

ÁROP 1.A.2/B-2008-0014
Stratégiai menedzsment tanácsadás
(ÁROP 1.a, 1.i., 2.c)



VESZPRÉM MEGYEI JOGÚ VÁROS
POLGÁRMESTERI HIVATALA
8200 Veszprém, Óváros tér 9.

STRATÉGIAI TERVEZÉS ÉS STRATÉGIAI MENEDZSMENT
FOLYAMATOK FEJLESZTÉSE

Készítette:



CONTROLL
Holding Tanácsadó Zrt.
Közigazgatási Igazgatósága



A projekt az Európai Unió Támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

TARTALOMJEGYZÉK

1	Stratégiai menedzsment technikák ismertetése	4
1.1	Alapfogalmak, önkormányzati specifikáció	4
1.2	BSC és stratégiai térkép	7
1.3	Stratégiai menedzsment résztechnikák és adaptálásuk lehetőségei	10
1.4	Nyomtatványok, sablonok használata a tervezési folyamatban	21
2	Adottságok és eredmények - helyzetértékelés	27
2.1	Vezetés - irányítás	27
2.2	Politika és stratégia	32
2.3	Emberi erőforrás-gazdálkodás	39
2.4	Partnerkapcsolatok és erőforrások	42
2.5	Folyamatok	45
2.6	Ügyfél-eredmények	47
2.7	A munkatársakkal kapcsolatos eredmények	48
2.8	Társadalmi megítélés eredményei	48
2.9	Kulcsfontosságú eredmények	49
3	Az önkormányzati stratégiai tervezés alapjai	51
4	A Polgármesteri Hivatal stratégiai céljai	57
4.1	Ügyfélbarát közigazgatási szolgáltatás	57
4.2	Hatékonyság növelése	59
4.3	Európai Unió követelményeknek való megfelelés	63
5	A Polgármesteri Hivatal értékei	65
6	Stratégiai térkép, akcióterv - információáramlás	66
6.1	A stratégiai tervezés folyamata	66
6.2	Belső információáramlás javítása	75
6.3	A dolgozói információáramláshoz felépített akciók	81
7	Együttműködés és információáramlás a tervezési folyamatban	82
7.1	Projektszervezet felállítása, Stratégia Alkotó Munkacsoport	82
7.1.1	Projekttervezés	83
7.1.2	Humán erőforrás kezelése	83
	Projektvezető:	83
	felelős a projekt végrehajtásában közreműködő vezetők kiválasztásáért, a	
	pénzügyi és szakmai menedzsment biztosításáért,	83
1	83	
	meghatározza a projektekkel összhangban a menedzsment szervezet felépítését,	
	a dolgozók feladatkörét és a működés főbb szabályait.	83
7.1.3	Kommunikációs tevékenység	84
7.2	Információforrások és -hordozók	85
7.3	Folyamatszervezés	86

1 Stratégiai menedzsment technikák ismertetése

1.1 Alapfogalmak, önkormányzati specifikáció

Ahhoz, hogy stratégiát tudjunk alkotni, meg kell ismernünk a folyamatot, a technikát és tisztában kell lennünk az alapfogalmakkal, amelyekből építkezünk.

A **stratégia** a különböző területeken megjelenő fejlesztési igények kielégítésére szolgáló tervezési és megvalósítási tevékenység.

Mintzberg szerint: „A stratégia a döntések sorozatára jellemző magatartás.”

Miller – Fresen szerint: „A stratégia válasz a környezeti kihívásokra.”

A stratégiák tehát magukban foglalják a jövőre, a környezethez való alkalmazkodás módjára vonatkozó célkitűzéseket, továbbá a célok eléréséhez szükséges erőforrások, eszközök és módszerek azonosítását egyaránt.

A **stratégia alkotási folyamatok** különbözőek lehetnek attól függően, hogy mi a cél, illetve kik a folyamat elindítói:

- Formális stratégia alkotás ⇔ informális stratégia alkotás
- Felsővezetés által irányított, ún. „top down” folyamat ⇔ Spontán, alulról jövő kezdeményezés, ún. „bottom up”.

Az utóbbi módszer bemutatása, részletesebben:

	Előnyök	Hátrányok
Top-Down	<ul style="list-style-type: none"> - Ellentmondásoktól mentes - Széles hatókörű, jövőbe mutató aspektusokat vesz figyelembe 	<ul style="list-style-type: none"> - A dolgozók motiváltsága alacsony - A dolgozók tudásának elhanyagolása, adott esetben hiányos realitásérzék
Bottom-Up	<ul style="list-style-type: none"> - A dolgozók tudásának figyelembe vétele, ezáltal realitásérzék - A dolgozók nagyfokú motiváltsága 	<ul style="list-style-type: none"> - Centrifugális erők – különböző irányú vélemények - Részben csekély igényességi színvonal - múltorientáltság

A tervezési szakaszban több tényező figyelembe vételével bontakozik ki A stratégia, amelynek elemei egyszerre építenek a külső és a belső környezet elemzésére, a küldetés, célok, célkitűzések azonosítására és egyfajta jövőkép vizionálására.

A külső tényezők vizsgálata során – önkormányzatokra adaptálva – a külső partneri (állampolgári, felügyeleti szervei, kormányzati, stb.) igények, elvárások, a kihívások, változások jelennek meg és kerülnek olyan szintig feldolgozásra, hogy közvetve vagy közvetetten – akár kifejezetten a stratégia alkotás input adataiként, akár attól függetlenül, folyamatosan generálódó jelenségként – befolyással bírjanak az adott stratégia tényezőjeként a folyamatra és az eredményekre.

A belső tényezők vizsgálata során az erőforrásokat (infrastruktúra, humán, pénzügyi, stb.) mérjük fel és rendeljük hozzá a stratégiai tervezési folyamathoz. Fontos felmérni a belső igényeket, az együttműködés készségét (ez alulról, illetve felsővezetés által indított stratégia tervezési folyamatban sosem egyező). A szervezeti kultúrába beépítésre akkor kerülhet a stratégia, ha a vele való azonosulás szervezeti és egyéni szinten egyaránt megvalósul, a (jól vagy kevésbé jól működő) motiváció lehetőség szerint kevésbé legyen a stratégia alkotás mozgató rugója.

A **küldetés** a minőségirányítási rendszerben is deklarált hivatali minőségpolitikában egyértelműen megjelenik, egy mondattal összefoglalva tehát Veszprém Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatalának küldetése az alábbiak szerint hangzik:

Az állampolgárok igényeinek kielégítése minőségközpontú szolgáltatás nyújtásával, a törvény által biztosított keretek között.

A küldetés, mint a hivatal működésének értelme, és az értékrend, mint az együttműködés alapköveinek tisztázása után a hivatali jövőkép fő elemeinek meghatározása a következő lépés. A **jövőkép** nagy vonalakban tudja vázolni azt, hogy milyenek tervezik a jövőt a vezetők hosszú távon, azaz 5-10 év távlatában.

Jövőkép megfogalmazása tekintetében a múltból és a jelenből egyaránt építkezhetünk. A veszprémi **polgármesteri hivatal** Magyar Közigazgatási Minőség Díjas szervezet. Minőségirányítási rendszerének működtetésével az elmúlt években folyamatos fejlesztéseket hajtott végre, élen jár a hivatali szolgáltatás területének több szegmensében. Küldetését – jövőképét – minőségpolitikáját – minőségprogramját egymással szoros összhangban alakítja ki és törekszik hosszú, közép- és rövid távú terveinek körültekintő megfogalmazásával teljes működési területének lefedésére.

Hosszú távon, a jövőkép meghatározásakor az alábbi tényezőket emelhetjük ki:

- **Megbízható finanszírozás:** a hivatalnak folyamatosan biztosítania kell azt, hogy megfelelő fedezet álljon rendelkezésre a működtetésre, ne legyenek túlköltekezések, valamint folyamatos legyen a pénzáram, kerülje a likviditást biztosító kölcsönök felvételét.
- **Folyamatos képzések:** az ügyintéző munka alapvető minőségi elvárása, hogy nyomon tudják követni azokat a változásokat, amelyek esedékessé válnak, hogy folyamatosan újabb és újabb részterületekbe lássanak bele az ügyintézők, ezzel is javítva a helyettesíthetőséget, a rugalmasságot. Ezért fontos cél a jövőben, hogy folyamatosak, teljes körűek legyenek a képzések.
- **Általános partneri elégedettség (belső és külső):** a jövőkép eleme az általános elégedettséget határozza meg, hogy minden érintett elvárásainak teljesítéséhez a szükséges feltételek biztosítottak legyenek – az adott keretek között.
- **Hatékony információáramlás:** a belső szervezések megvalósítása folyamatos kommunikációt, a célok és az aktuális jelen állapot egyeztetését igényli, hogy minden területen ismerjék legalább a

vezetők, de lehetőleg az ügyintézők is, hogy mi zajlik a hivatalban, és hogy merre tartanak, milyen célokat akarnak elérni.

- **Gyors, szabályszerű szolgáltatás:** Az ügyfél igényeit állítva a középpontba, tiszta, törvényes keretek között kell végezni a közigazgatási szolgáltatási tevékenységet, törekedve arra, hogy az igények felmérése rendszeres időközönként megvalósuljon.
- **Teljesíthető követelmények számonkérése:** a hivatalban jelenleg is működik a teljesítményértékelési rendszer, de egyenlőre nehezen konkretizálható az a haszon, amit létre lehet vele hozni. Ezért célként fogalmazódott meg az, hogy olyan részletezett céllébonatás jöjjön létre, ami követelményként állítható a vezetők és a munkatársak elé, valamint, hogy a célok elérésére tett lépések rendszeresen legyenek számon kérve, legyen súlyuk, következményük, hiszen ez motiválóan hat a hivatal dolgozóira.

A **menedzsment**, mint funkció magában foglalja a szervezetirányítás valamennyi aspektusát, így az igazgatási, a képzési és a működési feladatokat egyaránt. Magában foglalja a feladatközpontú igazgatási és adminisztratív műveleteket, valamint az emberközpontú vezetési feladatokat.

1.2 BSC és stratégiai térkép

A stratégiai tervezés célja, hogy a hivatalvezetéssel közösen kidolgozzuk azokat a stratégiai működéshez szükséges szinteket, amelyek segítik azt, hogy hosszú távon az inkább ad-hoc jellegű működés, reaktív gondolkodás irányából el tudjon mozdulni a hosszú távú tervezés, stratégiai tervezés irányába. Az ehhez használt módszertant alapvetően a Kaplan-Norton által kidolgozott stratégiai térkép módszertan adja. A módszertan két részből áll: egyrészt kidolgozzuk a résztvevőkkel a célok hierarchiáját a stratégiai térkép szintig.

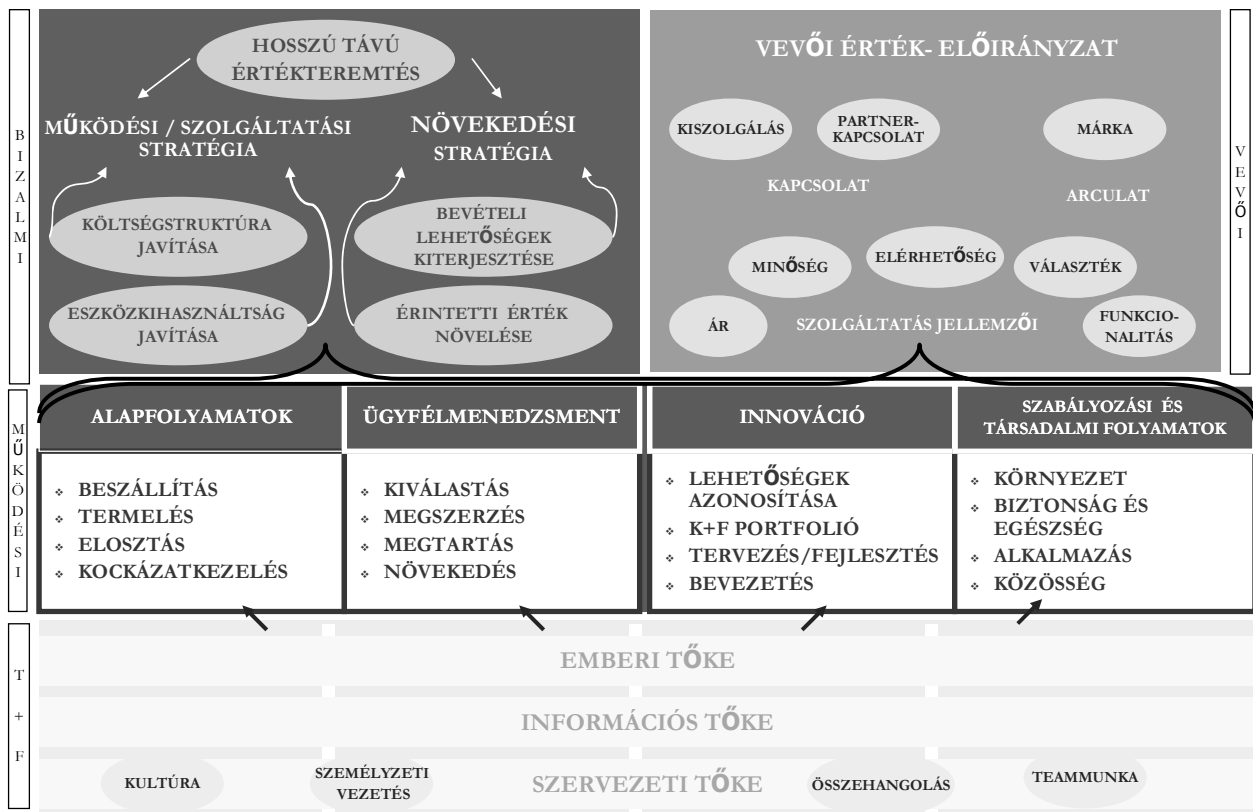
A BSC HELYE A STRATÉGIÁBAN



FORRÁS: Robert S. Kaplan – David P. Norton: Stratégiai térképek – Hogyan alakulnak át az immateriális javak pénzügyi eredményé? – PANEM 2005.

Ezek után az önkormányzati környezetben alkalmazható stratégiai térkép módszertant alkalmazva dolgoztuk ki az információáramlásra vonatkozó stratégiai célokból álló összefüggéseket, amelyeket a vezetők prioritásként jelöltek meg a jövőképben kijelölt irányokból (ld. 6. fejezet). Az önkormányzatokra adaptált modell alapvető összefüggéseit mutatja be a következő ábra:

STRATÉGIAI TÉRKÉP ALAPMODELL



FORRÁS: Robert S. Kaplan – David P. Norton: Stratégiai térképek – Hogyan alakulnak át az immateriális javak pénzügyi eredményé? – PANEM 2005.

A stratégiai térkép, mint eszköz, funkciója az, hogy strukturálja azokat a hivatali célokat, amelyek 1-2 évre szólnak (ez a stratégiai szinten rövid távnak felel meg), és egy irányba mutatnak a hosszabb távú, 5-10 éves célokkal, amelyek a koncepciókban jelennek meg.

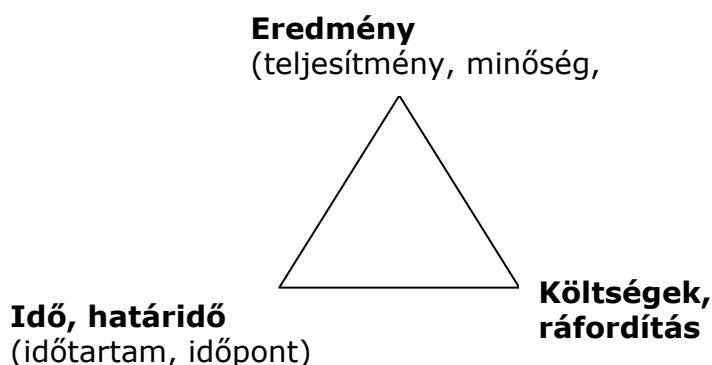
A stratégiai térkép szervezeti célokat határoz meg, a szervezet egészének jobb működését célozza. Módszertanilag a szervezet küldetéséből és jövőképéből vezetjük le azt, hogy milyen konkrétabb 1-2 éves célokat tűznek ki a vezetők. Ezért ennek a módszernek nem célja az egyéni célok alulról jövő integrálása, ezek összegzése szervezeti szintű célokká.

A közigazgatásra kiemelten jellemző a reaktív, csupán a megjelenő helyzetekre válaszokat adó működés, kevésbé jellemző az előre tekintő célokat kitűző szemlélet. Ezért a munka igazi értéke az, hogy a vezetők megállapodnak arra vonatkozóan, hogy milyen célokat akarnak közösen elérni, hogy melyek azok a témák, amelyeket kiemelnek a hétköznapi problémákra való reakciók közül és figyelmet, energiát fordítanak rájuk. A munka eredménydokumentumában foglalt

stratégiai térkép egy hosszú folyamat eredménye, aminek keretében a vezetők meg tudnak állapodni arról, hogy miket szeretnének elérni, milyen módon, és ahhoz milyen belső szervezési kérdéseket tudnak meglépni. A eredményességét inkább az mutatja, hogy mely célokhoz kapcsolódtak azóta akár ilyen rövid távon is akciók, amiket alább bemutatunk.

1.3 Stratégiai menedzsment résztechnikák¹ és adaptálásuk lehetőségei

Célok azonosítása a projektszemléletű megközelítésben valamennyi feladat ellenőrizhető eredményét és / vagy megvalósítási feltételét jelenti. Általa történik a feladatok kijelölésének és a projekt végrehajtásának megállapítása. A projektmenedzsment „mágikus háromszöge” ugyanakkor az eredmény – határidők – költségek egymással szorosán összefüggő kapcsolatrendszerében ábrázolja a projektcélokat.



Célfunkciók: **ellenőrző** (eredményesség), **tájékoztató** (hova megyünk, merre kell elindulni), **kapcsolattartó** (csapattagok, közösség), **koordináló** (funkcióterületek, munkamegosztás, összehangolás), **kiválasztó** (alternatívák közötti döntés).

¹ Elmélet: BMGE Üzleti Tud.Int. Menedzsment és Vállgazd. Tanszék. Minőségmenedzsment

Egy polgármesteri hivatal működése során – és egy konkrét projekt esetében – alapvető meghatározni az alábbiakat:

- **küldetés** = alap-irányultság
- **cél** = általános szándék
- **célkitűzés** = konkrét szándék.

A negyedik dimenzió a dolgozói elkötelezettséget definiálja, amelynek elmélyítése elsősorban a vezetés feladata.

Szükséges azonosítani a folyamatban az eredménycélokat:

- Pénzügyi – finanszírozási célok
- Funkcionális – működőképességgel kapcsolatos célok
- Személyzeti célok
- Szociális célok
- Stb.

valamint az eljárési célokat:

- Határidős célok
- Költségvetési célok
- Személyes célok
- Speciális munkaszervezési célok
- Politikai célok
- Stb.

A célok azonosításához használhatjuk az alábbi kreativitástechnikákat:

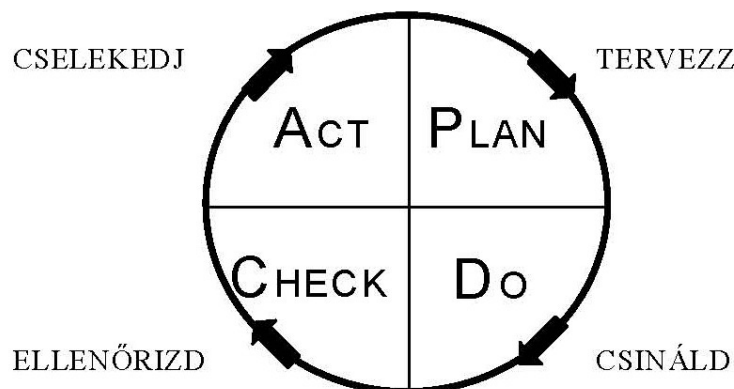
- Brainstorming
- Brain writing
- 635-ös módszer
- Morfológiai eljárás.

PDCA-ciklus: A hat lépésből álló "térkép" elvezérel egy alapvető javítási stratégia alkalmazásához, amely négy különböző néven is ismeretes: P-D-C-A, tervezd- csináld- ellenőrizd- cselekedj, a Shewart ciklus vagy a Deming ciklus. A "tervezési" szakaszt a térképen az első négy lépés kalauzolja. Ezek a lépések

segítenek a problémák tisztázásában és az okaikra vonatkozó hipotézisek kifejlesztésében.

Az 5. lépés öleli fel a "csináld" és "ellenőrizd" szakaszokat azzal, hogy a korábban kifejlesztett hipotéziseket teszteli.

PDCA CIKLUS



A 6. lépés bezárja a ciklust ("cselekedj") azzal, hogy a folyamatra irányuló javításokat a gyakorlatban alkalmazza.

A PDCA módszertant az önkormányzati működésben a CAF kutatás 9 kritériumának vizsgálatánál alkalmazhatjuk.

Az adottságok:

- 1. Vezetés**
- 2. Stratégia és tervezés**
- 3. Emberi erőforrás-gazdálkodás**
- 4. Együttműködés és erőforrások**
- 5. Folyamat- és változásmenedzsment**

vizsgálata során az elért szintet kell kiválasztani és hozzárendelni a megadott intervallumon belül (1 – 100) értéket.

Tervezés, Megvalósítás, Ellenőrzés vagy Beavatkozás. Ez az értékelési mód kumulatív: be kell fejezni az egyik fázist (pl. az ellenőrzést) a következő fázis elérése előtt (pl. a beavatkozás). Az egyes fázisok egymásra épülten alkalmazandók.

Fázis	Adottságok	Érték
	Nem rendelkezünk információval.	0
	Nem vagyunk aktívak ezen a területen.	1 – 10
Tervezés (P)	Rendelkezünk a megfelelő intézkedésekre vonatkozó tervvel	11 – 30
Megvalósítás (D)	A megfelelő intézkedéseket végrehajtjuk/tesszük.	31 – 50
Ellenőrzés (C)	Ellenőrizzük/felülvizsgáljuk, hogy a megfelelő dolgokat tesszük-e a megfelelő módon.	51 – 70
Beavatkozás (A)	Az ellenőrzés/felülvizsgálat alapján végrehajtjuk a szükséges kiigazításokat.	71 – 90
PDCA	Minden, amit teszünk, rendszeresen megtervezünk, végrehajtunk, és kiigazítunk, továbbá alkalmazzuk az egymástól tanulás elvét. Folyamatos fejlesztési ciklus jellemzi a szervezetet.	91 – 100

Az eredmények:

6. Ügyfél-, állampolgár központú eredmények

7. A munkatársakkal kapcsolatos eredmények

8. A társadalmi környezetre gyakorolt hatásokkal kapcsolatos eredmények

9. Az alapvető teljesítménycélokkal kapcsolatos eredmények

vizsgálatában szintén a vélemény-nyilvánító szerint elért szintet kell kiválasztani és hozzárendelni az adott intervallumon belül, itt azonban értelemszerűen más a meghatározás:

Fázis	Eredmények	Érték
	Nincs hozzáférhető információ.	0
	Nincsenek mérhető eredmények.	1 – 10
Tervezés (P)	Az eredmények mérhetőek és csökkenő tendenciákat mutatnak és/vagy az eredmények nem felelnek meg a kitűzött céloknak.	11 – 30
Megvalósítás (D)	Az eredmények stagnálnak és/vagy néhány kitűzött cél teljesül.	31 – 50
Ellenőrzés (C)	Az eredmények javuló tendenciát mutatnak és/vagy a legtöbb kitűzött cél teljesül.	51 – 70
Beavatkozás (A)	Az eredmények lényeges javulást mutatnak, és/vagy minden kitűzött cél teljesül.	71 – 90
PDCA	Az eredmények kiválóak és folyamatosan szinten tartottak. Kiváló és folyamatos a jó eredmények elérése. Minden kitűzött cél teljesül. A fontos eredmények tekintetében más szervezetekkel történő összehasonlítás is pozitív eredményeket mutat.	91 – 100

Ezen kívül még több alternatív módszer létezik, és sok szervezet testhezállóvá idomította és így kezdte használni a hat lépéses modellt. Egyesek a szakkifejezéseken módosítottak úgy, hogy azok magukban foglalják az ő zsargonjukat is. Egyesek lecsökkentették a lépések számát bizonyos elemek kombinációjával, mások viszont növelték a lépések számát azzal, hogy különválasztottak elemeket.

Ok- okozati – (Halszálka diagram) A Halszálka-diagram egy probléma vagy állapot kialakulásának valamennyi lehetséges okának növekvő részletességgel való meghatározására és annak grafikus ábrázolására szolgál.

Segítséget nyújt a team-nek abban, hogy a probléma vagy állapot valódi tartalmára koncentrálhasson és abban is, hogy ne vonja el a figyelmet a probléma tényleges bekövetkezése vagy a tagok egyéni érdekei. Pillanatképet ad a közös tudásról egy problémakör tárgyalása során és támogatja a megfelelő metódusok kiválasztását. A tünetek helyett az okokra irányítja a figyelmet. Segíti az okok rendszerezését.

Alkalmazásakor mindig elsődleges a probléma megfogalmazása. Az alábbi kérdésekre keressük a választ: "mi", "hol", "mikor", "mennyi". Ezekre vonatkozóan gyűjtjük össze az input adatokat.

Kétféle módszer létezik:

a) Diszperzió-elemzés.

A módszer eredménye: probléma → fő okok → okok.

b) Folyamatosztályozás.

A módszer eredménye: probléma → főfolyamatok → okok. Keresse meg az okokat, amelyekre egy ok-okozati diagram felépítésekor szükség van.

Az okok többféle módon is összegyűjthetők:

- Brainstorminggal, felkészülés nélkül
- olyan input adatok alapján, amelyeket a projekt team a megbeszélés előtt gyűjtött össze (stratégiai tervezés során ez utóbbi módszer a megalapozottabb).

Ötletroham (brainstorming) "Klasszikus csapatmódszerként" arra használjuk, hogy adott témához minél több és minél kreatívabb ötleteket találjunk úgy, hogy az ötletekkel szembeni kritikát és bírálatot kizárjuk.

Elősegíti a nyitottabb gondolkodásmódot, ha egy csapat megrekedt a "mindig is így volt" típusú álláspontnál. A csapat összes tagját megmozgatja; nem ad lehetőséget arra, hogy néhány ember az egész csoportot uralja. Biztosítja a csapattagok számára, hogy mások kreativitására építsenek anélkül, hogy szem elől veszítenék a feladatot.

A brainstormingnak két fő formája létezik:

- Strukturált, amelynél a csapattagok sorban közlik az ötleteiket;
- Nem strukturált, amelynél a csapattagok akkor közlik az ötleteiket, amikor azok eszükbe jutnak.

Ne elemezzünk és soha ne rövidítsünk! A jegyzetelő kérdezzen vissza, ha bizonytalan az elhangzottakkal kapcsolatban. Lényeges ugyanakkor, hogy a tömör megfogalmazások jobban kezelhetők, könnyebben áttekinthetők. Ezt tartsuk szem előtt! A tagok sorban adják az ötleteket, amíg mindenki "csendben marad". Ez jelzi, hogy elfogytak az ötletek. A brainstorming vezetője tartsa mozgásban a folyamatot, de ügyeljen arra is, hogy ne húzódjon el túlságosan. Ellenőrizték, hogy világos-e a lista, és távolítsák el a hasonló megfogalmazásokat. Fontos, hogy csak majdnem azonos ötleteket húzzanak ki. Sokszor megéri a csak kicsit eltérő megfogalmazások mögött rejtőző különbségeket megőrizni.

Az **ellenőrzőkártyák** egy folyamat viselkedésének ellenőrzésére, szabályozására és javítására szolgálnak azáltal, hogy segítségével vizsgálható a folyamat jellemzőinek szórása és annak oka(i).

A figyelmet a folyamat szórásának felismerésére és követésére irányítja. Egyértelműen mutatja, hogy mikor kell beavatkozni a folyamatba. Szétválasztja a szórás speciális és természetes okait, ezáltal a tevékenység segédeszközeként szolgál helyi és menedzsment-szinten. Működő folyamatirányítási eszközként

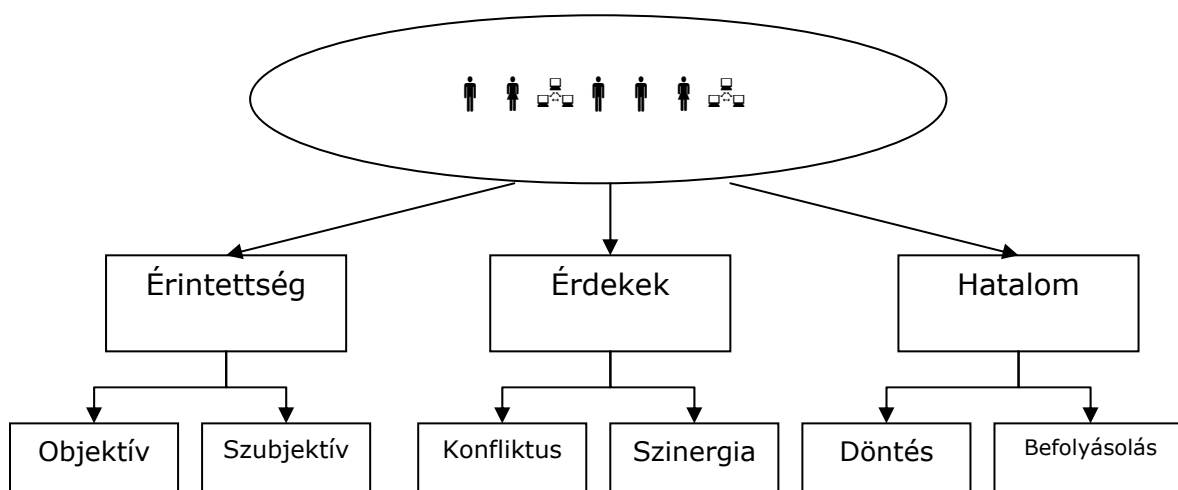
szolgál, mivel egy ellenőrzött folyamatban kisebbek a változások. Közös nyelvet biztosít a folyamat teljesítőképességéről folytatott beszélgetésekhez. Úgy segít a folyamat javításában, hogy állandóan és előre jelezhetően jobb minőség, valamint jobb kapacitás-kihasználás jöjjön létre.

Stakeholder-elemzés – a környezet elemzése. Lényege három központi kérdésből áll:

1. Mely személyek, csoportok és intézmények tekinthetők a potenciális stakeholdereknek?
2. Milyen befolyással rendelkeznek, tehát milyen hatalmat gyakorolhatnak a célok megvalósulása felett?
3. Hogyan fog alakulni a lényeges stakeholderek viszonya a tervezési folyamat során?

Belső stakeholderek

Külső stakeholderek



Külső: ügyfél, felügyeleti szerv, állampolgárok

Részben belső: más szervezeti egységek, intézmények, munkatársak

Belső: stratégiai tervezésben közvetlenül résztvevő munkatársak, vezetők.

Az információgyűjtés eredményeként az alábbi információk, illetve feltételezések állnak rendelkezésünkre:

1. A stakeholder-célok és a projektcélok viszonya
2. a stakeholderek erősségeinek – gyengeségeinek jellemzői
3. a stakeholderek hatalma és befolyása a projektcélokra.

Ezek után a team vezető a stakeholderek gyűjtőlistáját minősítheti és a stakeholdereket a projekt szempontjából fontossági sorrendbe állíthatja. A projektet kockázatos tényezők vizsgálata szempontjából itt különös jelentőséget kell tulajdonítani azoknak, akiknél konfliktusok várhatók, illetve akiknek közvetlen befolyása van a projektre.

Kockázatkezelés

Összegyűjtöttük és rendszereztük azokat a kockázati tényezőket és veszélyforrásokat, amelyeket a stratégia alkotás folyamatában a legfontosabbnak ítéltünk meg.

A szakirodalomból adaptált egyszerű rangsorolás módszerével kockázati térképet definiálhatunk az alábbiak szerint:



Fentiek szerint „magas”, „közepes” és „alacsony” kategóriákba sorolhatjuk az általunk kockázatos tényezőként azonosított veszélyforrásokat és a felmerülő problémák kezelésére javaslatot dolgozhatunk ki.

A kockázatok jelentős részét – amennyiben azonosításuk időben megtörténik – el lehet kerülni, ezért anyagunkban a megelőzésre, elkerülésre vonatkozó intézkedések körére vonatkozóan is teszünk javaslatot.

1) A stratégia-tervezési folyamatban meghatározott határidők be nem tartása

A kockázat súlya (kategória): **Közepes**

A probléma megoldására vonatkozó kezelési javaslat:

Részletes ütemterv készítése, az egyes folyamat lépésekhez felelősök hozzárendelése. Vezetői számonkérés és ellenőrzés.

Megelőzés, elkerülés érdekében javasolt intézkedések köre:

Stratégia-tervezési folyamat lépéseinek azonosítása, folyamatszabályozás.

2) Nem megfelelő ütemű előrehaladás

A kockázat súlya (kategória): **Közepes**

A probléma megoldására vonatkozó kezelési javaslat:

Az ütemterv átdolgozása, racionalizálása.

Megelőzés, elkerülés érdekében javasolt intézkedések köre:

A határidők szoros figyelemmel kísérése és a vezetés felé rendszeres beszámolási kötelezettség. Tervezési szakaszonkénti (előző időszakra vonatkozó) státuszjelentés készítése.

3) Érintettek elégtelen adatközlése, alacsony együttműködési készség

A kockázat súlya (kategória): **Magas**

A probléma megoldására vonatkozó kezelési javaslat:

Polgármesteri körlevél / utasítás az érintettek felé és / vagy a személyes találkozás lehetőségének megteremtése. Kétirányú kommunikáció a kommunikációs csatornák megfelelő kiválasztásával.

Megelőzés, elkerülés érdekében javasolt intézkedések köre:

Az érintettek bevonása a tervezési folyamatba, meghívás a személyes egyeztetésekre konkrét napirendek rögzítésével. A folyamat előre haladásáról rendszeres tájékoztatási felület nyújtása az érdeklődők részére.

4) A stratégia elfogadását követően nem történik intézkedés

A kockázat súlya (kategória): **Magas**

A probléma megoldására vonatkozó kezelési javaslat:

A jegyzővel, polgármesterrel való egyeztetés, konkrét, részletes – de rövid – indoklás és összefoglalás nyújtása részükre az adott területet érintő és elmulasztott intézkedés hatásairól, annak pótlására történő javaslat megfogalmazása.

Megelőzés, elkerülés érdekében javasolt intézkedések köre:

Minden egyes fejezet lezárását követően intézkedési terv / cselekvési program aktuális részének összeállítása a vezetés részére, az egyes feladatokhoz a felelősök és határidők egyidejű hozzárendelése mellett.

5) Lassú információcsere

A kockázat súlya (kategória): **Alacsony**

A probléma megoldására vonatkozó kezelési javaslat:

A kijelölt kapcsolattartó megkeresése, ha szükséges, az illetékes szervezeti egységgel, szervezettel közvetlen kapcsolatfelvétel.

Megelőzés, elkerülés érdekében javasolt intézkedések köre:

Helyettesítési rend felülvizsgálata a szervezeten belül. A tervezési folyamat projektfolyamatként való definiálásával a résztvevők körének és a konkrét feladatoknak az azonosítása.

6) Vezetői ellenőrzés hiánya – „gazdátlan projekt”

A kockázat súlya (kategória): **Magas**

A probléma megoldására vonatkozó kezelési javaslat:

A célok lefektetése, szükség esetén újragondolása, motiváció.

Megelőzés, elkerülés érdekében javasolt intézkedések köre:

Teljes körű és rendszeres tájékoztatás az érintettek részére.

7) A munkatársi motiváltság hiánya

A kockázat súlya (kategória): **Alacsony**

A probléma megoldására vonatkozó kezelési javaslat:

Közvetlen vezetői támogatás / motivációs rendszer kidolgozása valamennyi érintett dolgozóra vonatkozóan.

Megelőzés, elkerülés érdekében javasolt intézkedések köre:

Megfelelő, mindig időben történő tájékoztatás, célok ismertetése az érintettekkel.

8) A közép- és felsővezetői kör egyéb irányú leterheltsége

A kockázat súlya (kategória): **Alacsony**

A probléma megoldására vonatkozó kezelési javaslat:

Az elkészülő szakmai anyagok mellett egy tömör, lényegre törő összegzés készítése a vezetés számára a stratégia megvalósítására vonatkozó intézkedési terv / cselekvési program egyidejű összeállításával, ezáltal is segítve a leterhelt vezetői kör munkáját és az ellenőrzést.

Megelőzés, elkerülés érdekében javasolt intézkedések köre:

Vezetői szinten is gondoskodás megfelelő döntési jogkörrel rendelkező helyettesről a tervezési folyamatban.

9) A kitűzött célokkal a vezetés nehezen azonosul

A kockázat súlya (kategória): **Közepes**

A probléma megoldására vonatkozó kezelési javaslat:

A stratégiai célok közös újraértelmezése, a prioritások meghatározása minden egyes modul teljesítését megelőzően.

Megelőzés, elkerülés érdekében javasolt intézkedések köre:

Elvek, prioritások rögzítése a tervezés kezdetekor.

Ezt követően a kockázati tényezőket egyenként külön – külön össze kell hasonlítani valamennyi további tényezővel és amelyiket a két tényező közül fontosabbnak tartjuk, „1” pontot, amelyiket kevésbé fontosnak, az „0” pontot kap. Ezzel a módszerrel kerül felállításra **a kockázati tényezők rangsora.**

A fent felsorolt tényezők mellett természetesen még megfogalmazhatóak további fontos és kevésbé fontos, kritikus kockázatok is – összhangban a stratégia alkotás céljával. A tervezési folyamatban a felelősök határozzák meg ezeket és ügyelnek fokozottan arra, hogy minél alacsonyabb kockázattal készüljön el az aktuális stratégia.


1.4 Nyomtatványok, sablonok használata a tervezési folyamatban

Ahogy az előzőekben már javasoltuk, magát a stratégia tervezési, stratégiai menedzsment folyamatot is tekintsük egy projektnek, gondolkodjunk „rendszerben” és akkor a tervezési és megvalósítási folyamat valamennyi azonosított szakaszában használhatunk előre elkészített, ún. „sablonokat”, amelyek arra hivatottak, hogy a folyamat megfelelő dokumentálását általuk elvégezhessük, a szükséges információkat, input és output adatokat megszerezhessek.

Ha valamennyi sablon rendelkezésünkre áll, nehéz kitöltetlenül hagyni fontosabb – és akár kevésbé fontos – nyomtatványokat anélkül, hogy észrevennénk. Az

tehát, ha pontosan definiáljuk, milyen információra van szükségünk, milyen adatokat kell a tervezés során összegyűjtenünk és feldolgoznunk, nagy segítséget jelenthet a stratégiai menedzsment során.

A Projekt Folyamat Eljárásrendből kiválasztottunk egy példát, amely a **célhierarchia-elemzésre** szolgál és közvetlenül kapcsolódik a stratégiai célok rendszeréhez.

		Célhierarchia elemzés		Ügyirat száma
Ügyintéző:		Projekt neve		Ügyiratszám:
Logframe módszer				
<i>Projekt leírása</i>	<i>Objektíven mérhető indikátorok</i>	<i>Indikátorok mérésének forrása, eszköze</i>	<i>Feltételezések, kockázatok</i>	
14 Átfogó/ Stratégiai célok	(15)	(16)		
10 A projekt céljai	11	12	13	
6 Eredmények	7	8	9	
2 Tevékenységek	3 erőforrások/ eszközök	4 költségek	5	
			1 Előfeltételek	
Készítette:		Dátum:		Oldalak száma:
Jóváhagyta, dátum:				

Meg kell határozni, hogy KI, MILYEN információkat, MIKOR, KINEK ad tovább. Ebben a munkában nagy segítséget nyújthat a **beszámolóterv** elkészítése (lásd a lenti ábrát). Ezt a beszámolótervet aztán rendszeresen felül kell vizsgálni.

Beszámolófajták	Inform. adó	Fogadó	Forma	Időszak
Feladatorientált				
Azonnali beszámolók	MCS, RPV, PV	PB/V/MB/PV	F	Igény szerint
Státuszbeszámolók	RPV, PV	PB/V/MB	F	Havonta
Részprezentációk	PV, RPV, MCS	PB/V/MG	EA	A fontos mérföldkövek függvényében
Bef. prezentációk	PV, RPV, MCS	PB/V/MG	EA	A projekt lezárása után
Belső beszámolók				
Helyzetjelentés	PV	V	F	Havonta
Záró beszámoló	PV	V/megbízások tapasztalat-adatbank	F	A projekt lezárása után
MB= megbízó, MCS= munkacsomag-felelős, F= formanyomtatvány, V= vezetés, PV= projektvezető, PB= projektbizottságát, RPV= részprojektvezető, EA= előadás				

Példa a beszámolótervre

A beszámolóterv célja, hogy a tájékoztatásban fellelhető esetleges információs vakfoltokat megszüntesse. Biztosítani kell, hogy a beszámolókat csak azok kapják meg, akiknek erre a sikeres projekt-lebonyolítás érdekében valóban szükségük van. Elkerülhető, hogy az egyes személyeket túl sok, szükségtelen információval borítsunk el.

A **megbeszélések** elsősorban a közvetlen információcsere eszközei. Az eredményeket, megállapodásokat rendszerint emlékeztető formájában rögzítik. A megbeszélések jegyzőkönyvezésének elvileg két formája létezik:

- Folyamatjegyzőkönyv (szó szerinti jegyzőkönyv): Pontosan visszaadja a megbeszélés, tárgyalás menetét, így természetesen aprólékosan részletező és nehezen áttekinthető. Ugyanakkor megvan az az előnye, hogy konzekvens alkalmazás esetén a döntésekhez vezető út is konkrétan követhető.
- Eredményjegyzőkönyv: Összefoglalja a megbeszélés eredményeit, és áttekinthető formában vázolja a bevezetendő intézkedéseket és akciókat.

Az egyes jegyzőkönyvek külalakjára vonatkozóan nem állíthatók fel általános érvényű, kötelező szabályok, viszont a jó jegyzőkönyv feltétlenül kielégíti a következő igényeket:

- A megbeszélések eredményeinek tevékenységi utasításokkal egybekötött dokumentálása,
- Az eredmények gyakorlati megvalósításáért felelős résztvevők kijelölése,
- Harmadik személyek informálása a megbeszélés eredményéről,
- Az eredmények ellenőrzésére szolgáló ellenőrző lista összeállítása.

Az emlékeztetők a csoportmunka dokumentumaiként rögzítik a folyamat lényeges fejlődési állomásait, és részei a dokumentációnak.

Minden projektben a közös **megbeszélések** a résztvevők közötti közvetlen kommunikáció legfontosabb fórumai. Ezek lehetnek formális (pl. ülések, meetingek, tárgyalások stb.) vagy informális (pl. négy szemközti beszélgetések, telefonbeszélgetések stb.) megbeszélések.

Egy megbeszélés jegyzőkönyvvezetőjét a rendezvény meghívottjai közül, lehetőleg előre kell kijelölni. Ez a személy ne legyen azonos a megbeszélés vezetőjével. Csak így biztosítható, hogy mindkét személy (a megbeszélés vezetője és a jegyzőkönyvvezető) koncentrálni tudjon a saját feladatára, különösen, ha egyidejűleg a megbeszélés „normál” résztvevői közé is tartoznak. Az emlékeztető szétküldésére lehetőleg gyorsan sort kell keríteni (aranyszabály: legkésőbb három munkanapon belül). Az elhatározott intézkedésekkel szembeni kifogásokat haladéktalanul közölni kell a megbeszélés felelős vezetőjével, minden egyéb tisztázatlanságot és módosítási igényt lehetőleg a következő megbeszélés napirendjére kell tűzni.

A jó jegyzőkönyv jellemzői

A megbeszélésre szóló meghívóhoz hasonlóan – a szabályozott információáramlás értelmében – célszerű a jegyzőkönyv szabványosítása, illetve formalizálása is. Az alábbi ábra egy „eredményjegyzőkönyv” mintaformanyomtatványa.

Emlékeztető			
Téma:			
Dátum:		Rendező:	
Időpont:		Megbeszélés vezetője:	
		Jegyzőkönyvvezető	
Részvevők		tájékoztatásul:	
Nevek:	szerv.egység	név	szerv.egység
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
Eredmények:	Felelősök:	Határidők:	
-			
-			
-			
-			
-			
-			

„Eredményjegyzőkönyv” –formanyomtatvány

A megbeszélések eredményeinek módszeres és szabványosított ábrázolásának másik módja az úgynevezett „To-Do-list” (tevékenységlista, „teendők”) készítése, amely a meghatározott elintézendő feladatokat (vagy „nyitott kérdéseket”) az elvégzésükért felelős személyek megnevezésével együtt dokumentálják, és lehetővé téve így a gyors ellenőrzést is, pl. a következő megbeszélésen. Ezeket a felsorolásokat gyakran Nyitott kérdések listájának is nevezik.

Projekt: Megbeszélés dátuma: Oldal:		
To-Do-lista		
KI	MIT tesz	MEDDIG

To-Do-lista formanyomtatvány

Fentiekén túl a Projekt Folyamat Eljárásrendben rögzített sablonok csaknem mindegyike a stratégiai menedzsment folyamatokban is jól használható.

2 Adottságok és eredmények - helyzetértékelés

Veszprém város 15-20 év távlatában a közép-dunántúli régióban oktatási, innovációs, kulturális és turisztikai központ szerepét tölti be. Összességében egy minőségi fejlődési pályát jelöl ki, amely révén jelentősége növekszik a fajlagos mutatók javulása révén, de ez nem jár együtt a lakosság létszámának növelésével, ezáltal nem veszíti el más megyeszékhelyekhez képest intimebb, élhetőbb városi karakterét, sőt azt tovább erősíti.

A város méretéhez igazodik az önkormányzat mérete, a Polgármesteri Hivatal létszáma. A jelenlegi 255 fő a szervezeti hierarchiában jól definiált módon megjelenik, azonban – összhangban a külső elvárásokkal, a környezet változásaival – megérett a helyzet egy jól átgondolt, hatékonyabb működést körvonalazó szervezeti átalakításra.

2.1 Vezetés - irányítás

A Polgármesteri Hivatal vezetősége a stratégiával összhangban határozza meg minőségpolitikáját, majd ennek megvalósulása érdekében minden szervezeti egység számára rövid és hosszú távú célkitűzéseket határoz meg. A vezetés alapvető célja, hogy a hivatal működése során megvalósuljanak a minőséggel és a szervezet fejlődésével kapcsolatban megfogalmazott elvárásaik.

Legfontosabb az ügyfél elégedettségének fokozása, a hivatal folyamatainak állandó javítása, valamint az ügyintézés színvonalának - határidő tartásának a javítása. A polgármesteri hivatal vezetői és munkatársai elkötelezettek tevékenységük és a belső folyamatok folyamatos javítása mellett. Törekednek arra, hogy ügyfeleik, partnereik igényeit a lehető legmagasabb szinten elégítsék ki, folyamatosan fejlesztve ismereteiket.

A vezetés kiemelt feladatának tekinti, hogy a munkatársakat motiválja képességük és tudásuk folyamatos fejlesztésére. Ehhez a képviselő-testület a szükséges anyagi erőforrásokat megteremti, amelyeket oktatásokra, képzésekre,

szakirodalmi dokumentáció beszerzésére és hazai, valamint külföldi konferenciákon és rendezvényeken történő megjelenésre fordítanak. A képzések nyilvántartottak, hatékonyságuk az ISO 9001 szabvány alapján visszaellenőrzött és dokumentált. A Polgármesteri Hivatal vezetősége és munkatársai a Képzési Programban található képzéseken vesznek részt. A szervezetfejlesztési program keretében a hivatal 158 dolgozója részére szerveztünk oktatást az alábbi témakörökben:

- Menedzsment és személyes hatékonyság
 - o Személyes hatékonyság a projektben c. modul
- Asszertív kommunikációs tréning
 - o Időgazdálkodás, stressz- és konfliktuskezelés

Stressz- és konfliktuskezelés
- Ügyfélkapcsolati menedzsment
 - o Ügyfélkapcsolat menedzsment c. modul
- Személyes és munkahelyi hatékonyság
 - o Együttműködés és hatékonyság c. modul

A vezetőség ezen felül rendszeresen vesz részt különféle hazai és nemzetközi konferenciákon. A Hivatal jegyzője a JOSZ tagjaként aktívan vesz részt a szervezet rendezvényein. Szakmai képzéssel hozzájárulnak dolgozóik minőségközpontú gondolkodásának fejlesztéséhez és olyan légkör kialakításához, mely elősegíti a hatékony megújulási készség és minőségjavítás iránti igény fenntartását, fejlesztését, magasabb színvonalú szolgáltatás megvalósítását. A minőség iránti elkötelezettségük a mindennapi munka részeként érvényesül. A minőségrontó tényezőket feltárják és korrigálják. A minőségpolitika egységesen és teljes körűen érvényes minden tevékenységi területre, a működés valamennyi folyamatára.

A vezetőség tagjai könnyen elérhetőek a munkatársak számára közvetve, vagy közvetlenül egy előzetes bejelentést követően még általában aznap. A Hivatal munkatársainak mindemellett a rendszeres értekezletek során nyílik lehetősége kérdéseit, javaslatait megvitatására.

A vezetés hatékonyságának felülvizsgálatára többféle módszert alkalmaznak a hivatalban. Egyrészt a minőségirányítási rendszer keretein belül évente legalább

egyszer vezetőségi átvizsgálását tartanak, melynek eredménye minden esetben publikálásra kerül, és amely alapján konkrét cselekvési tervet dolgoznak ki a következő időszakra vonatkozóan.

A vezetés a hatékony működés jelentős alapfeltételének tekinti a különböző szervezeti egységek és funkciók közötti információáramlás megteremtését. A rendszeres vezetői értekezletek, a folyamatosan korszerűsödő belső levelezési informatikai rendszerünk biztosítja a gyors és hatékony információáramlást, amely megfelelő kiindulási alapot jelent a folyamatos fejlesztésre, folyamatjavításra.

Az önkormányzatnál bevezetésre került a teljesítményértékelés intézménye. A teljesítménykövetelmények alapjait a Hivatal alapvető közszolgálati feladatai, céljai, valamint az egyéni munkaköri leírások adják. A követelmények megállapítását és az év végi értékelést a szervezeti egységek vezetői végzik úgy, hogy az egyéni értékeléseket rövid szóbeli kiegészítéshez kötik.

A vezetés hatékonyságának értékelése érdekében rendszeresen végzik a CAF szerinti önértékelést. Mindezeket túl belső elemzések, pl. a SWOT-analízis eredményei is visszautalnak a vezetés hatékonyságára.

A vezetés jelentős figyelmet fordít a civil szervezetekkel kapcsolatos együttműködésekre. Ennek keretében a civil fórumok megszervezésével teret és helyet adnak a különböző társadalmi csoportok, esélyegyenlőséget biztosító szervezeteknek a kommunikációra, párbeszédre egymással és a hivatallal.

Ennek a pozitív folyamatnak az eredményeként a vezetésnek az a törekvése a civil szervezetek által is visszaigazoltan megvalósul, amely alapján a civil társadalmi szervezeteket bevonják a döntéseik előkészítésébe és közösen vállalt feladataink végrehajtásába. Az állampolgárokkal való kapcsolattartást a törvényi és rendeleti szabályozásokon keresztül a vezetés szervezi és irányítja.

A közmeghallgatás, képviselői fogadóóra, ügyfélfogadás és a lakossági fórumokon keresztül személyesen is információt kap a lakosság, amelyre a hivatal kijelölt szervezeti egysége az ügyintézési határidőket figyelembe véve írásos válaszokat fogalmaz meg. Ugyanez a gyorsaság jellemi a hivatalt, ha a

bejelentő állampolgár telefonon kommunikál a hivatallal. A telefonon érkező problémákat, bejelentéseket kiemelt sürgősséggel kezelik.

Közzvélemény-kutatások, kérdőívek segítségével az ügyfél elégedettség mérésével, valamint a zöldszám biztosításával teremtették meg a lehetőséget a társadalmi szervezetek és az állampolgárok véleményének megismerésére.

A régióban kiemelkedő aktivitásúak a hivatallal együttműködő civil szervezetek. A kiválóság kultúrájának megismerésében és megvalósításának gyakorlatában a hivatal vezetői aktívan részt vesznek egyrészt az előzőekben felsorolt szervezetek elnökeiként, tagjaiként, valamint az egyéb konferenciákon való részvétel illetve képviselet során.

Az együttműködő civil szervezeteken keresztül az állampolgárok a törvény adta kereteken belül érdekképviseletet és véleményalkotási jogot kaptak a politikai döntéshozatali eljárásokban, a velük folytatott konzultáció és kutatási folyamatokon keresztül. 2007-ben Civil Konceptióban foglalták össze azokat az együttműködési lehetőségeket, amelyek mentén Veszprém civil szerveződései az önkormányzattal szoros összhangban, annak támogatásával végzik tevékenységüket.

A Civil Konceptió célja az önkormányzat és a civil szervezetek kapcsolatának szabályozása. A kapcsolat jellemzője a kölcsönösség és a sokszínű együttműködés. Az önkormányzat a koncepció elfogadásával teret biztosít a civil öntevékenység számára, hozzájárul a demokrácia fejlődéséhez, és ugyanakkor a szolgáltatások területén alternatívát kínál.

A Civil Konceptió az alábbiak megvalósulását segíti elő:

- Megteremti az együttműködés garanciáit.
- Figyelembe veszi a civil szerveződések sokszínűségét, lehetőséget teremt a civil kurázi kiaknázására.
- Tisztázza és szélesíti az együttműködés lehetőségeit az önkormányzat és a civil szervezetek között.
- Ösztönzi a civil-civil együttműködést.

Az ügyintézők személyükkel, nevükkel felvállalva végzik munkájukat, tehát minden ügyintézési szakaszban beazonosíthatóak és a megadott elérési és kommunikációs pontokon a hivatali ügyrendben meghatározott napokon és órákon belül elérhetőek.

Az önkormányzat folyamatosan karbantartja honlapját, amelyen az ügyintézésekkel kapcsolatos ügyleírások mellett információt is nyújtanak a működésről, az eredményekről, fejlesztésekről, valamint fórumot is biztosítanak az állampolgárok kérdéseinek megvitatására.

A vezetés a Hivatal munkatársainak teljesítményét az előzőekben említett rendszeres teljesítményértékelési rendszer keretein belül értékeli. Mindezekon felül premizálási rendszerükben a jó és kiemelkedő munka elvégzéséért a munkatársak anyagi és erkölcsi elismerésben részesülnek.

A vezetők a folyamatos fejlesztés támogatása érdekében irányító tevékenységük során folyamatosan ellenőrzési tevékenységet is végeznek, többek között:

- a vezetői döntésekbe, jogszabályokban, SZMSZ-ben, és a belső szabályzatokban foglalt előírások betartását,
- a munkatársak beszámoltatását kiadott feladatok végrehajtásának állásáról, a végrehajtást akadályozó problémákról, a beavatkozást igénylő ügyekről;
- az aláírási, utalványozási, ellenjegyzési jog gyakorlása során szakmai és gazdasági kihatással járó intézkedések indokoltságának, tartalmi helyességének szabályszerűségének vizsgálatát.

A Polgármesteri Hivatal által ellátott különböző - beruházási, felújítási, közbeszerzési, stb.- feladatoknál folyamatellenőrzések lehetővé teszik, hogy egyrészt a hibák, a szabálytalanságok időben felismerhetőek legyenek, gyors intézkedések történhessenek kijavításukra és a további előfordulás megelőzésére, másrészt az egyes tevékenységek továbbfejlesztését szolgáló észrevételek, ötletek felszínre kerülését, összegyűjtését.

A munkatársak ösztönzését és bátorítását szolgálja a PÖP (problémák, ötletek, panaszok) rendszer, amelynek segítségével bárki eljuttathatja véleményét a vezetőséghez.

A fejlesztési tevékenységekben való részvétel ösztönzésére szolgálnak az egy-egy projekt elvégzésére létrehozott csoportok is, ahol a team-tagok a folyamatos együttműködés során a vezetők iránymutatása mellett saját ötleteik megvalósítása révén valósítják meg a kitűzött feladatokat.

A projekt team-ek / munkacsoportok előre rögzített és jól tervezett struktúra szerint, idő- és erőforrás-tervezéssel dolgoznak, a közös munka során igazi csapattá kovácsolódnak.

A vezetői ellenőrzés napi gyakorlata magába foglalja a polgármesternek és a jegyzőnek, valamint a hivatal vezetőinek ellenőrzési tevékenységét. Rendező elvnek az ISO 9001 szabványban rögzített vezetői felülvizsgálatok éves tervében rögzítettek végrehajtását tekintik, valamint kiképzett és vizsgáztatott belső auditori csoportjaik felülvizsgálati tevékenységét.

A folyamatos belső ellenőrzések tapasztalatait a minőségirányítási vezető összegzi és előterjeszti a jegyzőnek és a polgármesternek. Velük együttműködve határozzák meg a szükséges intézkedéseket, beavatkozásokat.

A munkatársakat bevonják a hivatal fejlesztésébe, működési folyamatainak racionalizálásába. Az oktatási programban minden év elején megtervezett módon szakmai képzésekkel biztosítják dolgozóik minőségközpontú gondolkodásának fejlesztését. Kommunikációs tréningek tartásával elősegítik, hogy munkatársaik személyi megújulási készsége és a minőségjavítás iránti igényeinek fenntartása folyamatosan fejleszthető legyen az egyre emelkedő közigazgatási szolgáltatási folyamataink érdekében.

2.2 Politika és stratégia

Az önkormányzat megalakulásától kezdődően végez közvélemény kutatást annak érdekében, hogy megismerje az állampolgárok, az érdekelt szervek és személyek

véleményét a hivatal működésével kapcsolatban, valamint feltárja azokat az igényeket, amelyekre hosszú távú cselekvési programja keretében reagálnia és válaszolnia kell.

Ezek a kutatások folyamatosak és eredményei mindig visszacsatolódnak a stratégia meghatározásába, a működési folyamatokba, a lakossággal és a gazdasági társaságokkal kapcsolatos kommunikációba. A felmérések adatait tekintve biztonsággal eligazítják a vezetést a minőségirányítási rendszer fejlesztése, a szabályzati kör felülvizsgálata, a kommunikációs stratégia kialakítása és a humánpolitikai fejlesztések megvalósítása tekintetében is.

A vezetőség a stratégiát a minőségpolitikával és a rendelkezésre álló felmérések eredményeivel összhangban határozza meg, majd ezek lebontásából jön létre minden szervezeti egység számára a rövid és hosszú távon megvalósítani kívánt célrendszer.

A stratégia felülvizsgálatánál fontos tényezőként kerül figyelembe vételre a CAF aktuális eredménye is.

A stratégia kialakítása során jelentős szempont még a többi megyei jogú város Polgármesteri Hivatalával történő összehasonlítás is, valamint a külső szervezetek által lefolytatott közvéleménykutatások, tanulmányok eredményei is.

A Polgármesteri Hivatal, Magyarországon szinte egyedülálló módon, több mint 10 éves adatmennyiséggel rendelkezik az ügyintézési folyamatainak megítélésében. Ezeket az adatokat eredményesen használták fel az ISO 9001-es rendszer ügyfélelégedettség vizsgálati kérdőíveinek kialakítása és az eredmények feldolgozása során. A hivatal szervezeti felépítése, munkatársaik képzettségi szintje és szervezet folyamatos korszerűsítése kedvező megítélést biztosít az ügyintézés körülményeire vonatkozóan is.

A vezetés a kutatási adatokra támaszkodva jövőképét, küldetését és minőségpolitikáját rendszeresen felülvizsgálja és a felülvizsgált dokumentumokat kihirdeti, nyilvánosságra hozza.

A felülvizsgálat során áttekintik és értékelik az irányítási rendszer hatásosságát, megfelelőségét a minőségpolitikához és a kitűzött minőségcélokhoz képest, felülvizsgálják a megfogalmazott szabályozások működését, igazolását, a belső felülvizsgálatok, a helyesbítő és a megelőző intézkedések hatékonyságát, a nem megfelelőségek, reklamációk mennyiségi alakulását.

A vezetői átvizsgálások bemenő adatai tartalmazzák a mindenkori teljesítést és adatokat a mindenkori tökéletesítési lehetőségekhez.

A szervezeti egységek részére meghatározott stratégiai célkitűzések megvalósulásának, fenntarthatóságának folyamatos nyomon követése a szervezeti egységek vezetőinek feladata. Legkésőbb a teljesítményértékelési rendszer keretein belül történik meg a terv és a megvalósult állapotok összevetése.

A Polgármesteri Hivatal keretein belül létrehozott belső ellenőrzés folyamatosan vizsgálja a gazdasági program célkitűzéseinek megvalósulását és visszacsatolja az eredményeket a vezetőség irányába. A vizsgálatok keretén belül szakmai ellenőrzések, hatékonyság vizsgálatok, pénzügyi és gazdaságossági ellenőrzések, elemzések történnek.

A hivatal vezetése a stratégia és a tervezés egész szervezet számára történő megismerése érdekében minőségprogramot alkot, amelyet a jegyző ír alá a hivatalvezetés adatai, információi és a minőségirányítási vezető összegző munkája után.

Veszprém Megyei Jogú Város 2010. évi minőségcéljai:

Általános minőségcélok:

a kitűzött intézményi eredmények elérése, különös tekintettel a minőséggel és a szervezet fejlődésével kapcsolatos eredményekre

az ügyfelek megelégedettségének fokozása, a minősítések javulása, a „reklamáció” arányának csökkentése

törekvés a határidők rövidítésére, az átfutási idők csökkentésére

törekvés a szállítói kapcsolatok eredményesebbé tételére

Irodaspecifikus minőségcélok:

Adóhivatal:

- A hatósági ügyintézés területén a jövőben is erősítse a szolgáltató jelleget.
- A jövőben is tekintse kiemelt feladatának az adók és a hátralékok beszedését, az ezzel kapcsolatos munka koordinálását és ellenőrzését.
- Az egységes joggyakorlat és tapasztalatcsere céljából kapcsolattartás a többi megyei jogú város hasonló tevékenységű szervezeti egységével.
- Jogértelmezés céljából rendszeres kapcsolattartás a Pénzügyminisztériummal és a Megyei Közigazgatási Hivatallal.
- Kiemelten foglalkozzon az elektronikus ügyfélértékelés bővítésének lehetőségeivel.

Belső Ellenőrzési Iroda:

- Biztosítsa a 2010. évi Ellenőrzési terv végrehajtását.
- Vizsgálja és értékelje a folyamatba épített előzetes és utólagos vezetői ellenőrzési rendszerek kiépítésének, működésének jogszabályi feltételeit és a szabályzatoknak való megfelelést.
- A belső ellenőrzési vizsgálati megállapításokat és ajánlásokat folyamatosan juttassa el a hivatal vezetőjéhez és tegye meg a szükséges intézkedéseket annak döntése alapján.

Gyámhivatal

- Fordítson kiemelt figyelmet az eljárásjogi szabályok és határidők pontos betartására, különösen arra tekintettel, hogy emberi sorsokról születnek döntések.
- A továbbiakban is tekintse kiemelt feladatának a hivatali ügyintézés korszerűsítésével, egyszerűsítésével összefüggő igazgatási feladatokat.

Jegyzői Iroda:

- Kiemelkedő figyelmet és prioritást biztosítson a 2010. évi Parlamenti és Önkormányzati választások helyi szervezésére, lebonyolítására.
- Segítse elő az új belső ügyintézési rendszer (IRMA) gyakorlati alkalmazásának megvalósulását.
- Tegye meg a kellő lépéseket a Hivatali tudásbázis teljeskörű adatfeltöltésének érdekében,

- Biztosítsa a jegyző hatáskörébe tartozó munkáltatói jogkörök gyakorlásával kapcsolatos döntés-előkészítést.
- Biztosítsa a Közgyűlés hatáskörébe tartozó személyi ügyek (kinevezések, felmentések) döntésre való előkészítését.
- Folyamatosan kísérelje figyelemmel a polgármester hatáskörébe tartozó egyéb munkáltatói jogkörök gyakorlásával kapcsolatos döntés-előkészítést és végrehajtást.
- Oktatási, továbbképzési feladatok terén szervezze és koordinálja az oktatási tervben foglaltaknak megfelelően a továbbképzések végrehajtását.
- Biztosítsa a szakreferensek rendszeres továbbképzését, tájékoztatását, követelje meg a bizottsági ülések jegyzőkönyveinek határidőben és jó színvonalon történő elkészítését és leadását.

Okmányiroda:

- Kiemelkedő figyelem biztosítása a 2010. évi Parlamenti és Önkormányzati választások lebonyolításában.
- Az ügyfelekkel való kapcsolatok szélesítése és javítása.
- Az elektronikus közigazgatással összefüggő feladatok ellátásának folyamatos támogatása, munkatársak oktatása

Oktatási és Sport Iroda:

- A Közgyűlés által az oktatási intézményekre vonatkozóan elfogadott minőségirányítási program sikeres végrehajtása érdekében segítse és biztosítsa a hivatal és az intézmények közötti minőségügyi koordinációt.
- A fenntartói irányítás hatékonyságának növelése érdekében havonta intézményvezetői értekezlet összehívása, mely egyúttal lehetőséget teremthet az aktuális feladatok, problémák egységes értelmezésére és útmutatással, javaslattal szolgálhat a feladatok intézményeken belüli jó színvonalú megoldására.
- Folyamatos konzultációs lehetőség biztosítása az intézményvezetők részére, elősegítve az intézmények működésének törvényességét és ezáltal fokozva az intézményellenőrzés hatékonyságát.
- A Közgyűlés által az oktatási intézményekre vonatkozóan elfogadott minőségirányítási program sikeres végrehajtása érdekében segítse és biztosítsa a hivatal és az intézmények közötti minőségügyi koordinációt.

- Gondoskodjon az Önkormányzat saját fenntartású intézményeinek jogszerű és szabályszerű működtetéséről.

Pénzügyi Iroda:

- Készítse el azokat a pénzügyi témájú előterjesztéseket, amelyek a költségvetési rendelethez illetve azok végrehajtásához szorosan kapcsolódnak, szervezze meg a leltározási szabályzatban foglaltak szerint az önkormányzati vagyon számviteli nyilvántartásával kapcsolatos teendőket.
- A továbbiakban is tartson jó kapcsolatot az Önkormányzat Pénzügyi és Költségvetési Bizottságával.

Polgármesteri Kabinet:

- Folyamatosan kísérje figyelemmel a városi honlap működését és szükség esetén adjon meg minden segítséget annak eredményes, a lakosságot minél szélesebb körben tájékoztató működéséhez.
- Folyamatosan álljanak rendelkezésre a város helyzetére, annak változásaira vonatkozó információk, előterjesztések és elemzések. Alapcélok határozzák meg a város általános stratégiáját, illetve egyes működési területeinek irányát.
- Gondoskodni kell az Önkormányzat saját fenntartású intézményeinek jogszerű és szabályszerű működtetéséről.
- Részt kell venni a helyi szellemi, művészeti értékek, hagyományok megismertetésében, elő kell segíteni a helyi kisebbségek kulturális identitását, társadalmi közeledését, felzárkóztatását, hagyományápolását segítő programokkal.
- Biztosítani kell a szervezeti egység hatékony működtetését, ezen belül különösen:
 - Gondoskodjon a polgármester, az alpolgármesterek titkárnői, referensi, valamint a polgármester munkájához rendelt személyi feladatok ellátásáról.
 - Tartson folyamatos kapcsolatot a médiával.

Szociálpolitikai-, Gyermekvédelmi- és Közigazgatási Iroda:

- Gondoskodni kell az Önkormányzat saját fenntartású intézményeinek jogszerű és szabályszerű működtetéséről.

- A szociális és gyermekvédelmi intézményekben, valamint az egészségügyi alapellátásban biztosítani kell a feladat ellátási működéshez szükséges feltételek maradéktalan betartását.

Városépítészeti Iroda

- Folyamatosan törekedjen a hivatali ügyintézés korszerűsítésével összefüggő igazgatási feladatok végrehajtására, az ügyintézési határidők betartására, az ügyirathátralékok felszámolására.
- A rendezési terv (és más, egész várost érintő intézkedések) jobb használhatósága érdekében a térinformatikai rendszer üzemeltetése.

Városfejlesztési és Városüzemeltetési Iroda:

- A pályázatokkal elnyerhető központi és Európa Uniós források felhasználásában rejlő lehetőségek optimális kihasználása.
- A hivatali erőforrások, valamint a térségfejlesztésben erőforrásként bevonható tőkekapcsolatok áttekintése, hazai és EU-s pályázatok és projektek folyamatos készítése.
- Biztosítani kell a beruházások és felújítások teljes körű lebonyolítását, amelynek során kiemelt fontosságú a költségek helyes meghatározása.
- A beruházások lebonyolítása során a gazdaságossági szempontokat kiemelten kell érvényesíteni.
- A közterületi ellenőrzések során feltárt hiányosságok megszüntetése érdekében hívja fel az üzemeltetők figyelmét azok mielőbbi megszüntetésére, különös tekintettel a parkfenntartási feladatokra.

A hivatal stratégiájának és struktúrájának folyamatos fejlesztését az évenként megújított minőségprogram és benne a minőség célok tartalmazzák. Ez a dokumentum ismert a testület és a polgármester számára is, velük egyetértésben alakítják ki a költségvetési keretszámok figyelembevételével a minden évben reálisan megvalósítható programjaikat.

A munkatársak számára a belső internetes hálózat biztosítja a fontosabb információkhoz, változásokhoz történő hozzáférést.

Az állampolgárok és egyéb partnereik fejlesztési terveiket rendezvényeiken, valamint a honlapon keresztül is megismerhetik. Itt hozzáférhetőek többek között a testületi ülések előterjesztései, megtalálható az összes önkormányzati rendelet, valamint a Hivatal működésével kapcsolatos legfrissebb hírek, információk is.

Az önkormányzat és a hivatal törekszik az ügyfelek és állampolgárok bevonására a közigazgatási szolgáltatási folyamatok előkészítése, megtervezése során. A hivatal és az önkormányzat ezekben a médiákban rendszeresen tájékoztatást nyújt a testületi munkáról és a hivatalt érintő fontosabb döntésekről, jogszabályváltozásokról. Munkatársaik is elfogadják ezt a kommunikációs stratégiát, mivel segíti őket a napi munkavégzésben.

2.3 Emberi erőforrás-gazdálkodás

A Polgármesteri Hivatal a Közgyűlés által meghatározott létszámkerettel gazdálkodik, összhangban a Szervezeti és Működési Szabályzatban meghatározott szervezeti egységek feladataival. A köztisztviselői állások betöltését a Hivatal igyekszik belső áthelyezésekkel, belső átcsoportosításokkal megoldani, csak ennek eredménytelensége esetén alkalmazott módszerek az álláshirdetések, valamint a különböző pályázati felhívások.

A munkatársak feladatait, hatásköreit és felelősségét részletes munkaköri leírásokban szabályozzák. A Hivatal rendelkezik humán politikai tervvel, amelyben a szervezeti egységek vezetőinek információi alapján összeállítják az előre tervezhetőség szempontjaihoz illeszkedően a munkaerő piacon keresendő szakképzettségeket, feladatköröket.

Kiemelt hangsúlyt fordítanak az esélyegyenlőség megteremtésére, az elnőiesedő közigazgatási szakmában a gyermeküket nevelő anyák támogatására és mozgássérült munkatársaik foglalkoztatására. A humánpolitikai folyamataikat irányító munkatársaik az év munkarendjéhez illeszkedő szabadságolási tervet állítanak össze, ezzel is segítve a harmonikus és a családok szabadságolási lehetőségeihez illeszkedő munkaütemezést.

Életpálya modellben nagy hangsúlyt fordítanak a magasan kvalifikált diplomás munkatársaik megtartására, ezzel biztosítják, hogy a szervezet jövőképehez a munkatársak életpályája szinkronizálódjon.

A hivatalon belül megszervezett szakmai fórumok pedig munkatársaiknak biztosítják, hogy a legújabb szakmai információk mindenki számára elérhetőek legyenek. Ehhez szintén igénybe veszik a jól kialakított belső internetes rendszert, ahol a jogszabályok és helyi rendeleteik elérhetőek.

A humán erőforrás gazdálkodási programban kiemelt hangsúlyt kap a képzések támogatása, amelyet tanulmányi szerződések megkötésével, nyelvtanfolyamok megszervezésével, számítástechnikai továbbképzések támogatásával dokumentált módon végeznek. Munkatársaikat a hivatal napi irányításába bevonják.

A Polgármesteri Hivatal oktatási és képzési tevékenységével kapcsolatban el kell különíteni a köztisztviselők számára a törvény által kötelezően előírt képzéseket a fakultatív módon választott oktatástól. A kötelező szakképesítések mellett a hivatal humánpolitikai tevékenységéhez kapcsolódnak a különböző szintű fakultatív képzések. A középfokú iskolai végzettséggel rendelkező ügyintézők részére tanulmányi szerződés keretében nyílik lehetőség a szakirányú felsőfokú iskolai végzettség megszerzésére.

A közép-, valamint a felsőfokú szakképzések mellett a nyelvtanulási lehetőséget kell kiemelni. Az évente szervezett különböző szintű hivatali nyelvtanfolyamoknak köszönhetően ugrásszerűen nőtt az állami nyelvvizsgával rendelkező köztisztviselők száma, és a humánpolitikai tevékenység egyik fő célja, hogy - EU tagállamként - ez a tendencia növekedjék.

Kiemelkedő jelentősége van a különböző szakmai konferenciák rendszeres látogatásának, így a Hivatal köztisztviselői a legfrissebb szakmai ismeretekkel rendelkeznek, amelyek nélkülözhetetlenek a mindennapi jogalkalmazói tevékenység során.

A minőségprogram összeállításakor a szervezeti egységek irányából érkező javaslatokat feldolgozzák, értékelik és hozzárendelik azokat a szükséges anyagi és szellemi erőforrásokat, amelyek a reálisan felvállalható céljaik megvalósulását szolgálják.

A munkatársak motiválásának a hivatalban a folyamatos és támogatott képzési rendszer képezi az egyik alapját, amelynek segítségével hozzájárulnak egyrészt dolgozók szakmai ismereteinek folyamatos fejlesztéséhez, bővítéséhez, és ezáltal hatékonyabb munkavégzéséhez, másrészt olyan ismeretek megszerzéséhez, amelyeket a privát szférában is sikeresen tudnak alkalmazni (pl. számítógépes ismeretek, nyelvtanulás).

A csoportmunka elősegítése érdekében az utóbbi időszakban az egyes projektek megvalósítására munkacsoportokat hoztak létre. A csoportmunka keretein belül a munkatársaknak lehetőségük van önállóan megszervezni a kapcsolódó feladatokat, alkalmazandó módszereket.

A munkatársak motiválásának eszközei közé tartozik még a CAF önértékelési rendszer is, hiszen az eredményekből adódó cselekvési programok révén nyilvánvalóvá válik, hogy a hivatal jelentős figyelmet fordít dolgozói véleményére, értékelésére.

A jegyző által meghatározott és a középvezetés által összehangolt feladatok ráépülnek az egyéni teljesítmény-értékelésekre, amelybe beépítették az anyagi ösztönzést, a jó munkák és kiváló egyéni teljesítmények elismerését.

Az Önkormányzat korlátozott pénzügyi lehetőségei között igyekszik biztosítani a munkatársak fejlesztését, képzését támogató programokat, valamint a tevékenységek fejlesztését szolgáló műszaki, technológiai háttér megvalósítását.

A belső tanulási folyamat segítségével lehetőség van a hivatalon belüli több feladat és tevékenység megismerésére, átképzésekre és az ehhez kapcsolódó tudás bővüléséhez.

A Hivatal munkatársainak fejlesztési javaslatait, ötleteit és észrevételeit természetesen szóban a rendszeres értekezletek során is folyamatosan értékelik.

A munkatársak elismerésének jeléül rendszeresen szerveznek szakmai kirándulásokat, wellness hétvégéket, ahol a jól teljesítő dolgozók vehetnek részt.

Az éves szabadságok kiadásával, az irodai kirándulások megszervezésével, a köztisztviselői nap programjaival és szakmai konferenciák szervezésével a polgármester és a jegyző együttesen törekszik a hivatal munkatársainak motiválására, elkötelezettségük fokozására.

A munkatársak motiválására és bátorítására szolgál a korábban már említett teljesítményértékelési rendszer is, amely az egyének képességeihez mértén határozza meg az elvárásokat, és jutalmazza a teljesítést, azaz az egyénhez képest kiemelkedő teljesítményt.

A béren felüli juttatások rendszerének működése is hozzájárul a munkatársak elismerésének kifejezéséhez.

A jogszabályok által meghatározott kereteken túl a Hivatal munkatársai jó teljesítményükért, eredményes működésükért anyagi és erkölcsi elismerésben részesülnek. Ennek alapját egyrészt a teljesítményértékelési folyamat eredménye, másrészt a munkacsoportok utólagos értékelése képezi.

2.4 Partnerkapcsolatok és erőforrások

A Polgármesteri Hivatal partnerkapcsolatait tekintve különleges helyzetben van, hiszen a következő csoportokat, szervezeteket mind-mind partnerként tekinti és kezeli:

- *Lakosság*
- *Képviselő-testület*
- *Kisebbségi önkormányzat*
- *Polgármesteri Hivatal vállalkozói partnerei*
- *Civil szervezetek*
- *Szakmai érdekvédelmi, érdekképviseleti szervek*
- *Budapesti kerületi önkormányzatok*

- *Települési és megyei önkormányzatok*
- *Egyházak*

Az Önkormányzat pénzügyi és finanszírozási lehetőségei különböző jogszabályok (törvények, helyi rendeletek) által erősen szabályozottak. A viszonylag szűkös keretek között minőségpolitikával és stratégiával összhangban próbálják meg kötelező és önként vállalt feladataik hatékony és az állampolgárok, civil valamint gazdasági szervezetek elvárásainak megfelelő módon történő ellátásához biztosítani a megfelelő forrásokat.

Az Önkormányzat éves költségvetését rendeletben rögzíti, amely minden érdeklődő számára rendelkezésre áll honlapon keresztül is.

Az Önkormányzat feladatának még magasabb színvonalon történő ellátása érdekében folyamatosan pályázik különböző, állami és nemzetközi források igénybevételére általában elég jó eredménnyel. A sikeres pályázatok teremtették meg a lehetőséget több építmény felújítására, valamint belső folyamataink hatékonyságának fokozására, és ezáltal a gyorsabb és hatékonyabb ügyintézés megvalósítására. Az egyes pályázatokkal kapcsolatban a hatékonyabb szervezés érdekében külön munkacsoportokat hoznak létre.

A közvélemény-kutatások visszaigazolják, hogy a pénzügyi helyzetet a lakosság is megfelelőnek tartja. Az a tőkevagyon, amellyel a kerület rendelkezik, hatékonyan működik és a cégek és a velük együttműködő beszállítók eredményes gazdálkodása miatt a jövőkép is pozitív ebben a kérdésben.

A pénzügyi vagyon mellett jelentős tartalék az ingatlanvagyon, amelyre vonatkozóan a hivatal szervezetén belül megfelelő képzettségű szakemberek bevonásával beruházási és fejlesztési terveket készítenek. Ezeket a terveket széles társadalmi vita követi, majd a megvalósítás szakában az eljárásokban rögzített szakértők által történt felügyeleti ellenőrzési tevékenységgel vesznek körül. Ez a körütekintés biztosította, hogy a kerület a szabad önkormányzatiság időszakában megőrizte likviditását és folyamatos fejlődéssel, állandó fejlesztéssel van jelen a térségben.

A lényeges információkhoz való hozzáférés lehetőségét belső internetes rendszeren és folyamatos képzéseken, értekezleteken keresztül valósítják meg.

A Polgármesteri Hivatal hozzáállását az információ biztonságához az Informatikai Biztonsági Szabályzat tartalmazza, amelyben megtalálható a Hivatal informatikai rendszereire specifikált részletes szabályozás is.

A Polgármesteri Hivatal, ahol szükséges, biztonsági területeket különít el és alkalmaz, a kiemelt védelmet igénylő információ-feldolgozó eszközöket tartalmazó területek, a speciális biztonsági követelményekkel rendelkező hivatalok, szobák és eszközök védelme érdekében.

Az informatikai biztonsági elvekkel összhangban kiemelt figyelmet fordítanak alkalmazottaik, alvállalkozóik kiválasztására, kezelésére és ellenőrzésére, hogy megelőzzék az emberi hibákat és visszaéléseket.

A Polgármesteri Hivatal épületeivel kapcsolatos fenntartói, karbantartási feladatokat a Gondnokság koordinálja, a feladatok ellátásához pedig a Pénzügy nyújt támogatást a költségvetési forrásokon keresztül.

A zsúfoltság elkerülése érdekében újrastrukturálták telephelyeiket, új irodákat alakítottak ki a könnyebb és gyorsabb ügyintézés érdekében.

Jelentős korszerűsítés még a telephelyek között megvalósuló IP alapú telefonrendszer.

Az Önkormányzat folyamatosan felülvizsgálja eszközeinek, technológiáinak állapotát, és figyeli a kapcsolódó pályázati lehetőségeket is a fejlesztések pénzügyi hátterének finanszírozása érdekében. A keletkező hulladékok mennyiségének és az energiafelhasználás csökkentése érdekében racionalizálták nyomtatási és fénymásolási tevékenységeiket, tanulmányt készítettek, új eszközöket szereztek be. Mindezek hatására csökkent a felhasznált irodai papír mennyisége és a nyomtatási, fénymásolási tevékenységből eredő veszélyes hulladék mennyisége is. Jelenleg újrahasznosított papírt használnak az irodai tevékenység során.

Az Önkormányzat kiemelt hangsúlyt fektet az elektronikus társadalom igényeinek történő megfelelésre mind a szervezeten belüli, mind pedig az ügyfelekkel való kapcsolattartás tekintetében.

2.5 Folyamatok

A vezetőség a stratégia meghatározása során kiemelt figyelmet fordít az ügyfelek és állampolgárok véleményére. Ügyfelek és partnereik véleményét és esetleges panaszait beépítik folyamatfejlesztéseikbe. Rendszeres kutatásokat végeznek a minőségirányítási rendszeren belül, valamint a polgármester által irányított keretek között. A hivatal általános megítélése az ügyintézésre, magatartásra, a problémák rugalmas kezelésére vonatkozóan vizsgált, elemzett és kutatott.

Ügyfelek véleményüket, esetleges problémáikat elmondhatják ügyfélszolgálaton, telefonon az ingyenesen hívható zöld számon, vagy internetes fórumaikon is.

Az ügyfelek elégedettségére vonatkozó információkat folyamatosan gyűjtik, összegzik, kiértékelik és eredményüket felhasználják a vezetőségi átvizsgálások keretén belül.

A Hivatal fejlett informatikai rendszere bármely vezető számára folyamatos ellenőrzési lehetőséget biztosít az egyedi ügyintézési folyamatok áttekintésére, illetve egy-egy vevői panasz kivizsgálásával kapcsolatban is.

Az elektronikus önkormányzat fejlesztési koncepciójához illeszkedően a hivatal is biztosítja az e-önkormányzati felületein keresztül a hálózati elérést és kommunikációt. Ezt leginkább a fiatalabb korosztályhoz tartozó ügyfelek igénylik.

A hivatali szervezet folyamatainak tervezésekor az ISO 9001 szabvány alapján leírt folyamatszabályozásokra, az ezekből leképezett munkaköri leírásokra, a hivatali szervezet napi munkáját meghatározó munkatervekre és a hivatali SZMSZ-re támaszkodnak.

A hivatal belső folyamatait meghatározták és működtetését az ISO 9001:2000 szabvány követelményeire épülően a minőségirányítási rendszer dokumentációjában írták le. Ezek a folyamatok beazonosítják és leírják a hivatal

kulcsfolyamatait, a szabványhoz kötődő eljárások és a hivatal tevékenységéből kiemelt főfolyamatok segítségével.

A vezetői felülvizsgálat és a belső auditok rendszeres megtartásával értékelik és feltárják a kulcsfolyamatok működésének főbb paramétereit és beazonosítják az esetleges akadályozó tényezőket. A folyamatokban feltárt hibák esetén eljárásban rögzítettek szerint hajtják végre a korrekciókat azzal a szakmai háttérrel, amellyel megakadályozzák a hiba újbóli megjelenését.

A beavatkozások során rögzítik a felelősöket, módszereket az auditjelentés dokumentumában. A belső auditorok kijelölésekor a keresztellenőrzések rendszerében ütemezik a felülvizsgálatokat, így a felülvizsgált területtől független, de kiképzett szakember vizsgál és értékeli. A hivatal több éve mutatja be az önkormányzati körnek hatékonyan működő belső auditálási rendszerét.

A folyamatok fejlesztését szolgálja a más hivatalokkal és közigazgatási szervekkel való benchmark elemzés. Vizsgálódásaik és adataik a kerületek vonatkozásában teljes körű, ezért a rendszeres folyamat felülvizsgálat során figyelembe veszik, hogy más önkormányzatok milyen hatékonysággal képesek működtetni és betartani eljárásaikat.

Legfontosabb összehasonlító elemzési alap az ügyfélszolgálati és hatósági területet. A hivatalra jellemző a folyamatos kérdezés és érdeklődés a lakosság irányába, majd az ezt követő tájékoztatás és visszacsatolás a lakosság és a gazdasági társaságok felé.

Ennek a tudatos fejlesztési folyamatnak eredménye, hogy a hivatalban megvalósult az optimális erőforrás szint megteremtésén keresztül a hatékony közigazgatási munka, amely teljes egészében leírt folyamatokkal, azokat támogató külső- és belső informatikai rendszerekkel, valamint a közvélemény-kutatások és ügyfélkutatások rendszerén keresztül pedig a lakosság irányába történő "nyitott ház" funkcióval eredményesen működik.

Az állampolgárokkal és a dolgozókkal, illetve a képviselő-testülettel való kérdőíves kutatási folyamatok folyamatosan feltárják azokat a gyenge pontokat,

amelyek a PDCA ciklus alkalmazásával hosszú távú megoldásokat és folyamatos teljesítménynövekedést eredményeznek.

2.6 Ügyfél-eredmények

A CAF kutatás eredményei szinkronban vannak a közvéleménykutatások megállapításaival, azaz a munkatársak is úgy vélik, hogy a hivatali munkát a pontos és tisztességes ügyintézés jellemzi.

A hivatal teljes ügyiratmennyiségére vonatkozóan kijelenthetjük, hogy a panaszok és bejelentések száma elenyésző.

A hivatalt leginkább személyes megkereséssel kívánják a közeljövőben is felkeresni az állampolgárok és az ügyfelek. Az eljárási és ügyintézési időt, valamint az összes érdekelt félnek a bevonását a közigazgatási folyamataikba munkatársaik és a kutatásba bevont állampolgárok is megfelelőnek minősítik.

A belső ügyintézési színvonal emeléséhez az Éves Képzési Programban rögzített ügyintézői képzések nyújtanak támogatást és segítséget.

A szervezet folyamatosan vesz részt külső megmérettetéseken, amelyeken általánosságban jól szerepel. A díjak elnyerése kapcsán jelentős volt a visszhang a médiában, a kapcsolódó sajtóhivatkozások a honlapon mindenki számára megtekinthetőek.

Az állampolgárok elégedettségével és az ügyintézéssel kapcsolatos belső mutatók egyik alapját a nemrég kialakított Okmányirodai ügyfélhívó rendszer képezi, amelyből különféle statisztikai kimutatásokon keresztül következtethetünk az ügyfelek ügyintézéssel kapcsolatos elégedettségére.

Fontosnak tartjuk az önkormányzat közszolgálat iránti elkötelezettségének erősítését.

2.7 A munkatársakkal kapcsolatos eredmények

A hivatalról megfogalmazott véleménye a munkatársaknak az elmúlt évek vizsgálatai alapján folyamatosan javuló tendenciájú, ezzel szinkronban az előző fejezetekben is részletesen taglalt folyamatos hivatali teljesítménynövekedés, amely az egyre növekvő ügyintézési számhoz egyre csökkenő hibaszázalékot, másodfokú megtámadást, ügyészi kifogást rendel hozzá. Ez a pozitív folyamat több éve jelen van a hivatal működésében, s ezt az egyre szigorodó szakmai színvonalat ellenőrzi és támogatja auditált minőségirányítási rendszer.

A hivatal működésére jellemző az alacsony fluktuáció, amely a CAF kutatás eredményeibe is beépülően mutatja a munkatársak elkötelezettségét, szeretik munkahelyüket.

A munkatársak elégedettségével kapcsolatos belső mutatók alapját a teljesítményértékelési rendszer képezi. Az alapvető követelményeket a jegyző határozza meg, amelyeket aztán az irodavezetők bontanak további konkrét célkitűzésekké a munkatársak számára.

A munkatársakkal kapcsolatban fontos cél még a projektszervezetek gyakorlatának megszilárdítása is. Célja, hogy a munkatársak egy-egy feladat megoldására az e célból létrehozott munkacsoporton belül önállóan, a saját elképzeléseik szerint, egymással együttműködve oldják meg a feladatokat.

2.8 Társadalmi megítélés eredményei

A Hivatal az Önkormányzat széles kapcsolatrendszerébe épülően az előzőekben bemutatott civil kapcsolatok operatív feladatainak végzését irányítja.

A társadalomra gyakorolt hatások egyik legjelentősebb lehetősége és formája a civil kapcsolatok ápolása, támogatása és tevékenységük elismerése. Az irányítási súlypontok felismerése készítette a képviselő-testületet arra, hogy az önkormányzat különböző elismerések, díjak alapításával és átadásával támogassa a kerületért tenni akaró magánszemélyeket és szervezeteket.

A hivatal nélkülözhetetlen szerepet játszik a helyi társadalom életében mindazon túl is, hogy ellátja a jogszabályok által meghatározott feladatait (oktatás, egészségügy, stb.).

A társadalommal kapcsolatban fontos még megemlíteni az Önkormányzat által kiírt és megítélt támogatások szerepét is.

A hivatal napi tevékenysége során folyamatosan törekszik a környezetvédelmi terhelések csökkentésére. Környezetbarát papírt használnak fel levelezéseik során, az irodatechnikai veszélyes hulladékokat rendszeresen a szolgáltatónak adják át, ezzel is csökkentve kommunális szemétben a veszélyes anyagok mennyiségét. Felvilágosító kampányt tartottak a dohányzóhelyek kialakítása során, így elérve, hogy munkatársaink egyre egészségesebb környezetben, saját egészségüket egyre kevésbé károsítva éljenek és dolgozzanak.

Az önkormányzat büszke arra, hogy a nonprofit szervezetek 1000 főre vetített arányát tekintve vezető helyet foglal el. A nonprofit szervezetekkel történő kapcsolattartás a civil referens feladata, akinek közreműködésével rendszeresen szerveznek közös eseményeket, illetve biztosítanak helyszínt a civil szervezetek rendezvényeihez.

2.9 Kulcsfontosságú eredmények

A jegyző által megfogalmazott és minden évben aktualizált minőségprogramban a polgármester által aláírt minőségpolitika az aktuális év feladataira és lehetőségeire van leképezve. Az elmúlt évek minőségcéljait minden évben sikerült teljesíteni, ezáltal folyamatosan fejlesztve a szolgáltatási tevékenységet.

A folyamatos jogszabályi változások szintén rákényszerítik a hivatal és az önkormányzat vezetését az együtt gondolkodásra, mert nem engedhető meg, hogy az állampolgárok egy adott jogszabály hatályba lépését követően attól eltérő módon, eltérő szakmai színvonalon kerüljenek elbírálásra.

A Polgármesteri Hivatal felső vezetése minőségügyi tervben határozza meg a minőségcélok eléréséhez szükséges erőforrásokat szükség szerint szervezeti egységekre lebontva. Ennek keretében rögzítik a változások minőségirányítási rendszerbe illeszthetőségének feltételeit, az alkalmazandó szabályozásokat, a szükséges személyi és tárgyi feltételeket, felelősségi és hatásköröket, valamint a nyomkövetési, ellenőrzési és felülvizsgálati módszereket.

Minőségirányítási rendszerüket a belső auditok során folyamatosan felülvizsgálják, rendszeresen gyűjtik és kiértékelik a folyamatokkal, tevékenységekkel és az ügyfelek elégedettségével kapcsolatos adatokat, amelyek további fejlesztéseink alapját képezik.

A vezetés kutatási adatokra támaszkodva jövőképét, küldetését és minőségpolitikáját rendszeresen felülvizsgálja és a felülvizsgált dokumentumokat kihirdeti, nyilvánosságra hozza. A minőségirányítási rendszer keretei között megtalálható minőségpolitika a tanúsítás időpontjától számítottn minden évben aktualizált, így biztosítva, hogy reális célok legyenek kijelölve és azokat az év minden munkanapján teljesíteni tudják. Jelentős külső és belső negatív hatások eddig a célok kitűzését, valamint a minőségpolitika vállalásait nem támadták meg, így stabilan folyamatos fejlesztési pályán tartható a hivatal, ezáltal az önkormányzat és tágabb értelemben a város fejlődése.

A hivatal vezetése a stratégia és a tervezés egész szervezet számára történő megismerése érdekében minőségprogramot alkot, amelyet a jegyző ír alá a hivatalvezetés adatai, információi és a minőségirányítási vezető összegző munkája után. Ez a dokumentum része a minőségirányítási rendszernek, ennek teljes körű figyelembevételével oldják meg a teljes szervezet ismeretét, majd év végén annak értékelését.

3 Az önkormányzati stratégiai tervezés alapjai

Stratégiai a tervezés akkor, ha a holnap helyett messzebb, mondjuk legalább egy évre előre tekintünk. Ezt a tudatos előre gondolkodást profi módon a múlt században a vállalatok kezdték el megszervezni, és a módszereit kidolgozni akkor, amikor három évre (vagy annál is többre) előre készítettek stratégiai (üzleti) terveket. A módszerek egyszerűek és a józan ész logikáját követik, épp ezért nem véletlen hogy az állami szféra – központi és regionális, tartományi kormányzatok, helyi önkormányzatok – szakemberei és döntéshozói is elkezdtek ezeket a technikákat alkalmazni akkor, amikor az országos vagy helyi tennivalók meghatározásához stratégiát állítottak fel. Míg azonban a vállalatok szinte kötelező jelleggel készítik évről évre egy-három éves terveiket, addig az állami szektorban felemás módon és felemás sikerrel terjedt el a stratégiai tervezés.

A stratégiai tervezésnek nincs általánosan kialakult gyakorlata a magyarországi önkormányzatoknál. A stratégiai tervek jellemzően a település hosszú távú elképzeléseit rögzítik, azonban a felmerülő újabb kihívásokra és lehetőségekre tekintettel az önkormányzatok időről időre módosítják hosszú távú céljaikat. A hazai stratégiai tervezés stabil módszertanának hiánya – többek között – az alábbi okokra vezethető vissza:

- a gazdasági környezet bizonytalanságai: a magyar gazdaság az önkormányzatok megalakulása óta változó nehézségekkel, problémákkal küzd,
- nincsen stabil, hosszú távon kiszámítható gazdaságpolitika, illetve több évre szóló pénzügyi szabályozás, amely biztonságot, szilárd keretrendszert jelentene az önkormányzatok számára,
- a vonatkoztatási alapot, kapcsolódási pontot jelenő központi középtávú tervezés hiánya.

Mindezek miatt az önkormányzatok gazdasági programja is leginkább igényfelmérő jellegű, hogy az egyes szakterületeken mit lenne kívánatos megvalósítani, ezekhez nem kapcsolódik valós pénzügyi feltételrendszer.

A stratégiaalkotásra önkormányzati szinten nem vonatkozik jogszabály. Kormányzati szinten a stratégiai tervezés törvényben előírt kötelezettség, meghatározott keretek között folyik. Ennek oka, hogy a legfontosabb Uniós forrásokat csak úgy lehet megszerezni, ha – országos szinten – tervet, programot készítünk, valamint ha pályázatunk illeszkedik valamilyen térségi (regionális, kistérségi) fejlesztési tervbe.

Amikor az Unió által támasztott kötelezettségekről, elvárásokról beszélünk, abból kell kiindulni, hogy az EU alapja az öt alkotó tagállamok közti szerződés. Ebből következően döntő részt olyan ügyekkel jogosult foglalkozni, amelyek egyébként az egyes államokban a központi kormányzatra tartoztak, és ezt a jogosultságot a tagállamok átruházták az EU-ra (pl. törvényalkotás (direktívák/irányelvek és rendeletek)) bizonyos szakterületeken. Az egyes tagállamok önkormányzatairól történő jogalkotás nem ilyen átruházott terület, az önkormányzati rendszerek annyira különbözőek az egyes országokban, hogy az ezekkel kapcsolatos jogalkotás továbbra is a tagállamok hatásköre. Mindazonáltal a stratégiai tervezést készítő önkormányzat, ha akarja, felhasználhatja a Strukturális Alapokra vonatkozó 1260/1999/EK rendeletet, és az abban leírtak (18. §) szerint alakíthatja saját stratégiai tervét. E jogszabályt és a kapcsolódó anyagokat azonban nem vezérfonalként, hanem ötletadóként kell kezelni.

A tervezési folyamatokra vonatkozó jogszabályok Magyarországon:

- A területfejlesztésről és a területrendezésről szóló 1996. évi XXI. törvény. Ez, mint elnevezéséből is következik, hatókörét tekintve alapvetően a településnél nagyobb területi egységek stratégiai tervezését szabályozza (kistérség, megye, régió, ország).
- A költségvetési tervezésre vonatkozóan a helyi önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvény (Ötv.) 91. § (1) bekezdése rendelkezik: „Az önkormányzat meghatározza gazdasági programját és költségvetését.” A (6) bekezdés szerint: „A gazdasági program a képviselő-testület megbízatásának időtartamára, vagy azt meghaladó időszakra szól. A gazdasági program az önkormányzat(ok) részére helyi szinten meghatározza mindazon célkitűzéseket, feladatokat, amelyek a

költségvetési lehetőségekkel összhangban, a helyi társadalmi, környezeti, gazdasági adottságok átfogó figyelembevételével - a kistérségi területfejlesztési koncepcióhoz illeszkedve - az önkormányzat(ok) által nyújtandó kötelező és önként vállalt feladatok biztosítását, fejlesztését szolgálják. A gazdasági program tartalmazza különösen: a fejlesztési elképzeléseket, a munkahelyteremtés feltételeinek elősegítését, a településfejlesztési politika, az adó politika célkitűzéseit, az egyes közszolgáltatások biztosítására, színvonalának javítására vonatkozó megoldásokat, továbbá városok esetében a befektetés-támogatási politika, városüzemeltetési politika célkitűzéseit.". A (7) bekezdés az alábbi rendelkezéseket tartalmazza: „A gazdasági programot a képviselő-testület az alakuló ülését követő hat hónapon belül fogadja el, ha az egy választási ciklus idejére szól. Ha a meglévő gazdasági program az előző ciklusidőn túlnyúló, úgy azt az újonnan megválasztott képviselő-testület az alakuló ülését követő hat hónapon belül köteles felülvizsgálni, és legalább a ciklusidő végéig kiegészíteni vagy módosítani.”.

Az önkormányzatoknak a törvény már 1990-ben előírta a gazdasági program készítését. Ennek az önkormányzatok jelentős része nem tett eleget, mert nem volt világos a számukra, mit jelent tartalmilag és szerkezetileg a gazdasági program. A 2005. évi XCII. törvény ehhez nyújt segítséget, mert meghatározza a gazdasági program célját, szakmai szempontjait és időtartamát. Erről szól az Ötv. 91. §-ának (6) és (7) bekezdése. Ugyanezen törvényhely (5) bekezdése az önkormányzat köteletségévé teszi, hogy a költségvetési, költségvetési teljesítési adatait és szakmai tevékenységét legalább évente a helyben szokásos módon közzétegye. Ezek a rendelkezések 2005. augusztus 31-től léptek hatályba.

A fent leírtak alapján láthatjuk, hogy bár jogszabályi szinten megjelenik, de igazi kényszer nincs önkormányzati szinten a stratégiai terv készítésére. Az igazi motivációt természetesen az jelentené, ha a döntéshozók felismernék: jól meghatározható hasznokkal jár számukra is, ha élére állnak egy tervezési folyamatnak. A stratégiai tervezés elsődleges előnye a forrásfelhasználás hosszú távon történő optimalizálása. További előnyöként jelent, hogy a tervezés hosszabb távú stabilitást, kiszámíthatóságot is jelent, a lakosságot bevonva a helyiek úgy érezhetik, jobban beleszólhatnak középtávú jövőjük alakulásába, ez

perspektívát, tehát (pl. kistelepüléseken) nagyobb kötődést adhat, és erősítheti a közösségi részvétel iránti igényt a társadalomban. Egy valódi, a lakosságot bevonó tervezési folyamat jobban legitimálja azokat a projekteket amelyekre forrásainkat elköltjük.

Az önkormányzatok többsége azonban nem folytat stratégiai tervezést, pedig ennek segítségével képes a fejlesztési programokat közép, vagy hosszú távon egységes keretbe foglalni, és ezzel biztosítani tudja azt, hogy a rendelkezésre álló források az adott időtávban a lehető leghasznosabban legyenek felhasználva. Mégis, a települési önkormányzatok nagy többsége mindmáig nem készített stratégiai tervet, és a stratégiai tervezést nem tekinti kiemelt feladatának. Ennek az okai:

- A tervezés eredményeinek politikai kockázata. A stratégiai tervezés keretébe illesztett fejlődési modell kibontakozását erősen gátolhatja a politikai szituáció változása. Ez – helyi önkormányzatok tekintetében – két dolgot jelenthet: az adott település vezetésében bekövetkező változást, illetve a település pozícióinak romlását, érdekérvényesítő képességének gyengülését. A legtöbb esetben tehát erősen gyengíti a stratégiai tervezésre való hajlandóságot az a tudat, hogy politikailag nem lesz kivitelezhető. Ezen túlmenően nem kedvez a stratégiai tervezésnek az a tény sem, hogy a tervezés transzparenssé teszi a helyi döntéshozók tevékenységét, ezáltal azok elszámoltathatósága is konkrétabbá válhat.
- Nem állnak rendelkezésre a megvalósításhoz szükséges források. A tudatos tervezés ellen szól az is, hogy a tervben kifejtett célok – forráshiány miatt – „úgy sem lesznek megvalósíthatóak”, és a pénzügyi realitásokhoz alkalmazkodva ad hoc ötletek és elképzelések alapján folyik majd a településfejlesztés, akár létezik stratégia, akár nem. Ezt erősíti az a jelenség és tapasztalat is, hogy a források a rendszerváltás után meglehetősen kiszámíthatatlanok voltak, ami nem segítette a hosszú távú szemlélet erősítését.
- A stratégiai tervezés eredményeképpen előálló terv túl általános, abból nem lehet komolyan konkrét programokat levezetni, megvalósítani.

- A stratégiai tervezés drága és időigényes.
- A tervezés fogalma erodálódott, népszerűtlenné vált a korábbi rendszer, a szocialista tervgazdaság következtében.

Mindezek alapján az önkormányzatokat uraló „negatív”, pesszimista hangulat okolható a tudatos stratégiai tervezés gyengeségéért.

A fenti érvek azonban nem szolgálhatnak mentségül a stratégiai tervezés elmaradásáért, ha az alábbi tényeket figyelembe vesszük:

- A stratégiai tervezésnek a lehető legteljesebb mértékben át kell fognia a helyi társadalmat, a tervezési folyamatba minden rétegnek és külön érdeknek képviselőt kell biztosítani. Ha ez nem történik meg, akkor nem stratégiai, hanem valamilyen más tervezésről beszélünk. Az aktív civil részvétel már önmagában azt jelenti, hogy politikailag semleges terv fog születni, hiszen kidolgozásában mindenki részt vesz, és ez önmagában legitimálja a megszülető terv egyes elemeit. Valójában a politikai kockázattól való félelemre hivatkozás visszajára fordítható, a tervezésben való széleskörű részvétel (politikai erőket is beleértve) biztosítja a legnagyobb védelmet a politikai széljárás változásával szemben.
- Az, hogy (pillanatnyilag) nem állnak rendelkezésre megfelelő források a terv végrehajtására, nem jelenti azt, hogy nem kell koncepciózusan gondolkodni. Egyrészt, a megvalósítható programok, még ha töredéke is az eredetileg tervezettnek, legalább egységes keretben valósuljanak meg, ne egymással szemben. Másodszor, éppen az Uniós csatlakozás miatt joggal lehet a források növekedésére számítani. Harmadszor, az egységes stratégiai terv lehet a legkomolyabb alkupozíciót javító eszköz. Ha az adott önkormányzat több fejlesztési forrásért lobbizik, ha befektetőt, magántőkét kíván a településen lekötöni, akkor van mire hivatkoznia. Éppen mivel a gazdasági életben oly elterjedt a stratégiakészítés, a piaci szférával való tárgyalás során megfelelő partnerként jelenik meg az önkormányzat, könnyebben megtalálják a közös hangot.

- A stratégia akkor túl általános, ha nem megfelelően készítették azt el. Nem a stratégiaalkotásnak, mint munkamódszernek a hibája a felületesség, hanem a készítők hibázták el a tervezést, vagy egyszerűen nem vették komolyan a munkájukat.
- A stratégiai tervezés módszertanilag rugalmas, ami azt jelenti, hogy egy kisebb önkormányzat jelentősen kisebb erőbefektetéssel tudja azt elkészíteni.
- Megyei jogú városok esetén az erőforrások általában minden téren adottak ahhoz, hogy a stratégia tervezési folyamat megvalósuljon – többnyire külső szakértői segítséggel. Nem volt ez másként Veszprém Megyei Jogú Város Önkormányzata esetében sem.

4 A Polgármesteri Hivatal stratégiai céljai

4.1 Ügyfélbarát közigazgatási szolgáltatás

Az e-közigazgatás fejlesztése, Magyarország pozíciójának, versenyhelyzetének erősítése megköveteli többek között a helyi önkormányzatok, így Veszprém Megyei Jogú Város szintjén is a szolgáltató önkormányzat, azaz az ügyfélbarát szolgáltatások, ügyintézés rendszerének kiépítését, működtetését. Az Interneten keresztül biztosított önkormányzati szolgáltatási rendszer – információszolgáltatás, illetve e-ügyintézés kialakítása és működtetése – jelentősen hozzájárul az információs és tudásalapú társadalom kialakulásához.

A szervezetfejlesztési projekt keretében az eredmények informatizálása programponthoz kapcsolódóan aktualizáltuk az önkormányzat **Informatikai Stratégiáját**. A stratégia rövid-, közép-, illetve hosszú távú célokat egyaránt azonosít. A rövid távú célok megvalósításához akcióterveket tartalmaz, melyek megvalósítása az Önkormányzat egyértelmű feladata.

Az önkormányzat az informatikai stratégia kidolgozásával informatikai jövőképet azonosít, meghatározza a rövid távú célokat, továbbá bemutatja a folyamatban lévő a rövid távon tervezett projekteket.

Az Informatikai Stratégiában megfogalmazott stratégiai célok az alábbiak:

- Az önkormányzat aktív szerepvállalása a közigazgatás szolgáltató jellegének erősítésében, a polgárok ügyeikkel kapcsolatos információs igényeinek kielégítésében,
- szakmailag megbízható, ügyfélorientált és eredményalapú szervezet működtetése, amely garanciát jelent a jogszabályokban rögzített valamennyi feladat pontos és gyors végrehajtására,
- minőségi munkakörnyezet megteremtése, amelyben biztosított a munkatársak szakmai és személyes fejlődése,

- EU követelményeknek való teljes körű megfelelés,
- az információhoz való egyenlő hozzáférés érdekében az informatikai infrastruktúra fejlesztése.

A stratégia egyértelműen rögzíti az érintettek körét, valamint azokat az eszközöket, amelyek a stratégiai célok elérését szolgálják. Az ügyfelek, munkatársak, intézményi dolgozók és önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok dolgozói a közvetlen résztvevői és egyben felhasználói az informatikai fejlesztéseknek, ezen túlmutatóan szükséges a külső környezet, a nemzetközi elvárásoknak való megfelelésre törekvés.

A stratégia lebontása koncepcionális célokra kézzel foghatóvá teszi annak a vízióknak a teljesülését, amely, mint küldetés megfogalmazásra került az ügyfélbarát közigazgatási szolgáltatás megteremtése érdekében. Feldolgozásra kerülnek a kritikus pontok, teljesítmény-indikátorok és azok a tényezők, amelyek a stratégia megvalósításának sikerességét támasztják alá.

Ahhoz, hogy az Informatikai Stratégia megvalósulását mérni és elemezni lehessen, illetve a felelősök számonkérhetőek legyenek, szükséges intézkedési tervet / cselekvési programot kidolgozni annak érdekében, hogy a konkrét célkitűzéseket határidővel, felelőssel azonosítva, költségterveket hozzárendelve teljes körűen, lépésről lépésre azonosíthassuk a folyamat mérföldköveit és mint egy projektet, a tervezéstől a megvalósításig figyelemmel követhessük.

Mivel a célok eléréséhez az önkormányzat nem rendelkezik megfelelő saját forrással, folyamatosan figyelemmel kell kísérni az informatikai fejlesztés pályázatok útján történő megvalósításának lehetőségét.

Veszprém Megyei Jogú Város Önkormányzatának alapvető célja, hogy az Önkormányzat ügyfelei részére — az Önkormányzati törvényben rögzített alapelveknek és feladatoknak megfelelően — a szolgáltatások biztonságos ellátását, a szolgáltatások színvonalának folyamatos javítását segítő adminisztratív és szakértői támogatást, illetve az Önkormányzat magas színvonalú működését biztosítsa. E feladatok megoldásában kiemelt szerepet kap az elektronikus kormányzati programokhoz kapcsolódó informatikai stratégia,

amely lehetőséget teremt az állam és a polgárok közti kommunikáció minőségi fejlesztéséhez, a rendelkezésre álló információtömeg hatékony kezeléséhez.

4.2 Hatékonyság növelése

A magyarországi önkormányzatok az Önkormányzati és Területfejlesztési Minisztérium által kidolgozott „Városrehabilitáció 2007-2013-ban, Kézikönyv a városok számára” című módszertani útmutató alapján dolgozták ki az Integrált Városfejlesztési Stratégiát. Az IVS a kézikönyv előírásainak megfelelően egy olyan - a jogszabályok által szabályozott tervezési dokumentumok sorából hiányzó - középtávú, integráló és stratégiai szemléletű gondolkodást megtestesítő fejlesztési dokumentum, melynek elkészítése előfeltétele a Regionális Operatív Program által finanszírozott városrehabilitációs célú támogatások elnyerésének.

Veszprém 2008-ban készítette el Integrált Városfejlesztési Stratégiáját.

Az IVS alapvetően ágazati stratégiának lenne tekinthető, azonban a módszertani útmutató alapján kidolgozott terv felöleli a település teljes fejlesztési stratégiáját.

Az integrált településfejlesztési stratégia fogalmát az épített környezet alakításáról és védelméről szóló 1997. évi LXXVIII. törvény 2009. október 1-jétől hatályos 2. § 12. pontja határozza meg: Integrált településfejlesztési stratégia a középtávú, stratégiai szemléletű, megvalósítás orientált településfejlesztési dokumentum. A 7. § (4)-(5) bekezdése alapján: Az integrált településfejlesztési stratégia városok és több település közös tervezése esetén a településfejlesztési koncepció kötelező önálló munkarésze. Integrált településfejlesztési stratégiát község is készíthet a településfejlesztési koncepció önálló munkarészeként.

Az integrált településfejlesztési stratégia meghatározza a települések középtávú településfejlesztési tevékenységét, összehangolja a különböző szakpolitikai megközelítéseket, összefogja és ütközteti az érintett partnerek (üzleti szektor, civil szektor, közsféra szereplői, lakosság) céljait, elvárásait, meghatározza a

fejlesztési célokat, azok finanszírozási módját, továbbá a megvalósítás és fenntartás módját is összefüggéseiben kezeli. A törvény felhatalmazza a Kormányt, hogy az integrált településfejlesztési stratégia tartalmi követelményeit, időtávjait, munkarészeit, készítésének, egyeztetésének és felülvizsgálatának szabályait, valamint az önkormányzati településfejlesztési döntéseket megalapozó más dokumentumokhoz való viszonyát rendeletben szabályozza, ez a szabályozás azonban még nem készült el.

Az önkormányzat így határozza meg az IVS feladatát: Az IVS azt az integrált, területi alapú tervezési szemléletet kívánja megjeleníteni, mely ötvözi a különböző szakpolitikai megközelítéseket (pl. gazdaságfejlesztés, környezeti fejlesztés, közlekedésfejlesztés, társadalmi célok megvalósítása, stb.), összefogja és ütközteti az érintett partnerek (üzleti szektor, civil szektor, közsféra szereplői, lakosság) céljait, elvárásait az önkormányzat városfejlesztésben meghatározó és döntéshozó szerepe mellett. Az integrált megközelítés további eleme, hogy a fejlesztési célokat, azok finanszírozási módját, megvalósítási és fenntartási módját szinergikusan kezeli. Az IVS készítésének alapját képezi, hogy a közösségi források csak olyan beruházásokat támogassanak, amelyeket a piac nem képes elvégezni. Ez a városfejlesztésnek kulcskérdése, a piaci és állami beruházások közötti egyensúly megtalálása az IVS alapvető feladata.

Veszprém Integrált Városfejlesztési Stratégiája tartalmazza a város és részeinek elérendő céljait, a tervezett projekteket, illetve az ezek elérése érdekében mozgósítani tervezett forrásokat. A dokumentum konkrét megvalósítási elemeket is magában foglal, ezzel a lehető legpontosabb becslését adja a városfejlesztés céljaira igénybe vehető forrásoknak és azok lehetséges eredetének. Éppen ezért szükséges az IVS rendszeres időközönkénti áttekintése és felülvizsgálata, az abban foglaltak aktualizálása, az esetlegesen megváltozott külső feltételekhez való igazítása és a megvalósított akcióterületi fejlesztésekre építve újabb fejlesztési területek kijelölése.

A stratégia nem csak a város önkormányzata számára fogalmazza meg az általa irányítható, befolyásolható beavatkozások tervezett irányait és céljait, hanem orientálja a stratégia megvalósulásában érdekelt és a tervezési folyamatba is bevont partnerek, a magán- és civil szféra tevékenységét is.

Az **Integrált Városfejlesztési Stratégia** rendelkezik előzmény dokumentumokkal: korábban elkészített stratégiákra, koncepciókra, tervekre épül, úgy mint:

- Városfejlesztési Akcióterv
- Településfejlesztési Koncepció
- Stratégiai Fejlesztési Koncepció
- Gazdasági program
- Településrendezési Terv
- Közoktatási esélyegyenlőségi helyzetelemzés
- Közoktatási Feladatellátási, Intézményhálózat-működtetési és fejlesztési terv
- Civil Koncepció
- Turizmusfejlesztési Stratégia
- Közlekedésfejlesztési Koncepció vitaanyag
- Ingatlankataszter
- Székesfehérvár-Veszprém Pólus Stratégia

Az IVS a következő főbb fejezeteket tárgyalja:

- Helyzetelemzés
 - o Veszprém térségi funkciói
 - o A város egészére vonatkozó gazdasági, társadalmi helyzetkép, közszolgáltatások bemutatása, környezeti állapot felmérése, városi SWOT elemzés
 - o Veszprém városrészeinek helyzetképe
- Stratégia
 - o Hosszú távú jövőkép meghatározása
 - o Fejlesztési irányok kijelölése
 - o A stratégia koherenciája, konzisztenciája
- Akcióterületek kijelölése
- A stratégia megvalósíthatóságának vizsgálata
 - o Ingatlanguzálkodási terv bemutatása
 - o Városrehabilitációs célok elérése
 - o A városfejlesztés szervezeti keretei
 - o Településközi koordinációs mechanizmusok
 - o Stratégiai monitoring

Az önkormányzat stratégiai célkitűzése, hogy a város regionális szerepét erősítse és ezzel az itt élő polgárok és a városban működő vállalkozások számára jobb életkörülményeket és jobb érvényesülési esélyeket nyújtó, versenyképesebb környezetet hozzon létre.

Az önkormányzat választópolgárai felé is felelősséget vállaló politikai tevékenységei:

- a magasan képzett, és ezáltal jól érvényesülni képes, jól megélt munkaerő létrejöttét és megtartását, továbbá a város közösségi vonzerejének megerősödését, valamint
- a regionális gazdaság növekedését, a kutatás-fejlesztési és gyártás-összeszerelési ágazatok városba vonzását elősegítő programjai

A város jelentős gazdasági, innovációs és szabadidős potenciállal rendelkezik. A stratégia, a globalizáció, az integrációk, és a hétköznapi életet — a közösségek, a helyi demokrácia, a munka-, szórakozás- és szolgáltatások világát — gyors ütemben átalakító elektronizáció korában a célok elérését elképzelhetetlennek tartja az *információs társadalom technológiáinak intenzív alkalmazása* nélkül.

Az IVS elkészítése során alkalmazták azokat a módszereket, amelyeket az előző fejezetekben bemutatunk. Gazdag statisztikai adatbázist használtak a város helyzetének értékelésére. A település erősségeit, gyengeségeit, lehetőségeit és a fejlődését kockázatos veszélyeket SWOT-analízis készítésével ismertetik. Az analízis a településen lebonyolított fókuszcsoportos beszélgetések és a megismert háttérdokumentumok alapján került összeállításra.

A stratégia szempontjából legfontosabb partnerségi csoportok és az elvégzett tevékenységek az alábbiak voltak:

Partnerségi csoport	Tevékenység
Önkormányzat, képviselőtestület, bizottságok,	Interjú, folyamatos egyeztetés
Lakosság,	Lakossági kérdőív, lakossági fórum
Civil szervezetek;	Interjúk, civil fórum
Vállalkozások,	Interjúk, befektetési egyeztetés, vállalkozói fórum
Szakpolitika	Egyeztetések
Szakhatóságok.	Egyeztetések

Elmondhatjuk, hogy az elkészült IVS megalapozza a város pályázatokon történő sikeres szereplését. Az IVS-t tanulmányozva egy idegen, akár befektetési céllal érkező személy megismerheti a település jelenét, és képet alkothat az önkormányzat által elképzelt jövőről.

4.3 Európai Unió követelményeknek való megfelelés

Rövid távú célok:

- Az Önkormányzat hatékonyabb működése érdekében:
 - o Az önkormányzat belső munkafolyamatainak folyamatos felülvizsgálata, és a megváltozott külső és belső lehetőségeknek megfelelő továbbfejlesztése, optimalizálása.
 - o Az Önkormányzat belső kommunikációjának továbbfejlesztése.
 - o Az Önkormányzat és a Hivatal belső kommunikációjának javítása, informatikai alkalmazásokkal történő támogatása, a munkafolyamatok informatikai eszközökkel történő támogatásának fejlesztése.
 - o Az ügyek nyilvántartására hivatott iktatási rendszer korszerűsítése, az elektronikus úton indított ügyek körének bővítése az ügyintézési rendszerben.
 - o A munkatársak rendszeres képzésén (nyelvi, EU ismeretek, közigazgatási ismeretek, stb.) és tájékoztatásán keresztül a szervezeti képességek (szervezeti kultúra) javítása.
 - o Informatikai képzés és továbbképzés biztosítása.
 - o Közcélú tartalmak továbbfejlesztése

Középtávú koncepcionális célok (1-2 éven belül megvalósítandó célok)

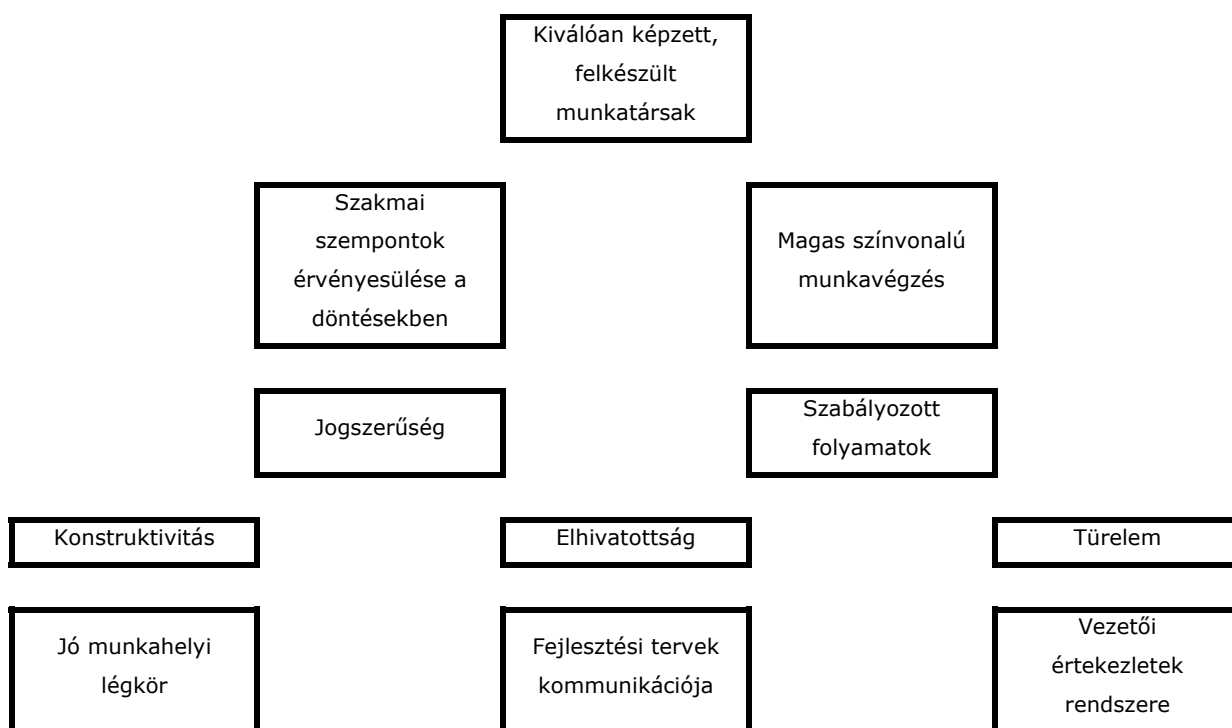
- Az Önkormányzat hatékonyabb működése érdekében:
 - o Testületi munka támogatása az előterjesztések elektronikus előállításának megvalósításával.
 - o Intézmények integrált gazdálkodásának kialakítása.
- Ügyfélbarát ügyintézés érdekében:
 - o Nyílt internet hozzáférési helyek (Info-Pontok) számának növelése a városban, valamint a közösségi helyeken (pl. klubkönyvtárakban, intézményekben) internet hozzáférési helyek kialakítása, illetve ezek számának növelése.
 - o Önkormányzati statisztikák és adatbázisok nyilvánossá tétele.
 - o On-line véleménykérés és szavazások lehetőségének megteremtése.
 - o Egyablakos ügyfélszolgálat kialakítása az Internetről történő ügyintézés támogatására.

Hosszútávú koncepcionális célok (2-5 éven belül megvalósítandó célok)

- Az Önkormányzat hatékonyabb működése érdekében:
 - o Az önkormányzati adatvagyon másodlagos használatának, értékesítésének kialakítása és az ehhez szükséges portálrendszerek kialakítása.
 - o Egységes informatikai rendszer kialakítása a hivatali munkavégzés támogatására.
- Ügyfélbarát ügyintézés érdekében:
 - o A törvényi szabályozások adta kereteken belül, a digitális aláírás gyakorlati használatának kialakítása, elfogadása a közigazgatási ügyintézésben.
 - o A lakosság és a vállalkozások számára az elektronikus ügyintézés lehetőségének biztosítása.
- EU-konformitás érdekében:
 - o EU regionális együttműködések (kistérségek, régió) lehetőségeinek feltárása.

5 A Polgármesteri Hivatal értékei

A lehetséges értékek összegyűjtése után rangsoroltuk a kapott értékeket fontosságuk és említési arányuk szerint, így alakítottuk ki az alábbi értékrendi hierarchiát, amelyben a kiválóan képzett, felkészült munkatársak jelennek meg, mint legfontosabb értékek:



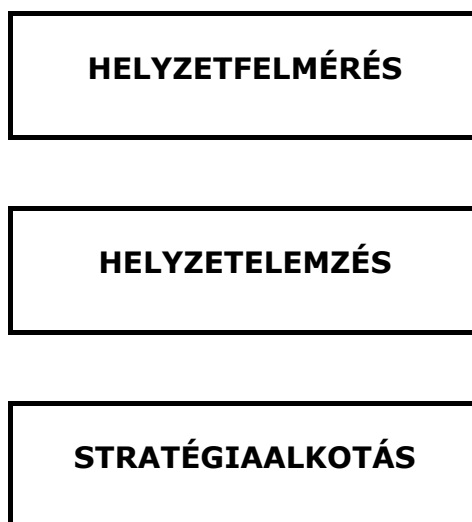
A Polgármesteri Hivatal működésében tehát – és ezt a korábbi SWOT analízisek is alátámasztják – a fenti érték-hierarchia fontos szerepet játszik. Valamennyi vizsgált szegmensben megállapíthatjuk, hogy a munkatársak képzettségére, képességére, munkához való hozzáállására és elhivatottságára vezethető vissza minden „erősség”, amellyel a hivatal rendelkezik. Ezeket az értékeket kell „hadirendbe állítania” annak érdekében, hogy a szolgáltatási színvonal folyamatos minőségi javulást mutasson, a működés problémamentes legyen.

6 Stratégiai térkép, akcióterv - információáramlás

6.1 A stratégiai tervezés folyamata

Mindegy, hogy egy vállalat, a falu, avagy mi magunk tervezünk, az alábbi három szakaszt fogja tartalmazni stratégiai tervünk:

1. Nézd meg, hogyan állsz! (**helyzetfelmérés**);
2. Ez alapján vizsgáld meg, mire vagy képes! (**helyzetelemzés**);
3. És határozd meg, hogy mit kell tenned a céljaid eléréséhez! (**stratégiaalkotás**)



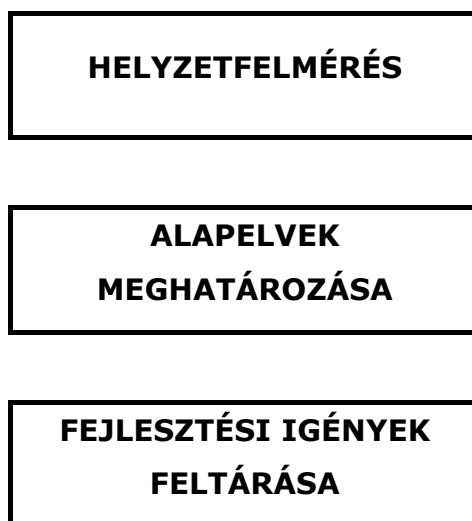
1. sz. ábra: A stratégiai tervezés főbb szakaszai

E három szakasz eredményeképpen áll elő a stratégiai tervezés elsődleges outputja: a program, pontosabban a program-generálásra való képesség. A logika magától értetődőnek látszik, a probléma többnyire azzal szokott lenni, hogy a harmadik lépés, azaz hogy mit kell tenni (hova és milyen utat kell építeni, mit kell oktatni stb.) már azelőtt megvan, hogy a helyzetet átgondolnánk és a célokat kitűznénk, pedig a tervezés éppen arra jó, hogy szembesüljünk azzal: biztos az-e a legszükségesebb teendő, amit magunktól evidensnek tartanánk.

Helyzetfelmérés

A helyzetfelmérés során a következő teendők vannak:

1. A stratégiai tervezés alapelveinek tisztázása
2. A fejlesztési igények feltárása



2. sz. ábra: A helyzetfelmérés lépései

A tervezés az önkormányzatok esetében is összetett tevékenység, alapos munkát igényel. Szólni kell arról is, hogy a tervezés is megvalósítható belső és külső erőforrás igénybe vételével. Az önkormányzatnak alaposan meg kell fontolnia, hogy igénybe vesz-e külső erőforrást stratégiai tervének elkészítéséhez. Lehetséges szempont a belső munkaerő leterheltsége, ugyanakkor számolni kell azzal is, hogy egy külső cég/személy nem érzékel minden problémát. Ideális és javasolt helyzet, amikor az önkormányzat alapvetően saját maga készíti el a stratégiai terveit, ugyanakkor a tervezés egyes fázisaiban koordináló szerepre külső személyt alkalmaz (pl. igényfelmérő workshopokon). Ezzel biztosítható, hogy a stratégiai terv az adott önkormányzat jellegzetességeit figyelembe vegye (azaz ne legyen túl általános), ugyanakkor bizonyos fokú objektivitás is érvényesüljön.

A fejlesztési igények meghatározásakor a lakosság számából és összetételéből, a meglévő gazdasági és szolgáltatási kapacitásokból számítható igények mellett igen nagy figyelemmel kell lennünk a helyi lakosok fejlesztési igényeinek területeire és volumenére is. A lényeg nem a választás a kétfajta információforrás között, hanem az egyensúly megtalálása. A csupán a statisztikai adatokra építő tervezés könnyen elszakadhat a kulturális elemeket, szubjektív tényezőket és számtalan más, a vizsgálatba be nem vont körülményt is ötvöző valós igényektől, míg a csupán a lakossági, ill. közösségi megkérdezések alapján megfogalmazott igények túlzásokat, már meglévő, csak esetleg nem jól hasznosított kapacitások figyelmen kívül hagyását, párhuzamos fejlesztéseket okozhat. A lakossági, ill. közösségi igényfelmérés kijelölheti a fejlesztési igények területét, a megcélzott minőséget, míg a statisztikai elemzés a kialakítandó kapacitások mennyiségének meghatározásához adhat támpontot.

Mindezek figyelembe vételével a fejlesztési igények beazonosításához használhatunk:

- statisztikai adatelemzéseket,
- dokumentumelemzést,
- közvetlen megfigyelést és informális felmérést,
- szóbeli és kérdőíves megkérdezést.

Minden esetben a munkát részletes vizsgálati terv készítésével kezdjük, mely tartalmazza a vizsgálat tárgyának megjelölését, az információ gyűjtés, feldolgozás és elemzés módszereit és az eredmények felhasználására, ill. publikálására vonatkozó elképzeléseket. A sikeres fejlesztés csak a helyzet pontos, alapos, komplex feltárásán és értékelésén alapulhat. Nem szabad azonban ezt a követelményt úgy értelmeznünk, hogy a térségben lévő minden jelenségről és dolgról pontos leltárt kell készítenünk. A túl sok adat, információ összegyűjtése nem csupán költséges, de a stratégiai tervezés sikerét is veszélyezteti. Nem vesztünk el a részletekben, a stratégiai irányok pontos meghatározásához föltétlenül szükséges információkra szorítkozzunk, igyekezzünk a kívánt tartalmat leginkább lefedő mutatószámokat kiválasztani, s azok bázisán valóban értékelést készíteni. Ugyanakkor a kulcsterületeken (ezek lehetnek ágazatok vagy földrajzi téregységek is) mélyebb, a programok

kidolgozását is megalapozó ismeretekre, több tényezőt figyelembe vevő értékelésre van szükségünk.

Hogyan érhetőek el a statisztikai adatok? A Központi Statisztikai Hivatal évkönyvei és T-STAR nevű adatbázisa a leggyakrabban használt adatforrásaink közé tartoznak. A KSH évkönyvek esetében számolnunk kell azzal, hogy az előző év adatai folyó év őszén állnak leghamarabb rendelkezésre, amikor az önkormányzatoktól, közvetlen adatszolgáltatóktól már frissebb adatok is elérhetőek. A településsoros számítógépes adatbázis szintén megvásárolható, kezeléséhez azonban komolyabb technikai eszközökre van szükség. Rendszeresen vagy időszakonként a különböző gazdasági és társadalmi jelenségeket és folyamatokat ismertető szakmai, valamint területi évkönyvek és időszaki kiadványok is megjelennek.

A korábban elkészült elemzések az információk gazdag tárházának bizonyulhatnak. Részint a folyamatok időbeni alakulásának vizsgálatát könnyíthetik meg (vigyáznunk kell azonban az adatok összehasonlíthatóságára), részint a szemléletváltozás irányai válnak megvilágíthatóvá, részint résztémákban részletesebb elemzéssel járulnak hozzá a helyzetkép kiteljesítéséhez és részint a korábbi kezdeményezések eredményeinek bemutatásához alapvető forrásul szolgálnak. A helytörténeti monográfiák alapvetően leíró jellegű munkák. Valamely térség, település társadalmi, gazdasági helyzetének feltárását, tüzetes statisztikai vizsgálatát tartalmazza. A vizsgálat az előnyök és hátrányok bemutatására törekszik a múltbeli folyamatok elemzése kapcsán.

A közvetlen megfigyelés a térségről szerzett ismereteink legalapvetőbb forrása. Megfigyelésünket végezhetjük átfogó, vagy valamely részkérdésre koncentráció jelleggel. Mindkét esetben fontos azonban, hogy szempontjainkat előre megtervezzük, figyelmünket tudatosan irányítsuk valamely probléma felé. Az előre meghatározott szempontrendszer szerinti megfigyelés a térségben járatos, jó helyismerettel rendelkező munkatársak számára is hozhat új eredményeket.

A szóbeli megkérdezés (interjú) mind tartalmában, mind formájában és hatókörében tudatosan megtervezett, a megkérdezettek alapadatait és a kérdésre adott válaszokat egyaránt rögzítő, a felmérés tényét a kérdezettel egyértelműen tudató formális felmérés a térségről szerzendő információk fontos forrásai. Az igényelt technikai eszközök, az értékelhetőség miatti nagyobb elemszám és ebből következő időigény miatt azonban költségigényesek. Ezért, illetve a megkérdezettekben kiváltott esetleges negatív reakciók veszélye miatt is a megfelelő forma kiválasztására és a felmérés részletes megtervezésére fokozott figyelmet kell fordítani.

A kérdőíves megkérdezés alapja a kérdőív, ami a magválaszolásra váró kérdések halmaza, de rendkívül rugalmas a felteendő kérdések módja szempontjából. A lekérdezés eredményét a mintaválasztás, a kérdések összetétele és fajtája, valamint a lekérdezés módja alapvetően befolyásolhatja.

Az aprólékos munkával összegyűjtött, feldolgozott formában rendelkezésünkre álló információk és a korábban megszerzett szakismeretek bázisán az alábbi elemzésekből alkotható meg egy, a stratégiai tervezés során használható a helyzetleírás/helyzetértékelés szerkezete, ami egyúttal egy ilyen tartalmú dokumentum tartalomjegyzéke is lehet. A helyzetfelmérés elemei:

- A külső környezet leírása: A tágabb környezetben ható, a térségben élők hatókörén kívüli tényezők közül foglalkozni kell a nemzetgazdasági helyzettel, annak jellemző tendenciáival, a térség fejlesztésében várható állami szerepvállalással, a fejlesztéseket meghatározó szabályozással, a nemzetközi kereskedelmi feltételek alakulásával, az országban jellemző, az adott térségre is kiható demográfiai folyamatokkal, ill. egyéb, a térség szempontjából fontosnak ítélt tényezővel.
- A belső adottságok leírása: A helyzetelemzés várhatóan leghosszabb részét képezi a helyi adottságok elemzése. Ennek során ismételten ügyelnünk kell arra, hogy ne vesszünk el a részletekben, ill. a problémák feltárása mellett a térség pozitív adottságaira és azok hasznosításával összefüggő térségi sajátosságokra összpontosítsunk.
- A versenypozíciók és a konkurencia elemzése: A helyzetfelmérés egyik leglényegesebb eleme a térség komparatív előnyeinek feltárása. Rá kell mutatnunk, melyek azok a termékek, szolgáltatások, amelyek a területen

kívül nem, vagy nem ilyen minőségben ill. mennyiségben található meg, vagy máshol kevésbé gazdaságosan állíthatók elő. Melyek azok, amelyek körében a piaci részesedés jelentős? Kik a konkurensaink a térségünket érintő termék-, ill. szolgáltatási piacon? Pénzügyi, munkaerő piaci, infrastrukturális, ipari, kereskedelmi koncentrációs, megközelíthetőségi helyzetük, imázsuk alapján miben bizonyulnak erősebbnek vagy gyengébbnek nálunk? Kik a partnereink, ill. meglévő vagy potenciális gazdasági kapcsolataink alapján kik jöhetnek szóba partnerként? Miben rejlik az ő erősségük vagy gyengeségük?

Helyzetelemzés



3. sz. ábra: A helyzetelemzés folyamata

Azt, hogy mi a gond, a baj a faluban/városban, igen könnyen el tudja mondani bárki. Hogy mi a jó ugyanott, már kevésbé jut eszünkbe. Az, hogy miért vannak a problémák, mi okozza őket, pedig eszünkbe sem jut vagy nem is tudjuk megválaszolni. E nélkül pedig igen nehéz megmondani, mit is kell tennünk. Hiába ismerjük a mai helyzetet, ha nem tudunk célokat megfogalmazni. A helyzetleírás megállapításai, valamint a célok meghatározása közé segít hidat verni a helyzetelemzés. Sokan máshogy hívják, vagy nem tekintik önálló egységnek a tervezés során, ez nem feltétlenül baj. Az már viszont igen, ha nincs meg a kapcsolat az adottságok, a fejlesztési igények valamint a stratégia között. Azért

hogy e kapcsolat mindig meglegyen, gyakran szokás használni egy egyszerű helyzetelemző eszközt, ami önmagában összeköti felméréseinket és a kitűzött irányokat. Ez az eszköz a SWOT elemzés.

A helyzetelemzésnek a tervezési gyakorlatban több eszköze is van. Ezek közül a leggyakrabban használt módszer az ún. SWOT. A SWOT módszer szolgál majdan a stratégia kiindulópontjául. Maga a módszer négy angol szó kezdőbetűjéből kapta a nevét.

- S (strengths): erősségek, melyekre a fejlesztés alapozható
- W (weaknesses): gyengeségek, fejlesztést nem lehet rá alapozni, sőt gátolják azt
- O (opportunities): lehetőségek, kívülről segíthetik, ösztönözhetik a fejlesztést
- T (threats): veszélyek, melyek kívülről akadályozhatják a fejlesztés sikerességét

A felmerült fejlesztési igények laza halmazából a programcélok felé vezető fő lépésnek tekinthetjük a térség erősségeinek, gyengeségeinek, lehetőségeinek és veszélyeinek rendszerezett áttekintését. Ez a gyors elemzési forma teszi lehetővé a gyakran igen terjedelmes helyzetelemző tanulmányok megállapításainak áttekinthetőbbé tételét és egy komplex szemléletű, konszenzuson alapuló, a stratégiai tervezés további fázisaiban jól hasznosítható, esetenként rangsorolást is tartalmazó értékelés megalkotását.

A SWOT elemzés fél évszázados múltra tekint vissza, vállalati stratégiai tervezési célokra alkották meg. Áttekinthető és mégis összetett eredmények kialakítására alkalmas, egyszerű logikát követő eljárás. Kétségtelen előnye más közkedvelt technikákkal szemben, hogy megközelítése kiegyensúlyozott, az előnyök és a hátrányok egyaránt feltérképezésre kerülnek. Elmondható azonban, hogy nem helyettesíti feltétlenül a többi technikát, hanem inkább kiindulópontot, egy rendezett helyzetelemzést szolgáltat számukra. A SWOT alkalmazása a közsféra fejlesztéseinek tervezésében azonban nem problémamentes. A leginkább vitatható terület a külső és a belső tényezők elkülönítése, tehát annak meghatározása, hogy mi számít a terv keretein belül befolyásolható tényezőnek, és mi nem.

A SWOT formailag egy táblázat, amit viszonylag egyszerű felrajzolni. Még a szokásos kiegészítésekkel is csupán egyoldalas ábra, aminek legnagyobb előnye az áttekinthetőség. Ám a SWOT nem egyszerűen csak egy ábra, hanem egy egyszerű és logikus eljárás, aminek az ábra csak eszköze, és eredményeinek bemutatására szolgál. Maga az eljárás a tényezők közötti logikai kapcsolatot teremti meg, ezért rendszeres visszacsatolásokat tartalmaz. Formáját tekintve optimális esetben nem íróasztal mellett készül, hanem interaktív módon, műhelyfoglalkozások keretében. A jelenlévők szakmai tudásanyagára és véleményére épít, ezért különösen alkalmas arra, hogy megvalósítsa a résztvevők, az érdekeltek bevonását a közös, és így közösen elfogadható, stratégia kialakításába. Ezen keresztül tehát a SWOT egyben a partnerség eszköze is, ami a modern struktúrapolitikával szembeni alapvető elvárás. De mivel a SWOT a résztvevő partnerektől is függ, így egyúttal nem létezik egyetlen jó SWOT, a végeredmény mindig a megjelentek véleményének függvénye.

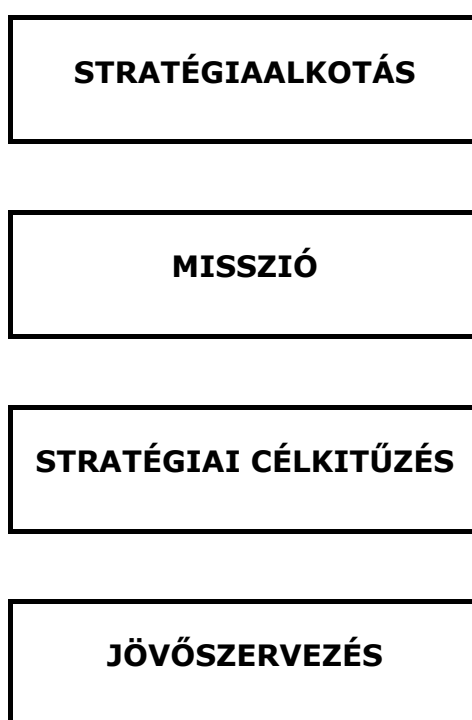
A SWOT táblázat kitöltése után két út áll előttünk. Egyrészt a SWOT-analízis alapján rögtön elkezdjük a stratégiai célok megalkotását, ez az elsődlegesen fontos teendőnk. Emellett a SWOT-ból különböző jövőre vonatkozó forgatókönyveket, jövőképet vázolhatunk fel, amelyek alapján meghatározzuk a település misszióját, és így megvizsgálhatjuk, hogy koherensek-e a kitűzött stratégiai célok.

Stratégiaalkotás

Jogos kérdés lehet, hogy amennyiben komolyan gondoljuk a tervezést, és nem önálló programokat akarunk kidolgozni, mi lesz az ami összetartja stratégiánk elemeit? Mi a közös kapocs egy mezőgazdasági és egy hajózási programban? A válasz a tervezési logikából következik, e kapocs tervünk átfogó célkitűzése (missziója) kell legyen, ami felé valamennyi részterület törekszik. Mint végső átfogó cél, nem kell valami nagyon bonyolult dologra gondolni. Az már azonban sokat elárul a település stratégiájáról, hogy főként milyen területeken keresztül kívánják ezt elérni, hogy mire helyezik a hangsúlyt. Jó lenne persze minden javítani, de erre úgyszemint lesz elég erőforrásunk. Így érdemes fő célunkat is arra

fókuszálni, ahol a legtöbbet kívánunk tenni. Ezt a fő célt pedig egy misszió, küldetés megfogalmazásába tömöríteni.

Javasolt az a módszertani megoldás, hogy a rendelkezésre álló információk alapján, de különösen a SWOT-ból kiindulva különböző forgatókönyveket alakítunk ki, és vetünk össze egymással. A forgatókönyvek közül egyet ki kell emelni, jövőképpé kell tenni. Azt a forgatókönyvet érdemes választani, amelyik bekövetkezte reális, és amely egyben a település számára is a legideálisabb.



4. sz. ábra: A stratégiaalkotás folyamata

Ha tisztázódott a település jövőképe és az önkormányzat missziója, még érdemes azt megfelelően csomagolni, hogy eladhatóvá váljon. Ez, mint egy rövidebb szlogen, közérthetően fogalmazza meg a település jövőbeli fő fejlődési irányát. A cél és a szlogen maga is természetesen vitatható, de érthető és egyértelmű. Ha a helybeliek egyetértenek vele, a jövőben is könnyen fel lehet őket sorakoztatni mögötte.

Amennyiben van egy helyzetleírásunk, ez alapján elkészült egy SWOT, van átfogó célunk (missziónk), vannak stratégiai fő-, és alcéljaink, és vannak eszközeink (alprogramok/projektek), akkor lényegében készen is van a stratégiai tervünk. Ha céljaink és eszközeink kellően részletezettek, akkor e terv egy programban (vagy programok csokrában) végződik, tehát már csak meg kell valósítanunk az abban foglaltakat.

Joggal merülhet fel az a kérdés, hogy ha papírra vetjük tervünket és programunkat, vajon van-e ennek valamilyen ajánlott szerkezete. A válasz igen is, meg nem is. Ha az EU-t nézzük, tudjuk, hogy ott csak a strukturális alapokból finanszírozott programok számára van előírt szerkezet. Ez érdekes lehet a települési, programok számára is, bár figyelembe kell vennünk, hogy az előírás két szinttel magasabb területi egységre, a (NUTSII szintű) régióra vonatkozik, amely régiók hazánkban három megyényi területet ölelnek fel.

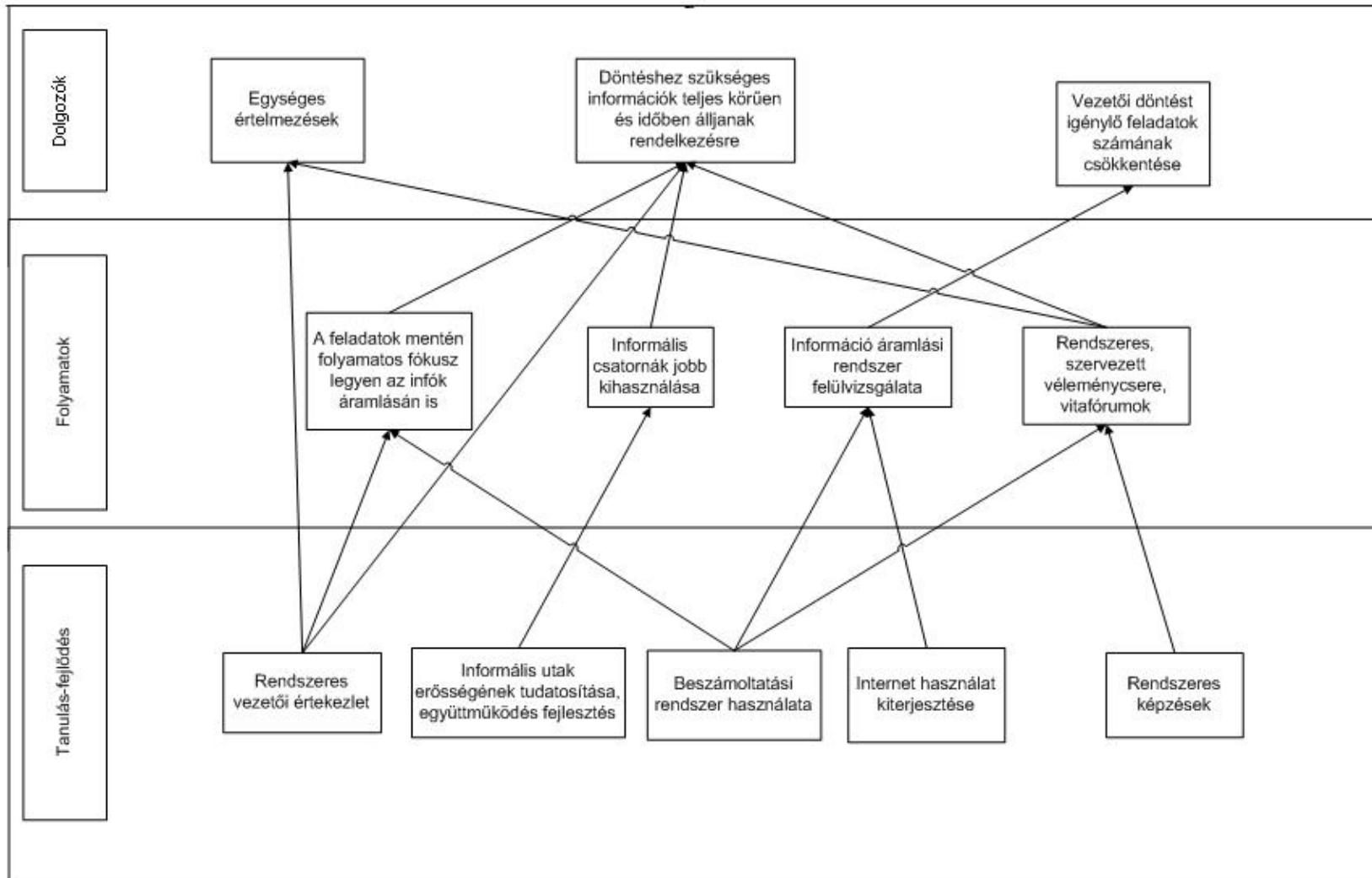
6.2 Belső információáramlás javítása

A stratégiai térkép megalkotásakor a dokumentum elején bemutatott elméletnek megfelelően 3 szinthez kapcsoljuk a kitűzött célokat:

1. A legfelső szint azokat a célokat tartalmazza, amelyek közvetlenül javítják annak az érintettnek az elégedettségét, akit a stratégiai térkép megcéloz, ezért hívjuk ezt a szintet „dolgozói” szintnek.
2. A középső szint azokat a célokat tartalmazza, amely olyan folyamatokra vonatkozóan fogalmaz meg szándékokat, amelyek jellemzően előállítják a dolgozó elégedettségét, és így közvetetten hatnak az első szintű célokra.
3. A legalsó szint olyan célokat fogalmaz meg, amelyek jellemzően ahhoz szükségesek, hogy a folyamatokat jól, hosszú távon lehessen működtetni. Ehhez gyakran szükségesek képzések, belső átszervezések, vagy informatikai fejlesztések, amelyek segítségével hatékonyabban tudják ellátni az emberek a feladataikat. Ezért hívjuk ezt a szintet Tanulás – fejlesztés szintnek.

A három szint egységes használata és folyamatos figyelése olyan kiegyensúlyozott képet ad az összességében megfogalmazott célok eléréséről, ami sokkal nagyobb valószínűséggel tudja biztosítani, hogy a célok megvalósulnak és hosszú távon fenntarthatóak lesznek, mintha csak egy-egy dimenzióban kiragadott kívánt állapotot fogalmaznánk meg.

Az **információáramlás javítása** a hivatalon belül olyan cél, amely több fent említett, a jövőképben megfogalmazott hosszú távú célhoz is kapcsolódik. A folyamatos képzések, a magas szintű szakszerűség, az átfogó információáramlás és a teljesíthető követelmények számon kérése mind olyan célok, amelyek eléréséhez kapcsolódó rövid távú célok megfogalmazását tartalmazza a stratégiai térkép. Ezek összefüggéseit mutatja be az alábbi ábra.



A következőkben az egyes szintenként kifejtjük azt, hogy mit jelentenek az egyes célok.

Dolgozói szint

Egységes értelmezések:

A megbeszélés során többször felmerült az a problémakör, hogy abból adódtak nehézségek, hogy nem volt egyértelmű a kapott információ, félreértések adódtak az egyes közlések nyomán, ezáltal bizonyos feladatok végrehajtásának mikéntje, és a végrehajtásért felelősök köre sem mindig volt tisztázott.

A célhoz kapcsolódó mérőszámok:

- hányszor kell újra egyeztetni,
- hányszor adódik egy évben olyan helyzet, hogy utólag kiderül, hogy elbeszéltek egymás mellett a résztvevők.

A döntéshez szükséges információk teljes körűen és időben álljanak rendelkezésre.

Ez a cél volt a beszélgetések fókuszában, ez az, ami a dolgozói elégedettséget a leginkább tudná növelni.

A célhoz kapcsolódó mérőszámok:

- Mennyi becsült munkaóra szükséges az információk összegyűjtéséhez?
- Hány késedelmes döntés van információk hiánya miatt?
- Hány hibás/visszavont döntés van információk hiánya miatt?

Vezetői döntés igénylő feladatok számának csökkentése:

Más hivataloknál is jellemző, és itt is markánsan megjelenő probléma volt a **vezetői túlterheltség** és az, hogy mennyi olyan feladat van, amikhez vezetői beavatkozás szükséges. A vezetők túl sok konkrét ügyintézői munkát végeznek, és nagyon sok olyan feladattal találják meg őket az ügyintézők, amikben akár önállóan is képesek lennének dönteni, de vagy jogosultságuk, vagy hatáskörük nincs hozzá. Emiatt a vezetők kevésbé tudnak fókuszálni olyan hosszabb távú célok elérésére, amelyek túlmutatnak a napi rutinok megválaszolásán.

A célhoz kapcsolódó mérőszám:

- Hány olyan döntés van, amelyhez vezetői megkérdezés szükséges?
- Hány olyan döntés van, amely a jogkörök és hatáskörök átcsoportosításával vezetői döntés nélkül meghozható?

Folyamatok szintje

Információáramlási rendszer felülvizsgálata:

A feltérképezést érdemes 3 fázisban elvégezni:

1. a legfontosabb információk útjának feltárása , mint a törvényi változások, amik egyértelműen mindenkire el kell, hogy jussanak és jellemzően egyirányú kommunikációt igényelnek,
2. a pályázáshoz szükséges információk és hosszabb távú tervekről, koncepciókról szóló információk feltérképezése, amiben jellemzően kétirányú információ áramlásra van szükség,
3. a kisebb hatókörű, gyakoribb, de fontos információk feltérképezése, mint az, hogy milyen szervezetekkel milyen megállapodások születtek, kiket vontak be bizonyos munkákba, milyen változások vannak, amik az adott szakterületet szakmailag érintik (pl civil szándékok, szakmai rendelkezések)

A célhoz kapcsolódó mérőszámok:

- Hányféle adatbázist tart nyilván a Polgármesteri Hivatal?
- Éves szinten hány olyan alkalom volt, amikor az információ igazolhatóan elakadt a csatornákon és nem jutott el időben az érintettekhez?

Rendszeres, szervezett véleménycsere, vitafórumok:

Az információk áramoltatása és a rendelkezésre állása csak akkor lehetséges, ha valóban értékes információk vannak a birtokunkban. Ennek érdekében fogalmazódott meg egy olyan kezdeményezés, hogy olyan külső érintettekkel szervezzenek vitafórumokat, és véleménycsereket, akik fontos információk birtokában vannak, vagy hasonló kérdések fontosak nekik. Ilyen szereplők a felügyeleti szervek, a rendőrség, az ellenőrző szervek és más polgármesteri hivatalok (Benchmarking). A kezdeményezés célja, hogy olyan minőségi

véleménycsere jöjjön létre, amely során tisztázni lehet akár törvényi, akár más rendeletek keretében szabályzott témákat, állásfoglalásokat. Ez az, ami nem csak a hivatalon belül, de a hivatalok között, és a feljebbviteli szerveknél is létre tudja hozni az egységes értelmezéseket.

A célhoz kapcsolódó mérőszámok:

- Évente megrendezett szakspecifikus vitafórumok száma
- Releváns, hozzáértő jelenlévők aránya a fórumon

Tanulás – fejlődés

Beszámoltatási rendszer:

A hosszú távú feladatok ellátásának egyik fontos eszköze az, hogy olyan beszámoltatási rendszer alakuljon ki, amiben a legtöbb tervezett feladat számon van kérve, hiszen enélkül könnyen elsikkad a hétköznapi rutinban. A beszámoltatási rendszer másik fontos célja az, hogy azokat a nehézségeket, amik felmerülnek a munkavégzés közben ki lehessen javítani, meg lehessen keresni azt, hogy mit tudnak tenni azért, hogy legközelebb ne forduljon elő hasonló dolog. Ebből következően egy számonkérést, és az egyértelmű hibázások tekintetében enyhe, jelzés értékű következmények használatát is jelenti. Ilyen következmények lehetnek például egy szóbeli figyelmeztetés, egy közös munkaterv összeállítása, erősebb átmeneti ellenőrzés. A harmadik fontos célja a beszámoltatási rendszer használatának, hogy alapját képezheti az egyébként kötelezően működtetett teljesítményértékelési rendszerben szükséges éves visszajelzéseknek és célkitűzéseknek, hiszen folyamatosan ezekhez szolgál inputként.

A célhoz kapcsolódó mérőszámok:

- A teljesítményértékelési rendszerbe átültetett visszajelzések száma
- A beszámoltatásból származó ellenőrzések, számonkérések, beszélgetések száma

6.3 A dolgozói információáramláshoz felépített akciók

A dolgozók (vezetők és ügyintézők egyaránt) közötti információáramlás olyan terület, amely nagymértékben tudja segíteni, vagy gátolni a szervezést. A stratégiai térkép minden doboza egy-egy konkrét célt határoz meg, ehhez kapcsolódnak az **akciók**.

- a vezetői értekezletek rendszerének fejlesztése
- Internet használatának kiterjesztése
- beszámoltatási rendszer felépítése: felelőse a jegyző, cél az 1 éves megvalósítás
- rendszeres véleménycsere, vitafórumok szervezése.

7 Együttműködés és információáramlás a tervezési folyamatban

7.1 Projektszervezet felállítása, Stratégia Alkotó Munkacsoport

A projektszervezetet egyidejűleg két kritérium – a funkció és feladat – figyelembe vételével, mátrixszervezeti rendszerben célszerű kialakítani. A projekt team tagjai továbbra is végzik munkaköri leírásaikba foglalt feladataikat, illetve külső partner bevonása esetén megbízási / vállalkozói szerződés megkötésére kerül sor. Az adott tervezési folyamat szempontjából a team tagok a projektvezetőnek is alárendeltjei és – ha csak időlegesen is, a projekt időtartama alatt – kötelesek utasításait végrehajtani.

A projektvezető a szervezetben kulcspozíciót tölt be, feladata egyidejűleg az irányítás, koordináció, ellenőrzés, és tervezés.

Különböző partnerségi csoportok néhány tagja képviselteti magát a Stratégia Alkotó Munkacsoportban. A Stratégia Alkotó Munkacsoport (SAM) a tervek elkészítését segítő nem formális testület, melynek célja, hogy a tervezéshez biztosítson kielégítő szakmai háttérrel és a stratégia alkotás folyamatában konszenzust. A SAM tagjai nemcsak a szakmai munkát segítik, hanem az általuk képviselt célcsoportok felé is közvetítik a megalkotott stratégia tartalmát, illetve az Önkormányzat felé megjelenítik a célcsoportok véleményét is.

Az alábbiakban a stratégiai tervezési (projekt) folyamatban résztvevő hivatali és külső szakértők feladatleírásai találhatóak, tevékenység szerinti bontásban.

7.1.1 Projektervezés

A tevékenységhez tartozó feladatkörök részletezése:

Projektvezető:	a projektek megvalósításának koordinálása, a partneri együttműködés szervezése és fenntartása,
	az irányításban közreműködő szervezetek döntéseinek, állásfoglalásainak és utasításainak megfelelően önállóan irányítja a projekteket,
	a Megbízó döntései figyelembevételével meghatározza a működés alapelveit
	előterjesztések, javaslatok megtétele a projektirányító szervezetek, és a Megbízó részére,
	utasítás, tájékoztató, illetőleg egyéb intézkedés kiadása a társulás dolgozói részére,
	tervezi, szervezi, irányítja és ellenőrzi a projekt szakmai és gazdasági működésének valamennyi területét,
	folyamatosan értékeli a vezetést, a szervezet tevékenységét, munkáját.
Pénzügyi vezető:	folyamatosan nyomon követi és aktualizálja: a projektek tevékenységekre bontott megvalósítási és költségvetési ütemtervét, a kritikus-út hálót figyelembe véve,
	a projektek költségütemezését
	teljesíti a projektvezető által kiadott egyéb sürgős feladatokat.
Projekt-adminisztrátor:	elvégzi a projekt dokumentálását folyamatosan és teljes körűen: iktat, kezeli az irattárat
	elkészíti és alkalmazza az irattár rendjét,
	közreműködik a havi ütemtervek készítésében,
	a partnerintézményeitől és a Megbízótól való dokumentumok bekérésében, adatszolgáltatásban, adatok, információk továbbításában,
	teljesíti a Projektvezető által kiadott egyéb sürgős feladatokat.

7.1.2 Humán erőforrás kezelése

A tevékenységhez tartozó feladatkörök részletezése:

Projektvezető:	felelős a projekt végrehajtásában közreműködő vezetők kiválasztásáért, a pénzügyi és szakmai menedzsment biztosításáért,
	meghatározza a projektekkel összhangban a menedzsment szervezet felépítését, a dolgozók feladatkörét és a működés főbb szabályait.

Pénzügyi vezető:	számfejti a béreket, gondoskodik a nettó bérek és a járulékok átutalásáról, a bevételek elkészítéséről és a bérkönyvelés főkönyvi könyvelés dokumentálásáról,
	felel a munkaügyi nyilvántartások meglétéért és adatainak hitelességéért.
Projekt-Adminisztrátor:	folyamatosan végzi a projekt dokumentálását: iktat, irattáraz,
	nyilvántartásokat vezet: létszámnyilvántartást, felel ezen dokumentumok hitelességéért.

7.1.3 Kommunikációs tevékenység

Projektvezető:	a munkaszerződésében megállapított feladat- és hatáskörét közvetlenül vagy a szervezetben irányítása alatt álló vezetők és beosztottak útján gyakorolja, a tevékenységüket szakmai felelősséggel irányítja. Feladatkörében jelentést, beszámolót, javaslatot, utasítást, tájékoztatót, illetőleg egyéb intézkedést ad ki,
	rendszeresen együttműködik és kapcsolatot tart a Megbízó szervezetén belül kijelölt személyekkel-felelősökkel,
	közreműködik:
	a külső kommunikációban,
	a szervezeten belüli kommunikációban,
	a kommunikációs szolgáltatásban
	a szakmai fejlesztéseket segítő fórumok szervezésében, megvalósításában,
a disszeminációban, az eredmények széleskörű terjesztésében.	
Pénzügyi vezető:	a szervezet ügyeiről informálódik, a munkatársaival szorosan együttműködik,
	közreműködik a kommunikációs szolgáltatásban és a szervezett események lebonyolításában,
	gazdasági munkája során gazdasági ügyekben folyamatosan tartja a kapcsolatot a szerződött partnerekkel
Projekt-adminisztrátor:	közreműködik a Kommunikációs folyamatokban, kommunikációs szolgáltatásokban és a Megbízó által szervezett projekthez kapcsolódó események lebonyolításában,
	kapcsolatot tart a partnerintézményekkel, a fenntartókkal, a testületekkel, a külső közreműködő és irányító szervekkel.

7.2 Információforrások és -hordozók

Az információk különböző forrásokból szerezhetők be. Ez többnyire nem egyirányú folyamat, hanem párbeszéd-orientált információcsere. A folyamatnak többnyire két vagy több fél is részese, akik valamilyen formában információkat bocsátanak rendelkezésre vagy információkat keresnek.

Verbális források:

- Beszélgetések,
- Megbeszélések,
- Workshop-ok.

Írásos források:

- Közlemények,
- Jegyzőkönyvek, emlékeztetők
- Beszámolók.

Miközben az írásos információknak van bizonyos kötelező jellege és egyetlen tervezési folyamatban sem mondhatunk le róluk, addig az információcsere túlnyomórészt mégis verbális formában zajlik. Mindenekelőtt a számos informális és formális beszélgetés az, ami a legnagyobb mértékben hozzájárul a célok eléréséhez.

Ahhoz, hogy az információkat a résztvevők a megfelelő terjedelemben hasznosíthassák, szükség van egy, az információforrások és a különböző információs platformok tervezett „címzettjei” között összekötő kapocsként funkcionáló **rendszerre**.

Ez a rendszer meghatározott szabályok és irányelvek szerint működik. Biztosítani kell, hogy valamennyi résztvevő a megfelelő időben kapja meg a feladata elvégzéséhez szükséges információkat, és pedig felhasználható formában. Az információk kiválasztásával és sűrítésével minden egyes fogadóhoz csak és kizárólag azokat az információkat szabad eljuttatni, amelyekre neki valóban szüksége van. A fogadó szubjektív információigénye és az aktuális

információkínálat azonban gyakran nem fedik egymást. Ez a különbség jelentős problémát és kockázatot jelenthet.

Az információcsere kétféleképpen történhet:

1. Formálisan

Ennek megvannak a szabályai és a formái:

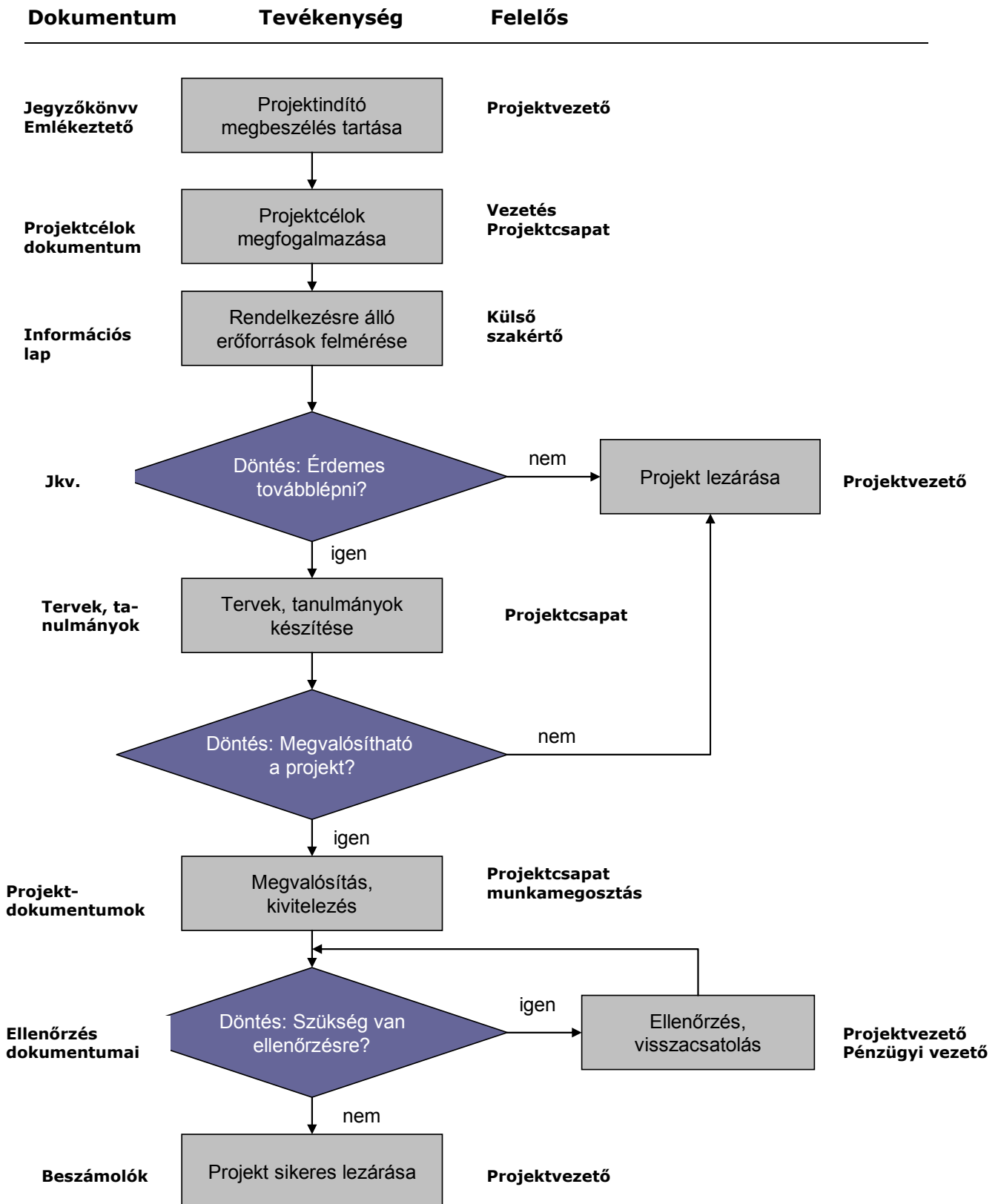
- KI adja tovább az információt
- KINEK adják tovább az információt
- MIÉRT szükséges ez az információ
- MIKOR adják tovább az információt
- MELYIK információt adják tovább
- HOGYAN ábrázolják és közvetítik az információt.

2. Informálisan

Az információcserének nincsenek formális szabályai vagy csak nagyon kevés ilyen szabály van.

7.3 Folyamatszervezés

Az alábbi folyamatábra segítségével mutatjuk be az általános tervezési folyamat eseményeinek lefolyását és sorrendjét. A folyamatábrák használata a működés valamennyi területén lehetséges és hatékony is tud lenni, hiszen jól látható módon – időrendben – kell ábrázolnia a (rész)folyamatok egyes lépéseit, amelyekhez könnyen hozzárendelhetők a szükséges dokumentumok, illetve felelősök. Meg kell mutatnia a folyamat bonyolultságát, a problémás területeket, a felesleges lépéseket vagy csatlakozásokat, azokat a helyeket, ahol lehetőség van egyszerűsítésre. Segítségével összehasonlíthatóvá válik a tényleges folyamat az ideállal, ezzel láthatóvá teszi a javítási lehetőségeket. Áttekinthetővé teszi a folyamatlépések kapcsolódását, elősegítve a hibamentes működés megvalósítását. Segít meghatározni a folyamatlépéseket, és kideríteni, hogy mely tevékenységek befolyásolhatják a folyamat teljesítményét, valamint végül, de nem utolsó sorban segédeszközként szolgál a teljes folyamat megértésére irányuló oktatásban.



Stratégia-tervezési folyamat

[Eljárás – tervezet]

1. Az eljárás tárgya

Stratégia-tervezési folyamatok szabályozása.

2. Az eljárás alkalmazási területe

- A város hosszú távú stratégiájának elkészítése, folyamatos felülvizsgálata, az operatív programok kidolgozása, részvétel a szakágazati koncepciók elkészítésében.
- Pályázatok készítése, nyomon követése, közreműködés a kidolgozásban.
- A Polgármesteri Hivatal kontrolling-rendszerének felállítása, a vezetés által megfogalmazott feladatok ellátása.

3. Vonatkozó szabályozások

- 1949. évi XX. törvény a Magyar Köztársaság Alkotmánya
- 1990. évi LXV. törvény a helyi önkormányzatokról
- 1992. évi XXXVIII. törvény az államháztartásról
- 1997. évi LXXVIII. Törvény az épített környezet alakításáról és védelméről
- 2003. évi CXXIX. törvény a közbeszerzésekről
- 2005. évi CXIX törvény az adókról, járulékokról és egyéb költségvetési befizetésekről szóló törvények módosításáról
- 217/1998. (12. 30.) Korm. rendelet az államháztartás működési rendjéről
- A Tanács 1999. június 21-i 1260/1999/EK rendelete a Strukturális Alapokra vonatkozó általános rendelkezések megállapításáról
- A Bizottság 2001. március 2-i 438/2001/EK rendelete a Tanács 1260/1999/EK

- rendeletének végrehajtására irányuló részletes szabályok megállapításáról a Strukturális Alapok alapján megadott támogatás kezelési és ellenőrzési rendszereit illetően
- Veszprém Megyei Jogú Város helyi rendeletei
- Közgyűlés határozatai
- Polgármesteri utasítás
- Jegyzői utasítás

4. Végrehajtó személyek

A stratégiai dokumentum módosításáról szóló előterjesztés elkészítéséért felelős a polgármester, közreműködik az előterjesztés elkészítésében a jegyző, előkészítők a Polgármesteri Hivatal irodavezetői.

5. Szabályozás, eljárás leírása

A feladatok elvégzéséhez szükséges adatgyűjtési, kapcsolattartási tevékenységért (az érintett szakirodával) és az adatok jogszabályi összhangjáért az ügyben eljáró, kijelölt munkatárs(ak) felelős(ek).

A feladatelvégzéshez nélkülözhetetlen információk beszerzését és a folyamatos egyeztetéseket követően a konkrét feladatot a kijelölt munkatárs – projektmenedzser – végzi.

Közgyűlési határozathoz kötött ügyek esetén (operatív program, városi stratégia, pályázatok) bizottsági és/vagy közgyűlési előterjesztés készül, melyről a jegyző folyamatos tájékoztatást kap.

Pályázatok esetén a kidolgozásért felelős vagy közreműködő nyomon követi a pályázat útját a kiírástól a beadáson és az elbíráláson keresztül a megvalósítás befejezéséig:

- pályázati lehetőségek folyamatos kutatása, továbbítása, nyilvántartása,
- információgyűjtés, kapcsolatfelvétel, dokumentumok és aláírások beszerzése,

- pályázatok kidolgozása és/vagy közreműködés a pályázatok elkészítésében,
- kapcsolattartás a szakirodákkal és az érintett cégekkel,
- közgyűlési előterjesztés készítése,
- pályázatok végleges formába öntése, összeállítása és beadása,
- a pályázat utóéletének figyelése.

A városi stratégia készítése vezetői utasítás alapján történik:

- Stratégia Alkotó Munkacsoport felállítása,
- adatok gyűjtése, működő stratégiák tanulmányozása,
- a szakirodák, a gazdasági élet és a civil szféra szereplőinek bevonása,
- a stratégia részterületeiért, azok kidolgozásáért felelős személy(ek) kijelölése,
- a stratégiakészítés szakaszainak (időbeni) meghatározása,
- stratégia részeinek összeállítása,
- közgyűlési előterjesztés készítése,
- az elkészült és elfogadott stratégia folyamatos felülvizsgálata, módosítása a szakirodák és a gazdasági élet szereplőinek közreműködésével,
- a városi stratégia felülvizsgálata során a gazdasági programmal való összhang megteremtése,
- a jóváhagyott stratégiai dokumentumok továbbítása a költségvetési koncepciót összeállító munkatársak felé.

A kontrolling feladatok ellátása vezetői utasítás alapján:

- adatok bekérése,
- a megfelelő elemzési technikák kiválasztása,
- kapcsolatfelvétel az érintett intézményekkel,
- az elemzések, értékelések elkészítése,
- az elemzések eredményeinek egyeztetése az érintettekkel,
- az egyeztetett elemzési adatok előterjesztése,
- az elemzések eredményeinek utólagos felülvizsgálata.
- az elkészült anyagok, dokumentumok archiválása.

6. Archiválandó dokumentumok

- A teljes pályázati dokumentáció (pályázati kiírás, engedélyezési tervdokumentáció, megvalósíthatósági tanulmány, szakmai beszámoló, közgyűlési határozat kivonata, nyilatkozatok, tulajdoni lap, csatolandó helyi rendeletek, hiánypótlási felhívás, nyertes pályázat esetén a támogatási szerződés)
- Operatív program
- Kérdőívek
- Levelek, feljegyzések