



## **Somberek Körjegyzőség szervezetfejlesztése**

ÁROP-1.A.2/2008-0228



## **Az érintettek bevonása a tervezésbe, a megvalósításba és az értékelésbe**

**[RÉSZVÉTELI TERV]**

Készítette: **SKC Consulting Kft.**

H-1031 Budapest Monostori u. 10. I.em.

Felnőttképzési nyilvántartási szám: 00214-2008

Intézmény-akkreditációs lajstromszám: AL-1821



## 1. A részvételi terv célja

Pontosabban: a részvételiség növelésének terve, és annak nyomon követése, hogy ez miként valósult meg az adott településen.

Elsősorban rávilágít a terv, mit jelent a részvétel, mint önkormányzati, közigazgatási terminus. A fogalmat régóta kutatják, s olyan mutatóvá vált az idők során, mely a demokrácia minőségét közvetlenül láttatja. A részvétel lényegében kifejezi, hogy mennyiben kapnak teret az érintett polgárok a legközvetlenebb környezetük irányításába, az önkormányzati munkába, döntésekbe beleszólást. Hazánkban, a kevésbé fejlett, maradi, áthághatatlanul hierarchikus irányítási rendszerű ügyintézésben vajon milyen határfoka van a részvételnek. Milyen a részvétel szerepe Somberek és Görcsönydoboka Községek Körjegyzőségében, miként vélekednek erről a lakosok, miként az önkormányzati dolgozók.

Egy ilyen kistélepülés esetében (kevesebb, mint 2000 fő lakja a települést) igazán, szó szerint otthonnak nevezhető Somberek. Természetesen saját települése a nagyobb városokban élőknek is fontos, de itt inkább megjelenik a szigorú értelemben vett lokálpatriotizmus.

Az elméleti megközelítés után meghatározásra kerül az érintettek két típusa, a belső és a külső érintettek.

A két kört azok a színterek és tevékenységi körök kötik össze, melyek az önkormányzat és a helyileg adott közérdekű intézmények és helyszínek közösen biztosítani tudnak. Ezek kifejtése megmutatja, milyen egyrészt a részvételi szándék, másrészt az önkormányzat oldaláról a részvétel felé való nyitottság (engednek-e teret a polgároknak, hogy élhessenek a részvételi szándékukkal). Ehhez szorosan kapcsolódik a tájékoztatás. Hányféle módon, milyen rendszerességgel és hozzáállással adják meg a lehetőséget a polgároknak arra, hogy résztvevőkké váljanak saját érdekeikben.

S végül, de nem utolsó sorban felmerül a kérdés: hogy viszonyul mindehhez a hivatal. Mennyire akarnak és tudnak élni ezzel a lehetőséggel a lakosok és van-e előremutatás, amennyiben kapnak teret az itt lakók a véleménynyilvánítása és a helyzet alakítására, vagy nem élnek ezzel a joggal, nem foglalkoztatja őket ez a kérdéskör.



## 2. Elméleti megközelítés

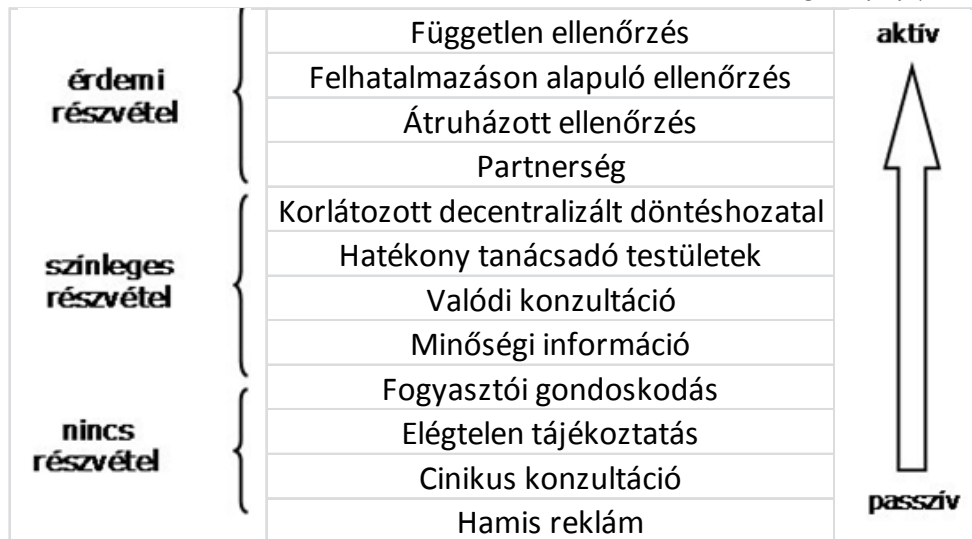
Józsa Zoltán szerint három olyan alapérték van, amely meghatározza az önkormányzatiságot. Ez a három az autonómia, a hatékonyság és a demokrácia. Ez utóbbi „mérésére” bevezetett fogalom a részvétel; hiszen *„az önkormányzatok működésének legfontosabb mutatói, mint a helyi érdekképviselet eredményessége, valamint a szolgáltatási színvonal minősége végső soron befolyásolják a kormányzás egészének megítélését. Mivel mind a két funkció megvalósítására az állami intézményeken kívüli erők, folyamatok is hatnak, kézenfekvő a felismerés, hogy a részvétel, a polgári aktivitás nemcsak a közigazgatás fontos alkotórésze, hanem a demokrácia valódi fokmérője, kifejezője is egyben”*.<sup>1</sup> Azonban a demokrácia intézményei szinte kivétel nélkül az összes demokratikus berendezkedésű államban a válság jeleit mutatják. Ahogy a részvételre vonatkozó kutatások megszorodtak, úgy látszott egyre világosabbnak, hogy ez az az érték, ez az az oldal, ami a legtöbb helyen csorbult.

Ennek hatására állította fel a részvétel különböző formáinak vizsgálatára Arnstein a részvétel létrája elnevezésű modelljét. Ennek eredeti, nyolclépcsős formáját később kibővítették tizenkét lépcsősre, amelyet már speciálisan a közigazgatásra dolgoztak ki (az elmélet eredetileg szociológiai kutatásra szolgált) és érvényesnek tekinthető a magyar közigazgatásra.

---

<sup>1</sup> Józsa Zoltán: Önkormányzati szervezet, funkció, modernizáció. Dialóg Campus, Budapest-Pécs, 2006. 43. old.





1. ábra - A részvétel 12 fokos létrája

Ennek fokai a részvétel mértékét képviselik, a részvétel hiányától (alulról) indulva egészen a független állampolgári ellenőrzésig, amely a részvétel legtokéletesebb foka.

A részvétel biztosításának másik mutatója, hogy a részvételre vonatkozó minimumkövetelményeket törvényi szabályozás írja elő. Ezt a 1990. évi LXV. törvény (a helyi önkormányzatokról) szabályozza. Formái a következők:

- helyi népszavazás,
- népi kezdeményezés,
- közmeghallgatás,
- falugyűlés,
- részönkormányzat,
- képviselői fogadóóra,
- egyéb (sajtó, televízió, e-ügyintézés és véleményformálás).

A részvétel olyan alapelvekhez kötött, melyeket mindenkinek ismernie és gyakorolnia kell annak érdekében, hogy a gyakorlatban is kiteljesedhessen ez az elméleti fogalom. Tíz alapelve a következő:

- Elkötelezettség: a résztvevőkben arról, hogy az informálás, a részvétel, a konzultáció hasznos és fontos.
- Jogok: amelyek biztosítják a részvételt
- Világosság: egyértelműen meghatározásra kerüljenek az információk
- Idő: az egyes ügyekhez kapcsolódóan a lehető legkorábbi fázisban biztosítani kell a részvétel lehetőségét
- Tárgyilagosság: objektív, teljes és hozzáférhető legyen az információ
- Erőforrások: létrehozatala és kezelése a részvétel biztosításának érdekében
- Koordináció: összehangolt, rugalmas, értelmes lehetőségek biztosítása
- Felelősség: a kormányé (jelen esetben: az önkormányzaté), hogy felhasználja a polgárok véleményét, javaslatait
- Értékelés: azok a módszerek, amelyek biztosítják, hogy a szervek ellenőrizni tudják a végrehajtást
- Aktív részvétel.
- 

### 3. Belső és külső érintettek

A hivatali folyamatoknak számos belső és külső résztvevője van, akit szükséges megfelelő jogosultságokkal ellátni, a megfelelő tájékoztatással kiszolgálni, ezért ismerni kell azokat a lehetőségeket, amelyek hozzásegíthetik Somberek Község Önkormányzatát és a körjegyzőséget a megfelelő partnerek bevonásához a döntéshozatali, tervezési és megvalósítási folyamatokba.

#### Az érintettek azonosítása

A belső és külső érintettek azonosítására kiváltképp megfelelő a stakeholder elmélet és elemzés. Ez eredetileg egy gazdaságtudományi fogalom, melyet Freeman vezetett be. Szerinte



stakeholder (érintett) minden olyan csoport vagy egyén, amely vagy aki befolyásolhatja a szervezet célmegvalósítását, vagy érintve van abban.

*„Mitchell szerint a stakeholderek három tulajdonsága határozza meg, hogy egy cég milyen érdekeket vesz figyelembe, melyek a hatalom (vállalat befolyásolásának képessége), a legitimitás (milyen jogi vagy etikai követelés), és a sürgősség (mennyire kritikus, időérzékeny a követelés). (Morrison 2003) A négy legfőbb gazdasági érintett: a részvényes, a munkavállaló, a fogyasztó és a beszállító. Ezen kívül a tágabb környezetbe beletartoznak a versenytársak, a kormányzat, a helyi közösségek (civil társadalom), és sokan említik a természeti környezetet, illetve a jövő generációkat. (Zsolnai 2000) Freeman szerint az érintettek követelését két dolog teszi legitimmé. Egyrészt az érintettek figyelembevételét mutatja a jog is, amely által az érdekük valamennyire már védve van (munkavállalók, fogyasztók). Másrészt a részvényesek már nem tulajdonosok a szó szoros értelmében, így megkérdőjeleződik a feljük vállalt domináns kötelesség.”<sup>2</sup>*

A stakeholder-térkép felvázolásával pontosan megtudhatjuk, kiknek tartozik erkölcsi felelősséggel egy vállalat — jelen esetben egy önkormányzat. A szervezet érintettjei a stakeholderek, amelyek különböző befolyással és érintettséggel rendelkeznek. Ezáltal érintettnek csak azok nevezhetők, akikre egy döntés vagy cselekvés befolyással van. Megkülönböztetünk külső és belső érintetteket.

Belső érintettek lehetnek a következők Somberek és Görcsönydoboka Községek Körjegyzősége esetében:

- Polgármester: a helyi önkormányzat választott vezetője, a jegyző útján irányítja a polgármesteri hivatalt. Az állam nem utasíthatja, intézkedéseit csak a közigazgatási hivatal vizsgálhatja a törvényességi felügyelet keretében.

---

<sup>2</sup> Forrás:

[http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:4qoMW\\_q1VL4J:www.3kconsens.hu/files/CSR.doc%3FPHPSESSID%3D11f451b22fd63b1c0e8fccab83b25835+stakeholder+fogalma&hl=hu&gl=hu&pid=bl&srcid=ADGEEISiqk6DODi9KuF8DXWFEe5MsZcsKDbBJ\\_apgLf2p5CP7db7Z6iop72AHg-cKSilqCMzgeVE1qqI83yyjefFRlrrjsbe99tE96xvtInb6\\_d7Yvqq55QN6ABa3ArNIKOPgaOzONNiG&sig=AHIEtbQr77VFVYMeGBXM87AuJ8QkvyhMKQ](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:4qoMW_q1VL4J:www.3kconsens.hu/files/CSR.doc%3FPHPSESSID%3D11f451b22fd63b1c0e8fccab83b25835+stakeholder+fogalma&hl=hu&gl=hu&pid=bl&srcid=ADGEEISiqk6DODi9KuF8DXWFEe5MsZcsKDbBJ_apgLf2p5CP7db7Z6iop72AHg-cKSilqCMzgeVE1qqI83yyjefFRlrrjsbe99tE96xvtInb6_d7Yvqq55QN6ABa3ArNIKOPgaOzONNiG&sig=AHIEtbQr77VFVYMeGBXM87AuJ8QkvyhMKQ)



- Képviselők: A település egészéért vállalt felelősséggel képviseli a választóinak az érdekeit.
- Jegyző: a körjegyzőségi hivatalt vezeti, az közigazgatási ügyek döntésre való előkészítésével és végrehajtásával kapcsolatos feladatok ellátására.
- Alkalmazottak: Rövid távú érdekeltységük a maximális munkabér, hosszú távú a munkahely megőrzése. Egyéb érdekeik: érdekes munka, előrelépési lehetőség. A sikeres hivatalvezetéshez szükséges az alkalmazottak motivációs szintjének emelése. Eszközei: anyagi és nem anyagi ösztönzők (lásd: motivációelméletek: Pl. Maslow, Herzberg).

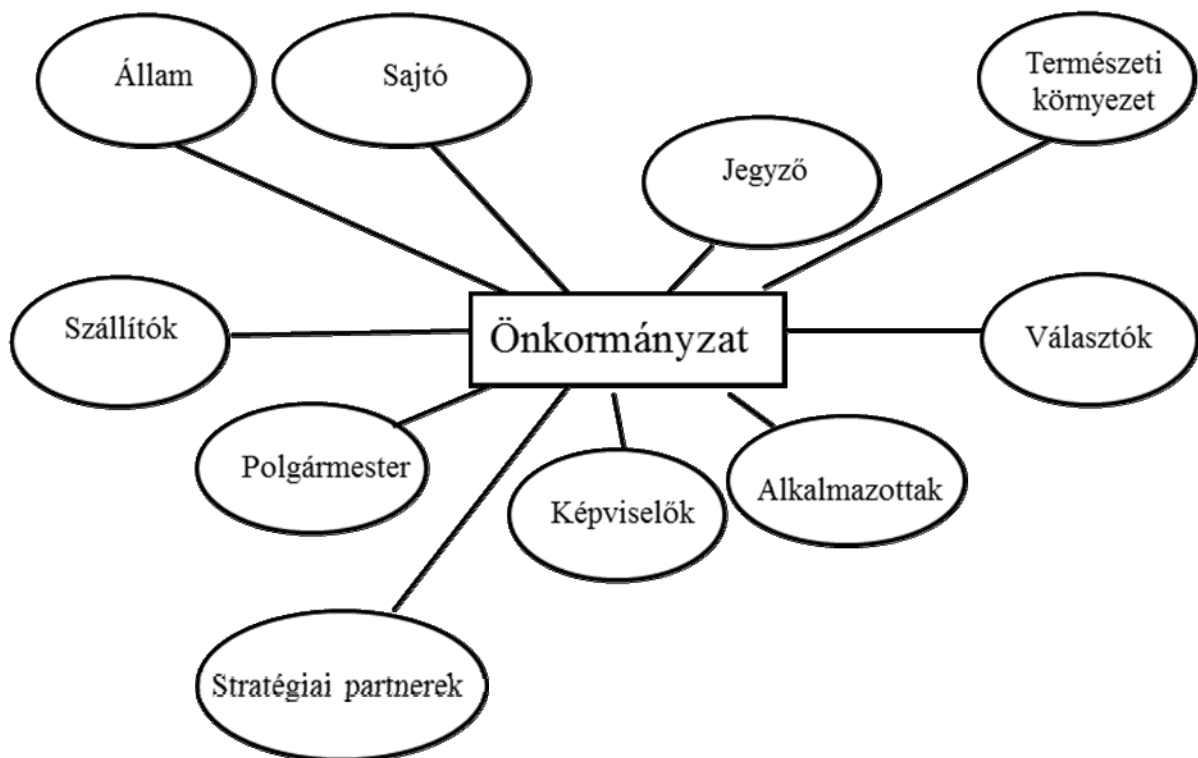
Külső érintettek közé tartoznak a:

- Választók: A hivatal eredményességének a legfőbb külső referenciái. A piaci versenyben való helytállás legfontosabb eleme az igényeik minél hatékonyabb irányítása és minél teljesebb kielégítése.
- Sajtó: a hivatal tájékoztatási feladatait látja el. Segíti a településen élők az önkormányzat munkájáról, rendeleteiről való tájékoztatásban.
- Szállítók: a hivatalt a szükséges erőforrásokkal látják el. A méltányos kooperációra épített kapcsolat biztosítja a hivatalnak a stabil erőforrást, a szállítónak a profitot. Törekedni kell a legjobb szállító kiválasztására. (Versenyeztetés, logisztikai stratégiai feladat).
- Stratégiai partnerek: horizontális kapcsolat, pl. intézményfenntartó társulás.
- Állami környezet: közvetlen utasítási joggal is rendelkeznek, a hivatali döntéshozók akcióinak befolyásolására lobbizás, befolyásolás.
- Társadalmi környezet: helyi közösségek, civilszervezetek, társadalmi önszerveződések. Fontosak a partneri kapcsolatok és a helyi társadalom önszervező képessége.
- Természeti környezet: ma már követelmény a természeti környezet védelme, erősödött a társadalmi felelősség. Állami, vagy helyi előírások vannak,



környezetvédelmi civil szervezetek képviselik magukat az önkormányzat felé. Az 1995-ben elfogadott Környezetvédelmi törvény és más nemzetközi egyezmények (pl. levegőtisztaság-védelemmel kapcsolatban) és a fenntartható fejlődés alapvető kritériumokká váltak a kistelepülések számára is.

Érintett lehet továbbá az esélyegyenlőség tekintetében kijelölt néhány csoport, akik hátrányos helyzetük miatt legnagyobb szükségében vannak annak, hogy az önkormányzat nem folytasson kirekesztő vagy szegregáló politikát (Somberek esetében erről nincs szó).



1. ábra: Érintett térkép Somberek Község Önkormányzata számára.

Az önkormányzattal kapcsolatban álló partnerek:

- Sombereki Általános Iskola, Óvoda és Alapfokú Művészetoktatási Intézmény
- Művelődési Ház



Javasoljuk, hogy a településen található többi közösségi intézménnyel is kezdeményezzen az önkormányzat párbeszédet. Ahhoz, hogy ennek megfelelő alapok álljanak rendelkezésre, ki kell dolgozni a partnerpolitikát, amely az elvi háttérét nyújtja a később részletesen kidolgozandó partnerségi tevékenységi terveknek.

#### **4. Partnerségi tevékenységek tervezése és ütemezése**

Legjobb, ha az önkormányzat kialakít egy partnerpolitikát, amely tartalmaz egységes elemeket, illetve az egyes partnerek igényeire specializált tényezőket. Ennek előzetes elkészítése akkor is érdemes, ha a partnerek száma jelenleg kicsi (kettő), és ha nem is tűnik úgy, hogy a közeljövőben erre lesz lehetőség. Amennyiben mégis lesz, semmiféle akadály nem áll majd a partnerség előtt. Szorgalmazzuk tehát az irányelvek kidolgozását, a részletekét pedig csupán a már meglévő vagy kilátásban lévő kapcsolatok esetében. Ennek ellenére a specializált eszközök listája összeállítható.

Az egységes partnerpolitika elvei lehetnek a következők:

- A partneri viszony létrehozásakor a lehető legteljesebb mértékben kizárjuk a meglévő előítéleteinket és a partner ajánlatára, tevékenységi körére fókuszálunk
- Egységes eszközrendszert, pénzügyi politikát, számlázási rendet folytatunk az ügyfelekkel
- Sablonizált, formális kapcsolatfelvételi és csoportképzési eljárással választjuk az ügyfeleket, ügyelve az objektív tényezőkre (pl. likviditás, éves árbevétel stb.)
- Eleget teszünk a társadalmi integráció támasztotta elvárásokkal, illetve alkalmazni őket az intézményi és egyéb területen jelentkező kirekesztés, szegregáció és diszkrimináció esetén
- Őszinte, korrekt hozzáállás, tevékeny együttműködésre való törekvés

Specializált eszközök lehetnek:

- Az egyes társadalmi rétegek szokásainak, ismeretanyagának feltérképezése és a tudásunk helyes módon való alkalmazása,



- A partner szociális szükségleteinek felmérése és kiszolgálása, valamint a saját érdekeink elkötelezett képviselője,
- A speciális jogi és szellemi normák megismerése és alkalmazása a hétköznapi kommunikációban,
- Specializált és több funkciójú kommunikációs képességek (türelem, meggyőzőképesség, empátia stb.).

A fentiek alapján ezeket a gyakorlati módokat találjuk megoldhatónak:

- helyi erőforrások elemzése,
- helyi értékek meghatározása,
- közösségi felmérések, értékelések véghezvitele,
- nyilvánosságot teremtő, fejlesztő eszközök,
- közösségi művészeti akciók szervezése,
- saját helyi pályázatok kiírása,
- Somberek Körjegyzőség cselekvési tervének elkészítése.

A fentiek mind lehetőséget biztosítanak a részvételre. Ezek esetében nem csupán az eddigi partnereket lehetne bevonni, hanem akár a település, akár a kistérségi társulás közelebbi településeinek civil és for-profit szféráját is. A közös földrajzi elhelyezkedés, hasonló problémák összefogást indíthat el a társulás tagjai között, emellett még nagyobb nyilvánosságot kapnának a rendezvények, amely növelné a helyiek érdeklődését is. Főként a közösségi akciók és egyéb kulturális stb. rendezvények alkalmával értendő ez a nagyobb részvétel; a körjegyzőség szorosabb ügyei csupán az ott lakó közösségre tartoznak.

## 5. Tájékoztató



A tájékoztatás érdekében Somberek körjegyzősége főként a hagyományos kommunikációs eszközöket használja. Ennek oka egyrészt a hivatal, másrészt a lakosság felkészületlensége, hozzá nem értése és technikai hiányossága. Az idősebbek nem ismerik a számítógép használatát, a legtöbb háztartásban nincs is. Az önkormányzatnak pedig sem anyagi sem időbeli kapacitása nincs esetleges képzésre, szervezésre. Mindennek ellenére ez a helyzet, ha lassan is, de javul, hiszen a fiatalok már az iskolában elsajátítják a számítógép használati alapokat, a későbbiek során is egyre inkább szükségük lesz erre az ismeretre. Ezen kívül a település fejlődését is elősegíti hosszútávon, ha versenyképes, igényes honlappal érhető el az Interneten.

A használt kommunikációs eszközök:

- Telefon,
- E-mail,
- Fax,
- Fórum,
- Hirdető tábla,
- Helyi hirdetés (újság),
- DM levél,
- Honlap,
- Szórólapok, kiadványok, plakátok,
- Tájékoztató anyagok,
- Előadások,
- Konferenciák, megbeszélések, találkozók,
- Rendezvények, események.

A lakosok véleménynyilvánítás módszerei megegyeznek a terv elején feltüntetett, a törvényi szabályozásban előírt részvételre vonatkozó minimumkövetelményekkel.

A hivatal többféleképpen reagálhat a lakossági és partneri megkeresésekre. Munkánk során a hasonló helyzetek kezelésére többféle ötletet fogalmazzunk meg. Ezek közül az egyik, amely bevezetésre került, a panaszkönyv, mely lehetőséget biztosít a véleménynyilvánításra. Hogy



ne csak a negatív véleményeknek legyen helye, javasoljuk egy ötletláda létrehozását, ez modernebb formában a honlapon elektronikus formában is kivitelezhető. Továbbá hasznosnak tartanánk egy hivatali ügyekről szóló fórum megvalósítását a honlapon. További intézkedési lépést javaslunk az intézmények terén, ahol szükségesnek találjuk külön intézményi honlapok létrehozását.

## 6. Visszacsatolások

Mivel Somberek kis település, könnyen kialakulnak interakciók a lakosság és a hivatal képviselői, illetve a hivatal partnerei között. A legtöbb partner helyi szervezet, így folyamatosan részt tudnak venni a közügyekben, nyomon képesek követni a napi szintű döntéseket, eseményeket. Fontosnak tartjuk, hogy a társadalom véleményt nyilváníthasson a hivatal munkájáról, valamint hogy a hivatal meghatározott keretek közt működve esélyt nyújtson a társadalmi relevanciák kibontakozására. A racionalizált hivatali folyamatok részben csökkentik a vélemények kibontásának lehetőségét, de további preferenciákat is meghatározhatunk. Az ügyfélmentes nap bevezetése véleményünk szerint inkább növeli a hivatal hatékonyságát, illetve elégedettebb ügyfeleket eredményez. A vélemények nyilvánítását mindenképpen támogatandó és fontos eszköznnek tartjuk az önkormányzat szervezetének átalakításában és újragondolásában.

