



**CIGÁND VÁROSI ÖNKORMÁNYZAT  
POLGÁRMESTERI HIVATALA**

# **PROJEKTDOKUMENTÁCIÓ**

## **Szakértői tanulmány**

Kapcsolódó ÁROP részterületek:  
**ÁROP 1k)**

**Készítette:**

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Kovács'.



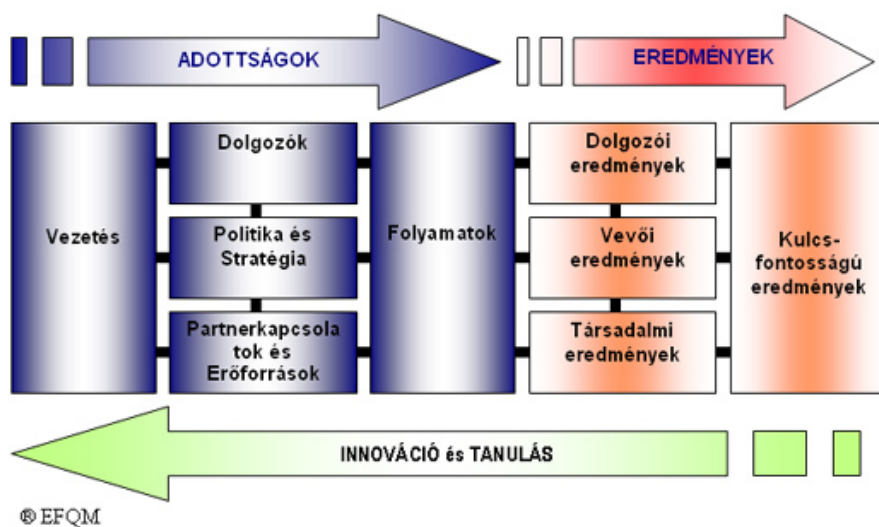
**CONTROLL**  
Holding Tanácsadó Zrt.  
Közigazgatási Igazgatósága



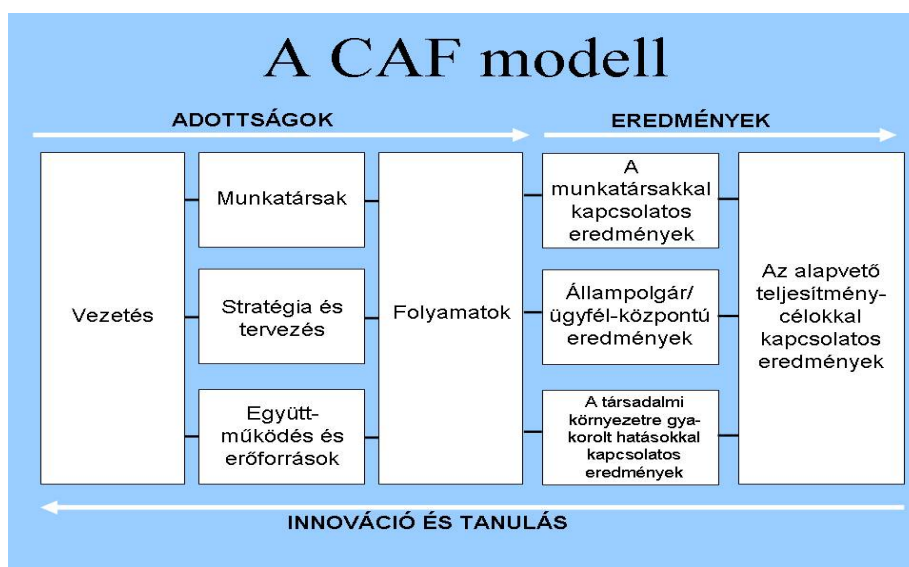
A projekt az Európai Unió Támogatásával,  
az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Az Európai Unió tagországain belül a közigazgatási szervek számára kidolgozott és alkalmazandó Közös Értékelési Keretrendszer a Hivatal működésének önértékelési rendszerét írja le. A kutatási folyamat, mely megelőzi a tervezési és feladatmeghatározási szakaszt, 180-190 indikátor segítségével a hivatal munkatársainak oktatást követő önértékelési rendszerére támaszkodik. A munkatársak a hivatal szervezetén belüli pozíciójuk, helyzetük és munkavégzésük alapján értékelik az adottságok és eredmények vonatkozásában az alábbi összefoglaló modell elemeit:

**EURÓPAI EFQM MODELL**



**MAGYARORSZÁGI CAF MODELL**



A CAF rendszer követelménye, hogy a bevezetést követően évente legalább egyszer kerüljön az értékelés elvégzésre. Ez alapján teljesül az évente ismétlődő tevékenység megvalósítása. A strukturált formában történő kutatás, mely nem hazai tanácsadói szellemi termék, hanem egy nemzetközi követelmény hazai közigazgatási gyakorlatban való alkalmazása (1113/2003.(XI.11.) Korm. határozat), biztosítja, hogy a munkavégzés eredményességéről, illetve hatékonyságáról számszerűsített érték kerüljön megállapításra és visszacsatolásra.

Feldolgoztuk, hogy az első CAF kutatás eredményei alapján a polgármesteri hivatal munkatársai milyen értékkel és pozicionálással határozták meg szervezetük teljesítményét. Ez az a fejlesztési alap, melyről az önkormányzat polgármesteri hivatala fejlesztési programokon keresztül elindíthatja szervezetfejlesztési folyamatait. Meghatároztuk az adatgyűjtés alapján azokat a fejlesztendő területeket, melyek szervezeti szinten a javítás szándékával, a folyamatok fejlődése érdekében be kell, hogy következzenek. Pl. információáramlás a szervezeten belül, motivációs rendszer, érdekelték igényeinek felmérése, munkakörülmények, stb. Meghatároztuk, hogy a szervezeti fejlődés mérföldkövei melyek lesznek. Pl. információáramlás javítására stratégia kidolgozása, egymástól való tanulás jegyében kapcsolatfelvétel hasonló, nagyobb tapasztalattal bíró közigazgatási szervezetekkel, ügyintézés folyamatának egyszerűsítésére vonatkozó fejlesztési folyamatok beindítása, stb. A fentiek alapján megválaszolásra került a szervezeti és egyéni célok összhangja, eredményesség, hatékonyság és a fejlődés mérföldkövei.

A szervezeti szintű teljesítménymérés eszköze és módszere a CAF. Lehet mást is használni Magyarországon, de az nem EU-kompatibilis. A TÉR rendszer keretei a központi közigazgatás számára lefektetettek, de az Országgyűlés ennek az alaprendszernek országos hatáskörű kiterjesztésére nem „bólintott rá”. Ezért marad az, ami ismert és alkalmazható, ez pedig a teljes szervezetet érintő Közös Értékelési Keretrendszer. Felhívjuk a figyelmet arra is, hogy ez a szervezeti szintű teljesítményértékelési metódus képezi az alapját a Magyar Közigazgatási Minőség Díj követelményrendszerének is. Mi erre vonatkozóan határoztuk meg az ÁROP pályázat szakmai választát. A célvárások, valamint az ehhez kapcsolódó köztisztviselői munkakör betöltéséhez szükséges egyéni szakmai

feladatok az önkormányzat hivatalában működő egyéni teljesítményértékelési rendszer keretein belül már megvalósultak. Erre vonatkozóan a felülvizsgálati folyamatunkban kiegészítést vagy módosítást nem javasoltunk, hanem erre a folyamatra ráépíteni kell és szükséges is azokat a szervezeti célokat, mely összhangjának megteremtésére összefoglaló értékelésünk a CAF kutatásról konkrétan, eredmény paramétereket tekintve választ ad. Az egyéni és szervezeti szintű teljesítményértékelés Magyar Közigazgatási Minőség Díj követelményrendszerbe történő beépítése után a Controll Zrt. tanácsadói segítségével készült fel Kalocsa, Veszprém, Tatabánya, Budapest XIX. Kerülete és Ruzsa polgármesteri hivatala, ahol a hazai közigazgatás legkiválóbb, felkészült tanárai, jogalkotói vizsgálták és minősítették e két értékelési rendszer összekapcsolását és a díj kiadásával elismerték közigazgatás-fejlesztési eredményeinket. Ezért is javasoljuk a teljes magyar közigazgatás felé az egységes értékelés módszerének komplex bevezetését, melyre vonatkozóan közel 800 önkormányzati ügyfelünk már rendelkezik.

A magyar közigazgatás-fejlesztés nem koordinált és nem egységesített rendszerében az egyéni és szervezeti szintű teljesítményértékelési rendszerek egy és csak egy kereten belül rögzíthetőek, ez pedig a Közös Értékelési Keretrendszer, valamint a közalkalmazottak számára jogszabályilag előírt egyéni teljesítményértékelés rendszere. Ennek egységes struktúrája az EFQM és a CAF modell ábráin szemléltetett módon kötelezően összevezetendő. Cigánd Városi Önkormányzat az egyéni teljesítményértékelés rendszerét korrekten, munkatársak által elfogadottan, szakmai kiváló teljesítménnyel végzi, így ennek ÁROP pályázaton belüli kiegészítése, változtatása nem indokolt.

Szakmai álláspontunk, hogy az ÁROP pályázat monitoring folyamatában az egyik legdinamikusabb ellenőrzési felület a minden évben elvégzett CAF – szervezeti szintű értékelési folyamat lesz, mely bemutatja, hol fejlődött a hivatal, hol stagnál és hol vannak visszaesések. Ez az a pont, mely a mérési rendszeren keresztül biztosítani fogja a mindenkori politikai és szakmai vezetés számára a beavatkozás lehetőségét a közigazgatás-fejlesztés szolgáltatási minősége érdekében.

Az alábbiakban javaslatokat mutatunk be az egyéni és szervezeti fejlődés megvalósítására:

**Teljesítménycélok**

*1. Testületi szervek működési feltételeinek javítása, döntés-előkészítés és végrehajtás jobb végzése:*

*Cél:* tervszerűség fokozása

- testületi előterjesztések rendjének, formájának hivatali szabályozása, azok érvényesítése az ügyrendi, igazgatási, jogi bizottság által elfogadottan
- testületi előterjesztések, döntések elhelyezése a belső számítógépes hálózaton

*Cél:* stratégiai tervezés

- meglévő koncepciók, stratégiák, programok felülvizsgálata, a stratégiai tervezést igénylő további területek feltárása

*Cél:* felügyelet- és ellenőrzésben részvétel (önkormányzati intézmények, gazdasági társaságok)

*Cél:* együttműködés települési és azon kívüli szervekkel, szervezetekkel

*Cél:* információszolgáltatás, tájékoztatás

**Minőségirányítási vállalások**

*1. Testületi döntéshozatal minőségivé válásához érdemi hozzájárulás*

*Cél:* kommunikáció, PR, arculatépítés

- előterjesztések minőségi színvonalának javítása (belső-külső egyeztetés, véleményezés, törekvés jogi, érthetőségi, helyesírási megfelelésre)
- testületi előterjesztések, döntések (rendeletek, határozatok, tervek programok) elhelyezése az internet portálon, kommunikálása a médiában

*Cél:* partnerség a kölcsönös érdekek, előnyök alapján

- ágazati tervek, koncepciók, programok közötti összhang megteremtése
- az önkormányzat környezetvédelmi, valamint egészségügyi programjának elkészítése, a kistérségi társulás fejlesztési programja készítésében közreműködés
- civil és más, nem önkormányzati szervekkel együttműködés fokozása
- önkormányzati költségvetési szerveknek képzések, tájékoztató értekezletek szervezése
- önkormányzati közszolgáltató cégek minőségügyi rendszereinek megism.

**Teljesítménycélok***2. Államigazgatási hatósági ügyvitel fejlesztése*

*Cél:* munka és igazgatásszervezés

- eljárási illetékek, díjak rendjének kialakítása, működtetése
- egymásra épülő, belső együttműködést igénylő ügyek eljárásrendjének megszervezése
- minden vezető, ügyintéző helyettesíthetőségének megoldása a munkaköri leírások összehangolásával
- ügyintézési határidő csökkentése
- ügyfélszolgáltatások működtetése, szolgáltatások fejlesztése

*Cél:* informatikai alkalmazásfejlesztés

- belső számítógépes hálózat jobb kihasználása informálási és papírtakarékossági okokból
- hatályos, aktuális joganyag takarékos elérhetősége belső hálózaton
- irodai informatikai felelősök képzése, dolgozók felújító, ismeretbővítő informatika oktatása
- internet portál fejlesztése
- alkalmazott szoftverek hatékony alkalmazása

**Minőségirányítási vállalások***2. Közigazgatási hatósági szolgáltatások*

*Cél:* ügyvitel korszerűsítés

- összehangolt hivatali teljesítmény- és minőségügyi rendszer alkalmazása
- rövidített ügyintézési határidejű ügyek számának növelése, ügyintézési határidők csökkentése
- ügyfél-tájékoztatás, felvilágosítás fokozása
- CAF önértékelési keretrendszer bevezetése, alkalmazása

*Cél:* új informatikai alkalmazások bevezetése, adaptálása, kifejlesztése

- adatkezelés, nyilvántartások korszerűsítése
- új informatikai alkalmazások bevezetése
- kistérségi internet portál kialakítása

**Teljesítménycélok***3. Hivatalvezetés, erőforrás biztosítás*

*Cél:* információellátás, adatszolgáltatás

- vezetői, illetve irodaértekezletek jegyzőkönyvének elhelyezése belső hálózaton
- adatgazdai munkakör teljesítményének növelése
- irodák közötti információ-áramlás javítása

*Cél:* humán szükségletek kielégítése

- hivatali munkaszervezés és munkateher vizsgálat
- képzés, továbbképzés fokozása, önképzés elősegítése a belső számítógépes hálózat és a távoktatás segítségével
- hivatal esélyegyenlőségi tervének érvényesítése

*Cél:* technikai feltételek kialakítása

- igény-kapacitás szerinti számítógép-állomány felmérés és ésszerűsítés
- munkafeltételek, munkakörülmények általános felmérése és sorrendiséget is tartalmazó intézkedéssorozat-terv elkészítése
- munkaeszközök készletezése

**Minőségirányítási vállalások***3. Vezetés és erőforrás fejlesztés*

*Cél:* informatikai biztonság növelése

- internet és belső hálózat működési biztonságának fokozása
- adatvédelmi szabályzat kidolgozása, adatvédelmi felelősi munkakör kialakítása
- megfelelő kapacitású, korszerű számítógépek biztosítása, kapacitáskihasználtság vizsgálattal, és újak beszerzésével

*Cél:* humán erőforrások növelése

- munkaerőigényt csökkentő, dologi költségeket megtakarító többlet feladatellátás
- teljesítmény- és minőség ösztönzés
- érdekeltségi rendszer kiterjesztése
- arányos, azonos terhelés, többletterhek csökkentése
- vezetők értékelés a dolgozók által

*Cél:* technikai feltételek fejlesztése

- hardverfejlesztés
- munkaeszközök minőségének javítása a beszerzés ésszerűsítésével

## Teljesítménycélok

### 4. Közszolgáltatások, településfejlesztés

*Cél:* vagyonkezelés, hasznosítás

- vagyonhasznosítási stratégia teljesítése
- önkormányzati vagyon növelése
- közterület-használat, közterület hasznosítás hatékony végzése
- közterület rendjének megóvása

*Cél:* pénzügyek, gazdálkodás, beruházások

- költségvetési kiadások csökkentésének, bevételek növelésének évközi vizsgálata, javaslatok tétele a polgármesternek
- beruházások hatékony előkészítése
- adóbeszedés, behajtás, végrehajtás eredményesebb végzése, hátralék csökkentése

*Cél:* szolgáltatás-szervezés, menedzselés

- ágazati koncepciók és gazdasági társaságok üzleti tervei közötti összhang biztosítása
- feladatközpontú gazdálkodás támogatása
- szervezett hulladékszállítás kötelező igénybevételeinek biztosítása
- humán közszolgáltató intézmények és tevékenységük fejlesztésében közreműködés
- belső ellenőrzés célorientált működtetése

## ÁROP-1.A.2/A-2008-0071 Minőségirányítási vállalások

### 4. Színvonalas közszolgáltatások, fejlődő település

*Cél:* pályázatkezelés, projektek előkészítése, kivitelezése

- pályázatsegítés önkormányzati szerveknél, vállalkozóknál, szakmai érdekképviselői és civil szervezeteknél
- Helyi építési szabályzat tervezőkkel való megismertetése, felülvizsgálata

*Cél:* bevételnövelés, kiadáscsökkentés

- megatakarítás, bevételnövelés hivatali szinten, takarékosági intézkedések technologizálással is
- adók ellenőrzése

*Cél:* település és kistérség menedzsment módszerek

- közszolgáltató cégek minőségügyi módszerének megismerése, fejlesztésének összehangolása
- kistérségi többcélú társulás felhasználása a célirányos, takarékos és ésszerű feladatellátásra

*Az ÁROP 1.k) pont teljesítéséhez kapcsolódó további dokumentumok:*

- *Szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése c. tanulmány (CAF kutatás eredményei, azok elemzése)*