

ELŐREHALADÁSI JELENTÉS

**ZALALÖVŐ VÁROS ÖNKORMÁNYZAT
POLGÁRMESTERI HIVATALÁNAK AZ
ÁROP-1.A.2/A-2008 TÁMOGATÁS
KERETÉBEN MEGVALÓSULÓ
SZERVEZETFEJLESZTÉSI PROJEKT**

**2. SZAKASZÁNAK
TEVÉKENYSÉGEIRŐL ÉS A
VÉGREHAJTÁS
RÉSZEREDMÉNYEIRŐL**

2010. FEBRUÁR 28.

TARTALOM

BEVEZETÉS	3
JELENTÉS	4
AZ ÖNKORMÁNYZATI INTÉZMÉNYEK KOORDINÁLÁSA TERÜLETÉN VÉGZETT HELYZETFELMÉRÉSRŐL ÉS A FEJLESZTÉSI JAVASLATOKRÓL	4
A munkafázis tartalma	5
Alkalmazott módszerek	7
Vizsgálati eredmények	8
I. A helyzetfelmérés tapasztalatai, a feltárt egyes problémák, illetve a megoldás lehetséges módja (fejlesztési javaslatok)	8
1. Dokumentumelemzés	8
2. A Kitöltött kérdőívek értékelése	11
1. A Hivatal belső szervezeti-működési rendje	12
2. A Hivatal és az intézmények közötti kapcsolatok	14
3. A Polgármesteri Hivatal felelős vezetőivel valamint az intézményvezetőkkel folytatott interjúk tapasztalatai, javaslatok	17
a.) Köztisztviselők	17
b.) Intézményvezetők:	23
II. Folyamatszabályozás, intézményi feladatmátrix	26
A KIALAKÍTÁSRA (ILLETVE SZABÁLYOZÁSRA) JAVASOLT ELJÁRÁSREND FOLYAMATÁBRÁJA	29
INTÉZMÉNYI ÉS POLGÁRMESTERI HIVATALI INFORMÁCIÓSZOLGÁLTATÁSI FELADATMÁTRIXOK	32
MÓDOSÍTOTT INTÉZMÉNYI INFORMÁCIÓSZOLGÁLTATÁSI FELADATMÁTRIXOK	40
AZ INTÉZMÉNYEK ÉS A POLGÁRMESTERI HIVATAL KAPCSOLATRENDSZERE	50
INFORMÁCIÓÁRAMLÁSI HÁLÓ	52
EGYUTAS INTÉZMÉNYI KOMMUNIKÁCIÓ	57
FELJEGYZÉS	59
MELLÉKLETEK	60
1. A POLGÁRMESTERI HIVATAL BELSŐ SZERVEZETI ÉS MŰKÖDÉSI RENDJE	61
2. A POLGÁRMESTERI HIVATAL ÉS AZ ÖNKORMÁNYZAT INTÉZMÉNYEI KÖZÖTTI KAPCSOLATOK	70

BEVEZETÉS

Zalalövő Város Önkormányzata sikeresen vett részt az Államreform Operatív Program (ÁROP) keretén belül a polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztésére irányuló ÁROP-1.A.2/A-2008 pályázaton. A pályázat alapján elnyert támogatás felhasználására kiírt közbeszerzési pályázatot cégünk, a CONSACT Minőségfejlesztési és Vezetési Tanácsadó Kft. nyerte.

A mellékelt jelentés az önkormányzati intézmények felügyeletének átalakításával, az intézményekkel való információáramlás javításával, az intézményektől érkező visszacsatolás beépítésének lehetőségeivel és a közintézmények költséghatékonyabb és/vagy eredményesebb működésére irányuló javaslatokkal foglalkozik.

A jelen Előrehaladási jelentés összefoglalja a szervezetfejlesztési projekt második szakaszának eddigi lépéseit, azok eredményeit, és kitér a további feladatokra is. A Jelentés az alábbi fő elemekből áll:

1. Jelentés a Polgármesteri Hivatalban végzett helyzetfelmérésről és a fejlesztési javaslatokról
2. Kialakításra javasolt eljárásrend folyamatábrája
3. Intézményi és Hivatali feladatmátrix, Módosított Intézményi és Hivatali feladatmátrix
4. Ellenőrzési és információkezelési struktúra, Információáramlási háló
5. Egyutas intézményi kommunikáció kialakítása
6. Feljegyzés a szervezetfejlesztési projekt további feladatairól és ütemezéséről
7. Mellékletek
 - A kérdőíves felülvizsgálat során alkalmazott kérdőívek értékelő táblái

JELENTÉS

AZ ÖNKORMÁNYZATI INTÉZMÉNYEK KOORDINÁLÁSA TERÜLETÉN **VÉGZETT HELYZETFELMÉRÉSRL ÉS A FEJLESZTÉSI** **JAVASLATOKRÓL**

A szervezetfejlesztési projekt második szakaszában, 2009. november 30. és 2010. február 28. között a projekt II. moduljához tartozó feladatok kerültek elvégzésre.

A munkafázis tartalma

A projekt e szakaszában az alábbi részfeladatok ellátására került sor:

II. Modul: Az önkormányzati intézmények koordinálása; (I. pályázati részterületek: g, h),¹ ennek részeként

- az önkormányzati intézmények felügyeletének átalakítása, a döntési jogosultságok átstrukturálása (I./g);
- az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a hivatal működésébe) (I./h);

A felmérés elkészítése során egyrészt a rendelkezésre álló dokumentumok (SZMSZ, ÖMIP, egyéb rendelkezésre bocsátott belső anyagok) tanulmányozására, másrészt a köztisztviselők által kitöltött kérdőívek értékelésére és a kijelölt köztisztviselőkkel és intézményvezetőkkel készített interjúkra került sor.

Az adatfelvétel tényleges tevékenységeit, fő állomásait mutatja az 1. táblázat.

¹ A projektfeladatok jelölése az ÁROP pályázat eredeti azonosítói szerint van megadva.

Időpont, helyszín	Tárgy	Tanácsadók	Partner	Indikátorok
Február 10. Zalalövő	adatfelvétel	Borbély Tünde	Polgármester Jegyző	Vezetői és munkatársi interjúk (2 fő)
Február 10. Zalalövő	adatfelvétel	Borbély Tünde	Pénzügyi Osztály vezető Építésügyi Osztály vezető	Vezetői és munkatársi interjúk (2 fő)
Február 25. Zalalövő	adatfelvétel	Parragi Zoltán	Támasz Alapszolgáltatási Intézmény	Vezetői interjúk (1 fő)
Február 25. Zalalövő	adatfelvétel	Parragi Zoltán	Zalalövői Általános Iskola	Vezetői és munkatársi interjúk (1 fő)
Február 25. Zalalövő	adatfelvétel	Parragi Zoltán	Zalalövői Napközi Otthonos Óvoda	Vezetői és munkatársi interjúk (1 fő)
Február 25. Zalalövő	adatfelvétel	Parragi Zoltán	„Salla” Művelődési Központ, Könyvtár és Alapfokú Művészeti Iskola	Vezetői és munkatársi interjúk (1 fő)
2010. március 5.	Előrehaladási jelentés, beszámoló			

1. táblázat

A helyzetfelmérést követően meghatároztuk Polgármesteri Hivatal és a felügyelt önkormányzati fenntartású intézmények közötti kapcsolati formák jellegét. Értékeljük a feladat-kiosztás, a koordináció, az intézmények közötti kommunikáció kialakult rendszerét és megoldásait.

Az intézményenként összeállított feladatmátrixot, az elkészített ellenőrzési és információkezelési struktúrát, az információáramlási hálót, valamint a kialakított folyamatszabályozást (folyamatábrát) a Hivatal érintett belső szervezeti egységeivel és az érintett intézményekkel egyeztetjük, majd ennek alapján készültek el a végleges változatok.

Alkalmazott módszerek

A projektfázis során alkalmazott módszereket egyeztettük a fejlesztési projekt menedzsment feladatait ellátó Salla-Comp Bt.-vel.

A Polgármesteri Hivatal és az intézményei közötti kapcsolattartás jellemző formáit elsődlegesen dokumentumelemzéssel, vagyis a belső szabályzatok felülvizsgálatával, valamint vezetői és munkatársi konzultációk útján végeztük.

Az adatfelvétel során konkrét feladat volt az Önkormányzat mint fenntartó, illetve intézményei közötti kapcsolatrendszer vizsgálata. A gyakorlatban ez elsősorban az intézmények és a Polgármesteri Hivatal egyes szervezeti egységei (illetve vezetői) közötti rendszeres kontaktus formáit, alkalmait, illetve az azokat szabályozó dokumentumokat, valamint gyakorlatot jelenti.

Az első projektfázis végén (decemberben) zárt kérdőíves felmérés keretében kérdeztük meg a Hivatal dolgozóit a Hivatal belső szervezeti és működési rendjéről, másrészt az önkormányzati intézményekkel való kapcsolatokról alkotott véleményéről.

A helyzetfelméréssel párhuzamosan folyt a kitöltött kérdőívek kiértékelése. Az így kapott adatok, információk elemzését, az ezek alapján készült fejlesztési javaslatokat jelentésünk tartalmazza

Vizsgálati eredmények

I. A helyzetfelmérés tapasztalatai, a feltárt egyes problémák, illetve a megoldás lehetséges módja (fejlesztési javaslatok)

1. DOKUMENTUMELEMZÉS

Az értékelés az alábbi dokumentáció felhasználásával, illetőleg ennek megfelelő logikai sorrendben történt:

- Polgármesteri Hivatal Szervezeti és Működési Szabályzata
- Önkormányzati Minőségirányítási Program
- Megállapodás a munkamegosztás és a felelősségvállalás rendjéről
- Munkaköri leírások
- Vezetői, illetőleg apparátusi értekezletek dokumentumai
- Vezetői utasítások, belső körlevelek

Zalalövő Város Önkormányzatának, kötelező és önként vállalt feladatai ellátása érdekében „3 és fél” intézménye „van”, melyek némelyike nem csak a közigazgatási területre vonatkozó „hatásterülettel” rendelkezik. Az intézmények:

- „Salla” Művelődési Központ, Könyvtár és Alapfokú Művészeti Iskola
- Zalalövői Általános Iskola
- Zalalövői Napközi Otthonos Óvoda
- Támasz Alapszolgáltatási Intézmény

Ez utóbbi intézményt jelölhető meg „fél” intézményként, hiszen nem a klasszikus értelemben vett saját szervezetről van szó. Zalaegerszegi és Óriszentpéteri Kistérségben működő intézmény 84 településén látja el feladatát a következő szolgáltatások keretében: Családsegítő Szolgálat, Gyermejjóléti Szolgálat, Házi segítségnyújtás, Jelzőrendszeres házi segítségnyújtás, Szociális étkeztetés, Nappali Intézmények. Tekintettel az intézmény speciális jogállására, a kérdés szempontjából nem is indokolt különösebben foglalkozni vele, csupán alkalmilag és érintőlegesen kerül szóba a későbbiekben. (Lásd: interjúk.)

A kérdés szempontjából releváns másik három intézmény:

„A hivatalhoz rendelt önállóan működő költségvetési szervek, melyek pénzügyi- gazdasági feladatait – a munkamegosztás és felelősség vállalás rendjére vonatkozó megállapodás alapján – Zalalövő Város Polgármesteri Hivatala látja el azzal, hogy jóváhagyott költségvetési keretei terhére kötelezettséget vállalhat, és igazolja annak szakmai teljesítését.” (SZMSZ)

Az önkormányzati intézmények kis száma alapján joggal feltételezhető, hogy a Hivatal és az intézmények kapcsolata kiépült, helyileg szabályozott és a kapcsolattartásra megfelelő csatornák működnek. Ez a megállapítás mid a szabályozottságot, mind pedig a gyakorlatot illetően azonban kissé pontosításra szorul. Ebből a szempontból ugyanis csupán egyetlen keretszabály lelhető fel a Hivatal SZMSZ-ében, mégpedig a már ismertetett vezetői értekezletek formájában. Az SZMSZ vonatkozó előírása szerint ugyanis: „A polgármester és a jegyző, az osztályvezetők és az intézményvezetők részvételével hetente – kivéve július és augusztus hónap, amikor szükség szerint - értekezletet tart, ahol meghatározzák a munkavégzés fő irányait, beszámolót kérnek a korábbi döntések végrehajtásáról.”

Mindenképpen rögzíteni kell azt, hogy a vezetői értekezletek stabil – és nem csak alkalmanként meghívott – résztvevői az intézményvezetők. Ez a megoldás rendszeres és ellenőrzött keretek között biztosít fórumot a teendők, problémák, közösen megoldandó feladatok egyeztetésére, rendezésre. Meg kell említeni ugyanakkor azt, hogy a szervezeti egységek vezetőinek munkaköri leírásai is tartalmaznak kapcsolattartási kötelezettségre vonatkozó előírást.

Pontosabb képet alkothatunk – a szabályozás szintjén – ugyanakkor, ha a tárgyra vonatkozó Önkormányzati Minőségirányítási Program rendelkezéseit megismerjük. Zalalövő Város és Csöde Község Képviselő-testülete a 2004. január 29-i ülésen tárgyalta meg és fogadta el az Önkormányzati Minőségirányítási Programot, amely a közoktatásról szóló 1993. évi LXXIX. törvény 85. § (7) felhatalmazása alapján készült. Eredetileg a Program, csak a 2004-2008. év közötti időszakra került alkalmazásra, azonban a kétévenkénti felülvizsgálati kötelezettségnek köszönhetően a vonatkozó előírás és a kapott tájékoztatás szerint kis módosítással ugyan, de jelenleg is hatályban van.

A Program – annak tételes tartalmi ismertetése nélkül csak címszavakban – tartalmazza: a stratégiai célok meghatározását; az önkormányzati elvárásokat a helyi közoktatási rendszer működésével

kapcsolatban; a más ágazatokkal való kapcsolatokat; az intézményfenntartói ellenőrzési tervet; a fenntartó és a jegyző feladatkörében megvalósuló tevékenységét stb. Ki kell emelni, hogy a Program tartalmilag rendkívül korrekt, részletes és mindenre kiterjedő (pl. beszámolók tartalma, kapcsolattartás stb.), így a gyakorlatban történő maradéktalan végrehajtása esetén zökkenőmentes együttműködési kereteket biztosít a partnerek számára.

Mindhárom intézménnyel kapcsolatban rendelkezésre áll a „Megállapodás a munkamegosztás és felelősségvállalás rendjéről”. Ezek teljes körűen szabályozzák az intézmények és a hivatal közötti kapcsolatot az alábbi területeken:

- Éves költségvetés tervezése
- Pénzkezelés és pénzellátás
- Előirányzat felhasználás
- Kötelezettségvállalás és az utalványozás rendje
- Az ellenjegyzés, az érvényesítés, szakmai igazolások rendje,
- Jogkörök nyilvántartása
- Személyi juttatásokkal és a munkaerővel való gazdálkodás szabályai
- Analitikus nyilvántartások vezetése
- Információáramlás, információszolgáltatás
- Vezetői ellenőrzés
- Működtetés, beruházás, vagyonkezelés

Jogszabályváltozás miatt a Megállapodás jelenleg átdolgozás alatt van, de pontosan szabályozza a kapcsolattartás pénzügyi vonatkozású feladatait. A munkaköri leírások átvizsgálása során azt tapasztaltuk, hogy ezek tartalmazzák az érintett dolgozók intézményekkel kapcsolatos feladatait, aktualizálásuk folyamatosan történik. Ezt a véleményünket a megkérdezett vezetők is alátámasztották a velük készített interjúk során.

A Megvizsgált szabályozó dokumentumok alapján elmondhatjuk, hogy a kialakított szabályozások példa értékűek.

Természetesen a gyakorlati, az előírásoknak mindenben megfelelő végrehajtás a tényleges biztosítéka a zökkenőmentes és hatékony együttműködésnek, amelynek mint látható rendszerszintű megközelítésével Zalalövön nincsen gond, probléma csak esetenként, alkalmilag merülhet fel a mindennapi

munkavégzéshez „szükségszerűen” hozzá tartozó nézeteltérések, súrlódások, nem egyértelmű feladatkitűzések, szűkös határidők stb. miatt. Éppen ezért fontos kihangsúlyozni azt, hogy az önkormányzati feladatok végrehajtása, illetőleg a nyújtott szolgáltatások megszervezése szempontjából az intézmények és a Hivatal részben egyenrangú partnerek. Végző soron azonban a Hivatal, a helyi önkormányzat fő szervező, feltétel-biztosító, végrehajtó szerve – mint ebből a szempontból általános feladat-és hatáskörökkel felruházott intézmény – ténylegesen kiemelendő. Egyfajta „primus inter pares” (első az egyenlők között) szerepet tölt be az intézmények sorában, hiszen itt kell összefutnia az összes információnak, itt készülnek el a testületi döntéseket megalapozó előterjesztések, összefoglalók stb.

Tekintettel a fentiekre a kapcsolatok tényleges működtetésében, az információk megosztására, esetlegesen a későbbiekben rendelkezésre bocsátandó egyéb eszközök alkalmazásában meghatározó szerepet kell biztosítani a Hivatal számára.

2. A KITÖLTÖTT KÉRDŐÍVEK ÉRTÉKELÉSE

A projekt keretében egy-egy kérdőív összeállítására és a köztisztviselők általi kitöltésére került sor, annak érdekében, hogy közvetlen képet alkothassunk a Hivatalban dolgozó munkatársak véleményéről a szervezet belső viszonyiról, továbbá az intézményekkel a gyakorlatban kialakított kapcsolatrendszer működőképességéről.

A kérdőíveket a köztisztviselők teljes köre (20 fő) kitöltötte, így – elméletileg – elegendő adatot, információt kellene, hogy szolgáltatassanak az elemző munkához és általánosítható következtetések levonásához. Ez az elvárás csak részben teljesült – lásd a c) alattiakat – annak ellenére, hogy bár a kitöltés papír alapon történt a projekt lebonyolítója mindvégig garantálta a felmérés anonim voltának biztosítását.

A kérdőívek tartalmi értékelésének módszere az eldöntendő és „kötött feleletválasztós kérdések” esetében az egyes válaszok számosságának értékelésén alapul. A „szabad szöveges” véleménynyilvánításra közvetlen módot adó kérdéseknél – a lehetőség szerint – a válaszok tartalmi elemzését és szintetizálását követően kerül sor az azonosságok, illetőleg különbségek rögzítésére és összevetésre.

Ki kell hangsúlyozni azt, hogy a válaszok értékelésére a negatív oldali megközelítés preferálásával,

kiemelésével történik. Ennek oka nem az összesítés végzőjének esetleges személyes motivációja, „rosszmájúsága” az oka, hanem a jogos és értékelhető kritika esetleges elsikkadási lehetőségének minimalizálási kényszeréből adódik! A válaszok összesítése kérdőívenként és kérdésenként azok sorrendjét szigorúan betartva az alábbiak, míg az azokhoz fűzött észrevételek összegzésére a c) pont alattiak szerinti tartalommal kerül sor:

1. A Hivatal belső szervezeti-működési rendje

- A köztisztviselők mintegy egyharmada szerint a Hivatal jelenlegi szervezete **nem ésszerű**.
- A Hivatal szervezeti felépítésével kapcsolatos problémák között első helyen áll a jelenleginél differenciáltabb hivatali struktúra igénye, míg kettő fő tartja csak túl bürokratikusnak a szervezet a kötött válaszok alapján.
- Az önálló véleményalkotás lehetőségével élő köztisztviselők a következő problémákat említik meg: **egyenlőtlen feladat elosztás és munkamennyiség, a rendelkezésre álló személyi állomány szűkössége** (betöltetlen státuszok: ügyintéző és igazgatási osztályvezető)
- A felesleges szervezeti egységre vonatkozó kérdésre a köztisztviselők szinte teljes köre úgy reagál, hogy olyan nincs. Csupán egyetlen munkatárs **vitatja az önálló gyámhivatal létjogosultságát**, igaz ugyan, hogy megjegyzésként kötelező jogszabályi előírásra hivatkozik.
- Az előbbi kérdéshez hasonló arányban nyilatkoznak úgy a köztisztviselők, hogy a **jelenlegi szervezeti egységek tagozódásával és számával elégedettek**. Egy javaslat szerint a „A pénzügyön belül el lehetne különíteni a közigazdasági (pü-i) és számviteli (könyvelési) csoportokat”.
- A szervezeti változtatásokra vonatkozó kérdésen belül **egyetlen értékelhető válasz leadására került sor**. A válaszadó véleménye szerint kinevezett aljegyzőre feltétlenül szükség lenne a Hivatalban. Álláspontjának alátámasztására azt hozza fel, hogy ezzel megoldódnának a jegyző tehermentesítésével és a helyettesítéssel kapcsolatos problémák egyaránt.
- A köztisztviselők **95 %-a** szerint működik a Hivatal a hatályos belső szabályzatainak megfelelően. Az egyetlen munkatárs ad csak negatív minősítést ebből a szempontból.
- A belső folyamatok szabályozásának felülvizsgálati igényére vonatkozóan a köztisztviselők egybehangzóan **nem nyilvánítanak véleményt**.
- Nagyobb aktivitás mutatkozott ugyanakkor az ügyintézési idő csökkentésének lehetséges eszközeivel kapcsolatosan, igaz, hogy ez a kérdés kötött feleletválasztós kategóriába tartozik. A leadott válaszok az alábbiak:

Az informatikai eszközök jobb kihasználásával	9
A felesleges munkafolyamatok kiiktatásával	2
Az informatikai eszközök jobb kihasználásával és a hatékonyabb munkamegosztással	2
Az informatikai eszközök jobb kihasználásával és a felesleges munkafolyamatok kiiktatásával együtt	1
Hatékonyabb munkamegosztással	1

Érdekes, hogy három köztisztviselő egyáltalán nem nyilvánított véleményt, míg az „egyéb” kategóriába sorolt válasz tartalmilag arra irányul, hogy az ügyintézési határidő nem csökkenthető.

- A Hivatal működési problémáit firtató kérdésre rögzített válaszok jellemzően a következőkre csoportosíthatóak: **állami támogatás szükségessége; elavult számítástechnikai infrastruktúra; jogszabályi környezet; feladat- és hatáskörök sokrétűsége.** A dominancia azonban alapvetően a pénzhány megjelölésében jelentkezik.
- Arra a kérdésre, ami az ügyfélszolgálati folyamatok eljárási idejének csökkentésére irányul, a beérkezett válaszok nem igazán értékelhetőek. Talán az **ügyfelek jobb tájékoztatásának szükségességét** felvető vélemény említhető meg leginkább.
- Az ügyfélszolgálat, illetőleg az ügyfélkapcsolatok javítása témakörben ugyanakkor elég heterogén válaszok születtek. Említésre kerül a **külön ügyfélszolgálat** működtetésének szükségessége, az **Internet** és ezzel kapcsolatosan a **honlap** tartalmi bővítésének szükségessége, sőt az elektronikus ügyintézés lehetőségének megteremtése is. Egy köztisztviselő az **ügyfélfogadási idő** átalakításának szükségességét is megemlíti. Jellemző viszont, hogy a válaszadók hiányolják az ügyfélfogadási idő betartását, az állandó ügyfelezés kényszerét!
- A Hivatalon belüli kapcsolatokra vonatkozóan leadott válaszokból megállapítható, hogy a köztisztviselők többségének minimum kettő, de jellemzően szinte az összes szervezeti egységgel van napi munkakapcsolata.
- A kapcsolatok minőségét illetően három fő kivétellel pozitív minősítést adnak. Problémaként vetik fel, és a kapcsolatokat negatívan értékelő válaszadók is azon az állásponton vannak, hogy nem áll rendelkezésre a **megfelelő idő** a belső egyeztetések és konzultációkra, míg egy fő a munkatársak **tájékoztatásának, információval való ellátottságának** hiányát is megemlíti. Az

ebben a kérdésben az „egyéb” kategóriába sorolt válaszadók tartalmilag az előzőeket tükröző választ adnak, csak saját megfogalmazásban, kiegészítve a helyettesítés megoldatlanságának kérdésével.

- A belső kommunikáció hatékonyságának javítási lehetőségét a köztisztviselők az **értekezletek rendszerességében**, a jobb **információ ellátásban**, szakmai egyeztetések lehetőségei biztosításában, míg egy fő a megfelelő szoftverek biztosításában látja.
- A saját szervezeti egységet illetően a főbb problémák az alábbiak a válaszadók szerint: kevés idő és létszám, a feladatok sokfélesége, magas ügyiratszám.
- A felmerült problémák megoldására vonatkozó válaszok többsége szerint ismételtlen csak az idő kérdése merül fel nyomatekusan. Jellemző továbbá a szakmai segítség hiányának és a hatékonyabb belső munkamegosztás szükségességének is a felvetése. Egy esetben említésre kerül a szolgálati út betartásának szükségessége is. Az „egyéb” válaszadói kategóriába sorolt vélemények között van egy különösen figyelemre méltó, nevezetesen: „Tovább kell korszerűsíteni az informatikai eszközöket, hogy néhány információt, jelentést, stb. az ügyintézők közvetlenül intézhethetnének.”
- A teljesítmény mérés indikátoraira vonatkozó kérdésre adott válaszok között dominanciával a következők rendelkeznek: **ügyiratszám, ügyfélforgalom, munkaidő-ráfordítás, felügyeleti ellenőrzések**. Jelentős arányban, (több mint 50 %) ebben a kérdésben a válaszadók nem is nyilvánítanak véleményt, vagy indikátorok meghatározásának nehézségét, illetőleg lehetetlenségét fejtik ki.
- A teljesítmény értékelési szempontok kérdésében adott válaszok is elég vegyes képet mutatnak. Említésre kerül az ügyiratszám, az **ügyintézési idő** és a **felügyeleti ellenőrzések** megállapításai, de kiemelendő, hogy szerepel a válaszok között az **ügyfél-elégedettség** is. Itt is megjelennek azok a válaszok, amelyek az értékelés nehézségét és az összehasonlíthatatlanság kérdését feszegetik.
- A munkaköri leírását a köztisztviselők 10 százaléka minősíti csupán elégtelennek. Annak indokaként azonban külső okot, az állandó változást és a szinte követhetlenséget jelölik meg, az ellátandó feladatokat illetően.
- A feladatellátás szabályozottságára irányuló kérdésben csupán egy köztisztviselő minősíti a szabályozást nem megfelelőnek.

2. A Hivatal és az intézmények közötti kapcsolatok

- Az intézmények irányítási rendjének megfelelőségére vonatkozóan a köztisztviselők 90 %-a igenlő választ adott.

- Érdekes, hogy az intézményirányítással kapcsolatos felelősségi körök hivatalon belüli szabályozottságával kapcsolatosan az előző kérdésre nemleges választ adó munkatársak ugyancsak negatív választ adtak, ugyanakkor **álláspontjuk indoklása nem értelmezhető**. Válaszuk a feltett kérdésre ugyanis rendkívül tömör: „nem tudom”. Kérdésként merül fel, hogy komolyan kell-e kezelni az általuk adott kritikát, ha nem tudnak megfelelő érveket felhozni álláspontjuk alátámasztására.
- A Hivatal intézményirányító tevékenységével kapcsolatosan ugyanakkor a kritikus válaszok száma már megduplázódik és érvelnek is a köztisztviselők. Álláspontjuk szerint gond van a kapcsolattartással, illetőleg információáramlással, tekintettel arra, hogy sok dologról **csak utólag értesülnek** az érintettek. Ezzel kapcsolatosan felvetik az intézmények túlzott önállóságának kérdését. Kritikaként fogalmazódik meg az is, hogy az **intézményvezetők egyben önkormányzati képviselők**. Ez a tény álláspontjuk szerint nehezíti az érdemi, mindennapi munkát.
- Az intézményekben folyó feladat-ellátás nyomon követésére vonatkozó kérdésre az előbbieken kritikát megfogalmazó köztisztviselők köre további egy fővel bővül a nemleges válaszadókat illetően. Érdemi indoklásra azonban sajnos csak ketten hajlandóak. Egyikük szerint ez vezetői feladat, ezért a beosztott köztisztviselők tekintetében a kérdés nem releváns, a másik munkatárs ebben az esetben is **az intézményi önállóság túlzott** voltának tényét hozza fel.
- A színvonal javítása érdekében bevezetendő intézményirányítási változtatási javaslattal – szintén ugyanebből a körből két köztisztviselő próbál érdemi véleményt kifejteni. Egyikük az intézményvezetők **beszámoltatásának gyakorlatán** változtatna, javaslata szerint arra sűrűbben kellene sort keríteni. A másik kolléga szerint az intézményvezetőknek nem kellene még további három-négy posztot betölteniük, így jobban el tudnák látni vezetői feladataikat.
- A hivatal és az intézmények közötti kapcsolat minőségét csupán egy fő tekinti nem megfelelőnek, míg az információáramlás kielégítő voltát az intézmények és a Hivatal egyes szervezeti egységei között további **egy** köztisztviselő minősíti nem megfelelőnek.
- Az intézményekkel történő kapcsolattartás tekintetében ugyancsak két válaszadó lát problémát. Álláspontjuk szerint gyakori, hogy a polgármesteri jóváhagyáshoz kötött kötelezettségvállalásokról **csak utólag értesülnek**, továbbá az intézményvezetők folyamatosan **elkészve** nyújtanak be bizonyos dokumentumokat a Hivatalnak.

- Az önkormányzati intézményrendszer kötött feleletválasztós minősítése a köztisztviselők által az alábbi:

a nyújtott közszolgáltatások színvonala kielégítő	7
jól szervezett, megfelelő	3
a Hivatalnak valójában nincsenek megfelelő információi minderről	1
pazarló, ésszerűtlenül drága a fenntartásuk	1
túlbürokratizált	1
egyéb	7

Meg kell említeni ugyanakkor azt, hogy az „egyéb” válasz kategóriába sorolt köztisztviselők nem viszik túlzásba az álláspontjuk indoklását. Egyikük a nyújtott közszolgáltatások színvonalát kéri számon, míg a másik a jó szervezethez mellet a fenntartás magas költségeit kéri számon.

- b) Az intézményrendszer korszerűsítésével kapcsolatosan rögzített válaszok aránya számosságát illetően az előzőekhez képes magasnak minősíthető azonban sokan (több mint 50 %) egyáltalán nem kívántak ebben a kérdésben (sem) véleményt nyilvánítani. Felvetődik a nagyobb anyagi támogatás és az informatikai fejlesztés, valamint az egyeztetések számának növelési igénye is. Érdekességként meg kell említeni, hogy egy köztisztviselő a kapcsolattartás szintjének részbeni változtatására tesz javaslatot akkor, amikor havi rendszerességgel tartandó, a pénzügyi ügyintézők közötti egyeztetésre tesz javaslatot.

c.) Általános észrevételek és következtetések

A fenti összesítésből is kitűnik, azonban az összefoglaló táblázatokat áttanulmányozva szembetűnő az a tény, hogy a kitöltést végző köztisztviselők többsége tartózkodott az érdemi véleményének kinyilvánításától.

Jól látható, hogy az eldöntendő kérdések esetében hajlandóak voltak állást foglalni és ugyanez vonatkozik a taxatív felsorolást tartalmazó feleletválasztós kérdésekre is. Az önálló vélemény alkotást

igénylő kérdéseket a kitöltők zöme inkább kerülte, vagy tényleges információ értékkel nem bíró válaszokat adott, pl.: nincs rálátásom, nem tudom stb.

Az is megfigyelhető, hogy több esetben az azonos szakterületen dolgozó kollégák egyeztettek.

Tovább színezi a kérdőívek kitöltésével kapcsolatos megállapításokat az is, hogy több köztisztviselő esetében a kérdőívek tartalmi koherenciája sérül, tekintettel arra, hogy az egymást követő és összetartozó tárgykörökben rögzített válaszok a kérdések illetőleg az előzőekben megadott válaszok logikájának nem megfelelőek. sőt gyakran egymásnak ellentmondó tartalmúak.

Megemlíthető még továbbá az is, hogy némely esetben annak ellenére igyekeztek a köztisztviselők anonimitásuk megőrzésére, (ennek eszköze az azonosító adatok hiányos kitöltése volt) hogy azért a projekt lebonyolítója garanciát vállalt.

3. A POLGÁRMESTERI HIVATAL FELELŐS VEZETŐIVEL VALAMINT AZ INTÉZMÉNYVEZETŐKKEL FOLYTATOTT INTERJÚK TAPASZTALATAI, JAVASLATOK

Amint az a kérdőíves felmérés részleges eredményéből is látható, feltétlenül szükséges volt a munka során – igaz szűkebb körben – de az érintettek véleményének pontosítására is az interjúk keretében. Az így nyert információk némileg árnyalják az addig tapasztaltakat. Ez elsősorban a köztisztviselők vonatkozásában jelentős, ugyanakkor az intézményi kapcsolatok tekintetében az intézményvezetői vélemények rögzítése a „hallgattassék meg a másik fél” elve alapján további a pontosítás lehetőségét nyújtotta. A tapasztalatok röviden az alábbiak szerint összegezhetők:

a.) Köztisztviselők

A Polgármesteri Hivatal intézményeivel való napi szintű kapcsolattartás a feladat jellegétől függően az adott területért felelős hivatali szervezetei egység feladata. Ezt a feladatot jellemzően négy szervezeti egység látja el:

- Polgármester
- Jegyző
- Pénzügyi osztály
- Építésügyi osztály

Így a kapcsolatrendszer feltérképezése is az érintett vezetőkkel folytatott interjúk eredményeinek felhasználásával készült.

Ez alapján elmondható, hogy az intézmények felügyelete négy szinten zajlik:

- 1) napi munka során szóban, email-ben, telefonon, személyesen
- 2) rendszeres (heti) vezetői értekezleteken
- 3) Bizottsági üléseken
- 4) Képviselőtestületi üléseken

Az intézmények folyamatos működtetéséhez, napi munkavégzéséhez, irányításához kapcsolódó feladatok, felelősségek az első két szinten zajlanak, míg a bizottsági és a képviselőtestületi ülések jellemzően az ellenőrzési, felügyeleti funkciót látják el.

Az interjúk során mind a négy vezető megfogalmazta elégedettségét az intézményekkel való kapcsolattartás, információátadás, együttműködés vonatkozásában.

Az átadott szabályozó dokumentumok alapján ez a terület valóban jól szabályozott, jól körülhatárolt feladatokkal, felelősségi körökkel. A vezetők szerint a gyakorlat is visszaigazolja a szabályozók megfelelőségét.

Az operatív feladatok összehangolását segíti, a kapcsolattartás hatékonyságát növeli az elmúlt ősszel bevezetett heti vezetőségi megbeszélések rendszere.

Az értekezleteket heti rendszerességgel a polgármester hívja össze.

Résztvevői:

- polgármester
- jegyző
- osztályvezetők
- intézményvezetők

Ez a fórum alkalmas a mindennapos működés során felmerülő feladatok megbeszélésére, koordinálására, a problémák tisztázására. Az itt elhangzott feladatokról mindenki saját magának készít jegyzetet, illetve a jegyző vezet saját használatra informális jegyzőkönyvet. Így a megbeszélések ezen rendszere alkalmas a számonkérésre is, hiszen minden megbeszélésnek témája az előző alkalommal feladatot kapott munkatársak beszámolója.

Ez a fórum szolgál arra is, hogy a résztvevők megbeszéljék a pályázati lehetőségeket, valamint az intézményvezetőket tájékoztassák a munkavégzést, működést érintő jogszabályváltozásokról is.

A kialakított kommunikációs rendszert minden interjúalany dicsérte.

A napi kapcsolattartást segíti a hivatal és intézményei területi elhelyezkedése, hiszen minden intézmény a városközpontban található, így nem okoz problémát a személyes kontaktus sem.

Az intézmények működtetésével kapcsolatos feladatokat az Önkormányzati Minőségirányítási Program igen részletesen tartalmazza, ezért itt – a teljesség igénye nélkül - csak azokat említjük meg, melyeket az interjúk során a vezetők kiemeltek. Akár azért mert a tevékenységet fontosnak érzik, akár azért mert példaértékűnek találják.

Polgármester

Részt vesz a heti értekezleteken is. Az intézmények vezetői ezen a fórumon fogalmazzák meg problémáikat, jelzik az intézmény működtetéséhez kapcsolódó ad-hoc pénzügyi igényeiket is. 10.000 forint értékhatár feletti megrendelés a polgármester ellenjegyzésével lehetséges. A 100.000 forintot meghaladó igényeket a Bizottság elé kell terjeszteni, melyekről az dönt.

Az intézményekben felújításra, beruházásra a szűkös anyagi lehetőségek miatt csak abban az esetben kerülhet sor, ha a pénzügyi finanszírozás egy részére pályázati pénz áll rendelkezésre. Ezért kiemelkedően fontos az Európai Unió és esetleges egyéb pályázati lehetőségek figyelemmel kísérése. Az ügy jelentőségére való tekintettel a kínálkozó lehetőségek felügyelete, a pályázati források keresése - az intézményvezetőkkel szorosan együttműködve - részben a polgármester feladata.

Jegyző

Részt vesz a heti értekezleten, naptárában rögzíti az itt elhangzott problémákat, feladatokat a hozzájuk tartozó felelőssel, határidővel.

Felügyeli az intézmények gyermek- és ifjúságvédelmi felelősei törvényes, jogszerű munkáját, a gyermek- és ifjúságvédelmi rendszer működtetését.

Felelős nevelési-oktatási intézmények törvényes, megfelelő szakmai működéséért, segíti és ellenőrzi az intézmények munkáját az alábbi szempontok szerint.

- Az intézmények működőképessége

- Az oktatás szerkezete
- Az iskolák felújítási igénye
- Beiskolázási helyzet
- A pedagógus ellátottság és foglalkoztatottság
- Aktuális kérdések

Mindezekhez az alábbi információforrások állnak rendelkezésre:

- Tantárgyfelosztás,
- Tanévnnyitó-záró értekezletek (jegyzőkönyvei),
- Statisztikai adatok,
- Megbeszélések (jegyzőkönyvei),
- Intézményi Minőségirányítási Programok

Fontos megjegyezni, hogy rendszeresen részt vesz az intézmények által szervezett szabadidős programokon, erősítve ezzel az informális kapcsolatokat is.

Pénzügyi osztály

Mindhárom intézménnyel kapcsolatban rendelkezésre áll a „Megállapodás a munkamegosztás és felelősségvállalás rendjéről”. Ezek teljes körűen szabályozzák az intézmények és a hivatal közötti kapcsolatot, az alábbi területeken:

- éves költségvetés tervezése
- pénzkezelés és pénzellátás
- előirányzat felhasználás
- Kötelezettségvállalás és az utalványozás rendje
- Az ellenjegyzés, az érvényesítés, szakmai igazolások rendje,
- Jogkörök nyilvántartása
- Személyi juttatásokkal és a munkaerővel való gazdálkodás szabályai
- Analitikus nyilvántartások vezetése
- Információáramlás, információszolgáltatás
- Vezetői ellenőrzés
- Működtetés, beruházás, vagyonkezelés

Jogszabályváltozás miatt a Megállapodás jelenleg átdolgozás alatt van, de pontosan szabályozza a kapcsolattartás pénzügyi vonatkozású feladatait

Építési osztály

Az Építési Osztály munkatársai végzik lehetőleg saját munkatársak igénybevételével az intézmények karbantartási, felújítási, beruházási feladatainak bonyolítását.

Az ütemezhető, rendszeres karbantartási munkák elvégzése az önkormányzat éves által megállapított kiemelt előirányzat alapján összeállított munkaterv alapján történik.

A sürgős illetve előre nem látható problémákat az intézményvezetők a heti értekezleten jelzik, melyen részt vesz az építési osztályvezető is. Az igények pénzügyi vonatkozásait egyeztetik a pénzügyi vezetővel is, majd döntenek a teljesítés megvalósíthatóságáról, lehetőségéről, ütemezéséről. Az itt meghozott döntés alapján az Építési Osztály beilleszti a feladatot a munkatervébe.

Javaslatok

Az intézményekkel való kapcsolattartás minden területe jól szabályozott, kivéve az Építési Osztály karbantartási igények felmerülése során végzett feladatait. Szükségesnek látjuk az erre vonatkozó folyamatleírás bevezetését. Így jelen dokumentum tartalmazza a Consact által elkészített és az osztály munkatársaival egyeztetett folyamatleírást.

A Hivatal segítséget nyújt intézményei számára a különböző pályázati források megkeresésében (pályázattfigyelés), a pályázatok előkészítésében, megírásában, benyújtásában, elszámolásában. Gyakran a projektek menedzselését is a hivatal munkatársai (pénzügyi osztály, építési osztály) végzik önállóan, vagy az érintett intézmények vezetőivel együttműködve. Mivel a folyamatban levő pályázatok száma jelenleg is meghaladja az ötöt, ezért mindenképp megfontolandó a pályázatíráshoz kapcsolódó folyamatok szabályozása, folyamatleírásuk elkészítése.

A projektmenedzsmenthez tartozó információk átadásával, fogadásával kapcsolatos feladatokat tartalmazza a módosított feladatmátrix.

Az intézményekkel kötött megállapodás jól szabályozza az intézmények beszámolási, adatszolgáltatási kötelezettségeket, de nem tartalmaz határidőket. A Hivatal részéről és az intézmények részéről is megfogalmazott kritika, melyet a kérdőíves felmérés is alátámaszt, hogy egyrészt az intézmények későn értesülnek az adatkérésekről, másrészt késve teljesítik adatszolgáltatási kötelezettségeiket. Ezért feltétlenül javasoljuk pl. a Megállapodás mellékleteként a különböző kötelezettségek konkrét határidőhöz rendelését a következő táblázathoz hasonlóan, Pl:

Feladat	Határidő	Dokumentum
Létszámadatok szolgáltatása a normatív támogatáshoz	Október/november	Email, levél
Beszámoló a normatív támogatásról	január	Beszámoló
Oktatási intézmények statisztikai jelentése	Október 15.	
Létszámadatok szolgáltatása a költségvetés tervezéséhez	Kincstár felé történő adatszolgáltatás előtt 5 nappal	Email, levél
A költségvetési elszámoláshoz szükséges adatok szolgáltatása (óvodavezető, iskolatitkár/élelmezési vezető, művelődési ház igazgató)	Január 31.	Email, levél
Szakmai beszámoló (Képviselő testület felé)	Előzetes egyeztetés szerint	Beszámoló (írásban)

b.) Intézményvezetők:

Az intézményvezetőkkel lefolytatott interjúk lebonyolítása során az általános vélemény kifejtési lehetőség mellett először a kérdőív általuk is minősíthető kérdéseire kerestük a válaszokat, majd a köztisztviselők által megfogalmazott kritikai észrevételekkel történő „szembesítésre került sor”. A tapasztalatok az alábbiakban összegezhetők:

Intézmények irányítási rendje témakör

Az érintettek egybehangzóan úgy nyilatkoztak, hogy az intézmények irányítási rendje megfelelően szabályozott. A hivatalnak az intézmények általi feladatellátás nyomon követhetősége kérdésében már megoszlottak a vélemények. Van, aki hiányolja a feladatköre (nevelés-oktatás) vonatkozó képesítéssel rendelkező köztisztviselő alkalmazását a Hivatalban.

Az ORGAN-P pénzügyi-gazdálkodási alkalmazás vonatkozásában két kritika fogalmazódik meg. Egyrészt a bevezetéskor a felkészítés-oktatás hiánya merül fel, ez okozhatja, hogy a rendszer rendelkezésre álló szolgáltatásainak kihasználása csak részleges. Másrészt kritika fogalmazódik meg abban a tekintetben is, hogy technológiai-kompatibilitási problémák miatt az egyik intézmény (óvoda) a rendszer közvetlenül nem tudja elérni, így az adatok rögzítése a Hivatalban történik meg.

A kapcsolattartás rendje vonatkozásában:

Az intézményvezetők a Hivatal és az intézmények közötti kapcsolatok vonatkozásában egybehangzóan úgy nyilatkoztak, hogy azok szakmailag és emberileg egyaránt jók.

Az információáramlás kérdésében a minősítés hasonlóan minősíthető, de az egyértelmű pozitív megítélést némileg árnyalja az egyik vezető általi adott válasz: „kielégítő”.

A kapott információk szerint a kapcsolattartás rendszerszerű alapja a már említett minőségirányítási program rendelkezéseivel és a Hivatal SZMSZ-ével összhangban a heti vezetői értekezlet. Ennek gyakoriságát illetően megoszlanak a vélemények. Van, aki a hetenkénti találkozást túlságosan gyakorinak és formálisnak tartja. Álláspontja szerint kéthetente, esetleg havonta is elég lenne a vezetői kör egyeztetésére, különösen a nyári hónapokban.

A gyakorlati együttműködés tekintetében kapott információk alapján megállapítható, hogy a vezetői és beosztott ügyintézői szinten is napi rendszerességűnek tekinthető. Eszközrendszerét illetően a szokásos: személyes, telefon, fax, e-mail.

E tekintetben csak a Támasz Alapszolgáltatási Intézmény a kivétel. Esetében a kapcsolat – értelemszerűen – jóval ritkább és rendszertelenebb. Érdekes módon azonban az eszközrendszert illetően itt fedezhető fel, egy a fentiekől eltérő megoldás. A kapcsolattartás egyik eszköze ugyanis az intézményi oldalról kiindulóan „generált” webes alkalmazás (Dokumentumtár) amely egyaránt alkalmas a felhasználói körnek történő ellenőrzött és biztonságos formában történő dokumentumküldésre és a kétirányú kommunikáció keretében adatgyűjtések definiálására, küldésére és fogadására is.

Intézményrendszer racionalizálása kérdéskör:

Intézményvezetői oldalról - igaz nem teljes körben - felvetődik az önálló gazdálkodás jogkör, illetőleg az intézmény összevonás lehetőségének kérdése.

Felvetődik „e körben” továbbá az informatikai továbbképzés szükségességének igénye.

A kritikára vonatkozóan:

Az a tény, hogy az intézményvezetők egyben önkormányzati képviselők is az érintettek szerint nem jelenthet problémát. Nem tartják reálisnak azt a köztisztviselői felelmet, hogy települési képviselői megbízatásukkal visszaélve a vezetők vita esetén a köztisztviselőkkel szemben „retorziókat” alkalmaznának vita esetén. Egyikük azon véleményének is hangot ad, hogy ez a kettős jogállás az intézményvezetői magatartásra kifejezetten jó hatást is gyakorol, hiszen nem csak munkajogi felelőssége van, hanem képviselőként politikai felelősséggel is tartozik a az intézmény szabályszerű működtetése, a költségvetés végrehajtása, stb. vonatkozásában.

Jellemzően az intézmények túlzott önállóságával sem értenek egyet, sőt ismételten felveti az önálló gazdálkodásra vonatkozó igényt.

A határidőcsúszásokkal és a kötelezettségvállalásokkal kapcsolatos anomáliák kérdésében elsősorban szűkös határidőket, illetőleg a rendkívül ritka, előfordulást, továbbá – az utóbbi esetben – az összecszerűség minimális voltát említik meg.

Az intézményvezetők „megbízás halmozására” vonatkozó kritikát egyértelműen elutasítják. Kihangsúlyozzák, hogy jellemzően társadalmi megbízatásokról van szó. Háttérinformációként felmerül továbbá az, hogy esetenként ezen társadalmi szervezetekben rejlő lehetőségek kihasználásával a feladatellátás javítható, illetőleg a pótlólagos források bevonásának egyik lehetséges eszközeként is lehet rájuk tekinteni.

II. Folyamatszabályozás, intézményi feladatmátrix

- ☐ Összességében elmondható, hogy a Hivatalban a jogszabályokban előírt szabályzatok rendelkezésre állnak, és megfelelő mértékben lefedik az intézmények működtetésével, felügyeletével kapcsolatos feladatokat.

Ez alól az építési osztály a kivétel, ahol az intézmények karbantartási, felújítási feladatainak koordinálása, végrehajtása történik. Ezen a területen a bevált és jól működő gyakorlat alapján mindenképp szükségesnek tartottuk elkészíteni a karbantartási, felújítási feladatok végrehajtásának folyamatát az igények jelentkezésétől, a végrehajtás engedélyezésén, ütemezésén keresztül a végrehajtás ellenőrzéséig.

Az alábbi **folyamatszabályozás** készült el:

- Épület karbantartás
- ☐ Az intézmények és a hivatal közti kommunikációval kapcsolatos feladatokat, a keletkező dokumentumokat, az ezekkel kapcsolatos felelősségi köröket feltérképezve elkészítettük a jelenlegi szabályozásoknak megfelelő kommunikációs **feladatmátrixot** mindhárom intézményre vonatkozóan, melyek a következők:
 - Iskola feladatmátrix
 - Óvoda feladatmátrix
 - Művelődési Ház feladatmátrix
- ☐ A felülvizsgálatot követően javaslatot tettünk a pályázatkészítési, projekt irányítási folyamatok szabályozására, amely a következő projekt fázis eredményeképp fog elkészülni. Ehhez kapcsolódóan szükség lesz az intézményi feladatmátrix kibővítésére a pályázatírás, projektmenedzsment tevékenységeivel is. Javaslatként elkészítettük az alábbi módosított intézményi feladatmátrixokat, amelyeket természetesen a szabályozás elkészítését követően aktualizálni kell.
 - Iskola módosított feladatmátrix
 - Óvoda módosított feladatmátrix
 - Művelődési Ház módosított feladatmátrix
- ☐ Az intézményi feladatmátrixok és a vezetői interjúk alapján összeállítottuk a hivatal és intézményei közötti **ellenőrzési és információkezelési struktúrát**

- ☐ Meghatároztuk az információáramlás jellemző irányait, szereplőit, amely alapján ábrázoltuk az **információáramlási hálót**

- ☐ A közigazgatásban, így az önkormányzati igazgatásban is a modernizáció, a mindennapi élet számtalan területén a korszerű szervezeti működési formák használatát kényszeríti ki. Az ügyfelekkel való kapcsolattartás szempontjából egyre határozottabb elvárás az egyablakos kommunikáció megvalósítása. Az "egyablakos" rendszer alatt azt az ügyviteli eljárási rendet értjük, mely az ügyfél számára biztosítja, hogy több közigazgatási szervezetet, vagy szervezeti egységet érintő ügyeinek intézése egyetlen helyen keresztül, egyszeri kezdeményezéssel történhessen.

Ugyanez az elvárás fogalmazódik meg az intézményi kapcsolattartás oldaláról is. Ha az ügyintézőknek a felmerülő problémák esetén különböző szervezeti egységekhez, mindig más hivatali munkatárshoz kell fordulniuk, nagy az esélye, hogy fontos, lényegi információk elvesznek. Az **egyutas kommunikációs rendszerben** a kapcsolattartás gyorsabb, hatékonyabb és rugalmasabb lehet. Az egyutas rendszernek természetesen mindkét oldalon (intézményi és hivatali oldalon) is működnie kell.

A helyzetfelmérés tapasztalatai alapján ábrázoltuk a **kapcsolattartás modelljét**. Ebből jól látható, hogy az intézmények oldaláról valóban működik az egykapus rendszer, hiszen mindenhol egyértelműen az intézményvezető felelős a működéshez, feladatellátáshoz szükséges információk fogadásáért és átadásáért, az igények megfogalmazásáért.

A Hivatal oldaláról is megfigyelhető ez a törekvés, hiszen az információáramlásért felelős munkatársak területi bontásban látják el ugyanezt a feladatot. Ez a rendszer jól működik az oktatási és szociális, a pénzügyi területen, valamint a karbantartási, épület felújítási feladatok esetén.

Azonban ugyanez nem mondható el a pályázatokkal kapcsolatos ügyintézés esetén. Mivel általában a hivatal munkatársai végzik a pályáztatással, közbeszerzéssel kapcsolatos feladatokat célszerű lenne ezen a területen is kijelölni azt az egy munkatársat, aki felelős ezeknek a pályázatoknak a lebonyolításáért, a pályázati dokumentáció összeállításától a végső elszámolásig.

A jelenlegi gyakorlat szerint hol a pénzügyi terület munkatársai, hol az építési osztály munkatársai végzik ezeket a feladatokat. Mivel a jelenlegi projekt harmadik szakasza tartalmazza a projektmenedzsment és a közbeszerzések szabályozását, ezért ezen eljárásrendek kialakításakor fokozottan ügyelni kell arra, hogy itt is megvalósuljon az egyutas kommunikáció.

A KIALAKÍTÁSRA (ILLETVE SZABÁLYOZÁSRA) JAVASOLT ELJÁRÁSREND FOLYAMATÁBRÁJA

Folyamatábra				Feljegyzés	Folyamat leírás
Intézmény vezető	Építési osztályvezető (Településüzemeltetési ügyintéző)	Pénzügyi osztályvezető	Polgármesteri Képviselő Testület		
Éves karbantartási feladatok összeállítása					Az építési osztályvezető évente felülvizsgálja az épületek (intézmények) műszaki állapotát. Az intézmények vezetőivel egyeztetve tervet készít az adott évben szükséges karbantartási feladatokról.
Egyeztetés a költségvetésről					Az építésügyi osztályvezető egyeztet a pénzügyi osztályvezetővel és az intézmények vezetőivel az éves költségvetési tervben szerepeltethető karbantartási feladatokról.
Költségvetés elfogadása				Költségvetés	A vonatkozó jogszabály szerint összeállított és megvitatott költségvetést a Képviselő Testület fogadja el.
Munkaterv összeállítás				Munkaterv	A költségvetés elfogadását követően a településüzemeltetési ügyintéző összeállítja a Munkatervben az ütemezett éves feladatokat.
Karbantartási igény jelzése					Az intézményvezetők a hétfői megbeszéléseken, illetve sürgős esetben telefonon jelzik karbantartási igényeiket.
Helyszíni szemle					A településüzemeltetési ügyintéző az építési csoportvezetővel együtt helyszíni szemlét tart, melyen meggyőződnek az igény indoklásáról, felméri az elvégzendő munkát.
Sürgős?					Sürgős, kis anyagigényű munkák esetén azonnal elvégzik a feladatot.
Egyeztetés					A pénzügyi osztály vezetőjével egyeztet a rendelkezésre álló pénzügyi lehetőségekről.
Saját forrásból?					Amennyiben az elvégzendő feladat végrehajtására nem áll rendelkezésünkre a megfelelő anyagi fedezet, akkor megfelelő pályázati lehetőséget kell keresni. Ezek jellemzően az épületek felújításával, bővítésével, korszerűsítésével kapcsolatos feladatok. A lehetséges pályázatokat az intézményi vezetők, a polgármester, az építési osztályvezető és a pénzügyi osztályvezető is figyelemmel kíséri. A lehetőségeket a hétfői megbeszéléseken értékelik.
Pályázati forrásból					
Feladat ütemezése				Munkaterv	A településüzemeltetési ügyintéző beilleszti a Munkatervbe az adott feladatot.
Saját munkaerővel?					Amennyiben az elvégzendő feladat végrehajtására rendelkezésünkre áll a megfelelő erőforrás (szakember gárda, munkagép stb.) a munkatervben meghatározott ütemezés szerint a településüzemeltetési ügyintéző megszervezi a munkavégzést. Gondoskodik róla, hogy a megfelelő munkaerő a szükséges munkaeszközökkel megjelenjen a munkavégzés helyszínén. A munkavégzést folyamatosan figyelemmel kíséri, majd az elkészült munkát ellenőrzi és átveszi.
Munkavégzés					

Folyamatábra				Feljegyzés	Folyamat leírás
Intézmény vezető	Építési osztályvezető / Településüzemeltetési ügyintéző	Pénzügyi osztályvezető	Polgármesteri Képviselő Testület		
<pre> graph TD 1((1)) --> A[Munka átadás/átvétel] A --> B([Vége]) 2((2)) --> C[Ajánlatkérés] C --> D[Kiválasztás] D --> E[Munkavégzés felügyelete] E --> F[Munka átvétele] F --> G[Munka átadás/átvétel] G --> H[Számia igazolása] H --> I[Számia] I --> J([Vége]) </pre>					Az elvégzett munkát átadja az adott intézmény vezetőjének
					Amennyiben nincs megfelelő kapacitás az adott feladat ellátásához, a településüzemeltetési ügyintéző vállalkozó szakembereket keres és legalább három vállalkozótól kér ajánlatot.
					A három ajánlat közül kiválasztja a legkedvezőbbet, majd előkészíti a megállapodást.
			Jóváhagyás		10.000 forint értékhatár felett a polgármester jóváhagyása, 100.000Ft felett a Képviselő Testület jóváhagyása szükséges
					A szerződéskötést követően a településüzemeltetési ügyintéző felügyeli a vállalkozók munkáját.
					Az elvégzett munkát ellenőrzi és átveszi a vállalkozótól.
					Az adott intézmény vezetője átveszi a munkát.
				Számia	Az átadás/átvételt követően a településüzemeltetési ügyintéző a vállalkozók által beadott számlákon igazolja az elvégzett munkát, majd átadja azt a pénzügyi osztály részére.
					A pénzügyi osztály gondoskodik a számlák utalásáról, könyveléséről.

INTÉZMÉNYI ÉS POLGÁRMESTERI HIVATALI INFORMÁCIÓSZOLGÁLTATÁSI FELADATMÁTRIXOK

**Általános Iskola információszoftvertátrási feladatai a Polgármesteri Hivatal felé
Intézményi feladatmátrix**

Sorsz.	Intézmény adatszolgáltatási, jelentési feladatai, kötelezettségei	Gyakoriság	Címzett					Adatszolgáltatás formája			
			Pénzügyi osztály	Építési osztály	Jegyző	Polgármester	Képviselő Testület	Egyéb	Igazoló dokumentum	E-mail	Számítógépes alkalmazás
1.	Statistikai jelentés	negyedévente	x						x	x	
2.	Normatíva leigénylés	április, június, október	x						x	x	
3.	Élelmiszer nyersanyag felhasználás	negyedévente	x						x	x	
4.	Étkezési befizetésekről, igénybevett létszámadatok	havonta	x						x	x	
5.	Osztályfőnöki pótlék igénylés	kiírás időpontja alapján(április)	x						x	x	
6.	Iskolatей támogatás létszámadatok	kéthavonta kiírás alapján	x						x	x	
7.	Prémiuméves foglalkoztatáshoz kapcsolódó igénylés	negyedévente, negyedévet követő 20-ig	x						x	x	
8.	Költségvetés tervezéshez adatok egyeztetés alapján	november koncepcióhoz, december költségvetés tervezéshez	x		x				x	x	
9.	Normatíva elszámoláshoz adatok zárszámadás	február vagy március	x						x	x	
10.	Diákigazolvány igénylések	folyamatos							x	x	
11.	Pedagógus igazolvány igénylés	folyamatos a lejárát szerint							x	x	
12.	Utazási kedvezmény igénybevételehez igazolvány	március 31-ig kell kiadni a dolgozóknak							x	x	
13.	Költségvetés tervezéshez adatok leadása	április, július, október	x						x	x	

Általános Iskola információszolgáltatási feladatai a Polgármesteri Hivatal felé
Intézményi feladatmátrix

Sorsz.	Intézmény adatai, jelentési feladatai, kötelezettségei	Gyakoriság	Címzett					Adatszolgáltatás formája			
			Pénzügyi osztály	Építési osztály	Jegyző	Polgármester	Képviselő Testület	Egyéb	Igazoló dokumentum	E-mail	Számitógépes alkalmazás
14.	Változóbérek felvétele, helyettesítések feladása, a távollétek leadása	havonta tárgyhót követő hó 2-áig kell küldeni államkincstár felé, helyettesítések feladása kéthavi feladás, kéthavonta a hót követő 15-éig államkincstár felé						Közvetlenül az államkincstár felé			IMI rendszer
15.	Tanév végi beszámoló (ÖMIP alapján)	évente			x				x	x	
16.	Általános beszámoló (önkormányzat döntésének megfelelően)	2-3 évente					x			x	
17.	Gazdasági kihatású kötelezettségvállalás	folyamatos	x							x	
18.	Utaltatások dokumentumai	folyamatos	x			x				x	
19.	Szakmai teljesítés igazolása	folyamatos	x							x	
20.	Számlázás rögzítése	folyamatos	x								Organ-P
21.	Szállítói számlák rögzítése	folyamatos	x								Organ-P
22.	Szállítói számlák továbbítása	folyamatos	x						x		
23.	Készletnyilvántartás	folyamatos	x								Organ-P
24.	Éves épület karbantartási, felújítási igények jelzése költségvetés készítéséhez kapcsolódóan	éves	x	x	x		x			x	
25.	Épület karbantartási igények jelzése	alkalomszerű	x	x	x		x			x	

Napközi Orthonos Óvoda információszoigáltatási feladatai a Polgármesteri Hivatal felé
Intézményi feladatmátrix

Sorsz	Intézmény adatszolgáltatási, jelentési feladatai, kötelezettségei	Gyakoriság	Címzett					Adatszolgáltatás formája			
			Pénzügyi osztály	Építési osztály	Jegyző	Polgármester	Képviselő Testület	Egyéb	Igazoló dokumentum	E-mail	Számítógépes alkalmazás
1.	Statistikai jelentés	negyedévente	x						x		
2.	Normatíva igénylés	április, június, október	x						x		
3.	Élelmiszer nyersanyag felhasználás	negyedévente	x						x		
4.	Érkezési befizetésekről, igénybevett létszámadatok	havonta	x						x		
5.	Prémiuméves foglalkoztatáshoz kapcsolódó igénylés	negyedévente, negyedévet követő 20-ig	x						x		
6.	Költségvetés tervezéshez adatok egyeztetés alapján	november koncepcióhoz, december költségvetés tervezéshez	x		x				x		
7.	Normatíva elszámoláshoz adatok zárszámadás	február vagy március	x						x		
8.	Pedagógus igazolvány igénylés	folyamatos a lejárat szerint							x		
9.	Utazási kedvezmény igénybevételéhez igazolvány	március 31-ig kell kiadni a dolgozóknak							x		
10.	Költségvetés tervezéshez adatok leadása	április, július, október	x						x		
11.	IMI rendszerben a változások felvétele, helyettesítések feladása, a távollétek leadása	havonta tárgyhót követő hó 2-áig kell küldeni államkincstár felé, helyettesítések feladása kéthavi feladás, kéthavonta a hót követő 15-éig államkincstár felé						Közvetlenül az államkincstár felé			x
12.	Tanév végi beszámoló (OMIP alapján)	évente			x				x		

Napközi Otthonos Óvoda információszoftvertársítási feladatai a Polgármesteri Hivatal felé
Intézményi feladatmátrix

Sorsz.	Intézmény adatszolgáltatási, jelentési feladatai, kötelezettségei	Gyakoriság	Címzett					Adatszolgáltatás formája		
			Pénzügyi osztály	Építési osztály	Jegyző	Polgármester	Képviselő Testület	Egyéb	Igazoló dokumentum	E-mail
13.	Általános beszámoló (önkormányzat döntésének megfelelően)	2-3 évente					x		x	
14.	Gazdasági kihatású kötelezettségvállalás	folyamatos	x			x		x		
15.	Utaltványozás dokumentumai	folyamatos	x			x		x		
16.	Szakmai teljesítés igazolása	folyamatos	x					x		
17.	Számlázás rögzítése	folyamatos	x							x
18.	Szállítói számlák rögzítése	folyamatos	x							x
19.	Szállítói számlák továbbítása	folyamatos	x					x		
20.	Készletnyilvántartás	folyamatos	x							x
21.	Éves épület karbantartási, felújítási igények jelzése költségvetés készítéséhez kapcsolódóan	éves								
22.	Épület karbantartási igények jelzése	alkalomszerű	x	x	x	x		x		

**"Salla" Művelődési Központ, Könyvtár és Alapfokú Művészeti Iskola információszoftvertátrási feladatai a Polgármesteri Hivatal felé
Intézményi feladatmátrix**

Sorsz.	Intézmény adatszolgáltatási, jelentési feladatai, kötelezettségei	Gyakoriság	Címzett						Adatszolgáltatás formája		
			Pénzügyi osztály	Építési osztály	Jegyző	Polgármester	Képviselő Testület	Egyéb	Igazoló dokumentum	E-mail	Számítógépes alkalmazás
1.	Statistikai jelentés	negyedévente	x						x	x	
2.	Normatíva leigénylés	április, június, október	x						x	x	
3.	Elelmiszert nyersanyag felhasználás	negyedévente	x						x	x	
4.	Értékesítési befizetések, ről, igénybevetett létszámadatok	havonta	x						x	x	
5.	Ostályfőnöki pótlék igénylés	kilrás időpontja alapján(április)	x						x	x	
6.	Prémiuméves foglalkoztatáshoz kapcsolódó igénylés	negyedévente, negyedévet követő 20-ig	x						x	x	
7.	Költségvetés tervezéshez adatok egyeztetés alapján	november koncepcióhoz, december költségvetés tervezéshez	x		x				x	x	
8.	Normatíva elszámoláshoz adatok zárszámadás	február vagy március	x						x	x	
9.	Diákigazolvány igénylések	folyamatos							x	x	
10.	Pedagógus igazolvány igénylés	folyamatos a lejárati szerint							x	x	
11.	Utazási kedvezmény igénybevetéléhez igazolvány	március 31-ig kell kiadni a dolgozóknak							x	x	
12.	Költségvetés tervezéshez adatok leadása	április, július, október	x						x	x	

"Salla" Művelődési Központ, Könyvtár és Alapfokú Művészeti Iskola információszoftvertárolási feladatai a Polgármesteri Hivatal felé
Intézményi feladatmátrix

Sorsz.	Intézmény adatszolgáltatási, jelentési feladatai, kötelezettségei	Gyakoriság	Címzett						Adatszolgáltatás formája		
			Pénzügyi osztály	Építési osztály	Jegyző	Polgármester	Képviselő Testület	Egyéb	Igazoló dokumentum	E-mail	Számítógépes alkalmazás
13.	Változóbérek adatrögzítése, helyettesítések feladása, a távollétek leadása	havonta tárgyhót követő hó 2-áig kell küldeni államkincstár felé, helyettesítések feladása kéthavi feladás, kéthavonta a hót követő 15-éig államkincstár felé						Közvetlenül az államkincstár felé			IMI rendszer
14.	Tanév végi beszámoló (ÖMIP alapján)	évente			x				x	x	
15.	Általános beszámoló (önkormányzat döntésének megfelelően)	2-3 évente						x		x	
16.	Gazdasági kihatású kötelezettségvállalás	folyamatos	x				x		x		
17.	Utaltványozás dokumentumai	folyamatos	x				x		x		
18.	Szakmai teljesítés igazolása	folyamatos	x						x		
19.	Számlázás rögzítése	folyamatos	x								Organ-P
20.	Szállítói számlák rögzítése	folyamatos	x								Organ-P
21.	Szállítói számlák továbbítása	folyamatos	x						x		
22.	Készletnyilvántartás	folyamatos	x								Organ-P
23.	Éves épület karbantartási, felújítási igények jelzése költségvetés készítéséhez kapcsolódóan	éves									
24.	Épület karbantartási igények jelzése	alkalomszerű	x	x	x		x		x		

A Polgármesteri Hivatal információsztálgáltatási feladatai az intézményei felé
Hivatali feladatmátrix

Sorsz.	Feladat	Felelős	Jóváahagyó	Rendszeresség	Keletkezett dokumentum és formája	
					Igazoló dokumentum	Számítógépes alkalmazás
1.	Számviteli nyilvántartások vezetése	pénzügy	jegyző	folyamatos		Organ-P
2.	Könyvelés	pénzügy	-	folyamatos		Organ-P
3.	Kötelezettségvállalás ellenjegyzése	pénzügyi osztályvezető	-	folyamatos	Utalványozó lap	
4.	Kötelezettségvállalás érvényesítése	pénzügyi előadó	-	folyamatos	Utalványozó lap	
5.	Intézmény eszközeinek leltára	pénzügy	jegyző	éves	Leltárfelvételi összesítő	
6.	Intézmény eszközeinek selejtezése	pénzügy	jegyző	éves	Selejtezési jegyzőkönyv	
7.	Leltár értékelése (kimutatás)	pénzügy	-	éves	Jegyzőkönyv	
8.	Pénzügyi-gazdasági ellenőrzés	belső ellenőr	Képviselő Testület, jegyző	éves	Jegyzőkönyv	
9.	Adatszolgáltatás a költségvetés tervezéséhez	pénzügy	-	éves		Organ-P
10.	Tájékoztatás a Képviselő Testület által elfogadott előirányzatok és költségvetés végrehajtására vonatkozó szabályokról	pénzügy	Képviselő Testület	éves	Rendelet	
11.	Intézmények finanszírozásának (pénzellátásának) tervezése	pénzügy	jegyző	éves	Finanszírozási terv	
12.	Afa nyilvántartás vezetése	pénzügy	-	folyamatos		Organ-P
13.	Intézmények adószámához kapcsolódó adóbevallások készítése	pénzügy	-	folyamatos	Adóbevallás	Organ-P
14.	Ellenőrzéssel kapcsolatos feladatok	belső ellenőr pénzügy	jegyző	folyamatos	Ellenőrzési terv	
15.	ÖMIP-ben előírt ellenőrzések elvégzésének igazolása	pénzügyi osztályvezető, közoktatási referens	jegyző	éves	Ellenőrzési jegyzőkönyv és értékelés	

MÓDOSÍTOTT INTÉZMÉNYI INFORMÁCIÓSZOLGÁLTATÁSI FELADATMÁTRIXOK

Általános Iskola
Módosított intézményi feladatmátrix

Sorsz.	Intézmény adatszolgáltatási, jelentési feladatai, kötelezettségei	Gyakoriság	Címzett						Adatszolgáltatás formája		
			Pénzügyi osztály	Építési osztály	Jegyző	Polgármester	Képviselő Testület	Egyéb	Igazoló dokumentum	E-mail	Számítógépes alkalmazás
1.	Statisztikai jelentés	negyedévente	x						x	x	
2.	Normatíva igénylés	április, június, október	x						x	x	
3.	Élelmiszer nyersanyag felhasználás	negyedévente	x						x	x	
4.	Étkezési befizetésekről, igénybevert létszámadatok	havonta	x						x	x	
5.	Osztályfőnöki pótlék igénylés	kiírás időpontja alapján(április)	x						x	x	
6.	Iskolatej támogatás létszámadatok	kéthavonta kiírás alapján	x						x	x	
7.	Prémiuméves foglalkoztatáshoz kapcsolódó igénylés	negyedévente, negyedévet követő 20-ig	x						x	x	
8.	Költségvetés tervezéshez adatok egyeztetés alapján	november koncepcióhoz, december költségvetés tervezéshez	x		x				x	x	
9.	Normatíva elszámoláshoz adatok zárszámadás	február vagy március	x						x	x	
10.	Diákigazolvány igénylések	folyamatos							x	x	
11.	Pedagógus igazolvány igénylés	folyamatos a lejárát szerint							x	x	
12.	Utazási kedvezmény igénybevételehez igazolvány	március 31-ig kell kiadni a dolgozóknak							x	x	
13.	Költségvetés tervezéshez adatok leadása	április, július, október	x						x	x	

Általános Iskola
Módosított intézményi feladatmátrix

Sorsz.	Intézmény adatszolgáltatási, jelentési feladatai, kötelezettségei	Gyakoriság	Címzett						Adatszolgáltatás formája		
			Pénzügyi osztály	Építési osztály	Jegyző	Polgármester	Képviselő Testület	Egyéb	Igazoló dokumentum	E-mail	Számítógépes alkalmazás
14.	IMI rendszerben a változóbérek felvittele, helyettesítések feladása, a távollétek leadása	havonta tárgyhót követő hó 2-áig kell küldeni államkincstár felé, helyettesítések feladása kéthavi feladás, kéthavonta a hót követő 15-éig államkincstár felé						Közvetlenül az államkincstár felé			IMI rendszer
15.	Tanév végi beszámoló (ÖMIP alapján)	évente			x				x	x	
16.	Általános beszámoló (önkormányzat döntésének megfelelően)	2-3 évente					x		x	x	
17.	Gazdasági kihatású kötelezettségvállalás	folyamatos	x			x			x		
18.	Utaiványozás dokumentumai	folyamatos	x			x			x		
19.	Szakmai teljesítés igazolása	folyamatos	x						x		
20.	Számlázás rögzítése	folyamatos	x								Organ-P
21.	Szállítói számlák rögzítése	folyamatos	x								Organ-P
22.	Szállítói számlák továbbítása	folyamatos	x						x		
23.	Készletnyilvántartás	folyamatos	x								Organ-P
24.	Éves épület karbantartási, felújítási igények jelzése költségvetés készítéséhez kapcsolódóan	éves	x	x	x	x			x		
25.	Épület karbantartási igények jelzése	alkalomszerű	x	x	x	x			x		

Általános Iskola
Módosított intézményi feladatmátrix

Sorsz.	Intézmény adatszolgáltatási, jelentési feladatai, kötelezettségei	Gyakoriság	Címzett						Adatszolgáltatás formája		
			Pénzügyi osztály	Építési osztály	Jegyző	Polgármester	Képviselő Testület	Egyéb	Igazoló dokumentum	E-mail	Számítógépes alkalmazás
26.	Pályázati adatlap kitöltéséhez szükséges adatok	alkalomszerű	x	x						x	
27.	Pályázathoz csatolandó melléletek	alkalomszerű	x	x					x	x	
28.	kitöltött pályázati adatlap egyeztetése	alkalomszerű	x	x						x	
29.	Hiánypótláshoz szükséges adatok	alkalomszerű	x	x						x	
30.	Támogatási szerződéshez szükséges adatok	alkalomszerű	x	x						x	
31.	Projekt előrehaladási jelentésekhez szükséges adatok	támogatási szerződés szerint	x	x						x	
32.	Projekt előrehaladási jelentésekhez adatbekérés	támogatási szerződés szerint	x	x						x	
33.	Projekt pénzügyi elszámolásához szükséges adatok	támogatási szerződés szerint	x	x						x	
34.	Projektfenntartási jelentésekhez adatkérés	támogatási szerződés szerint	x	x						x	
35.	Záró projekt beszámolóhoz szükséges adatok	támogatási szerződés szerint	x	x						x	

Napközi Otthonos Óvoda
Módosított Intézményi feladatmátrix

Sorsz.	Intézmény adatszolgáltatási, jelentési feladatai, kötelezettségei	Gyakoriság	Címzett						Adatszolgáltatás formája		
			Pénzügyi osztály	Építési osztály	Jegyző	Polgármester	Képviselő Testület	Egyéb	Igazoló dokumentum	E-mail	Számítógépes alkalmazás
1.	Statistikai jelentés	negyedévente	x						x	x	
2.	Normatíva igénylés	április, június, október	x						x	x	
3.	Élelmiszer nyersanyag felhasználás	negyedévente	x						x	x	
4.	Étkezési befizetésekről, igénybevett létszámadatok	havonta	x						x	x	
5.	Prémiuméves foglalkoztatáshoz kapcsolódó igénylés	negyedévente, negyedévet követő 20-ig	x						x	x	
6.	Költségvetés tervezéshez adatok egyeztetés alapján	november koncepcióhoz, december költségvetés tervezéshez	x		x				x	x	
7.	Normatíva elszámoláshoz adatok zárszámadás	február vagy március	x						x	x	
8.	Pedagógus igazolvány igénylés	folyamatos a lejárát szerint							x	x	
9.	Utazási kedvezmény igénybevételehez igazolvány	március 31-ig kell kiadni a dolgozóknak							x	x	
10.	Költségvetés tervezéshez adatok leadása	április, július, október	x						x	x	
11.	IMI rendszerben a változások felvitelére, helyettesítések feladása, a távollétek leadása	havonta tárgyhót követő hó 2-áig kell küldeni államkincstár felé, helyettesítések feladása, kéthavi feladás, kéthavonta a hót követő 15-éig államkincstár felé						Közvetlenül az államkincstár felé			IMI rendszer
12.	Tanév végi beszámoló (OMIP alapján)	évente			x				x	x	

Napközi Otthonos Óvoda
Módosított Intézményi feladatmátrix

Sorsz.	Intézmény adatszolgáltatási, jelentési feladatai, kötelezettségei	Gyakoriság	Címzett						Adatszolgáltatás formája		
			Pénzügyi osztály	Építési osztály	Jegyző	Polgármester	Képviselő Testület	Egyéb	Igazoló dokumentum	E-mail	Számítógépes alkalmazás
13.	Általános beszámoló (önkormányzat döntésének megfelelően)	2-3 évente					x		x	x	
14.	Gazdasági kihatású kötelezettségvállalás	folyamatos	x			x			x		
15.	Utalványozás dokumentumai	folyamatos	x			x			x		
16.	Szakmai teljesítés igazolása	folyamatos	x						x		
17.	Számlázás rögzítése	folyamatos	x								Organ-P
18.	Szállítói számlák rögzítése	folyamatos	x								Organ-P
19.	Szállítói számlák továbbítása	folyamatos	x						x		
20.	Készletnyilvántartás	folyamatos	x								Organ-P
21.	Éves épület karbantartási, felújítási igények jelzése költségvetés készítéséhez kapcsolódóan	éves									
22.	Épület karbantartási igények jelzése	alkalomszerű	x	x	x	x			x		
23.	Pályázati adatlap kitöltéséhez szükséges adatok	alkalomszerű	x	x						x	
24.	Pályázathoz csatolandó mellékletek	alkalomszerű	x	x					x	x	
25.	Kitöltött pályázati adatlap egyeztetése	alkalomszerű	x	x						x	
26.	Hiánypótláshoz szükséges adatok	alkalomszerű	x	x						x	
27.	Támogatási szerződéshez szükséges adatok	alkalomszerű	x	x						x	

Napközi Otthonos Óvoda
Módosított Intézményi feladatmátrix

Sorsz.	Intézmény adatszolgáltatási, jelentési feladatai, kötelezettségei	Gyakoriság	Címzett					Adatszolgáltatás formája		
			Pénzügyi osztály	Építési osztály	Jegyző	Polgármester	Képviselő Testület	Egyéb	Igazoló dokumentum	E-mail
28.	Projekt előrehaladási jelentésekhez szükséges adatok	támogatási szerződés szerint	x	x					x	
29.	Projekt előrehaladási jelentésekhez adatbekérés	támogatási szerződés szerint	x	x					x	
30.	Projekt pénzügyi elszámolásához szükséges adatok	támogatási szerződés szerint	x	x					x	
31.	Projektfenntartási jelentésekhez adatkérés	támogatási szerződés szerint	x	x					x	
32.	Záró projekt beszámolóhoz szükséges adatok	támogatási szerződés szerint	x	x					x	

"Salla" Művelődési Központ, Könyvtár és Alapfokú Művészeti Iskola
Módosított intézményi feladatmátrix

Sorsz.	Intézmény adatszolgáltatási, jelentési feladatai, kötelezettségei	Gyakoriság	Címzett						Adatszolgáltatás formája		
			Pénzügyi osztály	Építési osztály	Jegyző	Polgármester	Képviselő Testület	Egyéb	Igazoló dokumentum	E-mail	Számítógépes alkalmazás
1.	Statisztikai jelentés	negyedévente	x						x	x	
2.	Normatíva leigénylés	április, június, október	x						x	x	
3.	Élelmiszer nyersanyag felhasználás	negyedévente	x						x	x	
4.	Értékesítési bevezetésekről, igénybevetett létszámadatok	havonta	x						x	x	
5.	Osztályfőnöki pótlék igénylés	kiírás időpontja alapján(április)	x						x	x	
6.	Prémiuméves foglalkoztatáshoz kapcsolódó igénylés	negyedévente, negyedévet követő 20-ig	x						x	x	
7.	Költségvetés tervezéshez adatok egyeztetés alapján	november koncepcióhoz, december költségvetés tervezéshez	x		x				x	x	
8.	Normatíva elszámoláshoz adatok zárszámadás	február vagy március	x						x	x	
9.	Diákigazolvány igénylések	folyamatos							x	x	
10.	Pedagógus igazolvány igénylés	folyamatos a lejárat szerint							x	x	
11.	Utazási kedvezmény igénybeviteléhez igazolvány	március 31-ig kell kiadni a dolgozóknak							x	x	
12.	Költségvetés tervezéshez adatok leadása	április, július, október	x						x	x	

"Salla" Művelődési Központ, Könyvtár és Alapfokú Művészeti Iskola
Módosított intézményi feladatmátrix

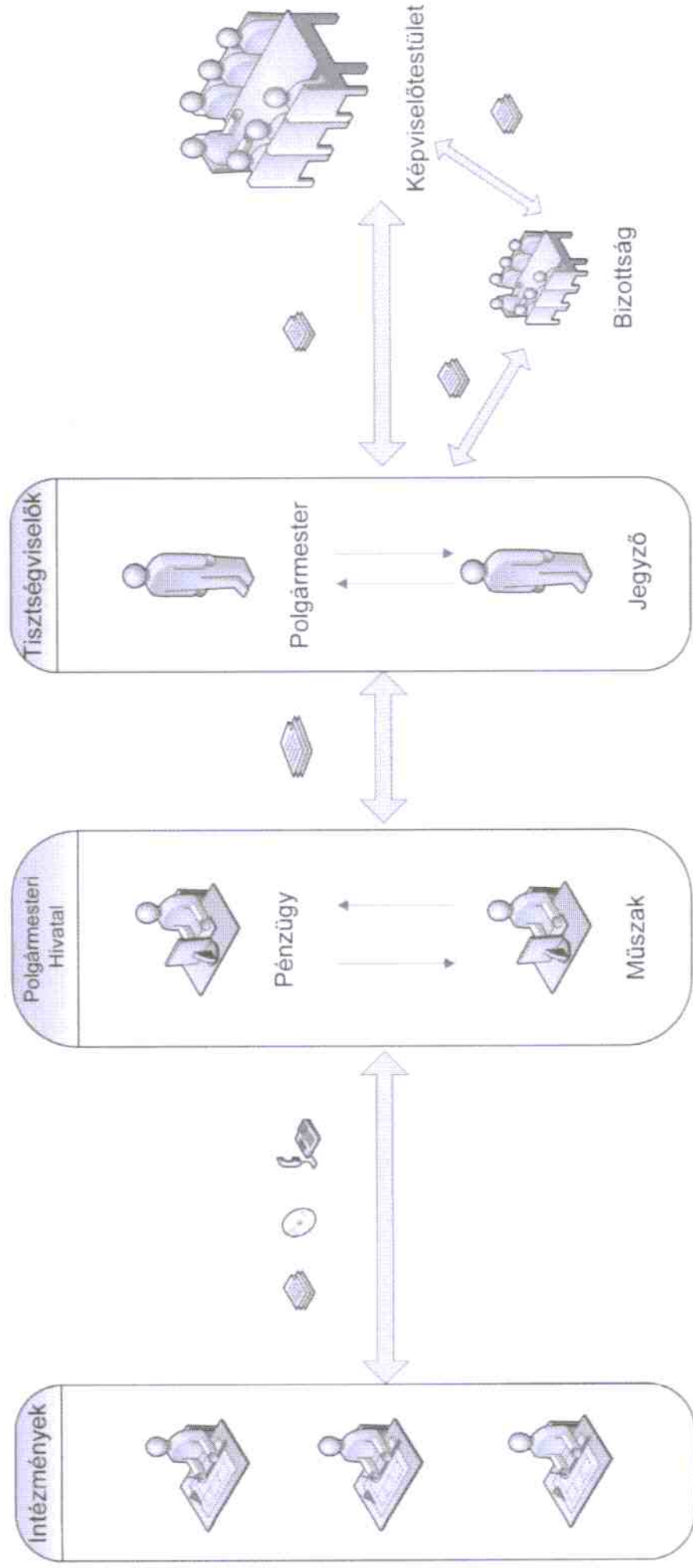
Sorsz.	Intézmény adatszolgáltatási, jelentési feladatai, kötelezettségei	Gyakoriság	Címzett						Adatszolgáltatás formája		
			Pénzügyi osztály	Építési osztály	Jegyző	Polgármester	Képviselő Testület	Egyéb	Igazoló dokumentum	E-mail	Számítógépes alkalmazás
13.	IMI rendszerben a változások felvétele, helyettesítések feladása, a távollétek leadása	havonta tárgyhót követő hó 2-áig kell küldeni államkincstár felé, helyettesítések feladása kéthavi feladás, kéthavonta a hót követő 15-éig államkincstár felé						Közvetlenül az államkincstár felé			IMI rendszer
14.	Tanév végi beszámoló (ÖMIP alapján)	évente			x				x	x	
15.	Általános beszámoló (önkormányzat döntésének megfellelően)	2-3 évente					x		x	x	
16.	Gazdasági kihatású kötelezettségvállalás	flyamatos	x			x			x		
17.	Utalványozás dokumentumai	flyamatos	x			x			x		
18.	Szakmai teljesítés igazolása	flyamatos	x						x		
19.	Számlázás rögzítése	flyamatos	x								Organ-P
20.	Szállítói számlák rögzítése	flyamatos	x								Organ-P
21.	Szállítói számlák továbbítása	flyamatos	x						x		
22.	Készletnyilvántartás	flyamatos	x								Organ-P
23.	Éves épület karbantartási, felújítási igények jelzése költségvetés készítéséhez kapcsolódóan	éves									
24.	Épület karbantartási igények jelzése	alkalomszerű	x	x	x	x			x		

"Salla" Művelődési Központ, Könyvtár és Alapfokú Művészeti Iskola
Módosított intézményi feladatmátrix

Sorsz.	Intézmény adatszolgáltatási, jelentési feladatai, kötelezettségei	Gyakoriság	Címzett						Adatszolgáltatás formája		
			Pénzügyi osztály	Építési osztály	Jegyző	Polgármester	Képviselő Testület	Egyéb	Igazoló dokumentum	E-mail	Számítógépes alkalmazás
25.	Pályázati adatlap kitöltéséhez szükséges adatok	alkalomszerű	x	x						x	
26.	Pályázathoz csatolandó mellékletek	alkalomszerű	x	x					x	x	
27.	kitöltött pályázati adatlap egyeztetése	alkalomszerű	x	x						x	
28.	Hiánypótláshoz szükséges adatok	alkalomszerű	x	x						x	
29.	Támogatási szerződéshez szükséges adatok	alkalomszerű	x	x						x	
30.	Projekt előrehaladási jelentésekhez szükséges adatok	támogatási szerződés szerint	x	x						x	
31.	Projekt előrehaladási jelentésekhez adatbekérés	támogatási szerződés szerint	x	x						x	
32.	Projekt pénzügyi elszámolásához szükséges adatok	támogatási szerződés szerint	x	x						x	
33.	Projektfenntartási jelentésekhez adatkérés	támogatási szerződés szerint	x	x						x	
34.	Záró projekt beszámolóhoz szükséges adatok	támogatási szerződés szerint	x	x						x	

AZ INTÉZMÉNYEK ÉS A POLGÁRMESTERI HIVATAL KAPCSOLATRENDSZERE

Az intézmények és a Polgármesteri Hivatal kapcsolatrendszere



INFORMÁCIÓÁRAMLÁSI HÁLÓ

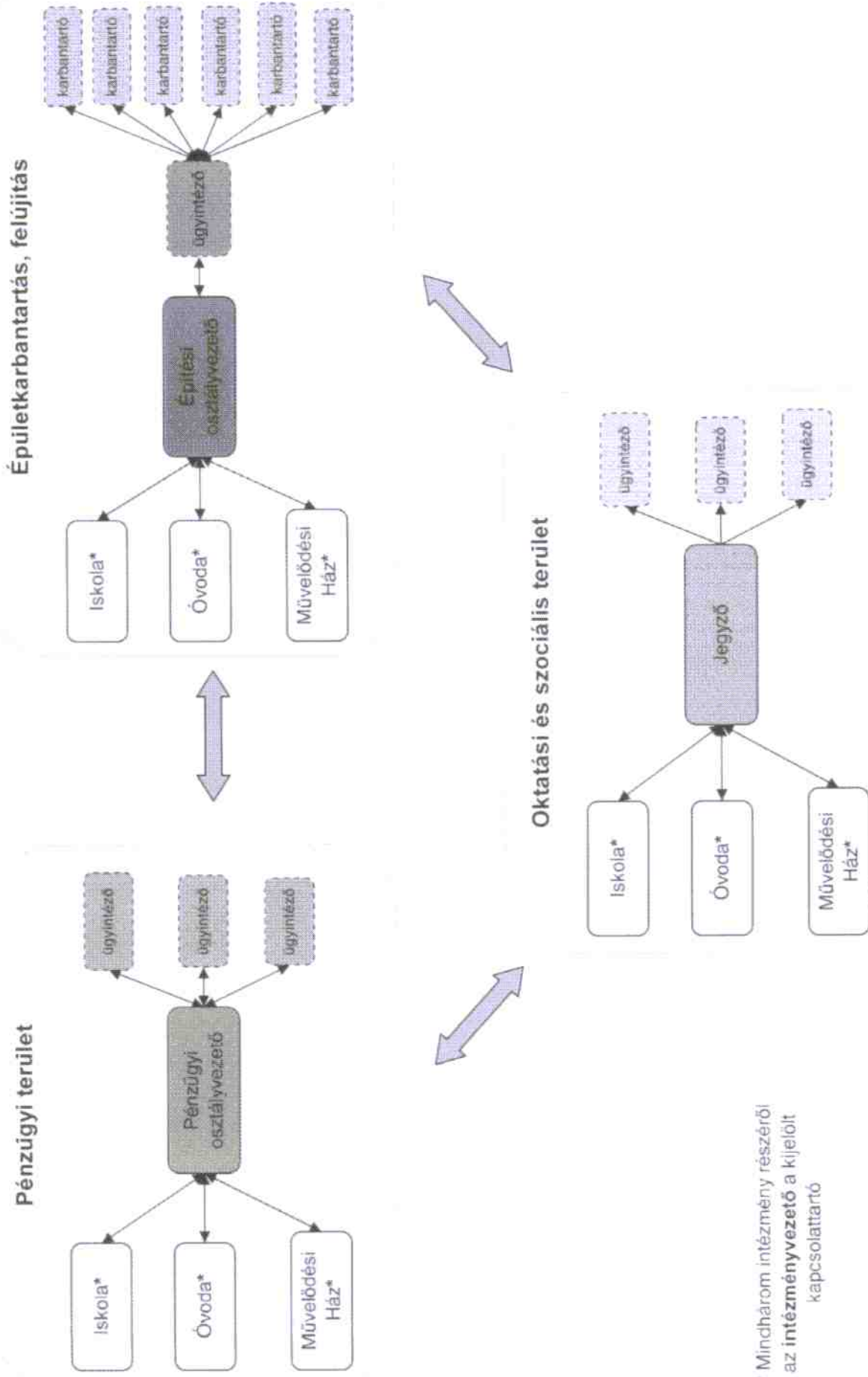
Keletkezett dokumentum				Készítésért felelős				Ellenőrzés				
Neve	Papír alapú dokumentum	E-mail	Számító-gépes alkalmazás	Iskola	Óvoda	Művelődési ház	Hivatal	Ellenőrzés módja	Ellenőrzés rendszeres-sége	Ellenőrzést végzi	Keletkezett dokumentum	Megőrzés módja
Statisztikai jelentés	x	x		x	x	x		tanügyi dokumentumok ellenőrzése	éves	pénzügyi osztályvezető, belső ellenőr	feljegyzés, jegyzőkönyv	irattár
Normatíva leigénylés	x	x		x	x	x		felülvizsgálat	éves	pénzügyi osztályvezető	—	—
Élelmiszer nyersanyag felhasználás	x	x		x				felülvizsgálat	szűrőpróba szerű	belső ellenőrzés keretében	jegyzőkönyv	irattár
Étkezési befizetésekről, igénybevevett létszámadatok	x	x		x				étkezési nyilvántartás felülvizsgálata	éves	pénzügyi osztályvezető, belső ellenőr	feljegyzés, jegyzőkönyv	irattár
Osztályfőnöki pótlék igénylés	x	x		x				—	—	—	—	—
Iskolatej támogatás létszámadatok	x	x		x				—	—	—	—	—
Prémiuméves foglalkoztatáshoz kapcsolódó igénylés	x	x		x	x	x		—	—	—	—	—
Költségvetés tervezéshez adatok egyeztetés alapján	x	x		x	x	x		felülvizsgálat	éves	pénzügyi osztályvezető, pénzügyi bizottság	feljegyzés, jegyzőkönyv	irattár
Normatíva elszámoláshoz adatok zárszámadás	x	x		x	x	x		tanügyi dokumentumok ellenőrzése	éves	pénzügyi osztályvezető, belső ellenőr, ÁSZ, Kincstár	feljegyzés, jegyzőkönyv	irattár
Diákigazolvány igénylések	x	x		x				—	—	—	—	—
Pedagógus igazolvány igénylés	x	x		x	x	x		—	—	—	—	—
Utazási kedvezmény igénybevételéhez igazolvány	x	x		x	x	x		—	—	—	—	—

Kérelmezett dokumentum				Készítésért felelős				Ellenőrzés				
Néve	Papír alapú dokumentum	E-mail	Számító-gépes alkalmazás	Iskola	Óvoda	Művelődési ház	Hivatal	Ellenőrzés módja	Ellenőrzés rendszeres-sége	Ellenőrzést végzi	Kérelmezett dokumentum	Megőrzés módja
Költségvetés tervezéshez adatok leadása	x	x		x	x	x		felülvizsgálat	éves	pénzügyi osztályvezető, pénzügyi bizottság	feljegyzés, jegyzőkönyv	irattár
IMI rendszerben a változóbérek felvitele, helyettesítések feladása, a távollétek leadása			x	x	x	x		bérfelülvizsgálás	havi	pénzügyi előadó	analitikus nyilvántartás	számviteli nyilvántartás
Tanév végi beszámoló (ÖMIP alapján)	x	x		x		x		dokumentumok vizsgálata	éves	közzététel referens		
Általános beszámoló (önkormányzat döntésének megfelelően)	x	x		x	x	x		dokumentumok vizsgálata	éves	képviselő-testület határozat		irattár
Gazdasági kihatású kötelezettségvállalás	x			x	x	x		felülvizsgálat	folyamatos	pénzügyi osztály	—	—
Utaltatványozás dokumentumai	x			x	x	x		felülvizsgálat	folyamatos	pénzügyi osztály	—	—
Szakmai teljesítés igazolása	x			x	x	x		felülvizsgálat	folyamatos	pénzügyi osztály	—	—
Számlázás rögzítése			x	x	x	x		felülvizsgálat	folyamatos	pénzügyi osztály	—	—
Szállítói számlák rögzítése			x	x	x	x		felülvizsgálat	folyamatos	pénzügyi osztály	—	—
Szállítói számlák továbbítása	x			x	x	x		felülvizsgálat	folyamatos	pénzügyi osztály	—	—
Készletnyilvántartás			x	x	x	x		leltározás	éves	pénzügyi osztály	leltári jegyzőkönyv	irattár
Éves épület karbantartási, felújítási igények jelzése költségvetés készítéséhez kapcsolódóan	x			x	x	x		helyszíni ellenőrzés	szükség szerint	építési osztály	—	—
Épület karbantartási igények jelzése	x			x	x	x		helyszíni ellenőrzés	szükség szerint	építési osztály	—	—
Számviteli nyilvántartás			x				x	helyszíni ellenőrzés	szűrőpróbaszerű, negyedéves	pénzügyi osztályvezető, ÁSZ, belső ellenőr	jegyzőkönyv	irattár

Keletkezett dokumentum				Készítésért felelős				Ellenőrzés				
Neve	Papír alapú dokumentum	E-mail	Számítógépes alkalmazás	Iskola	Óvoda	Művelődési ház	Hivatal	Ellenőrzés módja	Ellenőrzés rendszeres-sége	Ellenőrzést végzi	Keletkezett dokumentum	Megőrzés módja
Könyvelés			x				x	helyszíni ellenőrzés	szűrőpróbaszerű, negyedéves	pénzügyi osztályvezető, ASZ, belső ellenőr	jegyzőkönyv	irattár
Kötelezettségvállalás ellenjegyzése az utalványozó lapon	x						x	—	—	—	—	—
Kötelezettségvállalás érvényesítése az utalványozó lapon	x						x	—	—	—	—	—
Intézmény eszközeinek leltára (leltárfelvételi összesítő)	x						x	helyszíni ellenőrzés	szűrőpróbaszerű	pénzügyi osztályvezető	—	—
Intézmény eszközeinek selejtezése (selejtezési jkv)	x						x	—	—	—	—	—
Leltár értékelése (kimutatás)	x						x	felülvizsgálat	szűrőpróbaszerű	pénzügyi osztályvezető	—	—
Pénzügyi-gazdasági ellenőrzés jegyzőkönyve	x						x	—	—	—	—	—
Adatszolgáltatás a költségvetés tervezéséhez			x				x	—	—	—	—	—
Tájékoztatás a Képviselő Testület által elfogadott előirányzatok és költségvetés végrehajtására vonatkozó szabályokról (rendelet)	x						x	—	—	—	—	—
Intézmények pénzellátásának finanszírozási terve tervezése	x						x	helyszíni ellenőrzés	szűrőpróbaszerű	belső ellenőr ASZ	jegyzőkönyv	irattár
Áfa nyilvántartás vezetése			x				x	helyszíni ellenőrzés	szűrőpróbaszerű	belső ellenőr ASZ	jegyzőkönyv	irattár
Intézmények adószámához kapcsolódó adóbevallások készítése	x		x				x	helyszíni vizsgálat	szűrőpróbaszerű	APEH	jegyzőkönyv	irattár

Keletkezett dokumentum				Készítésért felelős				Ellenőrzés				
Neve	Papír alapú dokumentum	E-mail	Számítógépes alkalmazás	Iskola	Óvoda	Művelődési ház	Hivatal	Ellenőrzés módja	Ellenőrzés rendszeres-sége	Ellenőrzést végzi	Keletkezett dokumentum	Megőrzés módja
ÓMIP-ben előírt Ellenőrzéssel kapcsolatos feladatok ütemezése az Ellenőrzési tervben	x						x	—	—	—	—	—
ÓMIP-ben előírt ellenőrzések ellenőrzési jegyzőkönyve és ezek értékelése	x						x	—	—	—	—	—

EGYUTAS INTÉZMÉNYI KOMMUNIKÁCIÓ



FELJEGYZÉS

A SZERVEZETFEJLESZTÉSI PROJEKT TOVÁBBI FELADATAIRÓL ÉS ÜTEMEZÉSÉRŐL

Már az őszi folyamán megkezdődött a III. Modulhoz tartozó feladatok (II./d a költségvetés készítésének és elfogadásának folyamata; II./e új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazása; II./h Pénzügyi és költségvetés-végrehajtási ellenőrzés javítása), amelynek során a vonatkozó belső szabályzatok, illetve a gazdálkodásra vonatkozó pénzügyi és költségvetési adatok kerültek feldolgozásra, valamint 2 helyszíni szakértő látogatásra is sor került. E III. modul teljesítési határideje 2010. május 30. A teljesítés terv szerint folyik, késedelem nem várható.

A projekt feladatcsoportot a II. Modul, vagyis az önkormányzati intézmények koordinálása, azaz a Hivatal és az önkormányzati intézmények közötti kapcsolatrendszer felülvizsgálata jelenti. Ennek keretei között: Az önkormányzati intézmények felügyeletének átalakítása, a döntési jogosultságok átstrukturálása (I./g), és Az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a hivatal működésébe (I./h), valamint nem modulba illesztve: A közintézmények költséghatékonyabb és/vagy eredményesebb működésére irányuló szervezet átalakítási programok kidolgozása (I./ g, h). E feladatcsoport teljesítési határideje 2010. február 28.

MELLÉKLETEK
A KÉRDŐÍVES FELÜLVIZSGÁLAT SORÁN
ALKALMAZOTT KÉRDŐÍVEK ÉRTÉKELŐ TÁBLÁI

1. A POLGÁRMESTERI HIVATAL BELSŐ SZERVEZETI ÉS MŰKÖDÉSI RENDJE

A Polgármesteri Hivatal belső szervezeti és működési rendje

A Polgármesteri Hivatal szervezete					A hivatali ügyintézés szabványai és a Hivatal belső folyamatai			Ügyfél-szolgálati tevékenységek	
Értékelés	Milyen problémák vannak Ön szerint a Hivatal szervezeti felépítésében?	Amennyiben az előző kérdésre "egyéb" választ adott, kérem válassza ki, kérem fejlessze az:	Mely belső szervezeti egység működését tartja a legfontosabbnak?	Milyen szervezeti változtatásokat tart szükségesnek és miért?	Megfelelően szabályozott a hivatali munkafolyamatok?	A Hivatali belső szabályzatok a legfontosabbak a Hivatali munkafolyamatok megvalósításához?	Mely belső szabályzatok szabályozzák a belső munkafolyamatokat?	Milyen belső szabványok vannak Ön szerint a Hivatali szervezeti felépítésben?	Mely belső szabványok szabályozzák a belső munkafolyamatokat?
1.	Igen	Egyéb			Igen	Nem			
2.	Nem	Egyéb			Igen	Igen			
3.	Igen	Differenciáltabb munkafolyamatok szükségesek a Hivatali munkafolyamatok megvalósításához.			Igen	Igen			
4.	Igen	Egyéb			Igen	Igen			
5.	Igen				Igen	Igen			
6.	Igen				Igen	Igen			

A Polgármesteri Hivatal belső szervezeti és működési rendje

A Hivatali ügyintézés szervezése a Hivatal belső folyamatai													Ügyfélszolgálati események
A Polgármesteri Hivatal szervezete													
S.	Milyen problémák vannak Ön szerint a Hivatali szervezeti felépítésénél?	Amennyiben az előző kérdésre "egyéb" választ adott, kérem feljellemezni a problémát!	Mely önálló szervezeti egység működését találja leghatékosabbnak?	Milyen önálló szervezeti egység működését találja leghatékosabbnak?	Milyen szervezeti változásokat tart szükségesnek és miért?	Megfelelően szabályozott-e a hivatali munkafolyamatok?	A Hivatal a belső szabályozásait a szakszolgálati munkafolyamatokhoz igazítja?	Mely belső szabályozás szabályozza a szakszolgálati munkafolyamatokat?	Hogyan lehetne csökkenteni az alábbi ügyintézési időt? Kérem feljellemezni!	Melyek a legfontosabb problémák a működési folyamatok terén?	Mely ügyfélszolgálati folyamatok elvárásait leginkább nem elégíti ki?	Milyen intézkedésekre lenne szükség Ön szerint az ügyfélszolgálati folyamatok javítására?	
7.	Igen	-	-	-	-	Igen	Igen	Igen	Az informatikai eszközök jobb kihasználásával	-	Nem lehet véleményem szerint	Több idő lenne az ügyfelekkel	
8.	Igen	-	-	-	-	Igen	Igen	Igen	Az informatikai eszközök jobb kihasználásával	-	Egyet sem	Ügyfélszolgálat több idő jutna a munkára, mert egy nap összesen munkaidő 17-ig és péntek 12-ig, így azok az ügyfelek is alig jutnak az ügyek megoldására, akik dolgoznak.	
9.	Nem	Differenciáltabb lenne a hivatali struktúrának	Egyiket sem	-	-	Igen	Igen	Igen	Az informatikai eszközök jobb kihasználásával	-	Egyet sem	-	
10.	Igen	-	-	-	-	Igen	Igen	Igen	Az informatikai eszközök jobb kihasználásával	Néhány esetben az elavult számítástechnikai infrastruktúra miatt lassul le az ügyintézés	Nem tudom	Jobbítani lehetne az információs ügyfélszolgálati szolgáltatást, hogy több információs helyen elérhető a város weboldalán	
11.	Igen	-	Nincs ilyen	-	-	Igen	Igen	Igen	-	Kevés pénz áll rendelkezésre a szükséges feladatok elvégzéséhez	Nem tudom	Az ügyfélszolgálati idő betartása fontos lenne	
12.	Igen	-	Nincs ilyen	-	-	Igen	Igen	Igen	-	-	-	Az ügyfélszolgálati idő betartása fontos lenne	
13.	Nem	Differenciáltabb lenne a hivatali struktúrának	Egyiket sem tartom feleslegesnek	Nem hiányzik szervezeti egységet	Semmi sem	Igen	Igen	Igen	A felesleges munkafolyamatok kiküszöbölésével	Szerintem nincs ilyen probléma	Egyiket sem	-	
14.	Nem	A hivatal túl bürokratikus	Okélatási bürokrácia (de közelebb)	-	-	Igen	Igen	Igen	Az informatikai eszközök jobb kihasználásával	Anyagi fedezet hiánya	Eredeti javában nem lehet csökkenteni	Ügyfélszolgálati jelzőlámpa	

A Polgármesteri Hivatal belső szervezeti és működési rendje

A Polgármesteri Hivatal szervezete										A hivatali ügyintézés szempontjából a Hivatal Belső folyamatai			Ügyintézési belső tevékenységek	
	Eszközök tartoznak-e a Hivatali szervezethez?	Milyen problémák vannak Ön szerint a Hivatali szervezeti felépítésében?	Amennyiben az előző kérdésre "egyéb" választ adott, kérem tülsze ki!	Melyek a Polgármesteri Hivatal legfontosabb működési problémái?	Mely ügyintézési folyamatok eljárásai kénytelenek az ügyintézési időt meghosszabbítani?	Milyen intézkedésekre lenne szükség Ön szerint az ügyintézési idő csökkentésére?								
15.	Igen	Egyéb	Bizonyos feladatok elvégzésére túl kevés ember áll rendelkezésre	Nincs ilyen	Tekintettel arra, hogy mindvégig egyéni sokrétű feladatokat lát el, nehéz kategorizálni a hiányzókat	Alapvetően jók tartom a szervezeti felépítést	Igen	Igen	Az informatikai eszközök jobb kihasználásával	Az informatikai eszközök jobb kihasználásával	Az informatikai eszközök jobb kihasználásával	Az informatikai eszközök jobb kihasználásával	Az informatikai eszközök jobb kihasználásával	
16.	Igen						Igen	Igen	Az informatikai eszközök jobb kihasználásával	Az informatikai eszközök jobb kihasználásával	Az informatikai eszközök jobb kihasználásával	Az informatikai eszközök jobb kihasználásával	Az informatikai eszközök jobb kihasználásával	
17.	Igen	A hivatal túl bürokratikus	Nincs ilyen	Nincs ilyen	Nincs ilyen	Nincs ilyen	Igen	Igen	Az informatikai eszközök jobb kihasználásával	Az informatikai eszközök jobb kihasználásával	Az informatikai eszközök jobb kihasználásával	Az informatikai eszközök jobb kihasználásával	Az informatikai eszközök jobb kihasználásával	

A Polgármesteri Hivatal belső szervezeti és működési rendje

A Polgármesteri Hivatal szervezeti										A Hivatal ügyintézési színvonalát, a Hivatali belső folyamatait		Ügyfélszolgálati tevékenységek	
Értékelőknek tartja-e a Hivatali szervezettel?	Milyen problémák vannak Ön szerint a Hivatali szervezettel kapcsolatban?	Amennyiben az előző kérdésre "egyéb" választ adott, kérem leírja a problémát!	Mely önkormányzatok között tartja számon a Hivatali szervezettel kapcsolatban?	Mely önkormányzatok között tartja számon a Hivatali szervezettel kapcsolatban?	Mely önkormányzatok között tartja számon a Hivatali szervezettel kapcsolatban?	Mely önkormányzatok között tartja számon a Hivatali szervezettel kapcsolatban?	Mely önkormányzatok között tartja számon a Hivatali szervezettel kapcsolatban?	Mely önkormányzatok között tartja számon a Hivatali szervezettel kapcsolatban?	Mely önkormányzatok között tartja számon a Hivatali szervezettel kapcsolatban?	Mely önkormányzatok között tartja számon a Hivatali szervezettel kapcsolatban?	Mely önkormányzatok között tartja számon a Hivatali szervezettel kapcsolatban?	Mely önkormányzatok között tartja számon a Hivatali szervezettel kapcsolatban?	Mely önkormányzatok között tartja számon a Hivatali szervezettel kapcsolatban?
16. Nem													
17. Igen													
20. Nem													

A Polgármesteri Hivatal belső szervezeti és működési rendje

A Hivatali szervezeti egységek közötti kapcsolatok (első kommunikáció)									
	Mely hivatali egységekkel van Önnök, illetve az Ön szervezetét egységeinek a legközvetlenebb kapcsolatban (sorrendben)?	Há nem, milyen kapcsolattartási kommunikációs problémák vannak?	Amennyiben az az előző kérdésre "igen" választ adott, kérem: folytassa!	Hogyan kellene kezelni ezeket a problémákat?	Amennyiben az előző kérdésre "igen" választ adott, kérem: folytassa!	Az Ön szervezeti egysége	Az Ön véleménye szerint milyen indikátorok alapján lehetne realitárisan értékelni az Ön vagy az Ön szervezetét egységeinek teljesítményét?	Meglepetés-e az Ön munkájának elvárásai terén?	Meglepetés-e az Ön munkájának elvárásai terén?
1.	Mely hivatali egységekkel van Önnök, illetve az Ön szervezetét egységeinek a legközvetlenebb kapcsolatban (sorrendben)?	Há nem, milyen kapcsolattartási kommunikációs problémák vannak?	Amennyiben az az előző kérdésre "igen" választ adott, kérem: folytassa!	Hogyan kellene kezelni ezeket a problémákat?	Amennyiben az előző kérdésre "igen" választ adott, kérem: folytassa!	Az Ön szervezeti egysége	Az Ön véleménye szerint milyen indikátorok alapján lehetne realitárisan értékelni az Ön vagy az Ön szervezetét egységeinek teljesítményét?	Meglepetés-e az Ön munkájának elvárásai terén?	Meglepetés-e az Ön munkájának elvárásai terén?
2.	Ismeri, illetve ismeri-e az Ön szervezetét egységeinek a legközvetlenebb kapcsolatban (sorrendben)?	Há nem, milyen kapcsolattartási kommunikációs problémák vannak?	Amennyiben az az előző kérdésre "igen" választ adott, kérem: folytassa!	Hogyan kellene kezelni ezeket a problémákat?	Amennyiben az előző kérdésre "igen" választ adott, kérem: folytassa!	Az Ön szervezeti egysége	Az Ön véleménye szerint milyen indikátorok alapján lehetne realitárisan értékelni az Ön vagy az Ön szervezetét egységeinek teljesítményét?	Meglepetés-e az Ön munkájának elvárásai terén?	Meglepetés-e az Ön munkájának elvárásai terén?
3.	Ismeri, illetve ismeri-e az Ön szervezetét egységeinek a legközvetlenebb kapcsolatban (sorrendben)?	Há nem, milyen kapcsolattartási kommunikációs problémák vannak?	Amennyiben az az előző kérdésre "igen" választ adott, kérem: folytassa!	Hogyan kellene kezelni ezeket a problémákat?	Amennyiben az előző kérdésre "igen" választ adott, kérem: folytassa!	Az Ön szervezeti egysége	Az Ön véleménye szerint milyen indikátorok alapján lehetne realitárisan értékelni az Ön vagy az Ön szervezetét egységeinek teljesítményét?	Meglepetés-e az Ön munkájának elvárásai terén?	Meglepetés-e az Ön munkájának elvárásai terén?
4.	Ismeri, illetve ismeri-e az Ön szervezetét egységeinek a legközvetlenebb kapcsolatban (sorrendben)?	Há nem, milyen kapcsolattartási kommunikációs problémák vannak?	Amennyiben az az előző kérdésre "igen" választ adott, kérem: folytassa!	Hogyan kellene kezelni ezeket a problémákat?	Amennyiben az előző kérdésre "igen" választ adott, kérem: folytassa!	Az Ön szervezeti egysége	Az Ön véleménye szerint milyen indikátorok alapján lehetne realitárisan értékelni az Ön vagy az Ön szervezetét egységeinek teljesítményét?	Meglepetés-e az Ön munkájának elvárásai terén?	Meglepetés-e az Ön munkájának elvárásai terén?
5.	Ismeri, illetve ismeri-e az Ön szervezetét egységeinek a legközvetlenebb kapcsolatban (sorrendben)?	Há nem, milyen kapcsolattartási kommunikációs problémák vannak?	Amennyiben az az előző kérdésre "igen" választ adott, kérem: folytassa!	Hogyan kellene kezelni ezeket a problémákat?	Amennyiben az előző kérdésre "igen" választ adott, kérem: folytassa!	Az Ön szervezeti egysége	Az Ön véleménye szerint milyen indikátorok alapján lehetne realitárisan értékelni az Ön vagy az Ön szervezetét egységeinek teljesítményét?	Meglepetés-e az Ön munkájának elvárásai terén?	Meglepetés-e az Ön munkájának elvárásai terén?
6.	Ismeri, illetve ismeri-e az Ön szervezetét egységeinek a legközvetlenebb kapcsolatban (sorrendben)?	Há nem, milyen kapcsolattartási kommunikációs problémák vannak?	Amennyiben az az előző kérdésre "igen" választ adott, kérem: folytassa!	Hogyan kellene kezelni ezeket a problémákat?	Amennyiben az előző kérdésre "igen" választ adott, kérem: folytassa!	Az Ön szervezeti egysége	Az Ön véleménye szerint milyen indikátorok alapján lehetne realitárisan értékelni az Ön vagy az Ön szervezetét egységeinek teljesítményét?	Meglepetés-e az Ön munkájának elvárásai terén?	Meglepetés-e az Ön munkájának elvárásai terén?

A Polgármesteri Hivatal belső szervezeti és működési rendje

A. Hivatali szereplési egyetemes kérdési lapok (belső kommunikáció)												B. Ön szervezeti egyetemes			
	Mely hivatali egységeket látogat meg az Ön? (Hivatali egységeket látogat meg az Ön?)	Ha nem, milyen kapcsolatban áll az Ön? (Hivatali egységeket látogat meg az Ön?)	Amennyiben az előző kérdésre "egyéb" választ adott, kiemelt, kiemelt?	Hogyan lehetne hatékonyabban feladni a belső kommunikációs problémákat?	Milyen fő problémákat lát az Ön? (Hivatali egységeket látogat meg az Ön?)	Hogyan lehetne hatékonyabban feladni a belső kommunikációs problémákat?	Amennyiben az előző kérdésre "egyéb" választ adott, kiemelt, kiemelt?	Az Ön véleménye szerint milyen indikátorok alapján lehetne realitárisan megítélni az Ön vagy az Ön szervezetének teljesítményét?	Az Ön véleménye szerint milyen szempontok alapján lehetne realitárisan megítélni az Ön vagy az Ön szervezetének teljesítményét?	Meglepetés-e az Ön által felidézett problémák elterjedése? Ha nem, miért nem?	Meglepetés-e az Ön által felidézett problémák elterjedése? Ha nem, miért nem?				
5.	Mely hivatali egységeket látogat meg az Ön? (Hivatali egységeket látogat meg az Ön?)	Nincs elég idő a belső kommunikációra	Nincs elég idő a belső kommunikációra	Egyeztetéseivel	Kevés idő	Nincs elég idő a belső kommunikációra	Nincs elég idő a belső kommunikációra	Ügyiratok száma	Ügyiratok száma	Igen	Igen				
6.	Mely hivatali egységeket látogat meg az Ön? (Hivatali egységeket látogat meg az Ön?)	Nincs elég idő a belső kommunikációra	Nincs elég idő a belső kommunikációra	Több idő jutna az egyeztetésekre	Kevés idő	Nincs elég idő a belső kommunikációra	Nincs elég idő a belső kommunikációra	Ügyiratok száma	Ügyiratok száma	Igen	Igen				
7.	Mely hivatali egységeket látogat meg az Ön? (Hivatali egységeket látogat meg az Ön?)	Nincs elég idő a belső kommunikációra	Nincs elég idő a belső kommunikációra	Nincs elég idő a belső kommunikációra	Kevés idő	Nincs elég idő a belső kommunikációra	Nincs elég idő a belső kommunikációra	Ügyiratok száma	Ügyiratok száma	Igen	Igen				
8.	Mely hivatali egységeket látogat meg az Ön? (Hivatali egységeket látogat meg az Ön?)	Nincs elég idő a belső kommunikációra	Nincs elég idő a belső kommunikációra	Nincs elég idő a belső kommunikációra	Kevés idő	Nincs elég idő a belső kommunikációra	Nincs elég idő a belső kommunikációra	Ügyiratok száma	Ügyiratok száma	Igen	Igen				
9.	Mely hivatali egységeket látogat meg az Ön? (Hivatali egységeket látogat meg az Ön?)	Nincs elég idő a belső kommunikációra	Nincs elég idő a belső kommunikációra	Nincs elég idő a belső kommunikációra	Kevés idő	Nincs elég idő a belső kommunikációra	Nincs elég idő a belső kommunikációra	Ügyiratok száma	Ügyiratok száma	Igen	Igen				
10.	Mely hivatali egységeket látogat meg az Ön? (Hivatali egységeket látogat meg az Ön?)	Nincs elég idő a belső kommunikációra	Nincs elég idő a belső kommunikációra	Nincs elég idő a belső kommunikációra	Kevés idő	Nincs elég idő a belső kommunikációra	Nincs elég idő a belső kommunikációra	Ügyiratok száma, egy ügymenet juttatásának	Ügyiratok száma, egy ügymenet juttatásának	Igen	Igen				
11.	Mely hivatali egységeket látogat meg az Ön? (Hivatali egységeket látogat meg az Ön?)	Nincs elég idő a belső kommunikációra	Nincs elég idő a belső kommunikációra	Nincs elég idő a belső kommunikációra	Nincs	Nincs elég idő a belső kommunikációra	Nincs elég idő a belső kommunikációra	Ellátásuk alapján	Ellátásuk alapján	Igen	Igen				
12.	Mely hivatali egységeket látogat meg az Ön? (Hivatali egységeket látogat meg az Ön?)	Nincs elég idő a belső kommunikációra	Nincs elég idő a belső kommunikációra	Nincs elég idő a belső kommunikációra	Nincs	Nincs elég idő a belső kommunikációra	Nincs elég idő a belső kommunikációra	Külső és belső ellenőrzés	Külső és belső ellenőrzés	Igen	Igen				
13.	Mely hivatali egységeket látogat meg az Ön? (Hivatali egységeket látogat meg az Ön?)	Nincs elég idő a belső kommunikációra	Nincs elég idő a belső kommunikációra	Nincs elég idő a belső kommunikációra	Nincs	Nincs elég idő a belső kommunikációra	Nincs elég idő a belső kommunikációra	Legnagyobb ügyterhelés alapján	Legnagyobb ügyterhelés alapján	Igen	Igen				
14.	Mely hivatali egységeket látogat meg az Ön? (Hivatali egységeket látogat meg az Ön?)	Nincs elég idő a belső kommunikációra	Nincs elég idő a belső kommunikációra	Nincs elég idő a belső kommunikációra	Nincs	Nincs elég idő a belső kommunikációra	Nincs elég idő a belső kommunikációra	A feladatok sorrendje, de azaz, hogy a munkát a munkaidő nem teljes mértékben kielégíti	A feladatok sorrendje, de azaz, hogy a munkát a munkaidő nem teljes mértékben kielégíti	Igen	Igen				

[illegible]

A Polgármesteri Hivatal belső szervezeti és működési rendje

A Hivatal szervezeti egységei közötti kapcsolatok (belső kommunikáció)					Az Ön szervezeti egysége				
Mely hivatali egységekkel van Önnek, illetve az Ön szervezeti egységének a legszorosabb kapcsolata (sorrendben)?	Megfelel-e az a hivatalban belső kapcsolatoknak?	Ha nem, milyen kapcsolati problémák vannak?	Amennyiben az előző kérdés "egyéb" választ adott: kérem fejlessze!	Milyen fő problémákat lát az Ön saját szervezeti egységének működésével kapcsolatosan?	Hogyan lehetne hatékonyabbanítani a belső kommunikációs problémákat?	Az Ön véleménye szerint milyen szempontok alapján lehetne realitáson alapulni az Ön vagy az Ön szervezeti egységének teljesítményét?	Megfelel-e az Ön munkaköri leírás? Ha nem, miért nem?	Megfelel-e az Ön által ellátott feladatok elvárásainak szabványosak? Ha nem, miért nem?	
5. Mely hivatali egységekkel van Önnek, illetve az Ön szervezeti egységének a legszorosabb kapcsolata (sorrendben)?	Igen			Túl sok időt vesz el az ügyfelek telefonon történő tájékoztatása.	Ha az ügyfelekkel azonnal segítséget kapnának a feladataik elvégzéséhez hatékonyabb belső munkamegosztással.	Nincs egyforma idő, így ezért nehéz realitáson alapulni a teljesítményt. Egy szempont lehetne az ügyfeleknek alapján történő értékelés, ami az előzőek miatt nem biztos, hogy reális képet mutatna.	Igen	Igen	
19.	Igen				Ha az ügyfelekkel azonnal segítséget kapnának a feladataik elvégzéséhez a pályázatosságok, feladatok munkatérjén belül-külsővel.		Igen	Igen	
20. pénzügy, társaság	Igen			Statisztikai munka az ügyvezetés (az összes kiadást ügyfél felé a két igazgatóság ügyvezetésére, ügyvezetés, nincs közvetlen felelős (osztályvezető), az a legnagyobb az ügyvezetésben.	Ha több idő lenne egy ügyfelel, akkor lehetne hatékonyabbanítani a belső munkamegosztással, személyi változtatásokkal.	Ügyfélkapcsolat, ügyvezetés, ügyvezetés idő	Igen	Igen	

2. A POLGÁRMESTERI HIVATAL ÉS AZ ÖNKORMÁNYZAT INTÉZMÉNYEI KÖZÖTTI KAPCSOLATOK

A Polgármesteri Hivatal és az Önkormányzat intézményei közötti kapcsolatok

Az önkormányzati intézmények irányítási rendje								
S.	Megfelelően szabályozott-e az önkormányzat által fenntartott intézmények irányítási rendje?	Egyértelműek-e a Hivatalon belüli felelősségi körök az intézmények irányítása/tevékenysége ellenőrzése tekintetében?	Ha nem, miért nem?	Hatékonyan irányítják/tevékenylik-e a Hivatal megnevezett szervezeti egységei az intézményeket?	Ha nem, miért nem?	Képes-e a Hivatal nyomon követni az intézményekben folyó feladatellátást?	Ha nem, mi ennek az oka az Ön véleménye szerint?	Milyen intézményirányítási változások javíthatnák az intézmények irányításának színvonalát?
1.	Nem	Nem	Nem tudom	Nem	-	Nem	-	-
2.	Igen	Igen	-	Nem	Nehezíti a helyzetet az, hogy az intézményvezetők egyben önkormányzati képviselők is.	Nem	Az intézményeknek jogszabály alapján nagy az önállósága, túlzottan nem lehet beavatkozni, viszont szeretném szigorúbb ráhatást és beleszólási jogot kellene biztosítani a fenntartónak, hiszen a költségvetés jelentős részét az intézmények fenntartása és ...	Gyakrabban és részletesebben kellene beszámoltatni az intézmények vezetőit.
3.	Igen	Igen	-	Nem	Az intézményeket bizonyos kereteken belül az intézményvezető irányítja. A felügyelet nem valósul meg hatékonyan, mivel sok dologról (pl. kiadás) már csak utólag értesül a hivatal.	Nem	A feladatellátás zavartalanul zajlik a vezető követi nyomon. Az esetleges problémák ellátásában adunk segítséget.	Az intézményvezetőknek nem kellene főállásuk mellett még 3-4 posztot stb. betölteni, így jobban el tudnák látni intézményvezetői feladataikat.
4.	Igen	Igen	-	Igen	-	Nem	Nem tudom.	Nem tartozik rám az intézmények irányítása.
5.	Igen	Igen	-	Igen	-	Igen	-	-

A Polgármesteri Hivatal és az Önkormányzat intézményei közötti kapcsolatok

S.	Az önkormányzati intézmények irányítási rendje							
	Megfelelően szabályozott-e az önkormányzat által fenntartott intézmények irányítási rendje?	Egyértelmű-e a Hivatalon belüli felelősségi körök az intézmények irányítása/felügyele te/ellenőrzése tekintetében?	Ha nem, miért nem?	Hatékonyan irányítják/felügyelik-e a Hivatal megfelelő szervezeti egységei az intézményeket?	Ha nem, miért nem?	Képes-e a Hivatal nyomon követni az intézményekben folyó feladat-elátást?	Ha nem, mi ennek az oka az Ön véleménye szerint?	Milyen intézményirányítási változások javíthatnák az intézmények irányításának színvonalát?
6.	Igen	Igen	-	Igen	-	Igen	-	-
7.	Igen	Igen	-	Igen	-	Igen	-	-
8.	Igen	Igen	-	Igen	-	Igen	-	-
9.	Nem	Nem	Nem tudom	Igen	-	Igen	-	-
10.	Igen	Igen	-	Igen	-	Igen	-	-
11.	Igen	Igen	-	Igen	-	Igen	-	-
12.	Igen	Igen	-	Igen	-	Igen	-	-
13.	Igen	Igen	-	Nem	Nincs rálatásom.	Igen	-	-
14.	Igen	Igen	-	Igen	-	Nem	Erre nincs rálatásom.	-
15.	Igen	Igen	-	Igen	-	Igen	-	-
16.	Igen	Igen	-	Igen	-	Igen	-	-
17.	Igen	Igen	-	Igen	-	Igen	-	-
18.	Igen	Igen	-	Igen	-	Igen	-	-
19.	Igen	Igen	-	Igen	-	Igen	-	-
20.	Igen	Igen	-	Igen	-	Igen	-	-

A Polgármesteri Hivatal és az Önkormányzat intézményei közötti kapcsolatok

S.	Az intézményekkel való kapcsolattartás rendje				Intézményrendszer racionalizálása		
	Megfelelő-e a Polgármesteri Hivatal és az önkormányzati intézmények közötti kapcsolatok minősége?	Kielégítő-e az információáramlás az intézmények és a Hivatal egyes szervezeti egységei között?	Lát-e problémákat a folyamatos kapcsolattartás al kapcsolatban?	Ha igen, melyek ezek?	Milyennek ítéli az önkormányzat intézményrendszerét?	Amennyiben az előző kérdésre "egyéb" választ adott, kérem indokolja	Milyen intézkedésekre lenne szükség Ön szerint az intézményrendszer korszerűsítése érdekében?
1.	Nem	Nem	Nem	-	egyéb	-	-
2.	Igen	Nem	Igen	Az intézményvezetők közül néhányat folyamatosan figyelmeztetni kell, hogy határidőben készítsék el és nyújtsák be a szükséges dokumentumokat.	paarló, ésszerűtlenül drága a fenntartásuk	A nyújtott közszolgáltatások színvonala nem megfelelő	A gyermekek létszámához kellene igazítani a pedagógus létszámot és szélesebb körű, a kor igényeinek megfelelő szolgáltatásokat kellene nyújtani, széles választási lehetőséggel.
3.	Igen	Igen	Igen	Sokszor ha engedélyezni kell a kifizetést a polgármesternek, csak utólag a számlával együtt kerül ide a kötelezettségvállalás.	a nyújtott közszolgáltatások színvonala kielégítő	-	Lehetne hetente, esetleg havonta egy-egy közös megbeszélés az intézmények pénzügyi ügyintézői és a hivatali érintett dolgozói között az éppen aktuális kérdésekről.
4.	Igen	Igen	Nem	-	egyéb	-	-
5.	Igen	Igen	Nem	-	jól szervezett, megfelelő	-	-

A Polgármesteri Hivatal és az Önkormányzat intézményei közötti kapcsolatok

S.	Az intézményekkel való kapcsolattartás rendje				Intézményrendszer racionalizálása		
	Megfelelő-e a Polgármesteri Hivatal és az önkormányzati intézmények közötti kapcsolatok minősége?	Kielégítő-e az információáramlás az intézmények és a Hivatal egyes szervezeti egységei között?	Lát-e problémákat a folyamatos kapcsolattartással kapcsolatban?	Ha igen, melyek ezek?	Milyennek ítéli az önkormányzat intézményrendszerét?	Amennyiben az előző kérdésre "egyéb" választ adott, kérem indokolja	Milyen intézkedésekre lenne szükség Ön szerint az intézményrendszer korszerűsítése érdekében?
6.	Igen	Igen	Nem	-	jól szervezett, megfelelő	-	-
7.	Igen	Igen	Nem	-	egyéb	-	-
8.	Igen	Igen	Nem	-	egyéb	-	-
9.	Igen	Igen	Nem	-	egyéb	-	-
10.	Igen	Igen	Nem	-	a nyújtott szolgáltatások színvonala kielégítő	-	-
11.	Igen	Igen	Nem	-	a nyújtott szolgáltatások színvonala kielégítő	-	-
12.	Igen	Igen	Nem	-	jól szervezett, megfelelő	-	-
13.	Igen	Igen	Nem	-	egyéb	Jól szervezett, de drága a fenntartása.	Elsősorban nagyobb állami (anyagi) támogatásra lenne szükség.
14.	Igen	Igen	Nem	-	egyéb	-	Informatikai fejlesztés.
15.	Igen	Igen	Nem	-	a nyújtott szolgáltatások színvonala kielégítő	-	Több egyeztetés!
16.	Igen	Igen	Nem	-	a nyújtott szolgáltatások színvonala kielégítő	-	-
17.	Igen	Igen	Nem	-	a nyújtott szolgáltatások színvonala kielégítő	-	Nem tudok érdemben hozzászólni.
18.	Igen	Igen	Nem	-	a nyújtott szolgáltatások színvonala kielégítő	-	Nincs rálatásom.
19.	Igen	Igen	Nem	-	tulburokratizált	-	Kevesebb háttér munka.
20.	Igen	Igen	Nem	-	a Hivatalnak valójában nincsenek megfelelő	-	Nincs rálatásom.