

BUDAPEST FŐVÁROS X. KERÜLET
KŐBÁNYAI ÖNKORMÁNYZAT

A POLGÁRMESTERI
HIVATAL
HATÉKONYSÁGÁNAK
FEJLESZTÉSE

AROP-3.-A.-1./B-2008-0011



2009-2010

A HIVATAL SZERVEZETE ÉS
MŰKÖDÉSE
ÖSSZEFOGLALÓ TANULMÁNY

EK Önkormányzati Klub

1102 BUDAPEST, X. SZENT LÁSZLÓ TÉR 29.



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.

Levélcíme: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230

e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34

Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866

e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

A POLGÁRMESTERI HIVATAL HATÉKONYSÁGÁNAK FEJLESZTÉSE

AROP-3.A.1./B-2008-0011

A HIVATAL SZERVEZETE ÉS MŰKÖDÉSE

ÖSSZEFOGLALÓ TANULMÁNY

Budapest, 2009. december 31.



TARTALOMJEGYZÉK

| | |
|---|------------|
| BEVEZETÉS | 4 |
| I. GAZDASÁG ÉS PÉNZÜGYI TERÜLET | 7 |
| II. CONTROLLING | 17 |
| III. KÜLSŐ KOMMUNIKÁCIÓ | 39 |
| IV. BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓ | 41 |
| V. INFORMATIKAI FEJLESZTÉS | 53 |
| VI. BELSŐ ELLENŐRZÉS | 65 |
| VII. KÖZBESZERZÉS ÉS PÁLYÁZTATÁS | 77 |
| VIII. IRÁNYÍTÁS | 81 |
| IX. STRATÉGIA | 101 |
| X. DÖNTÉS | 119 |
| XI. ÜGYFÉLSZOLGÁLAT | 160 |
| XII. COGNOS RENDSZER FELÉPÍTÉSE | 193 |
| BEFEJEZÉS | 269 |



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

BEVEZETÉS

Jelen tanulmány egy összefoglaló, amely 11 területre vonatkozó felméréseket, diagnózisokat, majd azokból, illetve azok alapján készült tanulmányok legfontosabb kvintessenciáját, javaslatait tartalmazza.

A Kőbányai Önkormányzat 2008-ban pályázta meg az AROP keretében, a polgármesteri hivatalok hatékonyságának szervezetfejlesztésére kiírt pályázatot, amelyet sikerrel teljesített. Ennek a pályázatnak volt egyik modulja a szervezetfejlesztés. A közbeszerzési kiírás, már modulokra bontva tartalmazta a területeket. A szervezetfejlesztés az egyik legnagyobb modulja a pályázatnak, s ezzel egyben a megvalósítási munkának. Ennek a területnek három nagy szakasza van:

- I. Diagnózis felállítása (felmérés, átvilágítás)
- II. Fejlesztési javaslatok (tanulmányok)
- III. Oktatás-képzés (külön modulban)

A szervezetfejlesztési terület 11 nagy részterületre lett bontva, amelyeket egy nagy összefoglaló tanulmány fog össze. Ezek a területek:



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcímcím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

1. Belső ellenőrzés
2. Belső kommunikáció
3. Controlling
4. Döntési folyamatok
5. Informatikai fejlesztés
6. Irányítás
7. Közbeszerzés és pályáztatás
8. Külső kommunikáció
9. Pénzügy és gazdaság
10. Stratégiai menedzsment
11. Ügyfélszolgálat

A szervezetfejlesztési modul 2009 nyár elején indult meg a felmérési-átvilágítási részével. A nyár a közigazgatásban nehezebben kezelhető időszak az éven belül a szabadságolások miatt, ez nem könnyítette meg a munka folytatását. Komoly szervező, egyeztető munkát igényelt az alvállalkozó szakértők munkájának megszervezése, az interjúk lefolytatása, illetve a kérdőívezés.

A felmérési-átvilágítási szakasz produktuma, a kérdőívek, az interjúk, valamint az elemzésekre támaszkodva, egy diagnózis felállítása, amely feltárja a jelen helyzetet, és kísérletet tesz a jelen helyzet miértjének, okának magyarázatára.

Erre az elemző-feldolgozó munkára épülnek rá azok a nagy tanulmányok, amelyek a mai korszerű ismeretekre támaszkodva, a mai igényeknek megfelelően feldolgozzák az előző szakasz produktumait, és javaslatokat dolgoznak ki, miután felvázolták a területre vonatkozatható ismeretanyag eszenciáját. A javaslatok természetesen szakértők vonatkozó szakértelmén alapuló meglátások, amelyek érvényesítése már nem tartozik az ő kompetenciájukba.

A cél az volt, hogy olyan javaslatokat tegyenek le az asztalra, amelyek valóban alternatív opciókat tartalmaznak a mai helyzettel szemben. Ennek fundamentális és egyben kikerülhetetlen keretét szabott a magas szintű jogi szabályozás, és a kialakult, mélyen rögzült eljárási szokások, munkaszervezési gyakorlat. Ezért a projekt egész moderálása során hangsúlyt fektettünk arra, hogy a javaslatok a realitás talaján mozogjanak, és *reális* alternatívákat nyújtsanak. A tanulmányokon végig nézve, illetve, látva ezt az összefoglaló tanulmányt, állíthatjuk, hogy jelentős produktumok születtek, amelyek mindenképpen alapul szolgálhatnak a Hivatal munkája és működése hatékonyságának továbbfejlesztése vonalán.



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcíme: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

Külön ki kell térnünk a bevezetendő COGNOS informatikai rendszerre, amelynek elfogadott megvalósítási-implementálási terve került be az összefoglaló tanulmányba. Bátran állítható, hogy amennyiben ez a rendszer éles üzemeltetésére a tervek szerint a 2010-es évben sor kerül, ami azt jelenti, és ez a cél is fogalmazódott meg, hogy a 2011-es költségvetés tervezése már ezzel a rendszerrel történik, akkor az Önkormányzat és Hivatala nagyon jelentős lépést tett a korszerű tervezés, költségvetési rendszer felé.

Ezt még ki fogja egészíteni a COGNOS-on belül egy önkormányzati controlling rendszer informatikai háttere, amely alapul fog szolgálni ahhoz az átfogó controlling rendszerhez, amely egyfajta „zöldmezős” fejlesztésként indult meg a Kőbányai Önkormányzatban a 2008-as évben. Célja az volt, hogy a költségvetés-tervezést korszerű alapokra helyezzék, és az előirányzat-felhasználást az év során követhetővé tegyék a lehető legszűkebb idő keresztmetszetbe, valamint olyan elemzéseket és információ-szolgáltatást alakítsanak ki, amely érdemben segíti a Képviselő-testület döntéseinek gazdasági-pénzügyi megalapozását.

Az elmúlt évtizedekben nem volt példa arra, hogy az önkormányzatok ekkora összegeket, pénzügyi forrásokat kaptak volna ilyen jellegű fejlesztésre. Erősen bízunk benne, hogy legalábbis megszülettek, megszületnek egy jelentős és reális fejlesztésnek azok az alapjai, amelyek elegendő muníciót adnak a megvalósításhoz.

Ennek reményében nyújtjuk át az összefoglaló tanulmányt.

Budapest, 2010. január

Győri Dénes

alpolgármester, a projekt képviselője

Szász Csaba

alpolgármester, a projekt képviselője

Miskolci Tamás

az ETK zRt. fővállalkozó elnöke

Méreg Gábor

projektmenedzser, Controlling osztály vezetője



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.

Levélcíme: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230

e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34

Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866

e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

I. GAZDASÁG ÉS PÉNZÜGYI TERÜLET

Összefoglaló

Budapest Főváros X. Kerület Kőbányai Önkormányzata sikeresen pályázott az ÁROP-3.A.1./B-2008-0011 szervezeti fejlesztés Európai Uniós pályázatára. Ennek keretében sor kerülhet a gazdálkodási feladatok racionalizálására, fejlesztésre, hogy többek között:

A projektmenedzsment szemlélet, és a módszertani eszközök alkalmazása a hivatalon belül és az intézményeknél párhuzamosan az Európai Uniós pályázatok számának növekedésével, magasabb színvonalú legyen, és a projektmenedzsment ismeretek beépüljenek, a döntési, tervezési, fejlesztési és működési folyamatokba.

Fenti szándékok valóra váltásához szükség van személet váltásra, jogszabály harmonizációra, és olyan számítógépes rendszerre, amely a döntés előkészítést, a tervvariánsok kidolgozását támogatja. Ennek a folyamatnak része a controlling szervezet erősítése is, és a jelenlegi folyamatok, esetleges anomáliák feltérképezése.

Ennek megfelelően a helyzet elemzés szakértői tanulmányban kitértünk a tervezés folyamatára, a résztvevők szerepére és felelősségére, a tervváltozatok készítésének



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.

Levélcímcím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230

e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34

Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866

e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

kérdéskörére, a módosítások folyamatára, valamint a végrehajtás során a terv-tény összehasonlítások jelenlegi gyakorlatára, rendszer általi támogatottságára, és vezetői irányítási rendszerben betöltött fontosságára, szerepére. Ennek során primer és szekunder kutatást alkalmaztunk, nem vizsgáltuk a szabályossági feltételeket, és legfőképpen a kutatási kérdőívekre adott válaszokat vettük figyelembe, valamint az elemzési módszertan pontban felsorolt utasítások, rendeletek, törvények általi követelményeket vettük alapul.

Vizsgálódásaink során azt tapasztaltuk, hogy a Polgármesteri Hivatal gazdálkodásának egyik sajátossága, hogy a GAMESZ feloszlásával, egyidejűleg a gazdálkodási feladatok, gazdálkodási jogkörök 2008. év elejétől a Polgármesteri hivatal Pénzügyi Irodájába lettek integrálva. Az átállással kapcsolatos nehézségek rányomták a bélyegét a 2008-as gazdasági évre. Hiszen ez az év volt, az, amikor ki kellett alakítani egy új szisztémát, eddig ismeretlen gyakorlatot. Adott helyzetből kellett kiindulni, melynek egyike az volt, hogy az Intézményi szférában korlátozott számban voltak gazdasági szakemberek. Valószínűleg ennek következtében is születtek olyan testületi döntések, hogy a kiemelt Központi költségvetés soron kell megtervezni az intézmény felhalmozási kiadásait, nem az intézmény költségvetésében. A többlet feladatokkal úgy a Pénzügyi osztály, mint a Számviteli osztály is megbirkózott, de a szisztéma még kiforratlan; miközben nem igazán a kornak megfelelő a számítógépes rendszer, illetőleg elavult technológián alapul, így a vezetői információs rendszerhez és a kontrollok kiépítéséhez nem, vagy alig-alig használható. Egyidejűleg az is kérdéses, hogy a meg növekedett feladatokkal járó tranzakció szám növekedést, hogyan és meddig tudja kezelni.

Az átszervezések, illetve a tervezés korszerűsítésére időközben megtett intézkedések a szemléletben eddig még nem hoztak áttörő változást.. Tulajdonképpen maradvány szemléletű tervezés folyik, melyben elsősorban a bevételekből indulnak ki, és kizárólag erre alapozzák a kiadásokat. Mindezt többnyire bázis szemléletben, az előző évi adatokból kiindulva, és arra rátervezve az új feladatokat, melyek minden esetben létszámigénnyel, s többlet erőforrással járnak. Ez az oka annak is, hogy a működési kiadások fedezete minden körülmények között biztosítva van, s így a felhalmozásra egyre kevesebb marad. Ebben a szisztémában nagy valószínűséggel konzerválva van a fennálló struktúra. Szerkezeti változásokra így alig van lehetőség. A jelenben is készülnek feladat tervek, de nem elterjedtek, erősíteni szükséges a feladatokra tervezés gyakorlatát, és tervvariánsokat készíteni - , legalább gazdálkodási aspektusból, más elvek szerint, nagyságrendekkel, és nem a fiskális adminisztratív jogszabályi megfelelőségekből és aprólékossággal. Szemléletváltás, racionalizálás, amire szükség lenne. Talán ennél is fontosabb lenne a jogszabályi harmonizáció - , hogy az egyik interjúalanyt idézzem: „Mivelhogy a költségvetési szervek jogállásáról, szóló törvény, és az Önkormányzati törvény, valamint az ÁHT nem egyezik meg így az Állami

Controlling, Szervezetfejlesztés és Minőségpolitikai Osztály

1105 Budapest, Szent László tér 16. Telefon: 433 – 8327; 06-30-6219417 e-mail: merreg.gabor@kobanya.hu



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcíme: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

Számvevőszéknek, az lenne a feladata, hogy e törvényeket összehangolja Országgyűlési szinteken." Az Önkormányzatoknak pedig, ha ÁSZ ezt nem teszi, akkor lobbitevékenységet kellene ez ügyben kifejtene.

Az interjúzások és a tervezés átvilágítása során összegyűlt tapasztalataink azt mutatják, hogy lenne igény erre, és meg is indultak a lépések ebbe az irányba, hiszen az ÁROP-os pályázati szervezetfejlesztés ezt célozza, valamint a stratégiai szemlélet erősítését. Elkezdődött a fiskális és a gazdasági szemlélet megkülönböztetése, kiépítése, és kiszolgálása. A tapasztalatokat lehet az üzleti életből meríteni, természetesen kellő átgondoltsággal. Mindehhez ma már a megfelelő eszköz rendszerek is rendelkezésre állnak.

A felmérések során úgy tapasztaltuk, hogy a 2008-tól működő tervezési struktúrában érvényesül bizonyos fajta költség gazda szemlélet, de még csiszolásra, további átgondolásra szorulnak a különböző tervezési dimenziók.

Budapest Főváros X. Kerület Kőbányai Önkormányzatánál a gazdálkodási aspektust erősíteni a Vezetői Információs rendszer bevezetésével lehet, amely a jelenlegi tranzakciós rendszerek (TATIGAZD, KÖSZÁLL) és a bevezetésre kerülő COGNOS döntéstámogató rendszer összekapcsolása révén valósítható meg.

A megvalósítás első lépése azonban az egyeztetett jövőkép és stratégiai irányok meghatározása. Szükségszerű, elkerülhetetlen, hogy valamennyi sajátos szakmai területre a regionális törekvésekkel egyeztetett és összehangolt közép és hosszú távú szakmai tervek, koncepciók készüljenek - ezek hiányában a pályázati pénzek elérhetetlenek. E koncepciókból eddig a városfejlesztési koncepció és a kulturális koncepció készült el, bár a Budapest Főváros X. Kerület Kőbányai Önkormányzata gazdasági programjában 2010-ig a helyi fejlesztési elképzelésekkel egyeztetett és összehangolt közép- és hosszú távú szakmai tervek, koncepciók elkészítését határozták meg.

A meglévő 2007-2010-es gazdasági program ugyan fellelhető, de a fejlesztési célkitűzéseket valóban megalapozó helyzetelemzést egyelőre nem tartalmaz, azt jelzi azonban, hogy a szándék meg van, a kezdeti lépések megtörténtek és törekvések vannak a továbblépésre.

A továbblépés kihagyhatatlan módszertani kiindulópontja kellene legyen a SWOT analízis elvégzése, ami tulajdonképpen a stratégia tervezés egyik módszere, és saját helyzetünk, "képeségeinek" feltérképezésére szolgál. Annak a stratégiának a meghatározását segíti, amely a környezethez való alkalmazkodás eszköze, és amely a szervezeti működés megalapozására szolgál azáltal, hogy meghatározza a szervezet



jövőképét és kijelöli azt az utat, amelyen haladva a jövőkép elérhető.

Az elvégzendő stratégiai tervezésnek a küldetésből kell kiindulnia, ezt követően kerül sor a külső környezet (politikai-jogi, makro-gazdasági, kulturális-szociológiai, technológiai környezet, iparági helyzet) elemzésére, azon tényezők felmérésére és előrejelzésére, amelyek befolyással bírnak (bírhathatnak) a stratégiai célokra. A környezetelemzést a szervezet belső adottságainak pontos és reális felmérésével kell folytatni, hogy felszínre kerüljenek azok a képességek, amelyekre aztán a stratégiát alapozni lehet. A következő fázis a stratégiai célok kijelölése. Ebben először a jövőkép, küldetés kerül megfogalmazásra: a felső vezetés elképzeli és megfogalmazza azt a jövőbeni helyzetet, ahová szeretné, ha a szervezet a tervezési időhorizont végére eljutna.

Ezután kerülhet sor azon elvárások meghatározására, a stratégiai célok kijelölésére, amelyek teljesülése esetén a szervezet eljut a célállapotba. A stratégiai célokat ezután tovább kell bontani a gazdálkodás minden területére: a divíziók vagy üzleti egységek (business strategy, strategic business unit) és a funkcionális szervezeti apparátusok (functional strategy) szintjére, ahol sor kerül a konkrét cselekvésprogramok, akciók kidolgozására, amelyek már az operatív végrehajtás alapját képezik.

A tervek végrehajtása során a szervezet hatékonysága a modern irányítási elvek és módszerek alkalmazásával javítható. A TQM irányítási koncepció, a controlling funkciók tudatos és színvonalas alkalmazása ezen irányba tett lépéseknek tekinthetők. Hasonlóan fontos a vezetői számvitel, illetve a Vezetői Információs Rendszer színvonalas megvalósítása is.

A stratégia gyakorlatba ültetésének eszköze a Balanced Score Card, vagy magyar nevén a kiegyensúlyozott mutatószám rendszer bevezetése.

Az önkormányzat gazdálkodási hatékonyságának javításában kulcsszerepet kell szánni a humánpolitikának. A jelenlegi - lényegében bérszámfejtés, adminisztráció alkotta, így módon elég - szűken értelmezett Munkaügyi feladatok ellátásán túlmutató, aktív, a kornak megfelelő modern humánpolitika sokkal jobban szolgálná az önkormányzat céljainak megvalósulását – még akkor is, ha a szabályozási környezet és egyéb szociális megfontolások ellene hatnak egy aktívan létszámgazdálkodó és minőségi munkaerő állományt létrehozni kívánó vezetési szándéknak. Meg kell tanulni létszám-gazdálkodni, minőségi munkaerő állományt létrehozni annak ellenére, hogy a szabályozási környezet és egyéb szociális megfontolások ennek ellene vannak. Ha a tervezés bázis alapon történik, akkor az mindig gátja a meglévő struktúrák, folyamatok, személyi kérdések újragondolásának, és tulajdonképpen megmerevíti a létező kereteket.



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcíme: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

Az önkormányzati szervezet fejlesztésével kapcsolatban az alábbi következtetésekre és javaslatokra jutottunk.

Az önkormányzat jelenlegi tervezési rendszere összességében megbízhatóan és bizonyítottan kielégíti a vonatkozó szabályozási környezet előírásait. A szabályozás leosztó logikájának is maximálisan megfelel. A tervezési rendszer a bevezetendő Cognos tervezési rendszerrel csak tovább erősödik, egyszerűsödik, erőforrások szabadulnak fel, amit más fontos feladatok megoldására lehet átcsoportosítani. Ezzel együtt a döntéshozatali információs bázis is bővül, és megbízhatóbbá válik. A Cognos fejlesztés stabilizálja a szűken értelmezett költségvetési tervezést, egyidejűleg pedig lehetőséget nyújt a tágabb értelemben vett önkormányzati tervezés, valamint a stratégiaalkotás továbbfejlesztéséhez. A javaslatok ezért elsősorban azon területeket érintjük, melyek a kibővült lehetőségek kihasználására, a tervezés szélesebb perspektíváinak megvalósítására irányulnak.

A döntéshozatallal kapcsolatban javasoljuk a delegált döntési szintek kimunkálását, és bevezetését – a jelenlegi túlzottan testület központú döntési rendszer tökéletlenségeinek megszüntetése céljából.

Az önkormányzat költségvetési leosztó funkciójától való elszakadás, a gazdálkodási funkciók erősítése érdekében javasoljuk, hogy az Önkormányzat vizsgálja meg egy, a teljes gazdálkodási tevékenységért felelős gazdasági felelős poszt (gazdasági kabinetvezető?) létrehozásának lehetőségét.

Javasoljuk megvizsgálni, hogy milyen előnyökkel és hátrányokkal járna egy megfelelő hatáskörökkel bíró, az összes gazdasági területet - szűken vett költségvetési tervezést, gazdasági koncepció alkotást/hosszútávú tervezést, pénzügyet, számvitelt adóügyeket, felújításokat, fejlesztéseket, pályázatokat, a hivatali, intézményi gazdálkodást, vagyonkezelést illetve a kontroll funkciókat - felügyelő vezetői munkakör létrehozása.

A tervezés továbbfejlesztése (Cognos) eredményeként felszabaduló erőforrások természetes felhasználási módja kellene hogy legyen egy alapvetően a hivatal és az intézmények gazdálkodását végző illetve felügyelő funkció kialakítása, megerősítése. A hangsúly a hatékony gazdálkodáson van, aminek el kell különülnie a szűken vett költségvetés készítésével kapcsolatos tevékenységektől. A feladatok közé be kellene iktatni a kiesett és hatékony GAMESZ funkciók ellátását is.

Ez lehet a mostani Gazdasági és Pénzügyi Főosztályon belül egy, a költségvetési kapcsolatok résztől elkülönülő pénzügyi/gazdálkodási osztály pontos (hatáskörökkel) –



vizsgálódó, de valószínűleg ez tűnik a jobb megoldásnak. (Például elképzelhető olyan megoldás, hogy a Gazdasági rész költségvetési, pénzügyi/gazdálkodási, adóügyi és vagyongazdálkodási részekből állna.

Javasoljuk a Pénzügyi osztály szervezetét felülvizsgálni, munkakörök, ténylegesen folytatott tevékenységek szempontjából, és racionalizálni azt hatékonyság javulás céljából.

Javasoljuk a Gazdálkodást, úgy az Intézményi, mint a Hivatali gazdálkodást, egy külön kialakított szervezetbe helyezni.

A projektek esetében mátrixszerűen kellene működni, ahogy a nem csak a vertikális, utasításos, de emellett, ezt kiegészítve a horizontális elvek is működnek.

Javasoljuk a több részleget érintő kérdések esetében formalizálni az együttműködés feltételeit, kereteit, és kinevezni a projekt felelősöket, akik az együttműködés végrehajtásáért felelnek.

A szervezeti fejlesztés egyik iránya lehet, az intézmények, úgynevezett holdingosítása is.

Külön holdingot képezve az oktatásra, az egészségügyre, a szociális ügyekre. Ennek egyik előnye az lehet, hogy az intézmények a holding szintjén képviselnék a hatékony gazdálkodási elveket, így érdek harmonizáció valósulhatna meg, A Hivatal szabná meg, (az érdekegyeztetések során) az általános stratégiai irányokat, s a Holdingok készítenék el az egyes részstratégiákat. Az egyes Holdingok a testületnek tartoznának jelentéssel. A testület a vezetői információs jelentésekből, a mutatószám rendszerekből és azokon keresztül vezetné irányítaná a holdingokat, így biztosítva, hogy a központi célok teljesüljenek. Ez a modell biztosítaná, hogy az energiák összpontosítva legyenek, ne elfecsérlődjenek hasztalanul, időt rablóan. Ha a folyamatok is le vannak szabályozva, akkor gördülékenyen, simán megy az ügymenet. Ebben a modellben érvényesül a komplex szakmaiság és az együttműködés.

Javasoljuk, hogy az Önkormányzat, alapos és körültekintő elemzéssel vizsgálja meg, állapítsa meg, hogy melyik az a szervezeti modell, mely legjobban szolgálja az érdekeit. Szakemberek, és az apparátus bevonásával elemezze, hogy mi az egyes megoldások előnye, hátránya, milyen erőforrásokat igényel egyik, vagy másik modell bevezetése, és alkalmazása. Milyen folyamatokat, rendszereket kell működtetni egyik, vagy másik esetben, figyelembe véve a konzisztencia követelményeit.

A stratégiaalkotás terén a jelenlegi gazdasági programot felül kell vizsgálni, hogy ténylegesen koncepcionálisan kielégíti-e az Önkormányzati igényeket, illeszkedik-e a Nemzeti programokhoz, városfejlesztési tervekhez. Meg kell alkotni a jelenleg hiányzó



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

részprogramokat, pl szociális, lakás stb. Ezeket hatástanulmányokkal kell alátámasztani.

Javasoljuk, hogy a testület kérje fel a Vagyonkezelőt koncepcionális kérdések kidolgozására, és az egyes programok összeállítására.

A koncepcionális kérdések között kell foglalkozni a kötelező és önként vállalt feladatok kérdéskörével is, és át kell tekinteni azokat a tisztánlátás végett. A jelenlegi rendszerekben

(KÖSZÁLL, TATIGAZD) információk nyerhetők intézményenként, és szakfeladatonként.

Fölöslegesen leterhelné a rendszereket, ha bevezetnék új dimenzióként a kötelező, nem kötelező kategóriákat, nincs annyi hozadéka, mint annyi munka lenne vele. Javasoljuk helyette a felülvizsgálatot szakági irányítással, és javasoljuk a kérdés kör több oldalú megközelítését.

A feladatokat, melyeket nem vállal fel az Önkormányzat (a bevont szakágazati javaslatok alapján), azokat úgynevezett kimenő rendszerben szüntesse meg.

A normatívák kalkulálásának jelenleg használt mutató szám rendszerének elemzésére az Önkormányzat fordítson több energiát, és erőforrást a hatékonyság növelés leginkább kézenfekvő módjaként.

Stratégiai döntést kíván az is, hogy az Önkormányzat kívánja-e a tájékoztatást, visszacsatolást arról, hogy a helyiek érdekeit kielégítő szolgáltatásokat nyújt-e.

Tervvariánsok készítésére, modellezésre a jelenlegi leterheltség, és rendszerek használata mellett nincsen lehetőség. Így aztán a hatások, sincsenek elemezve, kimunkálva, ez pedig a döntéshozást nehezíti. Tervvariánsok készítésére, modellezésre a jelenlegi leterheltség, és rendszerek használata mellett nincsen lehetőség. Így aztán a hatások, sincsenek elemezve, kimunkálva, ez pedig a döntéshozást nehezíti.

Ha a Cognos rendszer bevezetése lezárult, javasoljuk megvizsgálni annak előnyét, és hátrányát, erőforrás igényét, hogy terv variánsok készüljenek. Javasoljuk meghatározni a terv variánsok elkészítési metodikáját

A vezetői információs rendszer, stratégiai eszköz rendszer, arra szolgál, hogy nyomon tudjuk követni a megszabott irányokat. Jelenleg az Önkormányzatnál nem folyik adatok, információk szervezett gyűjtése.



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcíme: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

Javasoljuk egy tudás tár létrehozását, annak feltérképezését, hogy hol, melyik szervezeti egységnél milyen adatok, információk találhatóak, és mennyire hasznosak ezek, hogyan szolgálják a megalapozott döntéshozatalt.

A jelenleg zajló Cognos fejlesztés összekapcsolja a KÖSZÁLL adatbázisát és a TATIGAZD adatbázisát és a költségvetés tervezési feladatokat, leegyszerűsíti, a havi jelentések a tény és a terv alakulásáról visszajelzi, egyszerűen és abban a formátumban, ahogy azt az igénybevevők kérik. A Cognos továbbfejlesztése szükséges ahhoz, hogy betöltsen azt a kontrolling szerepét, amit a korszerű vezetési eszközök megkívánnak. Ugyan akkor a vezetőség számára is évközi, netán havi gyakoriságú információkat szolgáltat.

Javasoljuk, hogy a vezetőség jól definiált igényeit juttassa el a fejlesztőkhöz, azért hogy ki lehessen aknázni a rendszerben rejlő lehetőségeket. A definíció térjen ki arra, hogy vezetésnek milyen információkra, milyen gyakorisággal van igénye.

Javasoljuk, hogy Önkormányzat mérje fel, az információkhoz, adatokhoz való jogosultságokat, és tartson tréninget a felhasználóknak a rendszer használatáról.

Ha Önkormányzat olyan döntést hoz, mellyel a stratégiai eszközrendszereket alkalmazni kívánja, a vezetői információs rendszert bevezeti, és támogatja a kontrolling folyamatokat, akkor nem hanyagolhatja el, fentebb kifejtett Humán Erőforrás gazdálkodás bevezetését sem.

Fenti feladatok mindegyike kompetenciákat kíván meg, melyek egy része külső erőforrásból is biztosítható, azonban a működtetés megkívánja a belső erőforrások fejlesztését is.

Javasoljuk összehangolt képzési terv kimunkálását, mely terv egyeztetések során alakul ki, interaktív módon, és harmonizál a stratégiában megfogalmazott célokban foglalt kompetenciákhoz.

Javasoljuk a munkaerő utánpótlási terveket felülvizsgálni, és koncepcionálisan, tudatosan kinevelni az utódokat a távozók helyére.

Mintegy minimális programként, ha Önkormányzat úgy dönt, hogy nem kívánja a teljes stratégiai eszközrendszert működtetni, összegezzük egy minimális modell leírását is,



mely hamarabb, kisebb erőforrás, és ráfordítást követelve szolgálhatja az Önkormányzat igényeit, illetve ezekből kiindulva bővítheti tovább eszköztárát.

Javasoljuk a SWOT analízist elvégezni, kiindulópontként, mely segít meghatározni, hogy mely területeken kell Önkormányzatnak hathatós javulásokat elérnie.

Úgy látjuk, hogy az Önkormányzati gazdálkodás hatékonyság javítására koncepcionális intézkedés sorozatra van szükség. Olyan intézkedés sorozatra, melyet szakmai, és érdekegyeztető fórumokon is támogatnak, mely koherens, és konzisztensen támogatja az elérni kívánt célokat, és így erőforrás hatékonyan tud beépülni az Önkormányzat szervezeti működésébe, szervezeti kultúrájába. Minden változás erőforrás igényel jár, amit a konzisztens, koherens hozzáállás tud csökkenteni. Ugyan ez a hozzáállás biztosítja azt is, hogy a kitűzött célok megvalósuljanak, még akkor is ha a visszacsatolások következtében irányváltásokra szükség van.

Mindenképpen javasoljuk, hogy Önkormányzat alkossa meg saját jövőképét, „work shop”-ok keretében, esetleg külső mediátorral együttműködve, és legalább bonyolult tervdokumentációk helyett legyen egy tömören megfogalmazott cél és stratégia rendszere, amit egyszerű szabályok, és a közös értékrend alapján határoz meg. Javasoljuk, hogy a stratégiai értékrendek alapján mérleg és eredménykimutatás is készüljön több éves időhorizonton, hiszen az adósságszolgálat több éves időhorizontra szól.

A kontrolling szerepét és szerepkörét, tisztázni szükséges, a vezetői információ rendszerben.

A vezetőség határozza meg, hogy milyen információ igénye van, és tegye vizsgálat tárgyává, hogy ezeket be tudja-e szerezni a mostani rendszerekből, illetőleg a Cognos rendszerbe beprogramozhatóak-e az igények.

A vezetőség határozza el, hogy megvizsgálja az információk áramlását, rendelkezésre állását, és lépéseket tesz a tudástár alkalmazásának irányában.

A vezetőség határozza el, hogy a jelenlegi költségvetési tervezéskor használt mutatószám rendszereket felülvizsgálja, illetve kiegészíti olyan új, és releváns mutatószámokkal, ami céljaival, stratégiájával harmonizál, és az éves tervezés során szükség van rá.

A vezetőség tegye vizsgálat tárgyává, hogy a gazdálkodási aspektus a projekt szemlélet erősítése milyen szervezeti kereteket kíván meg, a vizsgálatba vonja be az érintett



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.

Levélcíme: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230

e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34

Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866

e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

szakapparátust, és tanácsadókat. A folyamatokat rendelje a szervezeti keretekhez, törekedve a TQM elveinek alkalmazására.

A vezetőség vizsgálja felül a döntési jogköröket, és hatásköröket, felelősséget és kötelezettségeket rendelve az egyes funkciókhoz. A havi jelentésrendszereken, beszámoltatásokon ellenőrizze, kérje számon a megvalósítást.

A vezetőség hozzon döntést, hogy felméri a munkatársak, és vezetők kompetenciáit, és felülvizsgálja az oktatási programot, hogy a legújabb közigazgatási menedzsmentben elterjedt módszerekkel megismerkedhessenek a munkatársak, a technikai tudás, és az emberi attitűdök tekintetében is. A vezetőség vizsgálja felül az utánpótlási kérdéskört is.



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

II. CONTROLLING

Integrált önkormányzati információs rendszer (IKIR)

Követelmények

Rendszerkövetelmények

Az integrált önkormányzati információs rendszernek (IKIR) alapvetően meg kell felelnie az alábbi követelményeknek:

- a rendszer elemei integrált módon működjenek,
- a rendszer moduláris legyen,
- vegye figyelembe a már megvalósított rendszerelemeket és funkciókat,
- feleljen meg a kialakuló európai önkormányzati informatikai szabványosítási törekvéseknek és előszabványoknak (HISA - CEN/TC251).



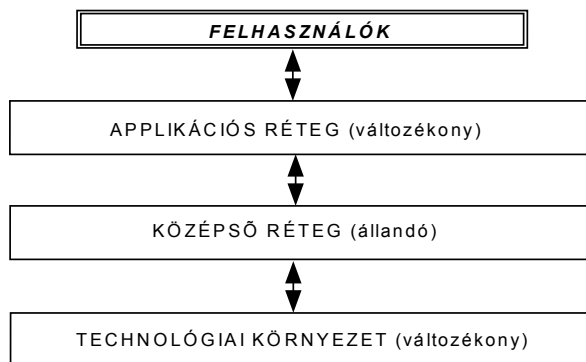
Bármely korszerű információs rendszerrel kapcsolatban további **alapvető elvárás** a

- **Méretezhetőség** — amely szerint olyan számítástechnikai megoldásokat kell alkalmazni, amelyek az adott alkalmazási helyen illeszkednek az adatgyűjtés és adatfeldolgozás igényeihez, azok növekedtével rugalmasan bővíthetők;
- **Flexibilitás** — azaz olyan információs rendszer bevezetése kívánatos, amely viszonylag kis, a rendszer alapvető architektúráját nem érintő, fejlesztői beavatkozásokkal képes alkalmazkodni egyrészt a már kialakult helyzethez, másrészt a folyamatosan zajló önkormányzati reform kapcsán felmerülő új elvárásokhoz;
- **Nyíltság** — amely szerint az alkalmazott szoftver és hardver megoldások illeszthetők legyenek már meglévő alkalmazásokhoz és az egyes rendszerkomponensek szükség esetén más komponensekre cserélhetők. Az alkalmazott szoftver megoldások egymással és más szabványos megoldásokat alkalmazó programokkal egyszerűen legyenek képesek adatokat cserélni;
- **Nagyfokú adatbiztonság** — amelynek alapján az adatok sérülése, elvesztése, az adatbázisok logikai struktúrája összeomlásának valószínűsége minimalizálható;
- **Magas szintű adatvédelem** — amely szerint az adatokhoz illetéktelen személyek ne férhessenek hozzá;
- **Kliens-szerver architektúra** — azaz a feladatokat az együttműködő számítógépek megosztják, ezen munkamegosztásban van egy kitüntetett (vagy több kitüntetett) számítógép, amely a többi együttműködő partner számára szolgáltatásokat nyújt (a szolgáltatást nyújtó számítógépet szervernek, míg a szolgáltatást igénybe vevő gépet kliensnek nevezzük, valódi kliens/szerver megoldások esetén mind a kliens, mind a szerver komoly számítási feladatokat végez el);
- **Grafikus felhasználói felület** — amely szerint a munkaállomások képesek ábrák, képek, ikonok, vonalak, görbék stb. megjelenítésére, ezáltal a képernyőn egyidejűleg megjeleníthető információ mennyisége jelentősen megnövekszik és a számítógép kezelhetőségét, az alkalmazások használatának megtanulását lényegesen megkönnyíti (a már meglévő rendszerelemek megszokott és bevált karakteres kezelői felülete természetesen megtartható, illetve lehetnek olyan egyszerű alkalmazások, ahol a grafikus felület indokolatlan — ez az elvárás tehát nem abszolútizálható).



Funkcionális követelmények

Az informatikában zajló és egyre gyorsuló, robbanásszerű technikai-technológiai fejlődés azzal a kellemetlen mellékhatással jár, hogy a ma korszerű eszközök igen rövid időn belül (erkölcsileg) elavulnak. A **beruházások védelme** megköveteli, hogy olyan megoldásokat válasszunk, amelyek lehetővé teszik, hogy az információs rendszer egyes elemeiben bekövetkező változások az egész rendszer működése és a felhasználó szempontjából – a sebesség növekedésétől eltekintve -, ne legyenek érzékelhetők. Másfelől az is lényeges, hogy a felhasználót körülvevő környezetben jelentkező jogi, szervezeti, pénzügyi és egyéb változások követése ne tegye szükségessé az egész rendszer átépítését. Ezeknek a követelményeknek csak **egy legalább három rétegből álló információs rendszer architektúra** felel meg (az egyes rétegek természetesen további rétegezhetők).



Információs rendszer architektúra

Az Európai Közösség Szabványügyi Bizottsága 251. számú Technikai Bizottsága (CEN/TC251) egy szinten három fő rétegből álló **Healthcare Information Systems Architecture – HISA** (Önkormányzati Informatikai Rendszerek Architektúrája) **előszabványt** dolgozott ki, hogy biztosítsa az átláthatóságot, összemérhetőséget, modularitást a nagy, komplex önkormányzati információs rendszerek tervezése, fejlesztése és fenntartása során.

A HISA előszabvány legalsó, **BITWAYS** nevű rétege a technológiai infrastruktúrát jelenti az önkormányzati információs rendszer középső rétege számára. Feladata, hogy biztosítsa a különböző számítástechnikai eszközökből (szerverek, munkaállomások, perifériák, hálózati elemek, stb.) álló technológiai környezet integrációját és együttműködését. Ezt a réteget másképpen hálózati vagy fizikai infrastruktúrának is nevezhetjük. Ide sorolható még a hálózati operációs rendszer, a hálózati protokoll(ok), a munkaállomások operációs rendszere. Tágabb értelemben ezt a réteget tekinthetjük technológiai környezetnek.



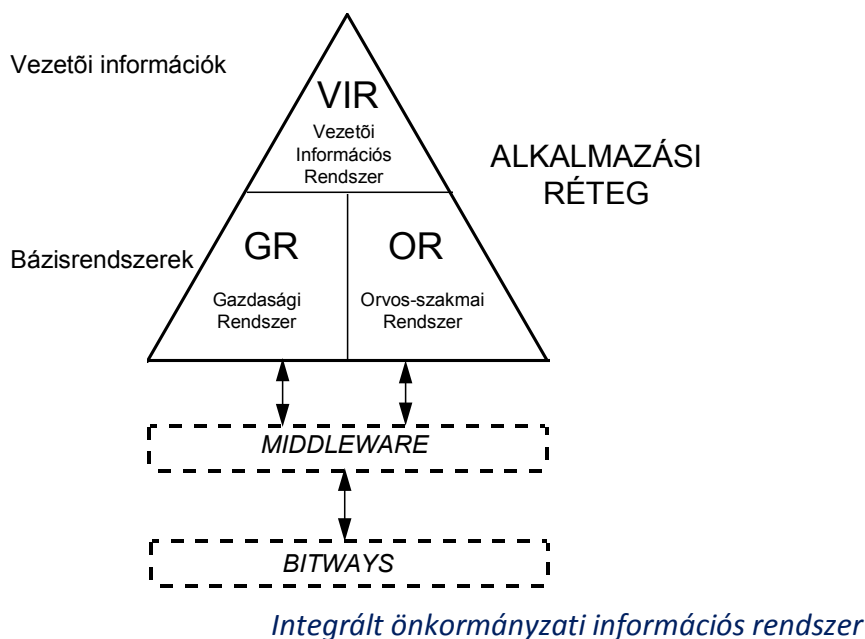
Mivel a BITWAYS réteg elemei nagymértékben függenek a megoldásszállító technológiájától, a részletes specifikáció itt most nem tárgyalható. Ugyanakkor a korábbiakban már említett általános szempontokon túl az alábbi követelmények állíthatók:

- központi adatbázis,
- nagy-megbízhatóságú központi szerver,
- korszerű, strukturált kábelezésű és menedzselhető hálózat,
- POSIX-kompatibilis operációs rendszer,
- teljes körű szállítói szolgáltatások a rendszer életciklusa során.

A középső, ún. **MIDDLEWARE** réteg (*Middleware of common services*) az önkormányzati információs rendszer alapja. Ez a réteg felelős azért, hogy

- olyan **általános**, nem közigazgatás-specifikus szolgáltatásokat, funkciókat (*Generic Common Services - GCS*) nyújtson az információs rendszer számára, amelyek bármely információs rendszerben, bármely környezetben közősek;
- **közigazgatás-specifikus** szolgáltatásaival és funkcióival támogassa az önkormányzati szervezet munkáját és ennek megfelelő speciális környezetet biztosítson az alkalmazások (felhasználói programok, illetve modulok) számára;
- stabil illesztőfelületet képezzen az alkalmazások és a technológiai környezet között.

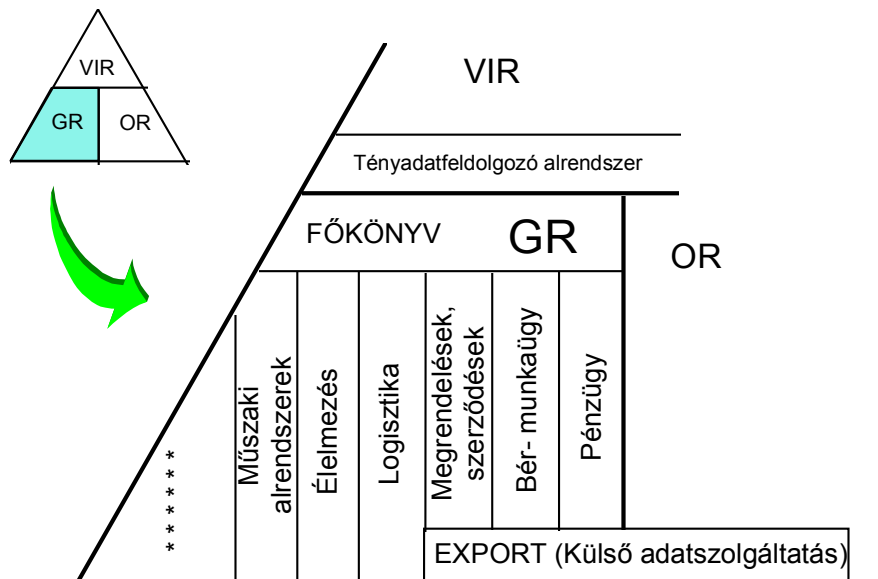
Az architektúra legfelső szintjén elhelyezkedő **APPLICATIONS** (ALKALMAZÁSI) réteg tartalmazza mindazokat az alrendszereket, modulokat és programokat, amelyek az önkormányzati információk feldolgozásához, kezeléséhez szükségesek. **A rendszer felhasználói kizárólag ezzel a réteggel kerülnek kapcsolatba.** (Ez a réteg lényegében a hét szintből álló ismert ISO/OSI architektúra szabvány [ISO7498] legfelső rétegének felel meg.) A réteg főbb rendszereit, azok egymáshoz való viszonyát és a HISA architektúra további elemeihez való kapcsolódást a következő ábra mutatja.



A fejlesztés célja teljes körű, mindhárom funkciót (OR, GR, VIR) támogató korszerű **integrált önkormányzati információs rendszer** kialakítása az alábbiak szerint:

- komplex VIR megvalósítása, amely egyaránt támaszkodik a Gazdasági, illetve Orvos-szakmai Rendszerekre,
- a meglévő bázisrendszerek (OR, GR) megújítása a felhasználható modulok integrálásával, illetve az elavultak cseréje az adatbázisok megőrzésével,
- a három rendszer érdemi kommunikációjának biztosítása.

Gazdasági Rendszer



Gazdasági rendszer modellje

Általános elvárások:

- Követelmény, hogy a megvalósítás a **gazdálkodás teljes vertikumára terjedjen ki**, de a jelenlegi funkcionalitást (a meglévő szoftverek szolgáltatásait) mindenképpen nyújtani tudja:
- megbízhatóbban,
- gyorsabban,
- kisebb élőmunka ráfordítással.
- A **rendszer minden eleme kommunikáljon egymással**, kézi átadó állományok készítésére ne legyen szükség.
- Fizikai kiterjedésében is biztosítsa a **gazdasági terület teljes lefedettségét**.

Szervezés és vezetés

Főtanulmányi alrendszer

Az alrendszer feladata a könyvelési tételek rögzítése és feldolgozása, figyelembe véve a törvényi előírásokat, a mérleg elkészítése, a nyereség és veszteség kiszámítása.

Funkciók:

- Számla törzsadatok nyilvántartása



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

- Számlatükör, költséghelytükör
- Könyvelési tételek rögzítése párbeszédés üzemmódban, az adatok ellenőrzése
- Naplófőkönyv készítése + pénzforgalmi információk
- Automatikus könyvelési tételek átvétele (pl. bérosztálytól)
- Költséghelyek nyilvántartása
- Különböző jelentések elkészítése
- Tartozik-adatok nyilvántartása
- Követel-adatok nyilvántartása
- Speciális nyomtatványok, listák kinyomtatása
- Főtanulmányi listák csoportosítása
- Adatok kiértékelése tetszőleges időpontokban
- Beszámoló készítése (bármely időpontban)
- könyvelt tételek egyeztetése
- ÁFA analitika

Személyzeti, bérelszámolási és társadalombiztosítási alrendszer

Az alrendszer a közalkalmazotti törvénynek megfelelően működik, automatikusan elvégzi az év elején, vagy bérmódosítás miatt szükséges átsorolást és béremelést, a bérszámfejtést, levonások, ciklustáblák kezelését. Sokféle lekérdezést, feladást és listázást végez, adatszolgáltatást nyújt az elszámoló egységek felé.

Funkciók:

- Az alkalmazottak személyes adatainak nyilvántartása
- Az alkalmazottak munkahelyi adatainak nyilvántartása
- Bérszámfejtés
- Az alkalmazottak letiltásainak nyilvántartása
- GYES, családi pótlék számfejtés és nyilvántartás
- Képzettségre, képzésre, továbbképzésre vonatkozó adatok
- Korábbi munkahelyekre és beosztásokra vonatkozó adatok
- Fizetésre vonatkozó adatok



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

- Társadalombiztosítási adatok
- Szabadságra vonatkozó adatok
- Egyéb adatok

Pénzügyi alrendszer

A pénzügyi alrendszer célja egyebek között a pénzforgalommal és számlákkal kapcsolatos minden nyilvántartás. Szorosan kapcsolódik a könyvelési tételek rögzítéséhez, a számla törzsadatok nyilvántartásához, a bér- és munkaügyi nyilvántartáshoz. Adatait felhasználja a vezetői információs rendszer, egyebek között a önkormányzati költség- és teljesítményszámításokhoz.

Funkciók:

- Számlák kezelése, iktatása
- Pénztári kifizetések
- Kapcsolat a főkönyvi könyveléssel
- Automatikus egyeztetés a főkönyvvel
- Speciális nyomtatványok, listák kinyomtatása
- Adatok kiértékelése tetszőleges időpontokban
- Utalások készítése
- Vevő, szállító analitika (fizetési határidők)
- Nem számlához kapcsolódó bevételek-kiadások kezelése
- Pénztárkezelő programmal való kapcsolat (iktatás)
- Pénzügyi analitika kódonként
- Szerződés nyilvántartó modullal kapcsolat
- Kincstári adatkezelés
- Kapcsolat a likviditáselemzővel
- Egyéb



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcíme: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

Szerződés nyilvántartó alrendszer

A szerződés nyilvántartó alrendszer célja a szerződések naprakész nyilvántartása és annak biztosítása, hogy az adatok minden érintett fél számára bármikor hozzáférhetőek legyenek.

Funkciók:

- Szerződések előkészítése
- Szerződő fél neve
- Szerződés tárgya
- Kötés időpontja
- Teljesítés határideje, ütemezése
- Kikötések
- Szerződésminták
- Jogszabály nyilvántartás
- Adatok kiértékelése automatikusan és tetszőleges időpontokban
- Szerződések csoportosítása több szempont szerint
- Elemzés a teljesítés ideje, a szállítandó javak, eszközök, egyéb szempontok szerint
- Szerződés adatok nyilvántartása (pl. szerződésszám, stb.)
- Kincstári kapcsolat (kötelezettségvállalás bejelentése)
- Adott időszak fizetési kötelezettségeinek kimutatása
- Kapcsolat a likvidáselemzővel

Logisztikai alrendszer

A logisztikai alrendszer célja az anyaggazdálkodás racionalizálása, a szállítások tervezése és optimalizálása, a raktározás és a karbantartási tevékenységek koordinálása.

Funkciók:

- Anyaggazdálkodás, anyagnyilvántartás
- Anyagbeszerzés



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcíme: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

- Külső és belső áruszállítás
- Raktározás és tárgyi eszközök nyilvántartása
- Műszaki berendezések nyilvántartása
- Karbantartás
- Vonalkódos azonosítás lehetősége
- Munkaóra nyilvántartás
- Munkaóra feladás a főkönyvnek
- Készletfigyelés, besorolás, fontossági sorrend alapján

Külső adatszolgáltatási alrendszer

A külső adatszolgáltatási (EXPORT) alrendszer célja a önkormányzat külső rendszerekkel való kommunikációjának biztosítása, elsősorban a kincstárral, az Állami Számvevőszékkel, az Önkormányzati Minisztériummal, az Országos Egészségbiztosítási Pénztárral, a Központi Statisztikai Hivatallal és más szervezetekkel, hogy a önkormányzat meg tudjon felelni adatszolgáltatási kötelezettségének, továbbá integrált rendszerébe fogadni tudja az érkező adatokat.

A felsorolt modulok adatait kezelő keretrendszer

A felsorolt modulok adatait kezelő keretrendszer segítségével lehetséges a központi adatbázis adatainak leválogatása és más, külső programok (pl. EXCEL) számára való elérhetősége a megfelelő adatbiztonság és adatvédelem mellett.

Funkciók:

- Interaktív módon adatrekordok felépítése a központi adatbázisból
- Adatátvitel a rendszerhez képest külső gépekre és állományokra
- Adatgyűjtések különböző célokra, pl. tudományos munkákhoz
- Adatkommunikáció külső adatbázisokkal



Kisegítő szolgáltatások alrendszerei

Élelmezési alrendszer

Az élelmezési modul célja, hogy a önkormányzati integrált számítógépes rendszer részeként:

- nyilvántartsa az élelmezési adatokat,
- továbbítsa a megrendeléseket,
- képes legyen kezelni a diétákra vonatkozó kéréseket,
- a távozásakor az élelmezési rendszerből meghatározott módon kiléptesse,
- az alkalmazottak étkeztetését is megfelelően kezelje,
- pontos információt adjon a rendszer pillanatnyi állapotáról valamennyi érintett résztvevő számára,
- és megfelelő statisztikai összesítéseket is lehessen a segítségével készíteni.

Funkciók:

- Alkalmazotti rendelés
- Pótrendelés
- Élelmezési anyagok anyagkönyvelési
- Étlap kialakítása
- Napi kiadási jegyzék
- Napi anyagkiszabási ív
- Anyag be- és kivételezés nyilvántartása
- Készletnyilvántartás
- Raktárforgalmi feladás
- Keresés az adatbázisban különböző szempontok szerint
- Költségszámítás anyagfajtánként
- Költségszámítás a diéta típusa szerint
- Költségszámítás osztályonként
- Költségszámítás ellátottak típusa szerint



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

- Kapcsolat az anyagkönyveléssel (automatikus egyeztetés)
- Egyéb

Kommunikációs alrendszer a fenti szolgáltatások között

A felsorolt modulok adatait kezelő keretrendszer segítségével lehetséges a központi adatbázis adatainak leválogatása és más, külső programok (pl. EXCEL) számára való elérhetősége a megfelelő adatbiztonság és adatvédelem mellett.

Funkciók:

- Interaktív módon adatrekordok felépítése a központi adatbázisból
- Adatátvitel a rendszerhez képest külső gépekre és állományokba
- Adatgyűjtések különböző célokra, pl. tudományos munkákhoz
- Adatkommunikáció külső adatbázisokkal

Műszaki alrendszer

Szerződések, műszaki dokumentációk (közműnyilvántartás) nyilvántartása, energetikai rendszerek kontrollálása, TMK nyilvántartás.

Hálózatmenedzselő modul

A hálózat struktúrájának megfelelő menedzser modul, ami képes a hálózati jellemzők és adatok ellenőrzésére és beállítására, hálózattérképezésre, vészjelzések kezelésére.

Kép, dokumentum feldolgozás, archiválás

Ez a fejlemény sok önkormányzati dokumentum archívumnak nagy raktározási és szervezési nehézségeket okoz. Az ügyfelek aktáinak megnövekedett helyszükséglete túltömött irattárakat és szétszórt irattári telephelyeket eredményez. Ennek következtében az irattár áttekinthetősége csökken, a hozzáférési idők meghosszabbodnak, és a többé nem fellelhető ügyfélállapotok képezte veszteségi hányad emelkedik. Ezek a nehézségek számítógéppel támogatott dokumentumkezelő rendszerek igénybevételével kiküszöbölhetők.

A ügyfélaktakon kívül egy önkormányzatban - lévén egyúttal gazdálkodó egység is - rengeteg további iratot kell hosszú időre archiválni. Itt különösen a számviteli dokumentumai, pl.

- bejövő számlák,
- kimenő számlák,



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levél cím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

- banki elismervények,
- folyószámla-kivonatok stb.

említhetők. Az ilyen dokumentumok nagy száma, tekintettel a hosszú megőrzési időkre, szintén rendkívül nagy helyszükségletet jelent.

Vezetői információs rendszer (VIR)

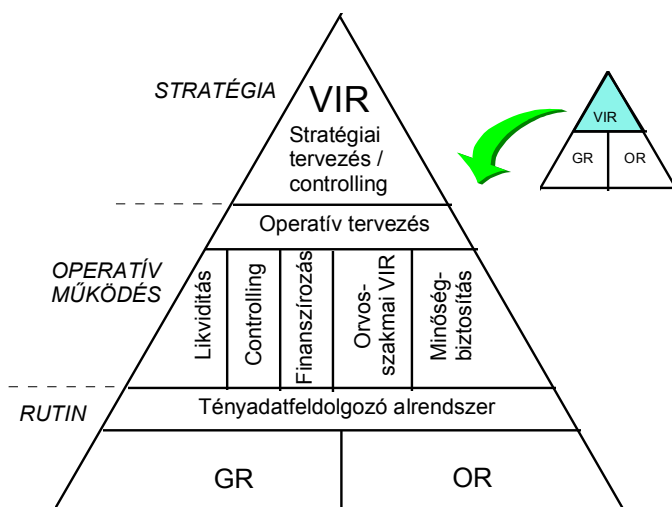
Az eredményes döntéshozatal legfontosabb kritériuma, hogy a szükséges információk naprakészen elérhetőek legyenek az intézmény minden meghatározó tevékenységi körére vonatkozóan. A vezetői információs rendszer célja az, hogy információt szolgáltatson a vezetők számára hatékony, megbízható, könnyen értelmezhető módon.

A vezetői információs rendszernek a önkormányzat minden tevékenységi területéről kell információt szolgáltatnia, ami azt jelenti, hogy a rendszernek hozzá kell férnie a önkormányzat minden számítógépes (al)rendszerében található adathoz, integrálnia kell a különböző számítógépeken elérhető adatbázisokat, és statisztikai módszerek alkalmazásával támogatnia kell az orvos szakmai és a gazdasági elemző munkát.

Az önkormányzat ügyviteli, operatív rendszereinek (ügyfél nyilvántartás, pénzügy, anyaggazdálkodás, állóeszközök stb.) adatbázisa közvetlenül többnyire nem alkalmas arra, hogy vezetői információs rendszert építsünk rá. Ezek az adatok többnyire csak pillanatnyi állapotot tükröznek, ráadásul szervezettségük az operatív szoftverek rekordszintű, tranzakció orientált működéséhez alkalmazkodik.

A vezetői információs rendszer működéséhez szükséges adatokat a központi adatbázisban gyűjtik össze, amely biztos alapot ad ahhoz, hogy a megfelelő információ a megfelelő időben a vezető rendelkezésére álljon. Ez technikai szempontból egyrészt az információ alapját képező adatok összegyűjtését, másrészt az adatok statisztikai kiértékelését és megjelenítését, vagyis információvá történő alakítását jelenti.

Az önkormányzat különböző szintű vezetőinek és a döntéshozók munkáját támogató elemző szakembergárdának az információs igényeit kiszolgáló rendszer kialakítására, adattárház filozófián alapuló vezetői információs rendszer megvalósítására van szükség.



Vezetői információs rendszer (VIR) modellje

A vezetői információs rendszer fő funkciói:

- adatgyűjtés az operatív önkormányzati alrendszerek adatbázisából,
- adatok formai és tartalmi ellenőrzése,
- az szolgáltatások bevételi és ráfordítási mutatóinak vizsgálata (controlling):
- tervadatok manuális rögzítése,
- terv-tény adatok összevetése,
- fedezetszámítás támogatása,
- előre definiált táblázatok elkészítése,
- *ad hoc* lekérdezések támogatása,
- adatok grafikus megjelenítése és nyomtatása,
- adatelemzés,
- előrejelzések készítése,
- felhasználói jogkörök kialakítása,
- a rendszer működésével kapcsolatos események naplózása.



Az operatív rendszerek adatait a különböző igényeknek megfelelően - napi, heti, havi - gyakorisággal kell gyűjteni. A felhasznált adatok megbízhatósága érdekében a beolvasott adatokat tartalmi és formai szempontok alapján kell ellenőrizni. Biztosítani kell az ellenőrzési és feldolgozási algoritmusok kényelmes módosíthatóságát.

Az összegyűjtött adatok alapján hosszabb időszak — akár több év — folyamatainak elemzése és előrejelzések készítése is elvégezhető.

A különböző ügyviteli rendszerek különböző számítástechnikai környezetben működnek, ezért elengedhetetlenül fontos a vezetői információs rendszer nyitottsága, ami a hálózatos működés támogatását és idegen adatbázisokhoz való hozzáférés lehetőségét jelenti.

A vezetők és az elemzők a különböző munkahelyeken keletkező adatokhoz szabványos grafikus felületen keresztül férhetnek hozzá, a különböző számítástechnikai képzettséggel rendelkező — vagy nem rendelkező — felhasználóknak a számukra legmegfelelőbb kezelői felületet kell biztosítani, az ipari szabványnak tekinthető felületek támogatásával (MS-Windows, X-Windows, OSF/Motif).

Controlling bevezetése az intézet struktúrájába

Az alábbiakban vázaltszerűen felrajzolunk a controlling bevezetésének egyes lépéseit, szakaszait illetően. Ennek pontosítása, és részletes megvalósítási tervben történő kidolgozására csak akkor kerülhet sor, ha a konkrét szervezet, intézmény fenti szempontok szerinti áttekintése és felmérése, elemzése megtörtént.

1. ELSŐ FÁZIS

A CONTROLLING KONCEPCIÓ KIALAKÍTÁSA ÁLTALÁNOSAN ÉS LEBONTVA A KONKRÉT SZERVEZETRE - BEVEZETÉS

1. probléma *felvázolása, helyzetelemzés* után a
2. megfelelő *következtetések* levonása, és valamilyen *új helyzet* kialakítása.

Meg kell jegyezni, hogy már ennél a szakasznál érdemes szakembert bevonni. A koncepció kialakításának csak egyik és

- első eleme

az *általános elméleti-fogalmi képzés*, amely nem kevésbé fontos, mint a gyakorlati képzés. Ha nincs stratégia, a taktikák csak hirtelen ötletek, nem többek. Ennél a fázisnál alapvetően fontos és lényeges - a hangsúlyt elsősorban erre kell helyezni -, hogy az elméleti képzés során a munkatársak értsék meg a controlling *szemléletét*.



Enélkül nem lehet tovább lépni. Nem szabad olyan hangulatot teremteni, mintha ennek az lenne célja-következménye, hogy az egész szervezetet „fel kellene fordítani”, meg kellene bontani, mindenki munkahelyét, mert ez alapállásból ellenérzéseket vált ki a dolgozókból. Ez nem a dolgozók *ellen* irányul, és nem az ő munkahelyüket veszélyezteti, hanem azt jobban kihasználja és racionalizálja. Nem a „nyakukra telepített” vízfejről van szó, hanem a munkájuk, tudásuk, erőfeszítéseik jobb felhasználásáról és a felesleges munkák kiküszöböléséről.

A koncepció képzésének

□ második elemében

az adaptáció történik meg a helyi viszonyokra. Vannak bizonyos alapinformációk, amivel tisztában kell lenni, hogy megfogalmazzuk mit, és hogyan kell tenni.

□ harmadik elemében

az a fontos folyamat zajlik le, amikor kialakítják a szervezet felvállalható céljait, szándékait, azokat az elgondolásokat és követelményeket, amelyek megvalósítására elszántan törekednek. Ehhez képest lehetséges átlátni, hogy miképpen lehet kialakítani a *controlling szervezetet*, s közel sem mindegy milyen metodikát alkalmazunk az adott helyen.

Fontos, hogy a szervezet vezetőségének egységesen kell törekedni a megfogalmazott célra, mert különben szétzilálódik az egész törekvés, zátonyra fut minden jóakarát, ha egyes személyek nem tudnak azonosulni a célokkal és feladatokkal. Ha hiányzik a felső vezetés egysége, akkor a szervezet maga is minden elemében elbizonytalanodik.

2. MÁSODIK FÁZIS

MEGFELELŐ ANYAGI ESZKÖZÖK ÉS TÁRGYI FELTÉTELEK BIZTOSÍTÁSA

Főleg a számítástechnikai háttér az, amiről itt feltétlenül szólnunk kell, de természetesen megfelelő irodahelyiségre és irodai berendezésekre is szükség van. Arra azonban mindenképpen szeretnénk felhívni a figyelmet, hogy a munkahelyi körülmények nem elhanyagolható szempont. Jelentős befolyásoló tényező.

Kevésbé hangsúlyozzák, de világos, hogy semmilyen vezetői rendszer nem működik a megfelelő számítógépes programok nélkül. Alaposan át kell gondolni elvárásainkat mielőtt a beszerzésbe kezdünk, hogy:

- *milyen pontosan megfogalmazható igényeink vannak a rendszertől,*



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcíme: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

- *milyen adathalmazokra, és*
- *azoknak milyen rendszerezésére van szükségünk,*
- *milyen hozzáféréseket akarunk engedélyezni,*
- *van-e megfelelő kapacitású hardverünk*

Ezen megfontolások, és a piacon történő alapos tájékozódás nélkül nem szabad belevágni az informatikai háttér bázis beruházásába.

3. HARMADIK FÁZIS

A SZEMÉLYI ÁLLOMÁNY FELKÉSZÍTÉSE TRÉNINGEKEN ÉS TANFOLYAMOKON

A bevezetés harmadik szakaszában a személyi állományt kell felkészíteni elméletben és gyakorlatban arra, hogy megértsék, magukévá tegyék és képviseljék ezt a szemléletmódot. A felkészítés gyakorlatilag több hetes tanfolyamokat igényel, - függően a személyi állomány felkészültségétől. Ennek legalkalmasabb formája a *tréning* jellegű felkészítés. Építve a jelenlegi tudásra és gyakorlatra.

A *tréningen* alapvetően három dolog történik:

- a) az elméleti anyag és a szemlélet elsajátítása, és*
- b) annak gyakorlati alkalmazása konkrét példákon; valamint a*
- c) felmerülő problémák megtárgyalása.*

Tekintettel arra, hogy itt egy vezetői rendszerről van szó, ez elsősorban *vezetőknek*, a szervezet vezetőinek szól. A vezetőknek meg kell érteniük, hogy nem vezetői pozícióik *fenyegetéséről* szól a *controlling*, hanem éppen ellenkezőleg, munkájuk optimalizálásáról és hatékonyabb megszervezéséről, könnyítéséről.

Figyelembe kell venni a helyi szokásokat és azt a tényt, hogy a vezetők ragaszkodnak kialakult szervezeti struktúrákhoz, hiszen abban már jól eligazodnak, tudják a helyüket és szerepüket, ezért meglehetősen ellenállásba ütközik bármiféle változtatási szándék.

A *tréning* során törekedni kell arra, hogy maguk felismerjék azokat a problémákat - és általában kimondva vagy kimondatlanul jól tudják is -, amik arra vezetnek, hogy valamilyen irányba el kell mozdítani a jelenlegi szemléletet és struktúrákat. Apellálni kell saját tapasztalataikra és ismereteikre, amelyek a helyi viszonyokat illetően nyilván lényegesen hitelesebbek, mint a *tréning*-vezetőé.

Az általánosabb szempontokra való hivatkozással, valamint a munkájuk felelősségét kiemelve oldani kell a különböző szintű vezetők között lévő hierarchikus



feszültségeket, olyan légkört teremtve, amely lehetőséget teremt az oldottabb, kötetlenebb - szemináriumszerű - képzésre.

Tisztában kell lenni azzal, hogy a szervezet számára ez olyan „vállalkozás”, amelynek *költségei* vannak már a legelején, ezért joggal vár el érte minőséget és színvonalat. Hangsúlyozni szükséges, hogy az elméleti alapok nélkülözhetetlenek, de a „puding próbája” a gyakorlati hatékonyság lesz.

A szervezeti változtatásokat fokozatosan érdemes bevezetni, függően a tapasztalt elfogadástól és az esetleges ellenállástól.

Tudatosítani kell nem utolsó sorban azt is, hogy nem valamiféle *általános minden problémát megoldó és eltüntető* csodaszerről van szó, hanem egy minőségibb munkáról.

4. NEGYEDIK FÁZIS

A CONTROLLING SZERVEZETI EGYSÉGÉNEK FELÁLLÍTÁSA

Ki kell alakítani magát a *szervezeti egységet*, úgy hogy:

- ki kell jelölni a controlling szervezet *dolgozóit*, és
- rendelkezésükre kell bocsátani az ehhez tartozó *infrastruktúrát*.

A dolgozók kiválasztásánál jó, - de nem mindig előny! - ha van *ellenőrzési gyakorlat*. (Nem mindig előny abban a vonatkozásban, hogy a régi, begyakorolt, bejáratott munkából mindig nehezebb „kiszakadni” és egy teljesen más szemléletű, gyakorlatú munkára átállni. Ez nem jelenti, hogy a jelenleg ellenőrzéssel foglalkozó dolgozók ne lennének alkalmasak a controlling szemléletű munka elvégzésére. Azonban számukra külön ki kell emelni az azonosságot és a differenciákat, a hagyományos ellenőrzési tevékenység és a controlling között.) Hasznos, ha van némi jártassága, mert akkor nem előről kell kezdeni a képzést.

A szervezeti egység felállításakor figyelni kell arra, hogy a leendő dolgozóknak legyen fogalmuk arról, hogy konkrétan milyen tevékenységet fognak végezni, és legyen olyan vezetőjük, irányítójuk, aki a megfelelő agilitással és ambícióval képes vinni a szervezetet.

Pontosan fel kell mérni a feladatok függvényében, hogy mennyi embert kíván meg a funkció működtetése. Kevés, de felkészült, *feladattudattal* és felelőséggel rendelkező dolgozók kelljenek.



Sokkal lényegesebb tényező a munka minősége és eredményessége, mint a mennyisége (bár természetesen ez nem elhanyagolható szempont).

5. ÖTÖDIK FÁZIS

A SZÜKSÉGES FELADAT ÉS HATÁSKÖRÖK TELEPÍTÉSE

Ha már létezik a szervezeti egység, akkor következő lépésben *funkcionálásukhoz* telepíteni kell egyrészt a feladatokat, másrészt az ezek szolgáltatásához szükséges hatásköröket. Az ott dolgozók számára ez lesz a „biblia”, aminek alapján tudják, hogy mit és hogyan és meddig kell végrehajtaniuk.

Azt, hogy ezeket a feladat és hatásköri leírásokat hogyan kell elkészíteni konkrétan, a *tréning anyagába* tartozik, ezért itt, az elméleti részben nem térünk ki rá.

6. HATODIK FÁZIS

A SZERVEZETI STRUKTÚRÁBA VALÓ INTEGRÁLÁS

A bevezetés utolsó fázisában a controlling szervezetet személyi állományával együtt *integrálni kell* az egész szervezetbe. Ez gyakorlatilag azt jelenti, hogy a szervezet modelljében kialakítjuk a helyét - hozzá téve az ötödik szakaszban foglaltakat -, mindazon vezetőket bevonva, akik érintettek és a kialakult munkarend szerint. Az *integráció* lehetséges fokozatai és lépései a következők lehetnek:

- *az összes szükséges információ, anyag rendelkezésre bocsátása,*
- *vezetőkkel való kommunikáció,*
- *munkaértekezleteken való aktív részvétel,*
- *folyamatos ügyekbe való bekapcsolódás,*
- *konkrét ellenőrzési tevékenység megkezdése,*
- *munkaterv készítés.*

Csak akkor lehet érdemi munkát elvárni, ha ahhoz rendelkezésre áll az összes információ. A vezetők felelőssége, hogy ez valóban teljesüljön. A vezetőkkel való állandó érintkezés és kommunikáció szükséges és elmaradhatatlan, hiszen egy vezetési-ellenőrzési rendszerről van szó. A személyes kontaktus nagyon lényeges és fontos minden szervezeti munkában. A kialakult munkarend szerinti



munkaértekezleteken természetesen a controlling szervezetnek részt kell vennie a legmagasabb szinten. Hiszen nem arról van szó pusztán, hogy a „controllingosok” ismerjék a vezetők elképzeléseit, hanem, hogy azokat saját elgondolásaikkal megtámogassák, ha szükséges határozottan fellépjenek az irreális tervezések és a racionalitást kockáztató vállalások ellenébe.

A folyó ügyekbe való bekapcsolódás természetesen adódik, hiszen nem a controllingosokkal indul az élet a szervezetben. Nem az lesz a látható következmény, hogy az eddig nehezen és kínlódásokkal teli ügyek hirtelen vágta lendülnének, - ez teljesen irreális elvárás lenne. A controllernek nyilvánvalóan szembe kell nézni azzal a természetes emberi reakcióval, amelyet leginkább ezzel jellemezhetnénk: „ha nekünk nem ment jobban, nektek sem fog”. Ez ellen nem szavakkal lehet védekezni, hanem a tevékenység folyamatos és kitartó makacsságával. A controlling sem a világot, sem a hivatalt megváltani nem fogja, de egy kis szegletében könnyebbé tudja tenni a munkát és az életet.

Az ellenőrzési feladatok megkezdése része, feltétele a controlling tevékenységnek. Az ellenőrzés, mint olyan, átfogó képet fog adni a hivatalban uralkodó állapotokról. Ez folyamatos és állandó alap-tevékenység. Mindezt időszakaszokra lebontott munkaterve szerint kell végezni, amelyben fel kell vázolni pontosan a tevékenységeinket, hogy *tudjuk mit fogunk elvégezni*, amiben megvalósul és kiteljesedik a cél.

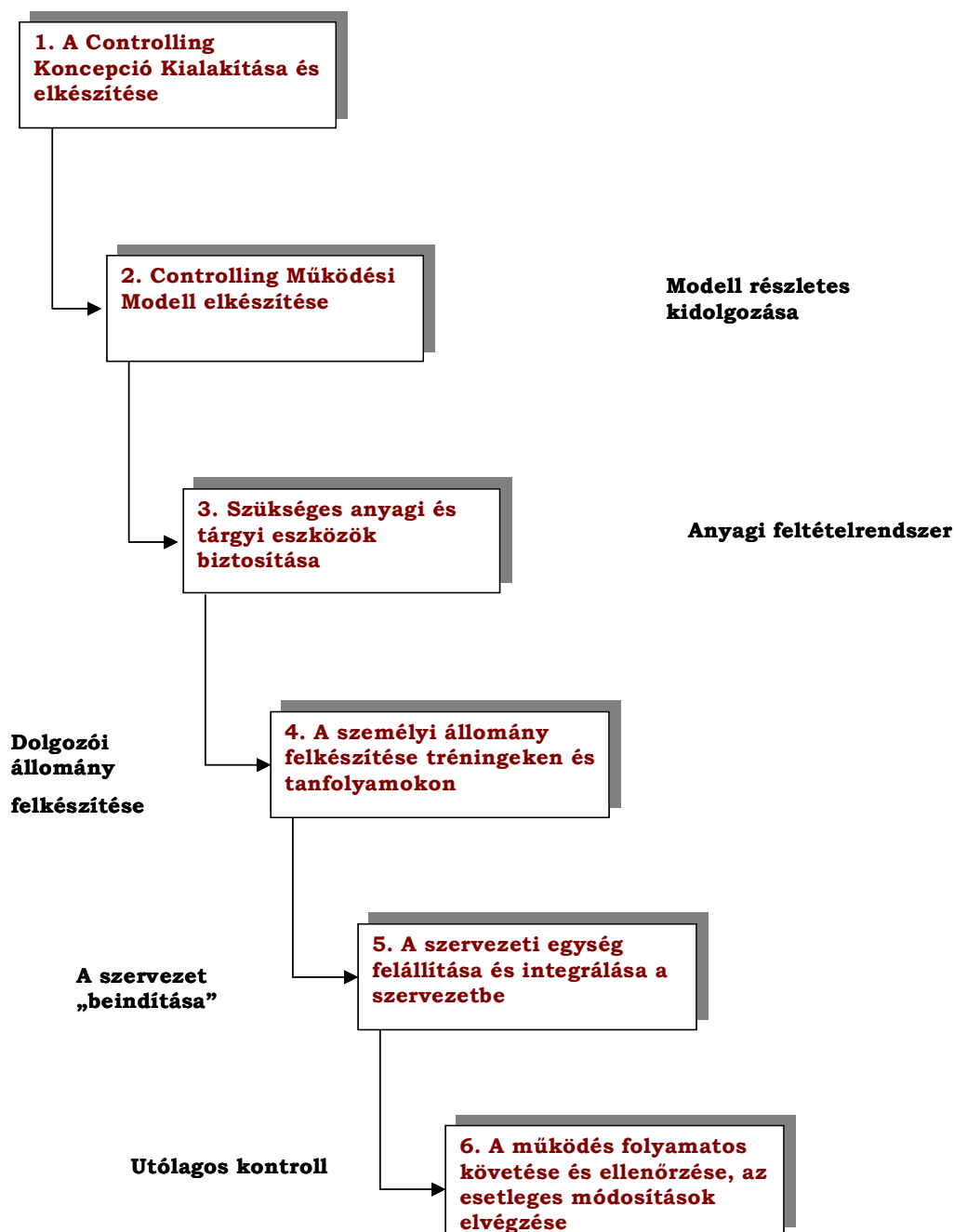
7. HETEDIK FÁZIS

PONTOSAN MŰKÖDIK-E A CONTROLLING SZERVEZET, AZ ELVÁRÁSOKNAK MEGFELELŐEN

A hetedik fázisban már „visszapillantunk” az elvégzett munkára, és megvizsgáljuk, hogy amit tettünk az valóban azt produkálja-e, amit vártunk tőle.

De előtte még meg kell nézni, hogy valóban azt és úgy építettük-e fel, ahogyan azt elterveztük és elhatároztuk. A létrehozott szervezeti egység és annak feladat- és hatásköre, lehetőségei valóban lefedik-e azokat a célkitűzéseket, amiket a szervezet vezetősége megfogalmazott és maga elé feladatként kitűzött.

Ezek lennének azok a szakaszok, amelyekben a bevezetésnek meg kell valósulnia. Az alábbiakban ábrában foglaltuk össze a bevezetés egyes lépéseit. Ehhez a részhez jelenthet komoly segítséget a *tréning* foglalkozás, ahol a hangsúlyt nem annyira az elméleti anyag megisméltésére kell fektetni, hanem a gyakorlati kérdésekre, és a szemlélet bevezetésére.



A controlling bevezetésének lépéseivel kapcsolatban feltétlenül meg kell tenni az alábbi feladatokat:

Helyzetfelmérés

- a számvitel vizsgálatánál a következő kérdésekre kell mindenképpen kitérni:



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcíme: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

- költségnevezés-számítás
- megkülönböztetnek-e költségneveket
- differenciálják az állandó és változó költségeket
- költséghely-számítás
- a költségek jól meghatározható felelősségközpontokhoz tartoznak-e
- költségviselő-számítás
- folyik-e, alkalmaznak-e kalkulációs eljárást és dokumentálják-e
- készítenek-e utókalkulációt, és
- készül-e rövidtávú eredményszámítás
- mennyire differenciált az bevétel-számítás
- beruházás-számítás
- a költség, és pénzügyi számítások egyeztetése megtörténik-e
- készítenek-e likviditási számításokat?
- a tervezésnél figyelembe veszik-e a költség, és árbevétel-számításokat
- milyen a költségvetés-tervezés folyamata

Tervezéssel kapcsolatban

- a tervezésnél az alábbi kérdésekre kell feltétlenül kitérni:
- készülnek-e stratégiai tervek
- ismerik-e a szervezet, Intézet erős és gyenge pontjait
- a költségvetés tervezése és a tevékenység tervezése összefüggésben van-e
- hogyan dokumentálják a terveket
- a résztervek egyeztetése hogyan történik
- hogyan van le szabályozva a tervezés folyamata
- készül-e tervezési kézikönyv



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.

Levélcíme: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230

e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34

Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866

e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

III. KÜLSŐ KOMMUNIKÁCIÓ

Vállalás:

A projekt végrehajtása során születő termék és/vagy szolgáltatás más társadalmi csoportoknál igazolhatóan kedvezőbben hat az esélyegyenlőségi csoportok helyzetére, életminőségére

Teljesülés:

Javaslatok – külső kommunikáció

- 5.2. Ügyfélkapcsolat
- 5.6. Esélyegyenlőségi csoportok támogatása

Vállalás:

Elektronikus szolgáltatás fejlesztése során legalább egy esélyjavító funkciót alkalmaz



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcíme: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

Teljesülés:

Javaslatok – külső kommunikáció

- 5.5. Portál
- 5.6. Esélyegyenlőségi csoportok támogatása

Vállalás:

Tudásmegosztás (képzések, konferenciák stb.) választott körülményei környezettudatosságot tükröznek

Teljesülés:

Javaslatok – belső kommunikáció

- 6. Technikai/informatikai megoldások
- Javaslatok – külső kommunikáció
- 5.7. Kommunikációs folyamatok modernizálása



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcíme: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

IV. BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓ

Megoldási javaslatok: belső információáramlás

Horizontális kommunikáció

A Hivatalon belüli kommunikáció a szervezeti egységek közötti kommunikáció területén mutatja a legnagyobb hiányosságokat. A hatékony ügymenethez és gördülékeny munkavégzéshez elengedhetetlenül szükség van állandó koordinációra az osztályvezetők és esetenkénti, de szabályozott egyeztetésre a közös ügyekben érintett munkatársak között.

Első lépésként meg kell határozni, hogy adott szervezeti egység, kivel és milyen szervezeti és kommunikációs kapcsolatban van, milyen „ügyekben” szükséges együttműködniük. Ez elérhető egy Lean Sigma szakértő bevonásával vagy a jegyző irányítása alatt a Controlling és Szervezetfejlesztési osztály által kivitelezett belső audittal. Ennek során össze kell gyűjteni az **összes** munkafolyamatot (résztevékenységekre lebontva), amely felmerül a Hivatal működése közben, és egy



mátrixban meghatározni, hogy mely osztályok mely munkatársai érintettek benne, természetesen azon a kollégán kívül, akinek a munkaköri feladata az adott tevékenység. Amennyiben ezeknek a folyamatoknak a működtetéséhez több osztály munkatársainak együttes erőfeszítésére van szükség, akkor szabályozni kell az érintett dolgozók **rendszeres** kommunikációját, olyan módon, ahogy az a résztvevőknek a leginkább megfelelő (pl.: heti találkozók). **A felelősségek és kötelességek egyértelmű meghatározása** elengedhetetlen minden olyan folyamatnál és projektnél, ahol egymással a funkcionális irányítási lánc által nem definiált módon együtt dolgozó munkatársak kooperációjára van szükség.

A horizontális együttműködések koordinálására be lehet vezetni a **traffic manageri** munkakört. A traffic manager feladata, hogy egyeztető funkciót töltsön be a különböző osztályok között, és számon tartsa, hogy melyik munkatárs, milyen más osztályokkal, milyen ügyekben működik együtt. Többen panaszkodtak a túlzott bürokráciára a Hivatalon belül, a traffic manager gondoskodhat arról, hogy mindenki hozzáférjen a munkavégzéséhez szükséges információkhoz, viszont ne kelljen redundanciát tapasztalnia, minden munkafolyamatot csak egyszer kelljen elvégezni. A munkakört átképzéssel házon belülről is be lehet tölteni, vagy egy új kolléga felvételével akár.

Mindezen túl fórumot kell biztosítani a szervezeti egységek vezetőinek, hogy a társegyeségeket érintő terveikről, programjaikról tájékoztathassák egymást. A vezetőknek tudniuk kell arról is, hogy beosztottaik munkájához, melyik másik osztály segítségére van szükségük, hogy ezt az igényt **felső szinteken is képviselhessék**.

A különböző osztályok vagy azok dolgozóinak állandó és összetett együttműködését igénylő munkafolyamatok segítésére vagy egy-egy több osztályt érintő fejlesztés gördülékeny lebonyolítására érdemes a jelenlegi funkcionális szervezeti struktúrára merőlegesen projekt teameket létrehozni, melyek a jelenlegi struktúrával együtt, azt kiegészítve működnének egy dedikált projektvezető irányítása alatt.

A horizontális kommunikáció fejlesztése érdekében előnyös lenne, ha az érintett vezetők között gyakoribbak volnának az informális egyeztetések. A vezetők egymás közti bizalmi viszonyát egyaránt erősítheti a szabályozott horizontális kommunikáció és **a vezetői csapatépítések**: ha a vezetők a Hivatalon kívül, kötetlenül beszélgetnek nem munkahelyi témákról, az javítja személyes viszonyukat, mely nagyban befolyásolja a munkahelyi hatékonyságot.

A horizontális kommunikáció fejlesztését célzó további megoldások az **5.3.** és **6.** pontok alatt szerepelnek.



Vertikális kommunikáció

A nyári állapotfelmérés alapján megállapíthatjuk, hogy a vertikális kommunikáció a Hivatalban alapvetően **kellőképpen szabályozott, és megfelelően működik**. Itt csupán az informális kommunikáció kisebb hiányosságait tártuk fel (bizalom), illetve a beosztottaktól a vezetők felé irányuló információ-áramlás minőségét lehet javítani (lásd még 4.3).

Három fő tényezője van a hatékony felfelé irányuló kommunikációnak. Először, hogy az információ adójának pozitív eredménnyel járjon, de legalábbis ne legyen káros. Másrészt, hogy a beosztott pontosan tisztában legyen azzal, milyen információt kell szolgáltatnia. Végül pedig a munkatársaknak érezniük kell, hogy hasznos munkát végeznek (szükség van az általuk biztosított információkra), és ezért meg is becsülik őket. A vezetőknek tehát (1) gondoskodniuk kell arról, hogy beosztottaik érezzék, hogy megbecsülik őket, és bíznak bennük, (2) zajmentes, kétirányú kommunikációs csatornákat kell biztosítaniuk, és (3) megfelelően kell motiválniuk munkatársaikat.

A vezetők és beosztottak közti jó személyes viszony megalapozza azt a fajta informális kommunikációt, amely végső soron nagymértékben támogatja a hatékony munkavégzést. Figyelembe kell vennünk azonban az önkormányzati szektor sajátosságait, ennek a területnek a formalizált világát. A nyitott ajtók politikáját csak részben célszerű alkalmazni például, hiszen **fontos, hogy a beosztottak tudják, munkahelyi kérdéseikkel problémáikkal bármikor fordulhatnak a vezetőikhez**, de az a fajta „bratyzás”, amely például egy médiacégre jellemző (és ott előnyökkel is jár), itt már kifejezetten káros lehet.

A **vezetők találkozzák a dolgozókkal**. A vezető gyakran és spontán látogassa meg a beosztottakat. Kérdezze meg az embereket az aktuális ügyekről, hisz így közvetlenül juthat adatokhoz, és egyben erősíti a munkatársak lojalitását. Másik módszer, hogy minden héten egy adott időben, bárki szabadon bemehet a felső vezetőség tagjaihoz előre nem meghatározott napirenddel.

Menedzsment kommunikációs technikák

A Hivatalnak szüksége van egy **átfogó kommunikációs stratégia** kialakítására (külső és belső kommunikáció), melynek alapja lehet ez és a decemberre elkészülő külső kommunikációs javaslatokat tartalmazó tanulmány. A stratégia belső kommunikációt érintő lépései:

- Célok meghatározása, elfogadása és prioritizálása



- Ütemezés kialakítása, rövid- és hosszú távú tervek
- A feladatok részleteinek kidolgozása
- A szervezeten belüli kommunikációs szerepek és felelősségek meghatározása

Döntés előkészítés

Megalapozott vezetői döntéseket csak a megfelelő információk birtokában lehet hozni, ezért a döntés-előkészítési folyamat legfontosabb része az információk összegyűjtése és rendszerezése. Ez praktikusán azt jelenti, hogy a vezetőség akkor tud jó döntéseket hozni, ha mind a horizontális, mind a vertikális kommunikáció hibamentesen működik.

Felelősség, csapategység

A probléma abban rejlik, hogy sok esetben a személyes motiváció alapjaiban befolyásolja az információ áramlását, tehát az információ befogadója másképp kezeli ugyanazt az információt, ha más embertől kapja azt. Az alább felsorolt technikák arra alkalmazásával többek közt arra tehetünk kísérletet, hogy a Hivatal összes dolgozója (vezetők és beosztottak) egységesen, közösen és felelősen kommunikáljon, az információ a feladótól a vevőig zaj- és torzulásmentesen jusson el. A dolgozóknak meg kell érteniük, hogy az egységes munka közös sikert szül.

Az informális kommunikáció hatékonyabbé tételét elősegítő megoldások

Rendezvények, születésnapok: A rendszeres munkahelyen kívüli programok, rendezvények szervezése hozzájárul a jó közösség kialakításához, kellőképpen motiválja a dolgozókat, hatékony eszközként erősíti a belső információáramlást, hisz közelebb hozza a különböző szinteken dolgozó kollégákat (tehát vertikális és horizontális kapcsolatokat is erősíthet). Tovább javítja a légkört, ha pl.: egy hivatali majálisra meghívást kapnak a munkatársak hozzátartozói is.

Kis munkahelyi közösségek segítése: A vezetőség támogathatja a munkahelyi közösségek épülését azzal, ha infrastruktúrát biztosít számukra, pl.: egy esetlegesen alakuló a Hivatalon belüli kártyaklub számára rendszeresen termet, sőt akár kártyát is biztosít.

Ötletdoboz: A dobozba tetszőlegesen névvel vagy név nélkül dobhatják be javaslataikat a munkatársak. Az ötletdoboz funkciója kettős, egyrészt valóban fontos és hasznos visszajelzéseket lehet kapni a dolgozóktól, másrészt legalább ennyire lényeges, hogy a munkatársak leereszthessék a feszültséget névtelenségbe burkolózva (épp ezért, nem is szabad az ilyen jellegű kommenteket se „mellre szívni”, se nyilvánosságra hozni).



Ószinteség: Néha a legegyszerűbb megoldás a leghatékonyabb. A jelenlegi kissé bizalomhiányos légkörön elképzelhető, hogy sokat segítene, ha a vezetők egyszerűen csak elmondanák a beosztottaiknak, hogy bíznak bennük, és értékesnek, fontosnak tartják az általuk végzett munkát.

Belső újság

Havonta tájékoztatja a dolgozókat a Hivatal mindennapjairól és a munkájukat érintő fontos körülmények változásáról. Formája lehet:

- Faliújság
- Nyomtatott magazin
- Elektronikus hírlevél

A belső újság tartalma:

- Beszámolók a Hivatal munkájáról, az elért eredményekről, a döntések magyarázata magától a döntéshozótól
- Jegyzői utasítások, egyéb szabályozási kérdések
- Jogsabályi változások
- A Kőbányai Hírek kiemelt tartalmai
- Beszámolók a Hivatal rendezvényeiről
- A hónap dolgozójának (lásd lent) bemutatása

Dolgozók tájékoztatása

Közös célok: A vezetőknek saját jól felfogott érdekükben is tanácsos tájékoztatni a dolgozókat arról, hogy milyen tevékenységre, miért van szükség, melyek azok a közös célok, amelyeket együtt elérnek. Ha a beosztottak **ezeket a célokat sajátjuknak is érzik**, hatékonyabban fognak dolgozni.

Fejlesztések: Az újjal, ismeretlennel szembeni ellenállás természetes emberi reakció, ami egy önkormányzati intézményben – ahol a változások egyébként is ritkábbak és lassabban történnek, mint a versenyszféra sok szervezetében – különösen hangsúlyos. Akár a belső kommunikáció, akár egy más terület fejlesztése során komoly visszahúzó erőt jelenthet, ha a dolgozók nem szeretnék, hogy megvalósuljon a fejlesztés. Éppen ezért az összes lehetséges csatornát (belső újság, személyes tájékoztatás stb.) igénybe kell venni annak érdekében, hogy a beosztottak tisztában legyenek a bekövetkező változások közvetlen hatásaival és hosszútávú előnyeivel egyaránt.

Folyosói pletykák: El kell érni, hogy a dolgozók ne a folyosói pletykákból tájékozódjanak. Nyilvánvaló, hogy az ilyen „biztos forrásból hallottam” típusú híresztelések információ tartalma torzul, és így komoly kárt okozhatnak a Hivatalnak. A



vezetőség egyszerűen kezelheti ezeket az eseteket azzal, hogy első kézből és azonnal informálja a hivatali munkaerőt. A tájékoztatás történhet személyesen szóban, levélen vagy e-mailben is.

Ösztönzés

A munkatársak ösztönzésével csak annyiban foglalkozunk itt, amennyiben az a belső kommunikációt és a dolgozók attitűdjének pozitív változását érinti.

Hónap dolgozója: A Hivatal vezetői minden hónapban megbeszélik, hogy melyik beosztott volt az, aki saját munkakörének ellátásán túl valami extrát is nyújtott. Ezt a munkatársat megjutalmazzák, teljesítményét méltatják, kommunikálják pl.: a belső újságban.

Elégedettségmérés: A dolgozói elégedettségmérés fontos eszköze a beosztotti visszacsatolások gyűjtésének. Rendszeres időközönként (pl.: évente) egy rövid, anonim, csak az osztályt feltüntető kérdőívet töltenek ki a dolgozók (lehetőleg az intraneten), melyben olyan kérdésekre válaszolnak, hogy pl.: megfelelő mennyiségű információt biztosít-e számukra a vezetés munkájuk ellátásához, könnyen célba tudják-e juttatni a birtokukba kerülő információkat stb.

Teljesítményértékelés: A beosztottakkal éreztetni kell, hogy vezetőik tisztában vannak az általuk végzett munkával, azt figyelemmel kísérik. Kommunikációs szempontból ezért fontos, hogy egy meghatározott viszonyrendszer alapján évente egyszer a vezetők négy szemközti beszélgetés során értékeljék beosztottaik munkáját, miközben természetesen itt is lehetőséget biztosítanak a visszacsatolásra.

Nyomtatványok: Kutatások bizonyították, hogy jelentős pozitív hatást lehet elérni a munkatársak részére készített igényesen kivitelezett, a munkahelyéről szóló nyomtatványokkal. Erősíti az elkötelezettséget, hisz a dolgozónak neki készült, a munkahelyéről szól, jelzi, hogy a dolgozó fontos a munkahelye számára. Mivel a nyomtatvány kikerülhet a Hivatalból, a külső kommunikációt is erősíti.

Videók: A Hivatal életéről, rendezvényeiről belső image-et erősítő rövid filmek.

Szervezeti PR (Corporate PR belső kommunikációt érintő kérdései)

Egy szervezet, így a Hivatal is nem csak akkor kommunikál, mikor azt szándékosan, kontrolláltan teszi, például a sajtón keresztül, hanem minden tétivel üzenetet küld. **A Hivatalt magát a munkatársak alkotják**, akik nap, mint nap találkoznak a polgárokkal, a kerület ügyes-bajos dolgait intézik, így minden cselekedetükkel magát a Hivatalt személyesítik meg. Nem lehet kizárólag a külső kommunikációra hagyatkozni, amikor



maguk a munkatársak az arculat meghatározó hordozói. Képtelenség jó képet kialakítanunk saját magunkról, ha a dolgozók mást közvetítenek kifelé, vagyonokat lehet elkölteni a reklámra, sajtómegjelenésekre, egyéb PR eszközökre, ha valójában az alkalmazottak túlnyomó többsége folyamatosan ellenünk beszél (nem feltétlenül szándékosan: elég, ha az általuk megfogalmazott mondanivaló nem konzisztens a Hivatal által önmagáról sugározni kívánt képpel). A vezetés kénytelen szembenézni azzal a ténnyel, hogy a leghitelesebb és egyben a leghatásosabb propaganda eszköz, maga az ember, a Hivatal dolgozója, aki a mindennapi életében kialakított kapcsolatain (informális csatornák) keresztül alapvetően befolyásolja, hozzájárul a szervezetről kialakult képhez.

Így lesz a szervezeti PR-nak a belső PR is jelentős eleme. Kedvező belső légkör, belső arculat, dolgozói identitás kialakítására van szükség. **A belső kommunikáció egyik elsődleges célja, hogy a hivatali dolgozók ismerjék a Hivatal céljait, küldetését, vízióját a vállalati kultúra elsajátításán keresztül.** Fontos megérteni azt is, hogy ezt nem elég egy papíron leírva közölni velük, hanem be kell építeni a mindennapokba, az életük részévé kell tenni, látniuk kell, hogy a vezetők nem csupán tisztában vannak a dolgok létezésével, hanem magukénak érzik őket, mintát adnak.

Corporate PR témakörébe tartozó feladatok (a többi pontban részletezve):

- A hivatali kultúra alakítása és ápolása
- A munkatársak informálása a Hivatal terveiről, céljairól, eredményeiről
- A „hivatali dolgozói életérzés” kialakítása
- A Hivatal imágójának a fejlesztése a hivatali dolgozókon keresztül
- Az elkötelezettség kialakítása, fejlesztése
- A szervezeti egységek közti kapcsolat koordinálása, fejlesztése
- A vezetés döntéseinek információs előkészítése, és kommunikációs támogatása

Képzések

A kommunikáció egy szakma, nem elvárható senkitől, hogy készségi szinten értsen hozzá, de nincs benne olyan, amit ne lehetne megtanulni. **Jelen javaslatokban felsorolt technikákat képzések során könnyen el lehet sajátítani.**

A munkatársak oktatása a képzés területétől és a képzettek körétől függően öltheti két-három napos tréning formáját (pl.: menedzsment felkészítése a kommunikációra), lehet néhány egymásra épülő előadás (pl.: orientációs tréningre felkészítés), vagy személyre szabott, a kiválasztott vezető igényeire szabva (pl.: rendezvényszervezés), de akár személyes találkozó nélkül egy oktatási anyag kiosztásával is megvalósulhat (pl.: elektronikus kommunikáció).



A beosztottak számára külsős szakértők vagy a vezetőség tagjai által tartott tréningek járulékos haszna a megtanult technikák mellett, hogy **erősíti a bizalmat** a vezetőség iránt azáltal, hogy azt üzeni, a munkatársak fontos, integráns részei a Hivatalnak.

Belső kommunikációt érintő képzések

- Menedzsment kommunikációs technikák, vezetők felkészítése a kommunikációra
- Facilitáció, konfliktuskezelés
- Rendezvényszervezés
- Orientációs tréningre felkészítés
- Workshopok tartására felkészítés
- Belső PR, belső újság szerkesztése
- Elektronikus kommunikáció
- Prezentációk készítése és tartása

Technikai/informatikai megoldások

Eszközök

2009-ben már elengedhetetlen, hogy egy modern Hivatal ügyintézése elsősorban elektronikus alapon működjön. A munkatársakban is megfogalmazódott már, hogy gyorsabbá, hatékonyabbá válna munkavégzésük, amennyiben a számukra szükséges információkat (címek, telefonszámok, közlemények, egyéb dokumentumok stb.) egy belső hálózaton keresztül bármikor elérhetnék.

Ma már hazánkban és egész Európában kormányzati és intézményi törekvés, hogy a közigazgatási szervek minél teljesebb mértékben használják ki a világhálóban rejlő lehetőségeket, mert gyorsabb, egyszerűbb, hatékonyabb, pontosabb és takarékosabb ügyintézés lesz lehetővé (Magyarország.hu, Ügyfélkapu).

Az elektronikus alapú ügyintézésre való áttérés új belső kommunikációs csatornákat nyit meg, melyek segítenek kiküszöbölni a 4. pontban kifejtett problémák negatív hatásait. Az összképet megvizsgálva szükségesnek tartjuk, hogy minden irodai munkát végző dolgozó rendelkezzen (szabályozott) internet- és e-mail hozzáféréssel, és használja is azt. Jelenleg akad olyan vezető, aki a saját számítógépét bocsátja beosztottai rendelkezésére, más dolgozók munkaidőn kívül, otthonukban kénytelenek számítógépes, internethozzáférést igénylő munkát végezni.



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

Az internethozzáférés központi tiltása helyett lehet korlátozni a munkavégzéstől a figyelmet elterelő site-ok elérését (pl.: iwiw) és a potenciálisan vírusveszélyes alkalmazásokat (lives messenger, skype, freemail). Mivel gyakoriak az emberi hibából adódó hálózati zavarok (pl.: számítógépes vírusok támadása), szükség lehet az informatikai rendszer védelmének átvilágítására, újratervezésére.

A szervezeti egységek fizikai távolsága komoly akadályt jelent a kommunikációban (akad olyan főosztály, amely négy külön épületben kap helyet), erre a telefonos konferenciabeszélgetések bevezetése jelenthet azonnali és egyszerű megoldást – természetesen ehhez a konferenciabeszélgetések lebonyolítására stabilan alkalmas belső telefonhálózat biztosítására van szükség.

Infrastruktúra

Első lépésként szükség van a Polgármesteri Hivatal informatikai és híradástechnikai műszaki átvilágítására, hogy ez alapján fel lehessen mérni a lehetőségeket és meg lehessen határozni az azonnal szükséges változtatásokat. A felmérés során megállapítottuk, hogy az informatikai rendszer nem alkalmas maradéktalanul a zavartalan munkavégzésre. Mivel a technikai berendezések több beszerzésből származnak, felmerülnek kompatibilitási problémák, a számítógépes hálózat – beszámolók alapján – rendszeresen összeomlik. Ennek okait ki kell küszöbölni. A telefon is ugyanezen a hálózaton üzemel, így előfordul, hogy bizonyos osztályok napokig nem képesek a munkájukat megfelelően végezni.

Meg kell határozni egységes informatikai szabványokat, további kompatibilitásproblémák elkerülése érdekében ügyelni kell arra, hogy a hasonló szoftverekből ugyanolyan verziókat használjon mindenki az egész Hivatalban. Jelentős összegek megspórolhatóak a licenszdíjakon, ha az online kommunikációban ahol lehetséges, nyílt forráskódú, ingyenes programokat használ a Hivatal (pl.: Internet Explorer helyett Mozilla Firefox, Outlook helyett Thunderbird) – ezek legalább olyan teljes funkcionalitással rendelkeznek.

Jelenleg vannak olyan informatikával kapcsolatos jegyzői utasítások, melyek több, mint öt éve érvényben vannak, miközben az informatikai világ szinte hihetetlenül gyorsan változik. Javasoljuk, hogy ezeket az utasításokat folyamatosan frissítsék a környezet változásainak megfelelően.

A Hivatal teljes belső levelezését célszerű e-mail alapra helyezni, hiszen elektronikus aláírással, archiválási lehetőséggel minden olyan funkciót el tud látni, mint a papír, de kevesebb helyet foglal, rugalmasabban kezelhető (keresés, sokszorosítás stb.) és gyorsabb.



Intranet

A fejlesztés célja egy olyan felület létrehozása, mely teljes mértékben kiszolgálja a Hivatal belső kommunikációs igényeit. A szoftver kezeli a szervezet belső levelezését, és további belső kommunikációs csatornákat biztosít, rendelkezik dokumentumtárral és eseménynaptárral, segíti a kapcsolattartást a lakossággal/ügyfelekkel (külső kommunikáció) valamint könnyen követhetővé és ellenőrizhetővé teszi a Hivatal projektjeit, folyó ügyeit.

Alapfunkciók

Felhasználó- és jogosultságkezelés: A rendszerben regisztrált felhasználók adminisztrálhatóak ezen a modulon keresztül. Az egyes felhasználók módosítását, törlését, aktív és inaktív állapotuk (regisztrációkor az aktiváló link tölti be ezt a szerepet) szerkesztését, csoportokba helyezését, illetve esetlegesen új felhasználó rögzítését képes kezelni. A Hivatal munkatársainak hozzáférése az intranethez egyes funkcióihoz. A hozzáférés szintje (melyik funkciót éri el – pl. lehetőség, hogy aki a hírleveleket kezeli, ne tudja a szöveges tartalmakat szerkeszteni) egyénileg vagy a felhasználók csoportokba rendezésével is beállítható, módosítható (vezetői szintek beállítása).

Telefonkönyv: Adatbázis, mely tartalmazza a Hivatal munkatársainak nevét, pozícióját, e-mail címét, telefonszámát valamint egyéb opcionális információkat. Szerkeszthető, bővíthető.

Dokumentumtár, letöltések: Hozzáférési szint beállításával dokumentumok fel- és letölthetőek, könyvtárstruktúrába rendezhetőek. Létrehozható így egy ember személyes dokumentumtára, de egy osztályé vagy az egész szervezeté is.

Fórum, üzenőfal: Többszintű vitafórumok hozhatóak létre (topic/altopic) és „shoutbox” funkció (folyó ügyek megbeszélése vagy közösségszervezés).

Hirdetmények: A vezetőség fontos üzeneteinek helye. Bekapcsolható automatikus e-mail értesítő, ha új hirdetmény kerül fel.

Keresés: A szövegek, munkatársak és dokumentumok között.

Ügyfélkapu: A beérkező elektronikus levelek „ticket”-ekhez/címkékhez rendelése, ezek alapján csoportosítása – azonos csoportban lévő levelekre azonos válasz küldhető egyszeri aktussal. Lehetővé teszi az „ügyek” követését, látható, ha egy levél választ



igényel, egyéb feladat van vele, vagy elintézett státuszú, és le van zárva. Igény szerint a belső levelezést is tudja kezelni.

Technikai modulok

Távoli/helyi elérés: Beállítható, hogy csak a Hivatal belső hálózatán vagy akár az interneten keresztül elérhető legyen az intranet.

Biztonsági központ: Jelszóvédelem (captcha funkció), ip-cím korlátozás (csak meghatározott tartományokból elérhető az intranet).

Extra funkciók

Tartalomszerkesztő: A tartalomszerkesztő segítségével a szövegszerkesztők funkcionalitása alapján szabadon lehet szövegeket, képeket, táblázatokat létrehozni. A felvitt tartalmak könnyedén kategorizálhatóak, rovatokba helyezhetőek, időzíthetőek (aktualitásuk beállítható). Az adminisztrálásával intézhető a főoldali és aloldali tartalmak teljes megjelenítése, szerkesztése. Használata azonos a Word-ben megszokott funkcionalitással, valamint a Word-ben megszerkesztett szövegek importálása is megoldott.

Chat: Valós idejű üzenetküldés az intranet felhasználói között.

Galéria: Képek kötegelt feltöltésének (és nézegetésének) lehetősége. Korlátlan számú kategória/alkategória hozható létre.

Projektkezelő: Projektek tervezése és nyomon követése. A projektek részfeladatokra bontása, ezek viszonyának adminisztrálása (egyik feladat előfeltétele a másoknak). A feladatokhoz határidők, munkaórák és munkatársak rendelhetőek.

Eseménynaptár: Események és érintettek beállítása. A meghívottak megerősíthetik részvételüket.

Levelező szinkronizálás: A munkatársak Microsoft Outlookban, Outlook Expressben vagy Mozilla Thunderbirdben lévő leveleinek megjelenítése az intraneten.

Belső hírlevelek: A felhasználók számára egységes layouttal hírlevelek küldhetőek. Az adminisztrátor megadhatja, hogy mindenki megkapja, vagy csak aki feliratkozott a hírlevélre. Statisztikák, hogy hányan nyitották meg a levelet (lásd még: **Belső újság – e-hírlevél**).

Kérdőívek: A felhasználókkal anonim kérdőívek tölthetők ki, a rendszer a nyílt kérdésekre adott válaszokat csoportosítja, a zárt kérdésekre adott válaszokból pedig statisztikákat készít (lásd még: **Teljesítményértékelés, visszacsatolás**).



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.

Levélcíme: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230

e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34

Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866

e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

Szavazás: A felületre feltehető szavazás, az eredmények számszerű vagy grafikonos megjelenítésére is lehetőség van. A már nem aktív szavazások archívumból visszakereshetőek.



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.

Levélcíme: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230

e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34

Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866

e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

V. INFORMATIKAI FEJLESZTÉS

Informatikai növekvő jelentősége az önkormányzati tevékenységben

Az EU-hoz való csatlakozással az önkormányzatoknak is emelnünk kell az állampolgároknak nyújtott szolgáltatásaik színvonalát, különös tekintettel az internetes szolgáltatásokra.

A megfogalmazódó igényeknek az önkormányzatok a dolgozók szakmai felkészültségének és a szervezeti működésük hatékonyságának növelésével tudnak eleget tenni.

Az önkormányzati rendszer az elkövetkező időszakban egy dinamikusan fejlődő szakaszba léphet, mely átalakítja működési rendjüket, a változó igényekhez rugalmasan alkalmazkodni tudó modern informatikai megoldások széles körű bevezetését vonja maga után.

A hivatali ügymenet megfelelő szintű számítógépes támogatottsága esetén az ügymenet gyorsabbá és hatékonyabbá tétele mellett számottevő munkaerő-kapacitás szabadulhat fel.

Controlling, Szervezetfejlesztés és Minőségpolitikai Osztály

1105 Budapest, Szent László tér 16. Telefon: 433 – 8327; 06-30-6219417 e-mail: mereg_gabor@kobanya.hu



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

A fejlesztések az alábbi területeken kiemelten fontosak:

- dokumentumkezelés: korszerű és hatékony iratarchiválást is magába foglaló elektronikus dokumentumkezelő és workflow rendszerek. Ezáltal felgyorsul és egyszerűsödik a házon belüli iratkezelés.
- Költségvetés és kötelezettségvállalás korszerű módszerekkel, informatikával támogatott tervezése, analizálása
- a lakosság 7x24 órában otthonról elérhető minél nagyobb mértékű ügyintézési lehetőségen túl a hivatal számára is óriási lehetőségeket rejt magában a személyes megjelenés minimalizálása
- E-közigazgatás az önkormányzati intézményekkel való kapcsolattartás a következő kiemelt terület.
- elektronikus közbeszerzés – elektronikus beszerzési rendszerben a beszállítók versenyeztetése.

A 90-es évek vége óta tapasztalható hogy a kormányzat egyre nagyobb szerepet vállal az Információs Társadalom és ezen belül az elektronikus közigazgatás megvalósításában. Az Informatikai és Hírközlési Minisztérium s korábban már a Miniszterelnöki Hivatal Informatikai Kormánybiztossága is több pályázatot hirdetett meg ebben a témában.

Az IHM elkészítette a Magyar Információs Társadalom Stratégiát és ezen belül számos részstratégiát közülük az e-Önkormányzat Ágazati Informatikai Részstratégiát is.

Mindezek mellett az elérhető uniós és kormányzati pályázati források mellett a közigazgatás belső működési hatékonyságának javítása a költségek racionalizálása érdekében szükség van az önkormányzati feladatok legszélesebb körét átfogó, együttműködő alkalmazásokra. Enne a körbe tartoznak a korszerű, hatékony ügyintézés és ügyfélkezelést támogató a döntően papíralapú működést felváltó elektronikus iratkezelési, a munkafolyamata-kezelő, gazdálkodást támogató. az adatvagyon hasznosítását. az önkormányzati tudás-bázis kiépítését, menedzselését segítő és más egyéb alkalmazások.

Ennek megvalósítására hivatott az e-közigazgatás bevezetése, amely e célokon túl – költségracionalizálást is jelent.

Az e-közigazgatás részben szervezési, részben technológiai kérdés. Ennek értelmében a fejlesztéseknek részben technológiai részben pedig ügyvitel kezelési kell koncentrálnia. Cél az ügyfelek, azaz az állampolgárok és az üzleti élet szereplőinek minél hatékonyabb „kiszolgálása”. Ennek az eléréshez gyors, bürokrácia-mentes, átlátható, követhető ügyintézés szükséges. Az e-önkormányzat megfogalmazza az önkormányzati



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcíme: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

informatikával szemben támasztott elvárásokat, melyek az alábbiakban foglalhatóak össze:

- önkormányzat-lakosság, hivatal-lakosság közti interakció kialakítása
- ügyfélfogadás térbeli és időbeli korlátainak kitolása, feloldása
- gyorsabb, egységes diszkrimináció-mentes ügyintézési
- azonos ügy-azonos ügyintézés megvalósítása

Az e-Önkormányzat szervezettel szemben támasztott elvárásai:

- átlátható folyamatok, jogkövető megoldások
- felelőségek egyértelmű definiálása
- munkatársak informatikai felkészültségének elmélyítése
- önkormányzatok közötti információ csere
- e-önkormányzati modell kialakítása
- párhuzamos irattárak megszüntetése
- egységes közigazgatási fogalomtár kialakítása, felhasználása

Az e-Önkormányzat stratégia vázolja az ideális önkormányzat vízióját. Ennek a jövőképmo-
dellnek célja a minőségi szolgáltatás követelményeket rögzítsen, valamint
irányutatást adjon különböző technológiák implementálásához, bevezetéséhez.

A szolgáltató-típusú helyi közigazgatás feltétele a közigazgatási szervek belső működési
hatékonyságának fokozása. Ennek megteremtése és a költségek optimalizálása
megköveteli:

- feladatok legszélesebb körét átfogó, integrált, hatékony ügyintézés –
ügyfél-kezelés
- papíralapú működést felváltó elektronikus iratkezelés
- munkafolyamat-elemzések
- hatékony gazdálkodás
- tudás-bázis kiépítését, hasznosítását, további feladatokat támogató
önkormányzati információs rendszer későbbi alapjainak lerakása



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

Az önkormányzatok feladat, hogy mindezek alapján és figyelembe vételével hosszú távra szóló koncepciót, terveket, stratégiát dolgozzanak ki saját informatikai fejlesztéseikre, melyek természetesen ahhoz képest fogalmazódnak meg mekkora és milyen nagyságrendű anyagi erők állnak rendelkezésre.

Informatika és internet az önkormányzati munkában.

Az internet, mint a nyilvánosság, alakosság tájékoztatásának eszköze, a közsféra által támasztott tájékoztatási igényeket minden más médiumnál nagyságrendekkel olcsóbban, gyorsabban és költséghatékonyabban elégíti ki. A legtöbb önkormányzatnál működik valamilyen időszakos vagy rendszeres újság, amely az önkormányzat és a hivatal legfőbb kommunikációs eszköze. Az önkormányzati honlap jó esetben ennek kiegészítő eszköze amely általában többnyire statikus oldalakból és kisebb részben adminisztrálható részből áll.

Egy önkormányzati honlapnak alapvető elemének kellene lennie ma már az információ közlés és az önkormányzat kommunikációjában.

Jóval hatékonyabb, strukturáltabb és nagyobb terjedelmű adatok-információ közlésére ad lehetőséget. Mindezzel együtt sokkal nagyobb közönséget ér el mint az önkormányzati hirdetőtábla valamint fentebb említett sajtótermék.

Az önkormányzati portál egyik leghangsúlyosabb tere az elektronikus ügyintézés mely szinte beláthatatlan lehetőségeket rejt magában az ügyfélforgalom csökkenésében és egyszerűsítésében. Ebben rejlik kölcsönös előnyök a hivatal-állampolgárok között egyértelműek.

Tanulmányunk célja hogy a háttéranyagként szolgáló specifikáció egy olyan lehetőségre világítson rá, mely hosszú távon biztosítja az önkormányzat számára ezen előnyök kiaknázását.

Hosszabb távon az egyablakos teljes elektronikus ügyintézés jelenti majd az igazi áttörést addig azonban az önkormányzat, mint hivatalban több területet érintő fejlesztéseket kell végrehajtani.

Az elektronikus ügyintézés hatékony megvalósításának három alapfeltétele

- hatékony dokumentumkezelés megvalósítása (iktatástól az archiválásig kompletten)
- korszerűen paraméterezhető, menedzselhető adatbázisokon alapuló internetes portál fejlesztése



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

- korszerű IT infrastruktúra a hivatalban

Online fórumok- internetes ügyfélszolgálat

Az utóbbi időben egyre több önkormányzati vezető él az online lakossági fórum / fogadóóra lehetőségével. E formában a portálon belül szervezeten lehet közvetlen kérdéseket feltenni, problémákat felvetni a polgármesternek, jegyzőnek, képviselő testületi tagoknak. Jól látható tendencia, hogy ez a formája a kapcsolattartásnak nagy mértékben segíti elő a hivatal – lakosság kapcsolatának intenzitás-növelését valamint jóval szélesebb kör tud így véleményt nyilvánítani kényelmesen otthonról.

E mellett a nyilvánosság és a írásbeliség növeli a hitelét a kommunikációnak mely szintén a hivatal-állampolgár közötti kapcsolaterősítést segíti elő.

További folyamatosan fejlődő szolgáltatás típus az önkormányzati portál rendszerekben az elektronikus ügyélfogadási igénylési-rendszerekkel. Az ügyfelek számára érezhetően csökkenthető az ügyintézésre fordított idő továbbá csökken az ügyféltérekben töltött várakozási idő. E szolgáltatás feltétele az internetes bejelentkezésre szolgáló webes felület kialakítása. A bejelentkezett felhasználó meghatározott szűrési feltételek segítségével kiválasztotta az általa intézendő ügyet a rendelkezésre álló szabad időpontok listájából kiválasztja a legmegfelelőbbet.

A bejelentkezést a tévedések és visszaélések elkerülése végett célszerű elfogadáshoz kötni, melynek során az erre a feladatra beosztott ügyintéző a bejelentkezett ügyfelet az időpont megerősítése érdekében telefonon visszahívja vagy az ügyfél e-mailben megerősíti időpontigénylését.

Internetes helyi adóbevallás

A helyi adókkal kapcsolatos adminisztráció évről évre hatalmas terhet jelent az önkormányzatoknak. Ebben a rendszerben lehetővé válik az adózó számára, hogy elektronikus úton töltsse ki bevallását, melyet a rendszer számszakilag és logikailag ellenőriz majd az adózó bevallása utána visszaigazolást küld és adófolyószámlájukat később lekérdezhetik és kontrollálhatják.



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcíme: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

Egyéb területek

Ha megvalósul az önkormányzati ügymenetben a workflow alapú elektronikus dokumentumkezelés, akkor annak egyéb előnyei mellett egy merőben új ügyfélkapcsolati megközelítés válik lehetővé az ügyintézésben is. Korszerű CRM rendszerek alkalmazásával megoldható, hogy a felhasználó a beadványa, bejelentése sorsát, az ügye, ügyei pillanatnyi állását folyamatosan figyelemmel kövesse. Összesítve óriási mennyiségű hivatali idő és ügyfél által hivatalban eltöltött idő szabadítható így fel.

Fontos az önkormányzatok által hozott döntések előkészítésében résztvevő köztisztviselők és döntést hozó választott tisztségviselők között belső kommunikációs infrastruktúra fejlesztése. A köztisztviselők idejének jelentős részét teszi ki a képviselők információ-igény kielégítése. Belső ügynevezett intranetes rendszerekkel a kérések-válaszok az információ áramlás egy megfelelő irányba terelhető, sok minden automatizálható, és egyúttal további energiát szabadít fel a hivatalon belül.

Infokommunikációs rendszer használatósága

Egy infokommunikációs rendszer és annak kirakat az internetes portál magában foglalhatja a fejlesztési dokumentációk megjelenítését, illetve elérhetőségek biztosítását. NFÜ, különböző operatív programok megjelenítése illetve átlinkelése a megfelelő weboldalakra az állampolgárok illetve az önkormányzathoz „tartozó” vállalkozások számára nagy segítséget nyújthat, és tovább erősítheti a hivatal-állampolgár, hivatal-vállalkozások kapcsolatrendszerét.

A rendszer biztosítja különböző téregységekre és célcsoportokra adaptált forrástérképek elérhetőségét (EU-s források, hazai központi alapok, alapítványi-egyéb források). Lehetővé teszi a pályázati űrlapok letöltését és konkrét szakmai segítséget nyújt a pályázatok előkészítéséhez.

Önkormányzati honlapok – portálok

Felméréseink szerint az önkormányzatok többsége jelentős része már rendelkezik weboldallal. Ezen belül megállapítható hogy a főváros, a megyei jogú városok és a megyék lefedettsége 100%-os.



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcíme: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

A weboldalak ma az alábbi fő csoportokba sorolhatóak:

- az önkormányzat internetes megjelenése egy elsőgenerációs html-oldal, mely rendszerint pár oldalból álló, úgynevezett brosúra site-ok, melyek leginkább a településsel kapcsolatos tartalmak megjelenítését szolgálják ki. Kis részben önkormányzati tartalmúak. Ezek a siteok általában nem adatbázis alapúak, nehezen frissíthetőek.
- Viszonylag gyakoriak az ennél nagyobb, már bővebb bonyolultabb menüszerkezettel rendelkező második generációs html, esetenként php alapú weboldalak. Ezen siteokon már megjelennek az önkormányzati dokumentumok és kielégítő mennyiségű statikus tartalmat is szolgáltatnak.
- Azokat a weboldalat nevezhetjük portáloknak amelyek már adatbázis alapúak, interaktívak, könnyen egy adott háttérrendszerből frissíthetőek és naprakész friss információkat szolgáltatnak. Ilyen portálokat nagyobb városokban találhatunk jelenleg.

Kőbányán a tanulmány és maga a háttér specifikáció illetve fejlesztési javaslat egy modern, friss, és a hivatal-állampolgár, hivatal-vállalkozások kapcsolatát segítő rendszer fejlesztésére készült.

Az önkormányzati rendeleteket, határozatokat viszonylag sok önkormányzat teszi fel a weboldalára, ám az esetek nagy többségében csak a legaktuálisabb rendeleteket lehet elolvasni. A rendeletek szisztematikus, jogtárszerű feldolgozása csak néhány önkormányzat esetében kezdődött meg. Az önkormányzatok csak körülbelül negyede készít határozattárat.

A tanulmány mögötti specifikáció illetve interjúk során világossá vált hogy bár Kőbányán megfelelően jelennek meg az önkormányzat specifikus adatok, azonban a kereshetőség és az archívumban kereshetőség valamint az adatok közötti kapcsolatok komoly hiányosságot mutatnak.

Általánosságban igaz hogy a nyomtatványok letölthetősége csupán néhány önkormányzati siteon valósul meg, és a megjelenítendő nyomtatványok kiválasztási szempontja esetleges vagy pedig a használat gyakoriságát tükrözi. (pl adóbevallás)

Az önkormányzati adatbázisokba való internetes betekintés ez idáig csupán néhány esetben valósult meg. Még a jó technikai felkészültségű önkormányzatok sem tudnak mit kezdeni a rendkívül heterogén szoftverparkok adta kompatibilitási problémákkal.



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcíme: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

Honlap építéssel kapcsolatos tényezők

Honlap-építésnél lényeges figyelembeveendő szempont az adott önkormányzat teherbíró képessége, gazdasági ereje, költségvetésének nagyságrendje, hogyan gazdálkodik, hogyan viszonyul a piaci szférához.

Az önkormányzatok szabadon vállalt feladatainak tipizálása önmagában is fontos csoportépítő elem. Az összefoglalóan településfejlesztésnek nevezhető feladatok mennyisége, minősége, formája. Ezek megjelenítésére folyamatos civil kontrolljára, illetve az állampolgárok bevonása az alkotásba az egyik legsarkosabb jövőbe mutató feladata minden önkormányzatnak. Kiragadva két határtalan témát a településfejlesztési koncepció és a településrendezési terv. Ezek köré csoportosuló tanulmányok, vélemények, pályázatok, azok elbírálási szempontjai, civil támogatások fokozottan csoport építő jellegűek egy önkormányzati portálon belül.

Nagyon fontos feladat, hogy az önkormányzatnál kialakítandó önkormányzati weboldalon lehetőség legyen a helyi rendeletalkotás beépítésére, az önkormányzati rendeletek gyors és pontos keresésére. A rendszer tegye lehetővé, hogy az adatbázisba bármely, a képviselő-testület által megalkotott joganyag feltöltésre kerüljön, legyen az rendelet vagy határozat.

A kialakított portál rendszernek beépített tartalommal is képes gyors keresővel kell rendelkeznie: hatályos joganyagok, összes joganyagban és a portálon megjelenő összes tartalommal kereshetővé kell tenni a tartalmakat.

Fejlesztési javaslatok a hivatal számára

A tanulmány háttérül szolgáló specifikáció valamint a specifikáció készítés során feldolgozott interjúk alapján a következő fejlesztési javaslatokat ajánljuk elbírálásra:

- 1. Jelenleg kobanya.hu portál komplett cseréjét a tanulmány specifikációjában megjelölt funkcionálisval.*

Elsődleges feladat a hibák javítása a törvényességi megfelelés majd a következő lépcsőben a felvázolt belső és külső portál segítségével a képviselőtestületek és a hivatali munkatársak között gyors – online információáramlás megvalósítása



2. *Középtávon fontosnak tartanák-e hogy a fejlesztésben már most az alapjai lerakhatóak egy hatékony dokumentummenedzsment, belső képzés rendszernek?*

Dokumentum menedzsment és képzéstár alatt értjük a közös egy helyen történő rendezett és első sorban visszakereshető dokumentum-rendszer kialakítását valamint a belső képzések előmozdítását olyan invitáló és ajánló rendszerrel mely segít dönteni az osztályvezetőknek, munkatársaknak. E képzés tár első lépés lehet a beszállítók online vagy elektronikus versenyeztetésének mely később kiterjeszhető lenne további beszerzési területekre, jelentős költségeket megtakarítva.

3. *Javasolnánk az online ügyfélszolgálat, mint új lakossági szolgáltatás fejlesztését, belső oktatását, szervezését, és bevezetését.*

Az online ügyfélszolgálat bevezetésével a tanulmány részben (6. oldal) és a 34. oldalon leírt funkciók fejlesztésével jelentősen egyszerűsíthető és gyorsítható a hivatali ügyintézésre való bejelentkezés. A lakos a fejlesztések után adott ügyre tudna adott időpontra jelentkezni, amelyről visszaigazolást kap így sorban állás nélkül tudja saját ügyeit intézni, illetve a hivatali munkatársak számára is tervezhető / előkészíthetőbbé, hatékonyabbá válna egy-egy munkanap.

Vezetői összefoglaló

A portál specifikációja első része annak a szakmai tanulmánynak mely alapján az új kobanya.hu portál elkészülhet. A tanulmány első része a specifikáció a második része pedig a specifikáció alapján egy kiértékelés és felmérése azoknak a problémáknak és lehetőségeknek, amelyekre már az új portál fejlesztésénél oda kell figyelni.

Budapest X. Kerületi Önkormányzat Képviselő testülete az 1040/2008. (VI.19) számú határozata alapján egy évre szerződést kötött a Deltha Kft.-vel portál üzemeltetésére.

A honlappal kapcsolatos Informatikai Stratégia a következőket állapítja meg:



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.

Levélcíme: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230

e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34

Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866

e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

„Az Önkormányzat alkalmazott ügyintézés jelenleg a CLBPS 1-2. szintjét valósítja meg, a hatósági ügyek vonatkozásában. E megoldás keretében egyrészt általános információkat szolgáltat az adott ügyekkel kapcsolatos teendőkről és szükséges dokumentumokról, másrészt az önkormányzati portálon egyes ügyekkel kapcsolatos ügyintézéshez szükséges nyomtatványok tölthetők le, amelyekkel azonban hagyományos (postai) úton lehet benyújtani.

Az e-Demokráciát illetően elmondható, hogy a közzétételi kötelezettség teljesítése céljából jelenleg alkalmazott megoldás nem felel meg maradéktalanul a vonatkozó jogszabályokban előírt követelményeknek. Így az Önkormányzat portálján nem szerepel elektronikus információ szabadságról szóló 2005. évi XC törvényben, valamint a közpénzek felhasználásával, a köztulajdon használatának nyilvánosságával, átláthatóbbá tételével és ellenőrzésének bővítésével összefüggő egyes törvények módosításáról szóló 2003. évi XXIV törvényben meghatározott valamennyi adat, illetőleg közzétett adatok sem a vonatkozó jogszabályi struktúrában (közzétételi egységek) szerepelnek, hanem a portálon különböző menüpontok alatt elszórva találhatóak. A jogszabályok néhány adat esetében azok archívumban tartását írják elő, az archívum azonban ezen adatok esetében nem érhető el.

A fent hivatkozott két törvényben meghatározott adatok túlnyomó többségét az Önkormányzat vizsgált intézményei közül egyik sem tette közzé honlapján. Jelenleg a közérdekű információk nyilvánosságra hozatala érdekében jogszabályban meghatározott kötelezettségének sem tesz eleget teljes mértékben. A közösség-szerveződés támogatásával, a hatalomgyakorlás feletti társadalmi kontroll erősítésével vagy a politikai tudatosság, az alkotmányos jogok kiszélesítésének kapcsolatosan az e-demokrácia keretében alkalmazott megoldások száma is csekély. Teljes mértékben hiányoznak (vagy nem működnek) az állampolgárok egymás közötti véleménycseréjének teret adó, kétirányú kommunikációt biztosító megoldások (csevegő alkalmazások, vitafórumok).

Az önkormányzati portál felépítése, szerkezete egyszerű. A portál egészét vizsgálva általánosságban megállapítható, hogy a portál kialakítói nem igazán foglalkoznak az egyes képek, szövegek megfelelő méretezésével. Ez a töredezettség, szétziláltság benyomását kelti. A regisztrációs alkalmazás és a keresőprogram nem menüstruktúrába integrálva, hanem a képernyő közepén található, ami nem éppen tetszetős megoldás. A használhatóságot csökkenti, hogy az almenüpontokban található információ számos esetben nem eléggé strukturált.”

Budapest X. Kerület Kőbányai Önkormányzat Képviselő testülete 1041/2008. számú határozatában ütemtervet dolgozott ki a honlap korszerűsítésére vonatkozóan.

Az Informatikai stratégiából a honlapra vonatkozó célok:



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcíme: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

1. Biztonságossá, dokumentálttá, könnyen üzemeltethetővé teszi a rendszereket, minimalizálja a költségeket és a szállítói függőségeket
2. Költséghatékony infrastrukturális környezetet teremt.
3. Együttműködővé teszi az önkormányzat minden olyan alkalmazását, ahol az együttműködés értelmezhető és szükséges, megszünteti a párhuzamosságokat.
4. Célul tűzi ki a hivatalon belüli teljes elektronikus ügyintézés megteremtését
5. Célul tűzi ki az elérhető maximális szolgáltatással az ügyfelek részére az önkormányzat által biztosított szolgáltatásokban az elektronikus ügyintézés
6. A lakosság és az intézmények felé informatív, áttekinthető és közéleti demokráciát elősegítő interaktív webes megjelenést biztosít.
7. Az intézményrendszer informatikai színvonalát az önkormányzati feladatellátáshoz szükséges mértékben megfelelő szintre emeli.
8. Megteremti az intézmények-önkormányzat informatikai együttműködését
9. Ki kell alakítani az önkormányzat hivatalában és intézményeiben az adminisztrációs és gazdálkodási szoftverek integrált működésének feltételeit.
A portál megvalósításával kapcsolatos elérni kívánt célok:
10. Megfeleljen a vonatkozó előírásoknak
11. Lakossági tájékoztatás minőségi szintre emelése
12. Lakossági kommunikáció elősegítése
13. Távmunka elősegítése
14. A kerületben dolgozó vállalkozók segítése
15. Önkormányzati, belső kommunikáció továbbfejlesztése

A portál megújításának feladatát e dokumentum szakmai szemmel vette górcső alá. Egyrészt vizsgálta a jelenlegi kobanya.hu portált majd a Polgármesteri Hivatal Informatikai Stratégiáját, és a honlappal kapcsolatos ÁSZ jelentést. Ezt követően mintegy kétszer másfél órás interjúban a később látható interjú-kérdésvázon személyes konzultációk során végig elemeztük a honlapot különböző oldalról, majd hosszasan elemeztük a kollégákkal közösen elsősorban a problémákat.

Mindkét interjú rávilágított más szempontból is a jelenlegi honlap legfőbb problémájára, mely szerint nagyon nehéz gördülékenyen adminisztrálni, valamint nagyon nehéz a már archív anyagokban információt megtalálni. A specifikáció során



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.

Levélcíme: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230

e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34

Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866

e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

kitérünk természetesen ezekre a problémákra is de a dokumentum átfogóan dolgozza fel és vetíti előre az új portállal szemben elvárható szakmai paramétereiket.

A specifikáció készítésekor a fenti fő problémát több szempontból közelítettük meg:

- megoldandó adminisztrációs feladatok
- újra gondolt archiválás és adminisztrálás
- kapcsolatot teremteni a hivatal és a honlap között. Belső intranet igényének megvizsgálása, valamint az igények konvertálása
- eddig meg nem valósított funkciók összefoglalása
- megvalósult, de kritikus hibák összefoglalása.



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.

Levélcíme: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230

e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34

Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866

e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

VI. BELSŐ ELLENŐRZÉS

Az ellenőrzés szerepe, helye a vezetésben

A gazdálkodó szervezetek vezetése a meglévő, illetve az elérhető erőforrások, a külső feltételek, környezet figyelembe vételével folyamatosan különböző szervezeti célokat tűznek ki maguk elé. A szervezetek úgy alakítják ki és működtetik belső folyamataikat, hogy azok mind a kitűzött célok szolgálatában álljanak. A gazdálkodó szervezeten belül a vállalkezési célkitűzések elérése érdekében működő belső ellenőrzési rendszert alakítanak ki.

A belső ellenőrzési rendszer fő jellemzője, hogy annak megvalósításában a szervezet minden tagja részt vesz - ideértve a folyamatok megvalósításához igénybe vett eszközöket is. A belső ellenőrzési rendszer megfelelő működése ugyanakkor megkívánja azt is, hogy a mindennapi tevékenység részeként érvényesülő ellenőrzéseket egy független értékelő folyamattal - a függetlenített belső ellenőrzés munkájával - egészítsék ki.

Az előbbiek alapján a belső ellenőrzés tartalma a következőkben adható meg: olyan eljárások összessége, melyet a szervezet vezetése, alkalmazottai és függetlenített belső



ellenőrzése együttesen hajt végre, és amely ésszerű bizonyosságot nyújt arra nézve, hogy a kitűzött szervezeti célokat elérik.

Fontos hangsúlyozni azonban, hogy a belső ellenőrzési rendszerek kialakítása minden esetben a vezetés feladata és a működtetéshez szükséges erőforrások biztosításáért is ugyancsak a vezetés a felelős.

A belső ellenőrzési rendszerek működése leginkább a

- vezetők ellenőrző tevékenysége,
- a tevékenységek részeként a folyamatokba épített ellenőrzés, valamint
- a függetlenített belső ellenőrzés

formájában mutatkozik meg, ezeket nevezzük a belső ellenőrzési rendszer fő elemeinek.

Ezek az elemek egymással szoros kapcsolatban állnak, feladataikat egymás tapasztalataira építve párhuzamosan, ugyanakkor egymást kiegészítve működnek. Fontos megjegyezni azt is, hogy a rendszer három alrendszere között jellemzően nehéz határvonalat húzni, gyakran egy-egy ellenőrző tevékenység egyidejűleg két helyre is besorolható.

A belső ellenőrzési rendszer elemeinek konkrét feladatait, hatókörét minden esetben a belső szabályozásban kell előírni. A rendszer elemei - sajátosságaiknak megfelelően és ebből adódóan eltérő súllyal - egyaránt végeznek szabályszerűségi, teljesítmény, illetve egyéb jellegű ellenőrzéseket.

Az ellenőrzések különböző szempontok szerinti csoportosítása

- Vele szemben támasztott követelmények szerint:
 1. hatósági: konkrét utasítások, jogszabályok betartását vizsgálja
 2. gazdasági: vállalkozás tevékenységének színvonalát ítéli meg, hatósági elemek is beépülhetnek
- Módszerét tekintve:
 3. folyamatos adatokon alapuló (megbízható adat)
 4. beszámoltatá: írásban, szóba
 5. vezetők helyszíni ellenőrzése
 6. találkozó ellenőrzés (okmány ütköztetés)



7. összefüggésekre alapozott ellenőrzés: eltűnt iratok esetén a helyszíni okmányok alapján történő rekonstrukció
- Terjedelmét tekintve:
 1. célvizsgálat: egy konkrét feladat egy egységnél
 2. témavizsgálat: egy feladat több egységnél
 3. általános, átfogó ellenőrzés (komplex, mindenhol)
 - A vizsgálatba bevont adatok, okmányok köre alapján:
 1. teljes körű: bűncselekmény esetén
 2. szűrópróba szerű: részidőszakok ellenőrzése
 - Időtényezővel összefüggésben:
 1. előzetes: döntés, rendelkezés kiadás előtt várható hatások felmérése
 2. egyidejű: végrehajtással párhuzamos
 3. utólagos: okmányok hitelességét vizsgálja
 - Végrehajtásának módja szerint:
 1. alaki vagy formai
 2. számszaki
 3. érdemi (az okmány a valóságot tükrözi-e)
 - Kinek a megbízásából:
 1. belső ellenőrzés (munkaviszony)
 2. külső ellenőrzés
 - Végezhető az ellenőrzés:
 1. hivatali tevékenységként
 2. társadalmi tevékenységként
 3. tulajdonosként

A belső ellenőrzés rendszere

A belső ellenőri tevékenység szisztematikusan, jellemzően előre meghatározott tervek, illetve módszertan szerint történik. Az ellenőrzéseket kockázatalapú megközelítés jellemzi.



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcíme: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

Az ellenőri munka fontos követelménye az elvégzett lépések módszeres dokumentálása, amely a minőségbiztosítás fontos előfeltétele. Az ellenőrzésekkel összefüggésben keletkezett iratok megőrzéséről, a nyilvántartások kialakításáért és vezetésért a belső ellenőrzési vezető felelős.

A belső ellenőrzési tevékenységről a belső ellenőrzési vezető rendszeres jelleggel köteles beszámolni. A rendszeres - jellemzően éves gyakorisággal történő - beszámolás általában a következő területekre terjed ki:

- az ellenőrzési tervek megvalósulása, a tervtől való eltérések okainak bemutatása,
- a függetlenített belső ellenőrzés személyi és tárgyi feltételei,
- az ellenőrzések során tett fontosabb megállapítások és javaslatok,
- az ellenőrzési tevékenység fejlesztési javaslatai.

A jelenlegi anyag egy hosszú munkának a lezárása, az ezt megelőző átvilágítási munkákra, felmérésekre épül. Ugyanakkor szem előtt tartottuk azt a módszertani elvet, hogy az egész vizsgált területet egy általánosabb kontextusba helyezzük.

A **Kőbányai Önkormányzat belső ellenőrzési rendszere** jól működik. Határozott vezetés jellemzi, a feladatok egyértelműek és konkrétak. Megfelelnek a központi előírásoknak. Jelentős kapacitáshiánnyal küzdenek, ami korlátozza a belső ellenőrzési szervezeti egységet, hogy hatékonyabban vegyen részt az önkormányzat működésének kontrolljában és javító javaslatokkal segítse annak munkáját.

A BELSŐ ELLENŐRZÉS FOLYAMATÁBRÁJA ÉS TÍPUSAI



Folyamat, lépés

1. Tervezés előkészítése

- 1.1. A költségvetési szervezet funkciójának, céljainak megértése
- 1.2. Kockázatelemzés



2. A belső ellenőrzés tervezése

- 2.1. Erőforrás elosztás
- 2.2. Stratégiai terv elkészítése
- 2.3. Éves Terv elkészítése

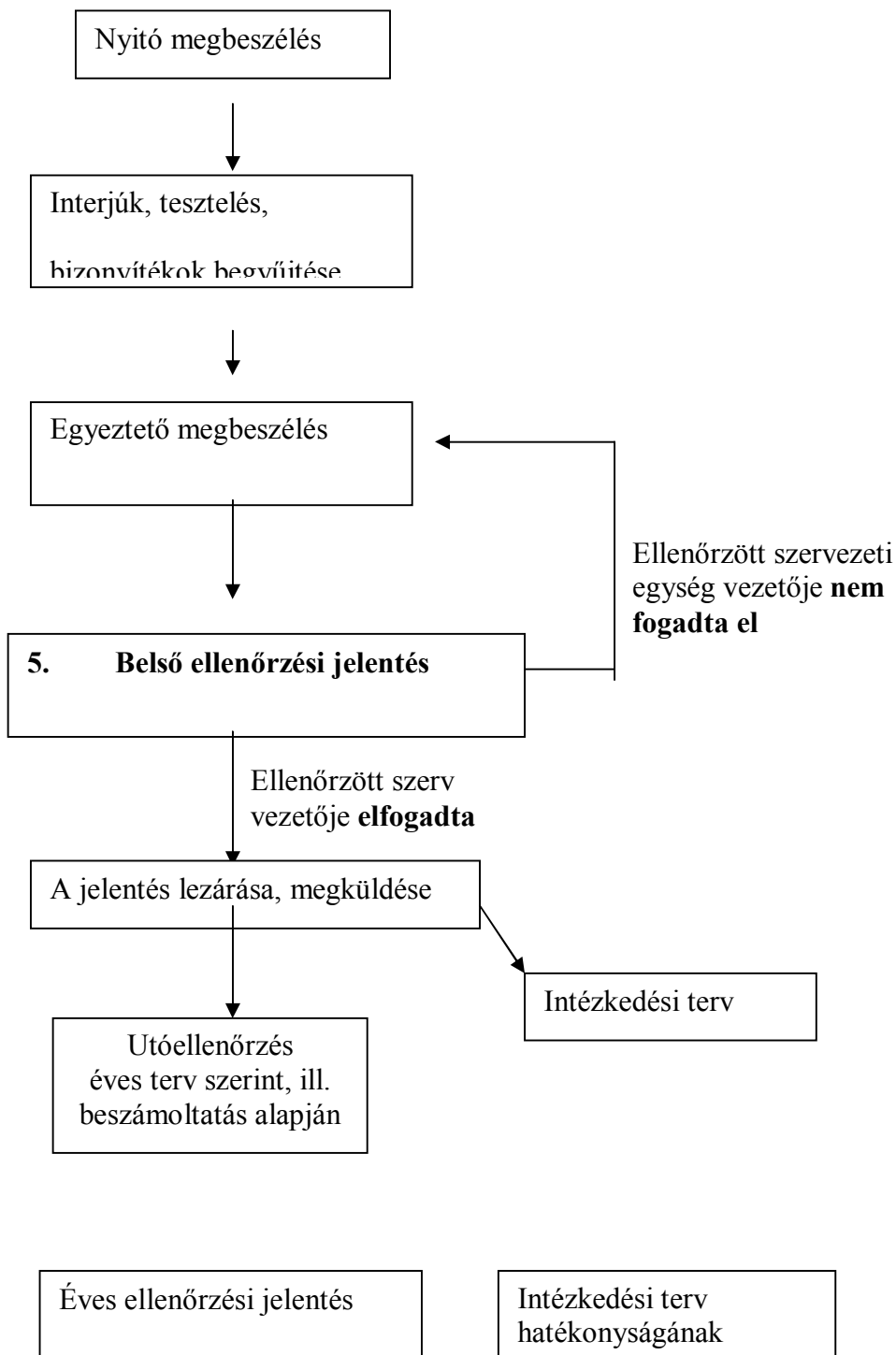


3. Ellenőrzésre való felkészülés

- 3.1 Végrehajtás tervezése/ellenőrzési program/megbízólevél
- 3.2. Adminisztratív felkészülés



4. Az ellenőrzés végrehajtása





A KONTEXTUS (A BELSŐ ELLENŐRZÉS MŰKÖDÉSI KÖRNYEZETE)

Az önkormányzatok működésében a belső ellenőrzés szerepét nem igen lehet túlhangsúlyozni. Ennek ékes bizonyítéka az az ÁSZ vizsgálat, amely széleskörűen tekintette át az önkormányzatok gazdálkodási fegyelmét, illetve abban a belső ellenőrzés szerepét. Ennek legfontosabb területei a következők voltak.

A gazdálkodás fegyelmezetlensége

Azokon a helyeken végzett az ÁSZ vizsgálatot, ahol a pénzügyi bizottság megállapításait a képviselő-testület vitatta, vagy ahol bejelentést tettek valamilyen vélt vagy valós szabálytalanságról. A 49 település önkormányzatánál és azok hivatalainál 37 esetben általános, átvilágító jellegű vizsgálatot folytattak, 12 alkalommal konkrét ügy tisztázása volt a cél. A vizsgálatokat kezdeményezőknél (állampolgárok, önkormányzati tisztségviselők, képviselők, közigazgatási hivatalok stb.) tehát csak kisebb része kérte konkrét ügy tisztázását.

A vizsgált önkormányzatok túlnyomó részénél a kis létszámú polgármesteri hivatalok sajátos működési problémái mutatkoztak. Ezeknek nincs módjukban, hogy a közigazgatás minden területéhez értő, szakképzett és gyakorlott munkatársakat alkalmazzanak. A kvalifikált szakemberek a kistélepülések önkormányzati hivatalaiban nem szívesen vállalnak munkát, s az önkormányzatok nem is tudnák megfizetni őket. Nem véletlen tehát, hogy az ellenőrzések sorozatos törvénysértéseket, szabálytalanságokat állapítottak meg, amelyek a szakmai ismeretek hiányára, az alacsony szintű munkára voltak visszavezethetők.

A feladatok ellátása sok helyen nem áttekinthető, az eszköz- és forrásállomány, valamint a pénzforgalom nem követhető. Az alacsony szintű számviteli fegyelem miatt a beszámolók és a mérlegek adatai kevés helyen voltak kellően megalapozottak és megbízhatóak, így nem nyújtottak az önkormányzatok vagyoni-pénzügyi helyzetéről a valóságnak megfelelő, reális képet. Az önkormányzatok többségénél kifogásolták a vagyon számbavételének, hasznosításának hiányos esetenként elmaradt szabályozását, az ingatlankezelés felfektetésének késedelmét. Több településen elmulasztották a vagyonátadó bizottságok által átadott vagyon, nyilvántartásba vételét, emiatt a vagyonmérleg nem valós adatokat mutatott.



Hiányos költségvetések

Általános hiányosság, hogy a költségvetési rendeletek szerkezete és tartalma nem felelt meg az államháztartási törvény és a végrehajtási rendelet előírásainak. A leggyakrabban előfordult hiányosságok a következők voltak:

- elmaradt a bevételek-kiadások címenkénti ezen belül a személyi juttatások, a munkaadókat terhelő járulékok, a dologi kiadások, az egyéb támogatások, az ellátottak pénzbeli juttatásai, továbbá a beruházási és felújítási kiadások elkülönített kimutatása;
- nem terveztek általános és céltartalék-előirányzatot;
- a költségvetés előterjesztésekor a képviselő-testületek részére nem, vagy csak részben mutatták be az adott helyi önkormányzatra vonatkozó mérlegeket,
- a kiadások tervezésénél az intézményhálózat működéskének elsődlegessége általában érvényre jutott, de egyes helyeken a korábbi időszakban vállalt fejlesztésekkel áthúzódó kötelezettségek a források jelentős részét lekötötték, veszélyeztetve ezzel a kötelező feladatok finanszírozását,
- az éves költségvetési rendeletek végrehajtására helyi szabályokat nem, vagy csak szükségszávuán, a legáltalánosabb kérdéseket illetően rögzítettek,
- a saját bevételi lehetőségek reális figyelembevétele mellett pontatlan, számításokkal kellően nem alátámasztott előirányzatokkal is találkoztak az ellenőrzéskor,
- a kiadási előirányzatok meghatározásánál általában érvényre jutott a kötelező feladatok ellátásának és az intézmények működéskének prioritása, a kihasználatlan kapacitások szűkítése.

Jelentős azon önkormányzatok száma, melyeknél a tervezéskor számításba kellett venni az előző önkormányzati ciklusban indított fejlesztések áthúzódó kiadásait. A költségvetési forráshiányok döntően ebből adódtak, de esetenként tervezési és gazdálkodási hiányosságok is közrejátszottak a pénzügyi feszültség kialakulásában.

Az anyagi lehetőségektől elrugaszkodó fejlesztések külső források bevonását is szükségessé tették, melyek a különböző alapokhoz benyújtott pályázatokkal megszerezhető támogatások, pénzügyi hitelek és egyéb kölcsönök igénybevételeként jelentettek. Előfordult azonban, hogy szabálytalanul az elkülönített állami pénzalapból illetve a központosított előirányzatokból pályázni tervezett összegeket eredeti bevételi előirányzatként szerepeltették költségvetésükben. A kellően át nem gondolt fejlesztési politika néhány településen a kötelező feladatellátást, vagy a működés biztonságát



veszélyeztette. Ez főként a tárgyi eszközök felújításának és karbantartásának elmaradásában nyilvánult meg.

Átgondolatlan fejlesztések

Meghatározó a saját intézményhálózat, de egyre több önkormányzat élt az egyes főként az egészségügyi, és kommunális feladatok vállalkozásba adásával. Csupán néhány esetben találtak viszont az ellenőrök közös intézménnyel, illetve társulással. Egyébként az önkormányzatok döntő többsége törekedett a célszerű és gazdaságos működésre, előfordultak azonban indokolatlan kapacitásbővítésre, a meglévő kapacitások kihasználatlanságára utaló megállapítások is, például az időskorúak nappali szociális ellátása és az általános iskolák esetében.

Az ellenőrzések tapasztalatai bizonyították, hogy a pénzügyi stabilitásukban megingott, rendszeresen kiegészítő forrásokra szoruló önkormányzatoknál a gondok egyik oka a korábbi időszakban indított fejlesztések forrásigénye volt. A szükséges saját forrás hiánya a beruházások elhúzódtását, átmeneti felfüggesztését, vagy annak részleges elhagyását okozta. Ez a kiadások jelentős növekedését idézte elő.

A kényszerpályára került önkormányzatok éltek a különböző elkülönített állami pénzalapokból elnyerhető pénzügyi források megszerzésének lehetőségével, és csak a legvégső esetben folyamodtak hitelfelvételhez. Több önkormányzatnál megállapítható volt viszont, hogy a pályázatokban valótlan adatokat jelöltek meg, és a folyósított támogatásokat az eredeti céltől eltérően használták fel. Néhány önkormányzatnál ugyanakkor az eladósodás mérséklésére, a pénzügyi stabilitás megteremtésére megkezdődött a vagyon felélése.

A gazdálkodás szabályszerűségével kapcsolatban számos kedvezőtlen megállapításra jutottak az ellenőrzések. A szervezeti és működési szabályzatok nem, vagy csak érintőlegesen tartalmazták a gazdálkodással összefüggő rendelkezéseket, az operatív pénzügyi gazdálkodás rendjét is hiányosan szabályozták. Azon önkormányzatoknál, ahol a belső szabályozottság megfelelő volt, a szabályok teljesebb érvényesülését hiányolták az ellenőrzések. Az önkormányzati vagyonnal való gazdálkodás szabályait a legtöbb településen külön rendeletben rögzítették, de jelentős azon önkormányzatok száma is, ahol a vagyongazdálkodás rendjét nem szabályozták. Az ellenőrzött önkormányzatok hivatalainak jelentős részénél nem volt elfogadott ügyrend, az önkormányzatok egyharmadánál nem állt rendelkezésre munkaköri leírás. Több településen a feladatok meghatározása nem volt teljes körű, a munkaköri leírást a dolgozókkal nem vetették át. A közbeszerzéssel összefüggő helyi szabályokat egyetlen vizsgált önkormányzatnál sem alakították még ki. Ugyanakkor az ellenőrzések gyakori



és visszatérő megállapítása, hogy az önkormányzatok a saját helyi rendeleteikben és belső szabályzataikban rögzített előírásokat sem tartották be.

Hibás számvitel valótlan információk

Az önkormányzatok igen kis számban tettek eleget az államháztartási törvényben (Áht), de más kapcsolódó jogszabályokban is előírt azon kötelezettségeiknek, hogy megfelelően kialakított és működtetett számvittel tegyék megalapozottá gazdálkodásukat, biztosítva az arról szolgáltatott különböző információk valóságát is. Ezt bizonyítja, hogy az ellenőrzések során vizsgált önkormányzatok 38 százalékánál rossznak, alapvető és jelentős elvi hibákat tartalmazónak minősítették a polgármesteri hivatalok számvitelét. További 36 százalékánál sem volt hibamentes a számvitel, de ott a feltárt hibák kisebb súlyúak voltak. A számvitelt a vizsgált önkormányzatok alig több mint negyedénél találták hibátlannak.

A tapasztalatok egyértelműen jelzik azt a növekvő veszélyt, hogy a központi szabályozás és a gyakorlat különösen a pénzügyi-számviteli munka területén nincs kellő összhangban. Ez igen kedvezőtlen folyamatokat indíthat el, ugyanis az önkormányzatok nagy száma az amúgy is sok hibát tartalmazó információs rendszer összeomlásához, hibás központi és helyi döntésekhez, nem utolsósorban a költségvetési források szabálytalan, célszerűtlen felhasználásához vezethet.

Az említett anomáliák sok egyéb mellett azzal a következménnyel jártak, hogy az önkormányzatok gazdálkodásáról szóló beszámolók igen magas hányada hibás, szabálytalan volt, adattartalma nem tekinthető valósnak. A vizsgálatok a beszámolók több mint felét kifejezetten rossznak, nagyságrendi hibákat tartalmazónak találták. Ennek következtében azok a központi információs igények kielégítésére teljesen alkalmatlanok voltak. Az ellenőrzött beszámolók további 32 százalékának adattartalma részben volt csak elfogadható, ami azt jelentette, hogy csak egyes részeiben volt szabályszerű, így összességében az ellenőrzött önkormányzatok 86 százalékának beszámolója nem felelt meg a számviteli törvény előírásainak.

A számviteli fegyelem egyik legproblematisabb területe változatlanul a különféle állami támogatásokkal való elszámolás. Az átfogó vizsgálattal érintett önkormányzatok közül 15 hibásan számolt el a központi támogatásokkal, de a számvevők minden harmadik önkormányzatnál észrevételezték a beszámolók keretében benyújtott elszámolásokat, melyek döntő részénél (86,7 százalék) az állami támogatások jogtalan igénybevétele volt kimutatható. A feltárt hibák tendenciózusan azt mutatták, hogy az önkormányzatok jelentős része akarva-akaratlanul olyan hibát követett el, melynek következtében az őt törvény szerint megilletőnél több állami támogatást vett igénybe. A 46 önkormányzat vizsgálata során megállapított 26 millió forint jogtalan



igénybevétellel szemben ugyanis mindössze 189 ezer jogos, utólag járó támogatás állt. Ez arra enged következtetni, hogy a többség talán nem is téved, hanem megkísérli kihasználni a teljes körű ellenőrzés, illetve elszámoltatás hiányát.

Belső ellenőrzés hiánya

Az önkormányzatok tevékenységének változatlanul egyik legneuralgikusabb területe az ellenőrzés, melynek hiánya illetve nem megfelelő volta szoros kapcsolatba hozható az igen nagyszámú gazdálkodási, számviteli szabálytalansággal. A vizsgálatok legfőbb általánosítható tapasztalata az volt, hogy az ellenőrzés változatlanul igen alacsony szinten áll, sok helyen egyáltalán nem gyakorolják azt.

Tömegesnek tekinthető az a jelenség, hogy az önkormányzatok nem ellenőrizték saját intézményeik pénzügyi tevékenységét, és nem gondoskodtak gazdálkodásuk belső ellenőrzéséről sem. Nem ritka álláspont, hogy az ellenőrzést az önkormányzatok központilag előírt többletfeladatnak tekintik, így annak megvalósítását csak további források biztosítása révén látják megoldhatónak.

Az ellenőrzött önkormányzatok egyike sem rendelkezett elfogadhatónak, hibátlannak tekinthető ellenőrzési szabályzattal. A meghatározott képesítésű belső ellenőr alkalmazására vonatkozó előírást két önkormányzatnál (!) hajtották végre, míg további 10-nél csak részlegesen.

A szakmai bizonytalanság, a szükséges tájékozottság hiánya szinte mindenhol tapasztalható volt, így a szervező, döntés-előkészítő és végrehajtó munka színvonala, szabályszerűsége sem lehetett megfelelő. Bár szándékosságot általában nem tapasztaltak a számvevők, a vizsgált önkormányzatok felénél, 44 fő esetében személyi felelősséget állapítottak meg a feltárt szabálytalanságok miatt. A felelőssé tett személyek döntő többsége önkormányzati tisztségviselő. A mulasztások miatt viszont csak néhány fő esetében indult fegyelmi eljárás, s még ennél is alacsonyabb az eredményesen befejezett eljárások száma. Ennek oka részben az, hogy az önkormányzatok jelentős hányadánál nincs munkaköri leírás.

A tapasztalatok egyértelműen bizonyítják, hogy a kistélepüléseken a jövőben sem várható az ügyvitel színvonalának javulása, mert ehhez a feltételek nem adóttak. (Az önkormányzatok több mint felénél a lakosság szám az ezer főt sem haladja meg, a hivatalok létszáma pedig tíz fő alatti.) Ezért olyan megoldást kellene keresni, amely a gazdálkodási folyamatok adminisztrációján keresztül megbízhatóvá, átláthatóvá teszi a közpénzek felhasználását és ellenőrzését mind a helyi közösség, mind a költségvetési politika irányítói számára.



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.

Levélcíme: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230

e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34

Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866

e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

A jogi szabályozás érvényesülése

A különböző jogszabályok által közvetített törvényhozói akarat és az önkormányzatok tényleges gazdálkodása között olyan mérvű különbség tapasztalható, ami többirányú intézkedések megtételét igényli. Az optimálisnak tekinthető hivatali méretek és a nagyszámú kistépülés önállósági törekvései között tapasztalható ellentmondás oldására az eddigieknél jóval eredményesebb intézkedések indokoltak. A települések önállóságát csorbíthatatlanul hagyva, ott indokolt a kormányzat részéről a segítség, ahol már a nagyságrendek miatt sem adták a színvonalas, szabályszerű gazdálkodás feltételei. A humán erőforrásokkal való gazdálkodás javítása megköveteli egyúttal a felelősségi rendszer újragondolását, újraszabályozását. Vissza kell szorítani azt, hogy mulasztásos törvénysértések sorozata jellemezze következmények nélkül az önkormányzatok gazdálkodásának többségét; s meg kell teremteni az egyéni felelősség érvényesítésének minden szükséges előfeltételét.



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.

Levélcím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230

e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34

Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866

e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

VII. KÖZBESZERZÉS ÉS PÁLYÁZTATÁS

A PÁLYÁZTATÁSI ÉS A KÖZBESZERZÉSI RENDSZER BELSŐ FELÉPÍTÉSE AZ ÖNKORMÁNYZATBAN - JAVASLATOK

Vizsgálataink alapján kialakítottuk álláspontunkat azzal kapcsolatban, hogy a **Hivatal közbeszerzési és pályázattási tevékenységét, munkáját hogyan, miképpen lehetne hatékonyabbá tenni.**

Ezzel a témakörrel kapcsolatban részletekbe menő adatgyűjtést végeztünk, és próbáltuk áttekinteni, hogy milyen aktuális problémák merültek fel. (A mellékletben található vonatkozó adatok és információk). Nem törekedhettünk a kérdéskör komplex és kimerítő feldolgozására, mert azt idő hiányában nem lehetett volna felelősen vállalni.

Fontos szem előtt tartani, hogy mind a két feladatcsoport elvégzésének, teljesítésének, jelentős anyagi konzekvenciái vannak az Önkormányzat gazdálkodására, ami controlling eszközökkel jól mérhető és felderíthető. A meg nem nyert – de potenciálisan megnyerhető – pályázatok, és a közbeszerzésekkel kapcsolatos



megtakarítható kiadások komoly tételként kezelendők az Önkormányzat gazdálkodásának egészében.

Két nagy részre kell bontani a problémákat.

(I) Az egyikben arról van szó, hogy a pályázatás és a közbeszerzés feladatellátásában keletkezett akut kapacitáshiányt meg kell oldani.

1.1) A feladatok fontossága, sürgőssége, folyamatossága és jellege nem engedi meg, hogy megvárjuk egy mindenre kiterjedő átvilágítási munka eredményét, és azután fogjunk hozzá a javaslatok megfogalmazásához. Vagyis a jelenlegi kapacitáshiány akut problémáját ***munkaerő-felvétellel lehet és kell áthidalni.***

1.2) Ennek kontingens alternatívája lehet, hogy a Hivatalon belüli ***munkaerő átcsoportosítással*** váltjuk ki az ideiglenesen támadt hiányt.

Tekintetbe véve a probléma akut jellegét, túl sok fontolgatásra ebben a fázisban nem látok kellő indokot. Minél hamarabb a megoldás részleteit kell tisztázni.

(II) A problémák másik nagy csoportja az, amelyben átfogó megoldást keresünk a két tevékenység hosszú távú, hatékony teljesítésére.

Ennek a menete csak a következő lehet szakmailag:

- Javaslat(ok) kidolgozása, megvalósítási terv elkészítése
- Ezek elfogadása esetén, a kialakítandó gyakorlat szabályozása, szabályzat készítése
- Megvalósítás

2.1) Jelenleg a két tevékenységet **a Hivatal két szervezeti egységénél látják el.** A *közbeszerzéseket* a Városüzemeltetési és vagyongazdálkodási Főosztályon, a *pályázatást* pedig a Polgármesteri Kabinet szervezetén belül. Mind a két területen súlyos és akut kapacitáshiány van (lásd **(1)**-es pontot!). Meg kell jegyeznünk, hogy a közbeszerzési, illetve pályázatási tevékenységek, feladatok jelenlegi szervezeti delegálása és telepítése **történetileg** alakult ki, vagyis: **szakmailag nem indokolható.** Szakmai, szervezeti megközelítésben egyik főosztálynak sincs szervesen köze ezekhez a feladatokhoz. A történetileg régebben kialakult helyzetet kell most éppen szakmailag több oldalról górcső alá tartani, felülvizsgálni és javaslatokat tenni egy szakmailag és a feladatellátás hatékonysága szempontjából korrekt megoldást kidolgozni.

Meg kell jegyeznünk azt is, hogy *nem létezik univerzális, mindenütt egyforma hatékonysággal alkalmazható megoldási forma e feladatok szervezeti kereteire.* Bár



olyan nagy változatosság nincsen, de jól kirajzolódnak az alternatívák. Természetesen mindegyik átfogó alternatívának vannak előnyei és hátrányai, amelyet csak szakmailag lehet megalapozni, kiegészítve hatás- és költséghatékonyság elemzéssel.

- I. A szóban forgó feladatokat teljes egészében „kiszervezik”, s a Hivatalon belül csak koordinátorok maradnak
- II. A feladatok részben kiszervezésre kerülnek, másik részük marad Hivatalon belül
- III. Teljesen Hivatalon belül tartják a feladatellátást

2.2) Az általunk javasolt hosszú távú megoldási javaslat a következő.

- I. A két nagy feladatcsoportot egy teljesen különálló szervezeti egységbe (osztályba, főosztályba) kell delegálni és telepíteni (pl.: „Pályázattási, Közbeszerzés és projektmenedzsment /fő/osztály”).
- II. A szervezeti egység létszámát a feladatok pontos felmérése alapján kell megállapítani úgy, hogy erőforrásainak legyen egy „fix” magja, és ezt egészítse ki egy munkajogilag rugalmasabban kezelhető, plasztikusabb feladatmenedzsment, amely konkrét létszámát a feladatok számának éves várható ütemezése szabja meg.
- III. A feladatokra az optimális számú, szakmailag kvalifikált, és szakmai gyakorlattal rendelkező munkaerőt kell felvenni, illetve intenzíven tovább képezni. Ez lehetővé teszi, különösen a pályázatok, pályáztatás feladatellátása területén, hogy az erőforrásokat arányban tartsuk a feladatok mennyiségével és minőségével.
- IV. A szervezeti egység keretébe telepíthetők a Hivatalban felmerülő projektmenedzselési (kivéve a nagyon speciálisakat) feladatok is, amelyek szervesen kapcsolódnak a két nagy feladatcsoporthoz.
- V. A szóban forgó virtuális szervezeti egység Hivatalon belüli pozícióját szakmai szempontoknak kell meghatározni. Ez azt indokolja, hogy a Polgármester alá legyen direkt módon rendelve. (A közbeszerzések és a pályázatok esetében is a Polgármester a szerződő fél.)
- VI. Részletesen lebontott és meghatározott felelősségi és érdekeltségi viszonyokat kell megteremteni.

(III) Mindezek mellett javasoljuk, hogy bízzunk meg egy külső, a szakmában aktívan működő szakértőt, céget, hogy készítsen mindenre kiterjedő javaslatot a problémák



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

megoldására, amely a *kívülálló* előnyeivel rendelkezik, és szakértői kompetenciáját jól tudjuk kamatoztatni.

A fent ismertetett, felvázolt szervezeti felépítés szakmailag alátámaszthatóan helyezkedik el a Hivatal szervezeti struktúrájában és működési folyamataiban; biztosítja a színvonalas feladatellátást, az átláthatóságot és az ellenőrizhetőséget, és hatékony feladatteljesítést képes biztosítani.

A Képviselő-testületnek döntenie kell, hogy az Önkormányzat közbeszerzési és pályázattal feladatellátásában keletkezett súlyos kapacitáshiány kiküszöbölésére megnöveli a létszámot azon szervezeti egységeknél, amelyeknél jelenleg a feladatokat ellátják. Ennek érdekében felkéri a Városüzemeltetési és vagyongazdálkodási Főosztály, valamint a Polgármesteri Kabinet vezetőjét, hogy vizsgálják meg pontosan milyen munkaerő szükségletük merül fel a feladatok végrehajtásához és ennek milyen költségigényei vannak.

A Képviselő-testületnek döntenie kell, hogy a közbeszerzési és a pályázattal feladatok ellátásának hosszú távú szervezeti és funkcionális megoldása érdekében, felkéri Controlling, Szervezetfejlesztési és Minőségpolitikai Osztályt az előterjesztésben javasoltak részletes megvalósítási tervének kidolgozására.

A Képviselő-testületnek döntenie kell, hogy ezzel egy időben szakértőt/szakértő céget kér fel hosszú távú alternatív megoldási javaslatok kidolgozására.



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.

Levélcíme: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230

e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34

Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866

e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

VIII. IRÁNYÍTÁS

Az irányítási rendszer problémái

Az irányításra vonatkozó szabályozás

DOKUMENTUMAI

A 2008-ban beszerzett elektronikus iratkezelő rendszer alkalmazásba vétele nem könnyítette meg a jogforrásokhoz való gyorsabb hozzáférést. Jelenleg is a Jogi Osztály kapacitásának átlag 20 %-át köti le a társosztályok és intézmények jogforrások (jogszabályok, belső rendeletek és utasítások) iránti információs igényének kielégítése. Strukturált nyilvántartási és dokumentumkezelési rendszer híján jelenleg

- nem állapítható meg egy jogforrás érvényessége,
- nem végezhető keresőszavas keresés a rendeletek, határozatok között,
- az információk elérésének idő szükséglete indokolatlanul hosszú az on-line eléréshez képest.



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

Nincs egységes szabályozás a Hivatal és intézményei tevékenységét leíró – szabályozó dokumentumok készítésének, kezelésének, nyilvántartásának, módosításának, visszakeresésének rendjéről.

Hiányzik a Hivatal minőségbiztosítási fókuszú folyamatszabályozása ellenőrzési és továbbengedési pontokkal, felelősökkel, inputokkal és outputokkal, valamint folyamat-paraméterekkel.

A Hivatal működtetésével szemben támasztott 1. számú kritérium a jogszerűség biztosítása, erre épül a Hivatal szabályozása is. A nem hatósági jogkörben működő résszel szemben azonban nincs ugyanilyen súllyal megfogalmazva korszerű menedzsment követelményrendszer, és az ennek megfelelő pénzügyi - gazdasági irányítási alrendszer.

Az egyes szervezeti egységek feladatkör meghatározásában vannak ellentmondások (pl. Kontrolling – Belső Ellenőrzési Osztály között, a Vagyongazdálkodási osztály - Kőbányai Vagyonkezelő Zrt. között, a pályázatok készítésében közreműködő 3 szervezeti egység között).

Anomáliák vannak bizonyos szervezeti egységek által végzett tényleges és a szabályozás szerint végzendő feladatai között (pl. a Környezetvédelmi Osztály, a Kontrolling Osztály által végzett és a szabályozás szerint végzendő feladatai).

A munkaköri leírások rendszere nem egységes (különbéféle tartalmú dokumentumok), nem naprakész (papíros alapon az első dokumentumot megőrzik, de sok helyen elektronikusan nem is tárolják, és a változásokat nem vezetik át), előfordult, hogy nem is volt.

HATÁSKÖR ÉS FELELŐSSÉGI KÖR

A vezetői és végrehajtói szintek közötti hatáskör-felelősségi kör megosztás aggályos legalább az alábbi területeken:

- Az intézmények feletti hatásköre a képviselő testületnek, felelősségi köre viszont a Hivatal szakapparátusának van;
- A költségvetési szervezetek jogállásáról kiadott 105-ös törvény a Hivatal gazdasági vezetőjét nevezi meg az intézmények szakmai irányítójának. Azonban sem a Hivatalnak, sem az önkormányzatnak nincs gazdasági vezetője.
- az önkormányzati törvény szerint az önkormányzat gazdálkodásáért a polgármester a felelős. Ezt a felelősségét jelenleg csak a Hivatalon keresztül tudja érvényesíteni, viszont a Hivatal vezetője a jegyző. A felelősségi és a



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcíme: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

hatáskör ebben az esetben is szétválik, a polgármester olyan kérdésben felelős, amire korlátozott a hatásköre

A képviselő testület döntési jogköre kulcskérdés az önkormányzat és a Hivatal működésének hatékonysága szempontjából.

Jelenleg nincs meghatározva és különválasztva az önkormányzati *szakmai* munka és a *politika* hatásköre. A politika jelenleg nem csak a keretek kijelölésével (pl. koncepció, terv, program, projekt, terv), a gazdálkodást érintő kérdésekkel, valamint az ellenőrzéssel foglalkozik, hanem önkormányzati szakmai kérdésekkel is, így a döntések jelentős része nem ott születik meg, ahol annak meghozatalára a legtöbb információ és szakértelem áll a rendelkezésre.

Mivel a képviselő testület nem határolja be a saját működési kereteit, ezzel nem definiálja a Hivatal döntési kompetenciájának kereteit sem.

Jelenleg a testület szinte minden döntési jogkörét maga gyakorolja. A döntésre készülő szakmai előterjesztések a hivatali apparátust olyan mértékben leterhelik, hogy a működésben jelentős szűk keresztmetszetek keletkeznek. Az előterjesztések szakbizottságokban való előkészítése sok párhuzamosságot eredményez, tovább növeli az ügyintézés átfutási idejét, ami esetenként kritikus szinten van (pl. pályázatok előkészítésében, a pályázati kiírásban foglalt határidők betarthatóságában), hatása másrészt a munka minőségében jelentkezik.

Amiként a jogosultságok az aláírásra, ellenjegyzésre, utalványozásra a Hivatal szervezetében szigorú és jól áttekinthető rendben vannak szabályba öntve, a képviselő testület 1 forinttól több milliárd forintig „ír alá”, vagyis nincs „belőve” az az alsó határ, illetve nincsenek felállítva azok a szabályok, amelyek választóvonalat húzhatnának a döntések képviselő-testületi és szakmai szférái közé. Jelenleg szinte minden pénzügyi – költségvetési területet érintő kérdésben előterjesztést kell készíteni és képviselő-testületi döntés születik.

KOCKÁZATKEZELÉS

A kockázatkezelés jelenleg a legtöbb szervezeti egységnél formális, nem segít a szervezetnek minimalizálni a tevékenységeikben meglévő kockázatok hatásait. A vonatkozó szabályozásokat célszerű lenne gyakorlati útmutatóval ellátni, mert az alkalmazás nem egységes. A szervezetben meglévő professzionális megoldások nem váltak jó hivatali gyakorlattá a Hivatal egészében. Hiányzik a kockázatkezelés elvégzésének támogatása oktatással.



KAPCSOLAT ÉS KOMMUNIKÁCIÓ

A munkakapcsolatok és ezáltal a kommunikáció az alá –főlérendeltség mentén vannak részletesen szabályozva, a horizontális kapcsolatokat kevés szabály (mi egyet sem találtunk) támogatja. A vertikális (hivatali) út betartásával a hivatali ügymenet alacsony hatékonysággal működik. Az informális kapcsolatok használata a pillanatnyi működést ugyan támogatja, de egyben lehetővé teszi az információk torzulását, visszatartását, monopolizálását, végső soron pedig megakadályozhat bármilyen változtatási törekvést.

A belső kommunikáció informatikai támogatása múlt századi (nincs osztott adatbázis a joganyagoknak, gazdasági és egyéb információknak, nincs szerkeszthető naptár, nem általános az e-mail használat, nincsenek meg a konferencia beszélgetés és a csoportmunkát támogató technikai feltételek, stb.) Vessd össze: informatikai stratégia célkitűzései, többször végrehajtott állapot- és szükségletfelmérés, beszerzett elektronikus iratkezelő rendszer, akadozó internet.

IRÁNYÍTÁSI ESZKÖZÖK

A működési mechanizmus utasításokra épülő rendszerét a vezetők többsége megfelelőnek tartja, miközben a különféle korszerű irányítási eszközök bevezethetőségét a Hivatal irányítási folyamatába tartózkodással fogadták (a projekt menedzsment eszközök alkalmazhatóságát úgyszintén!!). Ugyanakkor az önkormányzat nem hatósági feladatokat ellátó tevékenységeinek a jelentős hányada indokolná ilyen eszközök alkalmazását.

Az emberi erőforrás alrendszer jellemzői

Az emberi erőforrás alrendszer irányításának a többi alrendszerénél is nagyobb hiányosságait tapasztaltuk:

- a szervezeti ábrán nem szerepel személyzeti ügyekért felelős szervezeti egység, mert nincs is a hagyományos értelemben vett személyzeti osztály, miközben az önkormányzat és intézményei dolgozóinak száma kb. 1000!
- a képzési tevékenység szinte kizárólag a kötelező szakmai továbbképzésekre koncentrál,
- sok területen ennek ellenére évek óta nem voltak képzések;
- a képzési tevékenység nem tervezett (többnyire ad-hoc döntésekre épül), nem előzi meg a dolgozók meglévő képzettségének felmérése / nyilvántartása, a képzési igények és az adottságok eltéréseinek elemzése, a szakmai / jogszabályi követelmények változásából fakadó képzési követelmények számbavétele, a képzések nyomon-követése;



- a munkakör ellátásához szükséges kompetenciák vizsgálata, igényfelmérése, és ilyen típusú képzéseknek a képzési tervbe illesztése teljesen hiányzik;
- a karriertervezésnek nincsen egységes rendszere (az egyéni továbbképzések gyakran személyes ismeretségi alapon dőlnek el, vagy jutalmazási célt szolgálnak) és kapcsolata a teljesítmény mérési és értékelési rendszerrel;
- a vezetői kompetenciák felmérése, értékelése, és a fejlesztésére irányuló képzési tevékenység teljesen hiányzik a Hivatalban.

A vezető utánpótlás rendszere nem tudatosan felépített folyamat. A régóta a Hivatalban dolgozó vezetők a munkakörükkel kapcsolatos fontos követelménynek tartják a gyakorlati tudást-tapasztalatot, ugyanakkor a kiírt vezetői pályázatokat jellemzően külsősök nyerik, tehát nem lehet egyértelműen kijelenteni, hogy a Hivatalban eltöltött gyakorlati idő megnövelné a vezetők esélyét egy megüresedő magasabb vezetői posztra. Ha figyelembe vesszük a megcsontosodó rutinokat, beágyazódó informális kapcsolatrendszert, a Hivatal képzési tevékenységének gyengeségeiből fakadó esetleges szakmai lemaradást, akkor indokoltnak tűnik a vezetői alkalmassági kritériumok felülvizsgálata (esetleg a vezetés fiatalítása).

A karriercél, mint motivációs erő szinte teljesen hiányzik a szervezetből. Korábban mondtunk példákat arra, hogy a szervezetben nem a tudás átadására, hanem a monopolizálására való törekvés fordult elő, ezért úgy tűnik, a mobilitási igény csaknem teljes hiánya a betöltött pozíció beágyazására irányuló törekvést takar. Más szavakkal, a szervezet ellenállása a változásokkal szemben a vezetői kar részéről igen jelentős lehet.

A teljesítmények mérése és értékelése

A 2006-ban kiadott új típusú, fejlesztésközpontú, kompetencia alapú egyéni teljesítményértékelésével szemben a Hivatalban alkalmazott teljesítménymérési és értékelési rendszer csak teljesítménycélokat tartalmaz, fejlesztendő kompetenciákat nem. A kiértékelés minimális visszacsatolást ad az elvégzett munka jellemzőiről, így nem járulhat hozzá hatékonyan

- a szervezeti célok teljesülésének megítéléséhez és a dolgozó személyes hozzájárulásának kimutatásához (a sikerélményhez),
- az egyéni teljesítmény beazonosításához, a kiváló egyéni teljesítmény megerősítéséhez,
- a dolgozó erős és gyenge oldalainak megismeréséhez, és a fejlődési potenciálok feltárásához,
- a köztisztviselő munkaköri megfelelésének értékeléséhez,



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcíme: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

- a dolgozó egyéni teljesítményének kapcsolatához a jutalmazási rendszerrel,
- az önkormányzat céljaihoz igazodó egyéni fejlesztési igények számba vételéhez és tudatos tervezéséhez,
- a köztisztviselők elégedettségi szintjének növeléséhez,
- az egyéni erőfeszítések ösztönzéséhez és az egyéni életpálya célok teljesülésének elősegítéséhez!

Célok az irányítási rendszer hatékonyságának javításához

A projekt specifikáció, a vezetői interjúk és a szervezeti dokumentumok alapján az alábbi célokat gyűjtöttük ki:

A belső irányítási folyamatokkal kapcsolatos célok

- a testületi hatáskörök áttekintése
- a stratégiai tervek és a döntési kompetenciák összehangolása
- a döntési kompetenciák egységének megteremtése
- az ellenőrzési pontok felülvizsgálata
- képviselő testület és a Hivatal közötti együttműködés javítása
- szükség szerint a Hivatal szervezeti struktúrájának módosítása
- egyes egységek által ellátandó feladatok csoportosítása
- hatékonyan működő belső ügyintézés kialakítása
- át kell szervezni az ügyintézési folyamatokat (back-office) is
- információs rendszer kiépítése
- újra kell szabályozni a pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalást és a költségvetés végrehajtásának ellenőrzését is
- több szintre kell lebontani a tényleges felelősséget és teljesítmény elvárást
- a feladatok ott jelenjenek meg, ahol azok a legmagasabb szakmai színvonalon és megfelelő időben teljesíthetők
- controlling módszereket kell alkalmazni a vezetés hatékonyságának és eredményességének növelése céljából.



- a párhuzamosságok kiküszöbölésével több szintre kell lebontani a tényleges felelősséget és teljesítmény elvárást úgy, hogy a feladatok ott jelenjenek meg ahol azok a legmagasabb szakmai színvonalon és megfelelő időben teljesíthetők.
- a nagyvonalú, teljesítmény nélküli, párhuzamos és felesleges kapacitásokat fel kell számolni, meg kell szüntetni.
- professzionális szervezeti megoldások működtetése
- a célok elérése érdekében a képviselő testület korszerű és hatékony menedzsmentet, controlling szervezetet és minőségkövetelményi rendszert kíván működtetni.

A rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása

- az előkészítési folyamat rövidítése
- az előkészítés színvonalának emelése
- a nyilvánosság szélesítése
- korszerű irányítási rendszerek (PQM)
- informatikai eszközök bevezetése
- információs rendszer kiépítése
- a szakterületekre kiterjedő célrendszer és az ezekhez kapcsolódó stratégiák megalkotása, valamint az ezek mentén történő gazdálkodás segíthet a kerület működőképességének fenntartásában és továbbfejlesztésében
- korszerű döntési és szervezeti mechanizmusok kialakítása
- professzionális szervezeti megoldások működtetése
- bizonyos gazdasági, gazdálkodási nagyságrendek esetében 2010-ig el kell érni a hatékonysági, megtérülési és észszerűségi elemeket időről időre áttekintő, értékelő, elemző közgazdasági tevékenység működtetését.

Az önkormányzati intézmények felügyeletének átalakítása, a döntési jogosultságok átstrukturálása

- a stratégiai céloknak való megfelelés folyamatos ellenőrzésének fejlesztése
- a döntési jogosítványok decentralizálása



- a Hivatal és intézményei közötti információ áramlás hatékonyságának növelése
- a Hivatalban alkalmazott munkamódszerek kiterjesztése az intézményekre is
- a tervezési rendszer felelősségi viszonyainak javítása
- a tervezés formális személyi és szervezeti elvárásainak nevesítése
- az ellenőrzés formális személyi és szervezeti elvárásainak nevesítése
- az e-közigazgatás ajánlásainak alkalmazása
- informatikai alkalmazások alkalmazása
- információs rendszer kiépítése
- az önkormányzat rövid, közép és hosszú távú tervezésének, az ágazati koncepcióknak, az intézményi munkaterveknek, vezetői programoknak stb. komplex, összefüggő rendszert kell alkotnia
- professzionális szervezeti megoldások működtetése
- átláthatóvá és racionálissá kell tenni az önkormányzat által fenntartott és működtetett valamennyi intézményt
- az intézményi hálózat, az egyes intézmények működésének ellenőrzését működésük hatékonysága szempontjából is – szisztematikussá és rendszeressé kell tenni.
- bizonyos gazdasági, gazdálkodási nagyságrendek esetében 2010-ig el kell érni a hatékonysági, megtérülési és észszerűségi elemeket időről időre áttekintő, értékelő, elemző közgazdasági tevékenység működtetését.

Fejlesztési javaslatok az irányítási rendszer hatékonyság javítására

IT

- Az elektronikus iratkezelő rendszer alkalmazásának azonnali szélesítése és kiterjesztése a Hivatal egészére,
- Az elektronikus dokumentumkezelés és a kapcsolódó területek (tartalomfejlesztés, véleményezés, kétirányú kommunikáció, kereső rendszer, nyomtatványok, űrlapok, lakossági bejelentések) komplex fejlesztésének felgyorsítása ill. következetes végrehajtása;
- A kommunikáció informatikai eszközökkel történő támogatása (pl. belső portál, e-mail levelező rendszer, internet, konferencia beszélgetések, csoportmunkát támogató informatikai megoldások / pl. közös naptár);



Rendszerek

- Az egyes szervezeti egységek feladatkör meghatározásának felülvizsgálata, a szervezeti egységek által végzett tényleges és a szabályozás szerint végzendő feladatai közötti ellentmondások kiküszöbölése;
- A munkaköri leírások egységes, naprakész rendszerének kialakítása;
- Javasoljuk az önkormányzat nem hatósági (vagy akár hatósági) feladatokat ellátó tevékenységeinek vizsgálatát abból a szempontból, hogy milyen korszerű irányítási mechanizmusokkal lennének támogathatóak, és javasoljuk azok fejlesztését a prioritások mentén. Az általunk készítendő 2 tanulmányban az alábbi irányítási eszközök bevezetésére teszünk javaslatot:

Stratégiai tervezés módszertana:

- stratégia alkotás
- hosszú távú tervezés
- mutatószámrendszer
- stratégiai irányítás kiegyensúlyozott mutatószámok segítségével (BSC)
- a szervezeti egységekhez delegált gazdálkodási felelősség
- ösztönzés, jutalmazás, motivációs rendszer

Projektmenedzsment módszertana:

- projekt menedzsment
- menedzsment típusú irányítás
- teljesítménymérési és értékelési rendszer
- más önkormányzatoknál működő „jó hivatali gyakorlat” átvétele
- minőségirányítás

Az egyes eszközök alkalmazhatóságának vizsgálata alapján készüljön szervezetfejlesztési és beruházási projekt terv, valamint képzési és pénzügyi terv a bevezetésre.

- Az emberi erőforrásokért felelős személyzeti osztály kialakítása az alábbi tevékenységekkel:
 - toborzás
 - kiválasztás



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

- képzés
- gondoskodó elbocsátás
- kompenzációs rendszer
- nyilvántartási rendszer a dolgozókról
- A képzési rendszer átalakítása, továbbfejlesztése;
- A vezetői utánpótlási rendszer kialakítása, a vezetői alkalmassági kritériumok felülvizsgálata, programok azonnali beindítása;
- A teljesítmény mérési és értékelési rendszer radikális átalakítása a 301/2006. (XII.23) kormányrendelet szerint;

Szabályozás

- Szabályozó dokumentumok, munkaköri leírások készítésének, kezelésének, nyilvántartásának, módosításának, visszakeresésének szabályozása;
 - A Hivatal minőségbiztosítási fókuszú folyamatszabályozása ellenőrzési és továbbengedési pontokkal, felelősökkel, inputokkal és outputokkal, valamint folyamat-paraméterekkel;
- A kockázatkezelési szabályozás felülvizsgálata, kiegészítése a jó Hivatali gyakorlatokkal és kiterjesztése (pl. projektekre)
- A horizontális irányú (nem alá-fölérendeltségi) kommunikáció normáinak megállapítása, az információ szolgáltatás szabályozása, a kommunikációs eszközök használatának képzésekkel történő támogatása, és a kommunikációs készségek átfogó fejlesztése tréningek segítségével.
- A képviselő testület működési keretfeltételeinek szabályozása
 - A hatáskörök ésszerű megosztása a Hivatal szakapparátusával és az intézményekkel (pénzügyi is)
 - A saját hatáskörben ellátandó feladatok tervezése és szabályozása
 - A bizottságok, alpolgármesteri feladatok szabályozása
 - A Hivatal és az intézmények döntési kompetenciáinak újraszabályozása (pénzügyi is)



Emberi erőforrás fejlesztés, képzés

Az emberi erőforrásokért felelős HR osztály egyik fő feladata a képzési rendszer kialakítása és működtetése és a képzési terv összeállítása, a teljesítményértékelési rendszerrel összhangban, annak eredményeire építve.

Előnyei:

- A szervezet igényeivel összhangban tervezi és valósítja meg a munkavállalók képzését, fejlesztését.
- Elősegíti a folyamatos tanulási kultúra kialakítását.
- Előmozdítja a munkaköri rotációt és a tudás hiányával indokolt munkaköri cseréket.

A képzési terv elkészítéséhez a következő elemzésekre van szükség:

- teljesítményigény elemzése
- képzésigény elemzése
- megvalósíthatóság elemzése

A képzés egy olyan megtervezett folyamat, amelynek során az egyén, ismeretei, készségei, attitűdje vagy viselkedése módosul annak érdekében, hogy meghatározott tevékenységekben a teljesítménye javuljon. A képzés célja, hogy az adott egyén megfeleljen a szervezet jelenlegi vagy jövőbeni követelményeinek, munkáját hatékonyan legyen képes elvégezni.

A képzés beruházás az emberi tőke fejlesztésébe.

A képzés akkor hatékony, ha az:

- Megfelelően illeszkedik a szervezet humánpolitikájába.
- Stratégiai megfontolásokon alapul – a későbbiek során milyen felkészültségre lesz szükség
- Releváns – valóságos igényeket elégítsen ki.
- Probléma centrikus – hiányosságokra koncentráljon
- Tevékenység orientált – munkában hasznosítható
- Eredmény orientált – világos célok érdekében
- Teljesítmény centrikus legyen – mérhető teljesítményjavulás
- Folyamatos és szisztematikus terven alapuljon.



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcíme: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

A leggyakoribb képzési célok a következők lehetnek:

- betanítás,
- a minőség javulása,
- hibás munkavégzés csökkenése,
- a rugalmasság és az alkalmazkodó képesség növelése,
- a munkahelyi elégedettség növelése
- a szervezet kultúrájának változtatása.

A KÉPZÉS SZISZTEMATIKUS MODELLJE

1. Képzési igények felmérése
2. Képzési folyamat tervezése
3. Lebonyolítás
4. Értékelés

1. A képzési igények felmérése

Az igények területei:

- Szervezeti szintű igények: tervek tanulmányozása, konzultáció vezetéssel, megtérülés vizsgálata.
- Munkaköri szintű igények: munkakörelemzés, hiányosságok a szaktudásban, hatékonyság feltételei.
- Egyéni szintű igények: teljesítményértékelő beszélgetés alapján, kompetencia szakadék esetén.
- Az igények felmérését követően kerül sor az erőforrások biztosítására. A humánpolitikai költségvetésben általában megszabott a keret, ami képzésre fordítható.
- Meg kell határozni a képzendő személyek körét.
- Igények rangsorolása és erőforrások szétosztása.
- Elsajátítandó készségek, képességek, ismeretek viselkedések körének meghatározása.

A Hivatalban a szervezetfejlesztési project során végzett interjúk, elemzések alapján a következő képzéseket javasoljuk:



Vezetői tréning

A vezetői tréningek négy nagy témakörre oszlanak: feladatok menedzselése, azaz stratégia menedzsmen; emberek menedzselése, (leadership, people management,); önmagunk menedzselése, azaz önismeret, kommunikáció, (soft skills, selfmanagement) személyiségfejlesztés és a vezető személyének szóló executive coaching.

Önismereti és személyiségfejlesztő tréningprogram az MBTI típuselmélet alapján

A program célja, szembekerülni nemcsak a vélt, hanem a valós énnek, mert így hatékonyabban, probléma mentesebben tud működni az egyén. Az egyéni és csoportos igények felismerése, befolyásolása, a különbségek elfogadása és hasznosítása a munkavégzés során elengedhetetlenül fontos.

Változáskezelés

A program célja, hogy segítséget nyújtson a változási folyamatok és okok megértésében, a változással szembeni ellenállások kezelésében. A változások konfliktusokat eredményeznek, amelyeket stressz helyzetek kísérhetnek. A program segítséget nyújt a résztvevőknek a konfliktusok eredményes kezelésében és a stressz leküzdésében, abban, hogyan váltsunk „szemüveget”, hogy hamarabb meglássuk azt, amit kollégánk, ügyfelünk már lát.

PCM módszertani ismeretek

A PCM módszertan oktatása célkitűzése a jelen szervezetfejlesztési projektnek és egyben elengedhetetlenül fontos a sikeres pályázatok, projektek lebonyolításához is.

Hatékony ügyfélkezelési technikák

A program lehetőséget nyújt az ügyfelekkel foglalkozó munkatársak személyiségének, képességeinek fejlesztésére, emberközpontú ügyfélkezelési technikák megismerésére.

Kommunikációs tréning

A kommunikációs tréning célja, hogy a résztvevők fejlesszék azokat a képességeiket, amelyek segítenek az önérvényesítésben és a hatékony kommunikációban.

Problémamegoldó csapatmunka és önszervezés

A szervezetek alapegysége a munkacsoport, a team. Egy sikeres csapat összetartó és önirányító. A tagok egymás erősségeit figyelembe véve megállapodnak a szerepekben, és együttműködve végzik a feladatokat. A problémák egy jó csapatban megoldandó feladatokat jelentenek, amiket a tagok közösen, az erősségekre építve, egymást segítve és kiegészítve oldanak meg.

A kiemelkedő csapatteljesítmény eléréséhez kiemelkedő egyéni teljesítmények szükségesek. Az önszervezés és a hatékony időgazdálkodás segítségével az egyén meg tudja osztani erőforrásait saját önálló munkája és a csapatmunka között.



A program célja az egyén, csoport és vezető közti összhang növelése és a hatékony együttműködés erősítése.

Csapatépítés

Az együttműködésnek, versengésnek és a közös problémamegoldásnak egyaránt helye van egy hatékonyan működő csapatban. A tréning során a játékos feladatok hatására erősödik a csapatkohézió, fokozódik a bizalom egymás iránt, és a résztvevők megtanulják az egyéni különbségeket erőforrásként kezelni, a problémákat közösen megoldandó feladatokként értelmezni.

A tréning célja, hogy segítse

- az új munkatársak csapatba integrálását,
- csapattagok közötti hatékony kommunikációt,
- a személyes konfliktusok kezelését,
- az újszerű helyzetek, problémák megoldását,
- a komfortzóna átlépését,
- csoportdinamikai ismeretek és eszközök elsajátítását;

* A megrendelő igénye szerint a program outdoor modullal bővíthető!

Hatások és eredmények

A teljes projekt központi célkitűzése a Hivatal működési hatékonyságának javítása. Az irányítási rendszer fejlesztése egyike azoknak a kiemelt területeknek, amelyeken látványos és intenzív eredményeket lehet elérni.

Az IT infrastruktúra sokat vizsgált és kiemelten kezelt fejlesztési területén sok kiváló eredményt értek már el (pl. informatikai stratégia). Az itt megfogalmazott javaslatok azokra a területekre fókuszálnak, amelyek az irányítási rendszer hatékonysága szempontjából kiemelt jelentőséggel bírnak a várt eredmények fontossága, vagy sürgőssége miatt.

Az elektronikus iratkezelő rendszer 2008. évi beszerzésekor célul tűzték ki, hogy a rendszer 2009-ben már az egész Hivatal számára elérhetővé fogja tenni a testületi határozatokat és meg fogja könnyíteni az előterjesztések kezelését. Noha a 24/2006. (IV.29.) BM-IHM-NKOM együttes rendelet részletesen meghatározza az önkormányzatoknál alkalmazható iratkezelési szoftverekkel szemben támasztott követelményeket, ez a fejlesztés a Jogi osztály és a képviselő testület közötti iratforgalmon kívül nem terjedt el a hivatali szervezet egészében (sőt pl. még mindig CD lemezen folyik az előterjesztések sokszorosítása – továbbítása). A rendszer gyors kiterjesztésével meggyorsítható a képviselő testület és a szervezeti egységek közötti dokumentum továbbítás, javítható a dokumentumok hozzáférhetősége, ezáltal



- az előkészítési folyamat rövidítése,
- az előkészítés színvonalának emelése,
- a nyilvánosság szélesítése;

Az elektronikus dokumentumkezelés és a kapcsolódó területek komplex fejlesztésének felgyorsítása ill. következetes végrehajtása (amit e projekt is célul tűzött ki) révén elérhetővé, strukturálttá, naprakésszé, áttekinthetővé, interaktívvá válnak az eddig csak nagy átfutási idővel elérhető, torzuláson, monopolizáláson, késedelmekkel átesett információs bázisok.

A fejlesztés azzal az eredménnyel kecsegtet, hogy a döntések meghozatalához szükséges információk olyan időben és ott állnak majd rendelkezésre, ahol a döntések meghozatalához a legnagyobb szakértelemmel bírnak.

A kommunikáció informatikai eszközökkel történő támogatása révén

- a több szervezeti egységet érintő feladatok végrehajtásának hatékonysága javul a jobb szervezés, hatékonyabb információáramlás által;
- a vertikálisan együttműködő szervezetek (pl. a Hivatal és intézményei) minden működési módban (utasításos, nem utasításos, projekt-) hatékonyabban tudnak együttműködni;
- áthidalhatóvá válik a Hivatal egyes szervezeti egységei között jelenleg mutatkozó helyenként jelentős fizikai távolság;

A szabályozás az irányítási rendszer egyik központi eleme. Megmutatja a vezetés elvárásait, a feladatok végrehajtásának kívánatos (legjobb gyakorlaton, vagy külső követelmény-rendszeren alapuló) módját.

Sokszor hallottuk a vezetői interjúk során a hatósági tevékenységeket irányító vezetőktől, hogy az önkormányzatok a hatósági funkciók ellátása miatt annyira speciálisak, hogy biztosan nem lehet alkalmazni a korszerű vállalatirányítási módszereket. Valóban, az önkormányzatok esetében jellemző, hogy a szabályozást a külső jogszabályok és belső rendeletek, utasítások nagy száma determinálja. Ez azt jelenti, hogy a hatósági tevékenységek esetében az utasításos irányítást a jogszabályokban megfogalmazott külső követelményrendszer burka veszi körül, de ezeken a keretfeltételeken belül a tevékenységek végzésének a módja és az azt támogató eszközök fejlettsége a helyi feltételek mentén „szabadon” alakítható. A nem hatósági tevékenységek esetében pedig nagyon kis különbség van az önkormányzati szervezet és egy for-profit szervezet irányítása között.

- A szabályozó jellegű dokumentumok készítésének, kezelésének szabályozása révén egyszerűvé, egységessé és átláthatóvá válik ez a tevékenység: kikészíthetnek belső szabályozást, hogyan készül, mi a jóváhagyás, elfogadás,



módosítás és ismételt elfogadás módja, milyen felelősségek érvényesülnek, mi a szabályozó dokumentumok kezelésének, tárolásának, állagmegőrzésének módja, stb. Melyek a Hivatalban és intézményeiben érvényes szabályozó jellegű dokumentumok, munkaköri leírások, hogyan osztják szét, módosításkor hogyan vonják vissza, hogyan gondoskodnak arról, hogy mindig a legutolsó érvényes szabályozás legyen érvényben.

- A döntési pontok számának csökkentése a megfelelő intézkedések végrehajtásával jelentősen javíthatná a képviselő testület és a Hivatal munkájának hatékonyságát. A megfelelő intézkedések egyik csoportjába tartozik a Hivatal (és intézményei) minőségbiztosítási fókuszú folyamatszabályozása ellenőrzési és továbbengedési pontokkal, felelősökkel, inputokkal és outputokkal, valamint folyamat-paraméterekkel. Minőségbiztosítási fókusz alatt itt a tevékenységek elvégzésének olyan módját értem, amely képes az elvárt eredmény elérésére, a meghatározott jellemzők egy csoportjának teljesítésére.
- A jó hivatali gyakorlatra házon belül és országosan is lehet példákat gyűjteni a kockázatkezelésben is. Ezeknek a Hivatal szintjére emelése azonnali hatást fejtene ki. Másrészt a folyamatszabályozás minősített eseteként említett kockázatkezelést nem csupán a pénzügyi kockázatok felmérésének és kezelésének eszközeként kellene meghatározni, hanem egy olyan módszertanként, amely segít a végzett tevékenységben rejlő összetett kockázatok kezelésében (pl. a működés biztonságát érintő, vagy a végzett tevékenységek során fellépő működési anomáliákat azonosító, helyesbítő vagy megelőző „immunrendszer”-ként). A projekt-szerűen végzett tevékenységek esetében végzett kockázatkezelés révén a projektek sikerességének növekedése biztosan bekövetkezne.
- A horizontális (azonos ügyön, vagy az ügymenetben egymást követően dolgozó társ-osztályok, vagy osztályok és intézmények) kommunikációjának problémáiról az alá-fölé rendelt és eszerint szabályozott Hivatalban már szóltunk az elemzésben. A horizontális együttműködés, kommunikáció tapasztalt normái – összefüggésben a szervezeti kultúrával – nem támogatják a hatékony működést, ellenkezőleg, információtorzuláson, - visszatartáson, - monopolizáción keresztül béníthatják azt. Kulcsfontosságú tehát a horizontális együttműködés fejlesztése során nem csupán eszközökben, szoftverekben vagy új épületekben gondolkodni, hanem emberekben és az emberek közötti normákban is! A kommunikációt emberek és nem gépek végzik, az intézkedésként javasolt képzések, tréningek hatására fog jobban működni a kommunikáció, nem érdemes rajta spórolni!



- A hatáskörök és döntési kompetenciák megosztása a szakapparátus és a képviselő testület között, a saját hatáskörben ellátandó feladatok (és meghozandó döntések) keretfeltételeinek meghatározása, a végrehajtás módjának folyamatszabályozása leegyszerűsítendő, átláthatóvá és nyomon követhetővé tenné az egyes irányítási szintek munkáját és a szintek közötti kapcsolatokat. E nélkül nem várható a működés hatékonyságának javulása.
- A rendszerek foglalják keretbe, támogatják és teszik hosszú távon fenntarthatóvá a szervezet által végzett folyamatokat. A folyamatoknak primátusa van a rendszerekkel szemben. Hiba a rendszereket a folyamatok nélkül fejleszteni (és pláne a rendszereket azok tárgyi megjelenésével – pl. a szervezeti felépítéssel, SZMSZ-szel, vagy pénzügyi tervező-elemző szoftverrel azonosítani).
- A „Rendszerek” című pontban megfogalmazott javaslatok kizárólag a „Szabályozás” pontban adott javaslatokkal együtt értelmezhetőek!
- A hatékonyság javításának egyik eszköze a redundanciák, vagy éppen a hiányzó láncszemek kiküszöbölése. A szervezeti egységek jól meghatározott feladatköre azokkal a folyamatokkal kell, hogy összhangban álljon, amelyeket végeznek, összhangban a más szervezeti egységekkel megvalósuló munkamegosztással (a munkamegosztásból kell kiindulni és nem a szervezetről).
- A szervezeti egység részvétele a folyamatokban tovább bontható egyéni szintre. Ennek a szintnek a szervezetre vetítése a munkaköri leírás, aminek a szövete a legsűrűbb, ezért a legérzékenyebb a változásokra. Az egyének feladat-, felelősségi és hatásköre egy olyan hamburgerre hasonlít, amiben az egyes részek nemhogy kilógnak egymás alól, hanem épp fordítva, szépen fedik egymást. Nem elég egyszer papíron megcsinálni, hanem naprakészen is kell tartani, melynek hatására a követelmények és elvárások világosan megfogalmazott rendszere jön létre. Az a hozzáadott értéke, hogy kiinduló pontja lesz a dolgozók teljesítmény célkitűzéseinek és azon keresztül hatnak a szervezet teljesítmény célkitűzéseinek megvalósítására.
- A stratégiaalkotás, a hosszú távú tervezés, a mutatószámrendszer, a BSC, a szervezeti egységekhez delegált gazdálkodási felelősség és az ösztönzés, jutalmazás, motivációs rendszer más – más módon fejti ki a hatását, de összességében mindegyik stratégiai menedzsment eszköz a működés hatékonyságának és minőségének drámai javulását fogja eredményezni, ha sikeresen bevezetik.
- A projekt menedzsment módszertan, a menedzsment típusú irányítás, a teljesítménymérési és értékelési rendszer, a más önkormányzatoknál működő „jó hivatali gyakorlat” átvétele és a minőségirányítás jelen tanulmányban



javasolt bevezetése is más-más hatásokon keresztül, de egyértelműen a kitűzött célok megvalósítása irányába hat.

- Az eszközök bevezetésének programozása kapcsán lesznek láthatóvá a bevezetéshez szükséges erőforrások, határidők és közvetlen hasznok, azok megbecslése a jelen tanulmányban nem lehetséges.
- Az emberi erőforrásokért felelős személyzeti osztály kialakítása, a képzési rendszer átalakítása, továbbfejlesztése, a vezetői utánpótlási rendszer kialakítása, a vezetői alkalmassági kritériumok felülvizsgálata, programok azonnali beindítása és a teljesítmény mérési és értékelési rendszer radikális átalakítása a 301/2006. (XII.23) kormányrendelet szerint egy közös projekt, a HR alrendszer komplex fejlesztése keretében valósítható meg. A projekt terv elkészítésével lesz megbecsülhető az egyes részterületek várható hatása és eredménye.

Kockázatok és következmények

Az elektronikus iratkezelő rendszer bevezetésének nem megfelelő előkészítése és a bevezetés alól megengedett kivételek miatt a rendszer összességében nem lesz működőképes. Ennek következménye lehet

- Ex-lex állapot (a hivatkozott törvény betartása sérül)

Az elektronikus dokumentumkezelő rendszer bevezetésében rejlő kockázat, hogy ha a bevezetése nem következetes, szakmailag nem megalapozott, a tudás nem megy át a gyakorlatba, akkor **(KO1)**

- nehezen értelmezhetőek a jelen szervezetfejlesztési projekt egyéb részeredményei (pl. a COGNOS bevezetése),
- ez e-közigazgatás kialakítása megakad
- az informatikai stratégiában megfogalmazott célkitűzések megvalósítása elhúzódik

A folyamatok szintjén meglévő szabályozatlanság kedvez a változással – fejlődéssel szemben álló tényezőknek. A szabályozásban tehát az a kockázat rejlik, hogy megbukhat ezen tényezők ellenállásán.

A Hivatal hatósági tevékenységének, vagy nem hatósági tevékenységének a meglévő módon (utasításokban, rendeletekben) történő további szabályozása már túlszabályozottsághoz vezethet. Ilyen szakmai módszerrel korszerű szervezetfejlesztés nem valósulhat meg!



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

A kellő szakmai körültekintés nélkül, nem megfelelő kommunikációval és képzéssel összekötött szervezetfejlesztés károkat is okozhat, mert a szervezet jelentős része jelenleg nincs szakmailag felkészülve korszerű stratégiai menedzsment eszközök alkalmazására.

Kockázat a projektek fogadtatása, pedig az elköteleződést többek között kommunikációval lehetne elérni.

PI. A „Mit szól ehhez a projekthez?” kérdésre a válaszok:

- „Nem kaptunk erről információt.”
- „A vezetőkön múlik, hogy mit valósítanak meg belőle.”
- „Megvalósítása technikai oldalon aggályos.”
- „A határai nem derültek ki.”
- „Nem hiszek benne.”
- „Igazi megoldást nem fog találni.”

A szervezet a változatlanágban érdekelt. A jelen projekt nem tűz ki változást, csak szakértői tanulmányok készülnek (csak változtatni ne kelljen)

- „Szervezeti változás alatt a szervezeti egységek átnevezését értik.”
- „Senki nem vállalja a felelősséget, hogy kimondja a dolgokat”
- „A projektszerű munkavégzés szervezeti keretei nincsenek kidolgozva.”
- „A projektek tervezésében – végrehajtásában résztvevő szervezeti egység vezetői munkaköri leírása sem a feladatkört, sem a felelősségi kört nem rögzíti.”

A politikai befolyás kockázata:

- Javaslatunk szerint a tervezésnek a stratégia – koncepció – hosszú távú (3 éves) ciklusára kellene támaszkodnia (top-down) és ebből kellene levezetni a hosszú távú terv tárgyévi programját. Ugyanakkor - ahogy fent bemutattuk -, a politika jelenleg szinte minden döntési kompetenciát maga gyakorol. A Hivatal szakmai apparátusa a politika megrendelésére készít (elő) terveket, amelyek megvalósításának sikerét a politika a végrehajtó (ma hivatali, a jövőben projekt-) szervezeteken kéri számon. A sikertelenségben nehezen választható szét a rossz politikai kezdeményezés és a rossz végrehajtás.
- A projekt tervezésnek a hosszú távú célrendszerhez kötése nem lehet sikeres, ha nem változik meg a politika – szakmai előkészítés viszonya és a politika a továbbiakban nem a szakmai szervezetek által előkészített, hanem – ahogy



most teszi - a maga által megrendelt projekteket hajtja (hajtattja) végre. Ezt neveztük korábban a szakmai munka politika mentesítésének (KO2).

- A politika által determinált szakmai munka maximális hatótávolsága 4 év, mert a politikai vetésforgó miatt ennyi időnként változik a tényleges irányítást gyakorló szervezet (majdnem függetlenül attól, hogy közben változik-e a politikai pártok képviseleti aránya a képviselő testületben).

A projektmenedzsment módszertannak mindenképpen választ kell adnia korunk nagy társadalmi problémájára, a korrupciónak. Nem konkrét esetekről, hanem az irányítási rendszerbe épített eljárások, kockázatkezelési és ellenőrzési módszerek alkalmazásáról beszélünk.

Ezzel összefüggésben érdemes kiemelni, hogy a köztisztviselők felelősség viselése korlátos, többnyire a munkaviszonyával együtt megszűnik.

Minden változásnak a fejekben kell kezdődnie. Ha nem sikerül megfelelő oktatással, képességfejlesztéssel és kommunikációval támogatni a szervezetfejlesztést (projektmenedzsment módszertan alkalmazását), a projekt megbukik (KO3).

Ha a PCM módszertan bevezetése nem következetes, szakmailag nem megalapozott, és a tudás nem megy át a gyakorlatba, akkor a projektmenedzsment legalább annyit árthat, mint amennyit használ. Egy-egy projekthez jogosultságokat delegálni (pl. pénzügyi) gazdálkodási felelősség, az ellenőrzés, kockázatkezelés megfelelő szabályozása és végrehajtása nélkül nagy kockázattal jár.

A fenti kockázatelemzésben megjelölt *KO kritériumok* azt jelentik, hogy akármelyik kockázat bekövetkezése az egész projekt sikerességét veszélyezteti. Ezek a kritériumok még egyszer:

KO1: az elektronikus dokumentum kezelő rendszer bevezetésében rejlő kockázat;

KO2: a szakmai munka politika mentesítésében rejlő kockázat;

KO3: a projekt támogatása oktatással, képességfejlesztéssel és kommunikációval;



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.

Levél cím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230

e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34

Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866

e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

IX. STRATÉGIA

A STRATÉGIAI TERVEZÉS MÓDSZERTANA

Tekintettel arra, hogy a szervezetfejlesztési projekt első számú célkitűzése a Polgármesteri Hivatal hatékonyságának javítása, a projekt specifikációban a stratégiai tervezéssel kapcsolatos elvárások, célok köre az egyik legkiterjedtebb.

Az elemzésnek szánt II. fejezetben bemutattuk az önkormányzat és a Hivatal stratégiai, hosszú- és középtávú tervezésének szabályozottságát és gyakorlatát. Megállapítottuk, hogy

- a meghatározott feladatok
 - rendszere nem konzisztens (lásd a bizottságok feladat specifikációját),
 - sok párhuzamosságot tartalmaznak (lásd a jogi tanácsadás, pályáztatás, vagyongazdálkodás területeit), és
 - a rendszerében vannak hiányzó feladatok (pl. a projekt menedzsmenttel kapcsolatban).



- átfogó, komplex jövőképe, stratégiája sem az önkormányzatnak, sem a Polgármesteri Hivatalnak nincsen;
- az egyes szakterületi koncepciók nem koherensek, nem képeznek egységes, összehangolt rendszert,
- a stratégiaalkotást, hosszú- és középtávú tervezést nem szabályozott körülmények között végzik,
- a stratégia, hosszú- és középtávú tervek célkitűzései nem épülnek be tervszerűen az éves tervekbe, az éves tervalkotás bázis szemlélettel, „részintezéssel”, ad-hoc döntések sorozatával kapcsolódik a jövőbe.
- Mindezek alapján javaslatot teszünk:
- az önkormányzat stratégiai, hosszú- és középtávú tervezésének, és az éves tervekbe való beépülésének kidolgozására az önkormányzati szektor számára, nemzetközileg elfogadott tervezési módszertan alapján (Projekt Ciklus Menedzsment, a továbbiakban: PCM), és
- a Polgármesteri Hivatal stratégiai, hosszú- és középtávú tervezésének kidolgozására és beépítésére az egyéni teljesítménymérési és értékelési rendszerbe. (Balanced Scorecard / Stratégiai vezetés a kiegyensúlyozott mutatószámok segítségével – a továbbiakban: BSC).

A stratégiai tervezéssel kapcsolatos célok

A projekt specifikáció, a vezetői interjúk és a szervezeti dokumentumok alapján az alábbi célokat azonosítottuk:

- Szervezetfejlesztési célok:
 - a képviselő testület és a Hivatal közötti együttműködés javítása
 - hatékony gazdálkodás
 - Jövőkép általi célok:
 - Eddig elért eredmények megőrzése mellett a Polgármesteri Hivatal munkájának további fejlesztése a szolgáltató jelleg irányába
- Stratégiai célok:
 - Hatékony, több változatú költségvetési tervzés
 - A környezeti változásokra való gyors reagálás



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

- Budapest Kőbányai Önkormányzata 2007-ben elfogadott informatikai stratégiájának célja:
 - Az informatika adta lehetőségeket kihasználva ésszerűsítsék, megkönnyítsék a munkát
- Gazdasági célok:
 - Kőbánya gazdasági- és társadalmi modernizációjában az önkormányzati szektor kulcsszerepet játszik, s a kerület ennek révén közelebb kerülhet az uniós csatlakozásából fakadó előnyök kihasználásához
 - További követelmény az adófizetők pénzbefizetésének átlátható felhasználása.
- Szolgáltatási célok:
 - Hatékonyabbá váljon a gazdálkodás és bővüljön az elérhető források köre.
 - A költségek optimalizálása.
- A személyi állománnyal kapcsolatos célok:
 - A humán erőforrás területén meghúzódó, lehetséges tartalékok gyors és hatékony feltárása.
 - Tervszerű felkészítés.
- Az Európai Unió települési önkormányzatokra vonatkozó célja:
 - Át kell szervezni az ügyintézési folyamatokat (back-office) is
- Stratégiai célok:
 - Információs rendszer kiépítése.
 - Olyan szakterületi koncepciókat kell készíteni melyből mindenki saját, egyénre szóló – a központi célok irányába ható – cselekvési programot tud megfogalmazni szervezete, önmaga számára, a rendszer minden pontján.
 - Az önkormányzat rövid, közép és hosszú távú tervezésének, az ágazati koncepcióknak, az intézményi munkaterveknek, vezetői programoknak stb. komplex, összefüggő rendszert kell alkotnia.
 - Össze kell kapcsolni a stratégiai tervezést és az éves költségvetést és szabályozni ezek előkészítésének és elfogadásának folyamatát.
 - A bázis szemléletű költségvetés készítését fel kell váltania a feladatfinanszírozású költségvetésnek.



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.

Levélcíme: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230

e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34

Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866

e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

- Újra kell szabályozni a pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalást és a költségvetés végrehajtásának ellenőrzését is.
- A szakterületekre kiterjedő célrendszer és az ezekhez kapcsolódó stratégiák megalkotása, valamint az ezek mentén történő gazdálkodás segíthet a kerület működőképességének fenntartásában és továbbfejlesztésében.
- A szolgáltató önkormányzat céljai:
 - A költségvetési tervezés és gazdálkodás, valamint a vagyongazdálkodás korszerűsítése.
 - „elfogadó”, „beletörődő” önkormányzati modell helyett az „aktív”, „kezdeményező” modell érvényesítése.
 - Az önkormányzati intézmények felügyeletének átalakítása, a döntési jogosultságok átstrukturálása
 - a stratégiai céloknak való megfelelés folyamatos ellenőrzésének fejlesztése
 - a döntési jogosítványok decentralizálása
 - a Hivatal és intézményei közötti információ áramlás hatékonyságának növelése
 - a Hivatalban alkalmazott munkamódszerek kiterjesztése az intézményekre is
 - a tervezési rendszer felelősségi viszonyainak javítása
 - a tervezés formális személyi és szervezeti elvárásainak nevesítése
 - az ellenőrzés formális személyi és szervezeti elvárásainak nevesítése
 - informatikai alkalmazások alkalmazása
 - információs rendszer kiépítése
 - az önkormányzat rövid, közép és hosszú távú tervezésének, az ágazati koncepcióknak, az intézményi munkaterveknek, vezetői programoknak stb. komplex, összefüggő rendszert kell alkotnia
 - professzionális szervezeti megoldások működtetése
 - átláthatóvá és racionálissá kell tenni az önkormányzat által fenntartott és működtetett valamennyi intézményt



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levél cím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

- az intézményi hálózat, az egyes intézmények működésének ellenőrzését működésük hatékonysága szempontjából is – szisztematikussá és rendszeressé kell tenni.
- Minőségi célok:
 - A település állapotának folyamatos mérése szükséges egy adatbázis létrehozásával (monitoring), annak érdekében, hogy a változások értelmezhetőek legyenek.
 - Controlling módszereket kell alkalmazni a vezetés hatékonyságának és eredményességének növelése céljából.
 - Szükséges a környezet-állapot folyamatos mérése, valamint az európai ügyek tekintetében az önkormányzat szerepének és működésének áttekintése.
 - A feladatokat évenként átgondolva, a stratégiai elképzeléseket hozzá kell igazítani a változásokhoz.
 - A kitűzött fejlesztési célok, programok, projektek társadalmi beágyazottsága
- Partnerségi kapcsolatok
 - Az érdekvérvényesítő politizálást fel kell váltania a társadalmi részvétel növelésével megvalósuló partnerségnek, az érdekeszámító politizálásnak.
 - A kerület gazdasági és szociális vitalitásának növelése.
 - Az önszerveződő alapítványokat, társadalmi közösségeket be kell vonni a célok kitűzésébe és a megvalósítás menetébe.
 - Az intézmények közösségei megértsék, és valódi részeseivé váljanak a teljes település előtt álló feladatok, gondok közös kezelésének/megoldásának.
 - Esélyegyenlőségi programok.
- Szervezetfejlesztés, ellenőrzés, minőségbiztosítás céljai:
 - Biztosítani kell a mindenkor szükséges tárgyi, technikai, személyi és anyagi eszközök meglétét.
 - Különböző időhorizontokban a világos, egyértelmű feladat és cél meghatározása.
 - Professzionális szervezeti megoldások működtetése.



- Az ezekre fordított összegek összhangba kell, hogy kerüljenek azokkal a tartalmi törekvésekkel, önként vállalt többletfeladatok ellátásával, amelyeket az önkormányzat az ésszerű és még felvállalható tevékenységi keretek között képes finanszírozni.
- Főleg a képviselő-testület koncepcionális elképzeléseinek kimunkálásában, az ezt megalapozó feladatok ellátásában gyakrabban kell alkalmazni külső szakemberek felkérését és megbízását.
- Bizonyos gazdasági, gazdálkodási nagyságrendek esetében 2010-ig el kell érni a hatékonysági, megtérülési és ésszerűségi elemeket időről időre áttekintő, értékelő, elemző közgazdasági tevékenység működtetését.
- Elégedett, érdekeltté tett polgárok
 - Mindenki számára naprakészen a szükséges információk számítástechnikai hozzáférhetőségének biztosítása

Projekt Ciklus Menedzsment (PCM)

Az Európai Uniónak a projektmenedzsment módszertanára kidolgozott általános, az önkormányzatokra is érvényes, ún. Projekt Ciklus Menedzsment módszertana tartalmazza mindazokat a strukturális és módszertani elemeket és menedzsment módszereket, amelyeket az önkormányzati stratégia megalkotásánál, a koncepciók, hosszú- és középtávú tervek elkészítésénél a szakmai területeken alkalmazni lehet. A PCM megfelelő kapcsolatot teremt a koncepciók, programok és projektek között, ezáltal lehetővé teszi a hosszú távú célok beépülését a közép- és rövid távú tervekbe. A cikluson belüli értékelés célja az, hogy a végrehajtott projektek tapasztalatai beépüljenek a jövőbeni programok és projektek tervezésébe, így visszacsatolást biztosít a stratégia és koncepciók időről időre szükséges módosításához.

A ciklus egy elképzelésből indul ki, majd az adott elképzelést egy végrehajtható és értékelhető munkatervvé fejleszti. Az elképzelések meghatározására egy egyeztetett stratégia keretében kerül sor.

A ciklus olyan struktúrát kínál, amely biztosítja az érdekcsoportok véleményének megkérdezését és a releváns információk rendelkezésre állását, így kellően megalapozott döntéseket lehet hozni a tervek, programok, projektek futamidejének kulcsfontosságú szakaszaiban.

A PCM elnevezés onnan ered, hogy az egymáshoz kapcsolódó ciklus-elemekből, munkaszakaszokból egy strukturált döntéshozatali algoritmus alakítható ki, amely lényegében egy projektgenerálási „kényszerpályát” testesít meg. Az egyes szakaszok



progresszívek, azaz az új szakaszhoz csak az előző szakasz teljesítése után lehet sikeresen hozzákezdeni.

Az általános projektciklus hat szakaszból áll:

- Programozás
- Identifikáció (Konceptióalkotás, illesztés)
- Tervezés
- Finanszírozás
- Megvalósítás
- Értékelés

A ciklus meghatározza a legfontosabb döntéseket, az információk követelményeket és a felelősségi köröket, minden egyes szakaszra vonatkozóan.

A cikluson belüli szakaszok progresszívek – egy új szakasz teljesítése után lehet sikerrel hozzákezdeni.

A ciklus az egyes időhorizontokat összeköti, és a programozásból kiindulva a koncepcióalkotás, illesztés fázisán keresztül (az általános, hosszú távútól) a tervezés fázisán át, a finanszírozás és a megvalósítás lépésein keresztül jut el az értékelésig. Innen a visszacsatolás révén hat vissza a programozásra.

Programozás

A programozás keretében kerül sor az országos és szektorszintű elemzésekre az olyan problémák, korlátok és lehetőségek feltárása céljából, amelyek fejlesztési együttműködés tárgyát képezhetik.

Míg a fejlesztési koncepció az ország, illetve egy térség átfogó távlati fejlesztését megalapozó és befolyásoló tervdokumentum, ami a hosszú távú, átfogó fejlesztési célokat határozza meg, valamint a fejlesztési programok kidolgozásához szükséges irányelveket, addig a program a koncepció alapján kidolgozott középtávú cselekvési terv, amely stratégiai és operatív program fázisokra épül.

A programok projekteken keresztül valósulnak meg, kidolgozási folyamatát nevezzük programozásnak.

Identifikáció (konceptióalkotás, illesztés)

A koncepcióalkotás során kerül sor a projektötletek meghatározására, beazonosítására ill. a programkeretbe való beillesztésére, valamint a további tanulmányozás céljából



történő elemzésére, átvilágítására. Mind a programok, mind a projektek esetében gyakori, hogy olyan komplex eljárásokra van szükség, amely sok fél aktív közreműködését igénylik.

Gyakori tapasztalat, hogy a projektekkel kapcsolatban túlságosan sok az olyan döntés, amely a kedvezményezettek és az érdekcsoportok megfelelő szintű bevonása, és a szükséges információk nélkül születnek meg.

A projektciklus célja annak biztosítása, hogy az érdekcsoportok is részt vegyenek a döntésekben, és, valamint, hogy a döntések releváns és elégséges információk alapuljanak.

Nagyon fontos egy projekt relevanciája és finanszírozhatósága szempontjából, hogy egyrészt illeszkedjen egy már elfogadott programkeretbe, másrészt megfeleljen az összes érdekelt elvárásainak.

Már a projektkoncepció megalkotásánál fontos a kedvezményezett célcsoportjával történő konzultáció, az érdekeltek, kedvezményezettek problémáinak elemzése és az adott problémák lehetséges kezelési módjainak meghatározása. Ezt követően lehet csak megalapozott döntést hozni az egyes kidolgozandó projekttervek relevanciájáról (mind a kedvezményezett célcsoport, mind a keretprogram szempontjából), valamint arról, hogy mely projekt koncepciókat, nagyvonalú terveket érdemes továbbfejleszteni a tervezési szakasz során. A nagyvonalú tervek előzetes megvalósítási tanulmányok formájában kerülnek elkészítésre és jóváhagyásra.

Tervezés

A tervezési szakaszban a releváns projektkoncepciók alapján részletes megvalósíthatósági tanulmányok, operatív projekttervek készülnek. A PCM kijelöli az egymást követő fejlesztési lépések kötelező sorrendjét és az elvégzendő feladatokat, amelynek során a projektelképzelés egy végrehajtható és értékelhető projekttervvé fejlődik. A projektterv részletes kidolgozása a kedvezményezettek és az egyéb érdekcsoportok bevonásával történik. Ezt követően kerül sor a projektterv megvalósíthatóságának és fenntarthatóságának értékelésére, amelynek során választ kell adni arra, hogy sikeres lesz-e várhatóan a projekt, és képes-e hosszú távon előnyöket biztosítani a kedvezményezettek számára? A fenti értékelés alapján születik döntés arról, érdemes-e a formális, a részletes pénzügyi forrásigény meghatározását tartalmazó projektjavaslatot elkészíteni, majd a finanszírozási forrásokat biztosítani a projekthez.

- A hozammutató azt mutatja, hogy a projekt megvalósulása révén mi lesz a hozzáadott érték az adott gazdaságban, vállalkozásban, térségben.



- Az eredménymutatók a projekt által generált közvetlen hatásokat mérik, például, hogy mennyivel növelhető egy adott térségben a foglalkoztatottság, az érintett vállalkozások jövedelme.
- A hatásmutatók hosszabb távú hatásmérést szolgálnak, amikor már a projekt megvalósul. Azt kell bizonyítani, hogy milyen hatást fejt ki a projekt az adott térségben. Ez lehet speciális és lehet átfogó.
- Amikor meg kell meghatározni, hogy a projekttel mit hoznak létre, akkor az output indikátor arra szolgál, hogy mérjük az adott idő alatt létrehozott mennyiséget, minőséget. Ezen kívül pontosan tudni kell a célcsoportot, akik a haszonélvezői lesznek a projektnek, valamint azt, hogy mindez hol valósul meg.

Finanszírozás

A finanszírozási szakasz során a finanszírozó intézmények megvizsgálják a program, ill. projekt javaslatokat, és döntést hoznak arról, hogy finanszírozzák-e azt vagy sem. A finanszírozó intézmény és a támogatott ill. kedvezményezett jogi okmány formájában megállapodik a végrehajtás módozataiban, amelyben rögzítik a projektek finanszírozására és végrehajtására vonatkozó megállapodásokat.

A projekt megvalósítása pályázat és az eredményes pályázat benyújtása és elnyerése után kezdődhet.

A finanszírozásra alkalmas projekt kiválasztásának szempontjai közül az első, hogy garantál-e hozzáadott értéket. Ezen túl bizonyítani kell, hogy az eredmények mérhetők, amelyhez objektíven ellenőrizhető teljesítménymutatókat, indikátorokat kell találni.

Mérni kell, tudni nemcsak az időt, de a költségeket, a teljesítményeket, az eredményeket a célokhoz kapcsolva, valamint a projekt megvalósítása után várható hatásokat. Mindehhez temérdek, valós információra is szükség van. A mérési mutatók, indikátorok kiválasztásánál tekintetbe kell venni, hogy az objektív méréshez szükséges ellenőrzési információk rendelkezésre állnak-e, ill. reális költségek mellett biztosíthatók.

Vizsgálni kell továbbá, hogy mennyire újszerűek, megvalósíthatók, ill. fenntarthatók az eredmények. A pénzügyi fenntarthatóság bizonyítása nélkül egy projekt terv nem fogadható el. Bizonyítani kell, hogy abból a pénzből, amit támogatásként felhasználnak (és abból is, amit saját erőként hozzátesznek) konkrétan mit terveznek megvalósítani. A partnerség megvalósítása – mint említettük – külön elbírálási szempont. Fontos aspektus, hogy a projekt képes-e több intézkedést komplexen összekapcsolni, felerősíteni más projektek hatását egy (adott) átfogó program megvalósítása érdekében.



Megvalósítás

Az elővizsgán megfelelt projektek kiválasztása és a finanszírozási döntést követően kezdődhet a projektek megvalósítása, amelyet a szerződéskötés előz meg. Ehhez meg kell választani a szerződéskötési stratégiát, mert a pályázó sok esetben kevesebb támogatásban részesül, mint amennyire pályázott. A bírálat során a projekt tervben akadhatnak olyan tevékenységek, amelyek nem ismerhetők el, azaz a támogatásból nem finanszírozhatók. Egy kompromisszumos döntés eredményeként a pályázó elfogadhatja a csökkentett támogatást, ha vállalja a saját erő felemelését.

Az Unió a megvalósítandó projekteknél előírja, hogy a pályázó egyrészt előrehaladási jelentések benyújtásával bizonyítsa a projekt terv szerinti haladását, amelyhez folyamatos nyomon követést, monitorozást ír elő. Beszámol arról is, hogyan teljesültek az érdekeltek, a célcsoportok elvárásai az eredeti tervhez képest.

A megvalósításhoz kapcsolódóan szükség lehet szakmai segítségnyújtási-, munkavégzési- illetve szállítási pályázatok kiírására és szerződések megkötésére. A végrehajtás során, a kedvezményezettekkel és az érdekcsoportokkal konzultálva, a projekt irányítói folyamatos monitoring útján értékeli, hogy a tervekhez képest milyen tényleges előrelépéseket sikerült elérni, a projekt jó úton halad-e a kitűzött célok megvalósításának irányában. Amennyiben szükséges, a projekt kidolgozása óta eltelt idő alatt történt jelentős változások fényében módosítani kell a fejlesztési irányt, vagy bizonyos célkitűzéseket.

A projektmenedzsment kulcsfeladatai az ötletek generálásán, a projektterv elkészítésén túl, a tevékenységek időütemezése, az erőforrások összehangolt felhasználásának biztosítása, a projekt megvalósítás folyamatos nyomon követése, a monitorozás, a szükséges korrekciós intézkedések elvégzése, az elszámolások előkészítése, a támogatásle hívás kezdeményezése és ehhez előrehaladási jelentések elkészítése, amelyben számot ad arról, milyen tevékenységeket végeztek el, és mi az, ami még hátra van.

Értékelés

Az értékelési szakaszban a finanszírozó intézmény a megvalósítóval együtt értékeli, hogy a program milyen eredményeket ért el és levonják a tanulságokat. Az értékelés során levont tanulságokat felhasználják a jövőbeni programok és projektek tervezéséhez. Jóllehet az általános ciklusban az értékelési szakasz a megvalósítási szakaszt követi, elterjedt gyakorlat az is, hogy középtávú értékelést végeznek a megvalósítási szakasz során a projekt hátralévő futamidejében hasznosítható tapasztalatok megállapítása céljából.



A projektek megvalósításával a monitorozás, a projekt ellenőrzése még nem ér véget. A projekt befejezését követő 6 hónap elteltével majd 1, 3 ill. 5 éven belül is be kell nyújtani egy-egy jelentést, hogy az outputokból hogyan lett tényleges hozam, eredmény, hogyan tudta elérni a projekt azt a célcsoportot, amit terveztek, és hogyan tudták elérni azokat a hatásokat, amelyeket a projekttervben megfogalmaztak. Tehát az utólagos értékelés minden uniós pályázatnál alapkövetelmény.

Az értékelés minden esetben a projekt célkitűzései megvalósításának vizsgálatát jelenti. A monitorozással ellentétben nem dinamikus, hanem statikus tevékenység, és nem a folyamatokat követi nyomon, hanem állapotot tükröz egy adott időpontban vagy időszakban.

Az értékelés célja olyan hatások megállapítása, tanulságok levonása, melyek attól függően, hogy mikor hajtják végre, elsősorban vagy az adott projekt, vagy más projektek, programok esetében lesznek hasznosíthatóak. Tágabb értelmezésben esetleg sor kerülhet átfogó rendszervizsgálatokra is. Sőt egyes ellenőrzési jelentések is tartalmaznak bizonyos értékelési elemeket.

Értékeléseket nem csupán azért végzünk, mert az előírások ezt megkövetelik, hanem mert időről időre felmerül annak igénye, hogy ellenőrizzük, hogyan valósultak meg projektünk célkitűzései, érdemes volt-e dolgoznunk, és azt elég szabályszerűen tettük-e, hatékonyak voltunk-e, s mire költöttük el a rendelkezésünkre álló anyagi forrásokat. Ilyen és hasonló kérdések minden projekt esetében felmerülnek, mi sem bizonyítja ezt jobban, mint hogy a projektek végrehajtása során rendszeresen készülnek a különböző értékelő jelentések.

Stratégiai vezetés kiegyensúlyozott mutatószámokkal (BSC)

A Balanced Scorecard egy stratégiai menedzsment eszköz, amely a jövőről alkotott elképzeléseinket mutatószámok segítségével alakítja át akciókká, és ezeknek a mutatószámoknak a segítségével biztosítja, hogy az elvárások beépüljenek a szervezet, a szervezeti egységek - csoportok és a dolgozók egyéni teljesítmény elvárásaiba. A teljesítmények mérése és értékelése alapján visszacsatolási lehetőséget biztosít a stratégiába.

Munkamenete

- 1/ jövőkép, stratégiaalkotás
- 2/ célok kitűzése
- 3/ mutatószámok meghatározása



4/ elvárások megfogalmazása

5/ intézkedések kidolgozása

6/ végrehajtás

7/ ellenőrzés

8/ visszacsatolás

A BSC a stratégia kijelölésének és operatív célokká, programokká alakításnak keretrendszere.

A stratégia alkotás 4 nézőpontja

A korábbi tervezőrendszerek általános hiányossága volt, hogy csupán pénzügyi szempontok alapján vizsgálták az eredmény elvárásokat és a célokat csak pénzügyi mutatókban fogalmazták meg.

A BSC egy-egy stratégiai cél vonatkozásában az alábbi 4 nézőpont teljesülését programozza:

1/ pénzügyi nézőpont

2/ vevői nézőpont

3/ működési folyamatokkal kapcsolatos nézőpont

4/ tanulás és fejlődés céljai

Azért kiegyensúlyozott, mert a stratégiai célt 4 egymással összefüggő nézőpontból határozta meg.

A mutatók között megkülönböztetünk eredménymutatókat (amelyek objektívek) és teljesítményozókat (amelyek szubjektívek).

Az egyes mutatók között ok – okozati összefüggések vannak. Minél nagyobb 2 mutató (egy teljesítményozó és egy eredménymutató) közötti oksági kapcsolat, a mutatószámokban megfogalmazott célkitűzések annál nagyobb pontossággal teljesíthetőek.

A BSC a teljes irányítási cikluson keresztül (Plan – Do- Control – Act) kommunikációra és oktatásra épül, bevonva a tervezés, megvalósítás, ellenőrzés és visszacsatolás teljes ciklusába a megvalósításban résztvevő, és az érdekelt feleket.

A stratégia programokká és akciókká alakításával teremtjük meg a stratégia és az éves tervezés összehangolását

- az elvárásokkal,



- a különböző stratégiai intézkedések összehangolásával,
- az erőforrások elosztásával, és
- a mérföldkövek kijelölésével.

Intézkedések

Az intézkedések meghozatala és végrehajtása képezi a BSC operatív szintjét.

Az intézkedések vizsgálata során különös hangsúlyt fektetünk a tervezéskor felállított hipotézisek tesztelésére, annak megállapítására, hogy az egyes stratégiai célokra 4 nézőpontból kidolgozott mutatók (amelyek teljesítményokozók és eredménymutatók) között milyen erősségű ok-okozati kapcsolat mutatkozott, és ezeket a mért értékeket visszacsatoljuk a stratégia alkotás folyamatába.

A BSC havi és negyedéves beszámolási rendszerrel is kapcsolódik a stratégiai menedzsment rendszerébe.

A BSC és a TÉR (teljesítménymérési és értékelési rendszer) kapcsolata

A BSC-ben a szervezet stratégiai szintjén kijelölt céljait a kiegyensúlyozott mutatószámok segítségével, a szervezeti egységeken keresztül le lehet bontani és hozzá lehet rendelni az egyéni teljesítmény elvárásokhoz. Az egyéni szintű elvárások (teljesítmény célok és kompetenciafejlődés) teljesülésének mérőszámai a kiegyensúlyozott, harmonizált rendszerben aggregálhatóak és visszafelé is összesíthetőek, így teremtve meg a szervezeti és az egyéni szintű teljesítménymérés lehetőségét.

Stratégiai tanulási és alkalmazkodási folyamat működtetése

A BSC tanuló rendszer, amelybe bele van égetve a stratégia és a hosszú távú tervek igazítása a bekövetkező változásokhoz az alábbi műveleteken keresztül:

adatgyűjtés → hipotézis → visszacsatolás → tesztelés → adatgyűjtés ...

Ugyanez a hatás mutatkozik meg a BSC és az egyéni szintű teljesítmény mérési és értékelési rendszerrel való kapcsolatán keresztül is.

Fejlesztési javaslatok a stratégiai tervezés hatékonyság javítására

IT

- A BSC-ben definiált mutatószám rendszer számára az adatfeldolgozó – nyilvántartó szoftver (COGNOS) konfigurálása;



Rendszerek

- Készüljön el az önkormányzat stratégiai – hosszú- és középtávú tervezésének, koncepció alkotásának (a Projekt Ciklus Menedzsment) módszertana, és hozzák létre a bevezetésre vonatkozó folyamatszabályozását (az önkormányzat tervezési kézikönyvét);
- Készüljön el az önkormányzat Polgármesteri Hivatala stratégiai – hosszú- és középtávú tervezésének, koncepció alkotásának (a Balanced Scorecard) módszertana, és hozzák létre a végrehajtásra vonatkozó szabályozását. (a Polgármesteri Hivatal tervezési kézikönyvét);
- A controlling és a monitoring rendszer továbbfejlesztése történjen meg a BSC igényei szerint;

Szabályozás

A Budapest Főváros X. kerület Kőbánya Önkormányzat SZMSZ-éről kiadott 5/2009. (III.20.) önkormányzati rendeletet egészítsék ki

- a Képviselő testület kizárólagos hatáskörébe rendelt alábbi feladatokkal:
 - Az önkormányzat stratégiájának és hosszú távú fejlesztési tervének elfogadása (PCM programozás – tervezés fázis);
 - A Polgármesteri Hivatal stratégiájának és hosszú távú fejlesztési tervének elfogadása (BSC);
 - A 12. § (1) szerint a képviselő-testület éves munkatervben rögzíti a feladatait és célkitűzéseit. Ebben a munkatervben legyen kötelezően végzett feladat részben az önkormányzat, részben a Polgármesteri Hivatal számára a programozás / projekt alkotás, a gazdasági program éves felülvizsgálata és a 3 éves terv hozzáigazítása.
 - A 3 éves tervből az éves költségvetés elfogadása.
- A Gazdasági ... Bizottságnak átruházott feladat részben a hosszú-középtávú tervek felügyelete részben írják elő a BSC mutatószám rendszer kidolgozását, akciók és intézkedések elrendelését, éves felülvizsgálatát egészen a visszacsatolásig.
- A bizottságok feladat specifikációjának felülvizsgálata és megtisztítása a párhuzamos ill. nem konzisztens elemektől, illetőleg kiegészítése a PCM és BSC módszertana szerinti feladat ellátással, felelősségi és hatáskörrel;



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

- A 2/2008. sz. polgármesteri és jegyzői közös utasítás egészüljön ki az Ügyrendi szabályzat 1. sz. mellékletében:
 - A Polgármesteri Hivatal általános feladatai egészüljenek ki az önkormányzat és a Polgármesteri Hivatal stratégiája, hosszú- és középtávú terveinek, koncepcióinak, jövőképeinek az előkészítésével,
 - a Controlling, Szervezetfejlesztés és Minőségpolitikai Osztály esetében a feladatok egészüljenek ki az alábbiakkal: a BSC működtetése, monitoring, elemzés, riportok, helyzetelemzések, a célkitűzések költségigényei és lehetséges pénzügyi forrásai; a pályázatokkal kapcsolatos valamennyi adatfelvétel, statisztikai művelet elvégzése és a jelentések elkészítése;
 - a HR osztály esetében a stratégia, hosszú- és középtávú tervezéssel, valamint a BSC-vel kapcsolatos oktatások rendszeres végzésével;
 - Gazdasági és Pénzügyi Főosztály a hosszú- és középtávú tervezésért – elemzésért is legyen felelős;
 - Jegyző legyen felelős a BSC-ért;
 - A Polgármesteri Kabinet legyen felelős a pályázatokkal kapcsolatos valamennyi kötelezettség nyilvántartásért;
- A munkaköri leírások kiegészítése az érintett szervezeti egységekben feladatot ellátó, felelősséget és hatáskört viselő dolgozóknak a PCM-ből és a BSC-ből keletkező új feladataikkal;
- Koncepció alkotási folyamat;
- Történjen meg a 2007. szeptemberben előterjesztett Kőbánya Budapest X. kerület Városfejlesztési koncepció tervezet továbbfejlesztése a 2009. januárban megjelent Városfejlesztési kézikönyv alapján.
- Szakmai alapon készüljön új gazdasági program, amely figyelembe veszi a városfejlesztési koncepcióban foglaltakat és a jelenleg érvényes hosszú távú koncepciók, elsősorban a kerületfejlesztési koncepció, és annak szakmai részterületekre kidolgozott programjai figyelembe vételével. Ugyanúgy gördülő tervezési módszert kell alkalmazni.
- A gazdasági program és a Városfejlesztési koncepció alapján újítsák meg az eddig elkészült koncepciókat, biztosítsák azok konzisztenciáját, a folyamatok egymáshoz rendeltségét, integráltságát, és illeszkedését az önkormányzat tevékenységének egészébe, valamint folytassák azok kidolgozását;
- Hatáselemzés készüljön minden koncepció és terv megalapozására;



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcíme: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

- Az éves költségvetési koncepció tartalmazza továbbá a 3 éves terv időarányos részeinek megnevezését, az időarányos részből az éves tervbe emelt részt, és ami kimarad, azt meg kelljen magyarázni;
- Ami az éves tervből kimarad, azzal a 3 éves tervet vissza kelljen programozni → ez is legyen a 3 éves terv csúszó tervezési feladatai között!
- A 2010. évi költségvetési koncepció már az új tervezési elvek, szabályok és az addig elkészülő új hosszú távú tervek alapján készüljön;
- Valósuljon meg a „NULLA bázisú”, feladat alapú tervezés.

Emberi erőforrások

- Készüljön az egész szervezetre (beleértve az alpolgármestereket, a bizottságok tagjait / vezetőit és a képviselőket is) olyan képzési terv, amely különböző ismeretszinteken átadja a feladatok ellátásához szükséges tudást, készségeket.
- Készüljön az egész szervezetre (beleértve az alpolgármestereket, a bizottságok tagjait / vezetőit és a képviselőket is) olyan képzési terv, amely különböző ismeretszinteken átadja a feladatok ellátásához szükséges tudást, készségeket.

Hatások és eredmények

IT

- A COGNOS konfigurálása a BSC igényei szerint a futó projekt részeként nem, csak annak továbbfejlesztéseként valósítható meg. Nélkülözhetetlen a mutatószámok használatához, mert a könyvelési rendszer (és más adatforrások) adatainak feldolgozása során erre a szoftverre vár a feladat, hogy a mutatószámokat és az azokra épülő riportokat előállítsa.

Használatával a stratégiai tervezés, vezetés és visszacsatolás ugyanolyan egyszerű és felhasználóbarát lesz, mint amilyené a COGNOS a pénzügyi rendszer adatainak használatát tenni fogja.

Rendszerek

- A fejlesztési javaslatok egyik központi eleme az önkormányzat stratégiai, hosszú- és középtávú tervezési rendszerének továbbfejlesztése a Projekt Ciklus Menedzsment (PCM) módszertan felhasználásával. A PCM módszertanának a programozásra és



tervezésre vonatkozó fejezete alkalmas az önkormányzat stratégia, szakmai koncepció, programozás és projekt generálási feladatainak irányítására. A Projekt menedzsment módszertana című tanulmányban javaslatot teszünk a teljes módszertan bevezetésére, így a tervezést követő megvalósítás és értékelés fázisok alkalmazásba vételére is, így megtörténik a teljes ciklus, a végrehajtás utáni visszacsatolás a stratégiába /hosszú-középtávú tervbe/koncepcióba.

- A fejlesztési javaslatok másik központi eleme a Polgármesteri Hivatal stratégiai, hosszú- és középtávú tervezési rendszerének továbbfejlesztése a Balanced Scorecard (BSC) módszertan felhasználásával.
- Szabályozás
- Az önkormányzat SZMSZ-ének és az Ügyrendi szabályzat 1. sz. mellékletének a javasoltak szerinti módosítása beemeli ezen szervek felelősségi körébe az évesnél hosszabb távú tervek készítését, végrehajtását mind a PCM, mind a BSC vonatkozásában. A felelősségi és hatáskörök világossá, egyértelművé válnak. (A HR szervezet létrehozására a Projektmenedzsment módszertana c. tanulmányban teszünk javaslatot).
- A munkaköri leírások módosításával az érintett vezetők és dolgozók feladat-, felelősségi és hatáskörébe emelik be a többlet feladatokat.
- A koncepció alkotás folyamatában elkészülő új Városfejlesztési koncepció meghatározza a kerület fejlődésének legfontosabb irányait, amelyre további szakmai koncepciók és az új gazdasági programot is építeni lehet.
- A hatáselemzések megalapozottá teszik a terveket, rögzítik és visszaellenőrizhetővé teszik a hipotéziseket és lehetőséget adnak a terv-tény eltérések elemzésére.
- Az éves költségvetés elkészítését állítsuk a talpára. A bázisszámleletet váltsa fel a „nulla bázisú”, feladat alapú tervezés. Az éves tervbe emeljék be a 3 éves terv időarányos részét, az eltérésekről szóló magyarázattal, így nyilvánvalóvá válik, hogy a középtávú terv mely része nem valósulhat meg (és azzal a középtávú tervet csúsztató tervezéssel módunk lesz módosítani!).
- Emberi erőforrások
- A változásokat kísérik oktatási programok és legyen visszacsatolás. Az ellenállások megfelelő kommunikációval az emberek bevonásával, stb. jobban kezelhetővé válnak.



Kockázatok és következmények

- A Balanced Scorecard egy fejlett stratégiai menedzsment módszer és eszköz, amelynek használata magas szintű tervezési, szervezetfejlesztési és controlling ismereteket igényel. Nem várható el, hogy ezek az ismeretek maradéktalanul rendelkezésre álljanak a Hivatalban, ezért a polgármesteri Hivatal stratégiai tervezése bevezetésének kulcs siker tényezője, hogy a belső szakembereket megfelelő képzéssel a kívánt szakmai szintre hozzák, és alkalmas, felkészült – és a szervezetfejlesztéshez is magas szinten értő – tanácsadó(ka)t találjanak a rendszer bevezetés támogatására. (KO1).
- A Balanced Scorecard a nemzetközi szakirodalom szerint sikerrel bizonyított számos külföldi közintézmény esetében. Ezek a gyakorlati tapasztalatok elérhetőek, de hazai tapasztalatokra nem lehet támaszkodni a rendszer bevezetés során.
- Előfordulhat, hogy a COGNOS jelen projekt szerinti bevezetése nem hozza meg a várt hatékonyság növekedést, és nem javít az elvárt mértékben a tervezésben érintett hivatali és intézményi vezetők kapacitás lekötésén. Márpedig erre a felszabaduló kapacitásra szükség lesz a kezdeti időkből a bevezetéssel járó többlet munkaráfordítások kezelésére. Ugyanakkor a BSC testre szabott kialakítása szintén hatékonyság javulást, tehát végső soron a leterheltség csökkenését fogja hozni.
- A két új tervezési módszertan egyidejű bevezetése esetleg azzal a kockázattal jár, hogy a fejekben zavar támad az egyes eszközök alkalmazásakor.
- Ha a koncepciók, tervek és programok gyorsított kidolgozása nem egy átgondolt, összehangolt munkaprogram mentén valósul meg, akkor az egyes szakmai dokumentumok összhangja sérülhet, az okozott leterheltség növekedés pedig ellenálláshoz vezethet a szervezetben. Ugyanakkor az erőforrásokkal való hatékonyabb gazdálkodás ígéretét is hordozza.
- A képzési és kommunikációs programok gyengeségei, esetleges elmaradása azzal a kockázattal fenyeget, hogy a bevezetett új rendszerek (és más új rendszerek) alkalmazása is megbukik a dolgozók ellenállásán. (KO2).
- A fenti kockázatelemzésben megjelölt KO kritériumok azt jelentik, hogy akármelyik kockázat bekövetkezése az egész projekt sikerességét veszélyezteti. Ezek a kritériumok még egyszer:
 - KO1: a belső szakemberek megfelelő képzése és a szervezetfejlesztéshez is magas szinten értő tanácsadó(k) bevonása a rendszer bevezetés támogatására;
 - KO2: a bevezetett új rendszereket nem támogatja megfelelő színvonalú oktatás a szervezet minden szintjén, ezáltal a dolgozók ellenállása miatt a projekt nem éri el a kitűzött célokat;



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcíme: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

X. DÖNTÉS

IRÁNYÍTÁSI FOLYAMATOK, FELELŐSSÉG ÉS HATÁSKÖRÖK

A döntés előkészítő folyamatok nem értelmezhetőek és nem fejleszthetőek az irányítási rendszer keretfeltételeinek ismerete nélkül. Ezért először bemutatom azokat a sarokpontokat, amelyek között a döntések előkészítése és végrehajtása történik. Azt követően rámutatok az irányítási rendszer jelenlegi problémáira és a továbbfejlesztésére tett javaslatokra.

A jogszabályokba kódolt problémák

Az egységes polgármesteri hivatal

Az önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvény 38. § szerint



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

A képviselő-testület egységes hivatalt hoz létre – polgármesteri hivatal elnevezéssel – az önkormányzat működésével, valamint az államigazgatási ügyek döntésre való előkészítésével és végrehajtásával kapcsolatos feladatok ellátására.

Az *egységes* polgármesteri hivatalról szóló rendelkezés a döntés előkészítési folyamat szempontjából kiinduló jogszabály, mert egy szervezetben ötvözi az önkormányzati és államigazgatási (hatósági) ügyek döntésre előkészítésével és végrehajtásával kapcsolatos feladatokat.

Vannak olyan országok (pl. Franciaország), ahol a polgármesteri hivatal az önkormányzati feladatokat látja el, míg az államigazgatási ügyek intézésére egy másik intézmény szolgál. Az egységes polgármesteri hivatal jogintézménye számos probléma forrása.

Tekintettel arra, hogy a képviselő-testület és a polgármester államigazgatási feladatainak köre igen szűk, a képviselő-testület hatásköre a képviselő-testület hivatala tevékenységének csak egy részére terjed ki. Ugyanis a jegyző – aki az

államigazgatási feladatok egy jelentős részében rendelkezik önálló döntési, hatás- és feladatkörrel, és a képviselő-testület szervezeti jogi törvényességi felügyeletét is ellátja – ezen feladatköreiben a képviselő-testülettől független munkakört (döntési jogkört) birtokol. Másfelől viszont ő a képviselő-testület hivatalának vezetője, akit a képviselő-testület választ határozatlan időre. Ebben a szerepében tehát csorbul a hatósági jogkörök ellátásához delegált függetlensége.

E jogszabály másik problémája, hogy a döntési folyamatból kiragadja magát a döntést, és a döntés előkészítést és -végrehajtást élesen elválasztva magától a döntéstől. A gyakorlatban ez felveti a döntés előkészítők felelősségét (több visszajelzésből is hallottuk, hogy a képviselő-testület sok tagja bizalmatlan a Hivatal szakapparátusával szemben), ugyanakkor a szakapparátus szakmai függetlensége sem valósul meg a politika közvetlen (napi) beavatkozása miatt a döntés előkészítő munkába.

E felvetések legfelső szintű megoldása természetesen meghaladja e projekt hatókörét. Ugyanakkor tény, hogy az önkormányzati és államigazgatási (hatósági) feladatok irányítása hatékonyságának növelése más-más irányítási eszközökkel, más-más struktúrában lenne megoldható. Bizonyosan van mozgástér a jogszabályok által szigorúan meghatározott kereteken belül is e két nagy tevékenység és a hozzájuk kapcsolódó felelősségek jobb elhatárolására, és az egyes területek eltérő eszközökkel történő továbbfejlesztésére.



Irányítás és vezetés problematikája

Az önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvény 35. § (2) bekezdése szerint „A polgármester a képviselő-testület döntései szerint és saját önkormányzati jogkörében *irányítja* a hivatalt.”

Az önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvény 36. § (2) bekezdése szerint „A jegyző *vezeti* a képviselő-testület hivatalát.”

Az Ötv. és egyetlen módosítása sem tartotta fontosnak meghatározni az irányítás és a vezetés definícióját és egymáshoz való viszonyát.

A szakirodalom axiómaként azt tartja, hogy az irányítás a vezetésen keresztül fejti ki hatását.

Az értelmező szótár meghatározása szerint

- *irányít, irányítás:* „odahat, hogy valaki vagy valami bizonyos irányba haladjon”, „valamit célszerűen, irányt szabva vezet”, „valaminek az irányát távolról szabályozzák”.
- *vezet, vezetés:* „a haladáshoz, a cél eléréséhez irányt mutat”, „cselekvésében, tevékenységében irányít valakit”, az intézkedéseivel, felügyeletével irányít”

Az irányítás és a vezetés közigazgatási jogi fogalmát Dr György István dolgozata Dr. Ficzer Lajost idézve az alábbiak szerint határozza meg:

„Az irányítás két szervezet közötti olyan hatalmi viszony, amelyben az egyik (irányító) szervezet a másik (irányított) szervezetre meghatározó befolyást gyakorol; az irányítás nem más, mint közvetlenül a vezetésre és azon keresztül az igazgatási szervezetre gyakorolt hatás, „a vezetés igazgatása”.”

„A vezetés fő funkciója az igazgatási szervezetre és ezen keresztül a teljes szervezetre gyakorolt hatás – „az igazgatás igazgatása”.”

Az irányítási hatáskörök tekintetében:

„1. Az irányító szervezetet megilleti a szabályozási jog.”

„2. Az irányítás körében gyakorolható jogok között gyakran a konkrét utasítás kibocsátásának a lehetősége is megtalálható.”

„3. Az irányítás keretében az irányító szervet megilleti az aktus felülvizsgálati jog.”

„4. Az irányítással foglalkozó szakirodalomban egységesnek nevezhető az a nézet, amely szerint az ellenőrzés része az irányításnak. Külön is kihangsúlyozandó, hogy az



irányítás nem nélkülözheti az ellenőrzést, mivel szükségszerűen támaszkodnia kell ennek eredményeire.”

„5. Végül az irányító szerv hatáskörébe tartozhat az irányított szervezet konkrét ügyeiben a döntés joga.”

Dr. György István véleménye szerint „jogtudományi értelemben a polgármesternek nincs irányító szerepe. Először is nincs azért, mert ha az irányítás tekintetében szóba jöhet – jogtudomány által felsorolt – eszközöket sorra vesszük, azt tapasztaljuk, hogy a felsoroltak közül az Ötv. és más vonatkozó jogszabályok a felsorolt irányítási eszközök közül többet egyértelműen a képviselő-testület, míg másokat szintén egyértelműen a jegyző hatáskörébe utalnak.

Másodszor nincs azért sem, mert a polgármesternél maradó irányítási eszközök gyakorlása sem egyértelmű, e fennmaradó eszközök egy részét csak a jegyzővel együtt gyakorolhatja.”

A fentieket elfogadva, véleményem szerint a polgármester – mint a képviselő-testület képviselője – az irányítási rendszer egy köztes pontját képezi a képviselő-testület (a legfontosabb irányító és döntő szerv) és a jegyző (a döntés előkészítő és végrehajtó szervezet, a Hivatal vezetője) között az önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvény 35. § (2) bekezdése szerint:

(2) A polgármester a képviselő-testület döntései szerint és saját önkormányzati jogkörében irányítja a hivatalt. A polgármester

a) a jegyző javaslatainak figyelembe vételével meghatározza a hivatal feladatait az önkormányzat munkájának a szervezésében, a döntések előkészítésében és végrehajtásában.

A fenti elemzésből az következik, hogy a döntés előkészítő folyamatok értelmezése és meghatározása szempontjából kiindulási pontnak kell tekinteni a képviselő-testület és a polgármester irányító szerepének és a jegyző vezetői szerepének pontos meghatározását.

A meghatározásban problémát jelent, hogy az Ötv. élesen elválasztja és külön – külön szervnek (személynek) dedikálja a döntést és a döntés előkészítést, valamint az irányítást és a vezetést.

A döntés a menedzsmenti munka egyik leglényegesebb eleme. A vezetési folyamatban minden döntési szituációt valamilyen probléma megoldásának szükségessége vezérl. A szervezetekben, mint az élet minden más területén problémák tömege jelentkezik. A probléma felismerését az esetek többségében nem követi azonnali megoldás. Azonnali cselekvésnek csak akkor van helye, ha egyszerű, a menedzsment által jól ismert vagy ismétlődő problémát kell megoldani. Egyébként pedig a probléma felismerésétől a megoldásig többfázisú folyamaton keresztül lehet eljutni.



A döntési folyamat három szakaszát különböztetjük meg:

- I. a döntés-előkészítő szakasz
- II. a döntés
- III. a döntést követő szakasz

Ebben a kontextusban a döntési folyamat a vezetési folyamat része.⁵

Összefoglalva, javasoljuk

- az önkormányzati és államigazgatási tevékenységek és a hozzájuk kapcsolódó felelőségek jobb elhatárolását, és az egyes területek eltérő eszközökkel történő továbbfejlesztését, ezzel összefüggésben
- a jogszabályok által szigorúan meghatározott kereteken belül a képviselő-testület és a polgármester irányító szerepének és a jegyző vezetői szerepének pontos meghatározását.

Az irányítási rendszer problémái

Az irányításra vonatkozó szabályozás

A jelen projekt „1/3.4. A projekt menedzsment módszertana” című tanulmány I. Bevezetés, 3. Irányítás és projektmenedzsment kapcsolata c. pontban az irányításról az alábbi definíció olvasható:

„Az irányítás olyan jogviszony, melyben jogszabály által irányítási jogkörrel felruházott, az irányítottól elkülönült szervezet az irányított szervezetek részére reális célokat, teljesíthető feladatokat (magatartást) határoz meg, és azt egyértelműen, jogszerű akaratnyilvánítási formában (döntés) közvetíti az irányítottak felé.

A végrehajtás folyamatában az irányító jogosult és köteles felügyelni, ennek keretében ellenőrizni az irányított magatartását. Szükség esetén a cél elérése, a feladat végrehajtása érdekében kényszereszközöket alkalmazhat.

Az irányító köteles a cél elérése, a feladat megvalósítása érdekében a szükséges erőforrások elérhetőségéről, a megvalósítás információs és szervezeti feltételeiről gondoskodni.

Az irányítás tárgyát az irányított szervezet szervei és szakmai ügyei képezik.

A szervei ügyek a szervezet létevel kapcsolatos viszonyokat foglalják magukban (alapítás, átszervezés, munkáltatói jogok, pénzügyek stb.), míg a szakmai ügyek



csoportját azok a tevékenységek alkotják, amelyek ellátására a szervezetet létrehozták (pl. hatósági ügyek intézése).”

A jelen projekt „1/3.4. A projekt menedzsment módszertana” című tanulmány II. Irányítási folyamatok, felelősség és hatáskörök c. pontban összefoglaltuk az irányítási rendszer jelenlegi problémáit és a megoldásukra tett javaslatokat:

A 2008-ban beszerzett elektronikus iratkezelő rendszer alkalmazásba vétele nem könnyítette meg a jogforrásokhoz való gyorsabb hozzáférést. Jelenleg is a Jogi Osztály kapacitásának átlag 20 %-át köti le a társosztályok és intézmények jogforrások (jogszabályok, belső rendeletek és utasítások) iránti információs igényének kielégítése. Strukturált nyilvántartási és dokumentumkezelési rendszer híján jelenleg

- nem állapítható meg egy jogforrás érvényessége,
- nem végezhető keresőszavas keresés a rendeletek, határozatok között,
- az információk elérésének idő szükséglete indokolatlanul hosszú az on-line eléréshez képest.

Nincs egységes szabályozás a Hivatal és intézményei tevékenységét leíró – szabályozó dokumentumok készítésének, kezelésének, nyilvántartásának, módosításának, visszakeresésének rendjéről.

Hiányzik a Hivatal minőségbiztosítási fókuszú folyamatszabályozása ellenőrzési és továbbengedési pontokkal, felelősökkel, inputokkal és outputokkal, valamint folyamat-paraméterekkel.

A Hivatal működtetésével szemben támasztott 1. számú kritérium a jogszerűség biztosítása, erre épül a Hivatal szabályozása is. A nem hatósági jogkörben működő résszel szemben azonban nincs ugyanilyen súllyal megfogalmazva korszerű menedzsment követelményrendszer, és az ennek megfelelő pénzügyi - gazdasági irányítási alrendszer.

Az egyes szervezeti egységek feladatkör meghatározásában vannak ellentmondások (pl. Kontrolling – Belső Ellenőrzési Osztály között, a Vagyongazdálkodási osztály - Kőbányai Vagyonkezelő Zrt. között, a pályázatok készítésében közreműködő 3 szervezeti egység között).

Anomáliák vannak bizonyos szervezeti egységek által végzett tényleges és a szabályozás szerint végzendő feladatai között (pl. a Környezetvédelmi Osztály, a Kontrolling Osztály által végzett és a szabályozás szerint végzendő feladatai).

A munkaköri leírások rendszere nem egységes (különbéféle tartalmú dokumentumok), nem naprakész (papíros alapon az első dokumentumot megőrzi, de sok helyen elektronikusan nem is tárolják, és a változásokat nem vezetik át), előfordult, hogy nem is volt.



Hatáskör és felelősségi kör

A vezetői és végrehajtói szintek közötti hatáskör-felelősségi kör megosztás aggályos legalább az alábbi területeken:

- Az intézmények feletti hatásköre a képviselő testületnek, felelősségi köre viszont a Hivatal szakapparátusának van;
- A költségvetési szervezetek jogállásáról kiadott 105-ös törvény a Hivatal gazdasági vezetőjét nevezi meg az intézmények szakmai irányítójának. Azonban sem a Hivatalnak, sem az önkormányzatnak nincs gazdasági vezetője.
- Az önkormányzati törvény szerint az önkormányzat gazdálkodásáért a polgármester a felelős. Ezt a felelősségét jelenleg csak a Hivatalon keresztül tudja érvényesíteni, viszont a Hivatal vezetője a jegyző. A felelősségi és a hatáskör ebben az esetben is szétválik, a polgármester olyan kérdésben felelős, amire korlátozott a hatásköre.

A képviselő testület döntési jogköre kulcskérdés az önkormányzat és a Hivatal működésének hatékonysága szempontjából.

Jelenleg nincs meghatározva és különválasztva az önkormányzati *szakmai* munka és a *politika* hatásköre. A politika jelenleg nem csak a keretek kijelölésével (pl. koncepció, terv, program, projekt, terv), a gazdálkodást érintő kérdésekkel, valamint az ellenőrzéssel foglalkozik, hanem önkormányzati szakmai kérdésekkel is, így a döntések jelentős része nem ott születik meg, ahol annak meghozatalára a legtöbb információ és szakértelem áll a rendelkezésre.

Mivel a képviselő testület nem határolja be a saját működési kereteit, ezzel nem definiálja a Hivatal döntési kompetenciájának kereteit sem.

Jelenleg a testület szinte minden döntési jogkörét maga gyakorolja. A döntésre készülő szakmai előterjesztések a hivatali apparátust olyan mértékben leterhelik, hogy a működésben jelentős szűk keresztmetszetek keletkeznek. Az előterjesztések szakbizottságokban való előkészítése sok párhuzamosságot eredményez, tovább növeli az ügyintézés átfutási idejét, ami esetenként kritikus szinten van (pl. pályázatok előkészítésében, a pályázati kiírásban foglalt határidők betarthatóságában), hatása másrészt a munka minőségében jelentkezik.

Amiként a jogosultságok az aláírásra, ellenjegyzésre, utalványozásra a Hivatal szervezetében szigorú és jól áttekinthető rendben vannak szabályba öntve, a képviselő testület 1 forinttól több milliárd forintig „ír alá”, vagyis nincs „belőve” az az alsó határ,



illetve nincsenek felállítva azok a szabályok, amelyek választóvonalat húzhatnának a döntések képviselő-testületi és szakmai szférái közé. Jelenleg szinte minden pénzügyi – költségvetési területet érintő kérdésben előterjesztést kell készíteni és képviselő-testületi döntés születik.

Kockázatkezelés

A kockázatkezelés jelenleg a legtöbb szervezeti egységnél formális, nem segít a szervezetnek minimalizálni a tevékenységeikben meglévő kockázatok hatásait. A vonatkozó szabályozásokat célszerű lenne gyakorlati útmutatóval ellátni, mert az alkalmazás nem egységes. A szervezetben meglévő professzionális megoldások nem váltak jó hivatali gyakorlattá a Hivatal egészében. Hiányzik a kockázatkezelés elvégzésének támogatása oktatással.

Kapcsolat és kommunikáció

A munkakapcsolatok és ezáltal a kommunikáció az alá –főlérendeltség mentén vannak részletesen le szabályozva, a horizontális kapcsolatokat kevés szabály (mi egyet sem találtunk) támogatja. A vertikális (hivatali) út betartásával a hivatali ügymenet alacsony hatékonysággal működik. Az informális kapcsolatok használata a pillanatnyi működést ugyan támogatja, de egyben lehetővé teszi az információk torzulását, visszatartását, monopolizálását, végső soron pedig megakadályozhat bármilyen változtatási törekvést.

A belső kommunikáció informatikai támogatása múlt századi (nincs osztott adatbázis a joganyagoknak, gazdasági és egyéb információknak, nincs szerkeszthető naptár, nem általános az e-mail használat, nincsenek meg a konferencia beszélgetést és a csoportmunkát támogató technikai feltételek, stb.) Vesd össze: informatikai stratégia célkitűzései, többször végrehajtott állapot- és szükségletfelmérés, beszerzett elektronikus iratkezelő rendszer, akadozó internet.

Irányítási eszközök

A működési mechanizmus utasításokra épülő rendszerét a vezetők többsége megfelelőnek tartja, miközben a különféle korszerű irányítási eszközök bevezethetőségét a Hivatal irányítási folyamatába tartózkodással fogadták (a projekt menedzsment eszközök alkalmazhatóságát úgyszintén!!). Ugyanakkor az önkormányzat nem hatósági feladatokat ellátó tevékenységeinek a jelentős hányada indokolná ilyen eszközök alkalmazását.



Projekt célok az irányítási rendszer hatékonyságának javításához

A projekt specifikáció, a vezetői interjúk és a szervezeti dokumentumok alapján az alábbi célokat gyűjtöttük ki:

- a testületi hatáskörök áttekintése
- a stratégiai tervek és a döntési kompetenciák összehangolása
- a döntési kompetenciák egységének megteremtése
- az ellenőrzési pontok felülvizsgálata
- képviselő testület és a Hivatal közötti együttműködés javítása
- szükség szerint a Hivatal szervezeti struktúrájának módosítása
- egyes egységek által ellátandó feladatok csoportosítása
- hatékonyan működő belső ügyintézés kialakítása
- át kell szervezni az ügyintézési folyamatokat (back-office) is
- információs rendszer kiépítése
- újra kell szabályozni a pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalást és a költségvetés végrehajtásának ellenőrzését is
- több szintre kell lebontani a tényleges felelősséget és teljesítmény elvárást
- a feladatok ott jelenjenek meg, ahol azok a legmagasabb szakmai színvonalon és megfelelő időben teljesíthetők
- controlling módszereket kell alkalmazni a vezetés hatékonyságának és eredményességének növelése céljából.
- a párhuzamosságok kiküszöbölésével több szintre kell lebontani a tényleges felelősséget és teljesítmény elvárást úgy, hogy a feladatok ott jelenjenek meg, ahol azok a legmagasabb szakmai színvonalon és megfelelő időben teljesíthetők.
- a nagyvonalú, teljesítmény nélküli, párhuzamos és felesleges kapacitásokat fel kell számolni, meg kell szüntetni.
- professzionális szervezeti megoldások működtetése
- a célok elérése érdekében a képviselő testület korszerű és hatékony menedzsmentet, controlling szervezetet és minőségkövetelményi rendszert kívánjon működtetni.



Megoldási lehetőségek a jogszabályi keretek között

Az egységes polgármesteri hivatal problematikája arra mutat rá, hogy keresni kell a megoldási lehetőségeket az önkormányzati és államigazgatási (hatósági) feladatok irányítása hatékonyságának növelésére úgy, hogy más-más irányítási eszközökkel, más-más struktúrában alkalmazzuk a fejlesztés eszközeit. A jogszabályi kereteken belül is e két nagy tevékenység és a hozzájuk kapcsolódó felelőségek jobb elhatárolására, és az egyes területek eltérő eszközökkel történő továbbfejlesztésére kell törekedni.

Nem mondana ellent a jelenlegi jogszabályi kereteknek, ha a polgármesteri hivatal (önkormányzati ügyek) és a jegyzői hivatal (hatósági ügyek) markánsabb feladat- hatás- és felelősségi kör szerinti szétválasztása révén világosan definiálnánk azt a szervezetet, amely korszerű menedzsment módszerek és eszközök bevezetésével egy 21. századi követelményeknek megfelelő korszerű önkormányzattá válhatna.

A döntés előkészítő folyamatok értelmezése és meghatározása szempontjából kiindulási pontnak kell tekinteni a képviselő-testület és a polgármester irányító szerepének és a jegyző vezetői szerepének pontos meghatározását.

Összefoglalva, javasoljuk

- az önkormányzati és államigazgatási tevékenységek valamint a hozzájuk kapcsolódó felelőségek jobb elhatárolását, és az egyes területek eltérő eszközökkel történő továbbfejlesztését, ezzel összefüggésben
- a jogszabályok által szigorúan meghatározott kereteken belül a képviselő-testület és a polgármester irányító szerepének valamint a jegyző vezetői szerepének pontos meghatározását.

Fejlesztési javaslatok az irányítási rendszer hatékonyságának javításához

Az irányítási rendszer átalakításában törekedni kell arra, hogy a képviselő testület a lehető legnagyobb mértékig delegálja a szakszolgálatokba a szakmai feladatait, a széles lakosságot érintő kérdésekben pedig saját hatáskörében járjon el.

A hatáskör delegálás során érvényesüljön a döntési nyomvonalak algoritmizálása (nem – vagy nem egészen - minőségbiztosítási fókuszú folyamatszabályozása) jegyzői és polgármesteri szabályzatokon, utasításokon keresztül, amelyekben egyértelmű a felelőségek meghatározása, az ellenőrzés és visszacsatolás rendje.



Fogalmazzanak meg korszerű menedzsment követelményrendszert az önkormányzati ügyek ellátásában közreműködő szervezet számára.

Történjen meg a feladatkör-meghatározásokban megmutatkozó ellentmondások kiküszöbölése az egyes szervezeti egységek között, illetőleg a ténylegesen végzett és a szabályozás szerint végzendő tevékenységek között.

Hozzák létre a munkaköri leírások konzisztens, egységes rendszerét szakmai sztenderdek alapján.

A politika tartózkodjon a szakmai területek kézi irányításától, és erősítse meg tevékenységét a keretek kijelölésében (pl. koncepció, terv, program, projekt, terv), a gazdálkodást érintő kérdésekben, valamint az ellenőrzésekben. Javasoljuk, hogy határolja be a saját működési kereteit a lakosságot érintő kérdések körül és ezzel teremtsen meg a munkamegosztás kereteit a szakmai kérdések delegálásában. Ehhez hasonlóan célszerű lenne a költségvetés elfogadásával döntési kompetenciát delegálni a Hivatal szakmai szervezetei számára annak végrehajtásában.

A képviselő-testület emelje be a kockázatkezelésnek a szervezetben meglévő jó hivatali gyakorlatát a szabályozásba és oktatással segítse elő annak gyors alkalmazásba vételét.

A 2008-ban elfogadott informatikai stratégiában a képviselő-testület meghatározta azokat a fejlesztéseket, amelyek többek között hozzájárulnak a szervezet infokommunikációs fejlesztéseihez. Sajnos a stratégiai tervben foglalt időarányos fejlesztések eddig nem valósultak meg. A képviselő-testület a 2010-es költségvetésben kell, hogy bepótolja a mulasztását.

DÖNTÉS ELŐKÉSZÍTÉS

A döntés előkészítés problémái

A Hivatal döntés előkészítési folyamatának szabályozása

A Hivatal döntés előkészítési folyamatát az elhangzottak szerint az alábbi dokumentumok szabályozzák:

- Önkormányzati törvény az át nem ruházható hatáskörökről
- ÁHT, beszerzéseknél
- SZMSZ a hatáskörökről, feladat és felelősségi körökről
- 2/2008 P+J közös utasítás 8. sz. melléklet K.Ö.P.H. tervezési, pénzügyi lebonyolítási és ellenőrzési nyomvonalának rendjére



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

- 11/2008-as polgármesteri és jegyzői közös utasítás, ami az előterjesztésre vonatkozó tartalmi és formai utasítás
- Budapest Főváros X. kerület Kőbányai Önkormányzat és Szervezeti és Működési Szabályzatáról – a bizottsági hatáskörökkel
- „Hivatal Ügyrendi szabályzata és mellékletei - önálló hatáskörök, a belső működésben: a polgármester által az alpolgármestereknek leadott hatáskörei. A Főosztálynak azért fontos, mert a döntés előkészítésnél és a végrehajtásnál is vele kell együtt dolgozni, ő ellenőrzi.”
- Kötelezettségvállalási szabályzat
- Rendeletek (pl. költségvetési rendelet, ami meghatározza, milyen jogcímenek milyen költségvetéssel rendelkezik valaki)
- költségvetési koncepció
- 3/2009.(II.20.)számú Önk. rendelet Alapító okirat
- Jegyzői utasítások a szabadságot idejére jogkörök leadásáról

A 11/2008-as, az előterjesztésre vonatkozó tartalmi és formai utasítás tartalmaz ugyan kontrollt és az egyeztetési eljárások rendjét, de nem tartalmazza az információgyűjtés és a döntés előkészítő folyamat teljes algoritmusát (folyamatszabályozását). A döntések végrehajtásának folyamatszabályozása sem létezik.

Döntés előkészítési tevékenységek

A döntések előkészítéséhez szükséges információk feldolgozásának módszerei:

- elemzés
- összehasonlítás
- matematikai értékelés
- szakmai, írásos értékelés

Az alábbi információk forrásokat alkalmazzák a döntés előkészítési tevékenység során

- Internet
- Testületi anyagok, rendeletek
- Testületi határozatok (Szervezési Főosztálytól)
- Jogtár



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcíme: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

- Informatikai alkalmazások: Office, Acces, ügyfélkapu, adó program, önkormányzati központi programok
- Informatikai eszközök: nyomtatók, laptop
- Ügyiratkezelő- iktató rendszer

A döntés-előkészítési munka során, az előterjesztések kidolgozásakor a következő informatikai eszközöket használják:

- Internet (pl. Megnézik, hogy máshol hogyan szabályozták az adott kérdést.)
- Kataszterek
- Outlook
- Az osztály által kidolgozott Belső ellenőrzések nyilvántartási rendszere.
- Iktató rendszer
- Takarnet
- Az információk összeállításához a következő adatforrások állnak rendelkezésre:
- CD Jogtár, de a fizetős részéhez nem férnek hozzá
- Magyar Közlöny papír alapon
- KSH hivatalos statisztikák
- a Területi Államháztartási és Közigazgatási Információs Szolgálat önkormányzatokra vonatkozó adatai
- az Országos Munkaügyi és Módszertani Központ munkanélküliségi adatai
- az Adó- és Pénzügyi Ellenőrzési Hivatal személyi jövedelemadó adatai
- a Nemzeti Család- és Szociálpolitikai Intézet és jogelődjei által kiadott Információs Évkönyvek (benne a teljes gyermekvédelmi ellátás adataival)
- az Oktatási Minisztérium Közigazgatási Főosztályának Statisztikai Osztálya által szolgáltatott adatok
- az Országos Munkaügyi és Módszertani Központ munkanélküliségi adatai
- Adó- és Pénzügyi Ellenőrzési Hivatal személyi jövedelemadó adatai,
- Fővárosi Köznevelési Fejlesztési Terv
- Köznevelési Információs Rendszer, országos adatbázisa
- Helyi önkormányzat nyomtatott kiadványai
- Regionális Államigazgatási Hivatal honlapja



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levél cím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

- Oktatási Minisztérium hírlevele
- PM / ÁSZ honlapról letölthető információk
- Belső Ellenőrzési Osztály: az általuk kidolgozott ellenőrzési nyilvántartási rendszerrel rendelkeznek (2007-től milyen ellenőrzéseket hajtottak végre, hol., mikor, mennyi időben, ki hajtotta vége, kellett-e intézkedési tervet elrendelni, egyéb/ közlendő, ki ellenőrizte)
- statisztikai adatgyűjtés
- adatok és tények nyilvántartása
- személyes tájékoztató
- szociológiai felmérés
- egyéb, amit az Interneten megtalál
- Párhuzamosságok a döntés előkészítő tevékenységekben:
- A Városüzemeltetési és Vagyongazdálkodási Főosztály és a Kőbányai Vagyonkezelő Zrt. között,
- A Városüzemeltetési és Vagyongazdálkodási Főosztály és a Szociális Osztály között a lakásügyön,
- Szakbizottságok párhuzamosan végeznek előterjesztési / szakértői munkát – ez jelentősen leterheli a hivatalt, feleslegesen.
- Nincs szabályozva, hogy egy szakbizottság milyen ügyeket szignálhat ki magának.
- A politikusok mindenkivel KÖZVETLENÜL akarnak beszélni, ez direkt politikusi beavatkozás;
- Előfordul párhuzamosság, pl. amikor a közművelődési területen vannak rendezvények, a kulturális Kht, az oktatási főosztály és a polgármesteri kabinet is foglalkozik vele.
- Testületi ülés elé csak szakbizottság által megtárgyalt ügy kerülhet. Átfedés a gazdálkodási és költségvetési bizottság között szokott lenni, a költségvetés felett ez utóbbi, a pénzügyi szabályozás miatt pedig a pénzügyi szakbizottság felelős.
- Belső Ellenőrzési Osztály és Controlling Osztály között vannak párhuzamosságok.
- Ellenőrzések, ellenőrzési pontok
- Leírt formája az előterjesztések ellenőrzésének nincs, inkább csak gyakorlata. Sokszor a beosztottak készítik az előterjesztéseket, a



főosztályvezető pedig leellenőrzi, aláírja. Ellenőrzés még a személyes konzultáció, a dokumentálás, javítás.

Az előterjesztések kidolgozása

A vezetők és beosztottaik különböző előterjesztések elkészítésében szoktak részt venni. Jellemzően azokban, amik a szakterületüket érintik. Van, ahol a vezető, van, ahol a beosztottak készítik az előterjesztéseket. A dolgozók hozzájárulhatnak a javaslataikkal is. Van olyan vezető, akinek nincs arra lehetősége, hogy delegálja ezt a feladatot.

A saját munkakörhöz tartozó előterjesztést a vezetők delegálják a beosztottaknak, akik tapasztalataik és szaktudásuk alapján el tudják készíteni, a vezető pedig ellenőrzi.

Az előterjesztések elkészítésének leírt, szabályozott folyamata nincsen, amelyet az alábbi állítások is megerősítenek:

- A tevékenységek kiváltó okairól a vezetők nem mindig kapnak világos tájékoztatást.
- Az előterjesztés konkrét, közvetlen céljáról szóló tájékoztatás megvalósul, de maga a cél nem biztos.
- A döntés előkészítő anyag alapján elérni kívánt stratégiai / hosszú távú célokról nem kapnak direkt tájékoztatást.
- Az indító megbeszélésre összehívják valamennyi vezetőt, akik közreműködnek a döntés-előkészítés folyamatában. Ha nem, a szokás alapján lehet tudni, vagy a felelős főosztály vonja be a társosztályokat a belátása szerint.
- „Az a jellemző, hogy a politika szeretne mindenre és minden részletére rálátni és ellenőrizni, a befolyása alatt tartani, még amibe nem is kellene beleavatkoznia. A döntés jelenleg minden esetben politikai döntés. Gyakori a kritika a hivatal munkájára. A köztisztviselők nem akarják maguk ellen hangolni a politikát.”
- A döntés-előkészítő anyag leadásának határideje a képviselő-testületi ülések menetrendje szerint meghatározott. Van egy nyilvántartás a lejárt határidejű határozatokról, amelyet minden hónapban megküldenek nyomon követésre.
- A döntés-előkészítésben vannak kötelezően előírt egyeztetési, véleményezési pontok, ezek tekinthetők mérföldköveknek is. Az anyagi



vonzattal járó előterjesztéseket a pénzügyi osztállyal is szignáltatni kell, hogy van-e rá fedezet.

- A kiadott feladatok nem mindig írásban kerülnek kiadásra! Szóban is közölhetik a főosztályvezetőkkel.
- Ha tervezett, nagyobb feladatról van szó, a döntések végrehajtásához rendelkezésre álló erőforrások korábban már megjelentek a költségvetésben. Az egyedi beruházások esetében előzetesen tudakozódni kell a Gazdasági és Pénzügyi Főosztályon, vagy szokás megkérdezni a döntéshozót, hogy mit szeretne dönteni.
- A vezetőknek jellemzően nincs tudomásuk prioritási tényezőkről a párhuzamosan folyó más döntés-előkészítő munkákkal összefüggésben, azt vagy jogszabály, vagy az érkezési sorrend határozza meg.
- A stratégiai célokat firtató kérdések esetében minden vezető hallott fejlesztési koncepciókról és hosszú távú / stratégiai célokról, de az önkormányzat és a Hivatal megkülönböztetésével kapcsolatban nincs világos álláspontjuk. Ugyanakkor a vezetők meggyőződése (hite) szerint a stratégiai / hosszú távú célok beépülnek a döntés-előkészítő anyagokba.
- Ennél is nagyobb bizonytalanság jellemzi az e-közigazgatás ajánlásainak beépülését az előterjesztésekbe. Két elemét tudták megemlíteni: a web koncepciót és az informatikai stratégiát. Az elektronikus közigazgatás rendkívül széles eszköztáráról, és azok technikai feltételeiről azonban nagyon kevés ismerettel rendelkeztek.

A döntés-előkészítő anyagokat az alábbi szempontok jellemzik valamilyen mértékben:

- | | |
|---|----------|
| - a döntési helyzetek pontos felismerése | részben |
| - a probléma helyes azonosítása | jellemző |
| - az alapos és körültekintő helyzetelemzés | jellemző |
| - az előre deklarált célok beépülése az anyagba | részben |
| - a szakmai szempontok érvényre jutása | részben |
| - az érintett felek érdekeinek érvényre jutása | részben |
| - a Hivatal belső igényeinek érvényesítése | részben |
| - a politikai szempontok megjelenése a döntés-előkészítő anyagban | jellemző |

A döntés előkészítő anyagok a következő %-ban

*tartalmazznak
utasításokat*

*kellene tartalmazniuk
utasításokat*



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcíme: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

| | | | |
|--|---------|--|---------|
| a végrehajtásra | 90-100% | a végrehajtásra | 60-100% |
| az utólagos nyomon követésre | 0-10% | az utólagos nyomon követésre | 20-100% |
| az eredmények utólagos kiértékelésére ill. a visszacsatolására | 0% | az eredmények utólagos kiértékelésére ill. a visszacsatolására | 20-100% |

A döntés előkészítő anyagok nagyjából megfelelő mértékben tartalmaznak utasításokat a végrehajtásra, az utólagos nyomon-követésre már 2 – 10-szer kevésbé mint kellene, az eredmények utólagos kiértékelésére és visszacsatolására pedig egyáltalában nem!

Az elkészült döntés-előkészítő anyagok jelentősen, többnyire, elvileg figyelembe veszik a korábban ugyanebben a témában, vagy ide kapcsolódó témában már meghozott döntéseket, de van olyan, hogy egymásnak ellentmondó anyagok is születnek

Az ellentmondások oka lehet:

- ha nem ismert, vagy ha pont ez a cél
- politikai okok
- a rendszer most nem tartja nyilván , hogy egy adott kérdésben korábban milyen határozatok születtek! Nem visszakereshető, csak az utasítás számra való hivatkozást tudja kezelni jelenleg a rendszert, kontroll mechanizmus nincsen!
- Ha rögtönzés eredménye a döntés, akkor nem mindig jogszerű. A főosztály feladata a jogszabályoknak megfelelő előterjesztés elkészítése.
- Az élet folyamatosan változik, és ennek megfelelően az elképzeléseket is rugalmasan kell tudni változtatni a fő stratégiai és fejlesztési célok kereteinek figyelembevételével.
- Az ellentmondásos döntések kiszűrésének lehetőségei:
- Felfüggeszthető legyen az új döntés
- Kontroll mechanizmus nincsen! Még ha észre is vesszük, fél év – egy év is eltelik, mire módosítjuk Ez nem lehetőség!
- A polgármester 3 napon belül felfüggesztheti egy határozat végrehajtását. „Ha időnként él is vele, a testületinél még tud, de bizottsági üléseken nem ül ott, mire hozzá eljut az infó, kiesett a határidőből.”
- A bizottsági és képviselő-testületi üléseken a jogász gyakorolja.
- Határozatfigyelő szoftver



- Az előkészítés menetének szabályozásával

A döntéshozatal

A döntés előkészítő anyagról meghozott döntés

- rendszerint nem, vagy részben elegendő információk birtokában születik,
- rendszerint nem, vagy részben megfelelő időben hozzák,
- rendszerint nem azon a szinten születik meg a döntés, ahol ahhoz a legtöbb információ a rendelkezésre áll,
- jellemző, hogy a döntések szükségtelenül „feljebb csúsznak” ahhoz képest, mint ahol születniük kellene,
- politikai elhatározás hiányában nagy döntéseket meghozni nem lehet, olyankor leginkább látszat döntések születnek,
- inkább jellemző, hogy egy csoport hozza meg a döntéseket még akkor is, ha azt egy személy meghozhatná,
- jellemzőnek tartották a válaszadók, hogy a csoportos döntéshozatal során az ellenvéleményt nem veszik figyelembe, vagy az ellentétes véleményt hangoztatókat elhallgattatják (vagy a szakmai véleményt nem veszik figyelembe),
- előfordul, hogy a döntéseket halogatják, majd ha elkerülhetetlenné válik, akkor hirtelen hozzák meg,
- A szervezeti egységek a szakmai munka végzéséhez, helyenként a szakmai döntések meghozatalához nagyobb önállósággal szeretnének bírni. Az éves költségvetésben szereplő feladatok elvégzéséhez az újbóli előterjesztések lassítják az operatív munkát.

A döntés akkor hatékony, ha a következők jellemzik:

- gyorsaság
- produktivitás
- párhuzamos munkák kiszűrése
- „olyanok ne szóljanak bele, akik nem értenek hozzá”
- a koordináció erős



- a hibák számának csökkentésén keresztül felszabadítjuk az időt más, hasznos (értékalkotó) tevékenységre
- szakszerű, jogszerű és a gazdaságossági szempontokat is figyelembe veszi

A döntési pontok számára vonatkozó jellemző vélemény: „Amúgy nincs olyan sok döntési pont! A baj azzal van, hogy nem a kompetens döntési pontokhoz kerülnek ügyek.”

Az alábbi tényezők szerepének fontosságát értékeltettük a vezetőkkel (1-4-es skálán) a döntés előkészítési tevékenységgel kapcsolatban, és a válaszok alapján a következő átlagokat számoltuk ki:

- mennyiségi adatok elemzése 3,2
- minőségi megfontolások érvényesítése 3,6
- logikai összefüggések figyelembe vétele 3,5
- az ügyek jogi megítélése 3,6
- a környezeti hatások értékelése 3,3
- az etikai összefüggések kezelése 3,5
- az „emberi tényező” a döntés-előkészítésben résztvevők részéről („mindannyian emberek vagyunk”) 3
- az elemzéseket végző szakemberek szakismerete 3,6
- az elemzéseket végző szakemberek gyakorlati tapasztalatai 3,5
- az elemzéseket végző szakemberek készségei, kompetenciái 3,5

Mindegyik tényező szerepét nagyra értékelték, tehát mindegyik szerepet játszik abban, hogy milyen is lesz az előterjesztés.

A válaszadók szerint legnagyobb szerepe a minőségi elgondolásoknak, a szakismeretnek és az ügyek jogi megítélésének van.

Legkevésbé meghatározónak pedig az emberi tényezőt gondolják.

A Szervezési és Ügyviteli Főosztálytól, jegyzőtől vagy polgármestertől 1-2 hét elteltével írásban, megfelelő részletezéssel, határozat, jegyzőkönyv vagy kivonat formájában kapnak tájékoztatást a döntés előkészítésben résztvevők a döntésről, mely tartalmazza a végrehajtásra vonatkozó kötelezettségeket, utasításokat is. Részben tartalmazza azt, hogy kinek milyen szerepe lesz a végrehajtásban.

Hatáselemzés, ellenőrzés, értékelés



Ahogy a 3.2 pontban bemutattuk, a döntés előkészítő anyagok nagyjából megfelelő mértékben tartalmaznak utasításokat a végrehajtásra, az utólagos nyomonkövetésre már 2 – 10-szer kevésbé, mint kellene, az eredmények utólagos kiértékelésére és visszacsatolására pedig egyáltalában nem!

Az inputok hiánya az előkészítésben megmutatkozik a végrehajtás során is: jellemzően nincs nyomon követés és visszacsatolás a kisebb projekteknél. A nagyobbaknál (pl. intézményi átszervezés esetében) készül.

Lehetőség szerint értékelik a meghozott döntéseket, ha a határozat tartalmazza, de ez a témától és az időigénytől függ. Ha a határozat nem tartalmazza, akkor a főosztály készít jelentést a teljesülésről.

Az ellenőrzésről a vezetők úgy gondolják, hogy az a

- vezető feladata,
- Belső Ellenőrzési Osztály feladata,
- FEUVE szabályozza.

A válaszadó vezetők a Hivatal döntés-előkészítését így értékelték (0-4) az alábbi szempontok szerint:

| | | | |
|--------------|------|------------------|------|
| letisztult | 2,5 | világos | 2 |
| átlátható | 2,25 | szisztematikus | 2 |
| összehangolt | 2 | össességében így | 2,25 |
| | | értékelem | |

A Hivatal döntés előkészítését összességében közepesre értékelték a vezetők. Az átlagok szerint leginkább fejlesztésre szoruló szempontok, hogy világosabb, legyen, szisztematikusabb és összehangoltabb. A legmagasabb átlagot pedig a letisztultság kapta.

Szükséges kompetenciák

Az előterjesztések elkészítéséhez szükséges kompetenciák:

- Döntéskészség
- Kompromisszum készség (sok érdeket össze kell hozni)



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

- Szakmai tudás, ismeret
- Jogi ismeretek
- Helyi rendeletek ismerete
- Utasítások, stratégiák ismerete
- Gyorsaság
- Pontosság
- Eredményorientáltság
- Autonómia
- Menedzser legyen, ne ügyintéző
- Kommunikációs képesség
- Analízis
- Szintetizálás
- Helikopter szemlélet (felülről rálátni)
- Logikus gondolkodás
- Távlatokban gondolkodni
- Rendszerezés
- A célok megvalósításához szükséges feltételek körének meghatározása
- Jó adatbázis kezelés
- Jó helyzetfelmérés
- A feladat tisztázása
- Feladatok elosztása
- Beszámoltatás
- Hatáskörök egyértelmű meghatározása
- Végrehajtásért felelős és a határidő megjelölése
- Informatikai ismeretek
- Alternatívákban gondolkodás
- Logikai kapcsolatokat is fel kell ismerni

Az előterjesztések elkészítésében való közreműködéshez szükséges kompetenciák:

- Kreativitás



- Kezdeményezőkézség
- Ne elégedjen meg a már rendelkezésre álló információkkal, hanem, önmagától is törekedjen beszerezni
- Elemző kézség
- Precizitás
- Önállóság
- Együttműködés
- Önálló javaslatokat tudjon kidolgozni.
- Célok világos megfogalmazása,
- A helyzet ismerete
- Adatbázisok ismerete
- Szaktudás
- Empátia
- Fogalmazókézség
- Pontosság

Kommunikáció és információátadás

Az osztályok által elsajátított tapasztalatok átadása más osztályoknak

A válaszokból úgy értékelhető, hogy a megszerzett tudás közkinccsé tétele az önkormányzatnál nem intézményesített úton történik, hanem – ha működik egyáltalán -, az elsősorban személyes kapcsolatok alapján, informális csatornákon keresztül működött. Néhány példa a válaszokból:

- „Sehogy. Sok vezető ül és védi a saját tudását, információit féltékenyen. Vigyáz a magáéra, nem megy el szabira, mert fél, hogy akkor nélküle is mennek a dolgok.”
- „EZ MÉG OSZTÁLYON BELÜL SEM MŰKÖDIK, ABSZOLÚT FEJLESZTÉSRE SZORULÓ RÉSZ!”
- „Nehezen. Erre a kérdésre nem szeretnék válaszolni. „



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcíme: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

- „Hivatalos formája nincs. Kollegiális alapon. Korábban máshol dolgozott munkatárs, ha átjön ide, hozza a munkatársi kapcsolatait: közvetlen együttműködés.”
- „Informálisan: egyéni kapcsolatok alapján, hányszor van igényem találkozni (nem hivatalosan), egy csomó dolgot megtudok tőlük, amit nem;”
- „Azonos feladatú osztályok nincsenek. Pl. az ellenőrzésből levonható általános tapasztalatot azt a vezetői értekezleten elmondják, közreadják.”
- Az egyes szervezeti egységek közötti kapcsolatok
- A kommunikációt a vezetők jellemzően kielégítőnek tartják:
- a szervezetek közötti kapcsolatokat szabályok irányítják hivatalosan (hatáskörök, aláírási jogosultságok, kiadmányozás rendje);
- a vezetők minden rendelkezésre álló eszközt felhasználnak a kommunikáció során (telefon, e-mail), és rendszeresen a megbeszélések is;
- a kommunikáció jó, kielégítő, közvetlen, probléma nélküli, működő, együttműködő, közepes;

Mások problémákat is látnak a kommunikációban. Amint arra már tettünk utalást, a Hivatal működésének vertikális szabályozottsága (helyenként túlszabályozottsága) éles ellentétben áll az osztályok közötti, horizontális kapcsolatok szabályozottságával (vagy szabályozatlanságával).

A horizontális kapcsolatoknak a formális úton történő működtetésével sok viszonylatban működésképtelenné válna a Hivatal! Az informális kapcsolatok jelentősége meghatározó.

Az a személyes tapasztalatom, hogy a kommunikáció formalizált úton nem csak személy-, hanem tekintély-függő is. Számos esetben nem sikerült a kapcsolatot felvenni valamely vezetővel, mert nem a hivatalos utat – egy hivatalon belüli előjáró felvezetését (tekintélyét) –használtam, hanem a közvetlen kapcsolatfelvételt. Az interjú kérdéslistán elküldése kapcsán realizáltam, hogy nem minden vezető használja az internetet a napi munkája során, aminek lehet akár technikai akadálya (nincs megfelelő Internet az osztályon), vagy mert nem is tudja használni.

A fontos információk nem mindig jutnak el (határidőben, vagy egyáltalán) oda, ahol szükség van rájuk. Lassú az iktatás, mert kevesen vannak – valaki nem ad át egy üzenetet – a létszám kicsi, ezért nehéz tartani a határidőket – a működéssel kapcsolatos információ beérkezik, a plusz információ nem – az információ néha túl sok



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.

Levélcím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230

e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34

Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866

e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

és a hasznosságát nehéz megítélni – rohammunka: nem kerül bele a CD-n kiosztott anyagba.”

Úgy tűnik a válaszokból, hogy elsősorban emberi erőforrás oldalon vannak mennyiségi korlátok, pedig az a véleményem, hogy maga a rendszer nem követi a XXI. századot. Az információk formalizált útja papírral van dokumentálva, az elektronikus információ áramlás feltételei jórészt hiányoznak! A formális lassú és bizonytalan, az informális pedig – ahogy az előző pontban láttuk - elsősorban személyes kapcsolatok kellene.

A vezetők elmondása alapján az előterjesztés elkészítéséhez szükséges információk többnyire rendelkezésre állnak, de jellemző az is, hogy nem, vagy csak 30%-ban.

Az információk átadása nincsen szabályozva, gyakorlatilag az kap, aki kér vagy az, akinek úgy gondolják, hogy kapnia kell.

A szükséges információkat a hivatali út betartásával és informális csatornákon keresztül is be lehet szerezni, az informális gyorsabb Hivatalon belül. Ha külső információkra van szükség formális úton, az nagyon hosszadalmas, 1-1 levélváltás között fél év eltelik, állásfoglalásnál meg évek is!

Az információk szándékos visszatartása a Hivatalban nem jellemző, de többször is előfordul. Gondatlanság lehet, pl. „nem tudjuk, hogy a pénzügyis megkapta- e azt a levelet, ami mindkettőnkre vonatkozik. A hagyományos levélről hiányzik ez az info”. Ha valaki nem tudja, akkor nem tudni, hogy ez szándékos vagy tényleg nem tudja.

Az információ továbbítása során komoly – egyesek véleménye szerint 25 - 30 - 50% , mások szerint 5 – 10 % – mértékű az információtorzulás.

Az irányítási szintek közötti információ áramlás színvonalának értékelése 0-4-es skálán

- | | | |
|---|----------|-------------|
| - az osztályok és főosztály között | oda: 3,1 | vissza: 2,8 |
| - a főosztály és a jegyző/aljegyző között | oda: 3,4 | vissza: 3,3 |
| - a főosztály és a szakbizottságok között | oda: 3,5 | vissza: 2,5 |
| - a főosztály és a polgármesteri kabinet között | oda: 3,4 | vissza: 3 |
| - a főosztály és a polgármester között | oda: 3,6 | vissza: 3,5 |
| - a főosztály és a képviselő testület között | oda: 3,4 | vissza: 2,8 |
| - a főosztály és a lakosság/civil szféra között | oda: 3,1 | vissza: 3 |

A legrosszabbnak ítélték az információáramlást a főosztályok és a lakosság, civil szféra között.

A lefelé, kifelé irányuló információáramlás mindenhol rosszabb, mint a felfelé irányuló.

Érdekes, hogy az osztályok és főosztály között is oda-vissza alacsony pontot kapott a színvonal.



Az egyik legalacsonyabb értéket kapta a Képviselő Testülettől és bizottságoktól a főosztályokhoz áramló információ!

A legjobb színvonalú pedig a főosztályok és a polgármester közötti információáramlás az értékelések szerint.

A vezetők úgy gondolják, hogy az értekezleteken sok a téma, sok értekezlet van, de ugyanakkor fontosnak is tartják. Igaz különböző mértékben: 70, 80, 100%-ban. Vannak ugyanakkor, akik kevésbé tartják hatékonynak.

A szervezeti kultúra vizsgálata

A szervezet és a szervezeti kultúra vizsgálatát azért tartottuk fontosnak a döntéstámogatás témakörben, mert a döntés előkészítésben nagyon lényeges szempont, hogy a szervezeti kultúra mennyire támogatja a változásokhoz való hozzáállást, az újító, fejlesztő javaslatokat, az önállóságot és kreativitást.

A válaszokból az alábbi megállapítások szűrhetőek le:

- A hatalom forrása a betöltött pozíció és nem a személy vagy a tudás. A kompenzációt az életkor és iskolai végzettség határozza meg, nem a végzett munka minősége. Így nehézkes az ösztönzés és motiváció, a fiatalabbak kevésbé megbecsültnek érzik magukat.
- A Hivatal jelenlegi kultúrája a középszerűség kultúrája. A szerepkultúrájú szervezet stabil környezetben képes sikeres lenni, biztos, kiegyensúlyozott piaci körülmények között, ahol monopol helyzetet élvez.
- A rendszerváltás előtt ilyen biztonságos, nyugalmas körülmények között folyt a munka. Emlegetik a vezetők, hogy akkor nem volt túlterheltség, létszámhiány, megszorítások, jogszabály értelmezési nehézségek.
- A jelenlegi bizonytalan gazdasági helyzetben viszont a Hivatalnak is muszáj változni, alkalmazkodni a változó elvárásokhoz, a nehéz körülményekhez, kevesebb fővel többet nyújtani, az ügyfélért dolgozni.
- Az elérendő cél a szolgáltató Önkormányzat, az ügyfélközpontú Hivatal.
- Hátrány az épületek széttagoaltsága, fejlesztésre szorulnak az eszközök, a munkatársak ízlésesen vannak öltözve, de ruhájukon nincsenek a szervezethez tartozás jelei.
- A szervezetben kevés a szimbólum, a közönség szolgálatára utaló jelképek, logók és címer, nem láthatóak a rangok.



- Kevés olyan ünnep van, amit szervezeti szinten ünnepelnek, nincsenek nyitott napok, nagyon kevés a hagyomány. Nem vonják be az ügyfeleket az ünnepekbe, nem ünneplik meg az x-edik klienst például. A külföldiek, etnikai kisebbségek anyanyelven történő kiszolgálása is szinte elképzelhetetlen.

Vannak válaszok, amelyek a formalizáltságot és az emberi kapcsolatokat kapcsolják össze:

- „A vertikális kapcsolatok egyértelműek, megfelelőek. A horizontális kapcsolatokkal vannak problémák. Ha nem történik a megkeresésre semmi, nincs következménye! A szabályozásban is a vertikális kapcsolatok jelennek meg: feladatok, SZMSZ, munkakörök. De az egymás mellé rendelt kapcsolatok sokkal kevésbé. Az új folyamatok beágyazása is nagyon nehéz.”
- „Mesterségesen szabályozott, formális. A lényeges információk általában informális folyamatokban keletkeznek. A szabályozott szervezési megoldások nem egészen jók arra, hogy a lényegről beszéljenek, hogy mindenki vállalni tudja önmagát.”
- Más válaszok a szervezeti kultúrát, mint normarendszert értékelik:
- A hivatal megítélése a követelmények teljesítésén múlik: „Én úgy állok hozzá, hogy tudom megoldani, de nem mindenki ilyen. Szerintem a Hivatal megítélése az embereken múlik, akik itt dolgoznak. Közös ügyünk, ha minket elmarasztalnak, akkor a Hivatalt marasztalják el. „
- A vezetők és az ügyintézők megbecsülése: „Ha vezető jön, akkor őt körbeviszik, bemutatják, az ügyintézőt nem.”
- A dolgozók megbecsülése: „Jó a légkör, anyagi és emberi megbecsülés is van.
- Közös értékek: „Vannak hagyományok”

És van olyan válasz, ami a dolgozók munkájának elismerését emeli ki (*ha jutalom nincs is, legalább*) „Van lehetőség tanulmányutakra.”

Értékek, normák, amiket a vezetők a Hivatalban fontosnak tartanak

Emberi normák, általános értékek:

- emberség, tisztelet, alázat, igényesség, önfejlesztés
- alkalmazkodás, őszinteség, szakmai hozzáértés
- őszinteség, kompromisszum készség, egymás elismerése, segítőkészség



- őszinteség a vezetők között lehet, hogy kell, de a lakosság felé nem biztos, hogy kell
- „Ha valaki átver, többet nem megyek oda hozzá.”
- „Ha valaki hazudik, az ő véleménye többé számomra nem érdekes.”
- következetesség, pontosság, a helyzettől függően rugalmasság; kollegialitás, mások tiszteletben tartása

Ellentmondás van az őszinteség vonatkozásában a válaszok között, ugyanakkor a vezetők közötti és az ügyfelekkel szembeni őszinteség között is.

A felsorolt normák számát tekintve az emberközpontú értékek kisebbségben vannak a „feladatközpontú” (azaz szakmai vonatkozású) értékekhez képest.

Szakmai vonatkozású normák:

- a törvényesség; ügyfél elégedettségre törekvés; kiszolgálja a testületet és a Bizottságokat a Hivatal; megfeleljen a felső vezetésnek
- „Mi a lakosságért vagyunk. Ezt tudatosítanám mindenkiben. Szolgáltató önkormányzat, mint érték! Az ügyfél ne zavaró tényező legyen. Ma az 50% szerint zavaró tényező. Ebből 20%-ot kimondottan zavar az ügyfél, 30%-nak meg a hangulatától, feladataitól függ”
- „Megfelelő ismerettel, pontos tudással rendelkezik, tudja, milyen feladatai vannak, milyen információk vannak, tudja, neki hol van a határ, tudja azt mondani valakinek, hogy te ezt az információt nem kaphatod meg. MAJD A HIERARCHIA AZT MONDJA, HOGY ÉN EHHEZ AZ INFORMÁCIÓHOZ JOGOSULT VAGYOK, ÉS EKKOR SZIVAT MEG AZZAL, HOGY NEM AD INFORMÁCIÓT, HANEM AZT MONDJA, HOGY MAJD HA BETARTOM A RENDET.”
- „Legyen pontos, szakszerű.,,
- szakmai hozzáértés
- korrektség, szakmaiság, jó együttműködés
- „Ha egy döntés megszületik, annak a végrehajtásában legyen egységes. Mindenki akarja, legyen jó az együttműködés a bizottságok (politika) és a testület között. Probléma a bizonytalanság (létbizonytalanság is). Sokan (a vezetők között, az idősebb korosztály) nem látják, mi lesz jövőre – velük, a munkájukkal, a hivatallal – ez egy idő után a munkában is jelentkezik.”



- közös ügyekben gyorsaság, segítőkészség, együttműködés, jó hozzáállás a problémák megoldásához (ötleteik vannak, nem leráznak)
- „Szakmaiság és segítőkészség a munkatársak között. Segítség adása és fogadása. Én szeretem az őszinteséget, de valaki megsértődik.”
- *Külön kategóriát képez a szakma és politika viszonya. Sajnos ezt az aspektust a válaszok közül mindössze egy felelet érinti:*
- „A politika beavatkozik nagyon (ebbe) a szakterületbe”

A válaszok összecsengenek a szervezeti kultúra kérdéskörben adott feleletekkel. Más kérdések kapcsán ugyanakkor van ellentmondás a válaszok között.

Az is lényeges kérdés, az egyes osztályok mennyire tisztelik más osztályok munkáját.

A más osztályok munkájának tiszteletben tartása a szervezeti kultúra és a hatékony működés egyik alapköve. Azok a rendszerek, amelyek esetében nincs bizalom a munkamegosztásban szétszabdalt folyamatok egymást követő részei között, sokkal magasabb minőségbiztosítási költségekkel üzemeltethetőek, mint azok, ahol a bizalom (megbízhatóság) megfelelő szintű.

Azok a válaszok, amelyek arról szólnak, hogy a más osztályok munkáját esetleg nem tisztelik, az alábbi okokat emelik ki:

- „Megkérdőjelezzük, nem nagyon ismerik egymás munkáját, nem látják egymás felelősségét, úgy gondolják, hogy az ő területük a legfontosabb, a másik nem csinál semmit, a másik szervezeti egységet lehet kezelni; attól is függ, milyen érdeke fűződik hozzá, hangnemben nem úgy beszélnek az itteni munkatársakkal.”

A Hivatal egészének működése szempontjából a vezetők a következő problémákat látják:

Az elmondott problémák az alábbi gondolatok köré csoportosíthatóak:

- emberi erőforrások problémái:
 - vezető kiválasztás hiánya akadályozza a munkavégzést;
 - valahol sokan vannak, valahol kevesen
 - a szabadságolások megoldása aggályos a szűkös létszám miatt
- munkaszervezési problémák:
 - a költségvetés összeállításánál ugyanazt kérdezik meg többször
 - a szétszórt elhelyezés vezetői problémák forrása



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcíme: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

- a vezetői értekezletek formálisak, nem támogatják hatékonyan a munkaszervezést (pl. munka programozása, feladatok kiosztása)
- a jelenlegi vezetői megbeszélések a testületi ülések munkájának támogatására szolgálnak, nem a szervezetek hatékonyabb munkavégzésének elősegítésére;
- o a szakmaiság biztosítása
 - a döntéshozatal befolyásolása, hogy elsősorban ne szakmai szempontok szerint legyenek meghozva
 - a szabadságolások idején szűk keresztmetszetek a feladatok ellátásában
 - a nagy számú jogszabály ellenére vannak átfedések
 - hatáskör átadások (közelebbről nem pontosítva)

Végezetül, egy szervezet legnagyobb hajtóereje a közös sikerbe vetett hit. A vezetők szerint a Hivatal sikeresebbé tételéhez az alábbi tényezőkre van szükség (a jobb oldali oszlopban a szavazatok száma). Látható a vélemények nagymértékű polarizációja, amely a felkínált siker kritériumok megítélését illeti:

SIKER KRITÉRIUMOK

**VÁLASZ
GYAKORISÁGA**

| | |
|------------------------------|---|
| ügyfelek elégedettsége magas | 8 |
| fejlődik a kerület | 3 |
| dolgozók elégedettsége magas | 2 |
| jobb ellátás (eü., szoc.) | 2 |
| mérhető sikertényezők | 2 |
| ügyintézés határidőben | 2 |
| ügyintézés jogszerű | 2 |
| jó testületi döntések | 2 |
| szakmailag felkészült | 2 |
| magas színvonalú ügyintézés | 1 |
| határidő betartása | 1 |
| jó bánásmód az ügyfelekkel | 1 |
| vagyongazdálkodás | 1 |



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

| | |
|---|---|
| színvonalas városüzemeltetés | 1 |
| nagyobb közbiztonság | 1 |
| egyenletesebb leterheltség | 1 |
| jobb munkakörülmények | 1 |
| nagyobb megbecsülés a testülettől | 1 |
| empatikus ügyintés | 1 |
| helyes helyzetértékelés a testületnél | 1 |
| ha nemet is tudunk mondani | 1 |
| kevés észrevétel | 1 |
| ha az ügyeket elintézik | 1 |
| jó kommunikáció | 1 |
| eredményes a működés (nem veszteséges) | 1 |
| korrekt, gyors, udvarias | 1 |
| testület, bizottságok megfelelő támogatása | 1 |
| megfelelő körülmények | 1 |
| a helyben kiosztott ható javaslatok száma csökken | 1 |
| a dolgozók létszáma csökken | 1 |
| honlap látogatottsága nő | 1 |
| kevés a panasz | 1 |
| kevés hiányosság a (felügyeleti) ellenőrzéseken | 1 |

Projekt célok a rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása érdekében

A projekt specifikáció, a vezetői interjúk és a szervezeti dokumentumok alapján az alábbi célokat gyűjtöttük ki:

- az előkészítési folyamat rövidítése
- az előkészítés színvonalának emelése
- a nyilvánosság szélesítése



- korszerű irányítási rendszerek (PQM)
- informatikai eszközök bevezetése
- információs rendszer kiépítése
- a szakterületekre kiterjedő célrendszer és az ezekhez kapcsolódó stratégiák megalkotása, valamint az ezek mentén történő gazdálkodás segíthet a kerület működőképességének fenntartásában és továbbfejlesztésében
- korszerű döntési és szervezeti mechanizmusok kialakítása
- professzionális szervezeti megoldások működtetése
- bizonyos gazdasági, gazdálkodási nagyságrendek esetében 2010-ig el kell érni a hatékonysági, megtérülési és észszerűségi elemeket időről időre áttekintő, értékelő, elemző közgazdasági tevékenység működtetését.

Fejlesztési javaslatok a döntés előkészítés hatékonyságának javításához

A döntés előkészítés folyamatát az irányítási rendszerrel összefüggésben szabad csak tekinteni. A II. fejezet 5. „Fejlesztési javaslatok az irányítási rendszer hatékonyságának javításához” c. pontjában megfogalmazott fejlesztési javaslatokat a döntés előkészítés folyamatához tartozó alábbi javaslatokkal egészítjük ki.

A döntés-előkészítési tevékenység továbbfejlesztésének sarokköve az információ gyűjtési és döntés előkészítő folyamatok teljes folyamatszabályozása.

A döntés-előkészítési munka során, az előterjesztések kidolgozásakor alkalmazott eszközökön felül az alábbiak alkalmazását is be kell vonni:

- Intranet – Belső portál
- elektronikus ügyiratkezelő, irat-tároló, irat-visszakereső rendszer
- Csoportmunkát támogató informatikai alkalmazás
- pénzügyi tervező – elemző informatikai alkalmazás – COGNOS
- „Olvasás szintjén betekintés lenne szükséges az összes pénzügyi nyilvántartásba.” Belső Ellenőrzés
- „számítógép, új monitorok, nyomtató, scanner, fax, légkondi”
- belső OUTLOOK az önkormányzat és az intézmények között is
- elektronikus aláírás



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcíme: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

- „Az önkormányzatnak (a hozzáférések korlátozásával) valamennyi rendeletéhez, szabályozásához, utasításához elektronikusan hozzáférni (és naprakészen kéne tartani)”
- „Az iratkezelő rendszerbe való belépéshez nem rendelkezünk megfelelő számítógéppel.”
- „A GAMESZt behozták de a nyilvántartásaik nem voltak kompatibilisek.”
- Komplettn térinformatikai rendszer
- Magyarország .hu, más önkormányzati honlapok
- Jogtár elérhető legyen állandóan, naprakész legyen
- További Takarnet hozzáférés

Minden érdekelt szervezeti egység és dolgozója számára elérhetővé kell tenni a Hivatalban valahol már elérhető adatforrásokat az információgyűjtés hatékonyságának javítására.

Javasoljuk, hogy a belső információk igények kielégítésére a Hivatal alkalmazzon statisztikus szakembert, statisztikai módszereket és határozza meg azon tevékenységeknek a körét, ahol javasolt / kötelező ezek igénybevétele.

Az ellentmondásos döntések kiszűrésének lehetőségei:

- Felfüggeszthető az új döntés
- kontroll mechanizmus nincsen! Még ha észre is vesszük, fél év – egy év is eltelik, mire módosítjuk
- A polgármester 3 napon belül felfüggesztheti egy határozat végrehajtását. Ha időnként él is vele, a testületinél még tud, de bizottsági üléseken nem ül ott, mire hozzá eljut az infó, kiesett a határidőből.
- A bizottsági és képviselőtestületi üléseken a jogász feladata.
- Határozatfigyelő szoftverrel lehetne megakadályozni.
- Az előkészítés menetének szabályozásával lehetne javítani

Párhuzamosságok azért lehetnek a szervezetben, mert

- a tevékenységek fejlődését nem követte az SZMSZ és az Ügyrend következetes felülvizsgálata (pl. vagyongazdálkodási kérdésekben), vagy éppen
- nem történt meg az új tevékenységek szakszerű beillesztése a hivatal működésébe (pl. Controlling .. Osztály), de azért is keletkezhetnek, mert



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

- a Szakbizottságok egymással párhuzamos döntés-előkészítési tevékenységet végeznek, vagy
- projekt – szerűen végzett tevékenységek nem egy projekt szervezetben jelennek meg, hanem széttagoltan az egyes szervezeti egységek között (pl. közművelődési területen rendezvények);
- Javasoljuk hiba-ok analízissel feltárni az ismert párhuzamosságok okait, majd kiküszöbölni azokat megfelelő intézkedésekkel. Javaslatok a párhuzamosságok megszüntetésére.
- A vonatkozó utasítás/rendelet felülvizsgálatával és a hatáskörök módosításával.
- A párhuzamos folyamatok újraszervezésével, ami a párhuzamosságokat megszünteti.
- A több szervezeti egység által párhuzamosan végzett folyamatokban résztvevőkből egy munkacsoport létrehozásával, amelybe minden érintett szervezeti egység delegál munkatársat, és a munkacsoporton belüli megfelelő munkamegosztás kialakításával;
- Minden szakbizottságnak legyen egy osztálya, annak adhasson csak közvetlenül ügyet, a többiek meg csak rajta keresztül.”
- Igen, a hatáskörök meghatározásával, ha a testület az SZMSZ-t módosítaná, hogy mi hova tartozik.
- „Le kellene szabályozni, hogy minden osztálynak csak egy szakbizottságon keresztül adhatnak ki feladatokat, mert sokszor egymásnak ellentétes feladatokat adnak. Pl. Egyik szakbizottság le akarja bontatni a sütődés pavilonokat, a másik meg engedélyt ad, hogy még újakat építsenek – ugyanannak az osztálynak!!!
- Vagyongazdálkodó Zrt-nél kiszámolták, hogy egy szakbizottsági előterjesztés költsége 30.000 Ft/db!”
- A felmérések során a hatékonyság növelésére a dolgozók a következő lehetőségeket említették:
 - „Statistikai mérési adatok kellenének mindenterületen”
 - „Visszacsatolások erősítése „
 - „A döntési folyamatokat gyorsítani! Nem is mérik az átfutási időt! „
 - „Osztott adatbázis használata”
 - „Több döntési pontot kellene beiktatni. „



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levél cím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

- „Az egyes bizottságok közötti kapcsolattartásra, koordinációra van szükség. „
- „Apró hibát az anyagok 80 %-ában találhatunk, 30 %-ot tartalmi hiba miatt kell visszaküldeni”
- „Ha Belső Ell. O. vezetője 100 %-ban tudna a vezetői feladatok felé fordulni. De nem, mert egyedi ellenőri munkája is van.”
- „Több dolgot kéne bizottság elé vinni, a testülettől meg elvenni.”
- „A lakásügyben sok ügy került bizottsági hatáskörbe. Felesleges egy bérleti jogviszony meghosszabbítást bizottság elé vinni. „
- „Rendeletmódosításnál, mérlegelésnél legyen a bizottsági hatáskör, ahol a jogszabály világosan kimondja, ott dönthessen az ügyintéző.”
- Javasoljuk az előterjesztések formai és szakmai követelményeinek (standardjainak) összeállítását, valamint az egyes szervezeti egységeknél készülő előterjesztések specifikumait is figyelembe vevő folyamatszabályozását.
- Javasoljuk, hogy ezek a követelmények tartalmazzák minimum az alábbiakat:
- a tevékenység kiváltó okairól, az előterjesztéssel elérni kívánt stratégiai / hosszú távú cél(ok)ról a résztvevők kapjanak tájékoztatást a tevékenység megindításakor;
- a lejárt határidejű határozatokról készített lista alapján végzendő tevékenységek kapjanak prioritást, és legyen az el nem végzett feladatoknak rendelkező része (magyarázattal, felelősökkel, esetleg szankciókkal);
- a vezetői megbeszéléseken szerepeljen napirendként az előterjesztések / határidőn túli előterjesztések témája; határozzák meg azokat a prioritási tényezőket, amelyek mentén a szűkös erőforrások a legfontosabb / legsürgősebb aktuális ügyekre összpontosíthatóak;
- a Hivatal fejlesztését érintő előterjesztéseket csak az e-önkormányzat fejlesztési céljaival – szakmai követelményeivel összhangban lehessen elkészíteni / elfogadni;
- A döntés előkészítés folyamatát az alábbi faktorokban kell megerősíteni:
- alapos és körültekintő helyzetelemzés, a döntési helyzetek pontos felismerése;
- az előre deklarált célok beépülése az anyagba;
- a szakmai szempontok, az érintett felek érdekeinek, a Hivatal belső igényeinek érvényre juttatása;



A döntés előkészítő anyagok tartalmazzanak több utasítást az utólagos nyomon követésre, az eredmények utólagos kiértékelésére és a visszacsatolásra.

A korábban meghozott döntéseket akkor lehet automatikusan figyelembe venni az új döntések előkészítésénél, ha azok elérhetőek, kikereshetőek illetőleg szerkeszthetőek. A korábban meghozott döntések rugalmas felülvizsgálatának, módosításának folyamatát le kell szabályozni, és alkalmazásba kell venni.

A jelenleg sok szervezeti egység (és alvállalkozók) által végzett jogszabályi megfelelőségi vizsgálatok feltételeit, menetét le kell szabályozni, egyértelmű felelősségek és hatáskörök mentén.

A döntés folyamatát aszerint kell felülvizsgálni, ahogyan a képviselő-testület a hatásköreit delegálja majd a szakbizottságok és a polgármester számára. Lényeges szempontként figyelembe kell venni, hogy jó döntést csak megfelelő időben és megfelelő információ birtokában lehet hozni. Felül kell vizsgálni a csoportos döntés – egy személyi döntés jelenlegi gyakorlatát. A döntéshozatal felülvizsgálatakor figyelembe kell venni azokat a jellemzőket (gyorsaság, produktivitás, párhuzamos munkák kiszűrése, a hozzáértés hiányának kezelése, a koordináció erősítése, a hibamentes előkészítés, szakszerűség, jogszerűség, gazdasági szempontok figyelembe vétele), amelyek a döntéshozatal hatékonyságát jellemzik.

A szolgáltató önkormányzat ideájának valóra váltásával nem egyeztethető össze, hogy a dolgozók a döntéshozatal során „az emberi tényező” szerepét értékelték a legalacsonyabbra! Tudatos kommunikációval, célirányos képzésekkel, és a folyamatok megfelelő eszközökkel történő támogatásával kell javítani a hivatali közgondolkodáson („nálunk az ügyfél adja a fizetést!”). Ennek egyik hatékony mérőeszköze lehetne egy rendszeres és szisztematikus ügyfél elégedettségi vizsgálat bevezetése.

A döntés előkészítő anyagok tartalmazzanak hatáselemzést, és olyan részletességgel tartalmazzanak információkat, amelyek a döntésben résztvevőket kielégítik. Ez jelenleg különösen a kisebb projekteknél nem jellemző, de a nagyobbak esetében sem megnyugtató.

A meghozott döntések utólagos kiértékelése, esetleg a hatáselemzéssel megalapozott hipotézisek utólagos kontrolja jelenleg csak akkor történik meg, ha az arra szóló utasítást maga a döntés is tartalmazta. Ezt a gyakorlatot általánossá kell tenni, nem lehet eseti döntés függvénye.

Az előterjesztések elkészítése során szükséges kompetenciák fejlesztésével direkt módon tudunk hatni a meghozott döntések minőségének javítására. Ezért javasoljuk a tanulmány III. fejezet 1.6 pontjában felsorolt kompetenciák fejlesztésére irányuló képzési tevékenység beindítását.



A tudás menedzsment korszerű eszköztárának bevezetése egy összetett intézkedés sorozat eredményeként jöhet létre, amely a gyakorlatban jelentős hatékonyság – növelő szereppel bírhat.

Az információ áramlás javításának lehetőségeit firtató kérdéseinkre a vezetőktől az alábbi válaszokat kaptuk:

- Bevezetnék egy rendszeres heti / havi jelentés rendszert több dologra: a főosztályvezetők beszámolnak a fontosabb dolgokról, a HR ügyeikről, problémáikról, a következő időszak feladatairól.
- Pénzügyi riportokra lenne szükség, pl. az intézményektől, projectekről
- E-mail – jó lenne, ha mindenki azt használná.
- „A jegyző hatósági ember, a hatósági / szabályossági kérdések tartoznak rá, így nincs operatív vezető! Az alpolgármester nem tud odahatni.”
- Honlapfejlesztés
- Intézményi honlapok elérhetősége
- Zárt lánc az intézményekkel
- Sajtó használata
- Elektronikus úton kellene a 70 %-át lebonyolítani, de az hiteles, ami alá van írva!
- intranet
- „A sok bába közt elvész a gyerek” világos, egyértelmű szabályozás kinek mi a feladata, ki a projektfelelős mely ügyosztályok dolgoznak be a projektbe.
- „Az e-mail-ezést és a telefonokat kellene jobban nyomni, nem a formális levélváltásokat.”

A Hivatal horizontális irányú működésének szabályozása magában foglalná a szervezeti egységek egymás közti kommunikációját is. Ezzel összefüggésben nagyon hasznos inputot szolgáltathatna egy szociometriai vizsgálat elvégzése a szervezet informális kapcsolati hálójának felrajzolására. További hatékony eszköz lehetne a kommunikáció javításában (is) a csoportmunkát támogató infokommunikációs és informatikai alkalmazások bevezetése (pl. konferencia hívás, közös és nyilvános naptár szerkesztés, feladatkezelő alkalmazás, stb.). Ennek keretében szükséges volna az információ átadás szabályainak a kialakítása is (formális és informális kommunikáció problematikája). Ezekkel az intézkedésekkel látványosan lehetne emelni az információ áramlás színvonalát (hatékonyságát) és csökkenteni az információ torzulást.



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.

Levélcím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230

e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34

Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866

e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

Ami a kommunikációt, a nyilvánosság szerepét illeti a meghozott döntésekről, az előkészítőknél küldött tájékoztatásban a meghozott döntésekről egyértelműbben kell megadni az egyes inputokat (lásd fent) és utasításokat a végrehajtásra, nyomon követésre és kiértékelésre, valamint a visszacsatolásra.

A döntések nyilvánosságának emelésére a megkérdezett vezetők az alábbi javaslatokat tették:

- Kommunikáció erősítése a helyi vállalkozások felé
- Jobb kommunikáció kellene a lakosság irányából és a lakosság felé is. Pl. lakossági fórum, on-line fórum, hirdetőtábla.
- A szervezeten belüli kommunikáció javítása Intranet alkalmazásával.
- A WEB-es fejlesztés tegye lehetővé, hogy erősödjön a kommunikáció a lakosság felé, hogy a bizottsági és testületi anyagokhoz lehessen hozzászólást adni és kapjon visszajelzést arról a küldő, hogy megkapta-e a címzett.
- Jó lenne, ha a szavazógép kiírná hogy ki milyen szavazatot adott.
- A kommunikációt erősíteni kellene a civil szféra irányába is.
- A párbeszéd lehetséges eszközei:
- Honlap fejlesztés
- Nyilvános sajtószereplések
- Kőbánya újság továbbfejlesztése
- Lakossági igények beépítése
- Ügyfél elégedettségi kérdőív

A jelenlegi belpolitikai helyzetben a döntések Hivatalon belüli és kívüli nyilvánosságának megteremtése a Hivatal belső és társadalmi elfogadottsága, támogatása szempontjából kulcskérdés. Olyan mechanizmus kialakítása lenne a cél, amellyel automatikusan és a világos tájékoztatás szempontjából teljes körűen tennék hozzáférhetővé az egyes döntésekről szóló információkat.

A szervezeti kultúra a Hivatal működése hatékonyság javításának újabb kulcsterülete. Ez jelenleg nem támogatja (sőt ellenkezőleg, a változatlanágban érdekelt) a szervezeti, folyamatokat érintő, szakmai alrendszeret érintő fejlesztéseket (változásokat). Olyan programot kell kidolgozni, ami

- a szervezet és a dolgozók azon képességeit fejleszti, amelyek a változásokat támogatják, a bizalmat erősítik, és amelyek



- segítenek a felszínre hozni a változások során keletkező nehézségeket, és hozzájárulnak azok megoldásához.

Hatások és eredmények

Irányítás

A jogszabályi keretek újra értelmezésével az önkormányzati és államigazgatási tevékenységek és a hozzájuk kapcsolódó felelősségek világosabban elkülönülhetnek. Ennek hatására kialakítható egy olyan új szervezeti struktúra, amelyben a front-office és back-office tevékenységeket az e-közigazgatás korszerű módszer- és eszköz-rendszerével tovább lehet fejleszteni, a szolgáltató önkormányzat irányába. Korszerű menedzsment követelmények megfogalmazásával, világos célrendszer és korszerű irányítási eszközök bevezetésével javulni fog az önkormányzati tevékenységek irányítási rendszerének hatékonysága.

A képviselő-testület és a polgármester irányító szerepének és a jegyző vezetői szerepének a pontos meghatározása segítene továbbfejleszteni a hatásköröket és a döntéshozatalban betöltött felelősségi köröket annak érdekében, hogy a képviselő-testület megfelelően delegálhassa a hatásköreit és ez a delegálás a döntéshozatali mechanizmus hatékonyságának növekedésével járjon.

A folyamatok algoritmizálása növeli a folyamatok áttekinthetőségét, nyomon követhetőségét, megkönnyíti az ellenőrzési és visszacsatolási tevékenységet, és világos kereteket biztosít a kommunikációs folyamatok fejlesztéséhez. A munkaköri leírások konzisztens rendszerének kialakítása, a feladatkör-meghatározásokban megmutatkozó ellentmondások, a tényleges végzett és a szabályozás szerint végzendő tevékenységek közötti ellentmondások kiküszöbölése, a párhuzamosságok felszámolása szintén az áttekinthetőség, ezen keresztül a folyamatok hatékonyság-növekedésének hatásával jár.

A képviselő-testület és a polgármester irányító szerepe és a jegyző vezetői szerepe pontos meghatározásának eredményeként létrejönne a politikai és szakmai szférák világos különválasztása. A hatáskörök delegálása révén mindkét szféra tevékenysége megerősödne.

A kockázatkezelés jó hivatali gyakorlatának a szervezet egészére kiterjesztésével kezelhetőbbek és végső soron csökkenthetőek lennének az egyes tevékenységekben rejlő kockázatok.



A 2007-ben elfogadott önkormányzati informatikai stratégia időarányos részének a költségvetésbe emelésével és megvalósításával az önkormányzat valamennyi tevékenységének hatékonyság-növekedése válhatna valóra!

Döntés

Az információ gyűjtési és döntés előkészítő folyamatok folyamatszabályozása az irányítási rendszer teljes folyamatszabályozásának részeként képzelhető csak el. Hatása valamennyi tevékenység, így a döntés előkészítési folyamatok esetében is a teljesítményjavulás lehetne.

A döntés előkészítő folyamatok támogatása további informatikai eszközökkel, adatforrásokkal és módszerekkel egyértelműen a határfok javulásával lenne mérhető. Nőne a döntések megalapozottsága, a döntések megbízhatósága, minősége, a célcsoportok igényeihez való illeszkedése. A statisztikai módszerek és emberi erőforrások bevezetése szintén ezzel az eredménnyel járna, és javulna a tevékenységek tervezhetősége is.

Az előterjesztések standardizálásának eredménye egy világosan követhető utasítás a formai és tartalmi követelményekről. Hatása a teljes körű, áttekinthető, összehasonlítható, magas minőségi elvárásokat kielégítő előterjesztés, amely magában foglalja a döntés utáni fázisokat, a döntés végrehajtást, értékelést és visszacsatolást is. A hatáselemzés és az utólagos kiértékelés a döntések kockázatát csökkentve redukálja minimálisra a redundáns tevékenységeket, segít a veszteségek elkerülésében, ezáltal közvetlenül hat az eredményességre.

A döntések előkészítése során alkalmazott kompetenciák fejlesztése nélkül nem képzelhető el a döntési folyamat hatékonyságának növelése. Alapszabály, hogy minden változásnak a fejekben kell kezdődnie! Ha fejlesztjük a folyamatban résztvevők kompetenciáját, ezzel közvetlenül hatunk a folyamatokra és a vállalati kultúrára.

A tudás menedzsment módszerek és eszközök tudatos alkalmazása szintén az eredményességre közvetlenül ható fejlesztési lehetőség.

A horizontális kapcsolatok szabályozása és fejlesztése a kommunikációs folyamatok javításán keresztül járulhatna hozzá a döntési folyamat felgyorsításához. A javasolt szociometriai felmérés adná a kezünkbe azt a térképet, amely a jelenlegi informális kommunikációs csatornák megismerésével lehetővé tenné azok integrálását a felszíni folyamatokba.

A nyilvánosság növelésével lehetővé válna a döntésben érdekelt csoportok bekapcsolása a döntéshozatali folyamatokba. Bizalom erősítő, az elköteleződést, bevonódást segítő hatása révén közvetetten hatna a folyamatok hatékonyság javulására.



Tudatos változás kezelő programunk révén a szervezetfejlesztés által generált feszültségek keretek között tarthatóak, sőt, a felszínre kerülő energiákat is a változások szolgálatába lehetne állítani.

Kockázatok és következmények

A jogszabályi keretek újra értelmezése viták, ellentétek forrása lehet, ami az ismert politikai erőviszonyok mellett a jó szakmai javaslatokat is megakadályozhatja. Ezért is fontos az irányító és vezetői funkciók definiálása és átfordítása a hatás- és feladatkörök pontosításán keresztül egy új szervezeti struktúrába! **(KO1)**

Az e-közigazgatás fejlesztése tovább fokozza majd a „digitális megosztottságot” a kerületben. Miközben a szolgáltatóvá váló önkormányzat a kerület polgárainak jelentős része számára javítja az önkormányzati funkciók széles skálájához történő hozzáférést és végső soron az életkörülményeiket, a számítógép használata és a világhálóhoz való hozzáférés éles és egyre táguló szakadékot teremt majd a különböző korcsoportok, iskolai végzettség, gazdasági aktivitás és etnikai hovatartozás tekintetében.

A Magyar Információs Társadalom kormányzati Stratégia (MITS) három fő területen azonosítja ezeket a kockázatokat:

- társadalmi esélyegyenlőtlenség,
- területi esélyegyenlőtlenség,
- interregionális esélyegyenlőtlenség,

és ezzel ki is jelöli a cselekvés fő irányait. A MITS célul tűzi ki az információ szakadék csökkentését az alábbi cselekvési területeken történő beavatkozásokkal:

- az informatikai műveltség terjesztése a hátrányos helyzetűek körében,
- célcsoport specifikus, minőségi tartalom biztosítása,
- a távmunka rendszer kiszélesítése a hátrányos helyzetűek körében,
- speciális mentori hálózat felállítása és működtetése,
- lehetőleg normatív támogatási rendszer kialakítása,
- a hozzáférési lehetőségek bővítése közösségi, vagy speciális egyéni formában;

A hozzáférés akadályain túl a digitális megosztottság legfontosabb forrása a szükséges ismeretek hiánya. Stratégiai célkitűzés rangjára kell emelni a kerület



oktatáspolitikájában a számítástechnikai, informatikai készségek fejlesztését minden korcsoport számára ahhoz, hogy ezt a megosztottságot idővel megfordíthassuk.

„Tágabb értelemben tehát az információs kultúrához való hozzáférés biztosításáról van szó, amely a megfizethetőség, elérhetőség és (fel)használhatóság kritériumain túl további három akcióelemre is felhívja a figyelmet:

- az értelmes módos hasznosítható hozzáférés biztosítására,
- a felhasználók számára releváns tartalmak nyújtására,
- az értelmes szolgáltatásokra és a hasznos segítségnyújtásra a rászorulóknak számára.

A digitális megosztottság, kirekesztettség egy összetett jelenség, amely magában foglalja az IKT eszközök fizikai hozzáféréseinek esélyét, a technológiai innovációk iránti nyitottság mértékét, az új eszközök használatához szükséges képességek, készségek különbségeit, a használat módjában mutatkozó eltérő mintázatokat. Ebből adódóan a digitális szakadék veszélye tovább ronthatja a hagyományosan hátrányos helyzetű csoportok lehetőségeit, életminőségét, míg makrotársadalmi szinten gyengíti a társadalom integritását, gazdasági és társadalmi fejlődését.”⁷

Ha fejlesztjük a szervezet kockázat-felismerő képességét, számítani kell arra, hogy hirtelen megnő a kockázatkezelési ügyek száma. Ha nincs erre felkészülve a szervezet erőforrásokban, módszerekben és a folyamatok hosszú távú kezelésének elhatározásával, akkor a felszínre kerülő problémák komoly feszültségek, legrosszabb esetben a működés megakadásához vezethetnek (lásd GAMESZ esete).

Az informatikai stratégiának nem a megvalósítása okoz komoly kockázatokat, hanem a bevezetés elmaradása! **(KO2)**

A fenti kockázatelemzésben megjelölt *KO kritériumok* azt jelentik, hogy akármelyik kockázat bekövetkezése az egész projekt sikerességét veszélyezteti. Ezek a kritériumok még egyszer:

- KO1: az ismert politikai erőviszonyok mellett mutatkozó ellentétek a jó szakmai javaslatokat is megakadályozhatják!
- KO2: az informatikai stratégia megvalósításának elmulasztása minden szükséges változást megakadályozhat!



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.

Levél cím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230

e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34

Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866

e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

XI. ÜGYFÉLSZOLGÁLAT

ÜGYFÉLSZOLGÁLATI ÉS OKMÁNYIRODAI MÓDSZERTAN

Az ügyfélforgalomban érintett szervezeti egységek ügyfélkezeléssel kapcsolatos problémái

Szervezeti kultúra

- A hatalom forrása a betöltött pozíció és nem a személy vagy a tudás. A kompenzációt az életkor és iskolai végzettség határozza meg, nem a végzett munka minősége. Így nehézkes az ösztönzés és motiváció, a fiatalabbak kevésbé megbecsültnek érzik magukat.



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levél cím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

- A Hivatal jelenlegi kultúrája a közepszerűség kultúrája. A szerepkultúrájú szervezet stabil környezetben képes sikeres lenni, biztos, kiegyensúlyozott piaci körülmények között, ahol monopolhelyzetet élvez.
- A rendszerváltás előtt ilyen biztonságos, nyugalmas körülmények között folyt a munka. Emlegetik a vezetők, hogy akkor nem volt túlterheltség, létszámhiány, megszorítások, jogszabály értelmezési nehézségek.
- A jelenlegi bizonytalan gazdasági helyzetben viszont a Hivatalnak is muszáj változni, alkalmazkodni a változó elvárásokhoz, a nehéz körülményekhez, kevesebb fővel többet nyújtani, az ügyfélért dolgozni.
- Az elérendő cél a szolgáltató Önkormányzat, az ügyfélközpontú Hivatal.
- Hátrány az épületek széttagoaltsága, fejlesztésre szorulnak az eszközök, a munkatársak ízlésesen vannak öltözve, de ruhájukon nincsenek a szervezethez tartozás jelei.
- A szervezetben kevés a szimbólum, a közönség szolgálatára utaló jelképek, logók és címer, nem láthatóak a rangok.
- Kevés olyan ünnep van, amit szervezeti szinten ünnepelnek, nincsenek nyitott napok, nagyon kevés a hagyomány. Nem vonják be az ügyfeleket az ünnepekbe, nem ünneplik meg az x-edik klienszt például. A külföldiek / etnikai kisebbségek anyanyelven történő kiszolgálása is szinte elképzelhetetlen.

Ügyfélfogadó tér körülményei

- A Hivatal széttagolt, több épületben vannak elhelyezve a szervezeti egységek
- Recepciós rendszer hiánya
- Egységes ügyfélszolgálat hiánya
- Ügyfélbarát környezet hiánya
- Egyenetlen a terhelés, zsúfoltság jellemző, amitől az ügyfelek is erőszakosabbak.
- Mindenkinek van számítógépe, vezetékes telefonja, de a gépek elavultak, kevés a nyomtató.
- Fényképezőgépekre és új monitorokra is szükség van.
- Scanner, iratmegsemmisítő, fénymásoló szükséges.



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

- A belső bútortatot kellene egységesíteni, székekre van szükség.
- Információs pult szükséges számítógéppel arra az esetre, ha a polgárnak csak egy kérdése lenne. Most legtöbbször a biztonsági őről kap felvilágosítást.
- A körülmények az Okmányirodán a legrosszabbak, erről külön felmérés is készült.
- Kevés a mosdó.
- Nincs gyermekmegőrző.
- Ügyfélhívó rendszer csak az Okmányirodán van.
- Szervezési, technikai feltételek pl. légkondicionálás hiánya, zsúfoltság, egyenetlen terhelés, nincs mobiltelefon, Internet, vidéki hívószám (06).
- Tárgyaló helyiségek hiánya.
- A kiszolgáló munkatárs neve a ruházaton névtáblán nem olvasható, csak az ajtón.
- A kiszolgálók száma nem igazodik rugalmasan az ügyfelekhez, előfordul torlódás.
- A várakozó helyek kis területűek általában, ahol az ügyfelek közel vannak egymáshoz.

Emberi erőforrás terület

- Kevesen vesznek részt képzéseken, általában csak azon, ami kötelező szakmai képzés.
- A képzési igényeket az éves tervezéskor kellene elküldeni, hogy kalkulálni lehessen a képzési költségeket a költségvetésben, aminek az elfogadása testületi döntést igényel.
- Az ügyintézők részére szükséges lenne tréning (stressz és konfliktuskezelés, csapatépítés főleg), de nagyon le vannak terhelve így is, nehéz a képzésekre időt szakítani (igaz, ilyen tréningek sem voltak eddig).
- Az ösztönzés az adott vezetőtől függ. Sajnos nem sok ösztönző eszköz van a Hivatalban. A teljesítményértékelésben sincs semmi ösztönző, a dolgozók elhivatottságból dolgoznak, nem a jutalomért. A Hivatal nagy része részesül jutalomban, elosztásánál lehet és kell is differenciálni. Az elismerés lehetőségeit a vezetők nagyon korlátozottan tartják, és nagy az eltérés a hivatalon belül az elismerés alkalmazott módszereit, mértékét illetően.



- Mivel a felvételnél meghatározott egyedi követelmények nincsenek rögzítve és kommunikálva, a beosztottak felkészültségét elsősorban külső (jogszabály által meghatározott) követelményekhez mérik.
- A munkamegosztásnál erőteljesen figyelembe veszik az egyéni képességeket, amivel kvázi felmentést adnak a gyengébb adottságú kollégának arra, hogy a jövőben is csak hasonló szinten teljesítsen.
- Nincs a megszerzett tudásnak, képességeknek és készségeknek egy dolgozókra lebontott egységes nyilvántartása, és a munkaköri leírások sem tartalmaz az általánosnál mélyebb leírást az elvárásokról.
- A hivatal személyi állományának a specialitásait figyelembe véve megalkotott un. kompetencia tükörrel (tárral, definíciós adatbázissal) sem találkozni, ami abban segítene, hogy a vezetők ki tudják választani és pontosan (és egységesen) értelmezni tudják, milyen elvárásokat is kellene megjeleníteniük a beosztottak vonatkozásában. A munkatársainak kompetencia elvárásai, amelyekből bizonyára sokat megfogalmazznak egy-egy állásinterjú kapcsán, de összefoglalva, a hivatal egészére nézve nem kodifikáltak még, és nem kommunikáltak.
- A vezetők szerint nem egyértelműen javulna a munkavégzés minősége, ha a dolgozók felkészültebbek lennének.
- Nincs képzési terv, esetleges képzések vannak
- Nincs etikai kódex
- Kiválasztásnál nincs kompetencia alapú vizsgálat.
- TÉR-ben nincs kompetenciamérés, fejlesztés.
- Nincs vezetőképzés.
- A vezetők többségének nincs karriercélja.
- Nem hisznek abban, hogy a szervezetfejlesztési projekt valós változásokat hoz.
- Esetenként betöltetlen vezetői pozíciók vannak.

Munkaszervezés

- Nincs egyértelmű feladat meghatározás a dolgozók betanítására, házi képzésére. Ez azt is jelenti, hogy az új belépők a betanítás során esetlegesen



tudják elsajátítani a munkakörükre vonatkozó elvárások teljesítéséhez szükséges rutinokat és kompetenciákat. Az is jellemző, hogy az új vezetőket körbe vezetik a hivatalban, a beosztott dolgozókat nem.

- Egyes területeken szakemberhiány van
- Létszámhiány jellemző.
- A várakozási idő változó, az ügyfelek, ahol lehet telefonon egyeztetett időpontra jönnek, általában nincs torlódás.
- Van ahol nem lehet időpontot kérni. Érkezési sorrendben mennek be az ügyfelek, ők tartják számon, hogy mikor következnek.
- A várakozási idő sokszor az előző ügyféltől függ.
- Az ügyintézők létszáma ha betegség, szabadság miatt csökken, az állást nem lehet betölteni, a várakozási idő növekszik.
- A csoportmunka nem igazán jellemző.
- A csoportmunkát támogató informatikai eszközök használata nem jellemző.
- Együttműködés hiánya jellemző a különböző szervezeti egységek között
- Az új módszerek elsajátítására általában nincs egyértelmű gyakorlat, szabályozás.
- A többszörös feladatvégzésre néhány példa:
 - Többszörös adminisztráció: számítógép és munkanapló.
 - A főosztályok közötti akadozó kommunikáció és együttműködés miatt van a feladatok többszörös elvégzése.
 - Több főosztály dolgozik párhuzamosan egy ügyön.
 - Mert nincs az irodán belül egyeztetés, munkamegbeszélés.
- Nem mindig egyértelműek és végrehajthatóak a jogszabályok.
- Szabályozatlan a szervezeti egységek közötti feladatmegosztás.
- Tisztázatlan hatáskörök és jogosultságok vannak.
- Hiányzik az egységes helyi szabályozás.
- Kis összegű kifizetések túlszabályozottak.



- A panaszkezelésre többnyire van egy kialakult gyakorlat, de folyamatszabályozás nincs.
- A hivatali apparátus sok bővülő feladattal terheli a változatlan számú személyzetet.

Információk, dokumentumok elérhetősége, kommunikáció

A 2008-ban beszerzett elektronikus iratkezelő rendszer alkalmazásba vétele nem könnyítette meg a jogforrásokhoz való gyorsabb hozzáférést. Jelenleg is a Jogi Osztály kapacitásának átlag 20 %-át köti le a társosztályok és intézmények jogforrások (jogszabályok, belső rendeletek és utasítások) iránti információs igényének kielégítése. Strukturált nyilvántartási és dokumentumkezelési rendszer híján jelenleg

- nem állapítható meg egy jogforrás érvényessége,
- nem végezhető keresőszavas keresés a rendeletek, határozatok között,
- az információk elérésének idő szükséglete indokolatlanul hosszú az on-line eléréshez képest,
- sokszor előfordul a magyar nyelv helytelen használata,
- a kimenő határozatok nem egységes arculata, formája,
- nem naprakész a jogi háttér,
- nincs intranet,
- zöld szám hiánya,
- mobil telefonszámot nem lehet hívni,
- a kommunikáció túl formalizált, ugyanakkor a formális úton nem működőképes,
- közös adatbázis hiányában a vezetők személyesen egyeztetnek, de a megbeszélések időigénye nem mindig áll rendelkezésre, ezért egyeztetések maradnak el,
- az információ sokszor nem jut el, nem jut vissza.
- a szervezetek közötti kommunikáció személyes kapcsolatok függvénye, akivel jó a személyes kapcsolat, azzal jó a kommunikáció is – és akivel nincs személyes kapcsolat (vagy nem jó), azzal rossz?



- a megszerzett tudás közkinccsé tétele az önkormányzatnál nem intézményesített úton történik, hanem – ha működik egyáltalán -, az elsősorban személyes kapcsolatok alapján, informális csatornákon keresztül működtetett;
- a vezetői értekezletek formálisak, nem támogatják hatékonyan a munkaszervezést (pl. munka programozása, feladatok kiosztása),
- a jelenlegi vezetői megbeszélések a testületi ülések munkájának támogatására szolgálnak, nem a szervezetek hatékonyabb munkavégzésének elősegítését,
- az ügyfélkapcsolat, ügyintézés csak a hagyományos csatornákon folyik, nem vagy csak nagyon korlátozottan használják a következőket: SMS, sajtó, e-mail, Internet, Skype;
- az ügyfelek negatív hozzáállása, agresszivitásuk is sokszor problémát okoz.

Elektronikus ügyfélkezeléssel kapcsolatos problémák

- Az egyik megkérdezett ügyintéző válasza:
- „Egyáltalán nincs Internet a Hivatalban ügyfélkezelésre. Levelezésre csak postai út van, szemben az olcsóbb, gyorsabb, biztosabb Internettel.”
- A vezetők elmondásuk szerint ismerik az EU-s és hazai e-közigazgatás ajánlásait, az informatikai alkalmazások leírásait és az elektronikus iratkezelő (iktató) rendszert is, valamint a területükhöz tartozó koncepciókat.
- Pl. Szociális koncepció, Esélyegyenlőségi koncepció
- Minden kollégának van e-mail címe, de csak a vezetőknek van Internet hozzáférése. Így nehézkes az osztályok közötti belső kommunikáció és az ügyfelekkel való kommunikáció elektronikus úton.
-
- A munkatársak hozzáállása és a megszokott munkamódszerek sem támogatják egyértelműen az elektronikus kommunikáció általánossá válását.
- Néhány vezetői vélemény:
- „Összességében nekem gondot okozna, ha állandóan irogatnának az ügyfelek, akkor ide ragaszthatnám magam a géphez – egyszerűbb, ha felhív telefonon.”



- „Macerásabb, drágább lenne beküldeni egy segélykérelmet elektronikusan, mint behozni és nem is olyan képzettek az ügyfelek. Aláírás, jegyzőkönyv miatt személyesen kell megjelenni.”
- Elektronikus időpontfoglaló rendszer csak az Okmányirodán van, a többi szervezeti egységben nincs, a nyomtatványok, űrlapok viszont többnyire letölthetőek a honlapról.
- Az elektronikus ügyfélkapu a központi kormányzati portálon van, az Okmányirodához tartozik, a helyi kiépítésben a vezetők közreműködtek.
- Van központi e-mail cím, ami a honlapról elérhető, a bejelentést megkapják kinyomtatva, ill. a főosztályvezető titkárnéjének a gépére. A lakosságtól jövő bejelentéseket rajta keresztül kapják meg az osztályvezetők, de visszafelé nem ugyanez az út, a válasz már postai úton megy az osztályvezetőktől.
- Az Internetes ügyintézés akadályai a Hivatalban

Jobban kezelhető a papír alapú ügyirat.

Az ügyfél sokszor nem tudja az Internetet megfizetni, nem jut hozzá.

Akadozik vagy nincs Internet a Hivatalban.

Az ügyfél nem ismeri a lehetőségeket.

Nincs motiváltság, ösztönzés, bátorítás az ügyfélnek.

Nem érhető el a megfelelő szolgáltatás.

Az ügyfél nem érti, hogy ez számára miért előnyös.

Az ügyintézők idegenkednek a nem hagyományos kiszolgálástól.

Nem mindig működik jól a honlap.

Nem elég egyszerű (ügyfélbarát) a honlap kezelése.

Célok az ügyfélszolgálati tevékenység hatékonyságának javítása érdekében

A projekt specifikáció, a vezetői interjúk és a szervezeti dokumentumok alapján az alábbi célokat azonosítottuk:



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcíme: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

Szervezetfejlesztési célok:

- ☐ Hatékony ügyintézés
- ☐ Hatékony ügyfél-kezelés
- ☐ Elektronikus iratkezelés

Jövőkép általi célok:

Eddig elért eredmények megőrzése mellett a Polgármesteri Hivatal munkájának ábbi fejlesztése a szolgáltató jelleg irányába

- ☐ Az ügyfélbarát, gyors, hatékony, szakszerű ügyintézés megerősítése és folyamatos fenntartása
- ☐ Az elektronikus ügyintézés minél szélesebb körben történő terjesztése

Stratégiai célok:

Stratégia és az önkormányzati szervezetfejlesztés legfontosabb célja:

- ☐ a lakosság, a vállalkozások és más önkormányzati partnerek magas minőségű kiszolgálása

A cél teljes körű elérését 2012-re tették.

Budapest Kőbányai Önkormányzata a 2007-ben elfogadott Informatikai Stratégiájának céljai:

- ☐ Az informatika adta lehetőségeket kihasználva ésszerűsítsék, megkönnyítsék a munkát
- ☐ Egyszerűsítsék, gyorsítsák az ügyfelekkel, illetve más partnereikkel történő kommunikációt

Gazdasági célok:

- ☐ Az önkormányzat a gazdaság jelentős megrendelője, és olyan szolgáltatások biztosítója is lehet, amelyek révén a vállalkozások versenyképesebbé tehetők.

Szolgáltatási célok:

- ☐ Az önkormányzati szakigazgatás is Eu-kompatibilis közszolgáltatásokat nyújtson.

Az önkormányzati szolgáltatások minősége növekedjen a szervezetfejlesztés következtében.

- ☐ Javuljon
a szolgáltatások színvonala, gyorsasága.



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

személyre szabottsága,
felhasználó-barátsága,
felhasználók igényeihez történő igazítása,
emelkedjen a polgárok életminősége,
a vállalkozások komfort érzete,
polgárok számára nyújtott szolgáltatások sokszínűvé tétele,
gyors, bürokrácia mentes, ügyfélbarát közigazgatási szolgáltatások nyújtása,
ügyintézés tér- és időkorlátainak áthidalása,
ügyintézési folyamat átláthatóvá tétele,

az igények legszélesebb körét kiszolgáló, legkorszerűbb rendszerek, megoldások, eszközök, technológiák alkalmazása;

Kiváló minőségű, nagy megbízhatóságú, költség hatékony, belső (az önkormányzati felhasználók számára nyújtott) és külső (a lakosság, a vállalkozások, civil szervezetek, az érdeklődők és a társszervezetek számára biztosított) szolgáltatások nyújtása

- ☐ A szolgáltató-típusú helyi közigazgatás, önkormányzat megteremtése
- ☐ A feladatok legszélesebb körét átfogó integrált önkormányzati információs rendszert kialakítása
- ☐ Korszerű, megbízható, költség-hatékony info-kommunikációs infrastruktúra és az ezt kiválóan alkalmazni tudó szervezet kialakítása

A személyi állománnyal kapcsolatos célok:

- ☐ Ügyfélszolgálati tevékenység fejlesztésre
- ☐ Az ügyintézők belső képzése
- ☐ Tervszerű felkészítés

Európai Unió települési önkormányzatokra vonatkozó céljai:

- ☐ Az alapvető közszolgáltatások (basic public services) teljes körűen elérhető legyenek interaktív módon, külön kezelve – és ezzel megteremtve – az egyedi igényekkel rendelkező célcsoportok (pl. idősek, látássérültek, stb.) esélyegyenlőségét
- ☐ Át kell szervezni az ügyintézési folyamatokat (back-office)



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcíme: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

Szolgáltató önkormányzat

- ☐ Az önkormányzat, és különösen a hivatal, szolgáltató szerepének erősítése
- ☐ kulturált, állampolgárbarát és korszerű ügyfélfogadási és képviseleti munka feltételeinek biztosítása
- ☐ új ügyfélszolgálati helyiségek megépítése

Minőségi célok:

- ☐ Az önkormányzat feladatellátásának minőségi értékelése, megfelelő minőségbiztosítási rendszerek kialakításával, az ügyfél-elégedettség folyamatos mérésével szükséges és lehetséges.
- ☐ A szolgáltató önkormányzatiság megvalósítása érdekében a kerületi lakosság kulturált önkormányzati kötődésének megteremtése

Partnerségi kapcsolatok

- ☐ A kerület gazdasági és szociális vitalitásának növelése

Szervezetfejlesztés, ellenőrzés, minőségbiztosítás

- ☐ Biztosítani kell a mindenkor szükséges tárgyi, technikai, személyi és anyagi eszközök meglétét
- ☐ A minőségi szemlélet, a szolgáltató jelleg, az udvarias és határozott ügyintézés, valamint mindezeken túl az ügyintézési idő csökkentése kiemelt feladat.
- ☐ Professzionális szervezeti megoldások működtetése
- ☐ Kiemelten kívánja kezelni az ügyfél elégedettség mérését és annak növelését.

Elégedett, érdekeltté tett polgárok

- ☐ Az önkormányzat, és különösen a hivatal, szolgáltató szerepének erősítését el kell érni 2010-re
- ☐ A kulturált, állampolgárbarát és korszerű ügyfélfogadási és képviseleti munka feltételeinek biztosítása
- ☐ Új ügyfélszolgálati helyiségek megépítése
- ☐ Az ügyfelek ügyeinek jogszerű, szakmailag kifogástalan intézése
- ☐ Kulturált, gyors, szolgáltató jellegű ügyfélfogadás
- ☐ Ügyfeleket fogadó és őket útba igazító munkatárs



- ☐ Várakozási idő minimálisra csökkentése, az ügyfelek közérzetének javítása érdekében
- ☐ Ügyfél hívórendszer alkalmazása
- ☐ Az ügyfélfogadási idő illesztése a lakossági szokásokhoz
- ☐ Az ügyféllel előzetesen egyeztetett időpont alkalmazása
- ☐ Egyablakos ügyintézés alkalmazása
- ☐ Állampolgári elégedettség javítása
- ☐ Ügyfélbarát jellegű ügyintézés
- ☐ Idős, beteg ügyfeleket a munkatársak keresik fel otthonaikban problémáik megoldása érdekében
- ☐ Ügyfél-tájékoztatók, internetes honlap, újság, közlöny, lakossági fórumok rendszere
- ☐ Egyszerűen, világosan, közérthetően megfogalmazott írásos dokumentumok
- ☐ Folyamatosan fejleszteni kell az internetes lakossági kapcsolatokat
- ☐ Mindenki számára naprakészen a szükséges információk számítástechnikai hozzáférhetőségének biztosítása

Fejlesztési javaslatok az ügyfélkezelés hatékonyságának javítására

A fejlesztési projektek sikerkritériuma:

Szisztematikus együttműködésre van szükség az ügyfelekkel, és az ügyfelekkel foglalkozó köztisztviselőkkel, hogy a szolgáltatások átalakításához megértsék és meghatározzák, milyen változásokat kell a szolgáltatást nyújtóknak megtervezniük, kialakítaniuk. Ez kutató / közvéleménykutató módszerek alkalmazását jelenti, illetve a fogyasztók módszeres felméréséből kapott eredmények becsatornázását a tervezői, fejlesztői munkába.

Szervezetfejlesztés

- Készüljön informatikai stratégia az ügyfélforgalommal érintett szervezeti egységek részére, amely garantálja az informatikai fejlesztést és figyelembe



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levél cím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

veszi valamennyi esélyegyenlőségi csoport helyzetét, annak javítását és az életminőségének javítását.

- szakterületeket kiemelése a politikai befolyás alól
- munka leterheltség elemzése, a feladat kiosztás módosítása az egyenletesebb leterheltség érdekében
- egyenletesebb munkamegosztás a szervezeti egységek között
- ügyfélbarát szolgáltató önkormányzat kialakítása, amely azt jelenti, hogy a közigazgatási eljárások, ügyintézés nem a Hivatal, hanem az ügyfél szempontjából szervezeten történik és az esélyegyenlőségi csoportok helyzetének, életminőségének könnyítését is szolgálja
- változás menedzsment módszertan alkalmazása, változási projektek indítása.
- tréningeken keresztül a vállalati kultúra megmozdítása a kívánt változások irányába, ahol a képzési anyagok újra felhasznált vagy újra hasznosítható anyagokból készülnek
- vezető kiválasztás rendszerének fejlesztése
- a költségvetés tervezés folyamatának szabályozása
- a dolgozók elhelyezésének javítása (Hivatal 2. projekt)
- szakmai szempontok erősítése a döntéshozatalban

A Hivatal épülete, az ügyfélfogadó tér körülményei

- Mindenki számára lehetséges megközelítés járdák, rámpák, kialakításával, ami biztosítja a kerekesszékekkel történő megközelíthetőséget.
- Fotocellás bejárati ajtók.
- A Hivatalban mindenütt akadálymentesen kialakított információs táblák legyenek kihelyezve, amelyek megkönnyítik a gyengén látóknak is a tájékozódást.
- Emellett gyermekmegőrző, konferenciaterem és kamaratermek, tárgyalók, posta, alagsori és felszíni parkoló, étterem és kávézó, valamint call centert is kialakítottunk.



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.

Levél cím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230

e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34

Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866

e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

- Az egyenlő esélyű hozzáférést segíti elő az épületben és környékén elérhető WI-FI Internet szolgáltatás. Ennek segítségével a laptopot használók is innen indíthatják közvetlenül elektronikus ügyintézésüket.
- Lift, melynek nyomógombjai fényjelzést adnak a hallássérültek számára, továbbá a látássérülteknek a Braille írással ellátott jelzőgombok nyújtanak segítséget a tájékozódáshoz. A liftek alapterülete alkalmas legyen arra, hogy kerekesszékekkel be lehessen gurulni.
- Az épületben szintenként nemektől független akadálymentes illemhelyek
- Az okmányiroda pultjainak, elérési magassága lehetőséget adjon a kerekesszékekkel közlekedők és az ügyintézők számára a megfelelő kommunikációra.
- Padozata csúszásmentes burkolattal
- A színek megválasztásánál fontos a kontrasztos színezés, amely a látássérülteknek, időseknek nyújt segítséget a tájékozódásban. A megfelelő megvilágítást a pultok feletti lámpasor teszi lehetővé, és ennek következtében a hallássérült egyének könnyebben tudják elsajátítani az információkat, szájról olvasással.
- Nagyothalló készülék ÜSZI-n és okmányirodán
- Földszinten pelenkázó
- Kihelyezett Okmányiroda létesítése vagy új Okmányiroda építése
- Mosdók, ivóvíz automaták, több ülőhely kialakítása
- A területi széttagoltság megszüntetése a testületi és hivatali rész különválasztásával vagy a Hivatal 2 felépítésével
- Informatikai és irodatechnikai háttér javítása
- Ügyfélszolgálat védelme (polgári védelem, biztonsági őr)
- Kultúrált ügyféltér, fogadó helyek kialakítása
- A meglévő irodahelyiségektől független, több ügyfél fogadását biztosító tárgyalóhelyiség, hogy a tárgyalások alkalmával ne zavarják a többi munkatársat.
- Forrásbiztosítás a technikai eszközökre

Controlling, Szervezetfejlesztés és Minőségpolitikai Osztály

1105 Budapest, Szent László tér 16. Telefon: 433 – 8327; 06-30-6219417 e-mail: merreg.gabor@kobanya.hu



Emberi erőforrás fejlesztés

Az emberi erőforrásokért felelős HR osztály egyik fő feladata a képzési rendszer kialakítása és működtetése és a képzési terv összeállítása, a teljesítményértékelési rendszerrel összhangban, annak eredményeire építve.

Előnyei:

- A szervezet igényeivel összhangban tervezi és valósítja meg a munkavállalók képzését, fejlesztését.
- Elősegíti a folyamatos tanulási kultúra kialakítását.
- Előmozdítja a munkaköri rotációt és a tudás hiányával indokolt munkaköri cseréket.
- A képzési terv elkészítéséhez a következő elemzésekre van szükség:
 - teljesítményigény elemzése
 - képzésigény elemzése
 - megvalósíthatóság elemzése

A képzés egy olyan megtervezett folyamat, amelynek során az egyén, ismeretei, készségei, attitűdje vagy viselkedése módosul annak érdekében, hogy meghatározott tevékenységekben a teljesítménye javuljon. A képzés célja, hogy az adott egyén megfeleljen a szervezet jelenlegi vagy jövőbeni követelményeinek, munkáját hatékonyan legyen képes elvégezni.

A képzés beruházás az emberi tőke fejlesztésébe.

A képzés akkor hatékony, ha az:

- Megfelelően illeszkedik a szervezet humánpolitikájába.
- Stratégiai megfontolásokon alapul – a későbbiek során milyen felkészültségre lesz szükség
- Releváns – valóságos igényeket elégítsen ki.
- Probléma centrikus – hiányosságokra koncentráljon
- Tevékenység orientált – munkában hasznosítható
- Eredmény orientált – világos célok érdekében
- Teljesítmény centrikus legyen – mérhető teljesítményjavulás



- Folyamatos és szisztematikus terven alapuljon.
- A leggyakoribb képzési célok a következők lehetnek:
- betanítás,
- a minőség javulása,
- hibás munkavégzés csökkenése,
- a rugalmasság és az alkalmazkodó képesség növelése,
- a munkahelyi elégedettség növelése
- a szervezet kultúrájának változtatása.

A KÉPZÉS SZISZTEMATIKUS MODELLJE

5. Képzési igények felmérése
6. Képzési folyamat tervezése
7. Lebonyolítás
8. Értékelés

1. A képzési igények felmérése

Az igények területei:

- Szervezeti szintű igények: tervek tanulmányozása, konzultáció a vezetéssel, megtérülés vizsgálata.
- Munkaköri szintű igények: munkakörelemzés, hiányosságok a szaktudásban, hatékonyság feltételei.
- Egyéni szintű igények: teljesítményértékelő beszélgetés alapján, kompetencia szakadék esetén.
- Az igények felmérését követően kerül sor az erőforrások biztosítására. A humánpolitikai költségvetésben általában megszabott a keret, ami képzésre fordítható.
- Meg kell határozni a képzendő személyek körét.
- Igények rangsorolása és erőforrások szétosztása.
- Elsajátítandó készségek, képességek, ismeretek viselkedések körének meghatározása.



A belső képzések körülményei:

- Helyszín kiválasztásának egyik szempontja, hogy legyen költségtakarékos pl. helyben szervezett
- Tananyagok újr felhasznált papírból
- Környezettudatos magatartás: pl. üveg poharak és tányérok

A Hivatalban a szervezetfejlesztési projekt során végzett interjúk, elemzések alapján a következő képzéseket javasoljuk:

Vezetői tréning

A vezetői tréningek négy nagy témakörre oszlanak: feladatok menedzselése, azaz stratégia menedzselés; emberek menedzselése, (leadership, people management,); önmagunk menedzselése, azaz önismeret, kommunikáció, (soft skills, selfmanagement) személyiségfejlesztés és a vezető személyének szóló executive coaching.

Önismereti és személyiségfejlesztő tréningprogram az MBTI típuselmélet alapján

A program célja, szembekerülni nemcsak a vélt, hanem a valós énnek, mert így hatékonyabban, probléma mentesebben tud működni az egyén. Az egyéni és csoportos igények felismerése, befolyásolása, a különbségek elfogadása és hasznosítása a munkavégzés során elengedhetetlenül fontos.

Változáskezelés

A program célja, hogy segítséget nyújtson a változási folyamatok és okok megértésében, a változással szembeni ellenállások kezelésében. A változások konfliktusokat eredményeznek, amelyeket stressz helyzetek kísérhetnek. A program segítséget nyújt a résztvevőknek a konfliktusok eredményes kezelésében és a stressz leküzdésében, abban, hogyan váltsunk „szemüveget”, hogy hamarabb meglássuk azt, amit kollégánk, ügyfelünk már lát.

PCM módszertani ismeretek

A PCM módszertan oktatása célkitűzése a jelen szervezetfejlesztési projektnek és egyben elengedhetetlenül fontos a sikeres pályázatok, projektek lebonyolításához is.

Hatékony ügyfélkezelési technikák

A program lehetőséget nyújt az ügyfelekkel foglalkozó munkatársak személyiségének, képességeinek fejlesztésére, emberközpontú ügyfélkezelési technikák megismerésére.



Kommunikációs tréning

A kommunikációs tréning célja, hogy a résztvevők fejlesszék azokat a képességeiket, amelyek segítenek az önérvényesítésben és a hatékony kommunikációban.

Problémamegoldó csapatmunka és önszervezés

A szervezetek alapegysége a munkacsoport, a team. Egy sikeres csapat összetartó és önirányító. A tagok egymás erősségeit figyelembe véve megállapodnak a szerepekben, és együttműködve végzik a feladatokat. A problémák egy jó csapatban megoldandó feladatokat jelentenek, amiket a tagok közösen, az erősségekre építve, egymást segítve és kiegészítve oldanak meg.

A kiemelkedő csapatteljesítmény eléréséhez kiemelkedő egyéni teljesítmények szükségesek. Az önszervezés és a hatékony időgazdálkodás segítségével az egyén meg tudja osztani erőforrásait saját önálló munkája és a csapatmunka között.

A program célja az egyén, csoport és vezető közti összhang növelése és a hatékony együttműködés erősítése.

Csapatépítés

Az együttműködésnek, versengésnek és a közös problémamegoldásnak egyaránt helye van egy hatékonyan működő csapatban. A tréning során a játékos feladatok hatására erősödik a csapatkohézió, fokozódik a bizalom egymás iránt, és a résztvevők megtanulják az egyéni különbségeket erőforrásként kezelni, a problémákat közösen megoldandó feladatokként értelmezni.

A tréning célja, hogy segítse

- az új munkatársak csapatba integrálását,
- csapattagok közötti hatékony kommunikációt,
- a személyes konfliktusok kezelését,
- az újszerű helyzetek, problémák megoldását,
- a komfortzóna átlépését,
- csoportdinamikai ismeretek és eszközök elsajátítását;
- A megrendelő igénye szerint a program outdoor modullal bővíthető!
- A vezetői kompetenciák erősítése jelentősen hozzá tud járulni egy munkacsoport hatékonyságának javulásához.
- A sokrétű javaslatok alapján egy éves képzési terv alapjainak összeállítása.
- Számítástechnikai ismeretek fejlesztése



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levél cím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

- Nyelvi képzés
- Életpálya rendszer a köztisztviselők részére

Munkaszervezés

- A front és back office szétválasztása
- Több munkatárs az ügyfélszolgálatokban (kapacitások illesztése az igényekhez)
- Egyszerűbb jogszabályok vagy jogszabály értelmezési segítség
- Adminisztrációs teher csökkentése
- Megfelelő, ügyfélbarát nyitvatartási rend, pl. szombat délelőtti vagy esti ügyfélfogadási idő
- Az ügyintézés delegálása arra a helyre, ahol a lehetőség szerint a legegyszerűbben kiszolgálható az ügyfél.
- Az ügyfelek útbaigazítása a legegyszerűbb, legrövidebb intézés érdekében.
- Külön ügyiratkezelők alkalmazása
- Egyszerűbb, könnyebben kezelhető iktató program
- Ügyfélhívó alkalmazása, amely a sorszám kiosztásnál figyelembe veszi az esélyegyenlőségi csoportok tagjait
- Időpont foglalási lehetőség az összes ügyfélforgalommal érintett szervezeti egységben
- Az ügyintézők létszáma rugalmasan alkalmazkodik az ügyfelekhez

Kommunikáció, információszerezés

- Információs és CRM rendszer kialakítása, amely tartalmazza az esélyegyenlőségi csoportok adatait.
- A „telefonon körbejáró” ügyfelek miatt szükség lenne arra, hogy az egyes kollégák a hivatal teljes működését jobban átlássák hogy egyből oda tudják irányítani az ügyfelet, ahová az ügye tartozik.
- Szakmai adatforrásokhoz való előfizetéses hozzáférés
- Rövid, feladattípusokat összefoglaló, ABC sorrendben összefoglalt „telefonkönyv”.



- Ügyfélforgalomra vonatkozó felmérés, ügyfél elégedettségi vizsgálat készítése
- Információk karbantartása, (frissítése, aktualizálása) az ügyfél tájékoztatásban
- osztályok és főosztályok közötti kapcsolatok definiálása, szabályozása
- kommunikációs tréning
- OUTLOOK használata
- közös hozzáférésű naptár
- informatikai fejlesztések
- döntések láthatóvá tétele
- adatelemzés, statisztika, adatbázis
- ismeretek átadása, tudásmanagement
- kommunikációs rendszer felülvizsgálata, hatékonyságának javítása (értekezletek, projekt megbeszélések, munka programozása, feladatok kiosztása)
- szervezeti szintű vezetői megbeszélések a Hivatal szervezeti munkájának támogatására (testületi támogatásra már van értekezlet)
- A közösségi önkormányzás modelljében a hagyományos és a legkorszerűbb információs csatornák, technológiák felhasználásával használják a meglévő, és új kommunikációs kapcsolatokat és tereket.

- Újság

Egységes rendszerű, arculatú tájékoztató prospektusok és kiadványok, amelyek rendszeresen minden háztartásba eljutnak és tájékoztatnak a legfontosabb eseményekről, az Önkormányzat fejlesztéseiről, fejlesztési elképzeléseiről, eredményeiről.

- Helyi televízió

Fontos eleme a helyi kommunikációnak. A városi, önkormányzati hírekhez itt a közvetlen a hozzáférés lehetősége.

- Közvélemény-kutatások

Évente legalább egyszer lakossági felmérés, amely főként azt vizsgálja, hogy a lakosság hogyan vélekedik az Önkormányzat tevékenységéről, az ügyintézésről, mennyire ismeri azt.



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

- Rendszeres kapcsolat a civil szervezetekkel
- Önkormányzat honlapja

Hírek, közérdekű információk, pályázatok, eseménynaptár, fórum, postaláda, elektronikus ügyfélszolgálat, helyi rendelettár, városi elektronikus könyvtár elérése

- Elektronikus hírlevél
- Belső intranetes tájékoztatási rendszer

A képviselők és a munkatársak folyamatosan a lehető legteljesebb, közvetlen és gyors tájékoztatást kapják meg a város, a helyi politika és közigazgatás eseményeiről, a döntésekről. (belső újság, hírlevél, fórum, hivatali és intézményi telefonkönyv, fényképalbum). A munkatársaknak és politikusoknak lehetőségük van szakmai és egyéb kérdések közvetlen felvetésére, megvitatására, a tapasztalatok és élmények megosztására.

Elektronikus közigazgatás

- Összeköttetésben legyenek a rendszerek, legyen hívórendszer.
- Párhuzamos nyilvántartások helyett központi adatbázis-rendszer alkalmazása intézményi szinten
- Elektronikus fogadóóra, vagy folyamatosan lehessen kérdezni.
- Ügyfélközpontú jogalkotás
- Az intézmények programjai legyenek fent a honlapon, elérhetőek legyenek az óvodák, iskolák rajtuk keresztül, tudjanak tájékozódni az intézmények működéséről a szülők.
- Kellene főosztályi honlap, ahol az intézmények is tudnának keresni, letölteni.
- Az ügyfélszolgálatra menjenek le bizonyos ügyek, gyorsabb ügyintés érdekében háttértechnikai támogatással.
- Lehessen bejelentkezni elektronikusan.
- E-mailen kérelmek benyújtásának, panaszbejelentésnek a lehetősége
- Fizetés átutalással, kártyával
- Telefonbeszélgetéseket rögzítése minőségbiztosítási okokból
- Az elektronikus iratkezelő rendszer alkalmazásának azonnali szélesítése és kiterjesztése a Hivatal egészére



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.

Levél cím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230

e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34

Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866

e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

- Az elektronikus dokumentumkezelés és a kapcsolódó területek (tartalomfejlesztés, véleményezés, kétirányú kommunikáció, kereső rendszer, nyomtatványok, űrlapok, lakossági bejelentések) komplex fejlesztésének felgyorsítása ill. következetes végrehajtása
- A kommunikáció informatikai eszközökkel történő támogatása (pl. belső portál, e-mail, levelező rendszer, internet, konferencia beszélgetések, csoportmunkát támogató informatikai megoldások / pl. közös naptár)
- Párhuzamos nyilvántartások helyett központi adatbázis-rendszer alkalmazása intézményi szinten
- Forrásbiztosítás a technikai eszközökre
- Legyen Internet elérhetőség minden ügyfélszolgálatnál
- Központi alapok a közigazgatási fejlesztésekhez (pl. stratégia a kötelező eszközfejlesztésekhez)
- Információk karbantartása, (frissítése, aktualizálása) az ügyfél tájékoztatásban
- Jól átgondolt közigazgatási struktúrák megfelelő finanszírozással
- Párhuzamos nyilvántartások helyett központi adatbázis-rendszer alkalmazása intézményi szinten
- Az elektronikus ügyfélszolgálat biztosítja, elősegíti:
 - az elektronikus ügyintézés és közérdekű tájékoztatás eszközeinek és szolgáltatásainak (digitális aláírás, ügyfélkapu, online ügyintézés, mobil ügyintézés) igénybevételét, betanítását (ügysegédlet, IT-mentorálás)
 - a polgárok bekapcsolódását az önkormányzattal, közszolgáltatókkal való elektronikus, hálózati kommunikációba (fórumok, e-demokrácia eszköztára, betekintés az önkormányzati dokumentumokba, kisközösségek, civil szervezetek kiszolgálása)
- új hálózati közszolgáltatások (pl. online levelezési, ill. videokonferencia rendszerű tanácsadás, pályázati szolgálat, támogatott képzések és esélyegyenlőségi szolgáltatások, élethosszig tartó tanulás, távmunka-szolgálat, megváltozott munkaképességűek foglalkoztatása) igénybevételét.



Az esélyegyenlőség érvényesítése az ügyfélkapcsolatokban

Az információs társadalom eszközeinek és szolgáltatásainak használata nem egyenlő mértékben terjed el a társadalom különböző rétegeiben. Ennek köszönhetően a digitális megosztottság számos formája alakult ki Magyarországon is: markáns különbségek figyelhetők meg az információs és kommunikációs technológiai eszközök, elsősorban a számítógép használat és az Internet hozzáférés tekintetében a különböző korcsoportok, iskolai végzettség, gazdasági aktivitás, jövedelem nagysága és etnikai hovatartozás szerint.

Hazánkban az Internetet elsősorban még csak azok használják, akik meg tudják fizetni a használat magas költségeit, akik nyitottabb attitűdökkel rendelkeznek a technológiai újítások iránt, akik a különböző állami programok (például Sulinet) és civil kezdeményezések segítségével hozzáférnek a világhálózathoz. Azonban – a fejlettebb országok fejlődési mintázatához hasonlóan – hamarosan nálunk is egy gyorsabb mértékű fejlődési ütem várható.

Az információs társadalom megteremtésének átfogó szándéka mellett a magyar kormányzati programban az elmúlt időszakban egyre hangsúlyosabban jelenik meg az esélyegyenlőség biztosítása. Az esélyegyenlőség megteremtésének, illetve javításának területei között fontos helyet foglal el az informatikai esélyegyenlőség, amit jól jelez, hogy a Magyar Információs Társadalom Stratégia (MITS) elkészítéséről rendelkező kormányhatározat különös súlyt helyez az informatikai esélyegyenlőség biztosítására.

Az informatikai esélyegyenlőséget biztosítani, illetve javítani kívánó rendszer célja:

- Informatikai ismeretek nyújtása minél szélesebb körben,
- A rendszeres számítógép használat lehetőségének megteremtése (elsősorban közösségi hozzáférési formákban)
- A használat segítése és az informatikai tudásszint fejlesztése egy speciális tanácsadó szolgálat megteremtése révén

A MITS e-esélyegyenlőség részstratégiája célul tűzte ki, hogy szűküljön az információs szakadék.

A cél elérése érdekében az alábbi cselekvési területeket jelölte meg:

- 1) Informatikai műveltség terjesztése a hátrányos helyzetűek körében.



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levél cím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

- 2) Célcsoport specifikus, minőségi tartalom biztosítása.
- 3) A távmunka rendszer kiszélesítése a hátrányos helyzetűek körében
- 4) Speciális mentori hálózat felállítása és működtetése
- 5) Lehetőleg normatív támogatási rendszer kialakítása
- 6) A hozzáférési lehetőségek bővítése közösségi vagy speciális egyéni formában.

Az esélyegyenlőség érvényesítésének lehetőségei a Hivatalban:

- Nyugdíjasok számára ingyenes – az Önkormányzat által finanszírozott informatikai tanfolyamok ingyenes gyakorlással.
- Az Önkormányzat fejújított számítógépeket ad pályázati úton azoknak a különösen rászoruló, a tanfolyamot sikeresen elvégzett mintegy 30 nyugdíjasnak, akik személyes programot készítettek a számítógép és az Internet otthoni alkalmazására.
- IT-mentorálás, amelynek keretében ún. mentorszerződés alapján, bárki személyes segítséget kaphat ahhoz, hogy sajátos élethelyzetében a hálózati szolgáltatásokat fel tudja használni.
- Ingyenes – wifi-n sugárzott – Internetet biztosítása a támogatott célcsoportoknak
- A megyei munkaügyi központtal együttműködve megváltozott (vak és mozgássérült) munkaképességű munkatársak alkalmazása távmunkában
- Informatikai rendszer amely alkalmas arra, hogy ún. elektronikus pénztárcaként pénzben és természetben nyilvántartsa a digitális esélyegyenlőségi támogatásokat, ill. szolgáltatásokat és biztosítsa a támogatók és szolgáltatók közötti jelentési, elszámolási kapcsolatokat, ahol a támogatott elektronikusan igazolja a szolgáltatás igénybevételét a neki adott támogatás felhasználását.



Ügyfélközpontú közigazgatás, többszintű ügyintézés

- Telefonszolgálat az okmányirodai tevékenység területén – call center – mely teljes körű tájékoztatást ad az ügyintézésről, mit, hogyan és hol lehet intézni, s természetesen – indokolt esetben – el lehet érni az ügyek intézésében közreműködő munkatársakat is
- A személyes kapcsolatot igénylő ügyekben az Okmányiroda a legfejlettebb banki kiszolgálással azonos színvonalon nyújtsa szolgáltatásait, biztosítva legyen a postai és biztosítási szolgáltatások elérhetősége, valamint a földhivatali ügyintézés-közvetítés
- Foglalkoztatási információs pont, amely a munkanélküliek számára nyújt Internetes álláskeresési, továbbképzéssel kapcsolatos és egyéb tájékoztatási szolgáltatásokat
- A személyes megjelenés komfortos kiszolgálása: hívórendszer, szakszerű ügyfél-tájékoztatás, irat-előkészítési segítségnyújtás, gyermekjáték
- SMS ügyintézés, ami szinte mindenki számára elérhető a mobil telefonok elterjedtsége révén. Ennek segítségével információt lehet kérni és automatikusan kapni az ügyintézés állapotáról, el lehet indítani ügyeket, be lehet fizetni díjakat a telefonszámlán keresztül, időt lehet kérni ügyfélfogadásra
- A személyes megjelenést nem igénylő ügyekben természetesen levelezés útján beadványok fogadása és ügyintézés
- Éjjel-nappal nyitva tartó elektronikus ügyfélszolgálat, ahol a hivatali ügyintézésrel kapcsolatos információkhoz, helyi rendeletekhez, testületi határozatok szövegéhez, fórumokhoz, hírlevélhez juthatnak hozzá az ügyfelek, valamint letölthetik az ügyintézéshez szükséges nyomtatványokat
- A helyi önkormányzati ügyintézés az Ügyfélkapun, tehát az országosan egységes, ingyenes állampolgári regisztráción és kapcsolati rendszeren keresztül elérhető legyen
- A hivatalban wifi elérés biztosítása, így a lappal rendelkezők megkezdhetik ügyeik előkészítését, valamint az elektronikus ügyintézés és egyéb interaktív közszolgáltatások kiterjesztésével ennek egyre nagyobb jelentősége lesz
- Az ügyintézésben, jogi ügyekben járatlan, vagy ügyvédi segítséget igénybe venni nem tudó emberek számára ingyenes jogi tanácsadási szolgáltatás működtetése



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

Hivatali működés, minőségirányítás

A közigazgatásban a szolgáltató jelleg megerősödése miatt a minőségi követelmények egyre hangsúlyosabbá válnak, ezért napjaink sürgető feladata, hogy a közigazgatási szervek vezetői vagy a működésüket biztosító testületek, döntsenek munkájuk hatékonyságát növelő, a XXI. század korszerű közigazgatását megalapozó módszerek gyakorlati megvalósításáról.

Az e-közigazgatás kialakítása tovább fokozza a közigazgatás által nyújtott szolgáltatások minőségi megfelelőségének kényszerét, hiszen az informatikai megoldások rendszerbe épülésével új kockázati tényezők is kerülnek a közigazgatás rendszerébe.

Az e-közigazgatás főbb területei minőségügyi szempontból:

- Szervezeti működés
- Ügymenetek
- Ügyfélkiszolgálás
- Informatikai háttér

A minőségirányítási szervezet, illetve a minőségirányítással foglalkozó vezető feladatait az alábbiakban lehet összefoglalni:

Olyan csapat összeállítása, mely tagjai megfelelő képességekkel rendelkeznek a fejlesztési projekt folyamatának és termékeinek minőségbiztosítására, és ismerik a szervezet fejlesztési szabványait.

- Belső minőségbiztosítási szabványok kidolgozása.
- Annak ellenőrzése, hogy a fejlesztés szabályozásához szükséges dokumentumok (szabályzatok, irányelvek, stratégiák) előírás szerint elkészülnek-e és rendelkezésre állnak-e.
- A szolgáltatások egyes jellemzőinek (minőségi kritériumainak) meghatározása, amely magában kell hogy foglalja az esélyegyenlőségi csoportok speciális elvárásait is.



- Általános szakmai támogatás nyújtása az intézményben minőségbiztosítási témákban.
- Részvétel a minőségellenőrzési eljárások, folyamatok és tesztek kidolgozásában, esetenként azok végrehajtásában.
- Minőség mérését biztosító metrikák meghatározása, az eredmények gyűjtése és kezelése.
- Részvétel a különböző irányító (steering committee), audit bizottságokban.
- A menedzsment minőségtörekvéseinek képviselője, a szükséges lépések kidolgozása és megvalósítása.
- Általános feladat: a munkatársak oktatása a minőségirányítási rendszerről és annak szükségszerűségéről.

A működés teljes egészében a feladatokat megvalósító folyamatokban van meghatározva. E szerint, a szervezet célja, hogy a folyamatok eredményeképpen megfelelő produktumokat, jó „termékeket” állítson elő. De mi a hivatal közvetlen terméke? Például az ügyfél részére adott tájékoztatás, döntés, a képviselő-testület részére biztosított döntés-előkészítési folyamat (illetve ennek végterméke, az előterjesztés), stb. A termék „előállítását” általában több szervezeti egység közreműködésével jön létre. A feladat elsődleges felelőse hiába dolgozik kiválóan, ha valamelyik közreműködő rontja a folyamatot. Az egyes szervezeti egységek általában kellő szaktudással, megfelelő szervezethez tartozó végzik a dolgukat.

A minőségirányítási rendszernek nemcsak arra kell törekednie, hogy ezt a folyamatot kellő szakszerűséggel leírja, hanem arra is, hogy feltárja minden szervezeti egység, munkakör, és az erőforrások, munkafeltételek szerepét a teljes folyamatban. A hivatali irányító vezetőségnek arra kell törekednie, hogy a szervezeten átívelő folyamatokhoz szükséges összes erőforrás és feltétel optimális kapcsolódását határozza meg, és arról gondoskodik, hogy ezek összehatása minden szempontból jó minőségű legyen.

A szervezeti kultúraváltással egyidejűleg alkalmazásba vett minőségirányítási rendszerek sikere elsősorban azon múlik, hogy a dolgozók mennyire tudják azt elfogadni, magukévá tenni. A rendszer bevezetése és alkalmazása során a szervezet dolgozóival szemben támasztott alapkövetelmény, hogy ismerjék a minőségirányítási rendszer lényegét, az ő munkafázisukra vonatkozó szabályozást. Kezdetből fogva rendszeres, hivatali tréningek segítségével mélyül el az elfogadás, az egymás iránti, kölcsönös bizalom, az « egy hajóban evezünk » érzése.



Ahhoz, hogy az önkormányzat eredményesen és hatékonyan tudjon működni, meg kell határozni és ésszerűsíteni kell számos, egymással összefüggő folyamatot, azok teljesítményeit. Ez utóbbiak képezik a minőségbiztosítással párhuzamosan bevezetett személyes teljesítmény-kontroll rendszer igazgatás-szervezési alapját. Így kapcsolódik szervesen össze az új szervezeti kultúra, a folyamatokra lebontott működés, a kívánt produktumokat garantáló minőségbiztosítás és az összműködés sikerességében való érdekelttség, az arra irányuló késztetés.

Egyenként azonosítjuk az egyes folyamatokkal szemben támasztott követelményeket, meghatározzuk, hogy ezek menetében melyek a követelmények teljesülését garantáló kritikus tények, s ezek állapotát kívánjuk folyamatosan mérni. Egy ilyen minőségbiztosítási rendszer képes csak az önkormányzattal szemben támasztott külső – ügyféli, igénybevevői, partneri – követelményeknek megfelelő belső működést garantálni.

A közigazgatási minőségfejlesztés egyik sarkalatos eleme, célja és egyben eszköze, a megvalósítás biztosítéka az ügyintézés elektronizációja.

A folyamatok módszeres felülvizsgálata a kulcs az új önkormányzati értékrend, szervezeti kultúra gyakorlatba való átültetésének, érvényre juttatásának a hivatali működés hétköznapijaiban. Így – a minőségbiztosításon keresztül – kapcsolódnak össze a városfejlesztés, a szolgáltatások színvonala emelésének, a demokratikus, közösségi önkormányzás megvalósításának céljai és a hivatali belső működés megfelelő követelményei.

Hatások és eredmények

Az ügyfélszolgálat „átértelmezése”, a külső kapcsolatrendszer teljesebb, ún. közönségszolgálati átalakítása nem csak magának a közönségnek az érdeke. A közigazgatásnak is fontos az, hogy bármilyen minőségben is kerüljön kapcsolatba valaki adott helyzetben, adott közigazgatási szervezettel, valamennyi egyéb, releváns szerepében is megfelelő kiszolgálásban részesüljön.

A közigazgatás azért érdekelt ebben, mert a közönséggel való bármilyen találkozás minden tekintetben az „igazság pillanata”, amelytől egyrészt az adott szervezet, szolgáltatás és a közigazgatás egészének megítélése múlik. Másrészt pedig, e pillanatokban dől el, hogy az emberek, szervezetek mennyire lesznek hajlandók, képesek, motiváltak egyéb, különböző közigazgatással kapcsolatos szerepeik betöltésére (pl. elmennek-e szavazni, vállalnak-e közszerepet, közérdekű, önkéntes munkát, közreműködnek-e, bíznak-e közszolgáltatásokban).



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcíme: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

Ebben az új, komplexebb felfogásban is megmarad a „frontvonali” ügyfélszolgálat járulékos, segítő, kiegészítő, azaz másodlagos szerepe bizonyos alapszolgáltatásokhoz – ügyintézés, közszolgáltatások – képest.

Azonban amíg az „ügyfelezés” hagyományosan a hatósági munkához kapcsolódott, addig a közönségszolgálat a közigazgatás minden lehetséges külső és belső „kliensének” igényeire kiterjed. A közönségszolgálati tevékenység tehát – általában – nem közvetlenül szükségletkielégítő szolgáltatás, hanem mindig ahhoz kapcsolódó, annak minőségét, értékességét javító, bizonyos értelemben értéktöbbletet, ún. hozzáadott értéket, is előállító jellegű. Mégpedig azokon a kritikus pontokon, ahol a szervezet és kliensei egymással találkoznak személyesen vagy a legkülönbözőbb hagyományos és elektronikus távkapcsolati formákban.

Nincs azonban mindig éles, merev határ egyes közszolgáltatások (pl. tanácsadás, tájékoztatás, mentorálás) és az ügyfélszolgálati tevékenységek, munkakörök között. A közigazgatási, hivatali szolgáltatások értéke akkor növekszik, akkor keletkezik ilyen többlet az abban résztvevők, érdekeltek számára, ha annak részeként végzett tevékenység által, kisebb ráfordítással jobb minőségű kiszolgálás, teljesebb, jobban hasznosítható eredmény, teljesítmény áll elő a szándékolt céloknak, elvárásoknak, kívánt hatásoknak megfelelően.

Az ügyfélközpontú elektronikus közigazgatás előnyei:

Az elektronizált közigazgatás révén megtakarítható a költségek több mint 5 százaléka. Egyre több gyakorlati példa igazolja, hogy az elektronikus szolgáltatások komoly anyagi megtakarításokat eredményeznek.

A felhasználói oldalon az állampolgárok és az üzleti szereplők számára legfontosabb előnyként a gyorsaság (az időmegtakarítás) és a minőségi, rugalmas szolgáltatás követelménye jelenik meg az e-közigazgatási szolgáltatásokkal kapcsolatban, amit papír-alapon, egyetlen mamut-szervezettel nem lehet megvalósítani.

A felhasználói elégedettség legfontosabb eleme a sorban állási effektus megszüntetése.

A személyes megjelenés komfortos kiszolgálása a hívórendszer alkalmazása, a szakszerű ügyfél-tájékoztatás, az irat-előkészítési segítségnyújtás csökkenti a várakozási feszültséget, kiszámíthatóbbá és egyértelművé teszi a sorra kerülést.



Kockázatok és következmények

- Az állampolgároknak nem alakult ki még sem a bizalom, sem az igény az érdekérvényesítés lehetősége iránt. A szolgáltató típusú közigazgatás megvalósításához ugyanakkor nélkülözhetetlen a tudatos, érdekeit érvényesíteni képes, jogait és kötelezettségeit ismerő képzett ügyfél, hiszen e nélkül sohasem alakulhat ki a klasszikus szolgáltató-ügyfél viszonyrendszer.
- Magyarország az EU egyik negatív listavezetője: hazánkban a lakosság 57 százaléka soha nem használt még számítógépet, 66 százalék nem tekinthető internetezőnek. A lakosoknak mindössze 30 százaléka vett részt olyan tanfolyamon az elmúlt néhány évben, amelyik számítógépes ismereteket is nyújtott. (Ez az arány a skandináv országokban 55-70 százalék között van, míg az uniós átlag is eléri a 40 százalékot.) (KO1)
- Munkahelyi számítógép-használat: Hazánkban a munkavállalók mindössze 29 százaléka használ számítógépet a munkája során, amivel szintén az utolsó országok egyike vagyunk az Unióban.
- A problémák megoldási lehetősége a képzés. A tudatos állampolgárok kinevelését már középiskolában el kell kezdeni, a modern eszközök használatára pedig még korábban, már az általános iskolában meg kell kezdeni a felkészítést. Jelentős erőfeszítéseket kell tenni a mai felnőttek tájékoztatása-képzése érdekében is.
- Az igényteremtést kell segíteni kedvezményes oktatással és az információs társadalom humán infrastruktúrájának fejlesztésével. Az utóbbira egy példa az IT-mentori szakmai képzés elindítása, de számos már képzést, tréninget kell biztosítani.
- A köztisztviselők bizalmatlanok a digitális világgal szemben. A közigazgatásban egyre több a fiatal, modern technikát napi szinten használó munkavállaló, azonban a korfát tekintve elég vegyes a közigazgatásban a kép. Egy teljes generációs szakadék figyelhető meg a pályakezdők és a nyugdíjkorhatár közelében lévők között. Utóbbiak számára problémát, sőt esetenként frusztrációt okoz a modern eszközök és technológiák használata. A generációs különbség még markánsabb a vezetők között, ami azért jelentős probléma, mert pontosan a vezetőknek kellene elköteleződniek a modern technológiák használata mellett. (KO2)
- A munkavállalók tudat alatt tartanak attól, hogy az egyre jobban elterjedő számítógépes rendszerek kiszorítják őket a munkakörükből. Ez részben igaz, hiszen a hagyományos papíralapú közigazgatásban meglévő szerepkörök egy



része valóban eltűnik, helyette azonban új munkakörök, új feladatkörök jönnek létre. A félelem azonban összességében alaptalan, hiszen a számítógépes rendszerek elterjedése a közigazgatásban nem a munka mennyiségét csökkenti, inkább növeli a minőséget azáltal, hogy az adminisztrációval túlterhelt érdemi ügyintézők válláról leveszi a felesleges terhet, így ők jelentősen több időt és energiát tudnak fordítani a képességüknek megfelelő érdemi feladatok elintézésére. Azaz elmondható, hogy a közigazgatás számára a modern technológiák alkalmazása elsősorban azzal az előnnyel járhat, hogy az adminisztratív munkaterhelés csökkentése révén minőségi javulást eredményez. Ez pedig a munkavállalók számára is komoly előnyökkel jár, így nincs miért bizalmatlannak lenni. Ennek megértetése, valamint a változásokra való felkészítés, a változásmenedzsment fontos részét kell hogy képezze a közigazgatásban dolgozók nyitottságának növelésében.

- A közigazgatás digitalizálása elsősorban a szervezeti folyamatok modernizálását, ésszerűsítését, hatékonyabbá tételét jelenti, ami nagyon sok esetben inkább attitűdbeli, kulturális és munkaszervezési változásokat igényel. Ez a folyamat pedig jóval hosszabb, mint egy informatikai rendszer felállítása, így erre a területre sokkal jobban kell koncentrálni.
- Nincs törekvés az ügyfelek igényeinek megismerésére
- A szélessávú Internet hozzáférés lassan terjed
- Forráshiány a közigazgatásban
- Az automatizálás és önkiszolgáló szolgáltatások kockázatai:
- Ezek alapvető fejlesztési irányok, célkitűzések,
- Alternatív megoldások, nem lehetnek kizárólagosak,
- Feltételezik az oktató, segítő szolgáltatást (pl. helyzetfüggő súgó),
- Feltételezik az önellenőrzés lehetőségét, automatikus ellenőrzést és hibajelzést,
- A visszalépés, hibajavítás, törlés lehetőségeit biztosítaniuk kell,
- Probléma esetén az emberi kapcsolatot lehetővé kell tenniük,
- Rendszeres emberi ellenőrzés, felügyelet alatt kell állniuk.
- Az ilyen feltételek mellett megvalósuló önkiszolgáló közigazgatási kiszolgálás rendkívül értékessé válik a közönség számára, mert gyakorlatilag térben és időben függetleníti, s teljes mértékben objektivizálja a közigazgatással való kapcsolatot.



Kockázatok a vezetők szerint:

- A politika befolyásolási kísérletei
- Létebiztonság, jövőkép hiánya (ügyfél, dolgozó)
- Külső pénzügyi források hiánya, gazdasági válság
- Ügyfél együttműködésének hiánya
- Ellentétes, értelmezhetetlen jogszabályok, amelyek állandóan változnak
-
- Az elektronikus dokumentum kezelő rendszer bevezetésében rejlő kockázat, hogy ha a bevezetése nem következetes, szakmailag nem megalapozott, a tudás nem megy át a gyakorlatba, akkor (KO3)
 - nehezen értelmezhetőek a jelen szervezetfejlesztési projekt egyéb részeredményei (pl. a COGNOS bevezetése),
 - ez e-közigazgatás kialakítása megakad
 - az informatikai stratégiában megfogalmazott célkitűzések megvalósítása elhúzódik
- A kellő szakmai körültekintés nélkül, nem megfelelő kommunikációval és képzéssel összekötött szervezetfejlesztés károkat is okozhat, mert a szervezet jelentős része jelenleg nincs szakmailag felkészülve korszerű stratégiai menedzsment eszközök alkalmazására.
- Minden változásnak a fejekben kell kezdődnie. Ha nem sikerül megfelelő oktatással, képességfejlesztéssel és kommunikációval támogatni a szervezetfejlesztést (ügyfélbarát szolgáltató önkormányzat), a projekt megbukik (KO4).

A fenti kockázatelemzésben megjelölt *KO kritériumok* azt jelentik, hogy akármelyik kockázat bekövetkezése az egész projekt sikerességét veszélyezteti. Ezek a kritériumok még egyszer:

- KO1: a lakossági számítógép használat általánossá válása
- KO2: modern technológiák elfogadása és használata a közigazgatásban
- KO3: az elektronikus dokumentum kezelő rendszer bevezetésében rejlő kockázat;



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levél cím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

- KO4: a projekt támogatása oktatással, képességfejlesztéssel és kommunikációval.



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.

Levélcíme: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230

e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34

Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866

e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

XII. COGNOS RENDSZER FELÉPÍTÉSE

Vezetői összefoglaló

Jelen specifikáció Budapest Főváros X. kerület Kőbányai Önkormányzat Polgármesteri Hivatala (a továbbiakban Hivatal) részére megfogalmazza az irányítása alá tartozó költségvetési intézményeknél kialakítandó és bevezetendő, az Intézményi és Hivatali Költségvetési Tervezést, az Előirányzat-Gazdálkodást és annak ellenőrzését támogató, Cognos szoftvereken alapuló komplex controlling rendszert, a továbbiakban Rendszer.

A megvalósításra kerülő rendszer hatékonyan fogja támogatni:

- a költségvetés tervezését, melyen belül az alábbi almodulok kerülnek kialakításra:
- Létszám- és bértervező almodul (személyi tervezés, túlóra, jutalom közalkalmazottak, köztisztviselők, MT hatálya alá tartozók)
- Élelmezési almodul
- Fejlesztések almodul



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levél cím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

- Hitelek almodul (finanszírozási igény, hitelvisszafizetés, gördülő tervezésnél +10-15 év)
- a tény teljesítési adatok és bér tény adatok riportozását
- az előirányzat-gazdálkodás-, előirányzat-módosítások- és a kötelezettség-vállalások integrálását a KÖZSZÁLL szoftverből a lekérdezések és riportok adatpiacának megvalósításához.
- fentiekben részletezett modulok adatköreinek, illetve a tervezési és tény folyamatok állapotának riportozását,

A KVKobanya rendszer moduláris felépítésű lesz, minden felhasználója jól meghatározott jogosultsági struktúra alapján (felhasználói szerepkörök szerint csoportosítva) végezheti el feladatait a rendszerben.

A Hivatal által irányított-, illetve felügyelt szervek egy hierarchikus struktúrát képeznek, mely jelentős számú végpontból, középírányítói szintből, illetve magából az önkormányzat szintű konszolidációból áll. A szervezeti hierarchia ezen szintjei helyileg is elkülönült helyen állnak.

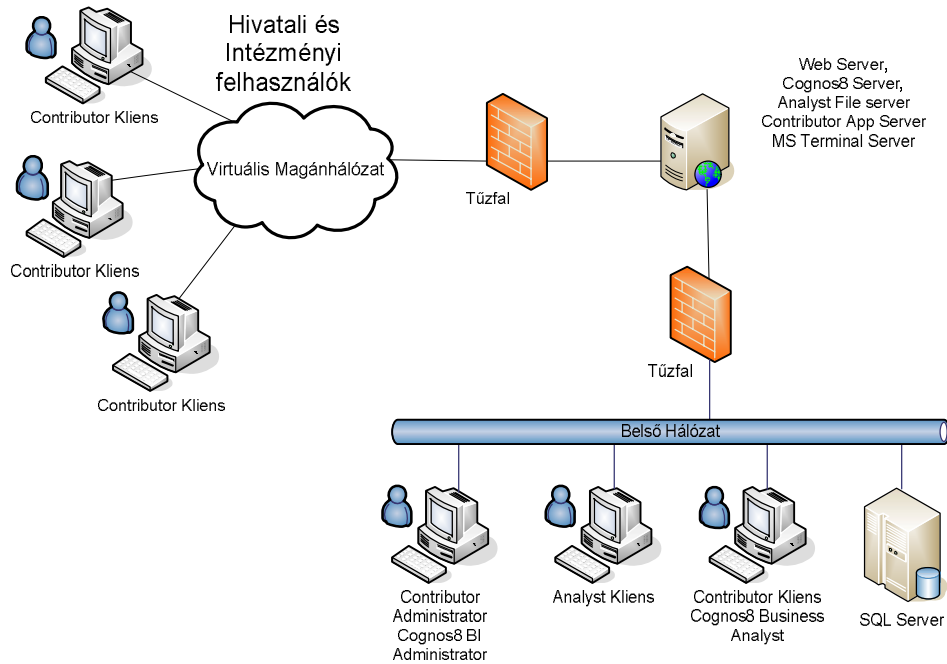
Változások kezelése:

Ha a változások a törzsadatok tekintetében történnek, akkor a törzstáblákban az arra jogosult módosíthatja azokat. Ha a modell egyes kiépített algoritmusait érintik, akkor a következő lehetőségek vannak:

- Kijelölt személy megtanulja úgy fejleszteni, hogy a későbbiekben ezen változásokat megbízhatóan beépíthesse – ügyfél részéről egy felelős személy – tevékenységéért felelősséget nem tudunk vállalni.
- Követő szerződés köttetik az ügyfél és a fejlesztő között, melynek keretében a változásokat beépítjük.

A rendszer technikai architektúrája és felépítése

A rendszer technikai architektúrája és licenz darabszámai



A licenzek fajtaít és darabszámát az alábbi táblázat mutatja:

| termék | mennyiség |
|--|-----------|
| Cognos 8 BI Business Analyst | 5 |
| Cognos 8 BI Administrator | 1 |
| Cognos Planning Contributor (Contributor Kliens) | 29 |
| Planning Administrator (Analyst Kliens) | 1 |



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levél cím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

A fenti licenzmennyiség előre láthatóan kevés lesz. Egyelőre bizonyos intézmények tervét egy arra kijelölt – licensszel rendelkező – fogja tölteni. Későbbiekben sor kerülhet további licenzek vásárlására, ha a jelenlegivel nem lesz megoldható a tervezés.

A rendszer komponensei és hardware követelményei

Analyst Fájlszerver a modellek tárolására

- Windows Server termék, Windows 2000 Server, Windows Server 2003
- minimum RAM 512 MB
- Processzor Pentium III 1,6 GHz vagy gyorsabb
- 40 GB HDD az Analyst modellek tárolásához

Analyst kliens

- Windows workstation termék, például Windows 2000 Professional, Windows XP Professional
- minimum RAM 512 MB
- Processzor Pentium 4 2,4 GHz vagy gyorsabb
- Microsoft Internet Explorer 6 SP1

Contributor Application Server, Cognos 8 BI Server

- Windows Server termék, Windows 2000 Server, Windows Server 2003
- RAM 512 MB processzoronként minimum, 1 GB javasolt
- Processzor Pentium 4, 2,4 GHz vagy gyorsabb (duál kiépítés javasolt)
- 500 MB tárhely általános telepítés esetén
- Microsoft Internet Explorer 6 SP1
- Microsoft Data Access Component (MDAC)
- IIS Web Server



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levél cím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

- Adobe Acrobat Reader

Contributor SQL kiszolgáló

- Windows Server termék, Windows 2000 Server, Windows Server 2003
- RAM 512 MB processzoronként minimum, 1 GB javasolt
- Processzor Pentium 4, 2,4 GHz vagy gyorsabb (duál kiépítés javasolt)
- 500 MB tárhely általános telepítés esetén
- 40 GB tárhely az SQL adatbázisok tárolásához
- Microsoft Internet Explorer 6 SP1
- Microsoft Data Access Component (MDAC)
- MS SQL 2000 Server SP3
- Adobe Acrobat Reader

Contributor, Cognos 8 Web Kliens

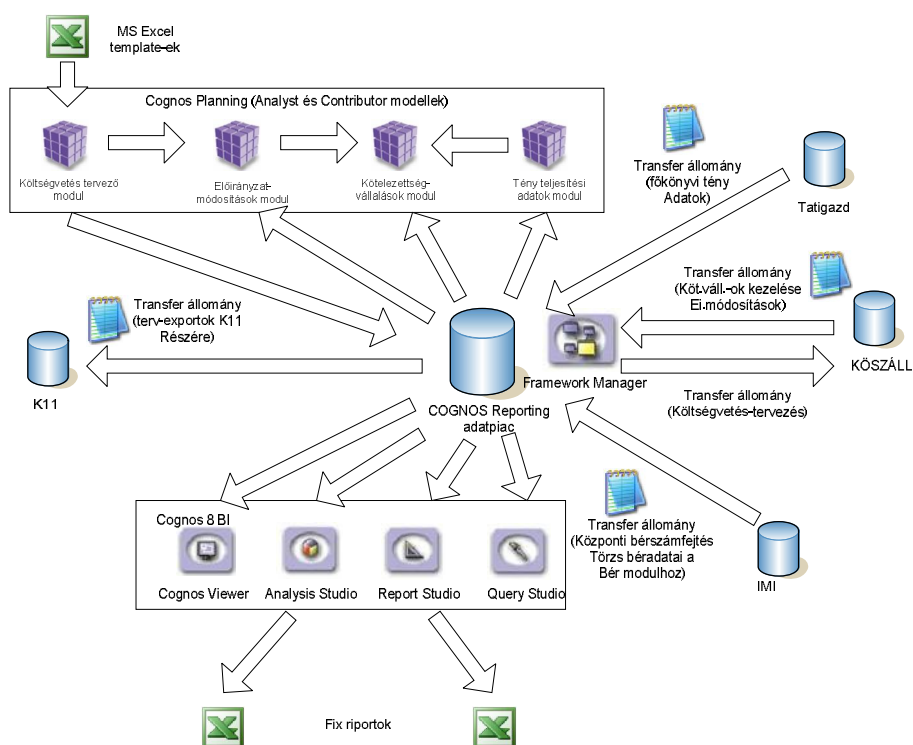
- Windows workstation termék, például Windows 2000 Professional, Windows XP Professional
- minimum RAM 256 MB
- Processzor Pentium III 1,6 GHz vagy gyorsabb
- Microsoft Internet Explorer 6 SP1

Contributor Administrator

- Windows workstation termék, például Windows 2000 Professional, Windows XP Professional
- minimum RAM 256 MB
- Processor Pentium III 1,6 GHz vagy gyorsabb
- Microsoft Internet Explorer 6 SP1
- Microsoft Data Access Component (MDAC)

Contributor Administrator kliensből egyetlen példányra van szükség, ez a Contributor modell építéséhez szükséges. Contributor Administrator csak Analyst klienssel együtt telepíthető. A Contributor Web kliensek telepítése az alkalmazás szerverről automatikusan kerülnek telepítésre az első bejelentkezéskor.

A rendszer felépítése kapcsolódó alrendszerek és integrációjuk



A Cognos rendszerben egy olyan adatpiac fog kiépülni, ami kapcsolatban fog állni minden jelenleg is meglévő egyéb rendszerrel (MS Excel, IMI, Közzáll, Tatigazd, K11), és szolgáltatja a szükséges riportokat, jelentéseket.

A költségvetési terv a Cognos Planning rendszerben fog elkészülni annak minden tervanalitikájával együtt (bizonyos alapadatokat MS Excel-ből importálva hozzá). A költségvetés tervezés modul minden almoduljában a cél a modult érintő főkönyvi számokat tartalmazó jegyzőkönyv előállítás. A tervezés végére természetesen így kialakul a teljes főkönyvi struktúrára a terv, és a szükséges riportok-, lekérdezések-, illetve exportok ezekből a táblákból fognak elsősorban táplálkozni (lesznek speciális esetek, amikor analitikákba is vissza kell nyúlnia bizonyos űrlapoknak, mellékleteknek).

A tervhez több esetben is szükséges lesz jegyzőkönyvi szinten az előző időszaki várható (11 hónap tény) adat, melyet a TATIGAZD rendszerből tudunk kinyerni. Szintén a



TATIGAZD rendszerből kapjuk az előirányzat-módosítás adatokat, melyek nyilvántartása ott történik továbbra is. Így a tervünk mellé fogjuk tudni tenni a módosítás adatokat is.

A bér modul bizonyos szempontból kivételt fog képezni. Ugyanis a költségvetési tervezés bér vonatkozásban nagyon részletes analitikával az IMI rendszer adataiból fog kiindulni. Így az IMI-vel való kapcsolatot is meg kell teremteni.

Mikor már felépül a költségvetési terv a fenti importok segítségével, és mellé is tudjuk tenni az előirányzat-módosítás- és tény adatokat, akkor készen áll az adatbázisunk a riportok, lekérdezések és exportok kiszolgálására a Framework manager és a Cognos 8 BI eszközcsoport segítségével. A Framework Manager program segítségével a modellező az üzleti felhasználók számára kezelhető és könnyen érthető formába rendezi az adatokat. A modellező a metaadatokat egy, vagy több adatbázisból importálja a felhasználó követelményeinek megfelelően (Riportokra és lekérdezésekre ld. erre vonatkozó külön fejezetek.)

Exportok:

- terv exportok K11 részére
- terv export KÖZSZÁLL részére
- exportok a lekérdezések és riportok előállításához (belső, technikai exportok)

A rendszer felépítése, a javasolt szakmai megoldás

Felhasználói szerepkörök, feladataik és általuk használt eszközök

A különböző felhasználói szerepkörök egyértelműen összekapcsolhatók az általuk használt eszközökkel, egy felhasználó tetszőleges számú szerepkörnek lehet tagja.

| Rendszer adminisztrátor(ok) |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• rendszer karbantartás• folyamatok ellenőrzése• központi folyamatok és feladatok elvégzése• riportkészítés• jogosultságok kiosztása• későbbi továbbfejlesztés |



A rendszer adminisztrátorok által használt eszközök:

- Cognos Planning Administrator
- Cognos8 BI Administrator
- Framework Manager

Adatszolgáltatók (Contributor felhasználók)

- határidőre történő adatszolgáltatás megfelelő minőségben
- azon címek esetében, amelyek alcím szinten tovább részletezhetők, az alcímek adatszolgáltatásainak ellenőrzése és feltöltése
- formanyomtatványok elkészítése MS Excel formátumban alcímek számára

A Contributor felhasználók által használt eszközök:

- Cognos Planning Contributor

Riportozó felhasználók (interaktív és fix riportok)

- új riportok készítése
- meglévő riportok frissítése
- meglévő riportokból fix riportok készítése, frissítése és továbbküldése

A riportozó felhasználók (interaktív és fix riportok) által használt eszközök:

- Cognos8 BI Business Analyst
- MS Excel és Acrobat Reader

Riportozó felhasználók (fix riportok)

- kapott riportokba (xls és pdf formátumban) történő betekintés

A riportozó felhasználók (fix riportok) által használt eszközök:



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levél cím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

- MS Excel és Acrobat Reader

Általános dimenziók, szükséges adatlisták

Az alábbiakban a tervező modellhez szükséges adatlisták felsorolása és szerepe fog megtörténni. Azok a listák lesznek itt a tartalmukkal kiépítve, amik ez egész modell vázát fogják képezni csoportosítási, bontási szempontból (a kalkulációs listák nem fognak ide tartozni, azok az igényelt algoritmushoz lesznek alakítva).

Szervezeti hierarchia

A rendszer moduljai az alábbi szervezeti hierarchia mentén szerveződnek:

1 - Polgármesteri Hivatal

- 900
- 901 Polgármester
- 902 Jegyző
- 903 Polgármesteri Kabinet
- 904 Belsőellenőrzési Osztály
- 905 Gyámhivatal
- 906 Jogi Osztály
- 907 Közterület Felügyelet
- 908 Főépítész Osztály
- 909 Controlling, szervezetfejlesztés, minőségpolitika
- 910 Hatósági Főosztály
- 911 Szervezési és Ügyviteli Főosztály
- 912 Szociális és Egészségügyi Főosztály
- 913 Oktatási és Közművelődési Főosztály
- 914 Építésügyi és Környezetvédelmi Főosztály
- 915 Városüzemeltetési és Vagyongazdálkodási Főosztály
- 916 Gazdasági és Pénzügyi Főosztály



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levél cím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

- 917 Sport, Ifjúsági és civil kapcsolatok Főosztály
- 925 Szervezési és Ügyviteli Főosztály
- 926 Városüzemeltetési és Vagyongazdálkodási Főosztály

100 0 - Egyesített Bölcsődék

- 100 1 - Gépmadár u. 15.
- 100 2 - Mádi u.127.
- 100 3 - Újhegy sétány 5-7.
- 100 4 - Újhegy sétány 15-17./Központ/
- 100 5 - Szt. László tér 2-4.
- 100 6 - Salgótarjáni u. 47.
- 100 7 - Vaspálya u.8-10.
- 100 8 - Zsivaj u.1-3.
- 100 9 - Maglódi u. 29.

200 0 - Óvodák

- 201 0 - Ászok u.1-3.
- 202 0 - Gépmadár u. 15.
- 203 0 - Halom u. 7.
- 205 0 - Kőbányai u. 38.
- 206 0 - Maglódi u. 8.
- 207 0 - Mádi u.4-6.
- 209 0 - Mádi u. 86/94.
- 210 0 - Mádi u. 125.
- 211 0 - Újhegy sétány 5-7.
- 212 0 - Újhegyi sétány 17-19.
- 213 0 - Kékvirág u.5.
- 214 0 - Salgótarjáni u.47.
- 215 0 - Hárslevelű u. 5.
- 216 0 - Vaspálya u. 8-10.
- 217 0 - Zágrábi u.13.



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levél cím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

218 0 - Zsivaj u. 1-3.

219 0 - Kőbányai u. 30

300 0 - Iskolák

301 1 - Janikovszky Éva (Bánya u.32.)

301 2 - Üllői u. 118. (tagintézmény)

301 3 - Üllői u. 118. (tanuszoda)

303 0 - Komplex Ált. Iskola (Gém.u.5.-7.)

304 0 - Harmat u.88. Ált. Isk.

305 0 - Fekete István Ált. Isk.(Harmat u.196.)

306 0 - Bem József Ált. Isk.(Hungária krt)

307 0 - Kertvárosi Ált.Iskola (Jászberényi u. 89)

308 1 - Kada Mihály (Kada u. 27.)

308 2 - Kada u.27.Óvoda (tagintézmény)

309 0 - Kápolna tér i Ált. Iskola (Kápolna tér 4.)

310 1 - Keresztúri Dezső Ált.Isk.(Keresztúri u.7-9.)

311 0 - Szervátiusz Jenő Ált.Isk. (Kőbányai út 38.)

313 0 - Széchenyi István Ált.Isk.(Újhegy sétány 1-3.)

314 1 - Szent László Ált. Isk. (Szent L. tér 1.)

314 2 - Szent László tér 34.(tagintézmény)

Egyéb Intézmények

320 0 - Újhegyi Tanuszoda

322 0 - Felnőttek Ált. Iskolája

322 1 - Börtönoktatás (megállapodás alapján)

501 0 - Zeneiskola

503 1 - Nevelési Tanácsadó

503 2 - Pedagógiai Szolgáltató (tagintézmény - Kápolna tér 4.)

600 1 - Gyermekjóléti Szolgálat

600 2 - Gyermek Átmeneti Otthona

601 0 - Családsegítő szolgálat



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levél cím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

701 0 - Kőb. Gyermekek és Ifj. Szabadidő Közp./KÖSZI/

701 1 - Napközis Tábor

701 2 - Bánya u.-i Uszoda

701 3 - Balatonlelle nyári Tábor

701 4 - Arló, Gyermekeküdülő

800 0 - Kőb. Eü. Szolgálat

800 1 - Igazgatási tevékenység

800 2 - OEP kör

2 - Szent László Gimnázium

3 - Pataky Művelődési Központ

A sárgával jelölt sorok összesítő szintek.

Szakfeladatok:

1 - Polgármesteri Hivatal

001 0 - Parkfenntartás

002 0 - Lapkiadás

003 0 - Üdültetés

004 0 - Munkah. vendéglátás

005 0 - Útfenntartás

006 1 - Lakóház működtetés

006 2 - Intézményi karbantartás

006 3 - Vagyongazdálkodás

007 0 - Önkormányzat igazgatási tevékenysége

007 1 - Országgyűlési választások (népszavazás)

008 0 - Helyi kisebbségi önkormányzat

008 1 - Horvát Kisebbségi Önkormányzat

008 2 - Cigány Kisebbségi Önkormányzat



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

- 008 3 - Román Kisebbségi Önkormányzat
- 008 4 - Német Kisebbségi Önkormányzat
- 008 5 - Görög Kisebbségi Önkormányzat
- 008 6 - Örmény Kisebbségi Önkormányzat
- 008 7 - Ruszin Kisebbségi Önkormányzat
- 008 8 - Lengyel Kisebbségi Önkormányzat
- 008 9 - Bolgár Kisebbségi Önkormányzat
- 009 0 - Polgári Védelmi Feladatok
- 010 0 - Város és Községgazdálkodás
- 010 2 - Közterület felügyelet
- 010 3 - Egyéb település üzemeltetés
- 011 0 - Állategészségügyi feladatok
- 012 1 - Rendszeres pénzbeni juttatások és járulékai
- 012 2 - Eseti pénzbeni juttatások és járulékai
- 013 0 - Egyéb szociális tevékenység
- 014 0 - TV műsorszolgáltatás
- 015 0 - Közművelődési feladatok
- 016 0 - Sportfeladatok

Tervezési egységek (Eü.Szolgálat)

Jelen felsorolás az alapállapotot fogja tartalmazni, mert csak januártól lesznek önállóak, és így a forrásrendszerre (ORGANP) az automatikusa frissítéseket csak utána tudjuk rákapcsolni – a kódok/nevek egyértelmű megfeleltetése érdekében:

- 801 - Háziiorvosi rendelő Zsivaj u 2.
- 8011 - 1.1 Felőtt háziiorvosi szolgálat
- 80112761 - 1.1.1 Wyszomirski László dr.
- 80112761 - Kissné Balog Emese



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

- 80112761 - Borbély Katalin
- 80112762 - 1.1.2 V Kovács Béla dr.
- 80112762 - Komanovics Ferencné
- 80112763 - 1.1.3. V Loós Margit dr.
- 80112763 - Janik Józsefné
- 80112764 - 1.1.4. V Szabó Endre dr.
- 80112765 - 1.1.5. Pribitek Mária dr.
- 80112765 - Völgyi Gabriella
- 80112766 - 1.1.6. betöltetlen orvosi állás
- 80112766 - Szalkay Lászlóné
- 80112767 - 1.1.7. Tabányi István dr.
- 80112767 - dr. Tabányi Istvánné
- 80112768 - 1.1.8. V Fejér Tibor dr.
- 80112768 - Polgár Anikó
- 8012 - 1.2 Gyermek háziorvosi szolgálat
 - takarító Molnárné Fehér Melinda
 - takarító Kovács Józsefné
- 80126293 - 1.2.1 V Domokos Enikő dr.
- 80126294 - 1.2.2. V Gecsei Erzsébet dr.
- 80126295 - 1.2.3. V Nagy Mária dr.
- 80126296 - 1.2.4 V Józsan Emőke dr.
- 80126297 - 1.2.5. V Lugosi Mária dr.
- 80126297 - Gráf Gyuláné
- 80126307 - 1.2.6. V Debreceni Judit dr.
- 80126307 - Csernusné Beta Éva
- 8013 - 1.3 Védőnői szolgálat
 - 80137879 - 1.3.1.1 Palikné Dezső Zsuzsa
 - 80137880 - 1.3.1.2 Kaszab Krisztina
 - 80137882 - 1.3.2.2. Szalainé Tímár Szilvia



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levél cím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

- 80137884 - 1.3.3.1. Géczi Lászlóné
- 80137886 - 1.3.4.1. Lados Lászlóné
- 80137887 - 1.3.4.2. Szilvási Mária
- 80137888 - 1.3.5.1. Major Krisztina GYED
- Tóth Mariann (helyettes)
- 80137889 - 1.3.5.2. Völgyesiné Sándor Erzsébet
- 80137883 - 1.3.6.1. Szeilerné Kulcsár Erika
- 80137890 - 1.3.6.2. Ferenczy Istvánné
- 8021 - 2.1 Felnőtt házi orvosi szolgálat
- takarító Faragó Józsefné
- 80212769 - 2.1.1 Bereczky Éva dr.
- 80212769 - Demeter Istvánné
- 80212770 - 2.1.2 Dely Attila dr.
- 80212770 - Madarász Istvánné
- 80212771 - 2.1.3. Kaszás Csaba dr.
- 80212771 - Pintér Mónika
- 80212772 - 2.1.4. Kővári Ilona dr.
- 80212772 - Osváth Erzsébet
- 80213020 - 2.1.5. V Nagy Károly dr.
- 80213020 - Pászthori Rita
- 803 - Házi orvosi rendelő Újhegy sétány 13-15.
- 8031 - 3.1 Felnőtt házi orvosi szolgálat
- kartonozó Kovács Gyuláné
- kartonozó Juhász Lászlóné
- takarító Könyves Józsefné
- takarító Zóka Ernő
- takarító Zóka Ernőné
- 80312773 - 3.1.1. V Bagó Judit dr.
- 80312774 - 3.1.2. V Fenyőváry Éva dr.



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

- 80312774 - Márkiné Kiss Erzsébet
80312775 - 3.1.3. V Gönczöl Veronika dr.
80312776 - 3.1.4. Simonyi György dr.
80312776 - Kovácsné Matics Andrea
80312777 - 3.1.5. V Horváth Zsuzsa dr.
80312777 - Király Erika
80312778 - 3.1.6. V Szabó Ildikó dr.
80312779 - 3.1.7. V Kodák Zsuzsa dr.
80312780 - 3.1.8. V Krecz Éva dr.
80312781 - 3.1.9. V Fodor Ferenc dr.
80312781 - Turcsák Sándorné
80312782 - 3.1.10. V Zolnay Júlia dr.
80312982 - 3.1.11. V Balogh Annamária dr.
80312982 - Kimmel Istvánné
8032 - 3.2 Gyermekek házi orvosi szolgálat
- takarító Gyurákné Lovas Irén
- takarító Junia Gyuláné
- kartonozó Fucskó Józsefné
80326301 - 3.2.1 Sejk Alíz dr.
80326301 - Garamné Bánki Ágnes
80326302 - 3.2.2. V Jakab Edit dr.
80326303 - 3.2.3. V Bánhegyi Beáta dr.
80326304 - 3.2.4 V Rajháthy Beatrix dr.
80326306 - 3.2.5. V Teufel Ágnes dr.
8033 - 3.3 Védőnői szolgálat
80337896 - 3.3.1.1 Juhász Lászlóné
80337897 - 3.3.1.2 Halkovics Dolorez
80337898 - 3.3.2.1 Lőrinci Orsolya
80337899 - 3.3.2.2. Paczári Piroska



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

80337900 - 3.3.3.1. Sándorné Csamári Éva

80337901 - 3.3.3.2. Patai Tiborné

80337902 - 3.3.4.2. Morafcsik Lászlóné főállású
anya

- Mészáros Istvánné megbízás

80337904 - 3.3.5.1. Vörös Istvánné

8034 - 3.4 Gyermek fogorvosi szolgálat

80346503 - 3.4.1. V Kiss Tamás dr.

80346507 - 3.4.2. V Csathó Krisztina dr.

804 - Háziiorvosi rendelő Üllői út 128.

8041 - 4.1 Felnőtt háziiorvosi szolgálat

- takarító Szabó Katalin

80412783 - 4.1.1. betöltetlen orvosi állás

80412783 - Pikó Zoltánné

80412784 - 4.1.2. V Lutor Ilona dr.

80412784 - Bilicsné Sztranyan Kamilla

80412786 - 4.1.3. Révész Judit dr.

80412786 - Riczu Sándorné

805 - Háziiorvosi rendelő Üllői út 136.

8052 - 5.2 Gyermek háziiorvosi szolgálat

- takarító GYES mellett Kelemenné P. Mariann

80526310 - 5.2.1. Tarnai Rita dr.

80526310 - Baloghné Pércsi Piroska

8053 - 5.3 Védőnői szolgálat

80537910 - 5.3.1.1. Szokolovics Judit

80537911 - 5.3.1.2. Bózsvariné Ferencz Irén

806 - Háziiorvosi rendelő MÁV-telep 39.

8061 - 6.1. Felnőtt háziiorvosi szolgálat

- takarító Kerecsen Miklósné



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levél cím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

- 80612787 - 6.1.1. V Cséke Ibolya dr.
80613021 - 6.1.2. Szombati Mária dr.
80613021 - Csaplár Ferencné
807 - Házi orvosi rendelő Kerepesi út 67.
8071 - 7.1. Felnőtt házi orvosi szolgálat
- takarító Bak Antalné
- takarító Fehér Pálné
80712788 - 7.1.1. Bogdán Ákos dr.
80712788 - Riczu Mónika
80712789 - 7.1.2. V Galgóczy György dr.
80712789 - Kiss Zsuzsanna saját alk. Főnővér
80712790 - 7.1.3. V Kollár Ildikó dr.
80712791 - 7.1.4. Tóth Katalin dr.
80712791 - Németh Gyuláné
8072 - 7.2. Gyermekek házi orvosi szolgálat
- takarító Kiss Andrásné
80726298 - 7.2.1. Bukovinszky Éva dr.
80726298 - Jámborné Garas Éva
80726299 - 7.2.2. V Ginter Ágnes dr.
80726299 - Sárosi Ildikó
8073 - 7.3. Védőnői szolgálat
80737891 - 7.3.1.1. Jäckel Istvánné (megbízással)
80737892 - 7.3.1.2. Tóth Jánosné
80737893 - 7.3.2.1. Cieslárné Nádasdi Katalin
80737894 - 7.3.2.2. Márkfyné Seress Bernadett
808 - Házi orvosi rendelő Háslevelű u. 19.
8081 - 8.1. Felnőtt házi orvosi szolgálat
80812793 - 8.1.1. V Huszár Gabriella dr.
809 - Házi orvosi rendelő Pongrác út 9.



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levél cím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

- (két néven van) Salgótarjáni u. 47.
- takarító csak a ker.kieg. Mike Sándorné
- 8091 - 9.1. Felnőtt házi orvosi szolgálat
- 80912795 - 9.1.1. Miliesz János dr.
- Kittrich Józsefné
- 8092 - 9.2 Gyermekek házi orvosi szolgálat
- takarító főállás Mike Sándorné
- 80926308 - 9.2.1. Bereczki Zsuzsa dr.
- 80926308 - Hirtné Formanek Erzsébet
- 80926392 - 9.2.2. Kiss József dr.
- 80926392 - tartós betegáll. Bábikné Bernáth Ilona
- 80926392 - Gázsóné Kassay Zsuzsanna
- 8093 - 9.3. Védőnői szolgálat
- 80937906 - 9.3.1. Szántó Györgyné
- 80937907 - 9.3.1. dr. Görög Miklósné
- 80937908 - 9.3.2. Karbulák Jánosné
- 810 - Házi orvosi rendelő Pongrác út 19.
- takarító Kapczella Lászlóné
- takarító Kozák Andorné
- 8101 - 10.1 Felnőtt házi orvosi szolgálat
- 81012796 - 10.1.1. V Simora Mária dr.
- 81012796 - Pirisiné Vastag Erika
- 81012797 - 10.1.2. V Kroó Sándor dr.
- 81012797 - Derzsi- Domonics Szilvia
- 81012798 - 10.1.3. V Lukácsy Anna dr.
- 81012798 - asszisztens saját alkalmazásban
- 81012799 - 10.1.4. V Orosz Erzsébet dr.
- 81012799 - asszisztens saját alkalmazásban
- 81012800 - Káli Mária dr.



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levél cím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

81012800 - asszisztens saját alkalmazásban

8105 - 10.2 Központi ügyelet

812 - Fogászati rendelő Kőbányai út 45.

- takarító Nagy Éva Halina

- takarító Takács Éva

8121 - 12.1. Felnőtt fogászat

81216604 - 12.1.1. V Dr.Gonda Katalin

81216604 - Rácz Anita

81216605 - 12.1.2. V Dr.Futanics Gyöngyi

81216605 - Reining Gyuláné

81216606 - 12.1.3. V Dr. Lator Éva

81216606 - Kemenesi S. Tiborné

81216607 - 12.1.4. V Dr. Gulyás Gabriella

81216607 - Barna Zoltánné

81216608 - 12.1.5. V Dr.Kassay Farkas Éva

- Újhelyiné Szücs Judit

- Markotai Márta

81216609 - 12.1.6. V Dr. Kiss Melinda

81216609 - Leé Zoltánné

81216610 - 12.1.7. V Dr. Orgován Szilvia

81216610 - asszisztens saját alkalmazásban

81216611 - 12.1.8. V Dr.Jaczó László

81216611 - Bercsekné Remkó Agnes

81216612 - 12.1.9. V Dr. Kiss Sándor

81216612 - asszisztens saját alkalmazásban

81216614 - 12.1.10. V Dr.Szproge Gunta

81216614 - Jancsó Csilla

81216615 - 12.1.11. V Dr.Kajcsos Ede

81216615 - Solyómné Gujdi Krisztina



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

81216616 - 12.1.12. V Dr.Pásztor Emőke

81216616 - Tar Csabáné (Pintér Katalin)

- Krózsai Dóra

8124 - 12.2. Fogászat röntgen

81245170 - 30012 BETÖLTETLEN

81245171 - 30012 Farkas Mária

8125 - 12.3. Szájsebészet

81251301 - Dr. Sánta György felmentési idő

81251301 - Balázs Boglárka

81251301 - Csernai Józsefné

813 - Fogászati rendelő Kőbányai út 47.

8132 - 13.1. Gyermek fogászat

- takarító Gera Sándorné

- takarító Szász Emma

81326501 - 13.1 V Dr. Darázs Ildikó

81326501 - asszisztens saját alk.

81326504 - 13.2 V Dr.Kollarits Katalin

81326504 - asszisztens saját alk.

81326505 - 13.3 Dr.Benkő Sárdy Györgyi

81326505 - Pázmándi Józsefné

81326506 - 13.4 Dr.Varga Etelka

81326506 - Hollainé Vadászi Katalin

81326508 - 13.5 V Dr. Kovács Réka

81326508 - dr. Küzmösné Nagy Gabriella

814 - Iskolaorvosi szolgálat

8142 - 14.1. Iskola orvosok

81427301 - 14.1.2. Dr.Mátyus József

81427302 - 14.1.4 Dr.Gyenes Ildikó

81427303 - 14.1.3 Dr.Borbényi Csilla



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcíme: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

81427304 - 14.1.1 Dr. Tokai Mária
8143 - Védőnők
81437912 - 14.2.1 Tokárné Veresegyházi Csilla
81437916 - 14.2.2. Almási Erika
81437917 - 14.2.3 Nagyné Füleki Mária
81437918 - 14.2.4 Sztrinkóné Szabó Klára
815 - Gyermek ügyelet Zsivaj u. 2. és Heim Pál
81524610 - 15.1. Spider Bt.
- 15.2. Heim Pál Kórház ügyelet
816 - Központi irányítás Endre u.10.
8165 - 16.1. központi irányítás
- dr. Molnár Andor
- Borbándiné Kemény Ilona
- Oláh Irén
- Palotai Melinda
- Szász Tamás
- Tari Jánosné
- Welhammer Zsoltné
81651601 -
8166 - 16.2. Foglalkozás egészségügy
81668059 - Dr. Tóth Magdolna
81668059 - asszisztens jelenleg nincs
8167 - 16.3. Addiktológia
81678071 - Dr. Fórizs Éva

Tervezési aleggységek (Eü.Szolgálat)



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

Bár a fenti tervezési egység lista tartalmazni fogja az alábbi alegységeket is, azok alegységenkénti beazonosítása szükséges lesz, hogy később ilyen csoportosításban is ki lehessen majd venni adatokat pl. egy riporthoz.

| |
|------------------|
| Orvos |
| Asszisztens |
| Épületüzemeltető |
| Kisegítő |

Kerekítés

| | |
|--------------------|---|
| Eredeti összeg | <i>A terveként bevitt összeg</i> |
| Kerekített összeg | <i>Automatikus kerekítés 1000 Ft-ra</i> |
| Manuális módosítás | <i>Kézzel módosítás vihető be (nem az eltérés, hanem az új összeg)</i> |
| Végleges kerekítés | <i>Ha van manuális, akkor a manuális, ha nincs, akkor a Kerekített (számolt).</i> |

Verziók

| | |
|---|---|
| 2009. évi 11 havi teljesítés | Tény adat TATIGAZD-ból |
| 2009. évi eredeti előirányzat | Későbbi években lesz már rá adat cognosban, átfuttatandó évváltáskor |
| 2010. évi terv | Aktuális tervezés |
| Előző évi áthúzódó fizetési kötelezettség | Manuális input (esetlegesen lehetőség esetén a folyamatban lévő elkötelezettségből ki nem fizetett rész importja a KÖZSZÁLL-ból) (Id. kötváll |



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levél cím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

| | |
|---|---|
| | fejezet) |
| 2010. évi javaslat | 2010. évi terv + Előző évi áthúzódó fizetési kötelezettség |
| 2010. évi tárgyaláson elfogadott korrekció | Manuális input |
| 2010. évi tárgyaláson módosított tervjavaslat | 2010. évi terv + 2010. évi tárgyaláson elfogadott korrekció |
| 2010. évi testületi döntés alapján elfogadott korrekció | Manuális input |
| Végleges | 2010. évi tárgyaláson módosított tervjavaslat + 2010. évi testületi döntés alapján elfogadott korrekció |
| Megjegyzés | Manuális – text formátum |

Hónapok:

- Január
- Február
- Március
 - **negyedév (jan.+feb.+márc.)**
- Április
- Május
- Június
 - **negyedév (ápr.+máj.+jún.)**
- Július
- Augusztus
- Szeptember
 - **negyedév (júl.+aug.+szept.)**
- Október
- November
- December



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcíme: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

- **negyedév (okt.+nov.+dec)**
- **Év összesen (1+2+3+4. negyedév)**



Költségvetés-tervezés modul

Minden algoritmikus folyamat a következő lépcsőkből áll:

- a) Analitikus tervek
- b) Analitikát összegző tábla
- c) Jegyzőkönyv
 - Dimenziói minden esetben a terv esetén:
 - ✓ Kerekítés
 - ✓ Főkönyvi számok – megnevezéssel
 - ✓ Szervezeti hierarchia
 - ✓ Szakfeladatok
 - ✓ Létesítménykódok
 - ✓ Kötelező/Nem kötelező/Összesen
 - ✓ Verziók
- d) Testületi anyag, úrlapok, melléletek, riportok, lekérdezések

Bevételek tervezése

Ezen a fejezeten belül egy „Bevételek” nevű táblába fogjuk gyűjteni a tervadatokat. A tábla úgy lesz felépítve, hogy a hivatal és az önállóan működő intézmények bevételi tervsorait is tartalmazza.. **A tábla a polgármesteri hivatal- és az önállóan működő intézmények részére lesz már csak látható és írható, illetve az egyes sorait kiszolgáló analitikus táblák esetenként intézményi szinten lesznek feltöltendők.** A hivatal jogot fog kapni az intézményi adatok olvasására is, illetve lehetősége lesz automatikusan az intézményi és hivatali összesen - azaz a teljes önkormányzati összesen - megismerésére.

Az alábbi adatok szerepelni fognak a táblákban a szervezeti hierarchia mentén, havonta, előző időszak eredeti és módosított előirányzati adataira (itt 11 hó tény, – adatok TATIGAZD-ból és KÖZSZÁLL-ból – Eü.Szolg. esetén ORGANP-ből), és az aktuális év jelenleg töltendő tervére vonatkoztatva, szakfeladatonként. *(A tábla alapján az 1. számú Bevételek melléklet automatikusan töltődni fog tudni.)*



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcíme: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

Az alábbi táblákban „Manuális input”-tal jelzett sorok feltöltése nulláról fog megtörténni felkínált bázis nélkül. Kivétel ez alól az Eü.szolgálat terve, ahol a tervezés az előző évi eredeti előirányzat – mint bázis – alapján fog megtörténni. A hivatkozott analitikák a táblázat alatt lesznek kifejtve.

| Főkönyvi szám | Megnevezés | Hivatali vagy intézményi adatfeltöltés? | Tervezés módja |
|------------------|---------------------------------------|---|--|
| 46311 | előző évi pm. Átvétel | PH | Manuális input |
| 463111 | Előző évi egyéb ktv.-i kieg.visszatér | Int. | Manuális input |
| 46413 | Műk.célú tám.ért.bev.TB alapoktól | PH/Int. | Manuális input (Eü.szolg. esetén OEP bevétel analitika) |
| 46415 | Műk.célú tám.ért.bev.helyi önk. | PH/Int. | Manuális input |
| Összesen: | | 46311+...+46415 | |
| 47111 | Műk.célú pe.átv.vállalkozástól | PH/Int. | Manuális input |
| 47113 | Műk.célú pe.átv.nonprofit szerv.től | PH/Int. | Manuális input |
| Összesen: | | 47111+...47113 | |
| 91111 | Igazg.szolg.díjbevétele | PH | Manuális input |
| 911131 | Bírságból származó bevétel(egyéb) | PH | Manuális input |



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levél cím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

| | | | |
|--------------|---|-----------------|-------------------------------|
| 911133 | Bírságból származó bevételek(Közterület) | PH | Manuális input |
| 91211 | Áru és készletért.bev. | PH | Manuális input |
| 912121 | Szolg.ellenértéke bevételek (rend.jegy.bérlet) | Int | Manuális input |
| 912123 | Szolg.ellenértéke bevételek (tanfolyam)* | Int | Manuális input |
| 912125 | Szolg.ellenértéke bevételek (tábor)* | Int | Manuális input |
| 912128 | Szolg.ellenértéke bevételek (jogosítvány)* | Int | Manuális input |
| 912129 | Szolg.ellenértéke bevételek | PH | Manuális input |
| 91212 | Szolg.ellenértéke | Összesen | 912121+... +912129 |
| 912191 | Rend.terv bony. | PH | Manuális input |
| 912199 | Egyéb sajátos bevételek | Int | Manuális input |
| 91219 | Egyéb sajátos bevételek összesen | Összesen | 912191+... +912199 |
| 913111 | Bérleti díj bev. | Int/PH | Manuális input |
| 913112 | Üdültetés bérleti díja | Int | Manuális input |
| 91311 | Bérleti díj bev. összesen | Összesen | 913111+... +913112 |
| 913131 | Alkalmazottak térítése (étk.) | Int/PH | Élelmezés analitika |
| 913132 | Alkalmazottak térítése | Int | Manuális |



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcíme: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

| | | | |
|---------|--|--------|-------------------|
| | (vendégebéd) | | input |
| 91314 | Kötbér, kártérítés, bánatpénz | Int/PH | Manuális input |
| 9141121 | ÁH belülről tov.szám.szolg.műk.bev. | Int/PH | Manuális input |
| 9141221 | ÁH kívülről tov.szám.szolg.műk.bev. | Int/PH | Manuális input |
| 916112 | Rövidlej.bankbetét utáni kamat | PH | Manuális input |
| 916141 | ÁH kívülről szárm.egyéb kamatbev. | Int/PH | Manuális input |
| 91911 | <i>Működ. kiad. kapcs. ÁFA visszat.</i> | Int/PH | Manuális input |
| 91912 | <i>Felhalm. kiad. kapcs. ÁFA visszat.</i> | Int/PH | Manuális input |
| 91913 | <i>Kiszáml. term. és szolg. ÁFA (alaptev.)</i> | Int/PH | Manuális input |
| 91914 | <i>Értékesített tárgyi e.imm.jav.ÁFA</i> | Int/PH | Manuális input |
| 92211 | Építményadó | PH | Manuális input |
| 92212 | Telekadó | PH | Manuális input |
| 922171 | Iparűzési adó | PH | Manuális input |
| 922181 | Pótlékok bevétele | PH | Manuális input |
| 922182 | Bírságok, önell.pótlék | PH | Manuális input |
| 92311 | SZJA helyben maradó része | PH | Manuális input |
| 92314 | Gépjárműadó | PH | Manuális input |

Controlling, Szervezetfejlesztés és Minőségpolitikai Osztály
1105 Budapest, Szent László tér 16. Telefon: 433 – 8327; 06-30-6219417 e-mail: merreg.gabor@kobanya.hu



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levél cím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

| | | | |
|------------|--|-----------|--|
| 92318 | Luxusadó | PH | Manuális input |
| 92411 | Környezetvédelmi bírság | PH | Manuális input |
| 92911 | Önkormányzati lakások lakbére | PH | Manuális input |
| 92912 | Önk. egyéb helyiségek bérbeadása | PH | Manuális input |
| 92913 | Egyéb sajátos bevételek | PH | Manuális input |
| 931131 | Ingyanértékesítés | PH | Ingyanértékesítés analitika |
| 931141 | Gépek, ber., felsz. értékesítése | Int/PH | Manuális input |
| 932111 | Önk. lakások értékesítése | PH | Manuális input |
| 932121 | Önk. egyéb helyiség értékesítése | PH | Manuális input |
| 9421 | Önk. normatív állami hozzájárulás feladatmutatókhoz kötött | PH | Állami normatív hozzájárulás analitika |
| 9422 | Önk. normatív állami hozzájárulás lakosságszámhoz kötött | PH | Állami normatív hozzájárulás analitika |
| 942 | Önk. normatív állami hozzájárulás | PH | Összesen 9421+... +9422 |
| 9431 | Normatív, felh. támogatás kötött | PH | Manuális input |
| 9441 | Központosított eir. | PH | Manuális input |

Controlling, Szervezetfejlesztés és Minőségpolitikai Osztály
1105 Budapest, Szent László tér 16. Telefon: 433 – 8327; 06-30-6219417 e-mail: merreg.gabor@kobanya.hu



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levél cím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

| | | | |
|--------------------------------|---------------------------|--------|----------------|
| 9471 | Egyéb központi tám. | PH | Manuális input |
| Saját bevétel összesen: | | | |
| 9811 | Előző évi pm.igénybevétel | Int/PH | Manuális input |
| BEVÉTELEK ÖSSZESEN : | | | |

Élelmezés analitika

Az analitika az „Élelmezés – Mindösszesen.xls” file alapján fog elkészülni. Az érintett intézmények a file-ban szereplő fülek alapján lesznek beállítva a jogosultságok szabályozásakor.

- Az analitika három táblából fog állni:
- Ár törzsadatok (élelmezési formánként az eladási árak és térítési díjak. A kalkulációs tábla ezeket az alapösszegeket kapja majd, itt kell csak módosítani, ha változik)
- Naturália adatok (élelmezési formánként, étkezők száma, nyitvatartási napok száma és a normatív kedvezményre jogosultak számát fogja itt feltölteni minden intézmény).
- Kalkulációs tábla (élelmezési formánként, intézményenként és havonta begyűjti a fenti törzsadatokat és elvégzi a szükséges kalkulációkat az excel file-nak megfelelő sorokra és az ottani képletek átvezetésével)
- Az analitikából adatok fognak menni úgy a bevétel-, mint a dologi költség analitikába.
- A tábla sorai definiálják, hogy melyik mely szakfeladatra illetve melyik főkönyvi számlára fog kerülni a bevételi/kiadási táblákba.

Közüzemi díj analitika

A közüzemi díjakat a vagyongazdálkodási osztály tervezi (kivéve az Eü.szolgálat esetén), oda fut be minden intézményi számla. Az analitika az „2009 Terv 02 02.xls” file alapján fog elkészülni intézményenként, havonta és energiahordozónként a file-ból látható



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.

Levélcíme: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230

e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34

Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866

e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

kalkulációk mentén. Ezután, az itt megtervezett összegek egy része továbbmegy a 9. számú mellékletbe. Ebbe a mellékletbe ezeken felül meg kell tervezni még egyéb sorokat is. Ezek után a megtervezett összegek tudnak továbbfutni a bevételtáblába

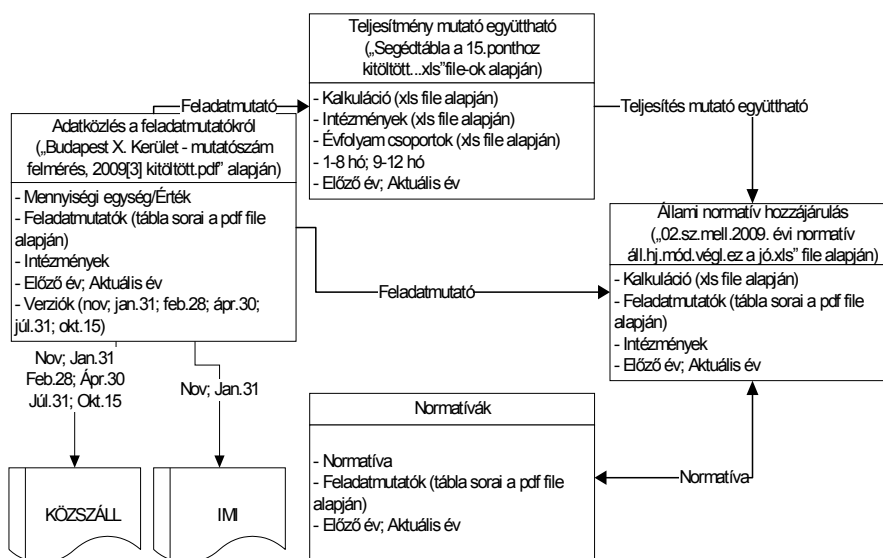
Az analitika így összesen négy táblából fog állni:

- Ár törzsadatok (energiahordozónként, havonta, intézményenként és szolgáltatóként, alapdíjasok esetén azt külön tárolva. A kalkulációs tábla ezeket az alapösszegeket kapja majd, itt kell csak módosítani, ha változik)
- Naturália adatok (egyes fogyasztási mennyiségek intézményenként, szolgáltatóként. Az előző év alapján a vagyongazdálkodási osztály fogja tervezni minden intézményre).
- Kalkulációs tábla (energiahordozónként, intézményenként, szolgáltatóként és havonta begyűjti a fenti törzsadatokat és elvégzi a szükséges kalkulációkat az excel file-nak megfelelő sorokra és az ottani képletek átvezetésével). Külön lesznek megjelenítve a továbbszámolandó tételek – az eredményhez képest egy manuális oszlopba beírja, hogy mennyi a továbbszámolandó, egy újabb oszlopba pedig kiszámolja ehhez képest a nem továbbszámolandót).

Az analitikákból a jkv.-ön keresztül adatok fognak menni úgy a bevétel-, mint a dologi költség analitikába.

Állami normatív hozzájárulás analitika

Az ehhez szükséges analitika kétfordulós lesz. Mindkét forduló algoritmusát az alábbi ábrával szemléltethetjük:



Először **novemberben** a szeptemberi adatok alapján az intézmények Adatközlést küldenek a feladatmutatókról a PH felé (azaz a contributorban feltöltik a naturália adataikat). Ennek az adatközlésnek kettős a szerepe:

- egyrészt továbbküldésre kerül a MÁK-on keresztül a PM felé
- másrészt a PH erre alapozva tud egy előzetes tervet készíteni az alábbi adatok felhasználásával együtt.

A PH az előzetes normatíva összegeket beviszi egy törzstáblába (a költségvetési törvény 3,4,5 és 8-as mellékletei alapján). Ezzel egyidőben egy másik törzstáblában megtörténik a teljesítés-mutató együtthatók felvétele/karbantartása.

Az így kialakult alapadatokból meg tud történni az **előzetes állami normatíva kalkuláció** intézményenként.

Január végén a Magyar közlönyben megjelennek a végleges kalkulált normatívák. Ezekkel az „Állami normatív hozzájárulás” tábla sorait felülírjuk a 31-én megjelent



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levél cím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

végleges normatívákkal úgy, hogy újra határozza meg az intézményt alanyi jogon megillető normatív támogatást, így az állami normatív hozzájárulás automatikusan a **végleges** értékekre „javul”. (Az új normatívák visszafuttatása a normatíva törzstáblába is megtörténik.)

A ktg.vetési törvény 8-as és 3-as sz. melléklet egyes normatívái ugyanolyan jogcímmel és értékkel be kell, hogy kerüljenek a kiadási tervbe.

Mivel itt intézményenként tudják tölteni a feladatmutatókat, amik automatikusan felösszegződnek, így nem kell PH-nál összeadogatni. Kérés, hogy emiatt minden verzió itt legyen feltöltve (februártól is, ami már előirányzat-módosítás). A MÁK részére az export is elkészíthető az adatszolgáltatáshoz (ez már azonban csak nov-jan-ra, a többi hónapot az exportból már tudja a KÖZSZÁLL szolgáltatni, ahogy minden más előirányzat-módosítást is).

Az Acrobat Reader adatlap szintén feltölthető ez alapján (annak változása és kötöttsége miatt sajnos nem tanácsos az export, manuális átírása szükséges.)

Az így kialakult állami normatívákból összesítő tábla készül *(02.sz.mell.2009.évi normatív áll.hj. mód.végl.ez a jó.xls 2009.áhj.össz. munkalapja alapján)*. Ebből a táblából tud tölteni jegyzőkönyv, onnan pedig a bevételi tábla vonatkozó sorai.

OEP bevétel analitika

Az OEP támogatás kalkulációjához szükséges egy részletező analitika kidolgozása. Az analitikában a következő lépéseknek kell megtörténni:

1. Orvosok, védőnők által ellátott létszám feltöltése a beküldött jelentések alapján:
 - (i) Ellátotti típus alapján (terhes, 0-1 éves, 1-3 éves, 3-6 éves, óvodai létszám, 14 éven aluli, 14 éven felüli – bizonyos típusok a védőnők esetében kapnak adatot, bizonyosak pedig az orvosok esetében)
 - (ii) Tervezési egységenként (Rendelőket tartalmazó lista, alábontva a praxisokkal)
 - (iii) Havonta



(iv) Eredeti/módosított/Végleges

2. Egy normatíva törzstáblában rögzítik, hogy milyen ellátotti típushoz milyen normatíva tartozik.
3. A kettő szorzatából előáll a védőnői és orvosi szolgáltatás OEP támogatásának összege. Ezek az összegek tudnak továbbfutni a terv-jegyzőkönyv 46413 (?) sorára.

Dologi költségek

A dologi jellegű kiadások a 03-as űrlap egyes sorait szolgálják ki.

A dologi költségek tervezése kétféleképpen fog történni – függően attól, hogy milyen intézménytípusról beszélünk:

1. Óvodai-, iskolai- és bölcsödei intézménytípusok esetén:

- A hivatal központilag ad meg intézményenként rendelkezési jogkörükbe tartozó dologi keretösszeget (a közüzemi költség és élelmezés kivételével). A közüzemi költségek és élelmezésen felül (analitikájukat ld. fent) ennyit tervezhetnek dologi költségeikre manuálisan. Erre egy kontroll ki lesz építve, hogy a normatívát ne léphesse túl a dologi költségek összesenjét. (Az egyes intézménytípusokra jellemző dologi normatívák a „2009. évi normatívák.xls” file-ban szerepelnek.) (A keretösszeg megadása a Hivatal által egy törzstáblában történik manuálisan.)
- Ha a dologi keretösszegen felül kell valakinek kivételes tervadatot rögzíteni a jegyzőkönyvbe, azt a korrekciós oszlopban teheti meg és megjegyzésben kell indokolnia.
- Ha valamelyik intézmény a dologi keretösszegnél többet tervez a terv oszlopon (nem korrekcióson), akkor egy olyan szabály fog érvénybe lépni, ami nem engedi így benyújtani a tervet.

2. Többi intézmény:

- A közüzemi költségen és élelmezésen felüli keretösszeget szintén a központtól kapják (1. ponttal megegyezően), de itt annak kiszámítása a koncepció alapján történik. (A keretösszeg megadása a Hivatal által egy törzstáblában történik manuálisan.)
- 3. Polgármesteri hivatal:



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcíme: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

- A tervezés itt is a kettes pontnak megfelelő. A különbség csak a főkönyvi szám listában lesz, néhány főkönyvi szám még alá lesz bontva további altételekre (létesítménykód megbontás). Az alábontás (hierarchia) listája a KÖZSZÁLL rendszerből kell, hogy frissüljön, onnan lesz importálva.

Magáncélú telefonok

Miután első körben a fenti tervezés megtörtént, a magáncélú telefonoknál kell történnie egy kis korrekciónak, aminek a lényege:

55111 értéke (fenti tervből)

X % (törzstáblából)

$55111 - (55111 * x\%) \Rightarrow$ adóalap, ami átkerül az 514-re a bér modulban rendre a megfelelő intézményekhez

Adóalap 54%-a az adó \Rightarrow 57 szlára.

Az adóalap + az adó adja a járulékalapot. Ennek 26%-a TB járulék (531), 1%-a pedig munkaerőpiaci-járulék (532).

Bér- és létszámterv

Ebben a modulban előállnak a 02, 21, 34, 45 és 36-os űrlap egyes sorai. A létszámkeretet és a személyi jellegű kiadásokat együtt kezeljük ebben a modulban. A táblákban intézményenként, szakfeladatonként, a Ktv. ill. Kjt bértáblák szerinti besorolással, valamint a 36-os űrlapnak megfelelő bontásban, dolgozónként visszük fel az adatokat. Az intézményi, illetve a hivatalban dolgozók egyes kalkulációs sorai eltérőek lehetnek, ezt a modulban szereplő tábla kezeli, mert a kalkulációs dimenzió elemei úgy állnak össze, hogy akár közalkalmazottról, , akár köztisztviselőről legyen szó, minden adott személyhez kapcsolódó adat között megtalálható a neki megfelelő összefüggés.



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcíme: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

LÉTSZÁMTERVEZÉS:

Hivatali létszámtervezés

A létszámtervben először minden az érintett dolgozók listájának az IMI-ből való frissítésével fog kezdődni (egy külön listába). Ebbe a listába be fog futni az IMI-ben szereplő minden dolgozó neve és azonosítója. Ezután ez a lista fog kapni még néhány plusz sort (20), ahová az újonnan tervezett státuszokat lehet majd feltölteni. Ez azt jelenti, hogy intézményenként/hivatal-főosztályonként 20 új dolgozónak lesz „helye” a teremben.

Ezután fognak befutni a törzs- és létszámadatok a már kialakult emberekhez az IMI rendszerből. Eddig mindez a háttérben zajlik, a tervező személy nem fog belőle semmit látni, ún. háttér-technikai folyamatok ezek.

Majd az így alapadatokkal ellátott létszámtábla fog már az adatfeltöltő számára contributor felületen megnyílni. Itt fogja tudni az adatfeltöltő a további adatokat és a plusz helyekre a további státuszokat és azok adatait tervezni. (A kalkuláció fog tartalmazni egy „aktív/inaktív” nevű oszlopot is. Ennek célja, hogy ha valaki ideiglenesen kell hogy ki legyen véve a létszámból – pl. gyesen van -, akkor legyen rá lehetőség. A kalkuláció mentén feltételbe be lesz állítva, hogy akire inaktív van definiálva, azt ne számolja bele a létszámba és a bérbe se.).

A hivatal adatai hivatal főosztályonként lesznek megtervezve.

A részmunkaidősöket is figyelembe véve a létszámok a következő törtek szerint lesznek beszámítva:

40 órás = 1 fő

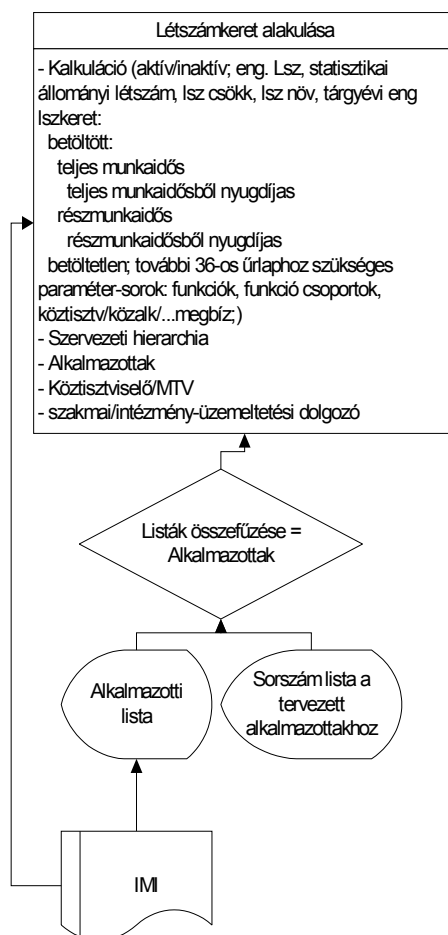
36 órás = 0,825 fő

30 órás = 0,75 fő

20 órás = 0,5 fő

Mivel az IMI rendszerben eltérően vannak napi- és heti rögzítések, azoknak javítása az intézmények részéről január 15-ig megtörténik hetire.

A fenti folyamat egy ábrán szemléltetve a következőképpen fog kinézni algoritmikusan:

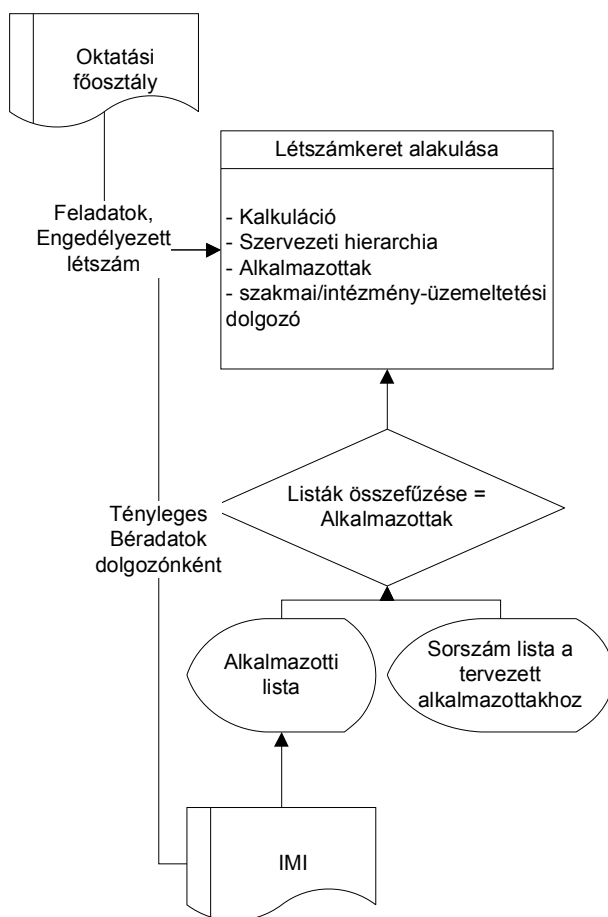


Az első (kalkulációs) dimenzióba fognak szerepelni a 36-os úrlap bontásának megfelelő – funkciócsoportonkénti - sorok is, és azokra adatokat fogunk tudni importálni az IMI rendszerből. A 21-es úrlap pedig azért fog tudni innen „táplálkozni, mert ott az 1. funkciócsoport a „szakmai”-nak, a másik kettő pedig az „intézményüzemeltetési”-nek felel meg.

Az IMI-ből történő adatfuttatásra felmerült igény, hogy azt ne a központi adminisztrátor tudja vezérelni, hanem a bér osztály megbízott felelőse. Ez esetben oda újabb analyst licence szükséges!

Intézményi létszámtervezés

Intézményenként a létszámterv az intézmények egy körére az Oktatási és Közművelődési főosztályról indul, ezért ez a kör kicsit el fog térni a hivatali létszámtervtől. A főosztály kiadja, hogy mely intézménynek mely feladatokat kell elvégeznie, ahhoz hány fő az engedélyezett létszáma. Az IMI rendszerből importáljuk intézményenként a tényleges létszámadatokat. Emellé az intézmények kiegészítik a tervet az oktatási főosztály által megadott sarokszámhoz illeszkedve az esetleges üres helyekkel, túlórákkal. Ha az intézmény túllépi az oktatási főosztály által megadott sarokszámot, nem nyújthatja be a tervét (validation beállítás)



Az önálló intézmények létszámterve a hivatali létszámtervezéssel megegyező módszerrel fog elkészülni.

A Szociális és Egészségügyi Főosztályhoz tartozó intézmények ismerik a létszámkeretüket (adott törvények, rendeletek szabályozzák azt) – ehhez esetlegesen



kaphatnak új státuszt, ez esetben tervezhetnek új embert (illetve valamilyen okból történő üresedés esetén).

BÉRTERVEZÉS:

A bértervezés első lépése egy ún. **törzstábla** elkészítése lesz. Ez a tábla dimenzióként tartalmazni fogja az alkalmazottakat intézményenként az Ő alapadataikkal. Ezek az alapadatok fognak alapul szolgálni a következő lépésben tervezendő bértábla számos kalkulációs sorának (pl. hány órában dolgozik, ergo rész- vagy teljes munkaidős-e, milyen az alaphére, stb.stb. Szükség esetén ehhez a törzstáblához is altáblák lesznek kiépítve (ha valamilyen adat egy másik feltételrendszer alapján épül fel). Az itt szereplő adatok forrásául szintén az IMI rendszer fog adatot szolgáltatni, illetve az újonnan felvett tervezett „virtuális” dolgozókhöz manuálisan lesznek ezek az adatok feltöltve. Az adatkocka már úgy fog megnyílni contributorban az adatfeltöltő részére, hogy a háttérben az IMI-importok már megtörténtek, Neki csak az új emberek tervadatait kell betölteni, illetve az esetlegesen – IMI-hez képest – pluszban kért alapadatokat (pl., hogy adott dolgozó aktív- vagy inaktív-e ld. fent).

A bérek tervezése bizonyos mértékben eltér az intézmények és a hivatal szemszögéből. Ennek oka, az intézményekben csak közalkalmazottak lehetnek, a hivatalban pedig csak köztisztviselők és munkatörvénykönyve alá tartozók lehetnek (viszont előfordulhat, hogy közalkalmazotti sorra is kerülhet előírányzat).

Az alábbiakban két külön táblázatban foglaljuk össze, hogy melyik esetben hogy fog felépülni a bértábla (természetesen mindkét tábla **alkalmazottanként, intézményenként/hivatali főosztályonként, szakfeladatonként teljes/rézmunkaidősönként és havonta** értendő). A táblában jelöljük, hogy melyik kalkuláció hogyan számolódik, illetve honnan jön az adat. Ahol itt analitikára hivatkozunk, az érintett analitika a táblázatok alatt lesz kidolgozva. Kiindulásként a helyzetfelmérésen megkapott bértáblákat használjuk. Ahol a bértáblában további albontás is szerepel, ott a cognosban is megfelelő bontást értünk, pont a bértáblák sorainak megfelelően. Jelezzük továbbá, hogy a jegyzőkönyvben mely főkönyvi számlaszámra fog futni.

A Szakfeladatokat az IMI rendszerből ki lehet nyerni a státuszkarbantartóból. Szakfeladatonként hozza le az embereket. Ehhez minden intézménynek rendbe kell tennie a szakfeladat beállításokat! 2010-től új szakfeladat rend lép életbe – azt, hogy ez



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcíme: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

milyen mértékben befolyásolja a fejlesztést, illetve hogy tudjuk azt lekezeli, annak aktualitásakor felső szintű vezetői egyeztetés tárgya lesz.

Hivatali tervezés bértáblája:

| Kalkulációs megnevezés | Összeg honnan/hogyan | Jkv.-ben mely sorra fut |
|---|--|---|
| Havi engedélyezett besorolási beralap egyes kalkulációs sorai (megadott táblázat szerint részletezve) | IMI (bizonyos részei az Előrelépés ANALITIKA alapján) | 51111 1 51111 5 Egyéb bérrendszer 51611 1 Részmenekaidősök 51611 5 Részmenekaidősök |
| 2010. évi soros előrelépés összege (részletezve a megadott szerint) | Előrelépés ANALITIKA | 51111 1, 51112 1, 51611 1 |
| Illetmény kiegészítés (részletezve a megadott szerint) | IMI | 51112 1 51611 |



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

| | | |
|---|---|--|
| | | 1 |
| Nyelvpótlékok | IMI | 51112 1 51611 1 |
| Egyéb kötelező illetménypótlékok | IMI (IMI-ben egyéb köt.pótlék, és egyéb függ.pótl. (mindekttőben lehet pótlék beállítva)) | 51112 1 51611 1 |
| Rendszeres személyi juttatások összesen | Eddigiek összesítése | |
| MUNKAVÉGZÉSHEZ KAPCSOLÓDÓ JUTTATÁSOK | összesít | 512 |
| Teljesítményhez kötött jutalom (pl. Választás) | Manuális input | 51212 1 51212 5 Egyéb bérren dszer hatály a alá tart. telj. kötött jutalm a |
| Részmunkaidősök munkavégzéshez kapcsolódó juttatása (pl. jutalom) | Manuális input | 51612 1 Rész munkaid ősök juttatá sa 51612 5 |



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

| | | |
|--|---|---|
| | | Részmunkaid ősök egyéb bérrendszert juttatása |
| Norm.jut. a rendsz.jutt. 8%-a | Rendszeres személyi juttatások összesen 8%-a (százalékat törzstáblából) | 51211 1 51211 5 egyéb bérrendszert normatív jutalm |
| Céljuttatás (pl. Házasságkötés miatti túlmunka, szabadidő megváltás) | Manuális input | 51219 1 51219 5 egyéb bérrendszert |
| Helyettesítés | Rendszeres személyi juttatások összesen/22*5 | 51214 1 51214 5 egyéb bérrendszert |
| FOGLALKOZTATOTTAK SAJÁTOS JUTTATÁSAI | összesít | 513 Részmunkai |



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcíme: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

| | | |
|--|-----------------------------------|---|
| | | dős ök516 131, 51613 5 |
| Végkielégítés | Manuális input | 51311 1 51311 5 egyéb bérren dszer |
| Jubileumi jutalom | Jubileumi jutalom ANALITIKA | 51312 1 51312 5 egyéb bérren dszer |
| Önkéntes biztosító pénztári befizetés – IMI | IMI | |
| Önkéntes biztosító pénztári befizetés - Man | Manuális input | |
| Önkéntes biztosító pénztári befizetés – Össz. | kalk | 51314 1 51314 5 egyéb bérren dszer |
| Betegszabadság | Manuális input (alapértéke nulla) | 51319 1 51319 5 egyéb |



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

| | | |
|---|---|---|
| | | bérren dszer |
| Közalkalmazottak egyéb saját juttatásai | Manuális input | 51319 2 |
| Továbbtanulók támogatása | Manuális input | 51319 1 51319 5 egyéb bérren dszer |
| SZEMÉLYHEZ KAPCSOLÓDÓ KÖLTSÉGTÉRÍTÉSEK, HOZZÁJÁRULÁSOK | összesít | 514 Rézmunkai dősök 51614 1, 51614 5 |
| Ruházati ktg.térítés teljes- és részmunkaidősökre | A helyi illetményalap (törzstáblából jöjjön, ahol módosítható, most = 42 400Ft) *200% * létszám (teljes/részmunkaidős) | 51411 1 51411 5 egyéb bérren dszer |
| Közlekedési költségtérítés helyi teljes összegű | Helyi közlekedési költségtérítés ANALITIKA | 51413 1 51413 5 egyéb bérren |



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

| | | dszer |
|--------------------------------------|---|--|
| Étkezési hozzájárulás: | Étkezési hozzájárulási alap (törzstáblából jöjjön, ahol módosítható, most = 12 000Ft) * létszám (csak 6-7-8 óráknak /heti 30-35-40 óráknak jár – IMI-ből heti óraszám jön!), teljes vagy rész sorra, munkaórától függően) | 51414 1 51414 5 egyéb bérren dszer |
| Közlekedési helyközi költségtérítés | Manuális input | 51413 1 51413 5 egyéb bérren dszer |
| Saját gk.haszn.munkába járáshoz | Helyi közlekedési költségtérítés ANALITIKA | 51419 11 |
| Egyéb költségtérítés és hozzájárulás | Kalk (összeadja az alatta lévőket polgármesteritől csekély értékűig) | 51429 1 51419 5 egyéb bérren dszer |
| Polgármesteri költségátalány | Adott kulcsszámúakhoz számol csak összeget: - Polgármester (0000300) = 184 440 - Alpolgárm. (000400) = 110 000 (Az alapösszegek törzstáblában legyenek javíthatók, | |



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcíme: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

| | | |
|-------------------------------------|---|---|
| | aktualizálhatók.) | |
| Magáncélú használat | Manuális input | |
| Iskolakezdési támogatás | Manuális input | 51419 1, 51419 5 |
| Internet | Manuális input | 51419 1, 51419 5 |
| Csekély értékű ajándékutalvány | Manuális input | 51419 1, 51419 5 |
| Üdülési hozzájárulás | Manuális input | 51412 1 51412 5 egyéb bérren dszer |
| Cafetéria ellenőrző sor | Engedélyezett létszám x törzstábla cafetéria összege = szum(513141 man., 513145 man.,514191, 5149195, 514121, 514125 főkönyvi sorok) – ha nem áll fenn az egyenlőség, hibaüzenet megy. | |
| SZOCIÁLIS JELLEGŰ JUTTATÁSOK | összesít | 515 51615 1, 51615 5 Rész unkai |



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

| | | dősök |
|--|--|------------------------------------|
| Szociális segélyek | Manuális input | 51512 11 51512 51 |
| Temetési segély | Manuális input | 51512 13 |
| Állományba tartozók juttatásai összesen | Összesít (Kiszelektálva, hogy a háttérben számoljon, de nem látszik, csak ha erre kérés lesz) | 517 |
| ÁLLOMÁNYBA NEM TARTOZÓK JUTTATÁSA | Összesít | 522 |
| Foly. és eseti megbízások | Manuális input | 52211 0 |
| Biz.-ban foglalk.szakértők („népszav.”) | Manuális input | 52212 0, 52212 1 |
| Képviselők tiszteletdíja | Tiszteletdíj ANALITIKA | 52216 1 |
| Képviselők közl.ktg. | Manuális input | 52216 2 |
| Képviselők egyéb ktg.tér. | Manuális input | 52216 4 |
| Külső biz.tagok tiszteletdíja | Tiszteletdíj ANALITIKA | 52212 4 |
| Külső biz.tagok közl.ktg. | Tiszteletdíj ANALITIKA | 52212 0,5221 21 |
| Külső biz.tagok egyéb ktg.tér. | Tiszteletdíj ANALITIKA | 52219 3 |
| Kőbányáért kitüntetés | Manuális input | 52219 4 |



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

| | | |
|---|--|---------------------|
| Állományba nem tartozók kitüntetései | Manuális input | 52219 4 |
| Társadalmi aktívák jut. | Manuális input | 52219 4 |
| Felmentés | Manuális input | 52217 1 |
| Személyi juttatások mindösszesen | Összesít | 511- 522 |
| MUNKAADÓT TERHELŐ JÁRULÉKOK | | |
| TB járulék | Átadott „2009_berterv.xls”-ben szereplő képletezés alapján | 53111 |
| Munkaadói járulék | Átadott „2009_berterv.xls”-ben szereplő képletezés alapján | 5321 |
| Egészségügyi hozzájárulás | Átadott „2009_berterv.xls”-ben szereplő képletezés alapján | 5331 |
| Egyéb a ma.terh.j. | Átadott „2009_berterv.xls”-ben szereplő képletezés alapján | 5361 |
| Táppénz hozzájárulás | Átadott „2009_berterv.xls”-ben szereplő képletezés alapján | 5341 |
| Kifizetőt terhelő SZJA alap | Manuális input | ? |
| SZJA 54% | Manuális input, Dologi kiadás | 57211 |



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcíme: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

Intézményi tervezés bértáblája

Egyéni bértábla:

Egyes intézmények a bértáblában elvégzendő tervezésen felül kérnek egy ún. összevető táblát az egyes bérfeladásokra dolgozónként. A gyakorlatban ez úgy fog kinézni, hogy a MÁK által nyilvántartott béradatokat importálni fogjuk dolgozónként az IMI rendszerből (aminek ettől függetlenül is meg kell történnie, mivel ezek az adatok képezik a bértervezés alapját). Emellé fogjuk rendelni az intézmények általi bérsor-megnevezéseket. Aminek nincsen egyértelmű megfelelője, az subtotal szinten lesz összehasonlítható. Mindez szakfeladatonként, főkönyvi számokat is rögzítve, és a teljes/részfoglalkozású/továbbfoglalkoztatott bontásban (erre kaptunk még egy „szemjut_fksz.xls” anyagot, melyből mátrix formában pontosíthatók lesznek a főkönyvi számok teljes/rézmunkaidős bontásban is.)

Bértábla (a tábla igény esetén kiegészítendő a „ktg tájékoztató – rövidített (1) 2009.doc” file alapján):

| Kalkulációs megnevezés | Összeg honnan/hogyan | Jkv.-ben mely sorra fut |
|---|--------------------------|-------------------------|
| Alapbér (előző év utolsó napján) | IMI | 511112; 516112 |
| Alapbér (aktuális év első napján) | IMI | 511112; 516112 |
| További szakképzettség és iskolai végzettségen alapuló további illetménynövekedés | Manuális input | |
| Soros előrelépés összege / Átsorolás | Előrelépés ANALITIKA | 511112; 516112 |
| Illetmény kiegészítés (részletezve a megadott szerint) | IMI | 511121; 512172; |
| Tartós helyettesítés miatti | Helyettesítési ANALITIKA | 511112 |



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

| | | |
|--------------------------------------|--|----------------|
| különbözet | | |
| Tartós helyettesítési időszak (hó) | Helyettesítési ANALITIKA | |
| Kötelező pótlék | IMI | 511142 |
| Műszakpótlék óráinak a száma | Manuális input | |
| Műszakpótlék | Havi munkanapok száma (törzstáblából) x Műszakpótlék óráinak a száma x Alapbér (aktuális év első napi) x Délutáni szorzó (törzstáblából) | |
| Osztályfőnöki pótlék | IMI | 511142 |
| Vezetői pótlék | IMI | 511142 |
| Címpótlék | IMI | 511142 |
| Diák önkormányzati pótlék | IMI | 511142 |
| Gyógypedagógiai pótlék | IMI | 511142 |
| Nyelvpótlék | Manuális input | 511132 |
| Egyéb feltételtől függő pótlék | IMI | 511152 |
| Keresetkiegészítés (minőségi) | Óvodákat, iskolákat és uszodákat érinti. Csak a szakmai dolgozókra vonatkozóan 5 250 Ft/hó (összeg törzstáblából) | 5121922 |
| Túlóra | Túlóra ANALITIKA | 512132 |
| Betegszabadság miatti helyettesítés | Alapbér / Havi munkanapok száma (törzstáblából) x 5 nap (napok száma törzsadatként változtatható) | 512142 |
| Távolléti díj | Összesít (anyanap+kísérés+egyéb távollét) | 5121921 |
| Helyettesítések közötti bérkülönbség | Manuális input (óvodákra, iskolákra vonatkozik) | 5121921 |
| Anyanap napjainak a száma | Manuális input (IMI-ből) | |
| Anyanap | Anyanap napjainak a száma x Alapbér+kötelező pótlékok / Havi munkanapok száma (törzstáblából) | |

Controlling, Szervezetfejlesztés és Minőségpolitikai Osztály
1105 Budapest, Szent László tér 16. Telefon: 433 – 8327; 06-30-6219417 e-mail: merreg.gabor@kobanya.hu



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

| | | |
|---|--|------------------|
| Kísérés | Manuális input | |
| Egyéb távollét | Manuális input | |
| Jubileumi jutalom szorzója | Jubileumi jutalom ANALITIKA | |
| Jubileumi jutalom * | Alapbér (akt. év 1.napjáról) x Jubileumi jutalom szorzója | 513122 |
| Végkielégítés | Manuális Input | 513112 |
| Intézményi továbbképzés | 3 000 Ft-fő (törzstáblában módosítható) | 5131922 |
| Intézménytípus | Manuális input (listából választható ki az ott felkínáltakból: - iskolák; - óvodák; - bölcsődék; - szociális ágazat; - eü.szolgálat; - egyéb oktatás) | |
| Keresetkiegészítés | Rendszeres személyi juttatások 2%- a (%-adat törzstáblában módosítható) (kivéve oktatókat) | 51317; 514172 |
| Szoc./Ped. | Manuális input (listából választható ki az ott felkínáltakból: - szoc.; - ped.) | |
| Szoc.továbbképz. szakvizsga | Ha „Szoc./Ped.” = szoc, akkor 9400 Ft/fő (törzstáblában módosítható) | 5131921 |
| Ped.továbbképz. szakvizsga | Ha „Szoc./Ped.” = ped, akkor 11 700 Ft/fő (törzstáblában módosítható) | 5131921 |
| Szakkönyv vásárlás támogatása | Ha „Szoc./Ped.” = ped, akkor 14 000 Ft/fő (törzstáblában módosítható) | 5141921 |
| Adómentes szem.juttatás | Létszám (túlóra nélkül) x 12 200 | 514122 |
| Közlekedési költségtérítés és BKV munkakörhöz kötött | Manuális input | 514132 |



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levél cím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

| | | |
|---|---|---------|
| Saját gk.haszn.munkába járáshoz | Helyi közlekedési költségtérítés ANALITIKA | 5141911 |
| Lakhatási támogatás | Manuális input | |
| Állományba nem tartozók munkavégzés alóli felmentése | Manuális input | 522172 |
| Megbízási díj szerződés szerint | Manuális input | 522110 |
| Táppénz hozzájárulás | Manuális input | 5341 |
| ... Összesítések átadott bértábla képletezése szerint | | |

* A tervezés módja Egri módszer alapján - javaslat

Vonatkozó analitikák

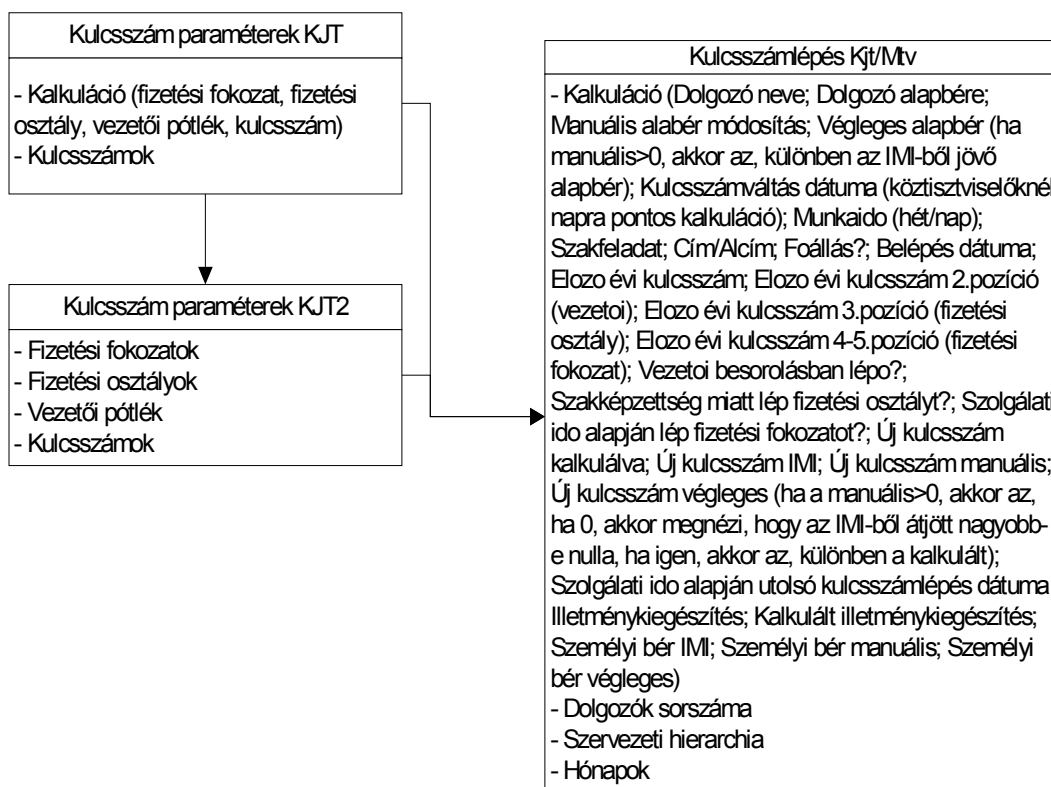
Előrelépés analitika:

Az előrelépések összegének tervezéséhez szükség lesz az új kulcsszám megállapításához előrelépés esetén, illetve a kulcsszámokhoz tartozó összegekre. Ez utóbbit egy törzstábla fogja tartalmazni, amiből adatlink segítségével fog a megfelelő kulcsszámhoz átfutni a hiányzó adat. Magát a kulcsszámot pedig egy-egy – eltérő – analitikával fogjuk kalkulálni attól függően, hogy köztisztviselőkről, vagy közalkalmazottakról van-e szó. Az analitikák egy egységes rendszerbe lesznek felépítve, és attól függően, hogy közalkalmazottra vagy köztisztviselőre vonatkozóan történik-e a tervezés, a megfelelő sorokon lesz kalkuláció.

Egységes analitika:

A kalkulációhoz a következő adatok ismeretére lesz szükség (melyeket az IMI programból kell importálnunk):

Dolgozó neve/azonosítója; Dolgozó alapbére; Dolgozó illetménykiegészítése; Aktuális kulcsszám; Új kulcsszám; Kulcsszámváltás dátuma; Munkaidő (óra/nap); Szakfeladat; Cím/Alcím; Főállás?; Belépés dátuma



Ezen adatokból különböző feltételes és aritmetikus utasítások segítségével fogja a program kiszámolni a kulcsszámlépés figyelembe vételével kialakult soros előrelépés, ezáltal illetménykiegészítés összegét. A táblában lehetőséget biztosítunk az esetleges manuális módosításokra.

Köztisztviselők esetén a kulcsszámlépés dátuma nem egy adott havi, hanem egy hónap bármely napján történhet, ezért a kalkulációban az arányosítások beállítása szükséges a töredék hónapok kezelése érdekében.

Az új kulcsszám egy törzstábla alapján fog tudni felépülni. Az aktuális kulcsszám és a kulcsszámváltás dátuma az IMI rendszerből kinyerhető.

Ezenfelül, vannak ún. személyi béresek, akiknek az illetménye magasabb a kulcsszáma szerinti illetményénél bizonyos okokból. Nekik is található átsorolási dátum az IMI-ben, de az átsorolás csak a kulcsszám és a besorolási/fizetési fokozat módosítását jelenti, a személyi bér mindaddig marad, amíg a soros bére nem lesz nagyobb. Csak ebben az esetben kell az új kulcsszám szerinti illetménnyel tervezni, különben marad egész évben a megállapított személyi bér. Emiatt szerepel a kalkulációban egy ún. „Személyi bér” nevű sor, melyre az IMI-ből fog az érintettekre átfutni az érték. Így tud már úgy kalkulálni majd a rendszer, hogy a kulcsszámlépést mindenkinél kiszámolja, majd megvizsgálja, hogy kinél van érték a személyi béres soron. Akinél van, ott megnézi, hogy a kulcsszámlépéssel magasabb-e a bére, vagy a személyi bére magasabb? Ha az



előbbi, akkor a végleges tervbe az az összeg kerül. Ha az utóbbi, akkor pedig az. Ehhez azonban lesz egy manuális lehetőség, ahol felülírható a kalkulált eredmény – ebben az esetben a manuális eredmény fog bemenni a terv bértáblába.

Közalkalmazottaknál hatálya alá tartozóknál:

A feladat törvényi besorolása szükségessé teszi egy analitika beépítését a háttérbe. Ezért a kulcsszám-kalkulációt meg fogja előzni bizonyos törzsadatok rögzítésének a szükségessége az alábbi táblának megfelelően (Kulcsszám paraméterek KJT):

| Fizetési fokozat | | | | |
|------------------|------------------|------------------|----------------|-----------|
| | Fizetési fokozat | Fizetési osztály | Vezetői pótlék | Kulcsszám |
| 30101 | 1. | A | 0 | 30101 |
| 30102 | 2. | A | 0 | 30102 |
| 30103 | 3. | A | 0 | 30103 |
| 30104 | 4. | A | 0 | 30104 |
| 30105 | 5. | A | 0 | 30105 |
| 30106 | 6. | A | 0 | 30106 |
| 30107 | 7. | A | 0 | 30107 |
| 30108 | 8. | A | 0 | 30108 |
| 30109 | 9. | A | 0 | 30109 |
| 30110 | 10. | A | 0 | 30110 |
| 30111 | 11. | A | 0 | 30111 |
| 30112 | 12. | A | 0 | 30112 |
| 30113 | 13. | A | 0 | 30113 |
| 30114 | 14. | A | 0 | 30114 |
| 30201 | 1. | B | 0 | 30201 |

Fizetési osztály, fizetési fokozat és vezetői pótlék kulcsszám szerint a háttérben ez a tábla át lesz forgatva automatikusan, hogy a későbbi kalkuláció használni tudja majd az adatait (Kulcsszám paraméterek KJT2). Ebből természetesen a felhasználó semmit nem fog látni, technikai folyamat lesz.

Maga a kulcsszámlépés kalkuláció dolgozónként és intézményenként az alábbi fő kalkulációs sorok mentén fog számolni:

Dolgozó neve; Munkaidő (óra/nap); Szakfeladat; Cím/Alcím; Főállás?; Belépés dátuma; Előző évi kulcsszám; Előző évi kulcsszám 2.pozíció (vezetői); Előző évi kulcsszám 3.pozíció (fizetési osztály); Előző évi kulcsszám 4-5.pozíció (fizetési fokozat); Vezetői besorolásban lépő?; Szakképzettség miatt lép fizetési osztályt?; Szolgálati idő alapján lép fizetési fokozatot?; **Új kulcsszám kalkulálva**; Új kulcsszám manuális; **Új kulcsszám végleges**; Szolgálati idő alapján utolsó kulcsszámlépés dátum.

Az új kulcsszámot itt úgy fogjuk számolni, hogy ha a fenti három kérdés valamelyikére bármely hónaptól igen a válasz, akkor a fenti 2. tábla törzsadatai alapján már másik új kulcsszámot fog átfuttatni. Vegyünk egy példát: *ha az előző évi kulcsszám 30404 volt, és a „Vezetői besorolásba lépő?” kérdésre a válasz „igen”, akkor az új kulcsszám 31404*



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcíme: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

lesz. Ha a szakképzettség miatt lép fizetési osztályt, akkor a 30504-es kódot kapja, ha pedig a fizetési fokozata nő, akkor a 30505-öt. Ugyanígy igaz ez az egyes feltételek kombinációjára is.

Összefoglalva a kulcsszám más-más számjegye felelős az egyes változásokért:

2. számjegy a vezetői besorolásért, 3. számjegy a szakképzettségért, az utolsó pedig a szolgálati időből adódó változásért.

Ha a fenti kalkuláció nem megfelelő (mert mondjuk 2-t lépne valahol), akkor az „Új kulcsszám manuális” sorban kézzel beírható az új, és az lesz a végleges, azzal számol tovább a rendszer (a beírás legördülő menüből fog történni kiválasztással).

Mivel közalkalmazottak esetén kulcsszámlépés mindig januárban van, így ebből a kalkulációból a bértáblába januárra még az előző évi kulcsszám fog továbbmenni, februártól viszont már az új.

(A zölddel jelölt cellák a fenti táblák alapján tudnak majd befutni a kalkulációba. A vastagon szedettek pedig kalkulált sorok lesznek, a többihez – sima fekete – kell majd adatokat betölteni, vagy importálni az IMI-ből. Lesznek további technikai kalkulációs sorok is, de azok kizárólag a helyes eredmény létrejöttét szolgálják majd, nem informatív jelentőségűek az adatfeltöltő számára.)

Jubileumi jutalom analitika:

Törzstáblában lesznek rögzítve a jubileumi jutalomra vonatkozó szorzószámok, melyek a következők lesznek: 25 év esetén 2, 30 év esetén 3, 35 év esetén 4 (közalkalmazottak esetében ez nincs, így arra egy szűrő lesz beépítve – ha közalkalmazott, akkor 35 évre ne számoljon), 40 év esetén pedig 5. A kalkulációs tábla begyűjti a kalkulációhoz szükséges alapadatokat, elvégzi a műveletet, majd az eredmény máris mehet vissza a bértáblába. Az alábbi ábra összefoglalja a folyamatot (az adatkapcsolatokon szereplő 1 és 2-es számok a sorrendet jelölik, egyben azt is, hogy mely kapcsolatok futnak párhuzamosan időben.):

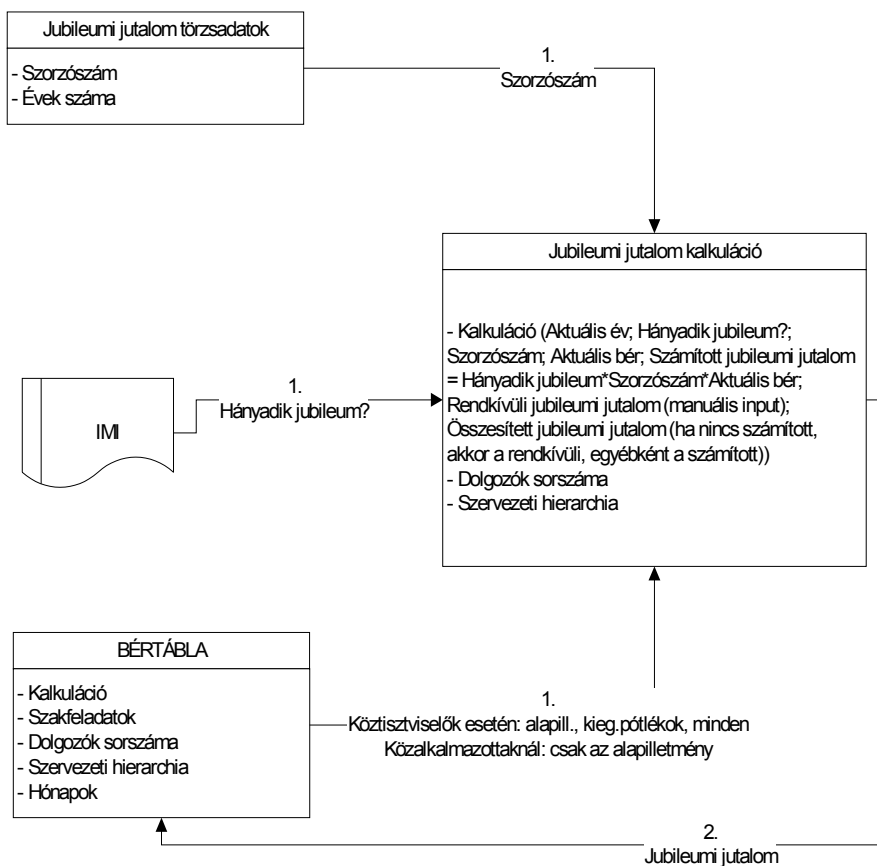


**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcíme: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu

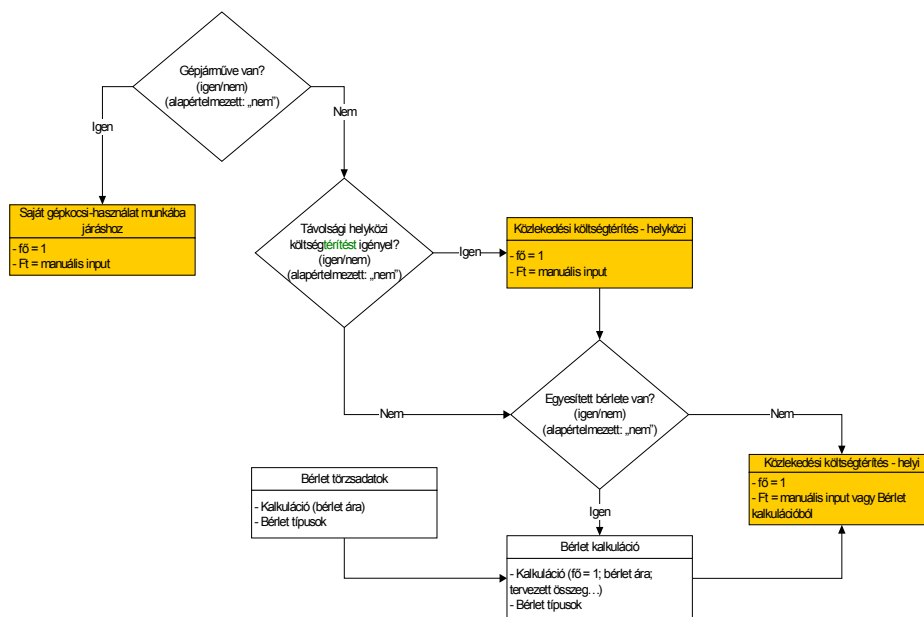


1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu



Helyi közlekedési költségtérítés analitika:

Ezt a kalkulációt szintén dolgozónként kel elvégezni. A tervszám egy folyamatos feltételes vizsgálat következtében fog kialakulni a következő feltételekre adott válaszoktól függően:



A kalkulációs beállítások a hivatal és az intézmények között annyiban fognak eltérni, hogy hivatal esetén valamilyen ktg.térítés mindig van (vagy ez, vagy az), míg intézményeknél ez nem igaz, lehet olyan, hogy valaki semmit nem kap.

Fenti algoritmusnak három kimenete is lesz (azaz a bértábla három oszlopához ad output-ot), melyek sárgával vannak kiemelve.

Tiszteletdíj analitika

A tiszteletdíjak kalkulációját egy kalkulációs tábla fogja szolgálni. Ennek a táblának lesz egy hónapok dimenziója, azaz havonta lehet elkészíteni a tervet. Lesz továbbá egy „Polgármester/Alpolgármester/képviselők” nevű adatlista is, ami – ahogy a neve is elárulja – a polgármestert, az alpolgármestert és a képviselőket fogja tartalmazni. Az alábbi kalkulációs lista mindannyiukra vonatkozni fog (nyilván, akit valamelyik sor nem érint, annak ott nulla értéket kell hagyni. Kivétel ez alól az alapilletmény, ami



mindenkinél meg fog jelenni, de a végösszegbe nem fog beleszámítani azoknál, akiknél a „Képviselő” kérdésre „nem” a válasz):

- P1. Képviselő? Manuális input (igen/nem)
- Törzsadat táblából (táblába Ktv. 43.§ (1) bekezdése szerint)
2. Szorzószám = Törzsadat táblából
3. Illetmény = Illetményalap x Szorzószám
4. Manuális módosítás = Manuális input
5. Végleges illetmény = Ha a „Manuális módosítás” értéke 0, akkor „Illetmény”, ha nem, akkor „Manuális módosítás”
6. Jutalom = Manuális módosítás
7. Jutalom ellenőrzése = Ha a „Jutalom” kisebb, vagy egyenlő, mint a „Végleges illetmény” hatszorosa, akkor „OK”, különben „HIBÁS”.
8. Tiszteletdíj bizottsági tagságra = Manuális input
9. Bizottsági tiszteletdíj ell. = Ha a „Tiszteletdíj bizottsági tagságra” kisebb vagy egyenlő, mint a „Végleges illetmény” 45%-a, akkor „OK”, különben „HIBÁS”.
10. Tanácsnoki tiszteletdíj = Manuális input
11. Tanácsnoki tiszteletdíj ell. = Ha a „Tanácsnoki tiszteletdíj” kisebb, vagy egyenlő, mint a „Végleges illetmény” 90%-a, akkor „OK”, különben „HIBÁS”.
- 12. Összes tiszteletdíj = Ha a „Képviselő?” = igen, akkor „Végleges illetmény” + „Jutalom” + „Tiszteletdíj bizottsági tagságra” + „Tanácsnoki tiszteletdíj”, ha nem, akkor „Tiszteletdíj bizottsági tagságra” + „Tanácsnoki tiszteletdíj”**
13. Közlekedési költségtérítés = Manuális input
14. Egyéb költségtérítés = Manuális input

Helyettesítési analitika

A tartós helyettesítés tervezése a következőképpen fog megtörténni:

- ✓ Akit helyettesítenek, annak a dolgozónak az adatai is tervezve lesznek, és a látszámba is beletartoznak.
- ✓ Aki helyettesíti, annak megnézzük a bérét arra az adott időszakra és az Ő tervébe csak a különbözet van rögzítve a különbözet soron.



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcíme: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

- ✓ Mindez egy külön kalkulációs táblába fog megtörténni. A tábla begyűjti a szükséges forrásadatokat, rögzítendő manuálisan, hogy kit ki és mennyi időre fog helyettesíteni. A vonatkozó bér adatok hozzáfuttatása és a kalkuláció elvégzése már automatikus lesz – lehetőséget biztosítva arra, hogy manuálisan ez felülírható legyen.

Túlóra analitika

A túlóra tervezésének az alap-algoritmus a meg fog egyezni az egyes intézmény-típusoknál. Viszont egyes paramétereit el fognak térni, amikre kitérünk az alábbi leírásban.

Először is a túlórát két részre fogjuk bontani:

- Kötelező túlóra
- Távolléti díj (óvodáknál merül fel)

A kalkulációjuk pedig az alábbiak szerint fog történni:

Kötelező túlóra:

1. Tervezett túlóra mennyisége = linkkel jön létszám analitikából
2. Heti munkaórák száma = linkkel jön törzstáblából (eltérő óvodák és iskolák esetében)
3. Hónap heteinek a száma = linkkel jön törzstáblából
4. Alapbér = bértáblából
5. Egy órára eső alapbér = Alapbér / Heti munkaórák száma x Hónap heteinek száma
6. Túlóra összege = Tervezett túlóra mennyisége x Egy órára eső alapbér

Távolléti díj kalkuláció (jogosultság-kiosztásoknál óvodáknak lesz láthatóvá téve ez a kalkuláció):

1. Alapbér = bértáblából
2. Pótlék = bértáblából



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levél cím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

3. Havi óraszám = 174 (Törzstáblából)
4. Szorzószám= technikaiaknál=1,03; óvodapedagógusoknál=1,05
(Törzstáblából)
5. Távolléti díj = (Alapbér + Pótlék) / Éves óraszám x Szorzószám

A kalkuláció kategóriánként készül, ami azt jelenti, hogy a törzsadatok változóan állíthatók be az alábbi kategóriák mentén:

- KAT pedagógus
- KAT nem pedagógus
- Szakszervezet
- Vezető helyettes

Cafeteria

Hasonló analitika vonatkozik rá, mint a magáncélú telefonokra.

(A probléma ezzel az, hogy a dolgozó több jogcímből is választhat, de mindnek más az adókulcsa => így nem lehet előre tervezni. Jelenleg a PH terve, hogy legyen egy jogcím – **pl. étkeztetés intézményeknél, üdülés PH-nál (pénzügy javaslata alapján)** – kiválasztva, és arra történjen a tervezés.

Továbbá annyiban tér még el, hogy itt az egész összeg adóalap, hisz már eleve az 51-ben szerepel.)

Fejlesztés - beruházás

Tervezése a 12. sz. mellékletnek megfelelő bontásban fog elkészülni, azaz:

- 3 évre (minden évben az egyes évek adatait görgetve)
- Kibővítve egy főkönyvi tételes DList-et takaró oszloppal, ahol kiválasztható lesz, hogy mely sor melyik főkönyvi tételhez tartozik (ez teszi lehetővé a jegyzőkönyvbe való átfordítást).
- Itt is jogosultsággal lesz leszabályozva, hogy ki írhatja majd az adatkockát.



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcíme: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

Hitelek, kölcsönök nyújtása és törlesztése

Mivel mindegyik hitel/kölcsön analitikája hasonló elven fog működni, egy táblában fogjuk tervezni őket úgy, hogy lesz egy „hitel/kölcsön fajtája” nevű dimenzió, amiben fel lesznek sorolva az egyes típusok. Itt lehet majd kiválasztani, hogy épp melyik hitelt tervezzük.

Felmerülő típusok lesznek:

- Munkáltatói kölcsönök
- Első lakáshoz jutás támogatása
- Helyi támogatás
- Idősek otthona
- Kolozsvári utca 29-31. lak.-ép.
- Füzér u. 42., Hölggy 21. ép.bővítés
- Panelprogram helyszínenként
- MFB hitel
- Célhitel

A kalkuláció pedig úgy lesz kiépítve, hogy minden típus számolható legyen vele. Ha egy bizonyos hitelfajtát valamelyik kalkuláció sor nem érint, ott nulla marad annak a hitelfajtának az értéke, és csak az őt érintő sorokon kap összeget (ha pl. valamelyik kamatmentes, annak a kamatkulcsa nulla lesz, így nem számolódik majd rá kamat).

Az így összeállt tábla elkészülte utána a jegyzőkönyvbe már az adott tervév adatai fognak tovább futni a megfelelő főkönyvi sorokra.

Fentiekből egyedül a panelprogram lesz kicsit kivétel. Az is csak annyiban, hogy mielőtt ebbe a táblába kerülnének az adatok, előtte helyszínenként a törzsadatokat egy másik táblába rögzítjük. Ide már csak az önkormányzatot érintő rész fog átfutni a kalkulációhoz.

Munkáltatói kölcsönök



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcíme: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

A hivatal és önkormányzat dolgozói kaphatják.

A KÖZSZÁLL rendszerből kivehető, hogy kinek, milyen összegben és milyen időszakra van ilyen kölcsöne. Ebből fog kiindulni az analitika. Kamatot nem kell kalkulálni, mert kamatmentes. A terv 10 éves intervallumra fog készülni. A felvett összeg kiadásként egy összegben kerül egy időpontra a tervben, a visszafizetések pedig havonta a kölcsön lejáratáig bevételként fog megjelenni.

Kiosztandó összegnek azt tervezhetjük, amik visszafolynak előző évekről, illetve esetlegesen még egy manuálisan feltöltendő összeg elképzelhető hozzá.

Fenti információkból fog elkészülni egy önmagát görgető analitika.

Első lakáshoz jutás támogatása

Lakosság kapja.

Az analitika megegyezik a munkáltatói kölcsönével.

Helyi támogatás

Az analitika megegyezik a munkáltatói kölcsönével.

Manuálisan rögzített tételek

Minden olyan elemi űrlap sor, ami nem almodulból jön, illetve a fentiekben nem részleteztük, azok manuális feltöltésű tételek az űrlapstruktúrának megfelelően:

- Tartalékok tervezése
- Átvett- átadott pénzeszközök
- Társadalmi és szociálpolitikai juttatások
- Az önkormányzat sajátos működési bevételei



Tény teljesítési adatok modul

A gyakorlatban minden adatmozgás a Cognos és a kapcsolódó forrás- célprogramok között a következőképpen fog működni: a fejlesztés alatt ki lesz jelölve két meghatározott könyvtár, egy az importoknak a Cognos felé, és egy az exportoknak a Cognosból. Importok esetén az Önkormányzatnak ebbe a könyvtárba kell elhelyeznie a fejlesztés alatt egyeztetett néven, az egyeztetett struktúrájú és tartalmú adatokat. (A file-ok előkészítése és folyamatos frissítési lehetőségének a kidolgozása az adott rendszer felelősének a feladata.) Az exportok esetén mi helyezük az exportokat tartalmazó könyvtárba a kimenő adatokat, és a másik rendszer felelősének onnan kell bekötnie a célrendszer felhasználása érdekében.

TATIGAZD rendszerből származó adatok

A KÖZSZÁLL rendszerben rögzítésre kerülnek kiadási- és bevételi analitikus adatok (a bevétel nem teljeskörű, mert amire nincs analitika, azt egyből a TATIGAZD-ba rögzítik). Számlák, egyéb bizonylatok (pl. bírósági végzés), vagyonkezelői feladások.

Jelenleg nem teljes körű a teljesítés adatok rögzítése, például a szociális jellegű kiadásokat nem tartalmazza. Cél hogy az idén teljes körű legyen az adatbevitel.

Számlák felvitelénél a számlát manuálisan kapcsolják kötelezettségvállaláshoz, kötelezettségvállalás nélküli számlát tervsorhoz kell kapcsolni. A számlát esetenként meg kell bontani és több tervsorhoz kapcsolni. Előfordulhat, hogy nem a megfelelő tervsorhoz kapcsolják a számlát.

KÖZSZÁLL rendszer átadja a TATIGAZD rendszernek a teljesítési adatokat. A TATIGAZD rendszerben módosíthatják az adatokat meghatározó paramétereket. A TATIGAZD rendszerből a KÖZSZÁLL rendszerhez nincs visszacsatolás, így ha a KÖZSZÁLL rendszerben nem hajtják végre ugyanazokat a módosításokat, előfordulhat, hogy TATIGAZD és KÖZSZÁLL rendszerben az adatok eltérnek.

A teljesítési adatokat a TATIGAZD rendszerből vesszük át.



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levél cím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

A TATIGAZD rendszerből származó teljesítési adatok jegyzőkönyv szinten lesznek a tervadatokhoz futtatva. A helyes működéshez biztosítottak kell lennie annak, hogy a Cognosba felvett kódok konzisztensek a TATIGAZD kódjaival, azaz egy az egyhez megfeleltetés kiépíthető közöttük! A helyes kódolás kialakítása, megadása az Önkormányzat feladata.

TATIGAZD teljesítés adatok szövegállomány felépítése

| |
|--------------------------------------|
| Mező tartalma |
| Ügyiratszám |
| Év |
| Hónap |
| Szakfeladat kódja |
| Főkönyvi szám |
| Létesítmény kódja |
| Részben önálló intézmény kódja |
| Részben önálló intézmény megnevezése |
| Kötelező/nem kötelező kód |
| Összeg – nettó |
| Összeg – bruttó |
| ÁFA összege |

Jelenleg a KÖZSZÁLL tud megfelelő részletezettségben adatot szolgáltatni, TATIGAZD nem tartalmazza a létesítménykódokat és a kötelező/nem kötelező megbontást. Ezért a Cognosban minden egy létesítménykódhoz lesz kötve erre az átmeneti időszakra (esetleg egy „egyéb” sor bevezetésével) és kötelezőként. 2010-ben TATIGAZD rendszerben be kell vezetni a teljes részletezettséget., hogy megfelelően tudjon adatokat szolgáltatni.

IMI-ből származó bér tény adatok



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

IMI bérszámfejtő rendszerből az adatok áttöltését célszerűen a bér adatokkal foglalkozó hivatali dolgozóknak kell tudni indítani. A fejlesztési fázisban fogjuk tudni meghatározni, hogy kell-e emiatt Nekik külön analyst licence, vagy megoldható lesz-e contributor oldalról (a már konkrét paramétereiktől fogg függni). Adatvédelmi szempontból fontos, hogy az adatokhoz más személyek ne férhessenek hozzá, ezért a lekérdezett adatok adatbázis táblákba kerülnek áttöltésre, melyekhez csak az illetékes személyek férhetnek.

A törzsadatok a tervezés indulása előtt lesznek lekérdezve.

IMI-ből származó törzsadatok

Az alábbi táblázat a teljesség igénye nélkül tartalmazza a szükséges adatokat. Részletesen leírva ld. a 3.3.3.3. és a 3.3.3.4. pontokban – minden olyan sor, melynél a táblázatban az „Összeg honnan/hogyan” oszlopban „IMI” szerepel, illetve az utána következő kifejtett analitikákban (3.3.3.5) minden, aminél az van jelölve, hogy az IMI-ből kapjuk (ábrákon, szövegezett részekben).

| |
|---------------------------------|
| Mező tartalma |
| Szerv azonosítója |
| Dolgozó azonosítója (törzsszám) |
| Előnév |
| Dolgozó neve |
| Kulcsszám |
| Fogl.jellege |
| Távolság |
| Mi.arány |
| Alapill. |
| Ill.kieg. |
| Nyelvpótl. |
| Egyéb köt.pótl. |
| Egyéb függ.pótl. |
| Egyéb jutt. |



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levél cím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

| |
|------------------------------------|
| Összesen |
| Bérbeállítás |
| Következő átsorolás időpontja |
| 25/30/35/40 éves jubileumi jutalom |

Az adatok egy része az IMI programból lekérdezhető és kimenthető Excel fájlba. Vannak azonban olyanok, melyek csak képernyőre kérhetők le IMI rendszerből. Emiatt van szükség IMI-n kívüli eszközzel elérni a törzsadatokat.

Előirányzat-módosítások modul

A gyakorlatban minden adatmozgás a Cognos és a kapcsolódó forrás- célprogramok között a következőképpen fog működni: a fejlesztés alatt ki lesz jelölve két meghatározott könyvtár, egy az importoknak a Cognos felé, és egy az exportoknak a Cognosból. Importok esetén az Önkormányzatnak ebbe a könyvtárba kell elhelyeznie a fejlesztés alatt egyeztetett néven, az egyeztetett struktúrájú és tartalmú adatokat. (A file-ok előkészítése és folyamatos frissítési lehetőségének a kidolgozása az adott rendszer felelősének a feladata.) Az exportok esetén mi helyezük az exportokat tartalmazó könyvtárba a kimenő adatokat, és a másik rendszer felelősének onnan kell bekötnie a célrendszer felhasználása érdekében.

Előirányzat módosítások a KÖZSZÁLL rendszerben kerülnek rögzítésre. A rögzítés folyamatosan történik. A KÖZSZÁLL-ból az ei.mód adatok áttöltésre kerülnek a TATIGAZD rendszerbe.

Az előirányzat módosítás adatokat áttöltjük a központi import kv.-ból (ld.fent) a riportozó adatpiacba, ahonnan a kívánt riportot már csak le kell futtatni. Így a módosításokról tetszőlegesen gyakorisággal friss információ áll rendelkezésre.

Eddig csak a rendelet módosításakor került a testület elé a módosításokról szóló kimutatás. A testületnek sűrűbben kellene értesítést kapni, de az előirányzat módosítás adatoknak a testület által megszokott formátumban való átalakítása eddig nagymértékű manuális munkát igényelt. Jelen rendszerrel ez a folyamat bármikor automatikusan futtatható lesz.



Előirányzat módosítás szövegállomány felépítése

| |
|--------------------------------------|
| Mező tartalma |
| Ügyiratszám |
| Év |
| Szakfeladat kódja |
| Főkönyvi szám |
| Létesítmény kódja |
| Részben önálló intézmény kódja |
| Részben önálló intézmény megnevezése |
| Kötelező/nem kötelező kód |
| Módosítás összege – nettó |
| Módosítás összege – bruttó |
| ÁFA összege |
| Terv változat |
| Hatáskör |
| Megjegyzés |

Előirányzat módosításokra a kumulált összeg havonta fog befutni a cognos rendszerébe. Hó elején az ügyfél oldali adminisztrátor beállítja az aktuális hónapot a rendszernek, így az tudni fogja, hogy hová futtassa.

A Tatigazd rendszer nem tartalmazza a létesítménykódonkénti és kötelező/nem kötelező bontást. Ezért egyelőre egy helyre lesz bekötve – létrehozva erre a célra egy „egyéb” sort. Később célszerű lenne a Tatigazd rendszerében is eszerint rögzíteni, hogy a bontás kihasználható legyen.

Kötelezettség-vállalások modul

A gyakorlatban minden adatmozgás a Cognos és a kapcsolódó forrás- célprogramok között a következőképpen fog működni: a fejlesztés alatt ki lesz jelölve két meghatározott könyvtár, egy az importoknak a Cognos felé, és egy az exportoknak a Cognosból. Importok esetén az Önkormányzatnak ebbe a könyvtárba kell elhelyeznie a



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

fejlesztés alatt egyeztetett néven, az egyeztetett struktúrájú és tartalmú adatokat. (A file-ok előkészítése és folyamatos frissítési lehetőségének a kidolgozása az adott rendszer felelősének a feladata.) Az exportok esetén mi helyezük az exportokat tartalmazó könyvtárba a kimenő adatokat, és a másik rendszer felelősének onnan kell bekötnie a célrendszer felhasználása érdekében.

A kötelezettség vállalások a KÖZSZÁLL rendszerben kerülnek rögzítésre. A kötelezettség vállalásokhoz mindig lennie kell tervsornak, amire legalább annyi összeg van tervezve, mint a kötelezettségvállalás. Problémát okoz, ha a kötváll számla rögzítésénél vagy módosításánál a szakfeladat kódja, főkönyvi szám, létesítmény kódja, részben önálló intézmény kódja közül bármelyik nem helyesen kerül bevitelre, mert ezáltal a számla nem a megfelelő kötelezettségvállaláshoz kapcsolódik.

TATIGAZD nem tartalmazza a kötelezettség vállalások adatait.

A kötelezettség-vállalások dimenziói megegyeznek a jkv.nél részletezettekkel.

A kötelezettség vállalások befuttatása időben meg fogja előzni a tervezést, hisz az áthúzódó fizetési kötelezettségek terve ebből fog tudni tölteni.

A kötelezettség-vállalásokkal szorosan összefüggő terület a pályázatok- és szerződések témája. Mindkettő külön kódokkal szerepel a kötváll adatbázisban.

Pályázatok:

A pályázatokra egyfajta szerződés fog rendelkezésre állni, így kalkulációja a következőképpen néz majd ki:

A kötváll táblából egy analitikus táblába gyűjtjük a pályázatok tartalmozó kódú sorokat. Ezekre van előző évi eredeti előirányzat adatunk, illetve a TTG-ből importálunk hozzájuk a 11 havi tény adatot. Az aktuális tervadat a kettő különbözetéből fog adódni (előző évi er.ei. – 11 havi tény). Lesznek azonban új pályázatok is. Bár azok új kódot is kapnak, szükséges még egy oszlop – Új pályázatok címmel – felvétele, ahová manuálisan feltölthetők lesznek az új pályázatokra töltendő adatok. Végül a program kalkulál egy Végleges terv oszlopot, ahol összeadja az utóbbi kettőt (tehát, a véglegesbe bekerülnek a régi- és új pályázatok tervadatai is, kódonként).



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

Szerződések

A szerződések attól bonyolultabbak egy kicsit a pályázatoknál, hogy egy munkára nem biztos, hogy egy generál kivitelezőt bíznak meg, hanem lehet, hogy pl. hármat. Ezért, miután a kötváll adatok közül kiválogatta a rendszer a szerződéses kódokat, külön Közszáll importokat kell ezekre – egy külön kockában – futtatni, ahol már „szállítók” dimenzió is lesz, hogy lefedjen mindent és szerződésenként lehessen tervezni. Ezután már hasonló lesz az eljárás a pályázatokéhoz:

- előző évi terv kötváll.-ok Közszállból
- 11 havi tény TTG-ből
- Aktuális terv (előző évi terv-11 havi tény)
- Új szerződések
- Végleges terv (aktuális + új)

Egyéb követelmények

KÖZSZÁLL rendszer számára eredeti előirányzat adatainak átadása

A költségvetés tervezés modul által előállított eredeti előirányzat adatok a tervezés befejezése után átadásra kerülnek a KÖZSZÁLL rendszernek. A KÖZSZÁLL rendszerben ezek az adatok betöltésre kerülnek, és nem módosíthatóak. Az eredeti előirányzat adatok Ft-ban vannak. A KÖZSZÁLL rendszerben is Ft-ban vannak nyilvántartva az adatok.

Az eredeti előirányzat adatokat kimentjük egy tabulátorral elválasztott szövegállományba a fejlesztés alatt egyeztetett helyre és néven, ahonnan a KÖZSZÁLL rendszer beolvassa az adatokat.

Eredeti előirányzat szövegállomány felépítése

| | | | |
|---------------|-----------|-----------------------|-----------|
| Mező tartalma | mezőhossz | PUTERV.DBF oszlopa | megfelelő |
|---------------|-----------|-----------------------|-----------|



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcíme: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

| | | |
|--------------------------------|----|------------|
| Év | 4 | EV |
| Szakfeladat kódja | 6 | SZAKFELADA |
| Főkönyvi szám | 12 | FOKSZAM |
| Létesítmény kódja | 6 | LETESITMKO |
| Részben önálló intézmény kódja | 4 | RONINTEZKO |
| Kötelező/Nem kötelező | | |
| Előirányzat | 10 | ELOIRANYZA |

K11 rendszer számára eredeti előirányzat űrlap adatok átadása

A költségvetés tervezés modulban az eredeti tervadatok Ft-ban vannak megadva, de tartalmazzák a végleges kerekítés mezőt is, ami az 1000 Ft-ra kerekített és manuálisan korrigált értéket tartalmazza.

A K11 rendszer az eredeti előirányzat adatokat 1000 Ft-os kerekítésben várja, ezért a végleges kerekítés mezőt adjuk át.

K11 eredeti előirányzat szövegfájl

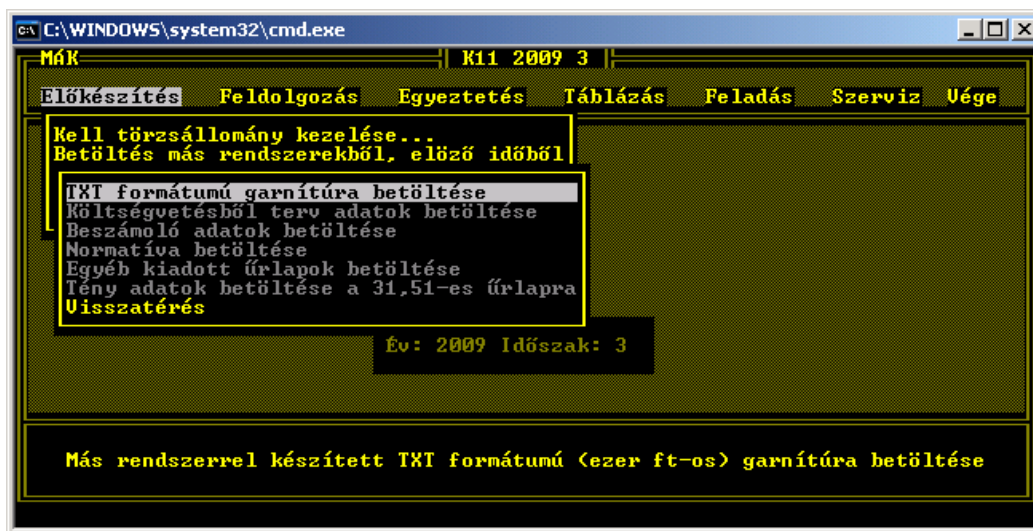
Névkonvenció. A K11-be betöltendő fájl neve kötött.. Pl. K11093 esetén KV20093.DAT (1 félév, 2 éves, 3 költségvetés).

Figyelni kell a sorokat, van ahol tervezésnél nem kerülhet bele adat, csak teljesítés. Pl. 06 űrlap 38. sora nem tartalmazhat adatot, csak a 42. összegző sor.

K11-be eredeti előirányzat adatok betöltése

A betöltendő szövegfájl a K11 könyvtárba kell másolni.

K11 rendszerbe az eredeti előirányzat adatok betöltése:



K11-be betöltött eredeti előirányzat adatok ellenőrzése

Ha a K11 úrlapellenőrzés során hibaüzenetet kapunk, ne a K11-ben történjen az úrlap adatok módosítása, hanem a költségvetés tervezés modulban javítsunk.

ORGANP rendszerből származó adatok

Az Egészségügyi szolgálat 2010 januárjától válik önállóvá. Terveik szerint az ORGANP nevű rendszert fogják használni, mely tárolni fogja a teljesítés adatoktól kezdve az előirányzat módosításokig mindent. Így a 3.4, 3.5 és 3.6 pontokban részletezett importokat és a fentiekben leírt exportokat itt az ORGANP és a Cognos között kell majd kiépíteni, szintén a fejlesztés alatt előre leegyeztetett közös könyvtárba készítendő file-ok használatával.

Eltérően kezelendő intézmények

Bizonyos kategóriák szerint külön választandó az intézmények kezelése.



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

Vannak az ún. önállóan működő és gazdálkodó intézmények (Pataky, Szent László, Eü.Szolg. 2010 januárjától): Eü.Szolgálat tervezése a fentiekben kifejtve, ahol nincs részletezve, ott a hivatali tervezési módszertannak megfelelően tervezve.

A másik két önálló intézmény szintén a hivatali algoritmust fogja megkapni – contributor licence megléte esetén. Amennyiben nem lesz contributor licence a részükre, úgy az Ő adataiknak rendszerbe juttatása az ügyfél feladata. Amennyiben a náluk lévő külön IMI-ből kell tervezni a központinak megfelelő módon, úgy annak feltétele a majdani kijelölt könyvtárba, kijelölt néven és struktúrával, adattartalommal a szükséges forrás file-ok biztonságos és rendszeres elhelyezése (ugyanaz vonatkozik minden egyéb adatáramlásra is – a fent leírt módszerekkel - , az előre leegyeztetett könyvtárakba meghatározott könyvtárba).

Van még továbbá néhány intézmény, melyek bár nem önállóak, de csak a testületnek kell beszámolniuk, azaz a kiadási oldalon egy-egy soron szerepelnek. Amennyiben nem lesz contributor licence a részükre, úgy az Ő adataiknak rendszerbe juttatása az ügyfél feladata. Ha kapnak licence-t, úgy az érintett sorokat a contributoron keresztül Ők maguk fogják tudni feltölteni.

Eredménytáblák

Az eredménytáblákat két részre fogjuk osztani:

- Lekérdezések
- Riportok

A kettő abban tér el egymástól, hogy a **lekérdezések** összegyűjtenek adatokat más táblákból, azt contributor felületen felkínálják további adatrögzítésre/kalkulációra, amik már inkább az elemzést szolgálják. Ezután történik meg ezek riportozása a megfelelő formátumban.

A **riportok** viszont már kész cognos táblák, amikbe nem kell újabb adatrögzítésnek történnie. A riportozó eszköz fogja eredményként prezentálni a megfelelő (kért) formátumban.



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcíme: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

Lekérdezések

A lekérdezések az alábbi táblában lesznek felsorolva:

| Sorszám | Lekérdezés neve | Minta file neve | Ki futtathatja | Ki szerkesztheti | Ki láthatja | Megjegyzés |
|---------|--|---|------------------|------------------|------------------|---|
| 1 | Likviditási tábla a személyi juttatások tekintetében | nincs | Kiss Edina | Kiss Edina | Kiss Edina | Az intézményi bértbála felépítésében fog elkészülni, annak minden végleges adatával. Ezután történik meg ezeken az adatokon a végleges módosítás, ami befejezés után riportozása kerül. |
| 2 | Jegyzőkönyv | 2009. évi tervező tábla – jegyzőkönyv.xls | | | | A testületi ülésen született döntések így automatikusan beletudnak kerülni ott a helyszínen. Az ülés után a jegyzőkönyv munkafájl-ként a contributorból is nyomtatható, illetve a riportozó eszközzel megadott formátumban is prezentálható lesz. |
| 3 | 01-es számú melléklet | 01.sz.mell.(Bevételek).xls | Pénzügyi osztály | Pénzügyi osztály | Pénzügyi osztály | |



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levél cím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

Riportok

A riportok az alábbi táblában lesznek felsorolva:

| Ssz. | Riport neve | Minta | Ki futtathatja | Ki láthatja | Megjegyzés |
|------|--|--------------------|--|--|--|
| 1. | Likviditási tábla a személyi juttatások tekintetében | Lekérdezésből | Kiss Edina | Kiss Edina | |
| 2. | Jegyzőkönyv | Lekérdezésből | | | |
| 3. | Likviditás | Nem kaptunk mintát | | | |
| 4. | Cash Flow | | | | |
| 5. | 01-es számú melléklet | | | | |
| 6. | Bérek költségek alakulása tervezési alegységenként | 3.8.2.1 | Eü.szolgálat | Eü.szolgálat | |
| 7. | Bérek kartonok | | Mindenki a saját intézményének dolgozóit | Mindenki a saját intézményének dolgozóit | Tények tudnak jönni IMI-ből, terv adatok Cognos-ban lesznek, így itt lehet egy összehasonlítást készíteni. |

Bérek költségek alakulása tervezési alegységenként

A Kőbányai Egészségügyi Szolgálat terv bértáblája két plusz sorral fog rendelkezni a többi bértáblához képest, ezek lesznek: Tervezési egység, és tervezési alegység (orvos, kisegítő, asszisztens és épületüzemeltető).



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcíme: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

Az ORGANP rendszerből az elképzelések szerint ugyanezek az adatok kinyerhetők lesznek előirányzat-módosítás, és teljesítés vonatkozásokban is.

Így look-up link beépítésével összeállítható egy olyan riport tábla, melyben lekövethető költségmeneként, szakfeladatonként, tervezési egységenként, alegységenként és havonta minden bérköltség.

Karbantartások

A modell részét fogja képezni egy ún. karbantartó modul is. Itt lesznek előkészítve az olyan feladatok, amiket előre láthatóan kell tudni módosítani majd az éles használat idején. Ezek a funkciók definiálva lesznek úgy, hogy egy gombnyomásra – és a módosítandó adatok felvitelével – a vonatkozó objektumokban is módosuljanak.

Ilyenek lehetnek az alábbiak – a teljesség igénye nélkül, mert a fejlesztés alatt jöhetnek még egyéb hasonló szükségletek:

- évváltási feladatok
- adatlista elemek módosítása
- allokációs táblák
- adatlinkek
- definíciós táblák adatai



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcím: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

BEFEJEZÉS

A szervezetfejlesztési modul megvalósítása során sok nagy terjedelmű írott anyag, dokumentáció született. Ezek összességükben majdnem áttekinthetetlenek a mennyiségük okán. Ennek összefoglalására született a jelen átfogó tanulmány, amely kiemeli az egyes részterületek javaslatait.

Az Önkormányzat és a projekt vezetése egyeztetése során formálódott ki az a rendkívül előremutató koncepció, hogy az összegyűlt hatalmas mennyiségű anyagból szülessen egy **Önkormányzati Stratégia**, amely legalább 5 éves távlatba felvázolná, egységes szerkezetbe fogná, és egy logikai szálra felfűzve fogalmazná meg az Önkormányzat eljövendő tevékenységének és működésének szakmai területét. Ez valószínűsíthetően az egyik legnagyobb nyereség lenne az elvégzett munka hozadékaként. Ennek értékét, hasznosságát nem lehet túlbecsülni. Az Önkormányzat, bár rendelkezik részterületekre vonatkozóan koncepciókkal, de átfogó jövőképe, hivatás- és rendeltetés dokumentuma, ezekre épülő stratégiája nincsen. S ebben nem áll egyedül az önkormányzati rendszerben. Nagyon kevésbé található meg a magyar önkormányzatoknál a tudatos stratégiai építkezés. S ennek eliminálhatatlan negatív következményei vannak. Nagyon sok zavar, káosz, összevisszaság, kereszt- és ad hoc jellegű intézkedés fakad így a működésből. Ezek javarészt egy tudatosan felépített, konszenzuson alapuló, jól megszerkesztett, logikai rendszerbe kidolgozott stratégiai



**Budapest Főváros X. Kerület
Kőbányai Önkormányzat**

1102 Budapest, Szent László tér 29.
Levélcíme: 1475 Bp., 10. Pf.: 35. Telefon: 433 – 8100; Fax: 433-8230
e-mail: kobph@kobanya.hu



1149 Budapest, Angol utca 34
Telefon: 222-4043 Fax: 222-3866
e-mail: etk@etk-rt.hu - www.etk-rt.hu

építkezés képes kiküszöbölni. Ennek produktivitását és szükségességét ma még nagyon kevés látják az önkormányzati vezetők, amiben nem kis szerepet játszik a rendszer túlzott, és a működését gátló átpolitizáltsága. Ha és amennyiben a projekt az alábbi produktumokat képes előállítani, akkor a Kőbányai Önkormányzat már nagyon jelentős eredményeket és lehetőségeket tudhat magáénak.

A Projekt produktumai:

- A) szervezetfejlesztési javaslatok
- B) Önkormányzati Stratégia (az A) alapján)
- C) COGNOS informatikai költségvetés-tervező és controlling rendszer
- D) továbbképzés