsgálat</b>	
<b>Források:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lakossági igény,</li> <li>• kötelezően meghozandó döntés,</li> <li>• képviselői, testületi kezdeményezés,</li> <li>• egyéb forrás,</li> <li>• az elérni kívánt cél (pl. bevételek növelése, környezetszennyezés csökkentése) nem valósul meg,</li> <li>• felügyeleti szerv jelzése,</li> </ul>
<p><b><u>Hatásvizsgálati pont:</u></b></p> <p>Az utólagos hatásvizsgálatnak elsősorban arra kell választ adnia, hogy az előzetes hatásvizsgálat során megfogalmazott célok az előzetes hatásvizsgálatban meghatározott hatások kiváltása mellett valósulnak-e meg.</p> <p>A jogalkotó és jogalkalmazó szerveknek figyelemmel kell kísérniük a jogszabály alkalmazásának hatását, fel kell tárniuk az érvényre juttatásukat gátló körülményeket, és a tapasztalatokat a jogalkotásban is hasznosítani kell.</p> <p>Felmerülő hatásvizsgálati helyzetek és okai:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Személyi, technikai feltételek hiánya miatt a végrehajtás</li> </ol>	<p>Eszközválasztás:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hatályon kívül helyezés;</li> <li>2. Hatályon kívül helyezés új jogszabály (rendelet) megalkotása;</li> <li>3. Jogszabály (rendelet) módosítás</li> </ol> <p><b>A jog hatékonyságának vizsgálata (utólagos)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ közgazdasági megközelítés (hasznosság, költségek)</li> <li>■ jogszociológiai megközelítésű elemzés pszicho-szociális körülmények (jogrendbe vetett bizalom, jogszolgáltatás iránti tisztelet)</li> <li>■ rendszertani megközelítés</li> </ul>

<p>ellenőrzése csak esetenként, iányosan történik meg;</p> <p>2. Nem minden esetben gondoskodik a jogalkotó a végrehajtás megszervezéséről, hiányzik a végrehajtásról történő beszámoltatás, ennek eljárási mechanizmusa kialakulatlan;</p> <p>3. A címzettek igen kevés tényleges segítséget kapnak a jogalkotótól;</p> <p>4. A normasértések felderítése az esetek jelentős részében elmarad;</p> <p>Jogalkotási „roham”, nincs lehetőség az elmélyült megismerésre.</p>	<p>egymásra ható jogszabályok rendszere</p> <p>■ Az utólagos hatásvizsgálat során az előzetes hatásvizsgálat minden módszere megfelelően alkalmazható</p>
<p><b>Hatásvizsgálat elvégzése:</b></p> <p>3. A forma megválasztása elsősorban jogi kérdés: jegyző (más jogi szakértő bevonása);</p> <p>4. A probléma felismerése, tehát a nem jogtechnikai rész, minden olyan szereplő bevonásával történhet, aki az előzetes hatásvizsgálatban részt vett</p>	



### 3.5.5 RIA szempontú hatásvizsgálati és folyamatszabályozási mintaelemzés

**Balatonalmádi Önkormányzata Képviselő-testületének  
a taxiállomások igénybevételi rendjéről szóló  
37/2009. (IX. 30.) rendelete**

**alapján**

#### SEGÉDANYAG

Kaposvár Megyei Jogú Város "taxirendeletének" előkészítéséhez

#### RIA SZEMPONTÚ ÉRTÉKELÉS

BALATONALMÁDI ÖNKORMÁNYZATA KÉPVISELŐ-TESTÜLETÉNEK

---

**37/2009. (IX. 30.) sz. rendelete**

**a taxiállomások igénybevételi rendjéről**

(továbbiakban: rendelet)

A rendelet értékelése két fejezetből áll: a rendelet szakaszainak áttekintését kifejtő Értékelésből, valamint az összesítő táblázat alkotta Minősítésből. Az Értékelés során minden esetben megjelölésre kerül a minősítő táblázatban szereplő vizsgálati szempont.

### 3.5.5.1 Értékelés

#### A) ÁLTALÁNOS MEGJEGYZÉSEK

##### 1. Hatásvizsgálati eszközök a helyi viszonyokban

Tekintve, hogy a Rendelet a jelen elemzés elkészítésekor hatályos – élő – rendelet, annak elsősorban utólagos hatásvizsgálati (a továbbiakban: Hatásvizsgálat) szempontjait érdemes számba venni, ugyanakkor az egyes előkészítő anyagokból a jogalkotás minősége is gyakran leképezhető.

A hatásvizsgálat célja annak feltérképezése, hogy a rendelet elérte-e az általa megvalósítani kívánt célt, illetve ezek alapján a rendelet módosítása, egyéb felülvizsgálata szükséges-e?

A hatásvizsgálat leginkább releváns szempontjai

- jogi szakmai, jogtechnikai elemzés;
- nemzeti és a helyi közösségi érdekérvényesítés;
- társadalmi hatások elemzése;
- gazdasági hatásvizsgálat;

#### B) A RENDELET EGYES RÉSZEINEK VIZSGÁLATA A TÁBLÁZAT SZEMPONTJAI ALAPJÁN

##### 1. Jogi szakmai, jogtechnikai elemzés

###### 1.1. Külső koherencia vizsgálat

A rendelet nem ellentétes magasabb szintű jogszabállyal.

###### 1.2. Szabályozási szint

A közúti közlekedésről szóló 1988. évi I. törvény (Kt) 19. § (1) bekezdésében, valamint a helyi önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvény 16. § - ban foglalt felhatalmazás (lehetőség) alapján indokolt (és annak elhatározása esetén, szükségszerű) a taxiállomások működésének rendjét (jogszabályban) helyi rendeletben szabályozni, vagyis az első hatásvizsgálati pont tekintetében – miszerint a szabályozás szintjét kell mindenekelőtt meghatározni – alapos döntés született.

<b>Probléma, döntési helyzet felmerülése</b> <b>(változtatási igény, jogalkotás szükségessége)</b>	
<b>Források:</b>	<p>5. lakossági igény,</p> <p>6. a döntés nem kötelezően meghozandó, az önkormányzat diszkrecionális jogkörében áll,</p> <p>7. a döntés elhatározása esetén, felhatalmazáson alapuló kötelező rendeleti forma:</p> <p><b><u>felhatalmazó jogszabályok</u></b></p> <p>- 1988. évi I. törvény a közúti közlekedésről</p> <p>- a helyi önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvény</p>
<b><u>Hatásvizsgálati pont:</u></b>  A jogszabályalkotás vagy egyéb döntés elhatárolása?	<p style="text-align: center;">Kötelező forma</p> <p>4. Jogszabály (rendelet)</p>



### 1.3 Belső koherencia Vizsgálat

A rendelet a definíciókat, jogfogalmakat következetesen alkalmazza. Szerkezete egyértelmű, jól áttekinthető, fogalomhasználata lényegre törő, tiszta.

A rendelet a feladatokat, hatásköröket érthetően, ellentmondásmentesen, következetesen határozza meg, telepíti. A főszabályok, s kivételek rendszere ellentmondásmentes.

### 1.4. Jogszabály-szerkesztés

Preambulum hiánya

A Rendelet klasszikus értelemben vett preambuluma pusztán technikai jellegű, rögzíti a szükséges felhatalmazó normákat, a jogalkotásra felhatalmazott szervet, továbbá a jogalkotás megtörténtét. Ebben a tekintetben a jogalkotási normatív feltételeket megfelelően tartalmazza.

Jóllehet egy „taxirendelet” nem igényel feltétlenül „értékmegvallást”, fontos felhívni a figyelmet arra, hogy a magyar „történelmi” jogalkotás a preambulumok terén nagy hagyományokkal rendelkezik, és bár általános vélekedés, hogy a preambulumok a jogszabályok legkevésbé „hasznos” részei, és a hatályos jogszabály-szerkesztési rendelet az önkormányzati rendeletek vonatkozásában nem is ismeri ezt az intézményt, bizonyos jogalkotási aktusoknál álláspontunk szerint kiemelkedő jelentőséggel bírhatnak.

Nem elhanyagolható, hogy egy preambulum adott esetben általános zsinórmértékként is alkalmazható lenne, és ha nem is klasszikus preambulum formájában, de alapelvi szinten ajánlatos rögzíteni a Kt egyes helyi aktualizálást igénylő, általános érvényű rendelkezéseit (Kt. 1. §; 12-16. §).

Általános rendelkezések

Inkább technikai jellegű kérdés, de a jogszabályszerkesztésről szóló 61/2009. IRM rendelet 60. § értelmében szükséges a rendelet hatályáról, céljáról, az alapelvekről, és értelmező rendelkezésekről alkotott rendelkezéseket egy „Általános rendelkezések” című fejezetben összefoglalni. Az „általános rendelkezések” rész a rendelet összterjedelmének legfeljebb egyharmadát érheti el.

## Szerkezet

Mindemellett egy jogszabály megalkotása során törekedni kell a klasszikus trichotómikus szerkezetre. A trichotómikus szerkezet értelmében egy szakasz három bekezdésből, egy bekezdés három alpontból áll. Ezt a felosztást gyakorlati szempontok felülírhatják, azonban nyolc bekezdés egy szakaszon belül ilyen terjedelmű jogszabály esetén semmiképp nem indokolt. (rendelet 4. §)

### 1.5. Jogszabály-szövegezés

A szövegezés a Jogalkotási törvény rendelkezéseinek megfelel.

A rendelet terjedelme a szabályozás tárgyának megfelelő.

Az önkormányzati rendelet megjelölése a jogszabály-szerkesztési rendelet 13. § (1) e) pontja szerint így szól:

Balatonalmádi Képviselő-testületének  
37/2009. (IX. 30.) rendelete  
a taxiállomások igénybevételi rendjéről

Nyelvhelyességi hiányosság nem tapasztalható.

## 2. Nemzeti és a helyi közösségi érdekérvényesítés

Az Hatásvizsgálatnak elsődleges szempontja, hogy a Rendelet és az annak eredményeként létrejövő, kialakuló jogállapot a nemzeti, és helyi közösségi érdekérvényesítést megfelelően megvalósítja-e.

Vizsgálati szempont:

- A helyi közösség és a nemzet érdekeinek megjelenítése

Indokolt vizsgálni, hogy a korábban kialakult gyakorlatot a rendelet előírásai mennyiben változtatták meg? Vizsgálandó, hogy egyik oldalról milyen hátrányt, mások oldalról milyen vagyoni előnyt jelent a használati díj bevétel, előnyök és hátrányok megoszlása, kötelezettek és jogosultak köre hogyan alakul?

Lényeges kérdés annak eldöntése, hogy az állomás igénybevevők regisztrációs eljárása miként történhet. Indokolt lehet online ügyfélkapus regisztrációs rendszer kialakítása, elkerülendő az indokolatlan „papírgyártást” és hosszadalmas ügyvitelt.

A szabályozásnak minden esetben szem előtt kell tartania bizonyos egyetemes értékeket:

- szolidaritás, közösségi összetartozás,
- család,
- munka, foglalkoztatás
- környezettudatosság, egészség,

### **3. Társadalmi hatások elemzése**

Manapság minden közlekedéssel kapcsolatos szabályozás különös körültekintést és megalapozott döntéshozatali eljárást igényel, hiszen sok és jelentős érdeket kanalizál.

Vizsgálati irányok

- a „taxis társadalom” érdekének védelme
  - a taxi szolgáltatást igénybevevők érdekeinek fegyelembe vétele
  - a közlekedés biztonsága
  - személyek és egészségük védelme
  - környezetvédelem
- 
- Vizsgálendő kérdések:
    - Megfelelő nyilvánosságot kap-e a kérdés szabályozása?
    - Helyi és/vagy az országos sajtó foglalkozik-e a kérdéskörrel; amennyiben az a tapasztalat, hogy nem a jogszabályban indokolt nagyobb figyelmet fordítani a közzététel szempontjaira.
    - Van-e olyan nyilvános fórum, pl. internetes honlap, ahol a lakosság (társadalom) informálódhat  
  
Ennek elsősorban az a jelentősége, hogy a lakosság bevonásán keresztül és az eredmények megfelelő nyilvánossága által a társadalom sajátjának érezze a kérdést

**4. Gazdasági hatáselemzés**

Alapvetően költségvetés tervezési kérdés, hogy a „szűkös” önkormányzati források miképpen használhatók fel leghatékonyabban.

Nyilvánvalóan ebben a körben megfelelően azt is kalkulálni kell, hogy a költségeket nem pusztán a tényleges pénzbeli térítések jelentik, hanem az egyéb „járulékos” költségek is.

Összetettebb hatásvizsgálati kérdés, hogy milyen jogcímen és mennyit kelljen fizetni az állomás területének használata esetén, illetve lényeges kérdés annak eldöntése, hogy a terület kezelése és ezen keresztül finanszírozása hogyan oldható meg legelőnyösebben.

Mindenekelőtt leszögezhető, hogy a gyakorlatiasabb megoldást jelenthet a használati díj kategóriáját a „taxiállomás üzemeltetési díj”, vagy a „taxiállomás fenntartási hozzájárulása” terminológiával felváltani, ezzel elkerülendő a „közterületért nem fizetek” gyakran hallható rigmusát, hiszen ezt a díjat már a terület kezelőjének kellene fizetni.

Három megoldás kínálkozik a taxiállomások területeinek kezelői jogára vonatkozóan. Egyik lehetőség, hogy a Polgármesteri Hivatal egyik osztálya alá rendeljük, ami kétségkívül a hatékonyság rovására mehet. Másik kézenfekvő megoldás lehet egy közhasznú társaság kezelésbe adni, amit viszont kérdésessé tehet a kihasználtság, hiszen nem egyértelmű, hogy hetvenezer körüli városok mennyi taxiállomás létrehozását igénylik, ezek milyen kihasználtsággal működhetnének. Harmadik lehetőség, hogy egy már meglévő önkormányzati vagy részben önkormányzati tulajdonban lévő társaság alá rendeljük, esetleg akár a közterület felügyelet tevékenysége is kiterjeszthető. Ez utóbbi modell tűnik a legkézenfekvőbbnek.

### **C. Észrevételek a döntéshozatali mechanizmusok előzetes megalapozásához**

Az önkormányzatok jogalkotásában kialakult gyakorlat alapján megállapítható, hogy a taxiállomások igénybevételi rendjéről szóló hatályos helyi szintű szabályozással elvétve találkozhatunk.

A Megyei jogú Városok többsége sem rendelkezik ilyen rendelettel, holott ez a kérdéskör komoly vitákat is kiváltott már, gondolhatunk itt a Ferihegy Airport ügyére.

A szabályozást nem csak a település nagysága indokolhatja, hanem – mint a Balaton-parti települések esetén – az időszakonkénti túlzott kihasználtság, de sok esetben akár településrendezési, vagy lakossági igényből fakadó okai is lehetnek.

Az mindenestre megállapítható, hogy az értékek-érdekek összehangolása és védelme körültekintő jogalkotói munkát igényel.

A megalapozott önkormányzati döntéshozatalra utal az egyik megyei jogú város előterjesztése, amikor az alábbiakat rögzíti:

*A Közgyűlés a X/2008. sz. kgy. határozatában döntött ad hoc bizottság felállításáról az állattartási rendelet kidolgozására.*

*Az ad hoc bizottság munkájában folyamatosan részt vett egy állatmenhely alapítvány, és több civil meghívott is.*

...

*Az állattartási rendelet kidolgozása során a szabályozás körébe került az állatvédelem helyi megvalósítása is, az Állatvédelmi Őrszolgálat létrehozása.*

...

*A Bizottság az előkészítést a következő szervezetek bevonásával végezte: ÁNTSZ kistérségi intézetei, rendőrkapitányság, Magyar Ebtenyésztők Országos Egyesülete, Megyei Mezőgazdasági Szakigazgatási Hivatal Állategészségügyi Igazgatóság, Magyar Állatorvosi Kamara Megyei Szervezete, tűzoltóság, PH: Építésigazgatási Iroda, környezetvédelmi referens, jogi referens, Közterület-felügyelet vezetője.*

Látható, hogy a széles körű érdekanalizáció a megalapozott döntés kulcsmomentuma. Egy „taxirendelet” esetén a PH építésügyi, környezetvédelmi, jogi referense, vagy osztályvezetője, a taxisofőrök érdekképviselője, környezetvédők, közterület felügyelet, illetve a taxiállomás tervezett helyszínének tulajdonosa mindenképp bevonandó az előkészítésbe.

### 3.5.5.2 Minősítés

Az Összesített értékelő táblázat tartalma minden esetben a vizsgálandó jogszabálytól függ, lehetőség van több, vagy kevesebb szempont beépítésére.

A fent meghatározottak alapján az alábbi táblázatban összefoglalva a következők szerint minősítem a rendeletet:

#### ÖSSZESÍTETT ÉRTÉKELÉSI TÁBLÁZAT

Értékelési szempont		Elérhető pontszám	Elért pontszám
Megfelelő döntési szint meghatározása		10	<b>10</b>
Külső koherencia	A magasabb szint által szabályozott kérdéssel ellentétes jogalkotás tilalma	5	<b>5</b>
	A magasabb szinten nem szabályozott helyi közügyet érintő szabályozás lehetősége, adott esetben kötelezettsége-	5	<b>4</b>
	A felhatalmazó jogszabály rendszerének figyelembevétele, a felhatalmazással érintett szabályozandó kérdések körén való túlterjeszkedés tilalma	5	<b>5</b>
	A magasabb szinten meghatározott elvek újrafogalmazásának tilalma	5	<b>5</b>
	A magasabb szinten megfogalmazott rendelkezés megismétlésének szükségtelensége	5	<b>5</b>
	A magasabb szinten megfogalmazott definíció, pontos átvétele illetve pontos visszautalás arra, amennyiben a definíciótól eltérés szükséges, úgy az elhatárolás	5	<b>5</b>

	pontos megtétele		
Belső koherencia	Definíciók, fogalmak, következetes alkalmazása	6	<b>6</b>
	Jogszabályok megjelölésének következetes alkalmazása	6	<b>6</b>
	A jogszabály időtállóságára törekvés	6	<b>4</b>
	időtálló fogalmak használat	6	<b>6</b>
	Főszabály, kivétel, alkivétel pontos elhatárolása	6	<b>6</b>
Jogszabály-szerkesztés	irányadó jogszabály-szerkesztési technikák	15	<b>11</b>
Jogszabály - szövegezés	Követelmények: Jat 18. § (2) –(3)	15	<b>14</b>
<b>ÖSSZESEN</b>		100 pont	<b>92 pont</b>

**Kiváló minősítés: 100 – 90 pont**

Jó minősítés: 90 – 70 pont

Megfelelő minősítés: 70 – 50 pont

Alkalmatlan minősítés: 50 – 0 pont

### ***3.5.5.3 Hatásvizsgálati javaslat***

**Indokolt alkalmazni a Kézikönyv folyamatszabályozás módszerét és a folyamatba épített hatásvizsgálati szempontokat.**

**A Jogszabály megalkotása során a B/2,3,4 pontban foglalt értékeket-érdekeket, és a C pontban meghatározott szempontokat, javaslatokat minden esetben ajánlott figyelembe venni.**



**A szempontok vagy az Szmsz-ben, vagy külön szabályzatként (rendelet, jegyzői utasítás, stb.) elfogadva érvényesíthetők.**

**A szabályzatban indokolt megjelölni a hatásvizsgálati felelős személyét.**

*Megjegyzés:*

*A 3.5 fejezetben ismertetett hatásvizsgálati módszertan szóban és írásban is bemutatásra került Kaposvár Megyei Jogú Város Önkormányzatának Polgármesteri Hivatalában. Munkánk során folyamatosan kapcsolatban álltunk a Polgármesteri Hivatal illetékeseivel. A folyamatos egyeztetések eredményeként jelen témában véglegesített tanulmányunkat a Polgármesteri Hivatal projektszervezete elfogadta. A Polgármesteri Hivatal szervezeti felépítésére, struktúrájára, és igényeire, valamint a helyi önkormányzatok jelenlegi helyzetére tekintettel Konzorciumunk és a Polgármesteri Hivatal projektszervezete úgy ítélte meg, hogy az általunk ismertetett módszertan bevezetése nem indokolt.*

## 4 Koncepcionális terv

A Hivatal Szervezetfejlesztési Stratégiájában, a pályázati kiírásban foglaltakat, valamint a felmérések során észlelteket és a Hivatal munkatársaival folytatott egyeztetéseket alapul véve a Hivatal vezetésével közösen kijelölésre kerültek az átalakítandó eljárások.

Az eljárások és folyamatok közül a hasonló típusú vagy összetartozókat szakértőink csoportokba szervezték. Ezek a következők:

- HR területet érintő folyamatok
- Belső ügymenetet támogató folyamatok
- Ügyfélkiszolgálást érintő folyamatok

### 4.1 HR területet érintő folyamatok

#### 4.1.1 Szabadság és távollét nyilvántartás

A Hivatalban jelenleg a szabadságok kezelése (kérelmezése, kiírása, nyilvántartása) papír alapon valósul meg, a munkatársak szabadságolási kérelmüket papír alapon kérelmezik, a szabadság-nyilvántartásokat papíron vezetik, amiket hónap végén összesítenek, és manuálisan feldolgoznak. A nyilvántartások manuális összesítése, az igényelt és a meglévő szabadságokkal való összevetés időigényes feladat.

A munkatársak távollétéről a vezetők nem mindig értesülnek időben, illetve az ezzel kapcsolatos információáramlás nem mindig megfelelő, tekintve, hogy ezek nyilvántartása nem megoldott.

#### Javaslat:

*A most alkalmazott szabadság kérelmezési, jóváhagyási és feldolgozási folyamat kiváltása egy informatikai alkalmazással, ami az Intranetre telepítve elektronikus úton biztosítaná a Hivatal munkatársai számára a szabadság igénylését, valamint a távollétek rögzítését és megkönnyítené az adatok feldolgozását. Az alkalmazás segítségével könnyebb döntések hozhatók a szabadságok engedélyezési folyamatában. Ezen alkalmazás használatával megspórolható a manuális feldolgozás időigénye és gyorsabban lehet adatot szolgáltatni.*

#### *Folyamat:*

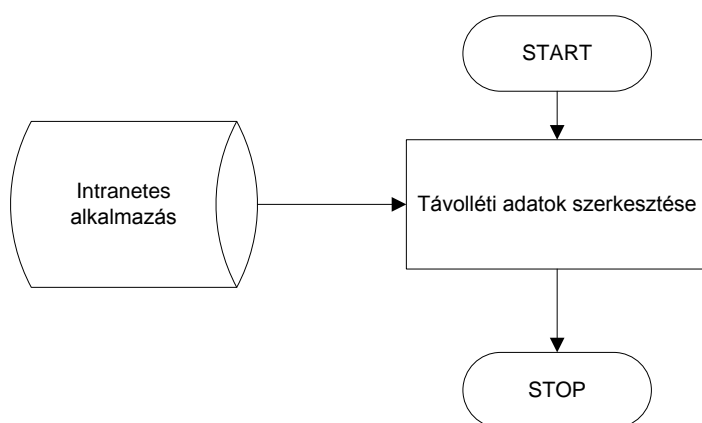
*Egy erre jogosult személy rögzíti, és napra készen tartja a dolgozók alapvető adatait, pl. név, beosztás, valamint a szabadságkereteket (tárgyévi szabadságkeretet, tanulmányi szabadságkeretet). Szintén egy kijelölt személy minden év elején elkészíti a tárgyévi munkanaptárát, amelyben megjelenik minden munkanap és ünnepnap. A rendszer a*

szombatokat és a vasárnapokat alapértelmezésként nem tekinti munkanapnak, de ez felülbíráható.

#### Távollét rögzítése

A vezető a modulba belépve tudja rögzíteni azokat a napokat, amikor a vele azonos szervezeti egységben lévő dolgozó távol volt az irodától (pl. szabadság, tanulmányi szabadság, táppénz, helyszíni szemle, tárgyalás, stb.). Ezt egy naptár segítségével teheti meg, ahol az adott napra kiválasztja a távollét típusát. A rendszer alkalmas arra, hogy több kiválasztott dolgozó távolléteit együtt mutassa, így elkerülhetők pl. az egymást helyettesítő munkatársak egy időben történő szabadságolásából eredő helyettesítési problémák. A felhasználható szabadság-, ill. tanulmányi szabadság keretét a rendszer folyamatosan követi a kiadott szabadságok alapján. A vezető a rendszeren keresztül átfogó képet kap arról, hogy adott időpontban melyik beosztott milyen okból marad távol.

#### Távolléti adatok nyilvántartása



#### 4.1.2 Képzések nyilvántartása

A képzések nyilvántartása jelenleg papír alapon valósul meg, így ezek kitöltése, összesítése, ellenőrzése időigényes feladat.

#### Javaslat:

A most alkalmazott papír alapú nyilvántartás kiváltható egy Intranetes alkalmazás segítségével. A program nyilvántartja a képzésen résztvevő személyeket, a képzések eredményességét. Automatikusan kezeli a távollét modulban a tanulmányi távolléteket, melyeket az oktatásban résztvevő személy a saját távollét naptárában tud nyomon követni.

Végeredményként áttekinthető kimutatásokat kapunk mind az oktatott órák számának, mind a költségek megoszlásának tekintetében.

Folyamat:

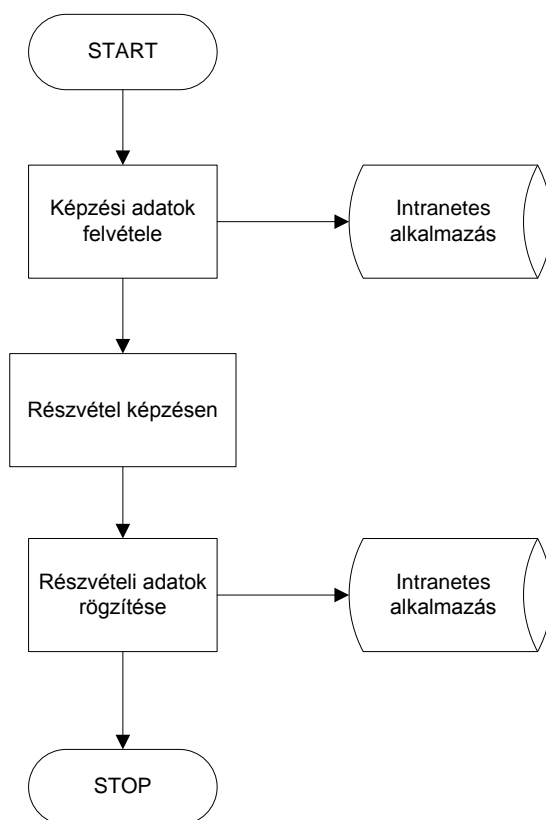
Az alkalmazásba erre jogosult személyek rögzítik a már ismert képzések, tanfolyamok adatait (megnevezés, téma, szervezés jellege, időpontok, költség, stb.). A résztvevőket a rögzítésre jogosult személy viszi fel, de csak a saját szervezeti egységéből jelölhet meg dolgozókat.

A képzésnél lehetőség van a sikeres, vagy sikertelen vizsgaeredmények rögzítésére, amennyiben a képzés vizsgával végződött. Ennek rögzítését szintén az arra jogosult személy végzi a szervezeti egység dolgozóira vonatkozóan.

Ha a képzés megjelenik a távollét nyilvántartásban, akkor minden rögzített dolgozóhoz minden, a képzésnél megjelölt időpont munkanapjára szakmai továbbképzés típusú távollét kerül bejegyzésre.

A rendszer minden képzésről a résztvevőkkel kérdőívet töltet ki, melyben értékeli a képzést.

#### Képzési nyilvántartás



## 4.2 Belső ügymenetet támogató folyamatok

### 4.2.1 Autóigénylés

A Hivatalon belül az autóigénylés jelenleg papír alapon valósul meg, amit célszerű lenne elektronikus úton nyilvántartani.

#### Javaslat:

*A most alkalmazott papír alapú nyilvántartás kiváltható egy Intranetes alkalmazással. Az alkalmazás segítségével foglalni lehet az egyes autókat, illetve az alkalmazásban nyilván van tartva, hogy mely időpontok foglaltak az egyes autók esetén. Így átlátható naptárakat kapunk az autók foglaltságáról.*

#### *Folyamat:*

*A foglalások egy naptárban jelennek meg, ahol áttekinthető, hogy kinek és mikor lesz szüksége a gépkocsira. Az időpont-ütközések így azonnal jól láthatóak.*

*További adatként szükség esetén megjelölhető, hogy a gépkocsi az igénylőn kívül még mely dolgozót/dolgozókat szállítja. Minden olyan dolgozó képes foglalni, akinek jogosultsága van a funkcióhoz.*

*Az erre jogosult személy tud gépjárműveket rögzíteni, módosítani, törölni*

#### Hivatali gépkocsik használatának nyilvántartása



#### 4.2.2 Tárgyaló foglalása

A Hivatalban jelenleg 4 tárgyaló van, azonban ezek mind más személyhez tartoznak, akik felügyelik az egyes tárgyalókat, és nyilvántartják azok foglaltsági állapotát. Amennyiben most a Hivatal bármelyik munkatársa szeretné lefoglalni valamelyik tárgyalót, akkor személyesen/telefonon kell megkeresni a foglalni kívánt tárgyalót felügyelő munkatársat, hogy kiderüljön: szabad-e a kiválasztott tárgyaló.

##### Javaslat:

*Az Intranetes alkalmazás bevezetésével a tárgyaló foglalás nyilvántartása is megvalósítható, ezáltal elkerülhető a folyamatos érdeklődés a szabad tárgyalók kapcsán, hiszen mindenki hozzáfér a tárgyalók foglaltsági adataihoz. Az alkalmazás segítségével foglalni lehet az egyes tárgyalókat, illetve az alkalmazásban nyilván van tartva, hogy mely időpontok foglaltak az egyes tárgyalók esetén. Így átlátható naptárakat kapunk az tárgyalók foglaltságáról.*

##### *Folyamat:*

*A foglalások egy naptárban jelennek meg, ahol áttekinthető, hogy kinek és mikor lesz szüksége a tárgyalóra, valamint ahhoz milyen technikai eszközöket igényel. Az időpont-ütközések így azonnal jól láthatóak. A foglalás adatlapján listából választhatók a szükséges technikai eszközök, az aktuálisan még szabad technikai eszközök listájából. Minden olyan dolgozó képes foglalni, akinek jogosultsága van a funkcióhoz.*

*Az erre jogosult személy tud tárgyalókat rögzíteni, módosítani, törölni.*

Tárgyaló foglalása



### 4.2.3 Egyéb technikai eszközök foglalása

Amennyiben egy rendezvényre (akár külső, akár belső) egyéb technikai berendezés (pl. hangosítás, projektor, stb.) is szükséges, akkor azt jelenleg külön jelzik az érintetteknek (hangosítás – gondnoksági Iroda, projektor – Informatika).

Javaslat:

*Az Intranetes alkalmazás bevezetésével az erőforrás igénylés (eszköz foglalás) nyilvántartása is megvalósítható. Az eszközöket a tárgyaló foglalás naptárban van lehetőség foglalni és nyilvántartani.*

*Folyamat:*

*A foglalás folyamata megegyezik a 4.2.2Tárgyaló foglalása pontban leírtakkal.*

*Az erre jogosult személy tud eszközöket rögzíteni, módosítani, törölni.*

**Egyéb technikai eszközök foglalása**



#### 4.2.4 Számítástechnikai berendezések működésével kapcsolatos bejelentések kezelése

A Hivatalban jelenleg a számítástechnikai berendezésekkel kapcsolatos meghibásodások bejelentése jellemzően telefonon történik. A bejelentések nyilvántartása nem megoldott, így nehéz statisztikát készíteni az egyes bejelentésfajták esetén.

##### Javaslat:

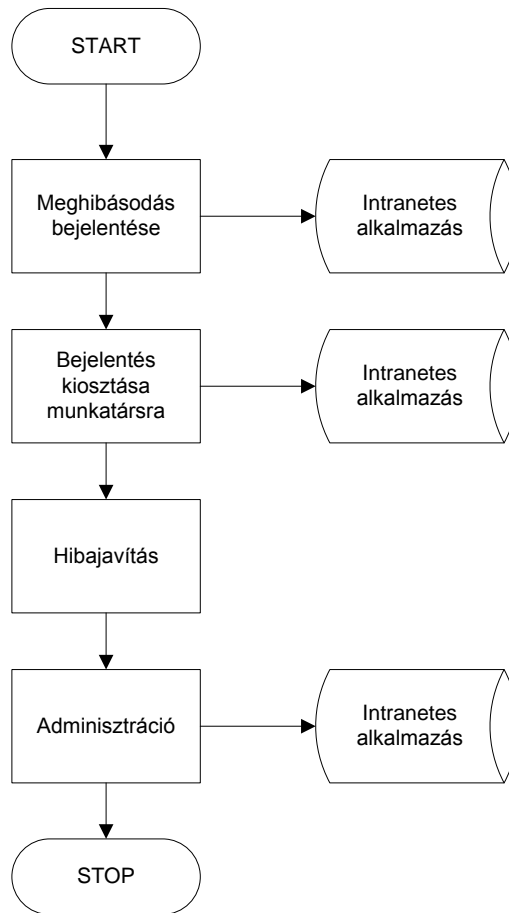
*Intranetes hibabejelentő rendszer alkalmazása, a telefonos bejelentések visszaszorításával. A rendszer lehetőséget nyújt a hibák nyilvántartására, állapot követésére, és a felelős személyek kijelölésére egyaránt.*

##### *Folyamat:*

*A hibák jellegét, csoportosítását az IT vezető előre meghatározza, ezt a szoftverben rögzíteni kell. Bejelentéskor a bejelentőt a rendszer a bejelentkezett felhasználó alapján azonosítja. A bejelentéskor meg kell adni a helyiséget, a meghibásodott eszköz leltári számát, a probléma jellegét, rövid leírását – ez szabad szöveges mező. A hiba bejelentése után annak aktuális állapota különböző státuszokkal van tárolva, az előrehaladás jól követhető. Az IT-s munkatársaknak lehetősége van a bejelentett hibák felügyeletének egyenkénti átvételére, a javítás fázisainak megjelölésére. Az IT vezető a beosztottai közt közvetlenül is kiadhatja az egyes bejelentések felügyeletét. A hiba javítását a bejelentő visszaigazolja.*



Számítástechnikai berendezések működésével kapcsolatos bejelentések kezelése



#### 4.2.5 Egyéb karbantartási igények kezelése

A Hivatalban jelenleg a felmerült karbantartási igényeket papír alapon, egy karbantartófüzetben tartják nyilván, amit célszerű lenne elektronikus megoldással kiváltani.

Javaslat:

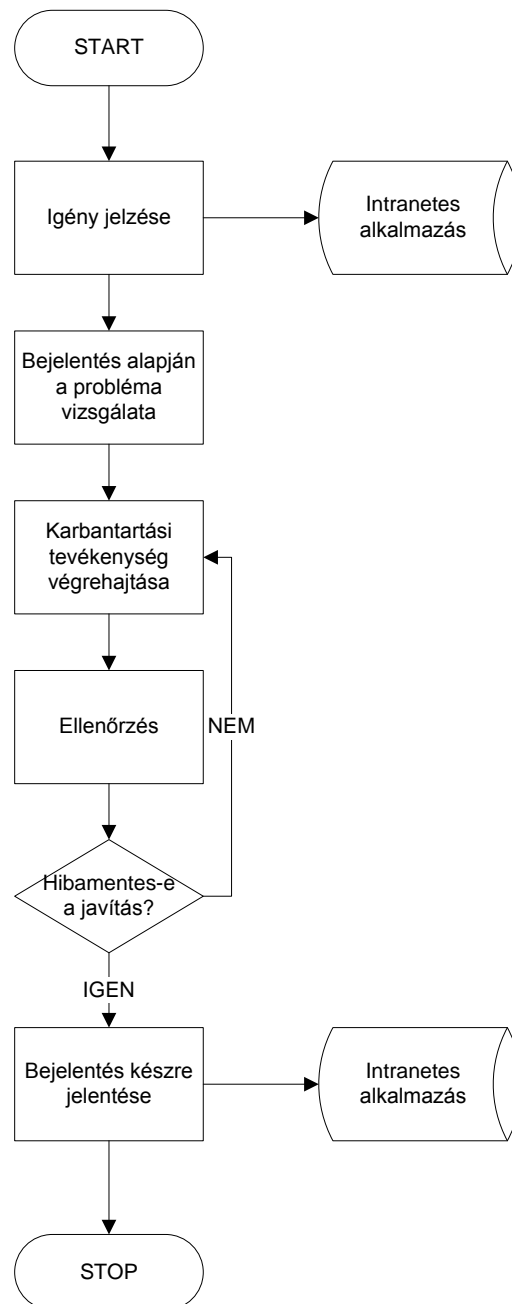
*A most alkalmazott papír alapú nyilvántartás kiváltása egy Intranetes alkalmazással a karbantartási igények és a karbantartási munkálatok elvégzésének kezelésére. A felhasználók a felületre belépve tudják bejelenteni a karbantartási igényeket. A rendszer lehetőséget nyújt a hibák nyilvántartására, állapot követésére, és a felelős személyek kijelölésére egyaránt.*

*Folyamat:*

*A karbantartási munkákat karbantartó személyzet végzi el – őket előre rögzíteni kell a rendszerben. A karbantartók munkáját egy felelős személy koordinálja. Bejelentéskor a*

bejelentőt a rendszer a bejelentkezett felhasználó alapján azonosítja, ill. a következő adatok megadása szükséges: probléma helye (épület, helyiség, szobaszám); probléma leírása és egyéb hasznos információ, pl. ideális időpont megjelölése, stb. – ez szabad szöveges mező. A karbantartási igényekkel foglalkozó ügyintéző megjelölheti, hogy az igénnyel kapcsolatos folyamat milyen állapotban van éppen, illetve melyik karbantartó a felelőse.

**Karbantartási tevékenység ellátása**



#### 4.2.6 Raktári igénylések kezelése

A Hivatalban jelenleg a raktári igénylések papír alapon történnek, amit célszerű lenne elektronikus rendszer alkalmazásával kiváltani.

Javaslat:

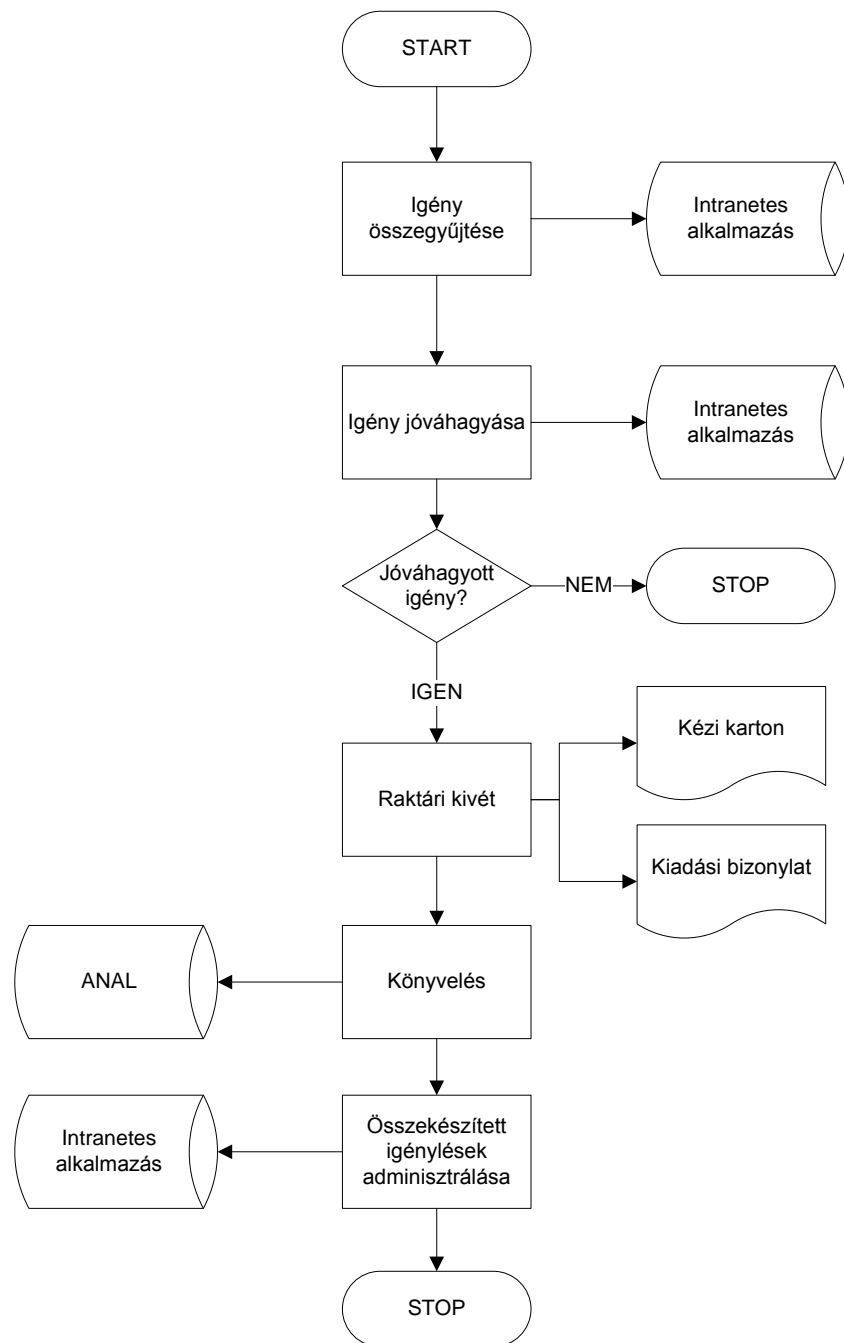
*A most alkalmazott papír alapú nyilvántartás kiváltása az Intranetes alkalmazással. A rendszer segítségével átláthatóvá válnak az anyagigénylések, az igénylések jóváhagyása, és a teljesítése egyaránt.*

Folyamat:

*Az Intranetes alkalmazás segítségével a Hivatal munkatársai listából választva, elektronikusan tudnak igényeket leadni a raktár felé. A rendelhető cikkeket egy erre jogosult személy tartja napra készen. Minden cikknek lehet más-más mennyiségi egysége. A rögzített igényeket először egy felelős személynek (tipikusan a szervezeti egység vezetőjének) jóvá kell hagynia a rendszeren keresztül. A jóváhagyás nem vonható vissza, de a jóváhagyó jogosult az igényelt mennyiség módosítására.*

*A raktáros már csak a jóváhagyott tételeket látja egy listában. A raktáros ellenőrzi, hogy az igényelt termék van-e raktáron és összekészíti azt. A raktárosnak lehetősége van a jóváhagyott mennyiség módosítására, amennyiben nincs lehetősége az igény teljes kielégítésére. Amikor a raktáros elvihetőnek jelöli meg az összekészített tételt, a rendszer e-mail értesítést küld a jóváhagyónak. Ez után lehet átvenni a csomagot. Az átvétel tényét a rendszerben rögzíteni kell.*

Munkához szükséges anyagigények biztosítása



**4.2.7 Postázási folyamat (beérkező és a kimenő küldemények) átvizsgálása**

A Hivatal munkatársaival folytatott egyeztetések során kiderült, hogy a Hivatal jelenlegi postázási folyamata -bár az *Iratkezelési Szabályzat*, illetve a *Postai küldemények kezelésének, nyilvántartásának, kézbesítésének szabályairól szóló szabályzat* meghatározza a működés keretét- a tértivevényes és ajánlott küldemények nyilvántartása kapcsán jelenleg nem

működik megfelelően, ugyanis előfordul, hogy a Hivatal kicsúszik a Ket. által megszabott ügyintézési határidőből (ami az irat ügyfélhez való kézbesítést is beleszámolja az ügyintézési határidőbe).

A postázási folyamat során előfordul, hogy többszörös adatrögzítés történik pl. az értesítők adatainak rögzítésekor (ügyintéző beírja Wordbe, ügykezelő is beírja, kinyomtatja az etikettet, valamint a Postázó munkatársai is beírják a Postakönyvbe).

A szervezeti egységek munkatársai az ügyiratokat átadják a Postázónak, ugyanakkor nem tudják bizonyítani, hogy a Postázó mikor vette át azt tőlük. Bár az ügyvel foglalkozó ügyintéző felelősségi körébe tartozik, hogy az iratot a Ket. által megszabott határidőig a címzett megkapja, ugyanakkor nincs ráhatása az ügyintézőnek arra, hogy mikor kerül kipostázásra egy átadott irat, így egy vitás helyzetben nehéz megállapítani, hogy az ügyintézés mely szakaszában történt esetlegesen mulasztás (ez első sorban akkor lehet probléma, ha a késő délután (15:00 óra után) történik a kiadmányozás, és az irat ekkor kerül le a Postázóba).

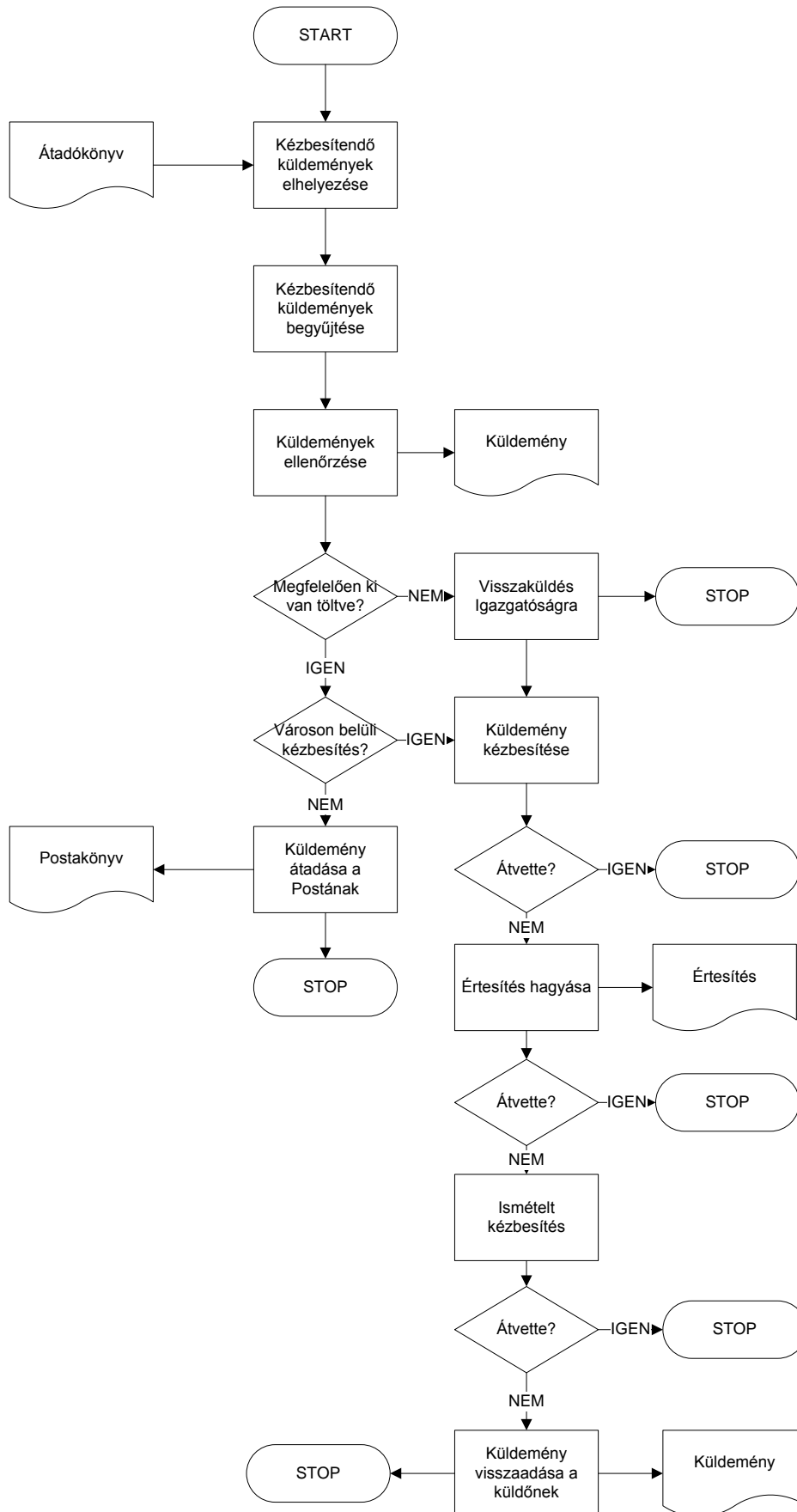
Javaslat:

*Javasoljuk, hogy az egyes szervezeti egységeknél közös Word dokumentumot használjanak az értesítendő nyilvántartására, valamint az etikett nyomtatására, így elkerülhető azonos adatok többszörös rögzítése.*

*A Postázóban zajló iratok szétválogatásának megkönnyítése végett javasoljuk, hogy az egyes szervezeti egységek a kiadmányozott iratokat előzetesen csoportosítsák (tértivevényes, ajánlott, sima küldemények helyi és vidékre külön külön), és így juttassák el a Postázóba.*

*A Postázónak átadandó iratok esetén javasolt az átadókönyv alkalmazása, így egyértelműen nyomon lehet követni, hogy egy adott irat mikor került átadásra a Postázó munkatársainak, és a postakönyv alapján az is látszik, hogy az adott irat postai átvétele mikor történt meg, így egy esetleges vitás helyzetben pontos információkkal lehet szolgálni az irat Hivatalon belüli életútjáról.*

Kimenő küldemények kezelése



#### 4.2.8 Pályázatok, projektek kezelésének kialakítása a bevezetendő projektnyilvántartó rendszer segítségével

A Hivatalban jelenleg Excelben tartják nyilván a pályázatokat a Pályázati Iroda munkatársai. A különféle projektek, pályázatok adatainak egységes kezelésére, nyilvántartására és a könnyebb adatszolgáltatás biztosítása végett célszerű egy projektnyilvántartó rendszer bevezetése.

##### Javaslat:

*Szakértőink a kialakult helyzet kezelésére az ajánlatban is szereplő, @Task projektnyilvántartó rendszert vezetik be. A rendszer a következő funkciókkal rendelkezik:*

##### **Projekt menedzsment funkcionalitás**

- *Tevékenységek struktúrálása és lebontása*
- *Projektcsapat kialakítása*
- *Gantt-diagram kezelése*
- *Mérföldkövek kezelése*
- *Terv és tény adatok összehasonlítása*
- *Problémák kezelése*
- *Automatikus értesítések*
- *Microsoft Project import és export*

##### **Erőforrás menedzsment funkcionalitás**

- *Erőforrások kezelése*
- *Szerepkörök kezelése*
- *Erőforrások és szerepkörök tevékenységhez rendelése*
- *Erőforrás kihasználtság megjelenítése*
- *Erőforrás túlterheltségek simítása*
- *Allokációs riportok*
- *Erőforrások időelszámolásának kezelése*
- *Ráfordítások költségének automatikus kezelése*

##### **Tevékenység menedzsment funkcionalitás**

- *Tevékenységek kezelése*
- *Tevékenységek időzítése*
- *Tevékenységek lebontása (altevékenységek)*
- *Tevékenységek egymástól való függésének beállítása (különböző projektek között is)*
- *Függő tevékenységek közötti késletetés megadása*
- *Tevékenységek priorizálása*

- *Tevékenység lezárásához jóváhagyási folyamat*

### **Dokumentum menedzsment funkcionalitás**

- *Dokumentumok csatolása projekthez, tevékenységhez, problémához*
- *Dokumentum verziók automatikus kezelése*
- *Dokumentum verziók visszakereshetősége*
- *Dokumentum lock-olás helyi szerkesztéshez; a változások érvényesítése vagy elvetése a központi adattárban*
- *Verziókövetés*

*A javasolt rendszer platform, adatbázis és böngésző független megoldás. Alkalmazásával nyilván lehet tartani és meg lehet tervezni a Hivatal összes „projektjét” (beruházások, pályázatok és projektek), valamint folyamatosan elemezni az egyes projektek státuszát, összehasonlítva pl. az eredetileg tervezett és a tényleges ütemezést, költségeket, humán erőforrás ráfordítást.*

*Az @Task rendszerhez egyidejűleg 10 konkurens felhasználó férhet hozzá. Szakértőink előparaméterezték a rendszert, melynek során:*

- *definiálták a felhasználókat,*
- *beállították az egyes felhasználók szerepkörét és jogosultsági szintjét,*
- *definiálták a szervezeti hierarchiát,*
- *felvettek egy mintaprojektet, amelyben erőforrásokat rendeltek a projekt egyes tevékenységeihez.*

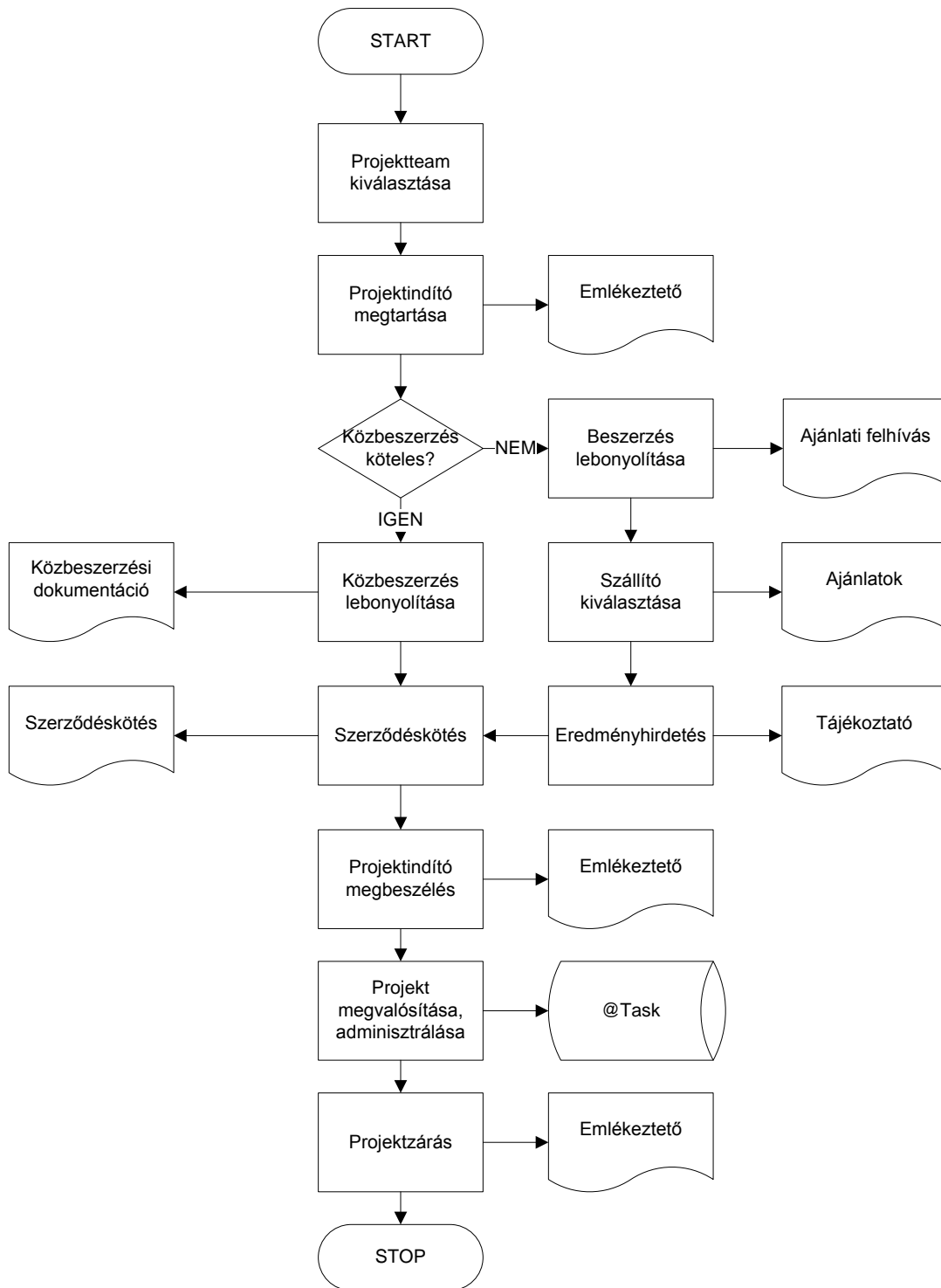
*Az @Task rendszer 2010. október 25-től a <https://vassckft.attask-ondemand.com> URL címen érhető el a következő felhasználók számára a megadott felhasználónév és jelszó segítségével.*

<b>@task felhasználói adatok</b>		
<b>név</b>	<b>szervezeti egység</b>	<b>beosztás</b>
<i>Frányó Zsolt</i>	<i>Oktatási, Kulturális és Sport Igazgatóság</i>	<i>középiskolai ügyintéző</i>
<i>Szabó Tiborné</i>	<i>Gazdasági Igazgatóság</i>	<i>gazdasági ügyintéző</i>
<i>Balaskó Zsolt Ferenc</i>	<i>Titkársági Igazgatóság</i>	<i>informatikus</i>
<i>Szirják Imréné</i>	<i>Műszaki és Pályázati Igazgatóság</i>	<i>beruházási ügyintéző</i>
<i>Szilágyi Edit</i>	<i>Műszaki és Pályázati Igazgatóság</i>	<i>beruházási irodavezető</i>
<i>Gelencsér Ildikó</i>	<i>Vagyongazdálkodási és Marketing Igazgatóság</i>	<i>vagyongazdálkodási ügyintéző</i>



<b>@task felhasználói adatok</b>		
<i>Tapsonyi Tünde</i>	<i>Műszaki és Pályázati Igazgatóság</i>	<i>pályázati irodavezető</i>
<i>dr. Mach Tamás</i>	<i>Műszaki és Pályázati Igazgatóság</i>	<i>közbeszerzési referens</i>
<i>dr. Gyürecs Andrea</i>	<i>Műszaki és Pályázati Igazgatóság</i>	<i>pályázati referens</i>
<i>Kovács Antal</i>	<i>Műszaki és Pályázati Igazgatóság</i>	<i>pályázati referens</i>

**Projektkoordináció**



## 4.3 Ügyfélkiszolgálást érintő folyamat

### 4.3.1 Elektronikus ügyintézés fokozása

### 4.3.2 Internetes időpontfoglalás

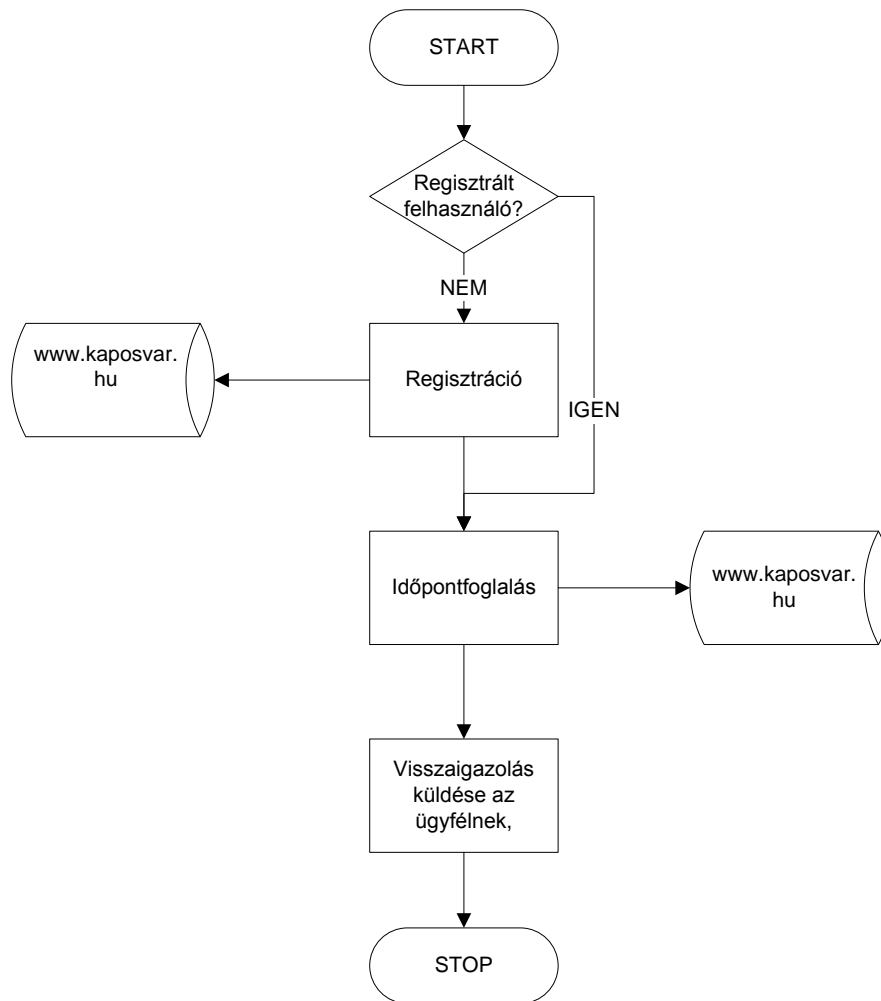
A Hivatalban jelenleg csak az Okmányirodába lehet Interneten, Ügyfélkapun keresztül regisztrálni ügyintézési célból. Az Internetes időpontfoglalás megfelelően működik, beépült a köztudatba és az ügyfelek egy része már így indítja meg az ügyintézését.

Véleményünk szerint az időpont foglalási funkció kiterjesztése a többi hatósági ügytípusra nagy előrelépés lenne a Hivatal ügyfélbarát arculatának erősítése végett, tekintettel arra, hogy az Internet használata egyre inkább terjedőben van a lakosság körében (jellemzően a fiataloknál, de egyre inkább az idősebb korosztály esetén is), így az elektronikus ügyintézését részét képező időpontfoglalás alkalmazása erősítheti azt a tudatot az ügyfélben, hogy az általa lefoglalt időpontban csak vele fognak foglalkozni. Nem utolsó sorban az ügyintézők leterheltsége is könnyebben kezelhetővé válik. A bejegyzett ügyfelekről pedig átlátható naptárat kapunk. Az ügyintézők esetleges távolléte esetén pedig a rendszerben rögzített ügyfelek könnyen kezelhetővé válnak a csoportvezetők számára.

#### Javaslat:

*A [www.kaposvar.hu](http://www.kaposvar.hu) weboldalon egy időpont foglalási rendszer működtetése, amelynek segítségével, előzetes regisztráció után felhasználónévvel és jelszóval bejelentkezve lehet kiválasztani azt az ügytípust, amelynek elintézésére szeretnénk időpontot foglalni. A konkrét ügytípust meghatározva a lehetséges ügyfélfogadási időpontok közül lehet kiválasztani a megfelelőt. A választható időpontokat az adminisztrációs felületen elvégzett beállítások, a már leadott foglalások, és az ügyintéző beállításai határozzák meg. Minden leadott időpontfoglalás megjelenik egyszer az ügyfél „Eddigi időpontfoglalásaim” menüpontjában és az ügytípussal foglalkozó ügyintéző naptárjában is. A naptárban lehetőség van az egyes ügyfelek időpont foglalásainak szerkesztésére, például másik ügyintéző kiválasztására. Az időpont foglalási folyamat során az időpontfoglalásokról, és a bekövetkezett változásokról az érintettek automatikusan e-mailben értesülnek.*

Internetes időpontfoglalás



### 4.3.3 Weboldal frissítése

A [www.kaposvar.hu](http://www.kaposvar.hu) weboldalon jelenleg is megtalálhatók az ügytípusonkénti leírások, tájékoztatók, illetve letölthető űrlapok.

Javaslat:

*A honlapon jelenleg az Ügyintézési iránytűben megtalálható információk kiegészítése ügytípusonkénti kérdezz-felelek leírással. A bővített információtartalom az Interneten információkat szerző ügyfelek számára biztosítja a még teljesebb körű információhoz jutást, és ezáltal az elégedettebb ügyfélszolgálat.*

## 4.4 Informatikai rendszerekkel kapcsolatos információk

### 4.4.1 Informatikai rendszerek hardver és szoftver igényei, bevezetési költségei

Az informatikai fejlesztést a Konzorcium a projekt keretében végrehajtja. A fejlesztendő rendszer hardver és szoftverigénye a következő:

#### Felhasználó oldali hardver igény

Pentium VI-es sorozatú PC 512 MB memóriával

#### Felhasználó oldali szoftver igény

Rendszerünk bármely Microsoft Windows verzióval kompatibilis

#### Szerver oldali hardver igény

Webszerver futtatására alkalmas stabil szerver.

#### Szerver oldali szoftver igény

Linux operációs rendszer, MySql adatbázis motorral, SMTP szerver, PHP szerver

Az @Task rendszer normál irodai számítógépekről elérhető Interneten keresztül. A rendszer használatához szükséges telepíteni a számítógépre böngészőt, Flash-t és Java-t.

Az @Task bevezetés költsége nettó 7 932 800 Ft + ÁFA. Ez a költség a következőket foglalja magában:

- az @Task bevezetéshez kapcsolódó igények felmérését,
- a rendszer szükséges paraméterezését,
- adatfeltöltést (felhasználók, partnerek, szervezeti egységek, jelenlegi projektek)
- 10 konkurens felhasználói licencet.

Az @Task rendszer kapcsán a projekt fenntartási időszakában (a projekt befejezését követő 5 évig) biztosítjuk a Hivatal számára a rendszerhez való hozzáférést 10 licenccel, ami a Hivatal számára nem kerül plusz költségbe.

### 4.4.2 Bevezetendő informatikai rendszerek bevezetési ütemterve

A rendszerek bevezetése a következő terv szerint zajlik:

@Task:

- @Task rendszer előparaméterezése: 2010. október 25.
- @Task rendszer használatba vétele: 2010. október 25.

Fejlesztett rendszer:

- Igényfelmérés a fejlesztett rendszer kapcsán: 2010. október 23.
- Igények leképezése, a modulok telepítése, felhasználói teszthez: 2010. november 3.
- Felhasználói tesztelés: 2010. november 19.
- Hibajavítás: 2010. november 24.
- Éles üzem: 2010. november 25.

## 5 Változásmenedzsment

A szervezetfejlesztés célja, hogy mind a város lakossága, mind a Hivatalban dolgozók szemében a Hivatal megítélése tovább javuljon. A cél elérése érdekében át kell tekinteni a már meglévő munkafolyamatokat és meg kell határozni az átalakítandó, illetve fel kell tárni a szervezetfejlesztéssel szemben megfogalmazott célok elérése érdekében szükséges, de mindezülig hiányzó folyamatokat, amelyeket meg kell alkotni és aztán informatikai támogatással bevezetni.

A szervezetfejlesztés (angolul Business Process Reengineering (BPR)) tevékenysége akkor tud sikeres lenni, ha az új folyamatok bevezetése változásmenedzsment tevékenységgel van megtámogatva. E tevékenység célja, hogy a változásokban érintett személyeknek a változásokkal szembeni – egyébként természetesen – ellenállása megszűnjön, és támogatóvá váljanak.

A BPR klasszikusan a következő lépésekből áll:

1. a szervezeti jövőkép és a folyamatok újraformálásával elérendő cél megfogalmazása,
2. az újraformálandó folyamatok azonosítása,
3. a meglévő folyamatok megértése és vizsgálata,
4. az informatikai lehetőségek azonosítása,
5. az új folyamatok megtervezése és létrehozása,
6. a folyamat betanítása a szervezet tagjainak.

A VASC – Gál és Társa ügyvédi iroda konzorcium szakértői a projekt megkezdésekor a szervezetfejlesztéshez szervesen kapcsolódó Változásmenedzsment tevékenység keretében vezetői tájékoztatót tartottak, ahol a Konzorcium szakértői a projekt kezdeti szakaszairól, illetve e szakaszok feladatairól és a Hivatal munkatársainak szerepéről számoltak be, így erősítve a Hivatal menedzsmentjében a szervezetfejlesztés iránti elkötelezettséget.

A Konzorcium célul tűzte ki, hogy a projekt során a Hivatal munkatársai tájékoztatást kapjanak a szakértők által végzett tevékenységekről, így a felmérések és az egyeztetések során a szakértők az érintetteknek bemutatták a projekt aktuális teendőit, és meghatározásra került az egyes munkatársak szerepe a projekt aktuális szakaszában, így biztosítva a szervezetfejlesztéssel szemben esetlegesen fennálló ellenérzés csökkentését.

A projekt eddigi időszakában a Konzorcium szakértői részletesen felmérték az Önkormányzat által végzett tevékenységeket, az alkalmazott munkafolyamatokat és azok informatikai támogatottságát. A felmérés eredményeként közel 200 folyamatot sikerült azonosítani. A folyamatok felmérése alapján az Önkormányzat projektbe bevont szakembereivel megkezdődött a folyamatok kiértékelése.

A Hivatal elvárásai a projekttel szemben a következők:

1. A döntési mechanizmus korszerűsítése, ezen belül:

- Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása (munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása)
- Az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a hivatal működésébe.
- A hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése.

2. A költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása, ezen belül:

- Tartalmi és eljárási kapcsolat kialakítása az önkormányzati szakpolitikai prioritások és a költségvetés előkészítése és elfogadása között.
- Új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazása.

3. Partnerség erősítése, ezen belül:

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

Következő lépésként az Önkormányzat Szervezetfejlesztési Stratégiájával összhangban, az önkormányzat célkitűzéseire alapozva, a mélyinterjúk, egyeztetések és a folyamatok feltérképezése eredményeként a Hivatal munkatársaival közösen kijelölésre kerültek a megújítandó, illetve újonnan megalkotandó folyamatok. A felsorolt célokat szolgáló folyamatok áttervezésétől, illetve a hiányzó láncszemek megalkotásától várható a célok elérése felé mutató látványos elmozdulás.

A munkafolyamatok kijelölésével együttesen meghatározásra került a változásokban érintett szervezeti egységek köre, valamint előzetesen átgondolásra kerültek az egyes folyamatok kialakításához és megfelelő működtetéséhez szükséges egyéb erőforrások (pl. informatikai rendszer, humán erőforrás, stb.) és feltételek is.

Az elfogadott fejlesztési koncepció alapján az oktatás során megtörténik a változás célcsoportját alkotó személyeknek a változások szükségszerűségéről való tájékoztatása és a szükségszerű meggyőzése is. Cél az, hogy a változásban érintett személyek megértsék a változás szükségességét és saját szerepüket ebben a folyamatban, valamint az, hogy a változással szembeni esetleges ellenállásuk megszűnjön, és a projekt és a javasolt változtatások támogatóivá váljanak a továbbiakban.



## 6 Mellékletek

### 6.1 Kérdőív

<b>Név</b>	
<b>Igazgatóság</b>	
<b>Iroda</b>	
<b>Beosztás</b>	
<b>Munkakör</b>	
<b>Végzettség</b>	
<b>Képzettség</b>	
<b>Egyéb tanfolyami végzettség (ECDL, stb.)</b>	
<b>Idegen nyelvtudás</b>	
<b>E-mail</b>	
<b>Rögzítés dátuma</b>	

#	Főfolyamat neve
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

Szervezetfejlesztési Tanulmány

#	Főfolyamat neve	Gyakorisága (legalább egyszer)	Időtartama (perc)	Tevékenység leírása	Kérelemre vagy hivatalból indul a folyamat?	Tevékenységben részt vevő külső/belső szereplők	Milyen irat alapján indul a folyamat?	Milyen irat keletkezik a folyamat végén?	Kapcsolódó külső/belső szereplő	Használt informatikai rendszer	Tevékenységre vonatkozó jogszabály, helyi rendelet, szabályzat	Egyéb észrevétel, megjegyzés
1												
2												
3	0											
4	0											
5	0											
6	0											
7	0											
8	0											
9	0											
10	0											

## 6.2 Folyamattérkép

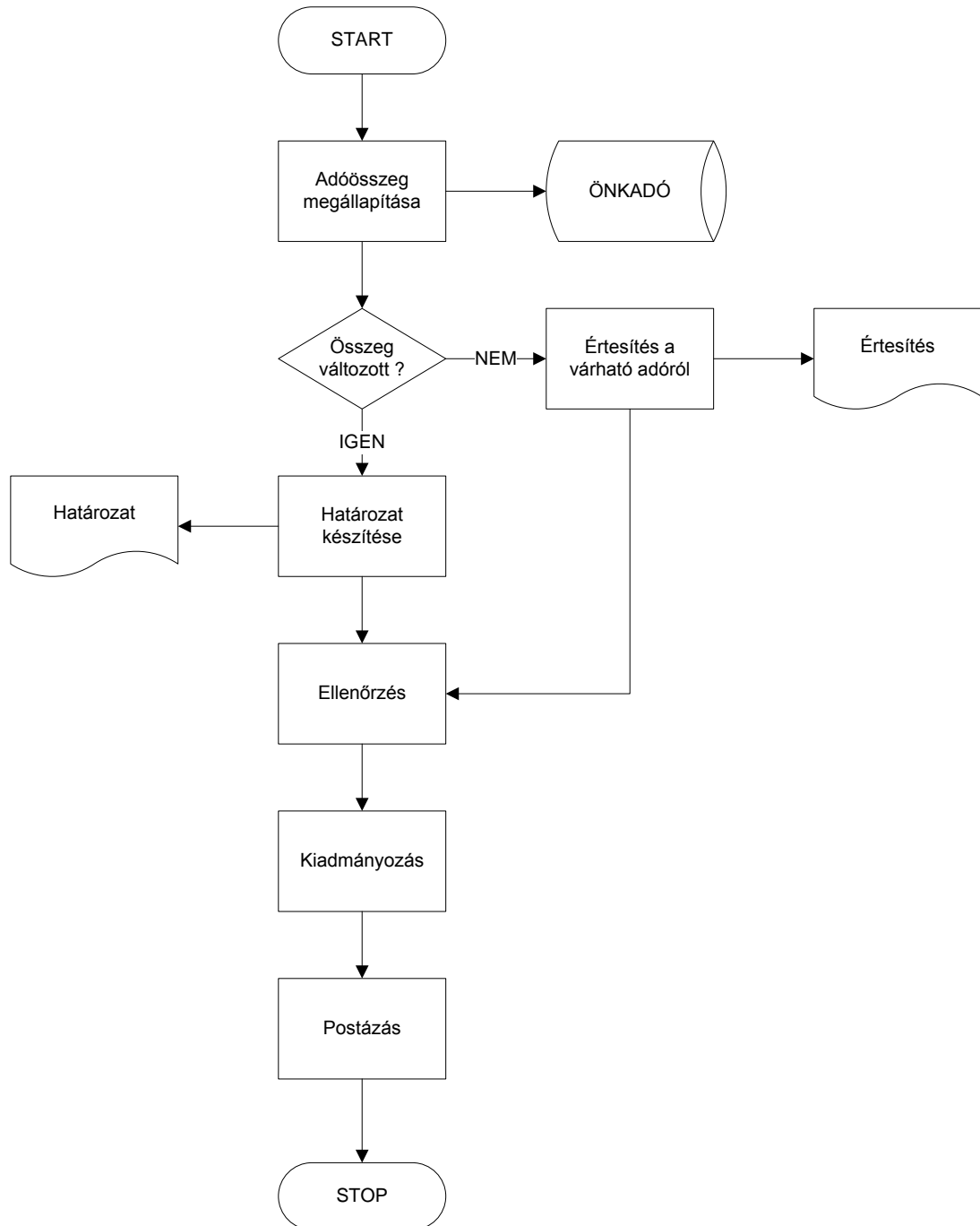
### **Bevezetés**

Jelen dokumentum a Konzorcium által kialakított folyamattérképet tartalmazza. A folyamattérképet a kapott dokumentumok, a kérdőívek és a lefolytatott interjúk alapján készítettük el, és a Hivatal felmérés időszakában végzett tevékenységeit írja le. A folyamattérkép tartalmazza az egyes folyamatok lépéseit, a döntési pontokat, az alkalmazott informatikai rendszereket, illetve a folyamatlépéshez kapcsolódó dokumentumokat.

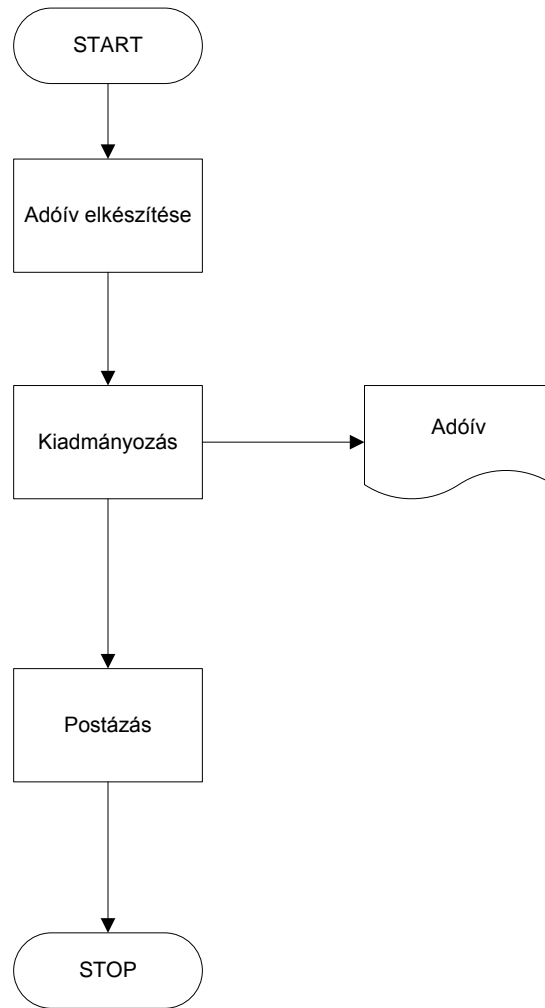
A folyamattérkép a Hivatal egyes szervezeti egységei szerinti bontásban tartalmazza a folyamatokat az alábbiak szerint.

6.2.1 Adóügyi Iroda

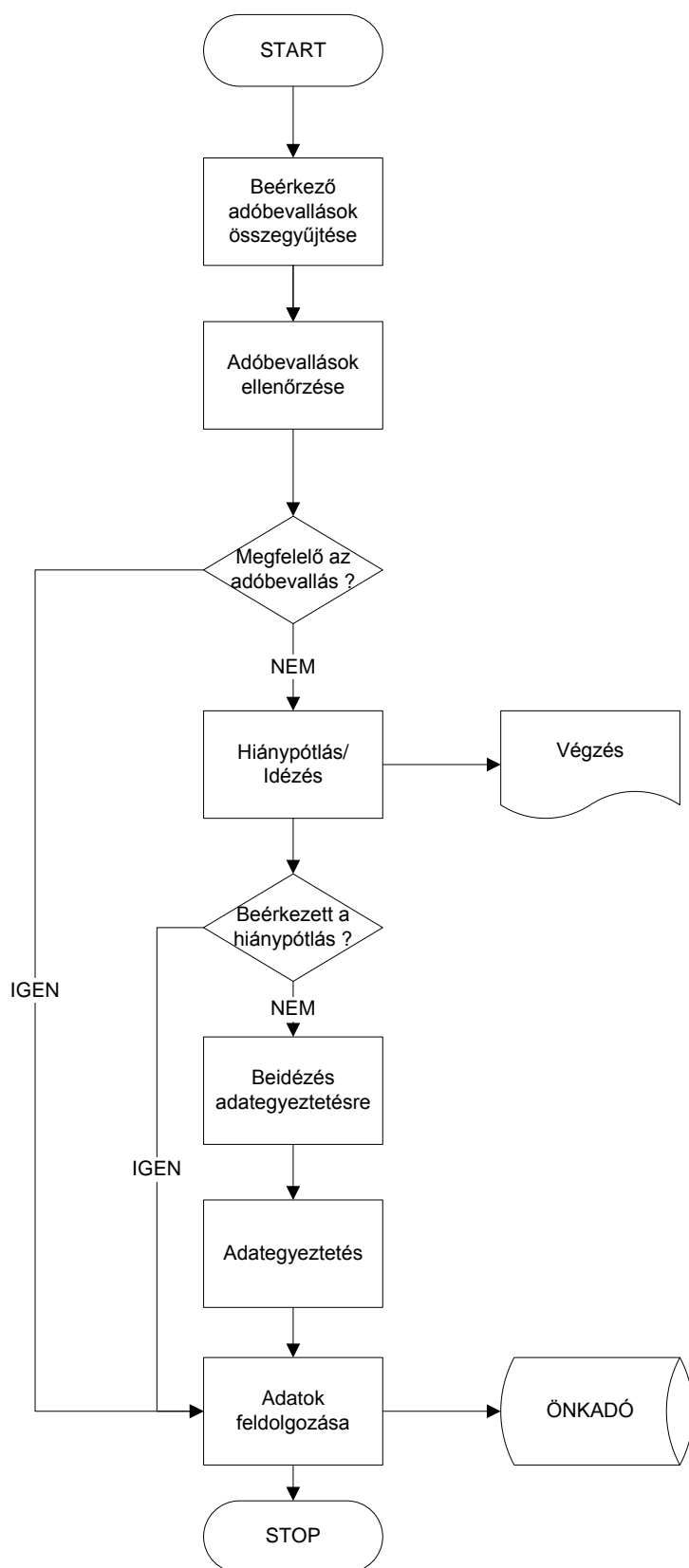
Adó kivetése év elején



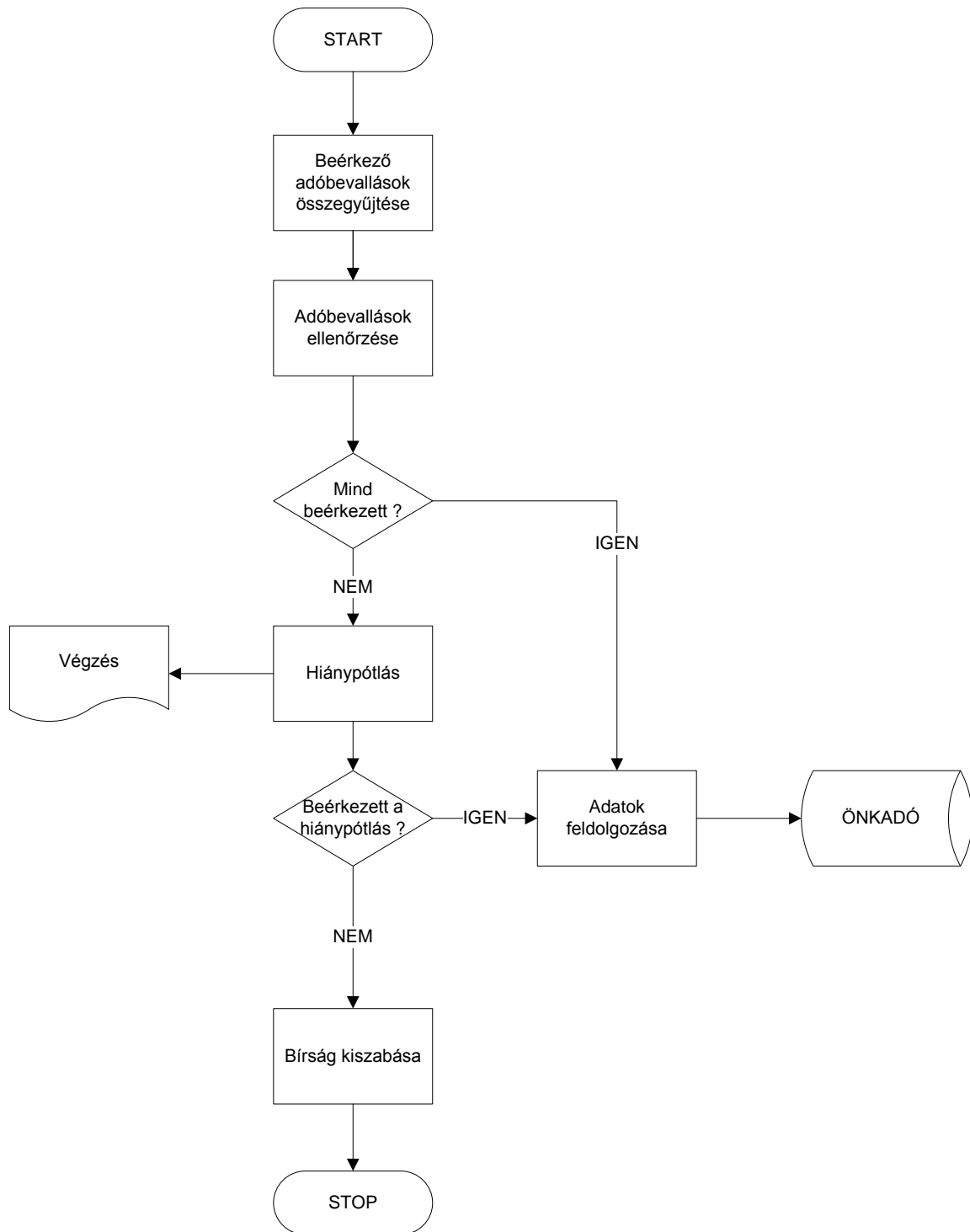
**Adó kivetése félévkor**



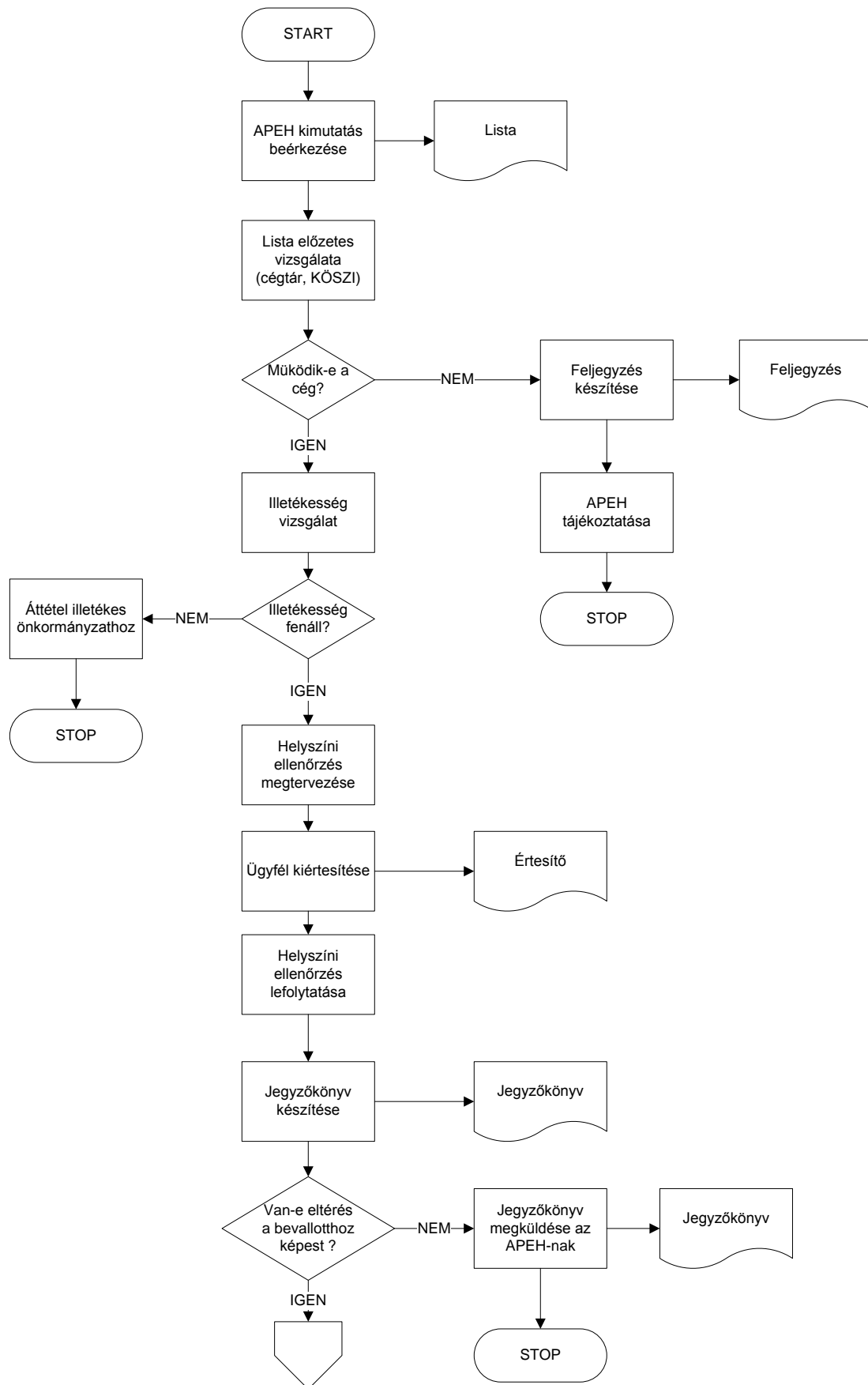
Adók nyilvántartás



Iparúzésiadó nyilvántartása

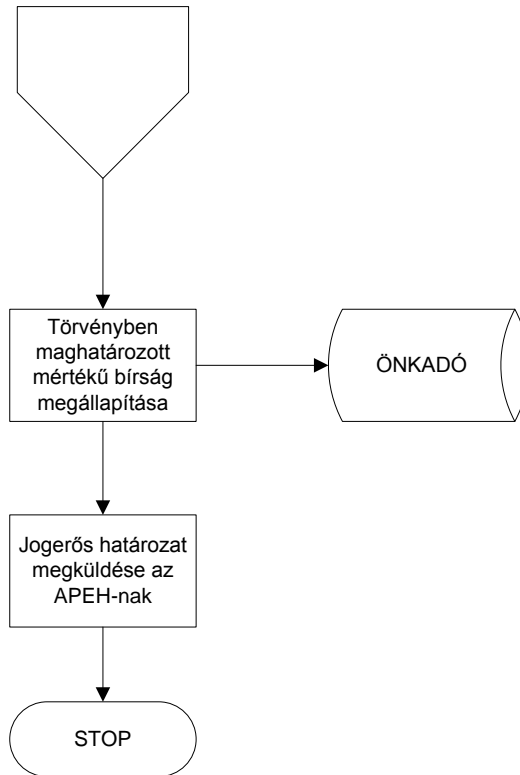


TV üzembentartási díjjal kapcsolatos intézkedés

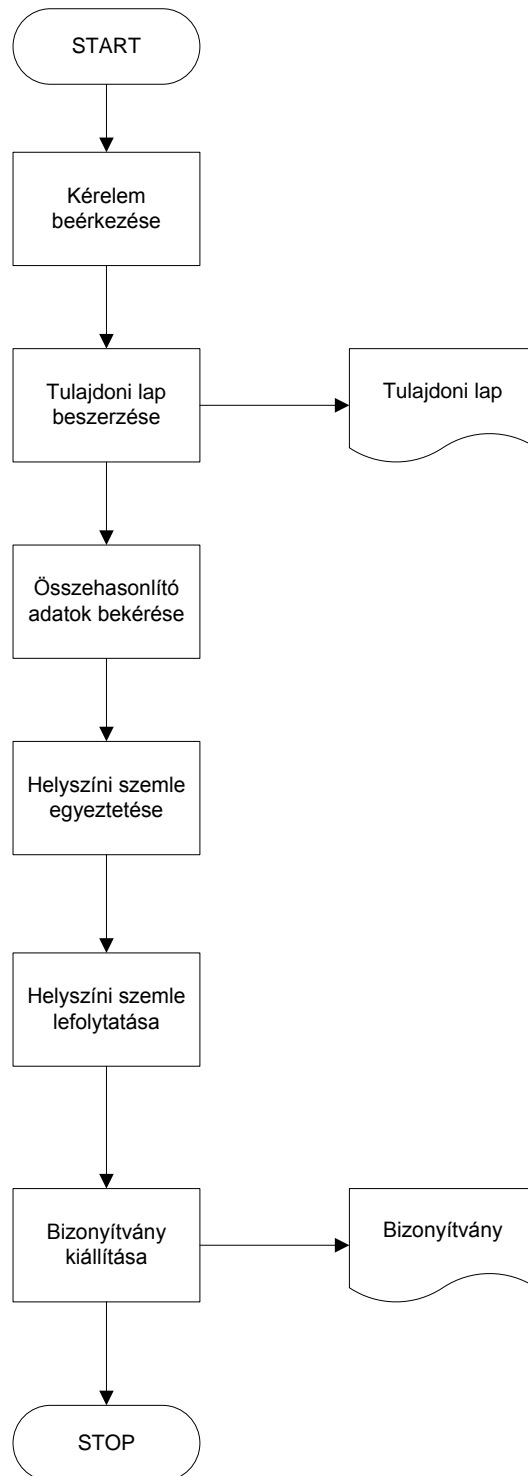




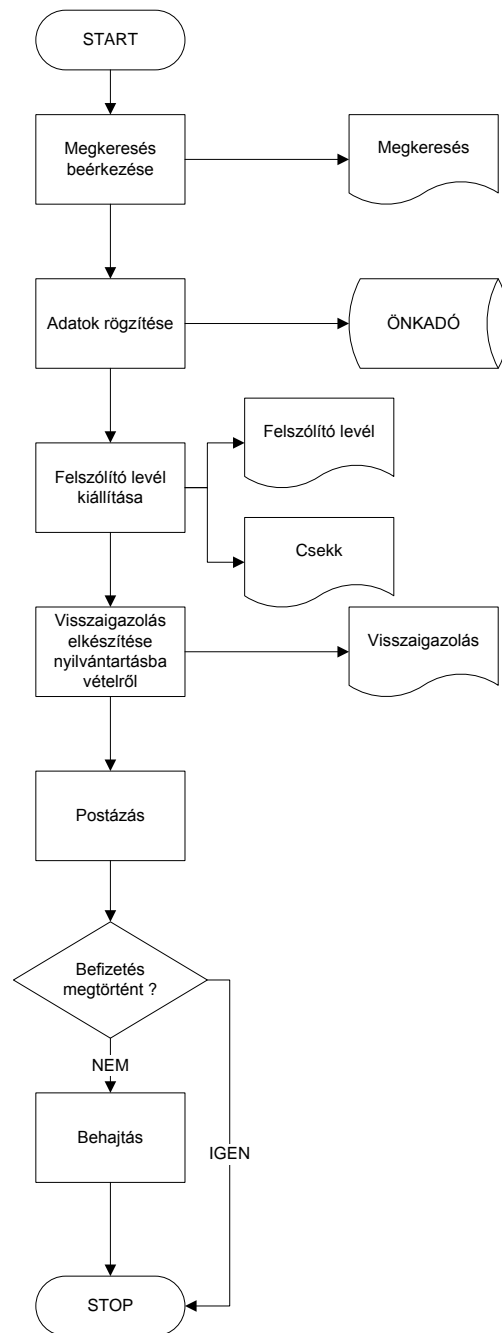
**TV üzemeltetési díjjal kapcsolatos intézkedés II**



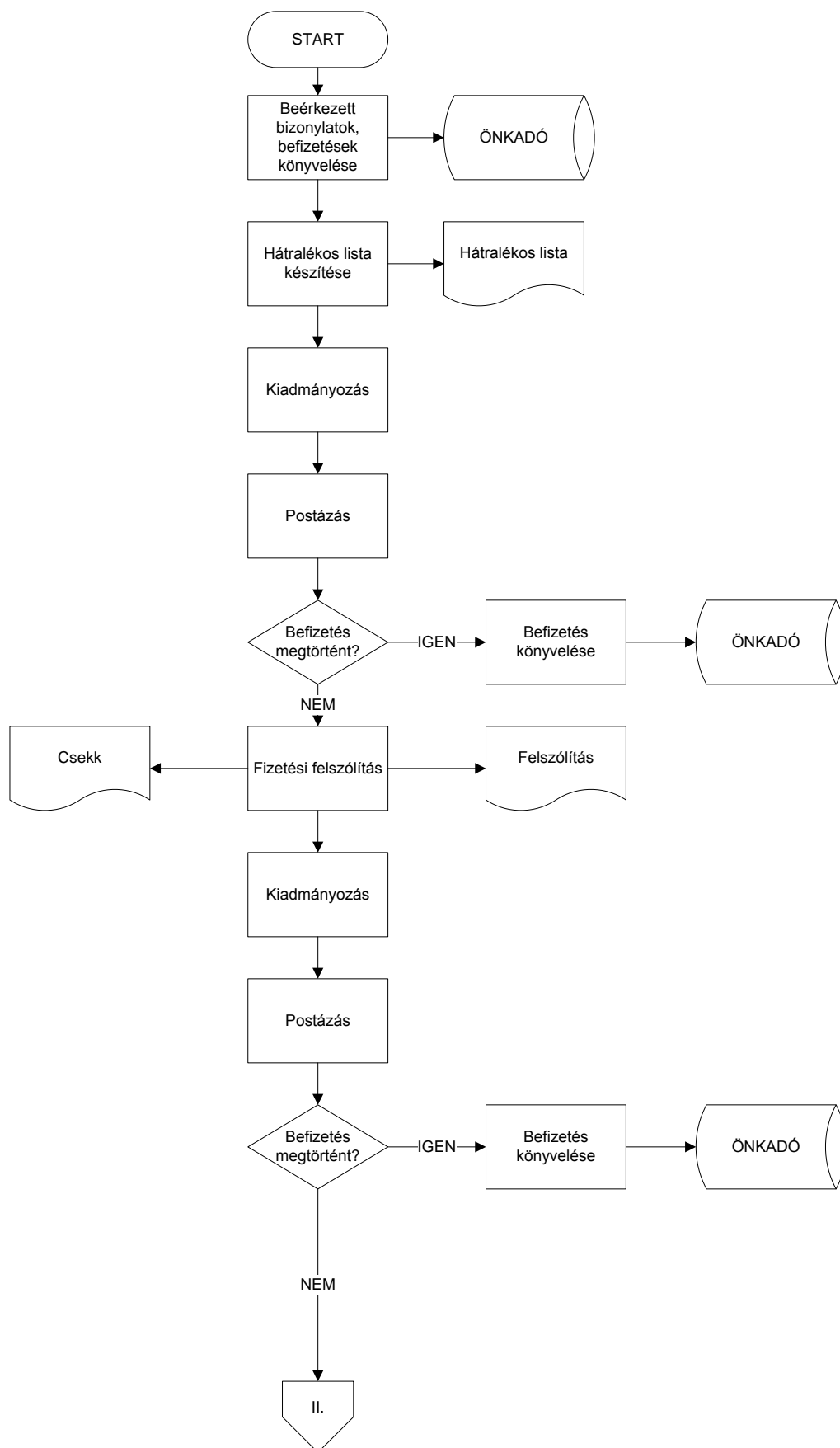
**Adó és értékbizonyítvány kiállítása**

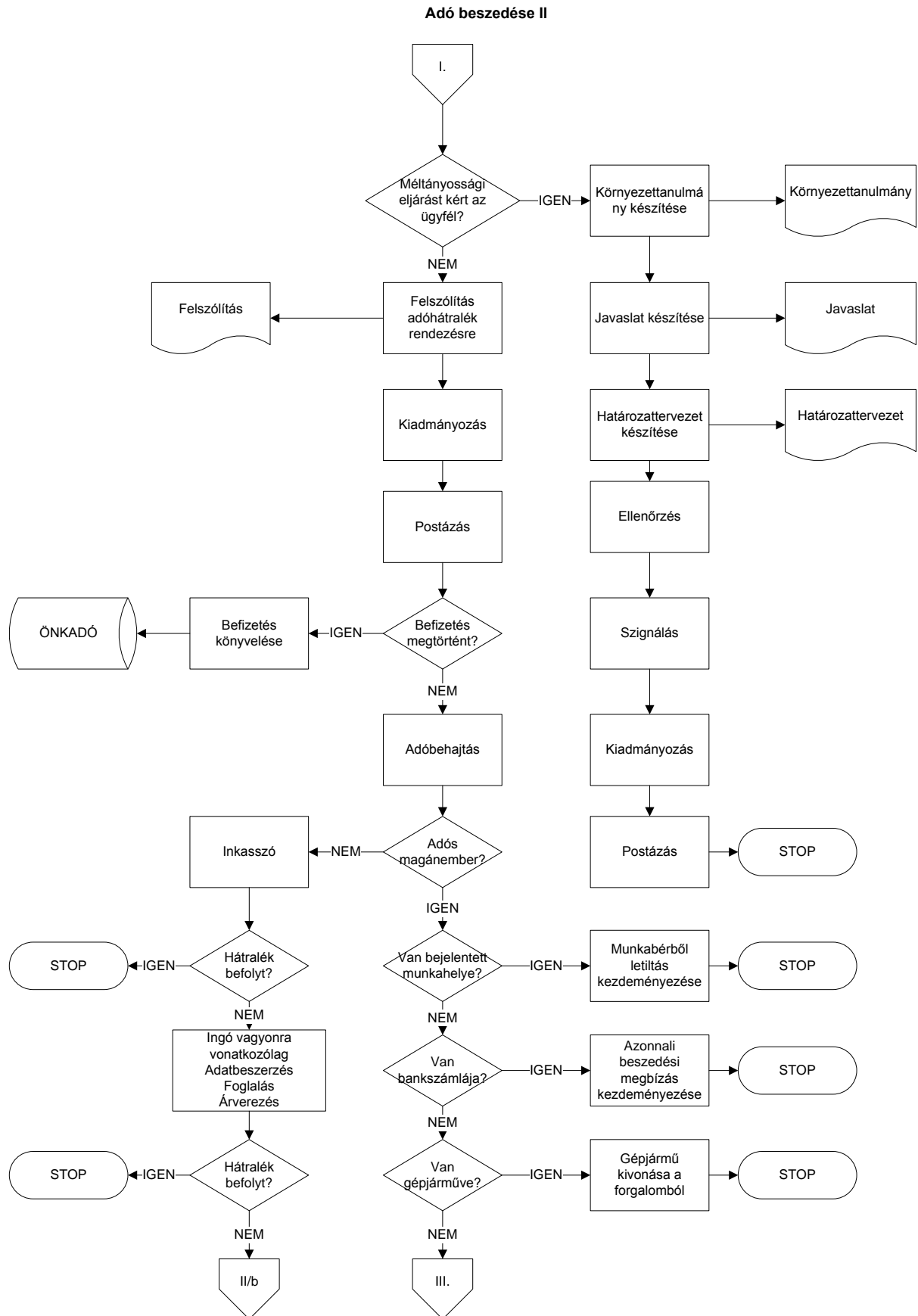


## Idegen helyről érkező, adók módjára behajtható tartozások behajtása

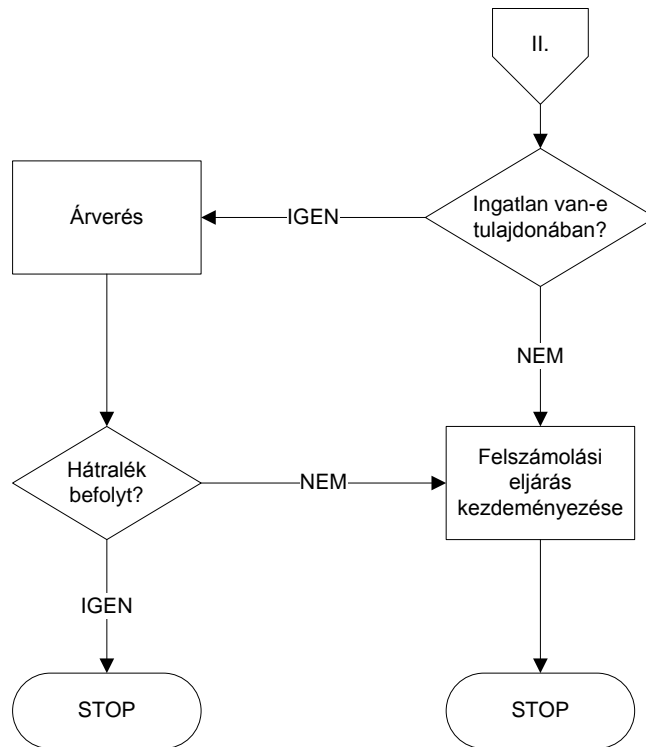


Adó beszedése

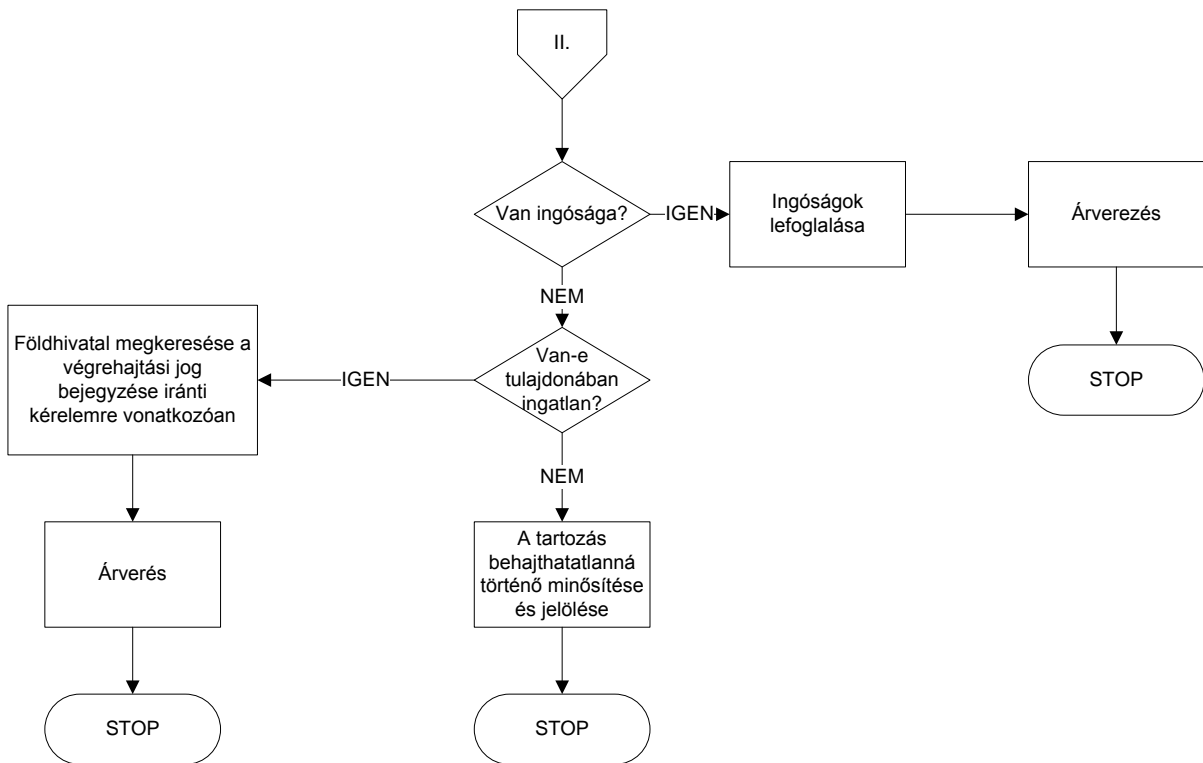




Adó beszedése II/b

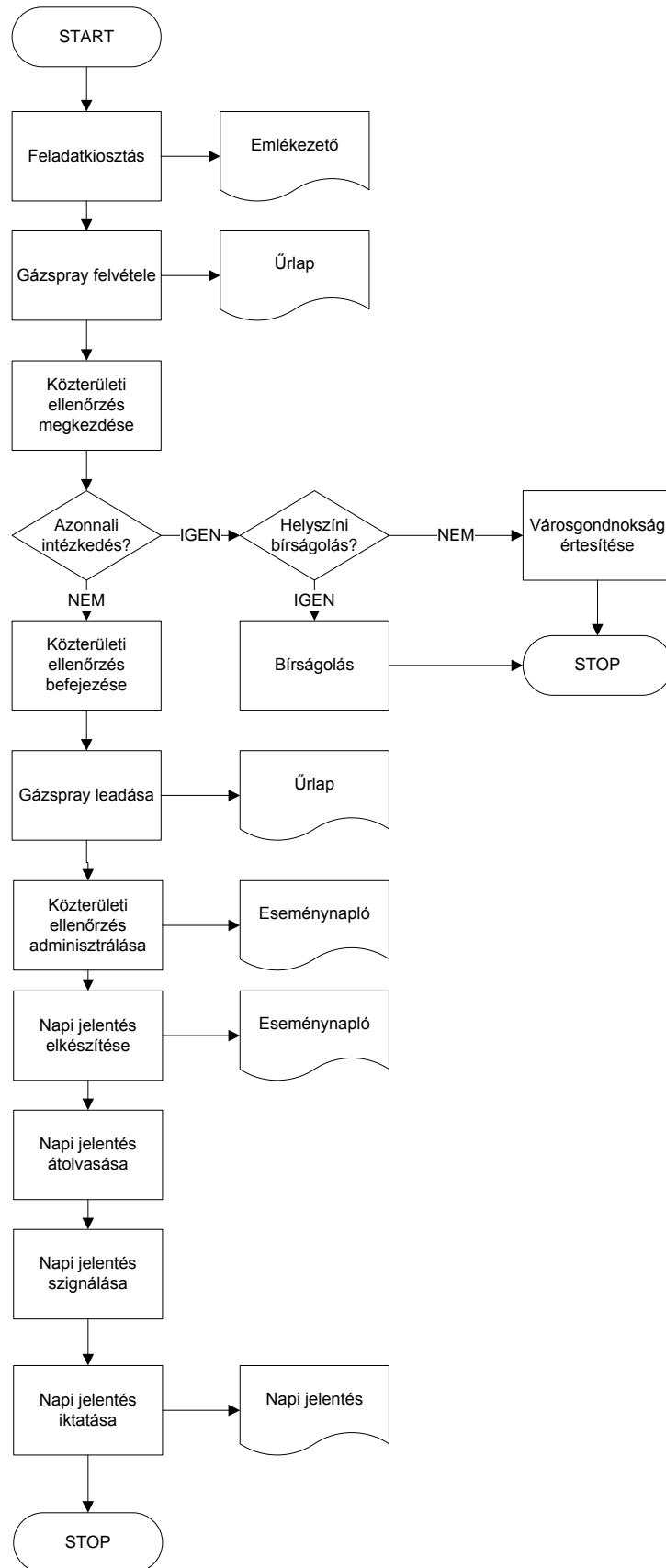


Adó beszedése III

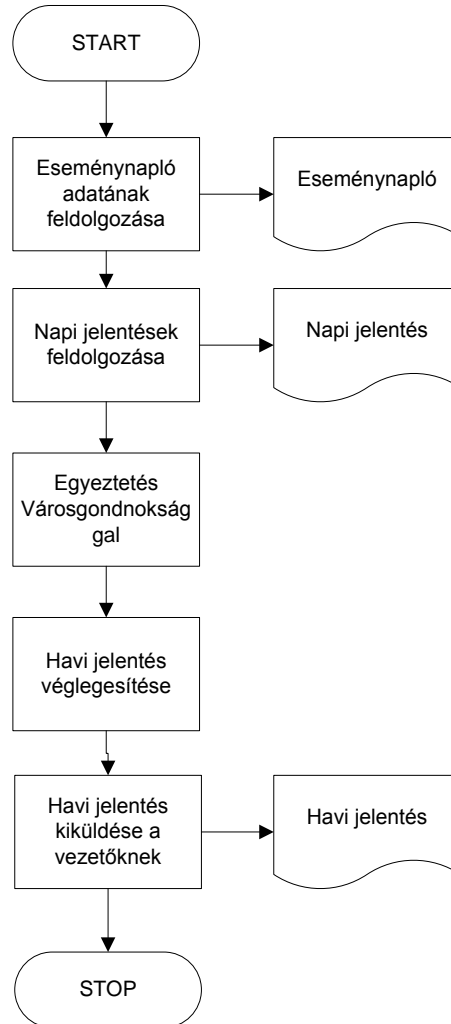


6.2.2 Közterület Felügyelet

Közterületfelügyeleti tevékenység



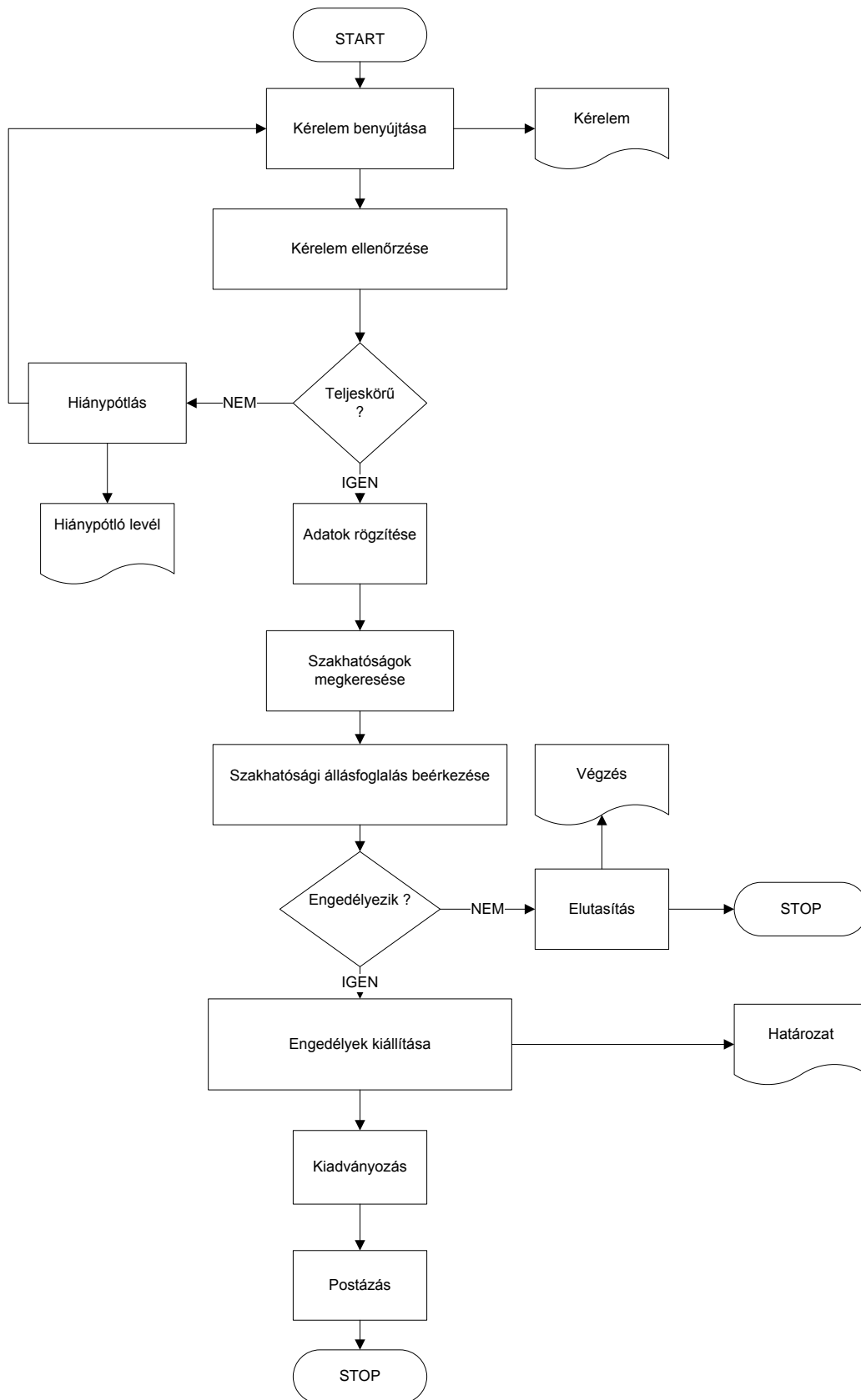
Havi jelentés készítése a közterületi feladatokról



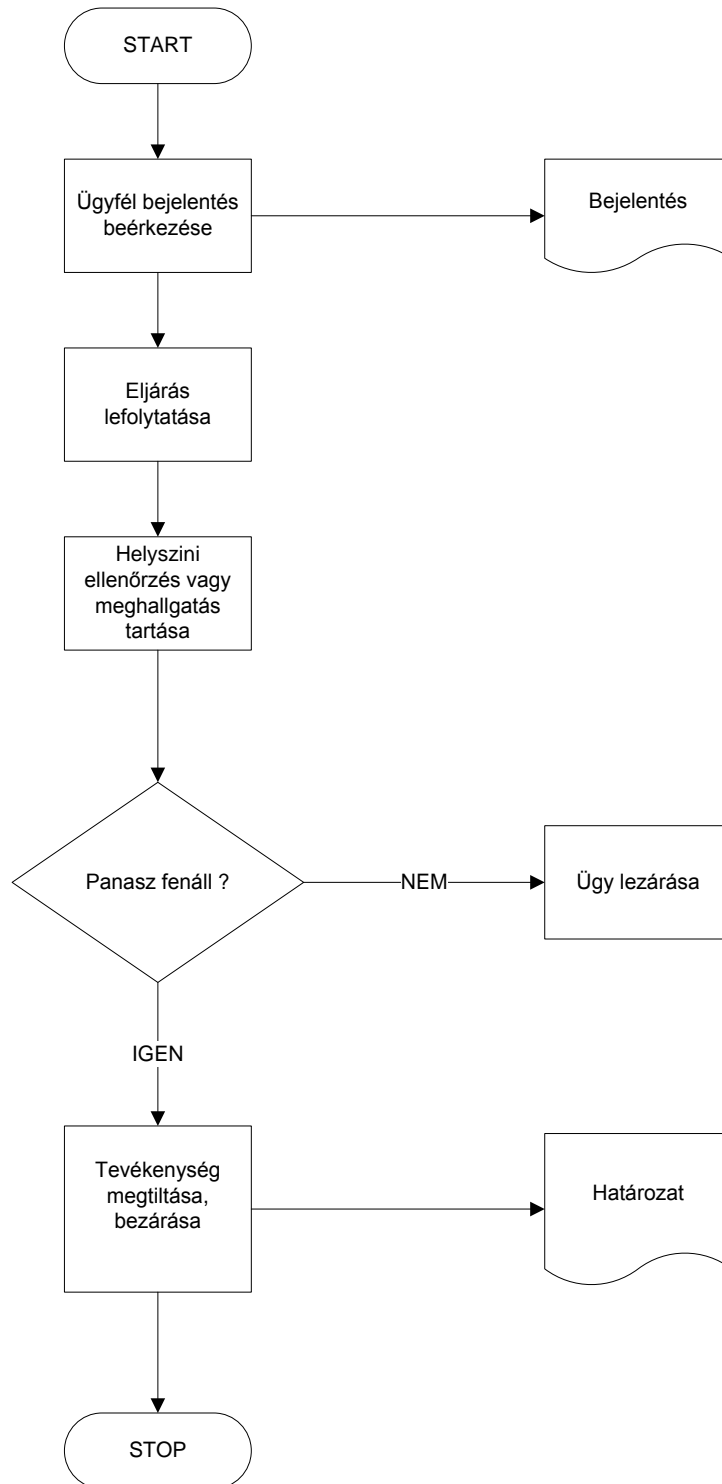


6.2.3 Igazgatási Iroda

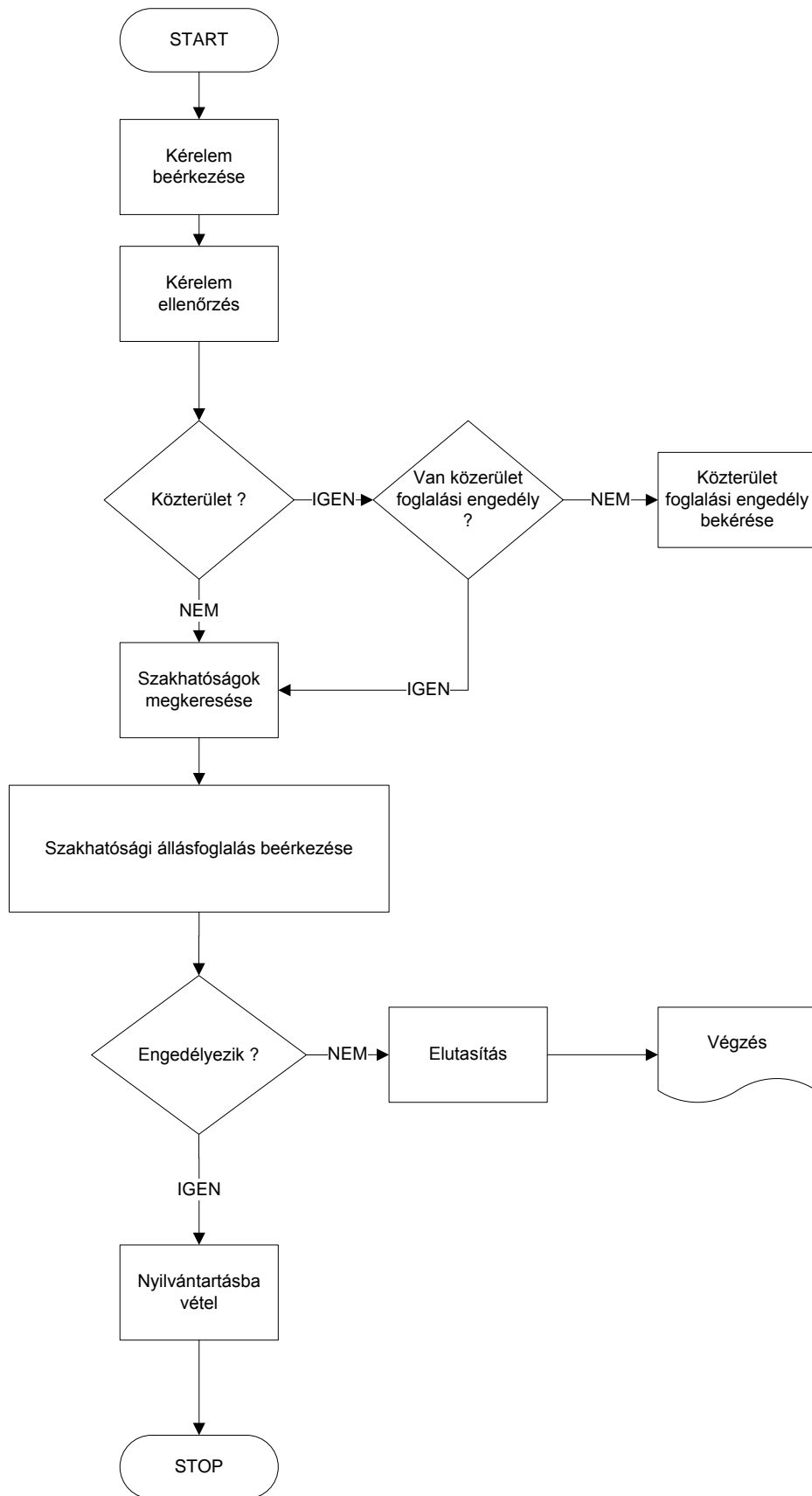
Működési engedély, telepengedély kiadása



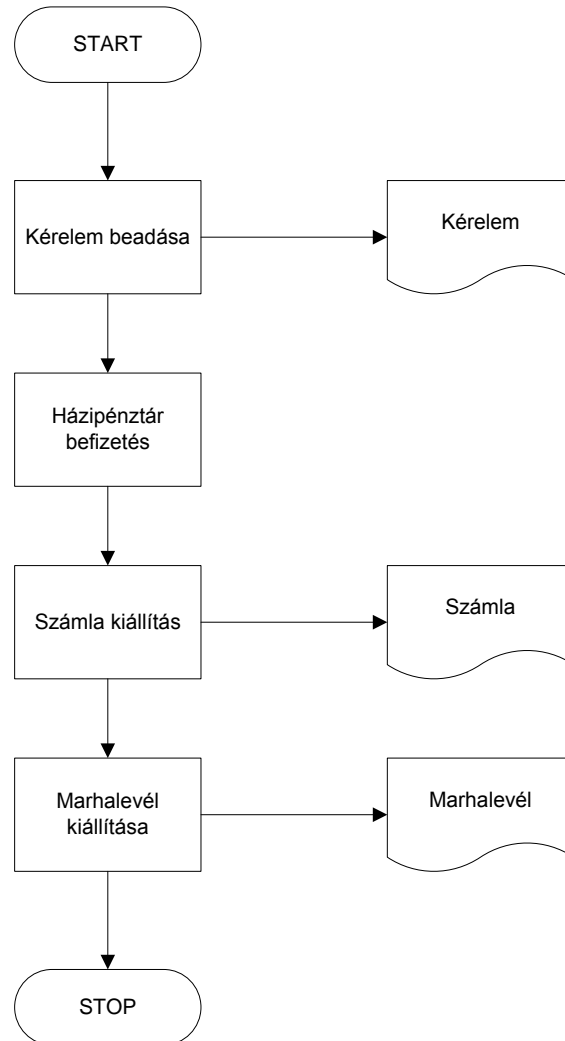
Üzletekkel kapcsolatos lakossági panaszok kezelése



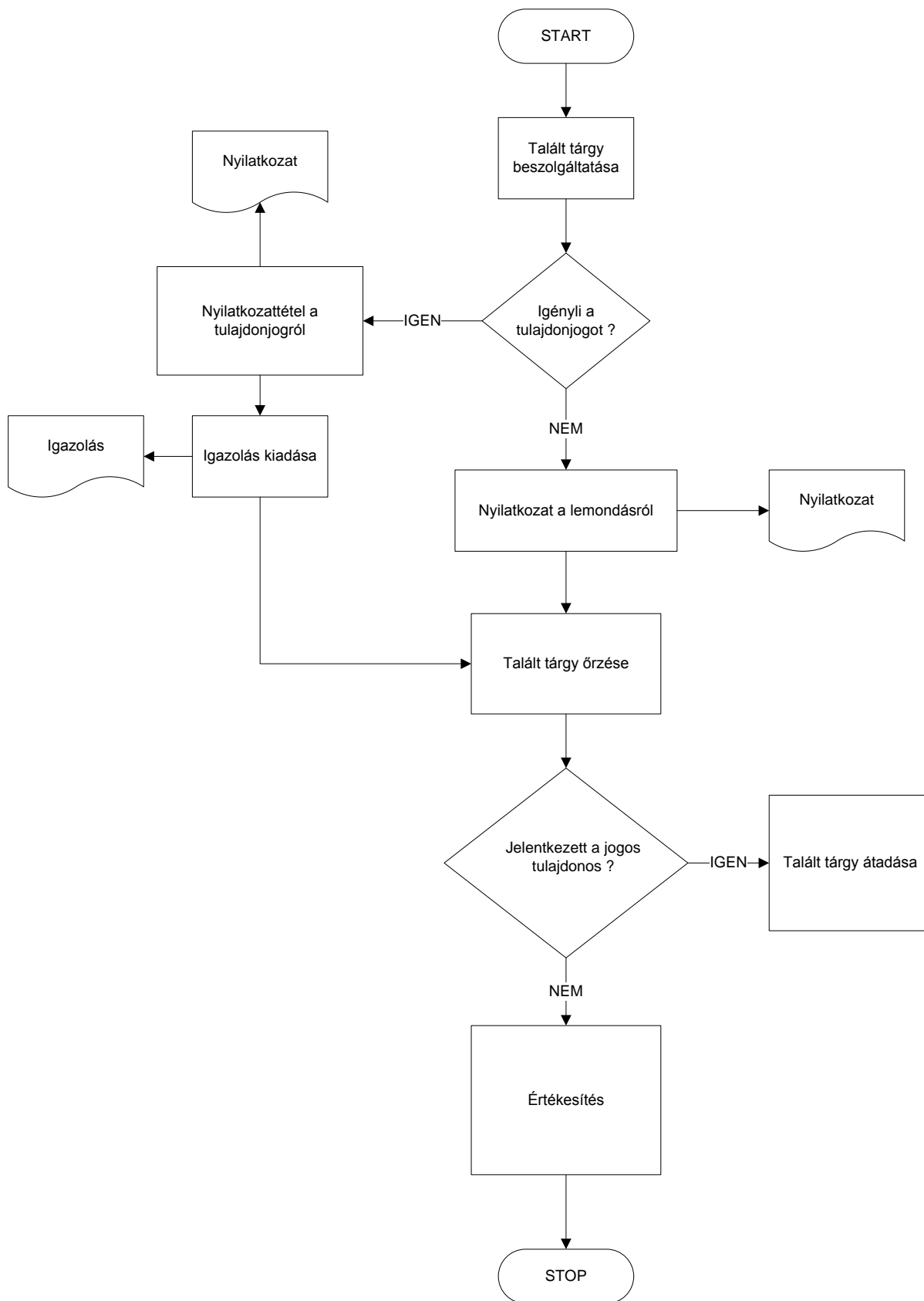
Vásárszervezők nyilvántartásba vétele



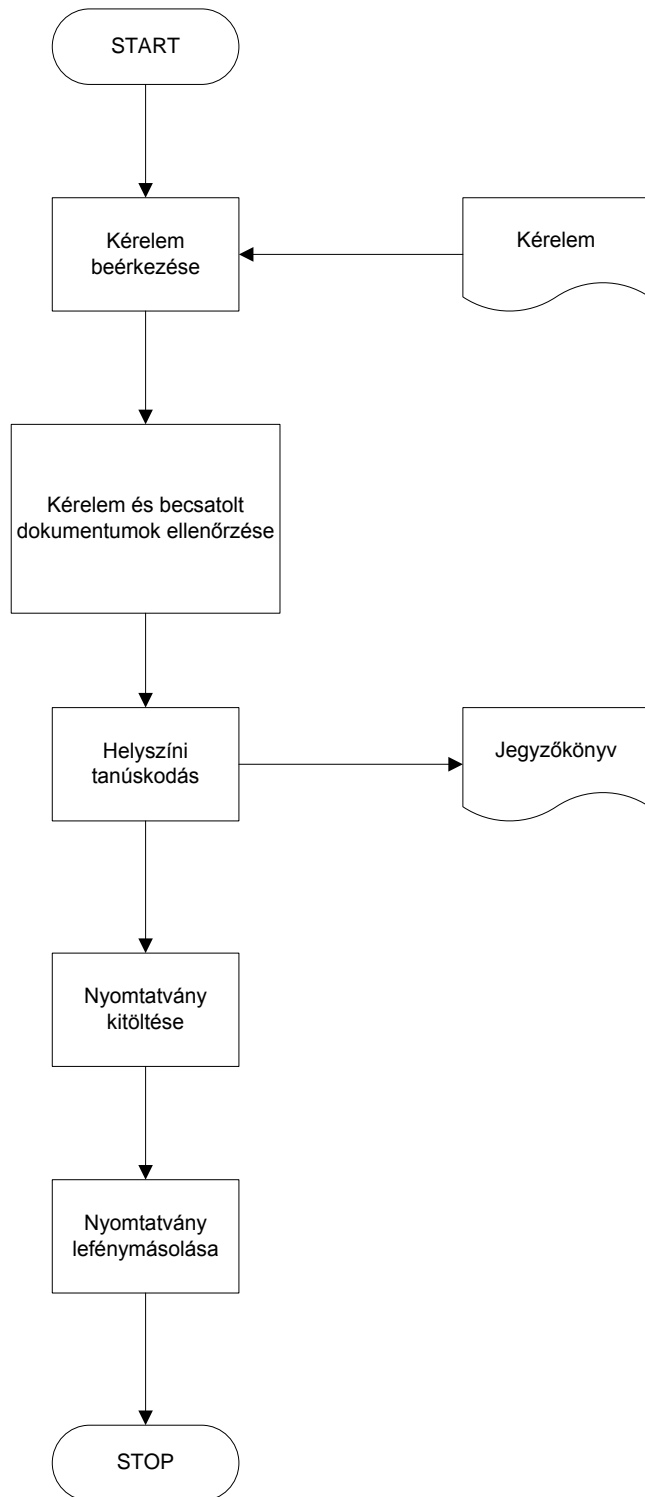
**Marhalevél kiállítása**



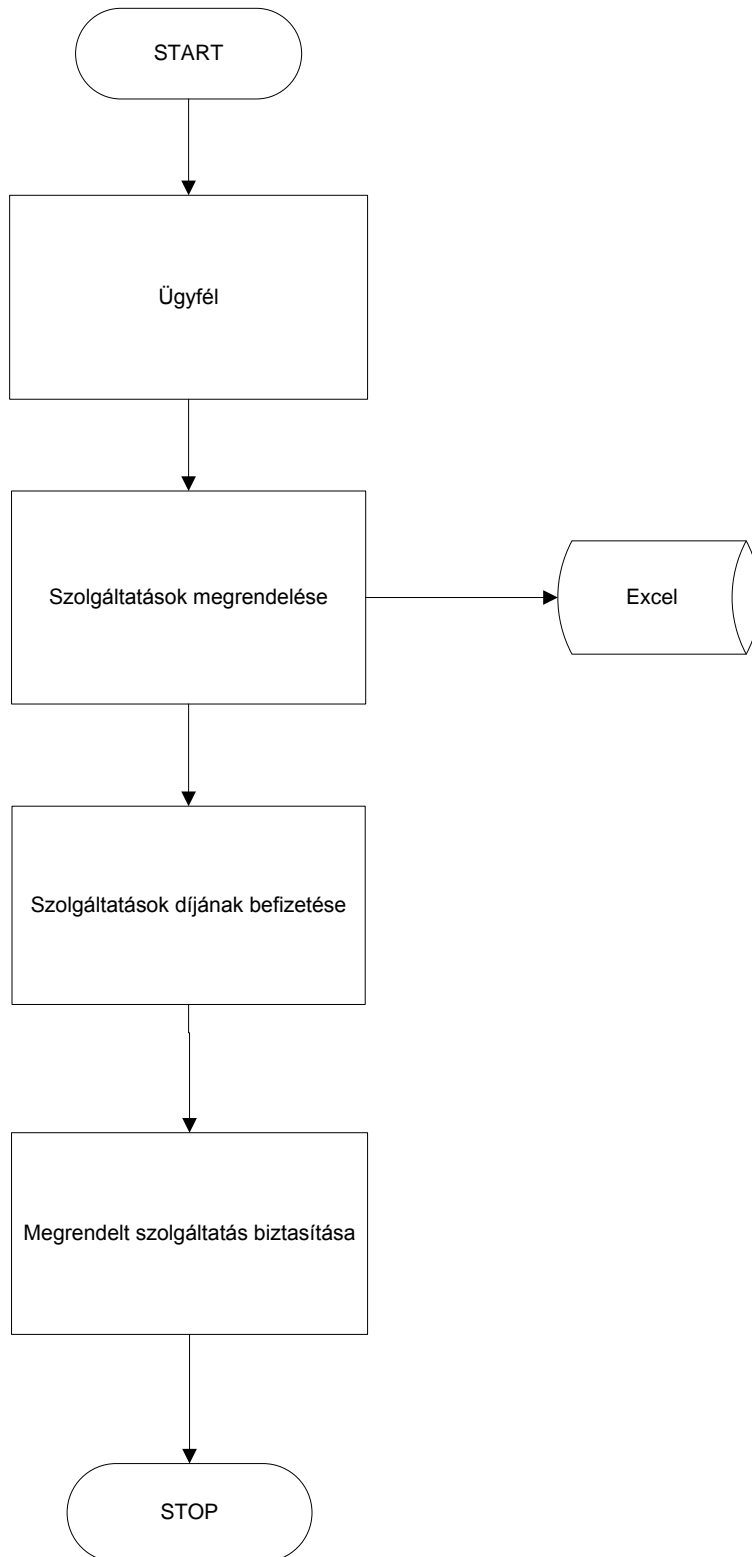
Talált tárgyak kezelése



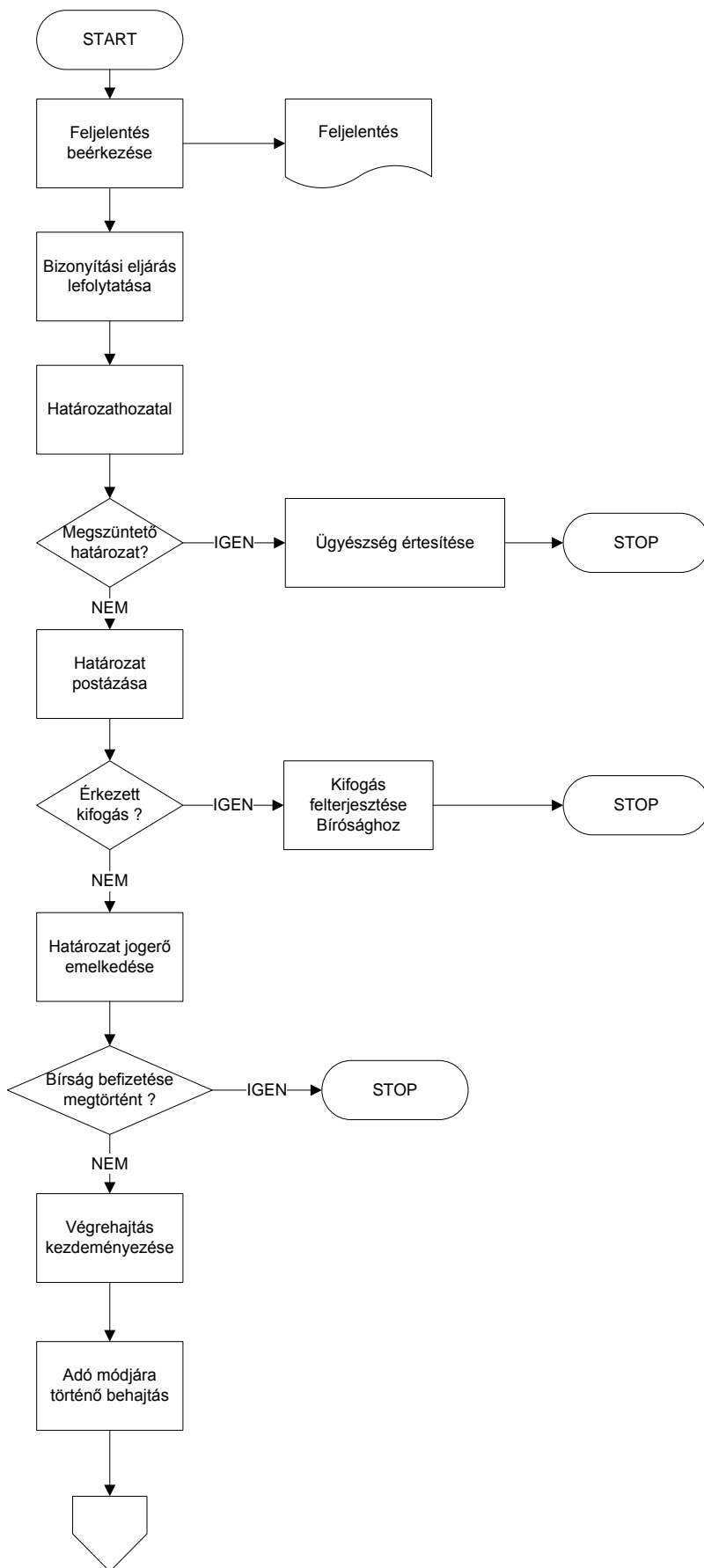
**Hatósági bizonyítványok kiadása**



**Családi ünnepek szervezése**

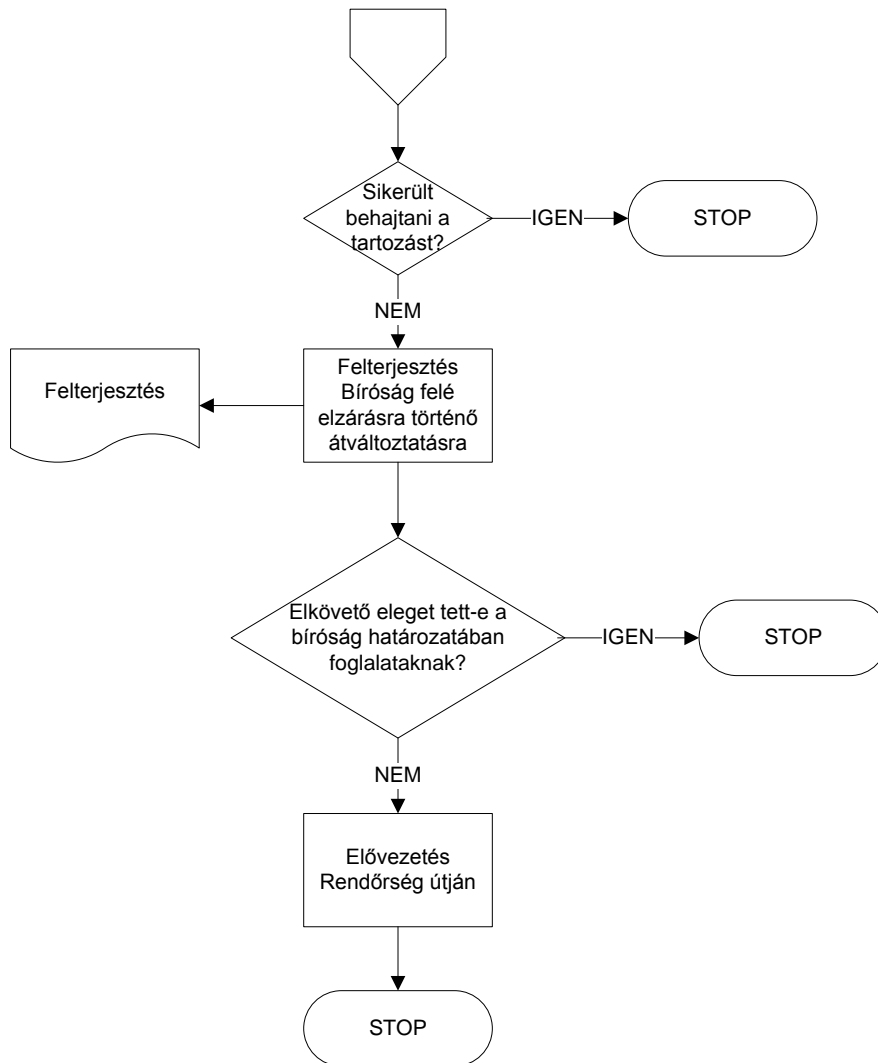


Szabálysértések intézése

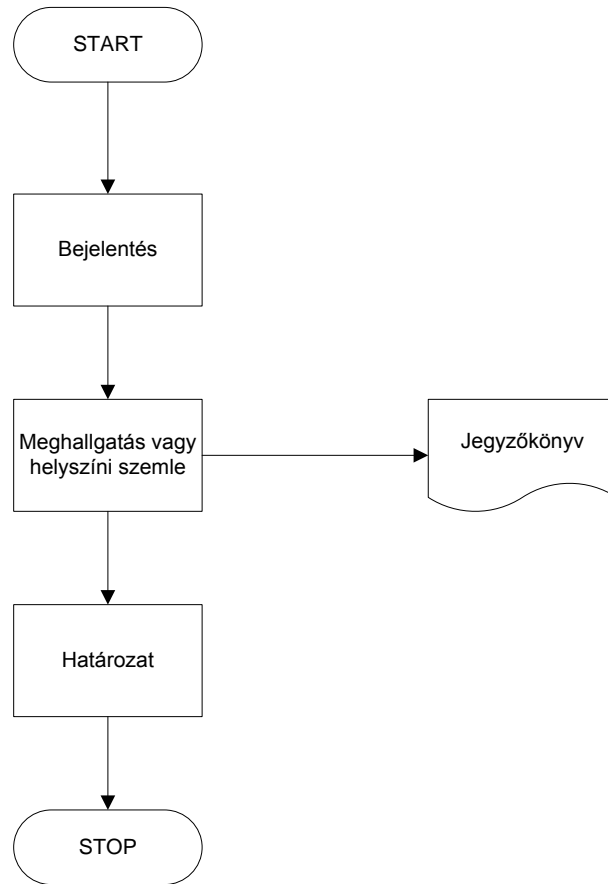




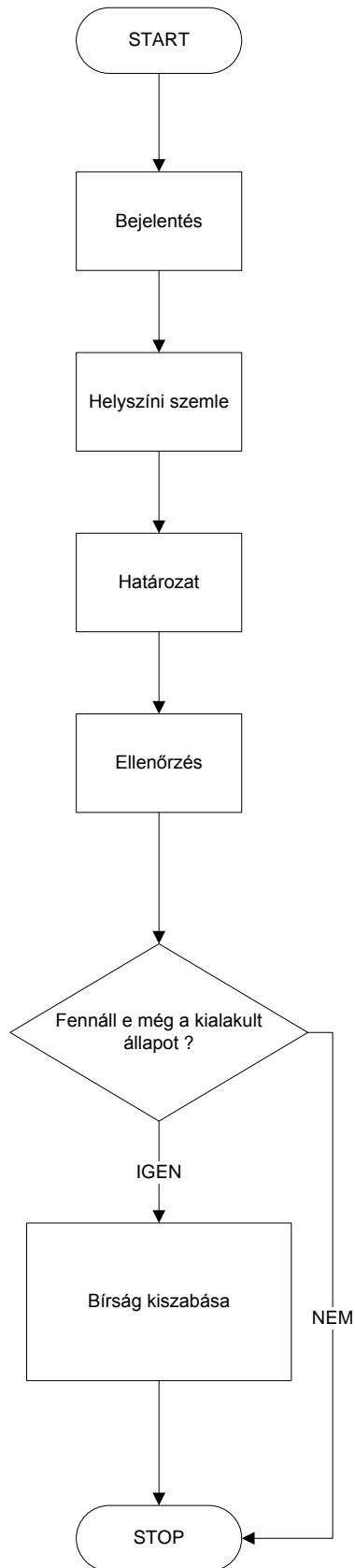
Szabálysértések intézése II



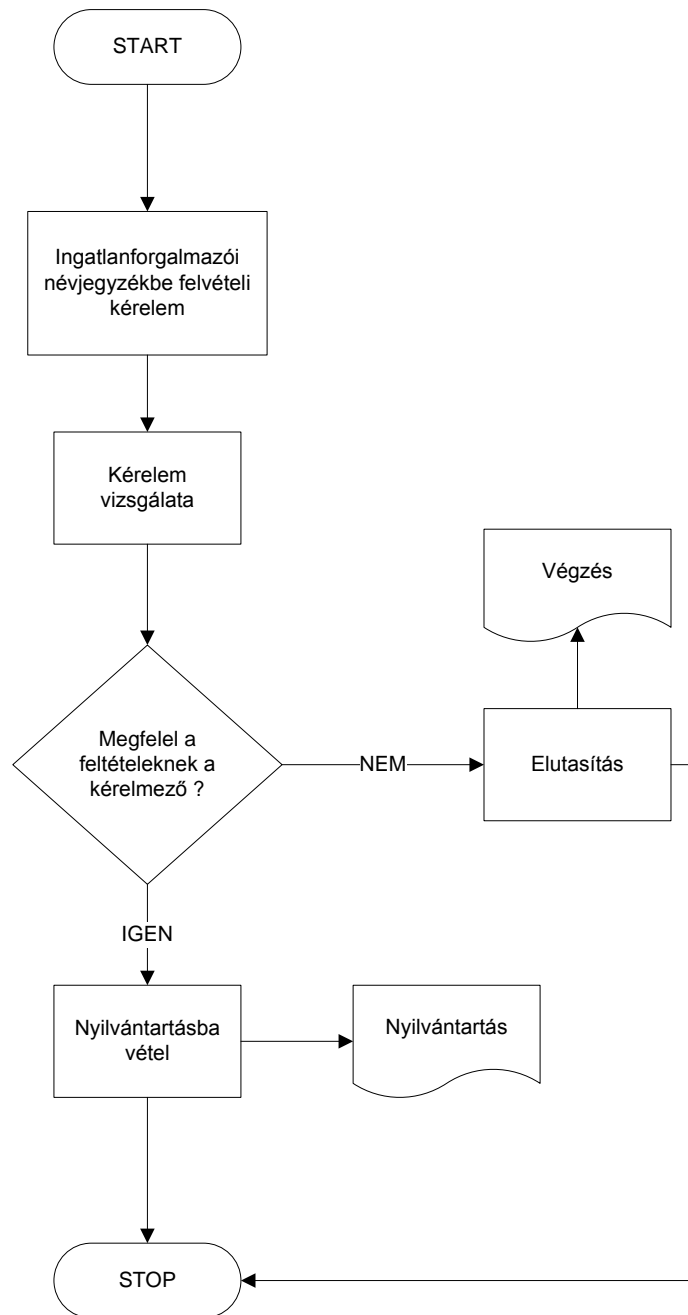
**Birtokvédelmi eljárás**



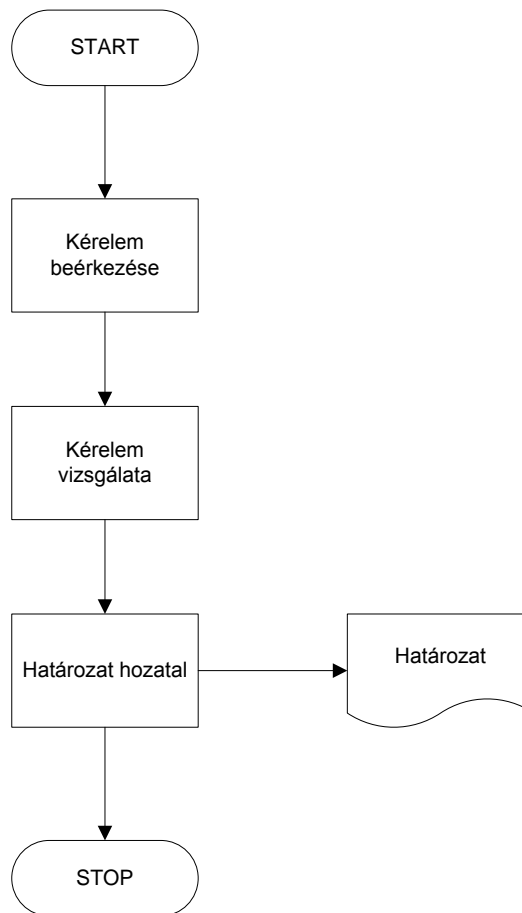
**Állattartással kapcsolatos ügykezelés**



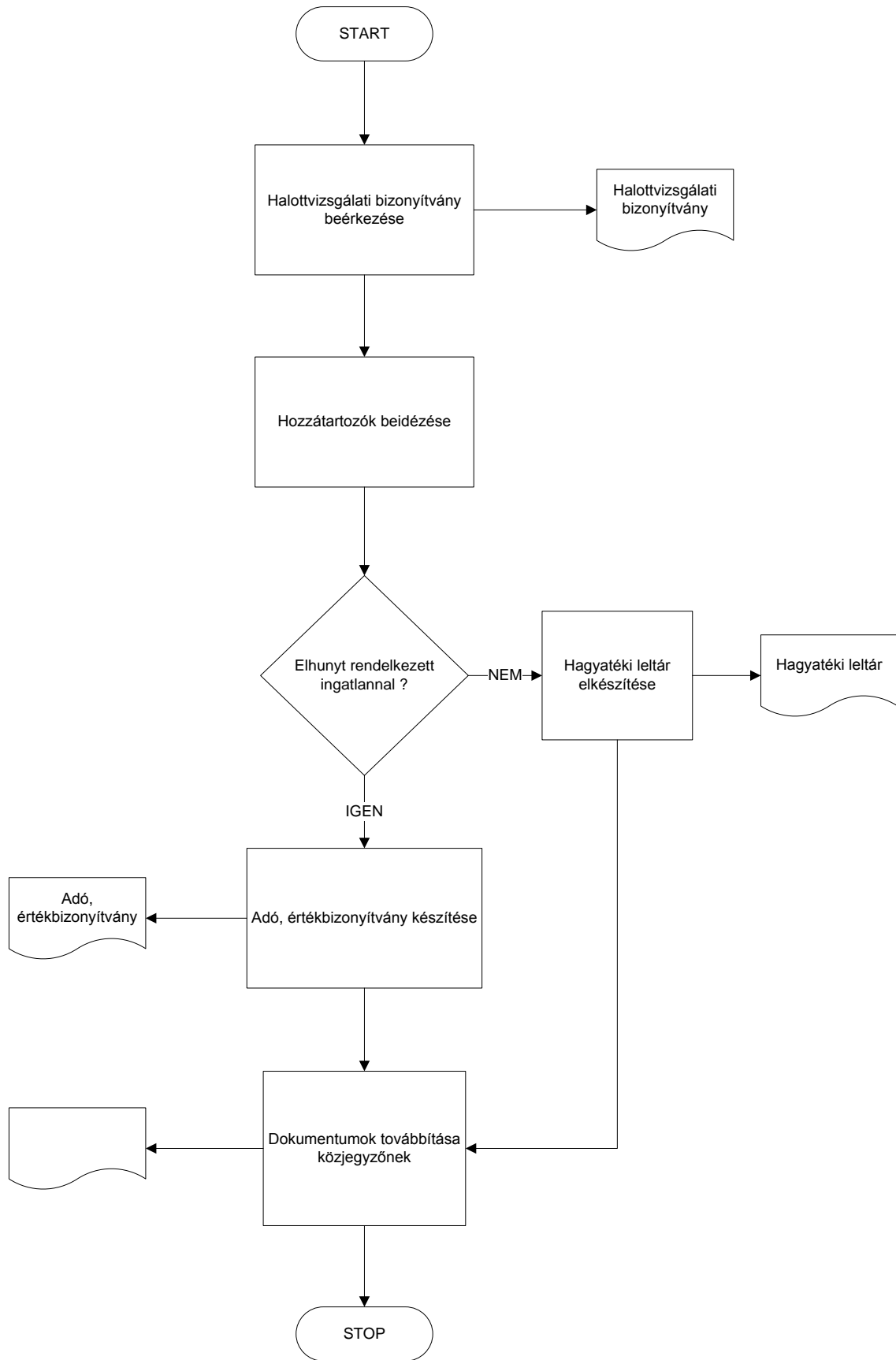
**Ingatlanforgalmazásra vonatkozó engedélyek kiadása, nyilvántartása**



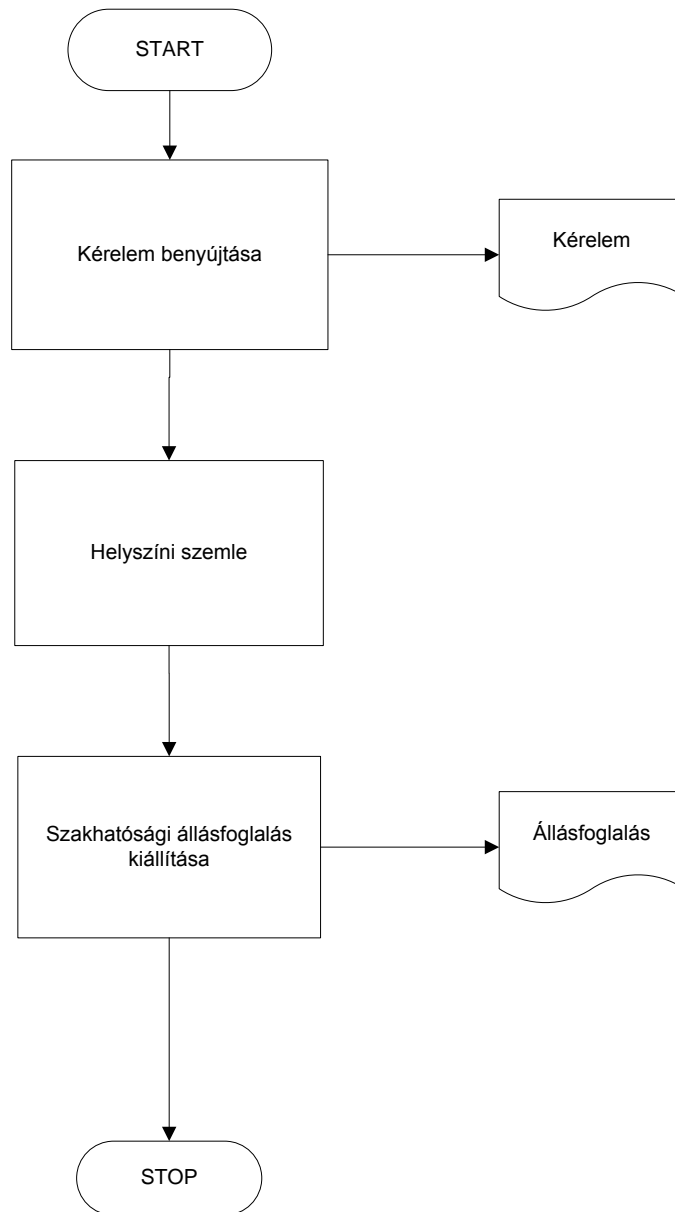
**Fakivágással kapcsolatos ügyek**



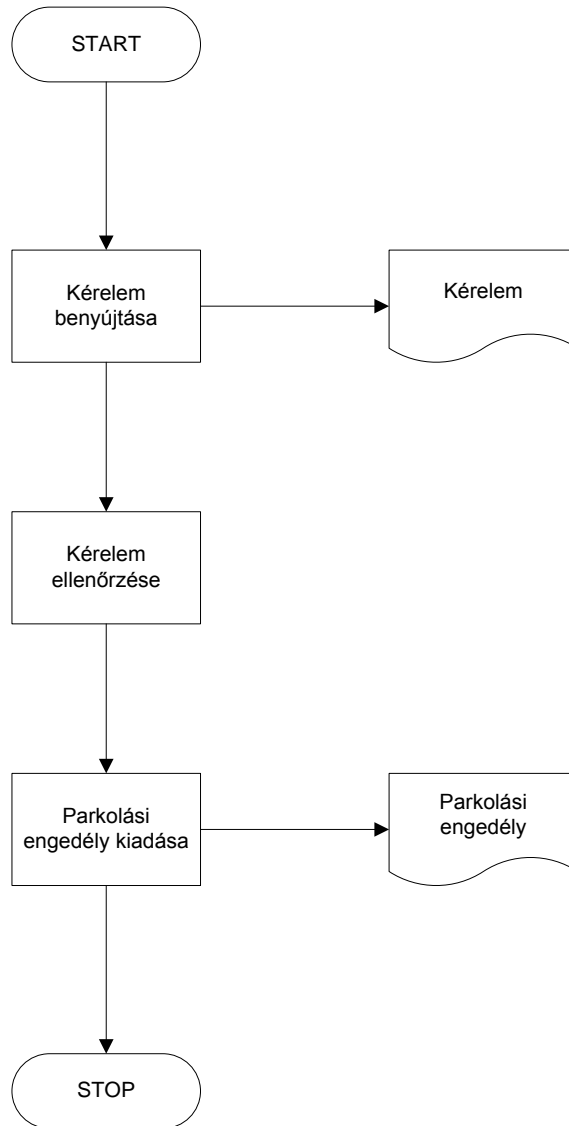
Hagyatéki igazgatási feladatok ellátása



**Szerencsejáték és pénznyerő automaták üzemeltetéséhez szakhatósági hozzájárulás kiadása**

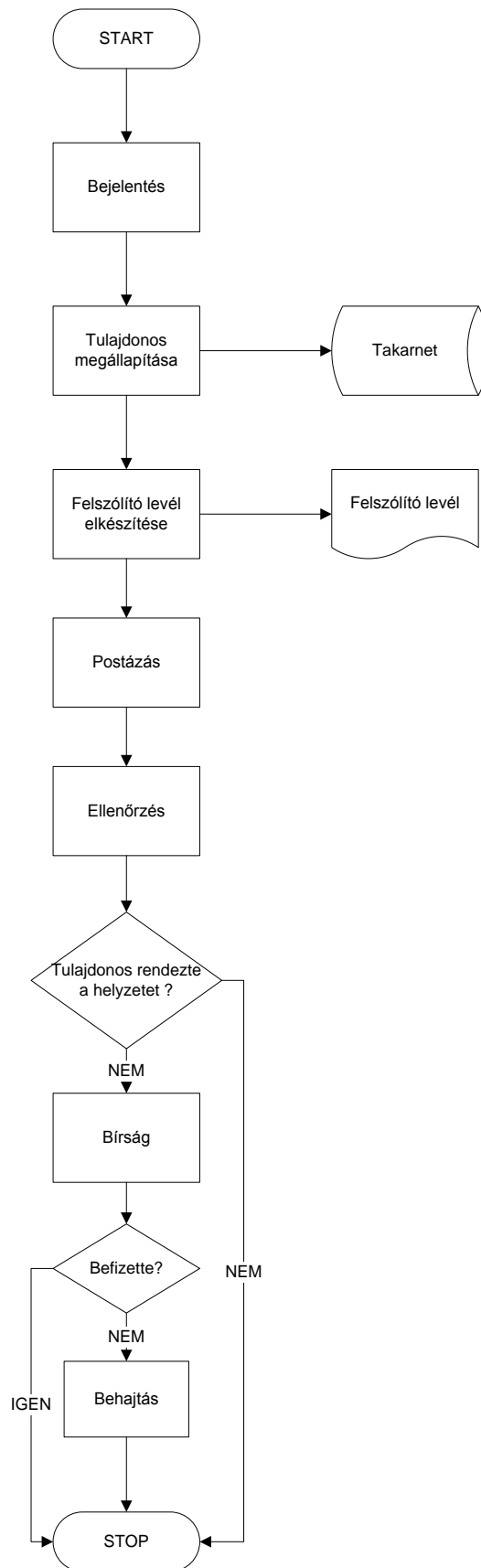


**Ingyenes parkolási engedély kiállítása**

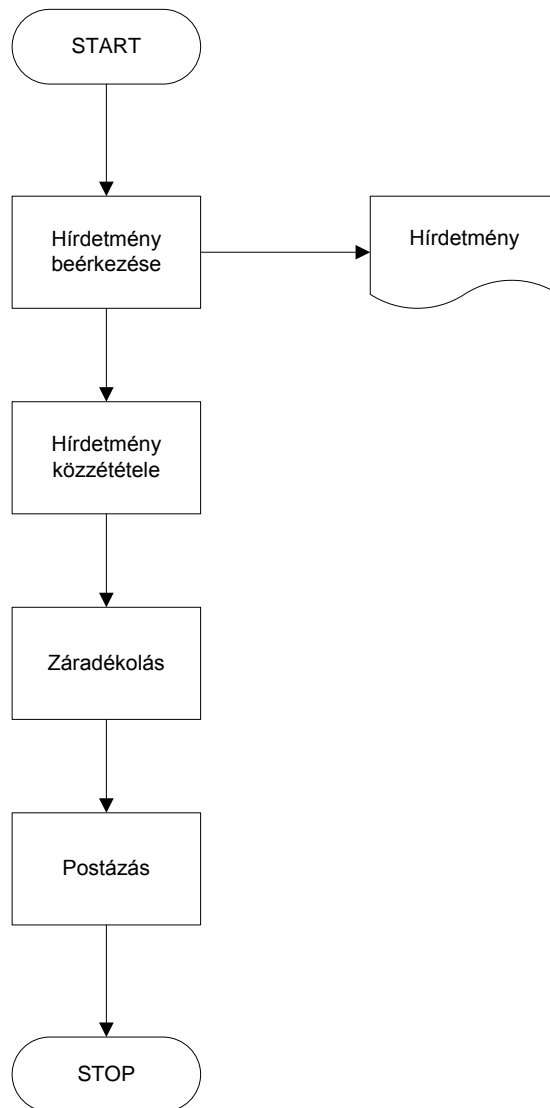




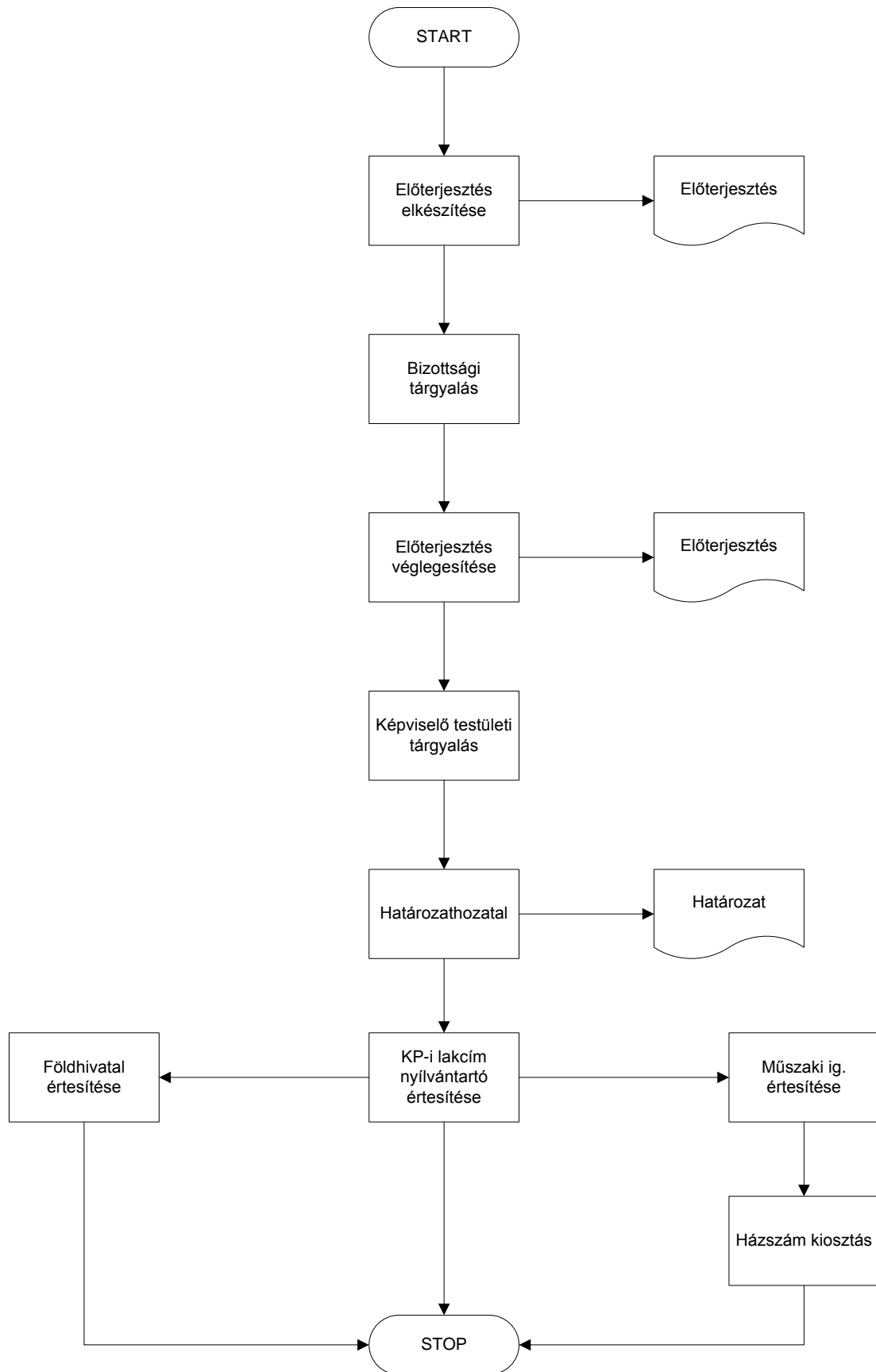
Növényvédelemmel kapcsolatos feladatok ellátása



**Hírdetményi közzététel**

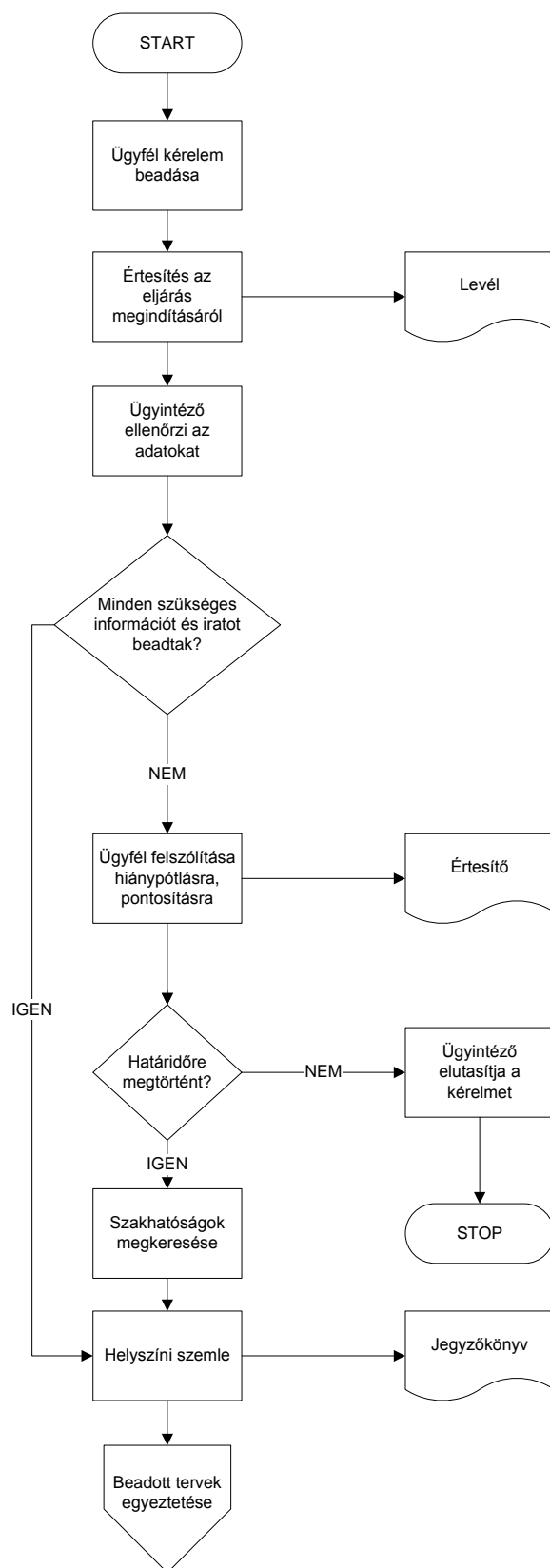


**Közterület nevének megállapítása**

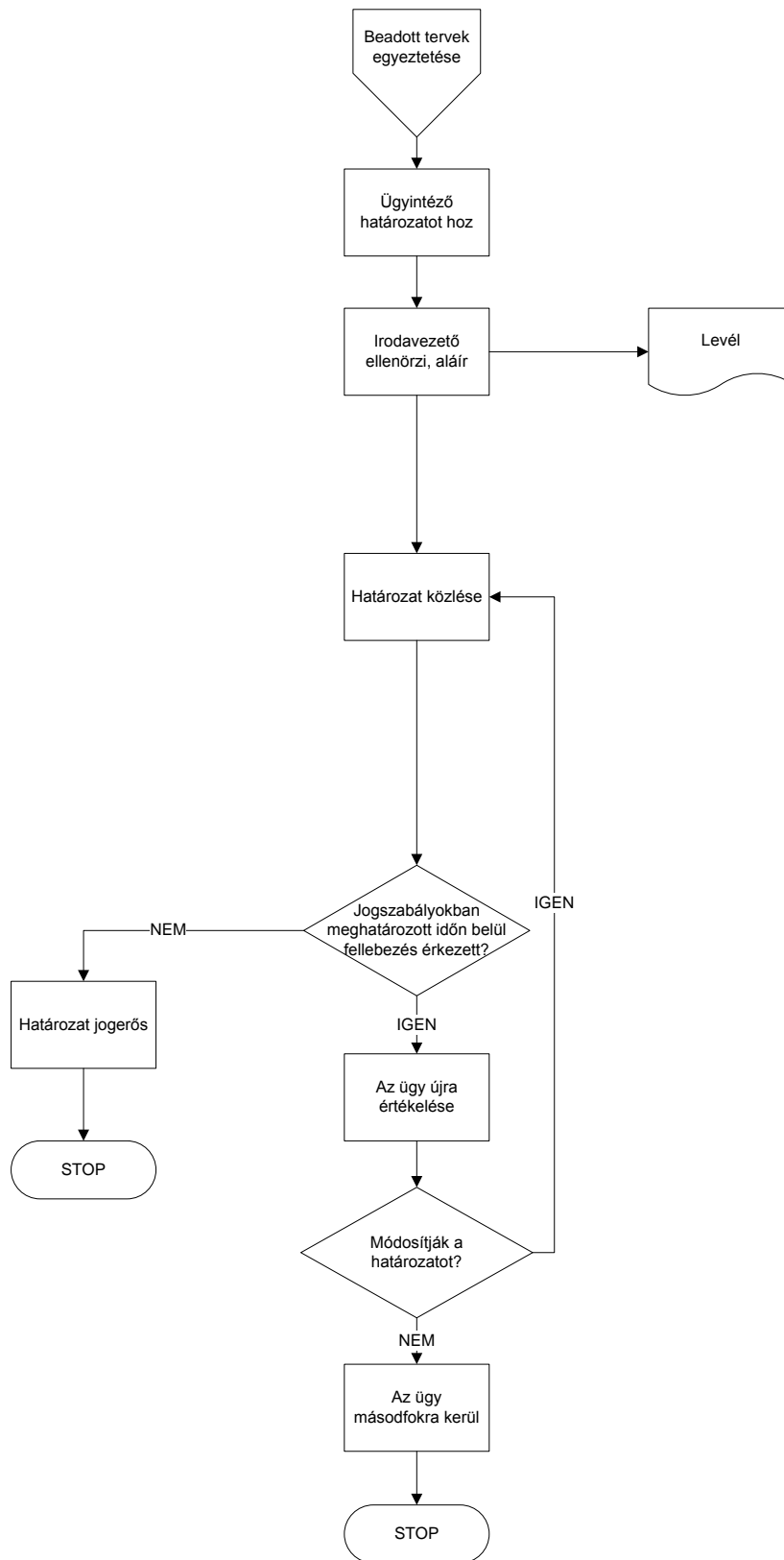


6.2.4 Építéshatósági Iroda

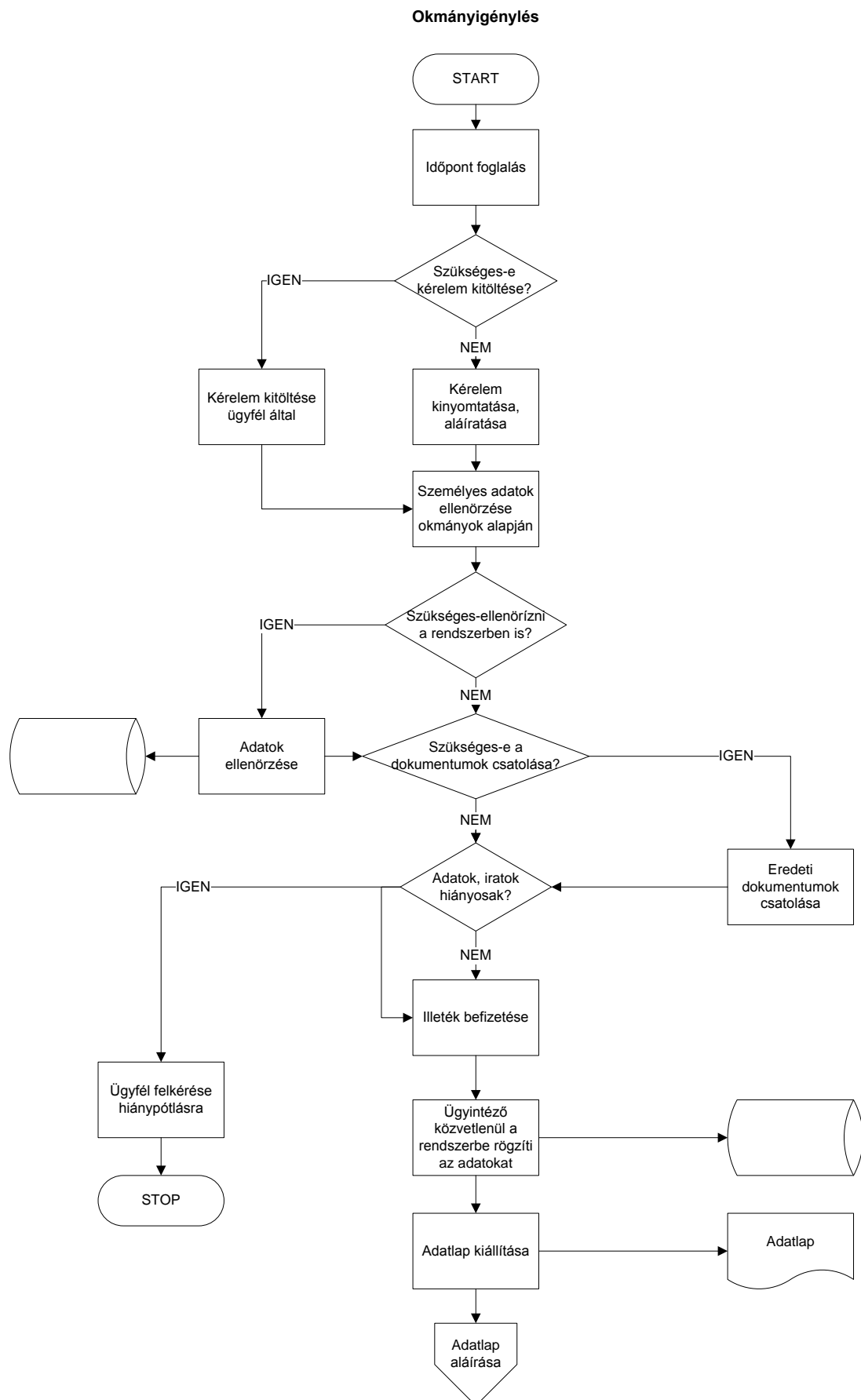
Engedélyezési eljárások



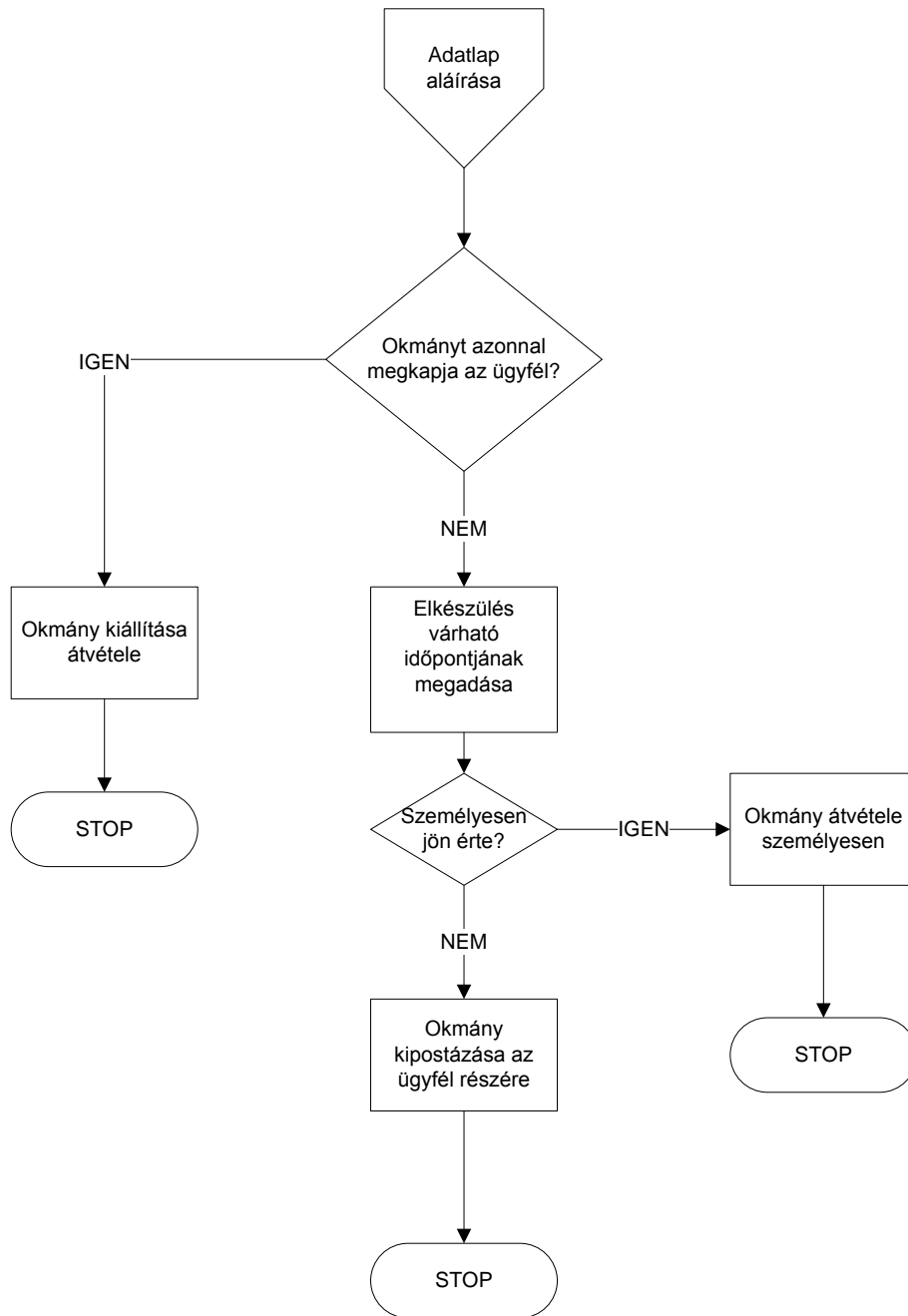
Engedélyezési eljárások II.



6.2.5 Okmányiroda

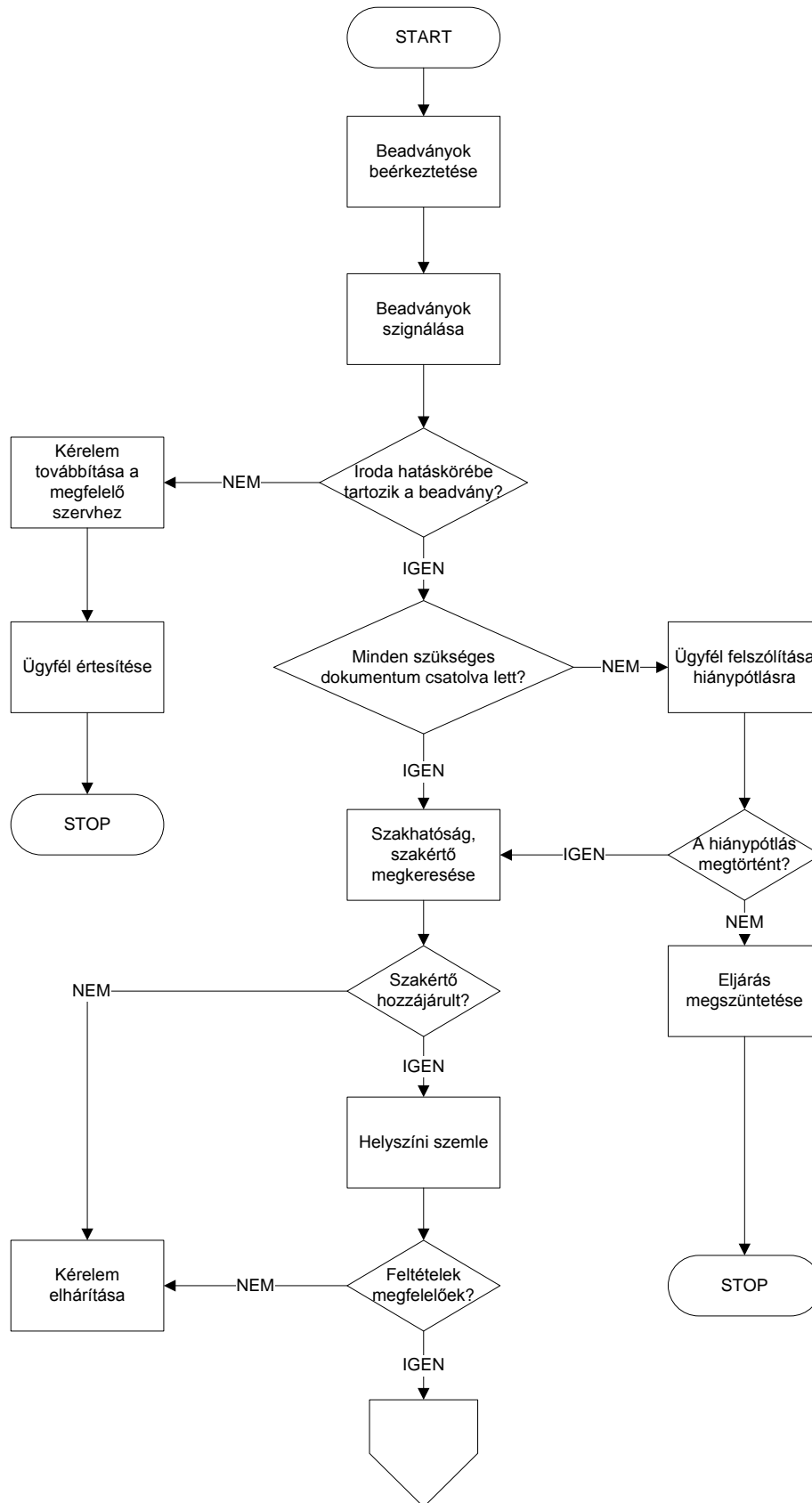


Okmányigénylés II.



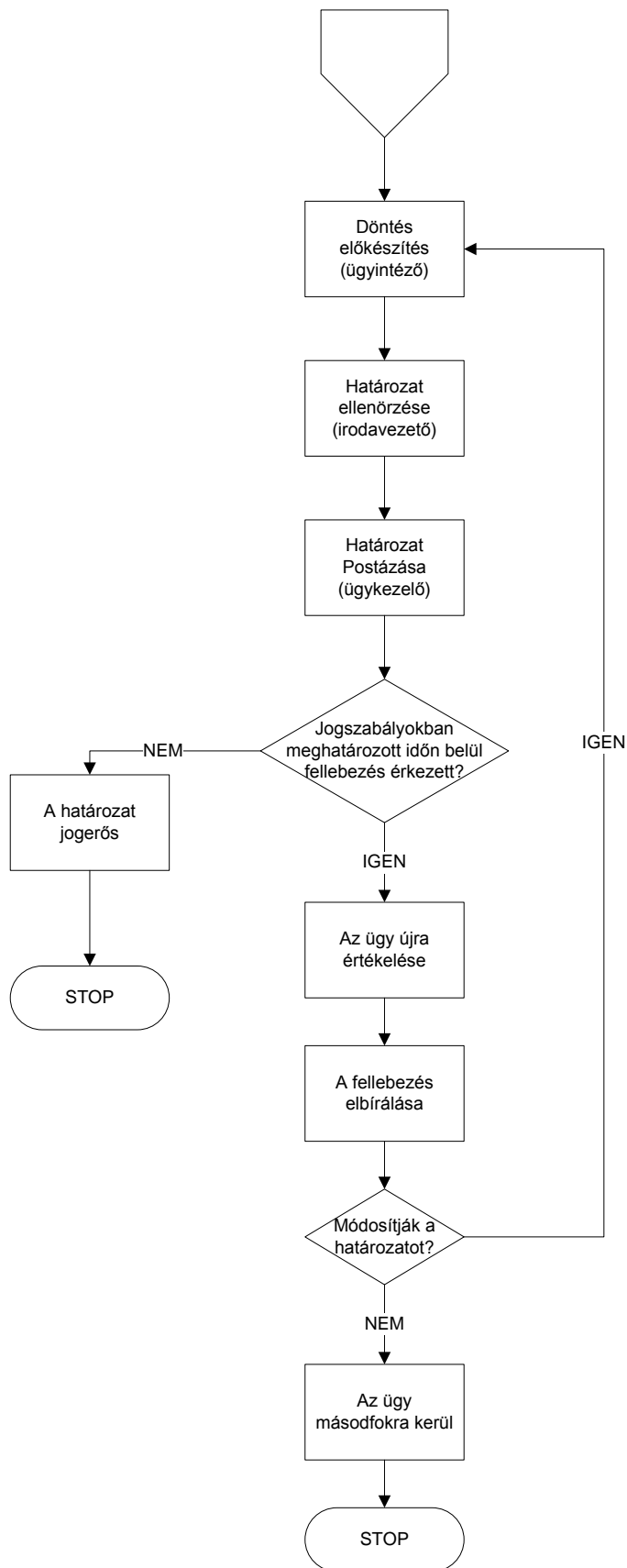
6.2.6 Egészségügyi, Népjóléti és Lakásügyi Iroda

Működési engedélyek kiadása

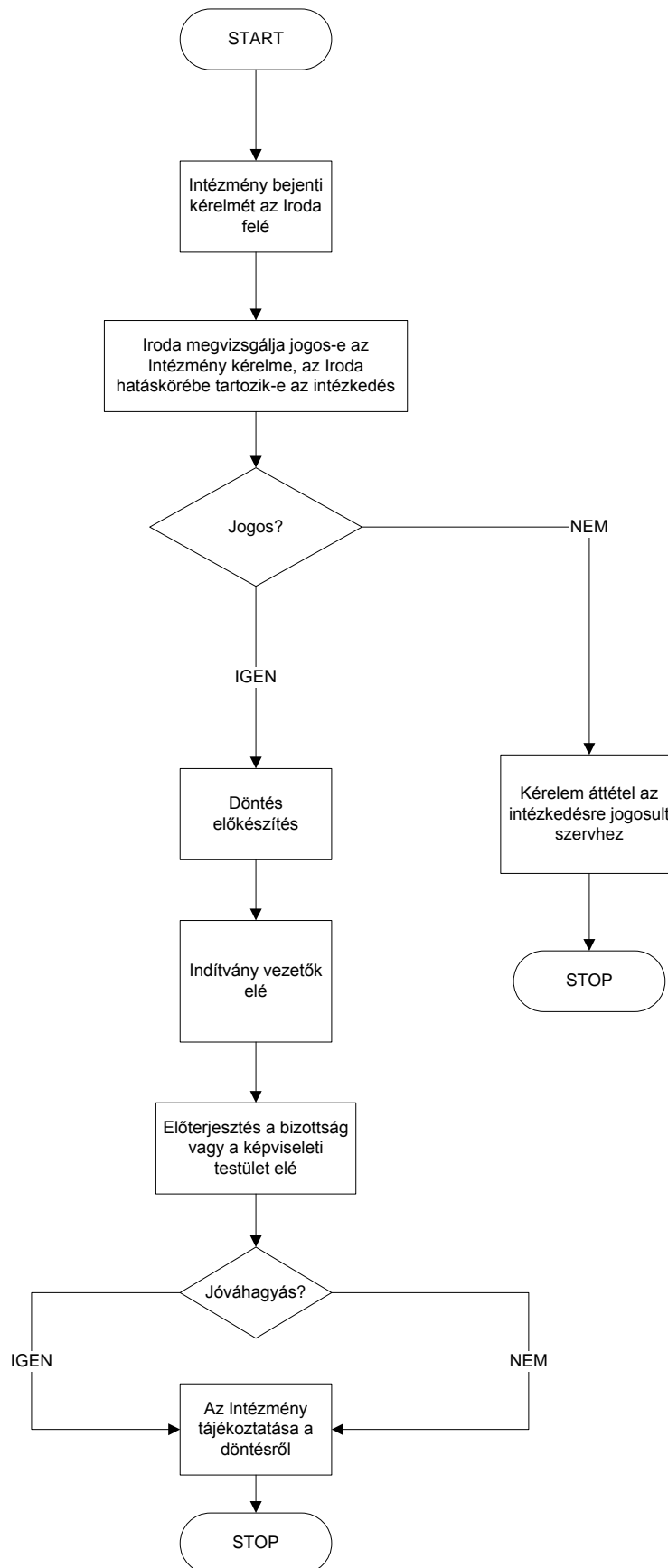




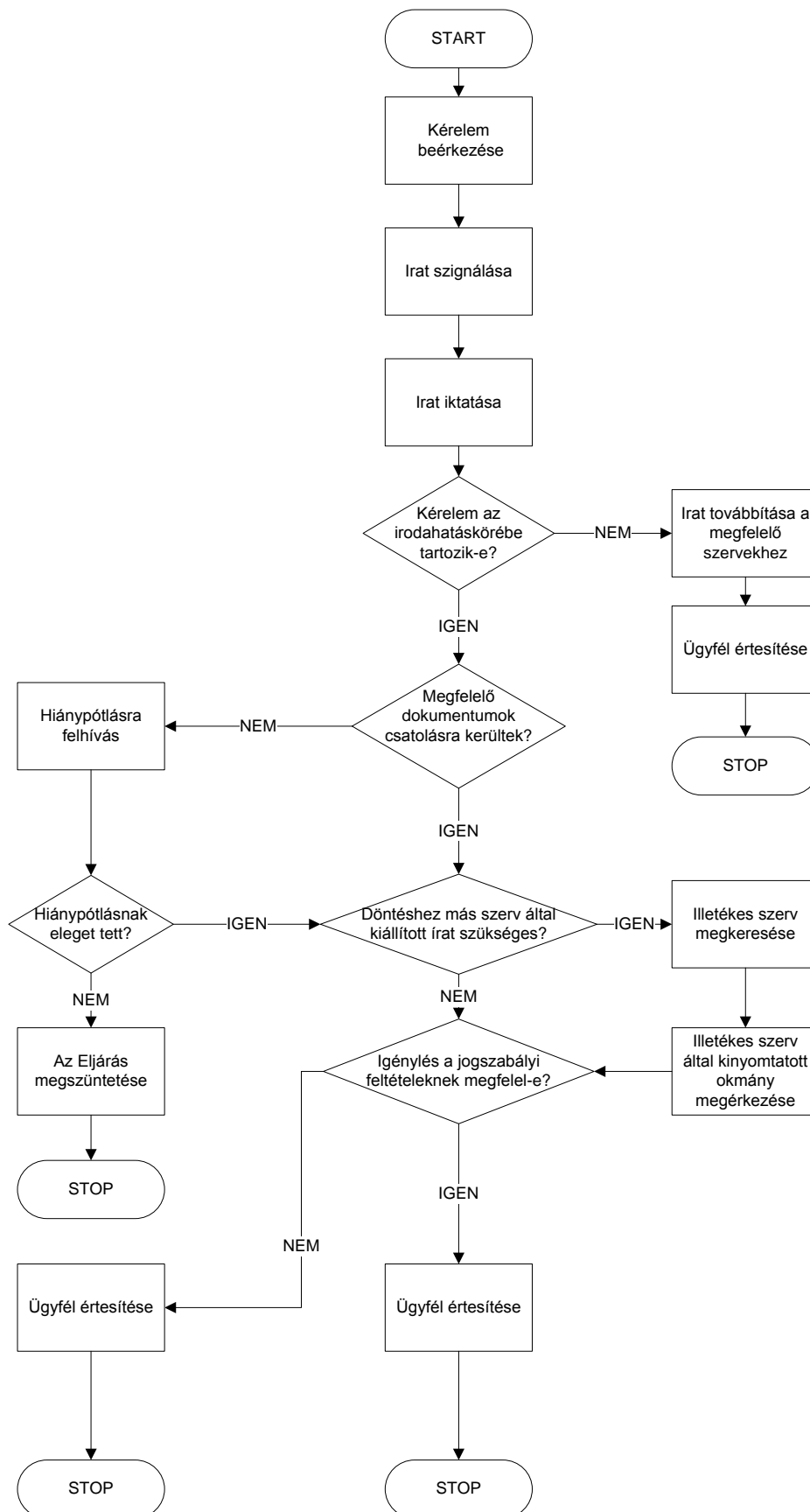
Működési engedélyek kiadása II.



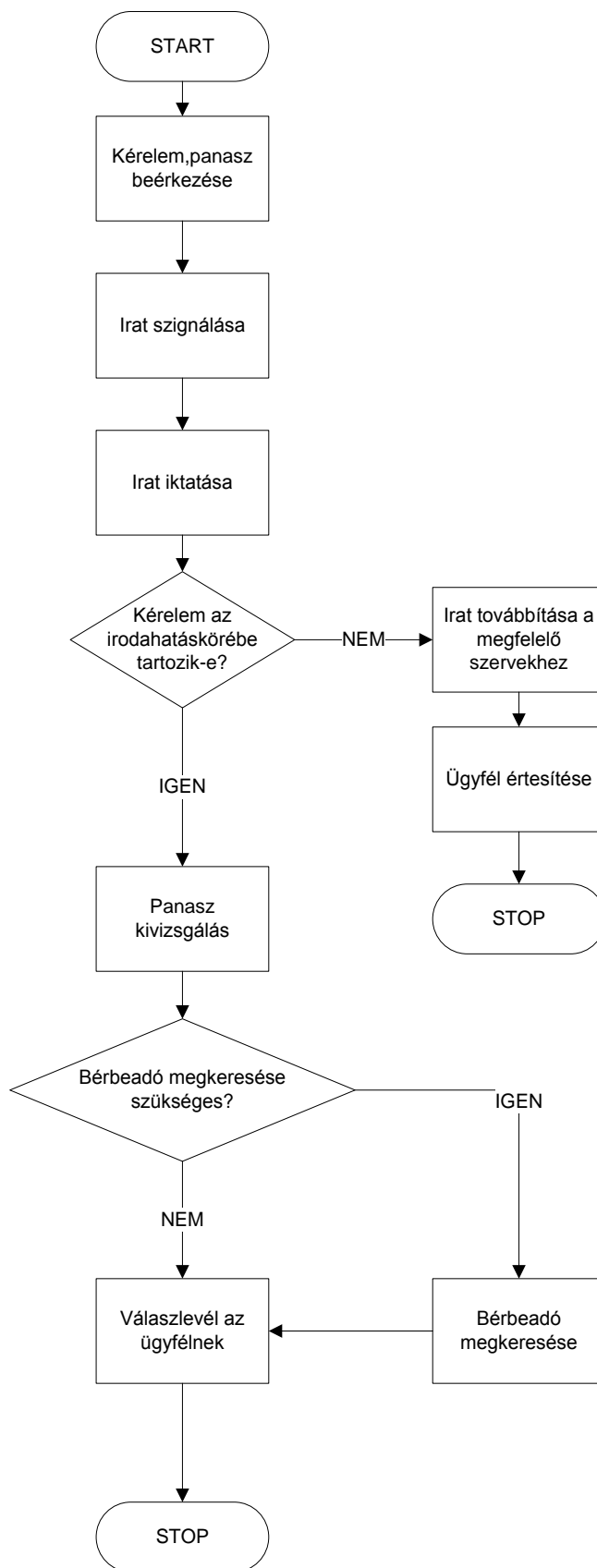
Gyermekjóléti és Szociális Intézmények kérelme



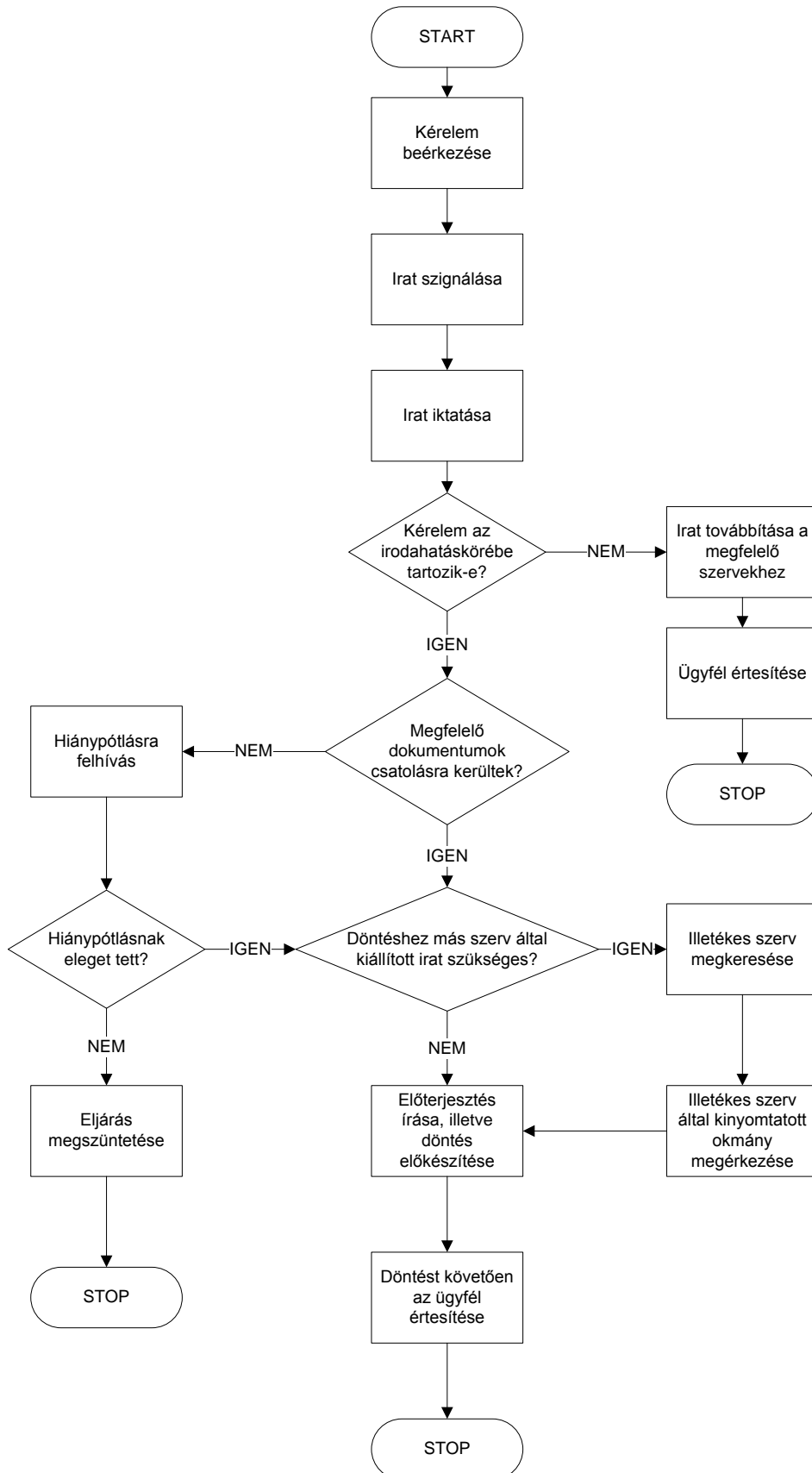
Lakásügy Lakásigénylés



Lakásügy - panaszvizsgálás

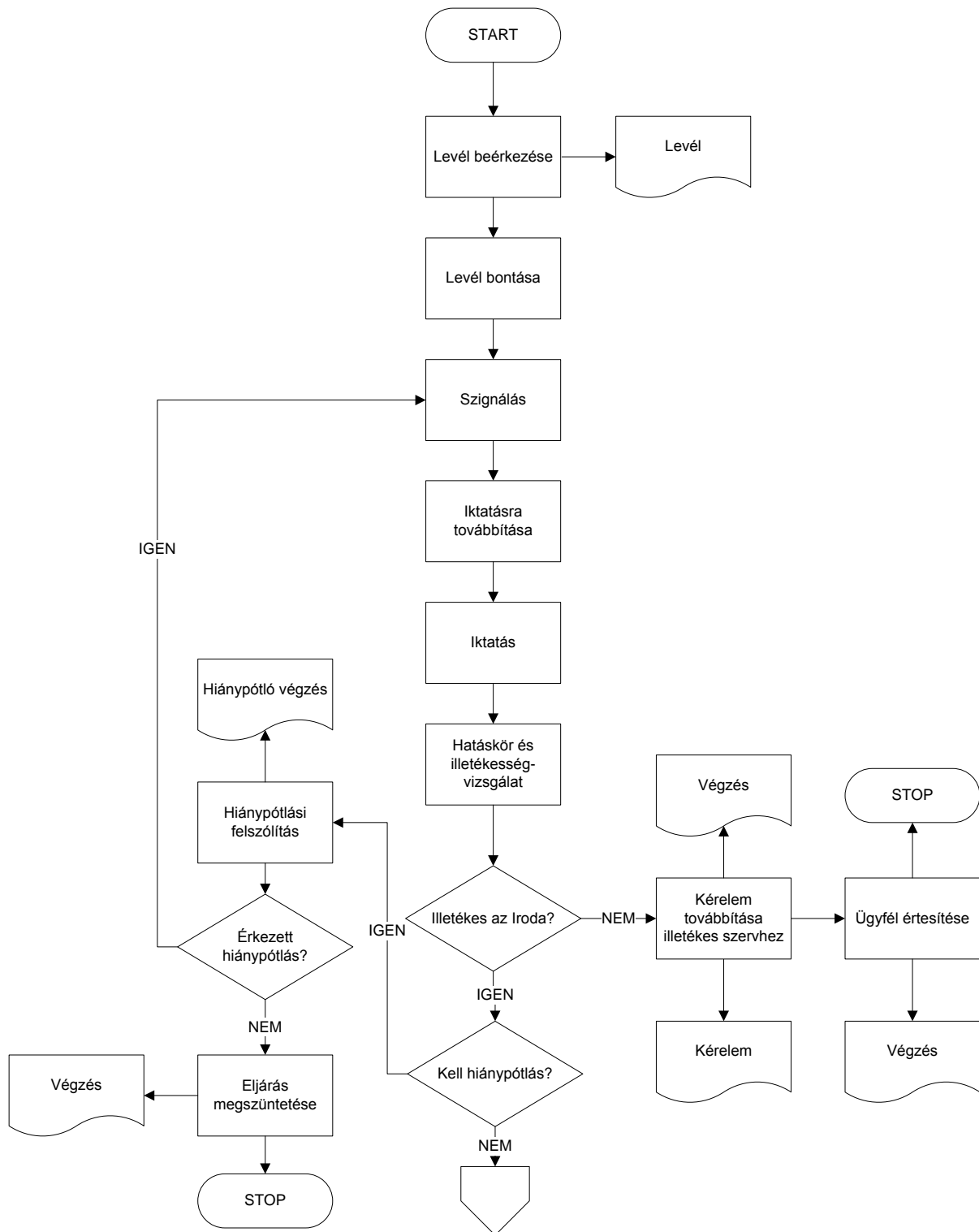


Lakásügy - testületi, tisztségviselői döntést igénylő ügyek

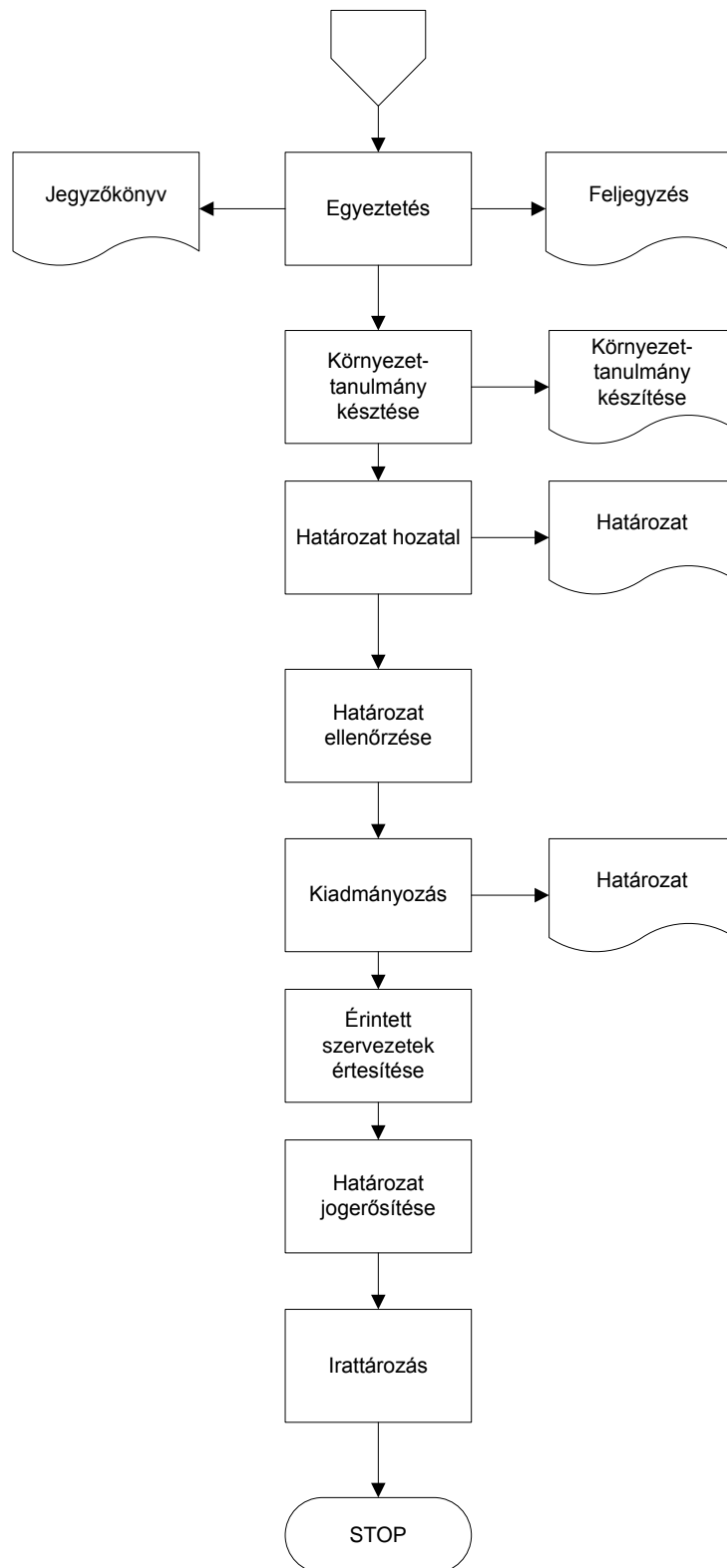


6.2.7 Szociális és Gyámügy Iroda

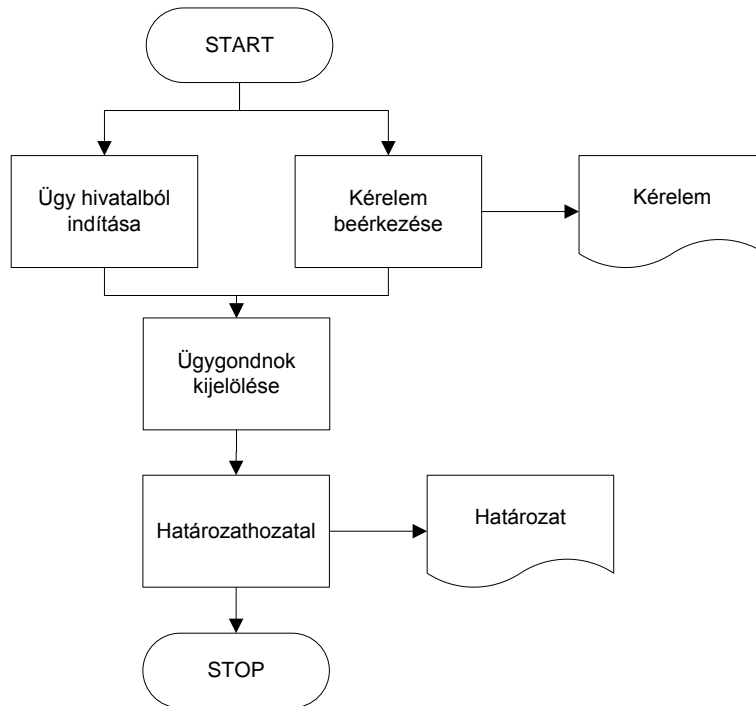
Általános eljárási folyamat



Általános eljárási folyamat II.

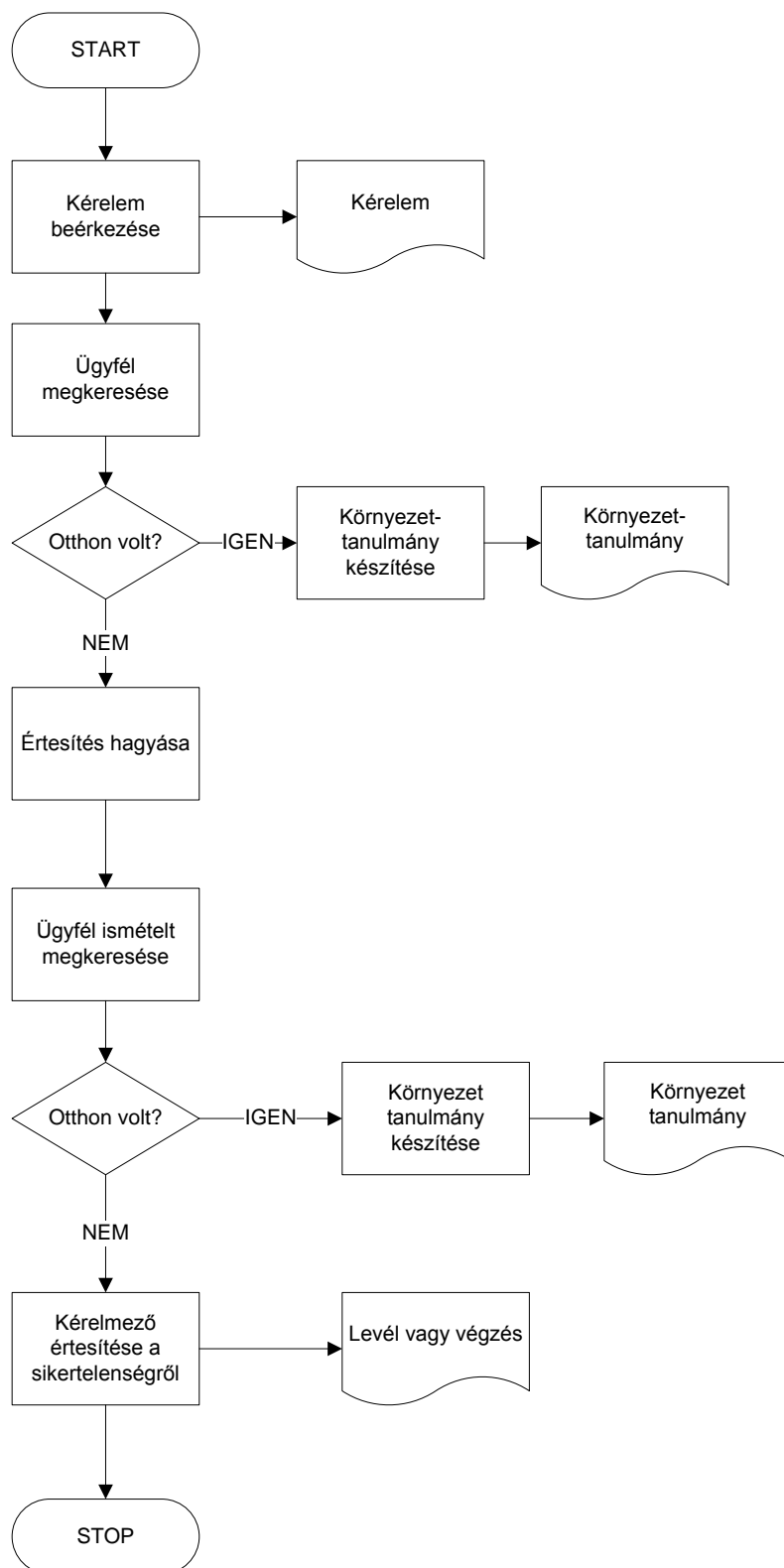


Ügygondnok kijelölése

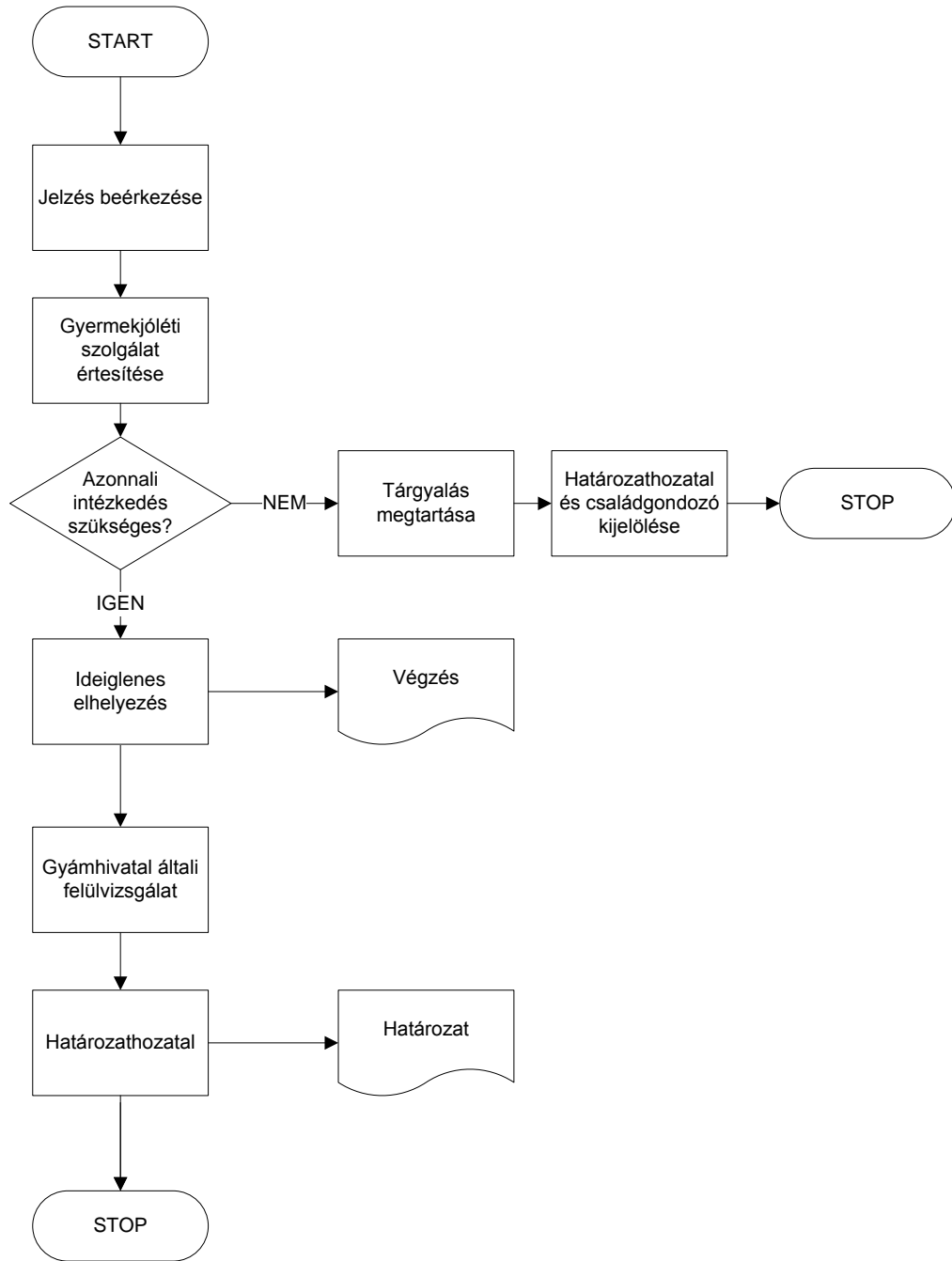




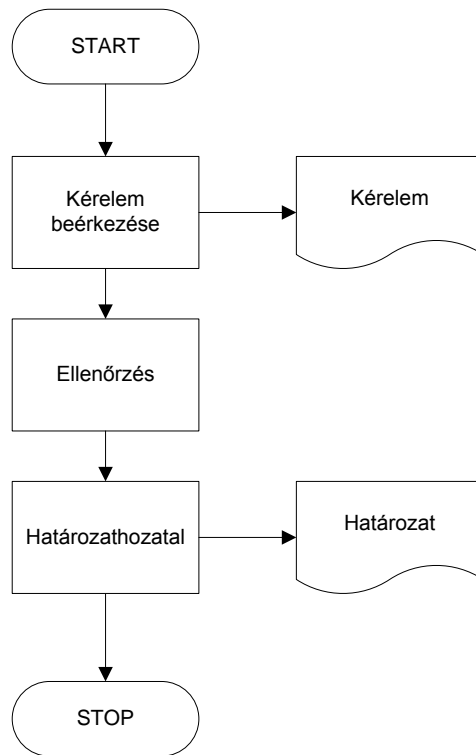
**Környezettanulmány készítése**



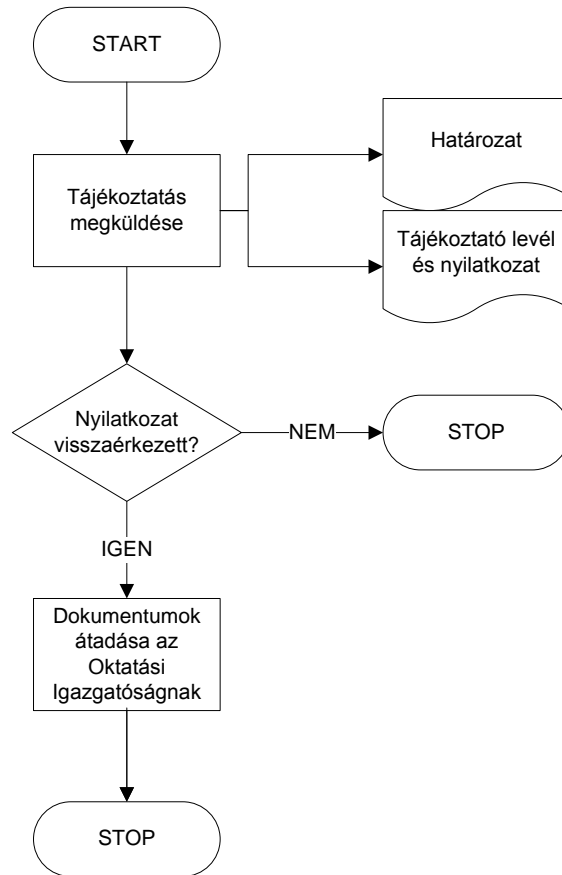
Védelembe vétel



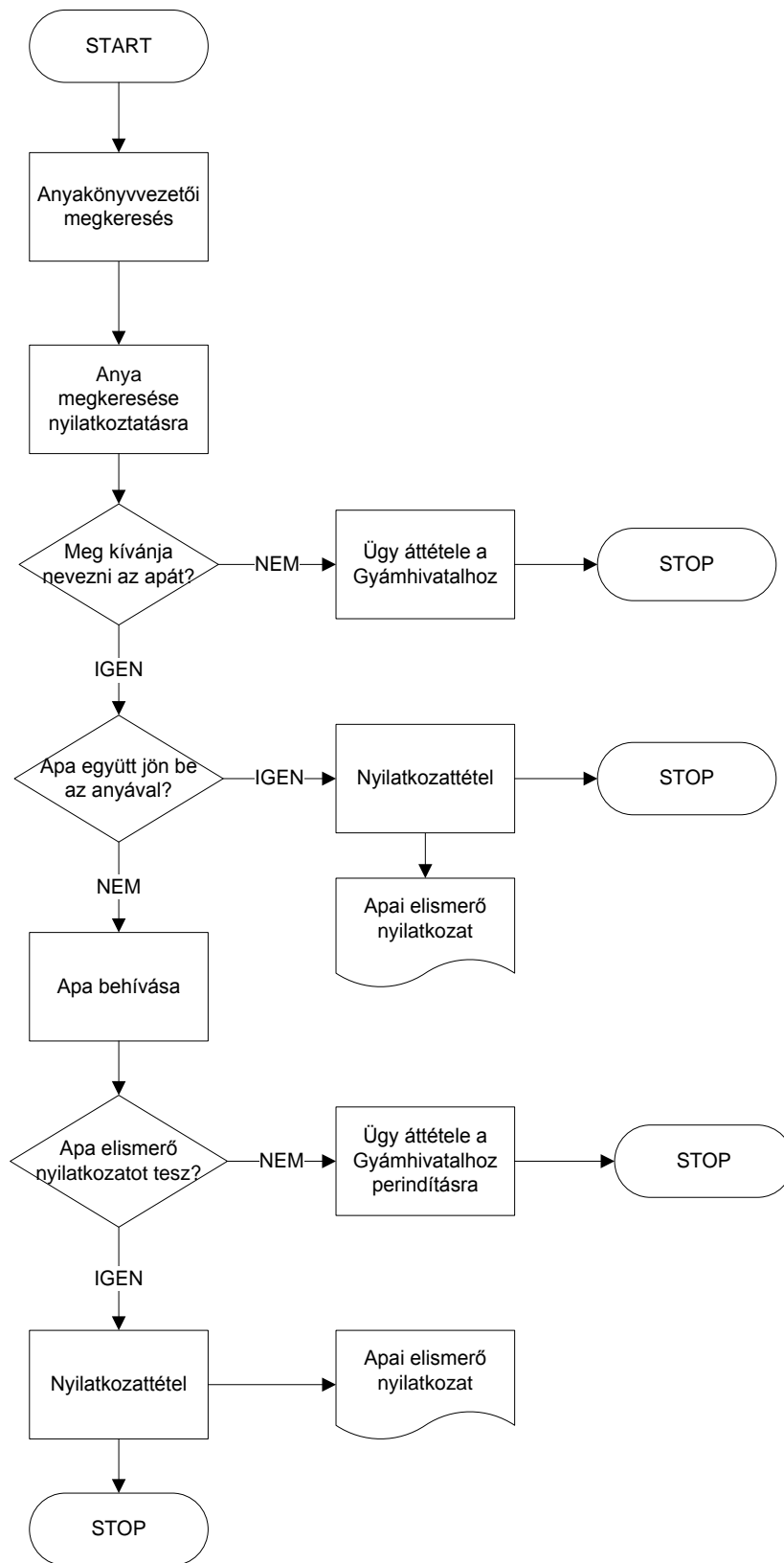
**Rendkívüli gyermekvédelmi támogatás**



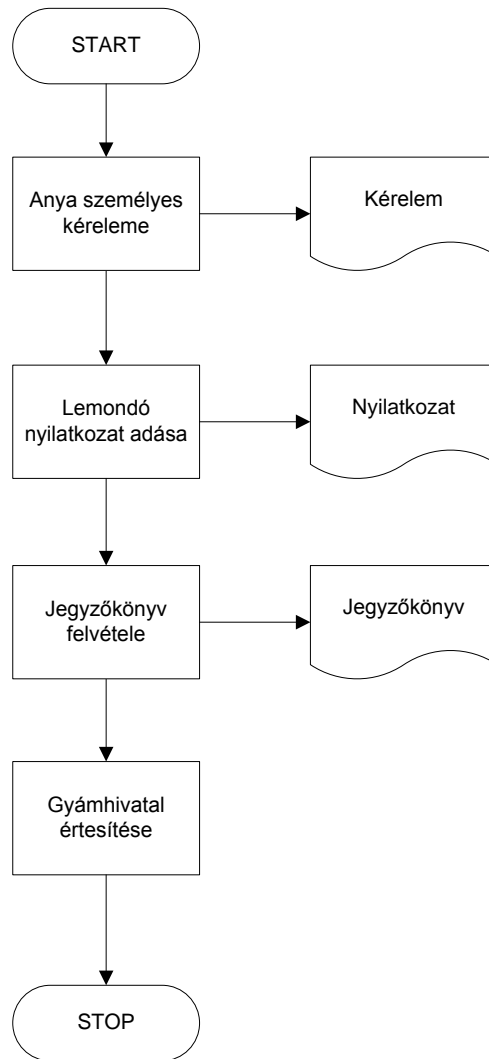
**Tájékoztató halmozottan hátrányos helyzetű gyerek szüleinek a gyermeket megillető kedvezményről**



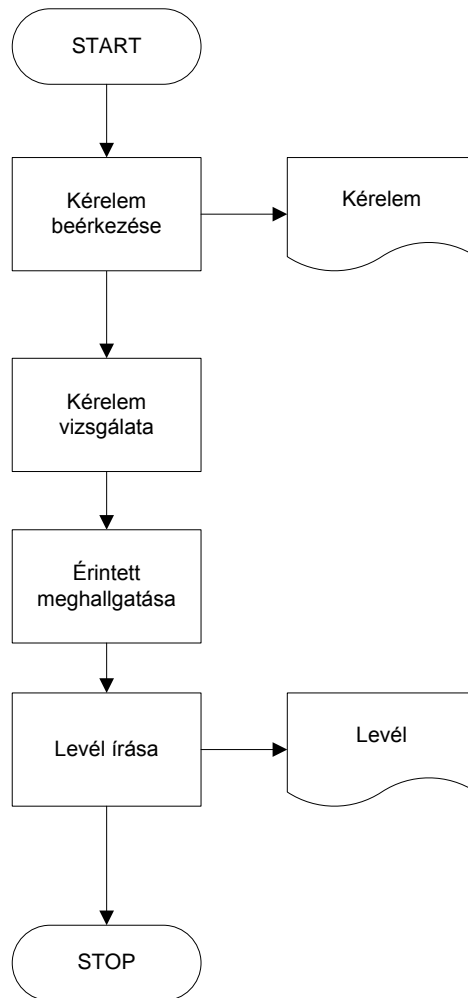
**Teljes hatályú apai nyilatkozat felvétele**



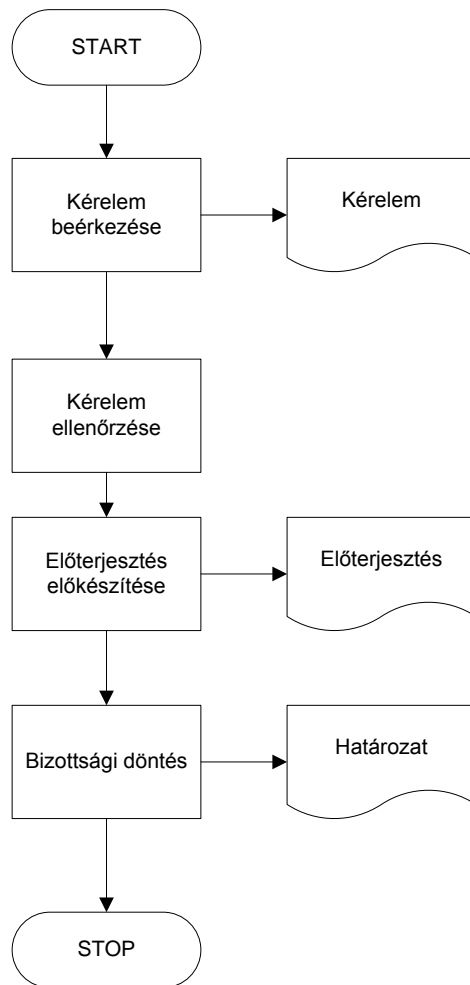
**Szülői nyilatkozat felvétele gyermeke ismeretlen személy általi örökbefogadásához**



**Gyermek tartásdíj iránti igény külföldi érvényesítésében részvétel**



**Lakásvásárlási és építési támogatás iránti kérelmek előkészítése**

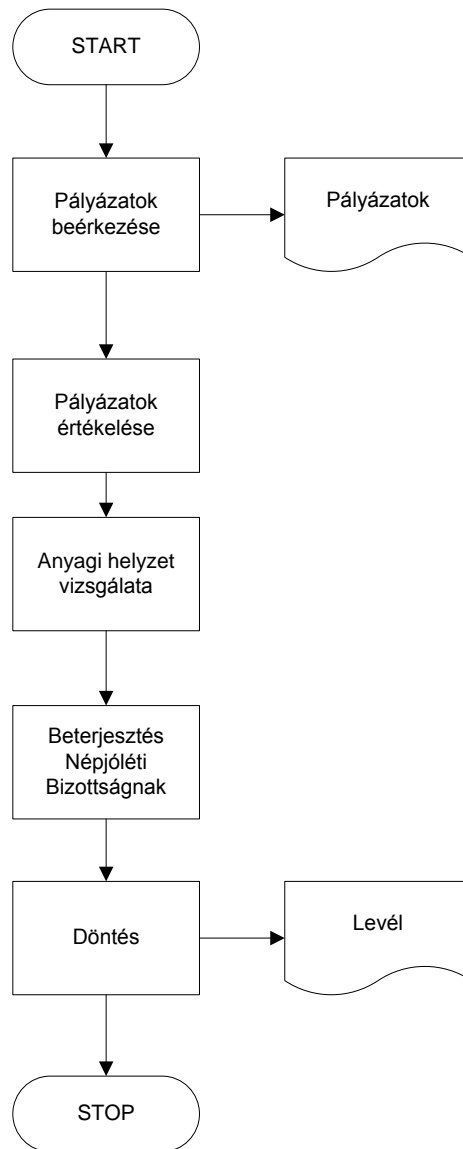




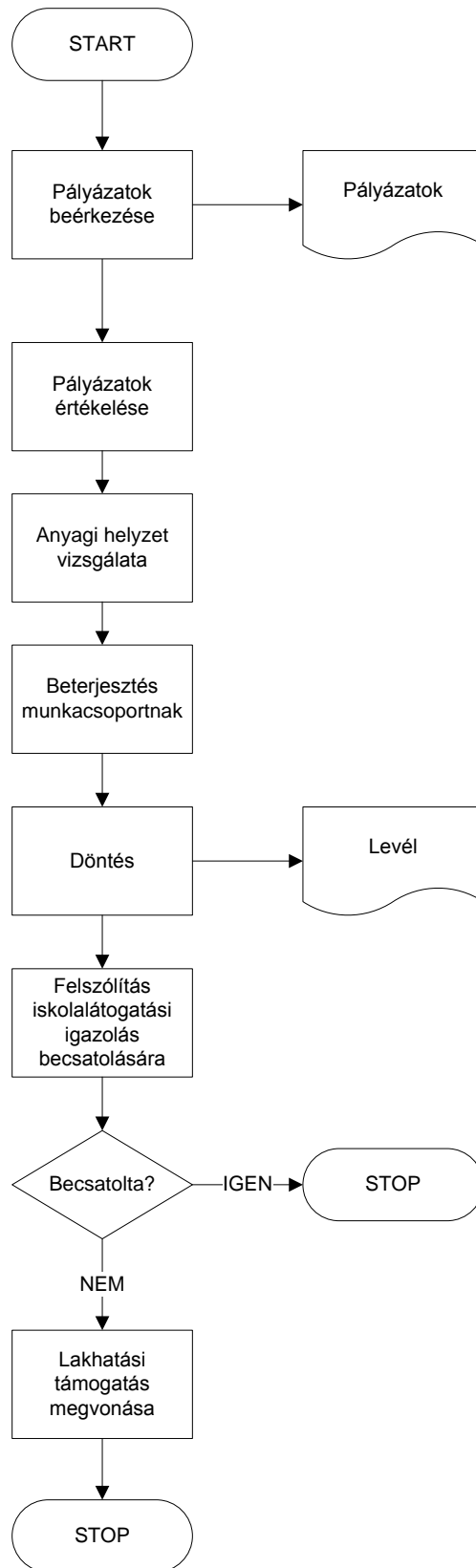
Aktív korúak ellátása, közcélú munkavégzésük szervezése



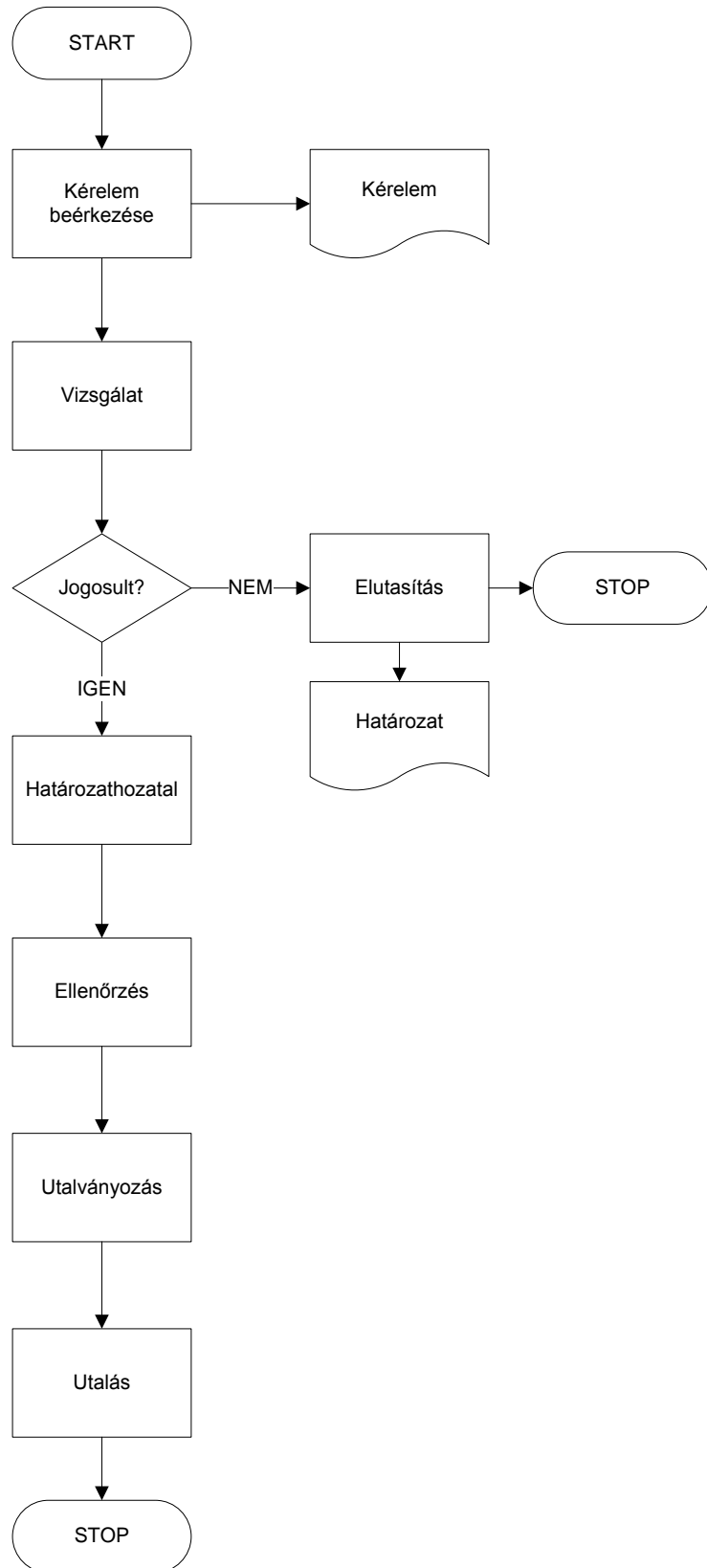
**Bursa Hungarica ösztöndíj kezelése**



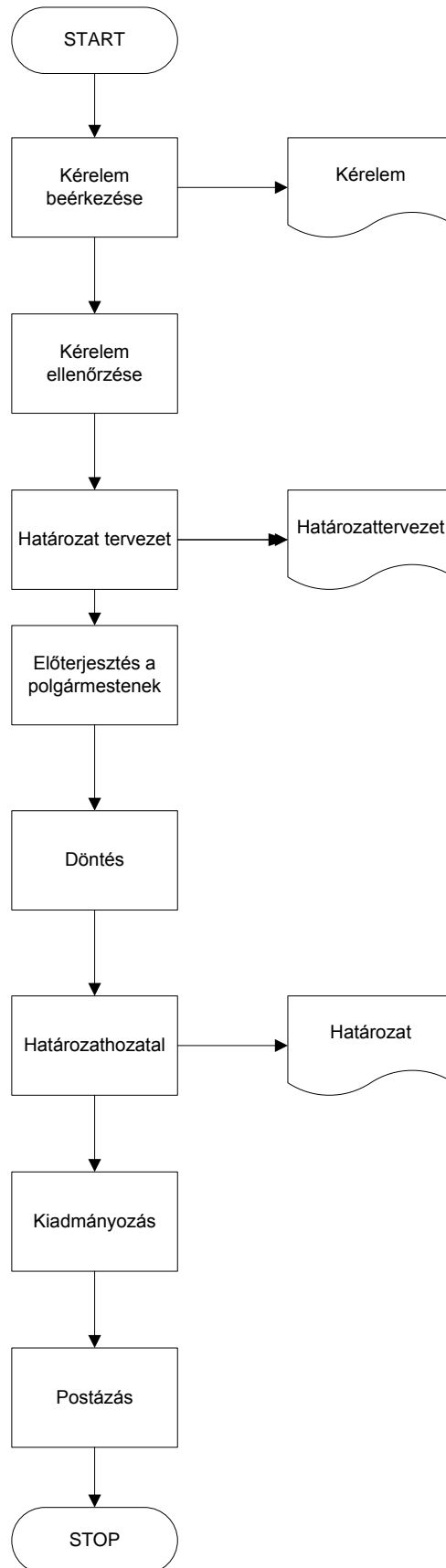
Felsőfokú oktatási intézményben tanulók lakhatási támogatási pályázatainak kezelése



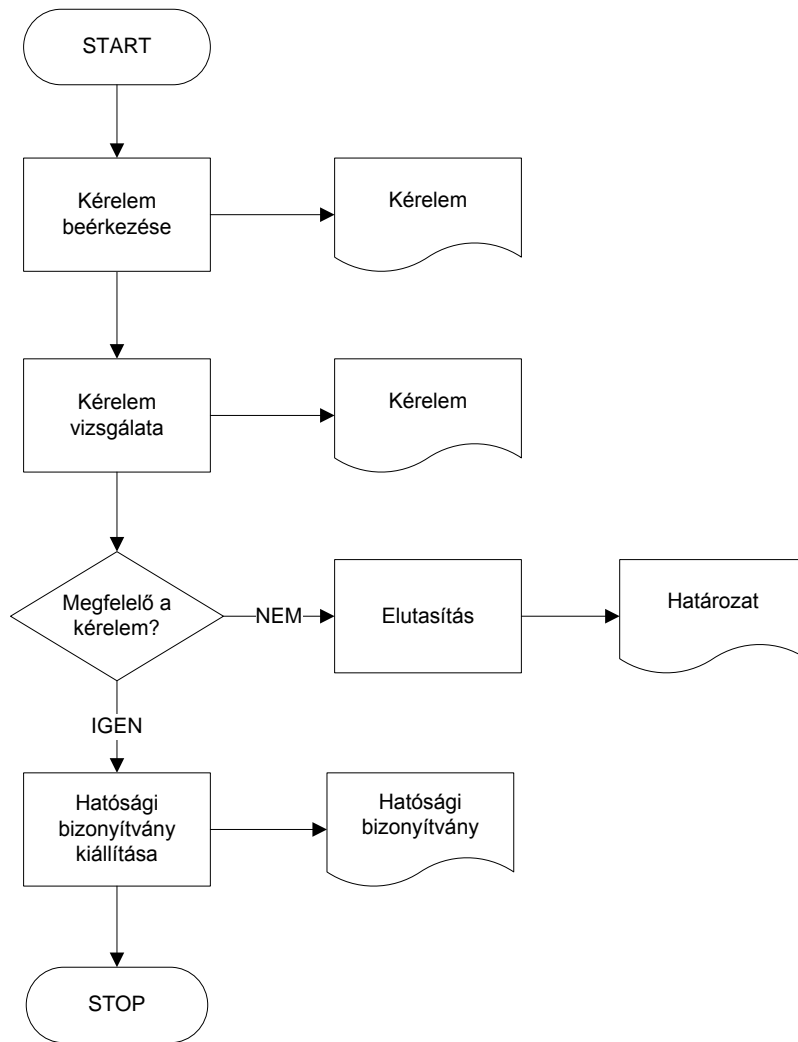
Magánszemély közműfejlesztési támogatásra való szociális jogosultság megállapítása



Szociális étkezési díj méltányosságából történő csökkentésével kapcsolatos döntés előkészítése

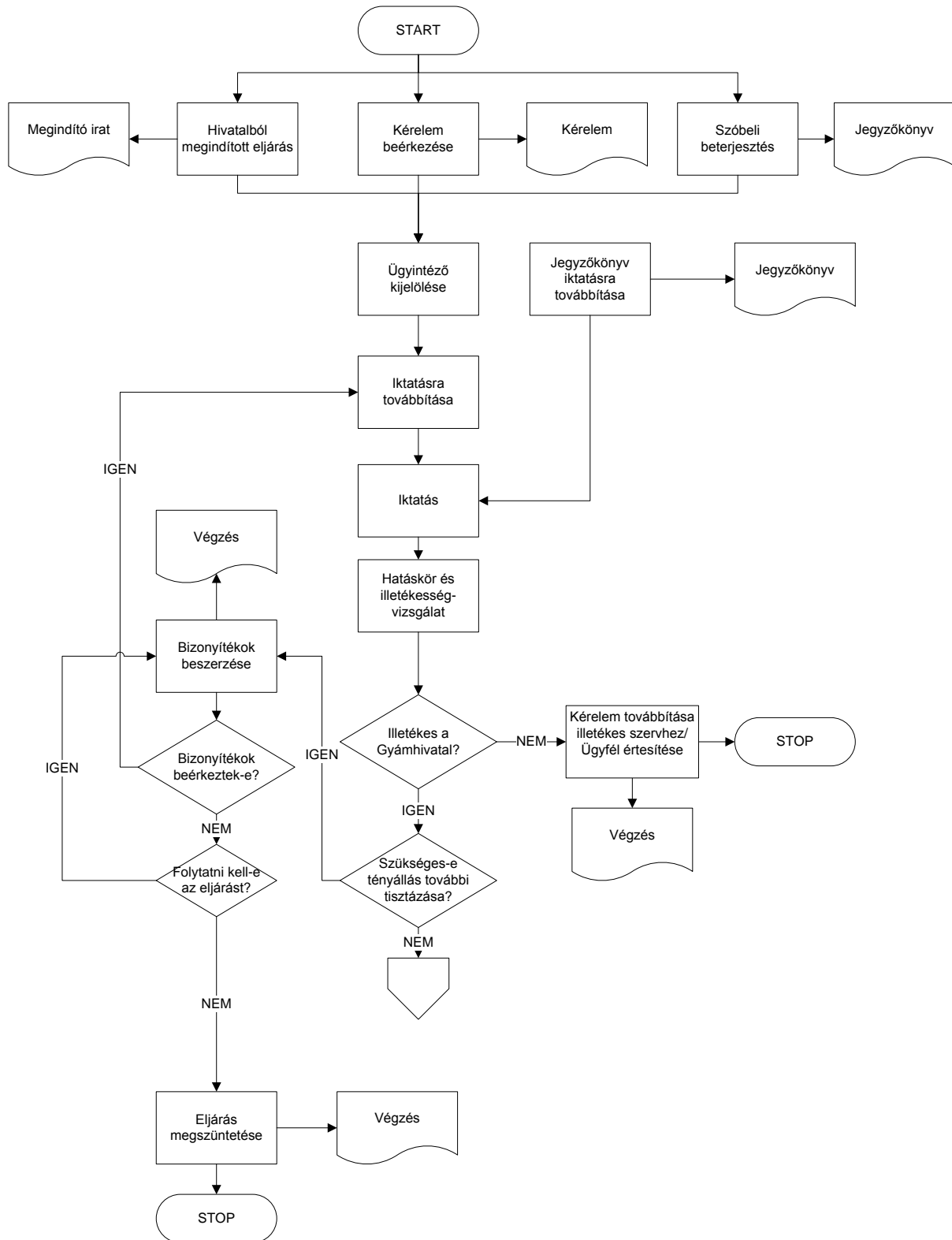


**Hatósági bizonyítvány kiállítása**

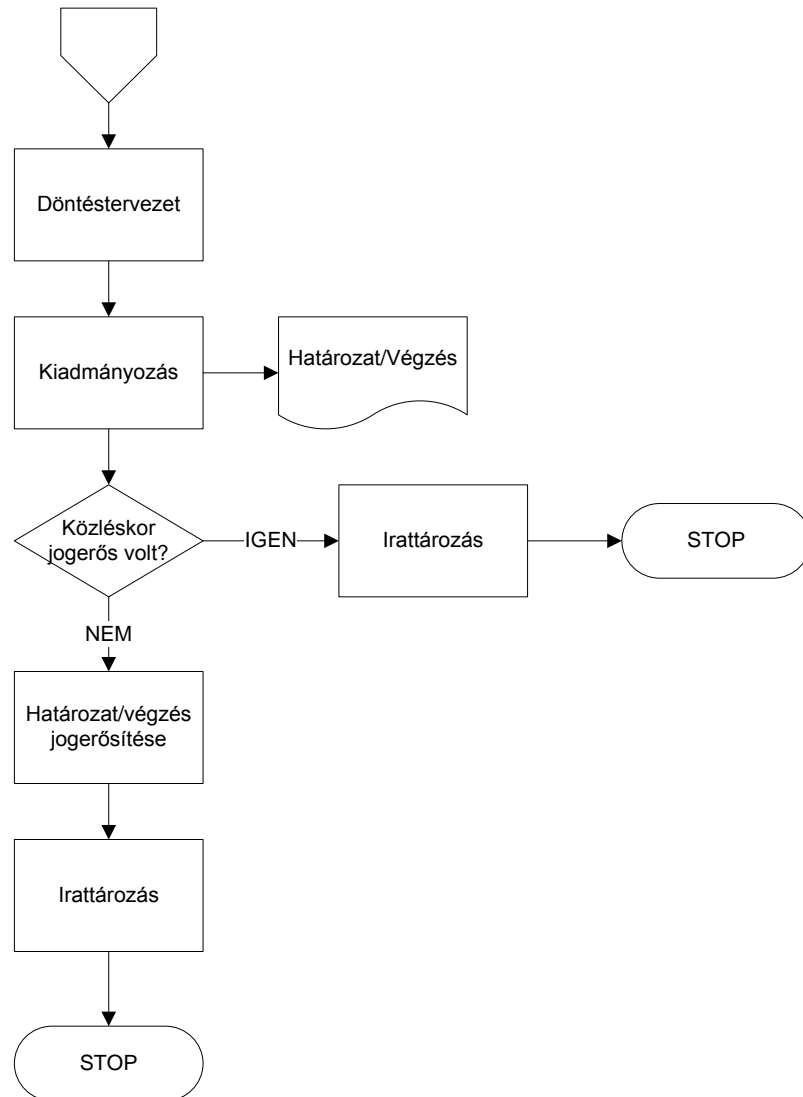


6.2.8 Városi Gyámhivatal

Általános eljárási folyamat

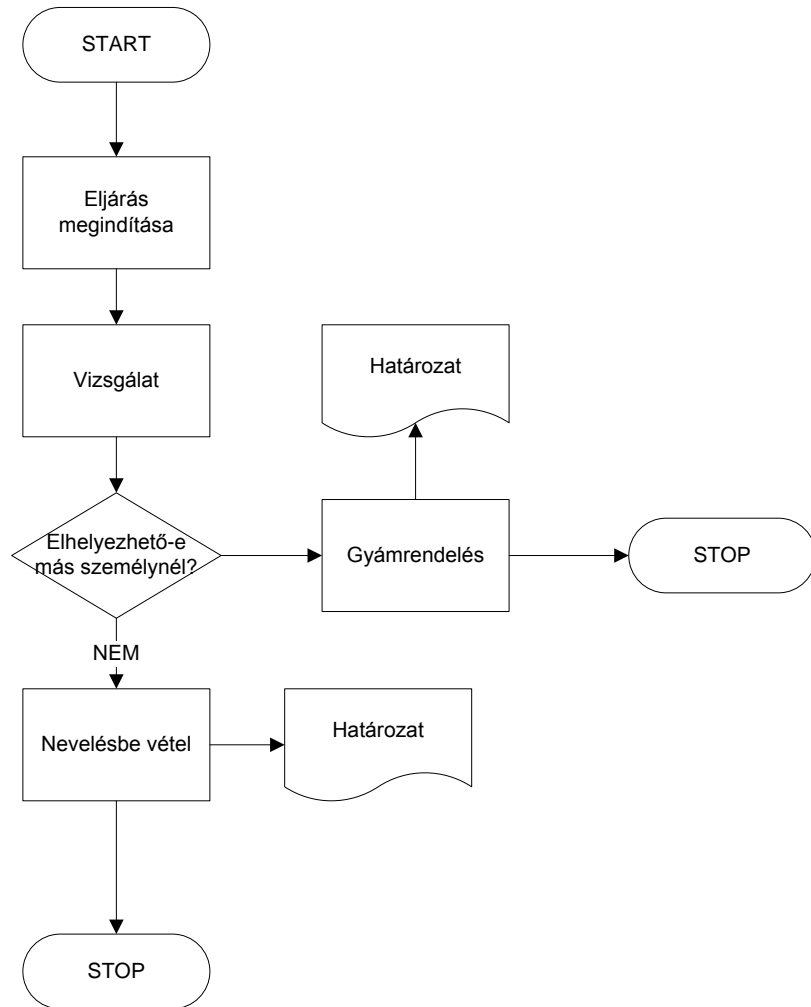


Általános eljárási folyamat II.

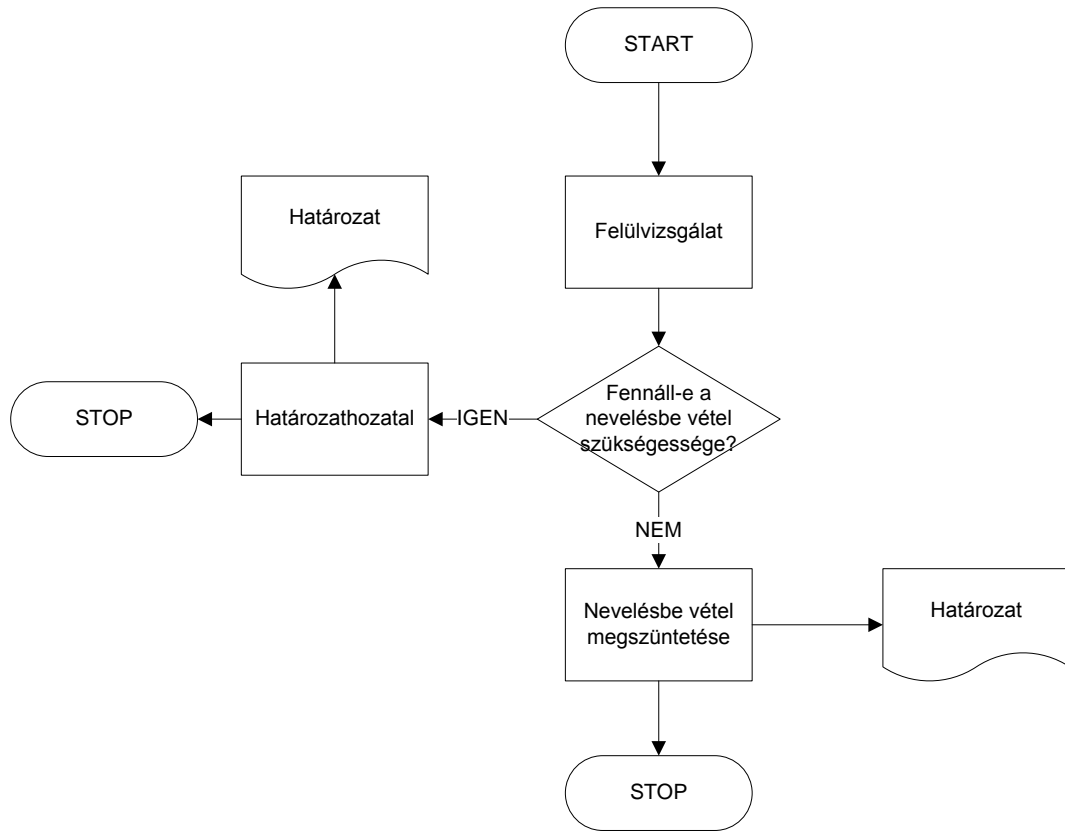




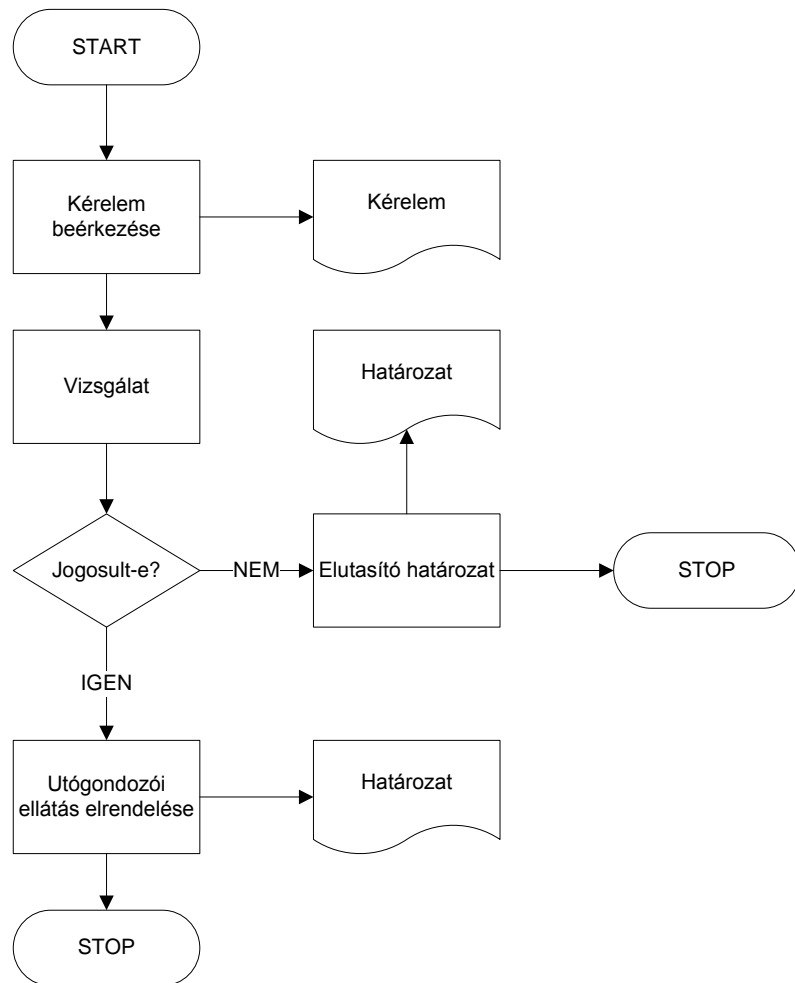
**Nevelésbe vétel**



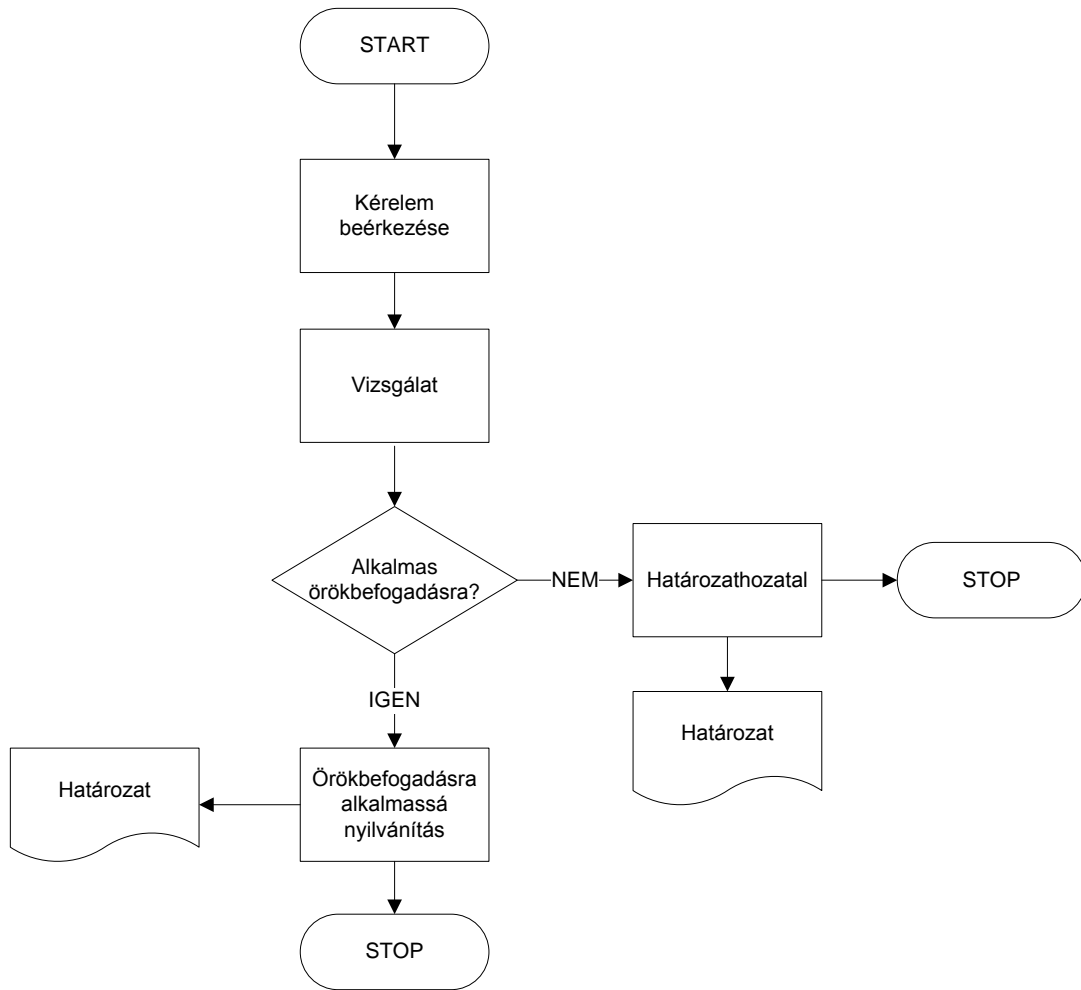
Nevelésbe vétel éves/féléves felülvizsgálata



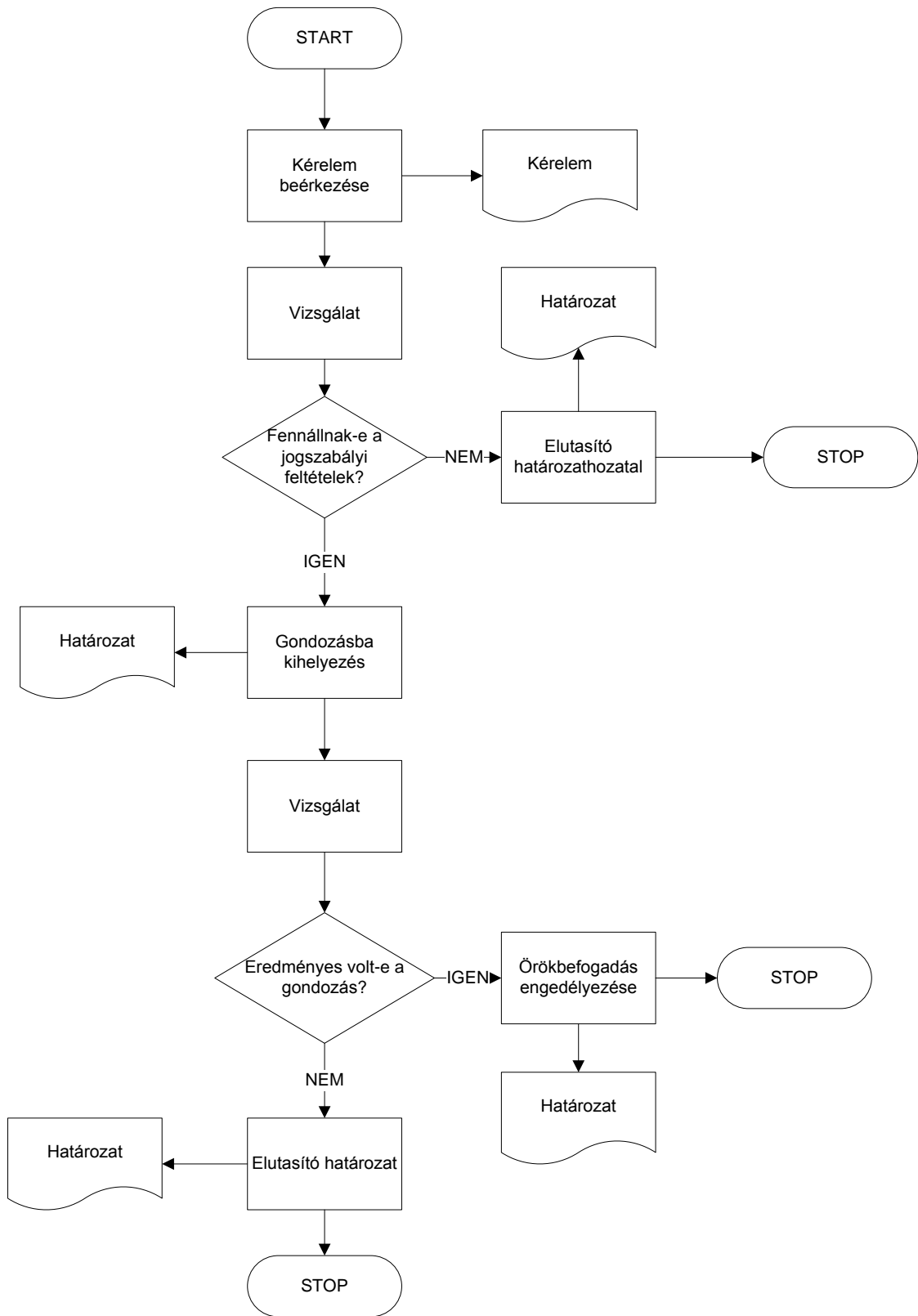
Utógondozói ellátás



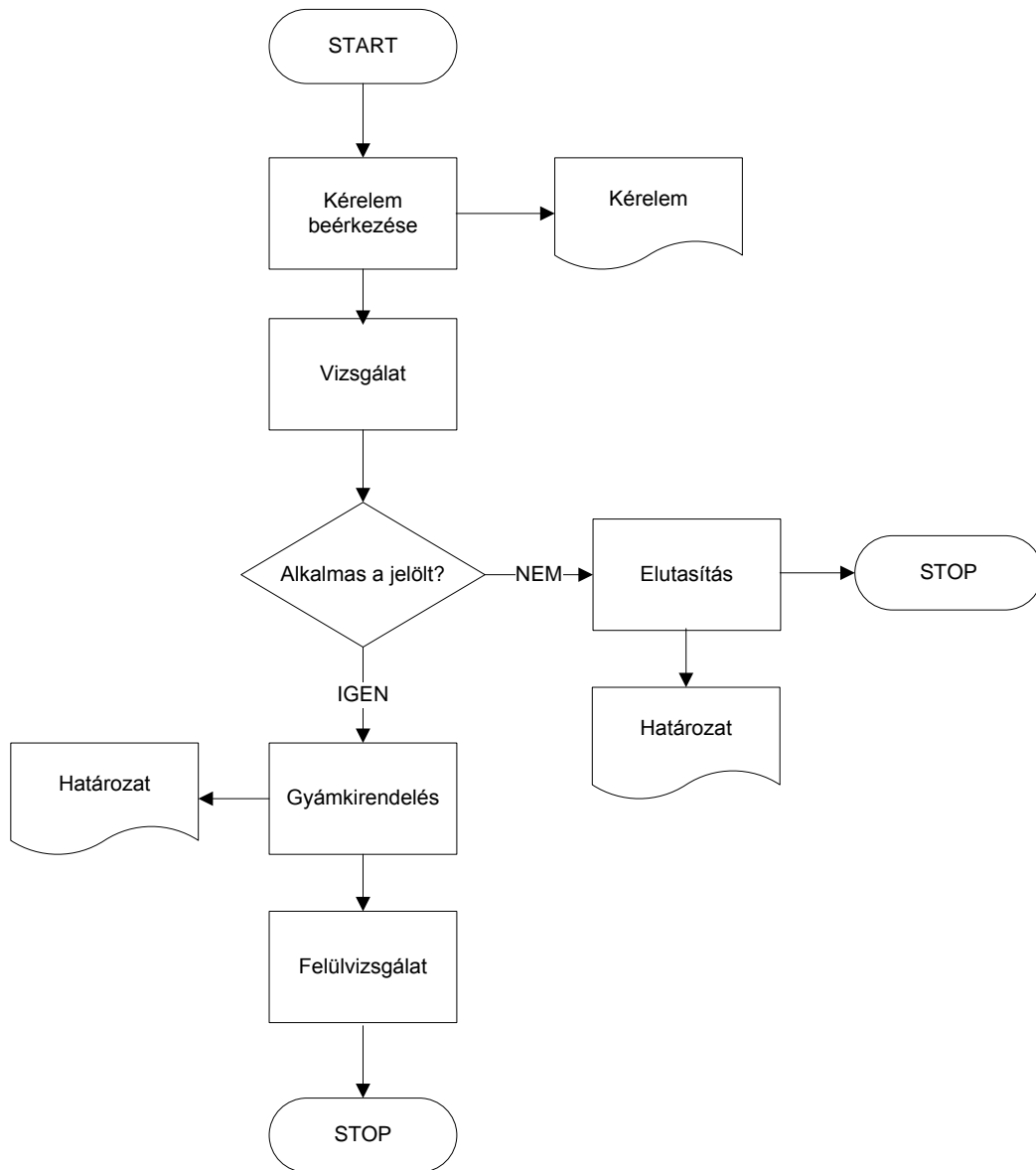
Örökbefogadás előtti eljárás



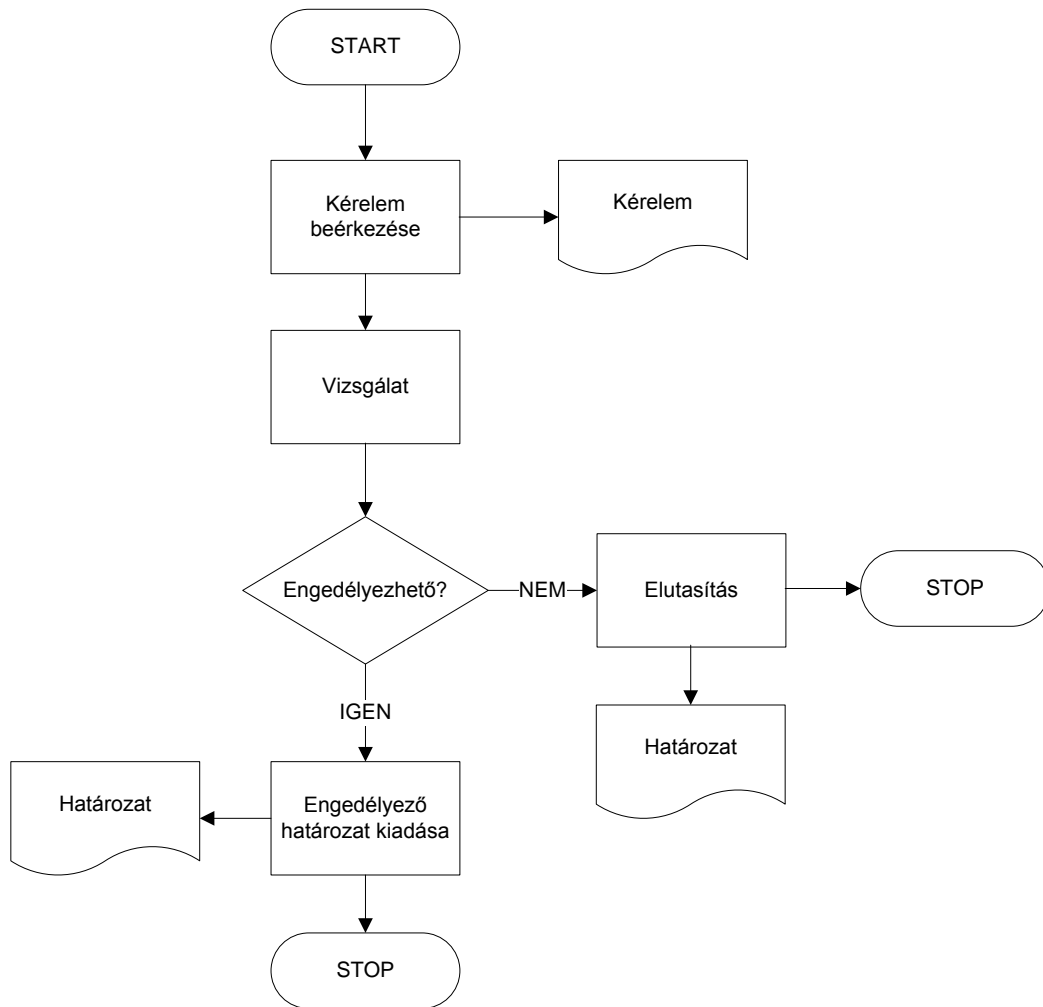
Örökbefogadás engedélyezése



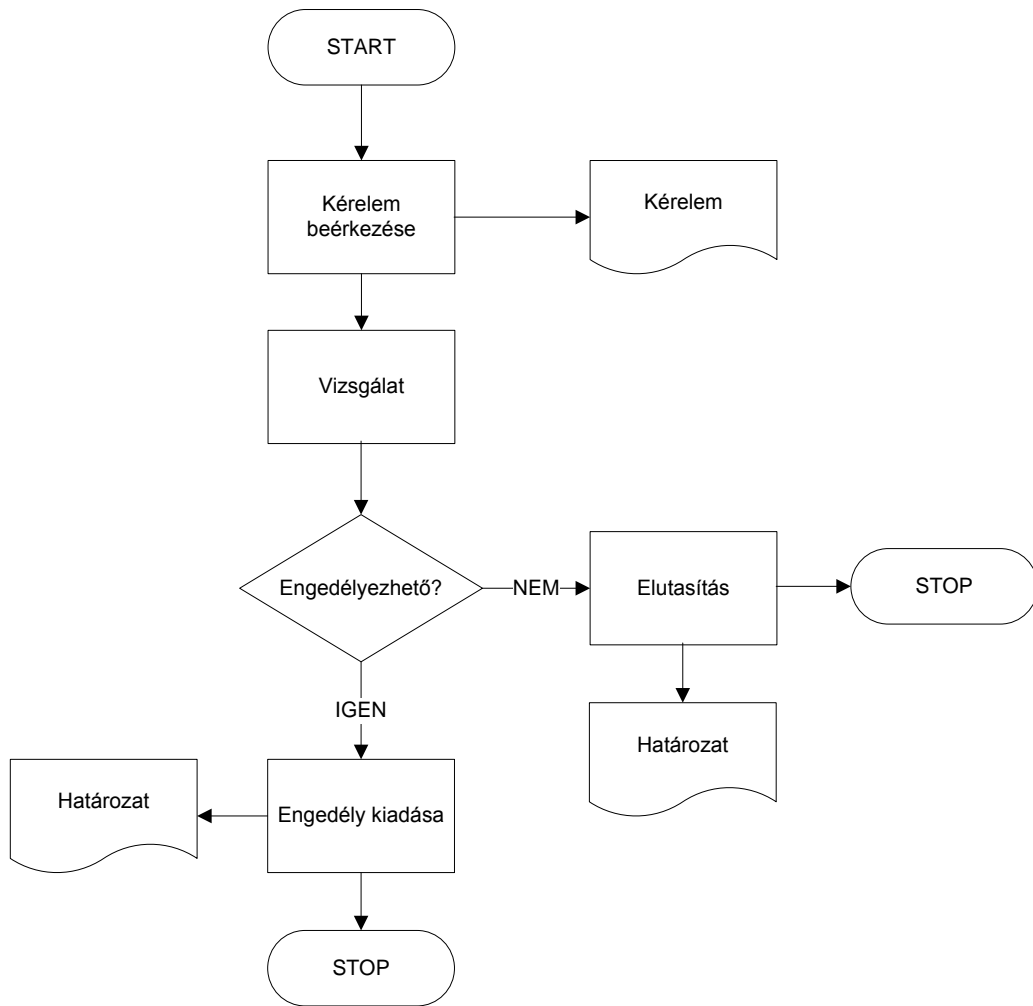
**Családbafogadás**



**Szülői ház elhagyása**

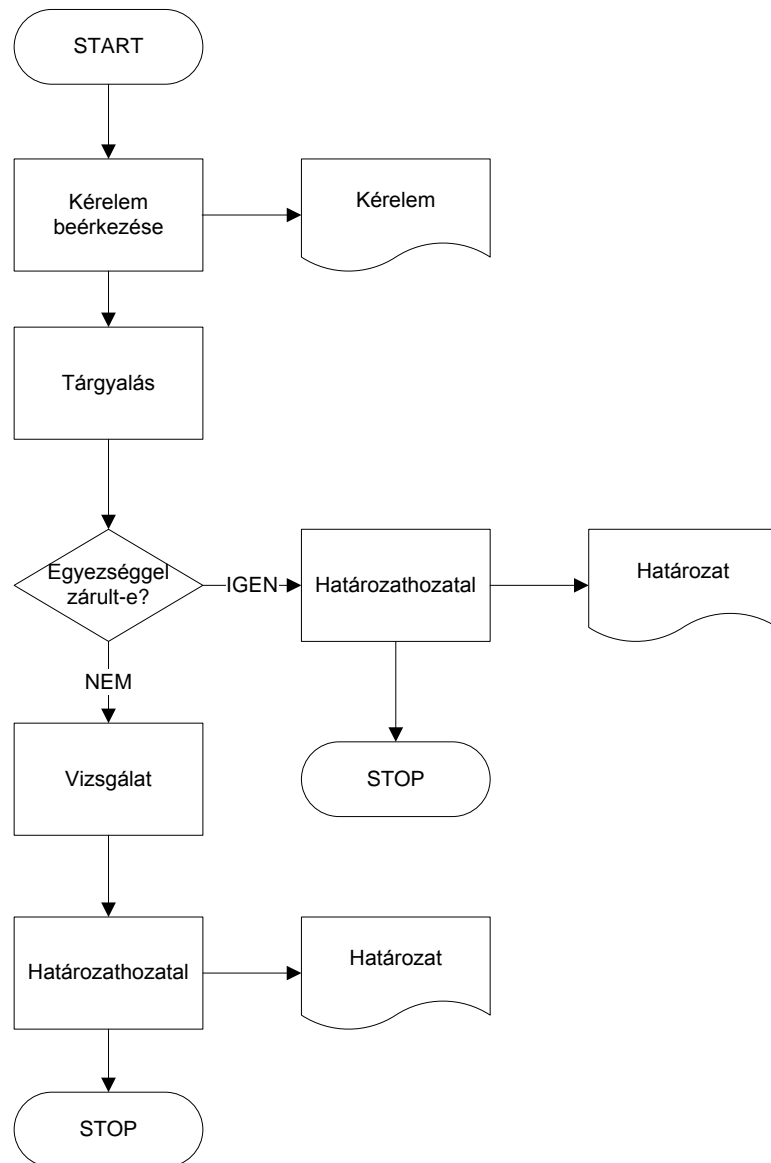


**Kiskorúak házasságkötése**

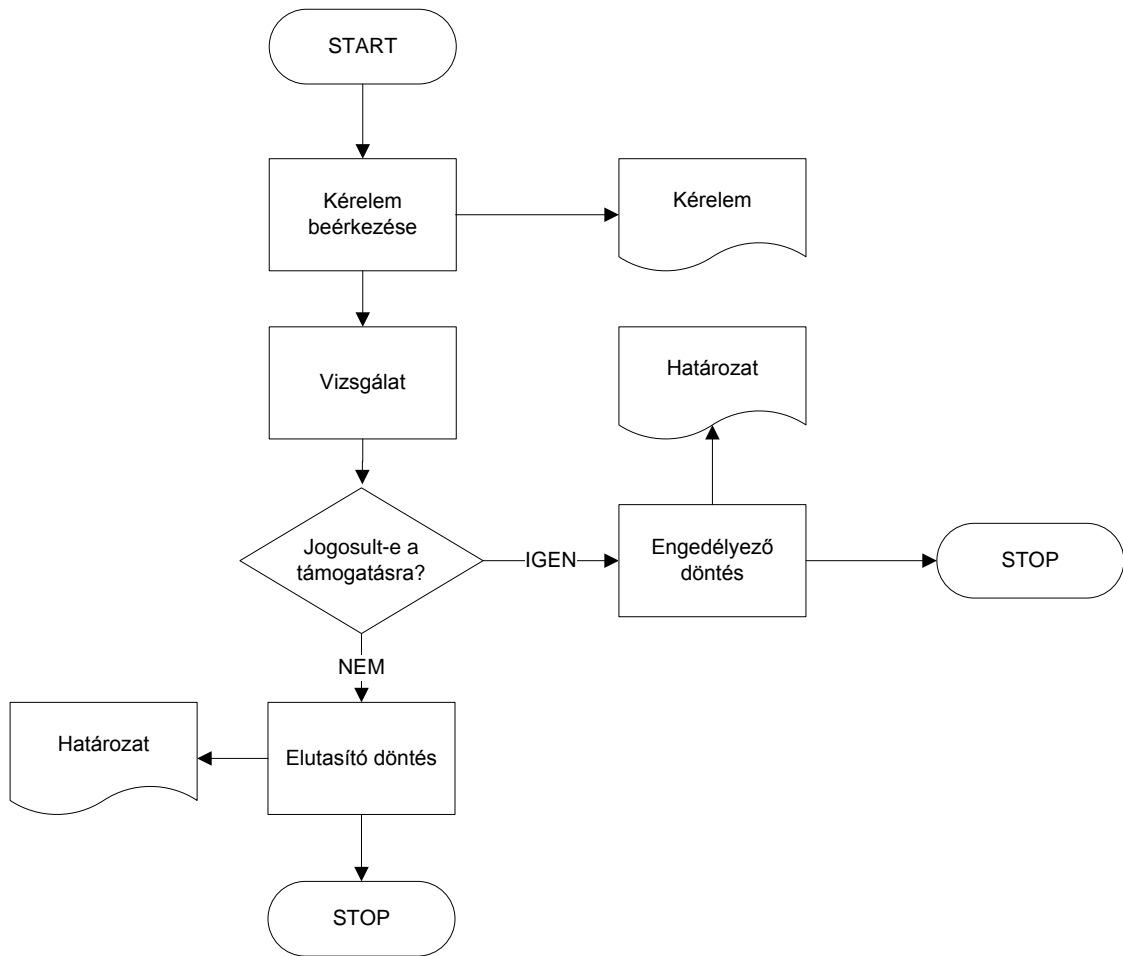




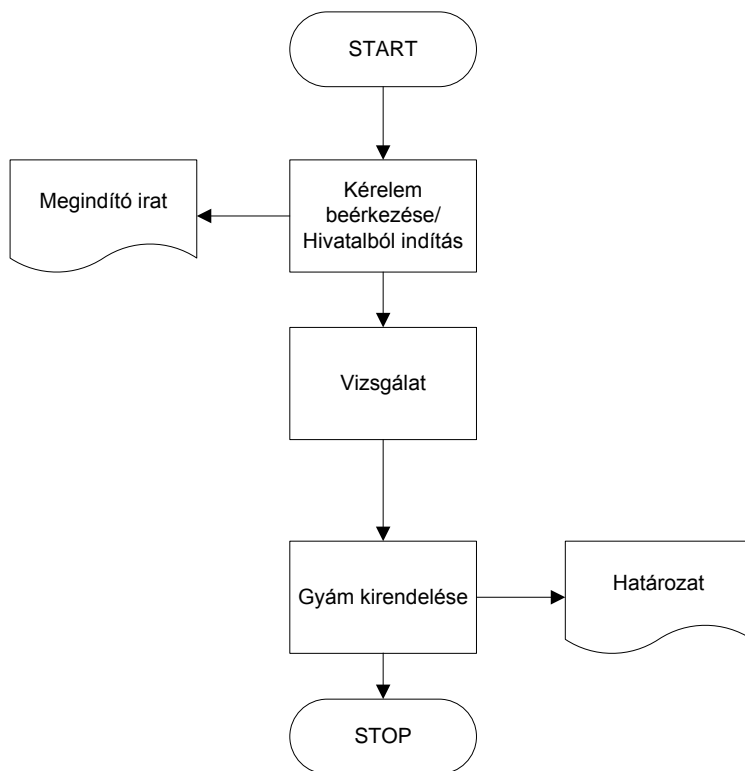
Kapcsolattartás szabályozása



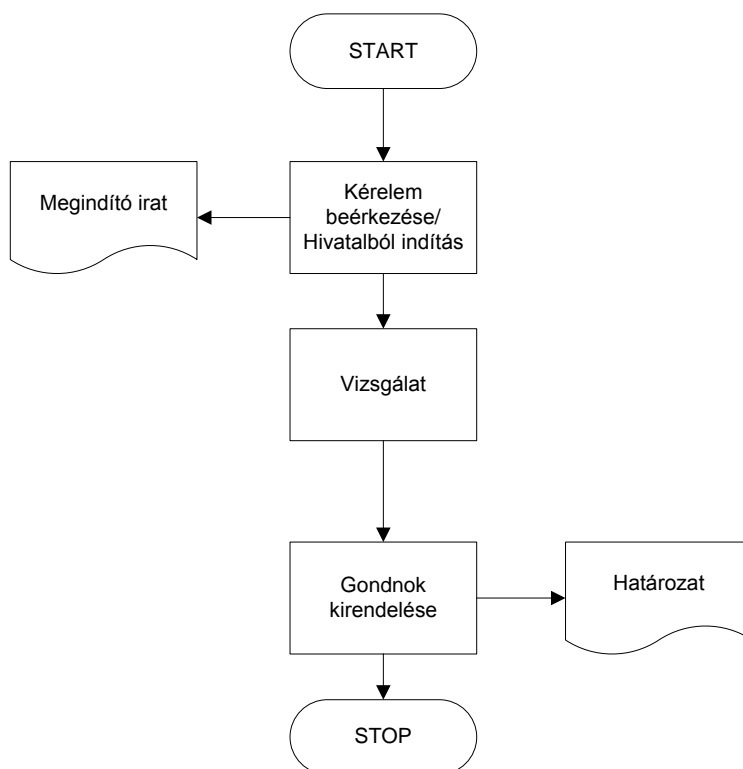
Otthonteremtési támogatás megállapítása



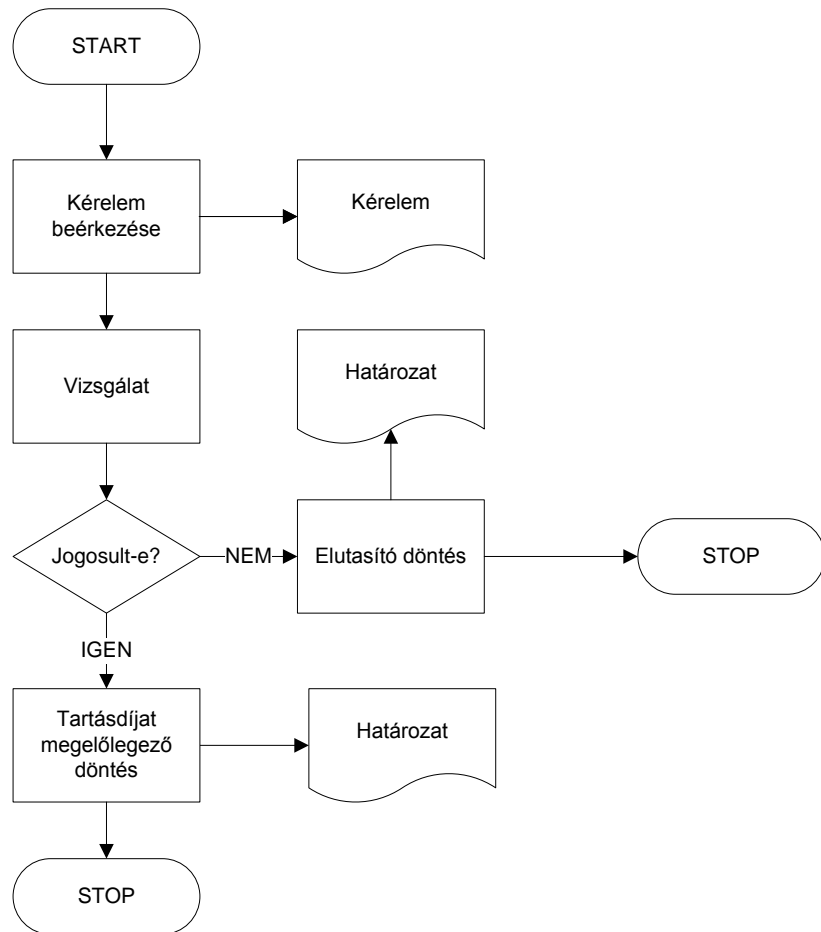
### Gyám kirendelése



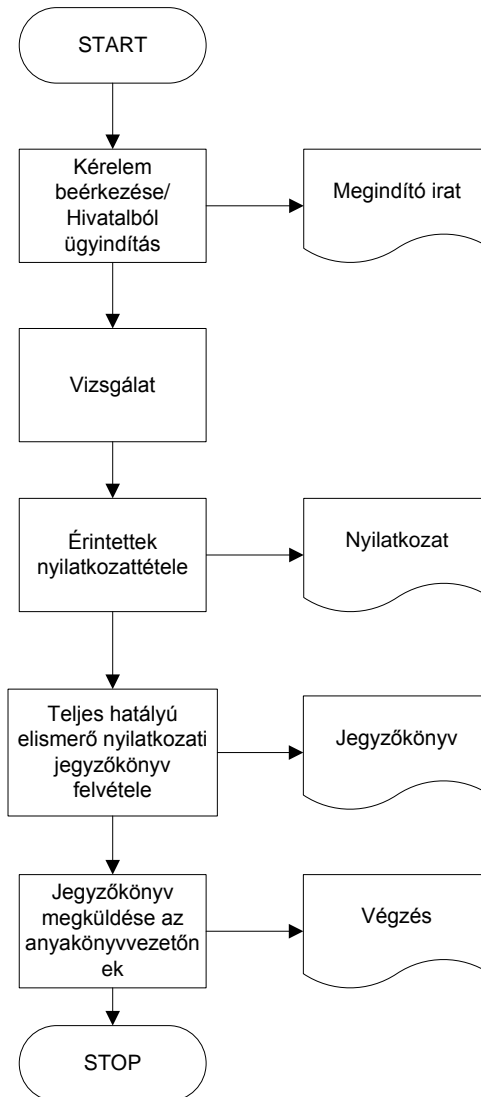
### Gondnok kirendelése



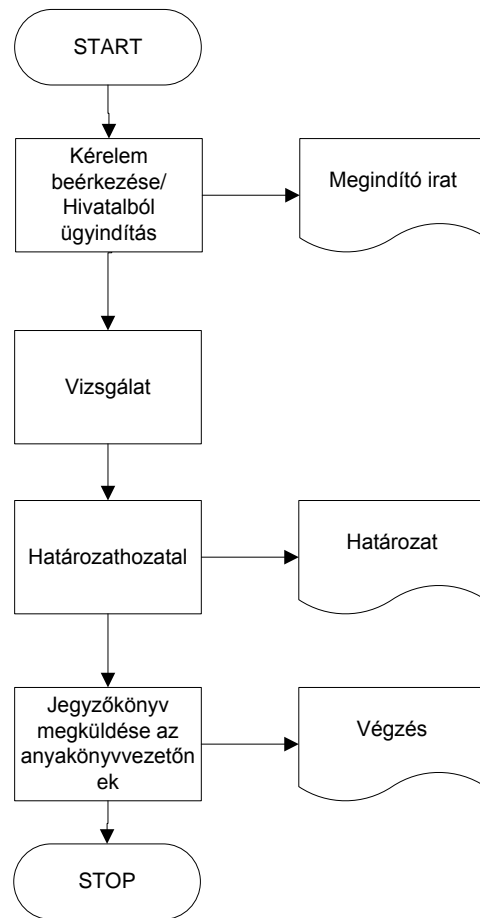
**Gyermektartásdíj állam általi megelőlegezése**



**Teljes hatályú apai elismerő nyilatkozat**

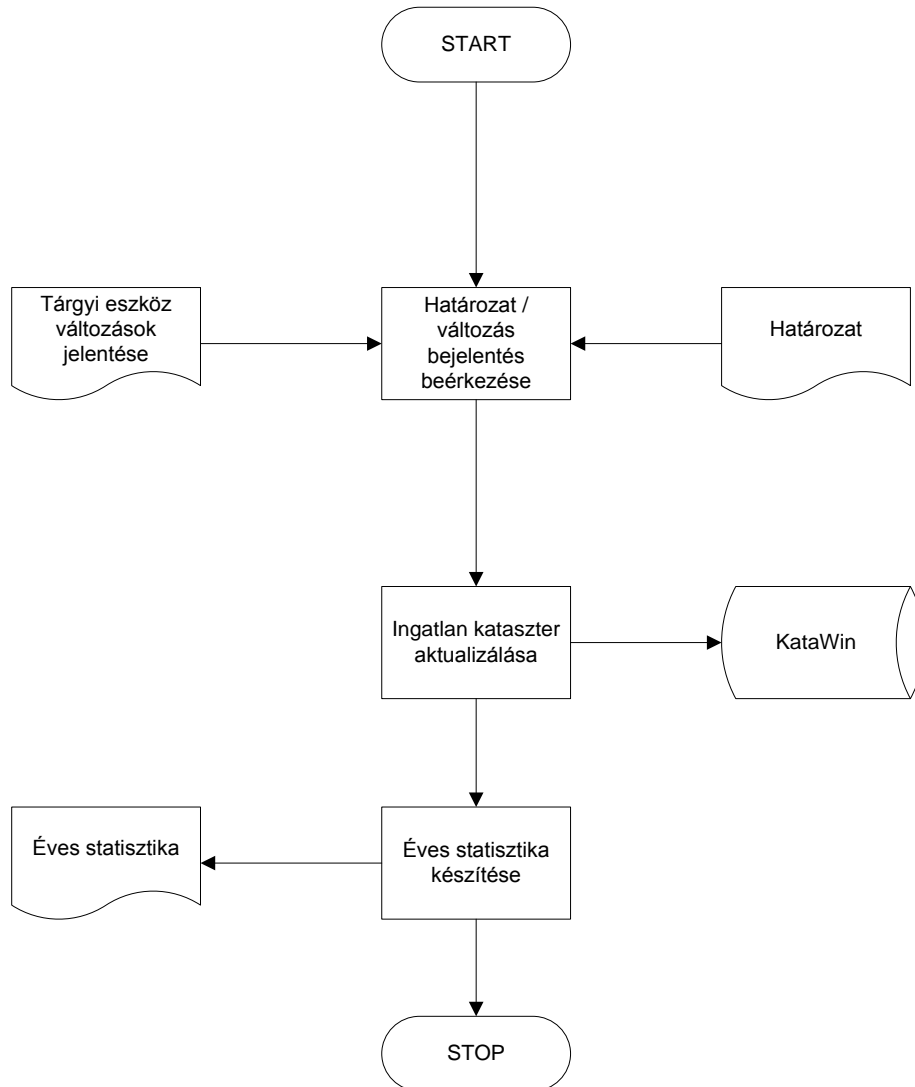


**Képzelt apa adatainak megállapítása**

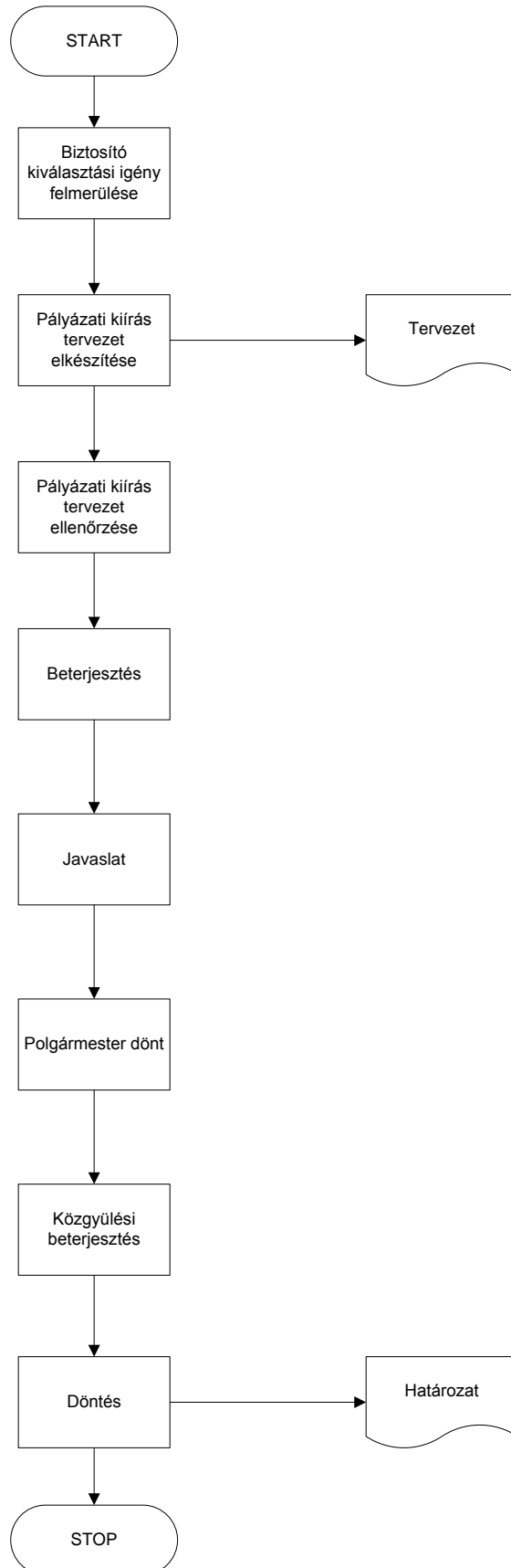


6.2.9 Vagyongazdálkodási és Marketing Igazgatóság

Ingatlan kataszter vezetése

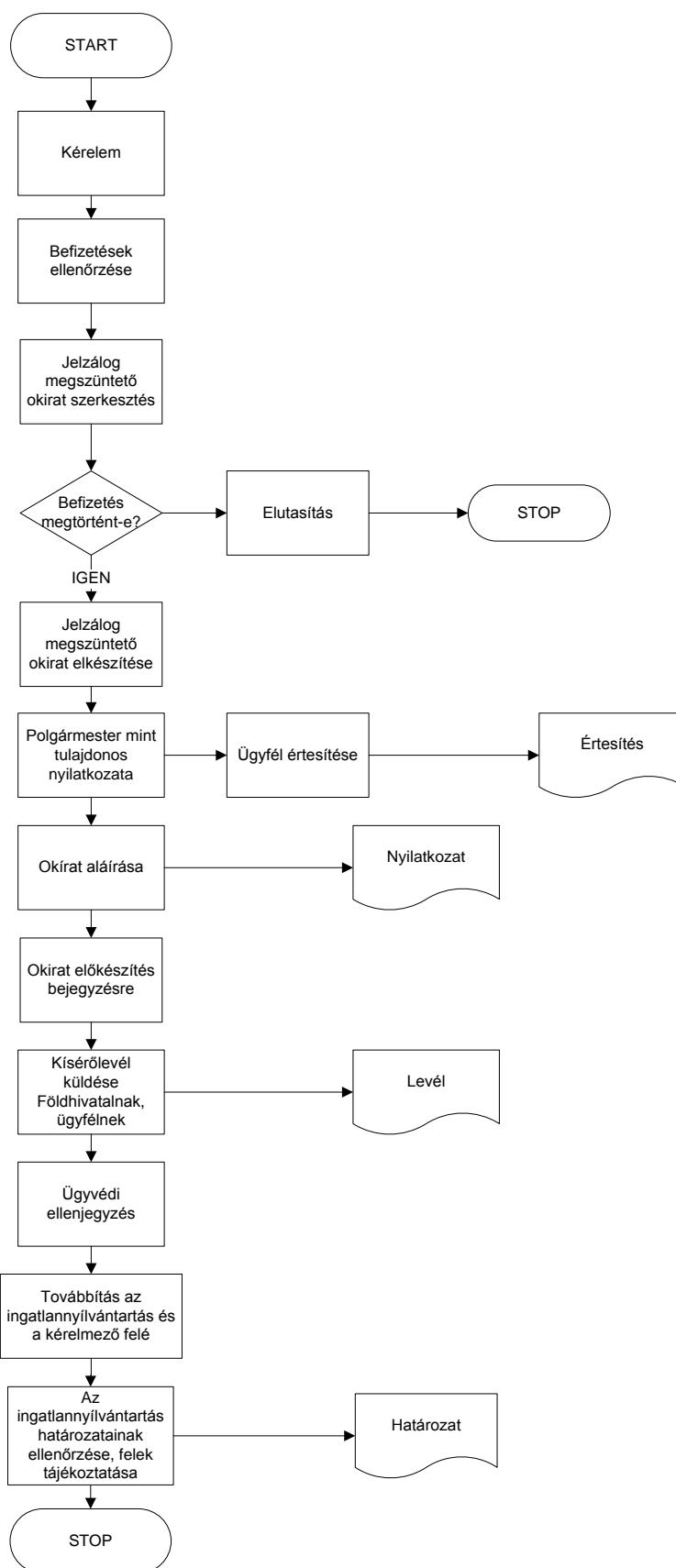


Vagyongbiztosítás

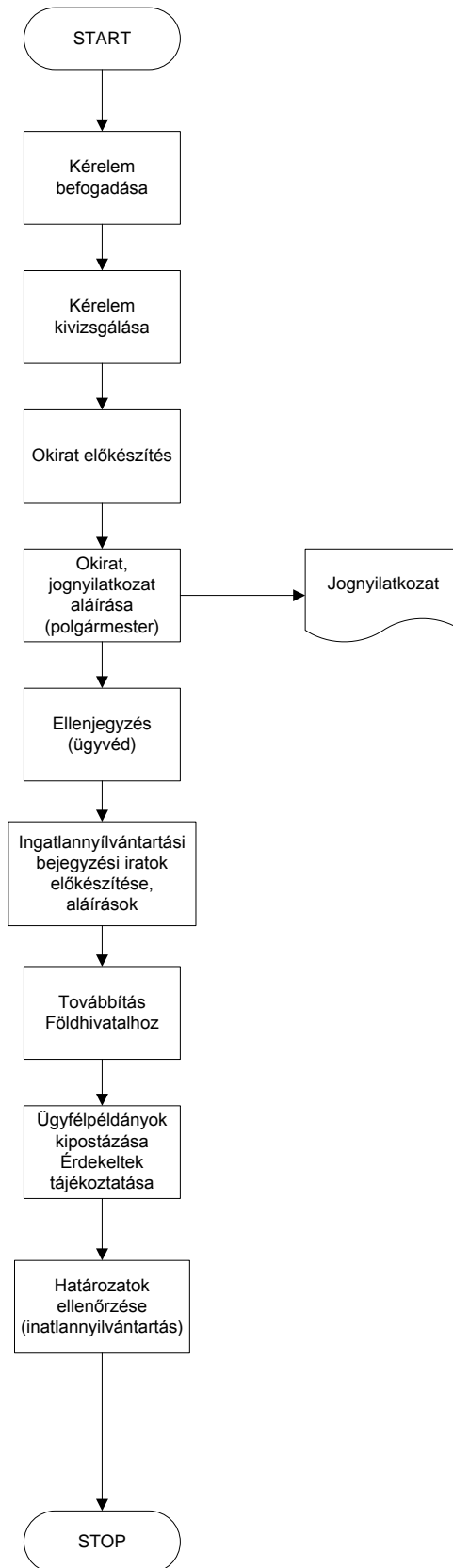




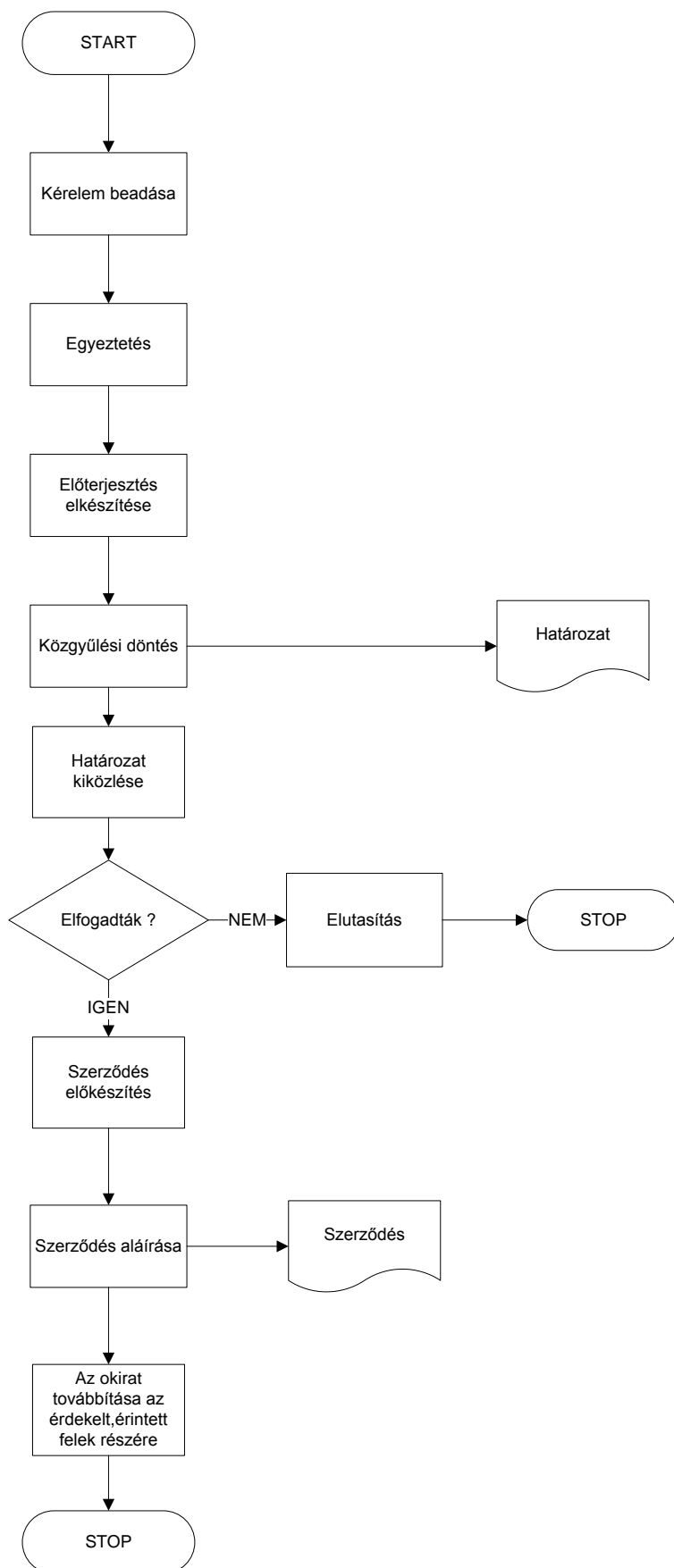
## Részletre vásárolt bérlakások vételártartozásának kiegyenlítés, jelzálogjog törlése



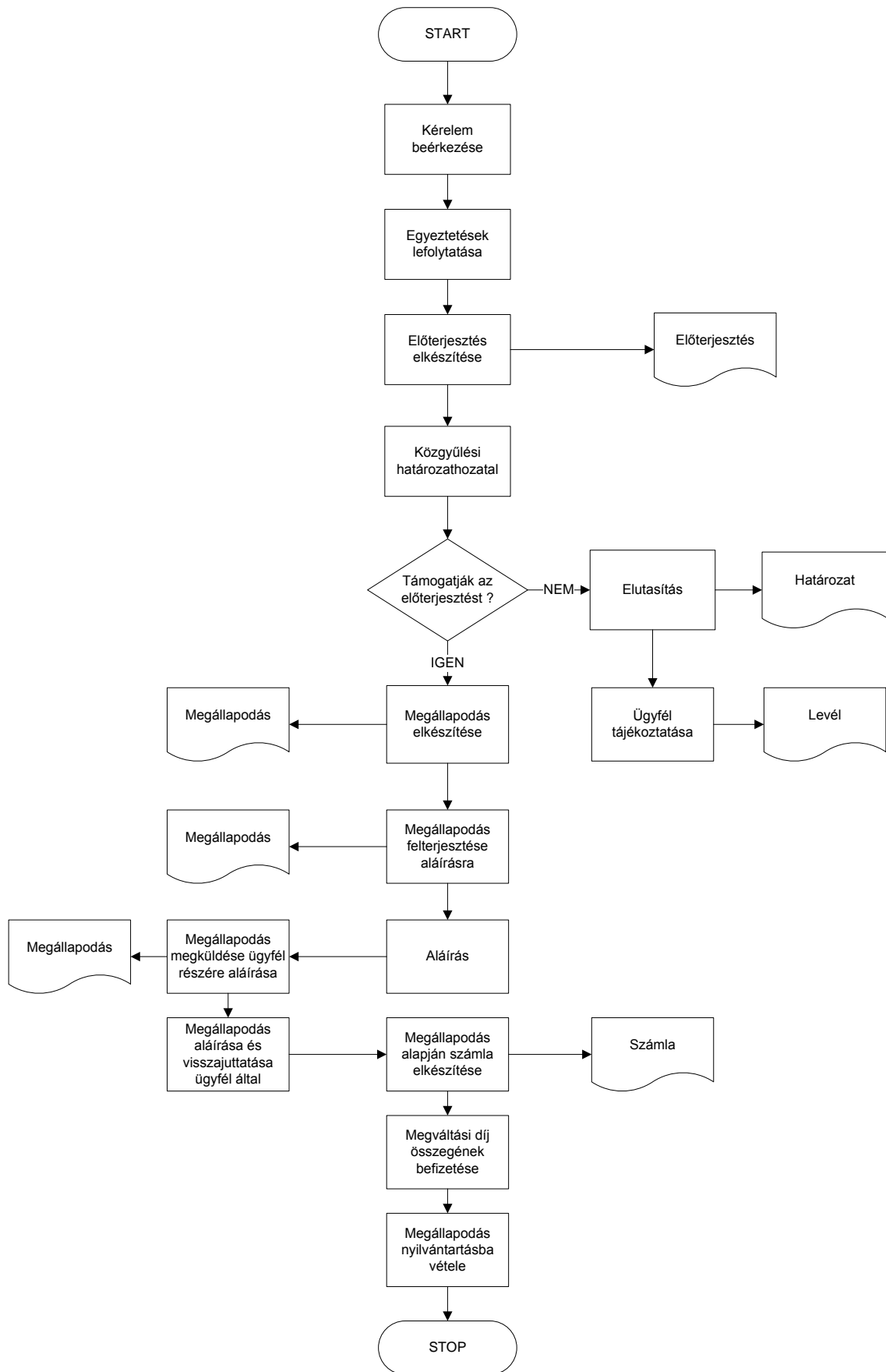
Volt önkormányzati bérlakások elidegenítési tilalmának törlése



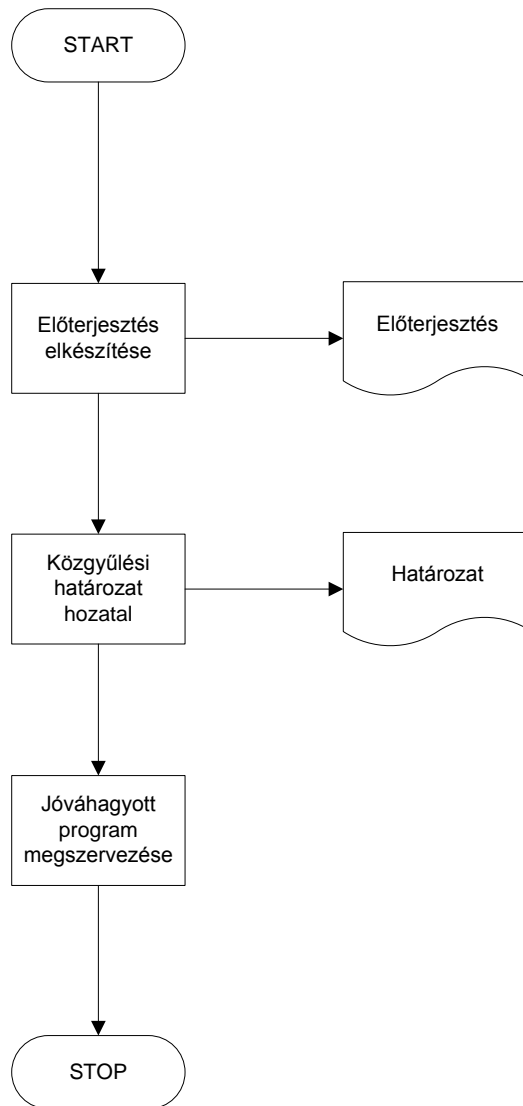
Hátralékos vételártörlesztők méltányossági kérelmének vizsgálata



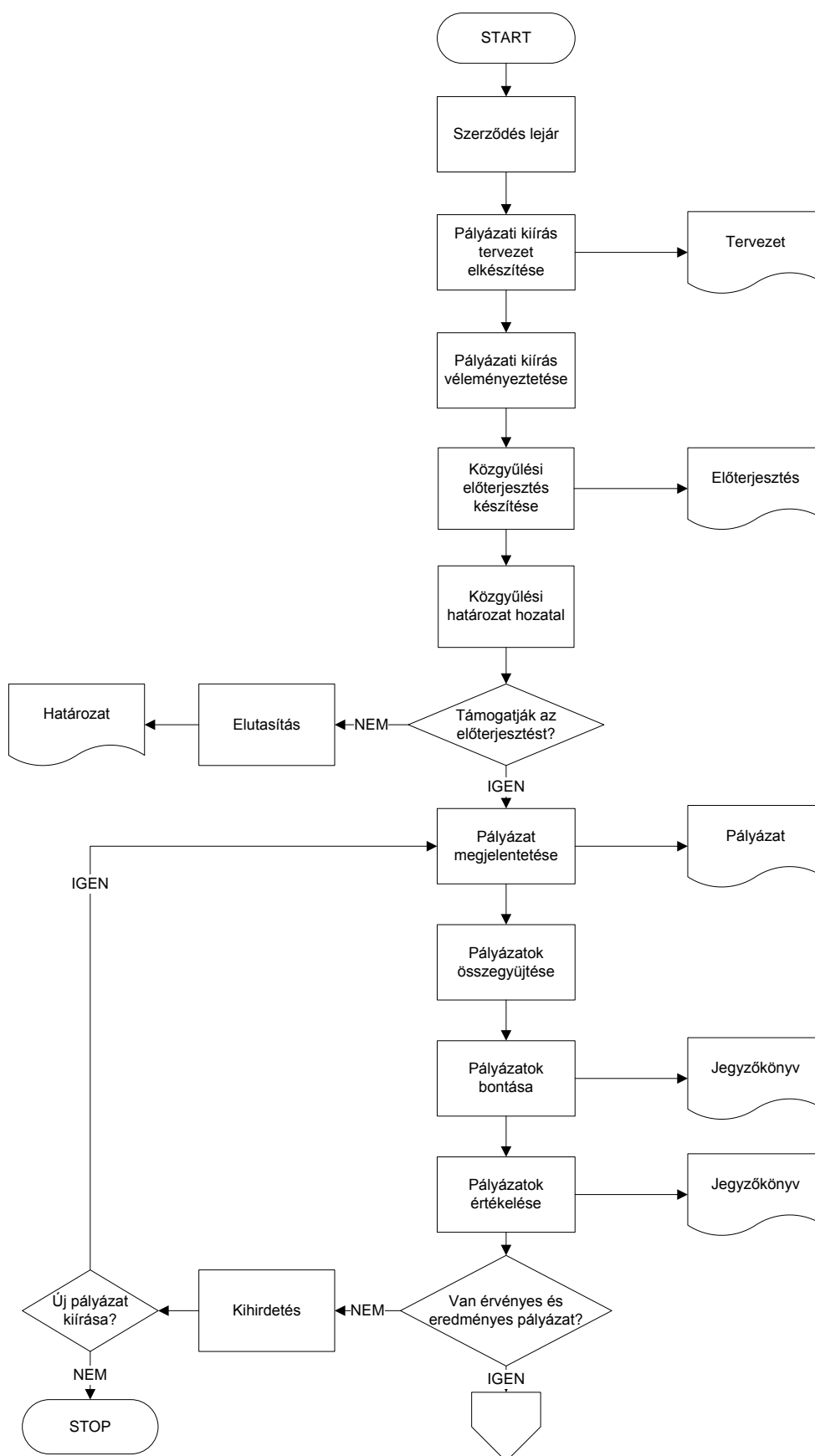
Parkoló megváltás



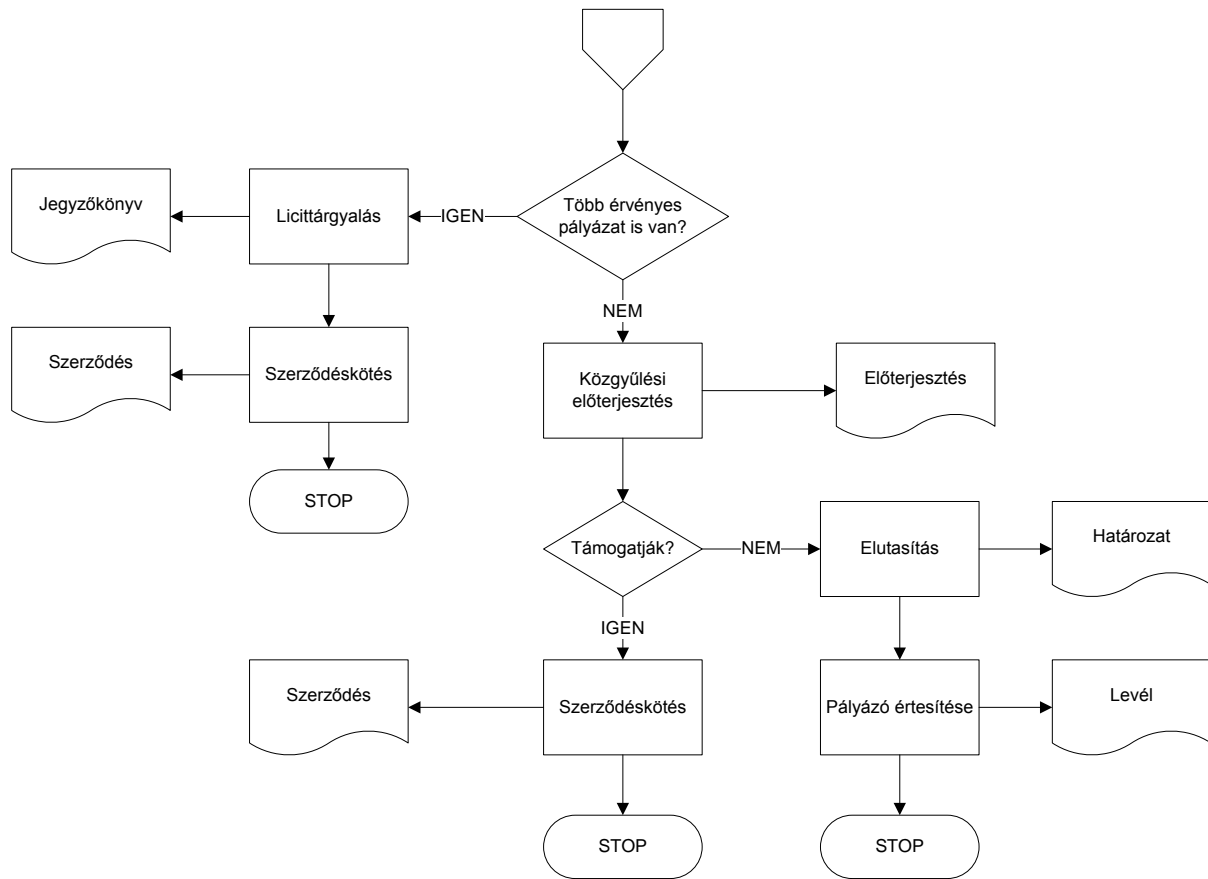
Idegenforgalommal kapcsolatos teendők, rendezvényszervezés előkészülete



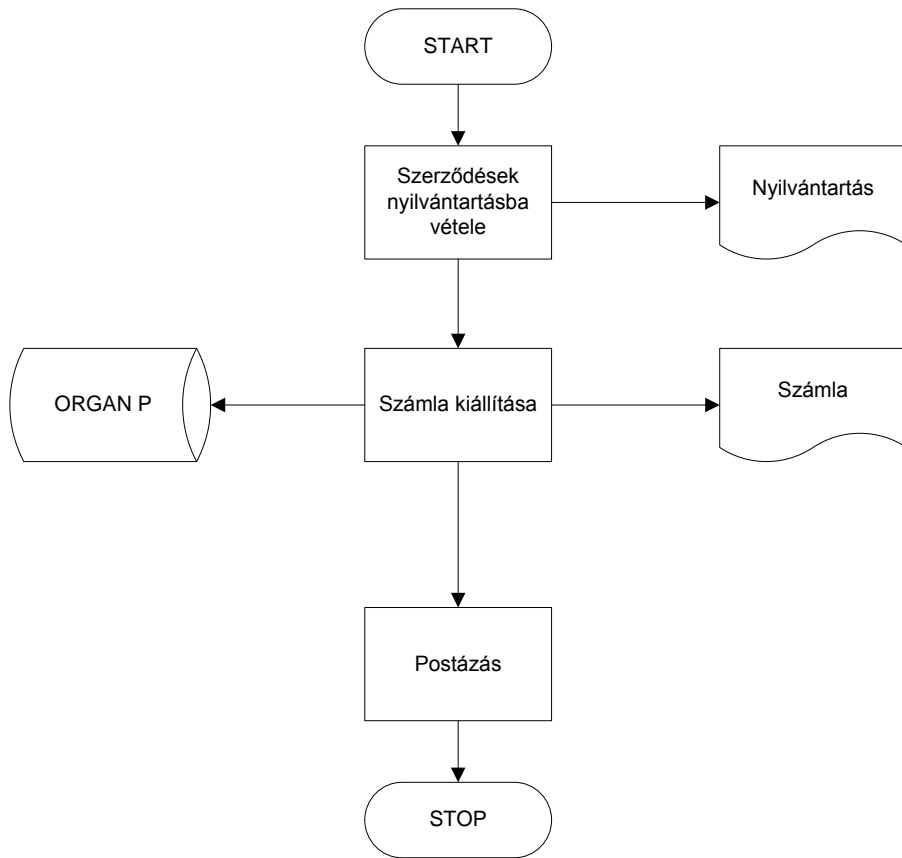
Üzemeltetési pályázatok kezelése



Üzemeltetési pályázatok kezelése II

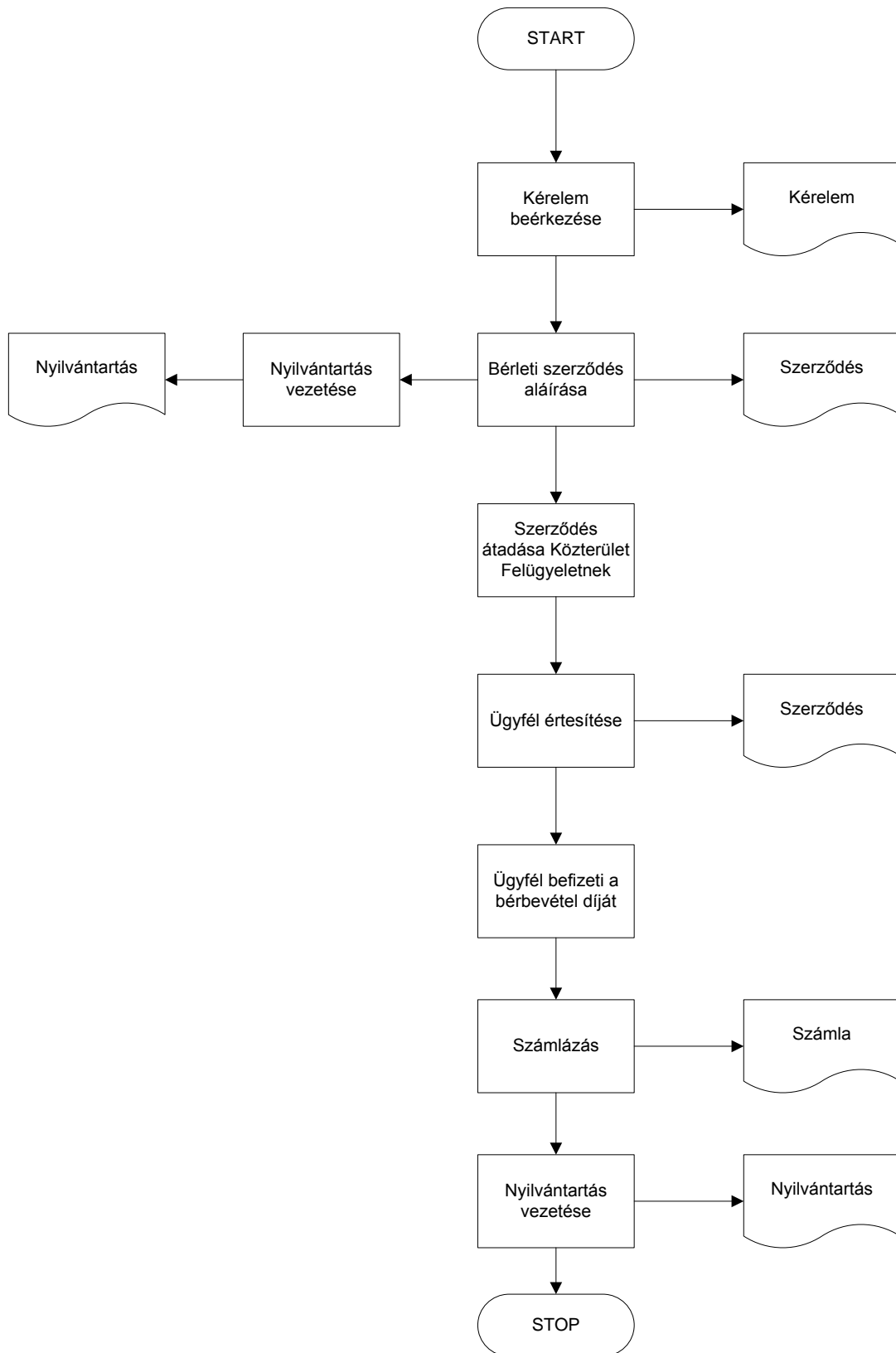


Önkormányzati tulajdonú ingatlanok hasznosításához kapcsolódó számlázási feladatok

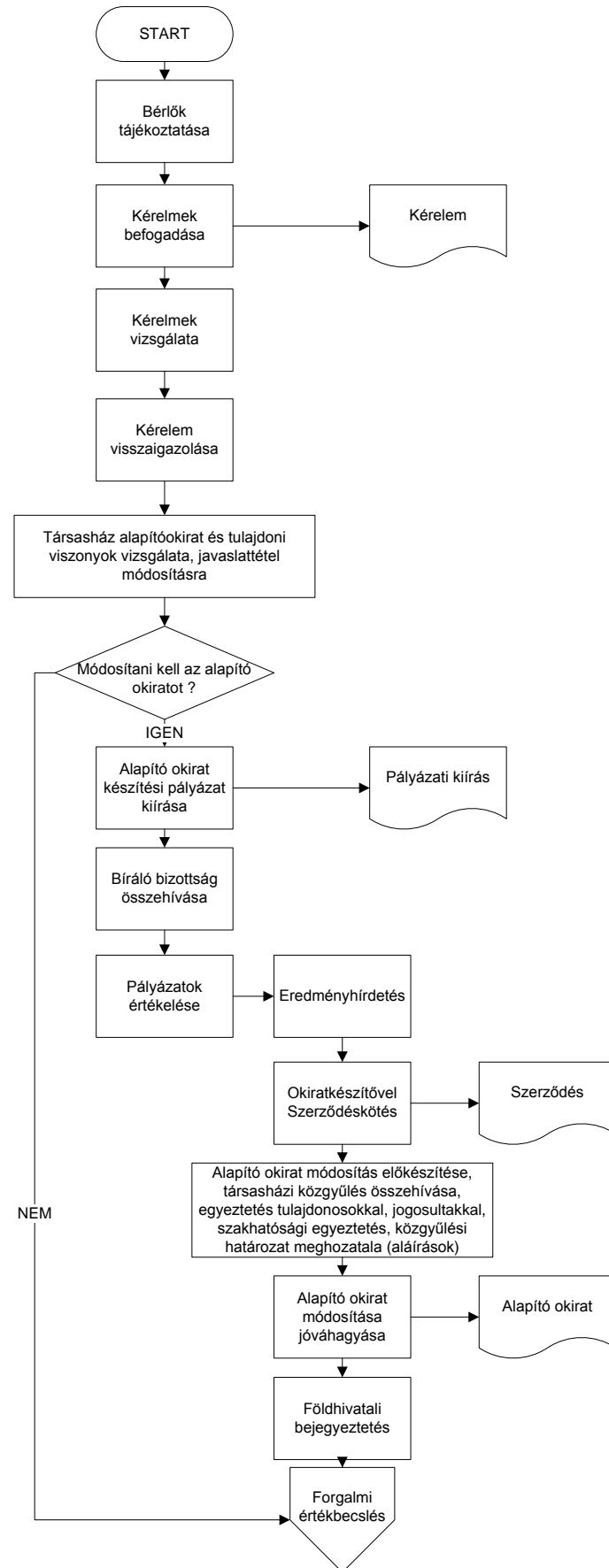




**Közterület bérbeadása**



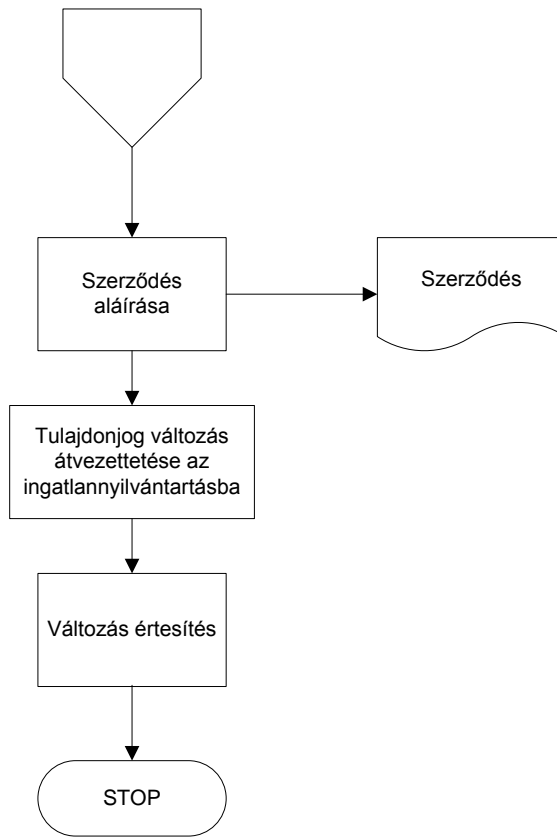
Önkormányzati bérlakás értékesítése



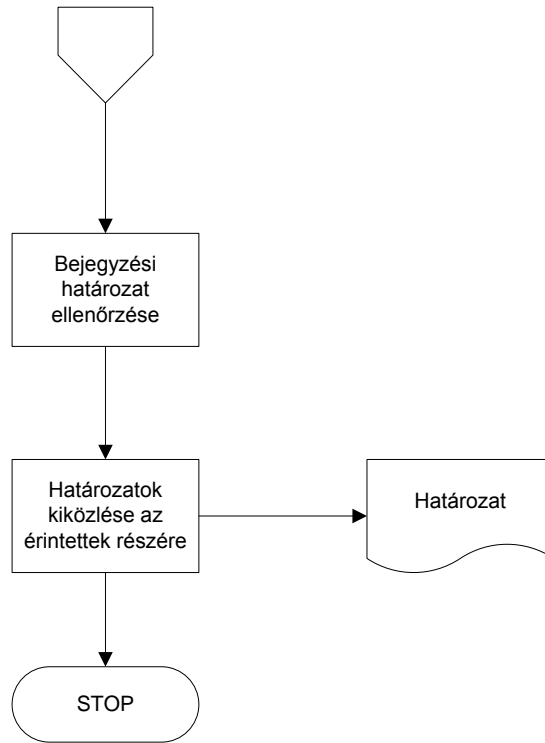
Önkormányzati bérlakás értékesítése II.



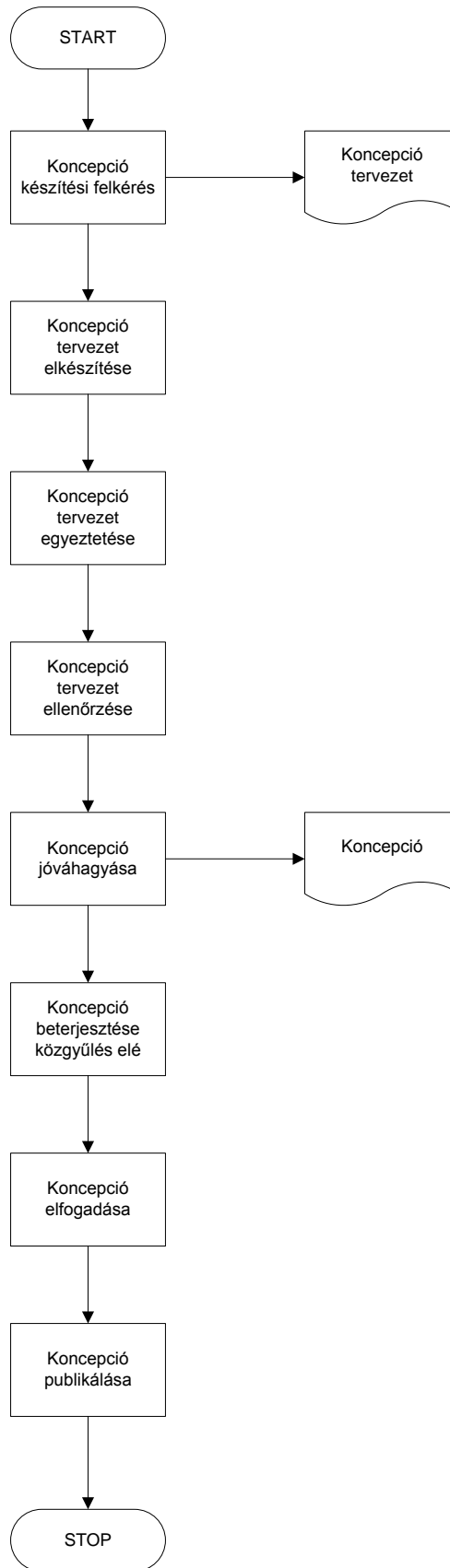
Önkormányzati bérlakás értékesítése III.



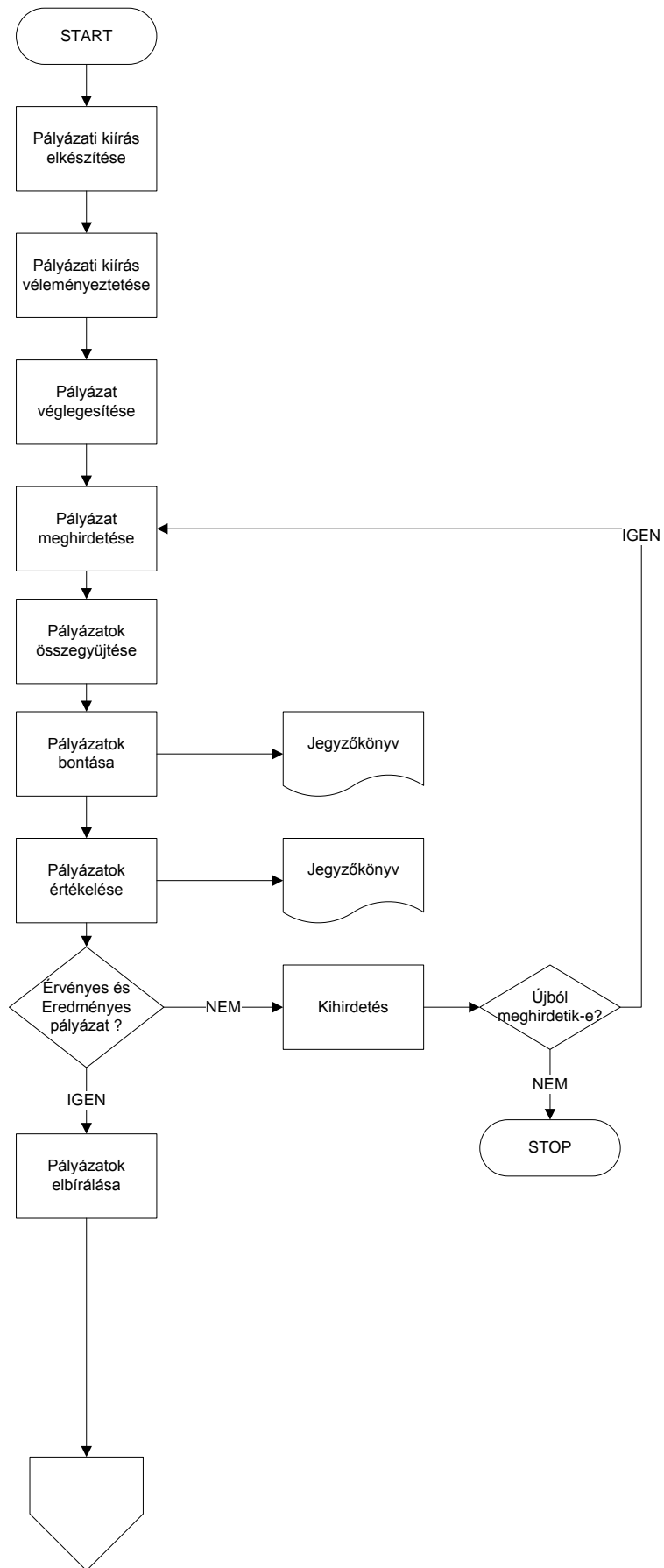
Önkormányzati bérlakás értékesítése IV.



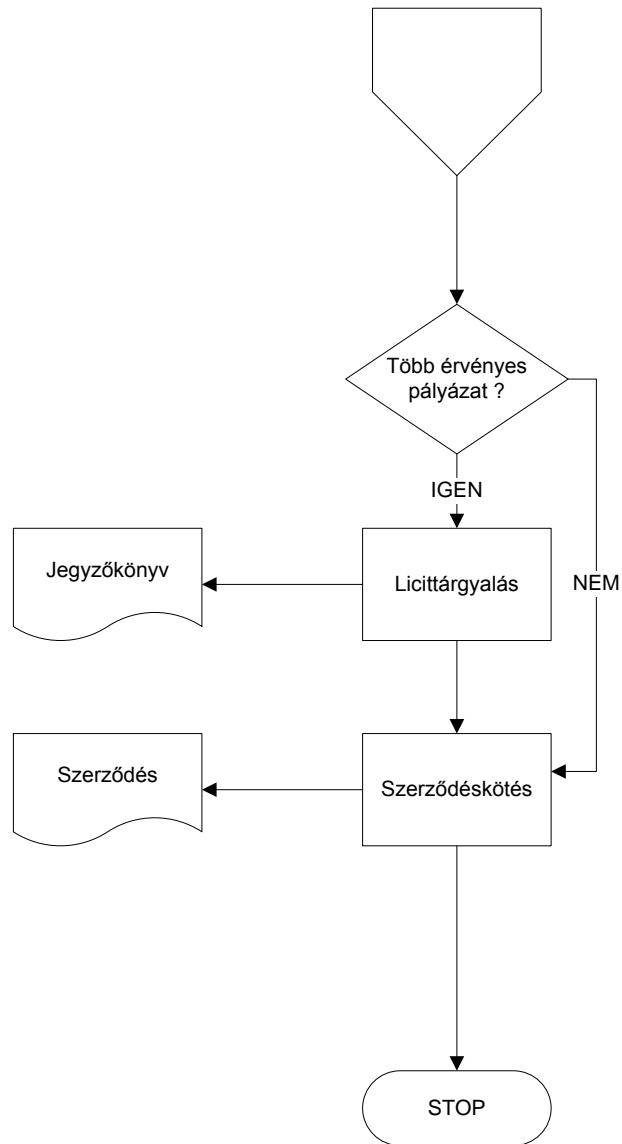
Vagyongazdálkodási, vagyonfelhasználási koncepció elkészítése



**Ingtatlan bérbeadása**

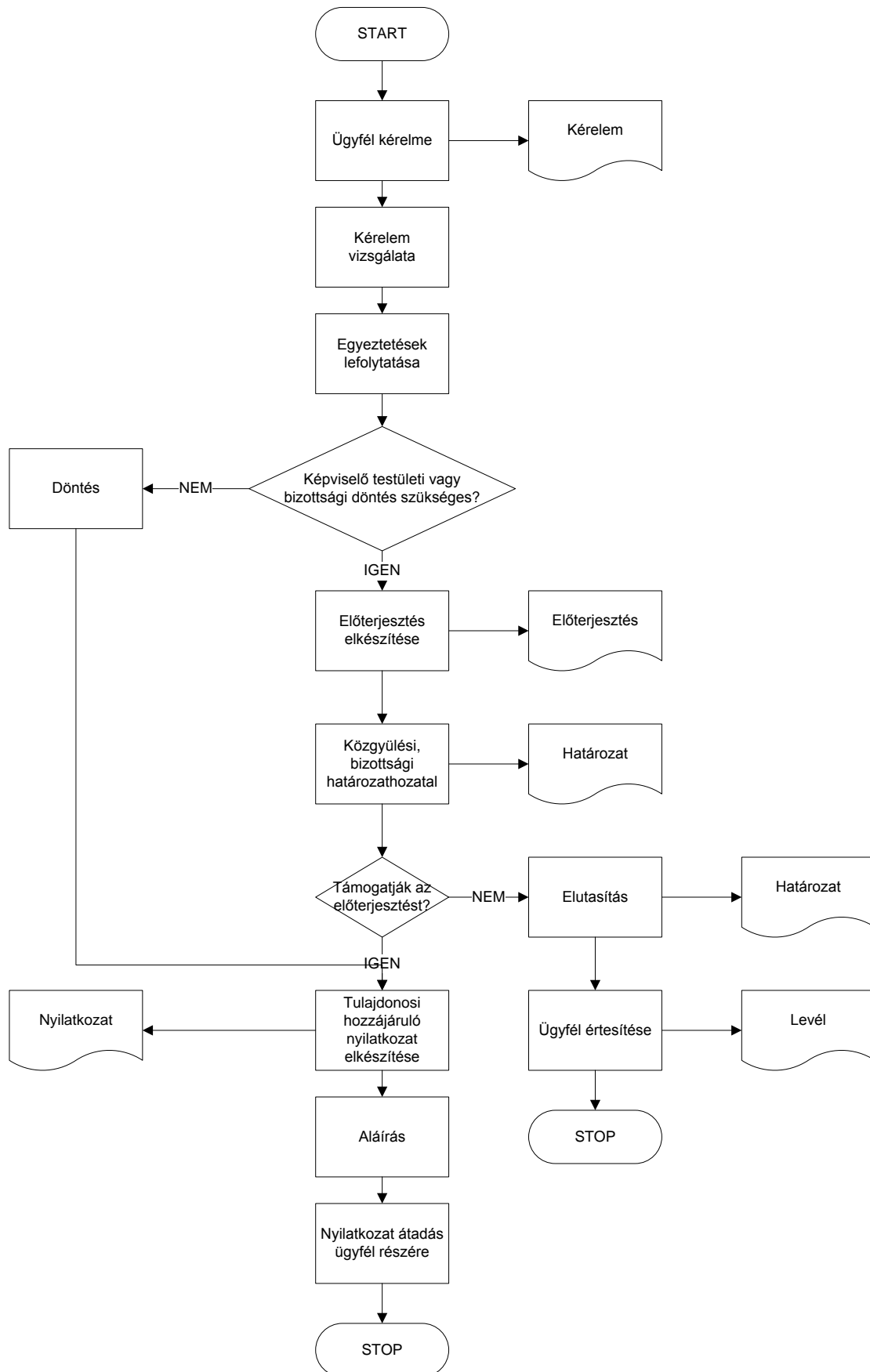


**Ingyatlan bérbeadása II.**

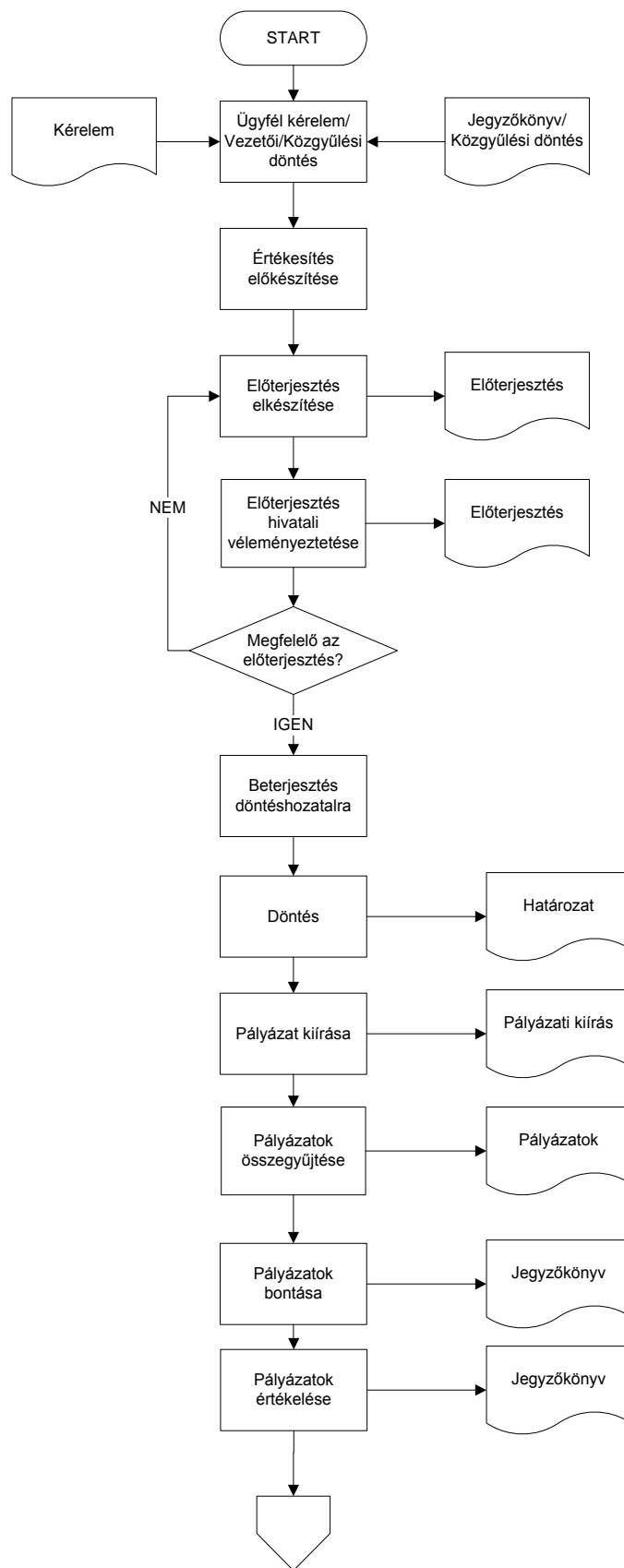




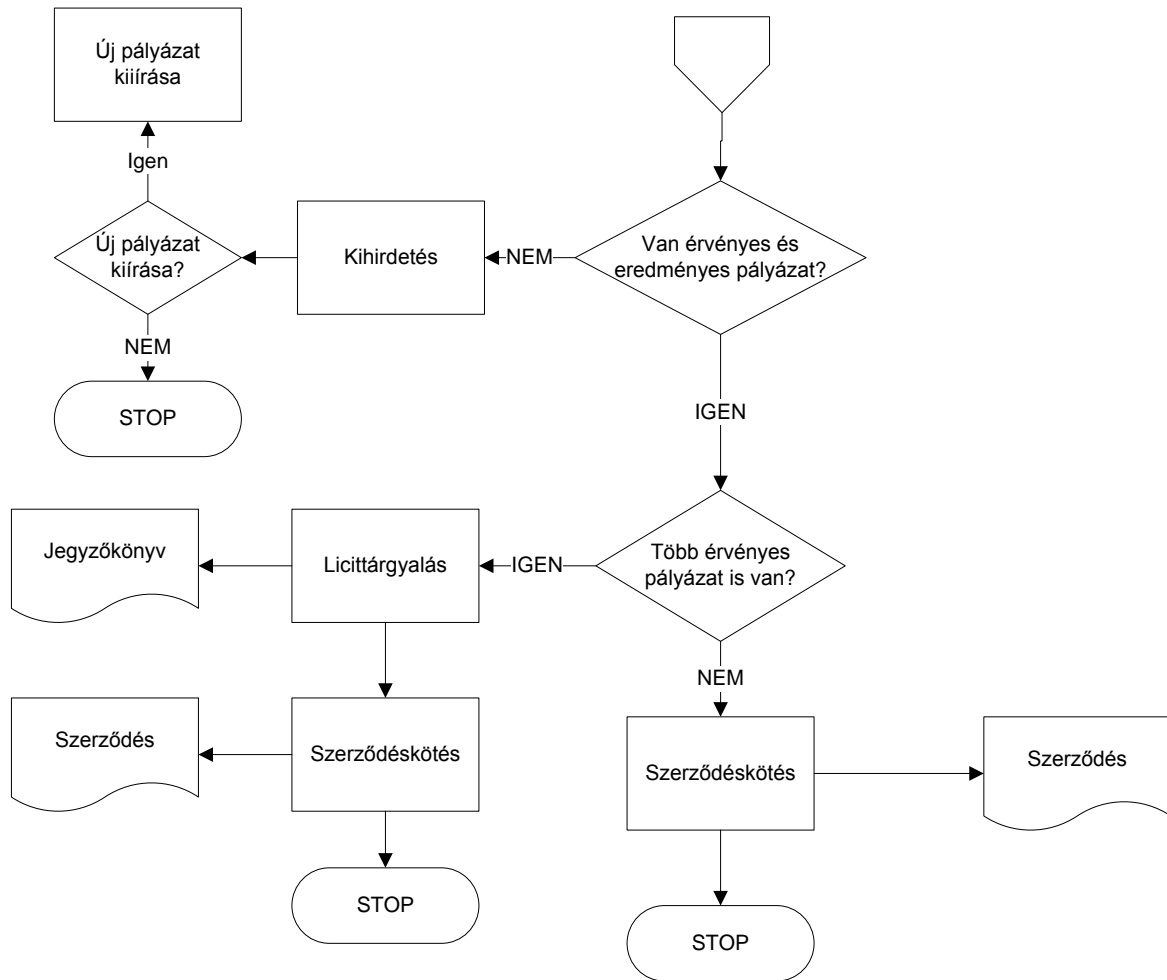
Önkormányzati tulajdonnal kapcsolatos tulajdonosi hozzájárulás előkészítése



**Ingtalan értékesítés**

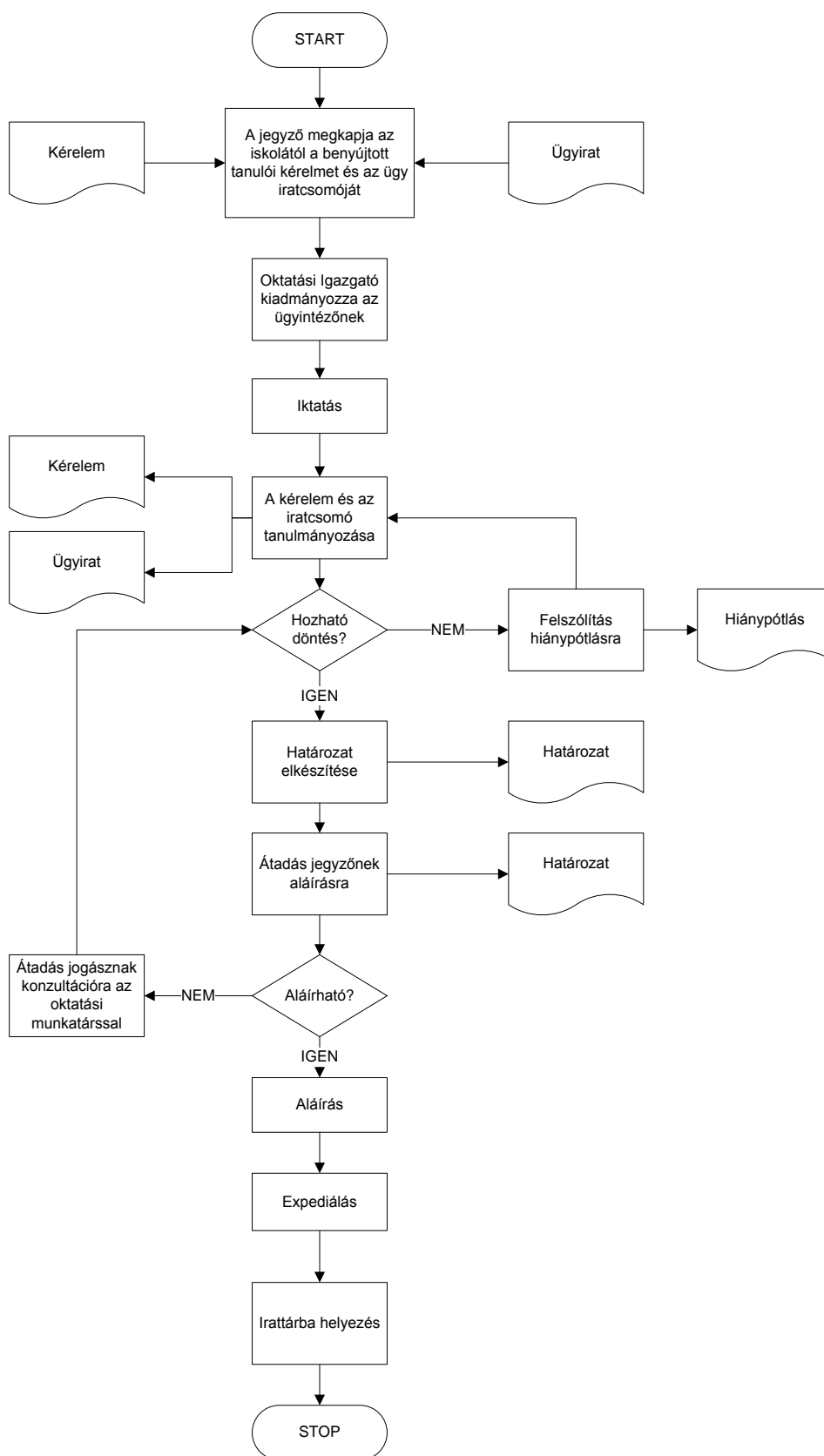


Ingyatlan értékesítés II

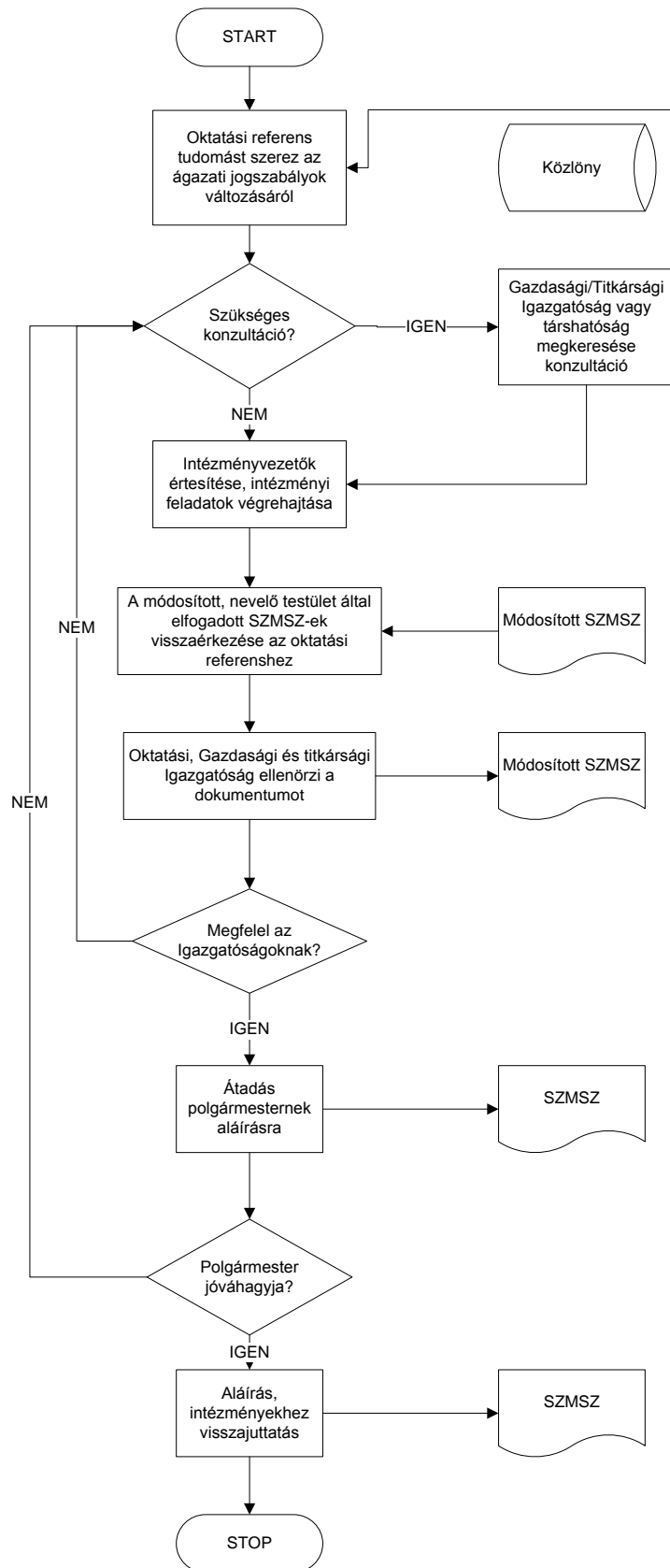


#### 6.2.10 Oktatási, Kulturális és Sport Igazgatóság

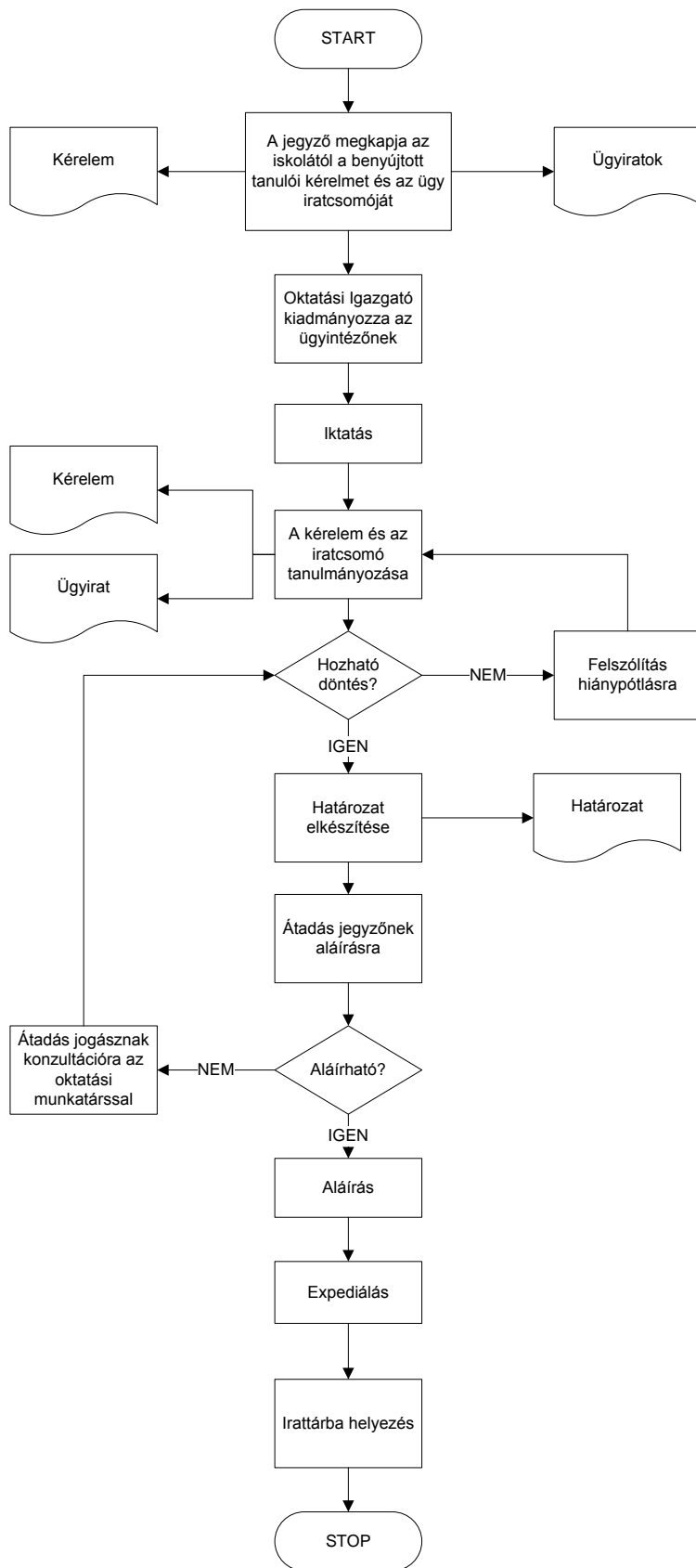
Tanulók fegyelmi ügyeiben fellebbezések elbírálása



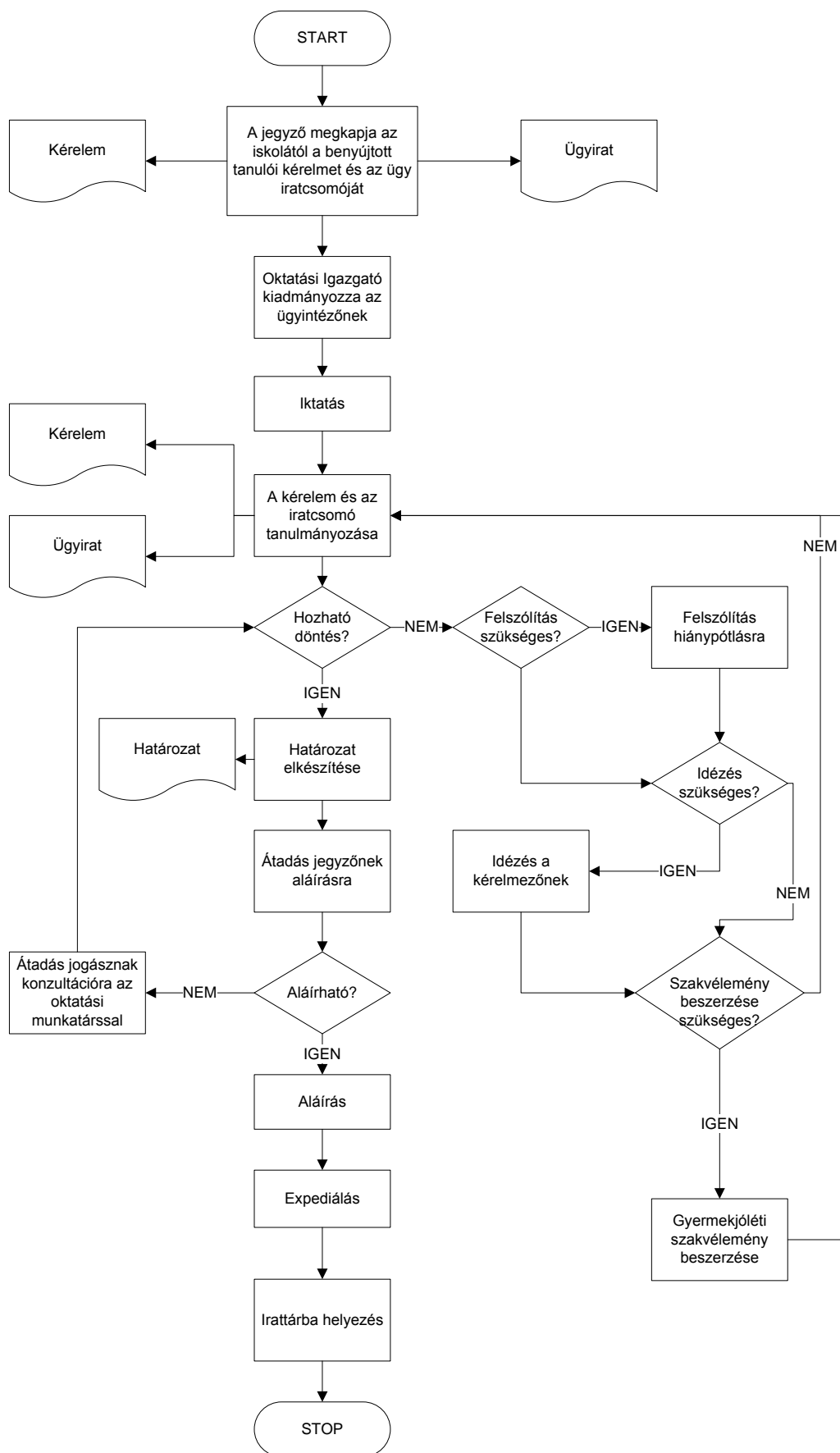
Intézmények szervezeti és működési szabályzatának jóváhagyása



**A nem tanköteles korú tanuló jogviszonyának megszüntetésével kapcsolatos fellebezés elbírálása**

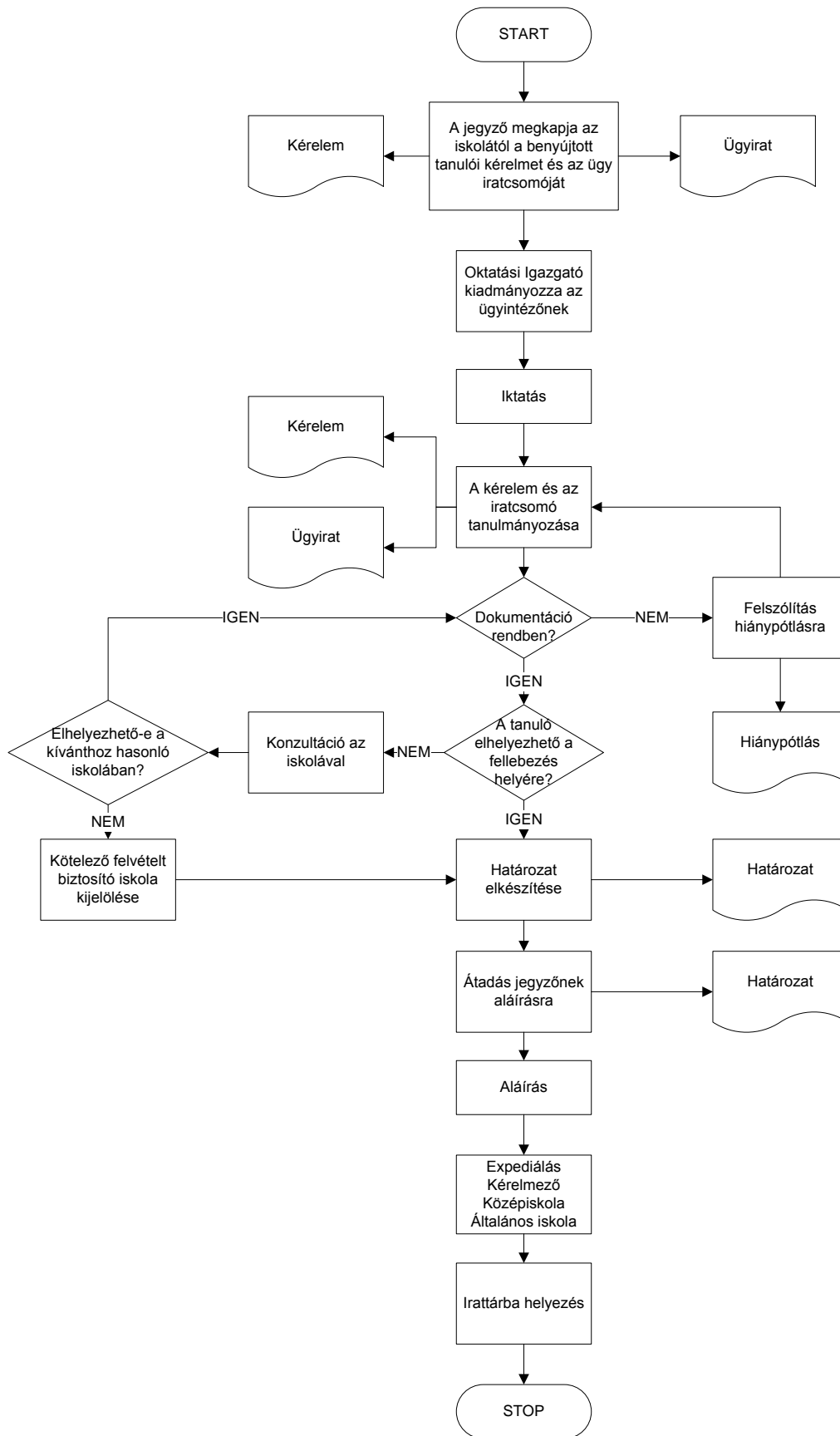


Magántanulói jogviszony elbírálása

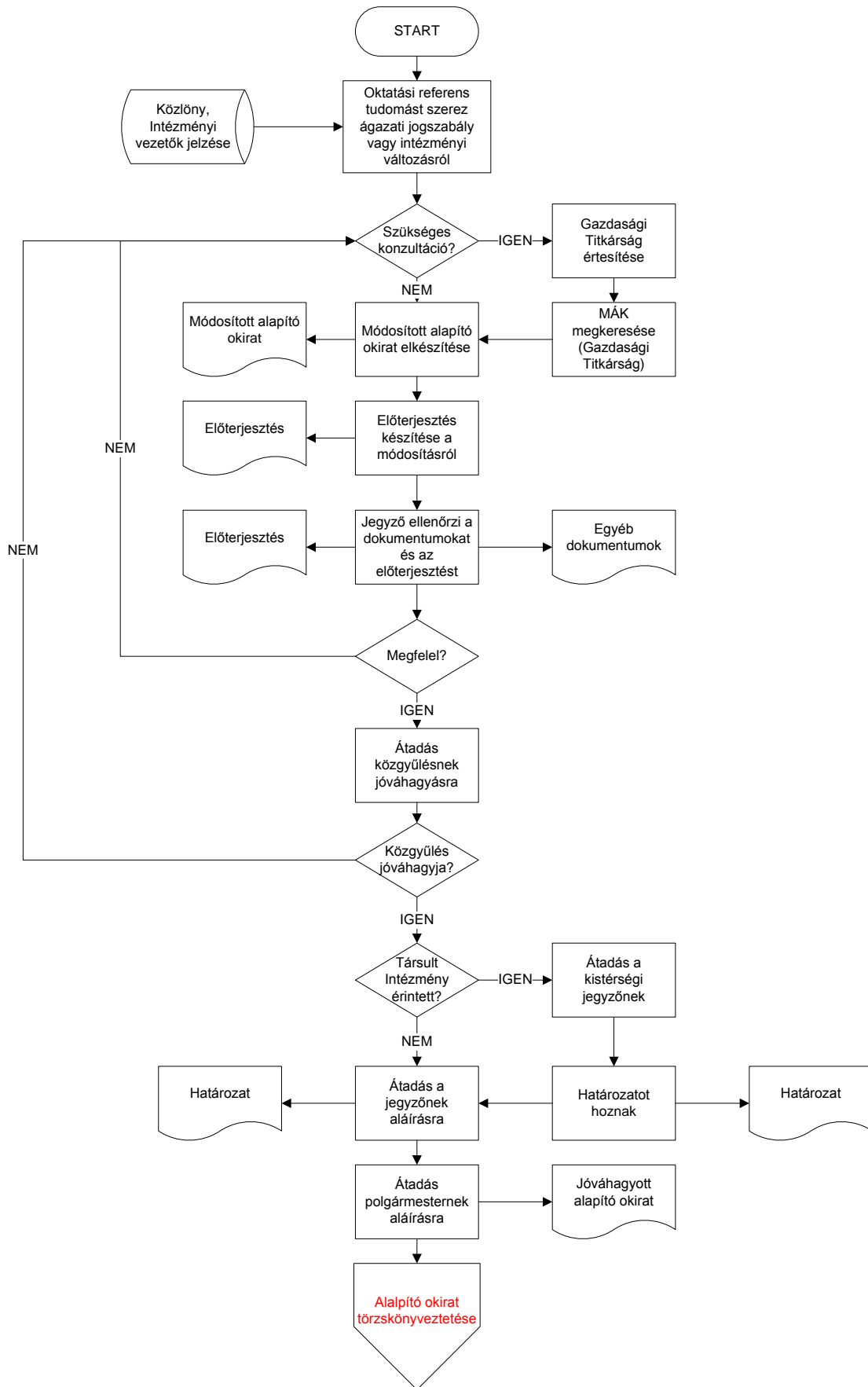




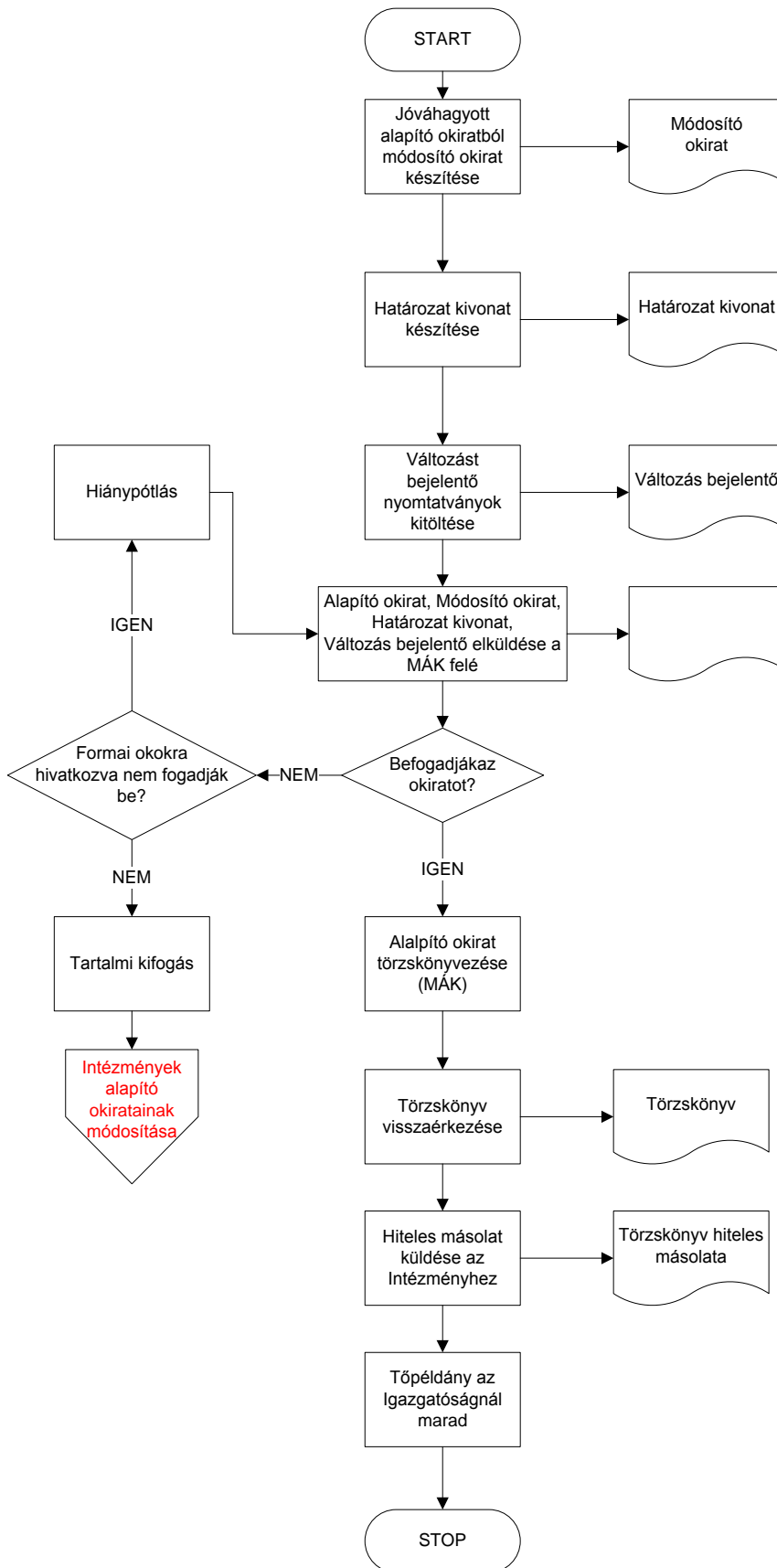
Középiskolai felvételi eljárás  
fellebbezésének elbírálása



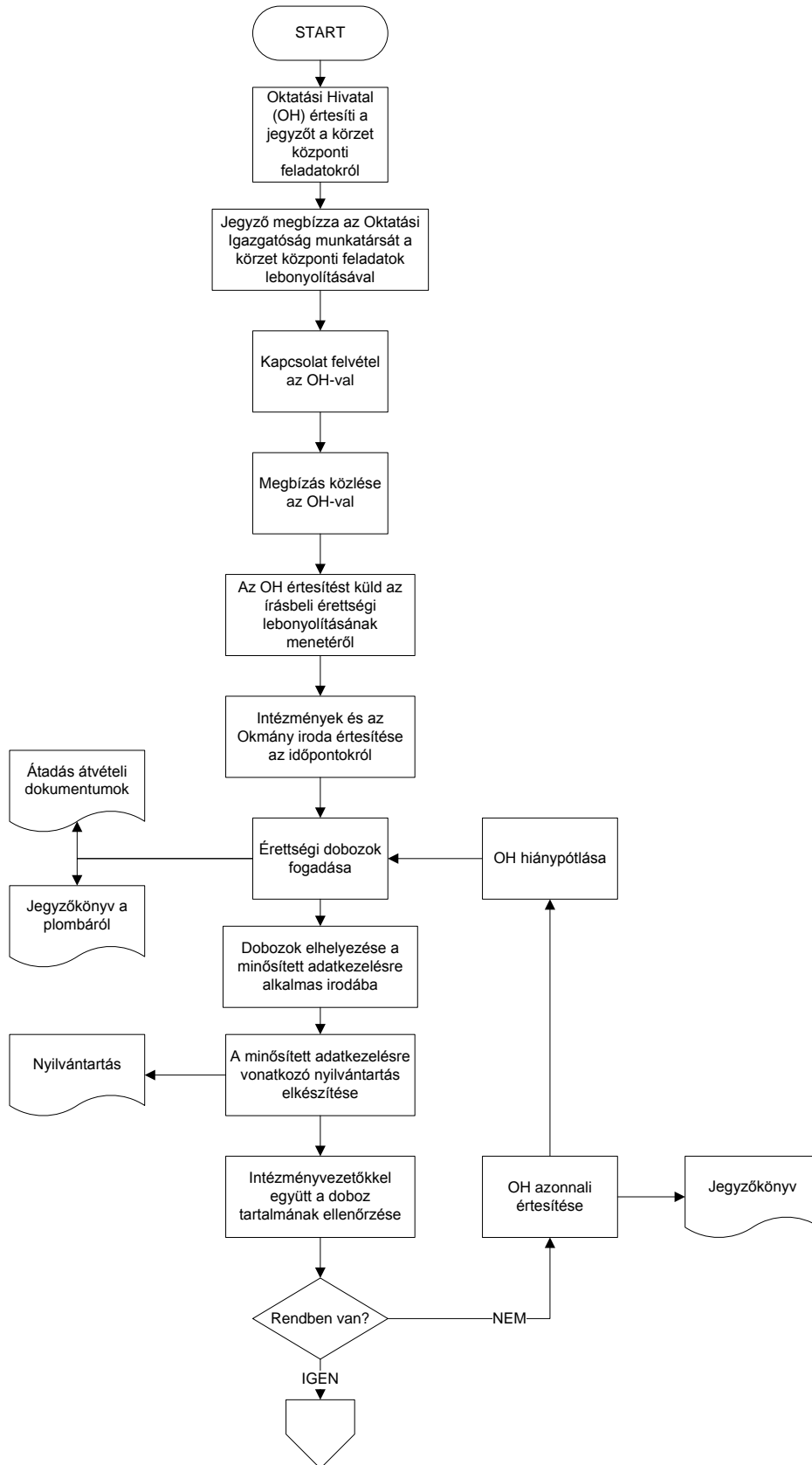
**Intézmények alapító okiratainak módosítása**



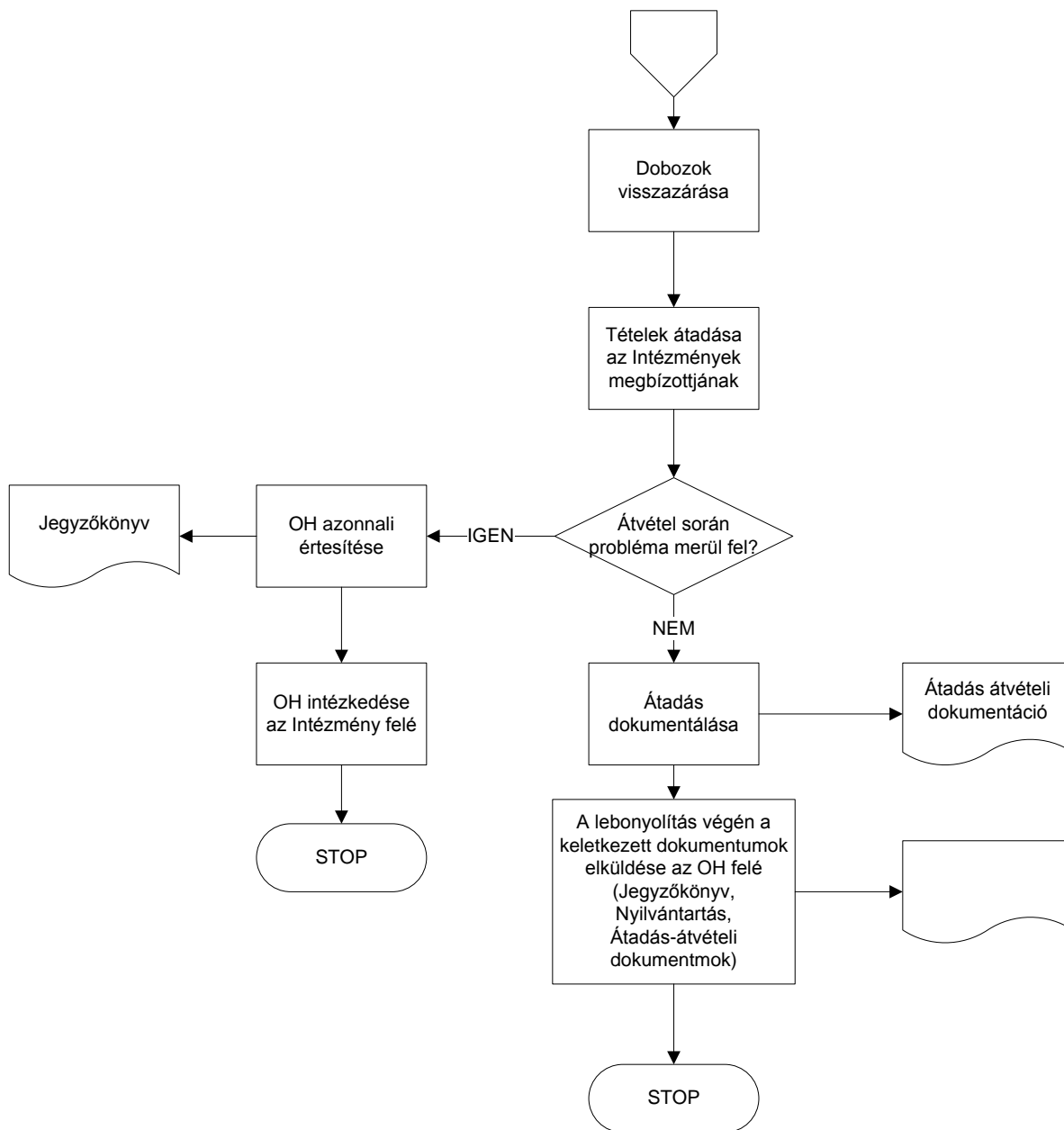
Alapító okirat törzskönyveztetése



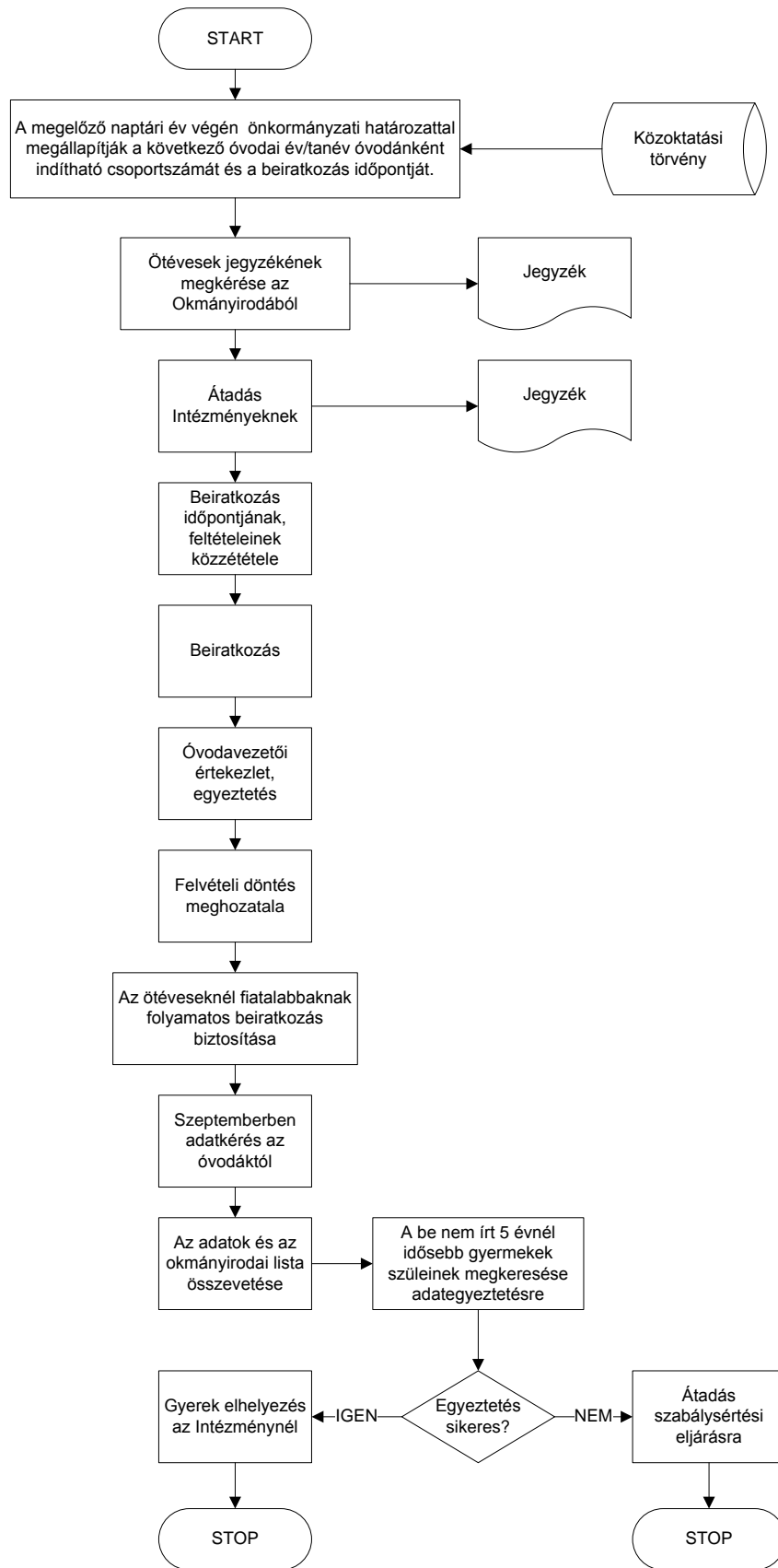
**Az írásbeli érettségi kiosztásának jegyzői feladatai I.**



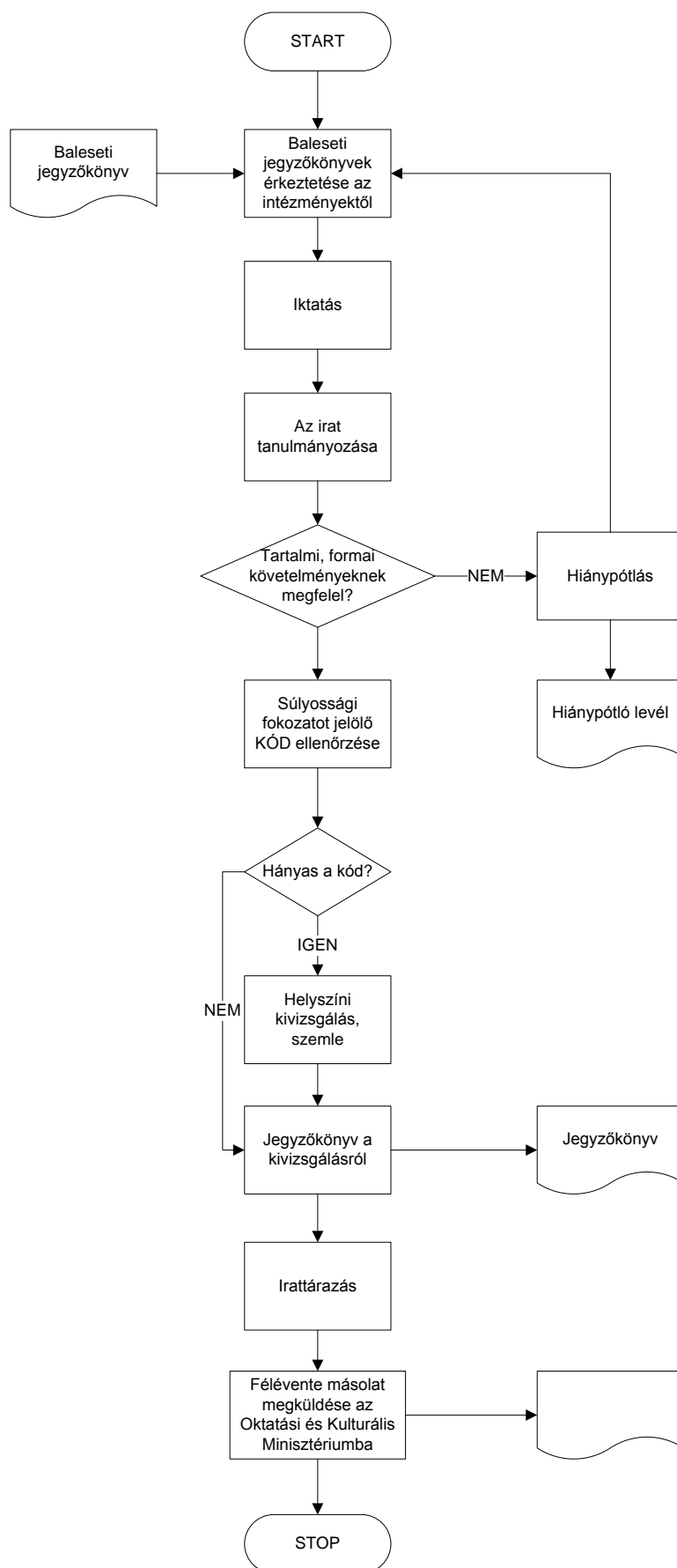
**Az írásbeli érettségi kiosztásának jegyzői feladatai II.**



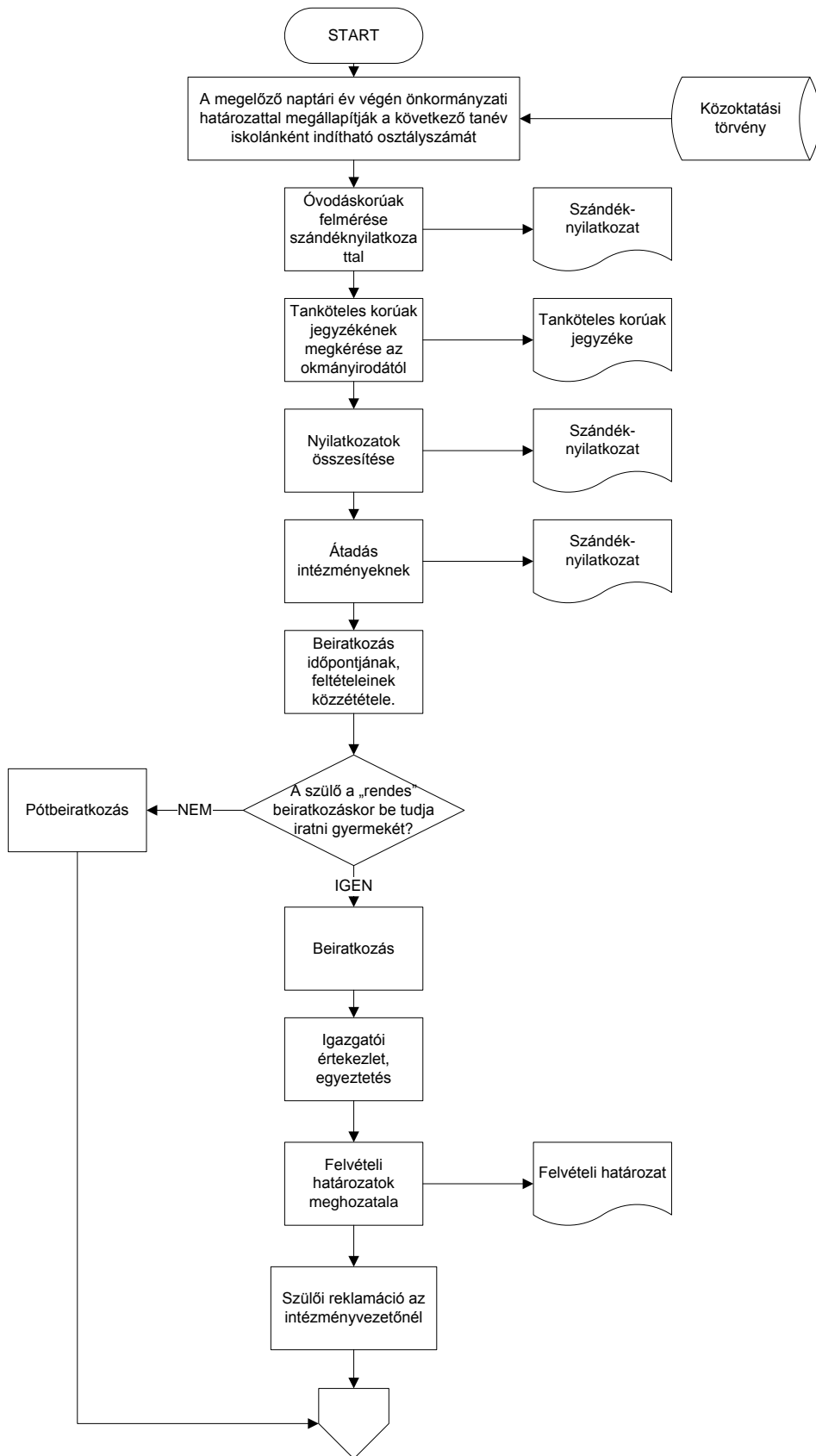
**Óvodai felvétel fenntartói feladatainak lebonyolítása**



## A gyermek- és tanulóbaesetek kivizsgálása

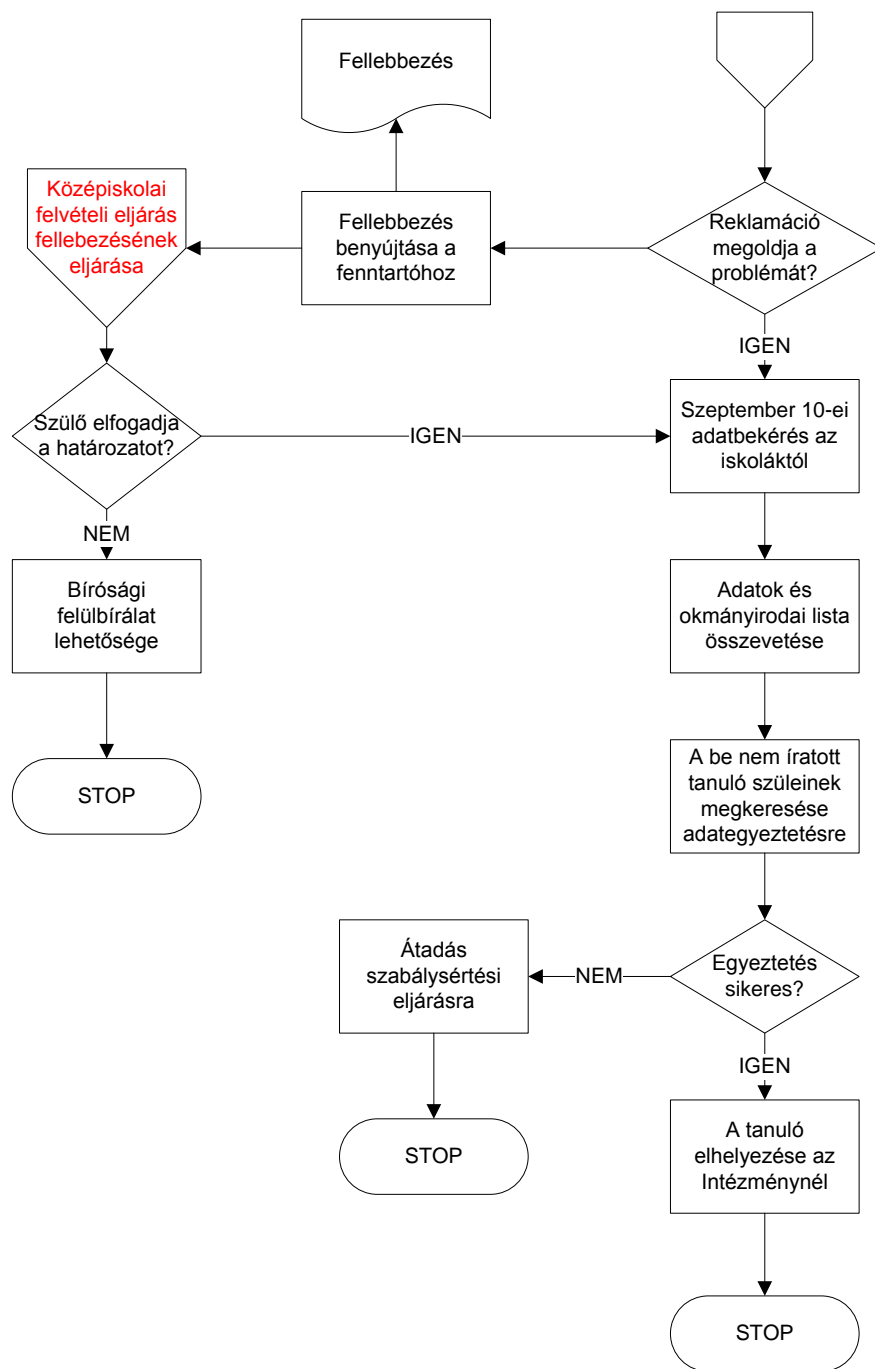


Általános iskolai felvétel fenntartói feladatainak lebonyolítása

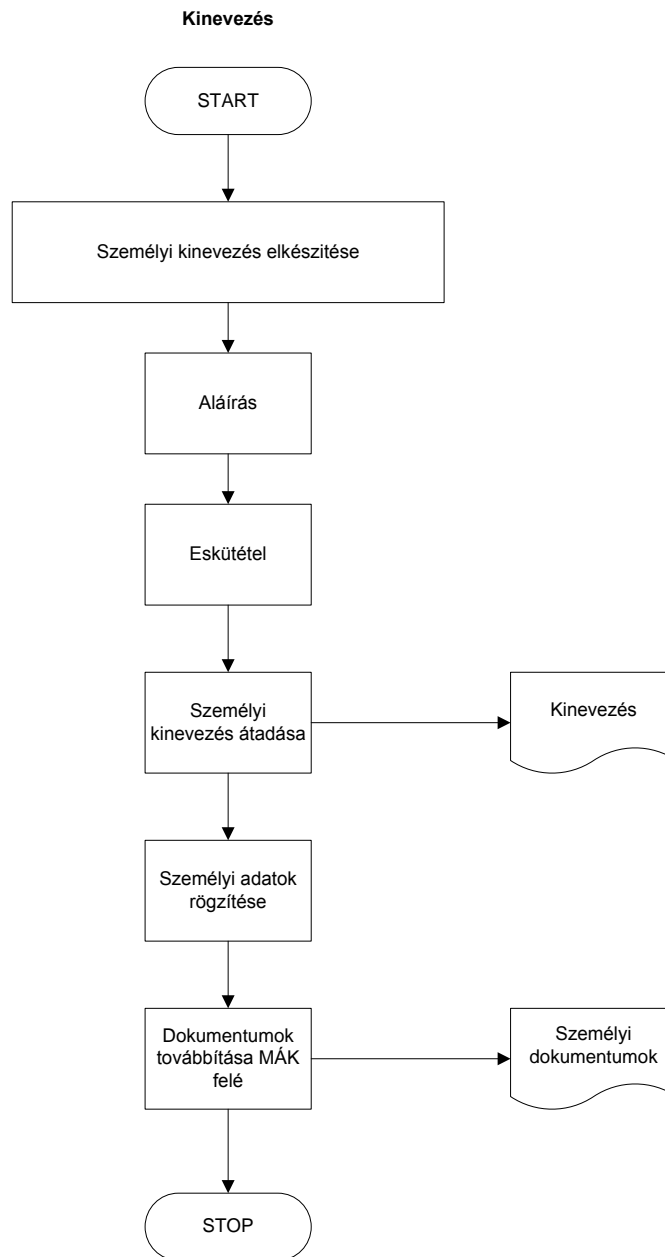




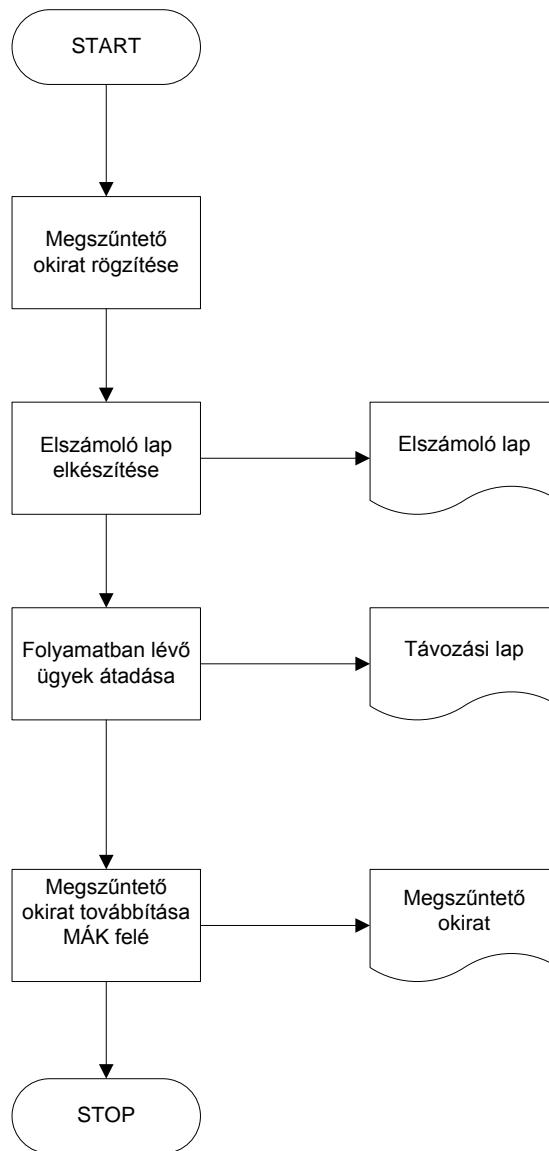
Általános iskolai felvétel fenntartói feladatainak lebonyolítása II



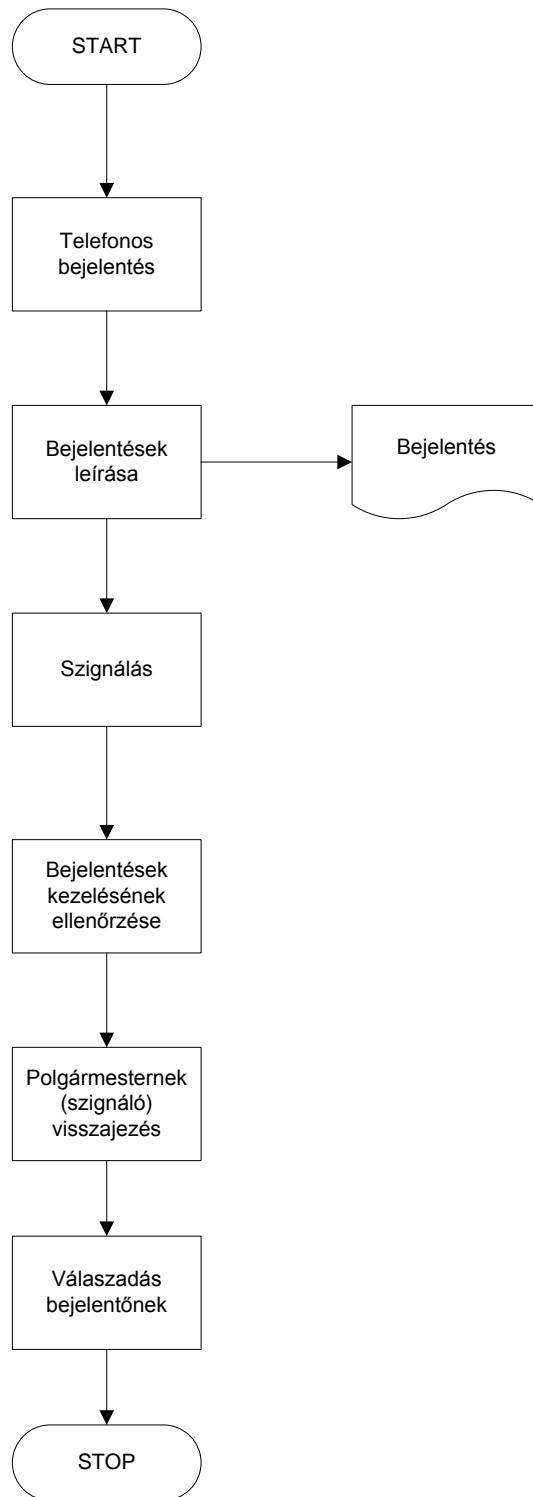
### 6.2.11 Törzskari Iroda



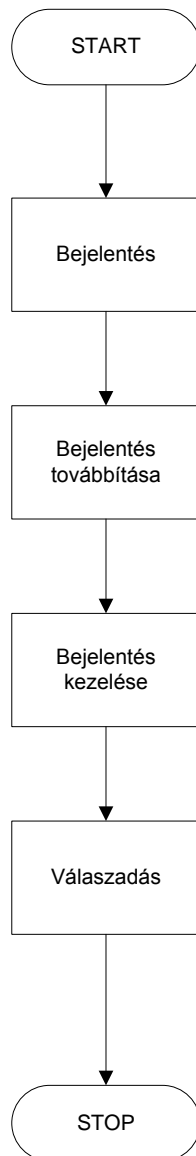
**Munkaviszony megszűnése**



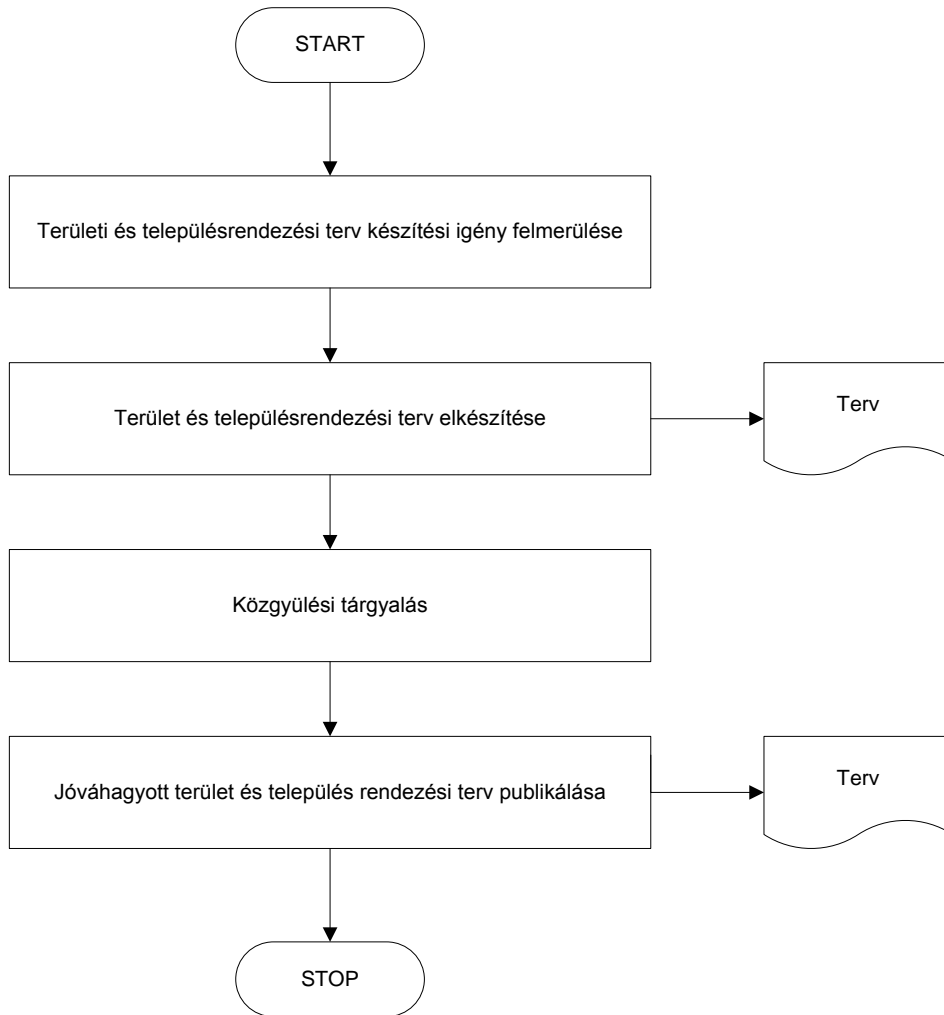
**Zöldszámra érkező bejelentések kezelése**



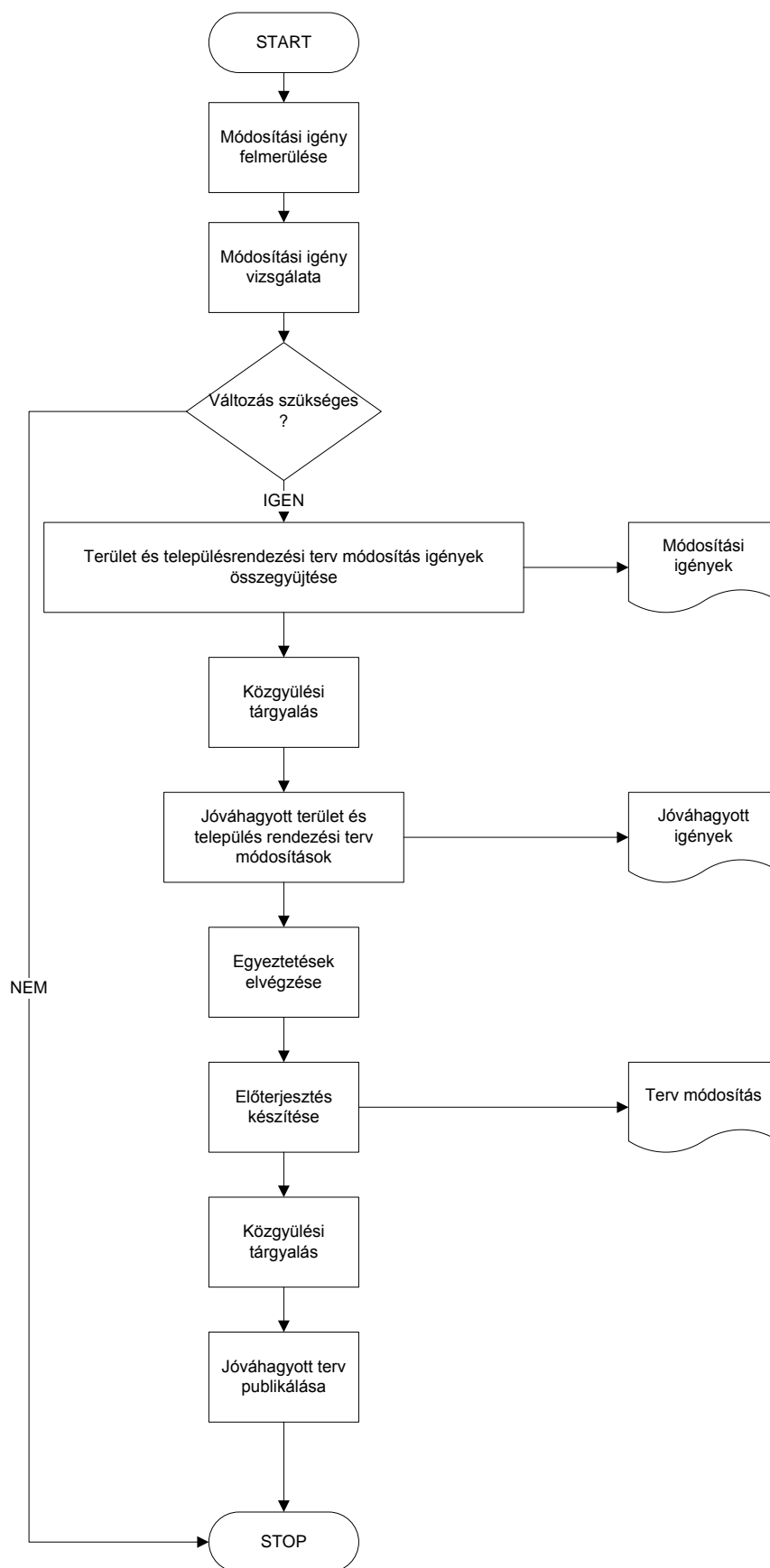
Internetes bejelentések kezelése



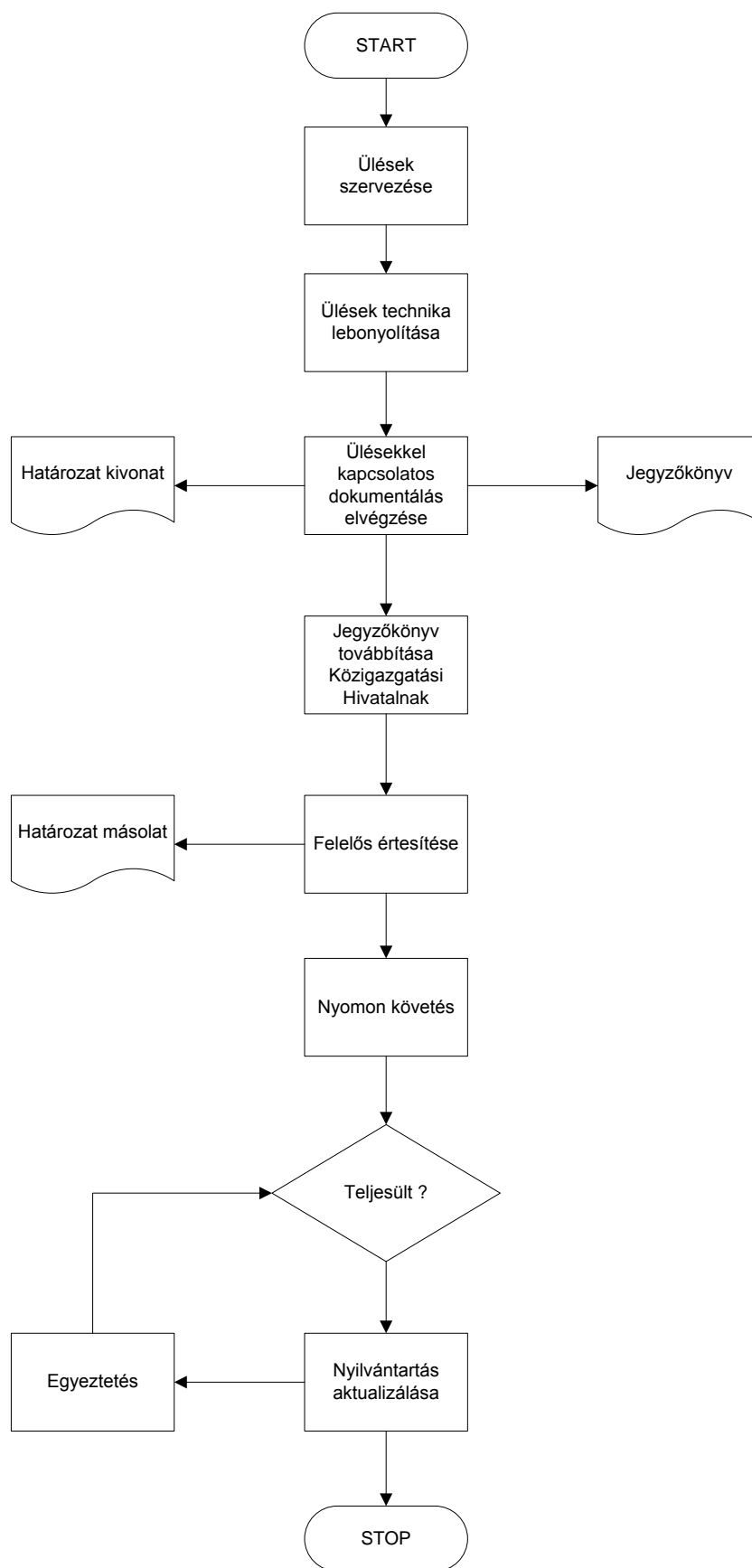
**Terület és településrendezési Terv elkészítése**



## Terület és településrendezési terv módosítása

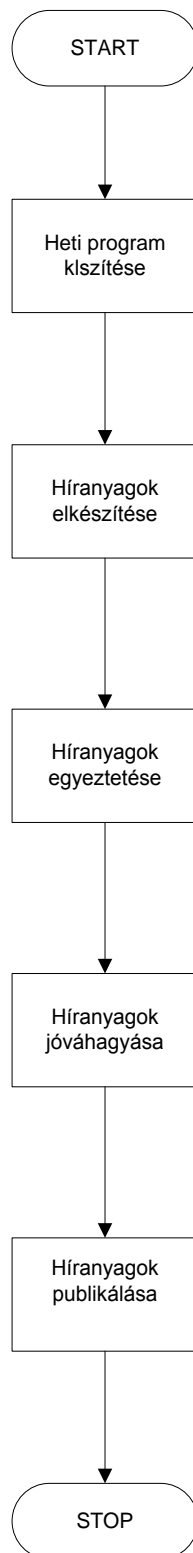


## Részönkormányzatokkal, kisebbségi önkormányzatokkal kapcsolatos feladatok

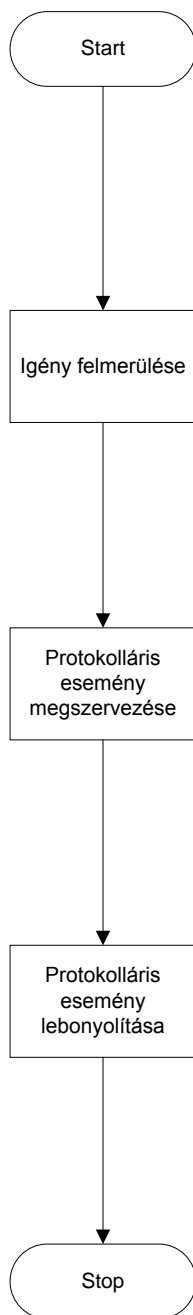




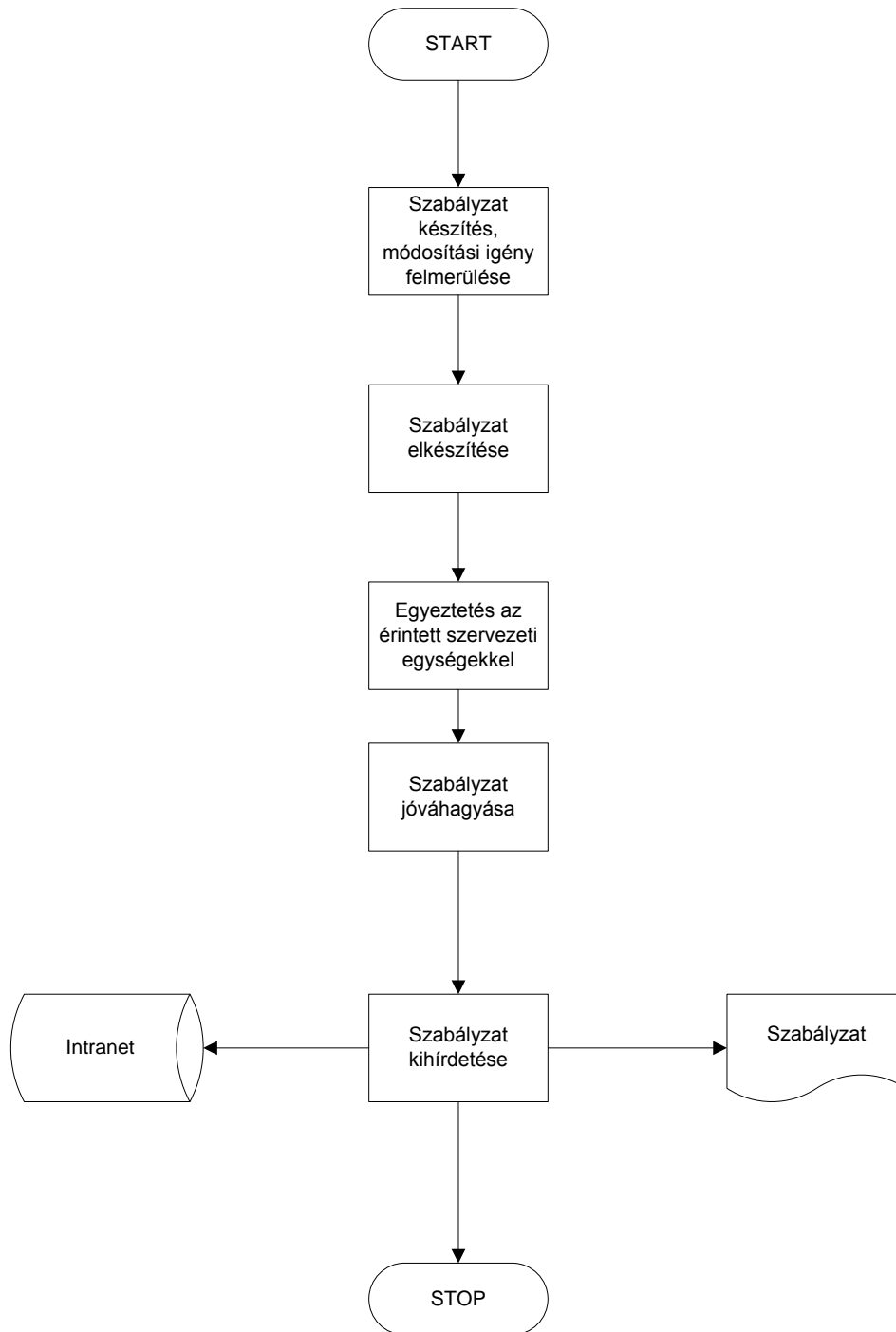
**Sajtó ügyek kezelése**



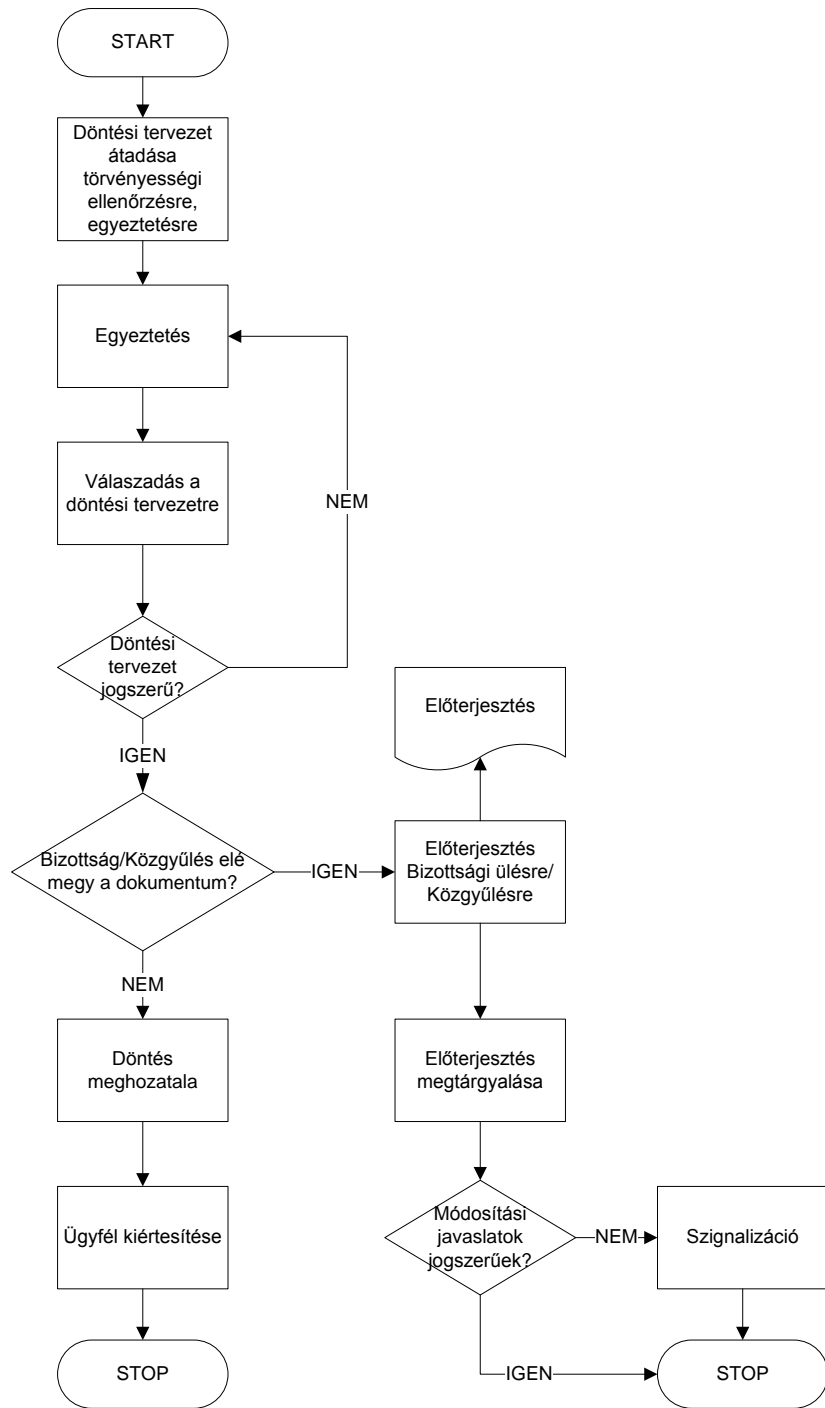
**Protokoll ügyek kezelése**



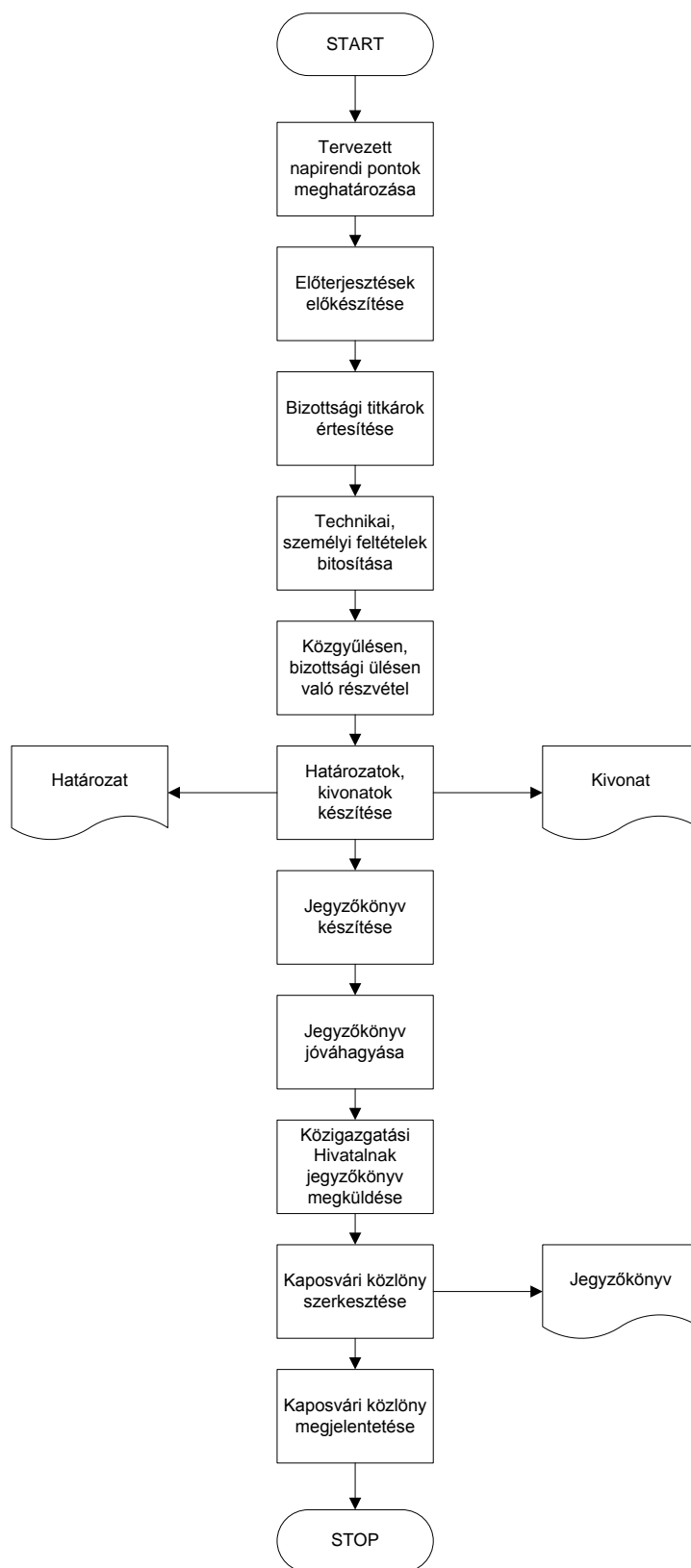
Belső szabályzat készítésének, módosításának koordinálása



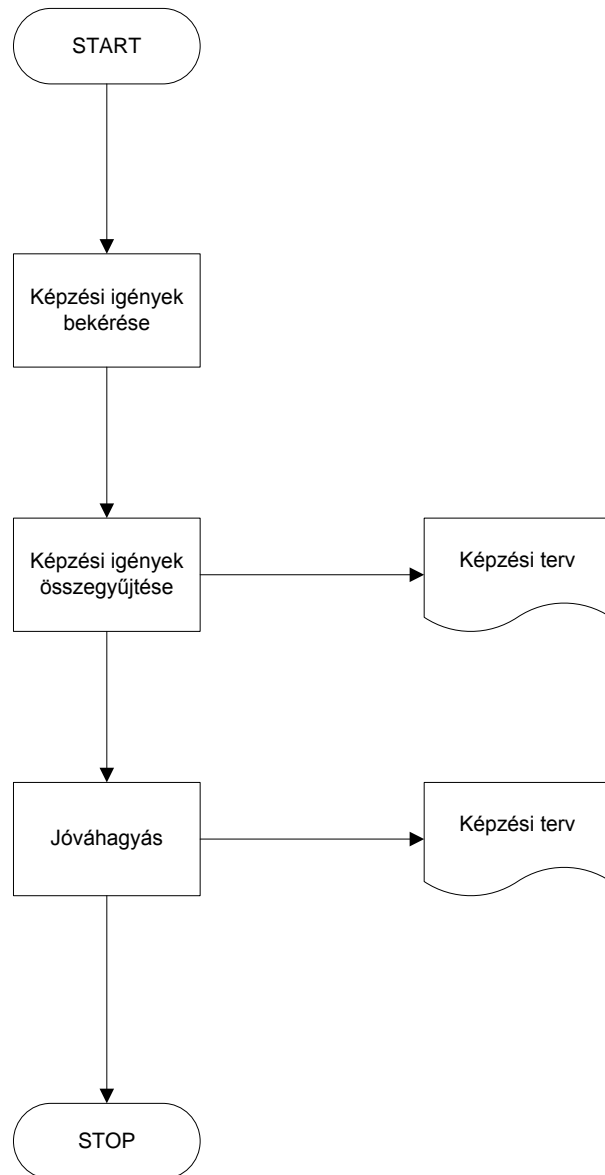
Közgyűlés, bizottság, polg.mester,alpolg.mester döntési törvényességét érintő jegyzői feladatok ellátása



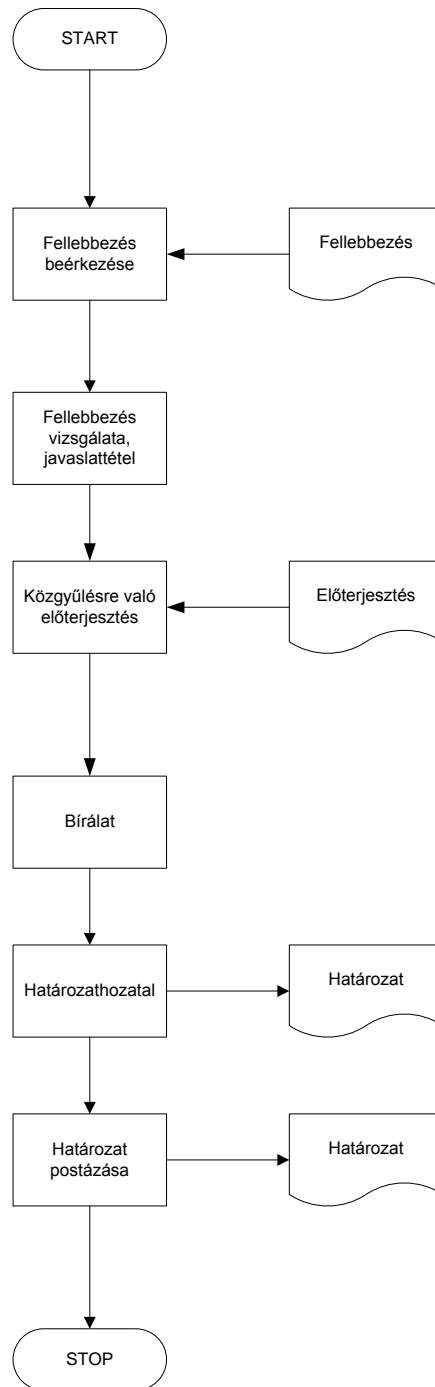
## Közyűlés és bizottságok működésének támogatása



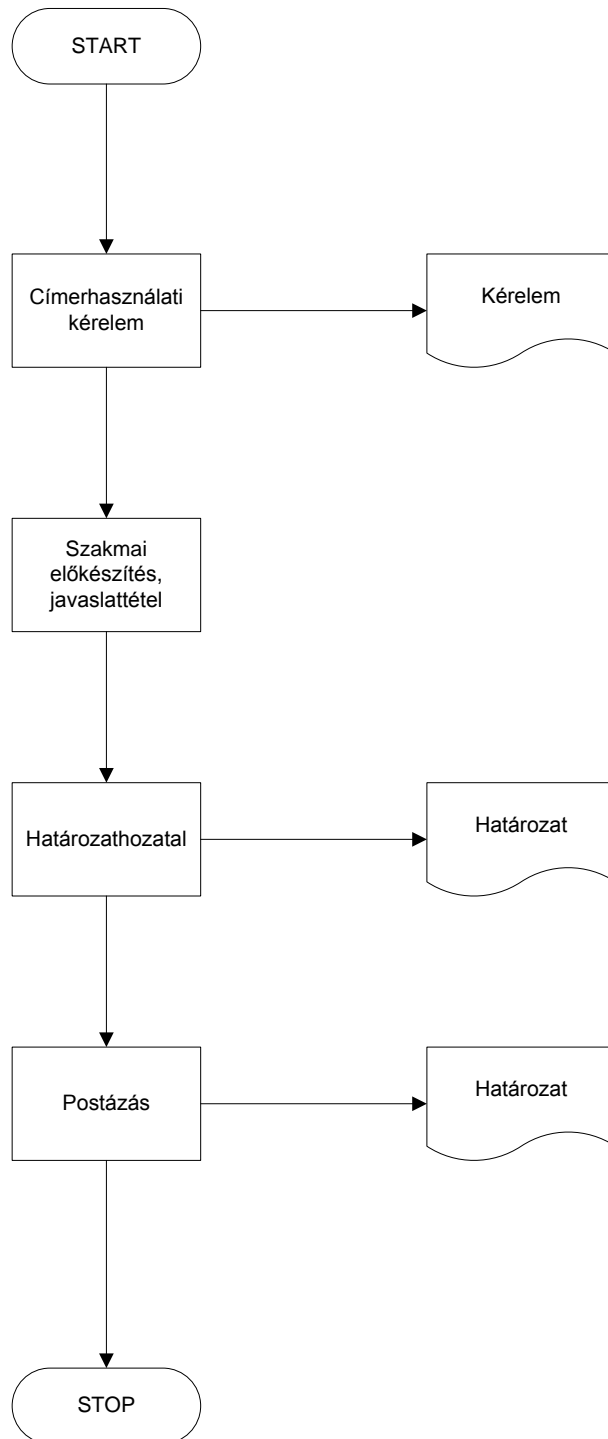
**Képzési terv összeállítása**



Közigyelés elé való előkészítése a polg. mester vagy bizottsági átruházott hatáskörben hozott döntések elleni fellebbezések elbírálásának

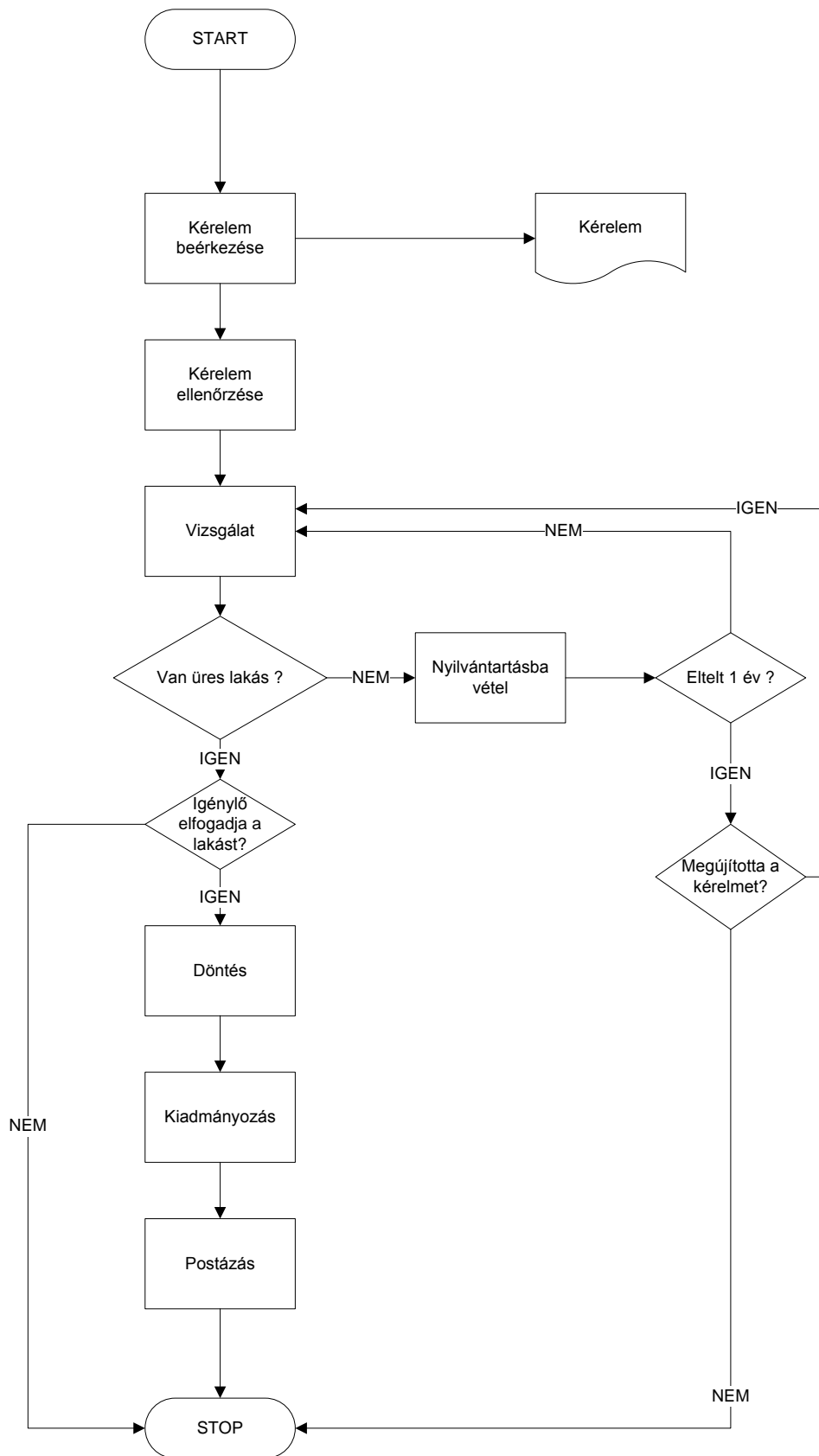


Címerhasználati engedély előkészítése

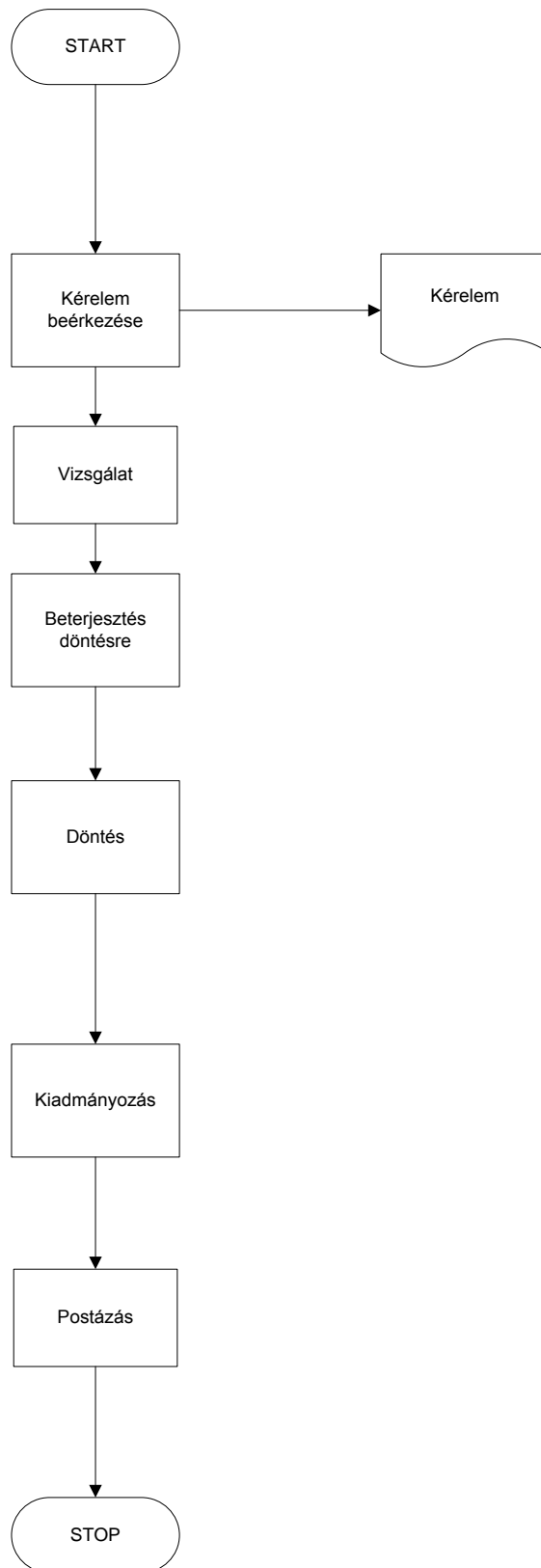




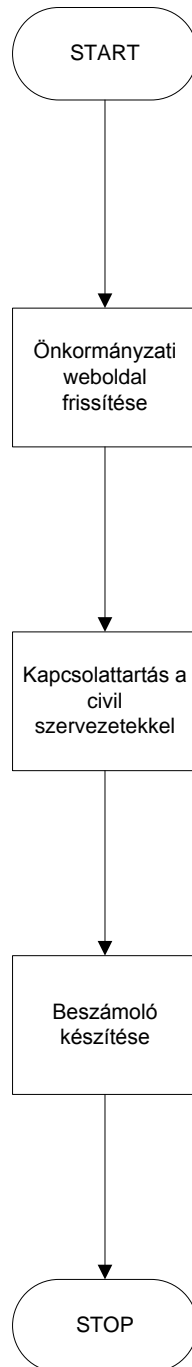
Szolgálati lakások iránti kérelmek kezelése



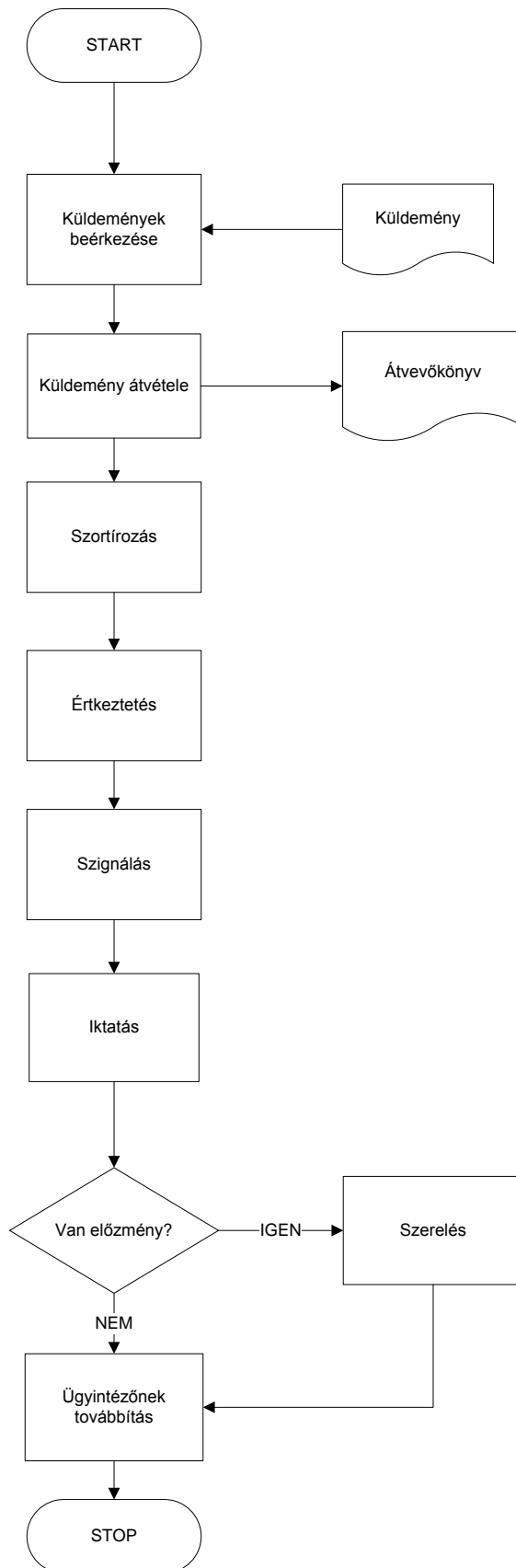
Munkáltatói kölcsön megítélése



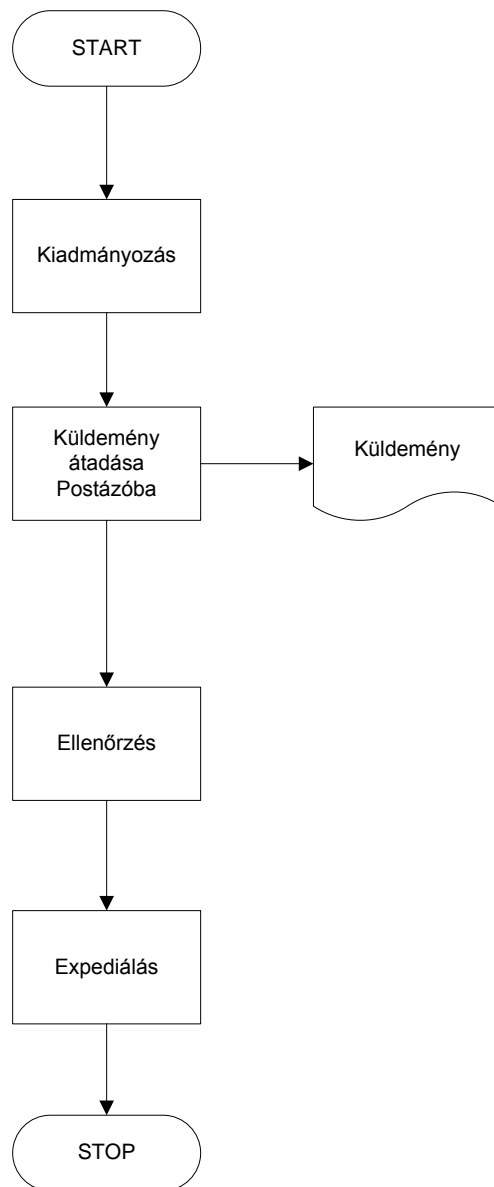
**Civil kapcsolatok koordinálása**



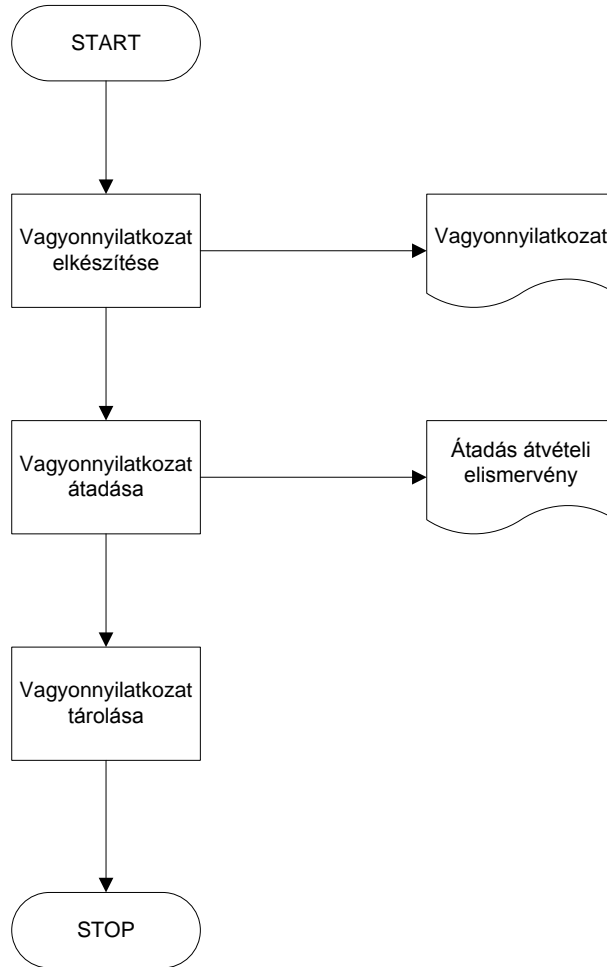
## Beérkező küldemények kezelése



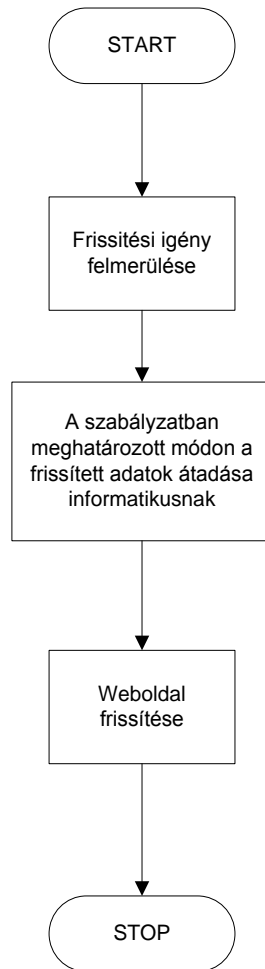
**Kimenő küldemények kezelése**



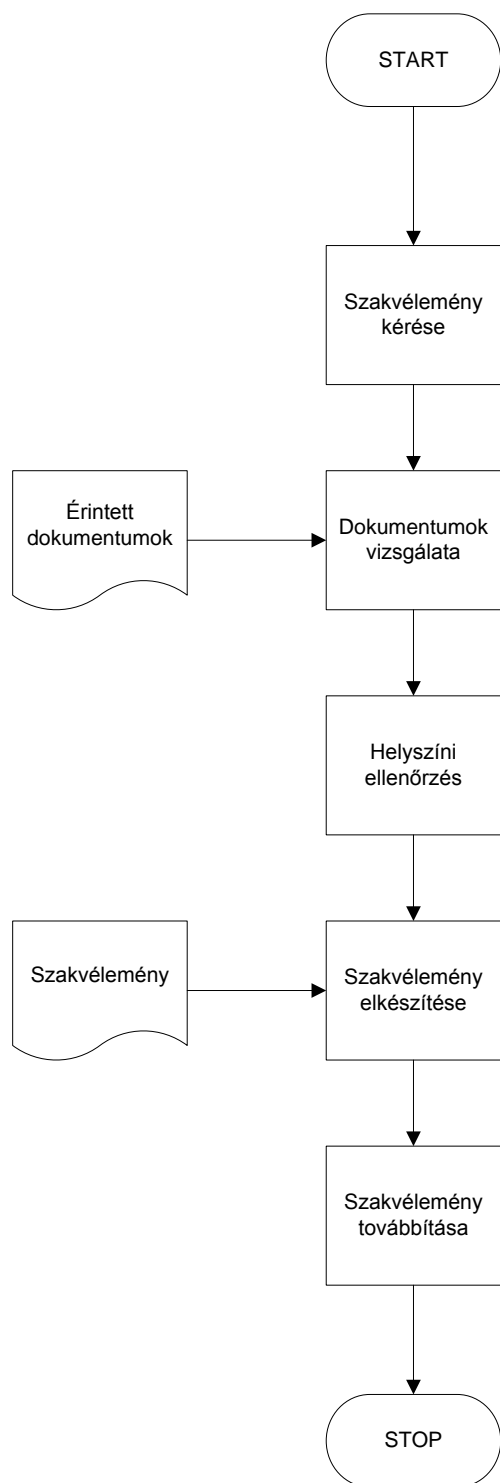
Polgármesteri, önkormányzati képviselői vagyonyilatkozatok kezelése



**Weboldal frissítése**

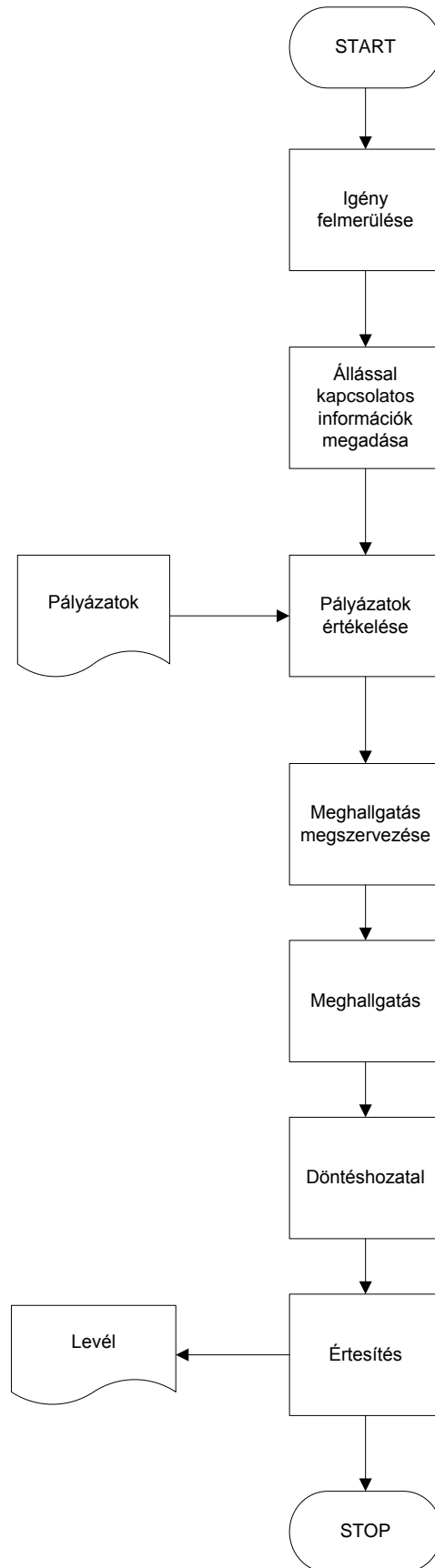


**Főépítési szakvélemény kiadása**

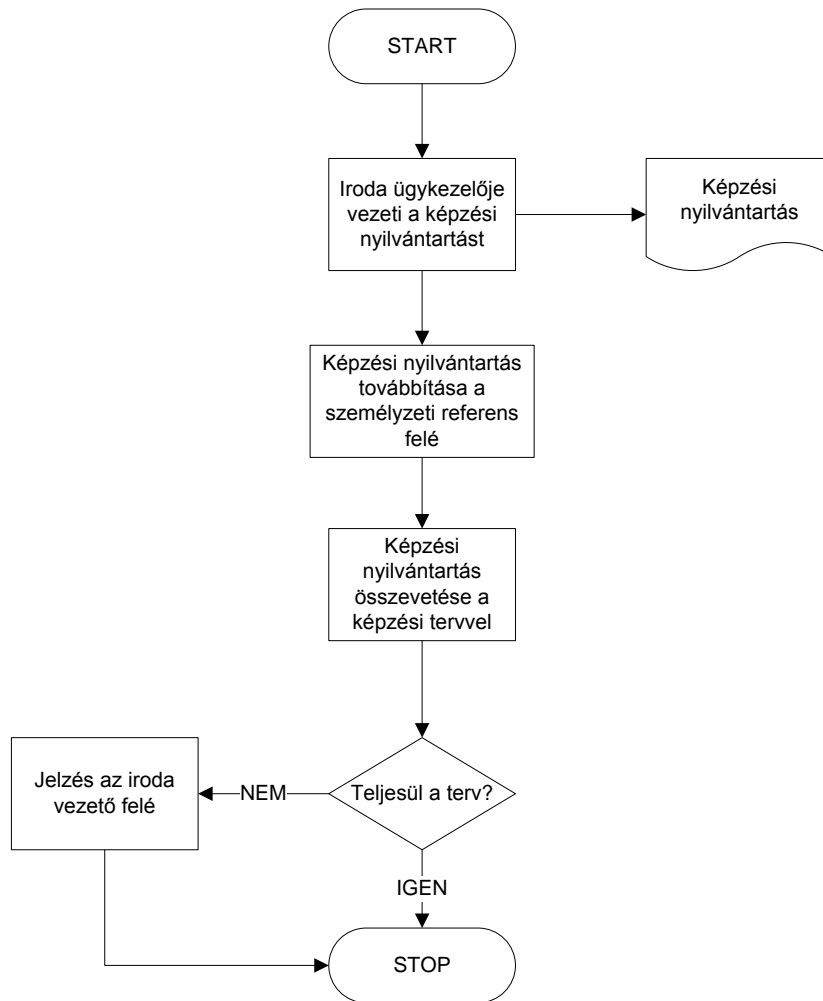




Új munkatárs kiválasztása



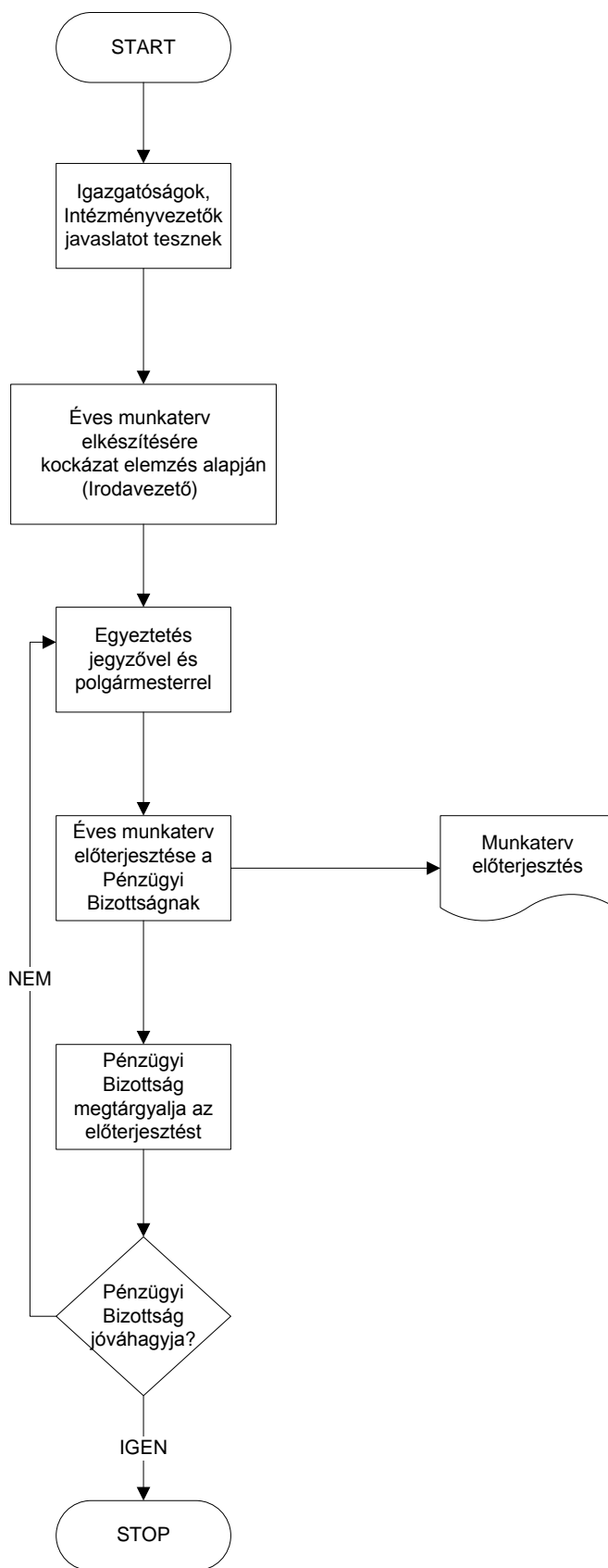
**Képzési nyilvántartás**



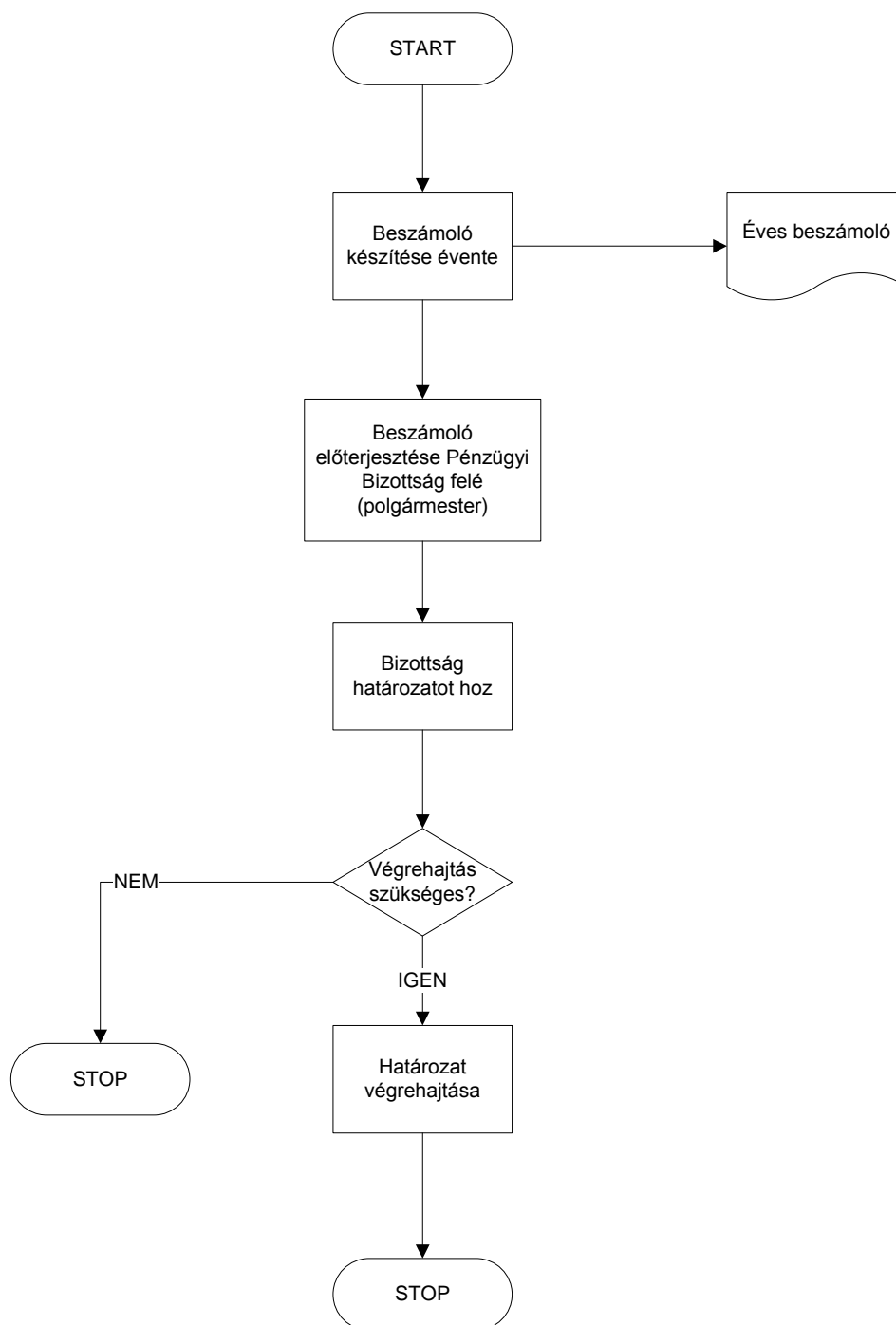


6.2.12 Ellenőrzési Iroda

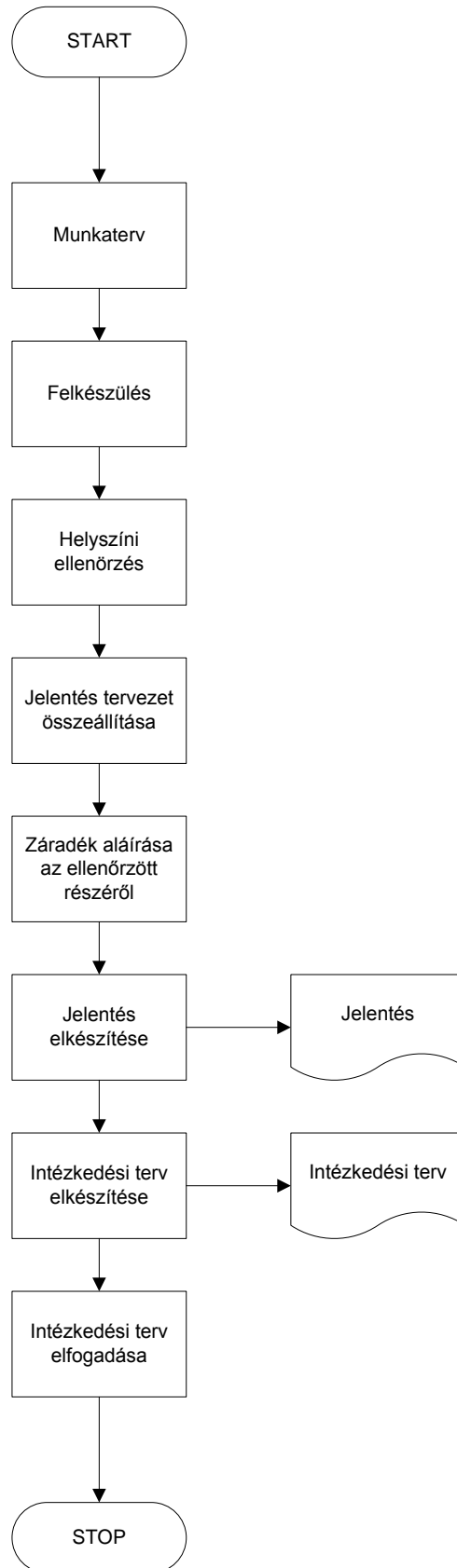
Éves munkaterv elkészítése



**Ellenőrzés munkájának értékelése**

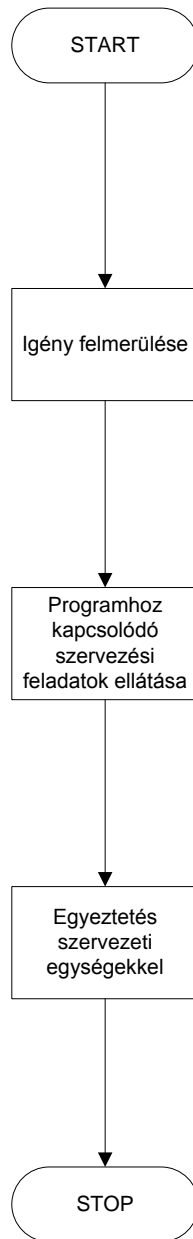


**Ellenőrzés folyamata**

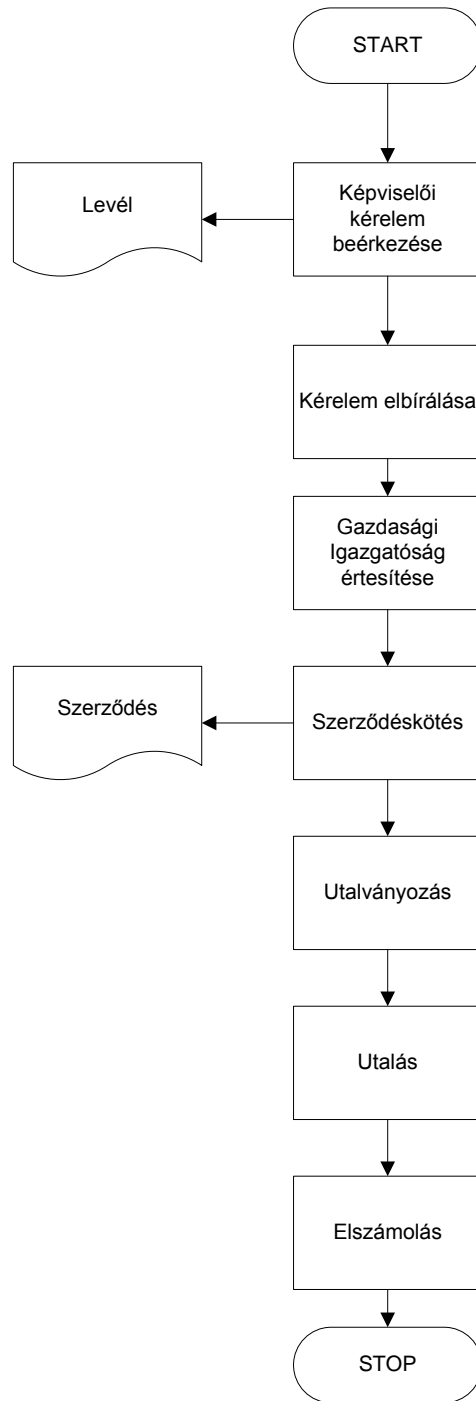


### 6.2.13 Polgármesteri Iroda

#### Polgármester programjának szervezése

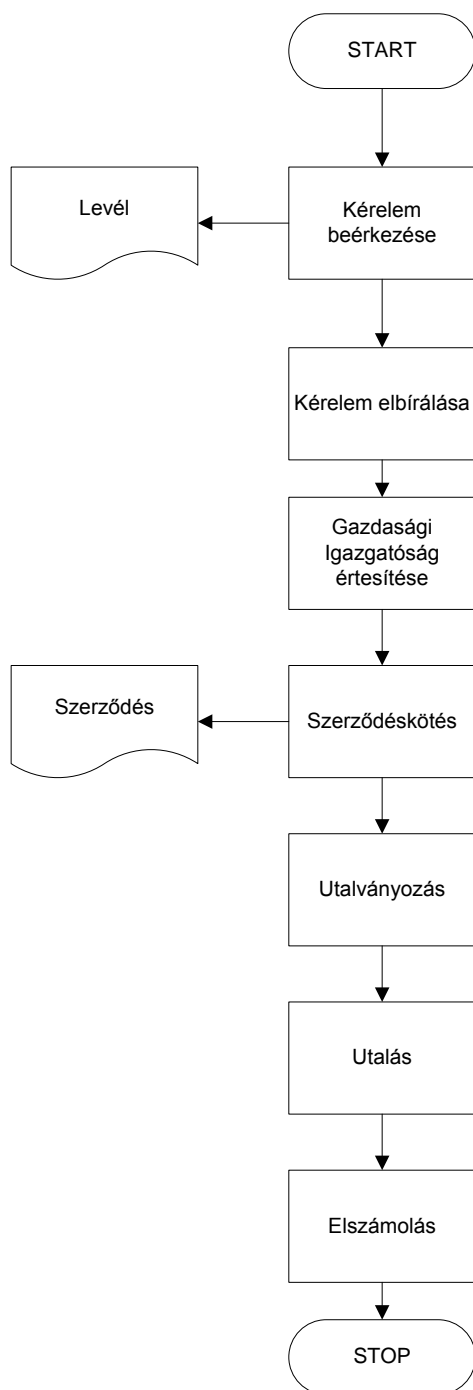


**Polgármesteri keret felhasználásának kezelése  
képviselői javaslat által**

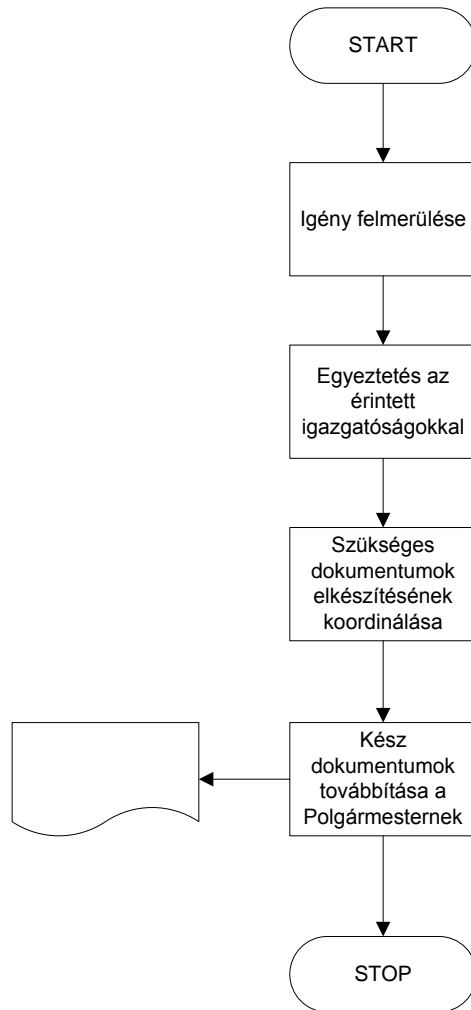




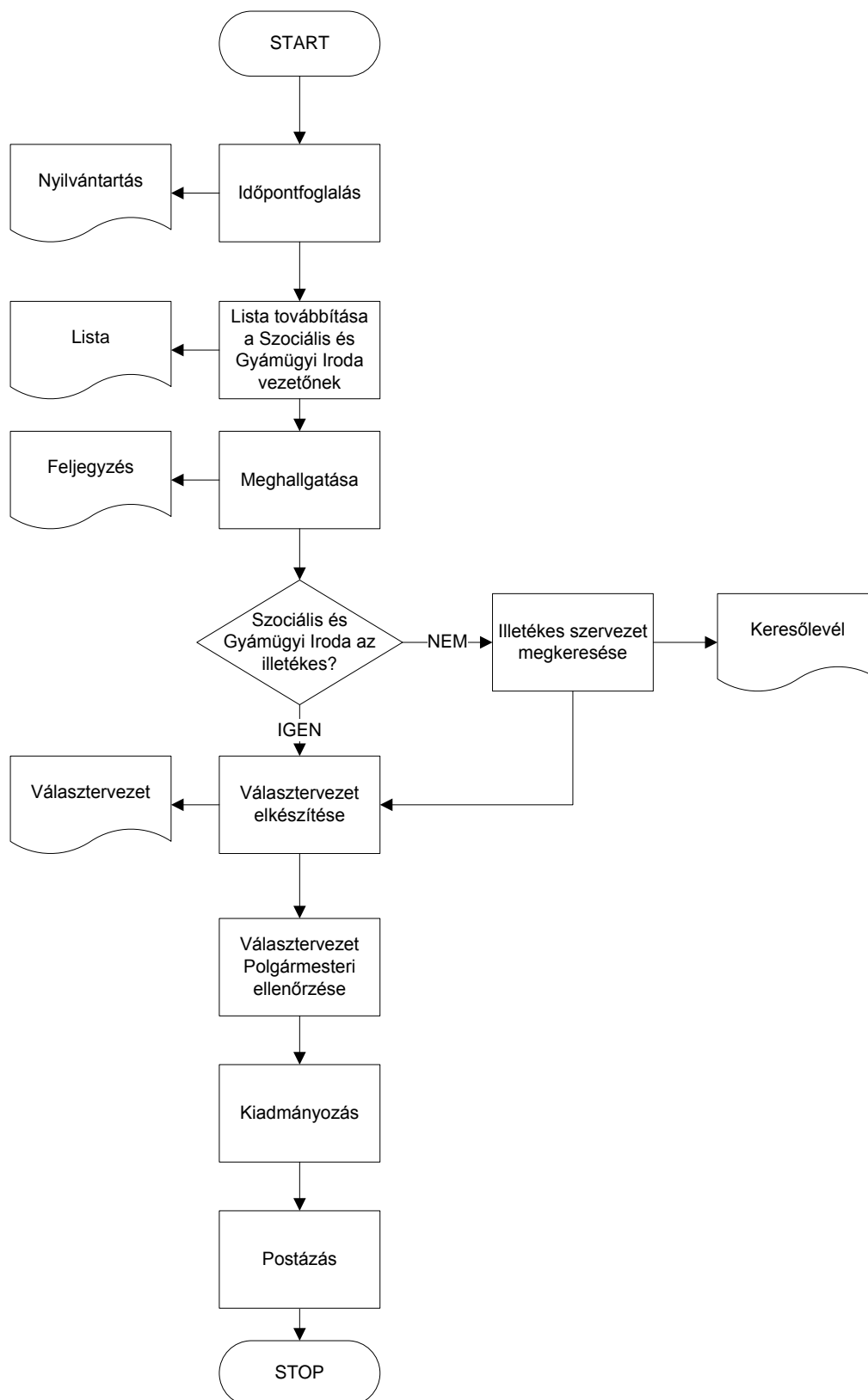
**Polgármesteri keret / M-V Közös Alap kezelése**



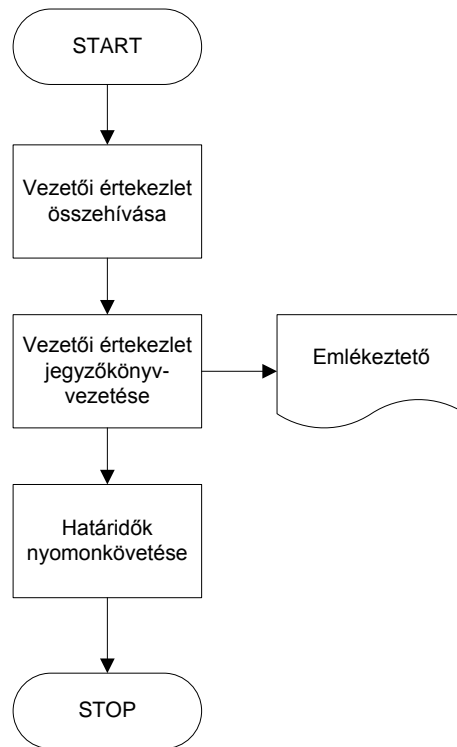
**Koordinációs tevékenység**



**Személyes meghallgatások szervezése  
(polgármesteri fogadónap)**

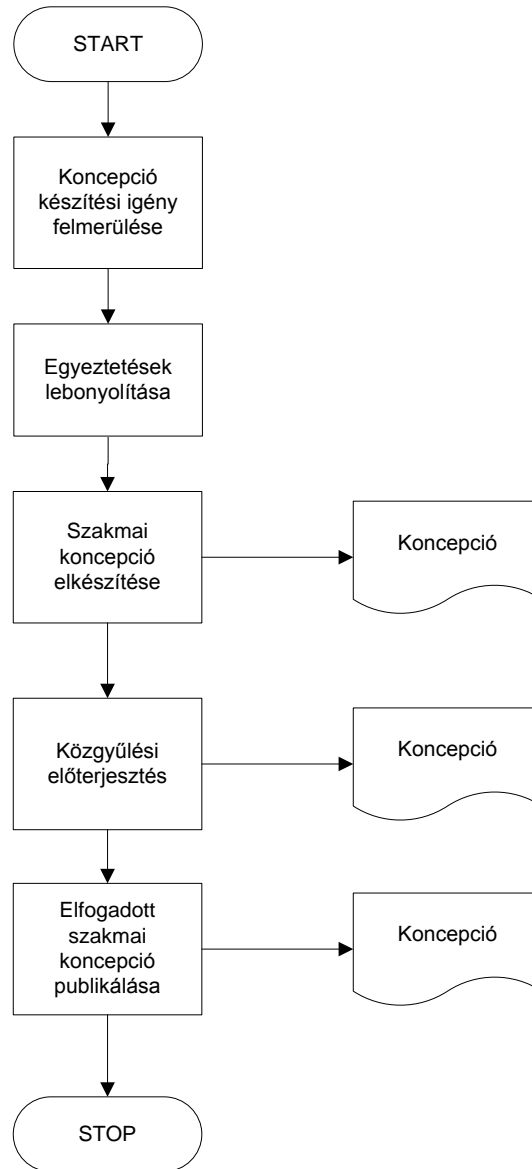


**Vezetői értekezlet szervezése**

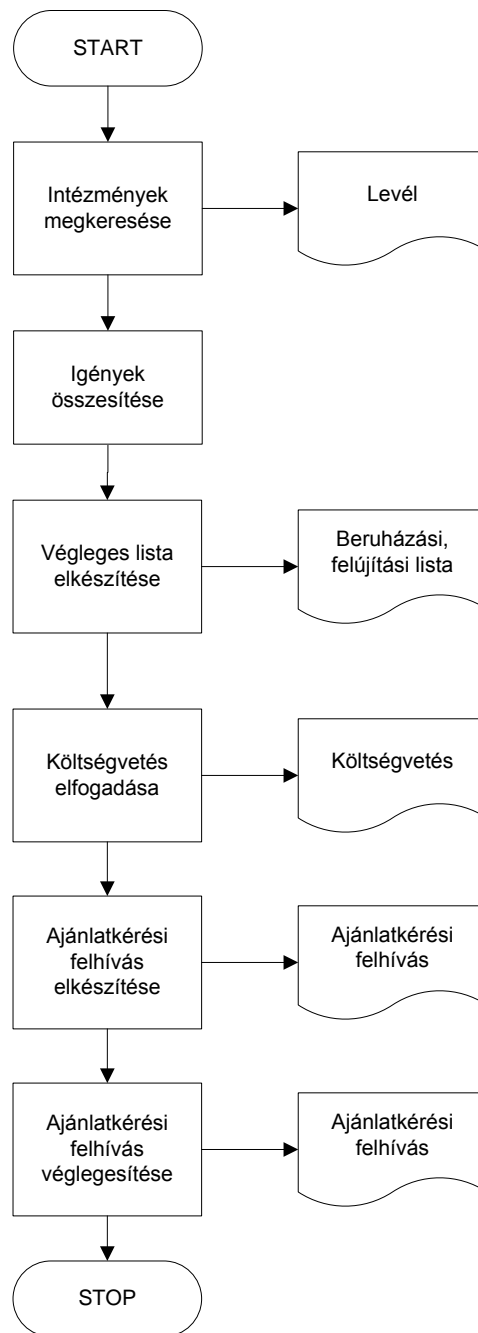


### 6.2.14 Beruházási Iroda

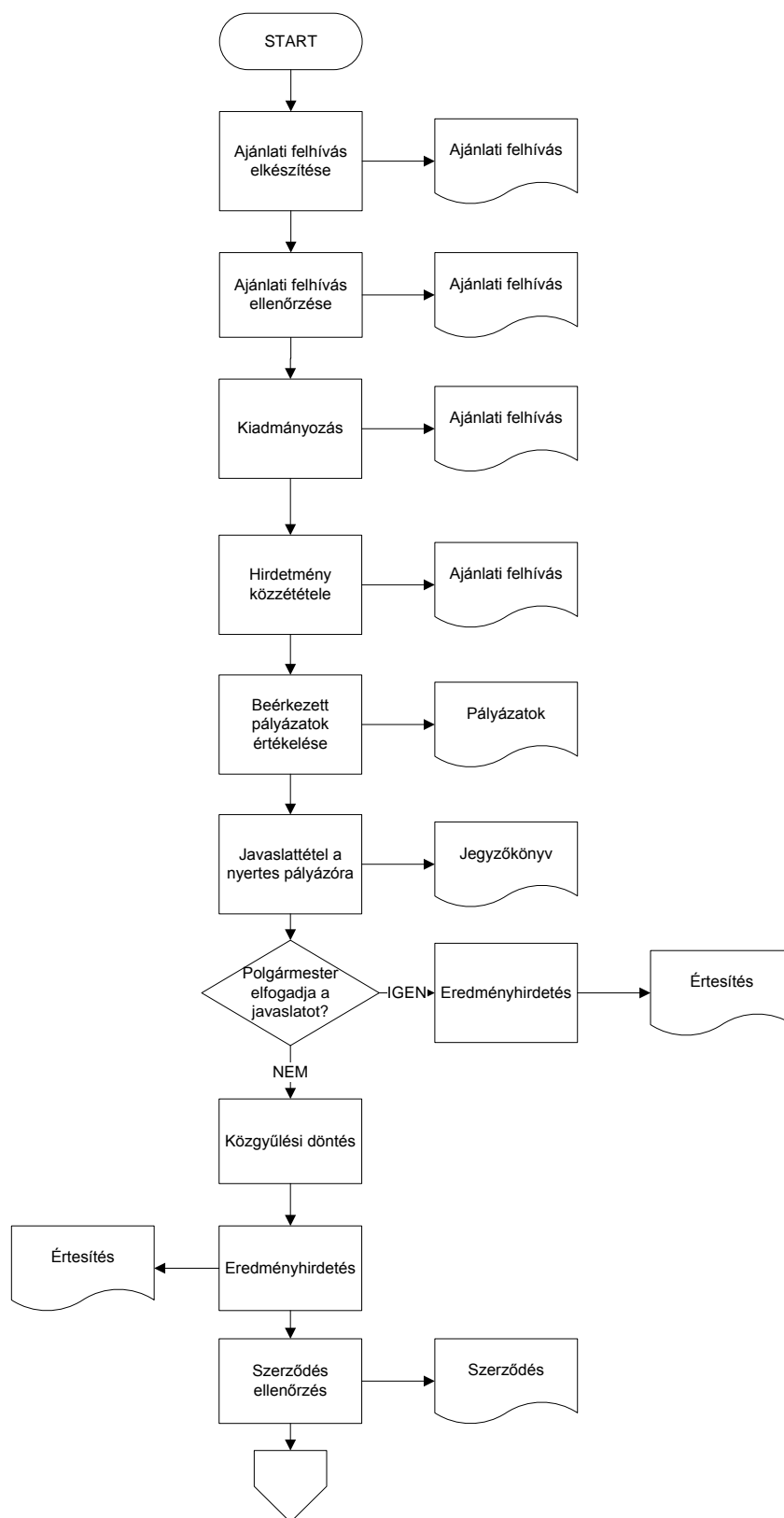
#### Ágazati szakmai koncepció kialakítása



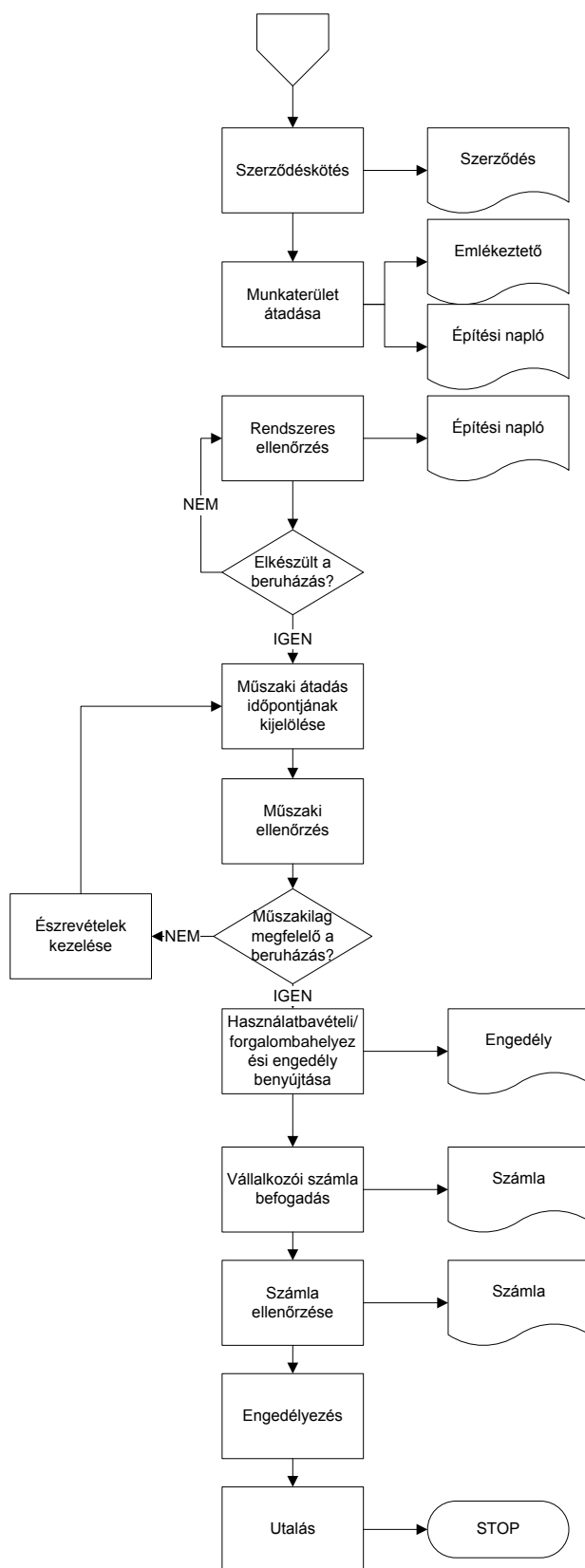
Önkormányzati beruházások, felújítások előkészítése



Beruházások lebonyolítása

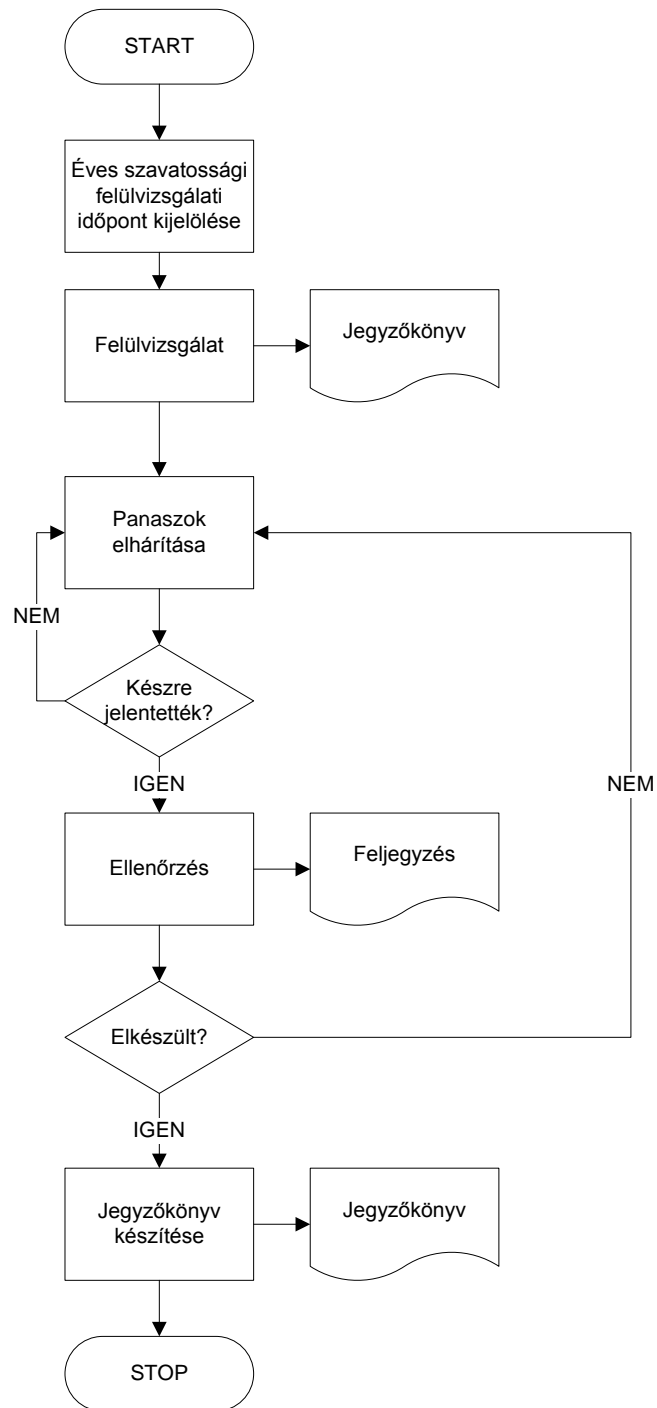


Beruházások lebonyolítása II.

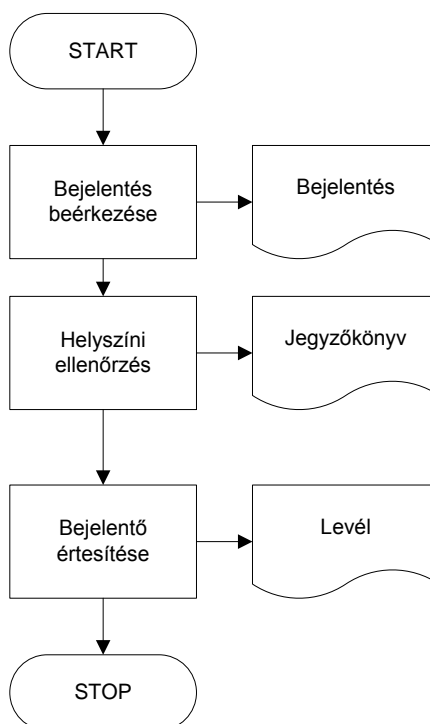




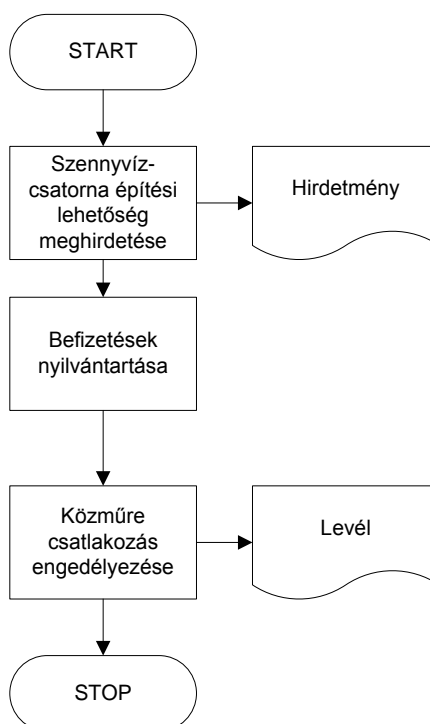
Éves szavatossági vizsgálat lebonyolítása



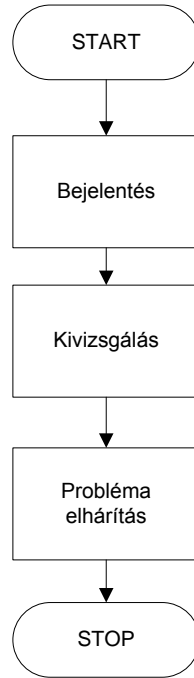
Városüzemeltetési, karbantartási feladatok ellenőrzése



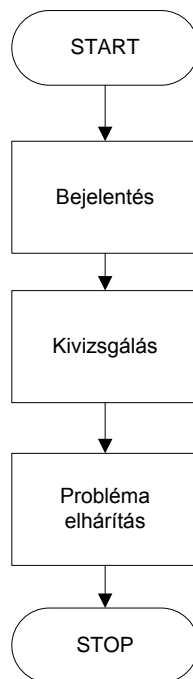
Szennyvízcsatorna építés szervezése



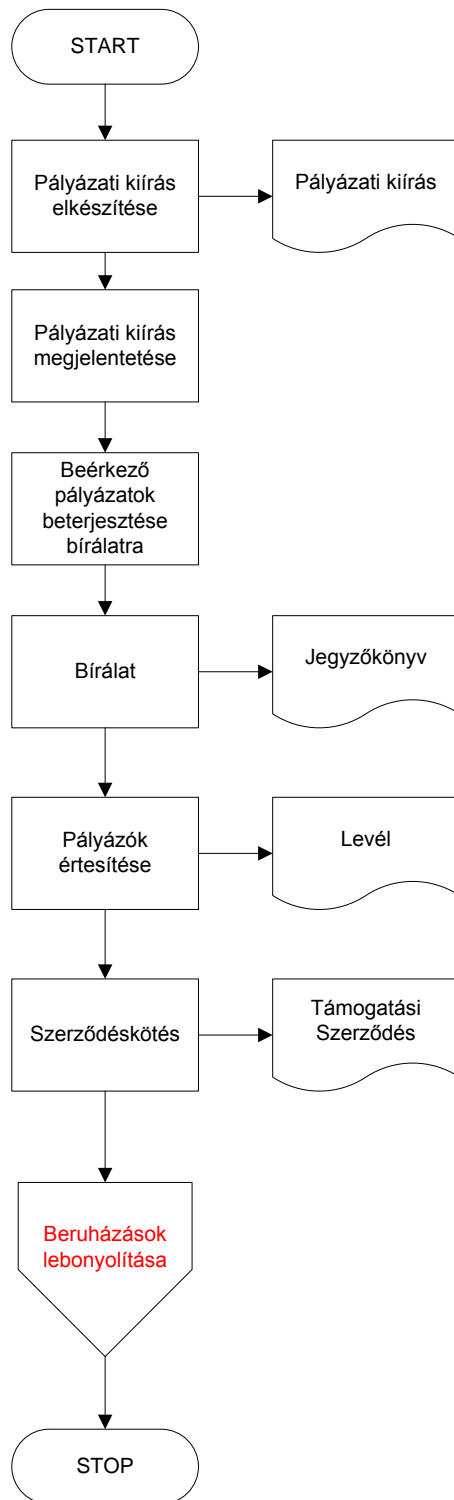
**Műszaki infrastruktúra panaszok kezelése**



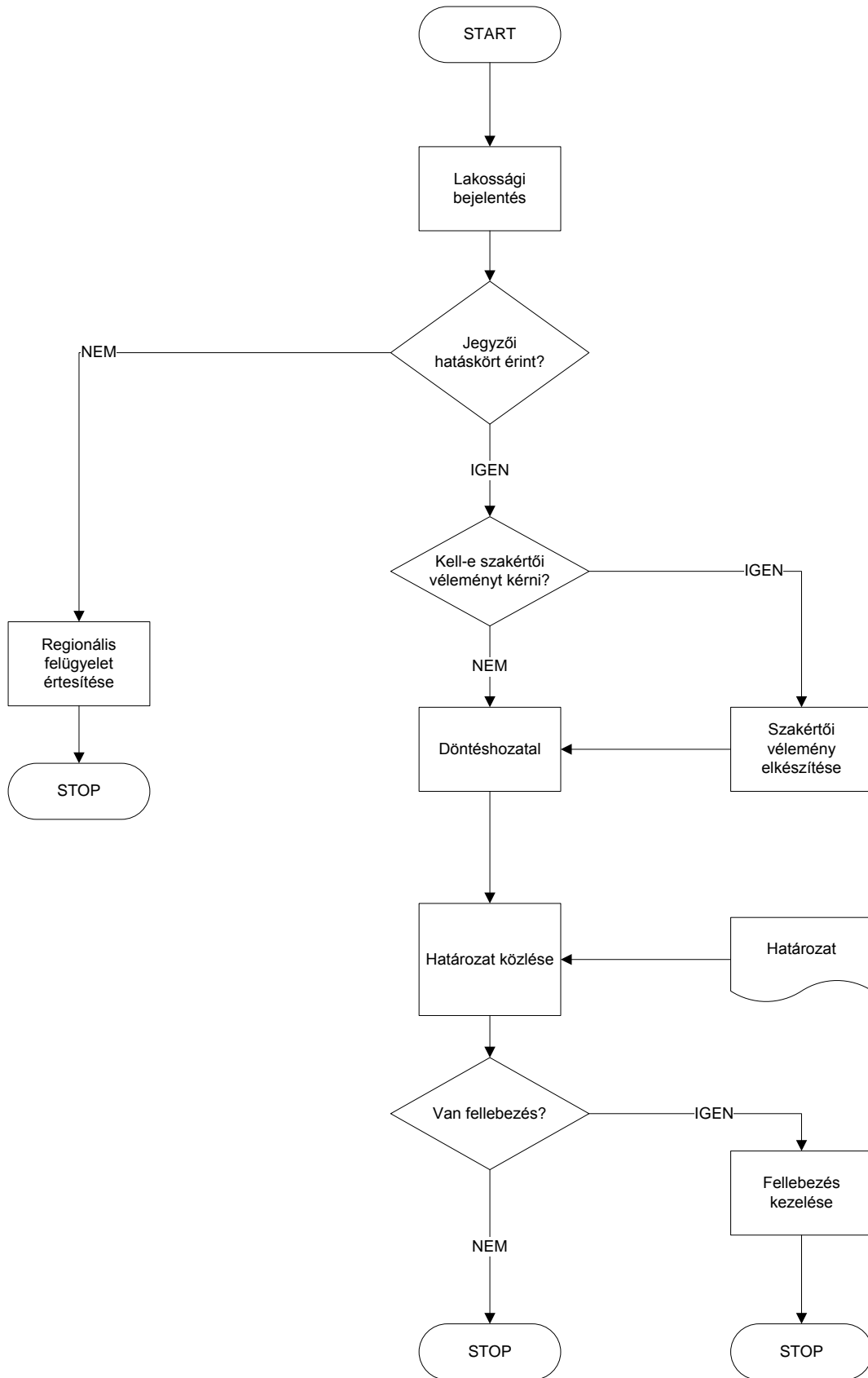
**Hulladékszállítással kapcsolatos bejelentések kezelése**



Pénzügyi alapok felhasználásának támogatása

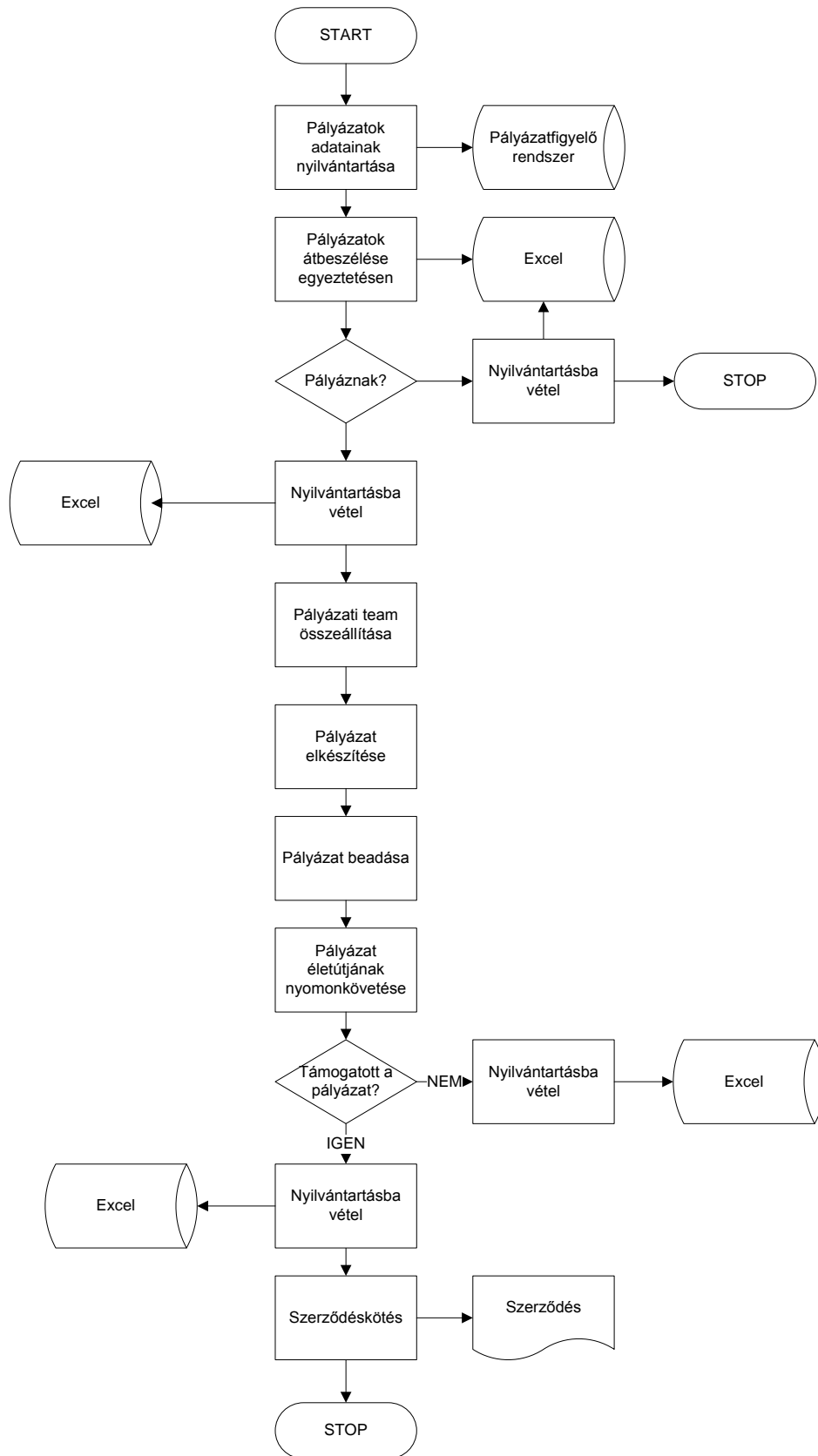


Zajvédelmi, Környezetszennyezési hatósági ügyek kezelése

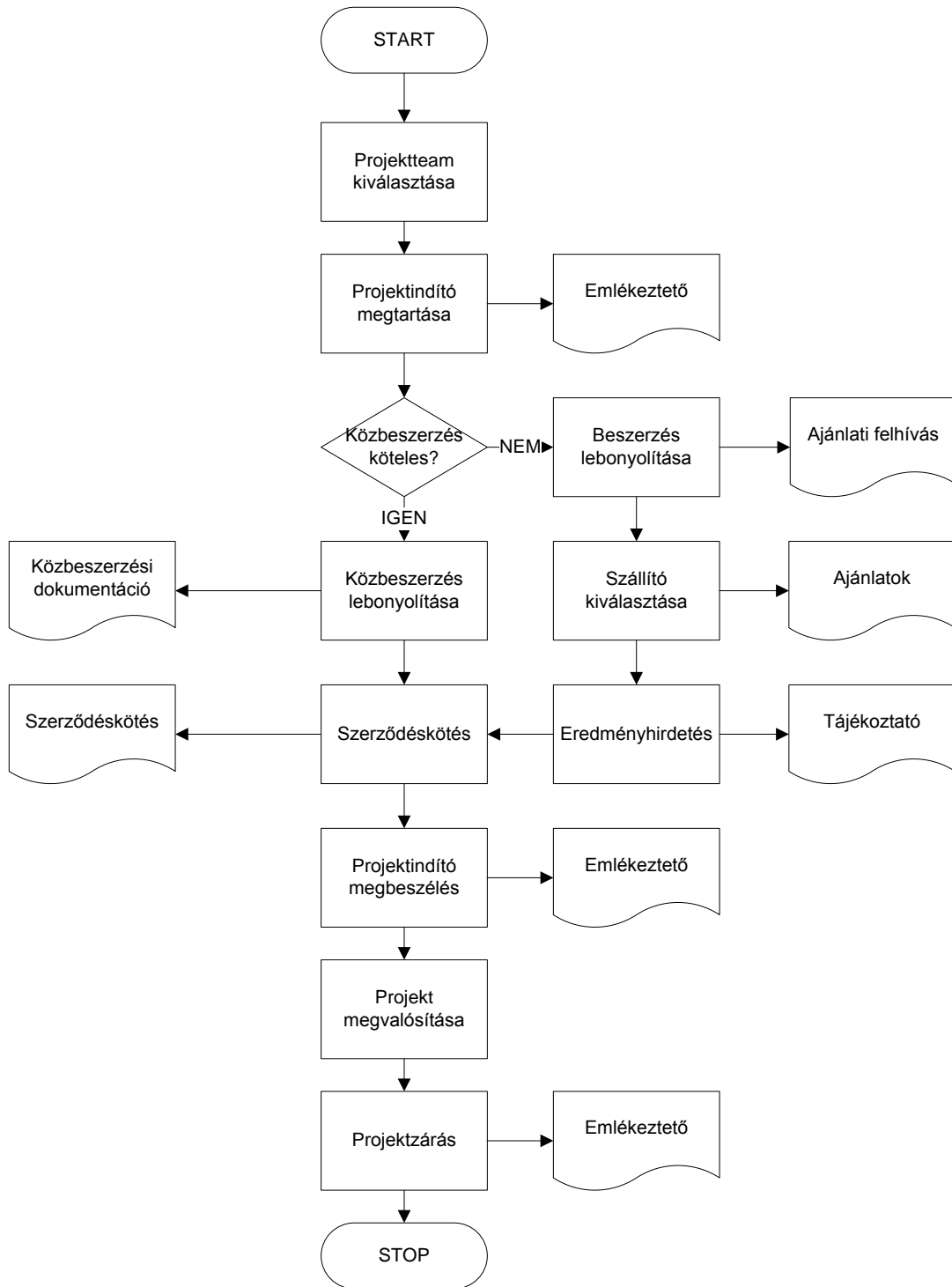


6.2.15 Pályázati Iroda

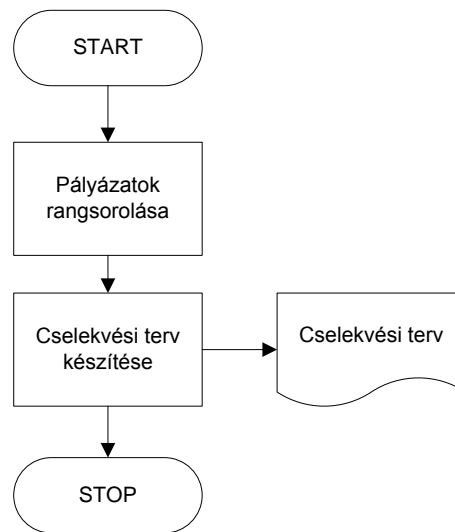
Pályázatok kezelése



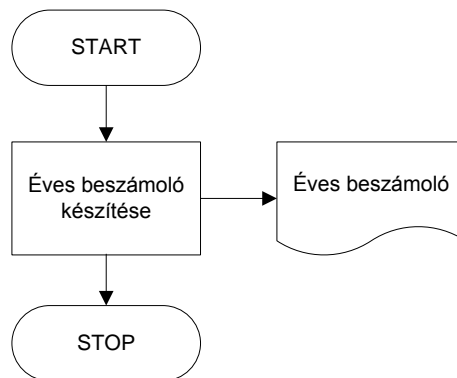
**Projektkoordináció**



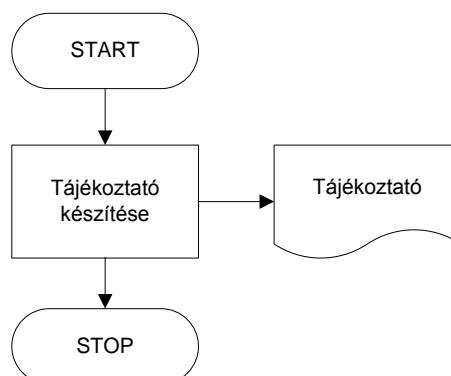
**Cselekvési terv készítése**



**Éves beszámoló készítése**

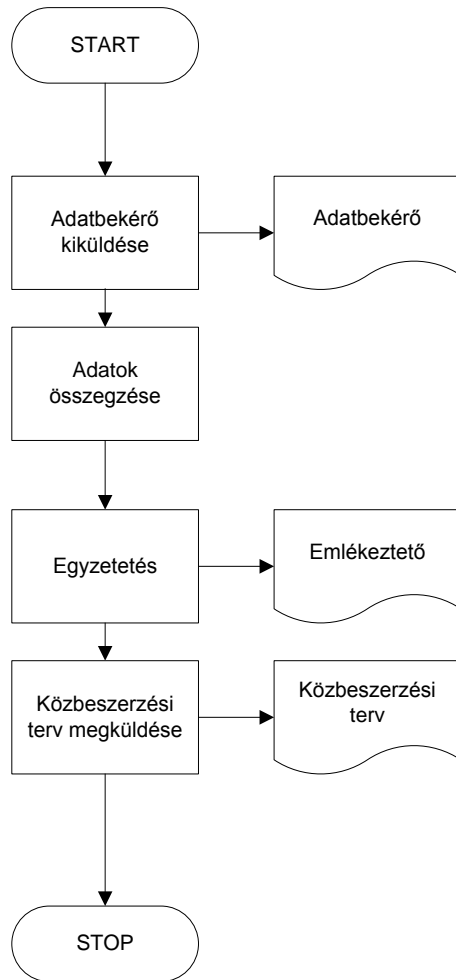


**Közbeszerzésről szóló éves tájékoztató elkészítése**



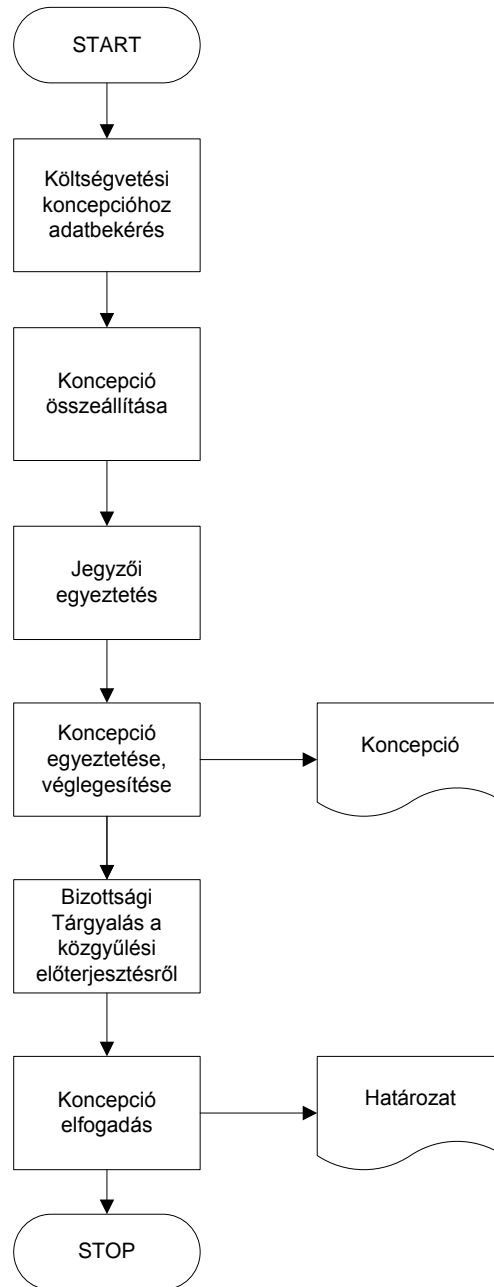


**Közbeszerzési terv elkészítése**

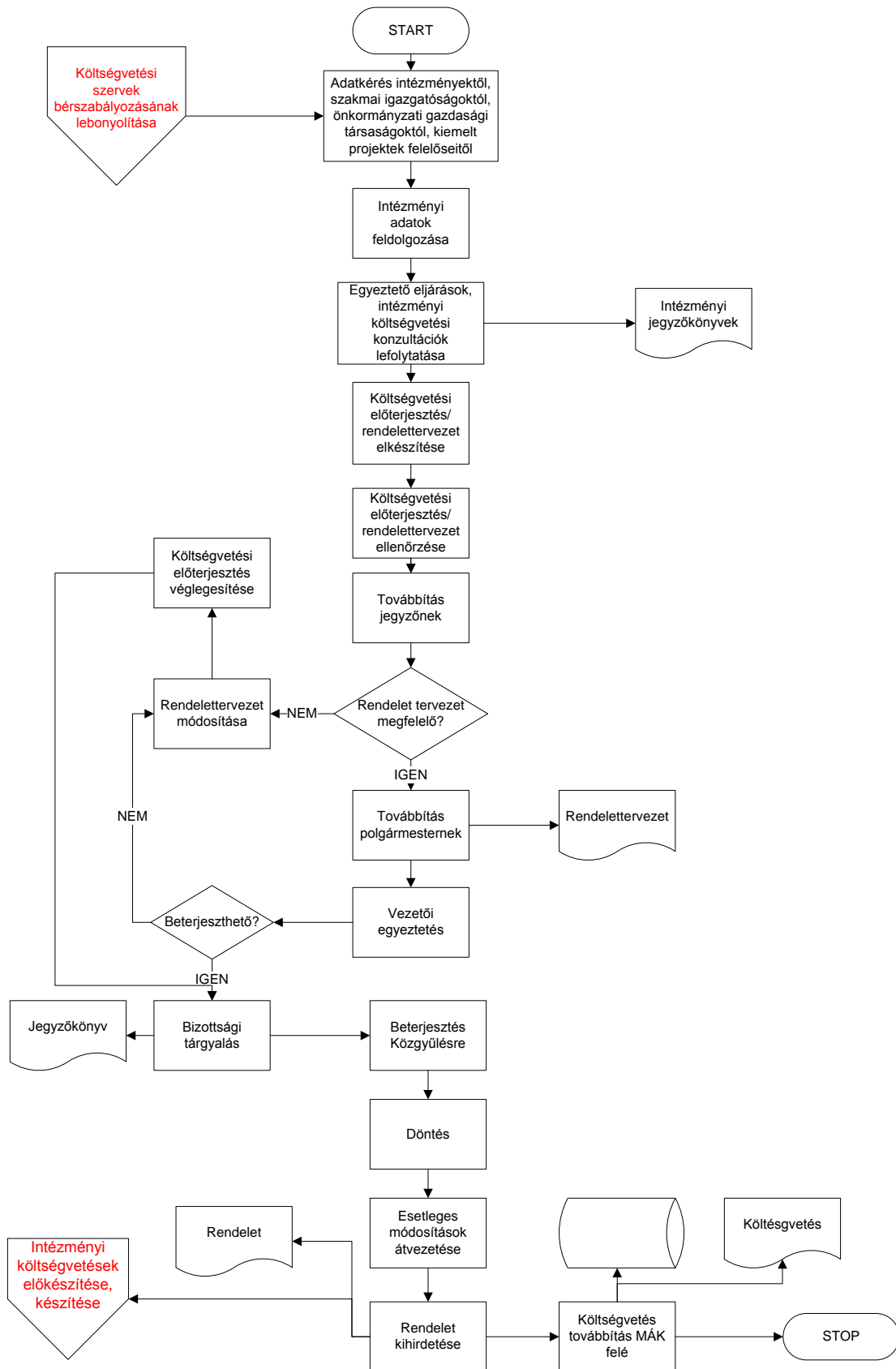


### 6.2.16 Közgazdasági Iroda és Költségvetési iroda

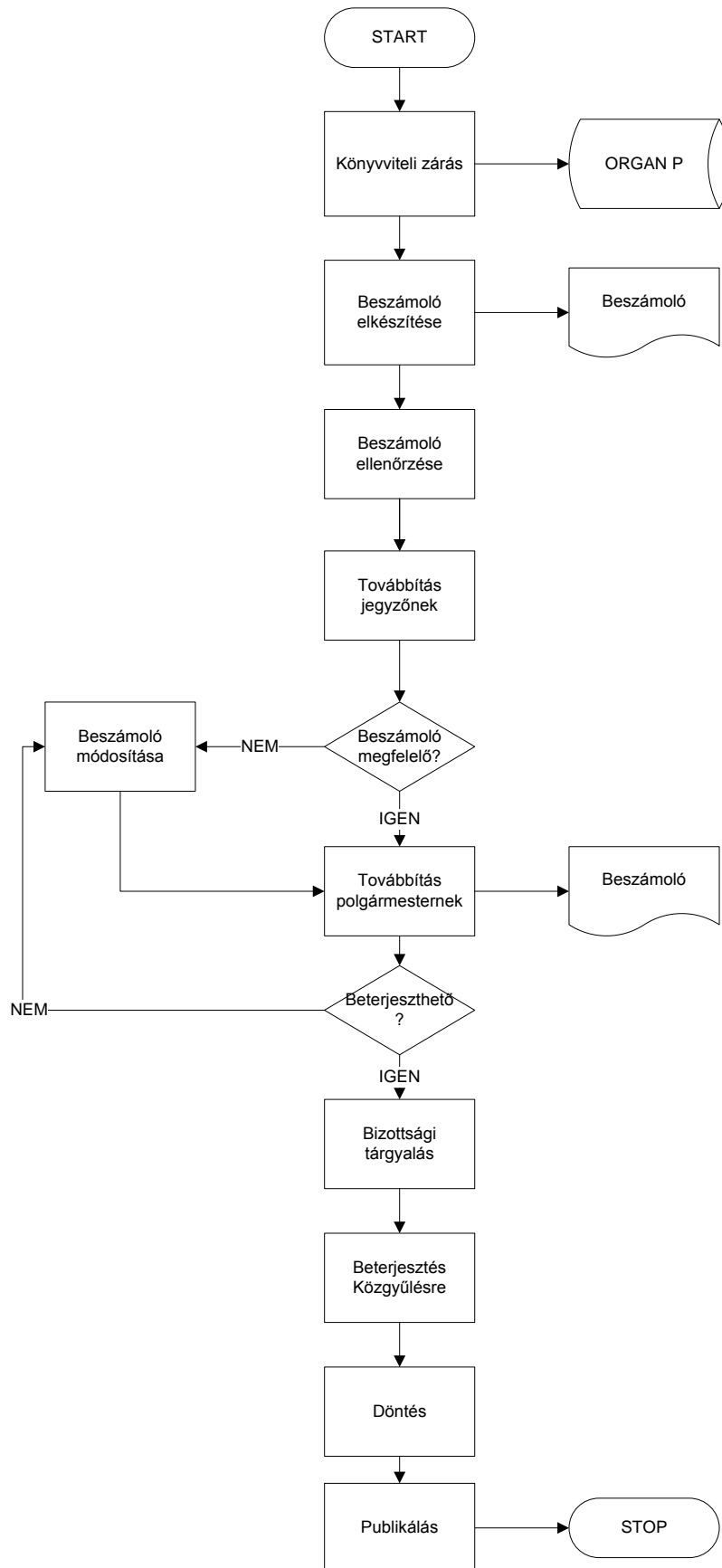
#### Költségvetési koncepció elkészítése



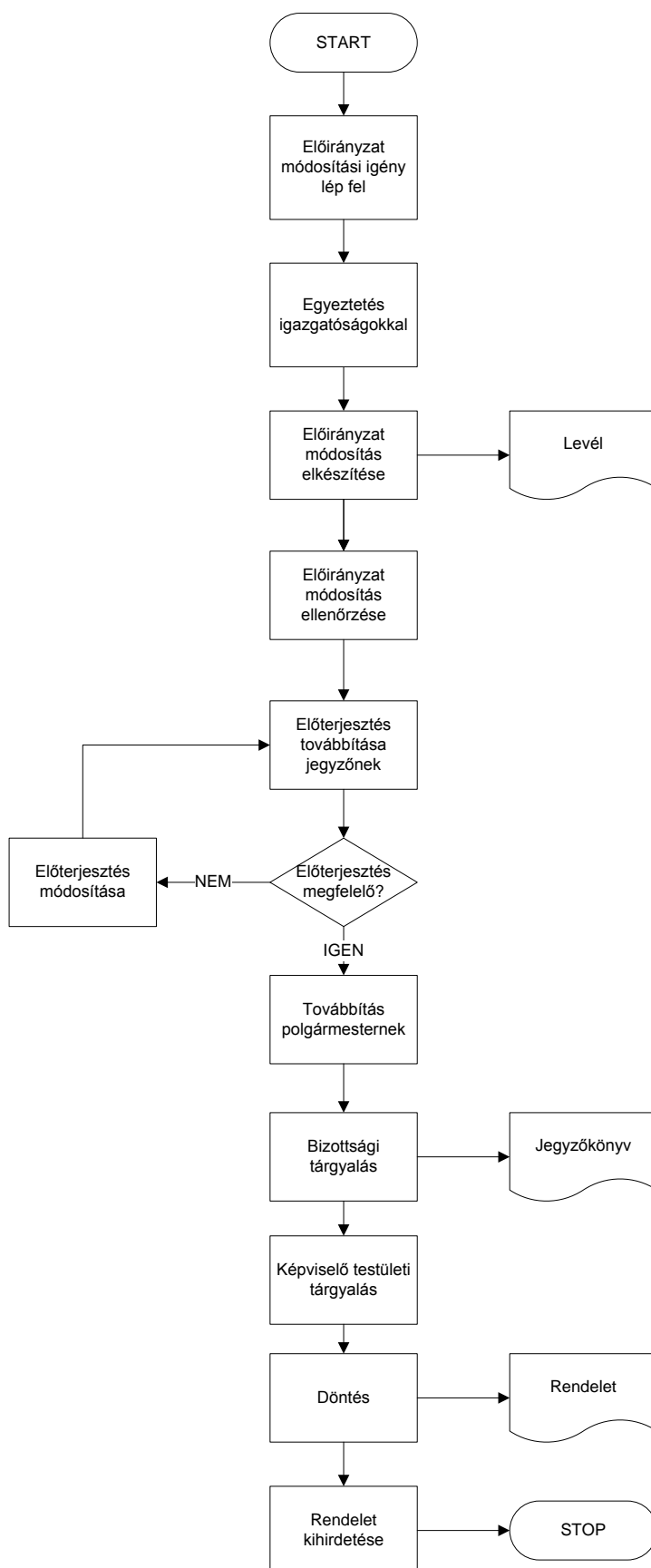
Költségvetési terv elkészítése



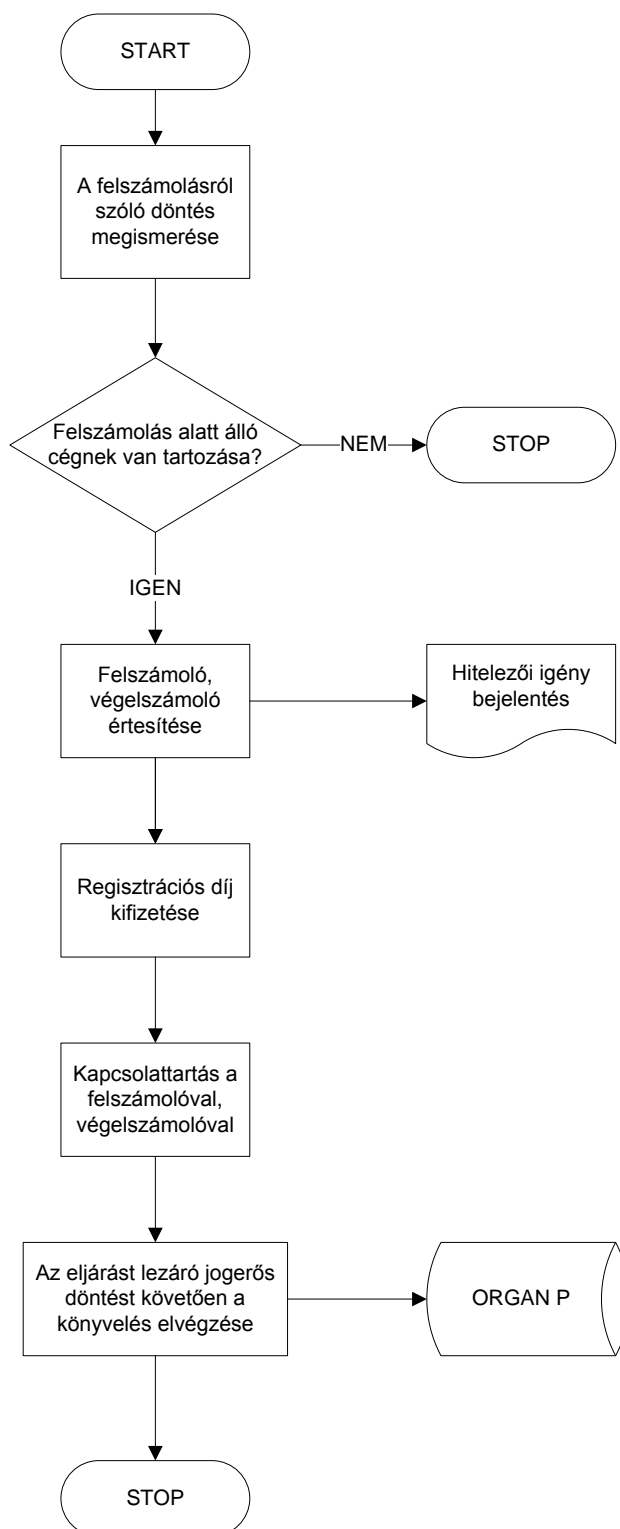
Beszámoló készítése



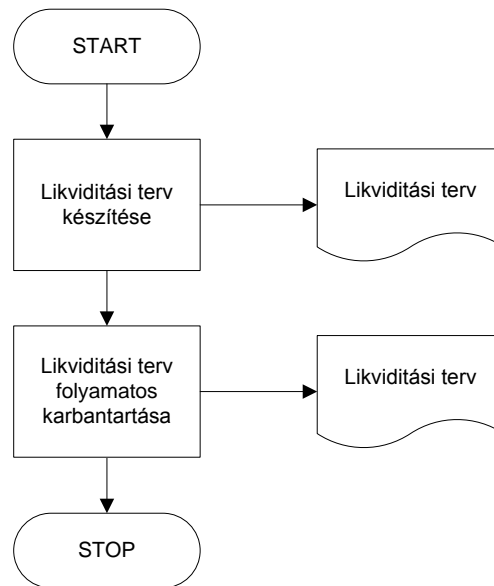
Előirányzat módosítások döntésre előkészítése



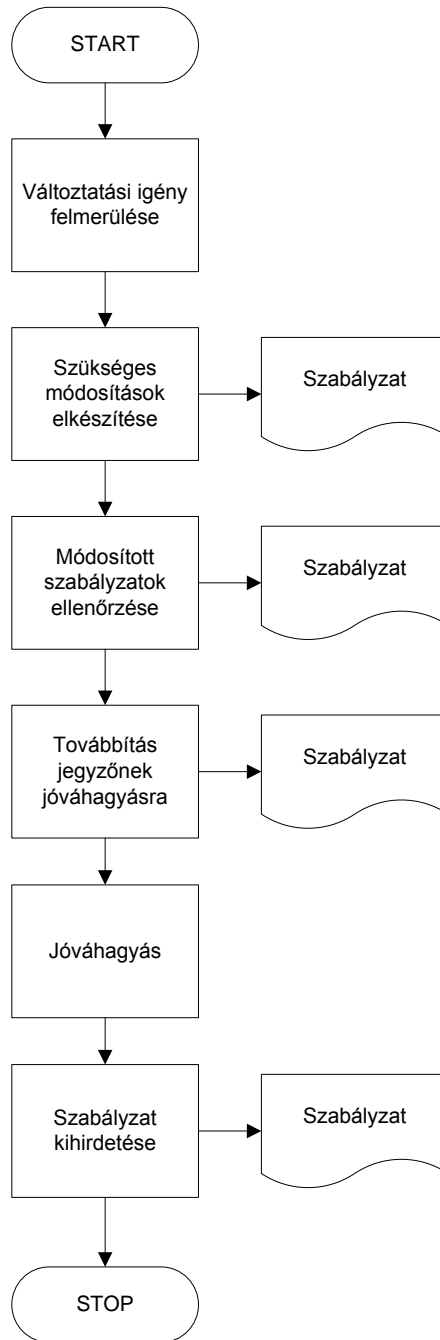
**Végelszámolás, felszámolás alá került társaságokkal szembeni  
önkormányzati követelések érvényesítése**



**Likviditási terv készítése**

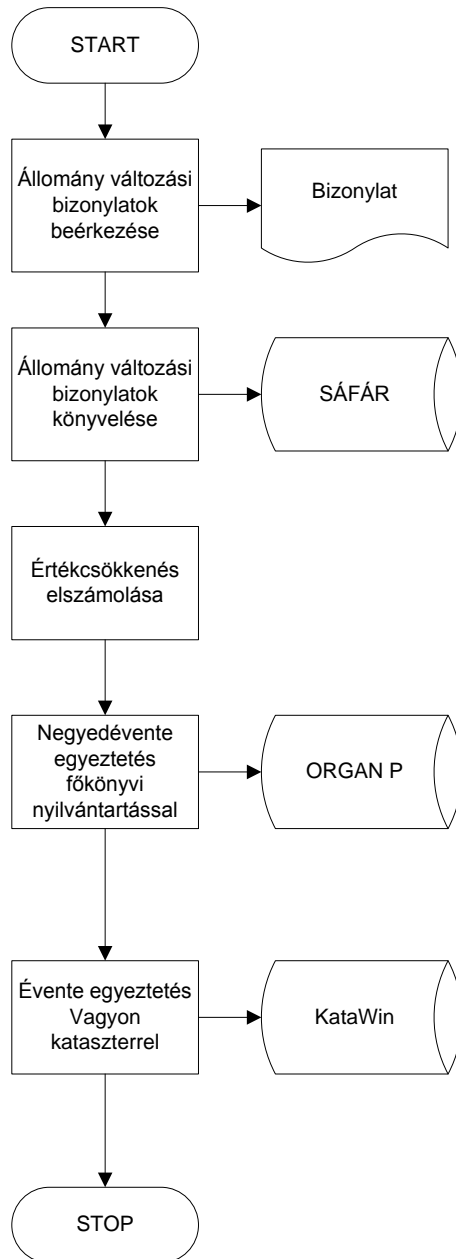


**Szabályzatok módosítása**

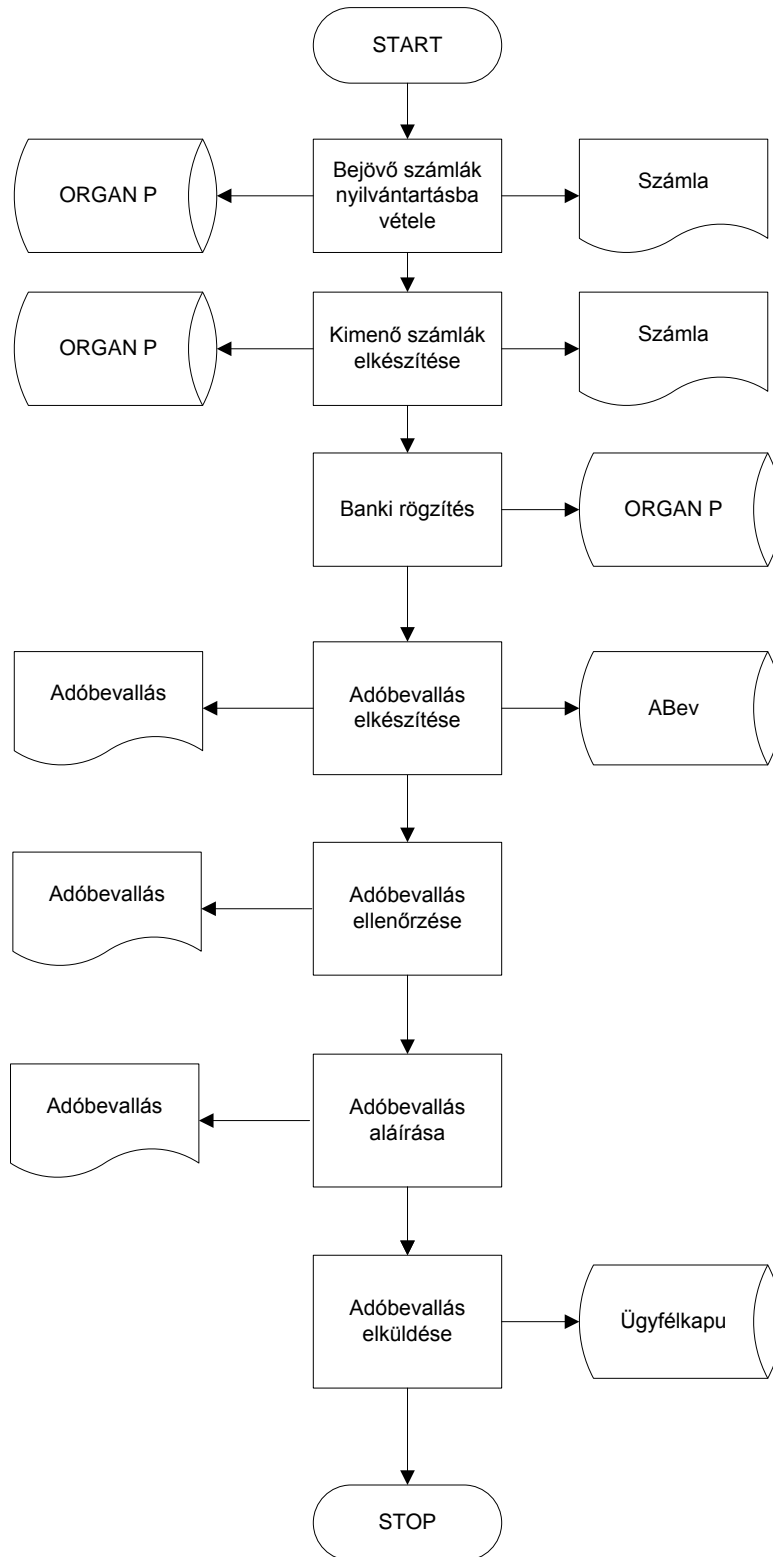




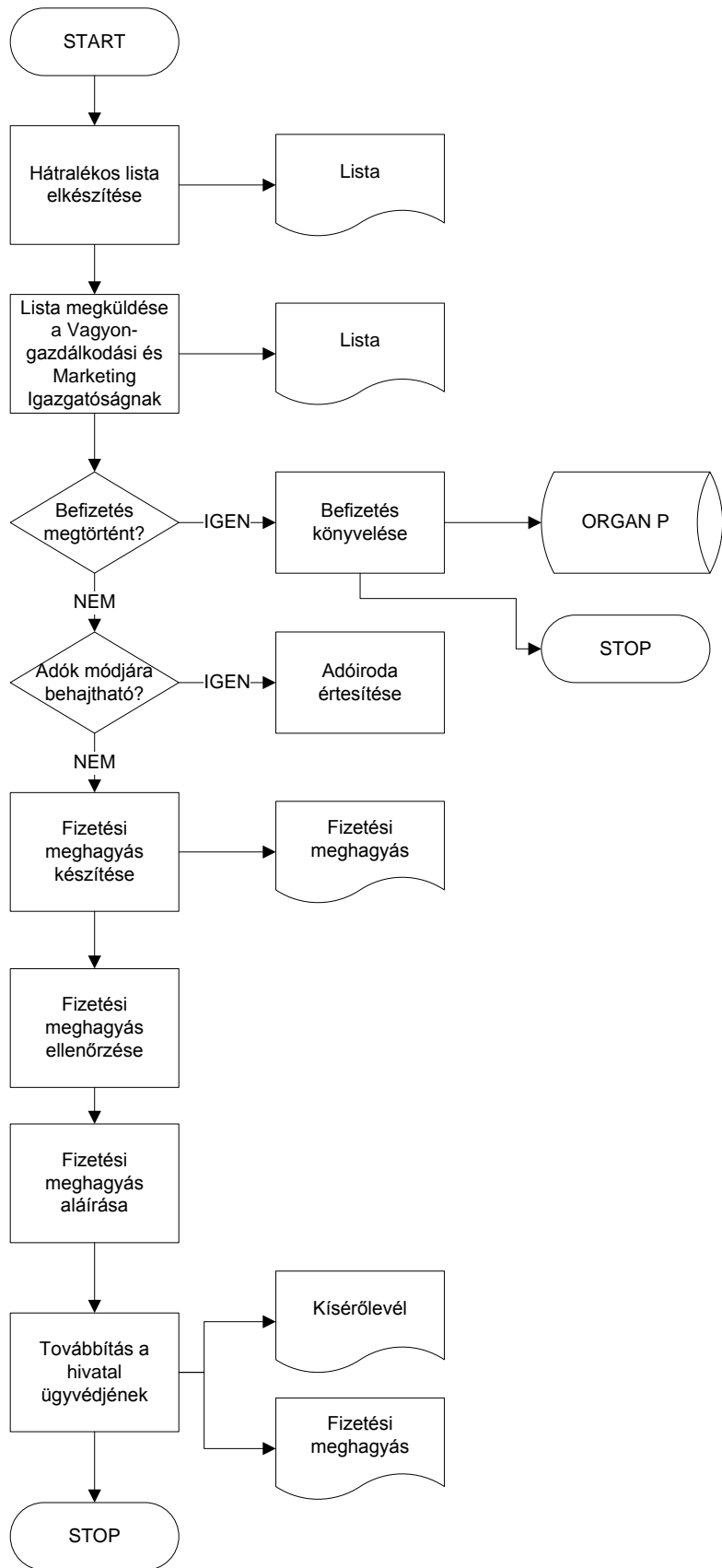
**Tárgyi eszköz nyilvántartás**



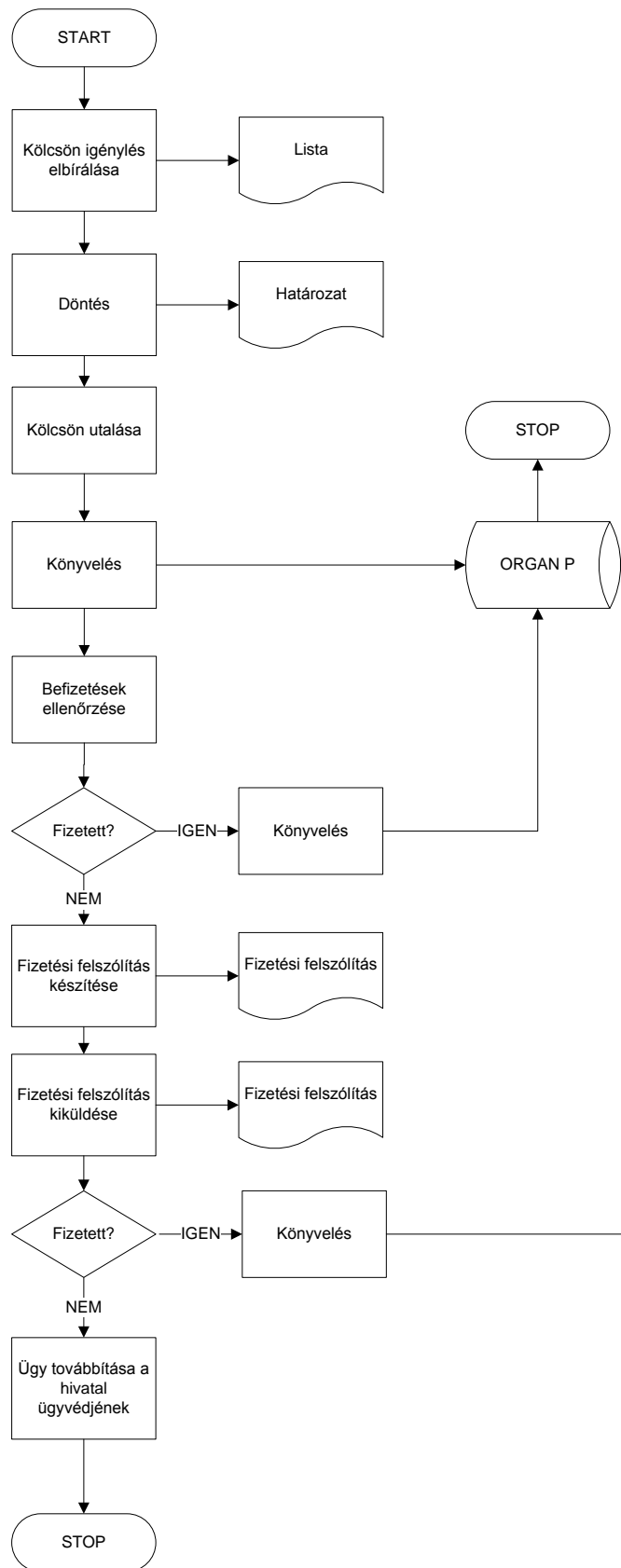
Adóbevallás elkészítése



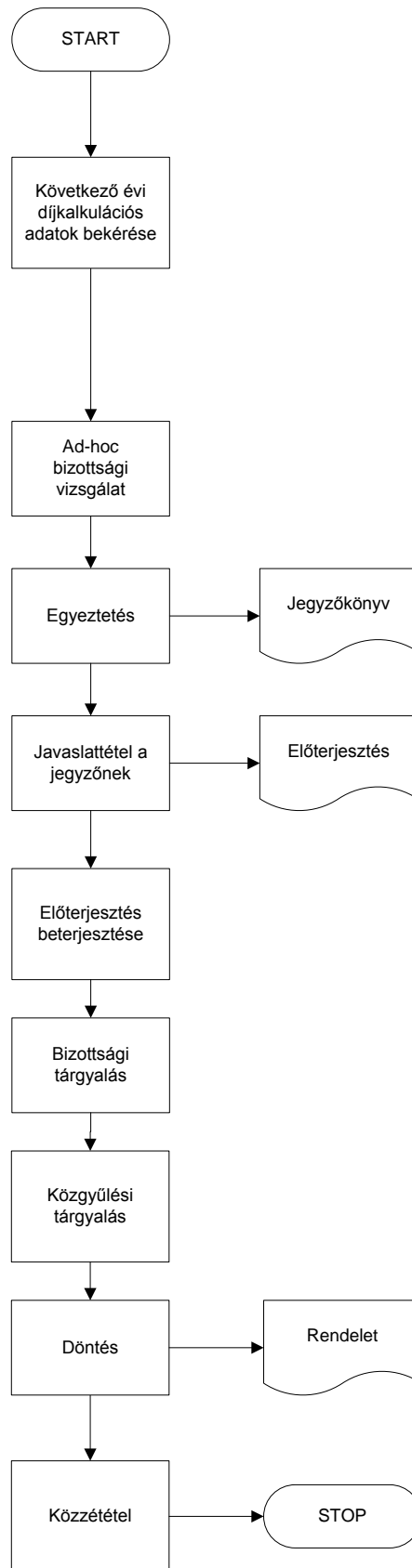
Hátralékos ügyek kezelése



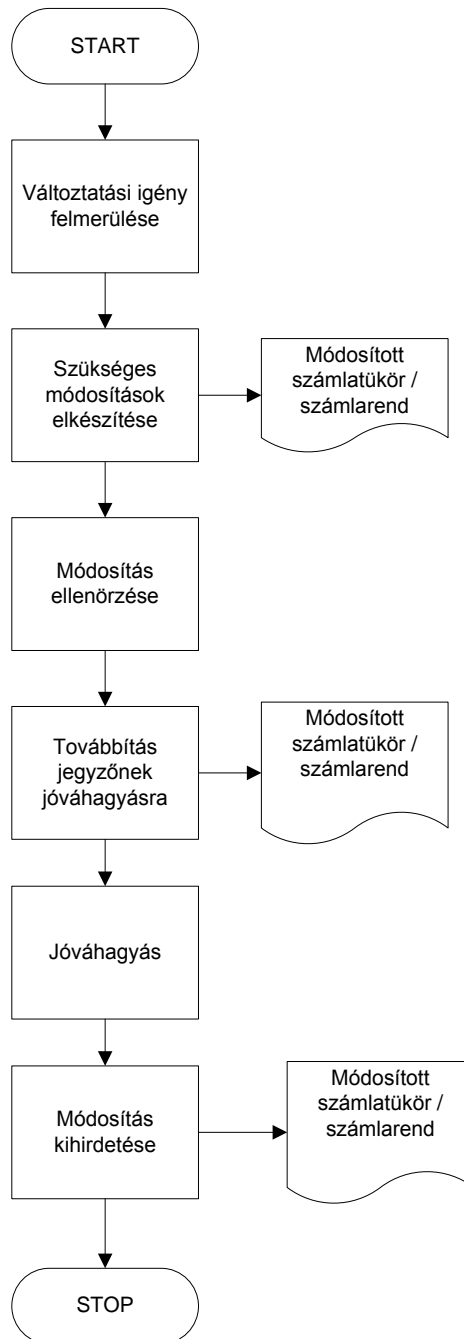
Nyilvántartás vezetése lakásépítési/vásárlási támogatási kölcsönről



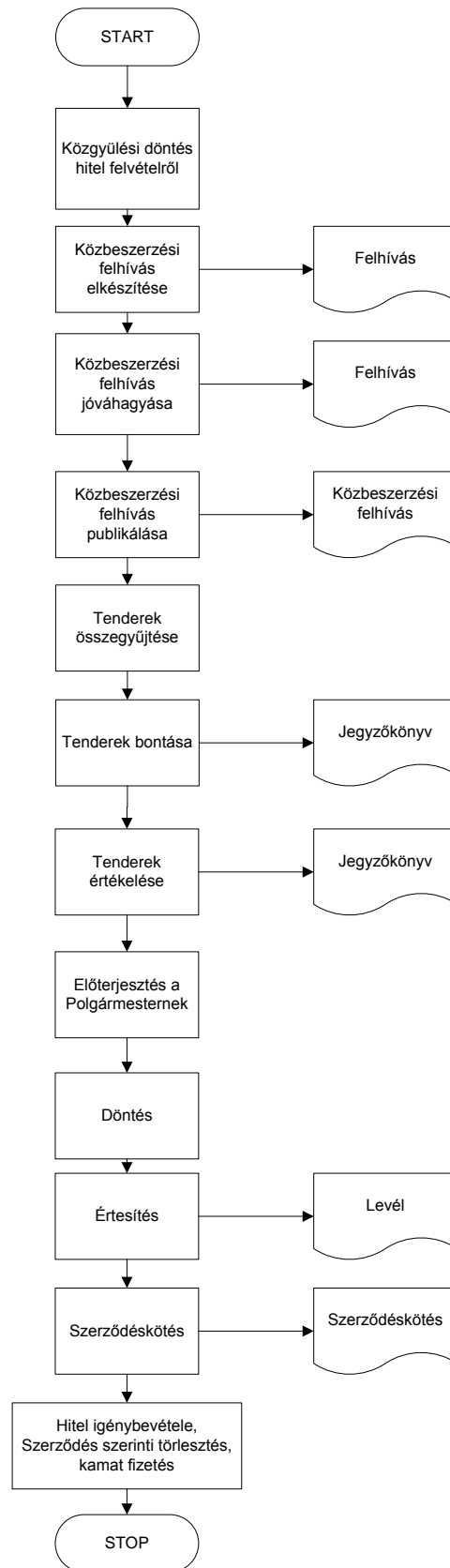
Hatósági ár-díjmegállapítások előterjesztése



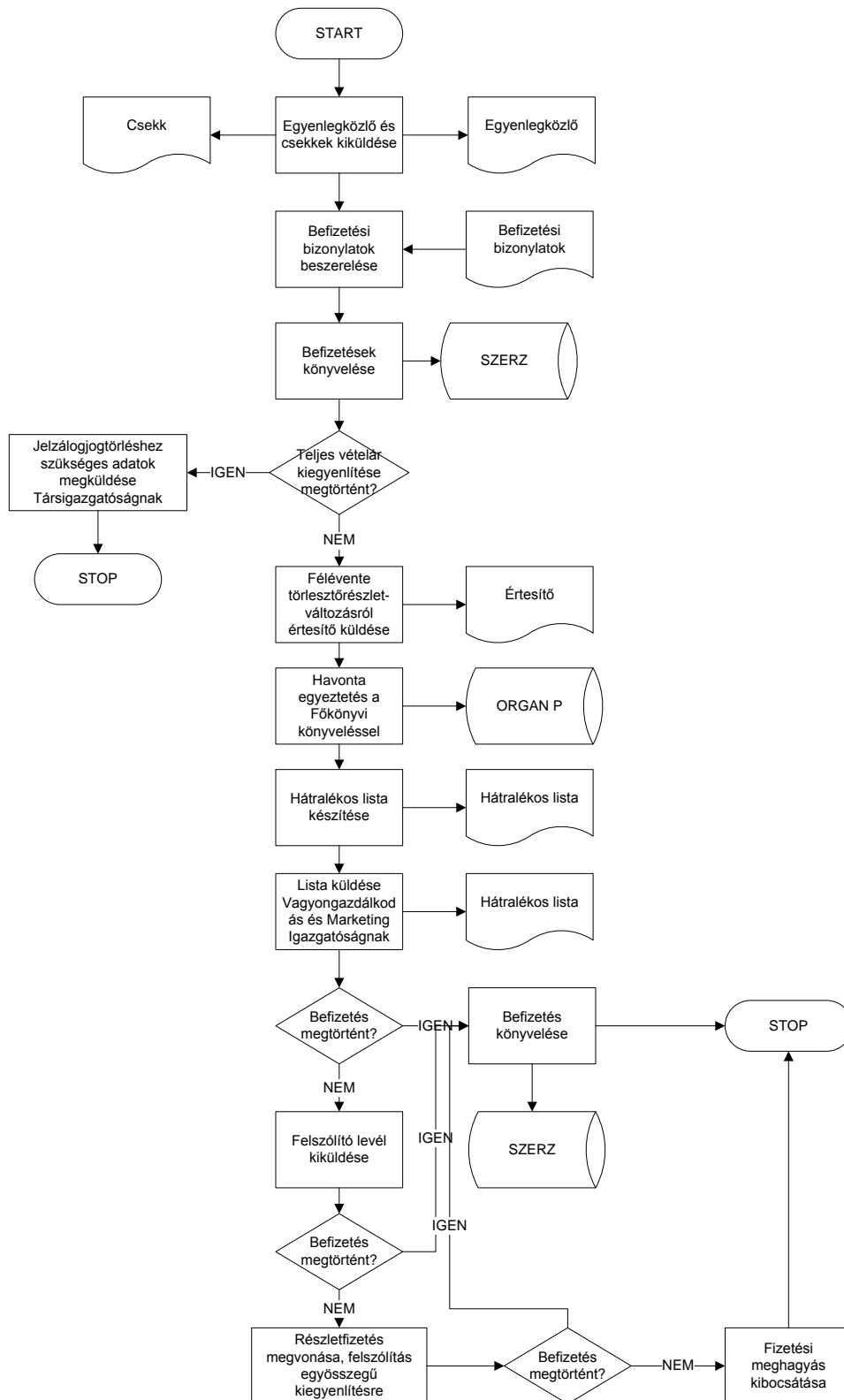
Számlatükör, számlarend karbantartása



Hitelekkel kapcsolatos feladatok ellátása

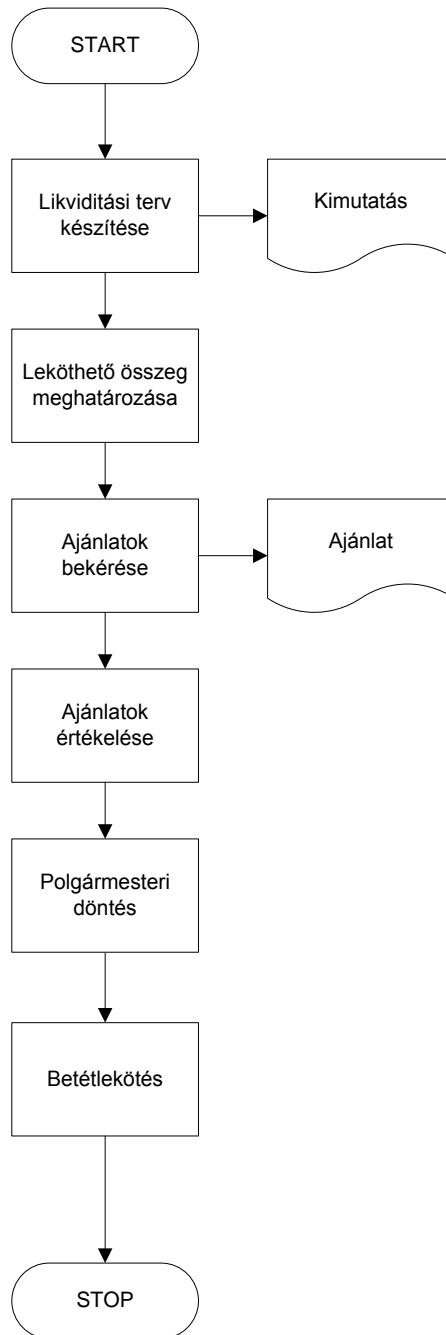


Bérlakás értékesítés fizetési nyilvántartás

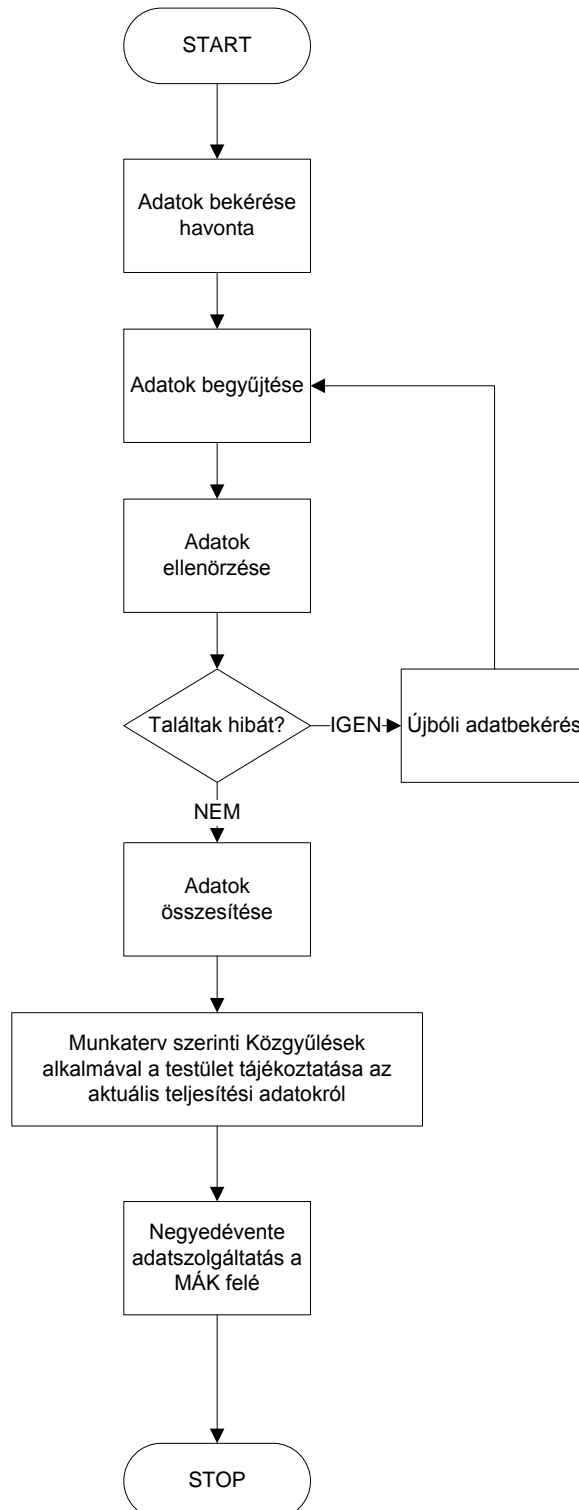




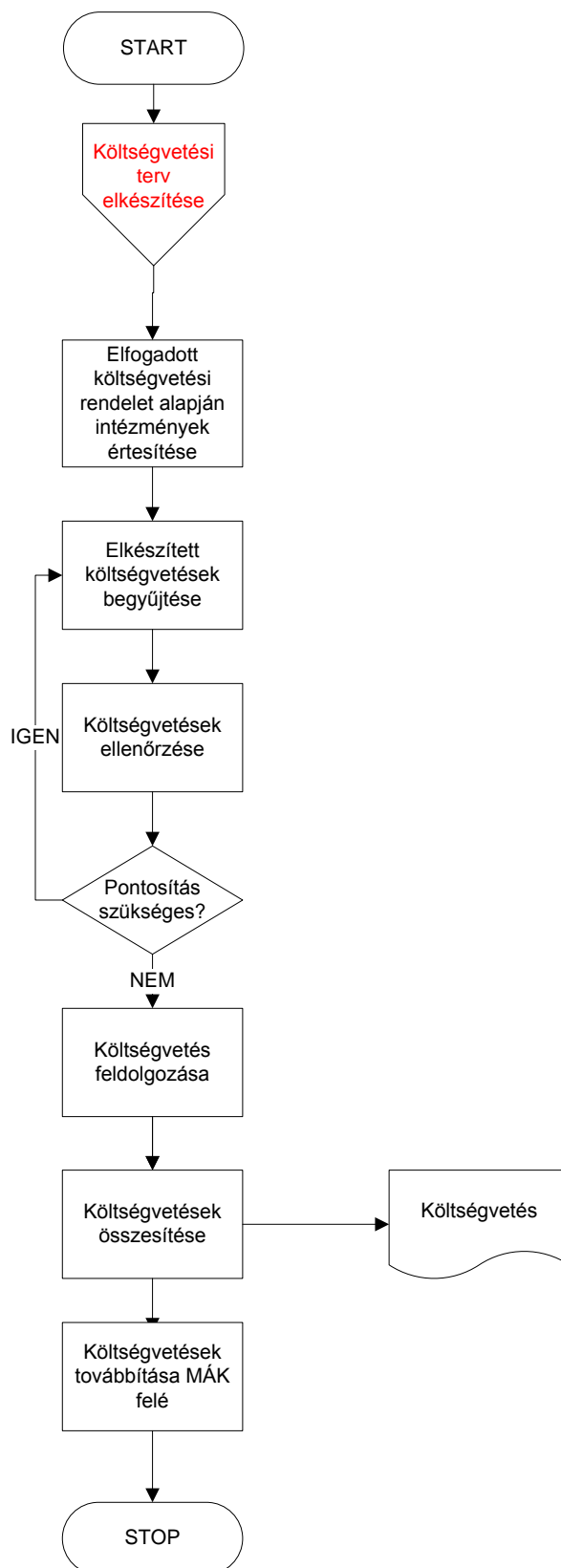
**Átmenetileg szabad pénzeszközök kezelése**



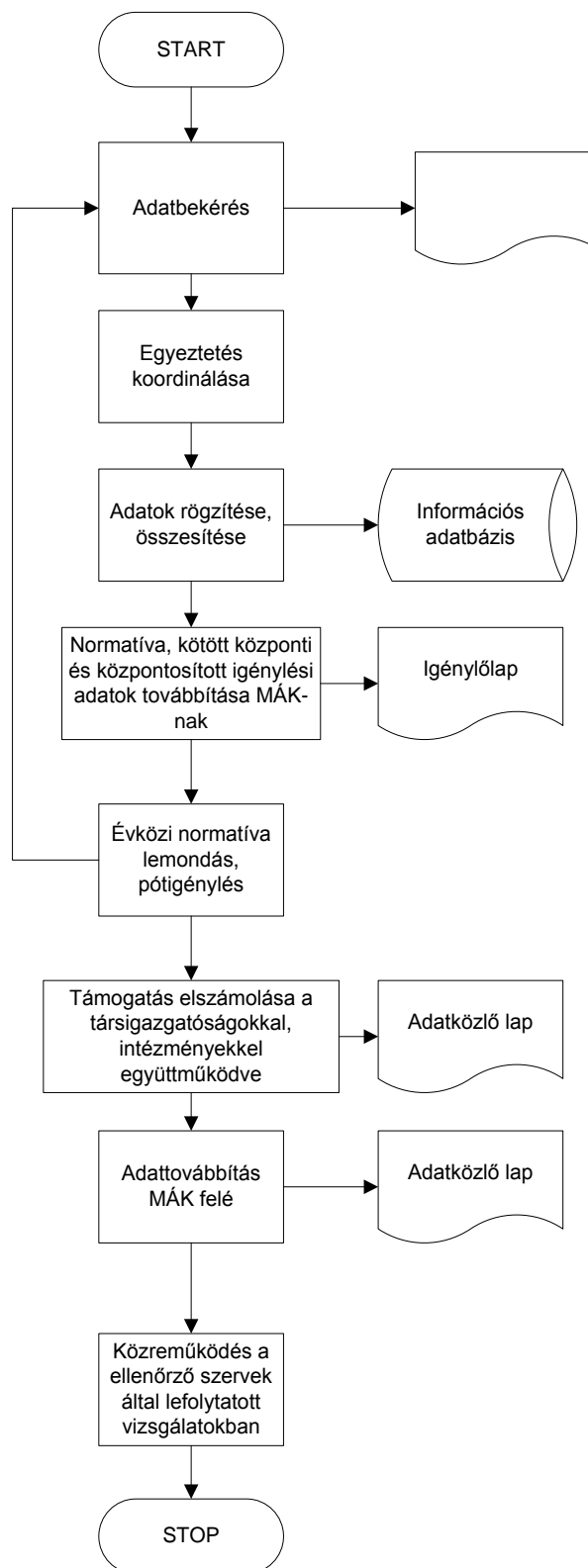
**Pénzforgalmi és mérlegjelentések készítése MÁK felé**



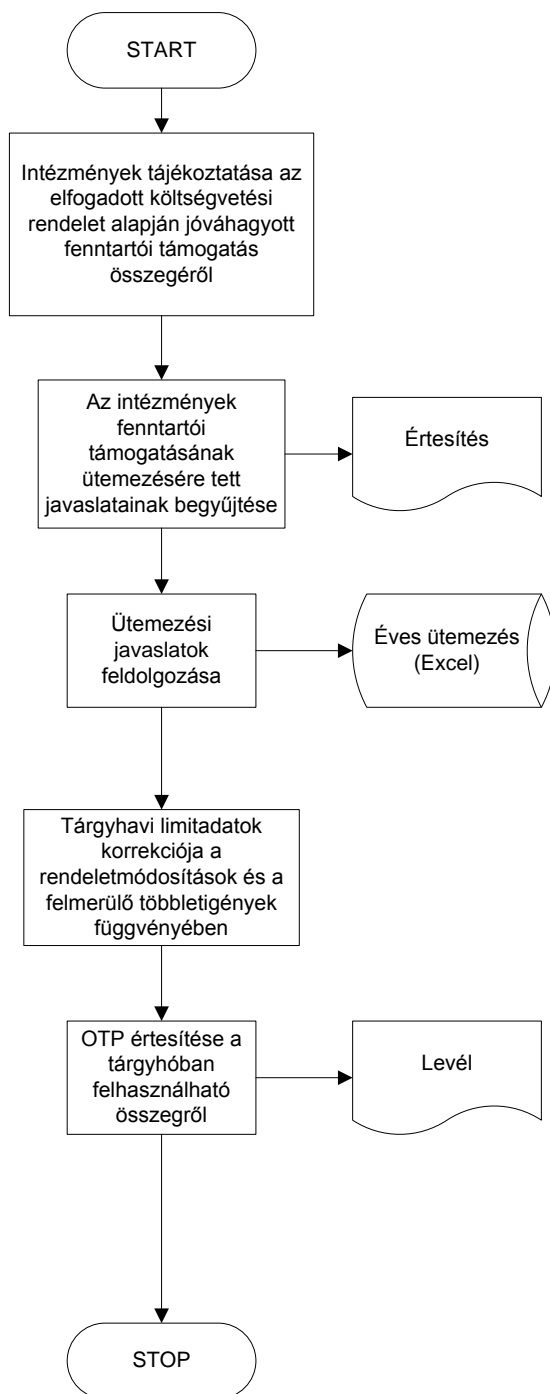
Intézményi költségvetések előkészítése, készítése



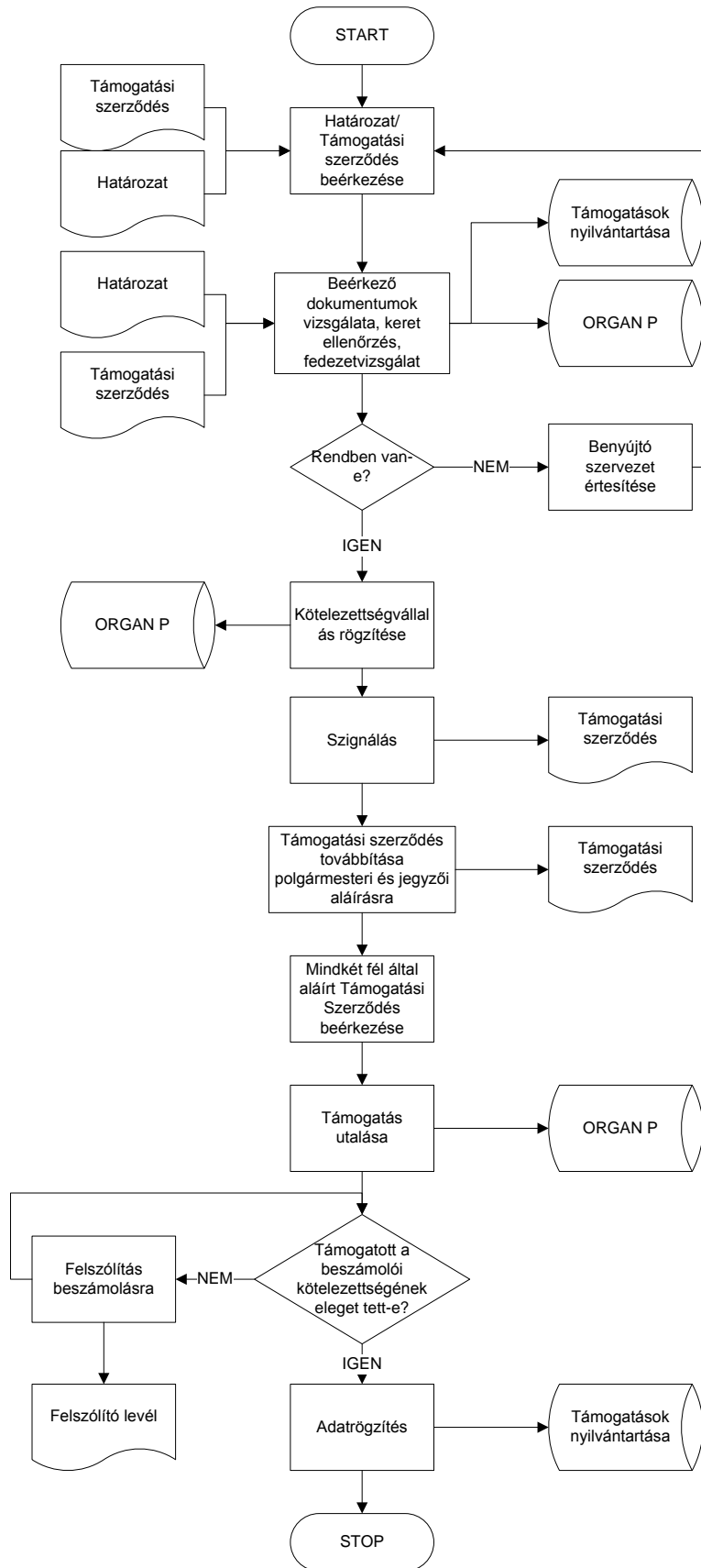
Normatíva, kötött központi, központosított támogatások igénylése és elszámolása



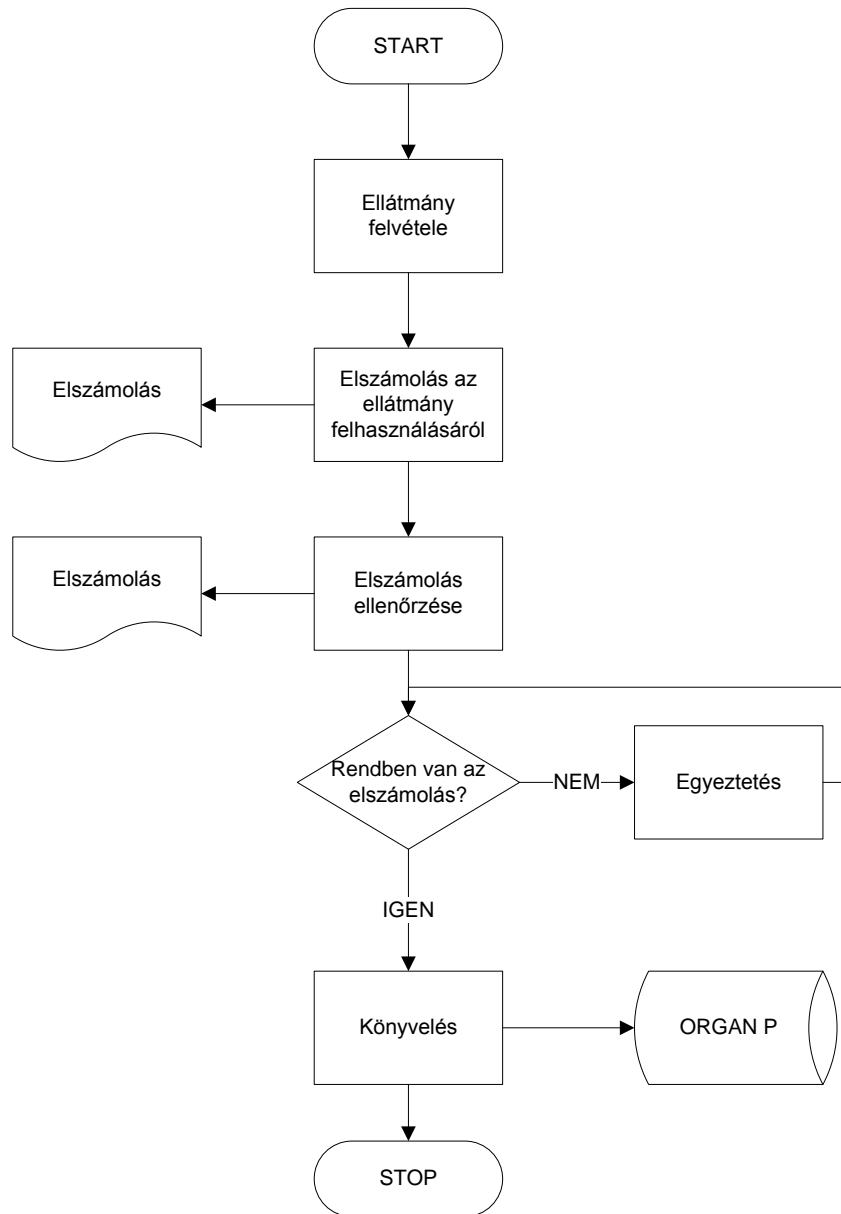
Önálló költségvetési szervek pénzellátásának biztosítása



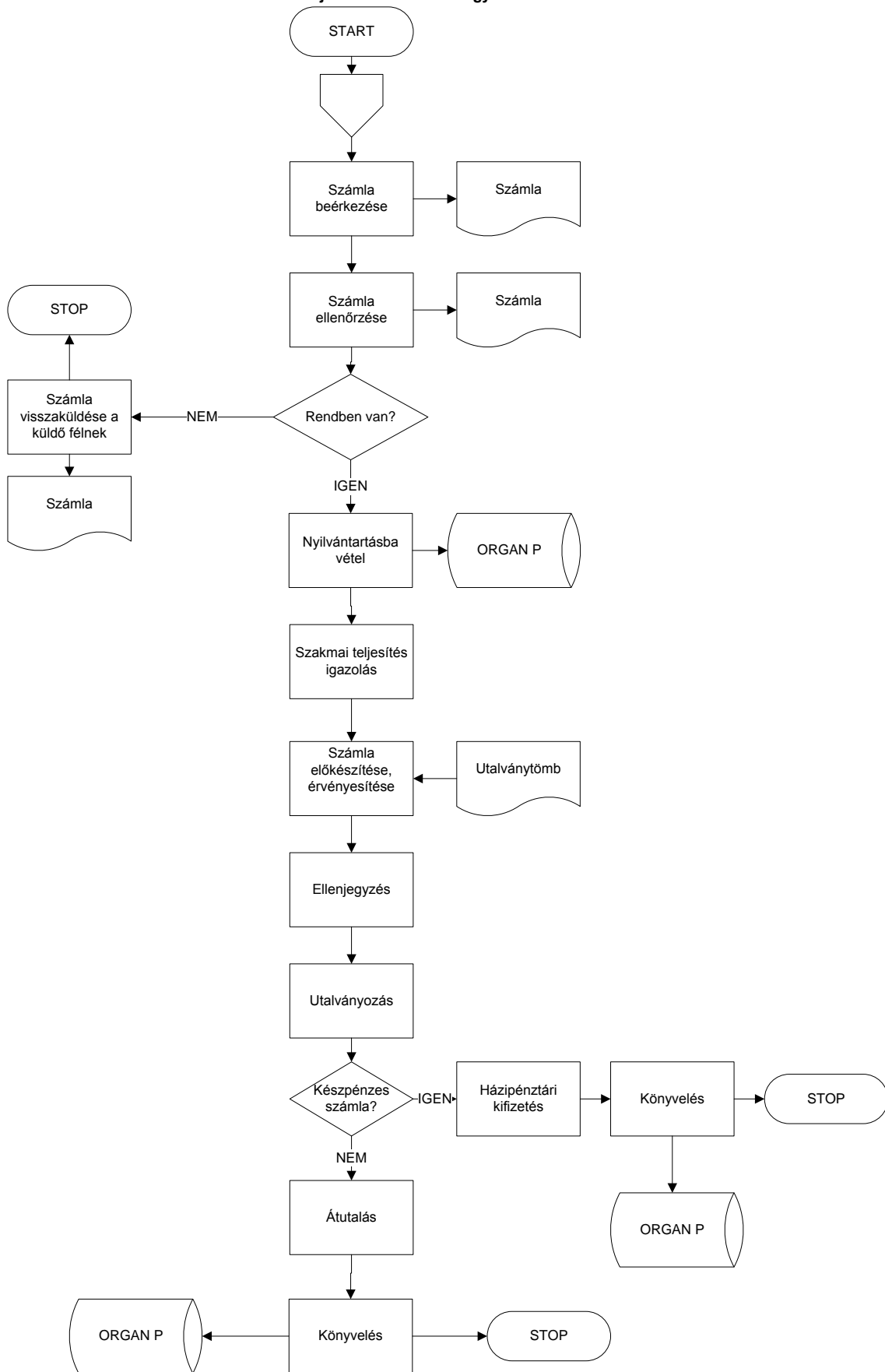
Keretekből való gazdálkodás nyilvántartása



Rákóczi Stadion működtetésével kapcsolatos ellátmány kezelési feladatok ellátása

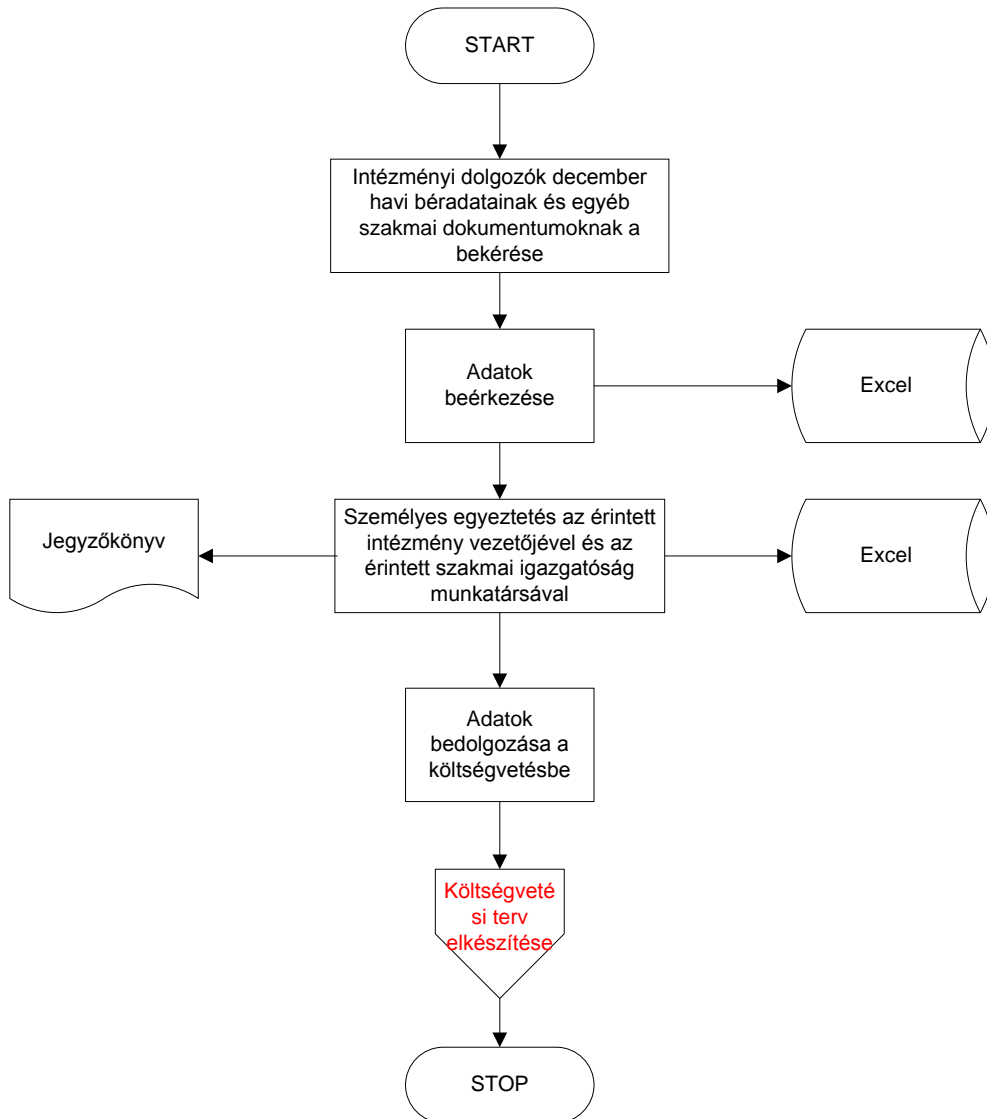


Működési és fejlesztési számlák kiegyenlítése

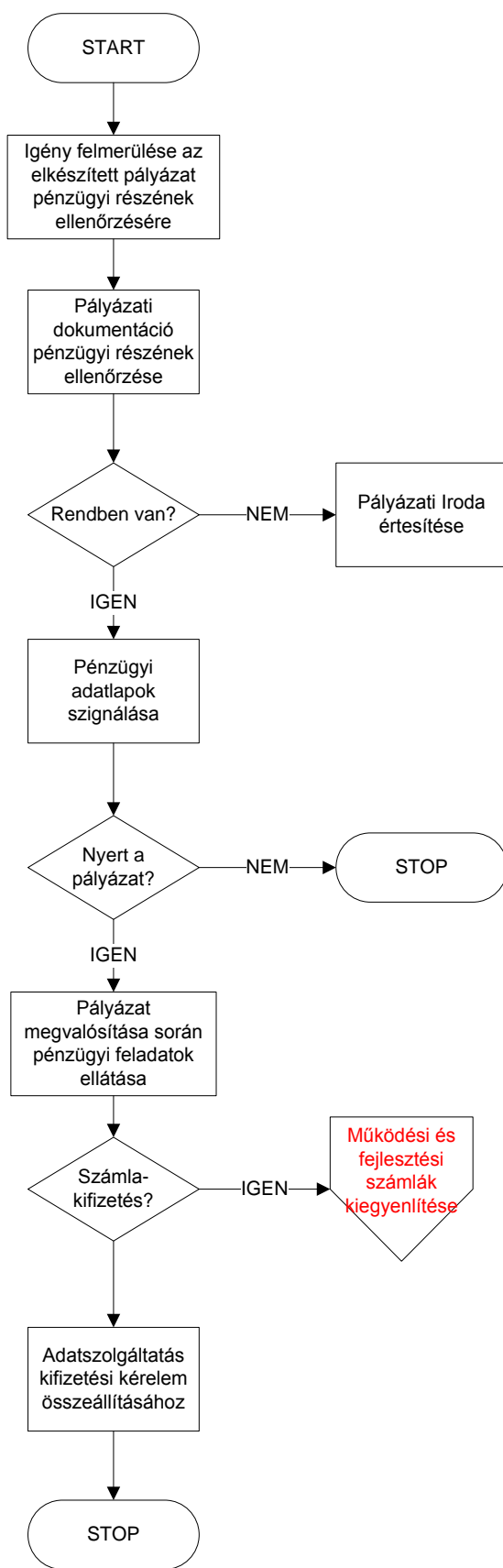




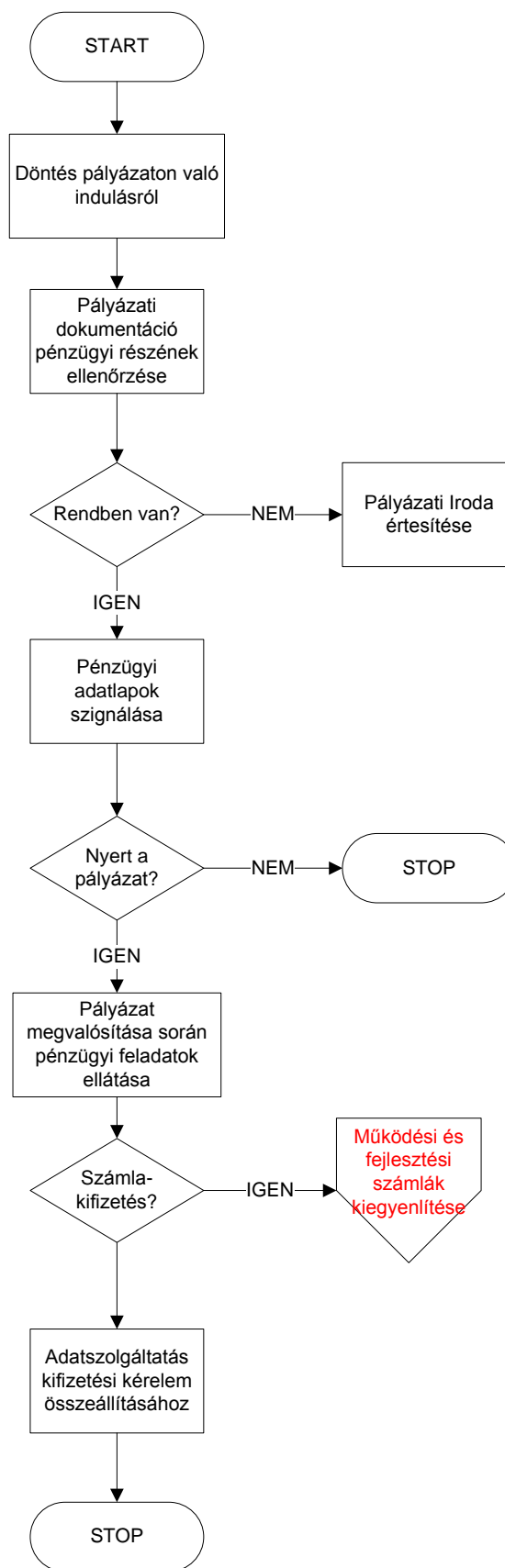
Költségvetési szervek bérszabályozásának lebonyolítása



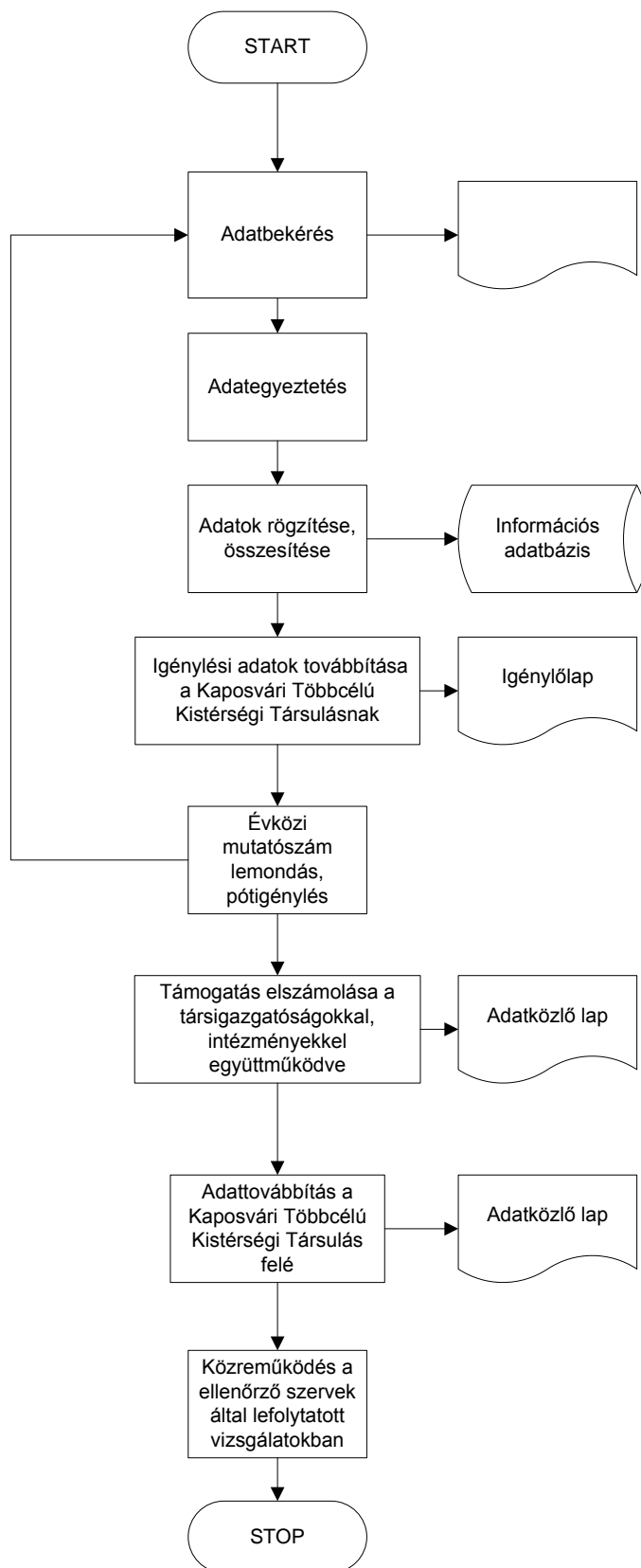
Pályázatokhoz kapcsolódó pénzügyi feladatok ellátása



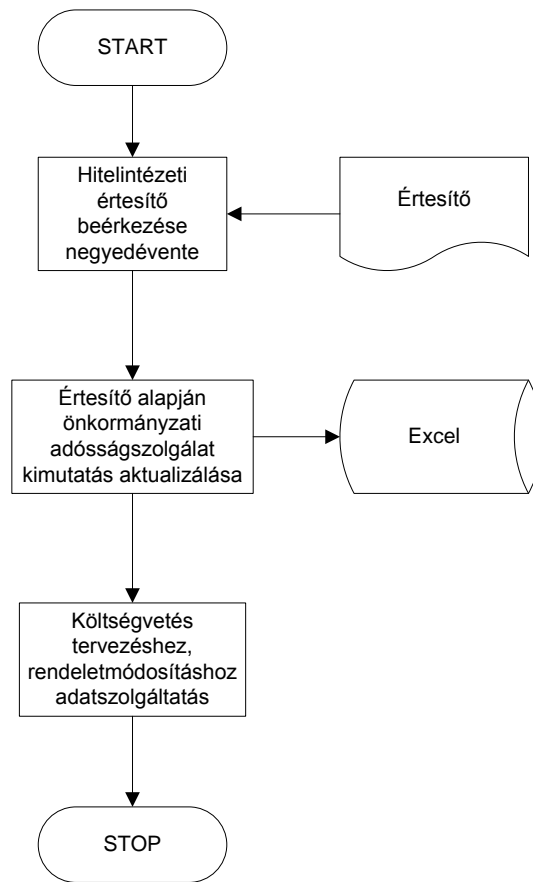
Kötött központi támogatásokkal, pályázatokkal kapcsolatos pénzügyi források igénylése, elszámolása



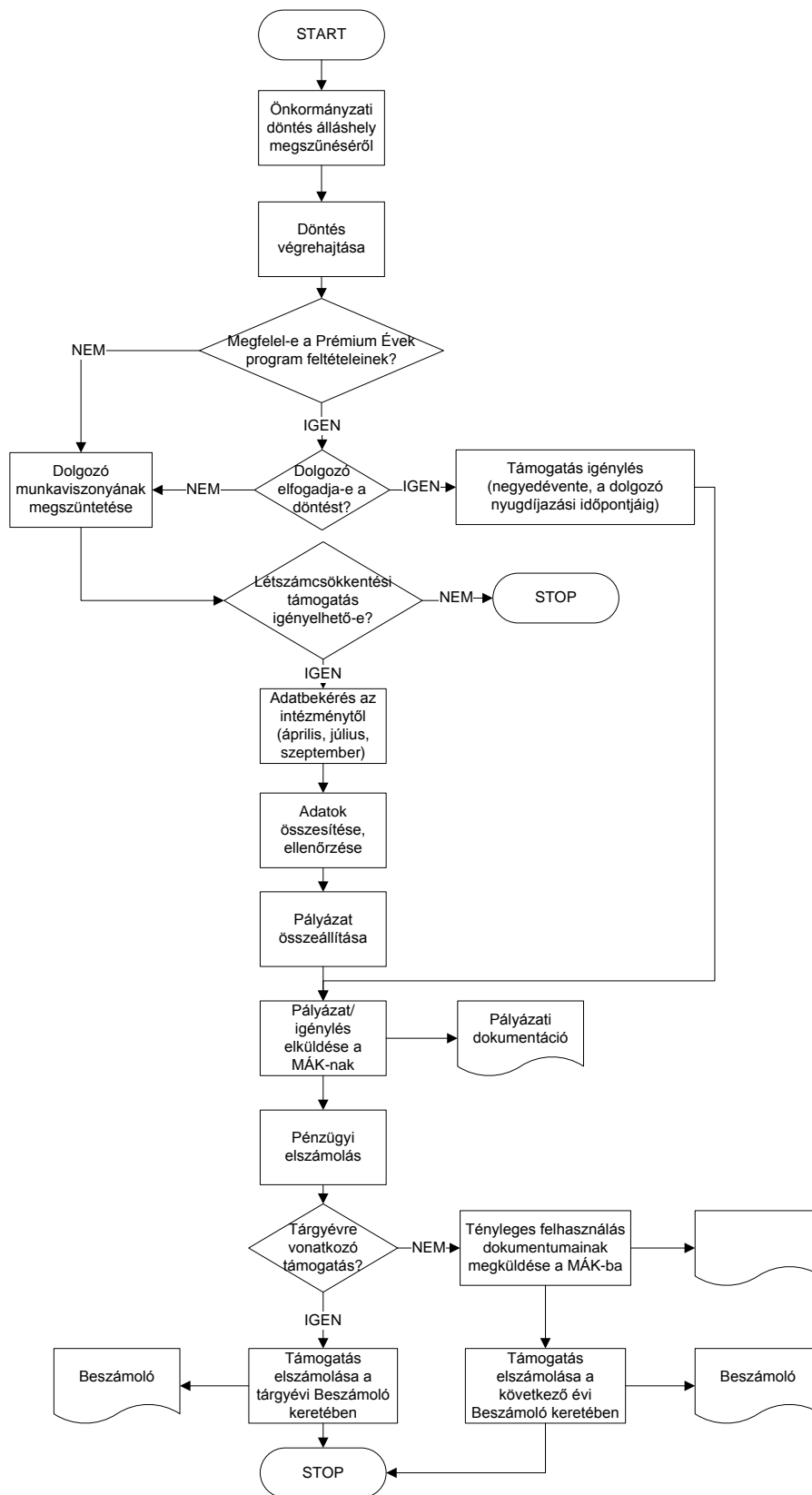
Kaposvári Kistérségi Társulással kapcsolatos pénzügyi feladatok ellátása



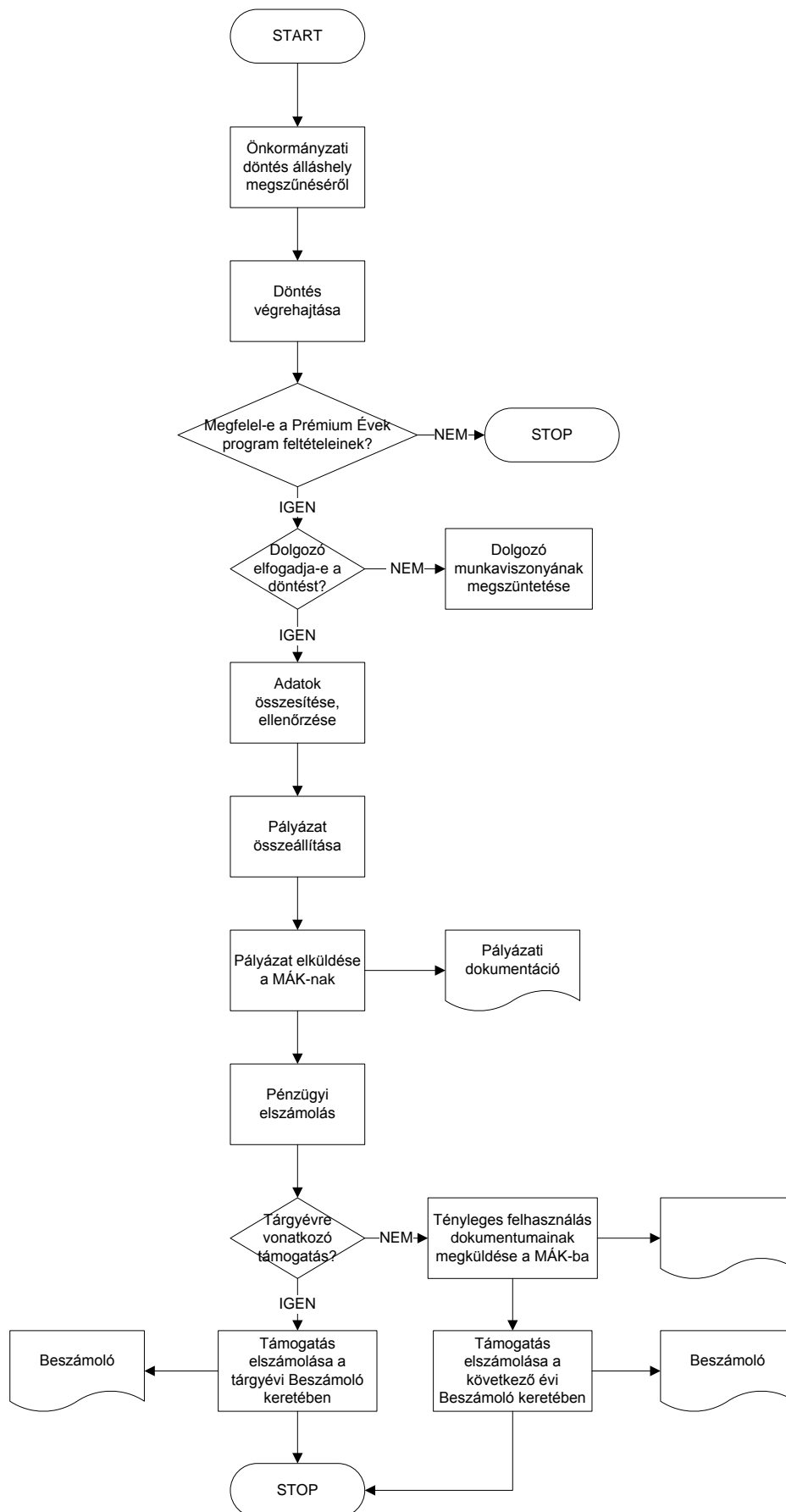
Önkormányzati adósságszolgálattal kapcsolatos nyilvántartás



## Létszámcsökkentési pályázatokkal kapcsolatos igénylések, elszámolások

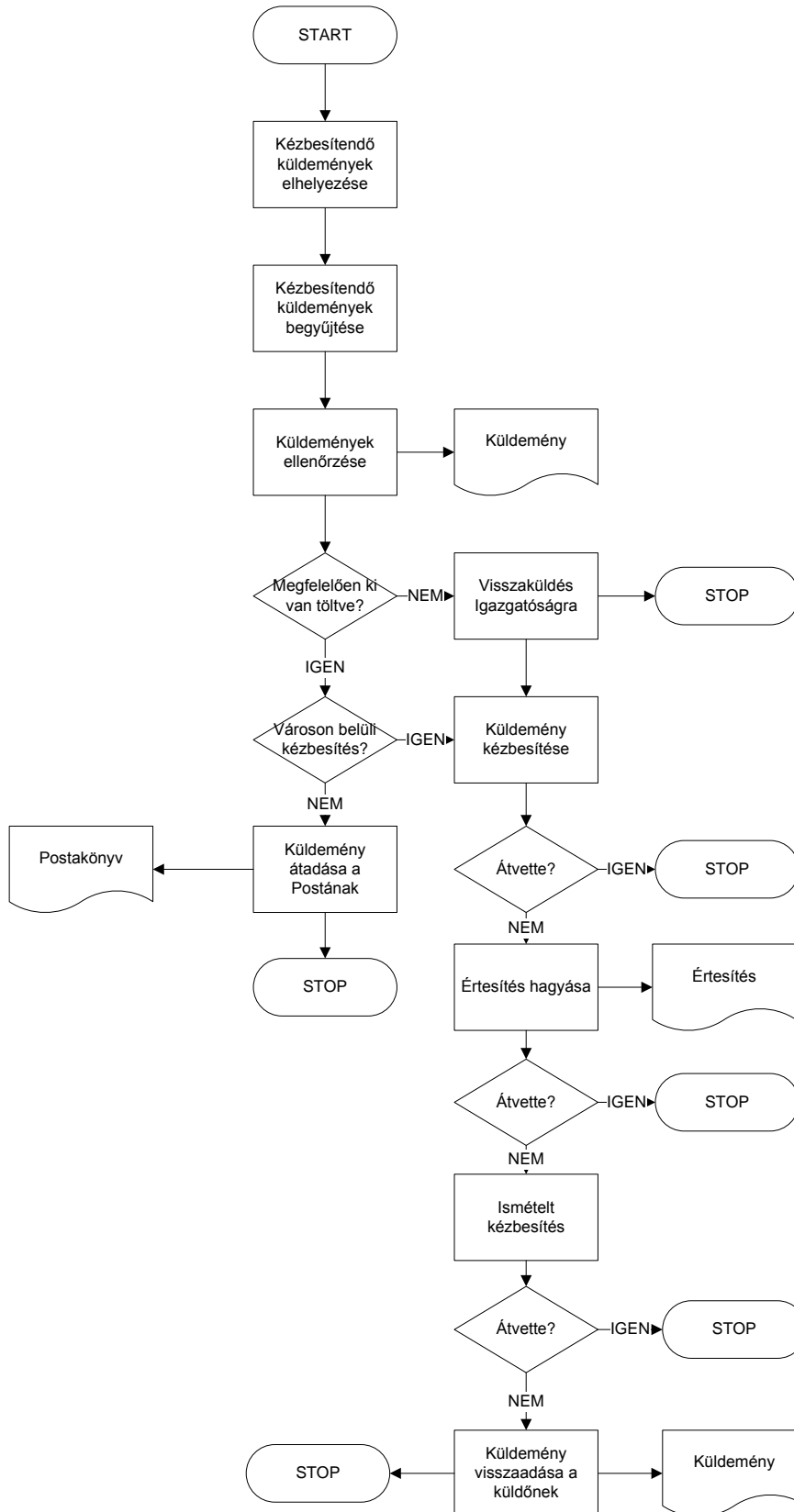


## Prémium évekkel kapcsolatos igénylések, elszámolások



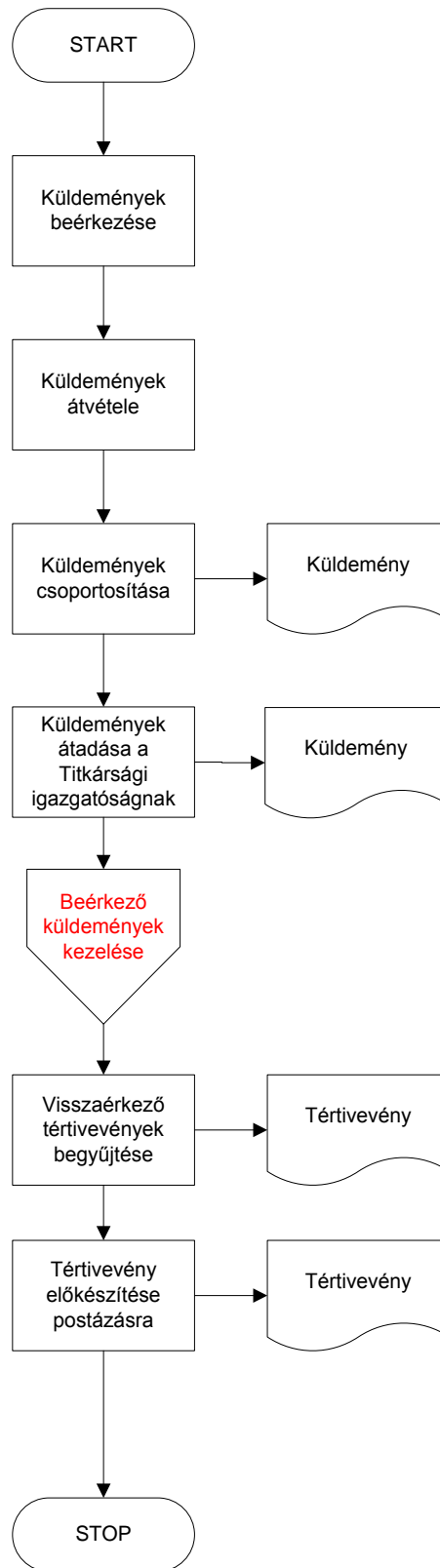
6.2.17 Gondnoksági Iroda

Kimenő küldemények kezelése

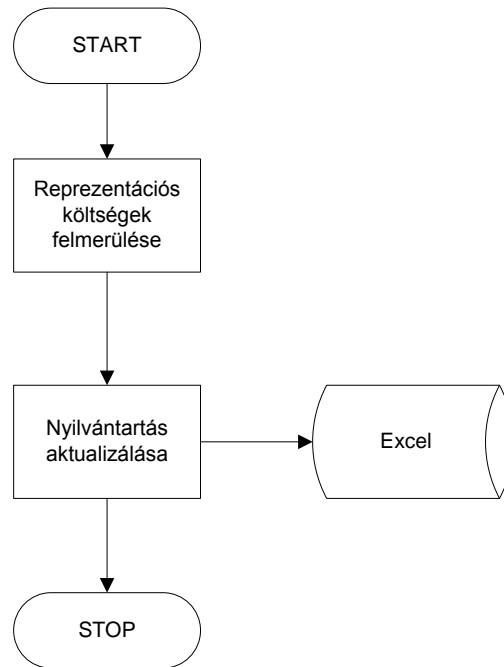




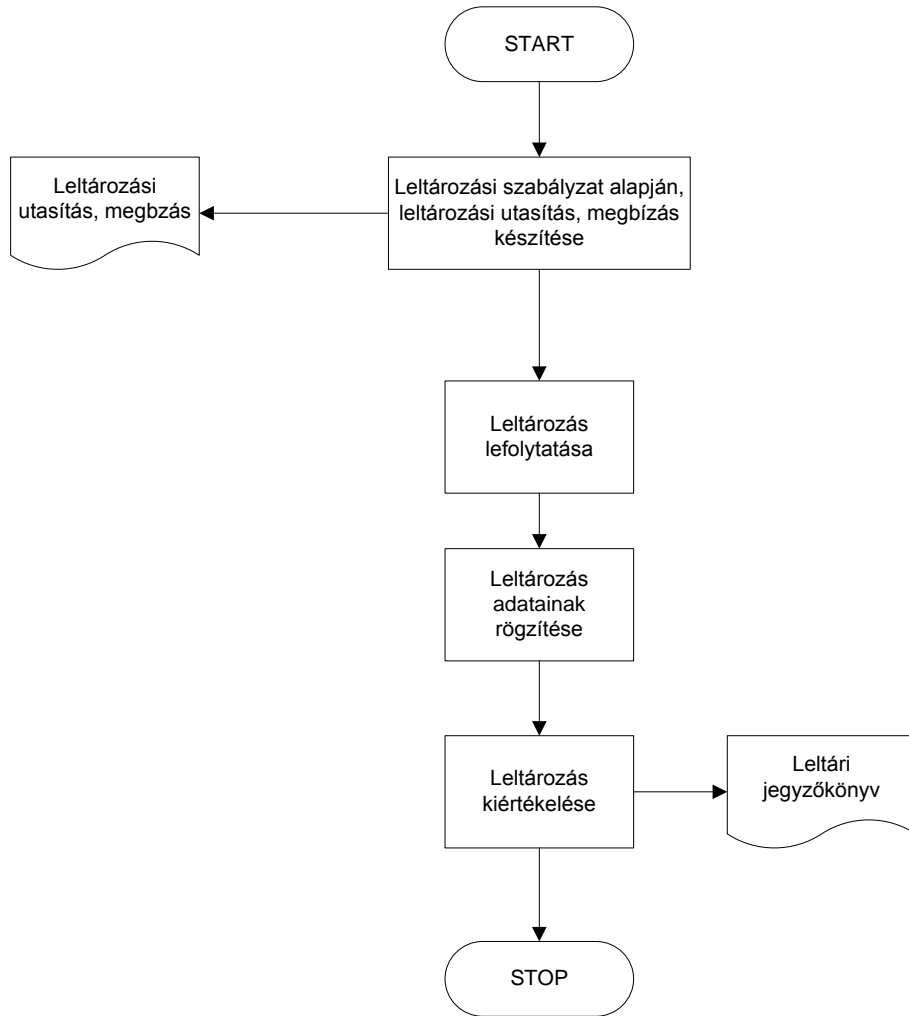
Iratkezelés



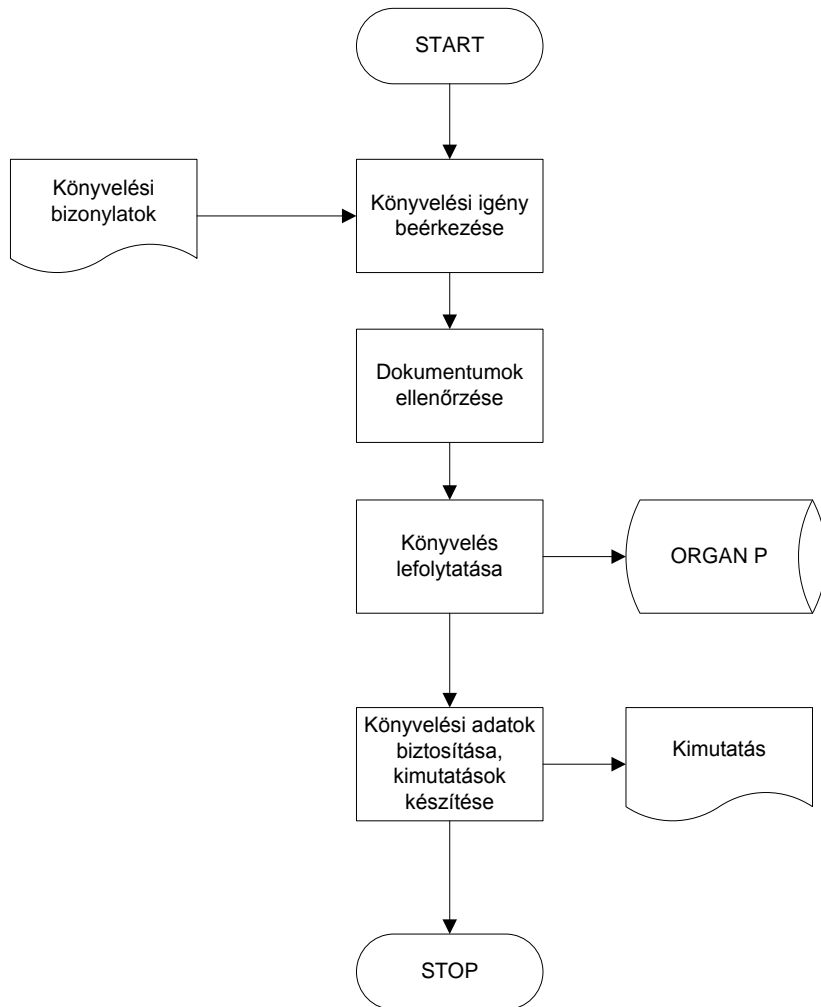
**Reprezentációs költségek nyilvántartása**



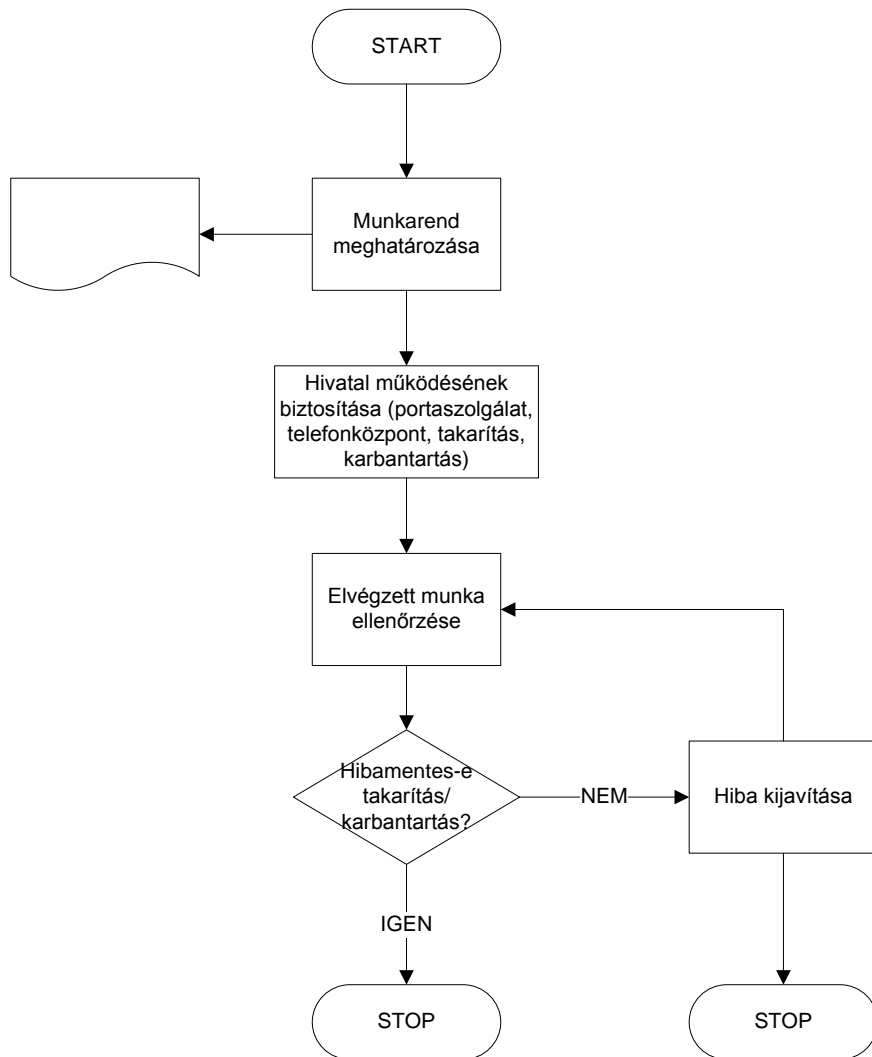
Hivatal eszközeinek leltározása



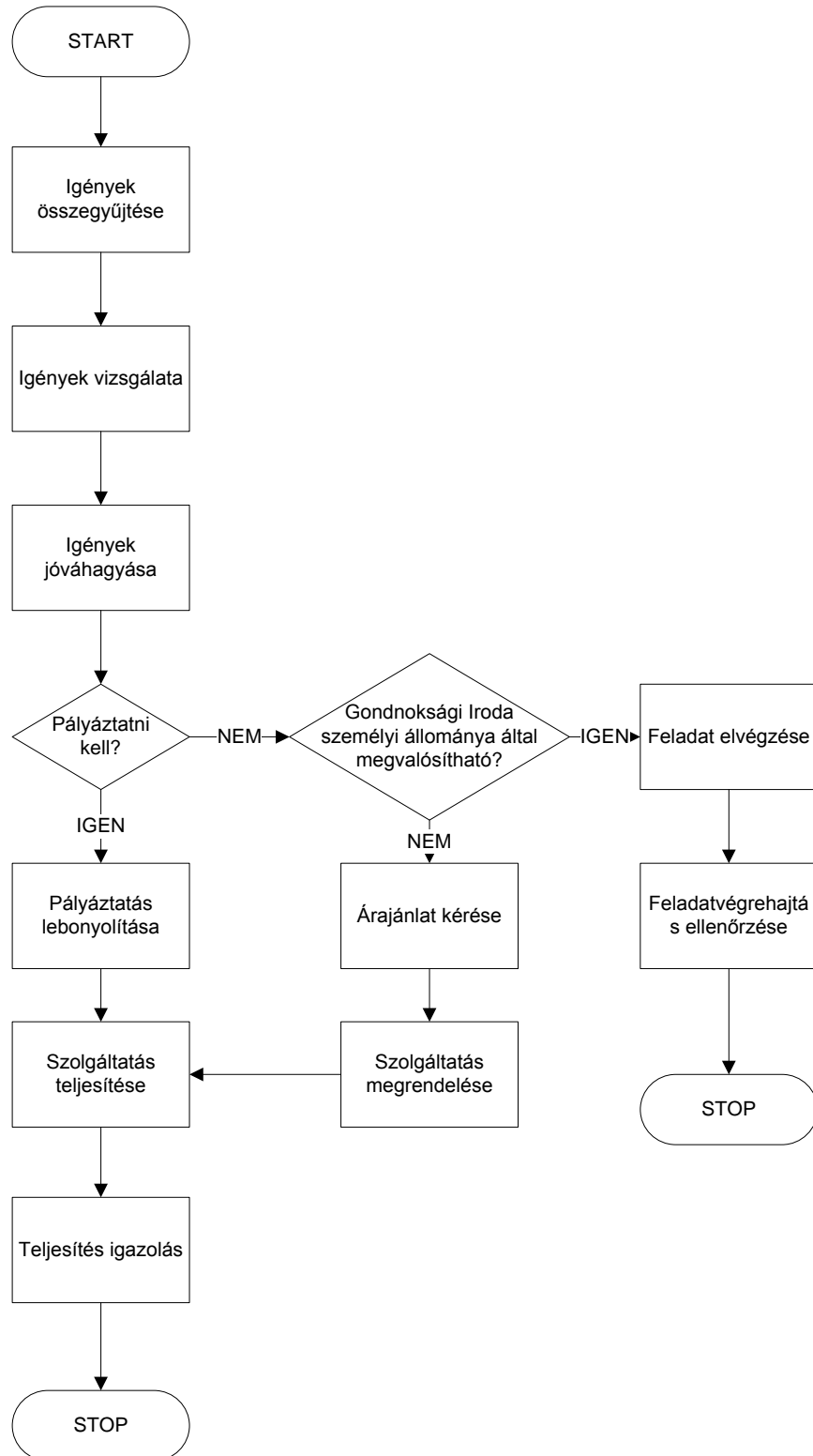
Tourinform iroda/Kisebbségi önkormányzatok könyvelésének ellátása



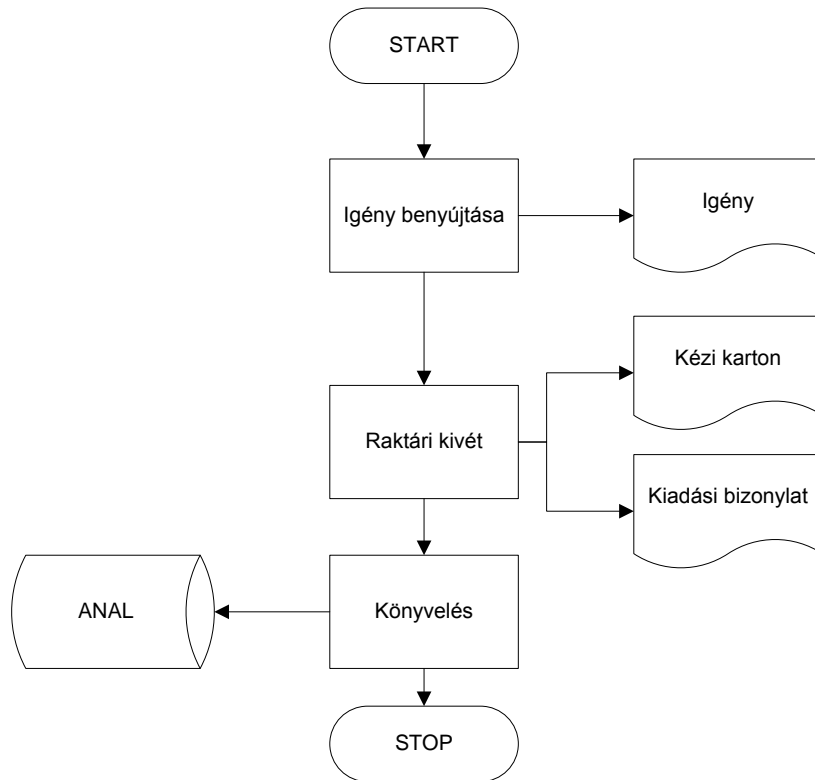
Hivatali működés alapvető feltételeinek biztosítása



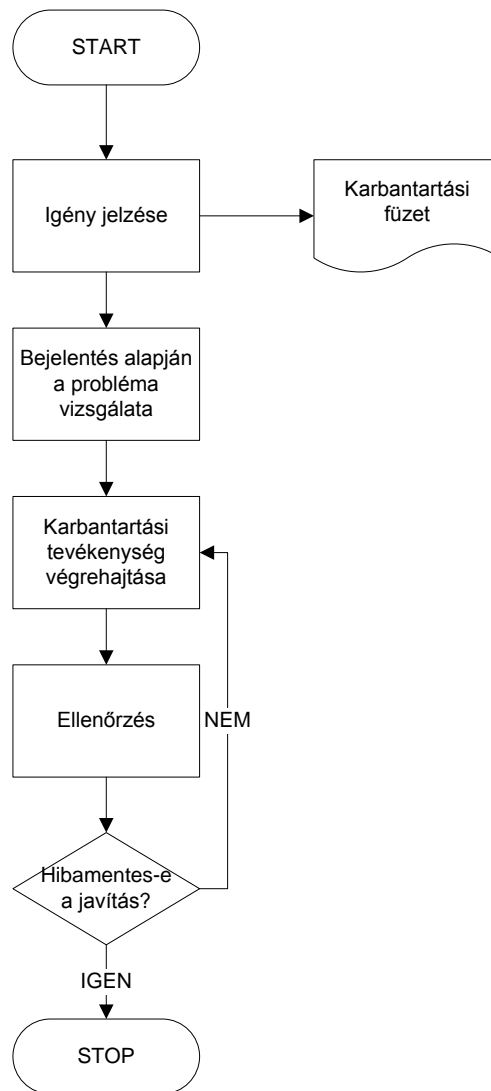
Hivatal működéséhez kapcsolódó eseti feladatok ellátása



**Munkához szükséges anyagigények biztosítása**



**Karbantartási tevékenység ellátása**

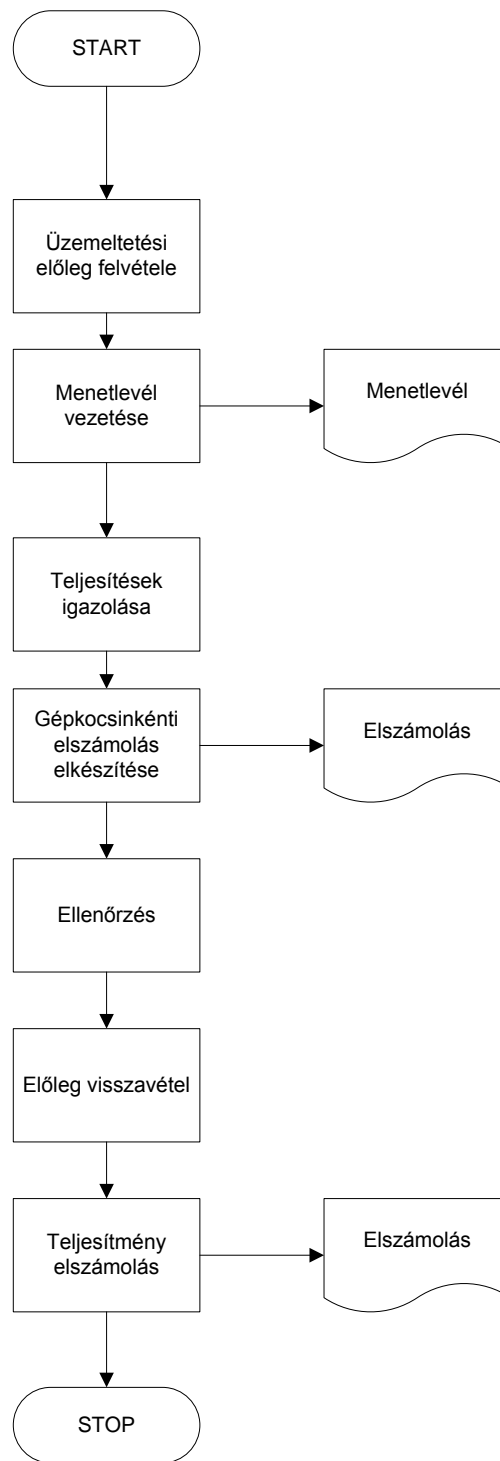




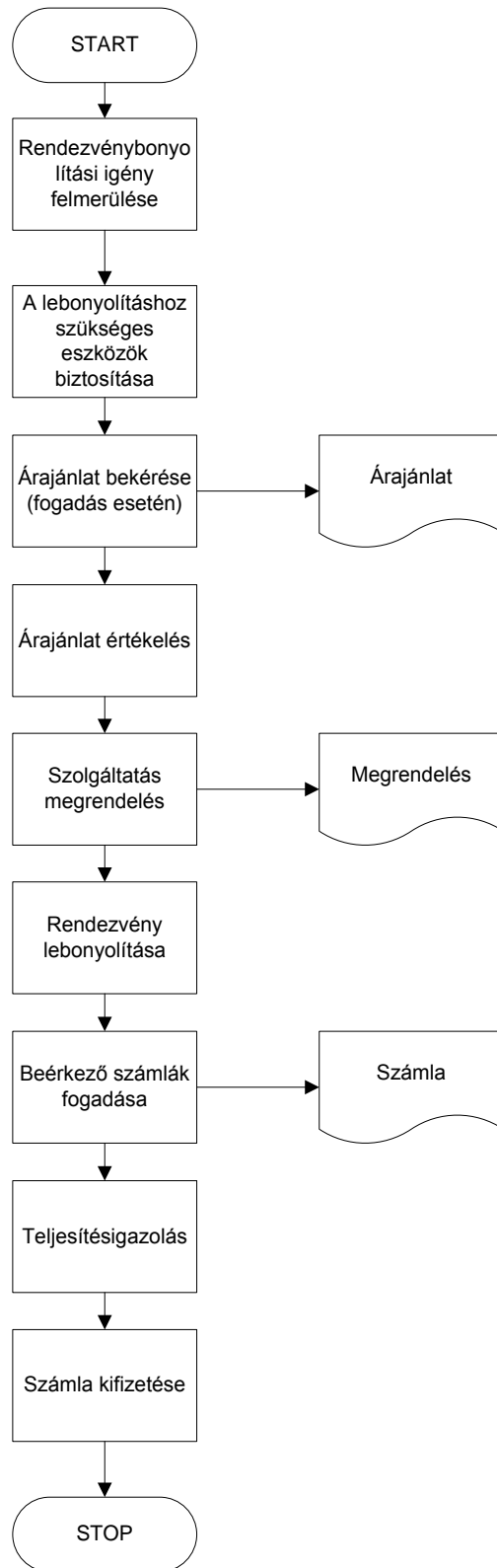
**Hivatali gépkocsik használatának nyilvántartása**



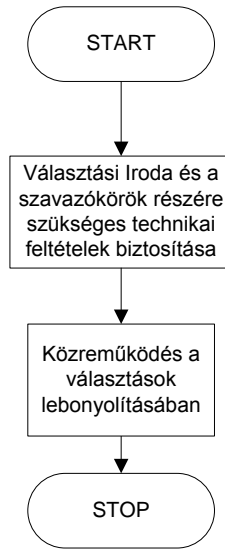
Hivatali gépkocsihasználat elszámolása



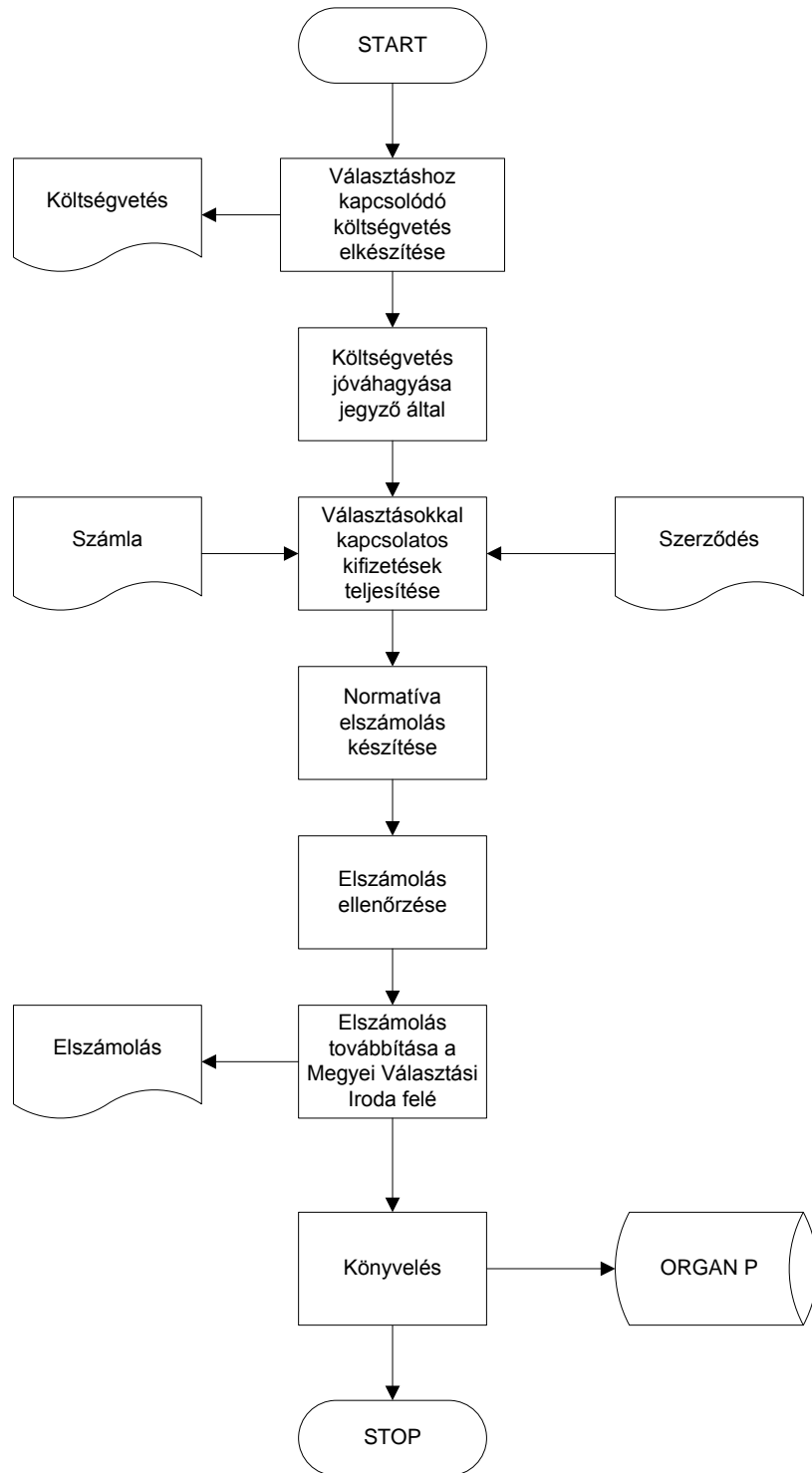
Közreműködés önkormányzati rendezvény lebonyolításában



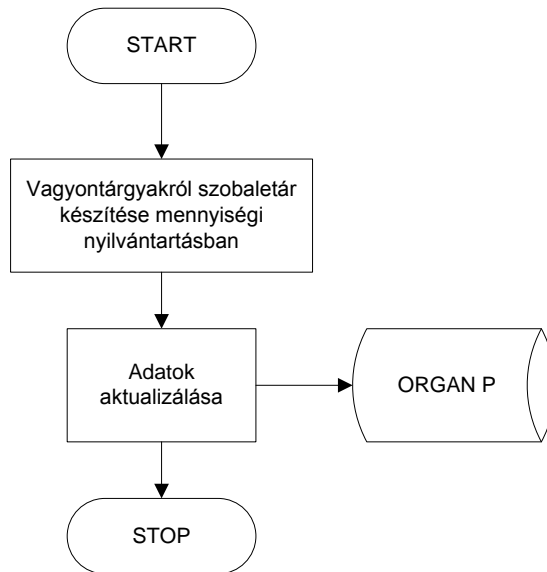
**Választásokkal kapcsolatos technika feltételek biztosítása**



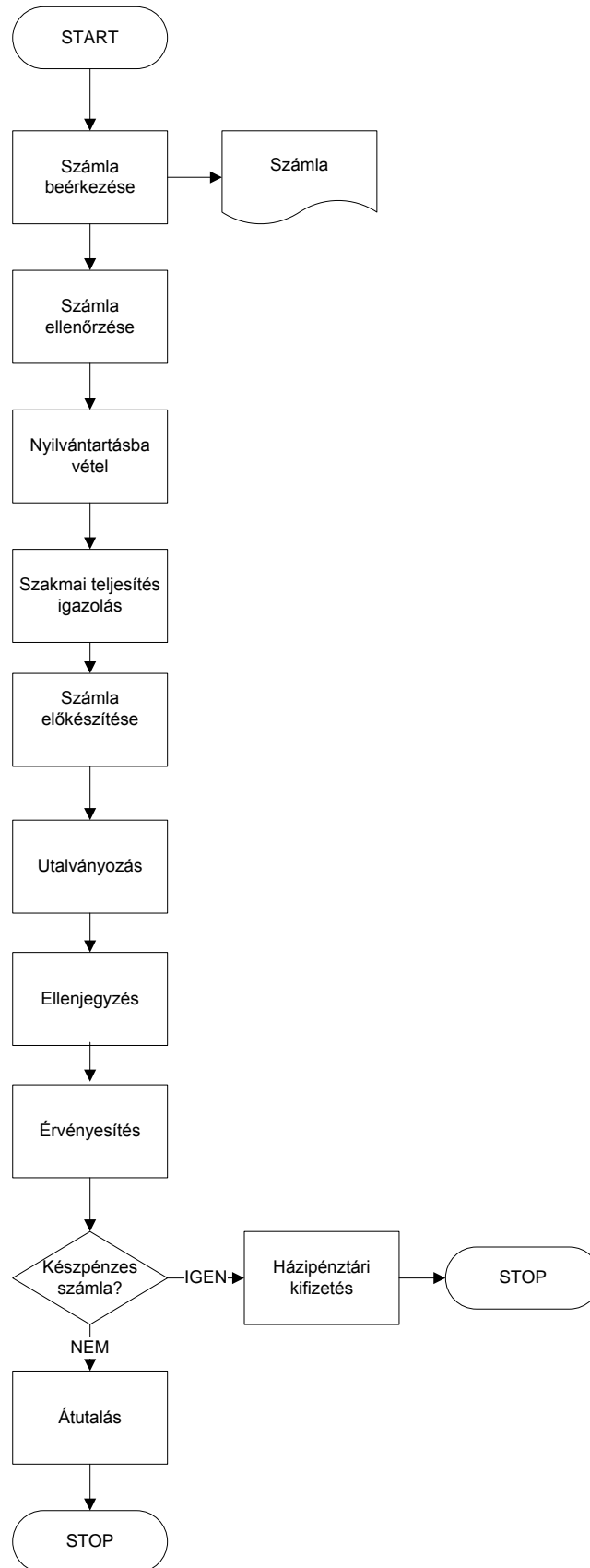
Választások lebonyolításához kapcsolódó pénzügyi feladatok ellátása



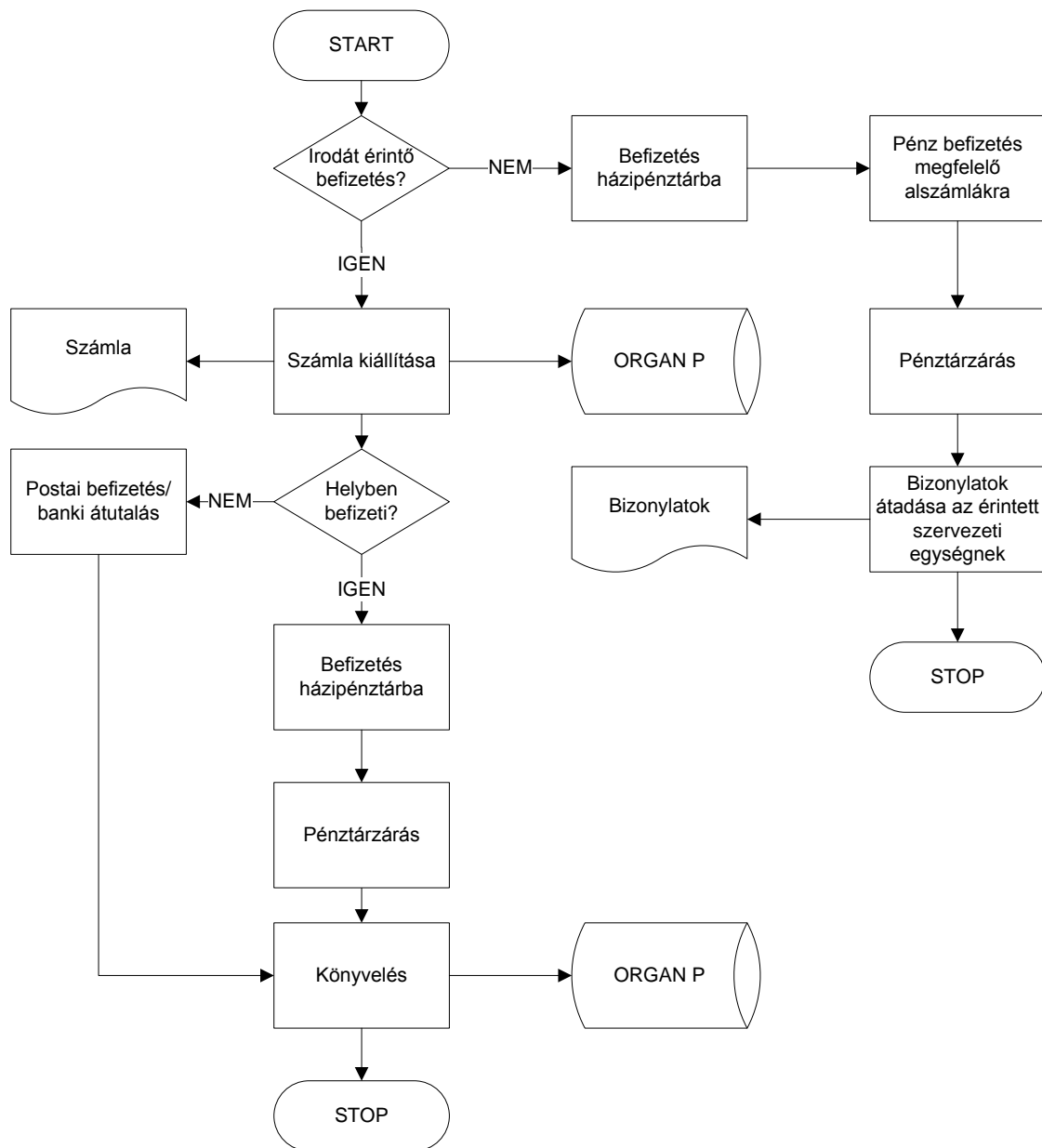
**Hivatali vagyontárgyak nyilvántartása**



Hivatal működését érintő kifizetések kezelése



Hivatalt érintő befizetések kezelése

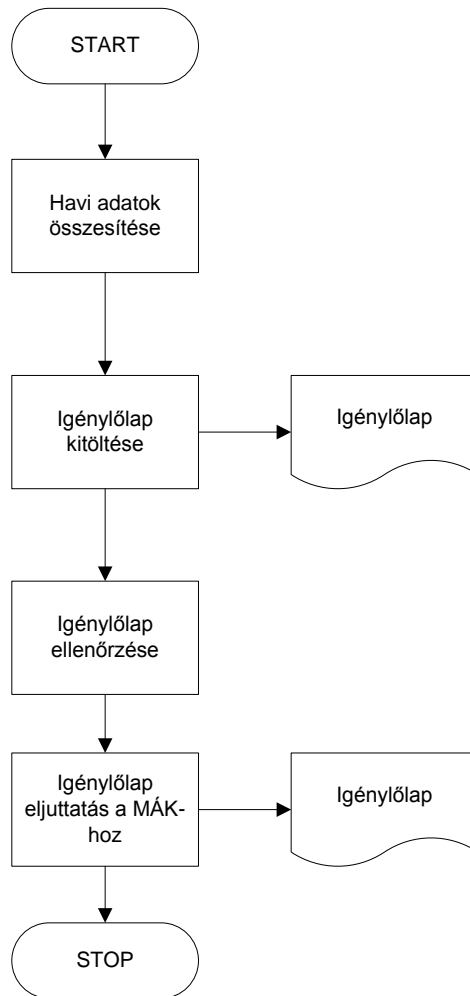




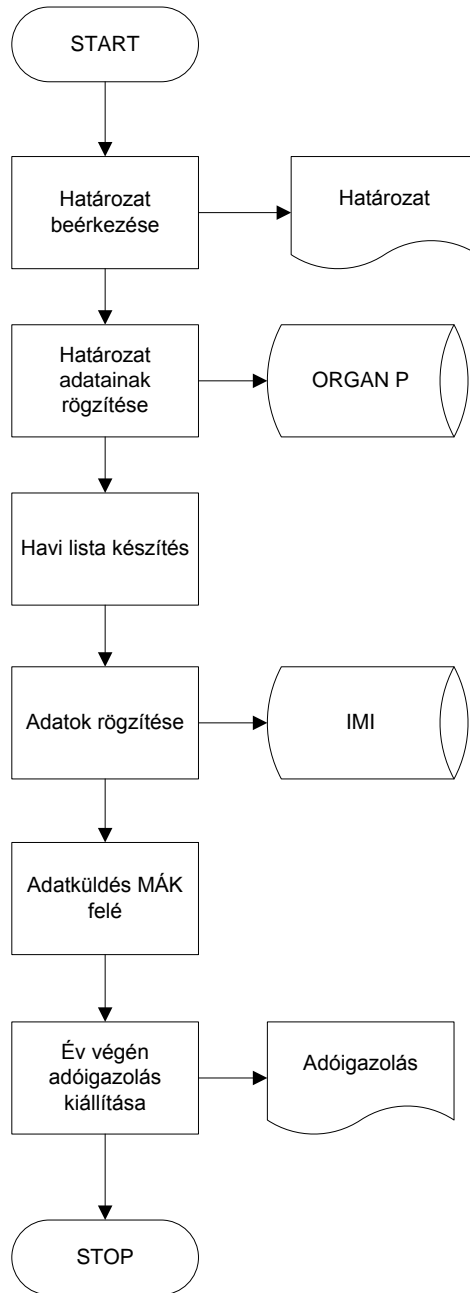
**Nem rendszeres személyi kifizetések kezelése**



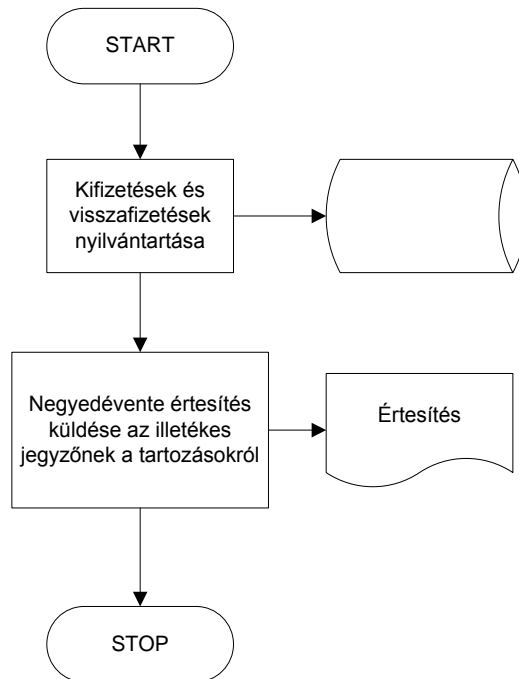
**Állami támogatásra jogosító juttatások igénylése**



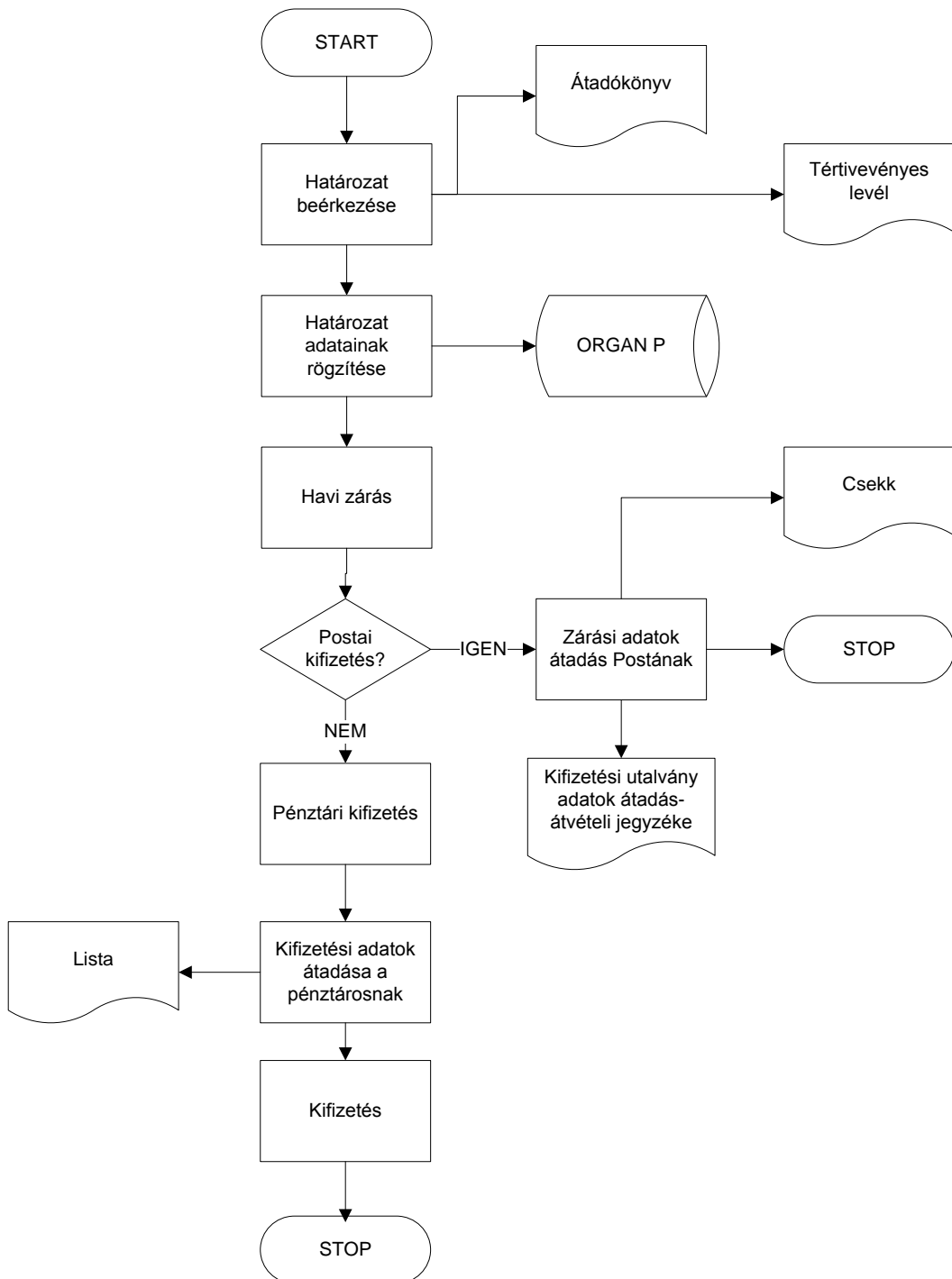
**Ápolási díjak számfejtése**



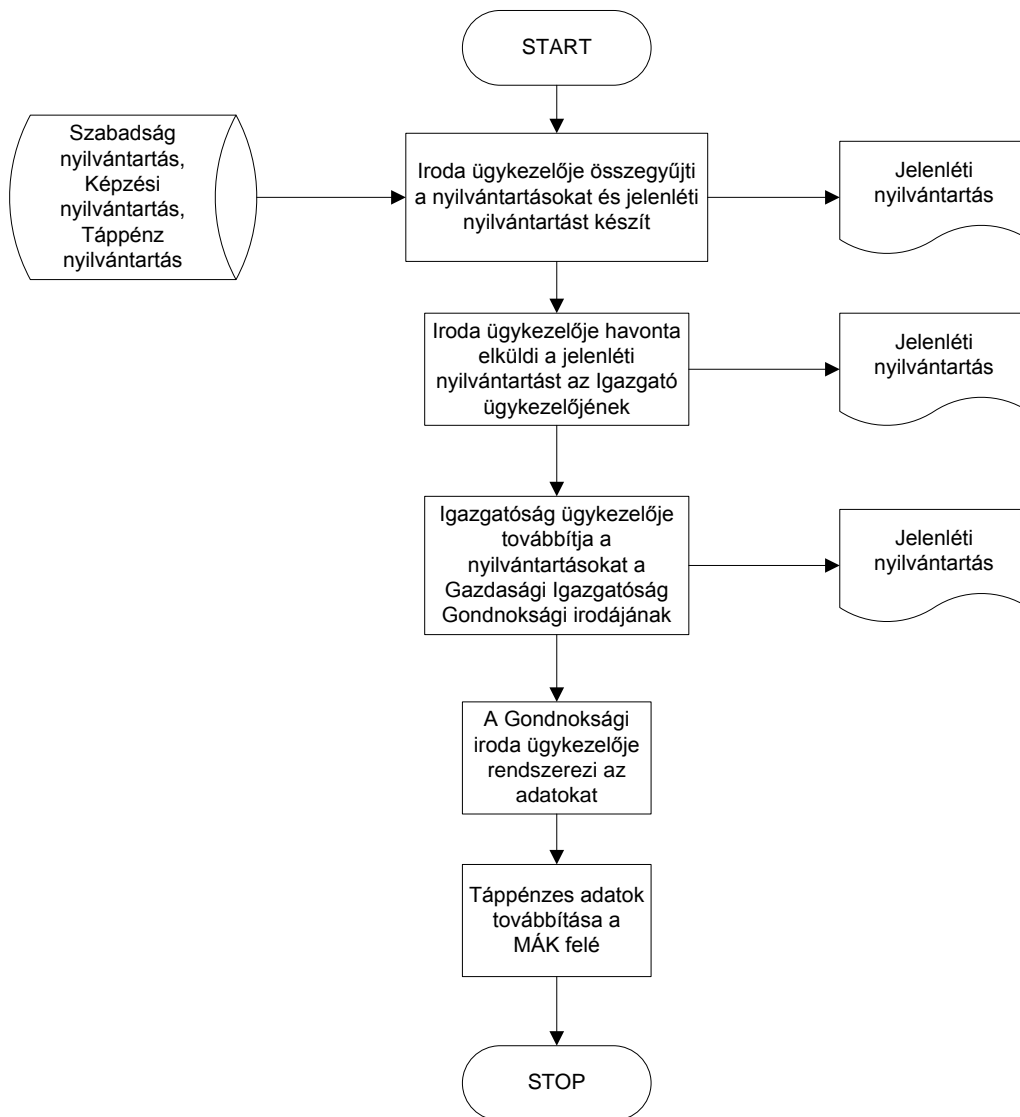
**Kifizetett és visszafizetett tartásdíjelőleg nyilvántartása**



Szociális irodai és gyámhivatali juttatások kifizetése



Távolléti és szabadság nyilvántartás



## 6.3 Szabályzat

### A postai küldemények kezelésének, nyilvántartásának, kézbesítésének szabályairól

A postai küldemények kezelését, nyilvántartását és Kaposvár városon belüli kézbesítését Kaposvár Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala (továbbiakban: Hivatal) a Gazdasági Igazgatóság Gondnokszáma Irodája útján látja el.

#### I. A postai küldemények kezelése során az alábbiak szerint jár el:

1. A postai küldeményeket a Hivatal „Postázó” helyiségül kijelölt Irodájában, a Hivatal vezetője által írásban megbízott személyek vehetik át.
2. A postai küldeményeket a Magyar Posta – külön megállapodás alapján – naponta 7,30 és 8,00 között a Posta által rendszeresített, szabvány postaszámban kiszállítja.
3. A postaszámbok átvételét követően a feladattal megbízott köztisztviselők 10,00 óráig a postai küldeményeket a címzés alapján Igazgatóságok szerint csoportosítják és az Igazgatóságok részére rendszeresített és fenntartott házi postafiókokba helyezik.
4. A házi postafiókokból az Igazgatóságok postázási feladatokkal megbízott ügykezelői a küldeményeket érkezésük napján átveszik.
5. A Hivatalon belüli postai küldemények címzetthez történő eljuttatásának szabályai megegyeznek a postai küldemények átadásának szabályaival.
6. Érték-különbözetes, „ellenőrzött” küldemények kezelésének szabályai:
  - 6.1 Az ajánlott küldeményeket címzésük alapján Igazgatóságokként külön analitikus nyilvántartásba veszi a postázási feladatokkal megbízott köztisztviselő a küldemény postai ragszámának, feladójának, címzettjének rögzítésével. A küldeményeket az Igazgatóságok e feladattal megbízott ügykezelői a nyilvántartás aláírásával és átvétel időpontjának (év,hó,nap) rögzítésével veszik át a Postázótól.
  - 6.2 A tértivevényes küldeményeket Igazgatóságokként külön tételes nyilvántartásba veszik. A küldeményeket az Igazgatóságok e feladattal megbízott ügykezelője a nyilvántartás aláírásával és átvétel időpontjának (év,hó,nap) rögzítésével veszik át a Postázótól és gondoskodik a küldemény 24 órán belüli címzetthez történő kézbesítéséről, átvételéről, valamint az átvétel tényét igazoló névvel, dátummal, aláírással és a szervezeti egység pecsétjével ellátott tértivevény Postázóba történő visszajuttatásáról.
  - 6.3 A tértivevény postázóba történő visszaérkezését a postázási feladatokkal megbízott köztisztviselők az átvétel idejét (év,hó,nap) tartalmazó felülbélyegzéssel igazolja.

7. A Hivatalon belüli postai „ellenőrzött” küldemények címzetthez történő eljuttatásának szabályai megegyeznek az érték-különbözetes postai küldemények átadásának szabályaival.

## **II. Postai küldemények kézbesítése:**

1. A Hivatal postai küldeményeit borítékba csomagoltan, címmel és szükség esetén tértivevénnyel vagy az ajánlott küldeményi státusz megjelölésével az Igazgatóságok e feladattal megbízott ügykezelői helyezik el a házi postafiókokban 15,00 óráig. Az átadáshoz kitöltött átadókönyvet kell mellékelni (átadott küldemények felsorolása (ügyiratszám, tárgy, intézkedés módja), dátum, aláírás. A küldemények átvételekor a Postázó munkatársa az átadókönyv dátum mezőjét kitölti és aláírásával hitelesíti.
2. A postai küldeményeket a Magyar Posta külön megállapodás alapján naponta kétszer a Posta által rendszeresített, szabvány postaszámban szállítja el a Postázóból.
3. A postai küldeményekről a postázási feladatokkal megbízott köztisztviselő a Magyar Postának történő átadás idejét (év,hó,nap), a küldemény feladóját, címzettjét nyilvántartásba véve analitikus nyilvántartást, úgynevezett postakönyvet vezet.
4. Az érték-különbözetes, „ellenőrzött” küldemények nyilvántartását a fentiekén túl a Postázó általi átvétel időpontjának (év,hó,nap) rögzítésével és az átvevő személy aláírásával is el kell látni.
5. Tértivevényes levelet a Postázó csak abban az esetben veszi át, ha
  - a.) a küldemény cím oldalán a feladó alatt és tértivevényén szerepel az ügyirat száma,
  - b.) a címzés mind a címdoldalon, mind a tértivevényen:
  - c.) a címzett adatai (név, cím, irányítószám);
  - d.) az ügyintéző olvasható neve.

Ellenkező esetben a Postázó a küldeményt az érintett Igazgatóságra vissza kell küldeni.

## **III. Kaposvár városon belüli Hivatali küldemények kézbesítése során az alábbiak szerint jár el:**

A Hivatal Kaposvár városon belüli postai küldeményeit, „saját kézbesítés” útján a Hivatal vezetője által írásban megbízott hivatali kézbesítők végzik.

A hivatali kézbesítők a Hivatal „saját kézbesítésű” küldeményeit 14,00 óráig veszik át a Postázóban, ahonnan a Hivatal által meghatározott körzetükben, az átvételt



követő 24 órán belül a küldemény címzettje részére postaládába történő bedobással kézbesítik.

Az ellenőrzött „saját kézbesítésű” küldemények kezelésének szabályai:

3.1. A saját kézbesítésű küldemények között csak tértivevényes levelek kézbesítése lehetséges, mely küldemények tértivevénye - eltérően a postai kézbesítésű küldemények piros színű tértivevényétől - fekete színű.

3.2. A küldemény átadása kizárólag a címzett, illetve a címzett felhatalmazásával rendelkező egyéb átvételre jogosult személy részére történhet.

3.3. Az átvétel tényét, a személyi azonosság igazolását, cég esetében a cégazonosító érvényes okirat bemutatását követően a tértivevényen olvasható névvel, dátummal, aláírással, szükség esetén cégbélyegzővel történő ellátásával és esetlegesen a meghatalmazotti státusz megjelölésével igazolja az átvevő.

3.4. Ha a küldemény nem adható át, mert a címzett nem tartózik a címzés helyén a postai szabályok szerint eljárva kell értesítést hagyni a címzett részére, aki a küldeményét a kézbesítés megkísérlését követő 5 munkanapon belül, munkaidőben a Postázóban, munkaidőn túl a Hivatal portáján veheti át.

A küldemény ismételt kézbesítését kell megkísérelni, ha a címzett a rendelkezésére álló 5 munkanap alatt a küldeményt nem kereste, amennyiben a kézbesítés ekkor is sikertelen a postai szabályok szerint kell eljárni.

4. Sürgős esetben express levél is küldhető saját kézbesítés útján. Az express küldemény igénybevételét az érintett Igazgatóság postázással megbízott ügykezelője 11,00 óráig telefonon jelezheti a Postázóban, melynek e feladatra kijelölt munkatársa visszarendeli a címzés szerinti körzet hivatali kézbesítőjét, aki a küldemény átvételének a napján köteles a küldeményt kézbesíteni. Az express küldeményt külön meg kell jelölni a küldemény cím oldalán elhelyezett, jól látható nagy „S” betű jelzéssel.

E Szabályzatban nem szabályozott kérdésekben a postai küldemények kezelésével a postáról szóló 2003. évi C.I. Törvény és a postai szolgáltatások ellátásáról szóló 254/2001. (XII. 18.) Kormányrendelet vonatkozó rendelkezéseit be kell tartani.

Jelen szabályzat 2010. november 25. napján lép hatályba. Jelen szabályzat kihirdetésével a 2006. október 30-án kihirdetett szabályzat érvényét veszti.

**Kaposvár, 2010. november 24.**

**Dr. Kéki Zoltán**

címzetes főjegyző