



Somberek Körjegyzőség szervezetfejlesztése

ÁROP-1.A.2/2008-0228



Záró tanulmány

A szervezetfejlesztési projekt tevékenységeinek és eredményeinek összefoglalásaként

Készítette: **SKC Consulting Kft.**

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

Felnőttképzési nyilvántartási szám: 00214-2008

Intézmény-akkreditációs lajstromszám: AL-1821



1. Somberek és Görcsönydoboka Községek Körjegyzőségének szervezetfejlesztési projektje

Somberek és Görcsönydoboka Községek Baranya megyében, a Mohácsi Kistérségben helyezkednek el. Somberek Község lakosainak száma 1697 fő, kis lélekszámú településnek tekinthető. A község területe rendezett, a helység néhány alapvető funkciót lát el, valamint kiegyensúlyozott környezeti állapottal rendelkezik.

Somberek Község Önkormányzata és Görcsönydoboka Község Önkormányzata közös körjegyzőséget alkot. A körjegyzőségi hivatal székhelye Sombereken található. A körjegyzőségi hivatalban 6 köztisztviselő (jelen tanulmány írásakor már csak 5) dolgozik. A hivatali dolgozók közvetlen, informális, sokszor ismeretségi viszonyban állnak a helyi lakossággal és szervezetekkel.

A projekt címe Somberek körjegyzőség szervezetfejlesztése.

Az Állam Reform Operatív Program keretében megvalósuló ÁROP-1.A.2/A-2008-0228 azonosítójú komplex szervezetfejlesztési projektünk az Európai Unió és az Európai Szociális Alap támogatásával valósult meg.

A komplex szervezetfejlesztési tevékenységben részt vettek a hivatal dolgozói, a helyi önkormányzati vezetők: a polgármester és közvetetten a képviselő-testület. A projekt lebonyolításáért a körjegyző felelős, projektmenedzserként irányította a szervezetfejlesztés és a kapcsolódó fejlesztési tevékenységek megvalósítását.

2. A szervezetfejlesztési projekt céljainak megvalósulása

A projekt célja Somberek és Görcsönydoboka Községek Körjegyzőségének szervezetfejlesztése volt. A projekt célja volt, hogy felülvizsgáljuk a körjegyzőség folyamatait a kiválasztott célterületeken és szükség esetén javaslatokkal, fejlesztési tevékenységgel fejlesszük a körjegyzőségi hivatal hatékonyságát, jogszerű működésének biztosítását, eredményesebb feladatmegoldását.

A projekt megvalósításának hármas követelménynek kellett megfelelnie. Kiemelt tevékenységként szervezetfejlesztési tanácsadást folytattunk a meghatározott 15 célterületen, valamint képzéssel és szoftver rendszer kifejlesztésével és alkalmazásával járultunk hozzá a hivatal munkájának építéséhez. Továbbá a meghatározott nemzetközi és hazai elvárásoknak megfelelően horizontális vállalásokat volt szükséges teljesítenünk az esélyegyenlőség, a környezeti fenntarthatóság és a társadalmi fenntarthatóság területén. Az esélyegyenlőségi, környezeti fenntarthatósági és társadalmi fenntarthatósági intézkedések széles körét megvalósítottuk annak érdekében, hogy a helyi közigazgatás képviselőit egy hosszútávon fenntartható és esélytudas valamint eredmény centrikus pályára állíthassuk. Harmadik feladatkörként pedig szervezni, irányítani és teljesíteni kellett a szervezetfejlesztési projekt megvalósulását, közre működtünk a Nemzeti Fejlesztési Ügynökséggel és az Operatív Programot irányító hatósággal és Közreműködő Szervezettel. Biztosítani kellett továbbá a projekt nyilvánosságát és átláthatóságát.

2.1. A projekt megvalósulásának főbb tevékenységei

A Támogatási szerződés megkötése nyomán közbeszerzési eljárás került kiválasztásra a projektet megvalósító vállalkozás. A közbeszerzési eljárás lefolytatását Somberek Község Önkormányzata egy megbízott vállalkozással együtt végezte el, majd közbeszerzés eredményének kihirdetése után megkezdte a projekt megvalósítását.

2.1.1. Szervezetfejlesztési tevékenység eredményei

1. célterület: általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében.

A döntési kompetenciákat és eljárásokat 3 napos workshop keretében vizsgáltuk, beszéltük át, majd dokumentumelemzéssel vizsgáltuk át a döntéshozatali folyamatok szabályozottságát. Jelen és jövő állapot térképek felrajzolásával vizsgáltuk az átfutási időket, majd fejlesztési ütemtervet határoztunk meg.

2. célterület: a hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az

ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében.

1 nap interjú és 1 nap workshop és 1 nap Kaizen Event során határoztuk meg a szükséges fejlesztési területek és kaptak ismereteket a dolgozók. Dokumentum elemzéssel vizsgáltuk át a kapcsolódó szabályozást. Értékáram térkép segítségével határoztuk meg az átfutási időket. Kaizen rendszer kiépítésére tettünk javaslatot, a tapasztalatokat folyamatleírásban írtuk le.

3. célterület: ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása (pl. munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása)

Interjúk során mértük fel az ügyfélszolgálati folyamatokat, majd 3 napos workshop keretében beszéltük át azokat a dolgozókkal. Folyamatábrák, Értékáram térkép segítségével rajzoltuk fel az ügyfélszolgálati tevékenység folyamatát, folyamatleírásban írtuk le a tapasztalt és felülvizsgált folyamatokat.

4. célterület: rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása

2 nap workshop keretében vettük át a rendeletalkotás helyi folyamatát. Folyamatleírásokban rögzítettük a törvényben meghatározott és a helyi folyamatot. Értékáram térképben vizsgáltuk a rendeletalkotás átfutási idejét. Továbbá új szabályozási tervet készítettünk.

7. célterület: az önkormányzati intézmények felügyeletének átalakítása, a döntési jogosultságok átstrukturálása.

1 nap workshop és 1 nap interjú során vizsgáltuk felül az intézmények felügyeletének és szervezeti kapcsolódásának folyamatait, valamint dokumentumelemzéssel vizsgáltuk a szervezeti döntés és feladatmegosztást.

8. célterület: az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező

visszacsatolás beépítése a hivatal működésébe.

1 nap workshop és 1 nap interjú során vizsgáltuk át a hivatal és intézményei közötti kommunikációs folyamatokat. Folyamatleírásban rögzítettük a folyamatokat, valamint a szoftveres alkalmazás bevezetéséhez adtunk javaslatokat. Kommunikációs tervet készítettünk az intézményekkel kapcsolatos kommunikáció fejlesztésére.

12. célterület: a projekt szemlélet megerősítése.

1 nap workshop és 1 nap interjú során mértük fel a projekt szemléletű munka helyzetét a körjegyzőségben, valamint adtunk elméleti támogatást a szemlélet szükséges módosulásához. Mellékletben a projektmenedzsment képzés tervét rendeltük a célterülethez.

16. célterület: a költségvetés készítésének és elfogadásának folyamata.

2 nap workshop során mértük fel a költségvetés készítésének folyamatát a körjegyzőségben. Folyamatleírást és folyamatábrát készítettünk a felmért folyamatra. Majd javaslatokat fogalmaztunk meg szoftveres támogatás bevezetésére a költségvetés készítési folyamatba, illetve kommunikációs tervet készítettünk költségvetéssel kapcsolatos hivatali kommunikáció javítása érdekében.

17. célterület: új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazása.

2 nap interjú során ismertük meg az alkalmazott technikákat és a költségvetés készítésének folyamatát, melyet folyamatleírásban írtunk le. Bemutattunk és javasoltunk költségvetés tervezési és végrehajtási technikákat.

18. célterület: közbeszerzési eljárások lebonyolítása.

2 nap interjúval és a szervezeti dokumentumok elemzésével, valamint a törvényi háttér

leírásával alkottunk meg a körjegyzőség közbeszerzési folyamatának leírását és értékelését.

19. célterület: környezetbarát közbeszerzési gyakorlat bevezetése.

2 nap interjú és dokumentumelemzés során mértük fel a zöld közbeszerzés helyzetét a körjegyzőségben. Folyamatleírásban rögzítettük a folyamatot, illetve írtuk le a hazai és nemzetközi tapasztalatokat. Zöld közbeszerzési ajánlás (kézikönyv) készült.

20. célterület: pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javítása.

1 nap workshop és 1 nap interjú során mértük fel a körjegyzőség belső ellenőrzési folyamatait, melyet folyamatleírásban rögzítettünk. Javaslatokat fogalmaztunk meg a szabályozás és folyamatok javítása érdekében.

21. célterület: szervezeti megoldások bevezetése a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítására, a döntések nyilvánossá tételére.

2 nap interjú során mértük fel a körjegyzőség és a lakosság közötti kommunikációt. Kommunikációs tervet dolgoztunk ki és webfejlesztéssel javítottuk a kommunikáció javítása érdekében.

22. célterület: a civil és a vállalkozói szférával kialakítható kapcsolatok megszervezésének mechanizmusa.

2 nap interjú során mértük fel a hivatal civilekkel és helyi vállalkozókkal való kapcsolatát, kommunikációs tervet készítettünk.

24. célterület: szervezeti és informatikai megoldások a hálózatok létrehozására, illetve a hálózatokon nyugvó működési mód elterjesztésére.

1 nap workshop és 1 nap interjú során mértük fel a helyi konfigurációt és a szoftver-hardver használat sajátosságait. Folyamatleírásban írtuk le a javasolt szoftverfejlesztési és

hálózatokon nyugvó működési módokat.

2.1.2. Szoftverfejlesztés, az ONR rendszer bevezetése

A projekt keretében került bevezetésre az ONR szoftver, melynek célja, hogy támogassa a hivatalt az eredményesebb és hatékonyabb munkavégzés elérésében. Több fenti célterülethez szorosan kapcsolódik a rendszer, mely tulajdonképpen a szervezetfejlesztési célok megvalósításában támogató funkciót lát el.

A legfőképpen az alábbi területeken szolgál megoldással.

1. A hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása.

Az ONR rendszer a hivatal főbb szervezeti egységeinek – irodák, Bizottságok és a Testület – egymás közötti, valamint az egységek és a polgárok közötti kommunikációt fejleszti modern informatikai eszközei segítségével. Mivel a rendszer Internet alapon nyugszik és adatokat szolgáltat a hivatal weboldal felé, ezért az adatáramlás átláthatóbb és követhetőbb.

Az ügykezelés végig dokumentáltan történik, ezért nem veszhet el információ, emellett az adatokat csak egyszer kell felvinni, melyek a relációs adatbázisnak köszönhetően minden érintetthez eljutnak.

A fentieknek köszönhetően a feladatok jobban szeparálhatóak, mely növeli a hatékonyságot, ebből következően az együttműködés minőségét is.

2. A hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése.

Az ONR rendszer minden fontos lépést vezetői kontrollhoz köt, ezért a szervezet vezetői egyszerűbben, egy eszközt használva koordinálhatják az egységek munkáját. Az adott ügyekhez, előterjesztésekhez, vagy ülésekhez kapcsolódó adatok egységes, átlátható felületen kezelhetők és szűrhetők, ezért a folyamatok áttekintése egyszerűsödik.

3. Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása (pl. munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása).

A hivatalhoz forduló polgárok igényeinek és problémáinak gyors és pontos kezeléséhez elengedhetetlenül szükséges olyan informatikai rendszer bevezetése, melybe ad-hoc módon rögzíthetők a kezelendő problémák. Amennyiben az ügy kezeléséhez Bizottsági, vagy Testületi döntéshozatal szükséges, úgy a rendszerből néhány kattintással elindított előterjesztési folyamattal kezelhető az igény.

A fenti folyamat kezelésére megoldást nyújt az ONR rendszer, mely a fentiek mellett azonnali tájékoztatást nyújt a polgárok felé az ügy mindenkori státuszáról a hivatal weboldalán keresztül.

4. Rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása.

A rendeletalkotási és szabályozási folyamatok könnyebb átláthatóságára nyújt megoldást az ONR rendszer, mivel már az első lépéstől – az előterjesztés rögzítésre – a folyamat lezárásáig, vagyis a rendeletet leíró határozat létrejöttéig végigkíséri és dokumentálja a folyamatot. Fontos jellemző, hogy a rendszerből egy helyről, egyszerűen lekérdezhetők a rendelet korábbi verziói és változatai, valamint azok létrehozási körülményei s a folyamat résztvevői.

5. A költségvetés készítésének és elfogadásának folyamata.

Az ONR rendszer kifejezetten olyan problémák kezelésére lett létrehozva, mint a költségvetés kidolgozási folyamata, hiszen ennél a témánál igen fontos, hogy dokumentáljuk, hogy a Bizottságok és a Testület mely tagjai és milyen munkával járultak hozzá a végleges költségvetéshez, s annak elfogadását milyen szavazati arányok jellemezték az adott vezetői kontroll mellett.

E témában igen fontos, hogy az esetleges későbbi tényfeltárás során könnyen lekérdezhetőek legyenek a fent vázolt adatok. Az ONR rendszer ebben is hatékony segítséget nyújt, köszönhetően annak, hogy az adatok tetszőleges időintervallumra lekérdezhetőek, mivel a relációs adatstruktúrának köszönhetően csak igen hosszú idő után szükséges az adatok archiválása.

6. Közbeszerzési eljárások lebonyolítása.

A közbeszerzési eljárások során kiemelten fontos a folyamat pontos dokumentálása és az adatok harmadik fél felé való kijutásának megakadályozása. a

A közbeszerzési folyamat dokumentálását az ONR rendszer részét képező Dokumentumtár, míg az ajánlatok feldolgozási folyamatát az előterjesztési és a határozati rendszer segíti.

Az adatok védelmére az ONR rendszer kidolgozott metodikával rendelkezik, mivel az adatokat csak a központi szerveren tárolja, ezért azok elérhetősége egyszerűen korlátozható, nem szükséges új, szeparált jogosultsági rendszer kidolgozása.

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

A hivatalban több munkatárs munkaidejének egy részét az emészti fel, hogy a hivatalos fórumokon, köztük a szervezet weboldalán is publikálják a mindenkori szervezeti egységek – Bizottságok és a Testület – munkáját. Ez az idő könnyen megspórolható az ONR rendszer alkalmazásával, mivel a szoftverből automatikusan – esetenként humán-kontroll útján – publikálásra kerülnek a közérdekű ügyek, előterjesztések, határozatok és jegyzőkönyvet adatai, akár letölthető formában is. Fontos, hogy a felkerülő adatok automatikusan, pontosan megegyeznek a szervezet belső anyagaival, mely alól kivételek a személyes adatok, valamint a zárt ülésen történtek.

2.1.3. Tanulmányok

A projekt során 2 tanulmány elkészítése történt meg.

1. A projekt kezdetén megírásra került a pre-tanulmány, mely a jelenállapotot elemzi,

valamint diagnózissal szolgál a szervezeti felépítésről és a szervezetben megtalálható akadályozó tényezőkről.

2. Megírásra kerül jelen záró tanulmány, amely a projekt eredményeit elemzi és összegző megállapításokat tartalmaz a projekt eredményeiről.

2.1.4. Projektmenedzsment képzés

A szervezetfejlesztés részeként 7 fő vett részt projektmenedzsment képzésen. A képzés célja a hivatal dolgozóinak és szakembereinek felkészítése arra, hogy saját magunk képesek legyenek megvalósítani a kitűzött célokat és kialakuljon projektmenedzsment szemléletük. A generált fejlesztési projekt megvalósítása által, a részletes projekt ütemtervek készítésével, projekt monitoringgal és a projekt elszámolásokkal, valamint a tervezet képzéseket keresztül a projektkultúrának a szervezetbe történt tudatos beépítése történt meg.

2.1.5. Projektmenedzsment tevékenység

A projekt sikeres lebonyolítására egy különálló projekt szervezetet hozunk létre, melynek tagjai: projekt menedzser, szakmai vezetők. A projekt menedzsmenthez kapcsolódó operatív feladatok ellátásához külső vállalkozó segítségét vettük igénybe. A projekt team az előzetesen meghatározott céloknak megfelelően teljesített a feladatát, hatékonyan és eredményesen irányította a szervezetfejlesztési tevékenységet.

2.1.6. Nyilvánosság biztosítása és tájékoztató tevékenység

A projekt során folyamatos kommunikációval próbáltuk bevonni a lakosságot és a helyi szervezeteket a szervezetfejlesztési projektünk megvalósulásába, megismerésébe. A nyilvánossági vállalások teljesültek és a projekt nyilvános megjelenéseit igazoló alátámasztó dokumentumok rendelkezésre állnak.

- 14 db honlapon való megjelenés,
- 1 db C típusú tábla és 1 db D típusú tábla, melyek kihelyezésre kerültek a

megvalósulás helyszínén,

- 20 db fotódokumentáció,
- 40 db információs anyag,
- a projekt során keletkező dokumentumokat Somberek Község honlapján közzétettük.

2.1.7. Horizontális vállalások teljesülése

A társadalmi fenntarthatóság érvényesítéséhez az alábbi vállalások teljesültek:

- szervezeti felelősségi rendszer áttekinthető és naprakész közzététele,
- az érintettek bevonása a tervezésbe, a megvalósításba és az értékelésbe,
- a rendelkezésre álló kapacitás és kompetencia rendszeres értékelése és a fejlesztési igények meghatározása,
- tervszerű kompetenciaalapú képzések, felkészítések tartása.

Esélyegyenlőségi vállalások teljesültek az alábbi területeken.

Családbarát munkahelyi körülmények megteremtése, erősítése:

- Rugalmas munkaidő szervezés vagy csúsztható munkakezdés lehetősége
- Esélyegyenlőségi célcsoportot vagy annak képviselőit bevonta a projekt tervezésébe
- Esélyegyenlőségi munkatárs, felelős alkalmazása
- Munkaidő-kedvezmény biztosítása a dolgozók továbbképzéséhez
- A szervezet döntéshozói, munkavállalói vagy közönsége számára esélyegyenlőségi képzést tart
- Esélyegyenlőségi terv, koncepció megléte
- Elektronikus szolgáltatás fejlesztése során min. 1 esélyjavító funkció alkalmazása

Nemek (férfiak és nők) közti esélykülönbségek csökkentése:

- A fejlesztéshez kapcsolódó nyilvános eseményeken, kommunikációjában és viselkedésében a fejlesztő vagy partnere esélytudatosságot fejez ki: nem közvetít szegregációt, csökkenti a csoportokra vonatkozó meglévő előítéleteket.

- Esélyegyenlőségi célcsoportot vagy annak képviselőit bevonta a projekt tervezésébe
- Elektronikus szolgáltatás fejlesztése során min. 1 esélyjavító funkció alkalmazása
- Vállalkozásfejlesztés vagy szervezetfejlesztés esetén speciális figyelmet fordít a nők/romák/fogyatékkal élők vezette szervezetekre, vagy kifejezetten az ő igényeikre specializált vállalkozásokra, szervezetekre
- Esélyegyenlőségi munkatárs, felelős alkalmazása
- Esélyegyenlőségi terv, koncepció megléte
- A projekt olyan szolgáltatást és/vagy szolgáltatáson belüli speciális elemet tartalmaz, ami egy meghatározott hátrányos helyzetű társadalmi csoport igényére tekintettel került kialakításra
- A szervezet döntéshozói, munkavállalói vagy közönsége számára esélyegyenlőségi képzést tart

Más hátrányos helyzetű csoportok munkapiaci és társadalmi esélyeinek javítása:

- Esélyegyenlőségi célcsoportot vagy annak képviselőit bevonta a projekt tervezésébe
- Munkaidő-kedvezmény biztosítása a dolgozók továbbképzéséhez
- A szervezet döntéshozói, munkavállalói vagy közönsége számára évente esélyegyenlőségi képzést tart
- Esélyegyenlőségi terv, koncepció megléte
- Esélyegyenlőségi munkatárs, felelős alkalmazása
- Elektronikus szolgáltatás fejlesztése során min. 1 esélyjavító funkció alkalmazása

Környezeti fenntarthatósági vállalások teljesültek az alábbi területeken:

- A társadalmi bizalom szintjének növekedését szolgáló megoldások száma
- Partnerei vagy társadalmi környezete számára szervezett környezettudatos vagy fenntarthatóság tanulásával kapcsolatos események száma
- Kombinált valamint anyag- és energiatakarékos irodatechnikai készülékek beszerzése és alkalmazása
- Környezetvédelmi /fenntarthatósági megbízott munkacsoport kijelölése
- A projekt kiterjed a környezeti, fenntarthatósági ismeretek bővítésére

- Az igénybe vett tanácsadás, képzés, emberi erőforrás fejlesztés kiterjed a környezeti, fenntarthatósági ismeretek bővítésére
- A projekt egyéb fenntarthatóságot szolgáló fejlesztéseket tartalmaz
- A tudásmegosztás (képzések, műhelyek, konferenciák, megbeszélések stb.) választott körülményei környezettudatosságot tükröznek
- A fenntarthatósággal kapcsolatos tudásmegosztáson részt vett munkavállalók száma

2.1.8. A projekt számszerűsíthető eredményei teljesültek.

- Bevont partnerek száma: 2 db
- Átalakított szervezeten belüli eljárások száma: 4 db
- Felülvizsgált szervezeten belüli eljárások száma: 8 db
- Képzettek száma: legalább 5 fő
- A hivatal szervezetfejlesztési intézkedés által érintett főállású munkavállalóinak aránya: legalább 57%

Bevont partnerek száma: 2 db.

A projektbe bevont partnerek:

1. Sombereki Általános Iskola, Óvoda és Alapfokú Művészetoktatási Intézmény

Bevonás módja:

Vezetői egyeztetés, esélyegyenlőségi célcsoporttal (nők) kapcsolatos támogató javaslatok, Esélyegyenlőségi tervhez adatszolgáltatás, az esélyegyenlőségi, környezeti fenntarthatósági vállalások teljesítésében való részvétel (pl. papírgyűjtési akció szervezése), intézménnyel kapcsolatos célterületekhez információ és anyagszolgáltatás, intézménnyel kapcsolatos anyagok véleményezése, honlap fejlesztési javaslatok.

2. Művelődési Ház

Bevonás módja:

Vezetői egyeztetés, esélyegyenlőségi célcsoporttal (nők) kapcsolatos támogató javaslatok, Esélyegyenlőségi tervhez adatszolgáltatás, az esélyegyenlőségi, környezeti fenntarthatósági vállalások teljesítésében való részvétel (pl. szervezetfejlesztés során speciálisan figyelembe vett nők által vezetett szervezetek), intézménnyel kapcsolatos célterületekhez információszolgáltatás, honlap fejlesztési javaslatok.

A hivatal szervezetfejlesztési intézkedés által érintett főállású munkavállalóinak aránya: (legalább) 57%.

A szervezetfejlesztési intézkedések által a körjegyzőségi hivatal összes dolgozója érintett volt, így a vállalt 57%-os érintettség teljesült. A hivatal szervezetfejlesztési intézkedések által érintett főállású munkavállalóinak arányát a szervezet képviselői által és az összes dolgozó által hitelesített nyilatkozat, illetve részletező táblázat igazolja.

Képzettek száma a hivatalban: (legalább) 5 fő.

A projekt során a körjegyzőség vezetői és alkalmazottai egyaránt részt vettek a szervezetfejlesztéshez kapcsolódó képzéseken, így 7 fő képzése mindegyik képzésen megvalósult. Megvalósult projektmenedzsment képzés, esélyegyenlőségi és fenntarthatósági témakört felölelő képzés.

Felülvizsgált szervezeten belüli eljárások száma: (legalább) 8 db.

1. Személyes kompetenciák és teljesítmények rendszeres értékelése (Rendszerleírás, kompetenciamátrix)
2. Ügyintézés általános folyamata (Jelenállapot térkép, Jövőállapot térkép) (1. célterület)
3. Szakhatósági állásfoglalás felülvizsgálata (Értékáram-térkép) (3. célterület)
4. A költségvetés készítésének folyamata (Jelenállapot térkép) (16. célterület)
5. Hagyatéki eljárás ügyintézési folyamata (Folyamatábra) (2. célterület)
6. Földkifüggesztés ügyintézési folyamata (Folyamatábra) (2. célterület)

7.Közgyógyellátási kérelemmel kapcsolatos ügyintézés folyamata (Folyamatábra) (2. célterület)

8. Környezetbarát közbeszerzés (Zöld közbeszerzési kézikönyv (ajánlás))

Átalakított eljárások száma: (legalább) 4 db.

1. Esélyegyenlőség érvényesítése (Esélyegyenlőségi terv, esélyegyenlőségi munkatárs megbízása, esélyegyenlőségi vállalatok teljesítése)

2. Informatikai és hálózati megoldások fejlesztése, átalakítása (ONR szoftver, honlap fejlesztés)

3. Gazdasági ügyrend módosítása, kialakítása (szabályzat)

4. Helyi önkormányzati és kisebbségi önkormányzati választásokkal kapcsolatos jogkörök meghatározása, átalakítása (szabályzat)

Átalakított eljárások – Somberek Körjegyzőség szervezetfejlesztése		
<i>Átalakított eljárás projektet megelőző állapota (eljárás megnevezése, rövid összefoglalása)</i>	<i>Átalakított eljárás projekt eredményeképpen létrejövő állapota (eljárás megnevezése, rövid összefoglalása a változások kiemelésével)</i>	<i>Változások kapcsolódása a szervezetfejlesztési tevékenységhez (hivatkozás a szervezetfejlesztési javaslatokra, mely eredményeképpen az átalakított eljárás létrejött)</i>
1. Esélyegyenlőség érvényesítése		
<p>Az esélyegyenlőség és az esélytudatosság valamint az egyenlő bánásmód korábban is ismert fogalmat, magatartásformát jelentett a körjegyzőség dolgozói számára. Azonban ezen területek gyakorlati megvalósulása nem volt jellemző. Az esélyegyenlőségi területen korábban csak kötelezettség esetén történt változás (pl. Általános Iskola esélyegyenlőségi intézkedési terve), de a körjegyzőségi hivatalban nem volt felelőse, sem alapvető dokumentuma a területnek. Nem voltak speciális figyelemmel kísért célcsoportok, illetve az esélyegyenlőségi alapelvek ismerete csak felületes volt. Ezek összességüként (akaratlanul is) sérülhetett az esélyegyenlőség és az egyenlő bánásmód érvényesítése.</p>	<p>Az esélyegyenlőség és az egyenlő bánásmód érvényesítése jelentősen fejlődött, átalakult a szervezetben a projekt folyamán. Elkészült a körjegyzőség saját, a hivatali foglalkoztatásra specifikált esélyegyenlőségi terve. Esélyegyenlőségi munkatárs kijelölésére került sor, aki kinevezésétől gondoskodik az az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról szóló 2003. évi CXXV. törvény figyelembevételéről, az esélyegyenlőség érvényesítéséről a hivatalban. A további pályázathoz kötődő esélyegyenlőségi vállalások teljesülése is megtörtént, mely számos esélyegyenlőségi és esélytudatos intézkedés bevezetését eredményezte. Megvalósult az első esélyegyenlőségi képzés, melyet ezután évenkénti periódusonként követik majd a rendszeres képzések. Tanácsadásban részesültek esélyegyenlőségi és esélytudatos tartalmak elérhetőségével kapcsolatban. Az esélyegyenlőségi terv figyelembevételét jegyzői utasítás rendeli el.</p>	<p>Esélyegyenlőségi képzést tartottunk a dolgozók számára (jelenléti ív, tematika). Megoldásokat dolgoztunk ki a esélyegyenlőségi vállalások teljesítése érdekében. Esélyegyenlőségi megbízott kijelölésére tettünk javaslatot (módosult munkaköri leírás-jegyző). Esélyegyenlőségi tervet készítettünk a körjegyzőségre vonatkozóan.</p>
2. Informatikai és hálózati megoldások fejlesztése, átalakítása		
A projekt megindítása előtt Somberek és	A fejlesztési tevékenység nyomán bemutatásra, telepítésre és	Az ONR rendszer bevezetését minden

<p>Görccsönydoboka Községek Körjegyzősége nem rendelkezett hálózati alapon működő nyilvántartó és folyamatmógtató szoftverrel. A hivatal és világháló közötti információáramlás korlátozott, hiányos volt, így a szervezet nem tudta betölteni maradéktalanul tájékoztató szerepkörét, illetve bevonni a partnereket és a lakosságot a hivatal munkájába. A körjegyző sokszor nem tudta a feladatokhoz kapcsolódó felelősségi rendet áttekinthetően átnézni, illetve feladatokat csak személyen tudott adni. A hivatali munka folyamán előfordulhatott, hogy nem voltak tisztázottak a feladat és felelősségi körök vagy nem volt hiánytalan a kapcsolattartás informatikai háttere. Hiány volt informatikai eszközökben, valamint sokszor gondot jelentett, hogy távoli kiszolgálóról nem volt elérhető a hivatali rendszer.</p>	<p>bevezetésre került az ONR szoftver. Az ONR lehetőséget nyújt dokumentumok elektronikus, rendezett tárolására, kapcsolati adatok rögzítésére, a munkavállalók feladatainak, jogosultságának, felelősségi körének pontos meghatározására. Közvetlenül elérhető a világháló, így automatikusan vagy humán kontroll útján szervezeti dokumentumok válhatnak megoszthatóvá, segítve ezzel a lakosság és a partnerek felé kommunikációt, bizalomépítést. Egyes „szervezeti egységek” (nincsenek szervezeti egységek, csak munkavállalók) külön hálózati modul-jogosultságokat kaphatnak, valamint a hivatal épületén kívülről is elérhetővé váltak a helyi információk, adatok (megfelelő jogosultság esetén). Fórumok kialakításával van lehetőség a közvetlen kommunikációra a körjegyzőség és a partnerek, intézmények, személyek között. Jegyzői utasítás rendeli el a szoftver használatát. Fejlettebb, új tartalommal várja a település honlapja az érdeklődőket. A honlap számos az esélyegyenlőségi célcsoportok számára hasznos információval bővült, új fülek jelentek meg (családbarát, pályakezdők, német nemzetiségűek) az Önkormányzat fül alatt, valamint feltöltésre kerültek az ügyintézéshez szükséges nyomtatványok, letölthető, kitölthető formátumban.</p>	<p>célterület kapcsán kiemeltük, valamint bemutattuk, hogy melyek a legfontosabb eljárások, melyekben használata segítheti a szervezet strukturáltabb működését és a hatékonyabb, egyszerűbb kommunikációt (3., 5., 6., 8., 21., 22., 24 célterület). Részletes leírását adjuk a rendszertervben, az ONR kézikönyvben. Bemutattuk a dolgozók számára a rendszert, megkapták a jelszót. Jegyzői utasítást kértünk, hogy hivatalos formában is megvalósuljon, valamint a vezetők irányítsák a rendszer használatának bevezetését. Javasoltuk továbbá, hogy a honlapon jelenjenek meg új tartalmak (esélyegyenlőségi és környezeti fenntarthatósági vállalások kapcsán), illetve külön ÁROP-pályázat alfiil létrehozását irányoztuk elő. Javaslataink alapján határozták meg a honlap Önkormányzat fülének új szerkezetét.</p>
<p>3. Gazdasági ügyrend (SzMSz 6. számú függeléke) módosítása, kialakítása</p>		
<p>A körjegyzőség nem rendelkezett gazdasági ügyrenddel, a gazdálkodási felelősségi körök nem egységesen és sokszor elavult formában voltak jelen. A gazdálkodási, pénzügyi folyamatok tisztázatlanok voltak, a felelősség megállapítása nehézségekbe ütközött. Nem</p>	<p>Meghatározásra került a gazdasági szervezet ügyrendje. Pontos, a jogszabályokat (Áht, Ámr, Számviteli törvény) figyelembe vevő költségvetés tervezési folyamatok kerületek kialakításra. Továbbá a vagyonyilvántartás, vagyonkimutatás, munkaerő és bérgazdálkodás, a</p>	<p>A körjegyzővel közös munkában alakítottuk ki a gazdasági szervezet ügyrendjét, valamint jelentős javaslat-csomagot állítottunk össze az említett 16., 17. és 20. célterület kapcsán, melyben javasoljuk a költségvetés tervezési folyamatok megújítását és felülvizsgálatát az</p>

<p>voltak tisztázottak a költségvetés tervezési folyamatok és technikák, a pénzeszközök kezelése.</p>	<p>költségvetés végrehajtásával összefüggő feladatok, Intézmények pénzellátása, számlázás rendje, kimenő számlák nyilvántartása, cél- és címzett támogatások igénybevételének módja és számviteli nyilvántartások vezetése egységes szabályozásban kapott helyet. A szabályzat jegyzői utasítással került bevezetésre.</p>	<p>aktuális jogszabályoknak megfelelően(16. célterület), valamint néhány új tervezési, végrehajtási technikát mutatunk be(17. célterület), továbbá javasoljuk az ellenőrzési útvonalak felülvizsgálatát (FEUVE szabályzat) és a visszacsatolások erősítését (20. célterület).</p>
<p>4. Helyi önkormányzati és kisebbségi önkormányzati választásokkal kapcsolatos jogkörök meghatározása átalakítása</p>		
<p>A projektet megelőzően nem volt a helyi önkormányzati és kisebbségi önkormányzati választásokkal kapcsolatos jogkörök meghatározására szolgáló szabályzat. A szabályozás nem volt egységes, több más dokumentumban lehetett fellelni a hiányos szabályozás részterületeit. A gazdálkodási/pénzgazdálkodási jogkörök meghatározása nem volt teljes, valamint sokszor elavult információkra és jogszabályokra hivatkozott.</p>	<p>Tisztázásra és egységes szerkezetbe foglalásra kerültek a gazdálkodási felelősségi körök. A kötelezettségvállalás, érvényesítés, ellenjegyzés és szakmai teljesítésigazolás rendje frissítésre, egységesítésre került. Friss felhatalmazások, kijelölések történtek meg a szabályzatban meghatározott feladatok kapcsán, valamint a választásokkal kapcsolatos feladatok meghatározása valósult meg. A szabályzat jegyzői utasítással került bevezetésre.</p>	<p>Többször tanácsoltuk a gazdálkodási felelősségi körök egyértelműsítését (16., 17., 20. célterület) illetve a vonatkozó jogszabályok aktuális módosításának figyelembe vételét. Az említett három célterület végén javaslat-csomagot fogalmaztunk meg a gazdálkodási terület szabályozásával kapcsolatban. A körjegyzővel együtt készítettük el az új szabályzatot.</p>

3. Somberek és Görcsönydoboka Községek Körjegyzőségének hivatali működése

A szervezetfejlesztési tevékenység során 15 célterület vizsgáltunk. A szervezeti folyamatok előzetes vizsgálatát, a szervezeti akadályozón tényezőket az előzetes tanulmányban mértük fel. Ezek után a 15 célterületből átvizsgáltuk az 1.,2.,3.,7.,8.,12. és 21. célterületeket vizsgáltuk felül, majd a többi megjelölt célterület fejlesztése történt meg. Általánosan elmondható, hogy a célterületek esetében megvizsgáltuk a célterületben megjelölt folyamat jelenállapotát, mely a helyi szabályozás és a dolgozók tevékenységeinek felülvizsgálatát jelenti. Majd a jogszabályi háttér, a szervezetre ható kontingenciák, a szervezet dolgozóinak felelősségi köreinek és kötelezettségeinek vizsgálata történt meg. Ezek alapján következtetéseket vontuk le a vizsgált célterület szabályosságára, szervezettségére, működésére vonatkozóan. Végül javaslatokat fogalmaztunk meg az esetleges szükséges fejlesztési tevékenységgel, tervezett intézkedésekkel és általában a terület működésével kapcsolatban.

Módszereink:

- Workshopok, Interjúk, kérdőívek a szervezeti folyamatok felmérése és a dolgozókkal való folyamatos konzultáció érdekében
- Folyamatdiagnosztika- A jelenállapot, a hatékonyságot rontó és javító tényezők felmérése érdekében
- Gazdaságossági és egyéb elemzések – Megtérülési mátrix, SWOT elemzés, Stakeholder elemzés
- Lean Menedzsment (5S, kompetencia-mátrix, fishbone diagram) és Kaizen módszerek (PDCA folyamatmenedzsment)
- Vezetői tréning (Coaching)

3.1. A szervezeti jellemzők feltárása

3.1.1. Szervezeti felépítés

Egyszerű szervezeti felépítés jellemzi a körjegyzőségi hivatalt. A szervezet létszáma mindössze 6 fő, ami azt jelenti, hogy nem jelennek meg a szervezeti tagolódás alapvető elemei sem.

SOMBEREK-GÖRCSONYDOBOKA KÖZSÉGEK KÖRJEGYZŐSÉGE

SZERVEZETI FELÉPÍTÉS



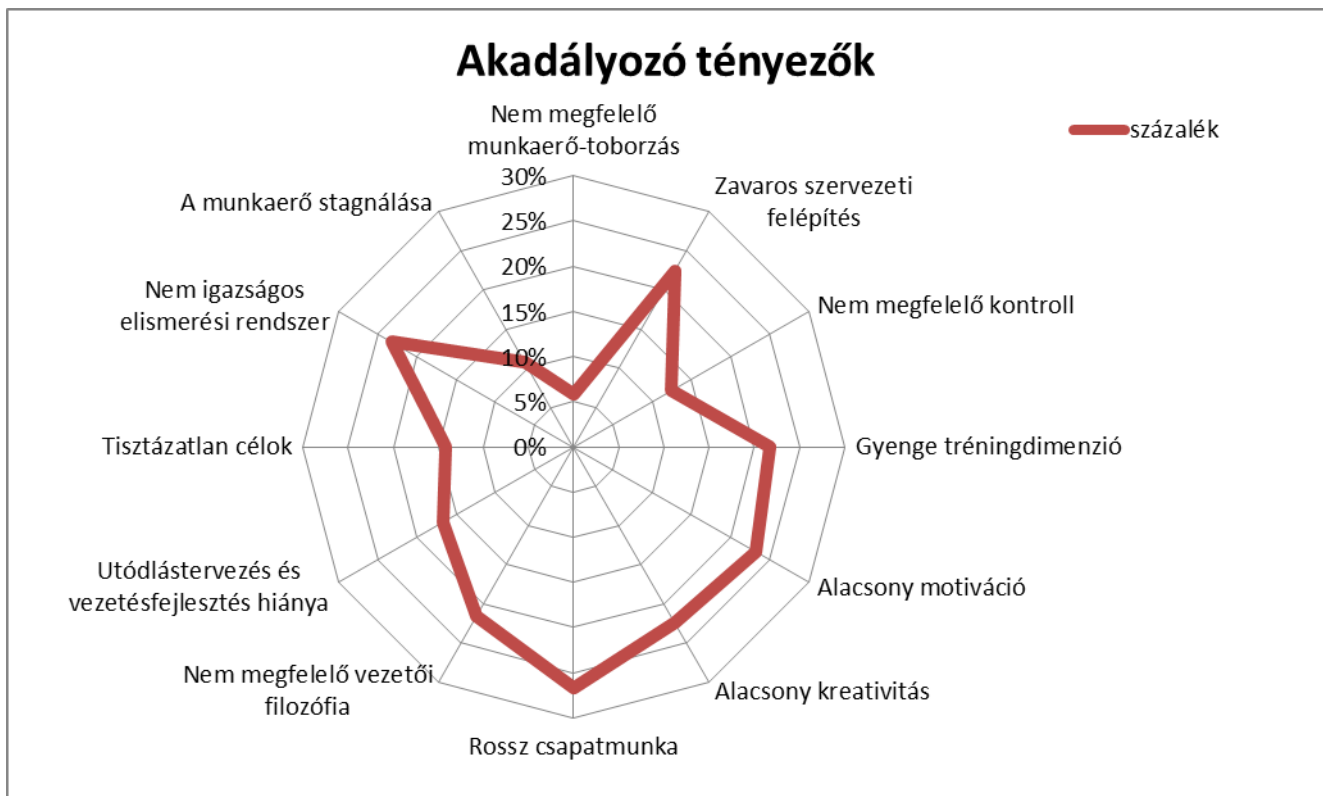
1. ábra: Szervezeti felépítés Somberek és Görcsönydoboka Községek Körjegyzőségi hivatalában.

A hivatalban nincsenek szervezeti szintek, a hivatal felépítése ún. lapos szervezeti képet mutat. Nincsenek szervezeti egységek: osztályok vagy irodák a hivatalban, a körjegyzőség élén a körjegyző áll, a további munkatársak (5 fő) alkotják az ügyintézői/adminisztrátori gárdát. A hivatal két még kisebb „csoportra” tagolódik: igazgatási ügyintézőkre és pénzügyi, számviteli ügyintézőkre, de valójában az ügyintézői szint egységes, nincsenek valós csoportok. A nem nevesített szervezeti egységek elkülönülése csak térben jelenik meg, az igazgatási ügyintézők a főépületben, a pénzügyi, számviteli ügyintézők pedig az egyik melléképületben vannak.

A körjegyző elmondása szerint közvetlen irányítása inkább az igazgatási ügyintézők munkájára terjed ki, a pénzügyi adminisztrátorok tevékenységét is irányítja, azonban itt kevésbé hatékonynak érzi a vezető és beosztottak közötti munkakapcsolatot. A körjegyző mindegyik ügyintézőt helyettesíti, minden a szervezetben fellelhető feladattal foglalkozik és ez sokszor jelentős többletmunkát, terhet jelent számára. Igazgatási területen a két igazgatási ügyintéző tudja helyettesíteni egymást, míg a pénzügyi, számviteli és adóügyi területen a 3 munkatárs (és a fel nem tüntetett közcélú alkalmazott) képes megoldani egymás helyettesítését.

3.1.2. Szervezeti akadályozó tényezők

A projekt kezdő fázisaként felmértük a szervezeti akadályozó tényezőket, majd ezek alapján következtetéseket tudunk levonni a hivatal működésének helyzetére vonatkozóan. Az első észrevételünk Somberek Körjegyzőség szervezeti diagnózis teszt vizsgálata során, hogy a 12 problémakör(melyek köré az akadályozó tényezőket, hiányosságokat csoportosítjuk) alapos átvizsgálása után, hogy a körjegyzőségi hivatalban dolgozók, véleménye szerint rossz a csapatmunka, az alacsony motiváció és a kreativitás, zavaros a szervezeti felépítés valamint a nem igazságos elismerési rendszer jelenti a legfőbb problémát. Mindenképpen fontos volt mélyebben megvizsgálni, hogy az egyes dimenziók mentén milyen további konkrét problémák azok, amik ezen jelzések alapjául szolgáltak.



2.ábra: Akadályozó tényezők csoportjainak erőssége a sombereki hivatalban.

A kérdőívekből leszűrhető tanulságokat megvizsgáltuk a 12 dimenzió arányait, illetve azt, hogy a dolgozók miben látták a szervezet legnagyobb problémáit, a következő százalékos arányokat mutatattuk ki:

Rossz csapatmunka – 64%

Nem igazságos elismerési rendszer – 48%

Alacsony motiváció – 40%

Zavaros szervezeti felépítés – 33%

Nem megfelelő kontroll – 24%

Alacsony kreativitás – 21%

Utódlástervezés és vezetésfejlesztés hiánya – 21%

Gyenge tréningdimenzió – 21%

A munkaerő stagnálása – 18%

Tisztázatlan célok – 18%

Nem megfelelő vezetői filozófia – 18%

Nem megfelelő munkaerő-toborzás – 15%

Ezekebből az adatokból és további elemzésből azt a következtetést vontuk le, hogy alapvetően a dolgozók közötti együttműködés és az elismerési rendszer hiányát jelző alacsony motiváció volt jellemző akadályozó tényező. További akadályozó tényező volt az igazgatási és pénzügyi területen dolgozók térbeli és szervezeti elkülönülése, illetve a körjegyző kevésbé tudott kontrollt gyakorolni a pénzügyi munkatársak felett.

Jelentős probléma volt még, hogy a körjegyző törekvései ellenére a helyi szabályozás nem követte a jogszabályi környezet gyakori változásait, így a szabályzatok naprakészsége megkérdőjelezhető volt, valamint működési zavarok okozott a döntés előkészítési és ügyintézési folyamatokban.

3.1.3. Feladatellátási képességek, kompetenciák valamint a teljesítmények értékelése

Az ún. „szervezeti egységekre” bontott feladat meghatározásokban rögzítettük a körjegyzőségi hivatalban végzett legfontosabb feladatait. A feladat meghatározások elkészítéséhez a dolgozók munkaköri leírását, a személyes interjúk anyagait, a körjegyzőség szakfeladat listáját használtuk fel, majd a körjegyzővel és az igazgatási és pénzügyi területen dolgozókkal közösen határoztuk meg azt a hosszú listát, melyben az egyes feladatok közérthető leírása is megtalálható.

A feladatok áttanulmányozása után megállapíthatjuk, hogy a szervezet méretéhez képest túlzott feladatmennyiséggel kell megbirkózniuk. A különböző lakosságszámú és funkciókkal ellátott települések közel azonos feladatmennyiséggel kell szembenézniük, amely hozzájárulhat a kisebb önkormányzatok működési zavarainak megjelenéséhez vagy esetleg eskalálódásához. A feladat megoldási képesség a körjegyzőségi hivatalban szorosan

összefügg a dolgozó szakképzettségével és tapasztalatával. Az ügyintézői szint többnyire a munkaköri leírásban meghatározott feladatokkal foglalkozik, de jellemző a megújulási képesség hiánya, a szervezeti munkakörök rugalmatlansága és a helyettesíthetőség biztosításának elmaradása.

Feladatkörök	Hivatali dolgozók						Rugalmasság a feladatköröknél
	Kohl Józsefné	Dr. Majorné Dr. Szabó Zsuzsanna	Mátyás Márta	Horváthné Pál Mónika	Preváczi Katalin	Schauer Norbert	
Képviselőt.-kel és polg.m.-rel kapcs. fel.							0,00%
Társulásokkal, intézm.-kel kapcs. ügyint. irányítása							0,00%
Tervezési, szabályozási, irányítási tevékenység							0,00%
Az informatikai tev.-k koord.							0,00%
Személyi-, foglalk.-i és munkaügy							0,00%
A körj. társ.-i szerepváll., feladatainak ellátása							0,00%
A települések jogszerű műk.-ben való részvétel							0,00%
Választásokkal kapcsolatos jogkörök meghat.							0,00%
Tulajdonkezelés fel. ir.							0,00%
Önk.-i többcélú kistérségi társ.-k elszámolásai							20,00%
Önk.-k pénzügyei, számvitel, finanszírozási műv.-k végrehajtása							40,00%
Beszámolási, stat.-i adatszolg.-i feladat							40,00%
Pénzügyi terv., költségvetés-tervezési és -végrehajtási felad.							40,00%
Adóügyek							40,00%
Pénztárkezelés, ügyintézés							40,00%
Iktatás, irattározás							20,00%
Népszámnyilvántartás							20,00%
Szociális ügyek, gyámügyi feladatok							20,00%
Szabadság-nyilvántartás vezetése							20,00%
Munkaügyi feladatok							20,00%
Anyakönyvi igazgatás							20,00%
Hagyatéki elj.-sal kapcs. fel.							20,00%
Ipari, keresk.-i feladatok							20,00%
Nyilvántartás, engedélyeztetés							20,00%
Ügyfélfogadás							20,00%
Adatszolgáltatás							20,00%
Leltározás, selejtezés							40,00%
Eredményesség a dolgozóknál (össz.)	11,10%	44,40%	44,40%	22,22%	44,40%	22,22%	

3. ábra: Kompetencia-mátrix a munkakörök rugalmasságának értékelésére.

A kompetencia-mátrix használatával megerősítettük azt a prekoncepciókat, hogy a körjegyző túlterhelt és a valós helyettesítése nem megoldott. A jövőben tanácsosi poszton lenne szükséges új munkavállaló alkalmazása, legfőképp a pénzügyi területen. Javítani lenne szükséges a helyettesíthetőségen is, mivel ezzel megelőzhetővé válnának a szakértelem hiányából eredő problémák, valamint a dolgozók munkakörülményei is javulnának.

Teljesítményértékelés

Somberek és Görcsönydoboka Községek Körjegyzőségében az egyéni teljesítmények értékelése már működő folyamat. Az 1992. évi a Köztisztviselők jogállásáról szóló XXIII. törvény 34.§. (4) bekezdése és a felelős miniszter ajánlása alapján meghatározott teljesítmény követelmények és teljesítmény értékelő melléklet szerint végzik a körjegyzőség dolgozóinak értékelését.

A teljesítménykövetelményeket, mint a munkáltatói jogkör gyakorlója a helyi önkormányzat képviselő-testület 23/2005.(III.16.) számú – a teljesítménykövetelmények alapját képező célokról szóló – határozata alapján állapítja meg a körjegyző.

A teljesítményértékelési folyamat lehetőséget ad a munkáltatónak vagy a munkáltatói jogkört gyakorlónak, hogy az értékelt dolgozó bérét 20%-kal növelje pozitív vagy 20%-kal csökkentse elmarasztaló értékelés esetén.

A teljesítményértékelést 5 fokú skála alapján végzik, személyenként és feladatokként. Az egyéni teljesítmények értékelésének kiegészítéseként, a korábban kialakított rendszer megújításaként teljesítményértékelő nyomtatványmintákat ajánlottunk a körjegyzőség vezetőjének figyelmébe.

Szervezetfejlesztési tevékenységek – Somberek Körjegyzőség szervezetfejlesztése

<i>A célterület állapota a szervezetfejlesztés előtt</i>	<i>A projekt során alkalmazott eszközök, megtett intézkedések</i>	<i>Eredmények, javaslatok</i>
1. célterület: általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében		
<p>Somberek és Görcsönydoboka Községek Körjegyzősége kis létszámú szervezet, melyben hierarchikus szervezeti felépítés, közvetlen az információáramlás. A döntési kompetenciák az egyetlen vezető: a körjegyző hatáskörébe tartoznak. A stratégiai menedzsment helyzete nem teljesen kielégítő, mivel az általános stratégiaalkotási, és értékelési folyamatok csak névelegesen vannak jelen. A hivatali eljárások a jogszabályokban és a hivatali szabályzatokban meghatározottaktól sokszor eltérnek, jellemző a megszokáson alapuló szervezeti működés („mi így szoktuk”). A szervezet szabályzatai felülvizsgálatra szorulnak, valamint nem minden esetben egyértelműek az ellenőrzési nyomvonalak sem. A hivatali működést infrastrukturális és személyi problémák is akadályozzák.</p>	<p>Jelenállapot térképeken rögzítettük az ügyintézés általános folyamatát, jövőállapot térképben foglaltuk össze a változtatásokat. Meghatároztuk a stratégiai menedzsmenthez kapcsolódó fogalmak, eszközök definícióját ezzel kialakítva a stratégiai tervezés, jövőképzés, döntéshozatal, motiváció, koordináció és kontroll szerepét a hivatal működésében. Fejlesztési ütemtervet dolgoztunk ki a stratégiai menedzsment eszközök bevezetéséhez. Az általános döntési kompetenciák elemzésével határoztuk meg a szervezet döntési folyamatainak menetét.</p> <p>További eszközök:</p> <ul style="list-style-type: none"> • dokumentumelemzéssel (pl. szervezeti stratégia) mértük fel a jelenállapotokat és a hivatal eljárásainak szabályozását • 3 nap workshop keretében alakítottunk ki a 	<p>A célterület fejlesztés során a dolgozók megismerték a stratégiai menedzsment és a hozzá kapcsolódó fogalmak meghatározását, alkalmazási lehetőségeit. Gyakorlati példákat kaptak a stratégiai menedzsment eszközök használatára. Az ügyintézés általános folyamatának jelenállapotát megváltoztattuk és jövőállapot térképben rögzítettük a módosult folyamatot. Felülvizsgálatuk a működési folyamatokat és az általános döntési kompetenciákat, meghatároztuk a fejlesztési ütemterv idő, erőforrás és humán igényét.</p> <p>További fontosabb javaslatok:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A hivatal működését érintő belső szabályzatok tartalmának, rendszerének áttekintése, az adatkarbantartás biztosítása. • Idő és feladatbeosztás- tréninget

stratégiai szemléletet a dolgozóknak, valamint felmértük a menedzsment eszközök használatát.

szervezzék a hivatal minden dolgozója részére.

- Folyamatos erőforrás és teljesítmény monitoring

2. célterület: a hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében

A projektet megelőzően az igazgatási és pénzügyi terület dolgozóinak nem volt egy standard ügyintézési folyamatuk a mindennap végzett feladataikról. A szervezet vezetője számára nem volt olyan értékelő módszer, amellyel koordinálni tudta volna a feladatok és a személyes kompetenciák összeegyeztetését a hatékony ügyintézés kialakítása érdekében. Az ügyintézési feladatok teljesülése szervezetlen volt, ad hoc jellegű megkeresések és az informális működés jellemezte. Ügyfelfogadó idő korábban is rendelkezésre állt, de a lakosok nem vették figyelembe.

A projekt során meghatároztuk az ügyintézési folyamatok átfutási idejét és a folyamatok lépéseit. Részletesen térképeztünk fel 10+2 folyamatot folyamatábrák segítségével, majd kikerestük a idővesztéssel járó lépéseket. Folyamatleírást készítettünk a felmért lépéssorozatokról. Dokumentum elemzéssel vizsgáltuk meg az ügyintézési folyamatok helyi szabályozási és jogszabályi hátterét.

Kaizen folyamatmenedzsmenttel (PDCA) vizsgáltuk át az ügyintézési folyamatok fejlesztési mechanizmusának eszközkészletét. Értékáram (VSM) térképet készítettünk a szakhatósági állásfoglalás folyamatáról. Kompetencia-mátrixot készítettünk.

További eszközök:

- Kaizen Event
- 1 napos Workshop
- 1 nap interjú a folyamatok személyes feltérképezéséhez
- Lean Menedzsment (5S, vizuál-menedzsment)
- „Szervezeti egységekre” bontott feladat

Feltérképezésre és rögzítésre kerültek azok a standardok, melyek alapján lehetőség van a helyettesítés megkönnyítésére és a hatékonyabb, gyorsabb ügyintézésre. Kiszűrtük az ügyintézési idők folyamataiból a veszteséges szakaszokat, duplikációkat. Megismertettük a dolgozókkal a Kaizen-rendszer alapvető vonásait, valamint a Lean Menedzsment eszközöket (pl. 5S). Gyorsabbá és jelentősen hatékonyabbá vált az igazgatási terület működése. Meghatározásra kerültek a szervezet feladatai és a felelősségi körök.

Javasoljuk:

- Helyi szabályozás felülvizsgálata a közigazgatási hatósági eljárás és szolgáltatás általános szabályairól szóló 2004. évi CXL. tv. legújabb módosításai alapján.

meghatározások		
3. célterület: ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása (pl. munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása)		
<p>A projektet megelőzően az ügyfélszolgálati tevékenység több tekintetben sem felelt meg a követelményeknek. A terület helyi szabályozása nem követte a jogszabályi környezet változását (KET, 2004.CXL. tv.), valamint inkább a megszokás, mint meghatározott szabályok szerint működött. Az adatkezelési, leltározási és az irattározási folyamatok nem voltak megfelelőek. Az információáramlás sokszor nem volt kielégítő, ezért az idő és munka beosztás hatékonytalan volt.</p>	<p>Bevezettük a Lean Office módszercsomag legfontosabb eszközeit. Az 5S filozófia és módszer, valamint a vizuálmenedzsment standardok bevezetését irányoztuk elő. Elemeztük a külső és belső érintettek viszonyrendszerét az ügyfélszolgálati menedzsmenttel kapcsolatban. Érintett-térképet készítettünk Somberek Község Önkormányzata számára. Folyamatleírásban határoztuk meg az ügyfélszolgálati működés jelenállapotát és fogalmi kereteit. A megszokásra épülő ügyintézés helyett gyakorlati tippeket adtunk a standardok kialakításához. Értékáram térképet készítettünk a szakhatósági állásfoglalásról. Nyomatványminták honlapon való megjelenítése, letölthetősége.</p> <p>További eszközök:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3 napos workshop keretében beszéltek át az ügyintézési folyamatokat és az új irodai módszereket. • az igazgatási dolgozókkal külön interjút készítettünk az egyes folyamatok feltárása érdekében • ONR rendszer modern irodai alkalmazásainak ismertetése 	<p>A somberek-i hivatal irodai tevékenysége fejlődött. Bevezetésre került az 5S módszer és a vizuálmenedzsment alkalmazása. Megismertek néhány modern elvet az ügyfélszolgálati menedzsment tárgyköréből. Az ONR rendszer irodai alkalmazásait használva gyorsabbá, egyszerűbbé vált az ügyfélszolgálati munka. Új leltározási szabályzatot készítettünk. A felelősségi körök meghatározásra kerültek (pl. utalványozás, ellenjegyzés, érvényesítés). Nyomatványminták honlapon való megjelenítése, letölthetősége.</p> <p>Javaslatok:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Irattározási eszközök modernizációja • Helyi szabályozás felülvizsgálata a közigazgatási hatósági eljárás és szolgáltatás általános szabályairól szóló 2004. évi CXL. tv. legújabb módosításai alapján • ONR rendszer használata az ügyfélszolgálaton.
4. célterület: rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása		
<p>A rendeletalkotási folyamat az Ötv-ben és az SzMSz törzsszövegében meghatározott szabályozás alapján zajlott. A bizottsági</p>	<p>Felülvizsgáltuk a helyi szabályozást az 1990. évi LXV. tv (ötv.) és a 3/2007 (II. 26.) számú kormányrendelet alapján. Átvizsgáltuk az előterjesztések készítésének és a</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Meghatározott rendeletalkotási folyamat. • Új szabályozási terv

<p>munka nem volt elég részletesen szabályozva. Nem volt meghatározva a rendeletalkotás standard folyamata, valamint viszonylag nagy terhet jelentett a képviselő-testületi előterjesztések elkészítése. Egyes szabályzatok elavultá váltak, néhány alapvető szabályzat használata egyáltalán nem volt jellemző. A körjegyző régen szeretne volna összegyűjteni a szükséges szabályzatok jegyzékét.</p>	<p>rendeletalkotás egész folyamatát. Kerestük a redundáns fázisokat a folyamatban. Felrajzoltuk a helyi rendelet elfogadásának folyamatát Értékáram térképen. Új szabályozási tervet készítettünk, melyet kiegészítettünk a szükséges szabályzatok körével, illetve állapotfelmérésével.</p> <p>További eszközök:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2 nap workshop során rajzoltuk fel a rendelet elfogadásának folyamatát • ONR rendszer határozatok kezelő rendszerének bemutatása 	<ul style="list-style-type: none"> • A rendelkezésre álló szabályzatok listázása, értékelése • Új szabályzatok elfogadása (pl. Gazdasági szervezet ügyrendje) • Határozatok feltöltési lehetősége az ONR rendszerbe. <p>Javasoljuk:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nagyobb társadalmi egyeztetést (tájékoztatás+javaslatok) a rendeletelfogadási folyamatokban. • Helyi szabályozás felülvizsgálata a közigazgatási hatósági eljárás és szolgáltatás általános szabályairól szóló 2004. évi CXL. tv. legújabb módosításai alapján • Az szabályzati rend folyamatos felülvizsgálatát és a hiányzó szabályzatok pótlását.
<p>7. célterület: az önkormányzati intézmények felügyeletének átalakítása, a döntési jogosultságok átstrukturálása</p>		
<p>A körjegyzőség több területen kapcsolatban állt a Somberek Község Önkormányzatának valamint a társulásban részt vevő intézményekkel. Az intézményekkel kapcsolatos döntéshozatalt és feladat megosztást szabályzó dokumentum rendelkezésre állt, de elmaradt a folyamatos kontroll megjelenése. Az intézmények felügyelete kapcsán nem került kiépítésre az</p>	<p>A felügyeleti megállapodás tanulmányozásával felmértük az intézmények és a hivatal közötti kapcsolatokat. Felmértük a kommunikációs csatornák elérhetőségét, gyakoriságát, használat célját, pozitív visszacsatolás lehetőségét valamint a felelősségi faktort. Átvizsgáltuk az intézmények beszámolási kötelezettségeit, valamint az intézményi belső kontroll helyzetét, jogszabályok szerinti működését.</p>	<p>Megállapítottuk, hogy az intézményekkel kapcsolatos felügyeleti megállapodás frissítésre szorulna és kijelöltük a módosítandó területeket.</p> <p>További megállapításunk, hogy hiányos az intézmények belső kontroll rendszere, továbbá nem jelenik meg a folyamatba épített ellenőrzés.</p>

<p>intézmények belső kontrollrendszere, és a felügyelet szabályozása nem volt teljes.</p>	<p>További eszközök:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 napos interjúval mértük fel az intézményi kapcsolatokat • 1 napos workshopon beszéltük át az intézményi felügyeleti folyamatokat 	<p>Az SzMSz 5. számú függelékeként kerület meghatározásra az önállóan működő és gazdálkodó költségvetési szerv és az önállóan működő költségvetési szerv közötti munkamegosztás és felelősségvállalás rendjét rögzítő megállapodás.</p> <p>javaslatok:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mivel az intézmények SzMSz-ét és a megállapodást saját hatáskörben szeretnék módosítani, javasoljuk a belső kontroll rendszer kiépítését és a dokumentumokban való feltüntetését. • A folyamatokba épített ellenőrzés kiépítése az intézmények működésében. • Kommunikáció felelőseinek, kapcsolattartók szabályozásban való megjelenítése
<p>8. célterület: az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a hivatal működésébe</p>		
<p>Az intézményekkel kapcsolatos kommunikáció működése megjelent ugyan az intézményekkel való megállapodásban, de nem jelent meg a kommunikációs csatornák kifejtése, pozitív visszacsatolás kevés esetben történt az intézményekkel történő kommunikációt követően. A kommunikációs</p>	<p>Folyamatleírásban összegeztük a felmért kommunikációs folyamatokat. Kitértünk a szervezeti dokumentumok alapján megállapítható kommunikációra, a kommunikációs csatornákat felmértük, értékeltük. Kommunikációs tervet készítettünk a kommunikáció fejlesztésére.</p> <p>További eszközök:</p>	<p>Felmértük a kommunikációs csatornákat. Fejlesztettük a dolgozók kommunikációs tevékenységét, képességeit. Kommunikációs terv az intézményekkel kapcsolatos kommunikációra ONR rendszer bevonása az intézményi kommunikációba</p>

<p>csatornák használata korlátozott volt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 1 nap interjúval mértük fel a kommunikációs csatornák használatát • 1 nap workshop keretében végeztünk kommunikációs gyakorlatokat • ONR rendszer lehetőségeinek bemutatása az intézményekkel kapcsolatos kommunikációban 	<p>Javaslatunk: A kommunikáció fejlesztés eredményeinek megjelenítés a megállapodásban és az intézmények SzMSz-ében.</p>
<p>12. célterület: a projekt szemlélet megerősítése</p>		
<p>A projektet megelőzően nem volt jellemző a projekt szemléletű, stratégiai tervezés alapú, ütemezett, tervezett munkavégzés. A projektmenedzsment alapvető ismereteit, módszereit, eszközeit nem ismerték. A vezetők nem voltak tisztában azokkal a módszerekkel, vezetői feladatokkal, amelyek egy projekt megvalósításában szükségesek.</p>	<p>A célterülethez kapcsolódó szervezetfejlesztési tanulmányban összefoglaltuk a projektmenedzsment alapvető elveit, módszereit, eszközeit. Kifejtettük milyen területen tudják használni ezeket az eszközöket.</p> <p>További eszközök:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 nap interjú során mértük fel a dolgozók kompetenciáit, projekt-szemléletét • 1 nap workshop keretében beszéltük át az alapvető projektmenedzsment eszközöket, felmértük a dolgozók ismereteit, majd továbbfejlesztettük azokat. • Projekt menedzsment képzéssel (2x8 óra) képeztük a hivatal dolgozóit. 	<p>Projekt- szemlélet fejlődése, Projektmenedzsment eszközök alkalmazása lehetővé vált, Projektmenedzsment képzés: Projektmenedzsmentben jártas munkatársak a hivatalon belül.</p>
<p>16. célterület: a költségvetés készítésének és elfogadásának folyamata</p>		
<p>A körjegyzőség költségvetés elfogadási folyamata a vonatkozó jogszabályoknak (Áht, Ámr, Számviteli törvény) megfelelően zajlott, azonban nem szakszerűen vették figyelembe ezen jogszabályok szükséges pontjait, valamint az újabb módosulásokat nem követték. Nem voltak egységesen meghatározva a gazdálkodás felelősségi körei (pl. utalványozás, ellenjegyzés,</p>	<p>Felmértük a költségvetés tervezési folyamatot, megkerestük azokat a pontokat, amelyek hiányosan vagy nem a vonatkozó jogszabályoknak megfelelően működtek. Jelenállapot térképen rögzítettük az eddigi és jövő állapot térképen a javasolt készítési folyamatot. Áttanulmányoztuk a szükséges szervezeti dokumentumokat (pl. számviteli, politika, számviteli rend, beszámoló, pénzkezelési szabályzat, gazdasági felelősségi körök). Személyes konzultáció során ismertettük a 292/2009. (XII. 19.), az 1992. évi XXXVIII. tv</p>	<p>Felmértük és optimalizáltuk a költségvetés készítési folyamatot, illetve részletesen ismertettük a vonatkozó jogszabályok legújabb módosításai szerint szükséges fejlesztéseket.</p> <p>Kialakításra került a gazdasági szervezet ügyrendje.</p> <p>Új pénzkezelési szabályzat került kialakításra. Gazdasági szabályzat és a gazdasági</p>

<p>érvényesítés, szakmai teljesítés igazolás). Néhány igen fontos szabályzat (pl. gazdasági ügyrend) hiányzott, valamint az SzMSz törzsszövegében sem volt elég részletességgel szabályozva a költségvetés készítésének és elfogadásának folyamata. A költségvetés fenntarthatósága, stabilitása fennállt, azonban az említett hiányosságok veszélyeztették a további működést. A költségvetés tervezés folyamatának ellenőrzése nem volt teljes folyamat, néhány ellenőrzési nyomvonal kiegészítésre szorult. A pénzügyi terület szabályozása frissítésre szorult.</p>	<p>(Áht) és a 249/ 2000. (XII.24.) sz. kormányrendelet szerinti szükséges módosítási javaslatokat. Kialakítottuk a gazdálkodási felelősségi körök egységes szerkezetét. Új szabályzatokat készítettünk, illetve módosítottuk a pénzügyi szabályzatot. Bemutattuk a szoftveres támogatás lehetőségeit a költségvetés készítési, elfogadtatási és publikálási folyamatban. Kommunikációs ütemtervet készítettünk a költségvetési rendelet lakossági kommunikációjához.</p> <p>További módszerek:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2 nap workshop során térképeztük fel a változtatni szükséges pontokat. 	<p>felelősségi köröket szabályzó szabályzat készült.</p> <p>Bevezettük az ONR rendszert a költségvetés készítési folyamatokba.</p> <p>Kommunikációs ütemterv készítése a rendelet lakosság felé történő kommunikáláshoz.</p> <p>Az SzMSz 6. számú függelékét alkotja a Gazdasági szervezet ügyrendje.</p> <p>Javaslatok:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Az új rendszerű szakfeladatok szerepeltetése az alapító okiratban (a PM honlapján megtalálható az új rendszer). • A gazdasági szervezet kontroll környezetének kialakítása tovább nem halasztható. • Rögzíteni szükséges az előirányzatok és az elemi költségvetés készítésének kialakult nyomvonalát. • Időintervallumok megállapítása szükséges lenne az egyes költségvetés tervezési lépésekhez. • Kiadmányozási jogköröket fel lenne szükséges tüntetni a munkaköri leírásokban.
---	---	---

17. célterület: új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazása		
<p>A költségvetési folyamatban voltak tervezési és végrehajtási hiányosságok, de leginkább a szabályozás területén volt elmaradva a körjegyzőség.</p> <p>A költségvetés készítése folyamán csak néhány alapvető tervezési technikát, módszert, stratégiát használtak.</p> <p>Nem voltak ötletek a tervezési és hatékonysági fejlesztéshez.</p>	<p>A költségvetés készítésének fejlesztése során javasoltuk a célterületben feltüntetett költségvetés tervezési technikákat, bemutattuk használatukat.</p> <p>Alanyi likviditás és értékelése a szervezeten belül, Az önkormányzati finanszírozási stratégiák meghatározása, Az önkormányzati kintlévőségek kezelése, Tőkeszerkezeti és költségszerkezeti összetétel elemzés, Jövedelmezőség és eszközhatékonyság, Beruházások megtérülésének elemzése, Terv-tény analízis.</p> <p>Személyes konzultáció során ismertettük a 292/2009. (XII. 19.), az 1992. évi XXXVIII. tv (Áht) és a 249/ 2000. (XII.24.) sz. kormányrendelet szerinti szükséges módosítási javaslatokat. Kialakítottuk a gazdálkodási felelősségi körök egységes szerkezetét.</p>	<p>Költségvetés készítési folyamat felülvizsgálata</p> <p>Bevezetésre kerültek a javasolt költségvetés tervezési és végrehajtási technikákat.</p> <p>Az SzMSz 6. számú függelékét alkotja a Gazdasági szervezet ügyrendje.</p> <p>javaslatok:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Időintervallumok megállapítása szükséges lenne az egyes költségvetés tervezési lépésekhez. • Számviteli politika duplikációit meg kell szüntetni (pl. analitikus nyilvántartás és a főkönyvi számlák együttes és külön-külön történő felsorolását). • A folyamatos ellenőrzés érdekében kérje a körjegyzőség, hogy a belső ellenőrzés világítsa át a folyamatait.
18. célterület: közbeszerzési eljárások lebonyolítása		
<p>A közbeszerzési folyamatok a Kbt.-ében meghatározottak szerint került át a közbeszerzési szabályzatba. A közbeszerzési szabályozásban azonban nem vették figyelembe a Kbt. módosításokat.</p>	<p>A vonatkozó jogszabály alapján átvilágítottuk a közbeszerzések helyi szabályozását és folyamatleírásban rögzítettük a helyi folyamatot. Dokumentumelemzéssel vizsgáltuk át a Közbeszerzési szabályzatot, a Közbeszerzési tervet és javaslatokat gyűjtöttünk össze az új Kbt. változások kapcsán.</p>	<p>Javaslatokat fogalmaztunk meg helyi szabályozás frissítése, a vonatkozó jogszabály új, módosult pontjaival szükséges teendők megtételére.</p> <p>Felmértük, rögzítettük a közbeszerzési folyamat standard folyamatlépéseit.</p>

	<p>További eszközök:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2 nap interjúzással mértük fel a korábbi közbeszerzési folyamatot 	<p>Javaslatunk: Az új Kbt. alapján a közbeszerzési szabályzat felülvizsgálata és a javasolt módosítások meghozatala szükségessé vált.</p>
19. célterület: környezetbarát közbeszerzési gyakorlat bevezetése		
<p>A környezetbarát közbeszerzés ismerete nem volt kielégítő a körjegyzőség dolgozói körében. Nem ismerték jellegzetességeit, nem gondoltak arra, hogyan lehetne alkalmazni a környezetbarát felfogást a beszerzéseik, közbeszerzések során. Alapvetően nem volt vagy hiányos elképzeléseik voltak a környezeti fenntarthatóságról általában, illetve lehetőségeiről a hivatali munkában.</p>	<p>Összegyűjtöttük a legfontosabb nemzetközi és hazai tapasztalatokat a környezeti fenntarthatóságról, bemutattuk az ökocímkék használatát és a vonatkozó jogszabályokat (első sorban a Kbt. néhány példálózását a zöld közbeszerzésről). Átvizsgáltuk a körjegyzőség dokumentumait, felmértük hogyan jelenik meg a környezeti fenntarthatóság a hivatalban. Környezeti fenntarthatósági képzéssel kapcsoltuk össze a célterület megvalósulását.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2 nap interjúval mértük fel a helyi zöld közbeszerzés bevezetésének lehetőségeit. • Zöld Közbeszerzési kézikönyvet, ajánlást állítottunk össze 	<p>A dolgozók megismerték a környezeti fenntarthatóság legfontosabb elveit, nemzetközi és hazai tapasztalatait, dokumentumait, forrásait. Fenntarthatósági képzést tartottunk, fejlődött a dolgozók szemlélete.</p> <p>Zöld közbeszerzési kézikönyvet, ajánlást állítottunk össze.</p> <p>Javasoljuk:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A zöld közbeszerzési ajánlás bevezetését Somberek Község Önkormányzatnál. • Rendelet elfogadása a bevezetésről.
20. célterület: pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javítása		
<p>A projektet megelőzően nem volt kielégítő a körjegyzőségben és a felügyelt intézményekben a belső ellenőrzés helyzete. ÁSZ ellenőrzés volt korábban. A folyamatokban épített ellenőrzés (FEUVE) kialakítása már megtörtént, kockázatelemzés volt, viszont néhány pontban fejlesztésre</p>	<p>Átvilágítottuk a hivatal belső ellenőrzési tevékenységét. Javaslat csomagot állítottunk össze a belső ellenőrzés és a folyamatokba épített ellenőrzés megváltoztatására. Bemutattuk az ellenőrzések fajtáit, és hogy mire kell odafigyelni az egyes ellenőrzéseknél. Bemutattuk a kialakítandó monitoring rendszer elemeit.</p>	<p>A konzultáció nyomán átalakult a körjegyző és a dolgozók szemlélete a belső ellenőrzés és a belső ellenőr munkájáról.</p> <p>Megismerték a legfontosabb vonatkozó jogszabályok módosulásait.</p>

<p>szorult. Hiányozott a helyspecifikus folyamatok feltárása.</p> <p>Az intézmények belső ellenőrzése elmaradt, a folyamatba épített belső ellenőrzésük nem volt bevezetve, valamint a beszámolási kötelezettségeik (ellenőrzési terv) hiányosak voltak. Hiányos volt továbbá a kontroll-környezet és a kommunikációs, információs rendszer is.</p>	<p>Személyes konzultáció során ismertettük a 292/2009. (XII. 19.), az 1992. évi XXXVIII. tv (Áht) és a 249/ 2000. (XII.24.) sz. kormányrendelet szerinti szükséges módosítási javaslatokat.</p> <p>További eszközök:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 nap interjúval mértük fel BE helyzetét • 1 nap workshop keretében beszéltük a vonatkozó jogszabályokat, a szervezeti dokumentumok szükségleteit 	<p>Az SzMSz 7. sz. függelékkel egészült ki: Ellenőrzési folyamatok ellenőrzési nyomvonalai</p> <p>Javaslatok:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javítása csak úgy érhető el, ha emellett figyelembe veszik a legfőbb követelményeket rögzítő jogforrásokat: <p>-a számvitelről szóló 2000. évi C. törvényt, mely meghatározza a hatálya alá tartozók beszámolási és könyvvezetési kötelezettségét, a beszámoló összeállítása, a könyvek vezetése során érvényesítendő elveket, az azokra épített szabályokat, valamint a nyilvánosságra hozatalra, a közzétételre és a könyvvizsgálatra vonatkozó követelményeket.</p> <p>- az államháztartásról szóló 1992.évi XXXVIII. törvény általános és speciális szabályait,</p> <p>- az államháztartás működési rendjéről intézkedő 292/2009.(XII.19.) kormányrendeletben megfogalmazottakat, valamint</p>
---	---	---

		<p>- az államháztartásért felelős miniszter által kiadott irányelveket</p> <p>- az önkormányzatokról szóló a 1990. évi LXV. törvényt.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A gazdasági szervezet kontroll környezetének kialakítása tovább nem halasztható. • Az intézményi gazdálkodásban szükséges az intézményvezető nyilatkozata a kontroll rendszer kialakításakor az Ámr 21. számú mellékletének megfelelően. • A folyamatos ellenőrzés érdekében kérje a körjegyzőség, hogy a belső ellenőrzés világítsa át a folyamatait.
21. célterület: szervezeti megoldások bevezetése a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítására, a döntések nyilvánossá tételére		
<p>A somberek-i önkormányzatnak és a körjegyzőségi hivatalnak nem volt kommunikációfejlesztő tervdokumentuma a lakossági célcsoport elérésére. A honlapon nem lehetett üzenni a hivatalnak, illetve nem használták az elektronikus ügyintézés eszközt. Teljesítették az alapfeladataikat, de nem gondolták a fejlesztési lehetőségeiket.</p>	<p>Felmértük a kommunikációs eszközöket a lakosság irányába is, illetve kialakítottuk a modern kommunikációs formák használatának szemléletét a dolgozóknak.</p> <p>Kommunikációs tervet készítettünk a kommunikációs elemek nagyobb használatára érdekében.</p> <p>Honlap fejlesztéssel kívántuk bevezetni az elektronikus ügyintézés folyamatát.</p> <p>ONR rendszer bemutatása, kommunikációs lehetőségek felvázolása megtörtént.</p>	<p>Kommunikációs terv készült a lakossággal kapcsolatos kommunikáció fejlesztésére.</p> <p>Honlap fejlesztés során kialakítottunk két alfület (Közérdekű, Ügyintézés) és feltöltöttük rájuk a hivatal elérhető nyomtatványmintáit letölthető formátumban.</p> <p>Ötletláda került fel a honlapra a Közérdekű fül alá.</p> <p>ONR rendszer részüzemben, humán kontroll</p>

	<p>További eszközök:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2 nap interjúval mértük fel a kommunikációs csatornákat és a dolgozók szemléletét. 	<p>útján össze lett kötve a weboldallal.</p>
22. célterület: a civil és a vállalkozói szférával kialakítható kapcsolatok megszervezésének mechanizmusa		
<p>A civilekkel és vállalkozásokkal korábban csak informálisan, elsősorban a költségvetés tervezési folyamat kapcsán és egyes rendezvényekkel kapcsolatban tartották a kapcsolatot.</p> <p>A civilek bevonása a döntéshozatali folyamatokba csak részben valósult meg. A helyi község szervezése csak néhány területen volt a hivatal feladata.</p>	<p>Kommunikációs tervet dolgoztunk ki annak érdekében, hogy meghatározzuk, milyen kommunikációs csatornákat, módszereket használhat a hivatal partnerei bevonására. Meghatároztuk a kapcsolatfelvétel módjait és a rendszeres kétirányú kommunikációt lehetővé fórumot alakítunk ki (ötletláda a Közérdekű fül alatt) szabályozásokat vezetünk be. Részvételi tervet készítettünk.</p> <p>További eszközök:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2 nap interjú során mértük fel a civilekkel történő kommunikációt és a részvétel lehetséges módjait. 	<p>Kommunikációs terv, Részvételi terv, Ötletláda a fórumon</p> <p>Javasoljuk:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Együttműködési megállapodások a civil szervezetekkel és helyi vállalkozókkal • Helyi csoportok kialakítását • Részvétel szerepének erősítését javasoljuk a részvételi terv figyelembe vételével.
24. célterület: szervezeti és informatikai megoldások a hálózatok létrehozására, illetve a hálózatokon nyugvó működési mód elterjesztésére		
<p>Az informatikai és hálózati konfigurációk – mint más kis települések esetén is – nem voltak jelentősek. Nem volt központi nyilvántartó rendszerük és a hardver és szoftver környezet is csak a minimális működésre volt alkalmas. Az informatikai eszközök használata korlátozott volt.</p>	<p>Kifejlesztettük, bemutattuk és bevezettük az ONR rendszert, amely szinte minden területen, leginkább a nyilvántartások, dokumentációk és határozatok kezelésére használható. Konfiguráció felméréssel vizsgáltuk át a körjegyzőségi hivatal eszközállományát és szoftveres környezetét. Információáramlási elméleti kérdéseket beszéltünk át a dolgozókkal.</p> <p>ONR rendszerhez rendszertervet és kézikönyvet készítettünk.</p> <p>További eszközök:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 nap interjú a folyamatok felmérése érdekében • 1 nap workshop keretében beszéltük át a szoftverfejlesztés és az ONR rendszer által nyújtott 	<p>ONR rendszer bevezetése</p> <p>Rendszerterv és kézikönyv az ONR rendszerhez.</p> <p>Jogosultságok és jelszók kiadása.</p>

lehetőségeket.

4. Konklúziók a projekt megvalósulásáról, kitekintés

A szervezetfejlesztési projektünk három elemből állt. 15 célterületen végeztünk szervezetfejlesztést, melyet ügyviteli szoftver fejlesztésével. Megvalósítottuk az esélyegyenlőségi, környezeti fenntarthatósági és társadalmi fenntarthatósági vállalásokat. Elvégeztettük a projektmenedzsment tevékenységet és biztosítottuk a projekt nyilvánosságát, tájékoztattuk a lakosságot.

A szervezetről az a képünk alakult ki, hogy a szervezeti felépítés és a létszám változtatandó, mivel ebben a formában túl nagy az ügyintézők és főleg a körjegyző terheltsége. A dolgozók esetében kiemelendő továbbá, hogy javítani kell a motivációjukat és az elkötelezettségüket a szervezet iránt. Szakmai kompetenciák területén a projekt alatt számos új információt, módszert, képességfejlesztő gyakorlatot kaptak, amelyek mindenképpen javasunk megtartani, fenntartani és továbbfejleszteni.

A szervezetfejlesztés folyamatos tevékenység, nem szabad befejezettnek tekintenünk a projekt végeztével. Folyamatosan felül kell vizsgálni azokat a tényezőket, indikátorokat, melyek lehetőséget adnak a projektben részt vevők munkájának, az ügyfélszolgálati, intézményi munkának, a pénzügyi, költségvetés tervezési feladatok eredményeinek megvalósításáról. A lakosság, az intézmények és az állami szervezetek felé történő kommunikáció további fejlesztése elengedhetetlen.

Jelentős lépés lenne, ha a jogszabályi környezet változásait a hatályba lépést követően azonnal hozzárendelnék a helyi folyamatokhoz és az SzMSz és a kapcsolódó összes szervezeti dokumentum folyamatos felülvizsgálata megtörténne.

Összességében a szervezetfejlesztési projekt megvalósította célkitűzéseit, Somberek és Görcsönydoboka Községek Körjegyzőségének szakmai munkája, szervezete és célkitűzései fejlődött és megteremtette a lehetőségét egy folyamatos és fenntartható fejlődési, feladat ellátási folyamatnak.