

# **GKleNET**

Internetkutató és Tanácsadó Kft.

**Koordináció fejlesztése, kommunikációs  
kultúra beépítése a belső folyamatokba**

**Gödöllő Város Polgármesteri Hivatala  
számára**

## TARTALOMJEGYZÉK

<b>Tartalomjegyzék.....</b>	<b>2</b>
<b>1. A dokumentum célja .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Koordinációs eszközök.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1 A strukturális koordinációs eszközök .....</b>	<b>8</b>
<b>2.2 A technokratikus koordinációs eszközök.....</b>	<b>9</b>
<b>2.3 A személyorientált koordinációs eszközök.....</b>	<b>10</b>
<b>3. Funkcionális szervezet .....</b>	<b>11</b>
<b>4. A Gödöllői Polgármesteri Hivatalban tapasztalt koordinációs eszközök .....</b>	<b>14</b>
<b>4.1 Szabályzati struktúra összefésülése a belső hivatali folyamatokkal.....</b>	<b>24</b>
<b>5. Képzési terv a Gödöllői Polgármesteri Hivatal dolgozói számára.....</b>	<b>29</b>
<b>6. Elektronikus kommunikáció .....</b>	<b>33</b>
<b>6.1 Informatikai kihívások az Önkormányzatok felé .....</b>	<b>33</b>
<b>6.2 Gödöllő Város Önkormányzatának koordinációs Informatikai eszközei.....</b>	<b>34</b>
<b>6.3 A fejlesztések érintettjei.....</b>	<b>37</b>
<b>6.4 Célrendszer .....</b>	<b>39</b>
<b>6.5 Célkitűzések .....</b>	<b>40</b>
<b>6.6 Alapvető fejlesztések .....</b>	<b>44</b>
<b>6.7 Kritikus sikertényezők.....</b>	<b>47</b>

## 1. A DOKUMENTUM CÉLJA

Jelen dokumentumot a Gödöllő Város Önkormányzatánál zajló „Új szervezési-működési kultúra bevezetése Gödöllő Város Polgármesteri Hivatalának napi rutinjába” c. projekt keretében készítette a GKIE.NET Kft.

A dokumentum célja, hogy elősegítse a szervezet kommunikációs kultúrájának fejlesztését, ami által a hivatali egységek közötti hatékonyabb információcsere valósulhat meg. A kommunikáció fejlesztésére az alapvető koordinációs eszközök mellett támogató IT-megoldások azonosítására adódik lehetőség. Az IT-megoldások ebben az esetben az elektronikus kommunikációs támogatás kiépítését jelentik, ami nem csupán az infrastruktúra fejlesztéséhez kötődik, hanem a szervezeti kultúra átformálásával és az alkalmazottak informatikai tudásának növelésével kombinálva lehetőség nyílik az e-kommunikációs csoportmunka-támogató szemlélet meghonosításához.

A dokumentum egyik célja, hogy feltérképezze a hivatali működés koordinációs mechanizmusait, áttekinthetőséget biztosítson a hivatal technokratikus koordinációs rendszerét, a szabályzati háttérnek állapotát, valamint a hivatal strukturális és személyorientált koordinációs rendszerét illetően egy dokumentált kommunikációs folyamatot bemutatva. A tanulmány utolsó fejezetében a személyorientált koordinációs rendszer részeként bemutatásra kerül a hivatal képzési terve, amelyben megfogalmazzuk a hivatali állományt érintő képzési javaslatainkat, kiemelten kezelve az informatikai jártasság erősítését. A képzési terv a személyorientált koordinációs rendszer részeként segítséget nyújt a vezetés számára, hogy tisztán lássanak a munkavállalók képzettségével, fejlődési lehetőségeivel kapcsolatban, hogy képesek legyenek a dolgozók számára a legmegfelelőbb képzést biztosítani.

Gödöllő Város Önkormányzatánál tapasztalt koordinációs térkép elkészítésénél, az elektronikus csoportmunka-támogatásnál megfogalmazott javaslatoknál a polgármesteri hivatalban és az önkormányzati fenntartású intézmények vezetőinél lefolytatott mélyinterjúk lekérdezésre, valamint az ügyviteli dokumentumok feldolgozására támaszkodtunk.

Az elkészült koordinációs térkép segítségével a vezetők felé képet mutatunk a hivataluk szervezeti működésének szabályozottságáról, összehasonlítási alapot nyújtunk a hivatal technokratikus rendszere és az ideális szabályozottsági háttér között.

A hivatali koordináció felülvizsgálatának kiemelt célja, hogy a Gödöllő Város Önkormányzatában történő munkavégzés hatékonyságán informatikai megoldásokkal javítsunk, olyan működés-fejlesztési, képzési javaslatokat fogalmazzunk meg, amelyek

- egyrészt tiszta képet vázolnak a vezetőknek a hivatalban népszerű kapcsolattartási,

kommunikációs csatornákról;

- másrészt erősítik a szervezetben tevékenykedő formális, illetve informális csoportok munkamódszereinek fejlesztését, valamint támogatást nyújtanak a dolgozóknak a feladatuk elvégzését illetően.

### ***Megfeleltetés a pályázati adatlap 2. sz. mellékletének***

#### **I./f, A hivatali egységek közötti hatékonyabb információcserét megvalósító támogató IT megoldások azonosítása, javaslattétel a meglévő rendszerek hatékonyabb integrációjára**

#### **Mérnöki, szakértői díjak**

##### ***Elvárt eredménytermékek:***

- Kommunikációs kultúra beépítése a belső folyamatokba, dokumentált kommunikációs folyamat.

##### ***Hivatkozás:***

4., 5., 6. fejezet

Az első 3 fejezetben általánosságban és az önkormányzati szektorra vetítve meghatározzuk azokat a koordinációs eszközöket, amelyek a legnagyobb hatással vannak a kommunikációs kultúrára. A 4. fejezetben feltérképezzük a Gödöllői Polgármesteri Hivatalban alkalmazott strukturális, technokratikus és személyorientált koordinációs eszközöket, a hivatali egységek között zajló kommunikációs folyamatokat. A kommunikációs kultúra beépítését a belső folyamatokba a hivatali technokratikus eszközök (szabályzatok, tervek, programok) hivatali folyamatokkal történő összefésülésével támogatjuk. Az 5. fejezetben felhívjuk a figyelmet a képzésre, mint az egyik legfajsúlyosabb személyorientált koordinációs eszközre, a hivatali kompetenciák alapján képzési tervet készítünk a dolgozókra. A tanulmány 6. fejezetében kiemelten IT-megoldások bevezetését mutatjuk be, amelyeknek köszönhetően hatékonyabb információcsere valósulhat meg, valamint lehetőséget biztosítanak a meglévő rendszerek hatékony integrációjára.

## 2. KOORDINÁCIÓS ESZKÖZÖK

Jelen részben bemutatjuk, hogy egy szervezet életében milyen szerepet töltenek be a koordinációs eszközök, felhívjuk a figyelmet a koordináció fontosságára.

A szervezeti struktúrát alapvetően a **munkamegosztás**, a **hatáskör-megosztás**, a **koordinációs eszközök** és az ezekből származtatott **konfiguráció** határozza meg. A továbbiakban néhány szót ejtünk a munkamegosztásról, a hatáskör-megosztásról és a konfigurációról, ezután a fókusz a koordinációra helyeződik.

A munkamegosztás alatt egy nagyobb feladatkomplexum részfeladatokra bontását, és ezen részfeladatok bizonyos szervezeti egységekhez való rendelését értjük, amely egyben a szervezetek tagolásának is az alapját képezi. A szervezeten belül kialakított elsődleges munkamegosztás a szervezet alaptevékenységéből adódó feladatok – valamilyen elv szerinti – legátfogóbb felosztását jelenti. Az elvek – amelyek alapján a munkamegosztás kialakításra került – a következők lehetnek:

- funkcionális - homogén szakmai tevékenységeket különítenek egymástól;
- tárgyi - homogén input illetve output csoportok szerint rendelendők az ellátandó feladatok és az egyes szervezeti egységek egymáshoz;
- regionális - esetében a feladatok földrajzi, illetve értékesítési területek szerinti elkülönítése jellemző.

**Egydimenziós szervezeteknek** azon szervezeteket nevezünk, amelyekben a munkamegosztás kizárólag a fent említett három elv **egyike** szerint történik.

**Két- és többdimenziós szervezeteknél** az említett munkamegosztási elveket az elsődleges munkamegosztás szintjén párhuzamosan alkalmazzák. Kettőnél több elv alkalmazása ritkának mondható a szervezetekben, az esetek többségében csak multinacionális cégeknél található olyan megoldás, ahol mindhárom elv szerinti munkamegosztást egyidejűleg alkalmazzák. Ezeket a megoldásokat *tenzorszervezet* névvel illetjük.

Az egyes szervezeti egységek a munkamegosztásból rájuk háruló feladatukat csak akkor tudják ellátni, ha azok vezetői megfelelő hatáskörrel bírnak. **A hatáskörök szervezeten belüli megosztása a munkamegosztási elvek alapján tagolt szervezeti egységek vezetői kompetenciáinak kialakítását jelenti.** Ezen belül döntő jelentőséggel bír a döntési és utasítási hatásköröknek a felosztása a vállalatvezetés és az alárendelt hierarchikus szintek vezetői között. Ez utóbbi alapján megkülönböztetünk egyvonalas és többvonalas szervezeteket.

- **Egyvonalas szervezetekről** akkor beszélünk, ha az alárendelt egységek csak egy felsőbb szervezeti egységtől kaphat utasítást. Ez a gyakorlatban annyit jelent, hogy a függelmi és a szakmai irányítás szervezetileg, azaz személyében, nem különül el. A befelé történő

feladatkijelölés és utasítás, valamint a felfelé irányuló jelentés lineáris, így könnyen áttekinthetőek a belső kapcsolatok, az alá- és fölérendeltségi viszonyok. Azonban hátrányára szolgál a kommunikációnak, az ui. csak szolgálati utakon terjedhet. Kis családi vállalkozások jelentős része működik ebben a formációban, különösen a fejlődés kezdeti szakaszában.

- **Többvonalas szervezetekről** akkor beszélünk, amikor az alárendelt egységeket két vagy több szervezeti egység is utasíthatja. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy a függelmi és szakmai kapcsolatok részlegesen vagy teljesen elkülönülnek, azaz az általános munkáltatói kapcsolat elválik a szakmai irányítástól.

A munkamegosztást, a hatásköri rendszert, az alkalmazott koordinációs eszközöket **elsődleges strukturális jellemzőnek** tekintjük, ezzel szemben a konfiguráció származtatott vagy másodlagos strukturális jellemző. Az első három ugyanis kialakítja a szervezet struktúrájának vázát, azaz a konfigurációt. Ez az önálló jelentéstartalommal bíró strukturális jellemző a következő kategóriákkal írható le:

- a szervezet mélységi tagoltsága, azaz a hierarchikus szintek száma;
- a szervezet szélességi tagoltsága, azaz az egy vezető alá közvetlenül tartozó alárendeltek száma a hierarchia egyes szintjein;
- egyes szervezeti egységek mérete, azaz az adott egységhez tartozó foglalkoztatottak száma.

Az egyes szervezeti egységek a munkamegosztás során saját (rész)feladataikat látják el. A közös cél elérése érdekében azonban közöttük együttműködésre, összefogásra van szükség.

A **koordináció** a dolgok egymás mellé rendelését, összehangolását, „megfelelő viszonyba hozás”-át jelenti. Az eltérő feladatokkal és hatáskörökkel rendelkező, de egymással szoros kapcsolatban álló szervezeti egységek (személyek) működésének összehangolása, a szervezet egészére vonatkozó célok teljesítése érdekében. Egyes felfogások szerint a hatáskörök kialakítása is koordinációs eszköz. A szervezeti egységek differenciálódása a munkamegosztásból és a hatáskörök megosztásából adódó természetes következmény, ezért nem ezen különbségek megszüntetésére, hanem a részeknek a szervezeti célok érdekében történő összefogására kell törekedni. A koordinációs szükséglet annál erősebben jelentkezik, minél jellemzőbb a szervezeti egységek különbözősége.

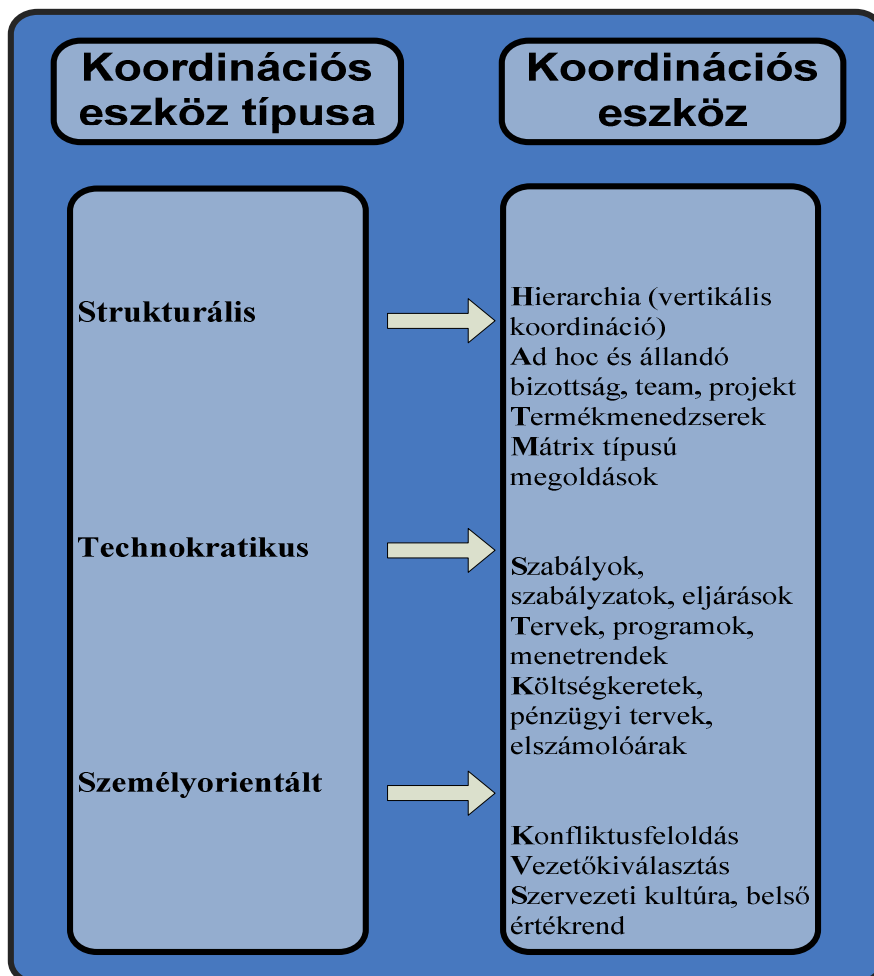
A szervezeti egységek közötti együttműködés megvalósítását az ún. **koordinációs eszközök** biztosítják.

A kommunikációs utak iránya szerint vertikális és horizontális típusú koordinációt különböztethetünk meg. A vertikális koordináció elsősorban az egymás alá-fölérendelt egységek közötti kommunikációt jelenti, amelynek jellegzetes megnyilvánulási formája az utasítás, jelentés. A horizontális koordináció pedig az azonos tevékenység és hatásköri szinten lévő szervezeti egységek közötti kommunikációhoz kapcsolódik.

A koordinációs eszközök első csoportját (strukturális) a különböző egységek közötti kapcsolatok, csoportok, projektszervezetek határozzák meg. A koordinációs eszközök második csoportjába (technokratikus) tartoznak a szabályzatok, belső utasítások, tervek, programok, míg a koordinációs eszközök harmadik csoportja (személyorientált) az egyén szervezettel való azonosulást célozza.

A vezetők koordinációja nem egyik vagy másik eszköz kizárólagos választását jelenti, sokkal inkább arra kell törekedni, hogy az eszközök céloknak megfelelő portfólióját alakítsuk ki. A koordinációs tevékenység ugyan nem egy eszköz, de az eszközök egyik vagy másik csoportja köré formálódik, s ezzel jól jellemezhető egy adott szervezeti forma.

Az alábbi ábra a koordinációs eszközök típusait és magukat, a koordinációs eszközöket szemlélteti.



A bemutatott ábrán található koordinációs eszközök szinte kivétel nélkül megtalálhatóak a polgármesteri hivatalokban is (termékmenedzserek, mátrix típusú megoldások kivételével).

A **strukturális koordinációs eszközök** a szervezeti struktúra keretei között biztosítják a koordinációt a hierarchia, teamek, projektek, közvetlen kapcsolatok segítségével.

A **technokratikus koordinációs eszközök** közé a formalizált, irányt szabó eszközök és szabályok, szabályzatok, tervek, programok tartoznak.

A **személyorientált koordinációs eszközök** segítik az egyének szervezeti célokkal való azonosulását (konfliktuskezelés, szervezeti kultúra, belső értékrendek stb.)

## 2.1 A STRUKTURÁLIS KOORDINÁCIÓS ESZKÖZÖK

A strukturális koordinációs eszközök adott szervezeti struktúra keretei között olyan pótlólagos, koordinációt segítő megoldásokat jelentenek, amelyek az adott struktúra lényeges átalakítása nélkül (vagy csak átmenetileg módosítva) biztosítják a megnövekedett koordinációs igény kielégítését. Ilyen koordinációs eszközök a **projektek**, a **teamek** az **állandó** és **ad hoc bizottságok**.

A strukturális koordinációs eszközök fajtái:

- Projekt - különböző motivációjú, eltérő ismeretekkel rendelkező emberek kerülnek kapcsolatba olyan feladatok megoldása érdekében, amelyekre érvényes:
  - homogén szakembergárda (team formában heterogén),
  - időbeli korlát,
  - viszonylagos újszerűség,
  - nagy kockázat,
  - egyszeri jelleg,
  - komplexitás,
  - folyamatos tevékenység,
  - hierarchikus belső szervezet (projekt team esetében nem).
  
- Team - a szervezet különböző területein tevékenykedő, feladatorientált és autonóm egység, amelyet probléma megoldására, ill. állandó vagy ideiglenes feladat elvégzésére hoznak létre, amelyre jellemzőek az
  - újszerű, rosszul strukturált feladatok (esetleg rutinszerű feladatok felügyelete),
  - folyamatos tevékenység,
  - nem hierarchikus belső szervezet (formális vezető nélküli).



- Állandó és ideiglenes bizottságok - kevésbé speciális tevékenységet végeznek, inkább a kommunikációt segítik elő a szervezet különböző szintjei között, különböző szakmai területek döntéseinek koordinációját látják el (döntések szakmai megalapozottságát, dolgozói részvételét, operatív-stratégiai szemlélet egyidejű képviselését)
  - időben korlátozott vagy lehet állandó,
  - heterogén szakembergárda, a tagok eredeti státuszukat megtartják, sem szakmailag, sem függelmileg nem kerülnek ki az eredeti szervezeti keretükből,
  - nem folyamatos tevékenység,
  - nem hierarchikus belső szervezet, a felső vezetés mellett működnek (tehermentesítés).
  
- Törzskarok – a stratégiai döntések előkészítői, közvetlenül a vezetésnek alárendelten működnek, utasítási jog nélküli csoportnak számítanak
  - közvetítenek a hierarchián belül
  - javaslataikban megjelenik a többszemponúság (több szempontú látókört képviselnek, a hivatali hierarchiában lefelé stratégiát közvetítenek, felfelé lehetőségeket)
  - homogén szakembergárda
  - hierarchikus belső szervezet.

## 2.2 A TECHNOKRATIKUS KOORDINÁCIÓS ESZKÖZÖK

A technokratikus koordináció a szervezet működésébe a szabályzatok révén beépített eljárási rendet hivatott megvalósítani. Ilyen eszközök a tervezési, a pénzügyi, költségvetési, a belső elszámolási és a biztonsági rendszerek szabályai, tehát ide tartoznak a szabályzatok, a rendeletek, az eljárások és a határozatok.

A technokratikus típusú koordinációs eszközök erőssége határozza meg a szervezet szabályozottságát, a szervezet programozottságáról, formális szabályairól ad képet (menedzsmentkontroll, kontrolling, tervek, költségkeretek, programok).

Jellemzően formalizált útmutatók, amelyek egységes irányt szabnak az egyes szervezeti részterületek tevékenységének. Ezek megléte vagy hiánya mutatja, hogy az adott szervezet tevékenységei mennyire kötődnek a formális szabályokhoz, mennyiben orientálják a szervezeti tagok teljesítményeit a rögzített eljárások és elvárások.

A teljesség igénye nélkül felsorolunk néhány technokratikus koordinációs eszközt:

- Tervek, programok, menetrendek pl. ügyrendek;
- Különbéféle szabályok, szabályzatok, eljárások, procedúrák pl. SZMSZ;
- Költségkeretek, pénzügyi tervek, elszámolóárak.

## 2.3 A SZEMÉLYORIENTÁLT KOORDINÁCIÓS ESZKÖZÖK

A személyorientált koordinációnak elsősorban az a szerepe, hogy segítse az egyének azonosulását a szervezettel, a szervezeti célokkal és az elvégzendő feladatokkal. A személyorientációt egyrészt az egyéneket közvetlenül ösztönző, ráhangoló, kényszerítő eszközök, másrészt a pszichológiai (bizonyos mértékben az ideológiai) befolyásolások jelentik.

A személyorientált koordináció a pszichológiai befolyás eszközeivel él, fontos koordinációs eszköznek számít:

- a konfliktuskezelés,
- a vezető kiválasztás,
- a szervezeti kultúra, a belső értékrend,
- a képzés.

A személyorientált koordinációs eszközök olyan eszközök, amelyek az egyén szervezettel való azonosulását célozzák az erős szervezeti értékrend, szervezeti kultúra kiépítése és tudatosítása, a belső képzési formák kiterjesztése útján, valamint megfelelő szakemberek vezetővé választásával.

### 3. FUNKCIONÁLIS SZERVEZET

A polgármesteri hivatalok működése és vezetése a munkamegosztás, a hatáskör-megosztás és a koordinációt figyelembe véve leginkább a funkcionális szervezethez hasonlítható. E szervezeti formát az egyik legrégebbi strukturális megoldásnak tekinthetjük.

A következő néhány sorban bemutatjuk a **funkcionális szervezet** jellemzőit.

- A **munkamegosztás** az elsődleges munkamegosztás funkciói szerint, munkaköri leírások segítségével történik.
- A **hatáskör-megosztás** tekintetében a döntési jogkörök centralizáltak, erőteljes szabályozottság mutatkozik mind a munkamegosztásra, mind a hatáskörükre vonatkozóan.
- A **vertikális koordinációs** mechanizmus számára kiépített csatornák kapnak szerepet.
- A **horizontális koordináció** projektek, teamek, törzskarok és bizottságok működtetésével valósul meg.
- A fentebb bemutatott koordinációs eszközök közül jellemzően a **technokratikus eszközök** segítségével koordinál.

#### *Előnyei:*

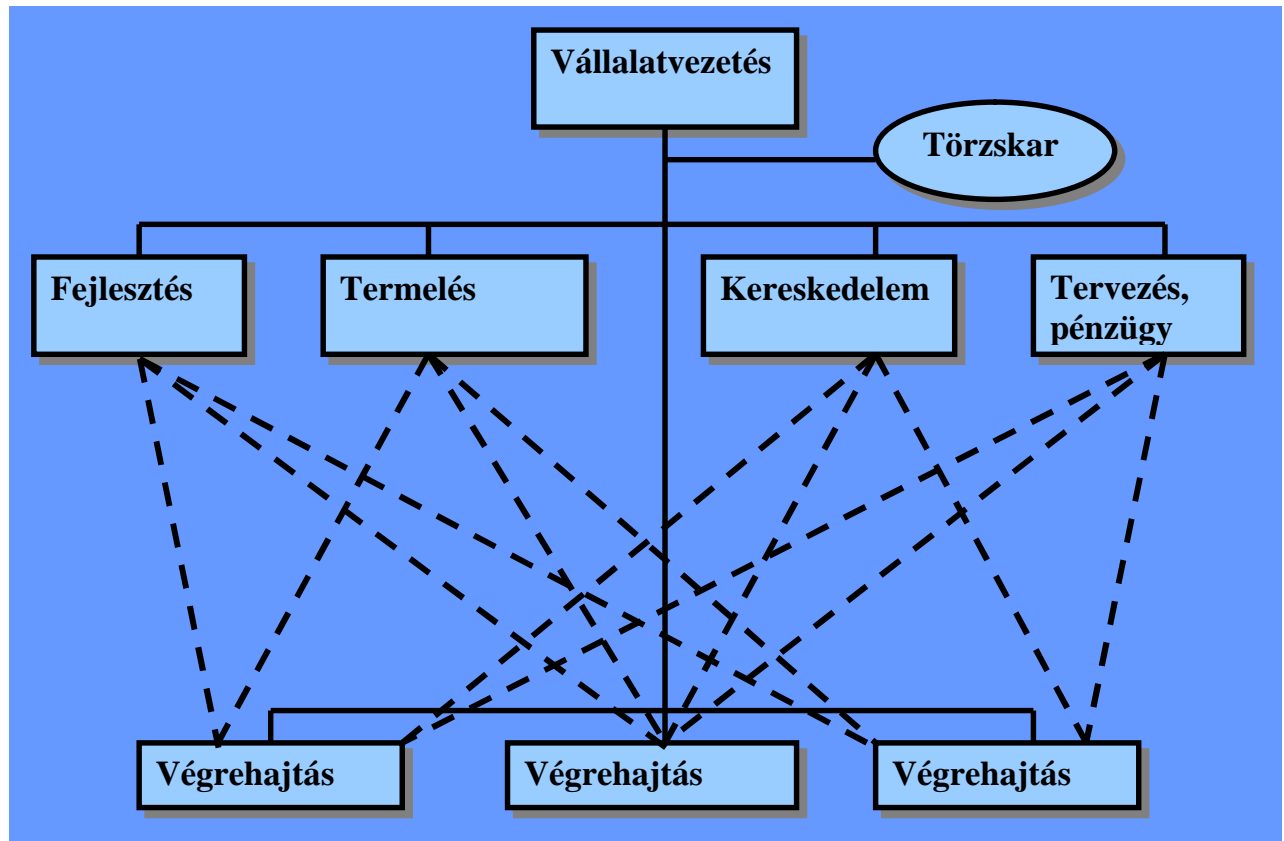
- A specializáció a termelékenység növekedését és az egységköltség csökkenését eredményezi
- A folyamatok standardizáltsága csökkentheti a koordináció költségeit
- A stabil környezetnek és operatív válaszképességnek köszönhetően a vállalati stratégia kialakítása viszonylag egyszerű és olcsó

#### *Hátrányai:*

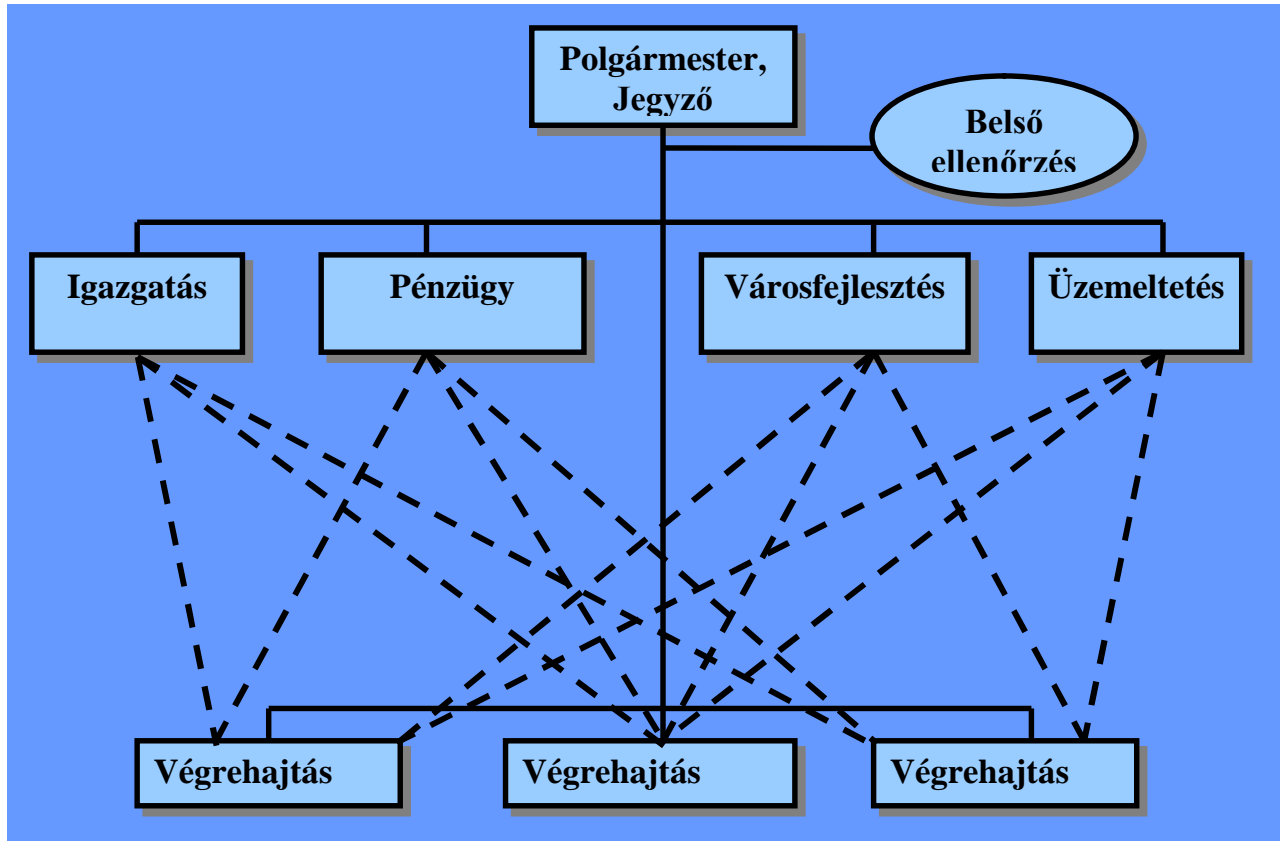
- Az alrendszeres erőteljes szegmentáltsága miatt egoista, egymással nem kommunikáló funkciók léte
- Növekvő diverzifikáció esetén a materiális és információs kapcsolatok nehezen áttekinthetőek
- Felesleges mennyiségi és minőségi tartalékok keletkezhetnek
- A megváltozott környezethez nem tud időben alkalmazkodni
- A centralizált döntési jogkörök miatt a felső vezetés nem képes mindig megfelelően koordinálni

- A stratégiai szemlélet elhanyagolása (a vezetés elkényelmesedhet)
- Korlátozott lehetőségek vezető kiválasztásra (mindenkinek speciális a tudása, korlátozott a lehetőség a generalista vezetők kiválasztására)

A klasszikus funkcionális szervezet felépítését az alábbi ábra prezentálja.



A polgármesteri hivatalokra átültethető funkcionális szervezeti jellemzőket a következő ábrán láthatjuk.



A törzskar szerepét legtöbbször a belső ellenőrzés tölthetné be, de általában túlságosan kis szervezeti egység és legtöbbször nem hagyják törzskarként működni.

## 4. A GÖDÖLLŐI POLGÁRMESTERI HIVATALBAN TAPASZTALT KOORDINÁCIÓS ESZKÖZÖK

A koordináció alapvető strukturális jellemző, ami az eltérő feladatokkal és hatáskörökkel rendelkező, de egymással szoros kapcsolatban álló szervezeti egységek és/vagy személyek működését, összehangolásának módját jelenti.

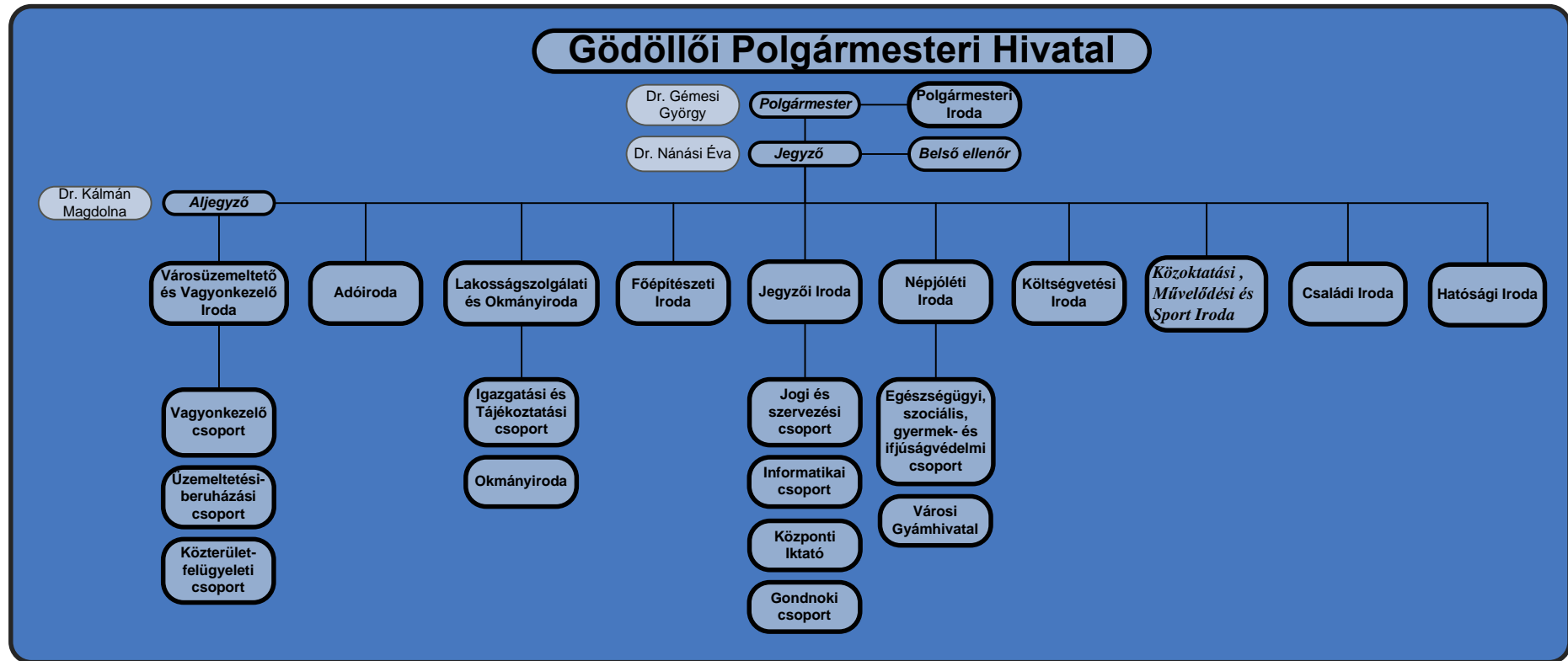
A koordináció irányát tekintve a hivatali működés sajátossága az erős vertikális koordináció, a szervezeti egységeken belüli koordináció (pl. ügymenetek), különös tekintettel a technokratikus koordinációs eszközök vannak túlsúlyban (utasítások, jelentések). Kevésbé számítanak fejlettnak a Hivatalban a horizontális koordinációs eszközök (projektek, folyamatok közötti összehangoltság), valamint kisebb szerepet kap a személyorientált koordináció is, mint más típusú szervezetekben.

A koordináció típusát tekintve a hivatalban is megkülönböztethetjük a technokratikus, a személyorientált és a strukturális eszközöket, amelyek jelenlegi struktúrájának feltérképezése és fejlesztése képezi a feladatunkat. A továbbiakban a koordinációs eszközök ezen csoportosítása mentén vizsgáljuk a Gödöllői Polgármesteri Hivatalt.

A **strukturális koordinációs eszközöket** a fentebb vázolt koordinációs eszközök fajtái szerint vizsgáltuk meg, amelyek biztosítják a szervezeten belüli és a szervezethez kapcsolódó intézmények működésének összehangolását (projektek, teamek, bizottságok, törzskar).

A hivatali struktúra kapcsán említettük a funkcionális szervezet fogalmát, amely jellemzi a Gödöllői Polgármesteri Hivatalt. A vertikális koordináció eszközei szerepelnek hangsúlyosan a működésben, az ügymenetek lefolytatásában, míg a horizontális nem jelentős. A projektek rendszerint pályázatokhoz kapcsolódnak, amelyek elkészítéséért 2008 óta egy főállású projektmenedzser felelős, akinek munkáját 2 közbeszerzési referens és egy állandó közbeszerzési tanácsadó segíti. Ez a struktúra sikeresnek mutatkozik a pályázatok sikerességének szempontjából. A hivatal méretéből és a szervezeti kultúrából kifolyólag a különböző szervezeti egységek csak gyengén kapcsolódnak egymáshoz. Ennek hátrányai legfeltűnőbbben a pályázatok elkészítése során jelentkezik, mikor rövid idő alatt kell a projektmenedzsernek nagy mennyiségű adatot gyűjtenie különböző szervezeti egységektől. A pályázatokra általában a projektmenedzser és esetenként külső pályázatírók hívják fel a városvezetés figyelmét. A pályázatok írásánál igénybe vesznek belső és külső erőforrásokat is.

Gödöllő Város Polgármesteri Hivatalának szervezeti ábrája



Az irodákon belül és az azokon kívül működő csoportok formálisan is elkülönült, SZMSZ-ben meghatározott szervezeti egységek. Az önkormányzat fenntartása alá eső intézményekkel való kapcsolattartás nincsen központosítva. Az intézményvezetők általában az érintett irodavezetővel, a polgármesterre, vagy az alpolgármesterekkel tartják a kapcsolatot. Ezek a leggyakrabban költségvetési, a közoktatási és a népjóléti iroda. Kapcsolatukat a hivatali SZMSZ szabályozza.

## Gödöllő Város Önkormányzatának fenntartása alá eső intézményei és az intézmények vezetői

Önkormányzati fenntartás alá eső intézmények Gödöllő városában	
Petőfi Sándor Művelődési Központ Kht	Kovács Balázs, igazgató
Gödöllői Városi Múzeum	Gaálné Dr. Merva Mária, igazgató
Gödöllői Városi Könyvtár és Információs Központ	Glosemé Szabó Györgyi, igazgató
Gödöllői Királyi Kastély Kht.	Dr. Révész T. Mihály, igazgató
Gödöllői Új Művészet Közalapítvány	Katona Szabó Erzsébet, kuratóriumi elnök
Damjanich János Általános Iskola	Szűcs Józsefné, igazgató
Hajós Alfréd Általános Iskola	Zmák Júlia, igazgató
Erkel Ferenc Általános Iskola	Dr. Bucsyné Prém Katalin, igazgató
Petőfi Sándor Általános Iskola	Soós Lászlóné, igazgató
Török Ignác Gimnázium	Fábián Bertalan, igazgató
Frédéric Chopin Zeneiskola	Ella Attila, igazgató
Egyetem téri Óvoda	Dr. Váginé Farkas Ildikó, igazgató
Kazinczy körüti Óvoda	Szerdi Ildikó, igazgató
Martinovics utcai Óvoda	Gambárné Szántai Ildikó, vezető
Palotakerti Óvoda	Pásztor Ferencné, vezető
Szent János utcai Óvoda	Gombosné Suba Julianna, vezető
Táncsics Mihály úti Óvoda	Láncziné Kovács Ibolya, vezető
Tisza utcai és Szabadság úti Óvoda	Tiborczné Garai Katalin, vezető

A törzskar szerepéről a funkcionális szervezet kapcsán beszéltünk, de Gödöllő városában a belső ellenőrzés egy személy, a belső ellenőr látja el.

Az állandó bizottságokat Gödöllő Város Önkormányzatának képviselő testület hozta létre, továbbá lehetősége van meghatározott feladatok ellátására, ill. meghatározott ügyek megtárgyalására ideiglenes bizottságok kialakítására, mint például az Utcanév ajánló Ad Hoc Bizottság. Jelenleg az alábbi állandó bizottságok működnek Gödöllőn:

- Jogi és Ügyrendi Bizottság (13 fő);
- Városfejlesztési, Környezetvédelmi és földművelésügyi bizottság(11 fő);



- Egészségügyi Bizottság (11 fő);
- Gazdasági Bizottság (11 fő);
- Kulturális, Oktatási és Ifjúsági Bizottság (11 fő)
- Népjóléti Bizottság (11 fő)
- Pénzügyi Bizottság (11 fő)
- Sport Bizottság (11 fő)

A bizottságok döntenek a képviselő testülettől átruházott hatáskörökben, előkészítik és véleményezik a testületi előterjesztéseket, szervezik és ellenőrzik a döntések végrehajtását, a rendeletek hatályosulását, állást foglalnak a rendelettervezetek, fejlesztési koncepciók, programok, költségvetés és zárszámadás elfogadásáról irányuló kérdésekben. A bizottság működésének főbb szabályait az SZMSZ tartalmazza, a részletes működési szabályokat a bizottságok az ügyrendjükben állapíthatják meg.

## Gödöllő Város Önkormányzatának képviselő testülete és bizottságai

**Dr. Gémesi György,**  
polgármester

### Alpolgármesterek:

**Dr. Krassay László**  
**Pintér Zoltán**

### Képviselők:

1. Pesti Rudolfné
2. Szűcs Józsefné
3. Kis Antal
4. Máthé László
5. Halász Levente
6. Kollárné Jilly Sára Katalin
7. Köles László
8. Pintér Zoltán
9. Pelyhe József
10. Varga András
11. Körösfői László
12. Guba Lajos
13. Varga Árpád
14. Dr. Krassay László
15. Futás Levente
16. Reisz Mónika
17. Dr. Zsókáné Mihala Éva
18. Nagy Károly
19. Borsos József
20. Dr. Hentz Károly
21. Horváth Lajos
22. Kovács Barnabás
23. Dr. Vándor Béla

### Jogi, Igazgatási és Ügyrendi Bizottság:

Szűcs Józsefné, elnök  
*Tagok:*  
Máthé László, képviselő  
Halász Levente, képviselő  
Pelyhe József, képviselő  
Varga Árpád, képviselő  
Dr. Zsókáné Mihala Éva, képviselő  
Borsos József, képviselő  
Dr. Horváth László, külső tag  
Dr. Herbst Árpád, külső tag  
Dr. Mundruczó Péter, külső tag  
Dr. Szőke Pál, külső tag  
Dr. Pápai Éva, külső tag  
Schalkház Miklós, külső tag

### Egészségügyi Bizottság:

Körösfői László, elnök  
*Tagok:*  
Halász Levente, képviselő  
Dr. Vándor Béla, képviselő  
Máthé László, képviselő  
Pesti Rudolfné, képviselő  
Dr. Fülöp Zsuzsanna, külső tag  
Boros Botond, külső tag  
Dr. Tőke István Kornél, külső tag  
Dr. Dudás István, külső tag  
Berki Vilmos, külső tag

### Pénzügyi Bizottság:

Dr. Hentz Károly, elnök  
*Tagok:*  
Szűcs Józsefné, képviselő  
Pesti Rudolfné, képviselő  
Pelyhe József, képviselő  
Varga Árpád, képviselő  
Dr. Zsókáné Mihala Éva, képviselő  
Tóth Tibor, külső tag  
Köös Albert, külső tag  
Bajnóczy István, külső tag  
Dankó László, külső tag  
Ágfalvy Imre, külső tag

### Gazdasági Bizottság:

Halász Levente, elnök  
*Tagok:*  
Kis Antal, képviselő  
Pelyhe József, képviselő  
Varga Árpád, képviselő  
Kovács Barnabás, képviselő  
Dr. Zsókáné Mihala Éva, képviselő  
Gráf Csilla, külső tag  
Divinyi Zsombor, külső tag  
Kaiser Ferenc, külső tag  
Kónya Katalin, külső tag  
Borsos Zoltán, külső tag

### Sport Bizottság:

Köles László, elnök  
*Tagok:*  
Varga András, képviselő  
Pelyhe József, képviselő  
Kis Antal, képviselő  
Körösfői László, képviselő  
Reisz Mónika, képviselő  
Nagy László, külső tag  
Berze Béla, külső tag  
Szecsődi Judit, külső tag  
Bényi László, külső tag  
Fedor Gábor, külső tag

### Kulturális, Oktatási és Ifjúsági Bizottság:

Guba Lajos, elnök  
*Tagok:*  
Szűcs Józsefné, képviselő  
Kollárné Jilly Sára Katalin, képviselő  
Varga András, képviselő  
Kovács Barnabás, képviselő  
Reisz Mónika, képviselő  
Dávid László, külső tag  
Harmath Jánosné, külső tag  
Ifj. Csujka László, külső tag  
Dr. Petróczki Károly, külső tag  
Riedlné Péter Etelka, külső tag

### Népjóléti Bizottság:

Máthé László, elnök  
*Tagok:*  
Kollárné Jilly Sára Katalin, képviselő  
Guba Lajos, képviselő  
Köles László, képviselő  
Pesti Rudolfné, képviselő  
Dr. Nagy Károly, képviselő  
Balogh Gyula, külső tag  
Dolányi Sándor, külső tag  
Lengyel Lászlóné, külső tag  
Győri Ferenc, külső tag  
Borsos Andrea, külső tag

### Városfejlesztési, Környezetvédelmi és Földművelési Bizottság:

Futás Levente, elnök  
*Tagok:*  
Varga András, képviselő  
Köles László, képviselő  
Guba Lajos, képviselő  
Kis Antal, képviselő  
Horváth Lajos, képviselő  
Schnörch Andreas, külső tag  
Farkas Balázs, külső tag  
Ifj. Varga Árpád, külső tag  
Kárpáti György, külső tag  
Horváth Miklós, külső tag

Korábban kihangsúlyoztuk, hogy a funkcionális szervezeteknél jellemző a **technokratikus koordinációs eszközök** alkalmazása. A továbbiakban a Gödöllői Polgármesteri Hivatal működésének szabályozottsága kerül figyelmünk középpontjába, amelynek keretében sorra vesszük, hogy milyen szabályzatok állnak rendelkezésre a hivatalban.

A technokratikus koordinációs eszközöket 4 csoportba soroltuk:

- Tervek, programok, stratégiák;
- Szabályok, szabályzatok, eljárások;
- Gazdálkodási szabályzatok;
- Koordinációs interakciók.

Sor-szám	Technokratikus koordinációs eszközök	Rendelkezésre állnak-e a hivatalban
<b><i>Tervek, programok, stratégiák</i></b>		
1.	Integrált Városfejlesztési stratégia v. Településfejlesztési terv	X
2.	Gazdasági program	X
3.	Esélyegyenlőségi terv	X
4.	Fenntarthatósági terv	
5.	Informatikai stratégia	X
6.	Környezetvédelmi Program	X
<b><i>Szabályok, szabályzatok, eljárások</i></b>		
1.	SZMSZ	X
2.	Munkaköri leírások	X
3.	Kiadmányozási szabályzat	X
4.	Kötelezettségvállalás, utalványozás, ellenjegyzés, érvényesítés rendjének szabályzata	X
5.	Közbeszerzési szabályzat	X
6.	Közszolgálati szabályzat	X
7.	Közzétételi szabályzat	
8.	Iratkezelési Szabályzat	X
9.	Polgármesteri Hivatal anyagigénylési rendje	
10.	Belső ellenőrzés szabályzata	X
11.	Adatvédelmi és adatbiztonsági szabályzat	X
12.	Informatikai biztonsági szabályzat	
13.	Munkavállalók, közalkalmazottak juttatásai, munkarendje	
14.	Közterület-felügyelet eljárási rendje	
15.	Közérdekű adatok szolgáltatásával kapcsolatos szabályzat	

16.	Tűzvédelmi szabályzat	X
17.	Szervezeti felépítés	X
18.	Rendeletek	X
19.	Határozatok	X
20.	Ügyrend	X
<b><i>Gazdálkodási szabályzatok</i></b>		
1.	Számviteli szabályzat	X
2.	Számlarend	X
3.	Bizonylati rend	
4.	Önköltség-számítási szabályzat	X
5.	Eszközök és források értékelési szabályzata	X
6.	Pénzkezelési szabályzat	X
7.	FEUVE	X
8.	Kontrolling Szabályzat	
9.	Leltározási szabályzat	X
10.	Selejtezési szabályzat	X
<b><i>Koordinációs interakciók</i></b>		
1.	Hirdetmény, üzenőfal	X
2.	Elektronikus levelezés (kör- e-mail, csoport-mail)	X
3.	Formalizált találkozók, értekezletek	X
4.	Teljesítményértékelés	X
5.	Feladatkiosztás	szóban és papíron

Az alapvető technokratikus szabályozási eszközt a polgármesteri hivatalokban a szervezeti és működési szabályzat, valamint a munkaköri leírások jelentik. A Gödöllői Polgármesteri Hivatalban a munkaköri leírások elektronikus elektronikusan és papíron is rendelkezésre állnak, a papír verziókat az alkalmazottaknak az aláírásukkal kell ellátni. Külön hivatali és képviselő –

testületi SZMSZ-el is rendelkezik az Önkormányzat, mind papír és elektronikus formában. SZMSZ szintén mindkét formátumban elérhető, aminek részét képezi a kiadmányozás rendje, az ügyrend, a hivatal szervezeti felépítése és a hivatali egységek hatáskörei,

A hivatali működés egyes folyamatai szabályozottak, mint a közbeszerzés, belső ellenőrzés, adatvédelem (külön rend szabályozza).

A településfejlesztési terv és a kötelező 4 éves gazdasági program rendelkezésre áll. A stratégiai szemlélet kialakítását tekintve a hivatal informatikai stratégiája is rendelkezésre áll. Az informatikai stratégia mellé javasoljuk az informatikai biztonsági szabályzat elkészítését is, hiszen a város informatizáltsági szintje mellett óriási károk keletkezhetnek adatvesztés, de már üzemkimaradás esetén is.

A gazdálkodási szabályzatok tekintetében megtalálható a hivatalban az átfogó számviteli politika, a pénzügykezelési szabályzat, az eszközök és források értékelési szabályzata, a leltározási és selejtezési szabályzat, valamint a folyamatba épített előzetes és utólagos vezetői ellenőrzés (FEUVE) dokumentuma.

Kiemelten kell kezelni a dokumentumok naprakészségét, a szabályzatok időszakonként történő felülvizsgálata nélkül informálissá válhat a hivatal irányítása, továbbá az időszakos szabályzati frissítések biztosítják a jogszabályoknak való megfelelést. A frissítéseket az elektronikus formában rendelkezésre álló dokumentumokon lehet végrehajtani, a papír alapúak módosítását újra elektronikus formába kell hozni, ezért javasoljuk, hogy egységesen kezeljék a szabályzatokat, minden szabályzat álljon rendelkezésre elektronikus formában.

A Hivatalban a FEUVE-dokumentum és a pénzügyi-számviteli szabályzatok töltik be ezt a szerepet.

A költségvetés végrehajtásának ellenőrzése még gazdasági vállalkozásoknak is problémákat okoz, amelyet a kontrolling rendszer minél szélesebb körű kiterjesztésével lehet támogatni. A kontrolling szabályzat támogatja a stratégiai célok megvalósítását, a gazdálkodás átláthatóbbá és hatékonyabbá tételét, a megalapozottabb, pontosabb, gazdálkodás-tervezés megvalósítását, valamint a megfelelő gyorsaságú, megalapozott döntéshozatalt a használható vezetői információk szolgáltatása révén. Ennek tükrében rövid távon javasoljuk a napi jelentések bevezetését, valamint hosszú távon a kontrolling teljes kiszélesítését a pénzügyi rendszer támogatására.

A kontrolling rendszer részét képezik

- a tervezés és előkalkuláció,
- a pénzügyi – számviteli rendszer,
- a beszámolási, elszámolási rendszer, önköltség-számítási rendszer, utókalkuláció.

A polgármesteri hivatal köztisztviselőinek teljesítménykövetelményei az Ügyrend 2. sz. mellékletében vannak meghatározva. A mostani kötelező teljesítménymérés és –értékelés rendszer nem számít motivációs tényezőnek, hiszen az aktuális anyagi helyzet miatt csak elenyésző számú dolgozó részesülhet juttatásban. A motiváció a feladatok kiadásához kapcsolódik, források hozzárendelésével történik, és elsősorban a fejlesztési projektekben résztvevők számára jelentkezik megbízási díj formájában.

A hivatali működés hatékonysága érdekében jelen vannak formális és informális megbeszélések (testületi és bizottsági üléseket most nem vizsgálva). Jegyzői értekezletet átlagosan havonta tartanak, az irodák munkamegbeszélései pedig heti gyakoriságúak. A hivatalban vezetői értekezletet havonta egyszer tartanak az aktuális feladatokról, azok végrehajtásáról és a felmerülő problémák kezeléséről. Az SZMSZ is rögzíti, hogy A Polgármesteri Hivatal működésének szervezése, irányítása:

- elsősorban a vezetői, valamint irodavezetői értekezleteken, továbbá közvetlen megbeszéléseken keresztül valósul meg,
- z egyes szervezeti egységek szükség szerint, de legalább havonta egy alkalommal kötelesek irodaértekezletek keretében munkaszervezési kérdésekről egyeztetni és ezekről az irodaértekezletekről az irodavezetőnek feljegyzést kell készítenie,
- a vezetői irányítás fontos eszköze az évente legalább két alkalommal összehívott hivatali apparátusi szintű munkaértekezlet. A munkaértekezleten az önkormányzati tisztségviselők, a jegyző, a belső szervezeti egységvezetők és a Polgármesteri Hivatal dolgozói vesznek részt.

A rendszeres napi kapcsolattartás is működik az alkalmazottak és a vezetők között, de ez informális módon, a személyes ismeretségeken alapul

A feladatkiosztás jellemzően szóban történik, a személyre szabott határidős feladatok kerülnek írásban kiosztásra (amennyiben írásban történik, akkor az intézkedés vagy utasítás). A jegyző utasítással akkor él, ha törvényi kötelezettségből kifolyó feladatokat vagy több irodát, személyt érint. A csoport-mailek, kör-e-mailek használatának intenzitása átlagosnak mondható, az üzenőfalon közzétett információk a lakossági tájékoztatást szolgálják.

A **személyorientált koordináció eszközeit** önkormányzati szinten többnyire nem használják (legfeljebb egyes eszközeit – képzés), az egyéni célok szervezeti célokkal való azonosulása nem jelenik meg a vezetők elképzeléseiben. Az általunk felsorolt személyorientált koordinációs eszközök - konfliktuskezelés, vezető-kiválasztás, a belső értékrend – a szervezeti kultúra

fogalomkörébe tartoznak, tehát a konfliktuskezelés formáit, a vezető-kiválasztás alapvetően a hivatali szervezeti kultúra befolyásolja.

A Gödöllői Polgármesteri Hivatalban gyenge a tudatos szervezeti kultúrát alakító, befolyásoló tevékenység. A kultúra szabadon, spontán módon szerveződik. A formális és informális vezetők természetesen nagy hatást gyakorolnak a kultúrára a viselkedésükkel, kommunikációjukkal, döntéseikkel. A szervezeti kultúra alakítása komplex feladat, amely formális és informális teendők sokaságából épül fel. Ahhoz, hogy meg tudjuk határozni a szükséges lépéseket, fel kell vázolnunk azt a víziót, amelyet közép, illetve hosszú távon el szeretnénk érni. Ezt követően kell a rövidtávú célkitűzéseket meghatározni és kiosztani a hozzájuk tartozó feladatokat, felelőségeket.

A célkitűzések hatékonyabb elérése érdekében javasoljuk, hogy a Hivatal tudatosan alakítsa a szervezet kultúráját, így a munkatársait jobban fel tudja sorakoztatni a Hivatal célkitűzései és első számú vezetői mögé.

A kultúra befolyásolási programjának kialakítása során az alábbi kérdésekre kell választ kapni, illetve célzott intézkedési tervet kidolgozni:

- Célok meghatározása
  - A szervezet hosszú távú céljai – amit meg akar valósítani a saját fejlődése érdekében.
  - A szervezet rövid távú (napi) céljai – amiért nap mint nap dolgozik. A szervezet meghatározó egyéniségeinek (leginkább a tulajdonosnak) a céljai, valamint a szervezet céljai a tagjaival.
- Értékeink – legyen egy közösen elfogadott értékrend.
  - Mik azok a dolgok, amelyek megkülönböztetnek bennünket egy másik Hivaltól?
  - Mik azok az elvek, amit a napi munkánkban vallunk, amit mondogatni szoktunk?
  - Mennyire vesszük komolyan, amit mondunk?
  - Hogyan visszük tovább ezeket az értékeket?
- A munkatársaink magatartása
  - Hogyan oldjuk meg a napi konfliktusokat?
  - Hogyan segítjük egymást?
  - Hogyan kommunikálunk egymással?
  - A szervezet tagjai közti kapcsolatok minősége.
- Újdonságok kezelése
  - Szívesen veszünk-e mindenfajta ötletet, új megoldást?
  - A kezdeményezéseket komolyan vesszük-e?
- Új munkatársakkal kapcsolatos meglátásaink

- Hogyan segítjük őket a beilleszkedésben?
- Bátorítjuk-e őket?
- A szervezeten belüli hatalom gyakorlásának módja
  - Demokratikus?
  - Autokrata?
  - Milyen előrelépési lehetőségek vannak a szervezeten belül?
- Teljesítmények
  - Hogyan motiválunk?
  - Teljesítmények értékelési rendszere.
  - Teljesítmények elismerése.
  - Vannak-e példaképek és hősök?
- Magánélet
  - A szervezeti célok és a magáncélok összhangja megvan-e?
  - Foglalkozunk-e kollégáink magánéleti problémáival?
  - Vannak-e közös rendezvényeink?

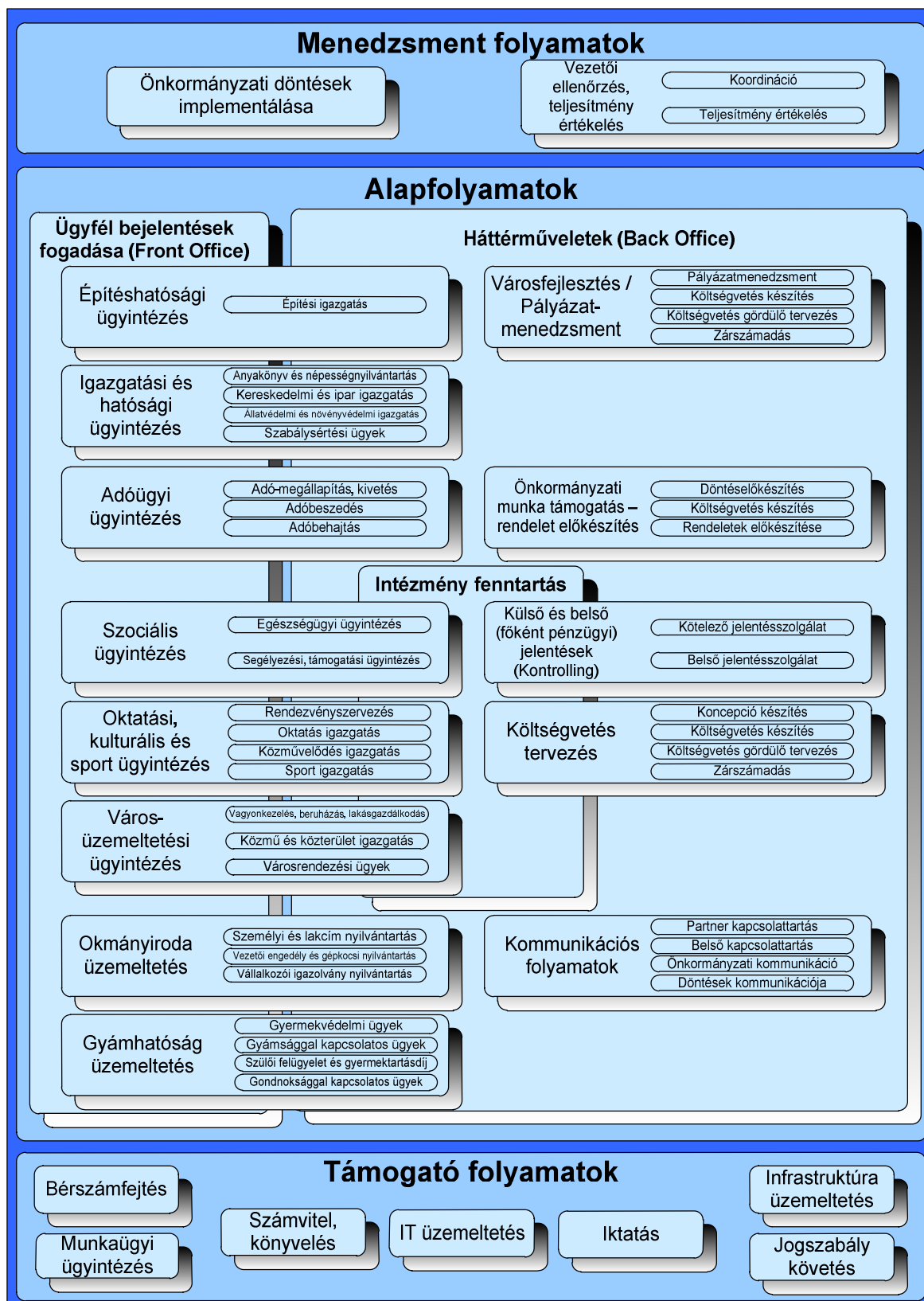
A személyorientált koordinációs eszközök közül a képzés tartozik azok közé, amelyek valamilyen szinten jelentkeznek a polgármesteri hivatalok életében. A következő fejezetben megfogalmazzuk a Gödöllő Polgármesteri Hivatal képzési tervére tett javaslatunkat.

#### 4.1 SZABÁLYZATI STRUKTÚRA ÖSSZEFÉSÜLÉSE A BELSŐ HIVATALI FOLYAMATOKKAL

A következőkben kerül bemutatásra Gödöllő Város Önkormányzatának folyamattérképe, amely a szervezeti folyamatok alapvető összefüggéseit prezentálja a szervezeti egységek feltüntetése nélkül, kizárólag a folyamatokra koncentrálva.

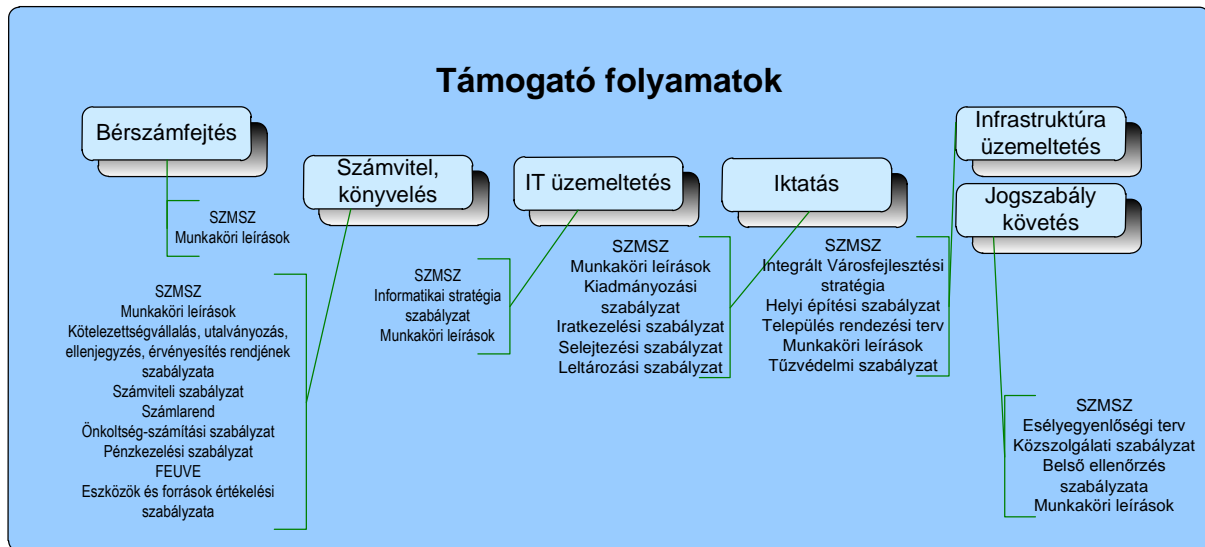


## Gödöllő Polgármesteri Hivatalában zajló folyamatok

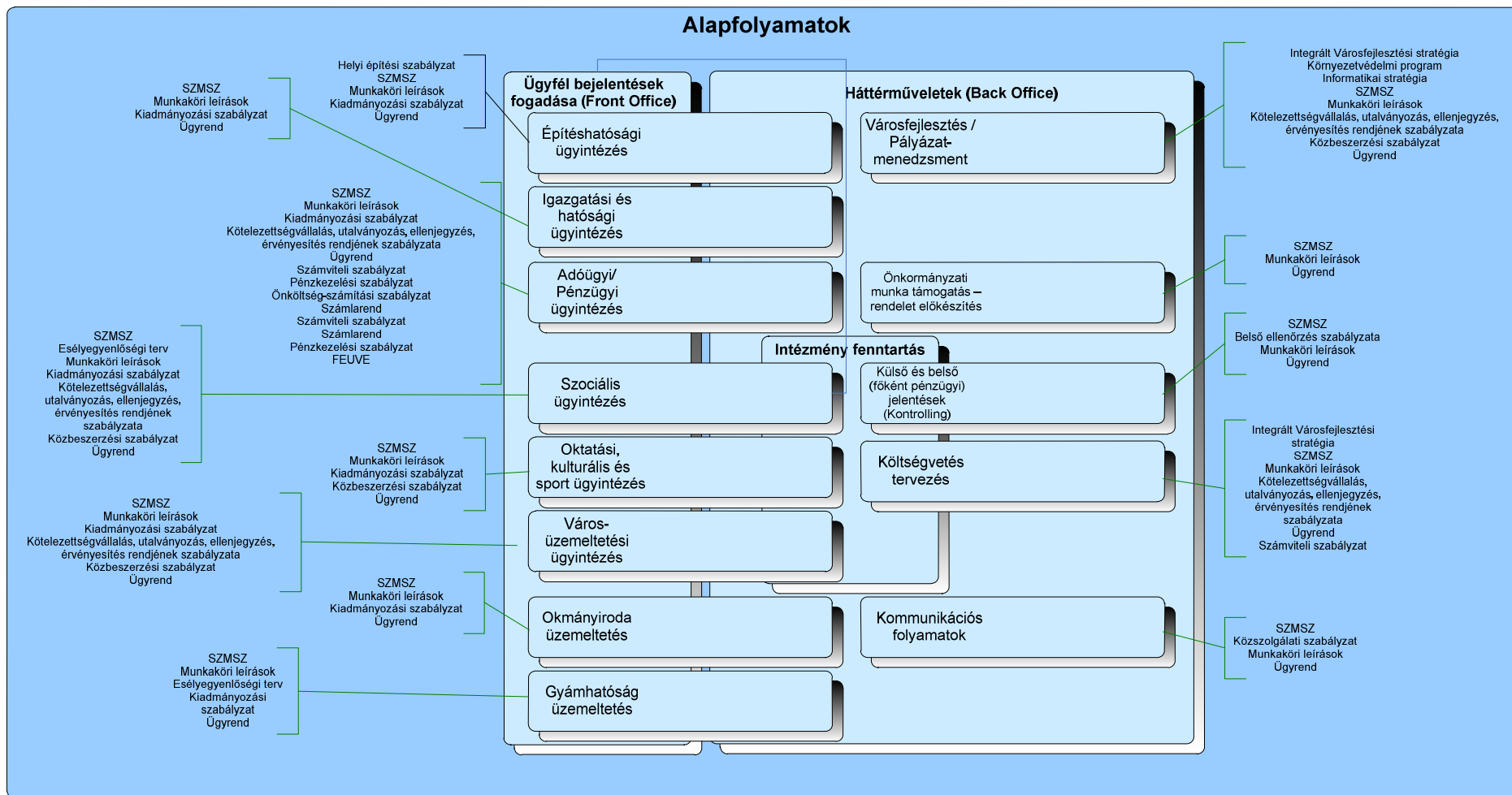


A hivatali szabályzatok jelen folyamatokat szabályozzák az Gödöllői Polgármesteri Hivatalban. A következőkben bemutatjuk, hogy mely ügymenetsoporthoz mely szabályzatok tartoznak, megvizsgáljuk, hogy Gödöllő Város Önkormányzata ezek közül melyekkel rendelkezik.

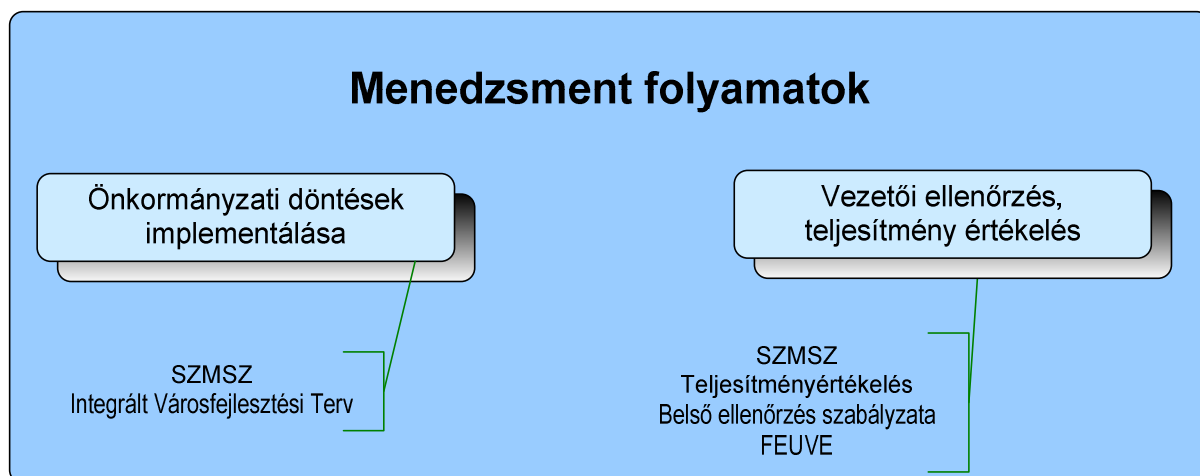
Gödöllőn a támogató folyamatokhoz az alábbi szabályzatok állnak rendelkezésre:



Az alapfolyamatok tekintetében a Gödöllői Polgármesteri Hivatalban az ábrán látható szabályzatokkal találkozhatunk:



A menedzsment folyamatokhoz rendelkezésre álló Gödöllői technokratikus koordinációs eszközök az alábbi ábrán láthatóak:



## 5. KÉPZÉSI TERV A GÖDÖLLŐI POLGÁRMESTERI HIVATAL DOLGOZÓI SZÁMÁRA

Az általunk javasolt képzési tervet a hivatali vezetőkkel és dolgozókkal folytatott interjúk, alapján alakítottuk ki. A képzési terv tartalmazza a képzések célcsoportját, a finanszírozás forrásait és a javasolt képzések meghatározását.

A **képzések célcsoportja** a Gödöllői Polgármesteri Hivatalban dolgozó állományra terjed ki, amelyen belül az alábbi pozíciókhoz, illetve szervezeti egységekhez:

- Jegyző,
- Aljegyző,
- Polgármesteri Iroda,
- Jegyzői Iroda,
- Adó Iroda,
- Családi Iroda,
- Költségvetési Iroda,
- Közoktatási, Művelődési és Sport Iroda,
- Lakosságszolgálati Iroda,
- Népjóléti Iroda
- Városüzemeltető és Vagyonkezelő Iroda,
- Hatósági Iroda,
- Az Önkormányzati fenntartású intézmények vezetői

A tervezett **képzések forrásait**

- a költségvetési törvényben meghatározott normatív támogatásból
- Munkaerőpiaci Alapból,
- munkavállalók képzési hozzájárulásából (önerő),

- pályázatok, EU-támogatások (pl. Új Magyarország Fejlesztési Terv) által biztosított összegekből lehet fedezni.

Az alábbi táblázatban bemutatjuk a hazai önkormányzati szektorban dolgozókat célzó képzések fajtáit. Jelen felsorolás célja, hogy azzal megegyező struktúrában tegyünk javaslatot a Gödöllői Polgármesteri Hivatal dolgozóinak továbbképzésére.

Sorszám	Képzési programok	Képzési programok jellemzői
<b>Közigazgatási képzések</b>		
1.	A közigazgatási hatósági eljárásról szóló törvény módosításához kapcsolódó, a jogalkalmazást segítő képzés.	A képzéseken felhívják a résztvevők figyelmét, ezáltal egyszerűbben sajátíthatják el a módosítások okozta ismereteket, amelyek egyértelművé tehetik a jogértelmezést.
2.	A területi Államigazgatási hivatal éves képzési tervében szereplő továbbképzések	A Közigazgatási Hivatal által szervezett képzéseken figyelembe veszik a helyi önkormányzatok igényeit is.
3.	E-közigazgatás	Az „E-közigazgatás” felé történő elmozdulás egyre inkább igényként jelenik meg, az elektronikus ügyintézés fejlesztése minden önkormányzat célrendszerébe be kell épüljön.
<b>Általános képzések</b>		
1.	Projektismereti alapok: pályázatírás és projektmenedzsment	A forráshiányos környezet kikényszeríti az önkormányzatoktól, hogy pályázatokat vegyenek igénybe. A pályázatok megírása mellett tisztában kell lenni a megvalósítás adminisztratív feltételeivel.
2.	Gyakorlati projektmenedzsment vezető köztisztviselők részére	A hivatalban jellemzően rutinszerű feladatokkal szembesülnek a köztisztviselők, de az újszerű feladatokra projektszemléletű hozzáállással hatékonyabb válasz adható.
3.	Modern ügyfélszolgálati ismeretek	Egyéni és/vagy csoportos hatékonyságfejlesztő program ügyfélszolgálatok részére, ügyfélorientált kommunikációs technikák elsajátítása.
4.	Előítélet-mentesség, konfliktuskezelés, tolerancia (esélyegyenlőség)	A tréning alapvetően olyan szervezeti kultúra kialakítását támogatja, ami kulturált hivatali munkakörnyezethez vezethet.
5.	Problémamegoldás	Közös problémamegoldási képességek és technikák kialakításával hatékonyabban lehet feldolgozni a felmerülő kritikus kérdéseket.
6.	Általános informatikai képzés a közigazgatásban érdekeltek számára	A felhasználói szintű számítógépezés a számítógéppel történő munkavégzést könnyíti meg, hiszen a jövő aligha lesz elképzelhető számítógép-használat nélküli ügyintézésel.

7.	E-learning a gyakorlatban	Az e-learning kialakulását a fokozódó távoktatási igények, az internet és a számítógépek által megjelenített multimédiás lehetőségek együttese tették lehetővé, ami a jelenben és a közeljövőben is folyamatosan fejlődni fog.
8.	Kommunikációs tréning	A személyes ügyintézés még mindig nagyon jellemző a közigazgatásban, amit megfelelő kommunikációs technikákkal lehet fejleszteni.
9.	Team-munka, együttműködési készség	A horizontális koordináció segít az egy szinten lévő dolgozók közötti munkavégzés hatékonyabbá tételében.
10.	A vezetői kompetenciák fejlesztése	A vezetői hatékonyság elemeinek megismerése, önismeret, vezetői stílusok bemutatása vezetői döntéshozatali helyzetekben. Feladatok delegálásának lehetősége – „management” és „leader” funkciók szétválasztása
11.	Időgazdálkodási ismeretek köztisztviselők számára	A köztisztviselőknek prioritásokat kell tudni felállítani, hogy a csúszásokat ki tudják küszöbölni a munkájukat.
12.	Nyelvi képzés	Idegen nyelvek ismerete a kapcsolattartásban nagy előnyt jelenthet.

A következő lépésben lépésben bemutatjuk, hogy a képzések általában mely célcsoportot állítanak középpontjukba.

Sor-szám	Képzési programok	A képzés célcsoportjai általában
<b><i>Közigazgatási képzések</i></b>		
1.	A közigazgatási hatósági eljárásról szóló törvény módosításához kapcsolódó, a jogalkalmazást segítő képzés.	A módosítást érintő területen dolgozó ügyintézők legalább egyikének részvételét javasoljuk.
2.	A területi Államigazgatási hivatal éves képzési tervében szereplő továbbképzések	A továbbképzést érintő személyek mindegyikének részvételét javasoljuk.
3.	E-közigazgatás	Az ügyintézők és vezetők számára javasolt.
<b><i>Általános képzések</i></b>		
1.	Projektismereti alapok: pályázatírás és projektmenedzsment	Belső erőforrást képezni a pályázatírásra, valamint a jelenleg a feladatot ellátó személyeknek javasolt.
2.	Gyakorlati projektmenedzsment vezető köztisztviselők részére	A hivatal vezetői számára javasolt.
3.	Modern ügyfélszolgálati ismeretek	Ügyfélszolgálat munkatársait javasoljuk.
4.	Előítélet-mentesség, konfliktuskezelés, tolerancia (esélyegyenlőség)	Valamennyi köztisztviselő számára komoly hozzáadott értékkel bír

5.	Problémamegoldás	Valamennyi köztisztviselő számára komoly hozzáadott értékkel bír.
6.	Általános informatikai képzés a közigazgatásban érdekeltek számára	Mindenki számára fontos, aki rendelkezik ECDL-vizsgával, annak számára is javasolt a tudás felfrissítése.
7.	E-learning a gyakorlatban	Valamennyi köztisztviselő számára komoly hozzáadott értékkel bír.
8.	Kommunikációs tréning	Ügyfelekkel közvetlen találkozó dolgozók számára.
9.	Team-munka, együttműködési készség	Ügyfelekkel közvetlen találkozó dolgozók számára.
10.	A vezetői kompetenciák fejlesztése	A hivatal vezetői számára, a csoportvezetői pozíciót betöltő személyekkel bezárva.
11.	Időgazdálkodási ismeretek köztisztviselők számára	Mindenki számára értékes lehet, leginkább a vezetők részvételét javasoljuk csoportvezetői szintig.
12.	Nyelvi képzés	Valamennyi köztisztviselő számára komoly hozzáadott értékkel bír.

Mindenképpen szükséges a képzési terv éves szinten történő felülvizsgálata a vezetők részéről, az általunk átadott terv az alapját képezheti az éves vizsgálatnak. Emellett javasoljuk egy kompetencia térkép elkészítését az önkormányzati alkalmazottak képzéseiről és személyre szabott képzési terv, vagy képzési javaslatok összeállítását.

A képzéseket nem csak külső erőforrásból lehet fejleszteni, hanem nem szabad figyelmen kívül hagyni a belső forrásokat sem. Érdeemes lehet egy-egy szakterületen egy ún. kulcsfelhasználót képezni, aki segítséget tud nyújtani az arra szoruló kollégáknak (akár gépirás, irodai szoftverek alkalmazása terén stb.). A hivatal ezt a kulcsfelhasználó dolgozót küldheti el továbbképzésre, aki később tréningeket tarthat a kollégáknak a szakterület tekintetében. A hivatal szempontjából ez a lehetőség kifizetődőbbnek számít, mint mindenkit tanfolyamra küldeni. Konkrét példával élve egy Excel programot haladó szinten kezelő pénzügyes vagy informatikus Excel-továbbképzést tarthat a hivatali alkalmazottaknak az ügyintézés hatékonyságának erősítése érdekében.



## 6. ELEKTRONIKUS KOMMUNIKÁCIÓ

A fejezetben áttekintjük Gödöllő Város Önkormányzatának aktuális informatikai helyzetét, beleértve a rendelkezésre álló infrastruktúra elemeit (szerverek, hálózat, kliensek) és a használt szoftvereket.

Ennek és a fent korábban bemutatott koordinációs térkép segítségével, a jelenlegi viszonyokra olyan e-kommunikációs megoldásokat, javaslatokat fogalmazunk meg a 6. fejezetben, amelyek jótékony hatással vannak a munkamegosztásra, a hatáskörmegosztásra, valamint támogatást nyújtanak a koordinációs eszközök fejlesztésére, a meglévő eszközök hatékony integrációjára.

### 6.1 INFORMATIKAI KIHÍVÁSOK AZ ÖNKORMÁNYZATOK FELÉ

Az önkormányzat céljaul tűzte ki az ügyfelek teljes körű, az aktuális igényeknek megfelelő szolgáltatások biztosítását. Gödöllőn az informatika napjainkban nélkülözhetetlen eszköz a hatékony, minőségi közigazgatás elérésében. Megoldásait évek óta sikeresen alkalmazzák a napi munkában, illetve rendkívüli feladatok teljesítésében (pl. választások).

Az önkormányzatoknál egyre fokozottabban jelentkezik a külső és belső irányú információszolgáltatási kényszer. Befelé történő információszolgáltatáson egyrészt a helyi nyilvántartások kezelését értjük, másrészt azokat, amelyeket a hivatal valamely felettes szerv részére készít, és továbbít rendszeresen. A növekvő igények teljesítését nehezíti az, hogy nem fogja össze egységes információs rendszer a különböző nyilvántartásokat, ráadásul gyakran találkozunk párhuzamos: papír alapú és elektronikus nyilvántartásokkal is.

A központilag előírt nyilvántartások száma nagyon magas, egy közepes méretű városban akár több százféle nyilvántartást vezethetnek állandó jelleggel, és még nem vettük számba az eseti, meghatározott célfeladathoz készített nyilvántartásokat, amelyek rövid ideig, vagy nem rendszeresen adnak visszatérő feladatot a hivataloknak.

Az önkormányzatok információs rendszereinek problémái nagyrészt abból adódnak, hogy rendkívül szerteágazó tevékenységet végző, nagy és összetett szervezetről van szó, így az információrendszere is bonyolult. A közigazgatási szervek között az adatok áramlása legtöbbször alulról fölfelé történik, információk alig jutnak vissza az adatokat szolgáltató szervekhez, és az önkormányzatokhoz. Az önkormányzati vezetésnek az információrendszerekkel szembeni megváltozott követelményeit elsősorban az informálás időszerűsége és rugalmassága iránti igények növekedése jellemzi.

A technológiai fejlődés gyors ütemének következtében az információs rendszerek egyre inkább elektronikus alapúak, ez a kor követelményeinek való megfelelés miatt is elengedhetetlen.

Indokolják az elektronikus alapú rendszerek bevezetését az Európai Unió ilyen tárgyú ajánlásai, illetve a bevezetés támogatásában erősödő állami szerepvállalás. Az ilyen rendszerek bevezetése viszont óhatatlanul maga után vonja a szervezet egyes elemeinek és a tevékenység ellátásához szükséges munkafolyamatoknak az átszervezését, racionalizálását. A változásokat először ott célszerű megtenni, ahol az igények a leggyakrabban és legerősebben jelentkeznek, ez egy települési önkormányzatnál értelemszerűen az a lakossági ügyfélszolgálat területe. A technológizálás, a racionalizálás, a gépesítés legszélesebb területét a hatósági ügyintézés nagy gyakorisággal ismétlődő munkafolyamatai kínálják, ezért az ügyfélszolgálat professzionális kiterjesztése szükségszerűen elvezet az ügyvitelnek és az információ-ellátásnak az egész szervezetre kiterjedő, professzionális megszervezéséhez.

Az önkormányzati informatikát manapság a települési infrastruktúra részeként, közműnek indokolt kezelni, amely nélkül a nagyobb településeken már egyáltalán nem végezhető el a közigazgatási feladatok.

## 6.2 GÖDÖLLŐ VÁROS ÖNKORMÁNYZATÁNAK KOORDINÁCIÓS INFORMATIKAI ESZKÖZEI

A megnövekedett önkormányzati feladatok, az önkormányzati irodák megjelenése, komplex rendszerek fejlesztését igényli, valamint felkészült szakembereket és megfelelő informatikát.

Az önkormányzati informatikát manapság a települési infrastruktúra részeként kell kezelni, nélküle nem végezhető el a közigazgatási feladatok.

Jelenleg Gödöllőn az irodai alkalmazás-csomagok (MS Office, elektronikus levelezés), illetve a közigazgatási alkalmazások közül térinformatikai funkciók részben megvalósultak (Digitális alaptérkép).

A város rendelkezik saját weblappal a [www.godollo.hu](http://www.godollo.hu) domain alatt. Ezt azonban fejleszteni kell településmarketing, és szolgáltatásnyújtások tekintetében.

Az önkormányzati feladatok központilag támogatottak – az XR rendszerhez való csatlakozás megtörtént.

Az informatikai tevékenységek ellátása Gödöllőn az Informatikai Csoport feladata. A csoport üzemelteti a hálózatot, szervereket, személyi számítógépeket és a szoftvereket, valamint szervezi ezek fejlesztését / fejlesztetését, beszerzését, karbantartását.

Az EU csatlakozásból adódó kihívásoknak meg kell felelni és fel kell készülni a kistérségi központ funkcióból adódó feladatokat.

A szolgáltató önkormányzat alapvető célkitűzés, ami az e-önkormányzat informatikailag megalapozott továbbfejlesztésével valósulhat meg. Célunk, hogy az ügyfél az interneten keresztül

elérhesse a szükséges információkat. Ehhez szükséges a WEB oldal tartalmának rendszeres karbantartása, és a hivatali számítógép park korszerűsítése, egységes platform megteremtése. Egyre fontosabb az ügyfelek tájékoztatása elektronikusan. Esetleg a regisztrált felhasználóknak e-mailben történő értesítése közérdekű információkról. (pl. tervezett útlezárás, rendezvény, közmeghallgatás, ebzárlat, stb.) A mobil telefonok robbanásszerű elterjedésével kínálkozik a lehetőség az SMS-en keresztül történő tájékoztatásra.

## **Testületi munka támogatása**

A képviselő-testületi anyagok hozzáférhetővé tétele a képviselők számára: A dokumentumokat lehetőség szerint .pdf formátumban CD-n kell átadni, melyet Acrobat Readerrel olvashat a felhasználó.

Beszerezésre került a „CORIR”, a CORIOLIS Kft. Iratkezelési Szoftvere, mely a közfeladatot ellátó szerveknél alkalmazható iratkezelési szoftverekkel szemben támasztott követelményekről szóló 24/2006. (IV. 29.) BM-IHM-NKÖM együttes rendelet követelményeit teljes körűen kielégíti. Ez a szoftver alkalmas az iratok tárolására és továbbítására. A megfelelő aláíró rendszer segítségével ellenőrizni tudja, hogy az érkezett dokumentum hitelesen alá van-e írva, illetve alá tudja írni a dokumentumot.

## **Csoportmunka eszközök**

A Hivatal több mint száz felhasználói munkahelyének működését a Novell NetWare 6.5 Open Enterprise hálózati szoftver biztosítja. A hivatal minden szobájából biztosított a hálózati csatlakozás lehetősége. A hálózat architektúrája csillagtopológiájú strukturált hálózat, amely switch-ek segítségével biztosítja a közös erőforrások megosztásának lehetőségét. (nyomtatók, adatbázisok, levelezőrendszer, internet kapcsolat, stb.)

A Novell NetWare legújabb, 6.5-ös verziója fejlett szolgáltatásokkal egészíti ki az iparág vezető platformját. A NetWare 6.5 tartalmaz nyílt forráskódú komponenseket és webes szolgáltatásokat is, amelyek a kulcsfontosságú alkalmazások integrálását támogatják. A NetWare 6.5 olyan szolgáltatásokat nyújt, amelyek minden hálózattípussal, tárlórendszerrel és ügyfél számítógéppel együtt tudnak működni. A NetWare 6.5 a hálózat és az értékes adatok védelmének biztosításával csökkenti a felügyelet költségeit és bonyolultságát, miközben növeli a felhasználók termelékenységét.

A NetWare 6.5 bevezetésével csökkenthetőek lettek a hardver- és felügyeleti költségek, mivel a szervezetek a szerveret és a rendszert egy központosított, nagyfokú hozzáférhetőséggel bíró

háttértároló hálózatba konszolidálhatják. Minimalizálható az kockázatvállalás, mivel az ügyfelek képesek a folyamatos üzletmenet fenntartására tartalék egységek különböző helyeken történő rendszerbe állításával.

A számítógép-hálózat felügyeletéhez és optimalizálásához a Zenworks for Desktops 7.0.1 program került alkalmazásra, melynek segítségével megvalósítható a számítógépek felügyelete, a hálózatforgalom elemzése, rendszer-gazdai hálózatleltár, a távoli vezérlés, a vírusvédelem és a szoftverfelügyelet.

A világhálós adatbázisból átvett adatállományokat a Novell Border Manager 3.8 teszi ellenőrizhetővé, mielőtt azok bejutnának a belső, Hivatali (intranet) hálózatba. A rendszer a biztonságot az egyszerű tűzfalnál kifinomultabb, az osztott címtár szolgáltatásaira alapozott átfogó megoldással biztosítja. A rendszer képes a teljes adatforgalom megfigyelésére és naplózására, a kifelé irányuló és a befelé jövő kérések felügyeletére.

A NetWare 6.5-ben található eDirectory 8.7 új funkciókat, még hatékonyabb felügyeletet, valamint továbbfejlesztett teljesítményt és replikációt kínál. Új funkció például a menet közbeni folyamatos biztonsági mentés, a dinamikus csoportok használata, a továbbfejlesztett LDAP hitelesítési módszerek, az események LDAP-n keresztüli közzététele, valamint a transport layer security (TLS) protokoll emelt szintű támogatása. A felügyelet most már weben keresztül hozzáférhető segédprogramokkal is elvégezhető, valamint végezhető szerep alapú adminisztráció. A Novell GroupWise 7.0 lehetővé teszi a felhasználóknak a szükséges információ rendszerezését, megosztását, kezelését. A programcsomag magában foglal egy integrált e-mail, személyes naptár, csoport-ütemező és feladat kezelő rendszert és tartalmaz dokumentum menedzsmentet, távoli hozzáférés lehetőséget, valamint integrációs lehetőséget más levelező rendszerekkel.

## **Felhasználói szoftverek**

A hivatali munkaállomások beszerzésük időpontjától függően különböző kategóriákba sorolhatók.

A kijelölt munkaállomásokról elérhető hálózatos alkalmazások:

1. BEFESZ: Befektetett eszközök nyilvántartása
2. GORDIUS2: Pénzügyi Információs Rendszer
3. GRIKTATO: Grafikus Felületű Iktató program
4. LAKAS: Lakásügyi program
5. MUKODESI: Működési engedélyek nyilvántartása
6. ONKADO: Önkormányzati adók nyilvántartó programja

7. SZABALY: Szabállyértési program
8. SZOC: Szociális Ellátások programrendszere
9. GYERE: Gyermekvédelmi programrendszer
10. ERDA GIS: Térinformatikai Rendszer
11. TAKARNET: Ingatlan adatok elektronikus elérése

A kijelölt munkaállomásokon működő programok:

1. VISUAL REGISZTER: Népeség nyilvántartó program
2. SZEMIRAMISZ: Személyzeti nyilvántartó rendszer
3. Tatigazd program,
4. MikroWoks
5. Compargo
6. Banki Kapcsolat (REX)

## **Kommunikációs és hálózati management szerver védelme**

Nemcsak a vírusos levelek okozhatnak problémát, hanem az úgynevezett spam – kéretlen levelek tömege is. Ezek tipikus reklám levelek, elsősorban külföldről. Ezek bizonyos dömpingidőkben akár a beérkező levelek 50%-át is kiadhatják, ami lassítja a saját hivatalos kommunikációnkat. Ezeknek az időben való lekezelése is fontos: még mielőtt bejutnának a felhasználókhoz törölni kell őket. Sajnos változatos tartalmuk miatt csak nagyon gyakori adatbázis frissítés mellett lehet kiválasztani a hasznos forgalomból. Ezért szükséges spamszűrő szerver alkalmazása.

A Linux szerveren nincs szükség vírusvédelemre, mert ez az operációs rendszeren alapvetően nem tudnak vírust írni, mivel nagyon szigorúan van rajta szabályozva a file-okhoz való hozzáférés: egy felhasználó sem férhet hozzá a másik programjához. Ezért alkalmas biztonságilag azokra a hálózati szolgáltatásokra forgalomirányítás, munkaállomások neveinek és IP címeinek a nyilvántartása. A rajta futó szolgáltatások a felhasználó számára nélkülözhetetlenek, de közvetlenül nem találkoznak vele.

## **6.3 A FEJLESZTÉSEK ÉRINTETTJEI**

### **1. Ügyfelek**

A jelenlegi illetve jövőbeli ügyfelek szolgáltatás minőségéhez kapcsolódó elégedettségének növelése.

#### *Eszközök:*

- Az Önkormányzat szolgáltatási jellegének erősítése.
- A szolgáltatások színvonalának (gyorsaság, minőség, pontosság) javítása.
- A szolgáltatási csatornák átalakítása az ügyintézés és ügyfélszolgálat területén.
- Az ügyfél kiszolgálással foglalkozók szerepének és felkészültségének erősítése.

## 2. Önkormányzati dolgozók

Az állami költségvetési források ésszerűbb felhasználása, a munkatársi elégedettség növelése és az egyéni fejlődés lehetőségeinek biztosítása.

#### *Eszközök:*

- Az önkormányzat hivatali alap és támogató folyamatainak optimalizálása.
- A folyamatokat támogató információs (informatikai) háttér hatékonyságának növelése.
- A folyamatokat támogató szervezeti struktúra kialakítása.
- Hatékony gazdálkodás az emberi erőforrásokkal.
- A belső működés hatékonyságának és az ügyintézés eredményességének folyamatos mérése a szervezet egészénél, és minél több egységnél, pontosan meghatározott mérőszámok és mérési módszerek segítségével. (ISO figyelembevételével)
- A munkatársak személyes motivációjának erősítése, kihívást jelentő feladatkörök létrehozásával és a munkakörülmények folyamatos javításával.
- A munkatársak személyes fejlődésének elősegítése szakterületükhöz és feladatokhoz illeszkedő, középtávú oktatási-fejlesztési programmal.

## 3-4. Önkormányzati intézmények dolgozói és az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok dolgozói

A kormányzati, pályázati források kiaknázása és az így befolyó költségvetési források ésszerű és átgondolt felhasználása.

#### *Eszközök:*

- Az intézmények vezetőségét ösztönözni kell jelen az Önkormányzat stratégiáihoz és jelen dokumentumhoz szervesen illeszkedő, a helyi viszonyokat integráló informatikai stratégia kidolgozására.
- Az állampolgári elégedettséget illetve a szolgáltató jelleget növelő fejlesztések támogatása.
- Információtechnológiai területen szakmai tanácsadás és fejlesztési koordináció az intézmények számára.

## 6.4 CÉLRENDSZER

Az önkormányzati informatika célkitűzései az Önkormányzat stratégiájából származtathatók:

- az Önkormányzat politikaalkotó-, valamint stratégiai akciókat érintő cselekvéseinek információs társadalom témakörébe helyezése,
- az Önkormányzat közigazgatási funkcióinak szolgáltatásorientált alapokra helyezése (szolgáltató közigazgatás funkcióinak megvalósítása, e-önkormányzat kiépítése és működtetése).

Az informatikai célkitűzéseket az Önkormányzat informatikai politikája határozza meg:

- a cél a munka hatékonyságának növelése annak érdekében, hogy az Önkormányzat a folyamatosan változó környezetben bővülő feladatait eddigi emberi erőforrásaival el tudja látni (belső alkalmazói környezet fejlesztése),
- a város polgárai, intézményei és vállalkozásai részére minőségi szolgáltatások biztosítása (e-önkormányzat szolgáltatói környezetének kialakítása).

A célok csoportosíthatók értékteremtés és eszközgazdálkodás szempontjából is:

### Értékcélok

#### ➤ **Hatékony, szolgáltató közigazgatás**

A közigazgatással legintenzívebben az önkormányzatok útján kerül kapcsolatba a civil és üzleti szféra, ezért különösen nagy jelentősége van az infokommunikációs eszközökben rejlő egyedülálló lehetőségek kihasználásának a hatékony, szolgáltató önkormányzatok megvalósítása érdekében.

#### ➤ **Nyitott, átlátható közsféra**

Egyre erősödik az az elvárás, hogy a közsféra működése, a közpénzek felhasználása átlátható legyen, és ebben is az infokommunikációs eszközök tudnak segíteni a leghatékonyabban.

#### ➤ **Esélyegyenlőség biztosítása**

Az infokommunikációs eszközök képesek tértől, időtől, településmérettől függetlenül lehetővé tenni az önkormányzati szolgáltatások igénybevételét, és ezzel hátrányos helyzetű csoportok számára is új lehetőségeket tudnak megnyitni.

### Eszközcélok

➤ **Megfelelő sávszélességű és elérhetőségű hálózat biztosítása:**

Az elektronikus önkormányzat leghatékonyabban szélessávú hálózaton keresztül tud megvalósulni, és ezzel ösztönzője lehet annak is, hogy a társadalom minél szélesebb rétegei férhessenek hozzá ilyen hálózatához. Az önkormányzatok szerepet vállalhatnak abban, hogy illetékességi területükön az infokommunikációs hálózati szolgáltatások is a közműszolgáltatások rangjára emelkedjenek.

➤ **Berendezések hozzáférhetőségének biztosítása:**

Az elektronikus önkormányzat csak elegendően korszerű eszközparkkal és hálózati eléréssel valósulhat meg.

➤ **Alkalmazások rendelkezésre állásának biztosítása**

Korszerű, együttműködésre képes alkalmazások nélkül nem lehet integrált elektronikus szolgáltatásokat nyújtani.

➤ **Felhasználói ismeretek, készségek szintjének emelése**

Az elektronikus ügyfélszolgáltatások nyújtása, az informatikai támogatás bevezetése az önkormányzati működés minden területén a döntéshozóktól, köztisztviselőktől, közalkalmazottaktól is megkívánja az informatikai ismeretek egy bizonyos szintjét.

A célok kidolgozásánál figyelembe kell venni azokat a területeket, ahol szükség van beavatkozásra annak érdekében, hogy megvalósulhasson az elektronikus ügyintézés és a szolgáltató portál Gödöllőn. A beavatkozási területeket és a hozzájuk tartozó célokat az alábbi táblázat tartalmazza:

## 6.5 CÉLKITŰZÉSEK

### Rövidtávú célkitűzések

A településmarketingnél elsősorban az adatok összegyűjtéséről, az adatgazdák megtalálásáról kell gondoskodni, melyek a folyamatos fejlesztés alatt álló portál felületen megjelenhetnek.

Ekkor kell felkutatni azokat az adatbázisokat, melyek már létezőek és tartalmukat érdemes a web-en akár a személyes, akár a nyílt adatok között megjeleníteni. Ezek frissítése a jelenlegi módon történik és a rendszer csak megjelenítésükről, a hozzáférésről gondoskodik.

Feladatok:

- A Hivatal belső munkafolyamatainak áttekintése és a megváltozott lehetőségeknek megfelelő továbbfejlesztése, optimalizálása. Az önkormányzat minőségirányítási



rendszerének figyelembe vételével új egységes folyamatvezérelt informatikai alkalmazások bevezetése.

- Az informatikai stratégia összehangolása az Önkormányzati intézmények, valamint az Önkormányzati tulajdonú cégek között.
- A Hivatal belső kommunikációjának továbbfejlesztése. Az adatfeldolgozás és archiválás feltételeinek kialakítása. Az információáramlási folyamatok felülvizsgálata a Hivatal szervezeti egységeinél, a felülvizsgálatból adódó feladatok meghatározása és végrehajtása. A belső informatikai rendszer korszerűsítése: egységesítés és szükség szerinti bővítés. A Hivatal belső kommunikációjának informatikai alkalmazásokkal történő támogatása, a munkafolyamatok informatikai eszközökkel történő támogatásának fejlesztése.
- Az ügyek nyilvántartására hivatott iktatási rendszer korszerűsítése, az elektronikus úton indított ügyek bevonása az ügyintézési rendszerbe.
- Az adatkezelést és adatáramlást világosan el kell különíteni és a feladatot végző csoportok hatáskörét meghatározni, működését mielőbb megkezdeni.
- A térinformatikai rendszer adatbázisának továbbfejlesztése és a meglévő rendszer integrálása a mindennapi testületi munkába.
- A kistérség települései – hivatalok, intézmények – informatikai helyzetének felmérése
- Közös koncepció kialakítása a fejlesztésekben résztvevő településekkel
- Az e-ügyintézés 1. és 2. szintjének teljessé tétele
- Munkaállomások operációs rendszerének cseréje – új gépek vásárlása
- Hálózati biztonság növelése
- Informatikai képzés és továbbképzés biztosítása

Közcélú tartalmak továbbfejlesztése. Az önkormányzati /kistérségi/ web alapú, közcélú információs szolgáltatások kialakítása szerkesztett, interaktív gyűjtő oldalak megjelenésével .

## **Középtávú célkitűzések**

Az EU-s ajánlások 3. szintjének megfelelő e-ügyintézési szolgáltatások bevetésének megkezdése. Tervezni kell a közigazgatási funkciók teljes körű támogatását (térinformatika, építéshatóság, stb.), a központi támogatásban részesülő funkciókkal összehangoltan. A teljes integrált irányítási funkcionalitás és a jogszabályi információk szolgáltatása is ebben az időszakban megvalósítandó cél az adminisztratív, költségvetési funkciók támogatása terén.

Ebben az időszakban kell beveteni a főbb infrastrukturális elemek kiépítését, a városi intranet kialakítását, amely az eddig kialakított elektronikus szolgáltatások szélesebb körű használatát teszi lehetővé. Ennek megvalósítása jelenleg egy rádiós hálózat kialakításával képzelhető el a legcélszerűbben, amely mivel IP alapú kommunikációt tesz lehetővé, plusz belső kommunikációs csatornákat (hagyományos hangátvitel (telefon technika)) is megnyithatunk rajta.

A kistérség településeivel közös fejlesztések elindítása, melynek témakörei a következők lehetnek:

- Programtervezés és menedzselés (széles körben)
- A helyi közösség és gazdaság fejlesztése,
- Közigazgatási korszerű szolgáltatások (szolgáltató állam),
- Közbiztonság, bűnüldözés,
- Általános infrastrukturális szolgálatok (víz, utak, városfejlesztés),
- Energiaszolgáltatás/környezetvédelem,
- Egészségügyi és humanitárius szolgálatok,
- Tűzvédelem és katasztrófa-elhárítás,
- Kultúra, szórakozás és könyvtárak,
- Önkormányzati menedzsment, pénzügyek (helyi adózás),
- Személyzeti és humán erőforrás szakterület (szociális feladatokkal),
- És külön a helyi információtechnológia és távközlés.

A célkitűzések a Gödöllő településfejlesztési program távlati céljait szolgálják azért, hogy minden működési területen kihasználják az információs technika lehetőségeit, és fenti feladatkörökön belül a mindennapi élet a városon belül egyre jobban szervezett és mindenki által átlátható legyen.

Feladatok:

- Egységes, belső, folyamatvezérelt ügyintézési rendszerfejlesztésének megkezdése,
- A jobb menedzselhetőség érdekében egységesíteni kell a kliensek konfigurációit.
- Intézmények integrált gazdálkodásának kialakítása.
- Uniós és kormányzati elektronikus kapcsolattartás eszközrendszerének kialakítása, a szükséges felhasználói képesség és készség megteremtése.
- A Hivatal adatvagyonának felmérése, adatvagyon kataszter „adattárház” felállítása.
- A munkatársak rendszeres képzésén /nyelvi, EU ismeretek, közigazgatási ismeretek/ és tájékoztatásán keresztül a szervezeti képességek /informatikai szervezeti kultúra/ javítása.
- Gödöllő kistérség vállalkozói adatbázisának létrehozása, kiemelten a turisztikai és kapcsolódó szolgáltatások

## **Az önkormányzat informatikai célkitűzései**

A városigazgatás korszerűsítésének kiemelt jelentőségű területe az igazgatási és önkormányzati munkához kapcsolódó informatika. A város az elmúlt ciklusok során ezen a területen is ért el eredményeket, azonban a változások rendkívül gyorsak és megnőtt az a jogos igény, hogy az informatikai fejlesztésekre és a működésre fordított nagy összegű kiadások eredménye a napi munkában állandó jelleggel jelenjen meg, hatékonyan szolgálja egyrészt a város lakosságának gyors kiszolgálását, másrészt az önkormányzati döntések megalapozottságát. Legalább ekkora jelentősége van annak, hogy az önkormányzat kezdeményező szerepet töltsön be a város általános informatikai színvonalának fejlesztésében.

A dokumentum a Hivatal tevékenységének informatikai alapokra helyezésére és a szervezet-működés minőségmenedzsmenttel támogatott hatékonyabb kialakítására épít.

- az önkormányzati munkát hatékonyan támogató, korszerű informatikai alkalmazásokat működtető,
- Internet/Intranet alapon belső- és külső szolgáltatásokat nyújtani képes,
- fokozatosan kiépíthető és biztonságosan üzemeltethető,
- változó igények szerint bővíthető és szűkíthető,
- de facto informatikai világszabványokat követő, más informatikai rendszerekkel együttműködésre képes,
- magas informatikai alkalmazási kultúrával rendelkező, motivált

elektronikus önkormányzat képét vázolja fel.

A Hivatal informatikájának fejlődésében minőségi határpontra érkezett. Az elmúlt tíz év legfontosabb feladatai (az alapinfrastruktúra kiépítése, és az informatika létjogosultságának elismertetése a hivatalon belül) lényegében teljesültek, a továbbiakban erre az alapra építve új, hosszútávon teljesíthető alapfeladatot, küldetést kell az informatika számára meghatározni.

A Hivatal a következő időszakban célkitűzéseit informatikai téren elsősorban a szolgáltató e-önkormányzat létrejöttéhez szükséges

- informatikai infrastruktúrák,
- az egységes, biztonságosan menedzselhető integrált informatikai rendszer és az egyes irodák munkáját segítő informatikai alrendszerek, mint belső adat-, munkafolyamat támogató- és alkalmazási hátterek,
- Internet alapú, online információs és távügyintézését biztosító szolgáltatások, valamint

➤ az informatikai szervezet fejlesztésével kívánja elősegíteni.

Az informatika feladata, hogy innovatívan segítse elő a Hivatal munkájának javulását a Hivatal által nyújtott belső- és külső szolgáltatásokat érintő szervezési, szabályozási és infrastrukturális kérdéseknél, valamint az alkalmazások kiválasztásánál és üzemeltetésénél.

Az önkormányzati informatika új küldetése, hogy az Önkormányzat stratégiai célokat megvalósító tevékenységének és a Hivatal munkájának hatékonyabbá, ügyfélközpontúbbá tételét proaktív kezdeményezésekkel segítse.

## 6.6 ALAPVETŐ FEJLESZTÉSEK

### **Informatikával szemben támasztott általános követelmények**

#### **Megfelelő sávszélességű és elérhetőségű hálózat biztosítása:**

Az elektronikus önkormányzat leghatékonyabban szélessávú hálózaton keresztül tud megvalósulni, és ezzel ösztönzője lehet annak is, hogy a társadalom minél szélesebb rétegei férhessenek hozzá ilyen hálózathoz. Az önkormányzatok szerepet vállalhatnak abban, hogy illetékességi területükön az infokommunikációs hálózati szolgáltatások is a közműszolgáltatások rangjára emelkedjenek.

#### **Berendezések hozzáférhetőségének biztosítása:**

Az elektronikus önkormányzat csak elegendően korszerű eszközparkkal és hálózati eléréssel valósulhat meg.

#### **Alkalmazások rendelkezésre állásának biztosítása**

Korszerű, együttműködésre képes alkalmazások nélkül nem lehet integrált elektronikus szolgáltatásokat nyújtani.

#### **Felhasználói ismeretek, készségek szintjének emelése**

Az elektronikus ügyfélszolgáltatások nyújtása, az informatikai támogatás bevezetése az önkormányzati működés minden területén a döntéshozóktól, köztisztviselőktől, közalkalmazottaktól is megkívánja az informatikai ismeretek egy bizonyos szintjét.

### **Javasolt legjobb gyakorlatok:**

- A tervezési szakaszban más, már megvalósult modellek értékelése, továbbá a tapasztalattal rendelkezők körében együttműködési lehetőségek keresése szükséges.
- A portál megvalósítását gondosan meg kell tervezni, különösen az anyagi és személyi erőforrás szükséglet területén.
- Gondoskodni kell a portál, illetve az ehhez kapcsolódó technikai berendezések és adatbázisok külső és belső támadásokkal szembeni védelméről.
- Az e-kormányzati szolgáltatások nyújtására konkrét irányelveket, utasításokat, belső munkafolyamatokat kell kidolgozni, legfőképpen az adatkezelés és a biztonság területén.
- A portál felépítésekor a használatossági tényezőkre különösen nagy hangsúlyt szükséges fektetni.
- A megvalósult portál folyamatos elemzése, értékelése, a felhasználtkól érkező visszacsatolások kezelése kiemelkedő fontosságú.

Kiemelt célunk az önkormányzati, hivatali folyamatok korszerűsítése, mely elsősorban a gazdaság és a közsféra belső működésének átalakítását jelenti, ezen a termelő, a végrehajtó, majd pedig a tervező, ellenőrző és irányító tevékenységek modernizálását értjük. A belső és a szervezetek közötti folyamatoknak ilyen átalakítása biztosítja a tevékenységek, és azon keresztül a szervezetek hatékonyságának növekedését, végső soron a gazdaság versenyképességének és a közsféra átlátható, demokratikus működésének javítását.

Célunk az elektronikus szolgáltatások modernizálása, az ügyintézés elektronizáltsági szintjének emelése (EU 3., 4., szint), amely az infokommunikációs technológia korszerű, on-line szolgáltatások formájában valósítható meg. Az elektronikus szolgáltatások több szinten valósíthatók meg, az on-line információ eléréstől az egy-, illetve kétirányú tranzakciók lebonyolításán keresztül az integrált ügyviteli megoldásokig.

Az informatikai infrastruktúra – ami alatt a hardvert, az azon futó szoftvert, a hálózatot és az Internet kapcsolatot értjük – ki van építve. A Hivatal minden munkatársa – akinek a munkaköre megköveteli – rendelkezik hálózatba kötött számítógéppel. A vázolt helyzetkép azt mutatja, hogy az infrastruktúra színvonala nem egységes, korszerű és elavult számítógépek egyaránt léteznek a Hivatalban, ami gondot okoz például a szoftverek verzióinak egységesítésében, az új alkalmazások telepítésében, illetve az elavult gépeken futó alkalmazások lassú sebességében.

## **Az eszközpark és a számítógépes hálózat fejlesztése, korszerűsítése**

- Számítógéppark korszerűsítése, cseréje
  - A Hivatal számítógépparkjában elavult eszközök cseréje, a jövőbeni folyamatos szinten tartás, vagyis a számítógéppark korszerűsítési folyamat meghatározása a Hivatal informatikai beszerzési politikájának és a szükséges szabályozások kidolgozásával. Megfelelő amortizációs ciklus kialakítása.
- Számítógépes hálózat fejlesztése
  - Számítógépes hálózat átalakításának folytatása, WLAN megoldás kidolgozása önkormányzati felsővezetői és tárgyalói környezetben
- Szerverkonszolidáció
  - Kiegészül az operációs rendszerek egységesítésével, korszerű címtár szolgáltatás bevezetésével és az informatikai rendszer biztonságának növelésével

## **On-line közigazgatási szolgáltatások**

### **E-önkormányzat elektronikus szolgáltatások megvalósítása a [www.Gödöllő.hu](http://www.Gödöllő.hu) honlapon**

Ez a honlap ügyintézési (szolgáltatási) portállá történő fejlesztésével érhető el, ahol minden olyan információ és szolgáltatási felület elhelyezésre kerül, amely a Hivatal és a térség polgárai közti kapcsolatokat érinti.

Az EU által preferált, az önkormányzatokat érintő szolgáltatások a következők:

- személyi okmányok (személyi igazolvány, útlevél, gépjármű vezetői engedély)
- hatósági igazolások, anyakönyvi kivonatok
- lakcímváltozás bejelentése
- gépjármű regisztráció, súlyadófizetés
- építési engedélyezés
- szociális juttatások, támogatás fizetése
- helyi adózás
- az egészségüggyel kapcsolatos szolgáltatások
- iparűzési adó
- iparengedély, telephely-engedély, stb. kiadása

### **Ügyfélterminál szoftver kidolgozása és hardverek elhelyezése a Hivatal épületében**

Az Internettel nem rendelkező Gödöllői polgárok részére a Hivatal főbejáratánál elhelyezésre kerülő, hálózatra kötött ügyfélterminálokon keresztül lesznek közvetlenül elérhetők a szolgáltatások

### **Feltételek:**

A célok többsége csak pályázati pénzekből lehetséges. A pályázati célok megvalósításának feltétele egy jól működő projektszervezet.

A rendszer működése csak a hivatali dolgozók közreműködésével lehetséges.

Az intézményi dolgozók támogatása is elengedhetetlen a sikerhez.

Hiányzó jogszabályok, törvényi szabályozások nélkül a teljes e-önkormányzati nem működik.

## 6.7 KRITIKUS SIKERTÉNYEZŐK

### ***Jól működő projektszervezet***

A célok megvalósítása csak pályázati pénzekből lehetséges. A pályázati célok megvalósításának feltétele egy jól működő projektszervezet. E nélkül a projekt kimenetele nagy eséllyel nem lesz sikeres.

*Feladat:* Nemzetközi szabványon alapuló projektvezetési módszertan használata, e módszer alapján projektszervezet felállítása.

### ***Hivatali felhasználók együttműködése***

A rendszer működésének záloga a hivatali felhasználók aktív közreműködése. A hivatali felhasználók a rendszer bevezetésének első számú ellenségei lehetnek abba az esetben, ha azt érzik, ezáltal munkahelyük veszélybe kerül.

*Feladat:* Folyamatos kommunikációval, belső PR munkával, munkamegbeszélésekkel a bevezetendő rendszer mellé lehet állítani őket.

### ***Intézményi dolgozók együttműködése***

Bár az intézményi rendszer fajsúlya kisebb, mint a közigazgatási rendszeré, mégis ahhoz hasonlóan az intézményi dolgozók támogatása is elengedhetetlen a sikerhez.

*Feladat:* Folyamatos kommunikációval, belső PR munkával, munkamegbeszélésekkel a bevezetendő rendszer mellé lehet állítani őket. Itt felmerül annak a veszélye, hogy ha munkakör

változtatásra kerül sor az intézményeknél, akkor milyen lesz a hatékonysága a hivatali felhasználókkal történő kommunikációnak.

## **Pályázati lehetőségek**

A pályázati lehetőségek az önkormányzatok számára tág körben mozognak, de informatikai fejlesztések területén még kevés a számukra is megfelelő jelenleg. Uniós pénzekből főként a Gazdasági Versenyképesség Operatív Program révén részesülhet az önkormányzat, ezen felül általában csak olyan pályázatok jelennek meg, melyet egy-egy az adott ágazatban tevékenykedő cég ír ki, a közzsférával való együttműködés erősítése végett.