



AAMCONSULTING



HELYZETELEMZÉS

Abony Város Polgármesteri Hivatal
részére

ABONY VÁROS POLGÁRMESTERI HIVATALÁ-
NAK SZERVEZETI FEJLESZTÉSE, ÁROP-
3.A.1/A-2008-0044 AZONOSÍTÓ SZÁMÚ PRO-
JEKT MEGVALÓSÍTÁSA

2009. 12. 18.

Tartalomjegyzék

1. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ	3
1.1 Előzmények	3
1.2 Helyzetfelmérési feladatok összefoglalása	3
2. ABONY POLGÁRMESTERI HIVATAL SZERVEZETE	5
2.1 A polgármesteri hivatal jogállása	5
2.2 A polgármesteri hivatal szervezete	5
2.3 A polgármesteri hivatal feladatai	6
2.4 Szervezeti kultúra	7
3. FOLYAMATOK	8
3.1 Ügyfélszolgálati folyamat felmérése	9
Az említett időintervallumoktól csak az Okmányiroda nyitva tartása tér el:	9
3.1.1 Műhelymunka az Állampolgári Tanács módszerével	12
3.1.2 Kérdőíves formában ügyfél elégedettségi vizsgálat eredménye	15
3.2 A hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés, koordináció felmérése (Információáramlás az önkormányzat és intézmények között)	16
3.3 A kockázatkezelés jelenlegi működésének felmérése	21
3.4 A költségvetés előkészítési folyamatának felmérése	25
3.5 A stratégiai tervek jelenlegi gondozási folyamatának felmérése	30
3.6 A lakossági tájékoztatása jelenlegi helyzetének felmérése	32
3.7 A szervezet projektmenedzsment tudásának felmérése	36
4. PROBLÉMALISTA	39
5. INTERJÚ LISTA	42
MELLÉKLETEK	43
JOGI FIGYELMEZTETÉS	44

1. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

1.1 ELŐZMÉNYEK

Az ÁROP-3.A.1/A pályázat Abony Város Önkormányzata számára szervezetfejlesztési és átvilágítási tanácsadási munkák elkészíttetésére biztosít forrást, elsődlegesen a stratégiai menedzsment, az eredményességi szemlélet, a felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás javítására és a költséghatékonyságra helyezve a hangsúlyt.

A fenti szervezetfejlesztési célok megvalósítására a hivatal közbeszerzési eljárást indított „Szervezetfejlesztési projekt megvalósítása Abony Önkormányzatánál” címmel, mely pályázatot az AAM Vezetői Informatikai Tanácsadó Zrt. (továbbiakban: AAM) nyerte el.

Az ÁROP pályázat keretében finanszírozott szervezetfejlesztési projekt célja Abony Polgármesteri Hivatala működési folyamatai hiányosságainak felmérése és ezek orvoslása megfelelő fejlesztési és képzési tevékenységek megvalósítása.

A Hivatal szervezetfejlesztési projektje az 1. számú ábrán bemutatott struktúra szerint épül fel. A továbbiakban az ábra egyes területeire visszahivatkozva mutatjuk be a Helyzetelemzési dokumentum egyes részeiben a hivatal jelenlegi helyzetét.

1.2 HELYZETFELMÉRÉSI FELADATOK ÖSSZEFOGLALÁSA

A helyzetfelmérés és elemzés fázisában a szervezeti felépítés és a működés jelenlegi helyzetét, az esetleges hiányosságait mértük fel. Célunk az volt, hogy a későbbi fejlesztésekhez megfelelő alapot és struktúrát biztosítsunk.

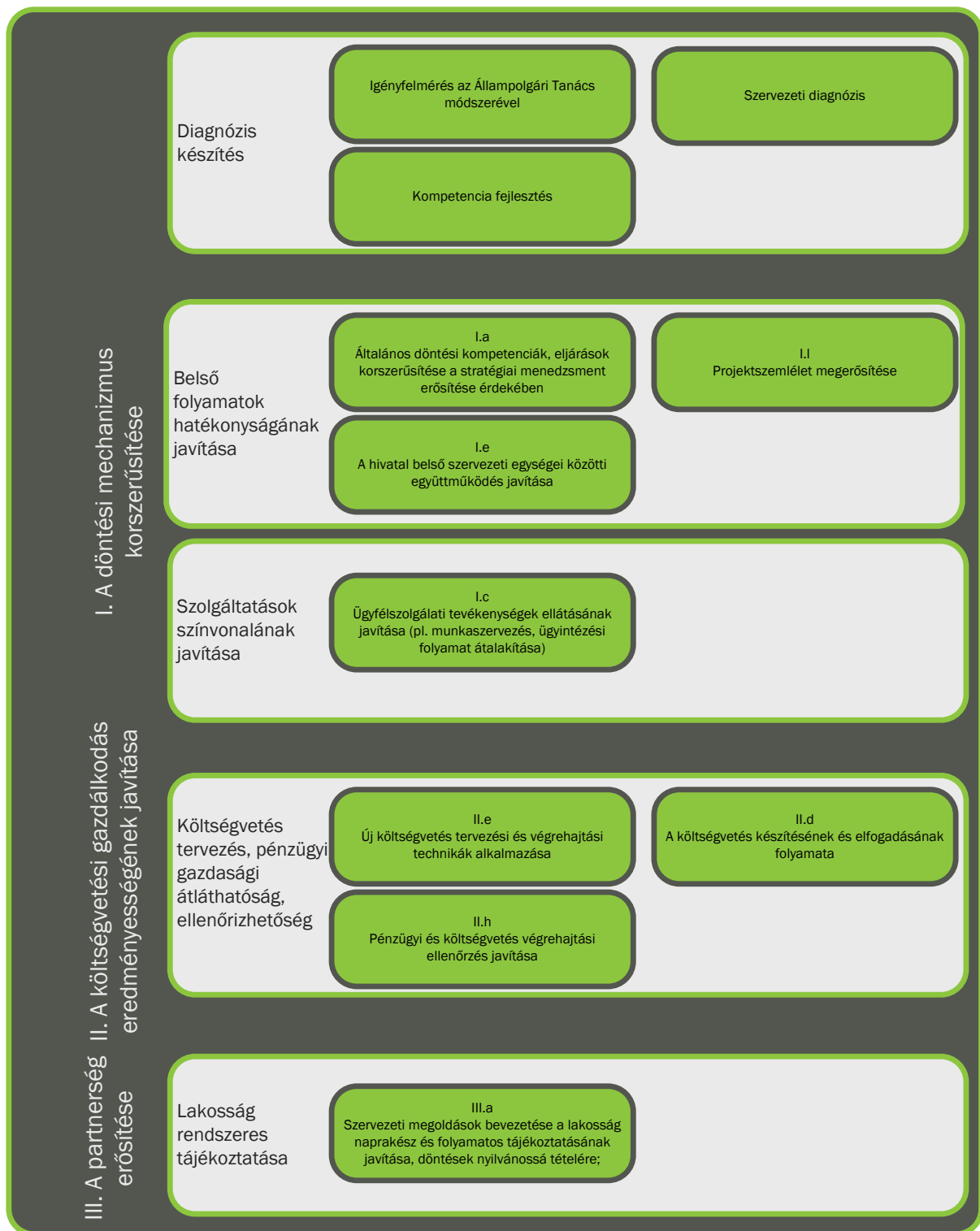
A fázis során azonosítottuk az érintett működési területeket, szervezeti egységeket. Megvizsgáltuk és elemeztük a projekthez kapcsolódó külső – és belső szabályozási környezetet, valamint a program indításakor kapott valamennyi dokumentumot, háttéranyagot.

A Hivatalvezetéssel, Hivatali dolgozókkal, Intézményvezetőkkel, a helyi lakósokkal, folytatott interjúk, kérdőíves felmérések, valamint az Állampolgári Tanács tagjaival való sikeres műhelymunka segítségével pontosítottuk a jelenlegi működést, folyamatokat, kompetenciákat. A beszélgetések során kitértünk a problémás területek vizsgálatára és a jövőbeni működéssel kapcsolatos elvárások meghatározására is.

A helyzetelemzésünk során az alábbi területeket vizsgáltuk:

- ügyfélszolgálat jelenlegi működése,
- belső szervezeti egységek közötti együttműködés, koordináció (információáramlás az Önkormányzat és a szervezetek között),
- kockázatkezelés jelenlegi működése,
- éves költségvetés előkészítési folyamatának áttekintése és felmérése,
- stratégiai tervezés és éves költségvetés gondozásának jelenlegi folyamata,
- lakossági tájékoztatás jelenlegi működése,
- szervezet projektmenedzsment tudása

Jelen helyzetelemzési dokumentumunk tartalmazza a helyzetfelmérési és elemzési fázis főbb eredményeit, a szervezet jelenlegi működését és a felmerült problémákat.



1. számú ábra Abony Polgármesteri Hivatala szervezetfejlesztési projekt struktúrája

Ezúton szeretnénk köszönetet mondani a hivatali vezetőknek, hivatali dolgozóknak, egyéb intézményvezetőknek, a helyi lakosoknak és az Állampolgári Tanács tagoknak a felmérésekben való közreműködésért, segítségért, rendelkezésre állásukért.

2. ABONY POLGÁRMESTERI HIVATAL SZERVEZETE

2.1 A POLGÁRMESTERI HIVATAL JOGÁLLÁSA

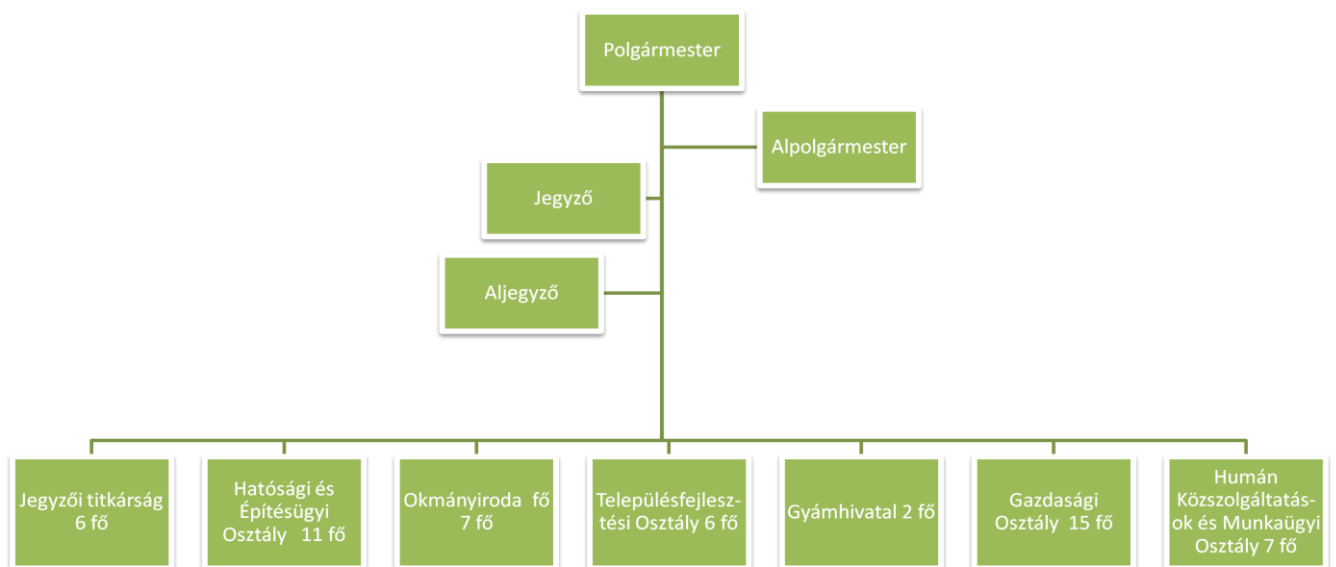
A helyi önkormányzatiság legfontosabb jellemzője, hogy az önkormányzat önállóan alakítja ki szervezeti kereteit. A helyi önkormányzatok képviselő-testület az önkormányzat működésével, valamint az államigazgatási ügyek döntésre való előkészítésével és végrehajtásával kapcsolatos feladatok ellátására érdekében polgármesteri hivaltal hoz létre.

Abony Önkormányzata 21/2007. (VI. 29.) számú rendelete a Szervezeti és Működési Szabályzatáról rendelkezik a Polgármesteri Hivatalról. A Polgármesteri Hivatal költségvetési szerv. Az önkormányzat költségvetése határozza meg a Polgármesteri Hivatal működéséhez szükséges előirányzatokat, működési, fenntartási költségeket. A Polgármesteri Hivatal belső tagozódását és létszámát is a Képviselőtestület határozza meg. A képviselő-testület hivatalát a jegyző vezeti. A hivatal belső szervezeti tagozódását, munkarendjét, valamint ügyfélfogadási rendjét a képviselő-testület határozza meg. A polgármesteri hivatal MSZ EN ISO 9001: 2009 és a MSZ EN ISO 14001:2005 szabvány szerint tanúsított minőségirányítási rendszerben működik. A hivatal minden minőségét befolyásoló tevékenységének legfontosabb dokumentuma a minőségpolitikával összhangban megfogalmazott Minőségügyi Kézikönyv.

2.2 A POLGÁRMESTERI HIVATAL SZERVEZETE

A polgármesteri hivatal szervezetét az alábbi ábra mutatja:

Abony Város Polgármesteri Hivatalának Szervezeti felépítése



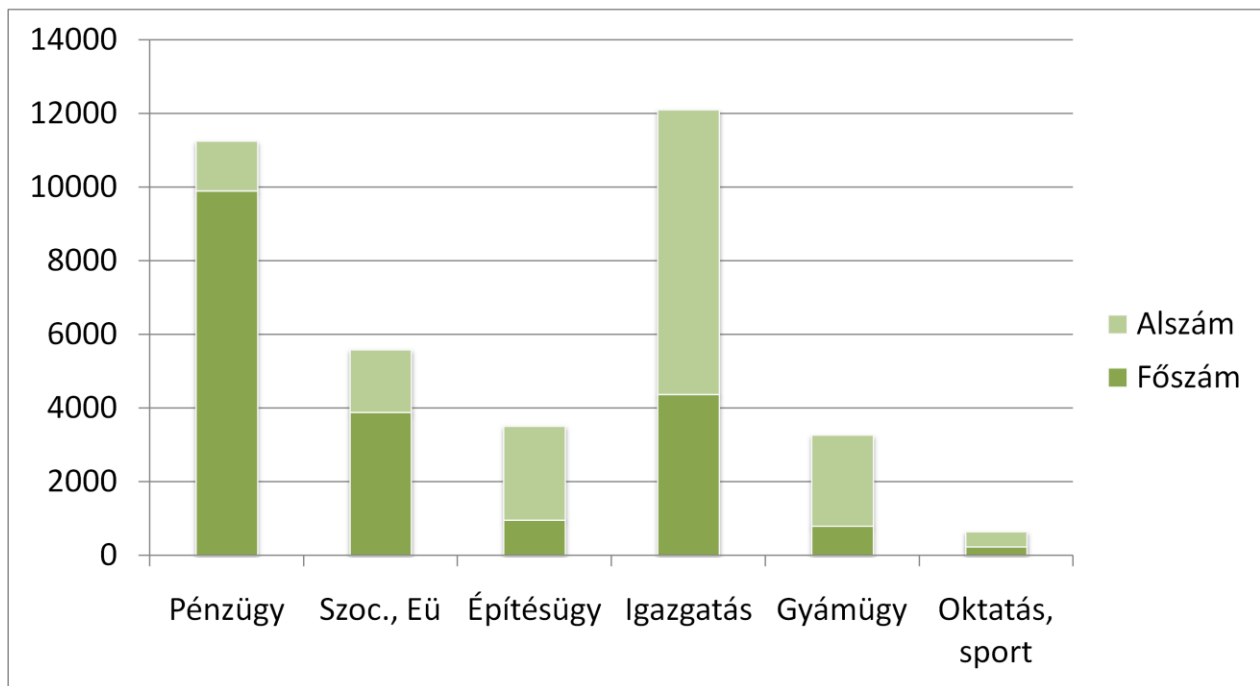
2. számú ábra Abony Polgármesteri Hivatala szervezete

A polgármesteri hivatal belső szervezetét tekintve kiemeljük, hogy az egységes szakapparátusként működik, így a különböző szervezeti egységek az egységes polgármesteri hivatalt képviselik munkájuk során.

2.3 A POLGÁRMESTERI HIVATAL FELADATAI

A Polgármesteri Hivatal ellátja az önkormányzati döntések előkészítését, és azok végrehajtását, a közgyűlés és szervei (a polgármester, a bizottságok) működésével kapcsolatos feladatokat, a jogszabályokban a közgyűlés, a polgármester, a jegyző részére előírt közigazgatási ügyek döntésre való előkészítését és végrehajtását, valamint az anyakönyvvezető, a gyámügyi és a szabálysértési ügyintéző részére előírt közigazgatási feladatokat.

Abony Város Önkormányzat Polgármesteri Hivatala ügyiratforgalom 2008.



3. számú ábra ügyiratforgalom 2008.

2008-ban a főszámon iktatott ügyiratok száma meghaladta a 20.000-et, míg az alszámra iktatott ügyiratok száma meghaladta a 16.000.



Lakosság: 15531 fő (2009. január 1-jén)
304 lakos/ köztisztviselő



Ügyiratszám : megközelítőleg 36000 db
705 ügyirat/ köztisztviselő



Személyi juttatások: 96.604.615.-Ft /év
157.851.-Ft/ köztisztviselő



Foglalkoztatottak létszáma: 66 fő
Hivatali létszám: 51 fő köztisztviselő

A fentiekből az állapítható meg, hogy a hivatal rendkívül leterhelt. A hivatal valamennyi dolgozója – így a Jegyző és az Aljegyző is - a napi ügyintézés mellett ügyfelet fogad. A Jegyző és az Aljegyző további feladata, hogy köteles jelezni a testületnek, a bizottságnak és a polgármesternek, ha a döntésüknél jogszabálysértést észlel. Tanácskozási joggal vesz/nek részt a testület, a testület bizottságainak ülésén. A törvényességi munka, valamint az ügyintézés és az ügyfélfogadás mellett a hivatalvezetői munka is feladatokat ró a vezetőkre. A hagyományos menedzsment tevékenységek (szervezés, vezetés, irányítás, koordináció) emiatt hátrányt szenvedhet.

2.4 SZERVEZETI KULTÚRA

Abony Város Önkormányzatának Képviselő-testülete és a Polgármesteri Hivatal törvényes, hatékony és eredményes működésének meghatározó eleme a minőség. A Polgármesteri Hivatal célja, hogy a szakmai munka színvonala emelkedjen, az intézmények között jól tervezhető szakmai együttműködés alakuljon ki. A polgármesteri hivatal hatósági eljárásaiban, a jogszabályi megfelelés mellett, ügyfélközpontú gondolkodásmód érvényesüljön, a Képviselő-testület és bizottságai működésének rendszere megfeleljen a törvényesség, eredményesség és hatékonyság követelményeinek.

3. FOLYAMATOK

A DIAGNÓZISKÉSZÍTÉS FÁZISBAN VÉGREHAJTOTT FELADATOKAT AZ ALÁBBI LÉPÉSEKBEN TELJESÍTETTÜK

Azonosítottuk a pályázatban **érintett működési területeket**, szervezeti egységeket, érintett külső szereplőket.

Megvizsgáltuk és elemeztük a projekthez kapcsolódó **külső és belső szabályozási környezetet**, valamint a projekt indításakor kapott valamennyi, a projektekhez kapcsolódó dokumentumot és háttéranyagot.

Interjúk segítségével pontosítottuk a megvizsgált dokumentumok alapján felvázolható jelenlegi működést. Az interjúk során kitértünk a problémás területek vizsgálatára és a jövőbeni működéssel kapcsolatos elvárások meghatározására is.

Állampolgári Tanács bevonásával **műhelymunkát** tartottunk, melynek célja az ügyfélszolgálati folyamat áttekintése, probléma és javaslatlista készítése volt.

A fenti lépések eredményei alapján készült jelen **Helyzetelemzési dokumentum**. A dokumentum tartalmazza helyzetfelmérési és elemzési fázis főbb eredményeit, azaz a projekthez kapcsolódóan az ÁROP pályázatban megjelölt egyes működési területek **jelenlegi helyzetét** (szabályozási környezet, szervezeti háttér, folyamatlista stb.), **a felmerült problémákat**, melyek az alapját képezik a következő fázisban előállítandó működésfejlesztési dokumentumoknak.

A következőkben területenként részletesen bemutatjuk Abony Polgármesteri Hivatalának jelenlegi helyzetét az egyes fejlesztési területeke, külön megjelölve a terület ÁROP pályázathoz való kapcsolódását és az azonosított problémás területeket.



3.1 ÜGYFÉLSZOLGÁLATI FOLYAMAT FELMÉRÉSE

I.c. Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása

Az ügyfélszolgálati működés felmérését a szakértői interjú módszerével végeztük. A szakértői interjú egy asszisztált kutatási módszer, amelynek során egy előre megalkotott vezérfonál segítségével személyes beszélgetés keretében mérjük fel a Hivatal ügyélfogadási gyakorlatát.

Az interjúkat 2009. november 10-én az alábbi szervezeti egységeknél végeztük el:

- Humán Közszolgáltatások és Munkaügyi Osztály
- Hatósági és Építéshatósági Osztályvezető
- Okmányiroda
- Gyámhivatal
- Pénzügyi osztály
- Településfejlesztési Osztály

Az említett osztályok mindegyike fogad ügyfeleket, a hét egy napján hétfőn, hosszított ügyélfogadási renddel.

A Hivatal ügyélfogadási ideje egységesen, az alábbiak szerint működik:

Hétfő	13.00-18.00
Kedd	szünetel
Szerda	8.00-16.00
Csütörtök	szünetel
Péntek	8.00-12.00

Az említett időintervallumoktól csak az Okmányiroda nyitva tartása tér el:

Hétfő	13.00-18.00
Kedd	8.00-14.00
Szerda	8.00-16.00
Csütörtök	szünetel
Péntek	8.00-12.00

A Polgármester ügyfélfogadást tart minden hétfőn 15.00-18.00-ig, az Alpolgármester minden szerdán 14.00-16.00-ig és a Jegyző minden hétfőn 15.00-18.00-ig.

Abony Város Polgármesteri Hivatalánál **központi ügyfélfogadást végző szervezeti egységet nem alakítottak ki.** Több ügyintéző is úgy látja, hogy szükség lenne rá és elképzelhetőnek is tartják az alábbi ügyek intézése kapcsán: nyomtatványok elvitele, halmozottan hátrányos helyzetű ügyfelek nyilvántartása, ügykezelése, közútkezelési kérelem kitöltése, szociális lakás kérelem kitöltése, általános információkérés stb.

Problémát okoz, hogy az osztályokon (kivéve Gyámhivatal) egy időben zajlik a tájékoztatás és ügyintézés. Célszerű lenne a két tevékenységet szétválasztani.

A legnagyobb problémát az ügyfélfogadás technikai feltételei jelentik a Hivatalban. Egy-két osztályon lehetőség van az ügyfélfogadást ügyfélfogadó helyiségben végezni (pl. Humán Közszolgáltatások és Munkaügyi Osztály, Településfejlesztési Osztály) viszont a legtöbb osztályon, **egy légtérben zajlik az ügyintézés és ügyfélfogadás.** Az egy időben történő munkavégzés sok esetben okoz kellemetlenséget, **nehéz ügyet intézni úgy, hogy közben ügyfelek jönnek-mennek a szobában.** A jogszabály is és maguk az ügyintézők is azt várják el, hogy rögtön teljesítsék az ügyfelek kéréseit, preferálják, ha egy ügyet viszonylag rövid idő alatt le tudnak zárni. Elvárás az ügyintézővel szemben a szenzitív adatok védelme, ezt sok területen (pl. Gyámhivatal) nem lehet megtenni. A 2009. 09. 03-án megtartott belső ISO audit kifogásolta az itteni ügyfélfogadási körülményeket:

„A Gyámhivatal két helyiségét, a zsúfoltságát méltatlannak érzem a gyámhivatali működéshez, tekintve, hogy az egyik szoba egyben a minőség és környezetirányítási vezető irodája is. Nincs elegendő hely az ügyfelek fogadására, nehézkes az ügyfelek hellyel kínálása, ha többen érkeznek. Nem tartom szerencsésnek továbbá, hogy mindkét szobában az ügyintéző szinte „beszorul”, ha az ügyfelek többen bent tartózkodnak. A minőségirányítási dokumentumok tárolására is biztosítani kell megfelelő helyet, szerencsés lenne, ha ebbéli minőségében is lenne legalább egy olyan asztal, ami legalább két ember számára biztosítaná, hogy letegyék az iratokat és megbeszélést folytassanak.”

Előfordul, hogy az ügyfelek a folyosón várakoznak. Az ügyfelek várakozási körülményei nem megfelelőek, székeket alig biztosítanak, a folyosók sötétek és ridegek. Általános szabály az, hogy ügyfelet elküldeni nem lehet.

A Hivatal érezhetően kinőtte az épületet, ami már az ügyfélkiszolgálást hátráltatja, a korszerű ügyfélfogadás feltételeinek megteremtése érdekében szükséges alternatív épület megoldásában gondolkodni.

Elektronikus sorszámrendszer a Hivatalban nincs kiépítve. Az Okmányirodában manuális sorszámrendszer és ügyfélkapu is működik, míg a Gyámhivatalnál és más osztályoknál is nagy szükség lenne erre.

Az osztályokon általában minden köztisztviselő fogad ügyfelet.

Gyakori probléma a dupla adminisztráció. A köztisztviselők saját maguk által kialakított módszerrel, Excel, Word-be vezetett feladat és határidőlisták segítségével priorizálják feladataikat a hatékony munkavégzés érdekében. Ezzel párhuzamosan ugyanazt adminisztrálják a kötelezően kitöltendő munkanaplóba is. A munkanaplót átláthatatlannak tartják, nem tudják benne nyomon követni ügyeiket. **Külön, egységesen kialakított informatikai támogatás nincs erre a célra, az iktatórendszer a belső határidőket nem követi.**

A Hivatalnál központi iktatás működik, két munkatárs foglalkozik központi iktatással. Gyakran okoz kellemetlenséget, hogy **új ügyet nem tudnak kezelni addig, amíg nem iktatták azokat.** Amíg az ügy folyamatban van, addig a kézi irattárban tárolják a dokumentumokat, egyébként pedig központi irattározás működik.

Panaszügyeket általában nem kezelik külön az általános ügyfélfogadástól.

Az ügyféltelefonok kezelésére nincs külön kialakított szabály. Nagyon sok a telefonhívás, főleg a folyamatban levő ügyekkel kapcsolatban. Gyakori kellemetlenség, hogy **ügyfél jelenlétében kell telefonon segítséget, tájékoztatás nyújtani, gyakran ezért nincs mód és idő sem feljegyzéseket készíteni**, csak a legfontosabb esetekben. Az ügyfelek sokszor nem megértőek.

Az elektronikus ügyintézés még nincs kiépítve a Hivatalban. Már többször felmerült a kérdéskör, egyelőre nem megoldott a technikai feltétele. Több nyomtatvány is elérhető elektronikusan az Önkormányzat honlapján, azonban on-line kitöltésre nincs lehetőség.

Alapvetően az egy irodán belül dolgozók tudnak egymás ügyfeleiről. A helyettesítés megoldott.

A **Jegyzői Titkárságon** képviselőket, bizottsági tagokat, intézményvezetőket fogadnak. Az osztály minden dolgozója fogad ügyfeleket, a képviselőket feladataik ellátásához soronkívüliség illeti meg. A részleg nem használ formanyomtatványokat. Az ügyfelekkel való kommunikáció telefonon, e-mailben vagy személyesen zajlik. Ezen az osztályon lehetőség van kérvényezni jegyzőkönyvek, hanganyagok iránti másolat készítését. A kérvényeket írásban kell benyújtani, melyeket vizsgálat után elbírálnak. Ezután történik az ügyfél tájékoztatása. A dokumentáció csak személyesen vehető át. A panaszok felvétele a titkárságon történik, majd ezután szignálja ki Jegyző Asszony.

Általános probléma: **a rendkívüli képviselőtestületi ülések magas száma miatt az előterjesztések határidőben történő postázása.**

Sorszám	Azonosított problémák leírása
01	Központi ügyfélfogadást végző szervezeti egységet nem alakítottak ki.
02	Tájékoztatás és ügyintézés egy időben és helyen zajlik
03	Panaszügyeket általában nem kezelik külön az általános ügyfélfogadástól.
04	A legnagyobb problémát az ügyfélfogadás technikai feltételei jelentik a Hivatalban. A Hivatal érezhetően kinőtte az épületet, ami már az ügyfélkiszolgálást hátráltatja, a korszerű ügyfélfogadás feltételeinek megteremtése érdekében szükséges alternatív épület megoldásában gondolkodni.
05	Elektronikus sorszámrendszer a Hivatalban nincs kiépítve.
06	A határidők jobb betartása érdekében egységesen kialakított informatikai támogatás nincs a hivatalban erre a célra, az iktatórendszer a belső határidőket nem követi.
07	Az elektronikus ügyintézés még nincs kiépítve a Hivatalban
08	Az előterjesztések határidőben történő postázása

3.1.1 MŰHELYMUNKA AZ ÁLLAMPOLGÁRI TANÁCS MÓDSZERÉVEL

Az igényfelmérés érdekében alkalmazott **Állampolgári Tanács** (citizens' jury) **módszer** alapfeltételezése, hogy az állampolgárok képesek komplex kérdésekben is felelős véleményt alkotni, döntéseket hozni, ha megfelelő mennyiségű információ áll a rendelkezésükre. Az Állampolgári tanács lényege, hogy létrehozunk egy „minitársadalmat”, amely a megvitatandó probléma természetének megfelelően kiválasztott önként jelentkező, „laikus” civilekből áll, akik megvitatják az adott kérdést, közügyet. A civil lakosság fenti módszerrel történő bevonása az őket érintő döntésekbe nagymértékben növeli a meghozott döntések lakossági elfogadottságát, támogatottságát.

Az első műhelymunkát 2009. december 01- én kedden tartottuk a Polgármesteri Hivatalban. A lehetséges résztvevői kört (15-20 fő) előre meghatározott szempontrendszer alapján a Hivatal választotta ki. A kiválasztott 22 főből 10 állampolgár tudott részt venni az első workshopon.

A műhelymunka célja kettős volt:

1. Szándékunk volt a Hivatallal közösen korábban összeállított kérdőív alapján az **ügyfél elégedettség felmérése**, (mennyire elégedettek az állampolgárok az önkormányzat által nyújtott különféle szolgáltatásokkal: pl. ügyfélszolgálat, külső információszolgáltatás, osztályok közötti együttműködés stb.) Az ügyfél elégedettségi kérdőíveket az eseményre invitáló meghívóval együtt küldtük ki az érintetteknek. E kérdőíveknek a részletes elemzését, feldolgozását az ügyfél elégedettségi vizsgálattal együtt végeztük el, melyet helyzetelemzési dokumentumunk 3.1.2 fejezete tartalmaz.
2. Az **ügyfélszolgálati folyamatok problémáinak azonosítása**.

A közös munka első részében, tájékoztattuk a résztvevőket az ügyfélszolgálati folyamatok általános jellemzőiről. Ezt követően problémalista összeállítására került sor a jelenlegi ügyfélszolgálat működésére vonatkozóan Brainwriting módszerrel, majd N/10 prioritizációs módszertan segítségével a résztvevők súlyszámokkal prioritizálták a feltárt problémákat. Tíz szavazatra volt lehetőségük, mellyel akár egy, akár tíz különböző probléma mellett voksolhattak. A kapott súlyszámokat szintén az alábbi összefoglaló táblázat mutatja. A vélemények alapján összeállt **problémalistát** az alábbi táblázatban összesítettünk.

Probléma rövid megnevezése	Részletezése	Kapott súlyszám
Honlap	<ol style="list-style-type: none"> 1. Legyen lehetőség e-mailben ügyet intézni. 2. Az ügyintézéshez szükséges dokumentumok, nyomtatványok legyenek letölthetők. (Tájékoztatás arról, hogy az ügymenethez milyen dokumentumokra van szükség. Ne kelljen kétszer jönni a Hivatalba.) 3. Katasztrófális honlap. 4. A város honlapja hiányos. 5. Több ügy legyen intézhető elektronikusan. 	15
Tájékoztatás	<ol style="list-style-type: none"> 1. Folyosói tájékoztatás hiánya (Nincs kiírva, hogy mi hol található). 2. Időpontkérés lehetősége (telefonon, e-mailben). 3. Sorszámos rendszer hiánya az okmányirodában. 4. Több hosszított nyitva tartás. 5. Közérthetőbb hivatali levelezés szükséges 	12

Probléma rövid megnevezése	Részletezése	Kapott súlyszám
Várakozási idő	<ol style="list-style-type: none"> 1. Az ügyélfogadásnak, fogadóóráknak a munkaidőhöz jobban kellene alkalmazkodni. 2. Az ügyélfogadások nem mindig teszik lehetővé az időbeni ügyintézés. 3. Időnként sok várakozási idő az okmányirodában. 4. Leterheltek az ügyintézők 5. A jobb kéz nem tudja, mit csinál a bal 	10
Technikai feltételek	<p><u>Helyiség:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sötét, barátságtalan folyosó. A barátságtalan helyen a várakozási idő többszörösének tűnik. 2. Nincs megoldva az idősek, fogyatékkal élők közlekedése. 3. Nincs lehetőség elkülönült, személyes megbeszélésre. 	5
Elérhetőség	<ol style="list-style-type: none"> 1. Több személy kellene az ügyélfogadásnál. Cél több ügyfél tájékoztatása egy időben. 2. Telefonon nehezen elérhető az adott csoport. 	4

A műhelymunka utolsó részében moderált beszélgetés keretén belül megvitattuk a hiányosságokat, melynek fényében a résztvevők kialakították **fejlesztési javaslataikat**. Ez alapján elkészült egy javaslatlista, melynek részletes eredményét az alábbi táblázat mutatja:

Javaslatok
<p>1. Honlap fejlesztése</p> <ul style="list-style-type: none"> • ügyleírások legyenek megtalálhatók a honlapon • szükséges nyomtatványok legyenek elérhetőek a honlapon
<p>2. Hivatali levél</p> <ul style="list-style-type: none"> • egyszerűbb, közérthetőbb fogalmazás
<p>3. Folyamatszemplélet erősítése</p>
<p>4. Ügyfél küldözgetés megszüntetése</p>
<p>5. Szociális munkások alkalmazása</p>
<p>6. Képzések, tréningek szervezése a vezetők, alkalmazottak részére</p>
<p>7. Eligazító táblák elhelyezése a földszinten, folyosón</p>
<p>8. Sorszám rendszer kialakítása</p>

Javaslatok
9. Több ügyintéző
10. Visszahívásos rendszer
11. Szűkös épület <ul style="list-style-type: none">bizonyos szervezeti egységek költözése

A közös munka során a Tanács tagjai fontosnak tartották a Hivatal előnyösen működő területeinek megnevezését is:

- Nagyon pozitívnak látják, hogy a Polgármesteri Hivatal jól működik együtt a város más Intézményeivel.
- Külön kiemelték, hogy személyes kapcsolatuk az ügyintézőkkel megkönnyíti számukra az ügyintézkést.

Általános tapasztalatként elmondhatjuk, hogy az Állampolgári Tanács tagjaival való együttműködés sikeres és hatékony volt.

Ezúton is szeretnénk köszönetet mondani minden lelkes résztvevőnek, akik sem idejüket sem energiájukat nem kímélve segítették munkánkat, és nem utolsósorban a Hivatalnak, a szervezésben való közreműködésért valamint a helyszín biztosításáért.

A következő workshopot 2010. január 5-re tervezzük, ahol a fő téma a Fenntarthatóság és Esélyegyenlőség lesz. A résztvevői kört a Tanács tagjain kívül az előre egyeztetett hivatali dolgozókkal egészítjük majd ki.

Sorszám	Azonosított problémák leírása
09	Honlap tartalmát újragondolni és frissíteni szükséges
10	Hivatali eligazító tájékoztatás hiányossága
11	Ügyfélfogadási idő esetleges átgondolása
12	Ügyfélfogadás technikai feltételeinek javítása
13	Elérhetőség javítása

3.1.2 KÉRDŐÍVES FORMÁBAN ÜGYFÉL ELÉGEDETTSÉGI VIZSGÁLAT EREDMÉNYE

E fejezet tartalmát - a Jegyzővel egyeztetetten - a kérdőívek gyűjtéséhez szükséges rövid határidő miatt később csatoljuk.

Sorszám	Azonosított problémák leírása

3.2 A HIVATAL BELSŐ SZERVEZETI EGYSÉGEI KÖZÖTTI EGYÜTTMŰKÖDÉS, KOORDINÁCIÓ FELMÉRÉSE (INFORMÁCIÓÁRAMLÁS AZ ÖNKORMÁNYZAT ÉS INTÉZMÉNYEK KÖZÖTT)

I.e A hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása

A Polgármesteri Hivatal Szervezeti és Működési szabályzata szerint hivatal belső szervezeti egységei feladataik ellátásában együttműködnek. Az együttműködés a szükséges mértéken túl, kiterjed minden olyan területre, amely a hivatal egészére feladatot jelent, vagy a hivatali működés külső; vagy belső megítélése szempontjából jelentős szerepet játszik. A belső szervezeti egységek egymással mellérendeltségi viszonyban vannak. Egymás irányába feladatot, utasítást nem adhatnak csak a jegyző hozzájárulásával. Több osztályt érintő feladat ellátásánál a felelős (koordináló) osztályt, vagy munkatársat a jegyző jelöli ki. Az együttműködési kötelezettség nem csorbítja az osztályok feladat- és hatáskörét, illetőleg felelősségi rendszerét.

Az osztályvezetők működésük keretében felelősek tisztségviselőket, testületi tagokat, a jegyzőt, a társosztályokat továbbá külső szervezetet érintő szükséges tájékoztatás megadásáért.

Az SZMSZ szerint a polgármester személyes kezdeményezéseiből ellátandó feladat esetében külön egyeztetéssel (a jegyző és az érintett hivatali szervezet vezetője, munkatársai bevonásával) kerül sor a feladatok meghatározására.

A hivatalon belüli koordinációs eszközöket az alábbi bontás szerint vizsgáltuk:

Koordinációs eszköz típusa	Koordinációs eszköz
Strukturális	1. Hierarchia (vertikális koordináció) 2. Szervezeti egységek közötti szakmai együttműködés, ad hoc team, projekt koordináció (horizontális koordináció)
Technokratikus	3. Szabályzatok, utasítások, eljárások 4. Vezetői kontroll, értekezletek 5. Beszámolók 6. Információ és tudásmegosztás
Személyorientált	7. Konfliktusfeloldás és problémamegoldás 8. Visszajelzés a teljesítményről

1. HIERARCHIA (VERTIKÁLIS KOORDINÁCIÓ):

A Hivatal szervezete a fentiekben kifejtettek szerint kiépült, szabályozott, a szervezeti egységek együttműködése a megkérdezettek többsége szerint gördülékeny, egymást segítő munkakapcsolatban dolgoznak.

A Polgármester és a Jegyző a „nyitott ajtó” elvet vallja, tehát a dolgozók szabadon megkereshetik őket problémáikkal, észrevételeikkel, javaslataikkal. Az informális munkakapcsolat vezetők és munkatársaik között ez által folyamatos.

2. SZERVEZETI EGYSÉGEK KÖZÖTTI EGYÜTTMŰKÖDÉS, AD HOC TEAM, PROJEKT KOORDINÁCIÓ (HORIZONTÁLIS KOORDINÁCIÓ):

Szervezeti egységek közötti szakmai együttműködés és az ad-hoc feladatokban történő együttműködés egymást segítő, problémamentes - az interjúkon elhangzottak alapján - az osztályok között, rendszerint a jegyző által esetileg kijelölt osztályvezető koordinálja az adott feladat elvégzését. **Az intézmények véleménye azonban nem támasztja alá a fenti megállapítást, gyakran előfordul az intézményi ügyfél küldözgetése az osztályok között vagy azonos osztályon belül, míg választ kap kérdésére.**

3. SZABÁLYZATOK, UTASÍTÁSOK, ELJÁRÁSOK:

A szabályzatok, utasítások elkészültek, rendelkezésre állnak kellő részletezettséggel szabályozzák a koordinációs tevékenységgel kapcsolatos felelősségeket valamint a koordinációs eszközök alkalmazását. **Az osztályvezetők a Képviselőtestület által hozott rendeletekről, határozatokról és a bizottsági határozatokról papír alapon értesülnek. Célszerű lenne elektronikus úton rendelkezésre bocsátani. Megoldás lehet a képviselőtestületi határozatok és rendeletek megismerésére a közös meghajtóról, amit minden osztályvezetőnek kötelezettségévé, kell tenni, mint ahogy az azokban foglalt határidők követését és a végrehajtását is.**

4. VEZETŐI KONTROLL, ÉRTEKEZLETEK:

A hivatal dolgozói részére évente legalább két alkalommal apparátusi értekezletet kell tartani.

A polgármester havonta 1-2 alkalommal tart megbeszélést, ahol áttekint az időszerű önkormányzati feladatokat. A Polgármester által tartott vezetői értekezlet rendszerint a testületi ülések előkészítését szolgálja, tervezési, feladatkiosztó és irányítási jellegű, melyen a napi ügyek is megbeszélésre kerülnek. Emlékeztető nem készül, határidő figyelés nem történik. **Megítélésünk szerint a koordináció szempontjából rendkívül fontosak ezek az értekezletek, azonban, mivel nem minden osztályvezető vesz részt rajtuk rendszeresen a leterheltségük miatt, az eredeti célját nem teljes mértékben éri el. Célszerű lenne emlékeztetőt felvenni, melyben a határidők is nyomon követhetőek lennének.**

A jegyző és az aljegyző az osztályvezetők részére havonta 1-2 alkalommal munkaértekezletet tart. A munkaértekezleten a jegyző meghatározza az időszerű feladatokat, illetőleg beszámoltatja az osztályvezetőket a végzett munkáról. Az osztályvezetők legalább hetente tartanak munkamegbeszélést. A névre szóló feladatmeghatározás mellett biztosítani kell a folyamatos ellenőrzést, számonkérést. Hivatal szervezeti egységeinek egyöntetűen jó véleménye van a szervezeti egységek közötti együttműködésről, problémamentesnek tartják. Kiseb zavarok a testületi ülések előkészítése kapcsán lépnek fel, a rendkívüli ülések nagy leterheltségeket jelentenek a hivatal számára. **Célszerű lenne felülvizsgálni a Képviselőtestület és a bizottságok illetve a Polgármester közötti hatáskörmegosztást felülvizsgálni a döntéshozatal egyszerűsítése és a hivatali apparátus tehermentesítése céljából.** A kapcsolattartás a hivatalon belül főként szóban történik.

5. BESZÁMOLÓK:

A hivatal a munkájáról tájékoztatja a képviselő testületet. **Célszerű lenne a beszámoló rendszerességét az SZMSZ-ben előírni.** Beszámoló készül a lejárt határidejű határozatokról, az átruházott hatáskörben hozott döntésekről, a helyi gyermekvédelmi rendszer működéséről.

6. INFORMÁCIÓ ÉS TUDÁSMEGOSZTÁS:

A változásokhoz való alkalmazkodás során a másik tudásának megszerzése és a saját tudásunkhoz való hozzáadása szinte mindig gyorsabb és hatékonyabb, mint valamilyen merőben új megoldás kitalálása. A szervezeti teljesítmény fontos eleme a tudás szabad áramlása. A tudásmenedzsment stratégiai eszköz az önkormányzatok szempontjából is, a humántőke nem válik semmivé a dolgozó munkahelyváltásakor, hanem a szervezetnél marad, azonban szervezeti kultúraváltást igényel. Az ügyintézőknek meg kell ismerniük, hogy a szervezet milyen információkat, milyen struktúrában birtokol, ahhoz hogyan férhetnek hozzá.

A hivatalon belüli információáramlás és koordináció gyenge pontja az információ és tudásmegosztás. Mivel a pályázatmenedzselés külső szervezetnek van kiadva, ezzel kapcsolatos tudás nem halmozódik fel a Hivatalban, míg például a közbeszerzésekben – melyet szintén külső szervezet végez jelenleg - az aljegyző rendszeresen részt vesz így az ezzel kapcsolatos tudás felhalmozódása biztosított. A közös meghajtón az anyagokat osztályonként tárolják, a pályázati anyagok nem mindegyike érhető el, a jogosultsági keretek betartása mellett szükséges az információk megosztása a kapcsolódó munkakörök között. Tipikus problémák a szerződések keresése, a számlák többszöri másolása. Fájl struktúra konvenciók bevezetése és használata, archiválás intézményesítése az uniós pályázatokkal kapcsolatban, szerződésmenedzsment kialakítása pilot jelleggel kedvezően hatna a működésre. Polgármesteri Hivatalában a műszaki lehetőség biztosított, a szervezett tudásmegosztás kialakítása azonban még nem valósult meg. Ennek oka feltehetően a túlterheltség és időhiány.

7. KONFLIKTUSFELOLDÁS ÉS PROBLÉMAMEGOLDÁS

A hivatalon belül a konfliktusok vagy problémák megoldása, közvetlenül szóban ezen felül a vezetői értekezletek adnak lehetőséget.

8. VISSZAJELZÉS A TELJESÍTMÉNYRŐL:

A szervezeti teljesítmény növelésének egyik fontos eszköze a motiváció, azon belül is a teljesítmények visszacsatolása.

A teljesítményértékelés jogszabályban rendszeresített módján túl az informális teljesítményértékelést (szóbeli vagy íratra rájegyzett eseti teljesítményértékelés) is vizsgáltuk az együttműködési és koordinációs folyamatok részeként, tekintettel arra, hogy hagyományosan a közigazgatásban alig van gyakorlata annak ellenére, hogy jelentősen befolyásolja a szervezeti teljesítményt, az együttműködés és koordináció minőségét. Az önkormányzatok jelenlegi gazdasági helyzetében a köztisztviselők motiválásának egyéb eszközei kiegészítésre szorulnak, szervezeti kultúra váltás szükséges az informális teljesítményértékelési eszközökkel történő motiváció fokozás terén. Az interjúk tapasztalata alapján Abony Polgármesteri Hivatalának szervezetében nem ismeretlen az informális teljesítményértékelés, a Jegyző, Aljegyző részéről iratokra rájegyezve „mosolyvi-

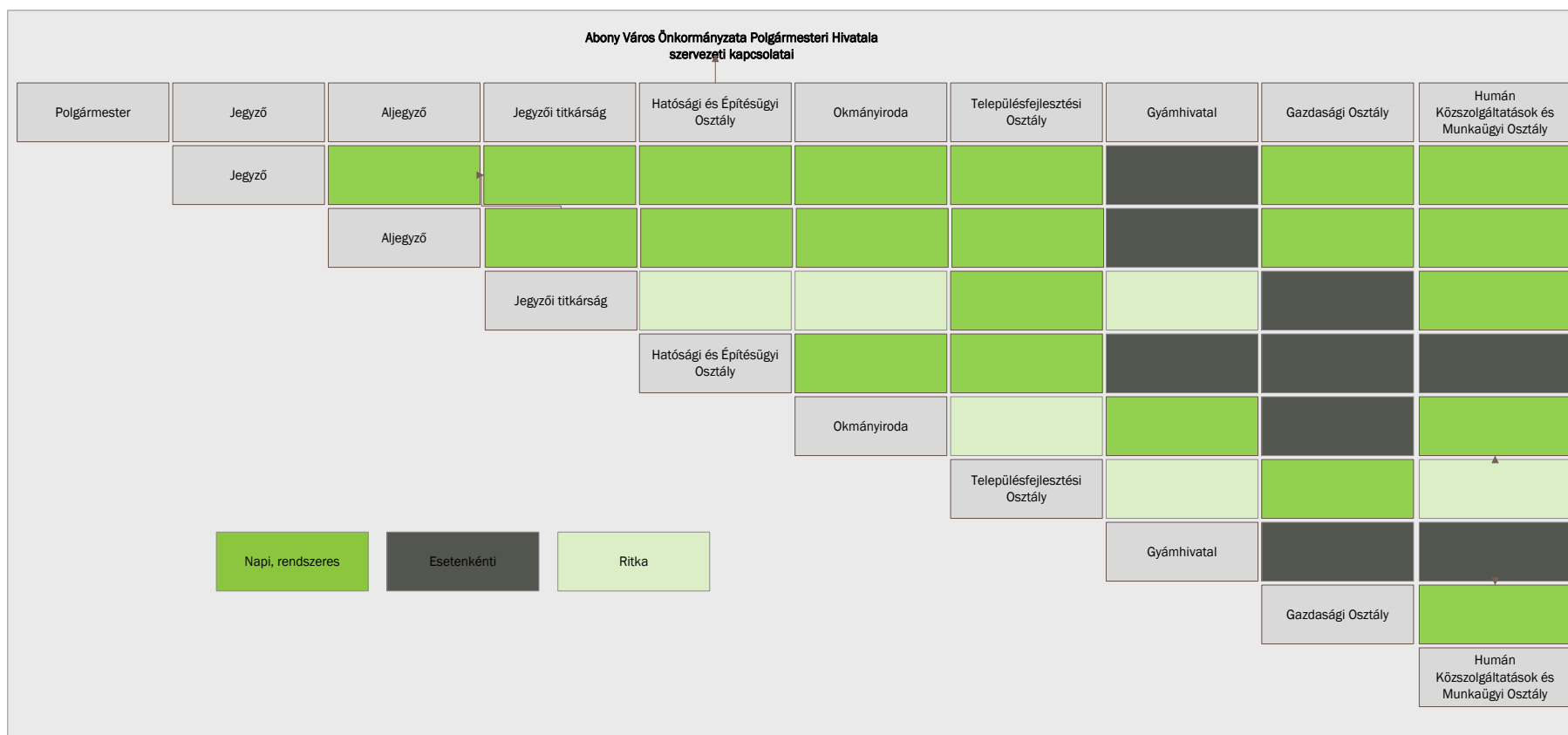
rág” vagy közvetlenül szóban történő visszajelzés, a Polgármester részéről szóbeli dicséret. Az osztályvezetők esetében ritkább, hogy visszajelzéssel tudatosan motiválják a dolgozókat, ami talán a kisebb szervezeti egységeknek tudható be.

Sorszám	Azonosított problémák leírása
14	Gyakran előfordul az intézményi ügyfél küldözgetése az osztályok között vagy azonos osztályon belül
15	Az osztályvezetők a Képviselőtestület által hozott rendeletekről, határozatokról és a bizottsági határozatokról papír alapon értesülnek. Célszerű lenne elektronikus úton rendelkezésre bocsátani.
16	A Polgármester által tartott vezetői értekezletek rendkívül fontosak, célszerű lenne emlékeztetőt felvenni, melyben a határidők is nyomon követhetőek lennének.
17	A Képviselőtestületi ülések magas száma erősen leterheli a Hivatalt, célszerű lenne felülvizsgálni a Képviselőtestület és a bizottságok, illetve a Polgármester közötti hatáskörmegosztást a döntéshozatal egyszerűsítése és a hivatali apparátus tehermentesítése céljából.
18	Célszerű lenne a Polgármesteri Hivatal beszámolási kötelezettségét és rendszerességét az SZMSZ-ben rögzíteni.

Az egyes szervezeti egységek kapcsolatának intenzitását az alábbi kontext diagram mutatja.



AAMCONSULTING



4. számú ábra Abony Város Polgármesteri Hivatala szervezeti kapcsolatai

3.3 A KOCKÁZATKEZELÉS JELENLEGI MŰKÖDÉSÉNEK FELMÉRÉSE

II. h Pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javítása

A SZABÁLYOZÁS ALAPJA

A kockázatkezelés, mint módszer a vezetés gyakorlati eszköze, a tervezés és döntéshozatal, a végrehajtás során. A vezetőknek külön figyelmet kell fordítani arra, hogy a kockázatkezelést minden folyamatba beágyazzák, és a szervezet minden tagja megértse a kockázatkezelés értékét. A kockázatkezelés szabályozása négy szintű:

- **az államháztartásról szóló 1992. évi XXXVIII. törvény 120/B. § (1) bekezdése** szerint a belső kontrollrendszer a költségvetési szerv által a kockázatok kezelésére és tárgyilagos bizonyosság megszerzése érdekében kialakított folyamatrendszer, amely azt a célt szolgálja, hogy a költségvetési szerv megvalósítsa a következő fő célokat:

- a) a tevékenységeket (műveleteket) szabályszerűen, valamint a megbízható gazdálkodás elveivel (gazdaságosság, hatékonyság és eredményesség) összhangban hajtsa végre;
- b) teljesítse az elszámolási kötelezettségeket;
- c) megvédje a szervezet erőforrásait a veszteségektől (károktól) és a nem rendeltetésszerű használatától.

A költségvetési szerv belső kontrollrendszeréért a költségvetési szerv vezetője felelős, aki köteles - a szervezet minden szintjén érvényesülő - megfelelő

- a) kontrollkörnyezetet,
- b) kockázatkezelési rendszert,
- c) kontrolltevékenységeket,
- d) információs és kommunikációs rendszert,
- e) monitoringrendszert kialakítani és működtetni.

- **az államháztartás működési rendjéről szóló 217/1998. (XII. 30.) Korm. rendelet 145/C. §-a** szerint a költségvetési szerv vezetője köteles a kockázati tényezők figyelembevételével kockázatelemzést végezni, és kockázatkezelési rendszert működtetni. A kockázatelemzés során fel kell mérni és meg kell állapítani a költségvetési szerv tevékenységében, gazdálkodásában rejlő kockázatokat. A kockázatkezelés keretében meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatos intézkedéseket és megtételük módját. A szervezet működésében rejlő kockázatos területek kiválasztására objektív kockázatelemzési módszert kell alkalmazni a pénzügyminiszter által kiadott módszertani útmutatók alapján.
- **az államháztartási belső kontroll standardokról szóló 1/2009. (IX. 11.) PM irányelv** szerint gondoskodni kell a költségvetési szerv tevékenységeivel kapcsolatos kockázatok felméréséről, illetve összegyűjtéséről. Célszerű a beazonosított kockázati tényezők egy erre a célra kialakított adatbázisban történő rögzítése. Minden egyes beazonosított kockázati tényező vonatkozásában fontos a bekövetkezése valószínűségének és a költségvetési szervre gyakorolt hatásának meghatározása. Célszerű a kockázatokhoz rendelt értékek írásos vagy elektronikus formában történő rögzítése. A kockázati

tényezők hatásának és bekövetkezésük valószínűségének figyelembevételével célszerű meghatározni azokat a kockázati tényezőket, amelyek a költségvetési szerv kockázati tűréshatárai (szervezeti egység, illetve szervezeti szinten vagy egyes folyamatokra vonatkozóan) alatt, illetve felett helyezkednek el. A kockázatok kezelésének módját (elfogadás, áthárítás, megszüntetés, kezelés) minden egyes kockázat esetében külön kell meghatározni. Fontos, hogy az egyes kockázatokra adott válaszlépések kidolgozásáért és végrehajtásáért felelős személyek rendelkezzenek a feladat ellátásához szükséges eszközökkel és a megfelelő szaktudással. A szabályszerű és hatékony működés érdekében a jogszabályoknak nem megfelelő működés kiváltó okait meg kell szüntetni, illetve ki kell dolgozni intézkedéseket az előirányzatokkal, vagyonnal való gazdálkodás jogszabályokkal való összhang biztosítása érdekében. Gondoskodni kell az egyes kockázati tényezők csökkentése érdekében hozott intézkedések megvalósításának nyomon követéséről. Célszerű a kockázatkezelési folyamat minden egyes elemének (kockázatok felmérése, elemzése, kezelése) legalább évenkénti teljes felülvizsgálata. Kiemelt figyelmet kell fordítani a költségvetési szerven belül a súlyosabb szabálytalanságok (csalás, illetve korrupció) mint kiemelt kockázatok kezelésére.

A Pénzügyminisztérium Útmutatót is adott ki a kockázatkezelés kialakításához.

- a helyi szinten kialakított kockázatkezelési szabályzat

A fenti szabályozási környezet alapján Abony Város Polgármesteri Hivatala kockázatkezelési folyamatát az alábbiak szerint vizsgáltuk:

A kockázatkezelési folyamat főbb elemei
1. Kockázatok azonosítása
2. Kockázatkezelés felelősei
3. Kockázatok értékelése
4. Kockázatkezelés kiterjesztése <ul style="list-style-type: none">a. uniós pályázatokb. közbeszerzésekc. intézményekd. többségi tulajdonú gazdasági társaságok
5. Kockázat nyilvántartás
6. Kockázatok felülvizsgálata, Kockázat monitoring

1. KOCKÁZATOK AZONÍTÁSA

A kockázatkezelés vizsgálatát a szakmai interjú módszerével végeztük el, melynek során irányított kérdéseket tettünk fel az adott témában.

A Polgármesteri Hivatal SZMSZ-nek 7. számú melléklete tartalmazza az Intézmény Kockázatkezelési Szabályzatát. A Hivatal vezetői szintjén megtörtént a kockázatok azonosítása, azok azonban nem az önkormányzatra szabottak. A vezetők az éves munkaterv elkészítése során azonosították, értékelték a célkitű-

zések végrehajtását akadályozó kockázatokat és azok kezelési módját. **A kockázatelemzés a szabályzat szerint felöleli a Polgármesteri Hivatal teljes tevékenységi területét.**

A tevékenységek kockázati szempontú vizsgálatában a Hivatalban dolgozó kulcsmunkatársak mindegyike nem vesz részt. A kockázatvizsgálatot a Polgármesteri Hivatal valamennyi fő folyamata vonatkozásában nem végezték el. Ez évben az Állami számvevőszék vizsgálta az önkormányzat kockázatkezelését, megállapításai szerint a kockázatkezelési eljárásrend nem tartalmazta az elfogadható kockázati keret meghatározását, a válaszingtézkedések beépítését a folyamatba, valamint a kockázati környezet rendszeres felülvizsgálatának előírását. Tekintettel arra, hogy a kockázatelemzés eredménye információval szolgálna a stratégiai ellenőrzési terv elkészítéséhez, kiemelkedően fontos lenne a rendszer tényleges működtetése

2. KOCKÁZATKEZELÉS FELELŐSEI

Eszerint az osztályvezetők felmérik, mi jelenthet kockázatot az irányításuk alá tartozó területen és mekkora kockázat nagyságokkal lehet számolni, és a meghatározott kockázati nagyság alapján milyen intézkedéseket kell elvégezni. A felmérések eredményéről – az eljárási dokumentumok becsatolásával - írásbeli tájékoztatást nyújtanak a Jegyzőnek az általuk irányított belső szervezeti egység kockázati helyzetéről. A feltárt kockázatok, hibák nyilvántartása a Humán-közszolgáltatások és Munkaügyi Osztály vezetőjének a feladata.

Az interjú során megállapítottuk, hogy a kockázatkezelés, mely a belső ellenőrzés keretén belül működik, legnagyobb részben csak a pénzügyi kockázatokat fedi le, egyéb területeken nem működik. A kockázatokról nincs egységes nyilvántartása a Hivatalnak. A szükséges nyomtatványok elérhetők a dolgozók részére.

3. KOCKÁZATOK ÉRTÉKELÉSE

A Hivatalban bonyolult kockázatértékelés rendet alakítottak ki, talán ennek is köszönhető, hogy akadozik a működtetése. A kockázatokkal kapcsolatos belső információáramlás teljes egészéről elmondható, hogy alig működik. Az információáramlás az osztályok közötti szinten megfelelő, viszont szervezeti egységeken belül lehetne hatékonyabb. A kockázati jelentések nem a belső információs rendszer részeként működnek.

A felmerült kockázatok kezelésére igyekszik a Hivatal időben reagálni.

4. KOCKÁZATKEZELÉS KITERJESZTÉSE

a. UNIÓS PÁLYÁZATOK

Uniós forrással támogatott projektekre nem terjed ki a kockázatkezelés, mert a projektmenedzsment tevékenységeket külső szervezettel szerződések kapcsolatban végeztetik.

b. KÖZBESZERZÉSEK

A közbeszerzésekre a kockázatkezelés kiterjesztése nem történt meg, mert a közbeszerzések bonyolítását külső szervezettel végeztetik.

C. INTÉZMÉNYEK

A kockázatkezelést az intézmények működésére nem terjesztették ki.

D. TÖBBSÉGI TULAJDONÚ GAZDASÁGI TÁRSASÁGOK

A kockázatelemzést nem terjesztették ki az Önkormányzat többségi irányítást biztosító befolyása alatt működő gazdasági társaságainál a rendelkezésre álló erőforrásokkal való megfelelő gazdálkodásra, a vagyon megővésének, gyarapításának, az elszámolások megbízhatóságának vizsgálatára.

Jelenleg az ABOKOM Nonprofit Kft. többségi tulajdonú gazdasági társaság működik Abonyban.

Sorszám	Azonosított problémák leírása
19	A Hivatal vezetői szintjén megtörtént a kockázatok azonosítása, azok azonban nem az önkormányzatra szabottak.
20	A tevékenységek kockázati szempontú vizsgálatában a Hivatalban dolgozó kulcsmunkatársak mindegyike nem vesz részt.
21	A kockázatvizsgálatot a Polgármesteri Hivatal valamennyi fő folyamata vonatkozásában nem végezték el.
22	A Hivatalban bonyolult kockázatértékelés rendet alakítottak ki, talán ennek is köszönhető, hogy akadozik a működtetése.
23	A kockázatokról nincs egységes nyilvántartása a Hivatalnak.
24	A kockázatkezelés kiterjesztése az intézmények és a többségi tulajdonú gazdasági társaság működésére nem történt meg

3.4 A KÖLTSÉGVETÉS ELŐKÉSZÍTÉSI FOLYAMATÁNAK FELMÉRÉSE

II. e Új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazása

II. d A költségvetés készítésének és elfogadásának folyamata

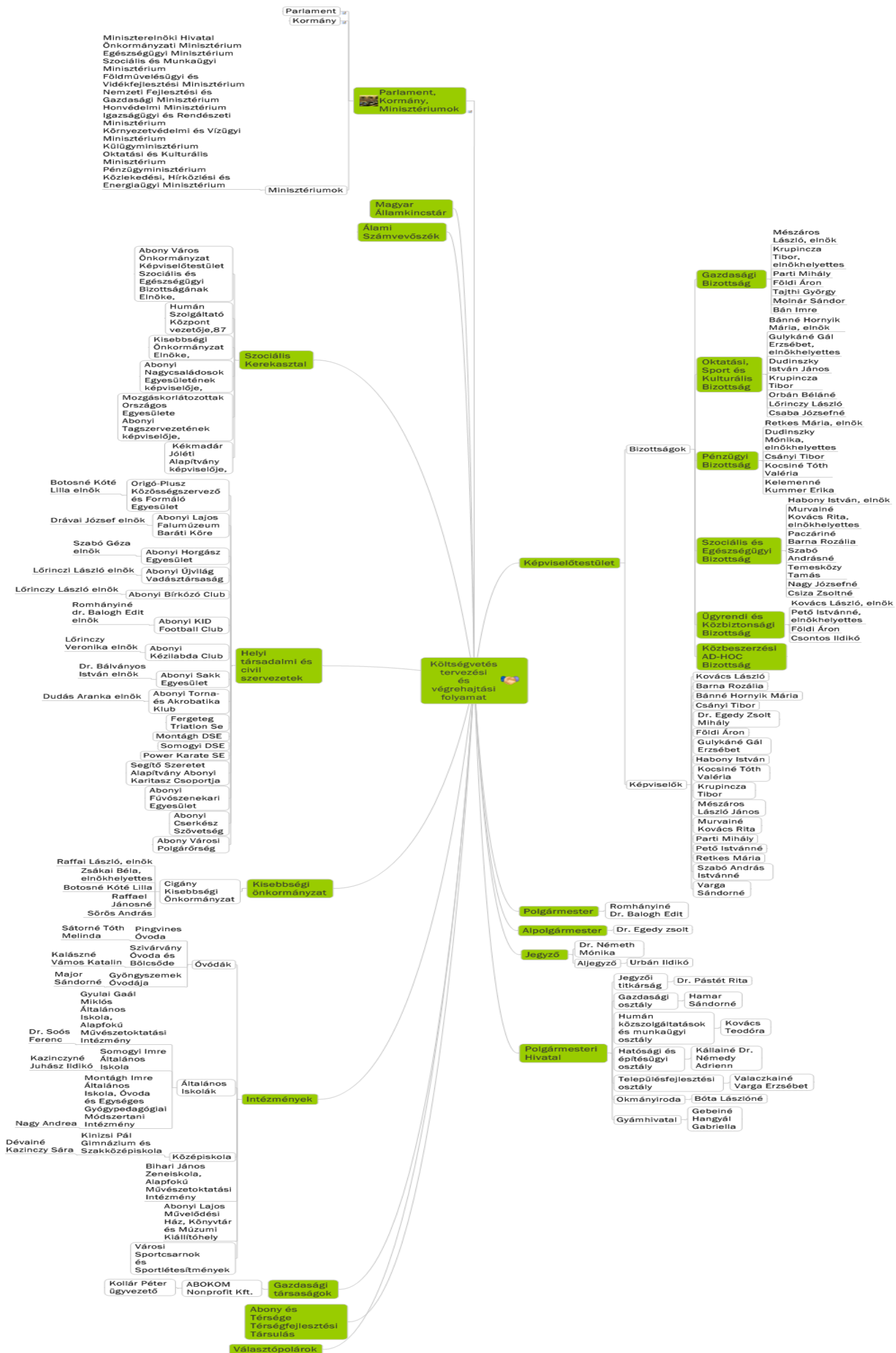
Az önkormányzati költségvetés összeállításának a részletes szabályait az államháztartásról szóló törvény határozza meg. A helyi önkormányzat költségvetésének tervezetét a PM általrendeletre bocsátott költségvetési irányelvek, az állami költségvetés tervezete és az önkormányzati pénzügyi szabályozás előzetes elgondolásai figyelembevételével állítja össze. Ezek az önkormányzat hosszabb távra szóló gazdasági programja, a több éves kihatással járó önkormányzati döntések.

Az önkormányzati költségvetés koncepcióját a rendelkezésre bocsátott központi információk, a helyben képződő bevételek és az ismert kötelezettségek figyelembevételével kell összeállítani. A jegyző és a gazdasági vezető az önkormányzati intézmények vezetőivel áttekinti a következő évre vonatkozó szakmai feladatokat, elképzeléseket. Rangsorolják azokat és megállapítják a megvalósításhoz szükséges pénzeszközök nagyságát, ütemezését. A koncepciót, illetve a szakmai feladatok rangsorolását az önkormányzat bizottságainak véleményezniük kell. A jegyző és a gazdasági vezető által elkészített költségvetési koncepciót a polgármester november 30-ig - a helyi önkormányzati képviselő-testület tagjai általános választásának évében legkésőbb december 15 -ig - benyújtja a képviselő-testületnek, bemutatva az előzetesen lefolytatott bizottsági viták tapasztalatait, a bizottságok döntéseit is. A képviselő-testület a koncepcióról határozatot hoz, amelyben meghatározza a költségvetés tervezésének rendjét, folyamatát, rangsorolja a szakmai feladatokat, elképzeléseket és meghatározza a tervezés további menetét. Az intézményvezetőkkel, a költségvetés tervezéséhez kapcsolódóan a jegyző és a polgármester (vagy meghatalmazottjuk) találkozik és tart megbeszélést, minden év elején.

Ezt követően a jegyző elkészíti a költségvetési rendelet-tervezetét, amit a polgármester február 15-éig nyújt be a képviselő-testületnek. A polgármester köteles a költségvetési rendelet-tervezet benyújtásakor bemutatni azokat a rendeletmódosításokat is, amelyek a javasolt előirányzatokat megalapozzák, bemutatva a többéves elkötelezettséggel járó kiadási tételek későbbi évekre vonatkozó kihatásait is. Be kell mutatni a költségvetési évet követő két év várható előirányzatait is. A helyi önkormányzat az elfogadott költségvetésről a költségvetési rendelet-tervezet benyújtási határidejétől számított harminc napon belül - az államháztartási információs és mérlegrendszernek megfelelően - tájékoztatja a kormányt.

A költségvetési rendelet előkészítésébe tekintettel arra, hogy az közpénzek felhasználásáról rendelkezik célszerű bevonni a civil szervezeteket, a tervezett tárgyaló testületi ülés ugyanezen okból nyilvános, így a választópolgárok közvetlenül is tájékozódhatnak. A költségvetésről készült rendeletet a helyben szokásos módon közzé kell tenni, ki kell hirdetni. Az intézmények vezetőit költségvetéseik jóváhagyásával kell értesíteni arról, hogy szakmai feladataikat milyen költségvetési keretek között kell megvalósítaniuk.

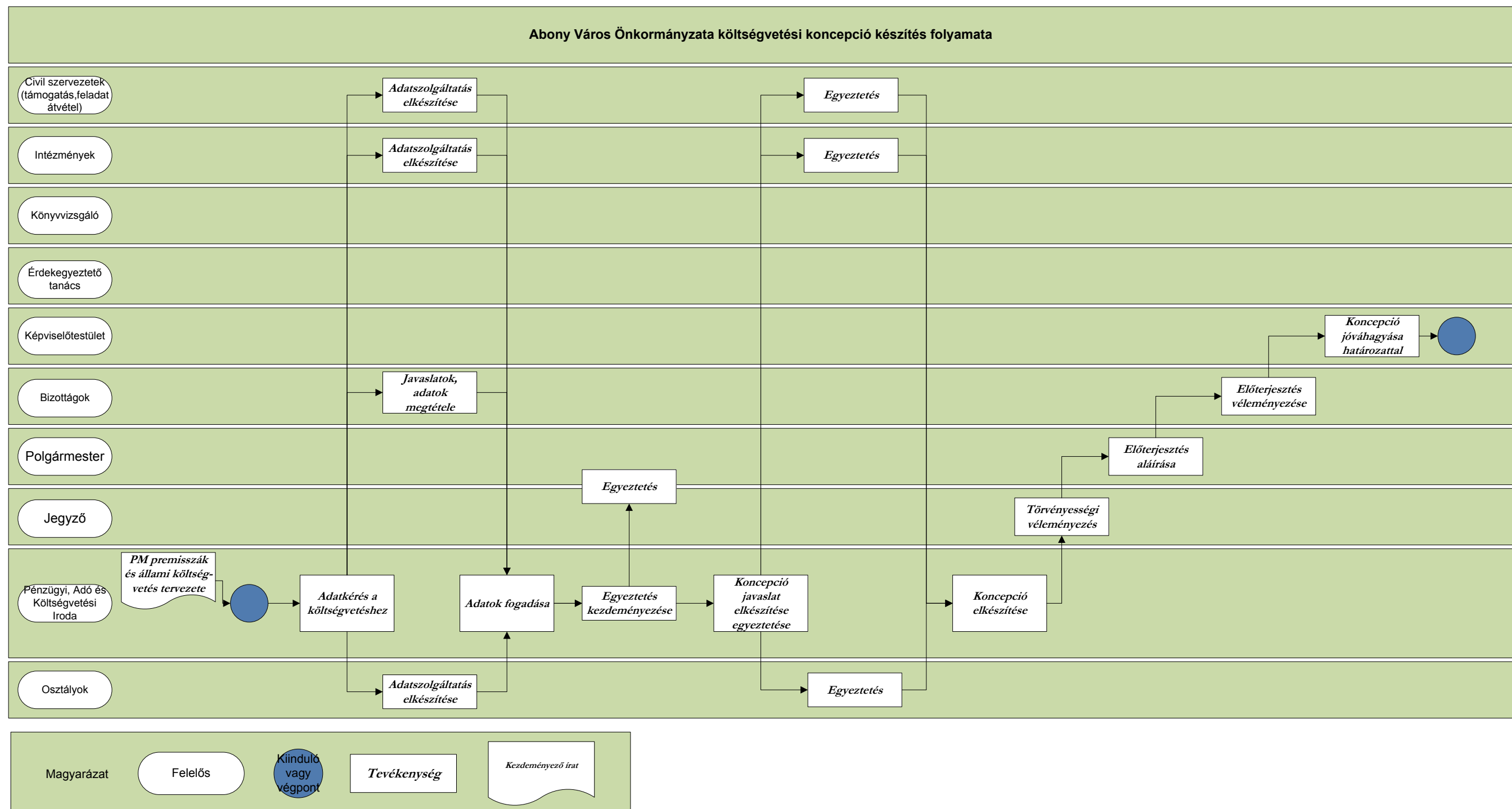
Abony város Önkormányzatának költségvetés tervezési folyamatában részvevőket az 5. számú ábra mutatja.



5 számú ábra: A költségvetés tervezés folyamatában résztvevők



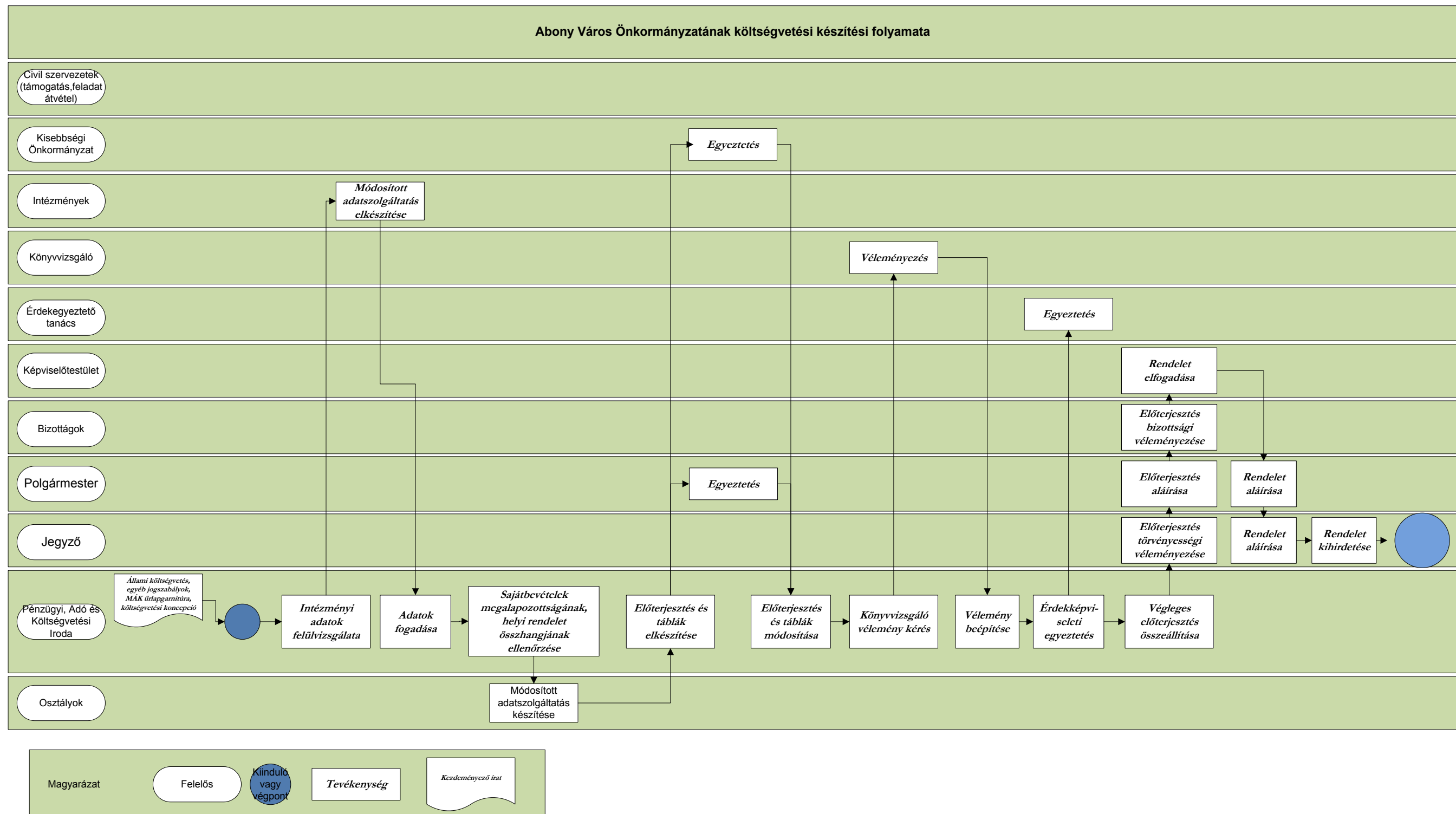
AAMCONSULTING



6. számú ábra Abony Város Önkormányzata költségvetési koncepció készítés folyamata



AAMCONSULTING



7. számú ábra Abony Város Önkormányzatának Költségvetés készítési folyamata

Abony Város Önkormányzatának Polgármesteri Hivatalában a Pénzügyi Osztályvezető, és a helyettese is jelenleg hosszabb távon akadályoztatva van a munkavégzésben. Így a költségvetés tervezés folyamata nehezen azonosítható. Sem a költségvetési koncepcióban sem a költségvetési rendelet előterjesztésében nem találtunk utalást a gazdasági programra, vagy ciklusprogramra,

A Diagnózis során megállapítottuk – bár nem tartozott a vizsgált területek közé – hogy a minőségirányítási kézikönyv szabályozza a rendeletalkotás folyamatát, így a költségvetési rendelet megalkotásának folyamatát is. (ME 04-03) Az önkormányzati rendeletalkotás folyamatában nincs szabályozva a társadalmi egyeztetés, az előzetes hatástanulmány készítésének kötelezettsége (lásd. Jogalkotásról szóló törvény) az utólagos hatásvizsgálat, nincs rendszeresítve hatásvizsgálati lap, és nem szabályozott a felülvizsgálati folyamat.

Abony Város Önkormányzatának költségvetés tervezési folyamatát a 6. és a 7. számú ábrák mutatják.

Sorszám	Azonosított problémák leírása
25	A költségvetési koncepcióhoz egyeztetett szempontok alapján, tervezőtábla segítségével adják meg az adatokat az intézmények Célszerű a tervező tábla szerkezetét felülvizsgálni annak érdekében, hogy követni tudják az intézmények a tervezési folyamatot.
26	A költségvetési rendelet előkészítésébe, tekintettel arra, hogy az közpénzek felhasználásáról rendelkezik célszerű bevonni a civil szervezeteket.

3.5 A STRATÉGIAI TERVEK JELENLEGI GONDOZÁSI FOLYAMATÁNAK FELMÉRÉSE

A korszerű költségvetési gazdálkodás elképzelhetetlen a különböző időhorizontú tervek összhangja és figyelembe vétele nélkül. A stratégiai tervezési modell az önkormányzat küldetéséből kiindulva számos ágazati terven keresztül jut el az éves költségvetési terv elkészítéséig. Az önkormányzat küldetése rendszerint a Szervezeti és Működési Szabályzatokban kerül megfogalmazásra. **Az önkormányzat stratégiai terve a Gazdasági Program vagy Ciklus Program, mely tartalmazza az önkormányzat alapvető értékeit, vezetési filozófiáját, lehetséges fejlődési irányokat az időhorizonton belül és a stratégiai célokat.**

Abony Város önkormányzata 145/2007. (IV. 25.) számú határozatával fogadta el a Gazdasági Programot 2007-2010 évekre.

2007.
Likviditás javítása a kiadások csökkentésével
Az adósságállomány növekedési ütemének mérséklése
Az előző évről áthúzódó beruházások számláinak kiegyenlítése
Önkormányzati tulajdonú gazdasági társaság gazdálkodásának rendezése
Nem kötelező feladatok átadása
Pályázati források elnyerése <ul style="list-style-type: none"> • a Főtér - Közösségi Ház programhoz, • Gimnázium bővítéséhez • Egészségház építési programhoz (feltétele: önerő és pályázati kiírás) • OLLÉ programhoz • Járdaeépítéshez • Földutak alapozásához • Ivóvíz minőségjavítási programhoz (mechanikus tisztítás) • Értékesíthető ingatlanok eladásából pályázati önerő képzése • Piacfejlesztési projekt elindítása
2008.
Adósságállomány növekedésének megállítása, törlesztések megkezdése (160 millió fejlesztési hitel+ >200 millió csatornatársulási hitel + 160 millió folyószámla hitel)
Pályázati források lehívása: Piacfejlesztésből származó bevételből önerő képzése <ul style="list-style-type: none"> • a turisztikai pályázathoz (kúria programhoz) és • Ivóvíz minőségjavítás komplex programjához • Belvízelvezető rendszer kiépítéséhez
2009.

Adósságállomány csökkentése (iparüzési adó növekedéséből (bioetanol üzem))
Pályázati források lehívása: <ul style="list-style-type: none"> • Útalapok aszfaltozásához • Intézmények felújításához (iskolák nyílászáró cseréje, tetőjavítás stb)
2010.
Adósságállomány csökkentése Erre az évre jelentős fejlesztést nem tervezhető, mert 2011-re biztosítani kell a csatorna társulási hitel fedezetét, valamint a fejlesztési hitel törlesztése is megterhelő lesz.

Tekintettel arra, hogy a költségvetési rendeletek előterjesztése vagy indokolása nem érhető el a honlapon nem állapítható meg, hogy az adott évi költségvetésben hogyan jelenítődnek meg a Gazdasági program tárgyevi célkitűzései. A megvalósult célokból az állapítható meg, hogy a költségvetés tervezés során a stratégiai célokból indult ki az önkormányzat.

A stratégiai célok lebontása taktikai/ágazatai programokra a Szervezetfejlesztési stratégiában, Település fejlesztési koncepcióban, a közoktatási minőségirányítási programban, a Sportkoncepcióban történik. Jelenleg elfogadás alatt áll az Integrált Városfejlesztési Stratégia.

Jelenleg Abony Város Önkormányzatának nincs kialakított stratégiaalkotási folyamata, továbbá nincs kialakított folyamata a stratégiai tervezés és az éves költségvetés összekapcsolásának – bár a tervezés folyamán ez megvalósul - **és egymásra történő hivatkozásának**, mint ahogy **nincs kialakított folyamata** az önkormányzat által – jogszabályi kötelek, vagy egyéb megfontolás alapján - elkészített vagy elkészítendő, különböző szakterületekhez tartozó szakmai koncepciók Gazdasági Programhoz és egymáshoz történő hangolásához sem. Az önkormányzat stratégiai tervének/einek felülvizsgálatának - a megvalósíthatóság, az önkormányzat erőforrásainak és a változó környezeti feltételek tükrében történő aktualizálás - folyamata sem kialakított jelenleg.

Sorszám	Azonosított problémák leírása
27	Nincs kialakított stratégiaalkotási folyamat
28	Nincs kialakított folyamata a stratégiai tervezés és az éves költségvetés összekapcsolásának, egymásra történő hivatkozásának
29	Nincs kialakított folyamata a különböző szakterületekhez tartozó szakmai koncepciók Gazdasági Programhoz és egymáshoz történő hangolásához
30	Az önkormányzat stratégiai tervének (terveinek) felülvizsgálati folyamata sem kialakított jelenleg

3.6 A LAKOSSÁGI TÁJÉKOZTATÁSA JELENLEGI HELYZETÉNEK FELMÉRÉSE

III.a Szervezeti megoldások bevezetése a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítása, döntések nyilvánossá tételére;

Az önkormányzat tájékoztatási kötelezettségét a következő szabályok határozzák meg:

- a helyi önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvény
- az államháztartásról szóló 1992. évi XXXVIII. törvény
- az államháztartás működési rendjéről szóló 217/1998. (XII. 30.) Korm. rendelet
- a közbeszerzésekről szóló 2003. évi CXXIX. törvény
- az elektronikus információszabadságról szóló 2005. évi XC. törvény
- a közérdekű adatok elektronikus közzétételére, az egységes közadatkereső rendszerre, valamint a központi jegyzék adattartalmára, az adatintegrációra vonatkozó részletes szabályokról szóló 305/2005. (XII. 25.) Korm. rendelet
- a köztulajdonban álló gazdasági társaságok működésének átláthatóbbá tételéről szóló 175/2009. (VIII. 29.) Korm. rendelet
- Abony Város Önkormányzatának szervei szervezeti és működési szabályzatáról szóló 21/2007. (VI. 29.) számú rendelete
- KÖZIGAZGATÁSI INFORMATIKAI BIZOTTSÁG 19. számú AJÁNLÁS a közigazgatás szervezetei által működtetett honlapok tartalmi és formai követelményeire

A Abony Város Önkormányzatának képviselő-testület ülései nyilvánosak. A nyilvános ülésein megjelenő polgárok a részükre kijelölt helyen foglalhatnak helyet és a tanácskozást nem zavarhatják. A képviselő-testület ülésén csak a tanácskozási joggal rendelkezők szólalhatnak fel. A képviselő-testület éves munkatervének megfelelően ülésezik. A munkaterv összeállításához javaslatot kell kérni a helyi társadalmi szervezetek vezetőitől. A képviselő-testületi ülésekre meg kell hívni többek között a város díszpolgárait, valamint a helyi társadalmi és civil szervezetek képviselőit, ez esetben részükre az írásos előterjesztést a napirendi ponthoz kapcsolódóan meg kell megküldeni. Tanácskozási jog illeti meg a tárgyalt napirendhez kapcsolódóan a városban működő társadalmi szervek közül azokat, amelyek tevékenységi köre a tárgyalt napirendhez kapcsolódik. Az előadóhoz a tanácskozási joggal meghívottak kérdést intézhetnek, illetve a napirendi pont vitájához hozzá szólhatnak. **Az önkormányzati rendeleteket a Polgármesteri Hivatal hirdetőtábláján történő kifüggesztéssel kell kihirdetni. a hatályos rendeleteket és határozatokat a lakosság számára a Polgármesteri Hivatal Jegyzői titkárságán és a Városi Könyvtárban és a honlapon teszik hozzáférhetővé.**

A lakossági kapcsolatok szervezett formái:

- - közmeghallgatás,
- - lakossági fórum,
- - polgármesteri, alpolgármesteri fogadónap,
- - képviselői fogadónap,
- - képviselő-testületi bizottságok ülései
- - Abonyi Napló
- - jegyzői fogadónap

A képviselő-testület évente egyszer közmeghallgatást tart a Városháza dísztermében. A közmeghallgatás, lakossági fórum időpontját, helyét, témáját közhírelni kell. A közhírelést a közmeghallgatás, illetve a lakossági fórum előtt legalább 5 nappal korábban meg kell tenni.

A jegyzői titkárság feladatkörébe tartozik város hivatalos honlapjának (www.abony.hu) útján a város lakosságának folyamatos tájékoztatása a képviselő-testület döntéseiről, a városi ünnepek, városi rendezvények kapcsán a média tájékoztatása, sajtótájékoztató összehívása.

Humán Közszolgáltatások és Munkaügyi Osztály kapcsolatot tart a civil és társadalmi szervezetekkel. Közreműködik az önkormányzat és a civil, illetve a társadalmi szervezetek együttműködésére vonatkozó szakmai anyagok kidolgozásában, részt vesz a civil tevékenységgel kapcsolatos programok, fórumok, rendezvények városi szintű koordinációjában, szervezésében.

Abony Város Önkormányzat hivatalos honlapjának közzétételi szabályzata szerint a szervezeti egységek vezetőinek kötelezettsége, hogy a honlapon folyamatosan aktuális és pontos információt szolgáltatassanak a mellékletben meghatározott gyakorisággal az ügyfelek részére.

Ennek érdekében a szervezeti egységek vezetőinek folyamatosan ellenőrizni kell a honlapon megjelenő információkat, szükség esetén módosítási igényükkel. A honlap felülvizsgálatáról, annak módosításáról a szervezeti egységek vezetői havi jelentés keretében számolnak be. A honlapon, a közzétételi listákon meghatározott közérdekű adatokon kívül elektronikusan közzétehetőek más közérdekű és közérdekből nyilvános adatok is. Ezen információk megjelentetéséért a Jegyzői Titkárság a felelős.

Abony Város Önkormányzata Polgármesteri Hivatala lakossági tájékoztatási állapotterképét a 8. számú ábra mutatja.

Napjainkban már nem megengedhető, hogy az önkormányzatok internetes oldalait csak egyfajta hirdetőoszlopnak tekintsék. A civil szervezetek szerint nem elfogadható, hogy bármilyen kormányzati vagy önkormányzati döntés után hetekig kell várni a rendeletek, jogszabályok-tervezetek, más hivatalos tervek nyilvánosságra hozatalára – ha egyáltalán nyilvánosságra kerülnek. A demokrácia alacsony fokára utal, ha csak a webmesternek küldhető levél, ha nincsen lehetőség a véleménynyilvánításra. Fejlettebb és nyitottabb interaktív elem a fórum működtetése. **Összességében az önkormányzat honlapja meglehetősen hiányos, nem akadálymentesített, bár úgy tűnik a lehetőség adott lenne, nem felhasználóbarát a keresője.**

A Polgármesteri Hivatal faliújságán a lakosságot érintő kérdésekről található információk anyagok (piac látványtervei). A hirdetőablán jelennek meg az önkormányzati rendeletek és felhívások. Az önkormányzat működéséről, a lakosságot érintő legfontosabb kérdésekről az Abonyi Naplóban, az Első kézből- lakossági tájékoztató folytatásokban és a Kincskeresőben is lehetőség nyílik a tájékoztatásra. A bejáratnál véleményláda van elhelyezve.

Sorszám	Azonosított problémák leírása
31	Honlap: <ul style="list-style-type: none">• az önkormányzat rendeletei előkészítésének rendje csak az SZMSZ részeként, közérthető módon nem jelenik meg• az állampolgári közreműködés (véleményezés) módja, eljárási szabályai összesítve hiányoznak• a képviselőtestület jegyzőkönyvei 1-2 hónapos késéssel kerülnek fel• ügyintézési információk hiányosak• hiányzik a hivatkozás a Közadatkeresőre• hiányos az alapított költségvetési szervek alapító határozata, a költségvetési szervek

Sorszám	Azonosított problémák leírása
	<p>alapító okirata</p> <ul style="list-style-type: none">• hiányoznak az alaptevékenységgel kapcsolatos vizsgálatok, ellenőrzések nyilvános megállapításai (2007 az utolsó)• Nyújtott vagy költségvetéséből finanszírozott közszolgáltatások megnevezése, tartalma, a közszolgáltatások igénybevételének rendje, a közszolgáltatásért fizetendő díj mértéke, az abból adott kedvezmények hiányosak (kialakított a honlapon, de üres)• az előterjesztések csak utólag érhetőek el• hiányzik a fenntartott adatbázisok, illetve nyilvántartások jegyzéke, az adatvédelmi nyilvántartásba bejelentendő nyilvántartásoknak azonosító adatai; az alaptevékenység keretében - gyűjtött és feldolgozott adatok fajtái, a hozzáférés módja, a másolat-készítés költségei• hiányzik a feladatellátás teljesítményére, kapacitásának jellemzésére, hatékonyságának és teljesítményének mérésére szolgáló mutatók és értékük, időbeli változásuk (kialakított a lehetőség, de nincs adat)• hiányzik a közérdekű adatkérés költségtérítésének közzététele• hiányos a szerv vezetőjének, gazdasági vezetőjének kinevezés (választás) időpontja, időtartama• hiányzik a költséghatékonyság javítása érdekében a tárgyévben tett intézkedések felsorolása, rövid leírása; hatásuk rövid, számszerű elemzése• A közbeszerzési eljárás alapján megkötött szerződést honlapján megkötését követően haladéktalanul köteles közzétenni. A szerződésnek a honlapon a teljesítéstől számított öt évig folyamatosan elérhetőnek kell lennie. A 2009. évi nem működő link.
32	A 8. számú ábrán felsorolt egyéb javaslatok, hiányosságok megszüntetése az önkormányzat belátására bízott



Lakossági tájékoztatás állapotterkép Abony Város Polgármesteri Hivatala											
Ötv.	Képviselőtestületi ülések nyilvánossága	Civil szervezetek meghívása	Tanácskozási jog biztosítása	Köz meghallgatás	Lakossági fórum	Képviselői, Tisztségviselői fogadónapok	Bizottsági ülések nyilvánossága	Helyi kezdeményezésű népszavazás lakossági foruma			
Eitv.	A helyi rendeletek előkészítésének rendje közzététele (csak az SZMSZ részeként, közérthető módon nem)		Állampolgári közreműködés (véleményezés) módja, eljárási szabályai		A képviselőtestület üléseinek helye, ideje, továbbá meghívója		A képviselőtestület jegyzőkönyvei (1-2 hónapos késés)	A képviselőtestület szavazásának adatai, ha ezt a jogszabály nem korlátozza		A foglalkoztatottak létszámára és személyi juttatásaira vonatkozó összesített adatok, összesítve a vezetők és vezető tisztségviselők illetménye, munkabére, és rendszeres juttatásai, költségterítése, az egyéb alkalmazottaknak nyújtott juttatások fajtája és mértéke	
	Ügyintézési információk (pl. adózási információk) lekérdezése (ügyleírások vannak, adó mértékek nincsenek)		A honlapon közérthető formában tájékoztatást kell adni a közérdekű adatok egyedi igénylésének szabályairól. A tájékoztatásnak tartalmaznia kell az igénybe vehető jogorvoslati lehetőségek ismertetését is.			Hivatkozás a honlapon a Kéziratkeresőre		Alapított költségvetési szerv neve, székhelye, az azt alapító határozat, a költségvetési szerv alapító okirata, vezetője, honlapjának elérhetősége (hiányzik: alapító határozat, a költségvetési szerv alapító okirata)		Az önkormányzat hatályos rendeleteinek elérhetősége	
	A feladatot, hatáskört és alaptévékenységet meghatározó alapvető jogszabályok, a szervezeti és működési szabályzat vagy ügyrend hatályos és teljes szövege			Az alaptévékenységgel kapcsolatos vizsgálatok, ellenőrzések nyilvános megállapításai (2007 az utolsó)			Nyújtott vagy költségvetéséből finanszírozott közszolgáltatások megnevezése, tartalma, a közszolgáltatások igénybevételének rendje, a közszolgáltatásért fizetendő díj mértéke, az abból adott kedvezmények (kialakított a honlapon, de üres)			Előterjesztések elérhetősége (utólag)	
	A fenntartott adatbázisok, illetve nyilvántartások jegyzéke, az adatvédelmi nyilvántartásba bejelentendő nyilvántartásoknak azonosító adatai; az alaptévékenység keretében - gyűjtött és feldolgozott adatok fajtái, a hozzáférés módja, a másolatkészítés költségei					A feladatellátás teljesítményére, kapacitásának jellemzésére, hatékonyságának és teljesítményének mérésére szolgáló mutatók és értékük, időbeli változások (kialakított lehetőség, de nincs adat)					A helyi önkormányzat önként vállalt feladatai
Áht.	Az államháztartás alrendszereiből nyújtott, nem normatív, céljellegű, működési és fejlesztési támogatások kedvezményezettjeinek nevére, a támogatás céljára, összegére, továbbá a támogatási program megvalósítási helyére vonatkozó adatokat a támogatást odaítélő szervezet vagy irányító szerve hivatalos lapjában vagy honlapján közzé kell tenni, legkésőbb a döntés meghozatalát követő hatvanadik napig. Honlapon történő közzététel esetén legalább öt évig biztosítani kell az adatok hozzáférhetőségét.										
Ámr.	Információs jogokra is kiterjedő szakértelemmel rendelkező személy megbízása		Költségterítés meghatározása közzététele	Alapító okirat honlapon	Éves költségvetési beszámoló szöveges indokolása – honlapon, az előző állapot nem törölhető		Az államháztartás pénzeszközei felhasználásával, az államháztartáshoz tartozó vagyonnal történő gazdálkodással összefüggő - a nettó ötmillió forintot elérő vagy azt meghaladó értékű - árubeszerzésre, építési beruházásra, szolgáltatás megrendelésre, vagyontértékesítésre, vagyonhasznosításra, vagyon vagy vagyoni értékű jog átadására, valamint koncesszióba adásra vonatkozó szerződések megnevezését (típusát), tárgyát, a szerződést kötő felek nevét, a szerződés értékét, határozott időre kötött szerződés esetében annak időtartamát, valamint az említett adatok változásait közzé kell tenni				
	A beérkezett, de el nem fogadott véleményekkel és azok indoklásával együtt - legalább egy hónappal a helyben szokásos módon közzé kell tennie azzal, hogy az érintettek a közzététel ideje alatt azokkal kapcsolatban észrevételt tehetnek			A szerv vezetőjének, gazdasági vezetőjének neve, a kinevezés (választás) időpontja, időtartama (a kinevezés (választás) időpontja, időtartama nincs)							
Étv.	Az elkészített helyi építési szabályzatot és településrendezési terveket a megállapítás, illetve a jóváhagyás előtt véleményeztetni kell a érdekeltképviseleti szervekkel, valamint a társadalmi szervezetekkel, amelyek 45 napon belül adhatnak írásos véleményt.					A költséghatékonyság javítása érdekében a tárgyévben tett intézkedések felsorolása, rövid leírása; hatásuk rövid, számszerű elemzése					
Kbt.	A közbeszerzési eljárás kapcsán indult jogorvoslati eljárás vonatkozásában) a kérelem e törvényben meghatározott adatait a Közbeszerzési Döntőbizottság érdemi határozatát, a közbeszerzési ügy befejezését eredményező határozatát és a szerződés megkötését engedélyező végzését) adott esetben a bíróság határozatát										
	A közbeszerzési eljárás alapján megkötött szerződést honlapján megkötését követően haladéktalanul köteles közzétenni. A szerződésnek a honlapon a teljesítéstől számított öt évig folyamatosan elérhetőnek kell lennie. (a 2009. évi nem működő link)			A közbeszerzési tervet és annak módosítását a honlapon az elkészítésétől számított öt munkanapon belül - közzé kell tenni. A helyben szokásos módon is közzétehető. A következő évre vonatkozó közbeszerzési terv honlapon történő közzétételéig kell elérhetőnek lennie.			Civil szervezetek, mint független monitorozó szervek részvétele mind a tenderezési, mind a projekt végrehajtási szakaszban.				
Az ajánlatkérő köteles a hirdetményeket öt munkanapon belül közbeszerzési eljárásonként csoportosítva honlapján közzétenni, a közzétételét követően a helyben szokásos módon is közzéteheti:											
Honlap	Integráció ügyfélkapuhoz	Hírek, hír-archívum	Dokumentumtár, letölthető űrlapok	Térkép megjelenítés (szerzői jogok miatt még nem elérhető)	Települési információk publikálása	Fórum (lehetősége kiépített)	Intranet (lehetősége kiépített)	Helyi ügyek e-ügyintézése	Ügyintézői időpont-foglalás	Hírlevél	A vakok és gyengénlátók által széles körben használt eszközökkel is olvasható
TV	Helyi TV	Helyi hírek	Képviselőtestületi ülések közvetítése (felvételről)								
Sajtó	Helyi újság	Helyi ingyenes hirdetés újság									
Egyéb	Plakát	Szórlólap	Esetenkénti kérdőíves felmérések	Rendszeres ügyfélelégedettségi felmérések	Állampolgári Tanács (tervezett)	Hirdetőtáblán elhelyezett közlemények	Rendszeres önkormányzati rendezvények	Zöldszám	Kiadványok, tájékoztató füzetek	Információs központ (help desk)	Véleményláda
				Teljesül	Részben teljesül	Nem teljesül					

8. számú ábra Lakossági tájékoztatás állapotterkép Abony Város Polgármesteri Hivatala

3.7 A SZERVEZET PROJEKTMENEDZSMENT TUDÁSÁNAK FELMÉRÉSE

I.1 Projektszemlélet megerősítése

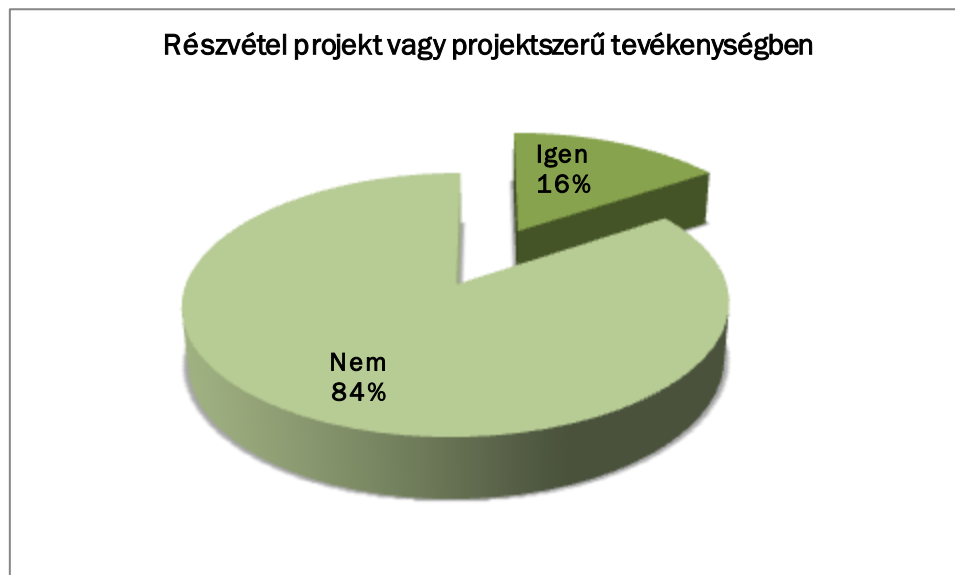
Az eredményközpontúság és a működési hatékonyság globális kényszere a projektmenedzsment tudást - egyfajta sajátos "vállalkozási típusú" feladatok irányítására szakosodott speciális vezetői tevékenységből - napjainkra a közigazgatási szervezetek szükséges képességévé tette. A projektmenedzsment a komplex feladatok végrehajtásának, a szervezeti stratégiák megvalósításának és a pályázatok kivitelezésének alapvető eszközrendszere. A program és projektmenedzsment célja, hogy az indítandó projekt esetében olyan működési keretet hozzon létre, mely lehetővé teszi, hogy az hatékony és kontrollálható folyamatok mentén működjön, és a kitűzött határidőre, az előirányzott költségkereten belül érje el a céljait.

A projektmenedzsment kompetencia vizsgálatát az információk összegyűjtésének strukturált módszerével: kérdőíves felméréssel végeztük.

A felmérés során az alábbi megállapításokat tettük:

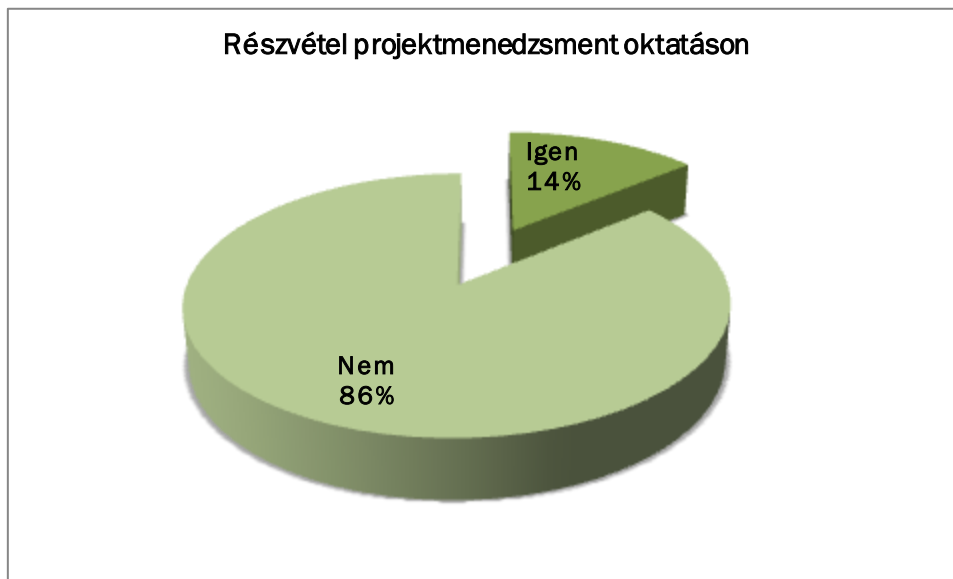
Abony Város Önkormányzatának Polgármesteri Hivatalában dolgozó **köztisztviselők többsége (84%) nem végez a hivatalon belül projekt vagy projektszerű tevékenységet.** Ennek indoka, hogy a hatósági ügyeknél a KET szigorú eljárási szabályokat határoz meg, azonban a vezetési ismeretek, idő és költségtervezés, kockázatkezelés e területeken is felhasználható lenne.

A projektszerű tevékenységet végző kollégák (16%) projektmenedzsment tudásukat leginkább pályázatokhoz kapcsolódó feladatok ellátásában (előkészítés, pályázatírás, dokumentációs anyagok összeállítása, elszámolás, kapcsolattartás), valamint beruházásokhoz kötődő feladatok menedzselésében kamatoztatják.



9. számú ábra Részvétel projekt vagy projektszerű tevékenységekben

Hasonló az arány a projektmenedzsment oktatáson való részvétel vonatkozásában is. A PM alapelveit, eszközeit, módszereit érintő képzésen a hivatal dolgozóinak mintegy 14%-a vett részt ez idáig.



10. számú ábra Részvétel projektmenedzsment oktatáson

Mindebből következik, hogy a hivatali dolgozók kevesen (mindössze 5%) használják napi munkájuk során a projektszemlélettel, menedzsmenttel kapcsolatos ismereteiket.



11. számú ábra Projekt szemlélet alkalmazása a hétköznapokban

Sorszám	Azonosított problémák leírása
33	PM alapismeretek, módszertanok, eszközök szélesebb körben történő elsajátítása
34	Vezetési ismeretek, változásmenedzsment, kockázatmenedzsment, költség – és időtervezés, projekt minőségbiztosítás PM eszközök megismerése, használata.
35	Projekt-szemlélet alkalmazása a mindennapokban

Sorszám	Azonosított problémák leírása
36	A hivatal nem rendelkezik egyszerűsített PM módszertannal, melynek segítségével a dolgozók az alapokat megismerhetik.

4. PROBLÉMALISTA

Sorszám	Azonosított problémák leírása
01	Központi ügyfélfogadást végző szervezeti egységet nem alakítottak ki.
02	Tájékoztatás és ügyintézés egy időben és helyen zajlik
03	Panaszügyeket általában nem kezelik külön az általános ügyfélfogadástól.
04	A legnagyobb problémát az ügyfélfogadás technikai feltételei jelentik a Hivatalban. A Hivatal érezhetően kinőtte az épületet, ami már az ügyfélkiszolgálást hátráltatja, a korszerű ügyfélfogadás feltételeinek megteremtése érdekében szükséges alternatív épület megoldásában gondolkodni.
05	Elektronikus sorszámrendszer a Hivatalban nincs kiépítve.
06	A határidők jobb betartása érdekében egységesen kialakított informatikai támogatás nincs a hivatalban erre a célra, az iktatórendszer a belső határidőket nem követi.
07	Az elektronikus ügyintézés még nincs kiépítve a Hivatalban
08	Az előterjesztések határidőben történő postázása
09	Honlap tartalmát újragondolni és frissíteni szükséges
10	Hivatali eligazító tájékoztatás hiányossága
11	Ügyfélfogadási idő esetleges átgondolása
12	Ügyfélfogadás technikai feltételeinek javítása
13	Elérhetőség javítása
14	Gyakran előfordul az intézményi ügyfél küldözgetése az osztályok között vagy azonos osztályon belül
15	Az osztályvezetők a Képviselőtestület által hozott rendeletekről, határozatokról és a bizottsági határozatokról papír alapon értesülnek. Célszerű lenne elektronikus úton rendelkezésre bocsátani.
16	A Polgármester által tartott vezetői értekezletek rendkívül fontosak célszerű lenne emlékeztetőt felvenni, melyben a határidők is nyomon követhetők lennének.
17	A Képviselőtestületi ülések magas száma erősen leterheli a Hivatalt, célszerű lenne felülvizsgálni a Képviselőtestület és a bizottságok illetve a Polgármester közötti hatáskörmegosztást a döntéshozatal egyszerűsítése és a hivatali apparátus tehermentesítése céljából.
18	Célszerű lenne a Polgármesteri Hivatal beszámolási kötelezettségét és rendszerességét az SZMSZ-ben előírni.

Sorszám	Azonosított problémák leírása
19	A Hivatal vezetői szintjén megtörtént a kockázatok azonosítása, azok azonban nem az önkormányzatra szabottak.
20	A tevékenységek kockázati szempontú vizsgálatában a Hivatalban dolgozó kulcsmunkatársak mindegyike nem vesz részt.
21	A kockázatvizsgálatot a Polgármesteri Hivatal valamennyi fő folyamata vonatkozásában nem végezték el.
22	A Hivatalban bonyolult kockázatértékelés rendet alakítottak ki, talán ennek is köszönhető, hogy akadozik a működtetése.
23	A kockázatokról nincs egységes nyilvántartása a Hivatalnak.
24	A kockázatkezelés kiterjesztése az intézmények és a többségi tulajdonú gazdasági társaság működésére nem történt meg
25	A költségvetési koncepcióhoz egyeztetett szempontok alapján, tervezőtábla segítségével adják meg az adatokat az intézmények Célszerű a tervező tábla szerkezetét felülvizsgálni annak érdekében, hogy követni tudják az intézmények a tervezési folyamatot.
26	A költségvetési rendelet előkészítésébe, tekintettel arra, hogy az közpénzek felhasználásáról rendelkezik célszerű bevonni a civil szervezeteket
27	Nincs kialakított stratégiaalkotási folyamat
28	Nincs kialakított folyamata a stratégiai tervezés és az éves költségvetés összekapcsolásának, egymásra történő hivatkozásának
29	Nincs kialakított folyamata a különböző szakterületekhez tartozó szakmai koncepciók Gazdasági Programhoz és egymáshoz történő hangolásához
30	Az önkormányzat stratégiai tervének/einek felülvizsgálati folyamata sem kialakított jelenleg
31	<p>Honlap:</p> <ul style="list-style-type: none"> • az önkormányzat rendeletei előkészítésének rendje csak az SZMSZ részeként, közérthető módon nem jelenik meg • az állampolgári közreműködés (véleményezés) módja, eljárási szabályai összesítve hiányoznak • a képviselőtestület jegyzőkönyvei 1-2 hónapos késéssel kerülnek fel • ügyintézési információk hiányosak • hiányzik a hivatkozás a Közadatkeresőre • hiányos az alapított költségvetési szervek alapító határozata, a költségvetési szervek alapító okirata • hiányoznak az alaptevékenységgel kapcsolatos vizsgálatok, ellenőrzések nyilvános megállapításai (2007 az utolsó) • Nyújtott vagy költségvetéséből finanszírozott közszolgáltatások megnevezése, tartalma, a közszolgáltatások igénybevételének rendje, a közszolgáltatásért fizetendő

Sorszám	Azonosított problémák leírása
	<p>díj mértéke, az abból adott kedvezmények hiányosak (kialakított a honlapon, de üres)</p> <ul style="list-style-type: none">• az előterjesztések csak utólag érhetőek el• hiányzik a fenntartott adatbázisok, illetve nyilvántartások jegyzéke, az adatvédelmi nyilvántartásba bejelentendő nyilvántartásoknak azonosító adatai; az alaptevékenység keretében - gyűjtött és feldolgozott adatok fajtái, a hozzáférés módja, a másolat-készítés költségei• hiányzik a feladatellátás teljesítményére, kapacitásának jellemzésére, hatékonyságának és teljesítményének mérésére szolgáló mutatók és értékük, időbeli változásuk (kialakított a lehetőség, de nincs adat)• hiányzik a közérdekű adatkérés költségtérítésének közzététele• hiányos a szerv vezetőjének, gazdasági vezetőjének kinevezés (választás) időpontja, időtartama• hiányzik a költséghatékonyság javítása érdekében a tárgyévben tett intézkedések felsorolása, rövid leírása; hatásuk rövid, számszerű elemzése• A közbeszerzési eljárás alapján megkötött szerződést honlapján megkötését követően haladéktalanul köteles közzétenni. A szerződésnek a honlapon a teljesítéstől számított öt évig folyamatosan elérhetőnek kell lennie. A 2009. évi nem működő link.
32	A 8. számú ábrán felsorolt egyéb javaslatok, hiányosságok megszüntetése az önkormányzat belátására bízott
33	PM alapismeretek, módszertanok, eszközök szélesebb körben történő elsajátítása
34	Vezetési ismeretek, változásmenedzsment, kockázatmenedzsment, költség – és időtervezés, projekt minőségbiztosítás PM eszközök megismerése, használata.
35	Projekt-szemlélet alkalmazása a mindennapokban
36	A hivatal nem rendelkezik egyszerűsített PM módszertannal, melynek segítségével a dolgozók az alapokat megismerhetik.

5. INTERJÚ LISTA

A Helyzetelemzési dokumentum elkészítéséhez az alábbi személyekkel interjútunk.

Ezúton is köszönetet szeretnénk mondani a Polgármesteri Hivatal dolgozóinak, rendelkezésre állásukért, segítőkész hozzáállásukért.

2009.november 10	Kovács Teodóra	Humán Közszolgáltatások és Munkaügyi Osztály osztályvezető
	Valaczkainé Varga Erzsébet	Településfejlesztési Osztály osztályvezető
	Dr. Pástét Rita	Jegyzői Titkárságvezető
	Urbán Ildikó	Aljegyző
	Bóta Lászlóné	Okmányiroda vezető
	Győri Lászlóné	Hatósági és Építésügyi Osztály
2009. november 24	Gebeiné Hangyál Gabriella	Gyámhivatal
	Lisztés Károly	Vincent Auditor vezetője
	Egyedi Bernadett	Jegyzői Titkárság
	Pillmayer Lénárdné	Gazdasági Osztály osztályvezető-helyettes
	Urbán Ildikó	Aljegyző
2009.december 01.	Romhányiné dr. Balogh Edit	Polgármester
	Simon Szabina	Abonyi Lajos Művelődési Ház, Könyvtár és Múzeumi Kiállítóhely
	Dévainé Kazinczy Sára	Kinizsi Pál Gimnázium és Szakközépiskola
	Kazinczyné Juhász Ildikó	Somogyi Imre Általános Iskola
2009.december 08.	Dr. Németh Mónika	Jegyző

MELLÉKLETEK

1. számú melléklet Ügyfél elégedettségi kérdőív



Adobe Acrobat
Document

JOGI FIGYELMEZTETÉS

Jelen dokumentum az AAM Vezetői Informatikai Tanácsadó Zrt. (továbbiakban AAM) szellemi terméke. A dokumentumban foglaltak jogtalan felhasználása esetén az AAM jogosult a szerzői jog megsértése miatti jogszabályi következmények alkalmazását kezdeményezni.

A dokumentum tartalma üzleti titok. Amennyiben hatályos jogszabály vagy a felek közötti szerződés máshogy nem rendelkezik, jelen dokumentum címzettje a dokumentumban foglaltakat köteles bizalmasan kezelni, azt harmadik félnek tudomására nem hozhatja.

©2009 AAM Vezetői Informatikai Tanácsadó Zrt. Minden jog fenntartva.