

Dr. Vincze Ferenc

BÜRO-RÁCIÓ

**HIVATALFEJLESZTÉS HAJDÚSZOBOSZLÓN
1991-2015**

Hajdúszoboszló, 2020

© Vincze Ferenc és jogutódai

ISBN 978-615-01-0071-5

Kiadja: BOCSKAI ISTVÁN MÚZEUM
Felelős kiadó: DR. BIHARI-HORVÁTH LÁSZLÓ

Nyomdai munka: KAPITÁLIS KFT.
Felelős vezető: KAPUSI JÓZSEF

TARTALOMJEGYZÉK

IRODALMI KITEKINTÉS	5
KIINDULÓPONTOK	9
I. HIVATALFEJLESZTÉS	13
1. Hivatal-alakítás	13
2. Ügyvitel-szervezés	39
3. Hivatalkorszerűsítő pályázataink	66
II. INFORMATIKA	71
1. e-Közigazgatási stratégia	73
2. Alapozó fejlesztéseink	107
3. „IKeR-szülés”	111
4. Tovább fejlesztés, ASP-pályázatok	126
5. „Intelligens SMS” szolgáltatásunk	133
III. TUDOMÁNYOSSÁG	139
1. Szárnypróbálgatás	139
2. Termékeny időszak	142
3. Leszálló ág	149
4. Írásaim	152
AZ IDEÁLIS HIVATAL	167
ZÁRÓ GONDOLATOK	170
MELLÉKLETEK	176



A települési közigazgatásban használt első számítógéptípus: IBM PC AT

IRODALMI KITEKINTÉS

Mikszáth Kálmán: A korlátfa

Tegyük fel, hogy valamely országúton elromlik a hídon a korlátfa. Mert ha nem tesszük is fel, elromlik.

A községi bíró észreveszi s így szól magában (azaz, hogy tegyük fel, mintha így szólna):

- Itt könnyen bedűlhet valami részeg fuvaros lovastól, kocsistól, ezt nem veszem a lelkemre.

S jelentést tesz az elkorhadt korlátfáról az útibiztosnak.

Az útibiztos fölterjeszti a dolgot a járási szolgabírónak. A szolgabíró felír az alispánnak. Az alispán átteszi az ügyet az államépítészeti hivatalhoz. Az államépítészeti hivatal kiküldi egy emberét, aki konstatálja, ha csakugyan el van-e romolva a korlát. Az államépítészeti hivatal embere bejelenti, hogy igenis, a korlát el van törve.

Az államépítészeti hivatal tehát hozzáfog, megcsinálja a költségvetést s fölterjeszti a minisztériumhoz. A minisztérium (hol keresztül megy az ügydarab az iktatón, a titkár és fogalmazó kezén) kiadja a számvevőségnek. A számvevőség jóváhagyja a költségvetést, s újra viszterjeszti a minisztériumhoz. A minisztérium leküldi a vármegyéhez. A vármegye kitűzi az árlejtést. A vállalkozók beadják az ajánlatokat. Ezekre tárgyalást tűznek ki. Letárgyalás után megbízatik valamelyik vállalkozó, hogy haladéktalanul csinálja meg a korlátot.

A vállalkozó magával visz a helyszínére egy hasábfát, kifaragja és beilleszti az elkorhadt korlát helyett.

És most már önök, nyájas olvasók, azt hiszik, hogy a korlátfa meg van csinálva s nincsen többé vele semmi gond.

Ohó, uraim, nem úgy van. A községi bíró ő kigyelme jelenti a szolgabírónak, hogy a korlátfa elkészült. A szolgabíró jelenti az alispánnak. Az alispán átteszi az államépítészeti hivatalhoz. Az államépítészeti hivatal kiküldi a kollaudálásra egy emberét, aki megvizsgálja és betervezi, ha a beillesztett fadarab megfelel-e a föltételeknek? Vegyük a legjobb esetet, hogy megfelel.

Az államépítészeti hivatal tudomásul veszi a megbízottjának jelentését, hogy minden rendben van, s bekéri a vállalkozótól a költség-számlát. Megállapítja a fizetendő összeget és felterjeszti a minisztériumhoz jóváhagyás végett.

A minisztérium átteszi a számvevőséghez. A számvevőség jóváhagyja (mert már annak a leírásába csakugyan nem mernék belefogni, ha jóvá nem hagyja) és visszaterjeszti a minisztériumhoz.

A minisztérium leküldi a vármegyéhez s egyúttal értesíti az adóhivatalt.

A vármegye az egész aktacsomót beterjeszti az államépítészeti hivatalhoz.

Az államépítészeti hivatal approbálja a számlát és most már folyóvá tétetik az összeg.

A vállalkozó az adóhivatalba megy, ahol az ellenőr és pénztárnok aláírják a megbélyegzett nyugtáját és kifizetik.

...De most már csakugyan véget ért a szerencsétlen korlátfa curriculumuma – fogják önök mondani.

Ohó, uraim, – most jönnek a mellékkiágazásai.

Az államépítészeti hivatal két megbízott embere, az egyik, aki konstatálni járt a hídon mutatkozó hiányt s a másik, aki kollaudálni járt az elkészült munkálatot, beterjeszti az útinaplóját, felszámítván fuvarbérét és napidíját. Az államépítészeti hivatal fölterjeszti a minisztériumhoz. A minisztérium átteszi a számvevőséghez. Vegyük a rövidebb eljárást és mondjuk, hogy a számvevőség helybenhagyja és visszaterjeszti a minisztériumhoz.

A minisztérium leküldi a megyéhez és értesíti az adóhivatalt. A vármegye értesíti az államépítészeti hivatalt, az a költség számlát ellenjegyzzi, a két megbízott ember elmegy az adóhivatalba, ahol a napidíjakat kifizetik.

És most valahára lekerül a napirendről a közigazgatási fórumok tömkelegében vándorló korlátfa.

Csakhogy mit ér? mert noha a legrövidebb eljárást vittük, annyi idő telt ebbe bele, hogy azóta ismét elkorhadt s ezt ismét jelenti a bíró a szolgabírónak, a szolgabíró az alispánnak, az alispán az államépítészeti hivatalnak és így tovább-tovább...örökkön-örökké. Ámen.

Nagy Lajos: Remete-igazolvány

Megvan-e már mindenkinek a születési bizonyítványa? Mert szervezett társadalmunkban a születést bizonyítani kell, a bizonyítás pedig nem azáltal történik, hogy vagyunk, hanem a bizonyítvány által.

És megvan-e a kedves szülők bizonyítványa? És a házasságlevelük? És a nagyszülőké? ... De megvan-e Önnek a diplomája, az érettségije, az elemiiskolai bizonyítványa, az erkölcsije, az újraoltásija, a munkakönyve, a bejelentőlap-szelvénye, a helyhatóságija, a személyazonosságija, a letelepedési engedélye, az útlevele, a vízuma, a tagságija, távozásija, orvosi látletele, valamennyi nyugtája? Szóval megvan-e minden okirata? Mert okiratok nélkül nincs élet, nincs munka, nincs lélegzés, nincs maradás, tilos a távozás, kár megbetegedni, mert nincs kórházi felvétel, kár meghalni, mert nincs eltemetés.

Jaj tehát annak, akinek hiányzanak az okiratai s esetleg meg sem tudja azokat szerezni, mert voltak ugyan, de elvesztek, mert leégett a szülőfaluja, mert egyszer már valahova, valami hivatalhoz benyújtotta s azután nem kapta vissza őket, vagy – nyugtáknál – mert meg sem fizette a tartozásait. Annyira jaj az okirathíányos embernek, hogy ma is hallottam egy keserves sóhajt, melyet egy hatvanéves, hivatalos állásban lévő, nyugdíjképes, becsületben megkopaszodott ember sóhajtott el, így:

- Ó, legjobban szeretnék én már elmenni valami erdőbe, akár a Bakonyba, remetének!
- Van remete-igazolványa? – kérdeztem tőle nyugodtan.

Hát nincs neki. És még ő akar elmenni remetének! Persze, egy ilyen javíthatatlan individualista nem képes felfogni, hogy nem vagyunk az erdőben, nem élünk a középkorban, hogy manapság már a remetességhez, szóval ahhoz, hogy valaki egy elhagyott erdő közepén, egy magános barlangban felüthesse a tanyáját, ahhoz is okiratok kellenek.

Kell a remete-igazolvány; ennek elnyeréséhez igazolni kell a születést, az állampolgárságot, az újraoltást; be kell nyújtani a kérvény kapcsán a szegénységi bizonyítványt, letelepedési engedélyt, erkölcsi bizonyítványt; bizonyítani kell a büntetlen előéletet; legalább valami garancia legyen arra, hogy az illető nem művel majd abban a magános barlangban valami olyasmit, ami ártalmára lehet a köznek; kell orvosi bizonyítvány arról, hogy a remete-jelölt gyomra alkalmas a gyökerekkel való táplálkozásra; igazolni kell, hogy az illető nincs adóhátralékban.

Csak mindezek beszerzése, benyújtása, igazolása, bizonyítása, felmutatása után kaphatja meg bárki is a remete-igazolványt.

Azzal azután szépen otthon maradhat, – feltéve, hogy ehhez is megvannak a kellő okiratai – úgysem kap engedélyt az erdő- és barlangtulajdonostól, mert hátha néha-néha rőzselopásra vagy vadorzásra vete-medik.

KIINDULÓPONTOK

Az irodalmi kitekintés reményeim szerint megadja az alaphangot, ezt követően rögzítsük az alapcölöpöket.

Jegyzői visszaemlékezésem első két kötetét – „Jegyző-könyv Hajdúszoboszló önkormányzatiságának negyedszázadáról 1991-2015”, illetve „Egyszervolt jegyző” – könnyen és gyorsan megírtam, 2019-ben meg is jelent a Hajdúszoboszlói Bocskai István Múzeum kiadásában (amit ezúton is köszönök igazgatójának). Memoárom harmadik része közigazgatási szakmai tárgyú, így még kisebb közönség érdeklődésére tarthat számot, ezért a bennem sokáig keringő alapkérdés a „kell-e egyáltalán ez a művem?”. Azért is töprengtem rajta, mert sorba rakva a – papíron/elektronikusan egyaránt – bőséggel készült anyagokat, feleslegesnek tűnt újabb írásom. Mégis úgy döntöttem, hogy legalább a lényegét megírom, a következő indokok miatt:

- nem akármilyen korszaka ez a negyedszázad városunknak, ezért (valamikor) érdekesek lehetnek a csoportosított és összefoglaló, eligazító szöveggel bővített információk;
- Hajdúszoboszló azért fejlődött nagygyá, mert, mondhatjuk úgy, „jól menedzselték”, vezetői megértették az idők szavát, sokszor úttörő cselekedeteket (pl. termálkút fúrása és fürdő építése) hajtottak végre;
- a város közigazgatása jellemzően elismertséget hozott Hajdúszoboszlónak a különböző korszakokban, az elődök tettei pedig megörökítésükre inspirálnak;
- 40 éves, kizárólag hajdúszoboszlói közigazgatási pályafutásom nemcsak egyfajta rekord lehet, hanem arra kötelez, hogy írásommal megemlékezzek jó főnökeimről, kollégáimról (akik nélkül a hivatal vezetőjeként kudarcos lett volna pályafutásom);
- ki írjon, ha én nem, hisz négy évtizedig elfogadtak itt, vezető pozícióban, az ezzel a munkámmal teljessé váló, három kötetből álló visszaemlékezésem segíthet a későbbiekben – például a múlt tanulságainak levonásában – az utókornak;
- eddigi publikációimban, részenként, gyakorlatilag már megírtam ezt a kötetet, így csak össze kell illeszteni, kiegészíteni és összekötő szöveget írni azokhoz;

- no, és végül szeretném, ha nem enyészne el az önkormányzat és a lakosság jobb kiszolgálása érdekében kifejtett igyekezetünk, az ügyvitelkorszerűsítés-informatikai alkalmazások, amelyek révén szakmai berkekben jól ismertek voltunk.

Jöjjön hát „csakazértis”, de előtte fontos egy kis elméleti alapozás (különösen a művet, ne adj Isten, laikusként olvasónak). Nem kell megijedni, csak az általam mindig nagyra becsült, egyetlen közigazgatástudományi akadémikus, „Lőrincz Lajos: A közigazgatás alapintézményei” című, a „HVG-ORAC” Lap- és Könyvkiadó Kft. által 2005-ben kiadott könyvéből idézek néhány mondatot. Lőrincz művét azzal kezdi, hogy a közigazgatás sajátos állami tevékenység, amelyet erre felépített szervezetben működő szakemberállomány lát el. A tevékenység eredeti tartalma az ügyek intézése, bevett idegen szóval az adminisztráció. A tevékenység – szervezet – személyzet tartalmú közigazgatás a helyi önkormányzatok létrejötte, 1990. óta különül el államigazgatási-önkormányzati igazgatási ágra. Az önkormányzatok az állam döntése alapján nemcsak általuk vállalt, hanem az állam által rájuk bízott igazgatási tevékenységet is végeznek. Az állami és az önkormányzati igazgatást együttesen közigazgatásnak nevezzük.

A közigazgatás külső hatékonyságának mérését nehezíti a politikának való szoros alárendeltsége, a társadalmi hatékonyság legfontosabb tartalmi eleme ezért a megelégedettség (politikai döntéshozóké, lakossághé egyaránt). A belső – mondhatnánk, szervezeti – hatékonyság már jobban mérhető, akár más azonos vagy hasonló szervezetekkel összehasonlítható módszerrel, avagy egyéb módokon. A műből a szemelgetést folytatva tennünk kell még néhány alapvetést.

A közigazgatás szervei hatékonyságának növelését racionalizálási (ésszerűsítési, korszerűsítési) programokkal igyekeznek elérni. Ez nem azonos a reformokkal, amelyek csak a „központból”, a politikai döntéshozó szervek által indíthatók, bonyolíthatók le, és tartalmilag a közigazgatás alapvető szervezeti, működési szabályait változtatják meg. A hatékonyság-növelés állandó feladatot jelent. Álláspontom, teendőink mindig végezhetőek még jobban. Ennek segítésére hazánkban is működtek fejlesztési javaslatokat készítő, módszertant kínáló intézmények, hálózatok (utóbbiak az érdekképviseleti szervek égisze alatt is). A fejlesztés (vagyis a hatékonyság-növelés) fő területei hivatali szinten: a munkaszervezés tökéletesítése, az ügyintézési folyamat egyszerűsítése, az adat-

kezelés/információs szolgáltatás (nyilvántartások) gyorsabbá, pontosabbá tétele.

A bevezető rész folytatásaként – változatlanul a lényeg beemelésére törekedve – felhasználom a legnagyobb önkormányzati elméleti szaktekintélyek által írt, a Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó által 1993-ban megjelentetett „Az önkormányzati rendszer magyarázata” című, általam legtöbbször forgatott szakkönyv vonatkozó részeit. (Ez a munka a helyi önkormányzatokról alkotott 1990. évi LXV. törvény bőséges háttéranyaga.) A mű alapján a jegyző feladatkörei a következők szerint csoportosíthatók:

- az önkormányzat működésének segítése (döntés-előkészítés, végrehajtás szervezése, jogszabálysértés jelzése – a polgármesteri hivatal segítségével);
- a polgármesteri hivatal vezetése, munkájának megszervezése;
- döntéshozatal a hatáskörébe utalt ügyekben (a polgármesteri hivatal közreműködésével).

Az önkormányzati szervezet nélkülözhetetlen eleme a képviselő-testület, később a polgármester által kinevezett jegyző vezette polgármesteri hivatal, amely a szervezési-igazgatási feladatokat látja el az ott dolgozó tisztviselőkkel, akik a városokban belső szervezeti egységeket (osztályok, irodák, csoportok) alkotnak.

A polgármesteri hivatalt a képviselő-testület hozza létre – hivatásos szakapparátusként. A hivatalt – a jegyző útján – a polgármester irányítja, a munkáltatói jogköröket dolgozói felett a jegyző gyakorolja (általában meghatározott körben a polgármester egyetértésével).

Ebben a munkámban értelemszerűen hasznosítom a „Közigazgatás a gyakorlatban” jellegű „Jegyzők Dokumentumtára” könyvsorozatban írt, és a pécsi „Közigazgatás Módszertani Bt.” által kiadott két alábbi szakkönyvemet:

- A polgármesteri hivatalok korszerűsítésének, informatikai támogatásának hatékony módszerei (2003.);
- A polgármesteri hivatali (kistérségi) összehangolt minőségirányítási, pályázatkezelő és informatikai rendszer dokumentumai (2005.).

Az elsőnek megjelölt szakmai dokumentumomban a polgármestéri hivatalt „önkormányzati menedzsment”-nek neveztem, ezért most nézzük meg röviden, mit értek alatta. Jegyzői kinevezésem – ami aztán 1991. január 1-től 2016. december 30-ig, önkéntes nyugdíjba vonulásomig tartott – előtti, képviselők általi meghallgatásomkor egyikőjük megkérdezett: mennyi időt kérek egy korszerű hivatal kialakításához, és az mitől minősül majd annak? Válaszom ez volt: a hivatal csak „magvát” tekintve lehet állandó, egyébként pedig a változó feladatokhoz kell folyamatosan igazítani. Korszerű pedig akkor lesz, ha ezen változó feladatokat az előírásoknak, követelményeknek és az igényeknek megfelelően, hatékonyan és eredményesen ellátja. (Úgy kell cselekednünk, mint tette azt korábban a városvezetés: előre látni a lehetőségeket, megragadni az esélyeket és állandóan tartani a fejlődési irányt.) Az önkormányzati feladatkörök felölelik a teljes „városüzemet” (a szervi működésen túl a gazdálkodást-vagyonkezelést, a közszolgáltatások nyújtását, a városrendezést és fejlesztést). A polgármestéri hivatal „milyensége” a „bianco” törvényi kereteken túl tőlünk függ attól, hogy mivel töltjük ki azokat, a szolgált város javára. A jegyzői szerep dinamikus felfogásának vagyok a híve. Szerintem, ez a szakember a város első közszolgája, az önkormányzati szférában az elsődleges felelősségi centrum, amely felelősség nemcsak saját – jogszabályokban rögzített – feladataiért, hanem a teljes önkormányzati feladatsoportért és a hivatalért lebeg „Damoklész kardjaként” a feje fölött. (Jogász nyelven: vétkességre tekintet nélküli, objektív eredményfelelősség!) Az elfogadottságot pedig a képviselő-testülettől, a polgármestertől és a település egyéb „alkotóelemeitől” kell nap, mint nap kiharcolni. Ez az alapja a jegyző, mint településmenedzser orientációnak, amelyben a „menedzser” jelentése: mások munkájának szervezője, összefogója, feltételeinek megteremtője, sikereik ösztönzője és bábája is egyben. (E tényezők különböztetik meg a szakértőtől, aki csak saját területéért felel.) A hivatalban „kulcsemberek” a középvezetők, valamint az egyes fontos részterületért önállósággal felelő szakreferensek. Az így kialakított hivatali „konstellációban” a jegyző „csapatkapitányi szerepű”, a célmeghatározás, feladatlebonthatás, tervezés, szervezés, feltételbiztosítás, valamint a végrehajtás ellenőrzése az elsődleges dolga, ideértve a munkatársak motiválását, anyagi-erkölcsi elismerését is. Ez tehát a „közigazgatási település-menedzser szerep” lényege.

I. HIVATALFEJLESZTÉS

1978. március elsejével – nappali tagozaton frissen végzett jogászként – kerültem életem egyetlen munkahelyére, Hajdúszoboszló helyi közigazgatásába, a városi tanács titkárságára, ügyintézőnek. 1981. március 1-től a titkársági osztály vezetőjének neveztek ki. (Változatos munkaköröm lényege: az akkori tanácsi városüzem minden elemével kellett foglalkozni – közkeletű mai szófordulattal: „mindennel is”!) Középvezetővé válásom időszakában országos szinten közigazgatás-alakító kísérletek folytak, a járásit felváltó városkörnyéki igazgatás irányába. (Hajdúszoboszló városkörnyéki községei 1990-ig, az önkormányzati rendszerváltásig Ebes, Hajdúszovát és Nagyhegyes lettek.) Ennek részeként 7 kisvárosban országos, az akkori főhatóság által vezérelt, az Államigazgatási Szervezési Intézet által szakmailag segített kísérlet zajlott a tanácsi szakigazgatás szervezetének és vezetésének korszerűsítésére. (Erre vonatkozó szakirodalmat megőriztem, könyvem háttér-dokumentációjának részeként fellelhetők, ha valakinek, valamihez szükséges.) Ennek eredményeként a 30 ezer lakos alatti kisvárosokban 1985-től „bevezetődött helyi döntéssel” az országos főhatóság által kínált 5 osztályos szakigazgatási szervezeti modell, ami nálunk is felváltotta a régi 8-9 belső szervezeti egységet. Emellett ügyfélszolgálat – Szoboszlón bankrendszerű, nagytermes – jött létre városházánk B épületének földszintjén (ma a Kormányablak van ott), központi iktató és leíró irodával, szinte a teljes hivatal kiszolgálására. (Ilyesméről szóló régi szakkönyveket is hátrahagyok, egyfajta történelmi rekvizitumként.)

Ez a lakosság szolgálatát célzó korszerűsítési irány engem is megfogott, igyekeztem elősegíteni a modernizációt.

1. Hivatal-alakítás

Könnyű helyzetben vagyok, mert – mondhatnám, hogy előrelátóan – képviselő-testületünk 2013. február 21-i ülésére beszámolót készítettem a polgármesteri hivatal elmúlt 22 éves tevékenységéről. (Indoka: a járási hivatalok létrejötte – ugye ebből is látszik, hogy nincs új a nap alatt, avagy az állam gondolkodás-terjedelme a centralizáció–decentralizáció néhány évtizedenkénti változtatásáig terjed –, amely alapvető változást hozott polgármesteri hivatalunkban, mintegy „kettévágta” azt). A 4 mellékletével együtt – az 5. számú pályázatregiszter másik memoárkötetem-

ben már benne van – 20 oldalas anyag hűen, összefogottan és remélem érthetően bemutatja tevékenységünk lényegét.

Ha valaki olthatatlan vágyat érez – vagy valamilyen okból kényszerítve van rá –, részletesebb hivatali információkért az önkormányzat közigazgatási honlapján – www.hajduszoboszlo.eu – bőven talál ilyet, például a „Testületi ülések dokumentumai” részben, 2006-tól (az első negyedévek valamelyik havi ülésének anyagában) az előző évi hivatali tevékenységről törvényi kötelezettség teljesítéseként adott jegyzői beszámolókat. Ezek az országosan egyedi, integrált irányítási rendszerünk céljainak teljesítéséről „csapatmunkában” készített anyagok egyébként sem jeleníthetők meg jól könyvben, formátumuk miatt.

Mit tartalmaz az integrált teljesítmény (törvény szerint kötelező) és minőségi (önként vállalt) szisztéma? Fő célterületeket (testületi működés támogatása, hatósági ügyvitel fejlesztése, hivatalvezetés, erőforrás-biztosítás, közszolgáltatások, településfejlesztés), ezekben részcélokat és ezekhez kapcsolódó feladatvállalásainkat, a különböző működési területeinken.

Következzék a PMH 22 évről készített beszámoló.

BESZÁMOLÓ

a polgármesteri hivatal elmúlt 22 éves tevékenységéről

A – többségében – 2013. január 1-jén hatályba lépett, Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény 81. § (3) bekezdésének f) pontja előírja, hogy a jegyző évente beszámol a képviselő-testületnek a hivatal tevékenységéről. Ugyancsak év elején jöttek létre a járási hivatalok – álláshelyeink, dolgozóink egyharmada átkerült ide –, amely alapvetően érinti polgármesteri hivatalunk feladatkörét, felépítését, működését. Mindezek miatt a beszámolót – egyfajta tényszerű, kivonatos leltárt készítve – célszerű az elmúlt 22 évre vonatkozóan teljesíteni, az alábbiak szerint, mellékleteket is csatolva.

A hazai és európai uniós közigazgatási környezet alakulása

A rendszerváltáskor a közigazgatási intézményrendszeren belül a demokrácia alapintézményeinek számító helyi önkormányzati szisztéma kapott

prioritást, amivel a korábbi tanácsrendszer felváltása történt meg. Megszületett az Európai Tanács önkormányzati kartájának megfelelő helyi önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvény, 1992-ben a karrierrendszert bevezető köztisztviselői törvény, 1991-ben a XX. úgynevezett „hatásköri” törvény, valamint az önkormányzati vagyont szabályozó törvény, továbbá az egyes ágazati törvények (szociális, oktatási, egészségügyi stb.). A Kormány – 1100/1996. (X. 2.) számú határozatával – középtávú közigazgatási komplex reformprogramot fogadott el. A mellékletében foglalt 21 fő irány alapvető célkitűzése volt, hogy az új típusú közigazgatásnak véglegesen alakuljanak ki a keretei és a működés alapintézményei. A struktúra mellett a fő figyelem a közigazgatási munka eredményességének, hatékonyságának növelésére, a minőség javítására, a szolgáltató jelleg kialakítására irányult.

A korszak másik fontos kihívása az európai integráció érdekében az „Európai Közigazgatási Tér”-be való beilleszkedés, az ott és akkor alkalmazott „Új Közmenedzsment” szisztéma megjelenítése volt hazai fejlesztési elképzelésekben. 2002-től a reformelképzelések szakmai-tudományos megalapozását szolgálta a kormányzati forrásokból finanszírozott IDEA program. Ezzel 2004-re megvalósult a kistérségi többcélú társulásokra vonatkozó törvény, a közigazgatási hatósági eljárás és szolgáltatás általános szabályairól szóló törvény, viszont politikai konszenzus hiányában nem járt sikerrel a regionális önkormányzatok kialakítása. 2006-tól a reformok előkészítésébe a Kormány már nem vont be külső szakértőket, elkezdődött a radikális regionalizáció (közigazgatási hivatalok, dekoncentrált szervek), valamint a közszolgálati rendszerben az „új közmenedzsment” piaci elveinek alkalmazása. Az a felfogás érvényesült, hogy a közigazgatást belülről, saját szereplőivel nem lehet megreformálni, a reformok kidolgozásába – kívülről – a versenyszférát igyekezett bevonni.

A 2010-es kormányváltást követően a legfőbb jellemző a centralizáció lett (megyei kormányhivatalok, majd járási hivatalok, megyei önkormányzatok feladat-átalakítása, helyi önkormányzati rendszer változtatása, humán közszolgáltató-hálózat állami kézbe vétele stb.). A „Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program” szolgál középtávú komplex átalakítási programként, amelynek deklarált átfogó célja a hatékony nemzeti közigazgatás kialakítása.

Összegzésként megállapítható, hogy a magyar közigazgatás alakulására az eltelt bő két évtizedben erős külső hatások voltak jellemzőek.

A rendszerváltást közvetlenül megelőző időszakra és magára a rendszer-váltásra az európai tradicionális demokráciák közigazgatási berendezkedéséhez igazodás volt mérvadó, majd a neoliberais államfelfogásnak megfelelő változtatások következtek. Napjainkban a második komplex közigazgatás-fejlesztési (Magyary) program fut, amelyben az erős állam nemzeti közigazgatásának kiépítése a cél. Az már most is látszik, hogy a rendszerváltáskor kiépített – alapvetően liberális szemléletű – közigazgatást egy másik váltja fel.

A hivatal tevékenysége a kezdeti időszakban

A tanácsrendszer helyébe az 1990. szeptember 30-án és október 14-én tartott választások alapján **lépett az önkormányzati**. A képviselő-testület alakuló ülését 1990. október 25-én tartotta, melyen megválasztotta a polgármestert, létrehozta bizottságait és - 1991. január 1-jével - a polgármesteri hivatalt, kinevezte a jegyzőt. 1991. április 4-én fogadták el a korábbi osztályszervezet helyetti iroda- és csoporttagozódást érvényesítő hivatali ügyrendet. Pályáztatás és képviselő-testületi meghallgatás után nevezték ki az iroda- és csoportvezetőket, mindegyikük újonnan került beosztásába (kívülről vagy belső előlépéssel), majd 1992. március 1-től az aljegyzőt. Az időszakot jól jellemzik az első önkormányzati ciklust értékelő anyag elején olvasható következő sorok:

"Hajdúszoboszló Város Önkormányzata nehéz gazdasági körülmények és kedvezőtlen feltételek között kapott a választópolgároktól demokratikus felhatalmazást a város szolgálatára, a települési önkormányzás kereteinek kialakítására, a városi feladatok megoldására. Hiányoztak a tapasztalatok, kialakulatlanok voltak a demokratikus hatalomgyakorlás formái, az elengedhetetlen törvények a nagy tempó ellenére késve születtek meg. Ugyanakkor a városirányítás, városigazgatás, városműködtetés szinte minden területe mielőbbi átalakítást igényelt, sokszor a szükséges központi rendelkezéseket sem megvárható szükségszerűséggel."

A hivatal tevékenységét az alábbiak – ugyanebből az anyagból idézve – is alapvetően határozták meg:

"A képviselő-testület – a szociális önkormányzati hatósági kivételével – megtartotta, nem ruházta át hatásköreit. A településpolitika számos megoldatlan kérdése következtében így a képviselő-testületi ülés volt a jellemző működési forma. Az ülések szinte kéthetenként követték egymást, sokszor hosszas, éles viták után, többszöri próbálkozásra született csak döntés."

A hivatalt folyamatos szervezetfejlesztéssel alkalmassá kellett tenni az újszerű feladatok ellátására is, megtartva az alkalmas dolgozókat, beépítve újakat. (Takarékos módszerként ez zömmel közhasznú foglalkoztatással valósult meg.) Elkezdődött az informatika alkalmazása, korszerű (ma is működő), a díjmentes belső beszélgetéseket lehetővé tevő, 1999-től ISDN telefonrendszert, valamint másolóirodát, riasztórendszert építettünk ki.

A hivatal létszáma 1991. január 31-én 67 fő volt, amely 1994 végére – a feladatokkal együtt – 81-re nőtt.

Ciklusértékelő anyagában a képviselő-testület azt állapította meg, hogy a polgármesteri hivatal újszerű feladatait különösebb zökkenők nélkül ellátta, amelyet a különböző ellenőrzések eredményei (számvevőszék, minisztériumok) is igazolnak. A megfelelő feladatellátást tükrözi vissza az a tény is, hogy a ciklusban összesen 4 köztársasági megbízotti törvényességi észrevétel volt, közülük egyet nem fogadott el a képviselő-testület. 1994. év végén a polgármesteri hivatal felülvizsgálta a Városi Jegyzők Egyesülete szakértői csoportja, megállapítva, hogy a tanácsrendszer végén volt öt osztályos kisvárosi modell szerintiből az 1991-ben és 1993-ban végrehajtott átszervezéssel korszerű, az akkori követelményeknek csaknem mindenben megfelelő struktúrát alakítottunk ki, amelynek működése a javasolt kisebb kiigazításokkal hatékonyabbá tehető.

Az 1994-1998-as önkormányzati ciklus képviselő-testülete 11/1995. (II. 2.) számú határozatával megbízta bizottságait a polgármesteri hivatalra is kiterjedő szervezet-korszerűsítési javaslat kidolgozásával és előterjesztésével. 199/1995. (XII. 14.) számú határozatával pedig a hivatal létszámát 70 főben határozta meg, ami 11 fős létszámcsökkentést eredményezett. (A Belügyminisztérium által nekünk számított ajánlott létszám 77 volt.) A polgármesteri hivatal munkájáról **átfogó beszámoló 1999-ben** volt képviselő-testületi ülésen (októberben). Ebben leírtuk, hogy az eltelt időszak első felében az önkormányzati működés kereteit

kialakító feladatok voltak túlsúlyban, ezt követően stabilizálódott és konszolidáltan működik a hivatal, hosszú évek óta igényelt városfejlesztési célok valósulnak meg. Ebben az anyagban jelent meg a közigazgatási ügymenetek informatikai támogatására, valamint az ügyfél-információs szolgálat létrehozására vonatkozó korszerűsítési terv. A hivatal életében alapvető változást jelentett a körzeti (akkor Nádudvart, Ebést, Hajdúszovátot, Nagyhegyest is kiszolgáló) okmányiroda létrehozása 2000. január 1-jén, országos program keretében a volt konyha-étkeзде épületszárnyában. A képviselő-testület a hivatalnak korszerűsítési tervében hármas célt fogalmazott meg:

- **közszolgálat** (önkormányzati szervek – képviselő-testület, bizottságok, polgármester – jobb kiszolgálása)
- **lakosság szolgálat** (a város fejlesztésének hatékony menedzselése)
- **ügyfélszolgálat** (a polgárok ügyeinek szolgáltató jellegű intézése)

A 2000. évben történt két fontos informatikai fejlesztés, az új iratkezelő, valamint szociális (SZOCINFO) szoftverre átállás, majd 2002-ben a CORSO-pénzügyi rendszer alkalmazásba vétele.

A hivatal az új évezred elején

A köztisztviselők jogállásáról szóló törvény módosításával **2002-től bevezették a köztisztviselők munkateljesítménye értékelésének rendszerét**. Ennek keretében a képviselő-testület határozta meg a köztisztviselők teljesítménykövetelményeinek alapját képező célokat, évenként.

2002. szeptember 1-től polgármesteri hivatalunk teljes tevékenységét átfogó, ISO 9001 szabvány szerinti minőségirányítási rendszert működtet. A hivatal belső szabályzatai (ügyrend, közszolgálati, pénzügyiek, stb.) mellett a minőségirányítási rendszer segíti a jogszerű, szakszerű, hatékony hivatali működést (eljárásleírásokkal, belső auditorok folyamatos tevékenységével, rendszeres külső auditálással). A kötelező teljesítményértékelési rendszert 2005-től összehangoltan működtetjük az önként vállalt minőségirányítási rendszerrel. Az integrált irányítási rendszerré fejlődő hivatali szisztéma 2006. szeptember 1-től kiegészült az ISO 27001 szabvány szerinti információbiztonsági, 2010.

október 11-től pedig az ISO 14001 szabvány szerinti környezetközpontú irányítási rendszerrel. Az integrált irányítási rendszerrel a belső működési folyamatok rendezettségének, hatékonyságának, megbízhatóságának folyamatos javításán keresztül az önkormányzat testületeinek, a hivatal ügyfeleinek és dolgozóinak az elégedettségét célozzuk meg és javítjuk, egyben jelentős ügyvitelfejlesztő tevékenységet végzünk vele (éves teljesítmény- és minőségprogramok, vállalások), emellett jobban mérhetővé és ellenőrizhetőbbé tesszük munkánkat. 2003-tól kezdődően minden évben jelentést adunk a képviselő-testületnek a teljesítmény- és minőség céljaink teljesítéséről.

2004. május 1-jével történt meg hazánk csatlakozása az Európai Unióhoz. Ez az önkormányzatoktól is jelentős többletmunkát igényelt, egyrészt a felkészülésben (pl. önkormányzati rendeletek harmonizálása az uniós joganyaggal), másrészt a következő évek során is (pl. uniós közbeszerzési szisztéma, illetve pályázati rendszer alkalmazása), amelyet sikeresen elvégeztünk. Az önkormányzat 2002-2006. évekre szóló gazdasági (ciklus) programjának végrehajtásáról elfogadott jelentésben a hivatalra vonatkozóan az alábbi megállapítások szerepeltek:

"A polgármesteri hivatal növekvő feladatait csökkenő létszámmal, nagyobb technológiai háttérrel, takarékosan, megfelelően ellátta. Tájékoztatásra és felvilágosításra egyre jobban használják fel az internetet (www.hajduszoboszlo.hu), valamint az sms-t. Az ügyfélbarát-szolgáltató irányultságú eddigi infokommunikációs fejlesztéseket megkoronázza a kiemelkedő összegű európai uniós pályázati támogatással, összesen 23 településen, 639 millió forint összegben zajló "IKeR", Integrált Kistérségi e-Közigazgatási, valamint "ADATSZTÁR", adatkezelő-információ-szolgáltató rendszerrel kapcsolatos projekt (lásd: www.e-tarsulas.hu)."

2003. július 1-jével alakult meg Hajdúszoboszló, Ebes, Hajdúszovát, Nagyhegyes tagságával a „Nyugat-Hajdúsági Település- és Területfejlesztési Önkormányzati Társulás”, amely a később megszületett új törvénynek megfelelően 2005. január 1-jével „Hajdúszoboszlói Kistérségi Többcélú Társulás”-sá alakult. A társulás növekvő mennyiségű munkaszervezeti feladatait 2008. június 30-ig polgármesteri hivatalunk látta el. Kiemelkedő eredmény volt ebben az időszakban az „EFOG - Elektro-

nikus Fejlesztési Ötlet-Generátor” pályázati tájékoztató és projektötlet fejlesztő rendszer (amelyet a kistérség minden tagja – szervezete, személye – ingyen használhatott), segítségével a kistérség pályázati projektorientált fejlesztési programjának elkészítése, valamint a beadott 9-ből elnyert 6 pályázat.

A képviselő-testület 2004. októberi ülésén volt napirenden „Beszámoló a polgármesteri hivatal hatósági tevékenységéről, az ügyfélbarát fejlesztésekről”. Ebben számot adtunk az ügyfélforgalmi mérés és munkakörelemzés eredményeiről, amelyből az érdekesebbek: a bennünket megkeresők 37,74 %-a tájékoztatásért fordult hozzánk, 92,47 %-uk nem idézésre, hanem saját kezdeményezésre jelent meg, a 10 vizsgált nap alatt egy dolgozóra napi 9,3 „ügy” esett. 2005-ben a képviselő-testület feladatul szabta pénzügyi, gazdasági bizottságának, hogy folytasson költségta- karékossági vizsgálatokat a polgármesteri hivatalban és az intézményekben. Ez számos javaslatot eredményezett, végrehajtásukkal takarékosabbá, célirányosabbá vált a hivatal tevékenysége.

2007. évben hivatali takarékosági intézkedési tervet dolgoztunk ki, amelyet a képviselő-testület 124/2007. (VI. 14.) számú határozatával elfogadott. A terv kiterjedt a személyi juttatásokkal, valamint a dologi kiadásokkal kapcsolatban tervezett intézkedésekre, valamint egyéb területekre is (pl. munkaidő-kihasználás, munkaterhelés, ügyfélszolgálat, testületi tagokkal elektronikus kommunikáció stb.). Segítségével rendszerbe tudtuk foglalni az addig is sok területen végzett megtakarítást célzó lépéseinket, újabbakat is beépítve, „takarékoságmenedzsmentté” tettük erőforrás-kímélő igyekezetünket. A takarékosági intézkedési tervünk eredményeiről a 2007-2010 évi önkormányzati gazdasági ciklusprogram végrehajtásáról adott jelentés a következőket tartalmazza összességként:

"Takarékosági intézkedéseinkkel több tízmillió forint kiadástól kíméltük meg az önkormányzati költségvetést, sikeres informatikai pályázatainkkal korszerű szoftvereket működtetünk, hardverállományunkat is zömmel uniós támogatással biztosítottuk."

(Ez 53 asztali számítógépes konfigurációt, 36 lézernyomatót, 13 noteszgépet, illetve a képviselőknek 16 noteszgépet jelentett, közel 30 millió forint értékben.)

A hivatal a képviselő-testület által rendszeresen elfogadott közép-távú és éves fejlesztési-korszerűsítési tervek, valamint ügyvitelfejlesztési-informatikai stratégiák – a legutóbbit 260/2009. (XII. 17.) számú határozatával 2014. évig szólóan fogadta el a képviselő-testület – alapján végezte innovációs tevékenységét. Szakmai munkánk elismerését tükrözte az is, hogy éveken át minisztériumi szociális igazgatási mintahelyként működünk – más hivatalokat segítve –, mi rendeztük meg a szociális igazgatás országos konferenciáit. Munkánknak nagy szerepe van abban is, hogy önkormányzatunk rendelkezik a pályázatkészítést, -nyerést is segítő fontos, helyenként úttörő jellegű **stratégiai dokumentumokkal**, így:

- idegenforgalmi település- és termékfejlesztési koncepcióval
- városi infrastrukturális állapotfelméréssel
- környezetvédelmi programmal
- településrendezési tervekkel
- önkormányzati esélyegyenlőségi dokumentumokkal
- integrált városfejlesztési stratégiával
- foglalkoztatási stratégiával
- (nem turisztikai) városmarketing stratégiával
- fenntartható fejlődési tervvel
- kistérségi energia-stratégiával
- fenntartható energetikai akciótervvel.

A hivatalban – minőségirányítási rendszerünk részeként – ügyfél-elégedettségi felméréseket is végeztünk, amely kedvező eredményt hozott, egyben rávilágított további teendőinkre is. Ugyanez áll a dolgozók körében végzett véleménykutatásainkra is. **2009-ben** egy szakértő céggel (Samling) ún. XQ-értékelést is végeztettünk, amely – másokkal, nemcsak közigazgatási szervekkel összehasonlítható módon – arra világított rá, mennyire vagyunk képesek jelenlegi és jövőbeni céljainkat megvalósítani. A 35 dolgozónk által kitöltött 23 kérdést tartalmazó kérdőív alapján XQ értékünk 54 a 100-as skálán, amely a szakértő cég szerint jó tovább fejlődési alapnak számít (legmagasabb értéket - 65-öt - dolgozóink elkötelezettsége eredményezett).

2012-ben kezdődött el a járások létrehozásának előkészítése, valamint számos egyéb állami átalakítás (pl. iskolák, egyes közszolgálda-

tások) is folyt, ami jelentős többletmunkát rótt a hivatalra. Ezt az állami intézkedéssort felhasználtuk a polgármesteri hivatal átszervezésére, létszámának további csökkentésére. (Erre készített a 2013-tól tovább csökkenő állami költségvetési finanszírozás is bennünket.) A hivatalból 31 álláshely (29 dolgozóval) került át a 2013. január 1-jével létrejött hajdúszoboszlói járási hivatalhoz. Közülük feladattal együtt 24 fő – közülük kettő fizetés nélküli (gyermekgondozási) szabadságon van –, úgynevezett funkcionális létszámként pedig 5 fő. (Az utóbbiak által nálunk végzett feladatok ellátása az itt maradottakra hárul.) A jegyzőnél volt 161 államigazgatási hatósági jogkörből (ügyfajtából) 80 került át a járáshoz (okmányirodai, gyámügyek, egyes alanyi jogon járó szociális ellátások jellemzően), a többi itt maradt. A nálunk maradt államigazgatási hatósági feladatok között (az anyakönyvi mellett) legjelentősebb az építésügyi, ahol a korábbi tervekkel ellentétben szinte minden a mienk, a telekalakítás és az építési ellenőrzés, építésfelügyelet kivételével. (A járás önkormányzatainak építésügyi – saját – ügyeit a járási építési hivatal intézi, tehát más jegyzői építési hatóság helyett kijelöltként már nem kell eljárunk az ilyen ügyekben.) Járásszékhely jegyzői körzeti építési hatóságunk illetékessége korábban Hajdúszoboszlóra, Hajdúszovátra és Nagyhegyesre terjedt ki, ez évtől megkaptuk hozzá Nádudvart és Ebest is, tehát a hajdúszoboszlói járás teljes területét. Ezen kívül az ilyen ügyeket az ÉTDR-nek nevezett országos számítógépes rendszerben kell(ene) kezelni ügyfeleinknek és nekünk is. A 2012. december 31-én 94 főből állt polgármesteri hivatal létszáma a járási hivatalhoz átkerült 31 státusszal, az eddigi és rövidesen (nyugdíjba vonulókkal is) megvalósuló további létszámcsökkentésekkel 50 körülire csökken, amelyből 47 köztisztviselőre kapunk támogatást az állami költségvetésből. (Ez jóval jelentősebb összeg, mint amit korábban a hivatalra kaptunk.) A tavalyi 5 belső szervezeti egységből (irodák) 3 lett:

1.) **Önkormányzati Iroda** (Titkárság és az Oktatási, Művelődési, Sport Iroda maradákból)

Vezeti: a jegyző

2.) **Igazgatási Iroda** (igazgatási iroda maradéka az adócsoporttal kiegészülve)

Vezeti: az aljegyző

3.) **Gazdasági Iroda** (pénzügyi, gazdasági, valamint a városfejlesztési, műszaki iroda maradékából)

Vezeti: a főkönyvelő

Több mint 21 év helyi közszolgálati munka után előző év végén nyugdíjba ment aljegyzőnk, jelenleg ezt a feladatot - egyéb teendői mellett – megbízottként látja el egyik jogász végzettségű vezető munkatársunk.

Összegzés és feladat-meghatározás

A polgármesteri hivatalok munkájának és költséghatékonyságának mérésére a szakmai közvélemény az ügyiratok, hozott határozatok, a létszám-gazdálkodás, a többleterőforrás-szerzés (takarékoság, pályázati támogatások) adatait, eredményeit, valamint a működési (bér és dologi) költségigényt fogadja el egyöntetűen. Ezért az alábbi melléleteket csatoljuk az eltelt 22 éves időszakra vonatkozóan:

- iktatott ügyiratok száma **(1. melléklet)**
- hatósági határozatok száma, jogorvoslati eredményesség **(2. melléklet)**
- a hivatal engedélyezett létszáma **(3. melléklet)**
- a hivatal kiadásai (infláció nélkül, illetve korrigáltan) **(4. melléklet)**
- pályázatregiszter **(5. melléklet)**

A tevékenység megítélését jól segítik a különböző ellenőrzések eredményei is (belső, illetve külső, például az állami számvevőszéki).

Az **iktatott ügyiratok számát** két tényező befolyásolja: a feladatmennyiség és az iratkezelési fegyelem. Ezen adatok jól tükrözik feladataink növekvő tendenciáját és a fegyelem javulását is igazolják. Az 1991-1995 közötti időszak ügyiratmennyisége 10-15 ezer közötti, amely a 2000. évre több mint 40 ezerre, 2004-re több mint 120 ezres csúcsra nőtt, majd napjainkra 70-100 ezer között szóródva stabilizálódott.

A **hatósági határozatok** jellegét a hatáskör-telepítés (jegyzőhöz vagy ügyintézőhöz, avagy képviselő-testülethez, polgármesterhez) befolyásolja, amelyek adatainkból az eltelt időszakban is jól látszanak. A jog-

orvoslatok alacsony száma tükrözheti az ügyfél elégedettségét a döntéssel, de a beletörődést is (pl. kérelem elutasításába, szankció alkalmazásába.) A jogorvoslati eredményesség pontosabban tükrözi a hivatalban folyó hatósági tevékenység jogszerűségét, szakszerűségét, mert alacsony a II. fokú megváltoztató, megsemmisítő döntések száma.

A **hivatal létszáma** a kezdeti időszakban - a feladatokkal együtt – növekedett, majd folyamatosan csökken, a megtett intézkedések eredményeként. Az önkormányzat költségvetési forrásait kímélve dolgozóink egy részét állami támogatással, közfoglalkoztatottként alkalmaztuk. (Ilyen kisegítőkre különösen szükségünk van most, amikor a járási hivatalhoz funkcionálisként átkerült 5 dolgozónk itt maradt feladatait is el kell végeznünk, és az eddigi legnagyobb mértékű létszámcsökkentést hajtjuk végre.)

A **polgármesteri hivatal finanszírozási igénye** - kiadásai - a feladatokkal és a létszámmal együtt nominálértéken értelemszerűen nőtt a kezdeti időszakban, majd 2004. évtől évi 350 millió forint körüli értéken stabilizálódott. Az inflációval korrigált mutató 2006. évtől csökkenésre vált, addig pedig hullámzó volt. Ezek a mutatók is igazolják a hivatal takarékos, a változó követelményekhez igazodó, de az önkormányzati forrásokat kímélő módú működését.

A **pályázati tevékenység** 2003-ig csak részben volt lehetséges, mert az akkor még csak magyar kiírásokból fejlettségünk miatt általában ki voltunk zárva. (Ekkortól lettünk a háromból egy mutató szerint társadalmi-gazdasági szempontból hátrányos helyzetűnek minősítve, az ezt szabályozó kormányrendeletben). A 2003. novemberi testületi ülésen adtunk tájékoztatást a képviselő-testületnek az Európai Unióhoz csatlakozás önkormányzatra gyakorolt hatásáról, az uniós elvárásoknak megfelelés tennivalóiról. Ebben három olyan területet jelöltünk meg, amely leginkább érinti önkormányzatunkat:

- jogharmonizáció (jogalkotás, jogalkalmazás)
- pályázati forrásszerzés
- európai közigazgatási térhez illeszkedés (ügyvitel-korszerűsítés)

A pályázati forrásszerzéshez a megfelelő előkészületeket megtettük, már az országos szintű Pályázati Előkészítő Alapra benyújtottunk három projekttervet (gyógyfürdőre, művelődési központra, helyi közigazgatás-fejlesztésre). 2003 előtt leginkább a fürdő, illetve mi néhány magyar turisztikai kiíráson tudtunk pályázni, bár a szennyvízprogramra

és az építési hulladék-lerakóra sikerült támogatást nyerni. 2003-ban folytatódtak a nyertes szennyvízpályázataink, a városháza „C” épülete toldalékára is szereztünk pénzt, a legjelentősebb azonban PHARE (előcsatlakozási) európai uniós pályázatunk volt, amellyel több, mint 800 millió forintból, 90%-os támogatási aránnyal körüljárhatóvá tettük a gyógy- és strandfürdőt, az egykori kollégiumot szállodává építettük át.

Az **európai uniós csatlakozást követően** indult meg igazán a pályázati projekt-előkészítő és lebonyolító tevékenység, amelyhez a képviselő-testület az arányos – minden területre és ágazatra kiterjedő – városfejlesztés elvének megfelelően biztosította a stratégiai dokumentumháttérrel, a szükséges önerőt, valamint humán erőforrást. A testület az önkormányzati pályázati tevékenységet minden „ciklusértékelésben”, emellett külön 2008. és 2009. évben elemezte és értékelte, a gazdasági ciklusprogramokban, éves költségvetésekben pedig a stratégiák alapján konkretizálta az operatív teendőket. (1/2010. (I. 14.) számú határozatával pedig megalkotta az önkormányzat szabályzatát az európai uniós források felhasználásának eljárási rendjéről.)

2008 végén – az ötévente sorra kerülő rendes vizsgálat keretében – az állami számvevőszék is ellenőrizte pályázati tevékenységünket (valamint az elektronikus közigazgatási feladatellátásunkat). Megállapította, hogy a szabályozottság és a szervezettség terén az önkormányzat eredményesen készült fel az európai uniós források igénybevételére és felhasználására, a benyújtott pályázatok összhangban voltak a gazdasági programokban meghatározott fejlesztési célkitűzésekkel. Hasznosnak tartották, hogy az önkormányzat rendszeresen – évente és ciklusonként is – értékeli a pályázati tevékenységet, a stratégiai tervek, programok megvalósítását, és aktualizálja a további tennivalókat.

A mellékelt pályázatregiszterünk összesített adatai alapján az e tevékenységet tükröző főbb mutatók a következők (az önkormányzat pályázataiba beszámítva a kistérségi többcélú társulás keretében készült projekteket is), a 2001-2012. időszakra vonatkozóan:

- **benyújtott pályázatok száma:** 138 db
- még el nem bírált: 2 db
- tartaléklistán levő (még nyerhet támogatást): 2 db
- **nyertes pályázatok száma:** 92 db, aránya: 66,67%
- igényelt támogatás összege: 15 226 840 074 Ft
- **elnyert támogatás összege:** 7 802 501 208 Ft

- támogatáshoz biztosított önerő összege: 3 375 976 982 Ft
- **nyertes pályázati projektek teljes költsége (értéke): 11 178 478 190 Ft**
- a támogatás intenzitása: 69,80%

Az európai uniós pályázati rendszer fontosságát, hasznosságát bizonyítja, hogy 2004. évig összesen 18 projektet sikerült készítenünk, 2004-től eddig pedig 120-at. (Az évenkénti átlag 6 db-ról 13,3-re, több mint duplájára nőtt.) A legsikeresebb évünk 2008., 27 benyújtott pályázattal, közülük 20 nyert több mint 2 milliárd forintot.

Nyertes pályázataink között jelentőségük alapján nehéz válogatni. Mindenképpen kiemelést érdemel a teljes várost érintő, több éven át zajlott komplex hulladékkezelő rendszer korszerűsítése a szennyvíztisztító és csatornahálózat-program keretében, valamint a szilárd, állati hulladék, építési törmeléklerakó kiépítését eredményező beruházásokkal, továbbá a számos turisztikai fejlesztési projekt, az útfelújítások, kerékpárút-építések, közigazgatási-informatikai fejlesztések, az intézményhálózat megújítása, az átfogó és arányos városfejlesztés elvének megfelelően.

A polgármesteri hivatal tevékenységének megítélését a **különböző ellenőrzések eredményei** is segítik. A belső ellenőrzés nálunk folyamatosan végzett tevékenység, amely jellemzően kisebb hiányosságokat tárt fel, megszüntetésükkel jobbá vált munkánk. Az **Állami Számvevőszék** a már említett 5 évenkénti átfogó gazdálkodási rendszerellenőrzéssel – legutóbb 2008-ban – átfogóan elemezte és értékelt feladatellátásunkat. Ezek mellett az utóbbi években célvizsgálatokat is végzett, ugyancsak jogszerűnek, szakszerűnek, hatékonynak minősítve tevékenységeinket. Az utóbbi években a szilárd hulladékgazdálkodási közszolgáltatásunkat 2008 decemberében, a helyi adókkal kapcsolatos területet 2010-ben, valamint energiagazdálkodásunkat 2009-ben vizsgálták. Ezen utóbbi elősegítette, hogy napi munkánk részévé vált az energiame nedzsmnt, ehhez aktuális adatbázist állítottunk fel, a gázra és villanyra vonatkozóan településcsoportos közbeszerzésben vettünk részt – amely jelentős megtakarítást hoz –, elkészültek a szükséges energia-stratégiák pályázatok révén, folyamatban van a városházi épületek energetikai korszerűsítését célzó pályázatunk, rövidesen sor kerül az elmúlt 5 év számláinak felülvizsgálatára is.

A beszámolóból nem lehet kihagyni a város alapvető jellemzőjét, a **turizmust** sem, amelyben szintén szerepet játszik a polgármesteri hiva-

tal. Sikerélmény számunkra az is, hogy városunk Magyarország fontos turisztikai központjává vált, vendégéjszakáink száma meghaladta az 1 milliót az utóbbi időszakban. Aktívan közreműködtünk a turisztikai desztinációs menedzsment pályázat elkészítésében – egyéb ilyen tárgyúak mellett –, amely lehetővé teszi Hajdúszoboszló új minőségű turisztikai menedzselését.

Összegezve az elmúlt 22 évről – értelemszerűen a teljesség igénye nélkül, csak szemelvényekben – leírtakat szerénységgel nélkül talán rögzíthetjük: a polgármesteri hivatal az eltelt időszakban folyamatos szervezetfejlesztéssel, az erőforrásokkal takarékosan bántva, az új iránt fogékonyan, kreatív ötletekkel, innovatív módon (pl. ügyvitel-korszerűsítés, informatikai alkalmazásfejlesztés, minőségmenedzsment módszerek hatékony adaptálása, működtetése, pályázatkezelés) igyekezett végezni munkáját. Ehhez a képviselő-testület minden támogatást megadott, ezért joggal állíthatjuk: ilyen körülmények között öröm dolgozni, a város nagymérvű fejlődését szolgálni. Elismerés nekünk, hogy a kistérségi többcélú társulás égisze alatt végzett munkánkkal 2009-ben kiérdemeltük a Miniszterelnöki Hivatal szakmai „E-közigazgatási Díj”-át, az elektronikus közszolgáltatások és az azt támogató informatikai rendszerek fejlesztése terén elért kiemelkedő eredményeinkért.

Az előttünk levő évben **fontos feladatunk** a hivatal átszervezésének befejezése, a megmaradt rész újjászervezése, a belső szabályzatok aktualizálása, a szervezetfejlesztés folytatása az új követelményeknek megfelelően. Remélhetőleg ehhez segítséget jelent majd alábbi benyújtott pályázataink sikeressége:

- „Flexibilis, humánus, korszerű hivatalért” (TÁMOP - 2.4.5-12/7)
- „Esélyteremtő, interaktív Hajdúszoboszló” (TÁMOP - 2.4.5-12/3)
- „e-Szoboszló-Hajdúszoboszló önkormányzati elektronikus rendszerének továbbfejlesztése” (EKOP - 1.A.2-2012-0009)

Megfontolandó az Államreform Operatív Programban (ÁROP) rövidesen megjelenő új kiírásokra is pályázat készítése, különösen akkor, ha a fenti három pályázat (vagy valamelyike) elutasításra kerül.

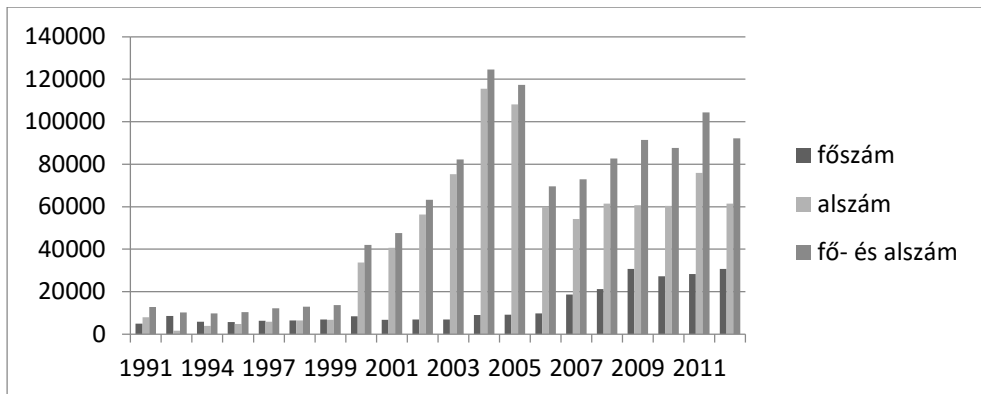
Kiemelt teendőnként kezeljük a közeljövőben is az önkormányzati stratégiai dokumentumok „pénzre váltását”, a következő, 2014-2020-as európai uniós pályázati ciklusra eredményes felkészülést, ehhez az

Integrált Városfejlesztési Stratégia hozzáigazítását. Mindig előtérben tartjuk az önkormányzati gazdasági ciklusprogram folyamatos teljesítésének végzését, az idegen tőke városfejlesztésbe bevonásához a befektetés-ösztönzési rendszer kialakítását, alkalmazását. **Össességében célunk** a hivatal elért szakmai színvonalának megőrzése, lehetőség szerinti emelése, az önkormányzati szervek és a lakosság elégedettségének elérése.

1. melléklet

Iktatott ügyiratok száma 1991-2012

Tárgyév	Főszám (ügyiratszám)	Alsám	Fő- és alsám összesen
1991	4 928	7 904	12 832
1993	8 546	1 707	10 253
1994	5 887	3 949	9 836
1996	5 696	4 744	10 440
1997	6 319	5 877	12 196
1998	6 492	6 457	12 949
1999	6 945	6 815	13 760
2000	8 385	33 663	42 048
2001	6 834	40 711	47 545
2002	6 912	56 314	63 226
2003	6 913	75 303	82 216
2004	9 051	115 534	124 585
2005	9 142	108 198	117 340
2006	9 715	59 913	69 628
2007	18 606	54 251	72 857
2008	21 203	61 467	82 670
2009	30 731	60 654	91 385
2010	27 280	60 442	87 722
2011	28 341	75 993	104 334
2012	30 743	61 526	92 269



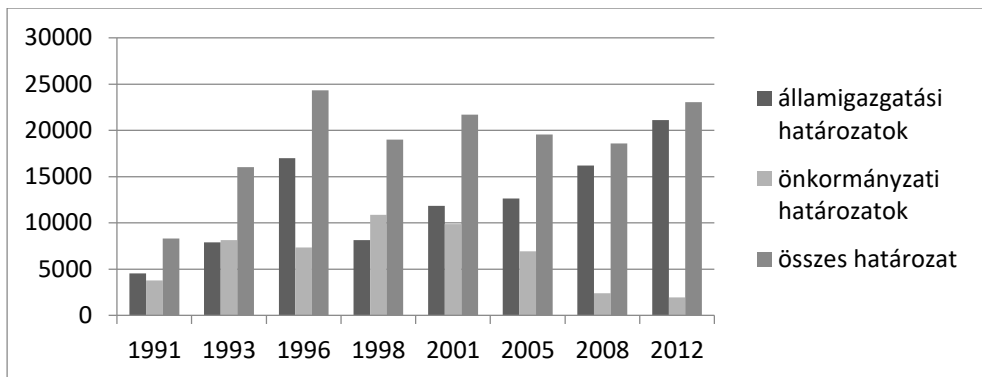
Megjegyzés: Az országos hatósági statisztikai adatszolgáltatást 1996-tól rendelték el.

2. melléklet

Hatósági határozatok száma, jogorvoslati eredményesség 1991-2012

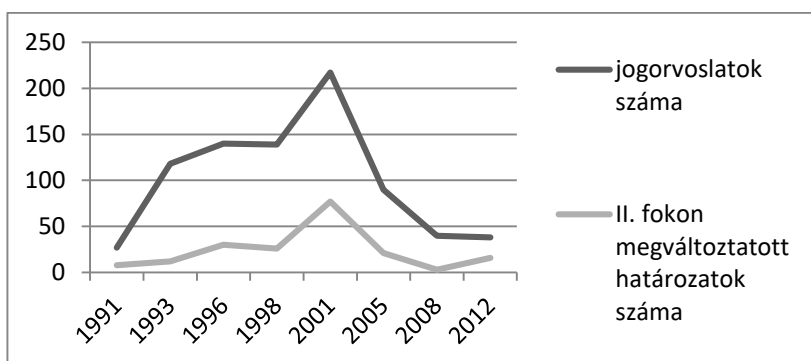
Hatósági határozatok száma

Tárgy év	Államigazgatási határozatok	Önkormányzati határozatok	Összes határozat száma
1991	4 530	3 771	8 301
1993	7 885	8 132	16 017
1996	16 996	7 335	24 331
1998	8 142	10 859	19 001
2001	11 825	9 858	21 683
2005	12 617	6 931	19 548
2008	16 187	2 395	18 582
2012	21 104	1 936	23 040



Jogorvoslati eredményesség

	Jogorvoslatok száma	II. fokon megváltoztatott határozatok száma
1991	27	8
1993	118	12
1996	140	30
1998	139	26
2001	217	77
2005	90	21
2008	40	3
2012	38	16



3. melléklet

A hivatal engedélyezett létszáma – Hivatali igazgatási szakfeladat

	1994	1999	2002	2004	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013

Vezetők (jegyző, aljegyző, iroda-vezető) ¹	6	6	6	7	7	7	7	5	5	5	5	3
Titkárság	4,5	6	5	7	7	7	9	7	7	8	8	7,5
Oktatási, művelődési, sport iroda	3,5	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2
előző kettőből: Önkormányzati iroda												
Pénzügyi csoport	8	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	8,5
Vagyonscsoport	4	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2
Városfejlesztési, kommunális iroda	9	8	6	4	4	5	5	5	5	5	5	4
előző háromból: Gazdasági iroda												
Adócsoport	11	10	10	10	10	10	9	9	9	9	9	8
Általános igazgatási csoport	15	7	9	5	5	6	5	6	6	5	5	4
Egészségügyi, szociális csoport	8	8	8	7	7	7	7	7	7	7	7	5
Iktató	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2
előző négyből (építéshatósággal és közterület felügyelettel): Igazgatási iroda												
Ügykezelők, fizikaiak	9	4	3	3	5	3	3	4	4	4	4	0 ²
Engedélyezett létszámkeret:	81	67	65	61	61	61	61	59	59	59	59	46

¹ További vezetők a szervezeti egységüknél kerültek beszámításba.

² Ügykezelők, fizikaiak a szervezeti egységüknél kerültek beszámításba.

Összes hivatali szakfeladat

	1994	1999	2002	2004	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013

Igazgatási szakfeladat	81	67	65	61	61	61	61	59	59	59	59	46
Közzetértékesítés	-	4	5	6	7	7	7	8	8	8	7	4
Közzetértékesítés	-	4	5	5	6	6	5	5	4	4	4	0
Közzetértékesítés	-	-	6	10	10	10	10	11	11	11	11	0
Közzetértékesítés	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3
Családi, társadalmi ünnepek	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Közzetértékesítés	3	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	0
Fénymásolás	-	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Kisegítő adminisztrációs tevékenység									3	3	3	0 ³
Takarítás (Városháza)	5,5	-	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Marhalevél-kezelés	-	1	1	1	1	-	-	-	-	-	-	-
Saját ingatlan hasznosítása (üdülő üzemeltetése)	-	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Engedélyezett létszámkeret:	95	87	94	95	96	95	94	93	95	95	94	57

³ A kisegítő adminisztrációs tevékenységet végzők a szervezeti egységükénél kerültek beszámításba.

Hivatali önkormányzat engedélyezett létszáma

	1994	1999	2002	2004	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Állattenyésztés (ménápolás)	-	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
Közmunkás foglalkoztatás	-	6	5	10	13	13	11,5	11,5	1	0	10	10
Mezőőrség	-	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Sportház működtetése ⁴	4,5	3	4	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	4	4
Közbiztonság	-	-	-	3	4	5	5	3,5	5,5	5,5	5,5	0,5
Úszásoktatás	-	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Vendégellenőrzés ⁵	1	2	5	3	3	3	4,5	3,5	4	4	4	4
Állategészségügyi adminisztrátor	-	0,5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Falugazdász adminisztrátor	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gyepmesteri feladatok	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Oktatáspolitikai és egyéb pályázat	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0,25	-	-
Segélypénztár	-	0,5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Szennyvízelvezetés	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tourinform iroda	-	1	2	1	2	2	2	2	2	0	-	-

Engedélyezett létszámkeret:	9	21	22	25	30	31	31	29	22	18	28	23
------------------------------------	----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

⁴ éves átlagos létszám

⁵ éves átlagos létszám

Polgármesteri hivatali és hivatali önkormányzati engedélyezett létszám összesen

	1994	1999	2002	2004	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013

Polgármesteri hivatali létszámkeret	95	87	94	95	96	95	94	93	95	95	94	57
Hivatali önkormányzati létszámkeret	9	21	22	25	30	31	31	29	22	18	28	23

Engedélyezett létszámkeret: ⁶	104	108	116	120	126	126	125	122	117	113	122	80
---	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	-----------

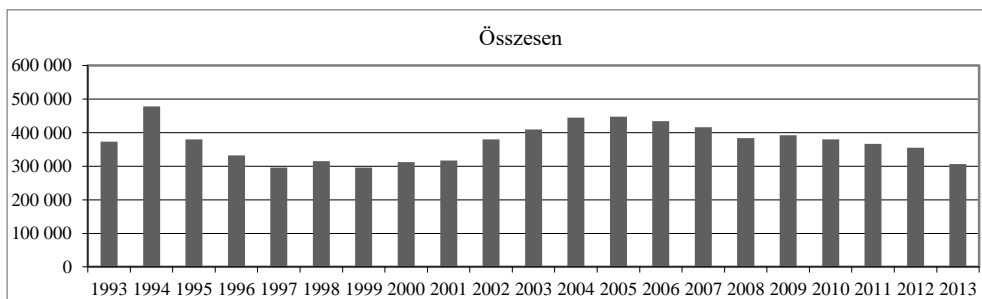
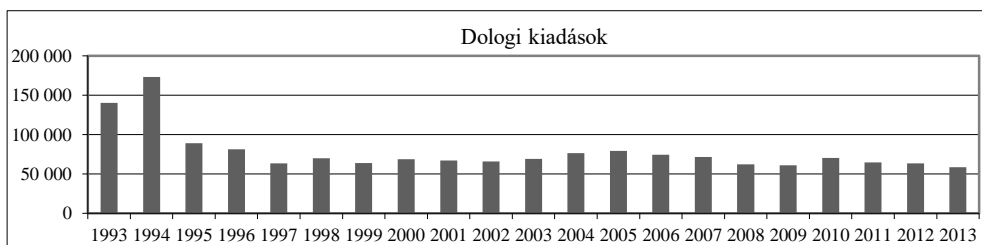
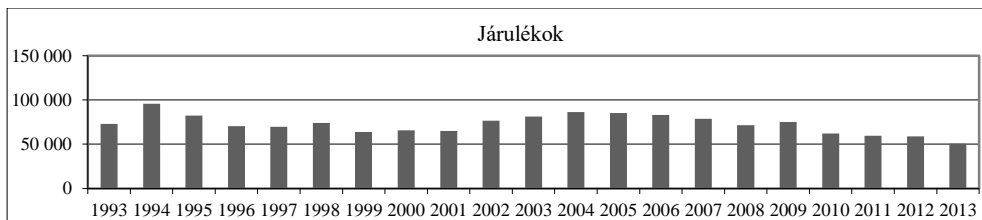
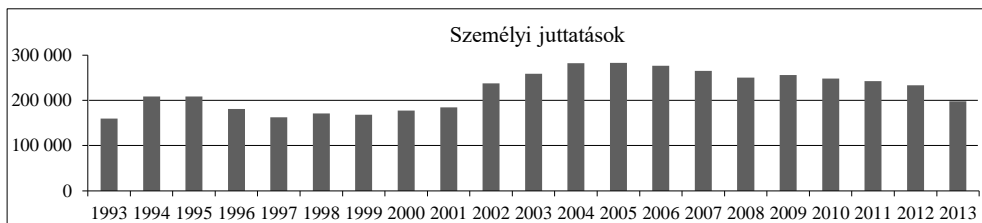
⁶ polgármesteri státusz nélkül számított értékek

4. melléklet

A hivatal inflációval korrigált kiadásai 2012. évi árakon számolva (adatok ezer Ft-ban)

Kiadások/évek	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Személyi juttatások	159 800	208 721	208 544	180 903	162 688	171 210	168 106	177 438	184 381	237 253
Járulékok	72 798	95 606	82 354	70 146	69 576	73 928	64 015	65 686	64 783	76 474
Dologi kiadások	140 123	173 205	88 925	81 479	63 616	69 947	63 860	68 608	67 333	65 976
Összesen	372 720	477 533	379 823	332 528	295 880	315 085	295 981	311 733	316 497	379 703

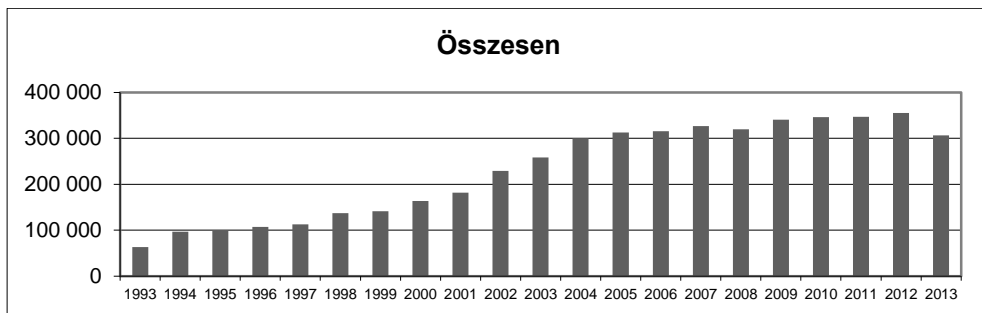
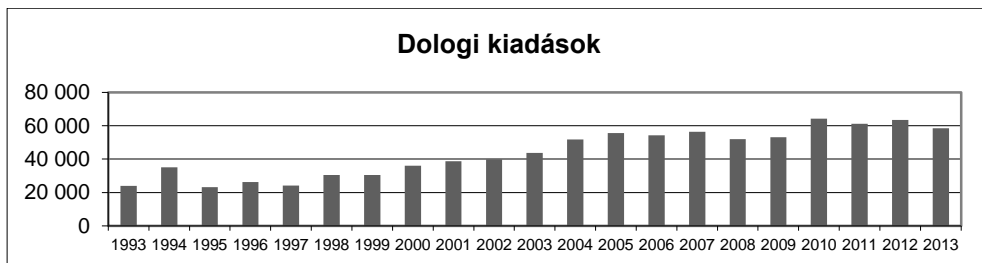
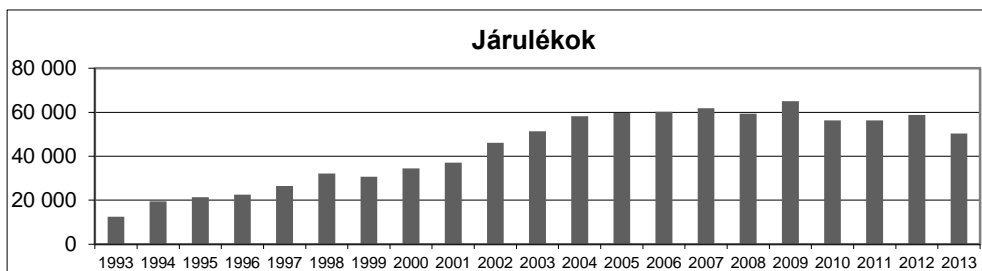
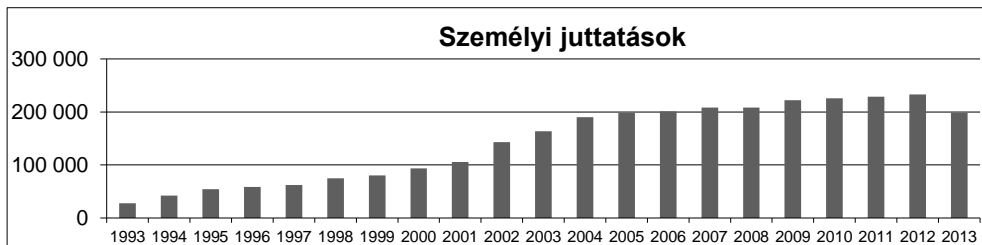
Kiadások/évek	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Személyi juttatások	258 699	281 889	282 717	276 533	265 192	250 357	256 106	247 869	242 113	233 165	197 925
Járulékok	81 152	86 142	85 189	82 971	78 739	71 271	74 916	61 860	59 553	58 766	50 334
Dologi kiadások	69 203	76 645	79 456	74 479	71 764	62 319	61 247	70 533	64 543	63 409	58 483
Összesen	409 054	444 676	447 362	433 983	415 696	383 948	392 268	380 262	366 209	355 340	306 742



**A hivatal kiadásai infláció nélkül
(adatok ezer Ft-ban)**

Kiadások/évek	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Személyi juttatások	27 303	42 366	54 267	58 184	61 901	74 459	80 420	93 203	105 760	143 300
Járulékok	12 438	19 406	21 430	22 561	26 473	32 151	30 624	34 503	37 159	46 190
Dologi kiadások	23 941	35 157	23 140	26 206	24 205	30 420	30 550	36 038	38 622	39 849
Összesen	63 682	96 929	98 837	106 951	112 579	137 030	141 594	163 744	181 541	229 339

Kiadások /évek	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Személyi juttatások	163 597	190 384	197 817	201 036	208 215	208 558	222 307	225 700	229 057	233 165	197 925
Járulékok	51 319	58 179	59 607	60 319	61 822	59 372	65 029	56 327	56 342	58 766	50 334
Dologi kiadások	43 763	51 765	55 595	54 145	56 345	51 914	53 164	64 225	61 062	63 409	58 483
Összesen	258 679	300 328	313 019	315 500	326 382	319 844	340 500	346 252	346 461	355 340	306 742



2. Ügyvitel-szervezés

A polgármesteri hivatalok tevékenységének döntő része formailag meghatározott írásbeli dokumentum (jellemzően határozat) elkészítésére és végrehajtására irányul, ami tartalmilag jogalkalmazást jelent. Azt a cselekménysorozatot, amely ezzel kapcsolatban lezajlik, nevezi a közigazgatási szakma ügyvitelnek.

Reform, racionalizálási, újjászervezési és korszerűsítési törekvések a közigazgatás egész történetében előfordulnak. Hazánkban ebben az első kiemelkedő időszak az 1930-as évek, Magyar Zoltán iskolájának újító igyekezete. Őt 1931. január végén Bethlen István miniszterelnök közigazgatás-egyszerűsítési kormánybiztossá nevezte ki, amit – egyetemi katedráját megtartva – két éven át töltött be. Nálunk elsőként – de nemzetközi szinten is a felfedezők sorában – ismerte fel, hogy a modern társadalmakban az organizációnak és az igazgatásnak meghatározó szerepe van. Mércéként a gazdaságosságot és az eredményességet állította előtérbe, az egységes közigazgatás-tudományt tekintette fontosnak. Kiemelkedő színvonalú – és számomra meghatározó jelentőségű – műveit a rendszerváltás kezdetekor sikerült megszerezniem, azok alapvető szerepet játszottak szakmai attitűdöm kialakulásában és fejlesztő tevékenységemben. (Természetesen rangos követőit is ideértve, akik egy részével különböző programokban dolgozhattam együtt, ami büszkeséggel tölt el.). Magyar napjainkra is érvényes gondolatai vezéreltek: „A racionalizálás takarékoság, egyszerűsítés, modernizálás, tökéletesítés.” (Tegyük hozzá: folyamatos tevékenységként, nemcsak fellángolásokkal.)

Hazánkban a rendszerváltozáshoz szorosan kapcsolódott a közigazgatás átszervezése, majd hamarosan, az 1026/1992. (V. 12.) számú kormányhatározattal a kormányzat modernizációs programja is megszületett. A következő választással hatalomra került Horn-kormány pedig 1077/1994. (VIII. 6.) számú határozatával a közigazgatás fejlesztésére kormánybiztost nevezett ki.

Munkája eredményeként 1996. júliusában megszületett „A közigazgatás reformjának programja”. Ez csak első szakaszáig jutott, a kormánybiztos a Magyar Közigazgatás 1998. júniusi és júliusi számában adott minderről értékelést a szakmai nyilvánosságnak. Ebben azt is megállapította:

„Az ügyfélszolgálati rendszer működésének fejlesztését szolgálja több kezdeményezés. ... Komplex korszerűsítésbe fogott több vá-

rosi önkormányzat, ezek közül kiemelést érdemel az ajkai, a balatonföldvári vagy a hajdúszoboszlói közigazgatás-fejlesztési helyi program.”

Rendszeresen születtek újabb kormányzati fejlesztési tervek (pl. az 1052/1999. (V. 21.) számú kormányhatározattal a közigazgatás továbbfejlesztésének feladattervéről, majd a Széchenyi Terv, ami tartalmazott információs társadalom fejlesztési programot az európai uniós pályázati források felhasználásához, később a regionális, illetve kistérségi átalakításra irányuló IDEA program).

2004. május 1-i taggá válásunkkal az Európai Unió követelményei (elvárásai) is ránk hárultak.

A 2010-ben hatalomra került „kétharmados” kormány Magyar-programot indított, de tervei kidolgozásához és megvalósításához nem igényelte közreműködésünket. Ezáltal csökkentek az innovációs lehetőségeink, igyekezetünk leszálló ágba került.

Számomra az igazgatás-korszerűsítés egyaránt fel kell, hogy ölelje a munkafolyamat szervezést és a technikai előrelépést. (Ugyanis a világ legfejlettebb technikája – lásd: infokommunikációs technológiák – sem alkalmazható eredményesen igazgatásszervezés nélkül, ezt számos kudarc igazolja.)

Összegezve tehát: a „korszerűsítés” az én értelmezésemben az önkormányzati feladatellátás hivatalra háruló teljes részének folyamatos fejlesztése, a kor színvonalának megfelelő állapotba juttatása és a hivatal ennek megfelelő működtetése. Alapállás kell legyen, hogy soha nincs elérve a lehetséges legkorszerűbb állapot, a korszerűsítés szüntelen, tervszerű munkát igényel.

A választástól választásig terjedő négy éves önkormányzati ciklusokra operatívabb irányú korszerűsítési terveket készítettünk a polgármesteri hivatalra. Az első ilyen – KÖZ ÜGY – közigazgatási ügymenetek megjelölésűt – 3/1999. (I. 28.) számú határozatával fogadta el a képviselő-testület, a végrehajtásáról adott jelentést pedig a 2001. januári ülésén. (Ekkor egyben meghatározta a hátralévő két évre vonatkozó teendőket.) Ekkor sikerült lépni a számítógépes belső hálózat kihasználásában, az új iktató és szociális szoftverre átállás mellett az ügyfél-információs szolgálatot és a hozzá kapcsolódó újonnan létesült körzeti okmányirodát is kialakítottuk.

A 3/2003. (I. 30.) számú képviselő-testületi határozattal elfogadott, 2003-2006. évekre szóló fejlesztési-korszerűsítési terv teljesítéséről

a 2007. június 14-i testületi ülésen adtunk jelentést. Több épületben történt elhelyezésünk miatt „fiók-ügyfélszolgálatokat” is létrehoztunk a helyi adó, a szociális és az építési igazgatás területén. Ekkor alakult ki évenként át jól működő alábbi internet-portál struktúránk:

- www.hajduszoboszlo.eu (önkormányzati-hivatali keret)
- www.e-tarsulas.hu (társulási, közigazgatási, ügyintéző)
- www.szoboszloinvest.hu (befektetési)
- www.telepulesbiztonsag.hu (közbiztonsági, katasztrófavédelmi)
- www.szoboszlokepeskonyve.hu (a város múltját bemutató)

Legnagyobb léptékű – 639 millió forintos – informatikai fejlesztési programunkra (IkeR = Integrált Kistérségi e-Közigazgatási Rendszer, illetve ADATSZTÁR adatkezelő, információszolgáltató szoftver) ekkor nyertünk európai uniós (GVOP) támogatást. Ehhez informatikai stratégiát készítettünk kistérségi társulásunk égisze alatt, amellyel felváltottuk a hivatali fejlesztési-korszerűsítési terveket.

Ügyvitelfejlesztés a polgármesteri hivatalban: összehangolt teljesítmény- és minőségirányítási rendszer

E témáról következzenek egy korábban általam írt cikk.

Lassan 29 éve dolgozom első munkahelyemen, Hajdúszoboszló helyi közigazgatásában, 16. éve jegyzőként. Több mint másfél évtizede munkálkodok az ügyvitelfejlesztésben, az informatika helyi közigazgatási alkalmazásában, 1994. óta a Jegyzők Országos Szövetsége Közigazgatás-fejlesztési és Informatikai Bizottsága vezetőjeként. Publikációim legfontosabbjai megtalálhatók www.hajduszoboszlo.hu honlapunkon, a jegyző web-terén. Kreatív és innovatív csapattal igyekszünk a közigazgatás-tudomány korábbi (pl. Magyary-iskola), valamint mai eredményeit a gyakorlatban alkalmazni, a mások által kitalált jó megoldásokat nálunk is bevezetni, a nem létező fontosakat pedig kifejleszteni. Hajdúszoboszló méreténél, idegenforgalmi jellegénél fogva alkalmas „kísérleti terep”, ahol a hasznos ötletek, módszerek érvényesülésének általában nincs komoly akadálya.

Napjaink polgármesteri hivatalának fő jellemzői

A hivatali feladatszoportok (folyamatok) az alábbiak szerint csoportosíthatók:

- Igazgatási ügyvitel.
- Önkormányzati szervek (polgármester, bizottságok, képviselő-testület) kiszolgálása.
- Pénzügyek, vagyongazdálkodás, beruházás.
- Közszolgáltatások szervezése, nyújtása, felügyeletükben közreműködés.
- Belső szervei működés.

Az önkormányzattal, hivatallal szemben támasztott elvárások, hogy váljunk:

- megbízhatóvá és kiszámíthatóvá,
- hatékonyá és eredményessé,
- nyílttá, átláthatóvá, ellenőrizhetővé a nyilvánosság által is,
- teljesítményorientált minőségi szolgáltatást nyújtóvá,
- korszerűen ügyfélbaráttá.

Az ügyvitel tartalma és fejlesztésének részterületei:

tartalmilag: döntés-előkészítés, döntéshozatal, végrehajtás, ellenőrzés

formailag: ügykezelés, (irat-előállítás, iratkezelés), ügyintézés, adatkezelés (nyilvántartások), információszolgáltatás (tájékoztatás, felvilágosítás).

Az Európai Unió tagországból származó újszerű hivatali feladatok:

- jogharmonizáció, uniós jogalkalmazás,
- európai közigazgatási térhez alkalmazkodás (közigazgatás-fejlesztés az infokommunikációs technológiákat is felhasználva),
- közbeszerzés,
- belső ellenőrzés,

- (uniós) pályázatkezelés.

Az új feladatokat bővítik a magyar közigazgatási-kistérségi reform lépései, valamint a közigazgatási hatósági eljárást újra szabályozó jogszabálycsomag (pl. az elektronikus ügyintézással), az elektronikus információ-szabadságról hatályba lépett törvény.

Az önkormányzati-hivatali működésben egyre erőteljesebb szerepet játszanak ezek, behozva a szférába a korábban a piaci feltételek szerinti gazdaságban jellemző tevékenységeket (pl. tervezés, projektekben gondolkodás). A jegyzők – noha nem erre képzettek, direkt feladat- és hatásköreik más jellegűek – általános hivatalvezetői funkciójuk alapján egyfajta közigazgatási menedzseri szerepbe kényszerülnek, amelynek összetevői:

- tervezés (stratégiaalkotás),
- szervezés (feltétel-biztosítás),
- összehangolás (célirányos működés biztosítása),
- ellenőrzés (mérés, korrekció),
- fejlesztés (feltétel-korszerűsítés, képzés).

E teendők elvégzésének kényszere a hivatali felállás, működés új alapokra helyezésének igényét is felveti, leglényegesebbként azt: a merev javadalmazási rendszerben hogyan lehet ösztönözni és honorálni az újszerű (többlet) feladatellátást, amelyre általában kevés a munkaidő, eredménye is más a megszokottnál.

Az „új” jegyzői feladatoknak (ha tetszik: kihívásoknak) sikeres megfelelés tehát csak „újszerű” módon lehetséges. A jegyzői „menedzseri” szerep emlegetésénél fontos megérteni, mi is a „menedzser”, mert általában a fogalom ismerete nélkül használjuk.

A „menedzserment” kifejezés a vállalkozói szférában általános. Lehet-e erről beszélni az önkormányzatban is? Az elmúlt másfél évtizedben a közigazgatásban is mélyreható változások történtek, a korábbihoz képest teljesen új helyi hatalmi struktúra jött létre, a feladatok, hatáskörök átrendeződtek. A helyi hatalom nemcsak közhatalmi szerepet lát el, hanem tulajdonosává, birtokosává vált a települési anyagi, szellemi, kulturális és egyéb javaknak. Mindezek és a széles önkormányzati feladat- és felelősségi kör miatt az önkormányzati vezetőknek is menedzseri feladatokat kell ellátniuk. A (település-) politikai célkitűzések nem számúzhe-

tők az önkormányzati szférából sem, azonban a működés minősége nagyrészt az önkormányzati menedzsment tevékenységétől függ.

A hivatal irányítási, vezetési viszonyaiban kulcsemberek: a polgármester (ahol van, főállású alpolgármester), a jegyző, az aljegyző és a belső szervezeti egységek (osztályok, irodák) vezetői. A polgármester és a jegyző közötti munkamegosztás a tapasztalatok szerint többféle. Magam azt tartom helyesnek, ha a polgármester településpolitikai szerepet játszik és az operatív munkától (különösen az ügyintézésétől!) távol tartja magát. A jegyző esetében alapkérdés: kinek a jegyzője? A hivatalé, a polgármesteré, a képviselő-testületé, netán az államé (közigazgatási hivatalé)? Egyiké sem, hanem a településé! Széles feladat- és hatásköre, felelőssége, a települési önkormányzásban és a közigazgatásban betöltendő szerepe ezt az alapállást indokolja. (Fogalmazhatok úgy is: nem valamilyik rész, hanem az „egész” jegyzője.) Ehhez a szereposztáshoz polgármesteri, illetve jegyzői attitűd, képviselőtes-tületi „beleegyezés”, megfelelő ismerethalmaz és tapasztalat szükséges. Mégis erre a településpolitikai-településmenedzseri munkamegosztásra célszerű törekedni a széleskörű „objektív” jegyzői felelősség miatt és a valós hivatal-vezetés érdekében.

Színezi a képet, és könnyítheti a jegyző helyzetét az aljegyzői jogintézmény. Mivel az aljegyzővel (a vele kapcsolatos képviselőtestületi jogkörök keltette „anomália” ellenére) döntően a jegyző „rendelkezik” a jegyzői-aljegyzői munkamegosztás, segíthet és tehermentesítheti a jegyzőt. Ezt úgy tartom célszerűnek, ha a jegyző „viszi” az önkormányzati ügyeket, az aljegyző pedig a hatósági jogalkalmazásért felel elsődlegesen. A nagyobb hivatalokban még két, karakterisztikusan eltérő beállítottságot, felkészültséget és gondolkodásmódot igénylő munkakör található: a közép (iroda- vagy osztály) vezető és az „önálló” ügyintéző (specialista, avagy szakértő). A belső szervezeti egység vezetője a település egészében, összműködésében kell, hogy gondolkodjon, természetesen szakmájának speciális nézőpontjából. E speciális nézőpontú vezetők – polgármester által a jegyzőn keresztül irányított, jegyző által „vezérelt”, koordinált – együttműködése, összehangolt munkája teszi lehetővé a tervszerű, célirányos, eredményes hivatali működést. Az önálló ügyintéző feladata és felelőssége abban áll, hogy az önkormányzat adott feladat-csoportjában meghatározott célok a rendelkezésre bocsátott erőforrásokkal a lehető legjobb minőségben teljesüljenek.

A vezetői és az ügyintézői szerepek betöltőitől más-más jellegű teljesítmény várható el. Utóbbinál a teljesítmény konkrétabb, paraméte-

rezhetőbb, míg a vezetői teljesítmény csak hosszabb távon, a tendenciákat jelző (statisztikai és egyéb) mutatókkal, a célok megvalósítása érdekében tett intézkedésekkel (s általában nem azok végeredményével) értékelhető. Ezen hivatali konstellációban a jegyző „csapatkapitányi”, „közigazgatási településmenedzseri” szerepet lát el.

Motiválás

A motiválás egyik fontos eleme a képzés, mert a tudás, az ismeret az igényt is felkelti, ráébreszt(het) a jelenlegi helyzet tarthatatlanságára, javításának szükségességére és lehetséges módszereit is kézbe adhatja. Egyértelmű azonban, hogy az ösztönzésnek a pénz a legfőbb eszköze. Kérdés azonban, hogyan lehet a „nomenklatúra” köztisztviselői rendszerben plusz juttatásokat nyújtani a teljesítménnyel igazolt többletmunkáért, kreativitásért. (Sohasem felejtsem el a „nomenklatúráról” egy megyei jogú város első ciklusbeli polgármesterének álláspontját, aki kívülről hozzánk érkezve ezzel kapcsolatos véleményét így fogalmazta meg egy szakmai konferencián: „A közigazgatásban csak öregedni érdemes!”) Ezzel többen próbálkoznak folyamatosan, mi is ezt tettük és tesszük. Bár a leginkább a közigazgatási jogviszonyban töltött idő szerinti fizetési előmenetelt biztosító rendszer az utóbbi időben előnyére is változott, mégis „vezetőnek” kell lenni az elfogadható illetmény biztosíthatóságához. Mit kezdünk ebben a helyzetben a hivatal meghatározó, előre vivő „kulcsembereivel” (vezetők, egy-egy területet önállóan és felelősséggel vivő szakértők), akik esetében „személyileg” is fontos, hogy kiemelkedő képzettségük, rátermettségük, tapasztalatuk, helyismeretük, kimagasló munkavégzésük, nagy munkabírásuk, feladat-, jog- és felelősségi körük súlya okán ők dolgozzanak az adott helyen, az adott munkakörben, mert kiesésük másokénál komolyabb fennakadást okoz a hivatali működésben, nehezebben pótolhatók. Egységes „települési közszolgálati elismerési, javadalmazási, juttatási és érdekeltségi rendszerünk” alapelvei:

- a közszolgálati dolgozókra (közalkalmazottak, köztisztviselők) az azonos követelményekhez járuló egyforma jogosultságok vonatkoznak, a köztisztviselői, illetve közalkalmazotti törvény teremtette indokolt és szükséges különbségek mellett;

- a rendszer ugyanazon kiindulópontból. egységesen vonatkozik a teljes települési önkormányzati közszolgálati szféra valamennyi dolgozójára;
- nem csupán megfelelően dotálni próbálja a munkaköri kötelezettség mindenkitől elvárható szintű teljesítését, hanem a „többlet” honorálását is igyekszik biztosítani (a „többlet” kategóriájába tarthat például az ötletek és azok megvalósítása, máshol alkalmazott módszerek adaptálása, jelentős többletmunka vagy felelősség önkéntes vállalása, egyéb szellemi teljesítmény: feladat-ellátási, szervezési hatékony megoldások, pályázatkészítés, pályázatnyerés stb.);
- nem igényel jelentős előzetes költségvetési plusz fedezetet, hanem megteremtődő forrás (megtakarítás, többletbevétel) utólagos felhasználásával segít;
- az alapszerű kezelés azok részére is lehetővé teszi a juttatást, akik tevékenységének anyagi eredménye csak később vagy egyáltalán nem jelentkezik.

A nem igazán erre felépített jogi környezetben hogyan lehet egy ilyen rendszert kialakítani és működtetni? Úgy, hogy célravezető jogértelmezés, a lehetőségek, „kiskapuk” folyamatos, keresése, megtalálása és alkalmazhatóvá tétele szükséges. A javadalmazás (illetmény, jutalom, céljuttatás, más eseti anyagi többletjuttatás) terén a korrigálható nomenklátúra-rendszer a rutinfeladatokat teljesítő, végrehajtó személyzet esetében lehetővé teszi a teljesítményrendszerre alapozott indokolt különbségek érvényesítését közöttük. Másként áll a helyzet a stratégiai gondolkodó, munkaköri kötelezettségen túli jelentős többlet-szellemi teljesítményt nyújtó „kulcsemberekkel”, különösen a fiatalabb, nem vezető beosztásúakkal. Velük mit lehet tenni? Célszerűen azt, hogy a teljes települési önkormányzati szférában teljesítmény-, innováció- és minőségorientált munkaköröket is kialakítunk, amely alapján a többleteljesítmény mérhetővé válik, és a minimálisan kötelező, besorolás szerintin túli javadalmazásuk ehhez igazodik. Tehát, ahogy hierarchia van az önkormányzati szervezeti struktúrában, eltérő feladat-, jog- és felelősségi körrel, ugyanilyet igyekszünk érvényesíteni a javadalmazásban is.

Ugyanerre alapozható az „elismerési” szisztéma, amely nem elsősorban anyagiakat, hanem erkölcsi megbecsülést jelent. A „skála” a „polgármesteri kézfogástól és vállveregetéstől” az önkormányzat által alapí-

tott és adományozott, valamint az országos kitüntetésekre javaslatételig terjed. Az ünnepélyes alkalmakkor történő „köszöntések”, elismerések – akár személyes, akár írásos – jelentősége nagy lehet, a nemes és jótékony hatású gesztus az anyagi hiányát is kompenzálhatja. Az országos kitüntetésekre javaslatételhez pedig ismerni kell egyrészt az adományozhatókat, másrészt az arra érdemes személyeket („kitüntetés-regiszter”).

A juttatási (cafeteria) rendszer kiindulópontja az, hogy a meglévő, keletkező forrást a leginkább köztehermentes, a dolgozók zsebébe minél több forintot tevő módon használjuk fel. Ezért a szisztéma ezen részét folyamatosan a változó jogszabályokhoz, szabályozókhoz kell igazítani. Évek óta mindenkinek nyújtott juttatási formáink: lakásépítés, vásárlás munkáltatói támogatása erre a célra létesített közszolgálati alapból, önkéntes nyugdíjpénztárban a havi munkabér 2%-ának megfelelő munkáltatói hozzájárulás. Fontos elem a tanulmányi támogatási és ösztöndíj rész. A hivatalban évek óta 10-15 kolléga folytat iskolarendszerű tanulmányokat szerződés alapján, a munkakör ellátásához előírt, avagy azt hatékonyabban biztosító, újabb diploma megszerzéséért. Így elértük, hogy „kulcsembereink” jellemzően több diplomával rendelkeznek.

Az érdekeltségi rendszer forrásaként és a munkájuk eredményeként „direkt” anyagi hasznot nem hozók honorálhatósága érdekében alapot célszerű létrehozni („Közszolgálati Innovációs Alap”). Ez a megtakarításokból, többletbevételekből, illetve a költségvetésben e célra tervezett előirányzatból állhat össze. Jogszabály jelenleg csak az adóhatósági dolgozók érdekeltségi rendszerét említi, ennek egyedüli alkalmazása azonban ellenérzést kelt a hivatal többi dolgozójában, méltánytalan. Megjegyzem nálunk speciális adóérdekeltségi rendszer működik. Lényege, hogy teljesüljön bármennyire az adóbevételi terv, ettől még senki nem kap egy fillér érdekeltségi juttatást sem. Kapnak viszont az adóellenőrzésekből feltárt és befolyó, valamint a behajtásból, végrehajtásból, illetve a hátralék-szankciókból keletkező többletbevételből. Az adóellenőrzéseket tervszerűen és eredményesen végzi egy belső- és külső szakértőkből álló csapatunk, amely már az ország sok településén bizonyított.

Az érdekeltségi alapból (céljuttalom-keret) azok részesedhetnek elsősorban, akik

- a feladat hatékonyabb, takarékosabb, korszerűbb, „ügyfélbarátabb” ellátását biztosító ötletükkel, illetve

- mások ötleteinek megvalósításával (adaptálásával),
vagy
- munkaköri kötelezettségeiken túli tevékenységgel,
avagy
- munkaköri kötelezettségek körébe tartozó, de jelentős többlet-
munkával járó munkavégzéssel a bevételeket jelentősen növelik,
illetve kiadás-megtakarítást, hatékonyabb önkormányzati feladat-
ellátást tesznek lehetővé, vagy növelik a település, az önkor-
mányzat, a munkahely imázsát, presztízst.

A komplex közszolgálati rendszer célja az önkormányzati feladat-
ellátás segítése, a kiemelkedő teljesítmények ösztönzése és honorálása, a
tartalékok feltárásával célszerűbb, hatékonyabb gazdálkodás, a fejlesztés,
korszerűsítés új forrásainak megteremtése, valamint a jogszabályi lehetősé-
gek jobb kihasználásával a közszolgálati dolgozók egységes alapelve-
ken nyugvó megbecsülése.

A köztisztviselői törvény lehetővé teszi a céljuttatást is (78.§). Ez
alapján a hivatali szervezet vezetője megállapodást köthet a köztisztvise-
lővel – a helyettesítést ide nem értve – többletfeladat ellátására, amiért –
a köztisztviselő illetményén felül – céljuttatást határoz meg. A megállá-
podásnak tartalmaznia kell különösen a többletfeladat meghatározását, a
teljesítés határidejét, a teljesítés értékelésének szempontjait és módját,
valamint a céljuttatás mértékét. A tárgyévben megállapított céljuttatások
együttes összege nem haladhatja meg a köztisztviselő egyévi illetményé-
nek 50%-át. A köztisztviselő a céljuttatásra akkor jogosult, ha – a megál-
lapodás szerint – a többletfeladatot teljesítette, és azt a hivatali szervezet
vezetője igazolta. Ez a jogintézmény különösen alkalmas pályázatkészít-
és és lebonyolítás honorálására, fedezete a projektben személyi kifizete-
tésként támogatásból általában finanszírozható.

Teljesítményrendszer, minőségirányítás – integráció lehetősége

A teljesítmény kérdése, mérése régóta téma a közigazgatásban. Egészen
napjainkig – néhány módszertani, kivételes kísérlettől eltekintve – az
igazgatási teljesítmény mérőszáma az ügyintézőre szignált ügyiratok,
avagy az írásos végeredmény (határozatok, előterjesztések) mennyisége.
Erre ékes példa az Építéshatósági Szakmai Kollégium 2/2001. (IX.27.)

ÉSZK számú állásfoglalása a kiemelt hatáskörű elsőfokú építéshatósági szervezetek minimális létszámszükségletéről, amely a BM Önkormányzati Tájékoztatóban is megjelent. Az állásfoglalás megállapítja: „Az 1998. január 1-én hatályba lépett új építési törvény – amellyel, hogy a kiemelt elsőfokú építéshatósági hatáskört a körzetközponti városi jegyzőkhöz telepítette – a feladatok ellátásának idősükségletét több rendelkezésével növelte (pl. tervdokumentációk szigorúbb tartalmi követelményei, szakhatósági hozzájárulások, érintett ingatlan tulajdonosok adatainak megkérése, gyakoribb szakhatóságkénti közreműködés). A kézbesítési és eljárási szabályok betartása is bonyolult ügyiratkezeléssel jár, a minőségbiztosítási rendszereknek megfelelés biztosítása is növeli az adminisztrációs igényt. Mindezek következtében az érintett városi hivatalok leterheltsége növekedett, ami a legtöbb esetben nem járt a létszám növelésével. A minimálisan szükséges létszám meghatározásához az ország különböző részein más és más az építési tevékenység mennyisége, ami jórészt független az illetékességi terület lélekszámától és nagyságától, éppen ezért e mutatók nem jellemzik megfelelően az építési hatóságok munkájának mennyiségét. Ennek vizsgálatánál helyesebb az adott hatóságnál egy évben főszámon iktatott ügyiratok számát alapul venni. Érdekes a következő mondat: „Az egy építési ügyirat elintézésére fordítandó idő konkrét eseteket tekintve jelentősen eltérhet egymástól, azonban feltételezhetjük, hogy hosszú távon a bonyolultabb és egyszerűbb ügyek kiegyenlítik egymást.” A 2000. évi országos hatósági statisztikából kiszámították, hogy az egy ügyintézőre jutó főszámos ügyiratok száma egyenként 350 és 677 db között szóródott, az országos átlag 556 db/fő. A főszámos ügyiratok 26%-a zárult határozattal az országos átlag szerint, amelyek mintegy fele építési engedéllyel kapcsolatos. Ezen adatokat rendkívül magasnak, az ügyintézők túlzott leterhelését eredményezőnek ítélik. Végül megállapítják, hogy az önkormányzatoknak e hatóságokra legalább olyan ügyintézői létszámot kell biztosítaniuk, amellyel az egy év alatt a főszámon iktatott ügyiratok egy ügyintézőre jutó átlagos száma nem haladja meg a 200 db/fő/év értéket, különben nem várható el az építéshatósági dolgozóktól, hogy valamennyi szükséges és előírt feladatot megfelelő színvonalon és kellő időben elvégezzenek.

Egzakt, univerzális, egyszerű eljárással tökéletes eredményt hozó rendszer nem létezik. Magyar Zoltán: „Magyar közigazgatás” című nagyjelentőségű munkájában igen kiemelten mutatott rá arra, hogy a közigazgatási működés célja: az eredményesség. Legfontosabb gondolatai:

„Az eredmény megítéléséhez mértékre van szükség. Az üzleti életben a mérték a pénzegység. Az eredménynek és az eredmény fokának a megállapítása azonban nem ily könnyű az emberi működésnek azokon a területein, ahol ilyen alkalmas mértékegység és mérőeljárás, mint a gazdasági életben a pénz nem áll rendelkezésre. Az eredmények mérése azonban mindenütt szükséges és annak módja mindig az összehasonlítás. A különböző munkaerők, anyagok, eljárások és szervezetek közt mindig van egy, amely többet érő és különb, mint a többi. Ezt a mind közt legjobb eljárást azonban sokszor csak fáradtsággal lehet megtalálni.”

Nézzük a teljesítményrendszert, a köztisztviselői törvény 2002-től bevezetett legújabb jogintézményét. A szisztéma lényege, hogy a képviselőtestület évente meghatározza a hivatal kiemelt teljesítménycéljait, ez alapján a polgármester a jegyző, míg a jegyző a hivatal dolgozóinak teljesítménykövetelményeit állapítja meg személyre szólóan, majd ezeket ugyanilyen módon évente értékeli, dokumentálja. Mindezek következménnyel járhatnak a dolgozók minősítésére, illetve javadalmazására. A cél- és követelmény-meghatározásban fontos jogi korlát, hogy a képviselőtestület, illetve a polgármester a jegyzőre, avagy a hivatal ügyintézőjére telepített államigazgatási hatósági jogkör tekintetében konkrét utasításszerű feladatkijelölést nem határozhat meg. A rendszer célja, hogy javuljon a szakmai színvonal, növekedjék az igazgatási hatékonyság és teljesítmény, az önkormányzat szándékaival, céljaival összhangban. A teljesítményrendszer kialakításához, működtetéséhez a Belügyminiszter ajánlást tett közzé, módszertani támogató munkák is megjelentek.

A kezdeti időszak tapasztalatai alapján a szisztémát „gyermekbetegségeivel” együtt üdvözlendőnek, ám országosan korrigálandónak, helyben pedig javítandónak ítélem. Üdvözlendőnek azért, mert ráirányítja nemcsak a gondolkodást, hanem a cselekvést is a teljesítményre, a célok, követelmények közé beemelhetővé teszi az új kihívásoknak megfelelést, szakszerűbbé teheti a hivatali munkát, ezáltal jól szolgálhatja a hivatalok korszerűsítését is.

Korrekciót azonban több okból is szükségesnek tartok. Számomra a legfontosabb kérdés, hogy a képviselőtestület által meghatározandók valóban célok-e vagy feladatok? A kérdés nem akadémikus, mert álláspontom szerint a jól meghatározott célokat egy év alatt még a hivatalokban is kivételesen, „a csillagok szerencsés együtt állása” esetén lehet csak megvalósítani. Márpedig a szakmai-módszertani segédanyagok is jellemzően hosszabb távú célokat ajánlanak „étlapjukon” (pl. átfogó országos közigazgatás-korszerűsítési programokhoz helyi kapcsolódás, hivatali

folyamatok átdolgozása, informatikai alkalmazások, ügyfélszolgálati iroda, célprogramok stb.), szerencsés kivételek persze akadnak (pl. önkéntesen vállalt rövidített ügyintézési határidők, pályázati lehetőségek kihasználása stb.). Emellett keverednek bennük a munkaköri kötelezettségek közé tartozó és azon túli területek. Ha a képviselő-testület által meghatározottakat – szerintem helyesen – átfogó, hosszabb távú célok-ként fogjuk fel, akkor miért kell azokat évente meghatározni, miért nem lehet az önkormányzati gazdasági program keretében ciklusra szólóan és szükség szerint, az éves értékelések alapján korrigálni?

A másik gond az értékelés tárgyéven belüli év végi időpontja, amikor ez még egyes területeken nehezen lehetséges. Amennyiben a hosszabb távra meghatározott teljesítménycélok alapján kell a tárgyévre lebontani a feladatokat, ez csak a képviselőtestület által már elfogadott éves dokumentumok (munkaterv, költségvetés stb.) után célszerű. Álláspontom szerint az éves feladat-meghatározás, majd az értékelés is évenként április 30-ig (költségvetési zárszámadással azonos határidőben) lehetséges valós alapokon.

Persze mindez áthidalható úgy, ahogy mi tettük, vagyis a képviselő-testület több évre szóló, illetve egy év alatt teljesíthető elemekből álló „mixként” állapította meg a teljesítménycélokat. Így már csak egy látszólag elvi, ám komoly gyakorlati problémát is okozó kérdés maradt országos szinten: teljesítménycélként, illetve konkrét jegyzői-dolgozói követelményként csak a szigorúan vett, jogszabály szerinti munkaköri kötelezettségek körébe tartozó teendők határozhatók-e meg, vagy azon túliak is? Például az „igazgatás-korszerűsítés” meddig munkaköri kötelesség, és mikortól azon túli innovációs tevékenység, amely csak önkéntes vállalkozáson alapulhat, és így a teljesítmény-rendszerbe nem tartozik, külön értékelendő, honorálandó? Mi erre úgy igyekszünk válaszolni, hogy a teljesítményrendszerbe tartozónak minősítjük munkánk jogszerű, szakszerű, az adott feltételek között elvárható szintű elvégzését, az ezen felülieket pedig a minőségfejlesztési rendszerünkbe tartozónak ítéljük és a két rendszert integrálni igyekszünk.

Szóljunk akkor röviden a minőségügyi rendszerről, majd az integrációs elképzelésünkről. A ma működő minőségmenedzsment-rendszerek a tudományos munkaszervezés kialakulásából (Taylor, Faol) származtathatók, az ISO sorozatot elsőként 1987-ben adták ki. Hazánkban 1994-ben MSZ EN ISO 9000:1994 szabványként lett ismert, amely a részlelmekre koncentrált, háttérbe szorult a rendszer egészének hatásossága. Az

új, 9001-es nemzetközi szabvány magyar megfelelője 2001 márciusa óta áll rendelkezésre. Az 1980-as évek végén főként az angolszász országokban a közigazgatási reformok fő irányává az eredményességre, hatékonyságra és ügyfél-elégedettségre szolgáló megoldások váltak. A minőségbiztosítás a közigazgatásban ekkor terjedt el, Magyarországon pedig az 1990-es évek második felében, elsőként néhány megyei jogú város önkormányzatánál kezdődött. Ma már több száz hivatal rendelkezik minőségtanúsítással.

A minőségügyi rendszer alkalmas minőségi célok kitűzésére és elérésére, a szervezet hatékony szabályozására, célirányos tevékenységének biztosítására, dinamikus, önfejlesztő eszközként. Lehetővé teszi a hiányosságok kiszűrését, megelőzhetővé a hibák újbóli előfordulását. Egyszerűsíti a működést, mivel jelzi a folyamatokban az egyes tevékenységek helyét, fontosságát, kiküszöböli a felesleges ismétlődéseket. Biztosítja a hatékony ellenőrzést, ráadásul a belsőt és a külsőt egyaránt, a hivatalban működő, illetve a külső auditorok révén. A hivatali belső működés olyan folyamatait is dokumentálhatóvá teszi, amelyet jogszabályok normatív módon nem írnak elő (szakmai szokások, informális eljárások). Megköveteli plusz feladatok rendszeres elvégzését, a rendszer saját dokumentációja elkészítését és aktuális állapotban tartását, azonban már eddig jelzett, más módszerrel el nem érhető előnyei is meghaladják a bevezetésével és működtetésével óhatatlanul együtt járó anyagi ráfordításokat, illetve többletmunka terhet. Néhány év után rutinná válik, és megfelelően működik, jól szolgálva a teljesítményelvű közigazgatás kialakítását. Járulékos további előnyei:

- folyamatközpontú minőségszemlélet meghonosodása,
- eljárások, szolgáltatások rendszeres újraalakítása, a változtatások irányítása, menedzselése (dinamikus önfejlesztő attitűd kialakulása, működése).

A minőségügyi rendszert külső tanácsadó szervezet segítségével lehet kiépíteni, közreműködése tapasztalatai átadását is jelenti, elősegítve a máshol kitalált jó megoldások adaptálását. A rendszerépítés főbb lépései:

- helyzetfelmérés (önértékelés-diagnózis)
- oktatás, belső auditorok képzése

- minőségügyi kézikönyv (dokumentáció) összeállítása,
- folyamatleírások, utasítások kiadása,
- próbaműködés,
- belső (előzetes) auditálás,
- tanúsítás (auditálás)
- fenntartás, fejlesztés, ellenőrző auditok.

Egy megfogalmazás szerint a minőség a használatra való alkalmaságot jelenti. Az Európai Minőség Charta alapján pedig: a minőség Európa aduja a nemzetközi versenyben. E charta szerint az indítékok:

- I. *A minőség vonzóvá teszi a szervezetet:*
 - *a minőség a szervezet kiemelkedésének eszköze*
 - *a munkatársak felelősségérzetét mozgósító tényező.*

- II. *A minőség prioritást jelent:*
 - *hatékonyság növelés*
 - *költségek csökkentése*
 - *munkatársak kezdeményező képességének kibontakoztatása és ezzel a szervezet megújulása*
 - *a minőség a versenyképesség és a foglalkoztatás hajtóereje*

- III. *Szolidaritás nélkül nincs minőség:*
 - *a minőség a szervezet minden funkciójára és minden munkatársára vonatkozik*
 - *kiterjed a közszolgálatokra, a közigazgatásra is*
 - *megköveteli a környezet minőségét is.*

A minőségirányítási rendszer lehetőség a „benchmarking”-ra is, vagyis hogy saját teljesítményét az igénybe vevők elvárásaihoz, más szervezetéhez viszonyítsa és fenntartsa, fejlessze azt.

Az ISO 9001 szabvány szerinti minőségügyi rendszerek az ezt alkalmazók általános kedvező tapasztalatai szerint

- lényegesen javítják a szervezettséget,
- azonosíthatóvá, visszakereshetővé, nyomon követhetővé, átláthatóvá teszik a munkafolyamatokat, eljárásokat,

- egységes, minőségi szemléletet eredményeznek,
- segítik a képzéseket, az önképzést dokumentáltan,
- elősegítik az infrastruktúra és a technológia (pl. informatikai támogatás) feladatokhoz igazítását,
- az ügyfélelégedettség-méréssel és visszacsatolással ügyfélbarátta fejlesztik a közigazgatási szolgáltatásokat,
- elősegítik a vezetői ellenőrzést, a hivatal megfelelő üzemének fenntartását, ráadásul részben „automatikus” módon,
- pótolhatatlan információt és eszközt adnak a hivatalvezetés kezébe a hivatalfejlesztéshez, -korszerűsítéshez (belső, külső auditok), segítik a helyettesítés, az utánpótlás megoldását,
- jogszerűbbé, szakszerűbbé válik a munka, rövidülnek az ügyintézési határidők.

Az unióhoz csatlakozással követelménnyé (pl. befektetések, pályázatok) válik a polgármesteri hivatalok, kistérségek minőségügyi rendszerének léte. Ebből, valamint abból a tényből kiindulva, hogy a hivatalok működésében, eljárásaiban sok a közös elem (pl. testületi döntéshozatal, államigazgatási hatósági ügyek), amelyre standard eljárások készíthetők és könnyen adaptálhatók, a Városi Jegyzők Egyesülete a CONTROLL tanácsadó céggel közös projektet indított a kistérségek minőségügyi rendszerének kiépítésére, kedvező díjfeltételekkel, rövid „átfutási” idővel (kb. fél év az eddigi gyakorlat szerinti több mint egy évvel szemben). A program integrált igazgatási minőségügyi rendszer (ISO 9001:2001. és CAF) kialakítását célozza. A CAF-Common Assessment Framework – Közös Értékelési Keretrendszer – az Európai Unió által kifejezetten a közigazgatási szervek részére kialakított módszer. Valójában egy olyan szervezeti kiválóság-modell, amely rendszeresen végrehajtott önértékeléses módszerrel felméri az alkalmazó szerv szervezeti adottságait és eredményeit, erősségeit és gyengeségeit. Ezzel segíti a hivatalvezetést a szükséges döntések meghozatalában. Az Európai Közigazgatási Intézet által közreadott tájékoztató alapján készített ismertető szerint a CAF-nak négy fő célkitűzése van:

- kezelje a közigazgatást jellemző egyedi sajátosságokat,
- a közigazgatás számára a teljesítmény fokozására alkalmas eszközként szolgáljon,

- híd szerepet töltsön be a különféle minőség-menedzsment modellek között,
- megkönnyítse a minőségi összehasonlító értékeléseket a közigazgatási szervek között.

A CAF modell struktúrája kilenc kritériumból áll, amelyeken belül számos alkritérium található, amelyek alapján beazonosíthatóak az önértékelés során megvizsgálandó főbb területek. Alkalmazása segíti egy állandó folyamat elindítását, lehetőséget nyújt a szervezetek számára, hogy többet tudjanak meg önmagukról, a másokkal összehasonlítást is lehetővé téve. Felhasználása ingyenes, szabadon hasznosítható. Az önértékelésben feltett kérdéseket konszenzusos módon kell megválaszolni, 0-tól 5-ig terjedő pontszámok segítségével, amelyek kiválasztásakor az értékeket tényekkel, adatokkal kell alátámasztani. A pontszámok statisztikai átlagai adják az elvégzett önértékelés eredményeit. A lebonyolított önértékelési eljárás alapján összeállított dokumentumot a felső vezetésnek kell tanulmányoznia, és ez alapján akciótervet készítenie azon területek fejlesztésére, ahol erre leginkább szükség van a szervezet hatékonyságának és teljesítményének növelése érdekében. A CAF kapcsolatot teremt a célok, a stratégiák és a folyamatok között, képes motiválni a munkatársakat a fejlesztésre, lehetőséget ad annak mérésére, számokban kifejezhetővé teszi a kiemelkedő fejlesztések eredményeit.

Egyes szakmai vélemények szerint a CAF alkalmazása az első lépés lehet az összetettebb minőségmenedzsment modellek (TQM, EFQM) bevezetéséhez, illetve arra is van példa, hogy egyesek a divatnak tekintett minőségügyet „egyből” a CAF-fal és csak azzal kívánják letudni. Egyik álláspontot sem osztom. Ugyan milyen eredményt hozhat egy rosszul felépített, szervezetlen, széteső, feltételekkel el nem látott, motiválatlan, „maradi” gondolkodású hivatal önértékelése, és az kinek használ, különösen, ha másokkal való összehasonlítása is megtörténhet? Ezért az első lépés csak az ISO 9001 szabvány szerinti minőségügyi rendszer kiépítése lehet, a fejlesztési célok, tervek megfogalmazásában pedig hasznos segítséget adhat a CAF rendszer. Ezen túl az ISO szerinti, tanúsított minőségirányítási rendszerbe a CAF beilleszthető, mégpedig a mérési részébe, valamint az ügyfél-elégedettség, dolgozói elégedettség vizsgálatához, ezáltal a minőségprogram-készítést is segíti. Az önértékeléses mérés pedig akkor lehet aktuális, ha megbízhatóan „üzemel” az igazgatási minőségügyi rendszer, amely valós alapot, sikerélményt is adhat, ezáltal önbi-

zalmat, elszántságot és képviselőtestületi támogatást eredményezhet a majdan újra megmérhető fejlettebb állapot eléréséhez. Szerencsére a CAF kezdeti alkalmazását leginkább jellemzően a már jól működő ISO 9001-es minőségirányítási rendszert alkalmazó polgármesteri hivatalok kezdték meg, ahol már „bejártott állapot” a minőségi szemlélet. Mindezt annak ellenére le kell szögezni, hogy tudom: a minőségügyi rendszereknek nem célja – és végképp nem lehet eredménye – a hiányosságért a felelős, különösen nem a bűnbak keresése, ám úgy gondolom a mai képviselőtestület-hivatal nexusban ez a hozzáállás nem garantálható minden településen és minden pillanatban.

Indokolatlanul kevés szó esik még hazánkban az információbiztonsággal kapcsolatos minőségügyi lehetőségekről, pedig 1990. óta a világban 32 szabvány került elfogadásra. 2002-ben jelent meg nálunk a kiemelten fontos szabvány, az informatikai biztonság menedzsmentjéről szóló ISO 17799. Bár szakértők szerint komoly hiányosságokkal és hibákkal rendelkezik, érvényes nemzetközi szabvány, amelyet alkalmazni lehet akár a biztonságmenedzsment javítására, akár annak tanúsítására. Nagyobb, az informatikai támogatásban előrehaladott állapotú önkormányzatnál ez egyre inkább elengedhetetlennek tűnik, ugyanígy a legalább kistérségi léptékű fejlesztéseknél, alkalmazásoknál.

Az integráció lehetőséget jelent, hogy a hivatali működés minőségét összekapcsoljuk a teljesítmény-rendszerrel. A teljesítményrendszert természetesen integrált minőségügyi rendszerrel célszerű összekapcsolni, ezáltal több elemből álló, többfunkciós, de koherens megoldás születhet. Az integrált minőségirányítási szisztéma minőségügyi része az én megközelítésemben a már említett ISO 9001 szabvány szerinti igazgatásit, az információbiztonságot segítő ISO 17799 szabvány szerinti információvédelmit és a CAF-ot egyaránt jelenti. Mégpedig úgy, hogy az igazgatási kiter az új feladatokra, amelyek jellemzően elhanyagoltak (pl. informatika, pályázatkezelés, hivatalfejlesztés, adatkezelés-információs szolgáltatás), illetve rangján szerepelteti az irányítási-vezetési szerepeket is (pl. testületi döntéshozatali eljárás, jegyzői-vezetői eljárás, netán a polgármesteri irányítást is beillesztve). Emellett tartalmazza a kapcsolatokat és együttműködést, így az intézményirányításban, felügyeletben hivatali közreműködést, az önkormányzati gazdasági társaságok-hivatal nexus, a katasztrófavédelemben, településbiztonságban az együttes, e szervekhez illeszkedő önkormányzati tevékenységeket, az önkormányzat (hivatal) – civil szervezetek együttműködését.

A teljesítmény- és a minőségi rendszer összekapcsolása a jogszerű, szakszerű feladatellátást és annak minőségbiztosítását, minőségfejlesztését egy körbe vonja. Elkészítettük a hivatali teljesítmény illetve minőségprogram célok és vállalások mátrixát. A mátrix első oszlopában jelöltük meg a célokat, a teljesítmény-, illetve minőségi rendszerhez tartozókat egyaránt, amelyek bővíthetők bármikor, javaslat és vezetőségi elfogadás alapján. A teljesítménycélok közé a munka szakszerű, jogszerű, elvárható szintű végzésére irányuló, munkaköri köteleességek körébe illeszkedők tartoznak (pl. törvényesség, határidők betartása, gazdálkodási szabályok érvényesítése, kiadási előirányzatokon belül maradás, beruházások, felújítások kereten belüli megvalósítása, pályázatkészítés, programkészítés stb.). Ezek közül például az ügyintézési határidők látszólag az evidencia és nem a teljesítmény kategóriájához tartoznak. Mindjárt más azonban a helyzet, ha figyelembe vesszük azt, hogy a határidőket a jogszabályok maximálisként állapítják meg, amelyen belül cél és teljesítmény is lehet a rövidebb idő alatti ügyintézés.

Az innovatív minőségprogram-célok, a munka hatékony és eredményes végzése, valamint az ügyvitel-korszerűsítés a hatékonyságnövelés kategóriájába tartozók lehetnek (pl. eljárások egyszerűsítése, ügyfél-tájékoztatás, bevételnövelés, kiadáscsökkentés, hátralékcsoökkentés, rendezvény- és programkínálat-bővülés, új munka- és igazgatásszervezési, informatikai megoldások, önként vállalt rövidített ügyintézési határidők, adatkezelés, nyilvántartások, információszolgáltatás korszerűsítése stb.)

Hivatalunk legfontosabb működési folyamatai során az alábbi irányokat követi:

- **közszolgálat:** önkormányzati szervek (képviselőtestület, bizottságok, polgármester) színvonalas kiszolgálása, önkormányzati költségvetési szervek, gazdasági társaságok, tulajdonosi-fenntartói irányításában és felügyeletében közreműködés;
- **lakosságszolgálat:** a város fejlődésének sikeres menedzselése, partneri együttműködés a nem önkormányzati civil és gazdálkodó szervezetekkel, vállalkozókkal;
- **ügyfélszolgálat:** az ügyfelek ügyeinek közszolgáltatási jellegű intézése.

A hivatali teljesítmény- és minőségügyi követelmények meghatározása tehát nem öncélú folyamat. A közösen kialakított, a képviselőtes-

tület által legitimált, integrált célok alapján születnek meg a belső szervezeti egységek és a dolgozók vállalásai. Ez úgy történik, hogy kiindulópontként összegyűjtik a célok elé tornyosuló problémákat, amelyek többféle módon kerülhetnek felszínre (pl. külső és belső auditorok véleménye, észrevételei, közigazgatási hivatal megállapításai, ügyfelek, partnerek jelzései, idegen szervek jelzései, képviselőtestület, bizottság, polgármester kifogásai, vezetői intézkedések, nem utolsósorban a saját tapasztalatok). A csokorba szedett problémák, hiányosságok vizsgálatával az érintettek feltárják forrásaikat, okaikat, felvázolják megoldási lehetőségeiket. Ebből vonnak le következtetést és tesznek vállalást az adott cél alá tartozó konkrét módon, amellyel elősegíthetik a célok teljesülését. Tehát folyamatos csapatmunka, a célmeghatározás, az akadályok, problémák feltérképezése, elhárításuk érdekében a szükséges következtetések levonásával a vállalások módosítása és teljesítése. Ezért nevezhetjük ezt a módszert „dinamikus önfejlesztő szisztémának”. A mátrix lehetővé teszi a vállalások önellenőrzés alapján történő módosítását, tartalmazza a vállalás ellenőrzésének módszereit, a teljesítés értékelésének módját.

Összehangolt teljesítmény- és minőségügyi rendszer Hajdúszoboszlón

A Hajdúszoboszlói Polgármesteri Hivatal 2002-re építette ki az EN ISO 9001:2000 európai és az ennek megfelelő MSZ EN ISO 9001:2001 magyar szabvány követelményei szerint működő minőségirányítási rendszerét. Ily módon a szabvány 5.4.1. pontjában rögzített követelményeknek is igyekszik a hivatal eleget tenni, a szervezet minden érintett funkciója számára rendszeresen tűz ki minőségcélokat és értékeli is azokat.

A köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvény 2001. július 01-től hatályos átfogó módosítása új jogintézményként vezette be a köztisztviselők munkateljesítménye értékelésének rendszerét. A teljesítmény-követelmények meghatározására és értékelésére első ízben szintén 2002-ben került sor.

Eleinte a hivatal vezetősége a törvényi és az ISO:9001 szabvány szerinti kötelezettségének úgy próbált eleget tenni, hogy a két rendszert egymástól elkülönítetten, párhuzamosan működtette. A szakmai konferenciáknak és a szakirodalomnak köszönhetően a hivatal teljesítmény-rendszerét már az indulás évében sikerült oly módon kialakítani, hogy a jelenlegi változata nem sokban tér el az eredetitől. Nem mondható el ez a minőségrendszerről, amely jelentős tartalmi és formai változtatásokon

ment át az eltelt három év alatt. Bátran kijelenthetjük, hogy a kezdetekre jellemző „sötétben tapogatózás” állapotát felváltotta egy jól átgondolt és tudatos minőségcérendszer, mely fejlődésben nem kis része volt a külső auditor megállapításainak, észrevételeinek. A minőségcérendszer letisztulása akaratlanul is magával vonta a teljesítményrendszerrel való összevetés szükségességét. Előfordult, hogy a kollégák a teljesítménykövetelményeket bizony keverték a minőségcélokkal. A célok és a követelmények összegabalyodásának megelőzésére, feloldására készült el a két rendszer elemzése, összehasonlítása, melynek jelen írásban csak egy szempontját, a többletmunka igény szerinti párhuzamát ismertetem:

- A teljesítményrendszerben a köztisztviselő munkaköri feladatain túli követelményeket nem szabad meghatározni, túlzott többletterhet nem jelenthet a köztisztviselő számára a követelmények teljesítése.
- A minőségcélok teljesítése határozottan többletmunkát jelent a cél megvalósításáért felelős köztisztviselő számára. A minőségcélok teljesítésének eredményeképpen válik az átlagos polgármesteri hivatal minőségi hivattallá.

A két rendszer különbözőségét egy iskolai hasonlat érzékelteti: A teljesítménykövetelmények a házi feladattal (közepes teljesítményű egyénekhez mért, kötelező jellegű, felülről meghatározott), a minőségcélok a szorgalmi vállalásokkal (átlagon felüli, önkéntes vállalások) analógok.

Meggyőződésünk, hogy a hivatal, illetve bármely szervezet, amely minőségügyi rendszert működtet, akkor fog eljutni a minőség tudatosság kívánt szintjére, ha minőségprogramját vagy legalább egy részét az utóbbi analógia mintájára fogja összeállítani. Természetesen ez nem megy egyik napról a másikra, hosszú idő szükséges a kollégák szemlélet- és gondolkodásmódjának a megváltoztatásához, melynek elengedhetetlen eszköze a minőségügyi ismeretek folyamatos bővítése. Ezeknek kiváló fórumai a különböző csoportmegbeszélések, ahol lehetőség van teammunka keretében, alulról jövő kezdeményezésként minőségügyi vállalások megfogalmazására, melyek aztán vezetői jóváhagyást követően célként a későbbi minőségprogram részét képezhetik.

A Hajdúszoboszlói Polgármesteri Hivatalban a követelmények és a minőségcélok kettőssége már a testület által elfogadott ún. „kiemelt

célok” tekintetében is megjelenik. Valójában a teljesítményrendszerben nem célok, hanem az önkormányzati-hivatali működés stratégiai kulcsterületei, azon belül fő irányai kerülnek kijelölésre és elfogadásra több évre szólóan. A minőségirányítási rendszerhez tartozó főbb cselekvési irányok bemutatása a képviselő-testület részére csak a teljesség igénye miatt és tájékoztató jelleggel történik.

A testületi döntést követően a hivatal kibővített vezetői köre (vezetők, kulcspozíciót betöltő szakértő kollégák, belső auditorok) műhelymunka keretében dolgozza ki a hivatali teljesítménykövetelményeket és minőségcélokat, az alábbi rendben:

1. Első körben egyszerű rangsor felállításával stratégiai területenként leszűkítik a fő területeket azokra, amelyekkel az adott évben foglalkozni kívánnak.
2. Második lépésként ötletroham módszer alkalmazásával feltárássra és összegyűjtésre kerülnek azok a hiányosságok, hibák, problémák, fejlesztési elképzelések, ötletek, amelyek az adott területet jellemzik, ahhoz kapcsolódnak.
3. Mivel az előző lépésben az észrevételeket válogatás és kritikai megjegyzés nélkül rögzítik, ezért következő lépésként egy több fokozatú skálán megtörténik a szelektálásuk, értékelésük.
4. A kellően leszűkített lehetséges teljesítménykövetelmények és minőségcélok kidolgozása már szakmai szempontok szerint szerveződő teammunka keretében fejeződik be.
5. Az ily módon meghatározott és kidolgozott hivatali teljesítménykövetelmények képezik az alapját az egyéni követelményeknek, illetve a keletkezett minőségcélok pedig a minőségprogramba kerülnek be.
6. Év végén az egyéni teljesítménykövetelmények értékelésénél a minőségügy területén nyújtottakat is figyelembe veszi a hivatal vezetése, mely a juttatás mértékében is tükröződik.
7. Következő év elején nemcsak a teljesítménykövetelmények értékeléséről, hanem a minőségcélok teljesítéséről is tájékoztatjuk a képviselő-testületet. Tesszük ezt azért, hogy teljes képet nyújtsunk az addig végzett munkánkról.

A teljesítmény- és minőségügyi rendszerek működtetése, integrálása elsősorban a vezetőktől igényel nagy odafigyelést, rájuk ró többlet-

terheket. Ezért is kerültek be ezek a teendők általános vezetői feladatokként a vezetők teljesítménykövetelményei közé.

A teljesítmény- és minőségügyi rendszerek különböznek egymástól, azonban mégis egymásra épülve, egymást kiegészítve alkotnak egy teljes integrált rendszert.

A bemutatott rendszer természetesen nem öncélú, nem az a törekvésünk vele, hogy az érdemi munka helyett azzal töltsük az időt, hogy a fejlesztési elképzeléseket felcímkézzük (követelmény/cél), hanem mindössze az, hogy a bizonytalanságokat, fogalomzavarokat helyre tegye, és abban segítsen, hogy erőinket, energiáinkat az előttünk tornyosuló feladatokra koncentrálhassuk.

Napjainkban egyre növekszik a helyi közigazgatási feladatok tömege, komplexitása. Az erőforrások csökkenő volta miatt sem kezeljük azokat hagyományos szemlélettel, eszközökkel, módszerekkel. Olyan megoldásokra van szükség, amelyek a működést hatékonyabbá, átláthatóbbá, szervezettebbé, szabályozottabbá, ellenőrizhetővé teszik, és a slampos, bürokratikus hivatalt az európai normáknak megfelelő, polgárbarát szolgáltatóvá fejlesztik.

A teljesítménykövetelmények és a minőségcélok összehasonlítása

	Teljesítménykövetelmény	Minőségcél
Meghatározásának alapja	- hivatali kiemelt célok, - a köztisztviselő munkaköri leírásában rögzített feladatai;	- a szabvány követelményei, - a hivatal minőségpolitikája, - a köztisztviselő munkaköri leírásában rögzített feladatai;
Személyi köre	Valamennyi köztisztviselő számára meg kell határozni a teljesítménykövetelményeket - kivétel nélkül.	Az adott minőségcél felelőse lehet egy személy, de egy team is. Nem valamennyi köztisztviselő, és nem egyenlő mértékben vesz részt a minőségcélok megvalósításában.
Célja	- teljesítményjavítás, - a köztisztviselő munkájáról visszajelzés, - a köztisztviselő motiválása;	- a hivatali szervezet működésének javítása, hatékonyságának növelése;
Többlet-	- a köztisztviselő munkaköri	- határozottan többletmunkát

munka szüksége	feladatain túli követelményeket nem szabad meghatározni, - többletterhet nem jelent (het) a köztisztviselő számára a követelmények teljesítése, (Megjegyzés: „csak” a vezetők számára jelent többletmunkát évente a teljesítménykövetelmények meghatározása és a munkateljessítmény értékelése;)	jelent a cél megvalósításáért felelős köztisztviselő számára, - a minőségcélok teljesítésének eredményeképpen válik az átlagos polgármesteri hivatal minőségi hivatallá;
Költség- vonzata	- többletköltséget nem ró a hivatalra;	- némely minőségcél jelentős költségvonzattal bír, ezért a költségvetésben meg kell jeleníteni;
Időtartama	- évente a követelményeket meghatározni és a munkateljessítményt adott év december 31-ig értékelni kell;	Egy-két évre szóló minőségprogramot célszerű összeállítani. A programban szereplő minőségcélok teljesülését viszont évente szükséges értékelni: az eredményesen teljesültek esetén új célokat meghatározni, de ha szükséges, sor kerülhet a célok módosítására, visszavonására vagy változatlanul a következő évi prolongálására is.
Követel- mény-, célmegha- tározás módja	- a vezetőnek törekednie kell olyan követelmények meghatározására, amelyek konkrétak, objektíve mérhetőek;	A cél meghatározása <i>(mit akarok elérni)</i> mellett a minőségprogramban rögzítésre kerülnek: - a bázisadat/helyzet <i>(helyzet-elemzés, honnan akarok elindulni)</i> , - a megvalósítás módja <i>(hogyan, milyen eszközökkel aka-</i>

		<p><i>rom elérni),</i> - a felelős (<i>kinek a feladata</i>), - a határidő (<i>meddig</i>), és - az eredmény mérési módszerre (<i>hogyan bizonyosodhatok meg a cél megvalósításáról</i>). (Megjegyzés: a minőségügy mindig tényeket, adatokat keres és fogad el bizonyítékkal.)</p>
Értékelés határideje	<p>A munkateljesítményt általánosan évente egyszer, decemberben kell értékelni. Amennyiben a vezető teherbíró-képessége engedi, célszerű egy évközi megbeszélés keretében tájékozódni a követelmények teljesítésének pillanatnyi állapotáról (de ez nem jellemző).</p>	<p>A célok határidői nem azonosak. Ez lehetőséget ad arra, hogy belső audit keretében az auditorok már év közben is mérjék, értékeljék a célok teljesülését. Ennek eredményeképpen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - az ellenőrzés, számonkérés terhe nem csak a vezetők vállát nyomja, - az értékelésre évente többször - évközben és természetesen év végén is - sor kerül, - mindez arra készíti a felelőst, hogy ne odázza el a feladatait, hanem lehetőleg határidőre teljesítse azokat.

Hivatali kiemelt célok integrált rendszere

TELJESÍTMÉNYCÉLOK (kötelező jellegű)	MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI VÁLLALÁSOK (önként vállalt)
<p>1. Testületi szervek működési feltételeinek javítása, döntéselőkészítés és végrehajtás jobb végzése:</p> <ul style="list-style-type: none"> - tervszerűség fokozása (munka- és üléstervek, szabályozások, üléselőkészítés, végrehajtás-szervezés stb.), - stratégiai tervezés (gazdasági program, ágazati koncepciók, programok stb.), - felügyelet- és ellenőrzésben részvétel (önkormányzati intézmények, gazdasági társaságok), - együttműködés települési és azon kívül szervekkel, szervezetekkel, - információszolgáltatás, tájékoztatás. 	<p>1. Testületi döntéshozatal minőségivé válásához érdemi hozzájárulás:</p> <ul style="list-style-type: none"> - minőségirányítási módszerek, eljárások alkalmazása, - informatikai támogatás biztosítása, - kommunikáció, public relations, arculatépítés, - partnerség a kölcsönös érdekek, előnyök alapján.
<p>2. Államigazgatási hatósági ügyvitel fejlesztése:</p> <ul style="list-style-type: none"> - munka- és igazgatásszervezés, - eredményesség-növelés (hatósági ellenőrzés, szigorú, ugyanakkor méltányos jogalkalmazás, behajtás, végrehajtás, illetve annak kikényszerítése), - hátralékcsökkentés, - informatikai alkalmazásfejlesztés. 	<p>2. Közigazgatási hatósági szolgáltatások:</p> <ul style="list-style-type: none"> - minőségirányítási módszerek (pl. minőségfejlesztés, értékelés, CAF), - ügyvitel-korszerűsítés, - szabályozottság fokozása, - eljárások egyszerűsítése, észszerűsítése, - ügyintézési határidők csökkentése, - modern ügyfél-tájékoztatás, felvilágosítás, - önként vállalt rövidített ügy-

	<p>intézési határidők,</p> <ul style="list-style-type: none"> - adatkezelés, nyilvántartások korszerűsítése, - új informatikai alkalmazások bevezetése, adaptálása, kifejlesztése.
<p>3. Hivatalvezetés, erőforrás-biztosítás:</p> <ul style="list-style-type: none"> - stratégiai és operatív irányítás, vezetés javítása, - technikai feltételek kialakítása (épületek, irodák, bútorzat, irodaszer stb.), - humán szükségletek (személyzet, létszám- és bérigazdálkodás, képzés, továbbképzés stb.), - információellátás, adatszolgáltatás, - belső védelmi (vagyon-, munka-, tűz- és adatvédelem) funkciók. 	<p>3. Vezetés- és erőforrás-fejlesztés:</p> <ul style="list-style-type: none"> - korszerű irányítási, vezetési módszerek, - technikai feltételek fejlesztése, - humán erőforrások növelése (javadalmazás, ösztönzés, motiválás, ismeretbővítés stb.), - informatikai rendszer fejlesztése, informatikai biztonság növelése.
<p>4. Közszolgáltatások, településfejlesztés:</p> <ul style="list-style-type: none"> - szolgáltatás-szervezés, -menedzselés, -fejlesztés, - pénzügyek és gazdálkodás, beruházások, - vagyonkezelés, - településrendezés, - pályázatkészítés, - helyi gazdaságfejlesztés, foglalkoztatás-bővítés. 	<p>4. Színvonalas közszolgáltatások, fejlődő település:</p> <ul style="list-style-type: none"> - település- és kistérség-menedzsment módszerek, - projektek előkészítése, kivitelezése, - bevételnövelés, kiadáscsökkentés: forrásnövelés, - pályázatkezelés, pályázatsegítés: többlet-forrásszerzés.

3. Hivatalkorszerűsítő pályázataink

Az európai uniós támogatási források egy részét hazánk tagságunk első időszakában az „Államreform Operatív Program – ÁROP” keretében, közigazgatási modernizációs célra kívánta felhasználni.

2008. év elején számunkra is releváns pályázati felhívás jelent meg, „A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése” tárggyal. (E konstrukcióban a döntési mechanizmus, illetve a költségvetési gazdálkodás javítására lehetett programot készíteni, a felhívásban rögzített szempontok alapján.) Ezt tovább azért nem részletezem, mert jelen esetben nem a tartalom, hanem a forma lényeg, amint az rövidesen kiderül.

Megmozdult ugyanis számos szervezetfejlesztő cég, ami önmagában nem lett volna baj, csak a módszereik miatt volt szokatlan. Egyikük például a közigazgatási hivatalt is felhasználta, velük szervezett a jegyzőknek értekezletet, mintha a régióban ők lennének úgymond a kiemelt, „hivatalos” cég. Meglepetésemre – legalábbis nálunk ritka módon – az egyik önkormányzati képviselőnk tudomásom nélkül (orvul) indítványt osztott ki (természetesen kizárólag képviselőtársainak) a 2008. július 3-i testületi ülés végén. Ebben egy, a pártjához közeli, a közigazgatásban nemigen munkálkodó, megyénkbeli cég pályázatírással való megbízását javasolta, sikerdíjért. Annak ellenére kérte ezt, hogy a kettővel korábbi testületi ülés tájékoztatójában leírtuk, pályázni kívánunk erre a kiírásra, amit nyár elejére elő is készítettünk. Fel kellett kötnöm a gatyát, nekies-tem hát a tényekkel a döntéshozóknak. (Azt is jelezve mondandómban, hogy a képviselő úr által preferált céggel más projektben már együtt dolgozunk, és készek vagyunk további együttes munkára olyan területen, amihez konyítanak legalább). Mégis megkapta az indítvány a szükséges legminimálisabb többséget. Nesze hát neked jegyzőké, most mit csinálsz? Persze, hogy azt, ami tőlünk várható, vagyis beadtuk polgármester úrral a már elkészített pályázatunkat, amihez szerencsére szükségtelen volt képviselő-testületi döntés. Lépésünket – enyhe „irgum-burgum” után – a következő, szeptemberi testületi ülésen képviselőink kénytelen-kelletlen tudomásul vették, annál inkább, mivel velük történt egyeztetésem után a képviselő urunk által preferált cég vissza is lépett ettől a munkától. (A nekik „fájdalomdíjként” általam felajánlott projekttel később végképp nem lett szerencsém.) Jött aztán a „derült égből villámcsapás”, mivel kiderült, hogy a „Ráció, információ, kommunikáció, konzultáció – szervezetfejlesztés Hajdúszoboszlón” című programunk CD-jére egy mellékletet elfelejtettünk felrakni, itt pedig nem a papírfórmátum mérv-

adó, amiben megvolt ez. Kifogásunkat ezért a legnagyobb sajnálattal el kellett utasítsa az irányító hatóság vezetője, aki jól ismervén közigazgatás-fejlesztő munkásságomat, hivatalunk eredményeit, tőlünk így hiába várt kiemelkedő pályázatot.

Azonban most sem adtuk fel. 2013. május 27-én megjelent az ÁROP-1.A.5-2013. kódszámú, „Szervezetfejlesztés konvergencia régiókban levő önkormányzatok számára” című felhívás. Erre – képviselőtestületünk 73/2013. (VI. 6.) számú támogató határozatával – benyújtottuk „**Büro-ráció: szervezetfejlesztés Hajdúszoboszló Város Önkormányzatában**” című pályázatunkat. Nyertünk, és általa hasznos tanulmányok készültek szakértő partnereink segítségével (pl. intézményi feladatellátási-finanszírozási modell; költségcsökkentési hatékonyság növelési stratégia; szakmai és támogató folyamatok, szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata), de lakossági felmérést is végeztünk a közszolgáltatások körében. Emellett vezetési-irányítási szoftvert készítettünk, ekkor vezetjük be minőségmenedzsment rendszerünk újabb elemét (CAF = Common Assesment Framework). Másik kapcsolódó pályázatunk ezen a hivatali vonalon a Társadalmi Megújulás Operatív Program (TÁMOP) 2012. évben meghirdetett „A munka és a magánélet összehangolását segítő munkahelyi kezdeményezések – Rugalmas munkahelyek” felhívására „Flexibilis, humánus, korszerű hivatalért” címmel beadott programunk. Ezzel célunk a járási hivatal létrehozásával 2013. január 1-től megvalósuló állami közigazgatási átalakításokhoz kapcsolódva a polgármesteri hivatal újjászervezése, a szükséges és célszerű változtatások megalapozása, lehetőség szerinti elvégzése volt. A cím a hivatalunk által elérendő értékeket fejezi ki:

- **flexibilis:** mert egyrészt a szervezetfejlesztés és a képzések által megerősödött alkalmazottai könnyebben alkalmazkodnak a növekvő társadalmi elvárásokhoz, másrészt működése is rugalmassá válik;
- **humánus:** mert az „ügyfélközpontúság” érvényesítése mellett az alkalmazottak érdekei is előtérbe kerülnek;
- **korszerű:** mert folyamatosan a megújulásra, új kezdeményezések befogadására törekszik, pályázati tevékenységével is.

Programunk a képzéseken, szervezetfejlesztési tanácsadáson túl a rugalmas munkaidőt, távmunkát könnyen ellenőrizhetően, mérhetően lehetővé tevő „jelenlét- és elfoglaltság kezelő” szoftver kifejlesztését is tartalmazta.

A „csúcs” ebben a körben, a képviselő-testületünk 71/2012. (V. 10.) számú határozata alapján a TÁMOP „A rugalmasságot növelő helyi innovatív kezdeményezések támogatása” felhívására benyújtott „Esélyteremtő, interaktív Hajdúszoboszló” című átfogó programunk. Ezzel ugyanis nagyságrendi, több mint 46 millió forint támogatást nyertünk el. A támogató döntés indokolása:

„A pályázó nagy tapasztalattal rendelkezik különböző projektek megvalósításában, amelyeket ebben is figyelembe vesz, részben ezek fejlesztésére épül. Komplex, az önkormányzat által irányított területeket kapcsolja össze, innovatív, újszerű átgondolása a közgazdászati folyamatoknak.”

A pályázati program megvalósítása – széles helyi társadalmi kör bevonását, aktivizálását célozva – 2013. július 1-jén elkezdődött és 2014. december 31-ig tartott.

Az előkészítés, lebonyolítás lényeges elemeként a városi közszolgáltatások lakosság általi értékelését célzó kérdőíves közvéleménykutatás zajlott hónapokig. Programunk lényege a munka és a magánéleti teendők összehangolásának elősegítése. Ehhez az alábbi 5 fő területen végeztünk szervező, koordináló, feltételjavító és esélyegyenlőséget fokozó tevékenységet:

1. Helyi szövetségek kialakítása az érdekelt szervezetek/személyek között:

Kooperáció: intézményes együttműködési mechanizmus létrehozása és működtetése a közszolgáltatást nyújtó szervekkel, meglévő „Hajdúszoboszló Térségi Vonzerő Foglalkoztatási Paktum” együttműködési megállapodásának kiegészítése, résztvevői körének bővítése.

Facilitálás: a jó megoldások kidolgozásának, illetve a meglévők megismertetésének elősegítése rendezvényekkel, médiakampánnyal.

Informálás: a célcsoportok (gyermekes szülők, fiatalok, nyugdíjasok, álláskereső) megismertetése a munka és a magánélet összehangolását segítő szolgáltatásokkal (célcsoportonként klubfoglalkozásokon, média és az internet segítségével, szórólapokkal, szoftverrel stb.)

2. Helyi együttműködések létrehozása és megerősítése a gyermekek és a gondozásra szoruló munkaidő alatti ellátására és felügyeletére:
 - városi közszolgáltatási térkép elkészítése, a gyermekfelügyeletet, gondozást segítő teljes paletta felmérése és közkinccsé tétele, program-csomagok gyermekek számára (kézműves foglalkozások, játszóházak, gyermekműsorok, tanyaprogramok, hagyományok megismertetése, kirándulások),
 - civil szervezetek – különösen a fiatalokat képviselni kívánók – önszerveződésének, tevékenységi körének erősítése, kibővítése, együttműködésük fejlesztése,
 - különleges célcsoportként a hamarosan nyugdíjba vonulóknak tájékoztatók, fórumok, tapasztalatcserék szervezése az „átmenet” megkönnyítésére, a nyugdíjasok civil szervezeteit is bevonva.

3. Új típusú önkormányzati segítő szolgáltatások, munkakörök, a pályázati támogatással megújuló művelődési központban létrehozva:
 - ifjúsági-civil információs és tanácsadó iroda társadalmi szervezeteink szolgálatára, 1-1 civil szervezeti, illetve ifjúsági asszisztenssel,
 - infomentor iroda, 2 fős segítő személyzettel, a digitálisan hátrányos helyzetűek segítségére elektronikus információszerzésben, ügyintézésben, a számítógépes lehetőségekkel ismerkedésben.

4. Nyitvatartási/ügyfélfogadási idők ésszerűsítése, a várakozás csökkentése hagyományos eszközökkel (minden köz/szolgáltatónál közös nyitvatartási, félfogadási időszak kialakítása megállapodással – pl. általános, munkaidőn kívüli ügyintézési időszak, üzletek nyitvatartási „törzs-ideje”), valamint infokommunikációs technológiai eszközökkel (internetes, mobiltelefonos lehetőségek, az infomentor szolgálattal is támogatva).

5. Felhasználóbarát, innovatív szolgáltatási formák kifejlesztése, működtetése: IKeR-Integrált Kistérségi e-Közigazgatási Rendszerünk életútmodell alapján „élethelyzet-kezelővé” alakítása.

Sikeresen lebonyolított pályázati programunk „többlet-eredményként” 2015-ben pályázatot nyújtottunk be a Nemzeti Fogyasz-

tóvédelmi Hatósághoz, az elsők között el is nyertük a „Fogyasztóbarát Település” címet.

2013-ban közigazgatási partnerségi kapcsolataink további erősítésére, az e tárgyban közzétett ÁROP-felhívásra pályáztunk. „Az önkormányzati-civil partnerség megerősítése Hajdúszoboszlón a fenntartható fejlődésért” című projektünk „szakmailag megfelelt a támogathatósághoz szükséges követelményeknek, azonban forráshiány miatt nem részesülhetett támogatásban, ezért tartaléklistára került.” (Ott is maradt, míg azt meg nem szüntették.)

II. INFORMATIKA

A jogászként végzett, tiszteletre méltó, egyetemi rektorságig ívelő karriert befutott dr. Torma András (akinek bátyja egyébként középiskolai osztálytársam volt) a Virtuóz Kiadó által 2002-ben megjelentetett „Az információ jelentősége a (köz)igazgatásban” című szakkönyvében az információt hasznos, illetve hasznosítható új ismeretnek tekinti. Az információkezelést jelentő egyes műveletek (információ-szerzés, feldolgozás, felhasználás, továbbítás) pedig tudatosan kiépített, avagy spontán módon működő információs rendszerekben valósulnak meg. Művének 232. oldalán olvasható, hogy a hivatali (igazgatási) munka színvonalát a következő tényezők határozzák meg:

Dologi (tárgyi) tényezők

Technikai: - a munkahely felszereltsége irodatechnikai eszközökkel
- az iroda térbeli kialakítása és berendezése

Szervezési: - feladat-meghatározás
- feladat-kiosztás
- munkafolyamat-szervezés

Személyi tényezők

Egyéni:

- képesség
- szaktudás
- jellem
- ösztönzés

Csoportos:

a dolgozók vezetéshez
és egymáshoz való
viszonya

Én az általam „álmodott” közigazgatási szervet a következő fogalommal határoztam meg:

„A polgármester által (táv)irányított, a jegyző által (táv)vezérelt, ám fő jellemzőjeként automatikusan működő, papír-, ügyfél- és ügyintéző takarékos, elektronikus hivatal.”

A Magyar Médiaprint Szakkiadó jelentette meg 2005-ben a széles körű szakértői közreműködéssel Budai Balázs Benjámint és Szakolyi András által megírt, „Interaktív önkormányzat” című szakkönyvet. Ezt azért említem, mert „a-tól z-ig” tartalmaz hasznos ismereteket témánkról. Lényegre törően elemzi az IKT (infokommunikációs technológiai) eszközök szerepét a települési-önkormányzati működésben, a kormányzati programokat és ezek alapján az informatikai stratégia-készítést. Esettanulmányokkal zárul, a legjobb hazai gyakorlatokat bemutatva. Érdekesége, hogy foglalkozik a tudásmenedzs-menttel, az önkormányzati minőségbiztosítással, az IT-infrastruktúrával és annak biztonsági kérdéseivel, a nyílt forráskódú szoftverekkel, végül pedig (úttörőként) az „m-government”, a mobilkommunikáció lehetőségével. Az elektronikus ügyvitel problematikájánál rögzíti, hogy a hatósági a polgármesteri hivatalok legpontosabban szabályozott, a lakosságot napi szinten leginkább érintő funkciója, ezért itt különösen szükséges az ügyvitel elektronizálása, ami nagyságrendekkel hatékonyabb munkavégzést eredményezhet. Az e-közigazgatás részben szervezési, részben technológiai kérdés. Sokáig az emberi „agyak” által kigondolt ötletek megvalósítására az IKT alkalmatlan volt, később aztán ez megfordult, a rohamos fejlődésüknek köszönhetően.

(Ha már tanulmányköteteből idéztem, meg kell említenem az e-Government Alapítvány által a 2000-es évek közepén kiadott füzet sorozatot, amely széleskörű lehetőségeit villantja fel és mutatja be az informatika települési közigazgatási alkalmazásának.)

1. e-Közigazgatási stratégia

Ezt a részt tökéletesen „lefedí” az általam az önkormányzatoknak/jegyzőknek írt alábbi anyag:

AJÁNLÁS A JEGYZŐKNEK AZ ÖNKORMÁNYZATOK (POLGÁRMESTERI HIVATALOK) KÖZÉPTÁVÚ ÜGYVITELFEJLESZTÉSI-INFORMATIKAI STRATÉGIÁJÁNAK ELKÉSZÍTÉSÉHEZ (2006-2010. évekre)

Mottó: „Minden dolog nehéz volt, mielőtt egyszerű lett.”

(Thomas Fuller)

BEVEZETŐ

A képviselőtestületek széles körű önállósággal bírnak az önkormányzati feladatellátás mikéntjének, a polgármesteri hivatalok felépítésének, személyi, dologi és technikai munkafeltételeinek meghatározásában.

A polgármesteri hivatalok szempontjából általánosítva az alábbi önkormányzati folyamatok (feladatcsoportok) jelölhetők meg ellátandóként:

Állami jogszabályok által kötelezően előírt teendők:

1. Igazgatási-hatósági ügyvitel
2. Önkormányzati-testületi szervek kiszolgálása
3. Pénzügyek, gazdálkodás, beruházás
4. Közszolgáltatások szervezése, nyújtása, felügyeletükben közreműködés
5. Belső szervei működés (pl. humánpolitika, logisztika)

Önként vállaltak (helyi képviselőtestületi döntéssel – a hivatal szemszögéből ezek is kötelezően végzendőnek minősülnek):

1. Pályázatkezelés
2. Közbeszerzés (járulékos)
3. Kistérségi társulási, avagy munkaszervezeti teendők
4. Marketing, nemzetközi kapcsolatok, idegenforgalom szervezése
5. Ügyvitel-fejlesztés

Az európai uniós tagság következtében is további új vagy új minőségű, egyenként is jelentős többletfeladat – csoport került a jegyzők (hivatalok) felelősségi – feladat-ellátási körébe. Így:

1. Európai uniós jogharmonizáció, jogalkalmazás
2. Európai uniós pályázatkezelés
3. Európai uniós közbeszerzés
4. „Magyar” közigazgatási reformintézkedések követelményei (teljesítmény- és minőségügyi rendszer, kistérségi együttműködés, új közigazgatási eljárás, valamint más törvények)
5. Belső ellenőrzés

Az abszolút út, illetve újszerű feladatok a hivatalt vezető jegyző szerepét is óhatatlanul „újraírják”, amelynek az csak a polgármester és az önkormányzati testületi szervek támogatásával tud megfelelni. A felelőség tehát közös, a szerepek és a lehetőségek azonban eltérőek a hivatalfejlesztésben. Növeli a lépéskényszert, hogy stratégiai elvárásá váltak az önkormányzatokkal – polgármesteri hivatalokkal szemben az alábbiak:

Váljanak

- megbízhatóvá és kiszámíthatóvá,
- hatékonyá és eredményessé,
- nyílttá, átláthatóvá, ellenőrizhetővé, a nyilvánosság által is,
- teljesítményorientált minőségi szolgáltatást nyújtóvá,
- korszerűen ügyfélbaráttá.

A hagyományos igazgatási ügyvitel is új elemekkel gazdagodott.
Részai:

- ügykezelés (irat-előállítás, iratkezelés),

- ügyintézés,
- adatkezelés (nyilvántartások vezetése)
- információszolgáltatás (jelentések, tájékoztatás, felvilágosítás)

A demokratikus hatalomgyakorlás, az önkormányzati rendszer, valamint az INTERNET indukálja a helyi-kistérségi nyilvánosság egyre erőteljesebben megnyilvánuló igényét a többletinformációra. Azt is takarja, hogy egyre kevésbé hajlandóak többletidőt és –költséget pazarolni olyan ügyintézésre vagy információszerzésre a hivatalból, amely távolról is egyszerűen megoldhatóvá, elérhetővé tehető. (A tájékoztatás jellemzően jogkövetkezmények nélküli információnyújtás, míg a felvilágosítás konkrét, egyedi ügyben adott, jogkövetkezményekkel járó új ismeret.)

Az önkormányzati – hivatali – kistérségi ügyvitel fejlesztése kikerülhetetlen korparancs, összefüggésben a belső szervei (hivatali) működés milyenségével, a hivatal szolgáltatásait élvezők (polgármester, testületek, gazdálkodó, szakmai érdekképviseleti és civil szervezetek, lakosság, ügyfelek) igényével. Eszközei az igazgatásszervezés, a törvény által kötelezően előírt köztisztviselői teljesítmény-, valamint az önként választható (ám a célok eléréséhez nélkülözhetetlen) minőségirányítási rendszer mint alapok, valamint az infokommunikációs technológiák célirányos, hatékony alkalmazása. Napjainkban a legdrágább a nem hatékonyan végzett emberi munka, a munkaerő ára vált a legnagyobb költséggé. A képzett, tapasztalt, rátermett, helyismeretet szerzett személyzet mégis nélkülözhetetlen, különösen mostanában, amikor egyre inkább speciális szakismertetek szükségesek a hivatalokban is. A hivatali munkavégzés nem más, mint döntés-előkészítés, döntés, végrehajtás és ellenőrzés. Az ügyvitel, a munkavégzés minden elemét lehet ma már informatikával támogatni, de hatékonyan csak megfelelő szervezéssel és tervezéssel (stratégiaalkotással). Könnyen belátható, hogy nem lehetséges azonnali vagy rövid határidőbeni ügyintézés a kiadmányozási jog jegyző általi delegálása nélkül, de akkor sem, ha egy szervezeti egység döntéseit, határozatait adminisztrátor írja. (Utóbbi formanyomtatványok alkalmazásával a kiadmányozási joggal felruházott ügyintéző által is könnyen elvégezhető.) Az ügyviteli folyamatot tehát előzetes igazgatásszervezéssel egyszerűsíteni szükséges, lehetőleg egyszereplőssé téve (ügyintéző), az ellenőrzést is elektronikusan automatizálni és a vezetőkön kívül az ügyfélnek is biztosítani. Szükséges egy olyan attitűd is a hivatalban, mely szerint semmi nem megy még a legjobban, minden tevékenység javítható, amelyhez célszerű felhasz-

nálni a mások által kitalált megoldásokat, megismerni a legjobb gyakorlatokat (best practices).

Az önkormányzati feladatellátás fő felelőseként elsősorban a jegyzőnek elemi érdeke a kor követelményeinek megfelelő hivatal működése. Az informatika napjaink egyre inkább információon alapuló társadalmában nélkülözhetetlen eszköz a hatékony, minőségi közigazgatás elérésében. Megoldásait évek óta sikeresen alkalmazzuk a napi munkában, illetve rendkívüli feladatok teljesítésében (pl. választások).

A fejlődéshez e területen is előrelátás, célkitűzés, tervezés és megvalósítás, vagyis stratégiaalkotás szükséges. Az informatikai stratégia nem más, mint az önkormányzati feladatok hatékony elvégzéséhez nyújtható számítógépes támogatás tervezése, az erőforrások megteremtése és elosztása, majd működtetése, tehát a fejlődés irányainak kijelölése, a lehetőségek kihasználása. A polgármesteri hivatal vezetőjeként a jegyző az informatikai stratégia készítését és megvalósítását nem bízhatja kizárólag informatikusra. Más erőforrások megteremtéséhez, elosztásához hasonlóan mindez az ő vezetői teendője. Az önkormányzati érából eltelt közel tizenöt év tanulsága: nekünk, helyettünk és nélkülünk senki sem készít alkalmas stratégiát. Érdemi szerepvállalásunk még akkor is szükséges, ha a stratégiakészítéssel külső céget bíz meg önkormányzatunk.

A jegyzői feladatok ellátása egyre nagyobb univerzalitást igényel. Ez azonban általában mégsem akkora, hogy egyenként sikeresen birkózunk meg az informatika rejtelmeiben eligazodással is. Az önkormányzatok minden egyediségük mellett sem különböznek annyira, hogy ne határozhatnánk meg általánosan alkalmazható informatikai irányokat, ne készülhetnének mindegyikünk által alkalmazható megoldások. Az erre vonatkozó ajánlás kimunkálására és a megvalósítás elősegítésére jött létre évekkel ezelőtt és működik a Jegyzők Országos Szövetsége Informatikai Munkacsoportja. Széleskörű szakértő hálózatunkkal megvitattott ajánlásunkat az alábbiak szerint kínáljuk a jegyző kollégáknak, polgármestereknek és önkormányzati képviselőknek, köztisztviselőknek, a közszolgálati szféra valamennyi dolgozójának megfontolásra és – reményünk szerint – megvalósításra. Tesszük ezt azzal a megjegyzéssel, hogy az informatikai stratégia készítését jogszabály közvetlenül nem írja elő. A helyi önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvény 91.§. (1) bekezdése szerint viszont az önkormányzat meghatározza gazdasági programját és költségvetését. Az infokommunikációs technológiát (IKT) a települési infrastruktúra részének, közműnek indokolt tekinteni, amely nélkül a

nagyobb településeken már egyáltalán nem végezhetők el a közigazgatási feladatok. Ily módon a gazdasági ciklusprogram elemeként kell szerepet kapjon az informatikai stratégiai programrész is.

Ez szükséges az európai uniós, valamint a Magyar Információs Társadalom Stratégia teljesítéséhez, de az új törvényeknek (pl. közigazgatási hatósági eljárásról, elektronikus információszabadságról szólók) megfeleléshez is. A stratégiai tervezés és megvalósítás célszerű kerete a kistérségi összefogás, együttműködés, a többcélú társulás.

I. HELYZETKÉP ÉS KIINDULÓPONT

1. Információs társadalom, infokommunikációs technológia:

Az információs társadalom kialakulása gyökeresen átrendezi a világot, és a következő néhány év során eldől, mely országok kerülnek a fejlődők, melyek a leszakadók közé. A más néven tudásalapú társadalomban sosem látott mértékben nő a termékekhez, szolgáltatásokhoz hozzáadott tudásérték (információtartalom), a gazdaság regionális és globális szinten elektronikus hálózatba szerveződik, átalakul a munka világa, követelménnyé válik az „élethosszig tartó tanulás”, összeolvad a távközlés, az informatika és a média (IKT). Leszakadás nemcsak országokat, hanem településeket, térségeket, szervezeteket és személyeket is fenyeget, ugyanígy lehetséges a fejlődés is. Mindezen tényeknek gondolkodásra és cselekvésre kell készítenie a települések önkormányzatait, társulásait is.

Az információs társadalomhoz az út a kommunikáció és a társadalom fejlődésén át vezet. Az emberek közötti kommunikáció a beszéddel kezdődött igazán. Az írásbeliség, majd a könyvnyomtatás tette lehetővé az információ megőrzését, egyre szélesebb körű terjesztését. A távközlés fejlődése a hang mellett az adatátvitelt is megoldotta, majd a vezeték nélküli technológiák révén a helyek közötti kommunikációt a személyek közötti (mobil) váltotta fel. A számítógép csak gép, mégpedig olyan, amelyik hatékonyan és pontosan meg tud oldani egy feladatot, ha az ember a megoldás általa kitalált módját közli vele. Erre az utóbbira szolgál a szoftver, vagyis a számítógépet működtető program. A számítógép tehát olyan berendezés, amely elektronikusán, programok segítségével működik, utóbbiak nélkül hasznavehetetlen.

Az információ a személy vagy szervezet számára értelmezhető adat, új ismeret. Segítségével csökken a bizonytalanság, lehetővé válik a lehetséges alternatívák közötti választás. Az informatika az információ áramlási, feldolgozási, tárolási és hasznosítási módszereinek összessége. Ma már hatékonyan képes biztosítani az irodai, a kommunikációs és az adatkezelési funkciók teljes körét, ezen eszközök egységes igazgatási-műszaki infrastruktúrába integrálódnak (IKT).

2. Az informatika eddigi önkormányzati alkalmazása:

Az önkormányzatiság kezdetekor a települések több, mint fele telefonon közvetlenül nem volt elérhető. Az önkormányzatok létrejötte potenciálisan nagy piacnak tűnt az informatikai vállalkozások számára. Hamar kiderült azonban önkormányzati oldalon az anyagi és szellemi erőforrások, vállalkozói oldalon a közigazgatási ismeretek hiánya, amelyek többnyire kudarchoz vezettek. Az önkormányzatok informatikai alkalmazásaiban, az eszközfejlesztésben, az ismeretek növelésében meghatározóak voltak a választásokhoz, népszavazásokhoz központilag biztosított rendszerek és infrastruktúra. Az önkormányzatok jelentős delegált állami feladatokat is ellátnak, ennek ellenére állami informatikai koordinációjuk, a szabványosítás nem alakult ki a választásokon, személyi adat- és lakcímnnyilvántartáson, okmányirodán, anyakönyvön, pénzügyi területen túl. Főként a megyei jogú városok, illetve néhány kisebb település saját rendszerfejlesztésbe kezdett, felismerve és érvényesíteni igyekezve azt a tényt, hogy a polgármesteri hivatalok által megszerzendő, feldolgozandó és továbbítandó információ sokszorosa a korábbiaknak, amely a korábbi módokon már nem teljesíthető.

A hivatalok minőségileg és mennyiségileg újszerű problémák elé vannak állítva, amelyek a korábbi módszerekkel már nem végezhetőek el megfelelően, illetve jelentős emberi kapacitást kötnek le feleslegesen. A polgármesteri hivatalokra döntően ma is a „papíralapú működés” jellemző, a számítógépek csak egyes pontokon segítik a munkát (szövegszerkesztés, iktatás, könyvelés, helyi adók, személyi adat- és lakcímnnyilvántartás, szociálpolitika).

Átgondolt és összehangolt, központilag támogatott programok helyett a teljes körű feladatellátásra alkalmatlan, részterületeket lefedő „szigetalkalmazások” működnek. E szoftverek abban az értelemben is szigetnek, hogy a mások részére is alkalmas vagy azzá tehető, egyes hivatalok által kifejlesztett programok sem hasznosulnak másutt. A koordinációra

és az önkormányzati feladatellátás segítésére pozitív példa a szociális minisztérium – egyetlenként – már több éve futó „szociális mintahely” projektje, amely az informatikai alkalmazások feltérképezését és ajánlását is célozza, anyagi támogatást is nyújtva a bevezetéshez.

A szoftverpiacon alig található a speciális önkormányzati igényeknek általánosan megfelelő program, annak ellenére, hogy több cég foglalkozik ezzel, ajánlatok özönét zúdítva a megfelelő kiválasztására egyenként felkészületlen hivatalokra. Nincs garancia arra, hogy az egyes fejlesztésekben a közigazgatási szakmai elem a szükséges mértékben szerepet kap, ezáltal sokak számára alkalmas, szintetizált megoldás születik. Ha ez csodaszámba menően mégis így alakul, a termék árát kevés hivatal képes megfizetni. Az általánosan alkalmazható kivitelű és áru igazgatási felhasználói szoftverek hiánya azért is különös gondot okoz, mert a hardverfeltételek az utóbbi években javultak, ám az eszközök így jórészt kihasználatlanok, degradálják az informatika, mint igazgatást hatékonyan segíteni képes erőforrás hitelét. Elkezdődött az INTERNET igazgatási célú alkalmazása is (levelezés, információ-szerzés, továbbítás, honlapok, portálok).

A korszerű, hatékony önkormányzati feladatellátás az államnak is alapvető érdeke. Ezt felismerve hozták létre a körzeti igazgatás elemeként a korszerű okmánycsaládot előállító okmányirodai hálózatot. A rendszer a kezdeti zökkenőkön túljutva eredményesen, világszínvonalú megoldásokat alkalmazva működik.

3. Kihívások az önkormányzatok informatikai modernizációjában:

Az információs társadalom az emberiség történetében korábban végbe ment mezőgazdasági és ipari forradalomhoz hasonló jelentőségű változás. Azonban arról csak tanultunk, ezt pedig alakíthatjuk, ám mindenképpen részesei, élvezői vagy elszenvedői leszünk. Az új kor fontos jellemzője az információ és a tudás szabad létrehozásán, forgalmazásán, hozzáférésén és felhasználásán alapuló társadalmi struktúra kialakulása, a tér és idő viszonyának és értelmének megváltozása, a versenyképesség kritériumainak átalakulása települési szinten is. A legfontosabb erőforrássá az információ válik.

Sajátos és meghatározó szerep jut a közigazgatásnak, mint az informatika egyik legnagyobb potenciális felhasználójának. Megteremtődhet a feltétele a közigazgatási szervek hatékonyabb működésének, az olcsóbb, szakszerűbb, gyorsabb, ugyanakkor egyszerűbb ügyintézésnek,

javulhat a polgárok tájékoztatása, véleménynyilvánítási lehetősége. Mindez önkormányzati vonalon csak akkor és úgy lehetséges, ha

- megismerik és adaptálják a világtendenciákat, az országos stratégiákat és programokat,
- az állam koordináló és feltétel-biztosítást segítő szerepet vállal még inkább (szabványosítás, pályázati források),
- egymás számára megismerhetővé és megszerzhetővé teszik előremutató megoldásaikat,
- mindezek alapján kialakítják informatikai stratégiájukat,
- összefogva, nagyobb piaci szegmenst kínálva, alkalmas, megfizethető árú és feltételű termékek segítségével, koncentrált képesséssel, oktatással, pályázati források megszerzésével ütemesen megvalósítják stratégiájukat.

Ezekhez is segítséget kíván nyújtani informatikai munkacsoportunk megfelelő eszközök, programok felkutatásával, kifejlesztésének segítségével, illetve forgalmazási feltételeik könnyítésével.

4. A kihívásokra adott uniós és állami válasz – magyar információs társadalom stratégia (MITS), uniós pályázatok

Magyarországon 2000. nyarán a Miniszterelnöki Hivatal (MEH) kebelében jött létre az Informatikai Kormánybiztosság, majd 2002-ben az Informatikai és Hírközlési Minisztérium (IHM). Mindkettő a közigazgatási informatika felelős gazdjaként, ám a képet színezi, hogy a MEH és a Belügyminisztérium is foglalkozik e területtel. Az Európai Unió 2002-ben dolgozta ki az „eEurope 2005” akciótervet, a lisszaboni stratégia részeként. Az akcióterv két egymást erősítő csoporton alapul: ösztönözni kívánja a (köz)szolgáltatások, alkalmazások és a tartalom fejlesztését, támogatja az ezek alapjául szolgáló szélessávú infrastruktúra és a biztonság tárgyába illeszkedő projekteket. Ehhez a szabályozás, a legjobb gyakorlatok, tapasztalatok, mintaprojektek megismertetése, az összehasonlítható elemzések, valamint a működő szabályozások átfogó koordinálása eszközöket használja fel. Az akcióterv részei:

- IDA program a közigazgatás elektronikus adatcseréjének lehetővé tételére,

- IST (Információs Társadalmi Technológiák) program a felhasználóbarát információs társadalom megteremtésére irányuló kutató-sok-fejlesztések támogatására,
- e-CONTENT program az európai digitális tartalom fejlesztésének és felhasználásának serkentésére (a közsféra információihoz hozzáférés is),
- e-SAFE program az INTERNET biztonságosabb használatáért, az illegális, tiltott és veszélyes tartalmak kiszűréséért.

A tagországok által tett fogadalmak között szerepel, hogy 2005-ig minden kormány szélessávú adatátvitelhez juttatja közigazgatását, valamint húsz államigazgatási alapszolgáltatását az interneten interaktív módon igénybe vehetővé teszi. Ezek:

A lakosság számára:

- személyi jövedelemadó bevallás,
- állásközvetítés,
- társadalombiztosítási juttatások igénylése (munkanélküliségi járadék, családi pótlék, egészségügyi költségtérítés, tanulói ösztöndíjak),
- személyi okiratok (útlevél, jogosítvány),
- gépkocsirendszer-ügyintézés,
- építésiengedély-igénylés,
- rendőrségi feljelentés,
- közkönyvtári szolgáltatás,
- születési és házassági anyakönyvi kivonat igénylése,
- felsőoktatási beiratkozás,
- lakcímváltozás-bejelentés,
- egészségügyi szolgáltatásokkal kapcsolatos adminisztráció (például időpontkérés)

A vállalkozások számára:

- tb-járulék befizetése,
- társaságiadó-bevallás,
- áfabevallás,
- új vállalkozás bejegyzése,
- statisztikai adatok kötelező bejelentése,

- vámügyintézés,
- környezetvédelmi engedély igénylése,
- közbeszerzés.

Tagállami vállalat továbbá településeiken olyan nyilvános „internet-pontok” létesítése, amelyek segítségével a „gép és háló nélküli” polgárok is részesülhetnek a világháló áldásaiból.

Az „eEurope-program” tartalmazza az unió „Common List of Basic Public Services” (CLBPS) ajánlását, amely az elektronikus ügyintézésre az alábbi 4 szolgáltatási szintet határozza meg, lehetővé téve a függőben levő ügyek ügyfél általi elektronikus követését, a kétirányú interaktivitást az INTERNET-en:

1. szint: online információk a közigazgatási szolgáltatásokról (ügyleírások, nyomtatványok, ügyfél-tájékoztatás)
2. szint: űrlapok, nyomtatványok letölthetősége (papíron továbbíthatók a hivatalba)
3. szint: űrlapok, nyomtatványok online kitöltése, hitelesítése (elektronikus továbbítása)
4. szint: teljes elektronikus ügyintézés (személyes megjelenés nélkül, illeték, díj lerovása is elektronikus úton)

Az IHM által kidolgozott MITS megjelent a Magyar Közlöny 2003. évi 143. számának II. köteteként, valamint a www.ihm.hu és a www.itktb.hu honlapon. Szerkezete három szintű, beavatkozási területekre, fő irányokra és programokra tagozódik. A hat beavatkozási terület a legátfogóbb egység, ebbe illeszkedik a 13 fő irány, néhol egymást átfedő módon. A programok rendeltetése a végrehajtási felelősség meghatározása és a feladatok közötti összefüggések kezelése. A MITS három szerkezeti szintjéhez, negyedikként 18 programfüzet társul, ahol már konkrétan végrehajtható, gyakorlatba átültethető tételes feladatsor jelenik meg, határidővel, mérhető, monitorozható (benchmark) indikátorokkal, forrástérképpel, működési modellel. A MITS időhorizontja közép (2004-2006.) és hosszú (2012-2015.) távra készült el. Az e-önkormányzatokkal kapcsolatos fejezetek a MITS-ben a „közigazgatás” fő irányhoz tartoznak, logikailag négy helyen jelennek meg:

- a közigazgatás fő iránynál táblázatos és leíró formában is,

- az „eEurope” ajánlás nyilvános alapszolgáltatásokra című mellékletben,
- az ágazati stratégiákat részletesen bemutató mellékletben, a belügi részben és önálló egységként is,
- a dokumentumban több helyen elszórtan, elsősorban a kapcsolódási területek más fő irányokkal relációban.

Tehát az elektronikus önkormányzati törekvések egy többdimenziós térben formálódnak, melynek legfőbb erőkarjai: Magyarország európai uniós tagsága, az önkormányzatok autonóm jogállásának sajátosságai, a tervezett közigazgatási reform várható következményei, valamint a heterogén lokális adottságokból következően a megoldások sokszínűsége. Az optimális jövőbeni állapot megteremtésének irányába mutató célok:

- az elektronikus szolgáltatások területén az „eEurope 2005” által megfogalmazott nyilvános alapszolgáltatások adaptálása 2006. elejéig úgy, hogy ezek közül legalább 70% integrált tranzakciós szolgáltatással rendelkezzen,
- országos önkormányzati portál (rendszer) megvalósítása,
- önkormányzati információs infrastruktúra menedzsment korszerűsítése 2006 elejéig,
- helyi szintű (vezetői, képviselői és hivatalnoki) tudatosságnövelés folyamatosan.

A kijelölt célok megvalósítása érdekében a főbb feladategységek: személyes dokumentumok (útlevél, jogosítvány), építési engedélyek, különféle bizonyítványok (születési, házassági), lakcímváltozás elektronikus igénylésének 100%-os lefedettségű megteremtése; komplex (integrált) elektronikus közigazgatási rendszerek fejlesztésének és implementálásának (lehetőleg üzleti alapú) elősegítése; költségkímélő – ASP, outsourcing – megoldások (lehetőleg üzleti alapú) támogatása; képzési programok (stratégiai tervezés, felhasználói, ügyfélszolgálati ismeretek).

A MITS alapján, annak önálló elemeként készült el az IHM e-Önkormányzati Ágazati Részstratégia (EÖR). Alapállása az, hogy az e-közigazgatás részben szervezési, részben technológiai kérdés. Ennek értelmében a fejlesztésnek egyrészt az ügyvitelszervezésre, korszerűsítésre, másrészt az IKT fejlesztésre kell irányulnia úgy, hogy az igazgatásszer-

vezés áll első helyen. Ezt támogatja a szélessávú infrastruktúra kiépítése, az eszközpark korszerűsítése, valamint az alkalmazások (célszoftverek) és szolgáltatások számának, minőségének emelése, a hazai és az uniós kompatibilitás jegyében. A cél az uniós CLBPS ajánlás 3. szintjének elérése – esetenként a 4.-é –, az ügyfelek és az üzleti élet korszerű tájékoztatással, ügyintézésrel való kiszolgálása. Ehhez az egyablakos, egymenetes megoldások, a tér- és időkorlát megszüntetése, a közérdekű, közhasznú adatok hozzáférhetősége szükséges azzal, hogy jó ideig még párhuzamosan kell működnie a papíralapú és az elektronikus ügyintézésnek, de azonos minőségben. Az EÖR megfogalmazza az önkormányzati informatikával kapcsolatos elvárásokat a következők szerint:

Az ügyintézésrel kapcsolatosak:

- Az önkormányzat-lakosság, hivatal-lakosság közti interakció biztosítása.
- Az ügyfélfogadás térbeli és időbeli korlátainak a kitolása, illetve feloldása.
- Gyorsabb, egységes, diszkrimináció-mentes ügyintézés.
- Azonos ügyben azonos ügyintézés (országosan).

A gazdaságosságra vonatkozók:

- A korrupció visszaszorítása, felderítésének megkönnyítése.
- Gazdaságos, korszerű, munkaerő- és időtakarékos ügyvitel.
- Önkormányzati munkaerő-mobilitás megkönnyítése, a munkaerőképzés egységesítése.
- A beszerzési/fejlesztési költségek minimalizálása (pl. tipizált rendszerek alkalmazásával).

A szervezethez, szervezéssel kapcsolatos fontosabb elvárások:

- Átlátható folyamatok, jogkövető megoldások.
- Felelőségek egyértelmű definiálása, nyomon követése konkrét esetekben is.
- Elemzésekhez alapadatok generálása, statisztikai adatok előállítása, jelentések készítése.

- Az önkormányzati szervek munkatársai informatikai felkészültségének elmélyítése.
- Önkormányzatok közötti információcsere előmozdítása.
- Fokozatosan kiépíthető e-önkormányzati informatikai modell kialakítása.
- Eljárási viták, felelősségi kérdések eldöntéséhez tényadatok szolgáltatása.
- Szükségtelen adatszolgáltatások, párhuzamos munkafolyamatok elkerülése.
- Párhuzamos irattárak kiküszöbölése.
- Adatvédelmi szabályzatok kidolgozása, betartásuk biztosítása.
- A megfelelő archiválás biztosítása, törvényes adatörzési időszakok betartatása.
- Államigazgatási adatvagyon bővítése.
- Egységes közigazgatási fogalomtár definiálása, kialakítása és felhasználása.
- Minőségbiztosítási módszerek bevezetése, egységesítése az önkormányzati szerveknél.

Az elvárások teljesítése a helyi közigazgatás modernizációját eredményezi. Ugyanez a célja a Belügyminisztérium IDEA programjának is, amely az EU által elvárt térségi-partnerségi (majd régiós) szintre helyezésével, ezáltal a teljesítőképesség és a hatékonyság növelésével történhet. Fontos, hogy az új közigazgatási struktúrák elektronizált alapon működjenek, mivel az informatikai stratégiakészítés és -megvalósítás, a fejlesztés lehetséges legkisebb színtere nem a (kis)település, hanem a kistérség! A többcélú társulás pedig ehhez (is) alkalmas szervezeti forma.

Magyarországon az Európai Unió strukturális alapjának támogatásai az informatikára vonatkozóan a Nemzeti Fejlesztési Terv Gazdasági Versenyképesség Operatív Programjának (GVOP) keretében érvényesülnek. A 4.3. intézkedés tartalmaz önkormányzatok részére e-közigazgatás fejlesztési pályázati lehetőséget. 2004-ben két komponensére jelent meg kiírás:

1. Az önkormányzatok átfogó, integrált információs rendszerének fejlesztése, az elektronikus ügyintézés bevezetése, az ügyintézés elektronizáltsági szintjének emelése (CLBPS ajánlás szerint)

2. A helyi önkormányzatok tulajdonában vagy kezelésében levő adatvagyon másodlagos hasznosítására irányuló fejlesztések.

A két kiírás összesen 41 nyertesese közül remélhetőleg több modellértékű, mások által könnyen adaptálható megoldás születik, amelyekhez, mint önkormányzati szolgáltató központokhoz a most kimaradtak is csatlakozni tudnak pályázati források által támogatottan. Ez annál inkább szükséges, mert jelenleg a szélessávú infrastruktúra kiépítésére, valamint az e-Magyarország-pontokra vonatkozóan az önkormányzatok részére uniós pályázati lehetőség nincs.

Az infokommunikációs rendszer összefüggő elemekből álló együttes, ez arra is utal, hogy egyik a másik nélkül sikeresen nem fejleszthető. A számítógép nem hatékony eszköz a célnak megfelelő szoftver nélkül, ám a szoftver sem fut elavult gépen. A rendszer része az ember is, mint alkalmazó, illetve potenciális felhasználó (ügyfél). A IKT rendszer a települési, térségi infrastruktúra része (kell, hogy legyen), hasonlóan más közművekhez.

El kell érni, hogy

- a polgárok az őket érintő kormányzati, önkormányzati, kistérségi, regionális és európai uniós információkhoz elektronikus formában is hozzájussanak,
- a kormányzati és önkormányzati működésre, illetve döntésekre vonatkozó adatok az interneten keresztül hozzáférhetővé váljanak,
- az önkormányzati adatvagyon közérdekű, közhasznú köre elérhetővé és hasznosíthatóvá váljon a média, a cégek, a vállalkozók, a civil szervezetek, valamint a polgárok számára,
- egyszerűsödjön, emellett hatékonyabbá váljon, gyorsuljon az ügyintézés az informatikai támogatás segítségével, a tér- és időkorlátok csökkentésével, online módon is,
- a közszolgálati dolgozók befogadják és alkalmazni tudják a korszerű informatikai megoldásokat.

A megfelelő hivatali információs rendszernek az alábbi alapkövetelményeket kell kielégíteni:
az információ

- legyen pontos, csak egyszer(esen) legyen tárolva,
- legyen aktuális (könnyen naprakészen tartható),
- legyen könnyen hozzáférhető (könnyű sokszoros elérés),
- legyen hasznos (többszörös kapcsolatok – relációk – lehetősége)
- legyen biztonságos (adatvesztéstől, sérüléstől, jogosulatlan változtatástól védett)

Ezen alapvető igények kielégítésén túl a következő hasznossági vonások jellemezzék:

- térbeli és nem térbeli információk integrációja,
- könnyű hozzáférés más információrendszerekhez,
- nagy adatmennyiség komplex kezelésének képessége,
- egyedi konkrét alkalmazási igények testreszabott kielégíthetősége,
- kiterjedt analitikai képesség,
- biztonság és rugalmasság, változások gyors követése,
- felhasználóbarát jelleg,
- moduláris felépítés.

Mindezen céloknak és követelményeknek csak a magyar önkormányzati struktúra jellegzetességeit is figyelembe vevő, a teljes hivatali vertikumot átfogó komplex és integrált rendszer felel(het) meg. Ilyen jelenleg nincs, ki kell fejleszteni, a szigetalkalmazásokra alapozva. Fokozatosan el kell érni, hogy a hivatalban minden feladatmegoldás számítógéppel történjen, ezek egymással és más, nem hivatali rendszerekkel az indokolt mértékben és módon kommunikáljanak, teljesítsék a szükséges adateserét és adatszolgáltatást mind házon belül, mind kifelé (jelentések, statisztikai és egyéb adatszolgáltatások). Alapvető szempont tehát, hogy az egyes feladatokat támogató programokat nem egymástól izoláltan, hanem közös platformra alapozottan, egymással szoros kapcsolatban álló kommunikációs lehetőséget biztosító részelemként kell kialakítani. To-

vábbi lényeges követelmény, hogy ne csak résztámogatásra legyenek alkalmasak, hanem épüljenek be az ügyvitel teljes folyamatába, az alapadat keletkezésétől (ügyindítástól) a döntésig, illetve annak teljesüléséig (végrehajtásáig) támogassák az ügymenetet. A regisztrációs jellegű, illetve a – pl. adatbázisból – gyorsan elvégezhető eljárás fázisú ügykategóriákban tegyék lehetővé az azonnali (vagy rövidített határidejű) automatizált ügyintézését. Kényszerpályán az anyagi és eljárási jogszabályok garantált érvényesítésével haladjon az ügyintézési folyamat, csak teljesítésük esetén léphessen tovább az ügyintéző. Biztosítsák az ügyviteli folyamat könnyű vezetői, valamint ügyfél általi ellenőrzését, segítsék a munkaszervezést (helyettesítés, csúcsterhelés kiszolgálása, új dolgozó betanulása). Mindez az előre programozott ügyvitel (ügymenetkezelő workflow) kívánalmait jelenti.

A különböző önkormányzati, kistérségi működési területek részben azonos, részben különböző adatkört igényelnek. A hatékony működés érdekében elengedhetetlen a közös adatok központi tárolása (adatbázis) és a speciális információk hozzájuk kapcsolása. (Ezt hagyományos, elavult módon az iktató végzi.) Az önkormányzati igazgatás három alapadatsorozatja

- a terület,
- a népesség,
- a szervezetek,

minden igazgatási cselekvés legalább egyikhez kapcsolódik. A térbeli és a hozzájuk kapcsolódó numerikus adatok kezelését térinformatikai rendszerben célszerű megvalósítani. Így lehetségessé válik térbeli keresés, továbbá a numerikus adatok feldolgozása során kapott eredmények térbeli megjelenítése. A térbeli objektumhoz a numerikus adatokon túl dokumentumok, műszaki rajzok, fényképek, videofelvételek kapcsolhatók, tehát naprakészen tárolhatók fejlesztési és rendezési tervek is. Mindezen lehetőségek és előnyök kihasználása céljából az adatbázist – ahol lehet – térinformatikai rendszerre célszerű felépíteni (legdrágább, a háttér alapos előzetes megszervezését, felépítését igénylő volta miatt a fejlesztés legvégső fázisaként).

A fejlesztés több különböző hivatal igazgatási és informatikai szakmai közreműködésével kistérségi szinten valósuljon meg. Ezáltal mások számára is alkalmas, piacképes megoldás születhet, kisebb investíciót igényel, kedvezőbb árat eredményez, jótékonyan visszahat a közreműködő hivatalok működési struktúrájának alakítására. Egyszerűbbé

válí a rendszerkövetés, karbantartás, továbbfejlesztés is. Ezt elősegítheti a GVOP pályázat nyerteseihez, mint informatikai szolgáltató központokhoz kapcsolódás, ASP alkalmazás-szolgáltatási megoldással.

Fontos tehát a hazai és európai uniós ajánlások, stratégiák, a legjobb gyakorlatok (best practices) megismerése és érvényesítése a tervezésben, előkészítésben, a fejlesztés megvalósításában. Napjainkban követelmény a jegyzőkkel szemben is: „gondolkodj globálisan, elemezz és cselekedj lokálisan!” Legfontosabb kiindulópont az IHM e-Önkormányzat Részstratégiája (EÖR), amely megfesti az ideális (2012-2015 közé prognosztizált) önkormányzat vízióját a jövőkép-megoldás modellel. A modell célja, hogy megoldási alapelveket, minőségi és egyéb követelményeket rögzítsen és ezáltal útmutatással szolgáljon a meglévő rendszerelemek fejlesztéséhez, újak megvalósításához, kiválasztásához, implementálásához (alkalmazásba vételéhez), az összes igény fokozatos, egymásra épülő lépésekkel történő kielégítéséhez. A szolgáltató típusú helyi közigazgatás feltétele a belső működési hatékonyság fokozása, ami a költségek optimalizálását is eredményezi. Kíváncsi megvalósítani

- a feladatok lehető legszélesebb körét átfogó (komplex), összehangolt és együttműködő (integrált) elektronikus ügyvitelt, a pápíralapú ideiglenes fenntartása, ám javítása mellett, munkafolyamatkezelési (workflow) alapon;
- számítógépes támogatással a hatékony gazdálkodást;
- az adatvagyon belső (vezetői információs) és külső (közérdekű, közhasznú) hasznosítását;
- az önkormányzati tudás integrálását (tudásmenedzsment) a döntéshozatal és a végrehajtás javításáért;
- a korszerű, megbízható, költséghatékony infokommunikációs infrastruktúrát

kistérségi szinten, a körzetközponti önkormányzatok kiemelt feladatai és felelőssége érvényesítésével.

Az EÖR nem egy szabványos rendszer előírásait határozza meg, csak irányt mutat. Nem akarja sérteni az önkormányzati önállóságot, így minden önkormányzat (kistérség) maga dönthet informatikai rendszerének stratégiai irányairól, fejlesztési üteméről. Csupán ajánlasként készült, amelynek követése hatékonyabb, dinamikusabb, eredményesebb közigazgatást hozhat. Megvalósítását olyan programként határozták meg,

amely számtalan projektből, feladatokból áll. Ezek ütemezésükkel, erőforrás-igényükkel, felelőseikkel, teljesítésük mérési, értékelési módjával táblázatos formában megtalálhatók a részstratégiában. A kormányzat a program megvalósítását a központi feladatok elvégzésével, az önkormányzati projektek esetében szakmai tanácsadással, koordinációval és – elsősorban a pályázati rendszereken keresztül – pénzügyileg is támogatja.

II. A KISTÉRSÉGI ÜGYVITELKORSZERŰSÍTÉSI- INFORMATIKAI STRATÉGIAI ELEMÉK

1. Stratégiai erőforrások, tervezési módszertan

Az e-önkormányzat megvalósításához szükséges erőforrások négy csoportba sorolhatók:

- igazgatásszervezés, teljesítmény- és minőségirányítási rendszer,
- infokommunikációs infrastruktúra,
- humán feltételek,
- pénzügyi eszközök.

A korszerű technológiát nem a meglevő rossz gyakorlatra kell ráhúzni, hanem az ügyviteli folyamatokat, a belső feladat- és hatáskörmegosztást, a jogosultságokat (pl. kiadmányozás) a kor követelményeinek megfelelően átalakítani. Ez érinti a hagyományos vezetői ellenőrzési módszereket is, amely döntően a kiadmányozás kapcsán történő iratellenőrzést jelenti, de érinti a postabontást, szignálást is. A követelményeknek megfelelő szoftverekkel ezek automatizálhatók, az ügyvitel minden eleme bármikor egyszerűen ellenőrizhető, a „kényszerpályás” ügymenet, az elektronikus dokumentumkezelés ezt is biztosítja. Emellett új lehetőség a belső ellenőrzés vezetést segítő tevékenysége.

A közigazgatási teljesítményrendszert a köztisztviselői törvény 2002-es módosítása vezette be. A szisztéma lényege, hogy a képviselőtestület évente meghatározza a polgármesteri hivatal kiemelt teljesítménycéljait, ez alapján a polgármester a jegyző, míg a jegyző a hivatali köztisztviselők teljesítménykövetelményeit állapítja meg személyre szólóan, írásban, majd ezeket ugyanígy évente értékeli. A teljesítménycélok és követelmények csak a munkaköri köteleességek körébe tartozók lehet-

nek. Ma már sok hivatal rendelkezik ISO 9001:2000 szabvány szerinti minőségirányítási rendszerrel. Ez alkalmas a munkaköri köteleességek körén túli minőségi célok kitűzésére és elérésére, a szervezet hatékony szabályozására, célirányos tevékenységének folyamatos biztosítására, dinamikus önfejlesztő eszközként. Belső és külső módon segíti a rendszeres ellenőrzést, a szükséges korrekciót, dokumentálttá teszi a szakmai szokásokat is, tehermentesítve és segítve a vezetést. E két, kötelező, illetve önként vállalt feladatot egységes, összehangolt, egymásra épülő, egymást erősítő rendszerben célszerű teljesíteni, amelyre már van működő példa az önkormányzati gyakorlatban is (például Hajdúszoboszlón).

Az IKT infrastruktúrának településmérettől függően eltérőnek, de kistérségi szinten összehangoltnak kell lennie. Az együttest kommunikációs eszközök (pl. telefon, SMS, média), irat előállító és –többszöröző gépek (nyomtatók, másolók, illetve multifunkciós berendezések), hardverkonfigurációk, szoftverek, a számítógépeket összekapcsoló helyi és távoli hálózatok (INTRANET, INTERNET, illetve egyéb összeköttetések, pl. bérelt vonali vagy virtuális magánhálózat – VPN), biztonsági megoldások (pl. vírus- és behatolásvédelem, tűzvédelem) alkotják. Az integrált hálózat korszerűnek, megfelelő sebességűnek (szélessávú), szabványos elemekből felépülőnek, nagy megbízhatóságúnak és menedzselhetőnek kell lennie. Az INTERNET egyrészt befelé (a szervnek) biztosítja a szükséges információt (pl. pályázatokról), a távoli tartalmakhoz, szolgáltatásokhoz a könnyű hozzáférést, emellett a kifelé irányuló kommunikáció legcélszerűbb, takarékos alapja (mennyivel olcsóbb, gyorsabb az elektronikus, mint a postai levelezés?). Az INTRANET az integrált hálózat lokális (szerven belüli) szegmense, a belső felhasználóknak nyújt hasznos adatokat (pl. vezetői információk). Az EXTRANET pedig a településen/kistérségen belüli önkormányzatokat, közigazgatási és más szerveket kapcsolja össze. Természetesen egy ilyen infrastruktúra megtervezéséhez, felépítéséhez, üzemeltetéséhez megfelelő felkészültséggel, készségekkel rendelkező emberekre is szükség van, ezért a stratégiának tartalmazni kell a humánerőforrás-fejlesztési részt is. A képzésnek, felkészítésnek az önkormányzati döntéshozók, ügyintézők körén túl az igénybe vevőkre is ki kell terjednie (partnerek, lakosság, gazdálkodó és civil szervek), hogy képesek legyenek az elektronikus szolgáltatások használatára. Pénz pedig ehhez is szükséges, a forrásbiztosításban segíthetnek a pályázati támogatások.

A stratégiai tervezés célja annak biztosítása, hogy a fejlesztés a valós szükségletekre, lehetőségekre irányuljon. Ily módon igazolhatja az IKT nem cél, hanem alkalmas, nélkülözhetetlen eszköz szerepét. A stratégiai folyamat a tervezésből, a stratégia implementációjából, időközönkénti felülvizsgálatából és aktualizálásából, valamint az önkormányzati költségvetési gazdálkodási rend miatt éves konkrét, finanszírozható programok készítéséből áll. A tervezés főbb részei: felmérés, helyzetelemzés, jövőkép-tervezés, konkrét feladattervezés (rövid távú akcióterv). Az implementáció utóbbiak projektekkel történő megvalósítását, a stratégia „kézzelfoghatóra váltását” jelenti. A stratégiai tervezés nem bízható kizárólag informatikusra, mert többirányú (nélkülözhetetlenként: igazgatási) felkészültség és tapasztalat szükséges hozzá. Célszerű egy projekt munkacsoportot felállítani, állandó és egy-egy feladatrészhez rendelt, a hivatali működés valamennyi fontos területéről érkező tagokból. A kistérségi stratégiának van egy „települési minimum része”, vagyis azon elemek, amit a település helyett senki nem teljesíthet (például legyen mindenhol megfelelő számítógép, INTERNET-hozzáférés, informatikai felhasználói alapismeret).

Az EÖR jövőkép megoldásmodellje kétirányú modulcsoportot ölel fel:

- ügyfélkapcsolati – front office – csoport (e-ügyfélkezelés, ügyintézés, településmarketing, közérdekű, közhasznú információk);
- belső működési – back office – csoport (közigazgatási és adminisztratív alkalmazások, irodaautomatizálás, kommunikáció, vezetői információk és döntéstámogatás, tudásmenedzsment).

Az informatikai tevékenységi folyamat eljárásai:

- 1.) Tervezés: a négyéves önkormányzati ciklusra szóló, gazdasági programhoz kapcsolódó stratégiai, illetve a költségvetéshez kapcsolódó éves.
- 2.) Beszerezés: az informatikai fejlesztési tervek alapján, illetve ha-laszthatatlan esetben esetileg.
- 3.) Üzemeltetés: a hardver- és hálózati eszközöket üzembe helye-zük, míg a szoftvereket alkalmazásba vesszük. Az installálás biz-tosítja a felhasználói feladatellátásra alkalmas hardver- és szoft-verállapotot.

- 4.) Fejlesztés: az informatikai rendszerelemek korszerűsítése, bővítése.
- 5.) Képzés: az ember, az informatikai eljárás valamennyi résztvevőjének (döntéshozó, informatikus, igazgatási alkalmazó, valamint a potenciális felhasználók – ügyfelek) felkészítését szolgálja, az informatikai folyamatban közreműködés mértékének megfelelő szinten. Lehet iskolarendszerű, illetve tanfolyam jellegű, ismeretbővítő avagy felújító.

2. Az informatikai rendszer elemei:

Hardvereszközök

A számítógép települési közigazgatási felhasználása az IBM cég PC (personal computer- személyi számítógép), XT és AT gépeivel kezdődött az 1980-as évek második felében. A számítógép a következő főbb egységekből áll:

- adatbeviteli (legjellemzőbb a billentyűzet, az egér, valamint a képolvasó-szkennerek)
- feldolgozó (központi egység, központi tár-memória stb.)
- adatkiviteli (monitor, nyomtató, hangszóró, rajzgép-plotter stb.)
- adattároló (winchester, floppy, cd lemez, pendrive stb.)

A környezettel kapcsolatot tartó egységreszket perifériának, míg az adott periféria-kombinációval felszerelt, használatra alkalmas számítógépet konfigurációnak nevezik. A számítógép teljesítményét processzorra és memóriája határozza meg. Napjainkban már csak Pentium processzorral (I-IV.) ellátott gépek kaphatók, amelyek a feladatellátásra különböző mértékben alkalmasak, korszerű monitorral ellátva. Alkalmazhatók a hordozható laptop és notebook gépek, megjelentek a vezeték nélküli pocket pc-k, zsebgépek.

A merevlemezek – winchesterek – a számítógépek háttértárolói, tárolják az operációs rendszert, az összes egyéb szoftvert, az adatokat, a dokumentumokat. Vírustámadás esetén jelentős adatvesztés, helyreállíthatatlan kár történhet a merevlemezen, amely ellen megfelelő programok

alkalmazásával védekezni kell. A gigantikus méretű merevlemez, illetve a floppykat (mágneslemezeket) kiválthatja egy cd-író. Egy üres cd-lemez mindössze pár száz forintba kerül, és 650 MB adat fér rá, szemben az 1,4 MB-os floppy lemezzel.

A számítógép konfiguráció operációs rendszer nélkül működésképtelen. Az operációs rendszer olyan programrendszer, amely egységes és szabályozott hozzáférést biztosít a számítógép erőforrásaihoz, kiszolgálja az igényeket, felügyeli és optimalizálja a folyamatot. Korábban legelterjedtebb a Microsoft cég DOS rendszere volt, amely kezelte a Windows szoftverek kezdeti verzióit is. Napjainkban a DOS mellett, a Windows '95 és '98, valamint a 2000, illetve az NT a leginkább használt a hivatalokban, de megjelentek a LINUX szabad szoftverek is.

A számítógépekhez nyomtatót használunk irat-előállításra. A korábbi mátrix (tűs) kivitelűek helyébe a meglehetősen drága üzemű tintasugarasok léptek leginkább. A legolcsóbb üzemű és a legjobb minőséget a fénymásolóval azonos működési elvű, a tintasugaras kivitelűnél drágább lézernyomtatók produkálják. Megjelentek a különböző célú eszközöket integráló multifunkciós gépek, amelyek egyszerre képesek ellátni a nyomtató, a másoló, a fax és a lapolvasó (szkenner) feladatait. Ezek kisebb helyet foglalnak, csökken a karbantartási igény, alacsonyabb az üzemeltetési költségük (számítógép alapú digitális irodai rendszerek). Használatuk indokolt, hisz a papír ma és a közeljövőben szerves részét képezi az irodáknak, ugyanis könnyebb olvasni, használni a monitornál. A kisebb hivataloknak, illetve a nagyobb hivatalok kisebb irodaegységeinek feltétlenül szükségesek ilyen berendezések, amelyek hálózatra kötve több felhasználót is kiszolgálhatnak. A nagyobb, városi hivatalok irat-előállító, irattöbbszöröző eszközparkja célszerűen a következő gépekből áll(hat):

- hálózatba kötött, nagyteljesítményű, multifunkciós digitális irodai rendszer irat-előállításra, kis példányszámú (max. 50 pld.) sokszorosításra, szkennelésre, faxelosztásra,
- nagy példányszámú iratsokszorosításra nagykapacitású, mestertfóliára dolgozó, az előzőnél olcsóbb példányonkénti költségű másológép,
- kisebb irodacsoportoknak, illetve hivataloknak a négy funkciót egyként ellátó kisteljesítményű multifunkciós eszközök.

Alkalmazásuk pusztán gazdaságossági számítás kérdése, amelyet felmérés alapján az ilyen berendezéseket forgalmazó cégek díjmentesen elvégeznek.

Szoftverek

A legkorszerűbb számítógép konfiguráció sem képes támogatni az igazgatási feladatellátást alkalmas célszoftver hiányában. Leggyakrabban használt általános felhasználói szoftver a Microsoft Office terméke, amely szövegszerkesztőt (Word), táblázat-, illetve adatbáziskezelőt (Excel, illetve Access), továbbá prezentációs programot (PowerPoint) tartalmaz. A Star Office nyílt forráskódú szoftver magyar nyelvű továbbfejlesztett változata Magyar Office néven, lényegesen kedvezőbb áron szerezhető meg.

A szoftverpiacon vásárolható többféle hatályos jogszabály nyilvántartás, többféle plusz szolgáltatással, online eléréssel. Alkalmazása a hivatalos közlönyök árát és átfutási idejét ismerve célszerű és takarékos megoldás. A Complex CD Önkormányzat Jogtár Plusz termék kifejezetten a jegyzőknek hasznos. Vásárlással ugyancsak beszerezhetők a testületi ülések lebonyolítását segítő szavazatszámoló és konferencia rendszerek, korszerű ügyfélhívó programok, pénzügyi, gazdasági, valamint iratkezelő, iktató szoftverek, ha nem is a gazdaság piaci szférájában jellemző választékban, (még) nem minden szükséges célra alkalmas kivitelben. A szociális minisztérium dicséretes szociális mintahely programja keretében a szociális igazgatást támogató rendszerek is megismerhetők, megvásárolhatók, esetenként minisztériumi támogatással.

A polgármesteri hivatalok alapvető feladata a polgárok és szervezeteik, a partnerek és ügyfelek ügymeneten kívüli tájékoztatása, illetve az ügymenet részeként felvilágosítása, valamint az igazgatási ügyvitel. Az ügyvitel fő részei: az ügykezelés (amely az irat-előállításból és az iratkezelésből áll), az ügyintézés, valamint az adatkezelés és az információszolgáltatás. Ügyviteli területen jellemzően még csak nyilvántartó, döntéstámogató, döntéskezelő rendszerek működnek, az ügyintéző (ahol az ügyintézéshez csak a számítógép szükséges) megoldások még kifejlesztésre várnak.

- Tájékoztatásra és felvilágosításra felhasználhatók a kormányzati internetes portál (www.magyarorszag.hu) életeménye-

ket követő ügyleírásai, nemcsak a polgármesteri hivatalokban (teleházakban, könyvtárakban, érdekképviseleti szerveknél).

Szükséges a workflow technológiájú, tudásbázisú ügymenetmodellek kifejlesztése. Az elektronikus ügyintéző rendszernek az ügyintézéshez szükséges valamennyi információt számítógépen célszerű tartalmaznia, így

- a vonatkozó hatályos jogszabályok, bírósági döntések szövegét,
- az ügyintézési folyamat leírását (ügymenet),
- az ügyfél-tájékoztatásokat,
- az iratmintatárat (beadvány és ügyirat).

E megoldás segítségével az ügyintéző számítógépen végezheti az eljárási cselekményeket, megkerülhetetlenül, ami garancia a törvényes, szakszerű, hatékony, gyors ügyintézésre. A tudásbázis nemcsak egy-egy szakügyintéző (tudásgazda) privilégiuma lehet, hanem az ügyfelek által is megismerhetővé, ezáltal az ügyintézés ellenőrizhetővé, a viszony partnerivé válhat. Emellett könnyítheti a helyettesítés, a munkacsúcsok megoldását minőségi munkával. A szoftver megoldása az elektronikus aláírás vagy ügyfélkapu alkalmazásával az online nonstop távügyintézést is biztosítja. A kisebb településeken kiküszöbölheti a szakember-ellátottság szükségszerű korlátozottságából adódó, egyébként behozhatatlan hátrányokat.

Az egy közigazgatási szervnek számító polgármesteri hivatalokban az ügyfelek, illetve az eljárás könnyítése, gyorsítása érdekében önmagában szükséges a nyilvántartások egységes adatbázisba szervezése. Szükséges ez továbbá az önkormányzati döntések hatékony előkészítése, az adatvagyon hasznosulása, a kötelező, illetve önkéntesen elvárt (pl. kérdőívek, felmérések) statisztikai és más adatszolgáltatások teljesíthetőségéhez is. Vagyis kell egy alkalmas vezetési, irányítási információs rendszer, nyilvános felületként az adatvagyon közérdekű, közhasznú köréből az interneten is információt nyújtó résszel.

Az egységes önkormányzati adatbázis aktuális állapotban tartására, kezelésére, az adatvagyon hasznosítására a nagyobb hivatalokban adatgazdát és adatvédelmi felelőst célszerű foglalkoztatni.

Alapvető fontosságú új jogszabály a közigazgatási hatósági eljárás és szolgáltatás általános szabályairól szóló 2004. évi CXL. törvény (Ket.), amely 2005. november 1-én lép hatályba, felváltva az államigazgatási eljárás általános szabályairól szóló 1957. évi IV. törvényt. Az új törvény felhatalmazást ad ezután megszülető végrehajtási rendeletekre az elektronikus ügyintézés részletes szabályairól, az informatikai biztonság-ról, együttműködési képességről (interoperabilitás), az egységes használatról, valamint az elektronikus dokumentumok kezelésének részletes technikai szabályairól.

A Ket. alapelve az ügyfélközpontúság, a közigazgatás bármely szervénél meglévő szükséges adatok hivatal általi beszerzési köteleessége, tartalmaz elektronikus ügyintézés szabályozó fejezetet is. Az ügyfelek maguk dönthetnek az eljárás során bármikor az elektronikus út igénybe vételéről, erre azonban nem kötelezhetők. Az ügyek elektronikus intézését csak előzetes regisztráció után kezdeményezhetik, amelynek eredménye lehet elektronikus aláírás vagy ügyfélkapu létesítése. A Ket. külön nevesíti azon eljárási cselekményeket, amelyeknél az elektronikus út alkalmazható és azokat is, ahol a törvény eltérő rendelkezése hiányában ez nem lehetséges. Az önkormányzatoknak önkormányzati rendeletben kell meghatározni azon ügyfajtákat, amelyek helyben elektronikus úton nem intézhetők. Az elektronikus tájékoztató szolgáltatás nem kíván ügyfél-regisztrációt és azonosítást, azokat az INTERNET-en bárki igénybe veheti, amelynek közigazgatási szerv általi nyújtása a törvény szerint kötelező, minimális tartalmát is meghatározza a Ket. (hatóság megnevezése, hatásköre, illetékessége, elérhetősége, ügyintézők adatai, ügyfélfogadási rend, ügyintézési útmutatók, ügymenetleírások, letölthető formanyomtatványok stb.). Ezekkel valósul meg az internetes ügyfélszolgálat, az ügyfélnek nem kell tisztában lennie a mögötte működő back office részekkel, ám előzetes ügyintézési időpont-foglalási lehetőséget is célszerű biztosítani részére. A központi elektronikus szolgáltató rendszer magába foglalja az elektronikus kormányzati gerinchálózatot (EKG) – amelynek a polgármesteri hivatalok nem részei, kedvezményezettjei, pedig a jegyzők/hivatalok zömében állam által delegált közigazgatási ügyeket intéznek –, a kormányzati portált (www.magyarorszag.hu), az Elektronikus Kormányzat Központot (EKK) és szolgáltatásait (ügyfél-tájékoztatás, ügyintézés, ügyfélkapu létesítése). Évek óta nem kapunk választ arra a kérdésre: miért nem lehet az országos szabályozású, minden polgármesteri hivatal által azonosan intézendő jegyzői hatósági ügyek „elektronizá-

cióját” központilag, a kormányzati portálon egyszer megoldani, miért egyenként, külön-külön kell bíbelődnünk ugyanazzal?

A Ket. tartalmaz más elektronikus eszközök közigazgatási használatára vonatkozó szabályokat is, így a telefonra, faxra, valamint a szöveges üzenetközvetítési szolgáltatásra (üzenetrögzítő, vagy SMS).

A másik új alapjogszabály az elektronikus információszabadságról szóló 2005. évi XC. törvény. Célja annak biztosítása, hogy a közvélemény pontos és gyors tájékoztatása érdekében a közérdekű adatok e törvényben meghatározott körét elektronikus úton bárki számára személyazonosítás és adatigénylési eljárás nélkül, folyamatosan és díjmentesen közzétegyék. Az önkormányzatok esetében ez – is, a Ket. után – jellemzően saját vagy társulásuk által közösen működtetett INTERNET honlap/portál üzemeltetését igényli, legkésőbb 2007-től. Költségmegtakarítást eredményezhet viszont, hogy az állam is közzéteszi ingyenesen használhatóan a Magyar Közlönyök digitális változatát, valamint a Hatályos Jogszabályok Elektronikus Gyűjteményét (a közlönyök a www.magyarokozlony.hu weboldalon már elérhetők), továbbá a bírósági határozatokat. Az államháztartással összefüggő közérdekű adatokat már hozzáférhetővé kell tennünk, az ún. „üvegseb”-jogszabályok alapján (95/2003. (VII.15.) Korm. rendelet).

Hálózatkiépítés

Hálózatról legalább két gép valamilyen adatátviteli csatornán keresztül történő összekötése esetén beszélünk.

A rendszer működéséhez szükség van egy „közös nyelvre” (protokoll), amelyen a berendezések kommunikálnak és egy hálózati operációs rendszerre, amely irányítja, koordinálja az adatok mozgását.

A számítógépes hálózat a következő egységekből épül fel:

- kiszolgáló egységek (szerver) a felhasználói igények kiszolgálására,
- munkaállomások (kliensek), azok a számítógépek, amelyeken a felhasználók dolgoznak,
- hálózati perifériák, elsősorban nyomtatók,
- hálózati csatoló kártyák, minden a hálózatba kötött gépben megtalálhatók, amelyek a gépeket hálózati működésre fizikailag alkalmassá teszik,
- átviteli eszközök, kábel, vagy más (pl. rádióhullám), amelyeken keresztül a gépek közötti adatforgalom bonyolódik.

A hálózatok feladatai:

- biztosítják a közös erőforrás hatékony felhasználását, tehát a drága, nagyteljesítményű perifériák minden gépről elérhetők, illetve adatok, adatbázisok osztott elérését, azaz többek által történő felhasználását,
- lehetővé teszik az egyes munkahelyek, felhasználók közötti egyszerű kommunikációt, adatcserét,
- biztosítják a felhasználók számára a párhuzamos munkavégzést, a csoportmunkát.

A hálózat kiterjedése szerinti típusai:

- Helyi hálózat (LAN vagy INTRANET), amelynél a számítógépek egy épületen/hivatalon belül vannak összekapcsolva.
- Városi/kistérségi hálózat (MAN vagy EXTRANET), vagyis egy településen, település csoporton belül összekapcsolt hálózat.
- Nagy kiterjedésű hálózat vagy világhálózat (WAN vagy INTERNET), amely nagyobb földrajzi egységeket köt össze – országokat, földrészeket, a világot.

Az Intranet az Internet szabványai szerint működő, a külvilág felé zárt helyi hálózat, melyen elektronikus levelezés és egyéb információcserre is megvalósítható, a csoportmunka szervezését és megoldását is lehetővé teszi, biztosítja az Interneten megszokott eszközök belső használatát.

INTERNET:

Az INTERNET senki által sem irányított, más hálózatokból kialakult világhálózat. Szolgáltatásai az önkormányzati közigazgatás számára is nélkülözhetetlen információforrást, emellett a világra magunkról egyszerűen nyitható információközlő kaput jelentenek. A közigazgatásban leginkább hasznosítható szolgáltatásai:

- WWW (World Wide Web): böngészővel megtekinthető hipermédiás dokumentumok rendszere, amelyek tartalmazhatnak szöveget, képet, mozgóképet, hangot. A böngésző szoftverek közül a legelterjedtebb a Microsoft Internet Explorer, illetve a Netscape Navigátor.

- Elektronikus posta (E-mail): elektronikus levelezés, vagyis szöveges üzenetek küldése másoknak, illetve érkezése nekünk, más eszközöknél lényegesen gyorsabban és olcsóbban.
- FTP (filetranszfer): fájlok (adatállományok) szerverekről letöltését és feltöltését biztosító hálózati protokoll.
- Usenet: érdeklődési körök szerint szerveződő és működő vitakörök.
- Csevegés (Chat, talk): élő „párbeszéd” több személy között, billentyűzet segítségével.
- Telnet: távoli gép elérés, bejelentkezés után parancsaink egy idegen gépen hajtódnak végre.
- Távoli beszállás (rlogin): más számítógépeken található alkalmazások, programok használata.

Az internet olyan eszköz, amely segítséget nyújt a gyorsan változó világban való eligazodáshoz. Az internet-elérés napjainkban legjellemzőbb módja a telefonvonalon történő (kapcsolt vonali hagyományos analóg – 56 kbit/sec), avagy ISDN (128 kbit/sec, illetve bérelt vonalon). Az ország egyes területein hatékonyabb X-DSL technológiára (minimum 384 kbit/sec letöltési, 64 kbit/sec feltöltési sebességű), illetve kábeltelevíziós hálózaton (minimum 320 kbit/sec letöltési, 64 kbit/sec feltöltési sebességgel) történő elérésre is lehetőség van. E szolgáltatásokat, különböző sáv szélességgel több cég kínálja, a megfelelő kiválasztása a célok és a lehetőségek, a sebesség és az ár alapján helyi feladat. A tartalom-szolgáltatás körében dolgozó cégek eligazodást segítő adatbázisokat is kifejlesztettek és működtetnek (origo, index, startlap, stb.). Az önkormányzati közigazgatásban alapvető információforrás a kormányzati portál (www.magyarorszag.hu), a minisztériumok honlapjainak eléréséhez, az életeseeményekhez kapcsolt ügyleírások megkereséséhez, az országos gépjármű-, cég-, valamint ingatlannyilvántartásból lekérdezéshez, hírek, „ország infó” információk megismeréséhez, valamint a Ket.-hez. Az ös-szes futó pályázati kiírás a www.fejlesztes.gov.hu honlapon található meg. A jegyzők számára a www.jegyzo.hu honlap nyújt hasznos segítséget. Egyes cégek önkormányzati portálokat is működtetnek, alapvető összegyűjtött információkkal számunkra (hírek, jogszabályok, pályázatok stb.), illetve az érdeklődő közönség számára. Az internetes önkormányzati információk – pl. turisztikai, ügyintézési – közterületen elhelyezett terminálokon is megjeleníthetők.

Az internet az információszerzés mellett az információnyújtásnak is alapvető, ráadásul a legolcsóbb eszköze, képes a valós világot virtuálisan visszatükrözni, nemcsak egyes címzettek (pl. nyomdai kiadványok), hanem sokaság által hozzáférhetően. A bennünket virtuálisan megkeresők oldalán pedig idő- és pénzmegtakarítás jelentkezik. Mindezeket felismerve egyre több önkormányzat készített honlapot, amelyek jellemzően (még) csak statikus általános tájékoztatásra szolgálnak, általában nem nyújtanak több információt, mint egy nyomtatott prospektus az e-polgároknak. (Tisztelet az élenjáró kivételeknek.)

Az internet kínálta lehetőségeket nem célszerű pusztán egyszerű bemutatkozásként kezelni, hanem interaktív, oda-vissza működő kommunikációs településmarketing és ügyintézési eszközként. A törvényi szabályozás eredményeként rövidesen lesznek olyanok (cégek, személyek), akik hivatali ügyeiket elektronikusan kívánják intézni, amelyre „fogadóoldalon” fel kell készülnünk. Az internet a kommunikációs eszközök közül egyedül alkalmas arra, hogy az elhelyezett információ néhány percen belül az egész világ számára elérhető legyen, megjelenítésének időigénye és költsége fajlagosan a legalacsonyabb. Éppen ez a gyorsaság és folyamatos aktualitás (frissítés) a legalapvetőbb követelmény az internet-kommunikációban. A követelményeket azért is illik teljesíteni, mert az internet segítségével az önkormányzatok a polgárok érdekében végzett munkájuk új formáit fejleszthetik ki. Szolgáltatásaik megszabadulhatnak a tér és az idő kötöttségeitől, megszűnik a nyitva tartás és az ügyfélfogadás helyének és idejének jelentősége, a partnereknek, ügyfeleknek nem kell utazással és várakozással tölteniük az idejüket, helyettük az adatok utaznak. A számítógépes adatkezelés és ügyintézés az önkormányzati-hivatali oldalon lehetővé teszi hatékony megoldások alkalmazását, az ügyintézők megszabadíthatók a rutinmunka egy részétől, a feladatok olcsóbban és gyorsabban teljesíthetők, optimalizálhatók az igazgatási folyamatok.

Az önkormányzatok világszerte és egyre inkább hazánkban is leggyakoribb internetes szolgáltatása az általános tájékoztatás és az elektronikus kommunikáció. Ez napjainkban minimum-követelménynek tekinthető. Az általános tájékoztatás ezen a szinten a település bemutatását jelenti a történelem, a települési politika, a közigazgatás, a gazdaság, a (köz)szolgáltatások alapvető információival, helyenként már interaktív településtérképpel. Az elektronikus kommunikáció az elektronikus posta (e-mail) lehetőségeit takarja, akár „polgárok fórumát” is biztosítva, álta-

lánosságban vagy vélemény- és javaslatkérésként egy-egy fontos településpolitikai kérdésben. A képviselő-testületi döntések anyagai (előterjesztések, rendeletek, határozatok) interneten való elhelyezése mellett alkalmas szoftverrel digitális, indexált hangfeltétel is készíthető az ülésekről, tehát a hanganyag is megjeleníthető, bárki által meghallgathatók a hozzászólások. Lehetőség van a település fizikai működésének virtuális leképezésére és internetes megjelenítésére, amennyiben az önkormányzat a települési szereplőket integrálja honlapjára.

Az Internet előnyei tehát önkormányzati szempontból is számosak:

- az internet-hozzáféréssel lehetővé válik a munkához szükséges információk hatékony megszerzése;
- adatvagyonra és igazgatási, valamint egyéb közszolgáltatásai bárki általi, bármikor, utánjárás nélküli, közvetlen elérhetőségével közelebb kerül a polgárokhoz, az információt vissza is kapva;
- a település világhálós bemutatásával kaput nyit a világra; ismertté, vonzóvá válhat a település a virtuális látogatók (turisták, befektetők) számára (olcsó és hatékony reklám- és marketingeszköz);
- csökkennek az önkormányzat működési költségei (posta, papír, telefonköltség stb.), amellet hogy javul a működés, az ügyintézés színvonala.

Informatikai biztonság

Az informatikai rendszer egyes elemeinek és egészének rendeltetésszerű, célirányos, összehangolt és megbízható működését jelenti.

A védelem szintjei:

- fizikai, üzemeltetési,
- jogosultság szerinti hozzáférés,
- adatbiztonság, adatvédelem.

Védendő erőforrások:

- adat (vírusfertőzéstől)
- alkalmazások (szoftverek)
- technológia (hardver, hálózat)

- technológiát támogató eszközök (épület, áram, klímátizálás, világhárítás)
- ember (a legtöbb kárt okozni tudó erőforrás – felkészületlenség vagy túlzott tudás – kulcsember!)

Az informatikai biztonságot hatékonyan képes segíteni az ISO-17799 szabvány szerinti információbiztonsági minőségügyi rendszer. A biztonság-növelést mindig a leggyengébb rész – láncszem – kiküszöbölésével célszerű végezni, azzal, hogy tökéletes biztonság nincs, az nem is lehet kívánalom, de: „A jobb biztonság most jobb, mint a tökéletes soha!” Az infósztrádán ugyanis szembe is jönnek, ámokfutók is.

Ember

Az emberi tényező két szempontból is fontos az információs társadalomban. Az egyik a társadalom tagjainak az információs szolgáltatások elérésére, felhasználására vonatkozó képessége, készsége (boldoguláshoz szükséges kompetenciák), amelyre a képzést már gyermekkorban el kell kezdeni („játszva tanulás”, erre a célra kidolgozott, és piacon levő módszerekkel). Az informatikai képzés az iskolai oktatásnak is része kell, hogy legyen. Mindezekben a nevelést-oktatást kötelező feladatként ellátó önkormányzatoknak is van teendőjük.

A másik szempont az önkormányzati közszolgálati dolgozók (közalkalmazottak, köztisztviselők) informatikai felkészítése. A polgármesteri hivatalokban elengedhetetlen az informatikához felhasználóként értő köztisztviselőkből, illetve az igazgatáshoz is értő informatikusokból álló csapatösszetétel. Napjainkban a világon leggyorsabban az IKT fejlődik, ezért a megszerzett tudás szinten tartása a képzési politika alapvető része. Ehhez forrást és időt kell biztosítani a hivatalokban, ám (kis)térségi összefogással az informatikai alap-, illetve ismeretfelújító, -bővítő képzés gazdaságosabban, célirányosabban folytatható. Az igazgatási informatikai rendszer csak akkor üzemel megfelelően, ha tisztázottak az igazgatási és az informatikai szerepek, mindkét szereplő kategória a saját feladatát végzi, és azt maradéktalanul elvégzi. A piaci feltételek között egyre nehezebb a nagy (informatikai és igazgatási) tudású informatikusok megtartása, ez a pénz mellett csak értelmes, vonzó, szakmailag perspektivikus feladattal, megbízással lehetséges. Az informatikusnak nem kell számára szellemi segédmunkát jelentő problémakezelésben állandóan ügyködni, ha az igazgatási felhasználók informatikai alap- és

felhasználói ismeretekkel rendelkeznek. Szakmai körökben napjaink egyik vitatémája a saját hivatali informatikussal vagy outsourcing (erőforrás-vásárlás, erőforrás-kihelyezés) keretében történő informatikai feladatellátás. A körzetközponti jegyzőknek mindenképpen kell tartaniuk hivatalon belül az igazgatáshoz már, az informatikához még értő informatikust a rendszerüzemeltetés biztonsága, az igazgatási felhasználói képzés egyszerűbb, olcsóbb megvalósíthatósága, egyes köztisztviselőt igénylő teendők (pl. okmányiroda, választások, adat- és titokvédelmet igénylő beavatkozások) elláthatósága, saját szoftverfejlesztés elvégezhetősége érdekében. Más informatikai feladatok pedig valószínűleg gazdaságosabban, hatékonyabban elvégezhetők out-sourcing vagy ASP (alkalmazásszolgáltatás) keretében erre szakosodott, kiválasztott cégekkel (pl. hálózatkiépítés, üzemeltetés, internet-hozzáférés).

Az informatikát nem szabad misztifikálni, mert az már nem csak speciálisan erre képzett informatikusok laboratóriumi eszköze. Használata és alkalmazásai felhasználóbarátok, viszonylag könnyen megtanulhatók bárki által. A lehetőség adott, hisz egyre inkább a hátköznapok részévé válik, a kényszer pedig a polgármesteri hivatalokban is megjelent. A számítógép önmagában buta eszköz, csak az ember közreműködésével válik életünket, munkánkat segítő társsá. Az informatikát lebecsülni sem szabad, mert valódi társsá válását erre speciálisan képzett informatikus személyzet tevékenysége biztosíthatja csak.

III. TEENDŐK

A világ és benne Magyarország egyre jobban halad az információs társadalom követelményeinek teljesítésében. Hosszabb távra kiható települési/kistérségi helyi döntés következményeként az egy helyben topogás, lemaradás, avagy folyamatos fejlesztés eredményeként a fejlődés – ez a tét az egyes települések önkormányzatainál. A lemaradást mindig nehezebb pótolni. Napjainkban, egyértelműen igazoltan, legdrágább a nem hatékonyan végzett emberi munka a közigazgatásban, amelynek fedezetét egyre nehezebb előteremteni. A pénzt az informatikai fejlesztéshez is a képviselő-testületnek kell biztosítani, szerencsés esetben csak pályázati önrész mértékben. Az informatikai ciklusstratégia és az éves fejlesztési tervek tervezetének elkészítése a polgármesteri hivatal vezetőjének, a jegyzőnek a feladata, segítheti ebben az „ajánlás”. A tervezetet célszerű

az önkormányzati választásokra elkészíteni és az ajánlással együtt a polgármester, illetve képviselőjelölteknek átadni, hogy programjuk részeként szerepeltethessék.

A jegyzők tevékenységében e területen is szerepet kell játszania a tervezési, szervezési, irányítási és vezetési funkciónak, természetesen a hivatalra vonatkozó polgármesteri irányítási jogosítványok érvényesülésével. A tervezés a polgármesteri hivatal jövőbeli működésére vonatkozó célok meghatározása, egyben döntés az azok eléréséhez szükséges tevékenységekkel és erőforrásokkal kapcsolatban arról, hogy kinek, mit, milyen sorrendben, mikorra kell megtenni. A szervezés az elvégzendő feladatok és az azokat teljesítő dolgozók elrendezése, csoportosítása és összekapcsolása annak érdekében, hogy az érintettek a legeredményesebben tudják elvégezni a munkát. A vezetés a szervezetbe tartozó emberek viselkedésének tudatos befolyásolása, hogy a meghatározott célok eléréseért tevékenykedjenek. Az irányítás az irányított személyek és szervezet tevékenységének ellenőrzése, a munkának az előzetesen kitűzött cél felé vezető úton tartása és az esetleg szükséges korrekciók végrehajtása.

Részei:

- a követelmények megfogalmazása, amelyekhez képest a teljesítményeket mérni fogják,
- a mérés, vagyis annak megállapítása, hogy a teljesítmény mennyire közelíti meg a célokat,
- az értékelés, a célállapot és a tényállapot közötti eltérés okainak meghatározása és a szükséges, illetve lehetséges korrekciókról döntés,
- a korrekció, a célállapottól való kedvező irányú eltérések kihasználása, illetve a kedvezőtlen irányú eltérések kedvező irányú módosítása.

Az „ajánlás” az igazgatási, az informatikai és a módszertani szakmai alapot biztosítja a stratégia tervezetének jegyzők általi elkészítéséhez. A benne foglaltakat is figyelembe véve elsőként szükséges azonban a jegyző és a polgármester előzetes mérlegelése: milyen helyzetben van az adott hivatal, milyen erőforrásokkal rendelkezik, mely területekre (hardver, szoftver, hálózat, internet, biztonság, személyi feltételek, képzés) szükséges a teendőket koncentrálni, milyen sorrendben és ütemben. Mivel egy-egy igazgatási tevékenységet támogató szoftvert a nagyobb

hivatalokban több köztisztviselő használ, illetve több szoftver működik, több informatikus dolgozik, közülük egy-egy jelentősebb alkalmazásra, fejlesztésre igazgatási, illetve informatikai rendszerfelelős bízható meg. Célszerű őket is bevonni a stratégiakészítésbe és a végrehajtási folyamatba. A munkacsoport által elkészített stratégia-tervezetet a jegyzőnek egyeztetni szükséges a polgármesterrel. Egyetértése után célszerű előzetesen véleményeztetni a települési, kistérségi érdekképviseleti és civil szervezetekkel, az informatikai üzleti partnercégekkel. A javaslatok, véleményük alapján változtatott, kiegészített stratégia-tervezetet a helyi működési rend szerint illetékes bizottságok is tárgyalják meg előzetesen (pl. ügyrendi, igazgatási, jogi, pénzügyi). Ezt követően terjeszhető elő a képviselő-testületnek, célszerűen a gazdasági ciklusprogrammal együtt. A stratégia elfogadása után az akcióterv tárgyevi részét a helyi működési rend szerinti bizottságok véleményezése után az önkormányzati költségvetésekkel együtt lehet képviselőtestület elé terjeszteni.

Informatikai munkacsoportunk nemcsak a szakértők által is megvitattott „ajánlás” közreadásával kíván segítségére lenni a jegyző kollégáknak. Egyes elemeinek kibontására, a céloknak megfelelő megoldások, termékek bemutatására országos konferenciákat szervez szakmai lapunkkal. A „jegyzo.hu” honlapunkon és szakmai lapunkban folyamatosan publikálunk a stratégiakészítésről, az általunk megismert és alkalmasnak bizonyult termékekről, mintaértékű megoldásokról. A példát, mintát, hűzőerőt jelentő települések is teret kapnak, emellett szervezzük a „referenciahelyek” létesítését az ország különböző pontjain, segítjük működésüket, bemutatók szervezését környezetüknek. Könnyebb a jó megoldások elterjesztése, ha működés közben is megtekinthetők a fejlesztések.

Ezek érdekében várjuk a példaértékű stratégiát készítő, illetve az abban megjelölt célokat teljesítő alkalmazásokat fejlesztő, forgalmazó polgármesteri hivatalok, cégek jelentkezését. Tagjaink, szakértőink közreműködését felajánljuk és szervezzük, készek vagyunk erre és a forgalmazási feltételekre vonatkozó megállapodásokat kötni. Az informatikai rendszerelemek tekintetében a tulajdonszerzés helyett a kedvezőbb árat és fizetési feltételeket eredményező, nagyobb garanciát nyújtó bérletet, ASP megoldást preferáljuk. Az egyes városok polgármesteri hivatalaiban létrejövő nagy informatikai és szellemi kapacitás „(kis)térségi igazgatási szolgáltató társulás”-ként kiszolgálhat más településeket is. Segítségével elérhető, hogy a községek lakói a városiakhoz hasonló szolgáltatásokhoz könnyen hozzájuthassanak. Hatékonyabban megoldható az eszközpark beszerzése, működtetése, megfelelő, speciálisan képzett személyzet al-

kalmazása (pl. számítógépes szerver, digitális irodai rendszer, nagyteljesítményű másoló, illetve informatikusok, adatgazda, adatvédelmi felelős, pályázati referens, ügyfélszolgálati referens).

Partnerekként számítunk a cégek mellett az önkormányzati szövetségekre, a Közigazgatási Informatikusok Egyesületére, az önkormányzati informatikai szövetségekre (pl. Intelligens Települések Országos Szövetsége), a teleházak szövetségére.

Felajánljuk lehetőségeinket és közreműködésünket a Kormánynak, a minisztériumoknak, főhatóságoknak a közigazgatás korszerűsítésére vonatkozó célok, programok teljesítésében, köszönettel fogadjuk és hasznosítjuk támogatásukat.

(Elfogadta a Jegyzők Országos Szövetsége 2005. szeptember 14-én Siófokon tartott küldöttgyűlése.)

2. Alapozó fejlesztéseink

„A 2000-es éveknek megfelelni” – ez volt a címe a stratégiai ajánlásunkat megelőző, a Jegyzők Országos Szövetsége Választmánya által 1999-ben elfogadott informatikai-koncepció vázlatunknak, amelyet jegyzőegyesületi informatikai munkacsoportunkkal készítettem. A 2000. év nemcsak „emberéleti unikum”, hanem az informatikusok körében technikai félelmet is keltett, hisz az akkori komputerek egy része nem volt alkalmas az új évezredben elindulásra sem. Ezt is érzékeltük és igyekeztünk felkészülni, intézkedéseket tenni – utólag látszik: zömében sikerrel. Az évezredváltás néhányunk számára azt is jelentette, hogy most már a közigazgatásnak valóban alkalmasabb, az élenjáró világszintet célzó rendszereket lehet és illene is fejleszteni, elkerülendő az informatika és a fejlődő infokommunikációs technológiák hitelvesztését a „bürokraták” körében. A feladatellátás fő felelőseként az önkormányzati vonalon pedig elsősorban a jegyzőknek volt erre leginkább szüksége. Idézzünk most ebből a három oldalas anyagból:

„A valóban alkalmas informatikai rendszernek az igazgatásban a következő kérdésekre kell eredményes választ adnia:

- kinek,
- mit,
- hogyan,
- mennyiért és

– miből

kell csinálnia, hogy a feladatok teljesüljenek, és erről az érdekeltek értesüljenek.

A „kinek, mit” kérdésre eredményes választ egy olyan feladatokat és hatásköröket kezelő program adhat, amely

- tartalmazza az önkormányzatok összes kötelező, illetve önként vállalt feladat- és hatáskörét,
- eldönti, hogy az adott hatáskör önkormányzati vagy államigazgatási jellegű-e, ezen belül hatósági jogkör, avagy sem,
- megjelöli az adott hatáskör átruházhatóságát, kezeli az átruházás tényét,
- meghatározza a jogorvoslati fórumrendszert,
- a hatáskörökhöz hozzárendelhető az azt (eredeti jogosítottként vagy átruházás folytán) gyakorló hivatali szervezeti egység, ügyintéző.

Az így felépített és feltöltött program nem pusztán feladat, hatáskör-jegyzék, hanem az önkormányzati-hivatali működést, munkaszervezést, valamint az ügyfél-tájékoztatást hatékonyan segítő alapvető eszköz.

A „kinek, mit” kérdésre adott válasz után a „hogyan” megválaszolása következik. Az elektronikus ügyintéző rendszernek a feladat-hatáskör programban feldolgozott egyes ügyek intézésének menetét kell modelleznie, és arról mindent teljes körűen számítógépen tartalmaznia. Része legyen:

- a vonatkozó hatályos jogszabályok és bírósági döntések szövege (kivonata),
- az ügyintézési folyamat leírása,
- az ügyfél-tájékoztatók, valamint
- a beadvány- és ügyiratminták.

Az ily módon elkészített és aktuális állapotban tartott ügyintéző rendszer segítségével az adott ügy minden lehetséges fázisát számítógép segítségével intézheti az ügyintéző, az teljes komfortot nyújt neki. A belső hivatali hálózat és az internet segítségével lehetővé teszi az érdeklődők, ügyfelek gyors és eredményes tájékoztatását, a távügyintézést is. Egy belső hivatal alapadatbázisból dolgozva könnyebben teljesíthetővé

válík az államigazgatási eljárás általános szabályairól szóló törvény 27. § /3/ bekezdésében foglalt rendelkezés: „A közigazgatási szerv nem hívhatja fel az ügyfelet olyan adat közlésére, amelyet a közigazgatási szerv jogszabállyal rendszeresített nyilvántartásának tartalmaznia kell.”

A polgármesteri hivatal jogszabállyal rendszeresített nyilvántartásainak összehangolt alapadatbázisba szervezése, valamint az ingatlan-nyilvántartási adatok felhasználása, továbbá a személyi adat- és lakcím-nyilvántartás segítségével a közigazgatás három alapadatcsoportja (terület, népesség, szervezetek) közül kettő rendelkezésre áll. Hozzájuk elkészíthető az adott település önkormányzati, önkormányzati érdekű és partner szervezeteinek katasztere. Az Országos Statisztikai Adatgyűjtési Program keretében évente teljesítenek a polgármesteri hivatalok különböző adatszolgáltatást, gyűjt a Központi Statisztikai Hivatal a településekről információkat. Mind ezek együtt megfelelő alapul szolgálnak egy települési információs bázishoz. Szükséges hozzájuk a „mennyiért és miből” kérdésre adandó válaszként önkormányzati, költségvetési, gazdálkodási, vagyonhasznosítási, városüzemeltetési, városfejlesztési, közszolgáltatási, aktuális adatokat folyamatosan kezelő és szolgáltató programrészt. Mindebből kifejleszthető egy, a belső hivatali-önkormányzati döntés-előkészítést és végrehajtást jól szolgáló vezetési-irányítási (vezetői információs) rendszer, amelyből az adatnyerés szabályozott jogosultsággal történhet. A rendszer publikus, nyilvános felületeként az önkormányzati adatvagyonból közérdekű, közhasznú, valamint üzleti információkat nyújtó rész különíthető el.”

Az elfogadott koncepcióvázlat alapján 2002. év végén rövid írásban összefoglaltam a lehetséges közigazgatás-korszerűsítési megoldásokat. Ennek első, alapvető, de úgy is mondhatjuk, kiinduló eleme a feladatokat, hatásköröket az imént leírt követelményeknek megfelelően kezelő rendszer. Ezt partnerintézményünkkel, a Hajdú-Bihar Megyei Önkormányzat Informatikai Központjával – amelynek vezetője, Pajna Sándor, akinek érdemei elvülhetetlenek hosszan tartó közös korszerűsítő tevékenységünkben – már 1993-ban elkészítettük. (Ebből kigyűjtve adta ki 1993 októberében a Belügyminisztérium egy kék színű könyvében a hatásköri listát a jegyzői/megyei főjegyzői hatáskörbe tartozó ügycsoportokról.) Rendszerünk ekkor közel 2600 darab, önkormányzatok által ellátandó, hatáskört tartalmazott összesen, ami egyáltalán nem kevés. Számítógépes rendszerünk segítségével:

- bármikor megállapíthatók az önkormányzatok és egyes szerveik aktuális feladat- és hatáskörei (abból jegyzék is készíthető – lásd pl. BM),
- bármelyik ügyintéző munkaköri leírása folyamatosan aktuális,
- az ügyfelek tájékozódhatnak (akár interneten, teleházban) arról, hogy adott hivatalban a konkrét ügyével ki foglalkozik, egyáltalán milyen ügyek tartoznak önkormányzati, jegyzői hivatali feladat-körbe).

Ez a fejlesztő IK által folyamatosan karbantartott szoftver, nemcsak lista, hanem az ügyvitel-szervezés kiváló eszköze, ilyenként egyedüli megoldás volt hazánkban.

Erre tehát bátran alapozhattunk, amikor kétszer pályázatot készítettünk. Azért kellett ismételnünk, mert ugyan az első – „Városigazgatási Információs és Komplex Ügyintéző Rendszer” című – kísérletünk európai uniós előcsatlakozási (PHARE) keretből 6,8 millió forint támogatást nyert 1997. márciusában, ám egy év múlva kiderült, hogy az EU-delegációja nem támogatja a BM által felterjesztett 14 önkormányzati mintafejlesztés megvalósítását. Ezért 1999-ben az Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság (OMFB) „Információs és kommunikációs technológiák és alkalmazások – IKTA II.” felhívására pályáztunk, partnerintézményünkkel és a debreceni polgármesteri hivatallal konzorciumot alkotva. Programunk települési önkormányzati ügyfél-tájékoztató rendszer létrehozására irányult, és ismét elnyerte, de most meg is kapta az anyagi támogatást. Projektünk a „KÖZ-ÜGY” (közigazgatási ügymenetek) nevet kapta. Tervezett rendszerünk részelemeként „Hatáskör” szoftverünkre alapozott, ügymenetmodellű szervezési elven működő, számítógép alapú (automatizált) tájékoztatási és ügyintézési gyakorlatot biztosító szoftvert készítettünk, amibe néhány konkrét ügyfajtát is „beledolgoztunk”. és valamennyi polgármesteri hivatal által használható. (Itt meg kell jegyezni, hogy előtte az egyik nyáron, szabadságom teljesen ráment arra, amíg lemodellezve az államigazgatási hatósági eljárási törvényt el tudtuk készíteni a „KÖZ-ÜGY-ELJÁR” általános hatósági eljárási ügymenetmodellt, amely aprólékosan lebontotta lehetséges cselekvéseinket munkamozzanatokig. Ez a „keretworkflow” az alapja a konkrét ügyfajták „számítógépesítésének”, a konkrét ügýtípusok ügymenetmodelljei elkészítésének.)

IKeR szisztémánk előkészítésében jó tréning volt számunkra, hogy a HBMÖ-IK partnerünk tenderen elnyerte a készülő kormányzati portál életút-modellre alapozott ügyleírásainak elkészítési munkálatait. Így 2001-2002-ben a közel 1000 ügyfajta zömének megadott szempontok szerinti leírását hivatalunk szakértői készítették el.

3. „IKeR-szülés”

Integrált Kistérségi e-Közigazgatási Rendszer (IKeR) Hajdúszoboszlón és partnertelepülésein

Megalapozás, előkészítés

Egyetértek azokkal, akik szerint az infokommunikációs technológia alkalmazása a települési közigazgatásban is kikerülhetetlen „korparancs”, ám csak eszköze, és nem célja a közigazgatás-fejlesztésnek. Eszközként viszont pótolhatatlan. Hasznosulni akkor tud, ha a munka- és igazgatás-szervezési, szabályozottsági alapokat megteremtjük, az ügyintézői/ügyféli alkalmazási készséget, befogadói attitűdöt kialakítjuk hozzá. Másfél évtizede foglalkozom az informatika helyi közigazgatási alkalmazásával, gyakorló jegyzőként, de nem váltam informatikussá, csak tudom mi várható el ettől a „több mint” technológiától. Két országos jegyzőegyesület informatikai vezetőjeként ismerem a területet, számos publikációban megfogalmaztam nézeteimet. Ezen túl – kreatív és innovatív, tettere kész kollegáimmal együtt – informatikai rendszerfejlesztést is végzünk partnercégeinkkel.

Hogyan jutottunk el oda, hogy Hajdúszoboszló Polgármesteri Hivatala számos úttörő megoldás referenciahelyévé, élenjáróvá vált az ügyvitel-korszerűsítésben? Kiindulópont az az alapállásunk, hogy sohasem végezzük munkánkat a lehető legjobban, ezért fejlesztenünk kell. Ha találunk mások által kitalált jó megoldást, vegyük használatba, ha nincs ilyen a piacon, akkor csináljuk meg mi. Amit mi csinálunk, az pedig mások által is könnyen alkalmazható legyen, széles körben hasznosuljon. Így használjuk hatékonyan és célratorően összehangolt teljesítmény- és minőségirányítási rendszerünket, ami a szervezettség és szabályozottság, a dinamikus önfejlesztő attitűd nélkülözhetetlen eszköze. Szinte minden területen használunk igazgatási szoftvereket (szigetrendszereket), amik könnyítik a munkavégzést, és segítenek dolgozóinknak megbarátkozni a

korszerű technikával. A hivatali szervezetbe pedig beillesztettük a kistérségi ügyfél-információs szolgálatot, valamint az egyes fiók-ügyfélszolgálatokat (adó, szociális, építéshatósági). Ezen munka- és igazgatásszervezési, illetve struktúrát érintő lépéseinkkel létrejött az alapok stratégiai terveink megvalósításához, csak az elegendő pénz hiányzott.

A fedezetet a GVOP-2004. 3. kiírásain két pályázatot benyújtva, ebből összesen majdnem 560 millió forint európai uniós támogatást elnyerve sikerült megteremtenünk, „IKeR” és „ADATSZTÁR” projekteinkre. Összköltségük viszont 639 millió forintra rúgott, amelyhez közel 48 milliót elnyertünk a BM Önerő Alapból, 12 milliót pedig területfejlesztési pályázaton, önerő részbeni kiváltására. A maradék 19 millió forintra még a gazdagnak ítélt kistérségi önkormányzatoktól sem számíthattunk, hisz minden forintnak ezer (általában a képviselők által fontosabbnak ítélt) helye van. Ezért partneri együttműködési ajánlatunkkal megkerestük megyénk települési önkormányzatait, akik közül 23 – ismerve bennünket és terveink megvalósíthatóságát – megfizethető anyagi kötelezettséget vállalva (településmérettől függően 1-2-3 millió forintot) projektpartnerünké szegődött. Így megteremtődött a hiányzó önerő, képviselő-testületünk pedig vállalta az előfinanszírozást. Képződött tartalék is, amely számláink állami pályázati szervek általi kifizetésének sajnálatos (megszokott?), hosszú időtartama miatt jórészt kamatokra megy el. A közbeszerzési tárgyalásban a szállítóknál kiharcolt, valamint a 4%-os ÁFA nyereségből viszont elértük, hogy partnertelepüléseink a szoftvercélú programból befizetések 50%-áért hardverekhez is jutottak.

A pályázat lényege

A 23 partnertelepüléssel összehangolt informatikai stratégiájában a kistérségi társulás a meglévő alapokra már könnyen ráépíthető, módszertani, szervezési segítségünkkel az informatikailag fejletlenebb partnertelepülésekre kiterjeszhető, további települések által is könnyen alkalmazásba vehető, a hivatali munka legfontosabb területeit egységben, komplexen kezelő, ügymenetkezelő workflow elvű, integrált szoftvercsomag kifejlesztését tűztük ki célként. A tervezett rendszer – már a projektzárás előtt végzett, és további fejlesztésekkel – képes teljes egészében elektronikus útra terelni a hivatali működést. A belső ügyviteli folyamatokat mindenképpen, mivel az ügyfelek nem kényszeríthetők kizárólag elektronikus úttal használatára. Rendszerünk sok fontos, tömegesen előforduló ügyben te-

gye lehetővé a számítógéppel, internettel rendelkező ügyfeleinknek a teljes elektronikus ügyintézését, a hagyományos papíralapot használni kívánók eljárásait pedig megfelelő módszerekkel (szkennelés, e-formanyomtatványokban begépelés) hivatalon belül ugyancsak az elektronikus back office rendszerben tudjuk kezelni. (Ne legyen tehát két, az e-polgároknak korszerűbb, gyorsabb, hatékonyabb utat kínáló, a többieket hátrányosan kezelő hivatal, ami az esélyegyenlőséget biztosító alapfeltétel.) Az ügymenetkezelő workflow modul tartalmazzon mindent, ami az ügyfelek tájékozódásához, ügyintézéshez, a hivatali belső munkavégzéshez szükséges, mindkét oldalon pusztán a számítógép és internet legyen elegendő. Az önkormányzati működés hatékonyságához feltétlenül szükséges egy megfelelő pénzügyi szoftver is.

Mi tehát nemcsak annyit fogalmaztunk meg pályázatunkban, hogy e-közigazgatást kívánunk bevezetni, hanem apró részleteiben leírtuk tervünket. Ezt megkönnyítette korábbi rendszerfejlesztő közreműködésünk más projektekből, az így kialakult, velünk együttműködő partnercégek körében. A korábbi projektekkel közösen megalapoztuk az IKeR-t, kialakítottuk az egyedülálló, az általánosból (közigazgatási eljárási törvény) az egyedi ügyfajtára vonatkozó ügymenetmodell szisztémát. Ezek alapján létrejött hivatalunkban az informatikához, fejlesztéshez értő igazgatási, míg partnercégeinknél az igazgatást is jól ismerő informatikai szakértői kör. Megvalósíthatóvá vált tehát az IKeR, hazánkban a legnagyobb léptékű önkormányzati igazgatási informatikai mintaalkalmazásként. Az eddig leírtakból egyértelműnek tűnik, hogy célunk a hivatali ügyvitel teljes körét átfogó és hatékonyan támogatni képes informatikai rendszer létrehozatala volt. Az IKeR ebből az ügykezelést (iratelőállítás—iratkezelés—iktatás) és az ügyintézés korszerűsítést. Beadtunk és elnyertünk egy másik uniós pályázatot is, az „ADATSZTÁR” adatkezelő, információ-szolgáltató rendszerre, amellyel az elektronikus információszabadságról szóló törvény előírásait is egyszerűen teljesíteni tudjuk.

Pályázatunk tartalmának pontos, részletes rögzítésében segítségünkre volt a Magyar Információs Társadalom Stratégia, különösen e-Önkormányzat részstratégiája (utóbbi elkészítésében közreműködtem), valamint az Európai Unió „CLBPS ajánlása”. Utóbbi az elektronikus közigazgatásnak 4, egymásra épülő szintjét határozza meg, a szakmában, általánosan elfogadottként (a KET. is erre alapozott). Tehát:

- Egyszerű, online információszolgáltatás: az önkormányzat honlapján megjelennek az alapvető információk (pl. hivatali személyzet és elérhetősége, ügyfélfogadás rendje).
- Egyirányú kapcsolat: az ügyintézés a honlapról letölthető, kitölthető, kinyomtatható és papíron a hivatalba bejuttatható beadványúrlapok segítik.
- Kétirányú interakció: az ügyintézéshez szükséges dokumentumok elektronikusan is benyújthatók és ezt a hivatal képes fogadni és kezelni.
- Teljes elektronikus ügyintézés: az előző kiegészítve az elektronikus illeték- és díjfizetés lehetőségével.

A pályázat benyújtásakor a világ legfejlettebb részein a 4. szintet ostromolták egyesek, hazánk pedig az elsónél tartott, itt sem teljes körűen (mi a másodiknál). Emiatt a pályázók többsége Magyarországon a 2. szintet vállalta be, mi pedig a 3.-at úgy, hogy a kiépülő rendszer képes legyen a 4. szint kezelésére is, ha az ehhez szükséges kormányzati intézkedések megszületnek.

Volt még két nagyon fontos feltételünk. Az egyik a pályázatunk benyújtásakor megalkotás előtt álló, a közigazgatási hatósági eljárást újra szabályozó 2004. évi CXL. törvény (KET.) kiépülő rendszer általi kezelésére vonatkozott, természetesen az utána megszülető, kapcsolódó végrehajtási joganyagot is ideértve. A másik pedig, hogy a létrejövő tudásbázisú szoftvercsomag a településcsoport által úgy legyen működtethető, hogy ne igényeljen tőlük komoly informatikai vagy humánerőforrás-beruházást, a meglévónél lényegesen magasabb szintű rendelkezésre állást. Magyarul: felhasználható legyen a meglévő számítógéppark, elegendő legyen az adott személyi állomány, az alkalmazásba vétel és a kezdeti üzemelés költsége teljen ki az egyes települések által méretük alapján felajánlott anyagi hozzájárulásból. Az IKeR mozaikszónak pedig jeleztük egy mögöttes tartalmát is: egyrészt a teljes hivatali ügyvitel további részét az „ikerben” lebonyolítandó ADATSZTÁR projektünk fogja támogatni, másrészt az igazgatási és informatikai szakma igényelt „szimbiózis” miatt mindkettőnek, mindennél ugyanazt kell képviselnie (azok képesek csak elkészíteni, akik egyaránt értenek az igazgatóshoz és az informatikához).

A fő követelmények érvényesítése

Az „ikerszülés” terve bejött, mindkét pályázat megnyerésével és párhuzamos megvalósíthatóságával. Elbírálásuk és a szerződéskötés jelentős csúszása miatt az érdemi munka csak 2005. közepén kezdődhetett el a közbeszerzéssel. Ezen három érdeklődő után csak egy induló lett, a hazánkban egyedülálló tudásanyaggal és tapasztalatokkal rendelkező, debreceni Hajdú-Bihar Megyei Önkormányzat Informatikai Központja által vezetett, további 3 magyar cégből álló konzorcium. (Az ADATSZTÁR közbeszerzését is az IK nyerte.) Ez számunkra örömteli eredmény volt, hisz évtizedes, legfontosabb partnerünk lett az IKEr szállító-fejlesztő. A másik konzorciumi tag pedig az általunk már évek óta használt CORSO pénzügyi rendszerünket forgalmazó, kifejlesztő budapesti VT-SOFT Kft. A közbeszerzési eljárásban lefolytatott, valóban kemény és célirányos tárgyalásaink eredménye lett az IKEr rendszer részletes műszaki leírása, finanszírozható anyagi feltételek mellett. Partnertelepüléseink hardverhez juttatása mellett sikerült berendeznünk hivatalunkban egy tartósan megmaradó 12 gépes számítógépes oktatótermet is. (Segítségével később többnapos, igazgatási és informatikai ismereteket felölelő rendszeroktatást tudtunk nyújtani a 23 település alkalmazó szakembereinek.)

A program keretében megvalósult rendszermodulok:

- Közös közigazgatási portál (EU-CLBPS 2. szinthez)
- Elektronikus irat- és ügymenetkezelő workflow (EU-CLBPS 3. szint)
- Feladat-költség alapú gazdálkodást támogató pénzügyi szoftver (CORSO)
- Kistérségi együttműködést, fejlesztést és adatgazdálkodást elősegítő térinformatikai erőforrás-térkép (ráadásként)
- Mindezek alapjaként a megyeházán kiépítendő szerverfarm.

Ez az utóbbi teszi lehetővé projektünk világban legkorszerűbb irányú megvalósítását, ami az ASP (alkalmazás) szolgáltatást jelenti. Az összes partnertelepülésnek így csak egy központi szolgáltatóegységet hoztunk létre a megyeházán, a szerverfarmon levő szoftvercsoportot interneten vagy bérelt vonalon érik el és használják. A szolgáltató központ készíti a szoftverek informatikai, igazgatásszakmai tartalmát, biztosítja hatályosságát, a jogi változások koncentrált követését. (A partnertelepü-

léseknek tehát pusztán a használat a dolga, de Szoboszló szakemberei a fejlesztésben is aktívan közreműködnek.) Amely hivatal használati jogot vásárol ezután, az hozzáférést kap, nem pedig önmagában a szoftvereket. Az alkalmazó hivatalok tehát késztermékhez jutnak, amely ezt a minőségét folyamatosan megőrzi, informatikai-igazgatási, fejlesztői, aktualizálási teendőik (a hivatali felépítés és a dolgozói jogosultságok rendszerben történő megjelenítésén túl) nincsenek.

Az IKeR leginkább egyedinek számító megoldása az elektronikus irat és ügymenetkezelő workflow. Elsődleges célja az önkormányzatok szolgáltató jellegének erősítése. Egyrészt azért, hogy lehetővé teszi az állampolgárok és szervezetek számára, hogy ügyeiket interneten keresztül is intézhessék. Másrészt a hivatalon belüli eljárési folyamatok átfogó informatikai támogatásával növeli az ügykezelési és ügyintézési tevékenység hatékonyságát, pontosságát és átláthatóságát. A modul legjobb gyakorlatként elterjeszthetőségét az előremutató fejlesztési koncepció adja, miszerint a hivatali ügyvitel alapja, a KET. keretworkflow alapján készülnek az egyes ügyfajták anyagi jogot is beépítő speciális ügymenetkezelő elemei (általánosból az egyes), amelyek szabályozott kényszerpályaként funkcionálnak. Emellett megvalósítja az ügykezelés szoros kapcsolatát az ügyintézővel: megelőzi (elektronikus irat érkeztetése, iktatása), végigkíséri (közbenső iratok készítése, iktatása, többszörözése, kézbesítése), és utolsó mozzanatként irattárolja a konkrét ügyintézés során létrejött dokumentumokat. Vagyis az ügykezelő (iratelőállító–iratkezelő–iktató–irattároló) rész az ügyintézőinek elválaszthatatlan része, egységben kezeli a teljes ügyviteli folyamatot, így felelve meg valamennyi jogszabályi követelménynek. A rendszer az ügyindítástól kezdve a döntéshozatalig támogatja a hivatali munkát, biztosítva annak jogszerűségét, szakszerűségét, hatékonyságát. Működésének alapja a KET. feldolgozásával előállított közel száz előre definiált eljárési lépéssorozat (munkamozzanat), amellyel kb. 200, az ügyvitel során előálló döntési helyzetet kezelhetünk. Valamennyi munkamozzanathoz aktív iratminta sablonok tartoznak. Az ügyintéző a konkrét eljárás során szükséges dokumentumokat a sablonok és az adatbázisban tárolt adatok segítségével könnyen állítja elő, egyben mentve is őket, vagyis minden, az adott ügyhöz tartozó eljárési cselekmény és dokumentum megőrzött, visszakereshető, ellenőrizhető, az időtartamot (határidőt) is beleértve. Képes kezelni a papíralapú ügyintézés is, lehetővé teszi a belső papír- és ügyfélmentes hivatali működést, jelentős költségmegtakarítást eredményezve. Az ASP szolgáltatási forma előnyeit kihasználva minden partnertelepülésen ugyanaz a

szolgáltatási színvonal érhető el, az egyes településeknek nem kell elérhetetlen erőforrásokat felhasználni a szerverkörnyezet létrehozására, az ezt üzemeltető személyzet biztosítására. A rendszerelem teljes mértékben megfelel a KET. és a kapcsolódó jogszabályok előírásainak, igazgatási részei a közigazgatási hivatallal egyeztetettek, teljesíti az iratkezelési szoftverek alkalmazhatóságára (minősítésére) előírt jogszabályi követelményeket. Egybeszerkesztve kínálja az egyes ügyintézési cselekményekhez tartozó hatályos joganyagot is.

A keretworkflow a KET. rendelkezéseit felölelő, jogszabály által támogatott, közigazgatási, munkafolyamatokat megvalósító, tudásalapú informatikai keretrendszer, az e-ügyintézés alapvető eszköze. Jellemzői:

- szabványosság (minden településre alkalmazható);
- növeli az ügyintézés jogszerűségét, szakszerűségét, gyorsaságát, ellenőrizhetőségét;
- munkamozzanat szintig támogatást nyújt az ügyintézéshez;
- határidő-figyelő és érvényesítő elemet is tartalmaz („lelkiismeret-generátor”);

A konkrét ügyre vonatkozó speciális workflow készítésének (ügymenetkezelő rész) menete az alábbi volt (a gyakorló igazgatási és informatikai szakértők összehangolt munkájával):

- helyzetfelmérés: keretworkflowba illeszkedő, illetve kiegészítő munkamozzanatok feltérképezése, összeállítása;
- adott konkrét ügyre vonatkozó anyagi jogszabályok áttekintése, egybeszerkesztése, egyes munkamozzanatokhoz kapcsolása;
- a jogszabályi rendelkezések és a tényleges gyakorlati ügyintézői tevékenység összevetése, elemzése, a legszakszerűbb munkafolyamat megtervezése;
- kapcsolódó dokumentumsablonok kiválasztása, illesztése, ügyintézési (rész)határidők megjelölése.

A workflow hivatali oldalon nyújtott ügyintézését elősegítő kiegészítő szolgáltatásai a partnertelepüléseknek:

- „etiKETt” elektronikus oktatóanyag,
- elektronikus ügyintézés szabályozó mintarendelet,

- minta iratkezelési szabályzat,
- egybeszerkesztett, aktuális hatályos joganyag folyamatosan, a változásokra automatikus figyelemfelhívás,
- elektronikus iratkezelés, iktatás,
- elektronikus tájékoztató szolgáltatás (KET. szerinti)

Kiemelkedően hasznos közülük az „etiKETt”, amely az ügyintézők felkészítésének, az ügyfelek tájékoztatásának egyszerű, de hatékony online eszköze. Részei:

- KET. és a korábban hatályos államigazgatási eljárási törvény összevetése
- KET. jogszabályi törzsanyag
- Részletes magyarázatok
- Fogalomtár
- „Jól jegyezze meg” kiemelések
- Önellenőrző kérdések
- Vizsgakérdések

Az IKeR legfontosabb tulajdonságai összefoglalóan:

- ügyintéző- és ügyfélbarátság (könnyű alkalmazhatóság és használhatóság),
- tudásalapú és munkafolyamat-vezérelt,
- szabványos és egyszerű (bármely településen működtethető),
- integrált, de moduláris felépítésű,
- könnyen testre szabható és bővíthető,
- jogszabálykövető, jó szakmai szokásokat is érvényesítő,
- hatékony, mérhető teljesítményű közigazgatást eredményező.

Az IKeR tartalma, fő jellemzői

A 2005 novemberében elkezdett projekt végrehajtása 2007 áprilisában zárult le. A back office (hivatalok által használható) és front office (ügyfeleknek szánt) egységei:

- kistérségi (társulási) portál,
- települési önkormányzati portál,

- közigazgatási ügyindító portál (ügyfélkapu regisztráció után),
- CORSO pénzügyi rendszer,
- kistérségi térinformatikai erőforrás-térkép.

A portálokhoz:

- portál adminisztrációs,
- szervezet (hivatal) adminisztrációs,
- jogosultság-kezelő,
- ügyfél regisztrációs,
- szignáló,
- iratkezelő-iktató,
- ügykezelő (ügyintéző),
- jogosultság-kezelő,
- etiKETt

modul kapcsolódik.

Az egyes részekről röviden

Társulási-települési és közigazgatási internet portál:

A <http://www.e-tarsulas.hu> portál az IKeR partnertelepülés-csoport közös eszköze. Lehetőséget kínál a kistérségi többcélú társulás és az adott település internetes megjelenítésére, emellett a település-együttes közös, egyetlen közigazgatási portálja. Az ügyfélportál a települési portál „ügyfélkapu” menüpontjából érhető el, a személyes megjelenéssel regisztrált ügyfelek számára, lehetővé téve így számukra 100 ügyfajtában az internet segítségével ügyindítást, ebből – egyenlőre – 20 ügycsoportban a teljes elektronikus ügyintézés. A települések közigazgatási portálja – amely „településnévvel” érhető el – 150 ügyfajtában elektronikus tájékoztató szolgáltatást is nyújt (letölthető, kitölthető, kinyomtatható és aláírva a hivatalba bejuttatható kérelmek).

Ügyviteli ügymenetkezelő – workflow

- A rendszerelem a **teljes hivatali ügyvitelt** (irat-előállítás, iratkezelést-iktatást, ügyintézését egyaránt) **támogatja**, a konkrét ügyre vonatkozóan a hatályos jogszabályok szerint készített ügyintézési folyamat (ügymenet) leírásával.

Az adminisztrációs komponensek feladata az adatok felvétele, módosítása helyben, az adott településre vonatkozóan, a hivatal felépítését is beleértve. Az ügyfélregisztráció az elektronikus utat igénybe venni kívánó jogi és magánszemélyek és egyéb szervek személyes megjelenéshez kötött adatfelvételt teszi lehetővé, biztosítva a rendszerben való azonosíthatóságukat. A szignálás a hivatalba elektronikusan érkező, illetve belül így kezelt beadványok ügyintézőjének kijelölését teszi lehetővé. Az **iratkezelés (iktatás)** az ügyintézői résszel integrált, ezáltal automatizált munkafázis.

Az **ügykezelés (ügyintézés)** a rendszer lelke, az ügyintéző tevékenységét lépésekre bontva hatékonyan támogatja, „kezét fogva” kalauzolja végig, lépésről lépésre segítve az eljárásban. „Lelkiismeretgenerátor” (beépített határidő figyelő funkció) biztosítja a gyors munkavégzést az iktatástól a döntéshozatalig, valamennyi lépést és dokumentumot ellenőrizhetően, visszakereshetően tárolva. Az ügyiratszám alapján a regisztrált ügyfél is követheti ügye intézését az interneten. Ez a komponens a beépített szükséges dokumentumokon túl valamennyi ügyintézési lépéshez egybeszerkesztett, vonatkozó jogszabályi tartalmat is kínál az ügymenetleírás mellett. A teljes ügykezelő komponens feltöltését, aktualizálását a rendszer központi szolgáltatásként nyújtja az igazgatási alkalmazóknak (ügyintézőknek). Az IKeR ezen szolgáltatásai egyedinek minősülnek Magyarországon, mivel nemcsak iktató, dokumentumkezelő, ügyintézését segítő, hanem valódi elektronikus ügyintéző rendszer!

A CORSO integrált gazdálkodási rendszer a költségvetési rendben gazdálkodó intézmények pénzügyi gazdálkodásának – jogszabály szerinti működésének, ügymenetének – informatikai támogatását valósítja meg, és ezen keresztül a költségvetésről ad vezetői információt.

A CORSO moduljai

- Előirányzat-gazdálkodás
- Kötelezettségvállalás, teljesítés, utalványozás

- Pénzforgalom (bank/kincstár, házipénztár, postai utalvány)
- Számlázás
- Analitika
- Főkönyvi könyvelés/Főkönyvi feladás
- Eszköznyilvántartás
- Készletnyilvántartás

Általános szolgáltatásként

ASP rendszerű szoftverhasználat lehetősége
e-önkormányzati működés támogatása.

Kistérségi térinformatikai erőforrástérkép

A társulás 4 tagtelepülésén, valamint az észak-alföldi régióból további 19 település vonatkozásában elérhető digitális térképek és kapcsolódó adatok együttese. Számos térkép és elemzés érhető el a települések földrajzi kiterjedésének egészére. A teljesség igénye nélkül: területhasználat adatai, mezőgazdasági alkalmasság, topográfia, úthálózat, fejlesztési elképzelések térképi vonatkozásai, vízrajz, domborzat, kataszter. Az adatok az IKER egységes felületén keresztül érhetőek el.

Az IkeR erényei

Egyedülálló, naprakész közigazgatási tudásanyag: a végrehajtott fejlesztések eredményeképpen nem egy üres keretrendszer átadása, hanem az adott folyamatok teljes körű kiszolgálása valósul meg. Ezalatt **a folyamatok újragondolását, szabványosítását, valamennyi kapcsolódó iratminta elkészítését, a rendszer változó jogszabályok szerinti követését értjük.**

Stratégiai megalapozottság, nemzetközi színvonal: az Európai Unió CLBPS ajánlását, a Magyar Információs Társadalom Stratégiáját és a jegyzőknek készített informatikai stratégiai ajánlást teljesíti, 23 partnertelepülés összehangolt tervein alapul, a korábbi projektekkel létrehozott alapokat koronázza meg. Mindezzel több mint 170.000 ember és számos vállalkozás jogos igényét szolgálja ki.

Egyedi fejlesztési kiindulópont: a közigazgatási hatósági eljárási törvény modellezésével előállított „keretworkflow” alapján készültek az

egyres ügyek ügymenetleírásai. Ezzel **megszűnik a redundancia** több, mint 1000 önkormányzati ügy informatikai megvalósítása során, **mivel valamennyi ebben a közös keretben értelmezett.**

ASP (alkalmazásslolgáltatás): a szervereket és a szoftvereket a fejlesztők koncentráltan biztosítják, így települési beruházást, munkabefektetést nem igényel. A rendszer szolgáltatásaihoz való hozzáférés fajlagos költsége töredéke az egyedi telepítésű megoldásoknak. Fokozottan igaz mindez az üzemeltetés tekintetében.

Integráltság és komplexitás: egy azonos, tudásalapú rendszert használhat méretétől függetlenül mindegyik partnertelepülés, interneteléréssel ügyviteli, pénzügyi (VT-SOFT-CORSO) és térinformatikai (kistérségi erőforrás térkép) modulokkal. Az ügyviteli modul az igazgatási ügyvitel minden elemét együtt, egységben kezeli, beleértve az ügykezelést (iratelőállítás–iratkezelés–„három klikkes” iktatás) és az ügyintézését is.

Dobozolt szaktudás: a szoftver egyaránt tartalmazza a konkrét ügyfajtákhoz kapcsolódó, egybeszerkesztett hatályos joganyagot, az ügymenetleírást, dokumentum-sablonokat, ügyfél-tájékoztatókat.

Szakmai hitelesség: gyakorló igazgatási és informatikai szakemberek együttes munkája hozta létre és működteti, az igazgatási részeit a közigazgatási hivatal ellenőrizte.

Komfort: az ügyintézőnek/ügyfélnek pusztán a számítógép/internet elegendő, rajta mindent megtalál ügyintézéséhez, tájékozódásához, napi 24 órában, a hét minden napján (a tér és idő korlátai megszűntek).

Minőségi, ellenőrizhető teljesítmény: a programozott ügyvitel hatékonyan biztosítja a jogszerű, szakszerű, gyors, egyforma színvonalú ügyintézését, amely mérhető, a vezető és az ügyfél által is könnyen ellenőrizhető.

Esélyegyenlőség: mindegyik partnertelepülés – nagyságától függetlenül minimális díjért – ugyanazt a rendszert használhatja, az ügyfeleiket is beleértve.

Felkészítés, képzés: széleskörű szolgáltatásait az igazgatási alkalmazók többnapos informatikai és igazgatási képzésen sajátítják el, amelynek alapja a rendszer részét képező „etiKETt” elektronikus oktatóanyag.

Hivatalstrukturálás, munka- és igazgatásszervezés IKeR módra

A magyar közigazgatás történetében először nyílt valódi lehetőség arra, hogy hatékony, a munkafolyamatokat teljes egészében valós módon kiszolgáló, és ráadásul az eddigieknél olcsóbb, integrált és komplex informatikai rendszer segítse az önkormányzati–hivatali tevékenységet. A települések földrajzi helye, nagysága, lakosság- és vállalkozásszáma nem befolyásolja a szakmai folyamatok kiszolgálásának színvonalát. Azonban az IkeR sem áll meg és működik önmagában, szervezési intézkedések nélkül sziget marad. Az első választ igénylő kérdés: az IKeR csak a számítógéppel, internettel rendelkező regisztrálóknak készült-e; és egy vagy több „hivatal” működik a partnertelepüléseken? Az esélyegyenlőséget és állampolgári egyenlőséget biztosító ténybeli válasz az, hogy a hivataloknak a regisztrálni bármilyen okból nem kívánókat vagy a számítógéppel-internettel nem rendelkezőket is ugyanolyan minőségben kell kiszolgálni, amelyhez az IkeR jó alapokat kínál. 150 ügyfajtában tartalmaz ügyindító dokumentumot, bármelyik formanyomtatvány az ügyfél által a portálról letölthető, kitölthető, kinyomtatható és aláírva hagyományos módon, papíron a hivatalba bejuttatható. A hivatalban pedig ezeket beszkenelve a belső ügyintézési folyamat elektronikus úton, az ügyintéző munkáját az elektronikusan érkezővel azonos módon támogatva, belül papírtakarékosan zajlódhat. A nem formanyomtatványon, papíron érkező kérelmeket célszerű az e-rendszerbe valakinek beírni ugyanazon célból, a személyesen bejövő ügyfelek kérelmeit pedig a formanyomtatványokon rögzíteni az ügyintézőnek, majd kinyomtatni, és az ügyféllel aláíratni. (E munkára foglalkoztatási támogatással olcsón alkalmazhatók dolgozók, tehát az IkeR így munkahelyeket teremt.) Mi történhet a bizonytalan ügyfelekkel, akik nem tudják a megfelelő ügyfajtát kiválasztani? Az IkeR ügysegéd funkciója őket segíti, mert ha e-mailben leírják problémájukat, azt a rendszer nem dobja vissza, hanem a szignáló biztosít részükre további ügyfélszolgálati segítséget. Személyesen is bejöhetnek a hivatal ilyen helyzetek kezelésére szolgáló, felkészült, tapasztalt, az ügyfelek bárhová tartozó ügyeinek rendezési lehetőségeit ismerő ügyfélkapcsolati ügyinté-

zójéhez, akihez más olyan érdeklődők is mennek, akiknek gondjuk van, de a konkrét megoldási lehetőséget nem ismerik.

Mindezek révén településenként természetesen egy elektronikus hivatal működik, amelynek termelése és hatékonysága könnyen mérhető, ellenőrizhető az ügyfelek által is. Ám a legkényelmesebb, kölcsönösen időt és költséget kímélő megoldás az elektronikus út ügyfelek általi alkalmazása. Az IKeR hasznos tartalmat kínál, ami önmagában elősegíti a településen az internethasználat terjedését. Kapcsolódik azonban hozzá egy „infómentor-program“, hogy a számítógéppel, nettel még nem rendelkezők emberi segítséggel egyszerűen megismerhessék az infokommunikációs technológiák előnyeit, megbarátkozzanak használatával, élvezhessék szolgáltatásait. Az „infómentorok“ a közösségi internethozzáférési helyeken (teleházak, e-Magyarország-pontok, de a hét nagy részében kihasználatlan, tárgyi feltételekkel rendelkező iskolákban is) az egyes településrészekben, illetve az igazgatásilag körzetközpontokhoz tartozó településeken működhetnek. Jellemzően az őket keresők munkaidején kívül fogadják az embereket, elősegítik információszerzésüket a világhálóról, a kapcsolattartást a világgal (pl. külföldön tanuló gyermekkel e-mailezés, vagy olcsó internettelefonálás), megtanítják (akár esetenként általuk szervezett tanfolyamon) őket a számítógép használatára. Az „infómentorokra“ szerezhető képzési-foglalkoztatási pályázati támogatás, az IKeR révén a hivatalban felszabaduló, igazgatási és informatikai ismeretekkel már rendelkező kollégákból is kikerülhetnek. (Az IKeR így elősegíti a munkahelymegtartást.) A számítógépet, internetet már ismerők, de azzal még nem rendelkezők rendelkezésére pedig a nyilvános internet-hozzáférési helyek eszközein túl a közterületeken elhelyezendő vandálbiztos „totemszámítógépek“ állhatnak.

IKeR fejlesztési programunk más lényegi elemei (az önkormányzati hivatali munka legkorszerűbb belső támogatásának további javítása mellett) azt szolgálják, hogy az ügyfelek az általuk választható bármelyik kommunikációs csatornán (telefon, mobiltelefon, sms, internet, illetve személyesen) tőlünk azonos minőségű, korszerű és hatékony kiszolgálásban részesüljenek. A telefonos, mobiltelefonos kapcsolatokra szolgál a call center, az sms-re I-SMS – Intelligens SMS Közigazgatási Szolgáltató Rendszerünk, az internetesre pedig egyrészt az IKeR. Másrészt az adatgazdálkodást (adatkezelés, információszolgáltatás) és a közérdekű adatok valóban nyilvánosságát újszerűen és egyszerűen biztosítja másik uniós nyertes „ADATSZTÁR“ pályázati projektünk, valamint „virtuálszoboszló“ programunk teljesítése. „Virtuálszoboszló portálrendszerünk“ elemei:

- www.hajduszoboszlo.hu (önkormányzati, hivatali, városi)
- www.e-tarsulas.hu (kistérségi társulási, IKeR partnertelepülési és közös közigazgatási)
- www.szoboszlokepeskonyve.hu (a város múltját bemutató felkarolt magánkezdeményezés)
- www.szoboszloinvest.hu (befektetési)
- efog.hu/hajduszoboszlo (pályázatkezelési)
- www.telepulesbiztonsag.hu (közbiztonsági, bűnmegelőzési)

A személyesen bejövő érdeklődők, ügyfelek kiszolgálására létrehoztuk az ügyfél-információs szolgálatot és a kistérségi információs szolgálatot. Az ÜISZ egyrészt a gyalogos főbejáratnál elhelyezkedő „repcióból“, valamint három épületbeni (egy udvaron) elhelyezésünk miatt három „fiók-ügyfélszolgálatból“ (adó, szociális, illetve építéshatósági) áll, amelyek teljes munkaidőben nyitvatartanak. A „KisISZ“ e-Magyarország-pont is, itt van az adatgazdánk, valamint a pályázati tanácsadónk, ez az egység működteti az „EFOG-Elektronikus Fejlesztési Ötlet-Generátor“ internetes pályázati tájékoztató és projektötlet-fejlesztő rendszerünket, amely a kistérség minden lakosa számára díjmentesen áll rendelkezésre.

Mivel az IKeR projektben a KET. keretworkflow kapcsán kidolgoztuk a más önkormányzati igazgatási tevékenység informatikai kezelésére alkalmas módszertant, az IKeR-szolgáltatásait nem hatósági irányban is bővítjük (pl. testületi, kistérségi döntéshozatali, illetve közszolgálati munkajogi ügymenetkezelő workflow). Az IKeR rendszer a kényszerpályás, kikerülhetetlen, garantált útvonalú, dokumentált és ellenőrizhető munkafolyamat-kezelés révén hatékony minőségbiztosítási eszköz. Hivatali működésbe való könnyű beilleszthetőségét megalapoztuk az évek óta alkalmazott ISO 9001 szabvány szerinti igazgatási, valamint az ISO 17799 szabvány szerinti információbiztonsági minőségirányítási rendszerünkkel. Ezek a szervezettség és a szakmai szokásokat, megoldásokat tartalmazó szabályozottság alapvető, mással pótolhatatlan eszközeiként funkcionálnak nálunk, hasznunkra. Emellett jól segítik a dinamikus önfejlesztő attitűd kialakulását és fenntartását a teljes hivatalban, amit támogat és honorál összehangolt teljesítmény- és minőségirányítási, valamint közszolgálati juttatási (cafeteria) rendszerünk.

Összegzésként remélem sikerült igazolni: a bámilyen korszerű, hatékony infokommunikációs technológiai rendszerek csak szervezett, szabályozott, hagyományos munka- és igazgatásszervezési módszereket is alkalmazó környezetben képesek mindenki előnyére és megelégedettségére szolgálni. A mi hivatalunk elhivatottsága, fáradságot nem kímélő kreatív és innovatív, stratégiai megalapozottságú fejlesztése elősegítette városunk (különösen idegenforgalmi és közigazgatási) fejlődését, képességé váltunk mások számára is könnyen használható, adaptálható megoldások létrehozására partnereinkkel.

4. Tovább fejlesztés, ASP pályázatok

IKeR-rendszerünk 2007. január 1-én régióink 23 településén (GVOP-s társa, az ADATSZTÁR adatkezelő-információs szolgáltató csak nálunk 2007. április 1-én) éles üzembe állt. ASP alkalmazásszolgáltatási élenjáró módszerünkkel 150, mindenhol az országban egyformán intézendő ügyfajtában kínáltunk e-ügyintézési korszerű szolgáltatást, megvalósítva az EU CLBPS ajánlásának 3. szintjét (egyben készen állva a 4., az elektronikus fizetés teljesítésére, ha bevezetik ezt idehaza). Elektronikus megoldásaink további elemeit (pl. CORSO – pénzügyi szoftver, intelligens sms – közigazgatási szolgáltató rendszer, „Virtuálszoboszló” internet portál-rendszer, EFOG – Elektronikus Fejlesztési Ötlet-Generátor), valamint összehangolt teljesítmény- és minőségirányítási szisztémánkat beszámítva kijelenthető, hogy Magyarországon sehol sem folyt ilyen mértékű, kiterjedtségű közigazgatás-korszerűsítési program, mint Hajdúszoboszlón, amely ráadásul nem külső szakkégek, hanem gyakorló köztisztviselők és közigazgatásban jártas informatikusok példaszerű, közös tevékenységén alapul. Nemzetközi szinten sem jellemző – legalábbis mi partnereinkkel nem találtunk példát – az igazgatásszervezés, a minőségirányítás és az infokommunikációs technológiák ilyen módon összehangolt, egymást kiegészítő, erősítő, koncentrált alkalmazása.

Már élenjáró IKeR rendszerünk kifejlesztésének befejezése előtt elhatároztuk partnereinkkel annak továbbfejlesztését. A bármilyen emberi tevékenység modellezésére kitalált szisztémánkkal újabb fontos, sokakat érintő ügycsoportokra kívántunk ügymenetkezelő/workflow alkalmazást készíteni (pl. helyi adók, szabálysértési terület, testületi döntéshozatal, közszolgálati munkajog). Érdekesnek tűnt – sajnos meg nem valósult – az internetes „egészség-önmenedzser” elképzelésünk, ami az internet-

ről letölthető olyan program lett volna, amellyel bármely személy „élet-útmodellszerűen” kaphat információt a különböző életkorban kötelező és ajánlott védőoltásokról, szűrésekről, valamint saját egészségét hatékonyan menedzselheti.

A közigazgatási hatósági eljárás és szolgáltatás általános szabályairól szóló 2004. évi CXL. törvény (Ket) 2005. novemberi hatályba lépésével lett jogszabályi lehetősége (joga) a közigazgatásnak és ügyfeleinek e-ügyintézésre. Ez a törvényi szabályozás 2009 októberétől úgy változott, hogy az önkormányzatok már nem zárhatták ki településükön az elektronikus ügyvitelt. Emellett legkésőbb 2009. január 1-től minden polgármesteri hivatalnak az új központi szabályozásnak megfelelő iratkezelési számítógépes programot lehetett csak használni.

A korral és a jogszabályi, infokommunikációs technológiai követelmények változásaival haladva fejlődött IKeR alaprendszerünk. 2008. július 1-től rendszerünkkel csatlakoztunk a központi „Ügyfélkapuhoz”, egyedülálló térségi ASP szolgáltatásként hazánkban. Ez azt jelentette, hogy a pár perces okmányirodai regisztráció biztosította lehetőség kibővült a vállalkozások automatikus elektronikus ügyintézési lehetőségével mint kényelmi szolgáltatással. Év végére elkészült partnercégünknel a „WebIktat2008” elektronikus iratkezelő alkalmazás, amely kibővített tanúsítványt kapott az országos minősítésen. Ugyancsak 2008-ban megszületett az IKeR testületi döntéseket támogató modulja, amely a képviselő-testületi működés szervezését elektronikus útra terelte, beleértve a visszaellenőrizhető anyagtovábbítást, kommunikációt is. Emellett térinformatikai, SZOCINFO, ÖNKADÓ szakszoftver-integráló, WebTender elektronikus közbeszerzési, laccím- és ügyféltörzs karbantartó, valamint „eKÖZTÉR” közterület-felügyelet munkáját segítő részei is lettek. Az IKeR tehát egy összetett, komplex, igazgatási–jogi–informatikai együttműködésen alapuló szoftvercsomaggá fejlődött néhány év alatt, amelyben az ASP központ üzemeltetője teljes supportot, és aktuális állapotban tartást vállalt, minden elemre kiterjedően. Az IKeR portált később „élet-helyzet alapúvá” alakítottuk, ma is ez működik a www.hajduszoszlo.eu önkormányzati közigazgatási internetportálon.

Kiváló szolgáltatási palettájú és élenjáró technológiai színvonalú informatikai alkalmazási portfóliónkkal 2009-ben pályáztunk az „E-KÖZIGAZGATÁSI DÍJ”-ra, amelyet a Miniszterelnöki Hivatal vezető miniszter adományozott nekünk – pontosabban az IKeR-égisz Hajdúszo-

boszlói Kistérségi Többcélú Társulásnak – „az elektronikus közszolgáltatások és az azt támogató informatikai rendszerek fejlesztése terén elért kiemelkedő eredményeink elismeréseként”.

Nem volt ilyen szerencsénk más, az IKeR-t népszerűsítő próbálkozásainkkal. Ha már IKeR, akkor legyen siker(ünk), legalább erkölcsi, mint az e-közígj díj. Rendszerünk megismertetésére, reklámozására alkalmas eszköz lehet egy-egy ilyen „papíron vállvergetés” – rajta hát, gyerünk! 2005-ben, majd 2006-ban az uniós pályázatokat gondozó Nemzeti Fejlesztési Hivatal „Év projektje” versenyt hirdetett, melynek keretében szakmai díjban kívánta részesíteni azon projektgazdákat, akik fejlesztéseik segítségével nagymértékben hozzájárulnak az európai integrációhoz és segítik felzárkózásunkat. Egyik évben sem a mienk lett az év projektje. „Tovább az uniós úton” alapon 2006-ban pályáztunk az Önkormányzati és Területfejlesztési Minisztérium által meghirdetett „Legjobb Uniós Kistérségi Pályázat Díj”-ra. Miniszter asszony – aki később jegyző lett – nem a mienket választotta. Sebaj, 2009-ben még nekiláttunk a Települési Önkormányzati Országos Szövetsége által kiírt „Példát adó gyakorlatok” pályázatnak, ami nem jutott tovább. Abbahagytuk hát ezeket a próbálkozásokat.

Időközben volt még egy kalandunk. 2007-ben ugyanis felhívott bennünket a Miniszterelnöki Hivatal e-Közigazgatási Főosztályának vezetője, kérdezve, hogy hajlandók vagyunk-e pályázni az „Európai e-Kormányzat Díj”-ra, amihez természetesen segítséget adnak. Hajlandók voltunk, elkészítettük angol nyelven a maradék pár nap alatt a pályázatot. Beadni mégsem tudtuk, mert ők nem voltak képesek miniszterelnökünkkel aláíratni a csatolandó kormányzati támogató nyilatkozatot. (Ezért is szoktam volt mondogatni, amikor – és sűrűn tettem ezt – a kormányzatot bíráltam: tegyék ők is ezt velünk, persze csak akkor, amikor okot adunk rá.) Egyébként a díjat ekkor (is) az észtek nyerték, utólag láthatóan versenyképes lehetett volna a mi pályázatunk.

Aztán még párszor beleakadtunk az állami akadályokba. 2009. szeptember 7-én – a budai várra szép kilátást nyújtó – Krisztina körüti irodaházban (a ház egyébként a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamaráé) a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség Regionális Fejlesztési Programok Irányító Hatósága a „Térségi közigazgatási és közszolgáltatási informatikai rendszerek továbbfejlesztése” című pályázati útmutató véleményezését lezáró workshopot tartott az önkormányzati érdekképviselési szervezeteknek. Ezen hangzott el komoly informatikai szakértő szájából, hogy „nem kell mást csinálni, mint amit Hajdúszoboszló csinált”. Az Irányító Hatóság

szakemberei le is jöttek hamarosan megnézni eredményeinket, sok településen működő rendszereinket. ASP központunkban, Debrecenben az e-Közig Zrt.-nél fogadtuk őket. Kolléganőimet bemutatva a főnökük fülembe sűgva megkérdezte tőlem: „Modellek?” „Nemcsak csinosak, hanem okosak is” – válaszoltam, amit ők a megbeszélésen rövidesen igazoltak, helyre téve vendégeink tévesztéseit. További egyeztetéseinket, írásos véleményezésünket követően november 24-én a debreceni városházán az IH-vezetőitől meghallgathattuk a tervezett pályázati konstrukció lényegét és debreceni kollégáinkkal együtt bemutathattuk eredményeinket, pályázathoz kapcsolódó terveinket. Turném kezdődött, hisz prezentálhattam elképzeléseinket az Észak-Alföldi Regionális Közigazgatási Hivatal jegyzőknek szervezett szakmai értekezletin, Debrecenben, Szolnokon és Nyíregyházán.

2009. október 29-én aztán kiírták a hazánk 7 fejlesztési régiójára a pályázatot. Mivel a nemrég kapott „e-Közigazgatási Díj”-unk hitelesítette az általunk közel két évtizeddel korábban választott szakmai irányvonal időtállóságát, maradandó korszerűségét, a pályázati támogatással pedig további stratégiai céljainkat tudjuk teljesíteni, nem csoda, hogy pályázni kívántunk. (Régióinkból Debrecen és Nyíregyháza is ilyen terveket „dédelgetett” – végül kiderült, hogy mi lettünk a pályázók között az egyetlen nem megyeszékhely, ugyanakkor a legtöbb partnertelepülésnek már ASP-szolgáltatást nyújtó város.) Ehhez az alapfeltételeket kistérségi többcélú társulásunk biztosította azzal, hogy a szerverfarmot, illetve a szoftverek tulajdon-, illetve használati jogát átadta önkormányzatunknak. A pályázati kiírás alapvető célja volt „olyan önkormányzati elektronikus szolgáltató központok (ASP) – régiónként egy – kialakítása, amelyek az önkormányzatok széles köre számára lehetővé teszik e-közigazgatási szolgáltatások nyújtását és a fejlesztések eredményeként a lakosság, illetve gazdasági szereplők lehető legszélesebb köre számára elérhetővé válik az elektronikus önkormányzati szolgáltatások igénybe vétele.” Természetes, hogy csak olyan település pályázhatott, amely informatikai alkalmazási területen jelentős tapasztalattal bír – mi a konkrétabb feltételeknek is bőven megfeleltünk (pl. legalább 3 működő szakrendszere van, a felhívásban megjelölt 9-ből – nekünk szinte mindegyik megvolt; legalább 35 önkormányzattól kapott csatlakozási szándéknyilatkozat – mi régiónk 389 települése közül 82-től kaptunk). Az elnyerhető támogatás legfeljebb 1,5 milliárd forint volt, amelyből minimum 500, maximum 825 millió forintból kell létrehozni az ASP-szolgáltató központot. (Nekünk részben

meglevő eszközállományunk /a szerverfarm/ révén az alsó határt lehetett céloznunk.) A saját erő részünkről 50 millió forint, a csatlakozó településeknek ugyanennyi, amit a 2010-2013. évek költségvetéseiben kellett tervezni és folyamatosan felhasználni.

Számunkra és térségünk számára egyértelmű előnyei okán „kivételes döntéshozatali eljárást indítottam”, vagyis a bonyolult, több hónapig tartó előkészítés megkezdése előtt levélben kerestem meg valamennyi önkormányzati képviselőnk két oldalon leírva benne a pályázati eljárás lényegét, valamint indokainkat és esélyeinket. Ezt követte a 2009. december 17-i testületi ülésen a pályázat beadásához szükséges, 2010-2014. évekre szóló informatikai stratégiánk elfogadása. Lehet, hogy volt, aki elolvasta a leveletem képviselőink közül, mindenesetre a 2010. január 14-i képviselő-testületi ülésen a képviselők – egy tartózkodással – elfogadták a pályázásra irányuló javaslatomat. (Az egy döntéshozó nem tudom mitől, vagy kitől tartózkodott.)

Gondolom nem túlzok, ha azt írom, hogy hazánkban a legnagyobb eséllyel pályázhattunk – ezt sokan, még konkurenseink is így látták. Határidőben benyújtott, „IKeR – Integrált Kistérségi e-Közigazgatási Rendszerünk továbbfejlesztésével regionális szintű ASP-szolgáltatás nyújtása partnertelepüléseinknek” című pályázatunkat 2010. február 5-én befogadták. Az értékelési folyamat során később is úgy tűnt, hogy minden rendben van, mígnem 2010. április 1-i keltezéssel meg nem kaptuk az elutasító levelet! Ebben az alábbival indokolják a támogatás elutasítását:

„A Bíráló Bizottság a benyújtott pályázatokról a szakmai értékelés során kialakult pontszámsorrend alapján tett javaslatot a Támogatónak, amely alapján a pályázat elutasításra került, tekintettel arra, hogy a pályázati kiírás értelmében régióként egy, a legmagasabb szakmai pontszámot elérő pályázat támogatására van lehetőség.”

Megszerezve a bírálati lapot, egyértelműen kiderült számomra, hogy tudatosan alaposan lepontozták pályázatunkat. A tényeket – kénytelen-kelletlen – figyelembe illett venniük, e területen ezért 87%-ot értünk el (55 pontból 48-at megkaptunk). Azonban a szubjektív tényezők csak 45%-ot (45-ből 20,5 pontot) hoztak számunkra, így lett összesen 68,5 pontunk a lehetséges százból. Éppen ellenkezőleg történt ez a „fideszes” Debrecen esetében. Ő nyert tehát, pedig a „szocialista” vezetésű Nyír-

egyháza programját minősítették a bírálók a legjobbnak! Hiába, közeleddt a 2010-es, „fülkeforradalmat eredményező” parlamenti választás, a döntéshozók pedig úgy gondolták, hogy igazodniuk kell az „elvárásokhoz”.

(Úgy „nyaltak be” tehát Debrecennek, hogy annak első embere azt a valamijét nem is tartotta oda, annál inkább, mivel informatikában ő is minket tartott a legjobbnak!) Sovány vigasz lett számunkra, hogy az új kormány egyik első intézkedéseként, még 2010 szeptemberében visszavonta a támogatást a 7 nyertes megyei jogú várostól.

A történetektől érthetően nem lettünk lelkesebbek, egyre világosabbá vált számunkra a mondás igazsága: széllal szemben nem lehet

Kétségtelenül igaz, hogy egy ekkora országnak teljesen felesleges hét szolgáltató központ, és így akár jogosnak is minősíthető a döntés. 2012-ben aztán államunkban ismét feléledt az „ASP-sítési láz”, Jegyző és Közigazgatás című szakmai lapunk 4. számába egy „tartós kormányzati vezető szakértő” cikket írt erről. (Címe: Rajtvonalnál az önkormányzati ASP központ felállítása projekt.) Eszerint az átfogó fejlesztés előzményét az un. „GVOP-projektek” jelentették. A két felhívás jelentős próbálkozás volt a helyi szint informatikai támogatására. Az utólagos felmérések szerint több helyen születtek ebben eredmények, de azok fenntarthatósága komoly teher az önkormányzatoknak, így tartós megmaradásuk kérdéses. A 2010. évi 7 régiós ASP-pályázat helyett egyetlenre koncentrálnak már, amelyhez önkéntesen csatlakozhatnak az önkormányzatok. Nem olyanok vagyunk ám, hogy hitünket elveszítsük, ezért képviselő-testületünk 2012. szeptemberi 6-i támogató döntése alapján pályázatot nyújtottunk be az Elektronikus Közigazgatás Operatív Program (EKOP) keretében megjelentetett „Ágazati pályázat a közigazgatási szolgáltatások belső folyamatainak megújítására” című felhívásra, bár ezzel csak 30-50 millió forint közötti, 100% támogatást lehetett megcélozni. Programunk középpontjában – a járások közelgő létrehozása miatt – folyamataink újragondolása és azok innovatív informatikai támogatása (szoftver és hardver konszolidáció) állt. Együttműködési szándéknyilatkozat adásával csatlakozott programunkhoz a Hajdú-Bihar Megyei Önkormányzat elnöke, hogy számunkra „best practice” jelleggel, másoknak is mintául szolgálóan az európai uniós támogatási források lehívásához hasznos, a projekttervezést nagyban segítő, térinformatikai alapú „probléma- és erőforrás térkép” készüljön. Ebben a pályázatunkban terveztük még az elektronikus vendégregisztrációs, illetve a vezetői információs rendszerünk kifejlesztését.

Most sem csalódtunk az állami illetékesekben, mivel „e-Szoboszló-Hajdúszoboszló önkormányzati elektronikus rendszerének továbbfejlesztése” című pályázatunk nem részesült támogatásban. Az indoklás szerint nem felel meg a pályázati felhívás és útmutató egyik pontjának (amely szerint „biztosítani kell a projekt eredményeinek országos hasznosulását”). Persze, hogy kifogást nyújtottunk be, igazolni próbálva, hogy szabványosított igazgatási alapokra épülő (így az EKOP-priorizált céljának megfelelő) informatikai alkalmazásokkal rendelkezünk, amelyek nemcsak más településekben, hanem az állami szerveknél, hivataloknál is használhatók, mint ahogy már működnek is többeknél, ráadásul 2007. óta ASP-konstrukcióban. Igyekezetünk feleslegesnek bizonyult, mert kifogásunkat az illetékes helyettes államtitkár elutasította, mondván: „az eredménytermékeknek a projekt kereteink belül ténylegesen hasznosulniuk kell országosan.” Okkal kérdezem, melyik, részben még készülő termékkel képes bárki is igazolni a „tényleges” országos hasznosulást?

2011 elején a Kormányzati Informatikai Fejlesztési Ügynökség egyeztetést szervezett az érdekképviselőknek a tervezett önkormányzati ASP-modellről.

(Itt aztán megtapasztaltam a kormányváltást követően létrejött rémisztő légkört. A megbeszélésre érkezve a mellékhelyiséget kerestem az irodaházban, amelynek folyosóin átalakítás, átrendezés, költözködés nyomaiként dobozok, irodaberendezések voltak. Megkérdeztem egy ott mozgó hölgyet: „Balra, vagy jobbra van-e a toalett?” Mire ő, láthatóan megijedve, félve: „Nem tudom, nem mondhatom meg, nem nyilatkozhatok...” Lehet, hogy a „jobbra-e”-vel kellett volna kezdenem kérdésemet?)

Kezdetben a KIFÜ érdeklődött a mi ASP-szolgáltatásunk iránt, meg is látogattak ezért bennünket, megírtuk kérésükre a mi helyzetünket, dolgainkat. Aztán csend lett, legalábbis egy ideig. Mígnem 2016 februárjában egy községi polgármester szétküldött a neten egy „Hatékony helyi közigazgatás” című, „nem publikus” minősítésű, pár oldalas kormányzati munkaanyagot (alcíme „stratégiai elemzés” volt). Az önkormányzatokban – különösen a kisebb településeken – riadalmat keltő anyagban megdöbbentő megállapítások, következtetések szerepeltek. Ezt ki is emelte 2016. február 24-én az IT-Café „Szoftveres kontroll az önkormányzatok fölött” című hírében. A rémületre okot ad a teljes mértékű kontroll az

önkormányzatok felett, ami végső soron a megszüntethetőségüket könnyíti meg. A TÖOSZ a nem publikus elemzésre 2016. február 16-án nyílt választ tett közzé, a másfajta kormányzati szándék reményével, a cáfolatok igényével és javaslatokkal az ASP iránt megingott bizalom helyreállítására, jelezve partnerségre törekvését továbbra is, elvárva ugyanezt a kormányzattól.

Hát éppen ez az! Ezt mondtuk-írtuk, mint a pereces, állandóan, két évtizede, hogy csináljunk ASP-t magunknak, ezért csatlakozzanak minél többen hozzánk, mert ha az állam csinálja ezt meg nekünk, csak „kérhetünk és jelenthetünk” majd. Falra hányt borsó volt cselekedetünk, lepergett az érintettekről, most aztán „eszi, nem eszi, nem kap mást”, csak az államit, azzal kell beérje, ami a feje felett, nélküle készült neki az állami rejtett „boszorkánykonyhában”. Hajdúszoboszló sem tehetett mást, be kellett álljon az „egysorba”, mert a „fizetős” IKeR már csak ezért is versenyképtelenné vált az „ingyenes” állammal szemben. Emellett fenntarthatatlanná, mert az állami jogszabálygyár túltermelését képtelen lenne bárki is lekövetni és a változásokat átvezetni benne. A „partizánoknak” ma már nincs terük, nekik is az állami kaptafához kell igazodniuk a verseny nélküli (monopol) hazai világban. Szerencsémre az „állami” ASP-hez csatlakozásról a helyi döntést csak 2017 februárjában kellett meghozni, amikor én már nyugdíjas lehettem. Hivatalunk visszalép tehát az időben, legalábbis informatikai alkalmazásait tekintve. Kérdés csak az, hogy mekkora lesz ez a kényszerű hátraarc.

5. „Intelligens sms” szolgáltatásunk

Igyekszem röviden írni erről a fejlesztési kalandunkról. 2003. elején az egyik rangos konferencián előadótársam megkérdezte tőlem, hogy alkalmazható-e az sms a közigazgatásban? „Igen” válaszomat követően vele dolgozhattam együtt, Budai Balázs Benjáminnal, aki az államigazgatási főiskola fiatal oktatójaként elkötelezett híve és rangos szakértője lett az elektronikus közigazgatás fejlesztésének, különösen a mobilkommunikációért tett sokat. „Benjámink” segítségével rövidesen megismertem a Telenor-Digitania cégét, és közigazgatásnak (is) kínált szolgáltatásait. Kis idő elteltével össze állítottuk velük mobil önkormányzati pilot projekttervünket, emelt díjas sms alapú rendszer kialakítására és működtetésére önkormányzatunknál. Ebben az sms-alapú szava-

zás/közvélemény-kutatás, ügyfél-tájékoztatás mellett konkrét, egyszerűbb ügyekben ügyintézési lehetőséget is kínálni kívántunk lakosságunknak. (Pl. méhészek értesítése permetezésről, ebek bejelentése és nyilván tartásba vétele, közterület-foglalási eljárás.) Néhány héten belül aztán szerződést kötöttünk velük, sms alapú információs és ügyintéző szolgáltatás közös működtetésére. „Abszolút ASP megoldásunkat” első elemeinek közös kidolgozása után széles körben kommunikáltuk a helyi és országos médiában, az interneten, lakosságunknak pedig minden postaládába szórólapot juttattunk el róla. Ebben megkérdeztük polgárainktól (potenciális használói hazánkban elsőként, 2003. szeptember 1-től Hajdúszoboszló, Ebes, Hajdúszovát, Nagyhegyes kb. 35.000 fős lakossága lehettek), hogy használnák-e mobiltelefonjukat SMS alapú információ-szerzésre, ügyintézésre. (Tudni kell, hogy ekkor az internet-elterjedtség 20% körüli volt Magyarországon, a mobilellátottság pedig már több mint 70%-os.) Partnercégünk, a Digitania Rt. biztosította az infrastrukturális hátteret, az SMS alkalmazások kialakítását, a rendszerfelügyeletet, folyamatos – éjjel-nappal, szabadnapokon is – élőhangos ügyfélszolgálatot, a szavazási eredmények összesítését, valamint a szöveges üzenetek kiküldését. Projektünk önkormányzatunknak kezdetben mintegy 1 millió forintba került, amelyért 2 témában lakossági véleménykutatást tudtunk lebonyolítani, illetve fedezni az SMS ügyféltájékoztató modul fejlesztési és kezdeti működési költségeit. Pénz tehát szükséges volt további terveinkhez, amiben néhány százezer forintnyi összegekkel az Erste Bank (hirdetésért cserében), valamint az e-Government Alapítvány segített. A holtpontra igazán a Belügyminisztérium „Együtt a belüggyel” pályázatán a Jegyzők Országos Szövetségével elnyert 3,3 millió forint lendített át bennünket.

Mivel megoldásunk nemcsak helyben – vendégeink által is –, hanem országszerte könnyen bevezethető, munkát alig igénylő („intelligens rendszer”) alkalmazás, elkezdtük széleskörű népszerűsítését. Konferenciákon előadásokat tartottunk, szakmai lapjainkba cikkeket írtunk, az internetet, médiát is felhasználtuk (napi- és hetilapok tudósítottak róla), évenként át közzétettük ismertetőjét – a jellemzően teljes éven át megőrzött – évenkénti hajdúszoboszlói városi telefonkönyvben. Ismertető levelet csatolva alkalmazásba vételi ajánlatot küldtünk minden magyar kistérségi székhelytelepülésnek. „Belügyes” pályázatunk lehetővé tette a rendszer bevezetését Jászberényben és Kalocsán, mások pedig nem jelentkeztek rá.

Az olvasó esetleges kíváncsiságának kielégítésére magáról a rendszerről, szolgáltatásairól és fejlesztésével kapcsolatos terveinkről írok, amit újdonságként kínáltunk, végül is országunk minden lakosának, segítő hivatalos ügyeik intézését. A legalacsonyabb emelt díjjal (64 Ft + ÁFA = 80 Ft, ami üzenetenként nettó 15 Ft bevételt jelentett a szoboszlói hivatalnak) működtetett szisztéma tesztüzeme során kistérségünk lakosainak egy kérdést kellett megválaszolni („Használná-e mobiltelefonját polgármesteri hivatali ügyintézésre, információszerzésre?”). Aki „Igen”-t küldött válaszként, ezzel regisztrálta magát, így az önkormányzat – az akkori 160 karakteres korlátra figyelemmel – automatikus üzenetként közleményeket, tájékoztatókat küldhet számára (amíg a „stop” elküldésével a megadott telefonszám ki nem iratkozik). Ezt az első SMS-t automatikus válaszüzenettel nyugtáztuk: „Üzenetét köszöni a polgármesteri hivatal. Fogadóidőnk:... Hivatali információ: (telefonszámunk)”. Ez eltárolható volt, tehát a regisztráló 80 forintja nem volt kidobott pénz. A regisztrációs lehetőség folyamatosan fennállt. (Az egyik országos szakértő észrevette, és egy kiadványban le is írta, hogy a regisztrációval és a rendszer további lehetőségeivel – ugyan nem hiteles, de pontos és egyszerű, ráadásul olcsó – közvetlen demokrácián alapuló, akár többszáz ezer résztvevős lakossági szavazások is lebonyolíthatók.)

„I”-ntelligensnek azért nevezhattük, mert számítógépes szoftver háttérrel támogatva általunk előre megtervezett típusformátumokkal működött, kódszavakkal lekérdezhetően, amelyre pillanatokon belül automatikus válaszüzenetet küldött. Az akkor 160 karakteres korláton belül ügyintézési információkat nyújtott. Egyrészt helyi kistérségi információs moduljával a körzetközponti polgármesteri hivatal félfogadási idejéről, telefonszámokról, vezetők fogadónapjáról, illetve aktuális, fontos hírekről, történésekről. Lekérdezhetőek voltak az országosan egyformán szabályozott és intézendő, államigazgatási hatósági egyedi ügyek rendezéséhez szükséges információk. (Pl. „info utlevel 1” kódszámra választ adott, hogy mivel felszerelkezve kell menni bármelyik okmányirodába, a 18 év alatti igénylő útlevél ügyének elintézéséhez.) Lehetőséget kínált véleménykutatásra, közösségi szavazásra, fontos települési/térségi politikai témában – helyben különböző csatornákon kommunikált kérdésben („egyetért-e”, „támogatja-e”, „kívánja-e”, - „igen” vagy „nem” válaszlehetőséggel). Olcsón (akkor 12 Ft/üzenet tarifával) tömeges üzeneteket lehetett kiküldeni az adatbázisban regisztráltaknak, fontos intézkedésekről, eseményekről. Mód nyílt „célcsoportos figyelmeztető üzenetek”

továbbítására – pl. ebtulajdonosoknak oltásról, méhészeknek permetezésről –, amennyiben ilyen adatbázist összeállított az érintettekről a hivatal. Ezen első modul – elvileg – hazánk minden lakosa által elérhető szolgáltatásokat kínált, 16 – főleg országos illetőségű okmányirodai – ügykategóriában, 30 ügyfajtában, közölve, hogy mi szükséges az adott ügy intézéséhez. A Jegyzők Országos Szövetsége égisze alatt kértük a jegyző kollégákat a rendszerismertető és a kódszótár internet-honlapjukon történő elhelyezésére, amivel „ingyen és munkabefektetés nélkül” nagy segítséget tudnak adni lakosságuknak. (Igaz, így a rendszerünket használva a bevételeinket is növelték.) A másik lehetőség a kistérségi többcélú társulás vagy a körzetközpont általi alkalmazás, éves szinten mindössze 560.000 forint + ÁFA használati díjért. Az általunk felkínált lehetőség azonban senkit sem érdekelt büszke hazánkban! Így „virtuális kistérségi információs szolgálatunk” ezen érdekes eleme sem vált „mindenki hasznára”.

Tárgyilagosan meg kell említeni, hogy az I-SMS kezelése, használata az akkori korlátok (kódszavas lekérdezés, max. 160 karakter) miatt nehézkes volt, népszerűvé emiatt nehezen válhatott volna. A technológiai fejlődés azonban nem állt le, megnyílt a számítógépes rendszerekhez hasonlóan a WAP (mobilinternet), illetve a „legördülő menü” lehetősége a mobil eszközökön is. Szóhettünk tehát újabb terveket. Fejlesztési koncepciót állítottunk össze, az eddigi I-SMS-t részben felváltó, legördülő menüt használó, „KÖZ-INFO” újdonságunkra, 2006 őszén. A rendszer ügyféloldali aktivizálása az „I-SMS” üzenet megjelölt telefonszámra elküldésével lett volna lehetséges. Ezzel a KÖZINFO regisztrációval nyílt volna meg a regisztráló számára a választási lehetőség: szolgáltatásait kéri vagy nem kéri? „Igen” válaszra ingyenes menürendszert kapott volna a szolgáltatás portfólióról. (A legördülő menüt az újabb, telefonokra gyárilag elhelyezett, távolból programozható kártya tette lehetővé.) Másik lehetőséget a felhasználó térbeli helyzetének meghatározásához szükséges cellainformáció (a mobilszolgáltatóktól megkapva) biztosított volna számunkra. Például az adott kistérségbe érkezők üdvözlő üzenetet kaptak volna rendszerunktől automatikusan, majd igényükre turisztikai, kulturális programok, közlekedési vagy veszélyhelyzeti hírek lettek volna könnyen elérhetők számukra. KÖZINFO szolgáltatásunk (alacsony díjért elérhetően) mindenekelőtt hivatali alapinformációkat nyújtott volna. Statikus, ritkán változó körben a felfogadási időről, telefonos- és internetes elérhetőségekről, adómértékekről, míg a dinamikus, vagyis sűrűn változó körben időszakosan aktuális önkormányzati híreket,

pályázati lehetőségeket stb. tartalmazott volna „Hétköznapi bosszúság-elhárításra” díjmentes („zöld-számos”) menürészt is kialakítottunk; a „Hivatal figyelmébe” cím alá üzenetet küldhetően, azonnali válaszüzenettel („Köszönjük jelzését, intézkedünk, választ küldünk.”). Az „ADATSZTÁR” szoftverünkben levő adatbázis közérdekű, közhasznú körét lekérdezhetővé tettük volna.

A „Katasztrófainfó” modul ugyanígy szakmailag részleteiben kidolgozott volt, az alábbi célokat szolgálóan:

- ezen egyre fontosabb területen nyújtunk egyszerűen elérhető, lényeges információt (ha nincs veszélyhelyzet a katasztrófavédelmi szervezetről, ha bekövetkezik ilyen, akkor arról);
- alapszolgáltatásként kínáljuk fel az időjárási veszély-előrejelzést (pl. eső, szél, hó, vihar), illetve jelezzük a közlekedési akadályokat (pl. úthibák, útépités, baleset);
- hívjuk fel a figyelmet a kapcsolódó, részletesebb információnyerést szolgáló eszközökre (pl. internetportálok, telefonszámok);
- biztosítunk bejelentési, jelzési lehetőséget a közönségnek is (pl. balesetről, természeti akadályról, úthibákról), nyugtázással.

Az I-SMS-ben regisztráltak adatbázisában levők szereplői lettek volna a „katasztrófainfó” modul tájékoztatási célcsoportjának, amivel ezen hírvivő, véleményalkotó közeg folyamatos tájékoztatását, illetve az érintettek riasztását is könnyedén meg tudtuk volna tenni. Egyszóval általános tájékoztató és riasztó, illetve konkrét katasztrófavédelem-kezelő szolgáltatáscsoportokkal rendelkező (akár a „katasztrófaturisták” igényeit is kezelően). Jó lett volna, ha létrejött volna, mert többször tapasztalható volt az ország különböző helyein: veszélyhelyzetből akkor lett igazán katasztrófa, amikor a laikus illetékeseknek, pl. egyes polgármestereknek, intézkedniük kellett, ráadásul kezdetleges eszközökkel (hangosbeszélő kocsik, telefon, futár stb.).

E terveinkből már nem lett valóság, mert a rendszerünk iránt olyan minimális volt az érdeklődés a lakossági ügyfelek, az önkormányzati hivatal és az állami szervek részéről, hogy 2008-ban felhagytunk I-SMS rendszerünk üzemeltetésével, mindhárom ezt alkalmazó városban.

III. TUDOMÁNYOSSÁG

Tanácsi titkársági osztályvezetőként a kisvárosi szervezeti modellre irányuló országos igazgatás-korszerűsítési kísérletezéskor kezdtem – akkori jó közvetlen főnökömmel, gonoszkodva: hogy ne maradjak „felügyelet” nélkül – megjelenni szakmai konferenciákon. Az önkormányzati szisztémára „átállást” követően, immár jegyzőként, elmentem az akkor alakult, a köztisztviselők felkarolását, érdekképviselését céljául kitűző Magyar Közigazgatási Kamara Országos Közigazgatási Napok nyíregyházi, illetve kecskeméti rendezvényére. Az érdekképviseleti szerv ezt a programot 1995-ben megismételte, közülük a Gyulán, Kecskeméten és a Debrecenben tartott három alkalmon ugyancsak megjelentem. Később még szerveztetett hasonló rendezvényeket a kamara „Elmélet a gyakorlatban” jellegével, ahol a tudományban működő szaktekintélyek előadásaihoz, legalább korreferátummal, gyakorlati szakemberek, így jegyzők is kapcsolódtak. Veszprémben minden évben – még őszi strandidőben – egy héten át zajlott a Közigazgatási Nyári Egyetem, erre mindig szakítottam időt. A konferenciák az ismerkedési lehetőség és szakmai tapasztalatcserére mellett nemcsak szórakozásra, hanem „bátorságmerítésre” is jó lehetőséget kínáltak. Így bátorságszerzésre a fórumokon való megnyilvánuláshoz, a lehetséges mondanivaló értelmességének, hasznosíthatóságának felismeréséhez – mert sokáig nem értettem: egyesek honnan veszik ezeket. Aztán rájöttem: csak akarni és merni kell, a publikálás is fog menni, és ezt számomra kötelezettségnek tekintetem azért, mert ilyen kiváló lehetőségeket kínáló helyen dolgozhatok, mint Hajdúszoboszló. Úgy vélttem, hogy emiatt „erkölcsi kötelességem” a nehezebb helyzetű kollégák támogatása.

1. Szárnypróbálgatás

Publikáló tevékenységem 1995-ben kezdődött, amikor vettem a bátorságot és megírtam „Reflexiók a kis- és középvárosi polgármesteri hivatalról, mint munkaszervezetről” című 20 oldalas „zsongémet”. (Aki nem tudná, a „reflexió” nemcsak megjegyzést, észrevételt, hanem szemlélődést, elmélkedést, no meg önmegfigyelést is jelent.) Mottóm az volt: saját ismereteimmel, tapasztalataimmal, segíthetem a nyugodtabb, könnyebb, sikeresebb jövőt. (Micsoda naivítás munkált bennem, mert hittem, hogy

én is alakítója lehetek a történelemnek, nemcsak elszenvedője.) Hajdúszoboszlót ebben „nagyvárosnak kicsi, kisvárosnak nagy, céljaiban bizony nagy település”-nek minősítettem. Most lapozgatva kezdetleges művemet, jókat kuncogok magamban: szerencse, hogy csak én olvastam, csak nekem maradt meg – de azért csatolom a háttér-dokumentációhoz, mert „történeti részanyagként” talán még valaki hasznosítani tudja. És tessék, mit ad isten! Erősödő önbizalmamat jelezte, hogy nekiestem a „magasságos” Belügyminisztérium polgármesteri hivatali modelltervének (írásomat a Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó „Hírlevél – Módszer-tan az önkormányzatoknak” című füzet-sorozatának 1996. évi 20. számában megjelentette.) Kritikai észrevételeim („a szándék és a törekvés dicsegetes, de az eredmény – véleményem szerint – kérdéses”) mellett leszögeztem benne: a „valóban modell” szükségessége nehezen vitatható, hisz kiindulási alapot és mércét jelentene az önkormányzatoknak, muni-ciót a polgármestereknek és a jegyzőknek. Ám azt szervezeti, létszám, dologi-technikai és javadalmazási (bér) „minimumokat” tartalmazó aján-lásként kellene megfogalmazni, mivel a hivatal állapota a képviselő-testület hozzáállásától függ.

Összegzésként írtam ekkor:

„Napjaink korszerű polgármesteri hivatalának megfelelő munka-szervezésre, jól irányított és vezetett, összehangolt működésre, ér-telmes és célszerű követelményrendszerre, jó információ-ellátásra és –kezelésre, korszerű technikai eszközökre és munkatechnoló-giai módszerekre, képzett, tapasztalt (rátermett), megbecsült, fel-adat- és hatáskörrel ellátott, ezáltal felelősséggel bíró, a köz szol-gálatára kész és képes munkatársakra van szükség. Ezt takarja a valóban modellértékű hivatal kategóriája.”

Első előadásomat 1993. október 8-án, Pécsen a Magyar Statiszti-kai Társaság „Foglalkoztatás és statisztika” témájú konferenciáján tartot-tam, a szervezők felkérésére. Az illusztris társaság nagy nevei között lámpalázam mégsem akadályozott meg abban, hogy elmondjam „Ön-kormányzat, foglalkoztatás, szociális gondoskodás” című szekció-előadásomat, 25 percben.

Gyorsan teltek az évek, sohasem unatkoztunk egy percig sem az önkormányzati vonalon. Mégis elvállaltam egy nagyobb terjedelmű „könyvszerűség” összeállítását, amit egy „Jegyzők a közigazgatás fej-lesztéséért” vagy „Közigazgatási praktikák” című, tervezett füzet-sorozat

első darabjának szántam. Szándékom az volt, hogy ezekkel mutassuk be mi, jegyzők a valóban modellértékű polgármesteri hivatal „mibenlétét”. Nem ijedtem meg attól sem, hogy „szerzeményemet” véleményezésre elküldjem a, mondjuk úgy „felügyeleti szervünk”, a Belügyminisztérium Önkormányzati Főosztálya vezetőjének. Ő nagyon hasznos ötletnek tartotta a füzet sorozat jegyzőegyesületi keretben történő beindítását, hiszen: „Így olyan kiadványok szülehetnek, melyeket gyakorló szakemberek írnak, közreadva mindazon tapasztalatokat, gyakorlati fogásokat, melyeket munkájuk során alkalmaznak. Mindezek mellett a sorozat alkalmas arra, hogy az elméleti szakemberek által kidolgozott teóriák gyakorlati megvalósíthatóságáról megbízható véleményt alkosson.” Na ugye, mondtam én – ám mielőtt elhatalmasodott volna rajtam a meglegedettség, bőven kapott kritikát is a művem. Ezek közül a legfontosabb az volt, hogy művem „az önkormányzati működés széles vertikumát átfogva vet fel újszerű megoldásokat. E sokszínűség erénye, de egyben hátránya is az anyagnak, mert így az egyes témákból csak „ízlelőt” kap olvasója. Szélesebb kidolgozásra ez a terjedelem kevés, nem nyílik mód az egyes formák előnyeit gyakorlati szempontból széles körűen elemezni, pedig ez lenne az a többlet, amelyet egy ilyen típusú kiadvány hozzátehet az elméleti tanulmányokhoz. Ennek megfelelően javaslom megfontolni jelen anyag több részre történő szétválasztását és egy-egy rész bővebb kidolgozását.” Következtek aztán több mint öt oldalon a konkrét észrevételek, javaslatok – az volt a véleményem, hogy teljesen helytálló volt a részletes kritika, anyagom ezt „megérdemelte”.

Természetesen „nyersanyagomat” átdolgoztam, és az alábbi címen próbáltam hasznosítani a kritikákat: „Javaslat kis- és középvárosi önkormányzati újszerű működési módszerek és korszerű szervezeti formák alkalmazására.” Mondanom sem kell, nemhogy sorozat, de egyetlen kiadvány sem lett belőle. Biztos jobb is így, mai szemmel úgy látom, lapozgatva a háttér-dokumentációba elhelyezett, másoktól „összeollózott” anyagomat. (Nem titok ez sem, aki akarja, elolvashatja.)

Biztos ennek, no meg a különböző (hajdúsági, városi, országos) jegyzőegyesületekben való „buzgólkodásomnak” volt köszönhető, hogy 1999. február elején felkérést kaptam a Magyar Közigazgatás című országos szaklap szerkesztőjétől (aki a BM Önkormányzati Főosztályának vezetője volt) egy 18-20 oldal terjedelmű cikk megírására az alábbi témában:

„A települési önkormányzati közigazgatásban alkalmazott eredményes megoldásokról a közszolgáltatás-szervezés, illetve lakossági szolgáltatás, avagy az idegenforgalom fejlesztése, menedzselése terén.”

A „Települési önkormányzati ügyfél- és információs szolgálat” című tanulmányom a lap 1999. augusztusi számában jelent meg. Vázoltam benne az információkezelés és az informatikai rendszer anomáliáit, követelményeit, a szolgáltató-település feltételei, lehetőségei körben a hatékonyan működni képes polgármesteri hivatal jellemzőit, valamint az önkormányzati ügyfél- és információs szolgálat tervét. Az utóbbi hatékony igazgatás-szervezéssel, informatikai rendszerrel (KÖZ-ÜGY szoftvercsomag) működve nem ügyintézők egy irodába telepítését, de nem is az ügyfelek irodahelyiségek, ügyintézők közötti szaladgálását takarja, hanem az információk számítógépes hálózaton áramlását és az azonnali vagy garantáltan rövid határidejű döntéshozatalt. Összességében a szolgálat a következő funkciókat láthatja el (Gáspár Mátyás munkássága nyomán):

- intézkedő: lakossági ügyek hatékony, szakszerű, gyors megoldása,
- tájékoztató: polgárok közügyekben történő eligazodásának segítése, közérdekű, közhasznú információk szolgáltatása,
- tanácsadó: hozzájárulás a problémák megoldásához nem önkormányzati ügyekben (lehet eseti, rendszeres vagy állandó tevékenység),
- közvetítő: nem hivatali (jegyzői) önkormányzati hatáskörbe tartozó egyes ügyekben eseti közreműködés,
- kiegészítő irodai szolgáltatások nyújtása: pl. (gyors) másolás, számítógép, telefonos megoldások.

2. Termékeny időszak

Az ezredfordulótól aztán megindult „szakmai megnyilvánulás-sorozat”. Ez összefüggött a jegyző egyesületek virágzó korszakával, a „Jegyző és Közigazgatás”, illetve a rövid ideig működött, majd ebbe be-

olvadt „Közigazgatási Informatika” szaklapunk megindulásával. Azzal is, hogy a különböző konferenciaszervezők, lapok szerkesztői kerestek és személyemben találtak egy olyan szakembert, aki jártas volt az elméletben, emellett egy nem akármilyen fejlődést produkáló városban a gyakorlatban végzett közigazgatási és fejlesztő tevékenységet. Ráadásul ingyen, kivételes esetben olcsón hajlandó volt szerepelni abban a reményben, hogy érdekeset, hasznosat tud produkálni a közönségnek. Így aztán 15 év alatt 57 előadást tartottam, 29 cikket, 2 szakkönyvet írtam, két (lásd: publikációs jegyzékem) érdeklődésemből adódóan jellemzően informatikai témájút, amelynek eszenciáját ebbe a könyvembe többnyire már beledolgoztam. Az 1993-tól minden évben megtartott országos jegyzőkonferenciáról az elhangzott előadásokat tartalmazó könyv jelent meg évente, amit minden résztvevő megkapott (csatolom szinte mindegyiket a háttér-dokumentációhoz). Ezért most nézzük röviden a kivételeket, különösen a nem kizárólag informatikai előadásaimat.

Leginkább az exkluzív, rangos, nem elsősorban jegyzői körben szervezett rendezvényekkel foglalkozom azért, mert ezeken nemcsak közigazgatási szakmai, informatikai közönség vett részt, így talán közigazgatási informatikai laikusoknak is érthető módon fogalmazott előadásokat sikerült tartanom.

A szakmai lapunk által 2001. február 21-én szervezett konferencián tartott legelső előadásommal kezdem. A rendezvény fő témája a „Jegyző és az internet” volt, én pedig „Az önkormányzatok internetes fejlesztései” címmel tartottam előadást.

Azzal kezdve, hogy:

„A közeg, amelyben dolgozunk, meghatározza informatikai fejlesztési lehetőségeinket, mozgásterünket, jelzi a döntéshozók szemléletmódját. (Utóbbit jó irányba befolyásolni a legfontosabb feladatunk)... Az egyszerű önkormányzati képviselő mondta a 2000. év informatikai problémája megoldásához pénzt kérő jegyzőnek: Öt éve már vettünk egy számítógépet, nem újabb szükséges, hanem a meglévőt kell hatékonyan használni.”

Folytattam az internetről önkormányzati berkekben tapasztalható véleményekkel:

- divathullám (amely elmúlik majd nyom nélkül – legalábbis nálunk),
- e-(szement) informatikusok újabb trükkje (bennünket persze hidegen hagy),
- hálóra fel nekünk is (csináld informatikus, mi majd nézzük),
- honlapot „bütykölünk” (nem kell ahhoz informatikus, mi is meg tudjuk csinálni),
- a valós világot szeretnénk virtuálisan visszatükrözni (szakértelemmel, szervezéssel, csapatmunkával, ötletekkel, precizitással).

Kijelentettem, hogy az információs fejlesztés csak akkor lehet sikeres, ha a vezetés összefüggéseiben és tökéletes egységben látja információs rendszerét, és a felhasználó igazgatási szakma együtt dolgozik az informatikaival. Aztán pedig vázoltam, hogy mit jelent(het) az internet az önkormányzatoknak, milyen előnyöket eredményez(het).

Szélesebb közönség előtt – a pécsi szereplésem után – először 2003. március 6-án tartottam előadást, mégpedig a híres Gerbeaud-ban, Budapesten, a „Figyelő” gazdasági hetilap elit közigazgatási-gazdasági vezetői körnek „e-Government-Szolgáltatói hivatal és demokrácia” címmel szervezett rendezvényén. „Mintaértékű e-alkalmazások Hajdúszoboszlón” címmel végigvettem a számítógépesítésben eddig elért eredményeinket, jelezve valóban alkalmas igazgatási szoftver alig található a piacon. Mi is belefutottunk első kudarcunkba, mivel azt hittük egy megvásárolt térinformatikai rendszer „varázsszerként” enyhít gondjainkon (pedig az csak támogató eszköz és megjelenítési felület). Ezt követően bemutattam a szigetalkalmazásokat felváltani képes integrációt és a komplexitást célként kitűző KÖZ(igazgatási)-ÜGY(menetek) tervünket. 2003. április 10-én egy alapítvány, „Felkészítés az információs társadalomra” programja keretében konferenciát rendezett a budapesti Park Hotel Flamencoban „Önkormányzati lehetőségek az informatikában” címmel. Felkérésükre stratégiai lehetőségeinkről tartottam előadást, elemezve az információs társadalom „feudális állapotú” közigazgatásunkkal szemben támasztott követelményeit.

Felüldülésként következzenek „A mobil mint új kommunikációs csatorna a lakosság és az önkormányzatok közt”. Ezzel a címmel tartottam előadást a norvég TELENOR tulajdonában levő Digitania cég vezérkarának 2003. november 5-én, a Corinthia Grand Hotel Royalban tartott zártkörű konferenciáján. (Amit aztán a cég elnök-vezérigazgatójának a norvég nagykövettel közösen adott estélye követett a Kiscelli Kastélymúze-

umban.) Az előadás „duett” volt, mivel a mobiltelefonia igazgatásban való felhasználásának legnagyobb hazai „fiatal apostolával” együttesen léptünk fel. Az eszköz közigazgatásba való bevezetését az indokolta, hogy akkor még lényegesen elterjedtebb volt az internetnél, és emellett mindig kéznél volt. Erre is figyelemmel bemutattuk a Digitaniával közösen kifejlesztett „I-SMS –Intelligens SMS” lakossági (ügyfél) tájékoztató rendszerünket.

A Hajdúszoboszlón kívül Jászberényben és Kalocsán működött I-SMS rendszerünkről több helyen tartottam még előadást. Mindig hangsúlyoztam, hogy a különböző kapcsolatlétesítési módok – személyes megjelenés, telefon és mobiltelefon, internet – közötti választás joga az ügyfélé, a mi dolgunk az, hogy mindegyiken azonos minőségű kényelmi szolgáltatást kapjon. Talán nem véletlen, hogy mi fejlesztettük ki kreatív csapatunkkal (Digitania SMS szolgáltató partnerünket is ideértve) az első formalizált SMS alapú közigazgatási tájékoztató és ügyintézésre is alkalmas rendszert. Ez volt az első ilyen hazánkban, és egyben világritkaságnak is számított.–,

Voltam vendég a szolnoki Hozam Klubban is, 2003. november 20-án az IBM által „Az e-önkormányzat alapjainak megteremtése” címmel rendezett szakmai napon. A résztvevőknek bemutattam a VT-SOFT partnercégünkkel közösen kifejlesztett CORSO – önkormányzati pénzügyi rendszerünket. (Ezen azért dolgoztunk sokat, mert a piacon nem találtunk az önkormányzati gazdálkodást hatékonyan támogatni képes, szakmailag hiteles szoftvert.)

Az egyik legjelentősebb hazai informatikai konferencia az évenként a Club Tihanyban tartott „Internet Hungary” sorozat, amelynek 2004. évi eseményén felkérést teljesítve módomban állt előadni és szekciót vezetni. Nem akármilyen bátorságot tükröző címet adtam előadásomnak: „Az ideális önkormányzati informatikai rendszer”. Erre aztán tényleg mindenki kíváncsi lehet, véltem én. Bemutattam benne az önkormányzati informatikai korszakokat (igazgatási „szigetalkalmazások”, ágazati támogató rendszerek, „fésliker” térinformatika, irodaautomatizálás, Office programok, internet – jellemzően még információszerzésre, intranet, majd a „vízvázalató”, a komolyabb lakossági szolgáltató okmányirodai hálózat), az ügyvitel elemeit. Ideálisnak a mérettől függetlenül mindegyik településnek azonos szolgáltatást a szükséges mértékben nyújtó, komplex és integrált IKT alkalmazást minősítettem. „Ultraideálisnak” pedig a hagyományos, illetve elektronikus eszközökkel online,

nonstop tájékoztatást, távügyintézést nyújtó szervet, amely az érdeklődőknek, ügyfeleknek általuk választható módú, de mindegyiken azonos minőségű szolgáltatást kínál.

Üzleti vezető körökben népszerű lap volt a +Napi Gazdaság+, aminek 2009. október 27-i e-közigazgatásról tartott konferenciáján szintén felkértek előadás tartására, amelyet „Ráció, információ, kommunikáció – Önkormányzati szervezetfejlesztés” című, tevékenységünket jórészt összegző anyagommal teljesíttem.

Az igazi informatikai összegrést a rendkívül rangos szervezők által a Miskolci Egyetemen 2009. március 31-én „Az elektronikus közigazgatás alkalmazásának lehetőségei és elkerülendő kockázatai” tárgyú szakkonferencián adtam meg. Itteni előadásom címe: „E-önkormányzat: esélyek – kalandok – eredmények Hajdúszoboszlón” volt. Ebben vázoltam induló fő céljainkat, másfél évtizedes előkészítési, alapozó fejlesztési tevékenységünk elemeit, benne a pályázatainkat, majd a valódi e-ügyintézést megvalósító IKeR – ADATSZTÁR rendszerünk lényegét. (A korábbi közigazgatási korszerűsítési kormánybiztos utána azt mondta: ha tudta volna, hogy ilyen jó dolgot csinálunk, jobban támogatott volna bennünket. Hát igen, erre mondják: eső után köpönyeg!)

„Hattyúdalomra” kaptam még egy lehetőséget jó sorsomtól, mégpedig a végre Hajdúszoboszlón, 2016. szeptember 7-9-én megrendezett XXIV. Országos Jegyző-Közigazgatási Konferencián. Itt IKeR fejlesztő társammal kritizáltuk az állam által az önkormányzatokra kényszerített ASP alkalmazás-szolgáltató rendszert. (Ugyanis az általunk 10 évvel azelőtt készítettet ennél jobb rendszernek tartottuk – sovány vigasz ez nekünk!)

Remélem maradt még olyan olvasó, aki kitart pár mondatos még mindig informatikai közlendőim olvasásában. Az egyik konferenciaszervező cég, az Institute for International Research – (IIR) Hungary exkluzív rendezvényein sokszor tartottam előadást (ezek szerint nem voltam unalmas beszélő). Itteni debütálásom 2004. március 24-én a „Nyíltan az e-közigazgatásról” című alkalmon történt a nekem szép emlékű Thermal Hotel Margitszigetben. Ekkor előbb Pajna Sándor tartotta meg a „Tudásalapú workflow, mint a közigazgatási munka felgyorsításának letéteményese” című prezentációt közös IKeR projektünkről, én pedig követtem „M-government Hajdúszoboszlón...” címen az I-SMS rendszerünket előadva. (2008. március 19-én mégsem informatikát adtam elő, hanem összehangolt teljesítmény- és minőségirányítási rendszerünket mutattam be.) Működő IKeR rendszerünkkel is szerepelhettem itt, a 2008. novem-

ber 3-án megrendezett „E-ügyintézés” rendezvényen, az „Önkormányzati elektronikus ügyvitel – egy integrált rendszerrel” címmel tartott prezentációmmal.

Ígéretemet teljesítendő ideje rátérnem a nem feltétlenül informatikai témájú előadásimra. „Kakukktojás-tartalmat” először 2001. május 31 – június 1-jén, a Jegyzők Országos Szövetsége küldöttgyűlését kísérő, a helyi adókról szóló konferencián tartottam. „Adóhatáskörök, adóellenőrzés” cím alá szuszakolt mondandóm lényege az volt, hogy törvény szerint a jegyzőnek csak államigazgatási feladatot, hatáskört lehet megállapítani, mégis mi gyakoroljuk az önkormányzati alapjoggal, a helyi adókkal kapcsolatos hatósági jogkört. Az a furcsa, a hatásköröket vegyítő szabályozás számos gondot okoz, pl. képviselő-testületnek sem adhatunk konkrét információt az adótitok intézménye miatt. (Alkotmánybírósághoz is fordultunk emiatt, de nem nyertünk.) Emellett felvázoltam speciális adóérdekeltségi rendszerünket.

Többször tartottam előadást – néha szemináriumot is – az Államigazgatási Főiskolán és jogutódjainál, jellemzően informatikáról. Azonban, hogy ne tartsanak „szakbarbár informatikai jegyzőnek”, 2003. április 9-én vállaltam előadást a jegyzők hatósági ellenőrző szerepének tárgyában. A feladatellátás része az ellenőrzés, bemutattam ennek fajtáit, módszereit, gyakorlati fogásait, eszközeit. (Természetesen megemlítettem erre is alkalmazható szoftverfejlesztéseinket.) Aztán jöjjenek csak az építésügyek is, mint a legbonyolultabb, az ügyintézőt, ügyfelet egyaránt fárasztani, bosszantani képes eljárásfajta. Itt is hajlandó voltam bemenni az „oroszlánbarlangba”, előadást vállalva az Építésügyi Szakmai Kollégium által 2005. május 31-én szervezett V. Országos Építésügyi Konferencián. Mondandóm címe: „Milyen informatikai célok tűzhetőek ki az építésügyi hatósági ügyintézésben?” Az IKer – ADATSZTÁR saját fejlesztésű, az építésügyi hatóságunk által használt szakszoftvert ajánlottam.

Természetesen megemlítem a minőségügyet is. Összehangolt teljesítmény- és minőségirányítási rendszerünk bemutatásával az egyik főszereplője voltam az ISO 9000 Fórum által 2003. szeptember 12-én, Balatonfüreden (egyik kedvenc városomban) szervezett „Minőségmenedzser a közigazgatásban” című rendezvénynek. Ezt a témát még sokszor előadtam máshol is, így például a „IIR Korszerű közigazgatás” konferenciáján, 2008. március 18-án.

Végül, de nem utolsó sorban, az informatika és a szervezetfejlesztés-igazgatásszervezés melletti harmadik kedvenc területéről, a pályázatkezelésről írok pár sort, engedelmükkel. E tárgyban első előadásom 2003. december 16-án volt, a Magyar Közigazgatási Kar megyei tagozata és a megyei Közigazgatási Hivatal által Debrecenben tartott konferencián. Összesen másfél óras (!) előadásom két témája: „Pályázatkezelési, forrásszerzési technikák az európai uniós csatlakozás küszöbén”, illetve „Az európai közigazgatási térhez illeszkedés, ügyvitel-korszerűsítés” volt. (Azért volt bátorságom ezeket elvállalni, mert nemcsak jogi informatikus másoddiplomát szereztem korábban, hanem több uniós, benne „pályázatos” stúdiumot is elvégeztem.) Szóval az első témában hangsúlyoztam felelősségünket ennek a forrásszerzési lehetőségnek a kihasználásáért, majd ismertettem „saját” pályázati eljárásunkat, annak egyes részeit. Akkoriban még gond volt a megjelenő pályázati felhívásokról az információszerzés, mert nem volt egyetlen, hiteles lelőhelyük, több mint 50 honlapot kellett figyeljünk. Bemutattam az általunk használt Elektronikus Fejlesztési Ötletgenerátor (EFOG) interaktív pályázati tájékoztató és projektötlet fejlesztési rendszerünket.

Aztán következett egy, a Magyar Jogász Egylet által szervezett rangos konferencia 2005. június 17-én, Miskolc-Lillafüreden, a varázsos környezetű Palota Szállóban. Ezt a legjobb egyetemi barátom, évfolyamtársam szervezte. Előadót keresve felhívott egy országos hírű közigazgatási jogi szaktekintélyt, aki a téma szakértőjeként, meglepetésére, engem ajánlott. Büszkék is voltunk erre, majd szereplésemre, mert igen jól sikerült. Az „Uniós lehetőségek kihasználása a közigazgatásban – kistérségi összefogással” című előadásomban vázoltam az önkormányzati működési folyamatokat, az uniós tagság révén keletkezett jegyzői-hivatali többletfeladat-dömpinget, majd beszéltem az EFOG-gal segített pályázati rendszerünkről. Addigra kistérségünkben, a közösséggel interaktív együttműködéssel közel 100 projektvázlatot állítottunk össze, amit „kistérségi projektorientált fejlesztési programmá” gyúrtunk össze. Erre alapozva indítottuk el sikeres pályázatkészítő-tevékenységünket, az általunk benyújtottak 2/3-a el is nyerte a pályázati támogatást.

Az EFOG-ot fejlesztő, működtető Fatimex-Euro Kft. ügyvezető igazgatójával a rendszert közösen bemutattuk a „Piac és Profit” gazdasági hetilap 2004. november 11-12-i siófoki „e-Magyarország – e-Kormányzat” konferenciáján is.

3. Leszálló ág

Ebben a pár évben a Települési Önkormányzatok Országos Szövetsége (TÖOSZ) kiképzett trénerként tartottam játékos formájú, ismeretbővítő, azok alkalmazási készségét növelő foglalkozásokat, trénerként, több településen. Emlékeztetek – lehet, hogy nem csak számomra – a Polgármester Akadémián (ahol az „újoncokat okította” a TÖOSZ, a választási ciklusok elején) tartott informatikai tematikájú stúdiumok. Négy órán át kellett őket „ébren tartanom”, ami már azért is nehéznek tűnt, mert eleinte nem voltak hajlandók bejönni a terembe. Amikor nagy nehezen a jelen levő TÖOSZ-főtitkárral becsábítottuk őket, megmutattam a papíron táskányi anyagot, amit a fejükbe kellene vernem. Aztán félredobtam a prezentációt, és kértem őket, beszéljünk az új technológiák lehetséges alkalmazásáról, amivel könnyíthető az emberek helyzete, egyszerűsíthető az ügyek-bajok intézése. Később már nem akarták abbahagyni, a négy óra leteltével sem, és a képzést szintén élvezettel figyelő főtitkár – aki egyébként többször volt trénerként – megjegyezte: nem gondolta volna, hogy az informatikáról is lehet érdekesen beszélni. Hát igen, ugye nem cél, hanem eszköz, ráadásul mással pótolhatatlan, napjainkban pedig kikerülhetetlen, egyre több módon válhat hasznunkra... etc.

Konferencia-felkéréseim száma minimalizálódott a jegyzőszövetségek agóniája, a rendezvények számának és az irántuk mutatózó érdeklődésnek a csökkenése, valamint a kormányzati szereplők távol maradása miatt, emellett saját okból is. Rájöttem (mondjuk ideje volt), hogy a 20-30 perces előadásomért általában egy egész napot áldoztam fel, hiszen jellemzően Budapesten, ne adj isten, még messzebb pl. a –Baéatonnál tartottam ezeket, ráadásul ingyen. Ezért azoktól a szervezőktől, akik díjas rendezvényt tartottak, 15.000 forint útiköltség-térítés hivatalunkba való befizetését kértem. Még mindig ingyen vállaltam tehát előadás tartását, mégsem érdeklődtek irántam. Az is igaz, hogy a friss, „2/3-os kormányzat” mondanivalója érdekesebbnek tűnt. Vagy tűnhetett volna, ha a kormányzati szakemberek vállalkoz(hat)tak volna konferenciákon szereplésekre. Tény az is, hogy az általuk tartottakon se nagyon mondtak semmit kíváncsi közönségüknek. Az új kormány hivatalba lépését követő, Informatikai Vállalkozások Szövetsége által évenként szervezett „Infotér” rangos országos rendezvényen az egyik akkori ifjú titánigéret az autentikus közönség előtt szinte dicsekedve említette, hogy ő nem használ számítógépet, az e-mailjeit is kinyomtatják neki. (Lett is hatalmas felzúdu-

lás, mert akkor még képes volt a magyar ilyenre.) Azóta miniszter lett, bár lehet, hogy azért, mert közben megtanulta az IKT eszközök használatát. Persze miért zúgolódom, hiszen ez még mindig jobb volt, mint ami egy másik komoly, országos rendezvényen történt meg. Reggel bejelentették, hogy percekben belül megtisztel bennünket egy „fő fej”, akit sokáig vártunk. Aztán bejelentették, hogy leváltották őt, és helyette az „al fő fej” érkezik, de ő sem jött – szintén leváltották. Aztán közlünk bekiabálta valaki: ne hogy mondjanak új nevet, mert az is megjárja, szegény! Szóval ilyen körülmények között engem sem érdekelt a konferenciákon való szereplés. Egyik jegyző kollégám meg is kérdezett: mi történt, mi van veled, nem buzgólkods, nem látunk, nem hallunk felőled? Buzgólkodom én, ám nem nektek, hiszen úgysem tesztet semmit a haladásért. Otthon, Szoboszlón viszont változatlanul dolgozom, mert itt eredménnyel is járhat. Akkor leszek kerek, ha bevallom azt is, valószínűleg mondanivalóm unalmassá vált közben (magamon is éreztem ezt), az önkormányzatok körüli lét, nemlét kérdéskör felmerülése fontosabb témák előtérbe kerülését hozta a korszerűsítésnél.

Ha nem csinálja más, megteesszük mi! 2010. május 10-én egyik szervezetfejlesztő partnercégünkkel (Samling) regionális jegyzői konferenciát szerveztünk a hajdúszoboszlói kulturális központ nagytermében. Rendezvényünk célja az volt, hogy sorra vegyük azokat a szervezet- és munkatechnológia-fejlesztési, képzési lehetőségeket, amelyek segítségével a polgármesteri hivatalok hatékony, ügyfélbarát működést tudnak megvalósítani. Fellepett kormányhivatali vezető, szervező partnerünk szakemberei szóltak az Államreform Operatív Programban kínált szervezetfejlesztési és képzési, készségfejlesztési lehetőségekről. Fő informatikai partnercégünk (a debreceni e-Közig Zrt.) bemutatta önkormányzatoknak kínált szolgáltatásait, zárásként pedig én ismertettem Hajdúszoboszló ügyviteli/informatikai fejlesztéseit. Nemcsak jegyzőként nyilvánultam meg, hanem ahogy másutt is, a Jegyzők Országos Szövetsége (JOSZ) Hivatalfejlesztési-informatikai Bizottsága vezetőjeként. A JOSZ alapszabálya szerint ez a bizottsága (amelyet javaslatomra létrejött, 1994. óta vezetem):

„Elősegíti és szervezi a kistérségi, önkormányzati, polgármesteri hivatali ügyvitel fejlesztését, korszerűsítését. Ezen kívül a minőségirányítási rendszerek, az infokommunikációs technológiák, az igazgatás-szervezési, ügyfélkapcsolati megoldások, a hazai és európai uniós legjobb gyakorlatok megismertetésével, ajánlásával,

terjedésük, alkalmazásba vételük támogatásával foglalkozik, felhasználva a pályázati lehetőségeket is. Tevékenysége során szakmai publikációkat készít, együttműködik a magyar és a nemzetközi szervezetekkel, segíti stratégiáik elkészítését és végrehajtását.”

(Ez a bizottsági elnöki funkcióm biztos volt, senki nem akart két évtizeden át a helyemre állni. Igaz mellém se nagyon, mert féltek, különösen az informatikától. Hiába mondogattam potenciális bizottsági tagjaimnak: nem kell misztifikálni, én sem lettem informatikus, csak rendszerszervező, elég az igazgatási szakértelem és a fejlesztési elhivatottság, nem kell majd számítógépet szerelni, azt én sem tudom, sőt...és így tovább.)

Visszatérve résztárgyunkhoz, jeleznem kell, hogy a négy-, újabban ötévenként zajló önkormányzati választások települési (országgyűlési választó-kerületi székhelynél körzeti) lebonyolításának fő felelőse a jegyző. Az előkészítés során felettes állami szerveink okítanak is bennünket, ezek kapcsán felkértek, hogy 2014. február 11-én a választási bizottságokról tartsak előadást. Megtettem. Ekkoriban jelentkezett az ACEEEO, vagyis a Kelet-Közép-Európai Választási Szakértők Egyesülete, hogy illusztris előadói körben adjak elő 2014. február 5-én, „Választások éve” című szeminárium sorozatuk negyedik alkalmán. (Korábban néha dolgoztam nekik, külföldre utazó delegációban is részt vettem.) Megtartottam „Alternatív szavazási módok és kampányszabályozás – a választópolgár szemével (is)” című felszólalásomat, amely nem lehetett rossz, hisz még egyszer felkértek (avagy nem találtak más vállalkozót). Akkori titkársági jogász kollégámmal, ma már jegyző utódommal együttesen 2014. szeptember 24-én ismét előadtunk szemináriumokon „Ismét vizsgázik a választási eljárási törvény” címmel.

És akkor eljött az utolsó alkalom, mégpedig a városunkban 2016. szeptember 7-9-én tartott XXIV. Országos Jegyző-Közigazgatási Konferencián. Itt „IKeR társammal” tartottunk előadást „Az állam önkormányzati ASP rendszere jegyzői szemmel” címen. Ez a fejlett IKT megoldás nemcsak technológia, vagyis szerverfarm, hanem az ezen működő szoftvereket a felhasználók távolból interneten érik el, amelyek üzemeltetését a technológiai szolgáltató látja el. Mivel nekünk az önkormányzatokat minden igyekezetünk ellenére (ugye, ketten mindig mindenről ugyanazt mondtuk) sem sikerült rávennünk arra, hogy csatlakozzanak a mi IKeR – ASP rendszerünkhöz, vagy mással csináljanak maguknak saját jó megoldást.

dást, nem maradt más választásuk: az állam rákényszerítette őket az általa fejlesztett alkalmazásra..

Stílszerűen Hajdúszoboszlón ért véget előadó-tevékenységem, a hozzánk került országos jegyző-konferencián. Az (végre) jött hozzánk, az ASP is, csak másként, én meg mentem, mármint nyugdíjba. Ha már nyugdíj, a JOSZ-elnökkel összefogva, itt megvalósítottam a nyugdíj körüli jegyzők találkozóját, szakmai lapunkban felhívást jelentettem meg az ötletemről. Országos konferenciánk első napjának késő délutáni záró eseményeként, jó hangulatban zajlott le az „Obsitos Találkozó: Rendszerváltó jegyzők, ma is munkában – Kerekasztal-beszélgetés az elmúlt negyedszázadról, jegyzői szemmel” című programrész, a konferencia más résztvevői is érdeklődéssel kísérték. Az általam vezetett beszélgetés résztvevői a jegyzőegyesületek korábbi prominensei mellett a Belügyminisztérium velünk foglalkozó vezetői, munkatársai, a TÖOSZ nyugdíjas főtitkára és a körünkben népszerű, nyugállományú professzor-alkotmánybíró voltak.

A rendezvényről rövid összefoglalót készítettem, amit megjelen tettem „Jegyző és Közigazgatás” című szakmai lapunkban. (A teljes eseményt elhelyeztük www.hajduszoboszlo.eu honlapunkon, az én „web-terem” publikációi között.)

4. Írásaim

Szakirodalmi cikkeimet szakmai lapjainkba (a ma is megjelenő „Jegyző és Közigazgatás és a később ebbe beolvadt „Közigazgatási Informatika”) kezdtem írni. Első rövid munkám a 2000. júniusi számban jelent meg, majd októberben „millenniumi látleletet” adtam a jegyzői jogintézményről „Tudjuk? Merjük? Tesszük!” címmel. Ebből a rövid anyagból talán nem árt idézni:

„Milyen tünet rögzíthető a „jegyzőségről”, tanulságul a jelen és a jövő számára? Fő jellemzőként a feladatok, a hatáskörök és a felelősség szinte határtalan szélessége, ezáltal az univerzális „mindenhez értés” követelménye. Tudjuk-e egyáltalán mit kell tennünk, fel tudná vázolni bármelyikünk fejből ezek jelentős részét? Nem, mert az időnk arra is kevés, hogy munkaidőben legalább elolvassuk a jogszabályokat, nem-hogy értelmezzük azokat, nem beszélve a szükséges szakirodalomról. A jegyzőség tehát „teljes élet”, mert szabadidőnkben ugyanazt csináljuk,

mint a munkaidőben. Merjük-e gyakorolni hatásköreinket, esetenként a politikával – amely bennünket bármikor „in flagranti” érhet – szemben? Tudjuk és merjük, ha a politika a megfelelő feltételeket és a közigazgatás, mint hozzáértést kívánó szakma rangján való kezelését biztosítja számunkra. Tesszük-e azt, amit tennünk kell? Természetesen, ha munka- és szabadidőnk korlátai nem akadályozzák meg, ha nem okvetetlenkedik a családi kör, hogy ők is léteznek, és ezt ideje legalább néha figyelembe is vennünk. Milyen tehát a jó jegyző, mint kortünet? Olyan, mint a színész, aki képes teméntelen írományon átrágni magát, és szerepét a „rendező” (polgármester, képviselő-testület, ügyfél, lakosság, közigazgatási hivatal – mikor melyik, illetve esetenként egyszerre mindegyik, de különböző óhajokkal) kívánsága szerint eljátszva, a „darabot” sikerre vinni, majd az előadást bármikor, memóriából megismételni úgy, hogy a „tapaszt” sohasem ő aratja le, a dicsőség mindig másét illet. Olyan valaki, aki a feladatok halaszthatóság szerinti szortírozásának mestere, mivel mindet sohasem lehet elvégezni. Olyan lény, aki együtt tud élni azzal az állandó veszéllyel, hogy „rosszul halasztott”, és ebbe a „hibába” fog belebukni, mivel e tény csak utólag, már pótolhatatlanul derül majd ki. A felelősség pedig természetesen az övé mindenért, hisz az önkormányzati szférában ki másé lehetne? Felelőssége tehát egyszemélyi, vétkességre tekintet nélküli (objektív) eredményfelelősség, nemcsak saját hatáskörébe tartozó cselekedeteiért!

Mindezekkel nem árt tisztában lenni annak, aki jegyzőségre adja a fejét, illetve megmarad(hat) a pályán. Persze a kép sokunkban mégsem sötét, hisz hányan gondolhattuk korábban, hogy cselekvő, meghatározó részesei lehetünk ezen embert próbáló, kihívásokkal teli, ám – talán éppen ezért – érdekesen szép történelmi időknek.”

A „kortünethez” tartozik a 2002. áprilisi számban megjelentetett, „A jegyző egy (munka?) napja” című írásom. Lássuk hát ezt is rövidítve, előre bocsátva, hogy a tünetek nem egyediek, más is magára ismerhet:

„Az ügyfélfogadástól mentesnek hirdetett napon a munkakezdés még telve tervekkel: mi mindent fogok ma elvégezni, ráadásul elmélyedést, gondolkodást igénylő, nem rutin teendőket. Ébresztőként megszólal a vezetőkes telefon, majd rögtön rá a mobil, habként a tortára e-mail is érkezik. Az ezek alapján végzendő – természetesen sürgős – cselekvést egyik munkatársam betoppanása szakítja meg, újabb halaszthatatlan tennivalókat keletkeztetve. Képviselő érkezik, akit illik fogadni, végighallgatni és kérését rögvest teljesíteni próbálni (egyébként is jobb túl lenni

rajta). Titkárnom behozza a – nálunk csak a valóban nekem szánt, illetve bizonytalan sorsú – postát. Ezeket néhány újabb telefon és érkező kollega közben átnézve máris kiderül: közülük néhány „postafordultával” visszaküldendő tájékoztatást, illetve kérdőívet is tartalmaz. Nosza, kezdjük hozzá, hogy mielőbb tűnjenek el az asztalról, a halasztható többi iratot pedig bevágjuk az íróasztalfiókba. Ekkor megdöbbenésemre „besurranó ügyfél” lép az irodámba, aki kicselezte az őket – ügyintézőkhöz – eligazítani igyekvő információs szolgálatunkat és a titkárnömet is. Ügyfelem közli, hogy neki hivatalos helyen mondták: a jegyző intézi az ügyét. Persze, meg még több száz hatáskörében is eljár egymagában – válaszolom –, de nem városban, hanem kistelepülésen, hisz nálunk azért van hetven fős hivatal, mert egy ember ezeket képtelen lenne elvégezni. Mindez most nem hatásos, ezért kérdést teszek fel neki: a hivatal is üzem, én pedig az igazgatója vagyok, mondjuk olyan, mint egy kenyérgyár, ezért kérdezem önt: a kenyeret az igazgatótól veszi vagy a boltból. Kikísérve látom, hogy az egyik helyi vállalkozó ül az előszobában, aki természetesen engem keres. Miután közli, hogy reméli nem zavar – rezignált válaszom: nem, dehogy – bebocsátom, de udvariasan megemlítem: amikor én kívánok hozzá menni, előtte telefonon megkérdezem melyik időpont alkalmas neki. Ebédidőre rajta is, meg további telefonokon is túl vagyok. Ebéd helyett eszembe jut a „fiókürités” szükségessége, mert napok óta csak pakolok oda, de ki semmit sem vettem. Találok is tovább már nem halasztható iratokat. Ezek intézése közben gyanús alak toppan be. Ügynök! Rutinom van a felismerésükben, máris be akar mutatni valami csaldádnak való csodaketyerét, természetesen a hivatal irodáit is végig kívánja járni. Tájékoztatom, hogy a hivatal munkahely, neki pedig nincs jogosítványa munkahelyen munkaidőben történő árusításra, emellett dolgozóink munkaideje sem erre szolgál. Kirúgom, és nem dicsérő jelzőket használva távozik. Folytatom a tűzoltó munkát a halaszthatatlan teendőkben, egyeztetek kollegáimmal, a polgármesterrel. A reggel tervezett munkához elővett anyagokra irathalom kerül a munkaidő végére. Túlmunkában még néhány dolgot sikerül rendeznem, tehát ma is teljesítem „a munkaidő kezdete fix, befejezőként szabályozott időpontja csak tájékoztató jellegű” elvet. Miközben a reggel még ma elvégezni tervezett fontos dolgokat pakolom a táskámba hazavinni, azon gondolkodom, hogyan lehetne alkotói szabadságra szert tenni.”

Ugyanígy „korszaktünet” a „Jegyző és Közigazgatás” 10. éves jubileumi számába, 2009-ben írt, „A (jegyző) szakma leépülése” című cikkem. Ebből idézek:

„Visszagondolva a jegyzőség kezdeti időszakára meg kell állapítanom: nehéz, de felfelé ívelő korszak volt, sikerült megalapoznunk a szakma becsületét, megítélésünk javult, a politika országosan és helyben is szakmai tényezőként kezelte bennünket. Úgy gondoltam, hogy a közigazgatás-korszerűsítés informatika terén „felülről” jönnek majd a jó megoldások, az állam helyi delegáltjainak nemcsak feladatokat oszt, hanem elvégezhetőségük feltételeit is biztosítja hozzá. A második jegyzői évtized eleje hozott biztató jeleket: jelentős – megszolgált, megérdemelt – illetményemelést, a kistérségi többcélú társulási konstrukciót. Beléptünk az Európai Unióba, amely jegyzői vonalon többlet teendőkkal járt. Hozzászoktunk a rendszeresen előforduló plusz tennivalók „pénz, paripa, fegyver” nélküli teljesítéséhez. Baj akkor lett, amikor a központi közigazgatás szétesését tapasztaltuk. A kormány saját kiszolgáló csapatát folyamatos átszervezésekkel, hozzá a „fűnyíró” (= átgondolatlan létszámleépítés) gyakori használatával, a közigazgatási államtitkári szakmai vezetői funkció megszüntetésével, a teljesítmény értékelési rendszer bevezetésével akarta „jó útra téríteni”. Települési szinten elharapózott a jogszabályok (amelyek minősége gyengült, így zúdultak ránk) semmibe vétele, a kényre-kedvre történő jegyzőcsere-kikényszerítés, a bírósági döntések figyelmen kívül hagyása, amit elősegített a közigazgatási hivatalokkal kapcsolatos huzavona. A csökkenő kontroll alatt egyes települési önkormányzatok kizárólagos – és nemcsak helyi – hatalomként kezdtek viselkedni... Nem számíthatunk parlamenti támogató lobbyra, a jegyzőköztisztviselők feleslegesnek minősített koloncai az államnak, társadalomnak az ostor rájuk sújt legkönnyebben.”

Kiútként azt ajánlottam: „Ha nem megy felülről, csináljuk alulról! Persze a települések haladása nem oldja meg az ország problémáit. Erőt viszont adhat a még tenni akaróknak, és ha ezek száma elegendő lesz, a haza helyzete is megjavulhat.”

Fejezzük be a korszak bemutatását a „Jegyző és Közigazgatás” 2013. decemberi számában közzétett, „Gondolatok jegyző/k/től” című rövid írásom legfontosabb részeivel.

„Sajnos eljött az ideje az újabb rövid cikknek, amely változatlanul panaszainkat igyekszik kidomborítani, nem feladva a reményt: egyszer talán jön majd a borúra derű. Jelzem, hogy feleségem nagyközségi jegyző, így közelről vannak információim a legsanyarúbb helyzetben levő kistéleplési kollegák gondjairól. Igyekszem általános, valamennyi tele-

pülésre vonatkoztatható problémákat felvetni, generális kezelésüket kérve.

A járási hivatalok létrejöttek, amelyben rengeteg előkészítő tevékenységet végeztünk mi is. Elvitték dolgozóink egy, az elkerült feladatokkal nem arányos mértékű részét. Jó magyar módra féleredmény lett a járás, mivel a jegyzőktől 80 államigazgatási hatósági jogkör került át, 81 nálunk maradt. Ez a hatáskör megosztás fenntartja a jegyző kettős kötődését (önkormányzathoz, államhoz), az ezzel járó konfliktusokkal együtt. A jegyzőkre is átruházhatók lettek önkormányzati hatáskörök, felette pedig a munkáltatói jogkört immár a polgármester gyakorolja. (Utóbbival kitétek bennünket egy ember kénye-kedvének, jogi védelem nélkül!) Államunktól többszöri kérésre több mint húsz éve nem kaptunk egy igazolványt sem, noha tőle delegált hatósági feladatokat látunk el. A piaci szolgáltatóknál kell pitíznünk az alkalmas internet-elérésért, a képviselőtestületnél pedig a költségvetési fedezetért, ahelyett hogy mi is lóghatnánk a kormányzati gerinchálózaton. Dicséret illeti viszont államunkat azért, hogy a polgármesteri hivatalok működését a korábbinál jobban finanszírozza. (Igaz az elismert létszám kisebb a feladattömeghez szükségesnél.) Sokszor okoz nekünk szinte megoldhatatlan helyzetet az a rendszeresen tapasztalható felettes szervei magatartás, mellyel a ránk zúdított rendkívüli többlet-teendők teljesítését „lólalálában, máris, de azonnal” kéri tőlünk. (Persze lehet, hogy a jegyző menedzseri szerepe nemcsak fejlesztés és változás, hanem válság-menedzsmentet is takar?) Egyre inkább úgy tűnik, hogy az egy – polgármesteri – hivatalban legalább még három-négy, adatszolgáltató; katasztrófavédelmi; közfoglalkoztatási; jövőre pedig választási hivatalnak is kellene működni. Naná, hogy az adott személyi állomány felszeletelésével, avagy magunkat klónozva több példányban újra előállítva. Ráadásul bennünket e-learning módszerrel tovább is képeztetnek, súlyos döntés elé állítva: ha tanulunk, nem dolgozunk, ha pedig nem dolgozunk, abba belebukunk. Azon is rajta vesztetünk, ha nem olvassuk és értelmezzük – jól! – a tömegesen születő jogszabályokat, amelyek sokszor derült égből pottyannak ránk! (Néhányat előzetesen véleményezhetnénk kegyből, az erre jellemzően biztosított egy-két nap alatt.) A leírtak sajnos tények, ezért talán bizhatunk benne, hogy a Jó Állam megteremtését céljául kitűző kormányzat rajtunk is segít. Jelzéseink nem alacsony fizetésünk emelésére irányulnak, bár az illetékeseknek illene elgondolkozniuk: akik jobban teljesítenek – hisz eddig mindent megoldottunk -, azok már hosszú évek óta nem emelt illetmény-alapot érdemelnek?”

Visszaemlékezéseim eddigi tartalmából egyértelmű, hogy publikációim főként közigazgatás-korszerűsítésről, informatikai fejlesztésről szólnak. Így van ez cikkeim esetében is, mivel szakmai lapokban informatikai stratégiáról és megvalósításának sikeres példáiról írogattam a legtöbbit. IKeR – ADATSZTÁR rendszerünkkel sokat foglalkoztam, de az ügyfél-információs szolgálattal is, no meg hazai úttörő kísérletünkkel, az „I-SMS – Intelligens SMS” közigazgatási szolgáltató rendszerünkkel. Nem maradt ki publikációimból az összehangolt teljesítmény- és minőségirányítási rendszerünk sem, de vitaindítót is írtam a „Jegyző és Közigazgatás” szakmai lapunk 2006. novemberi-decemberi számába a szinte mindegyikünk által akart „jegyzői reformról”. Lapunk 2011. március-áprilisi számába – élenjáró színvonalú, alkalmazásszolgáltatói konstrukcióban partnercégünkkel üzemeltetett IKeR rendszerünkre is tekintettel – cikket „kellett írnom”, „Az állam új önkormányzati ASP modellje” konstrukcióról.

Hivatalfejlesztési publikációm „csúcának” a cikkekre vonatkozóan a „Vezetéstudomány” havi szakfolyóirat 2011. évi 3., közigazgatási informatikai különszámába írt, „Önkormányzati elektronikus ügyvitel-szervezés és –fejlesztés egy esettanulmány tükrében” című tanulmányomat tekintem. Ebben, felkérésre, összefoglaltam több mint két évtizedes hivatalfejlesztő tevékenységünk döntő elemének, az IKeR rendszerünknek a lényegét, a hozzá vezető úttal.

Illik röviden szólnom szakkönyveimről is. A publikációs jegyzékemben feltüntetett harmadik nem saját munkám, sőt keveset készítettem én benne. Egy partnercégünkkel közös pályázat során hivatali kollégáim közreműködésével született, együttes munkánk. Az akkor új közigazgatási hatósági eljárási törvénynek köszönhetően jött létre az önkormányzati elektronikus, kommunikációs kötelezettségek bemutatására. Az első kető pedig a jegyzők nagy barátja, a hírneves pécsi közigazgatási professzor (majd alkotmánybíró) felesége cégének (Közigazgatás és Módszertani Bt.) kiadásában jelent meg. (Ő a céggel „Közigazgatás a gyakorlatban” jellegével „Jegyzők dokumentumtára” kiadványsorozatot készítettett, segítendő nem könnyű munkánkat.) Abban a reményben írtam, hogy lesz, aki elolvassa, és aki így tesz, annak hasznosat is tudok vele nyújtani. (A kiadó és a pécsi egyetemi közigazgatási műhely szakmai rangja garancia volt a sorozat minőségére, ezért a terjesztés, értékesítés nem okozott gondot.) Az első könyvben vázoltam az „önkormányzati menedzsment” kategóriám mibenlétét, bemutattam a korszerűsítő tevékenység jogi-

szakmai alapjait és követelményrendszerét, majd a korszerűsítés tervezését, benne az önkormányzati-kistérségi tervezési szisztémával és az informatikai stratégiai lehetőségekkel. A tervek megvalósításának elősegítéseként a forrásteremtés, pályázatkezelés, közhasznú szervezet létesítése, társulások együttműködés megoldásokat ajánlottam, nem mulasztva el a képzés, továbbképzés és a dolgozók motiválása fontosságának említését sem. Célszerű, hatékony megoldásokat mutattam be, az igazgatásszervezés, a teljesítmény- és minőségirányítási rendszer, az ügyfél-információs szolgálat, valamint a konkrét informatikai támogatás körében. (Vázoltam az „ideális hivatal” lényegét is, erről jelen könyvem következő részében írok.) Mellékleteket, segédleteket, mintaanyagokat csatoltam, gyakorlatias eszközökként mások általi adaptálásra és felhasználásra. 10 ilyen mellékletet követően beraktam a kollégáknak megbízható, minőségi termékeket kínáló, a Városi Jegyzők Egyesületével megállapodás alapján együttműködő partnerecék jegyzékét, amelyet konkrét ismertetőik követtek.

A másodikként írt szakkönyvem pedig az elsőben vázolt megoldások még konkrétabb, gyakorlatban használhatóbb kibontása a P. mesteri hivatal kialakítása érdekében. Érdekessége, hogy 21. mellékletként közreadtam „Hajdúszoboszló horoszkópját”, amelyet felkérésre 2004-ben készítettem el egy ezzel foglalkozó, városunkba költözött hölgy. Ebben leírta, hogy: „A város alapenergiái megadják a lehetőséget arra, hogy stabilan, kézzel foghatóan megvalósuljanak az elképzelések”. Azt is, hogy: „Összességében városunk egy új típusú szellemi gondolkodás bölcsője lehet...”

Akkor e rész zárásaként jöjjön a 2016-ban, a TÖOSZ Önkormányzatiság 25. évfordulójára készült kötetében felkérésükre „Egy városi jegyző negyedszázada” címmel írt „szakmai minimemoárom” lényege:

„A jegyzők szerepe is alakult a negyedszázad folyamán, először jónak tűnő, majd 2006-tól rossz irányba. Kezdetben pusztán „a törvényesség őre”, majd a „mindenhez érteni kell”, végül a „településmenedzser” szerepet szánták nekünk. A felelőségünk súlyos terhében nem történt változás, jogi védelmünk viszont szinte a nullára redukálódott. A köztisztviselők javadalmazása évtizede változatlan, létszámuk csökkenő, a növekvő, meg fajsúlyosabbá váló feladatok teljesítéséhez profi csapat kell, ami egyre nehezebben oldható meg. Jegyzőképzés közvetlenül nincs, a továbbképzések hasznosíthatósága sokszor kérdéses, a jegyzői szakmai támogató

szervezetek pedig leépültek. ... Jegyzőegyesületi közösségi funkciómban megpróbáltam szakmánk nyelvére lefordítani az informatika rejtelmes világát, érthetővé tenni, hogy mit és hogyan lehet ezzel a nélkülözhetetlen és hasznos eszközzel elérnünk. Részt vettem egyes állami közigazgatás fejlesztési stratégiai dokumentumok előkészítésében, több település polgármesteri hivatalának „átvilágításában”, korszerűsítési koncepciójának elkészítésében.”

S hogy milyen a közérzetem most? Alighanem sok társam nevében mondhatom: romló! Ürességet érzek, egyre inkább ritkuló levegőt, körülöttem is, a korábban – legalábbis Szoboszlón – érvényesülő bizalom–felhatalmazás–felelősség triászból az első kettő eltűnését, a még mindig fontos jegyzői funkció rangjának, elismertségének erodálódását. Változatlanul hiszek az önkormányzatiság erejében, ami sajnos napjainkban oszlóban van. Jönnek az „ukázok”, a rövid határidők miatt vagy egyébként is teljesíthetetlen adatkérés-özön, a megmagyarázhatatlan döntések, az „elolvasni is képtelenség, nemhogy végrehajtani” jogszabálydömping. Röviden: a helyi önkormányzati közigazgatás egyre kevésbé tényező az állami, társadalmi megítélésben.

Publikációs jegyzék 2020. január 9.
(Előadások, cikkek, szakkönyvek)

Sor- szám	Év, hó, nap	Fórum	Cím
E l ő a d á s o k			
1.	2001. február 21.	Jegyző Konferencia	Az önkormányzatok Internetes fejlesztései
2.	2001. május 30 - június 01.	Jegyző Konferencia	Adóhatáskörök, adóellenőrzés
3.	2001. szeptember 20-22.	Országos Közigazgatási Konferencia	Polgármesteri Hivatalok az információs társadalomban
4.	2001. november 06.	Jegyző Konferencia	Az informatikai stratégiáról szóló döntés előkészítése és a képviselő-testület elé terjesztése
5.	2002. február 28.	Jegyző Konferencia	A JOSZ felkészülési üteme az önkormányzati informatikai stratégia elkészítésére
6.	2002. június 06-07.	Jegyző Konferencia és a JOSZ (Jegyzők Országos Szövetsége) 2002. évi gyűlése és küldöttgyűlése	Informatikai stratégia 2003-2006-ra az önkormányzatok számára
7.	2002. szeptember 12.	Jegyző Konferencia	Mintastratégia
8.	2002. szeptember 17.	Szakmai napok 2002. – Jegyzői Konferencia	Elektronikus önkormányzás
9.	2002. december 05.	Jegyző Konferencia	Informatikai stratégia, polgármesteri hivatali informatikai mintastratégia
10.	2003. február 20.	eMagyarország Konferenciasorozat	A polgármesteri hivatalok informatikai stratégiai tervezésének, a stratégia megvalósításának segítése
11.	2003. március 06.	e-Government Konferencia	Mintaértékű e-alkalmazások Hajdúszoboszlón
12.	2003. április 09.	Bp. BKÁE Államigazgatási Kar	A jegyző hatósági ellenőrző szerepének informatikai támogatása
13.	2003. április 10.	Önkormányzati lehetőségek az informatikában	Önkormányzati informatikai stratégiai lehetőségek
14.	2003. május 21.	VT-SOFT Majális 2003.	Számítógép alapú szolgáltató önkormányzat
15.	2003. június 5-6.	Jegyző és Közigazgatás	Hivatali minimum-stratégia

		Konferencia és JOSZ 2003. Évi választmányi ülése és küldöttgyűlése	
16.	2003. szeptember 15-17.	Országos Jegyző-Közigazgatási Konferencia	Közigazgatási hatósági szolgáltatás és informatika a kistérségben
17.	2003. október 09.	Jegyző és Közigazgatás Konferenciája	Hatékony eszközök az önkormányzati gazdálkodás informatikai támogatására
18.	2003. november 05.	Digitánia szekcióülés	A mobil, mint új kommunikációs csatorna a lakosság és az önkormányzatok között
19.	2003. november 20.	Az e-Önkormányzat alapjainak megteremtése	Az informatika stratégia gyakorlati megvalósításának főbb tapasztalatai
20.	2003. december 4.	Jegyző és Közigazgatás Konferenciája	Alkalmazott informatikai stratégiák a kistérségekben
21.	2003. december 15.	Közigazgatási Szervek Egységes Iratkezelésének Szabályozása	Programozott ügyvitel
22.	2003. december 16.	„Együtt a belüggyel” – HBM-i Közigazgatási Hivatal rendezvénye	Pályázatkezelési, pályázati forrászerzési technikák az Európai Unió csatlakozás küszöbén Az európai közigazgatási térhez illeszkedés: ügyvitel korszerűsítés
23.	2004. február	M-Government Konferencia	„M” Kormányzati tapasztalatok Hajdúszoboszlón
24.	2004. március 17.	Önkormányzati döntéshozók az e-önkormányzatban	Intelligens sms; pályázatkezelő internetes rendszer
25.	2004. március 23-25.	Nyíltan az e-közigazgatásról	M-Government Hajdúszoboszlón: ügyviteli hatékonyság, ügyfél-elégedettség és bevétel egy megoldás által?
26.	2004. április 22.	„Okmányirodai rendszer klubja” rendezvénye	Intelligens sms rendszer és egyéb, telefonos és internetes megoldások
27.	2004. szeptember 29.	E-demokrácia és Közigazgatás	-
28.	2004. október 12-13.	Internet Hungary Konferencia	Az ideális önkormányzati informatikai rendszer

29.	2004. november 11-12.	E-Magyarország, E-Kormányzat konferencia (Piac és Profit)	Az online projektfejlesztés sikereinek esettanulmánya a Hajdúszoboszlói Kistérségben (EFOG)
30.	2005. február 22.	OM Közoktatási szakemberek területfejlesztési továbbképzése	Hajdúszoboszló város és a kistérség kapcsolata, közoktatási és területfejlesztési lehetőségei
31.	2005. május 24.	Társadalom Társaság digitális település konferenciája	Portatológia – Önkormányzati honlapok
32.	2005. május 31.	Országos Építéshatósági konferencia	Milyen informatikai célok tűzhetők ki az építésügyi hatósági ügyintézésben
33.	2005. június 17.	Jogászegyleti konferencia	Uniós lehetőségek kihasználása a közigazgatásban – kistérségi összefogással
34.	2005. szeptember 14.	Országos Jegyző-Közigazgatási Konferencia Siófok	e-Hivatal: elektronikus ügyintézés – információ-biztonság
35.	2005. október 24.	Első magyar mobil közigazgatási tudományos konferencia, Budapest	I-SMS a helyi igazgatásban Hajdúszoboszlón
36.	2005. november 10.	DAT-konferencia, Budapest	Az online projektfejlesztés sikerei a Hajdúszoboszlói kistérségben
37.	2005. december 7.	Megyei jegyzőkonferencia, Szolnok	Lépések az elektronikus ügyvitel megteremtésére a polgármesteri hivatalban
38.	2005. december 8.	IHM, GVOP-nyertesek szakmai fóruma, Budapest	Kistérségi infokommunikációs fejlesztések gyakorlati bemutatása
39.	2006. május 24. és szept. 4.	MTA-SZTAKI képzés: Közigazgatási ügyintézés és informatika a gyakorlatban, Budapest	Hogyan fogjunk a megoldáshoz?
40.	2006. november 17.	Kereskedelmi és Iparkamara Hajdúszoboszlói regionális vállalkozói nap	Hivatali ügyfélbarát fejlesztések
41.	2006. december 1.	Kistérségi jegyzőkonferencia, Szerencs	Pályázatkezelés és ügyvitel informatikai támogatása
42.	2007. április	Közigazgatási vezetők ügyfélszolgálati felkészítése	Hivatali ügyfélbarát fejlesztések
43.	2007. június	Okmányirodai vezetők klubja	Hivatali ügyfélbarát fejlesztések

44.	2007. október 11.	Jegyző és közigazgatás konferencia	IKeR-szülés: akadályok, eredmények
45.	2007. november 9.	VI. Regionális Hajdúszoboszlói Vállalkozói Nap	Uniói forrásokból megvalósuló fejlesztési tervek Hajdúszoboszlón
46.	2008. március 18-19.	IIR Korszerű közigazgatás konferencia	Összehangolt teljesítmény- és minőségirányítási rendszer Hajdúszoboszlón
47.	2008. november 3-5.	IIR E-ügyintézés konferencia	Önkormányzati elektronikus ügyvitel – egy integrált rendszerrel
48.	2009. március 31.	Miskolci Egyetem: „Az elektronikus közigazgatás alkalmazásának lehetőségei, kockázatai” konferencia	E-önkormányzat: esélyek-kalandok-eredmények Hajdúszoboszlón
49.	2009. október 27.	Napi Gazdaság: „E-urópa az önkormányzatoknak” konferencia	Önkormányzati szervezetfejlesztés Hajdúszoboszlón
50.	2009. október 30.	TÖOSZ: „Önkormányzati ismeretek, praktikák a polgármester szemszögéből” oktatási program	Igazgatásszervezés – informatikai alkalmazások elmélete és gyakorlata
51.	2010. május 6.	Hajdúszoboszló: „Szervezet- és készségfejlesztés a közigazgatásban” (Sämling) konferencia	Hajdúszoboszló ügyviteli/informatikai fejlesztései
52.	2012. november 8-9.	Infotér (Informatika a Társadalomért) konferencia	Szervezési és informatikai feladatok az újraszabott közigazgatásban (kerekasztal beszélgetés)
53.	2014. február 5.	Európai Választási Szakértők Egyesülete (ACEEEO) szeminárium sorozata	Alternatív szavazási módok és kampányszabályozás a XXI. században – a választópolgár szemével
54.	2014. február 11.	Hajdú-Bihar megyei választási értekezlet jegyzőknek	A választási bizottságok
55.	2014. szeptember 11.	Országos Jegyző-Közigazgatási Konferencia	Informatikai megoldások élethelyzetek kezeléséhez
56.	2014. szeptember 24.	ACEEEO szeminárium	Az önkormányzati választási eljárás kérdéseiről gyakorlatiasan (Ismét vizsgáljuk a vá-

			lasztási eljárási törvény)
57.	2016. szeptember 7-9.	XXIV. Országos Jegyző-Közigazgatási Konferencia (először Hajdúszoboszlón)	<ul style="list-style-type: none"> - Az állam önkormányzati ASP rendszere jegyzői szemmel (előadás) - Obsitos találkozó: Rendszerváltó jegyzők, ma is munkában – Kerekasztal beszélgetés az elmúlt negyedszázadról jegyzői szemmel <p>(A rendezvény saját ötletemből, a Jegyzők Országos Szövetségével közös szervezéssel valósult meg, a beszélgetést én vezettem.)</p>
C i k k e k			
1.	2000. június	„A jegyző” szaklap	Évi 50-100 millió forint minisztériumi támogatás
2.	2000. október	„A jegyző”	Tudjuk? Merjük? Tesszük! (Millenniumi látélet a jegyzői jogintézményről)
3.	2001. február	„A jegyző”	Közigazgatási ügymenetek – Ügyfél-információs szolgálat Hajdúszoboszlón
4.	2001. június	„A jegyző”	Adóhatáskörök és ellenőrzés
5.	2001. október	„A jegyző”	Hogyan címezzük a borítékot (hogyan a valóban illetékes kezébe jusson időben)?
6.	2001. december	Közigazgatási Informatika szaklap	A jegyzők (polgármesteri hivatalok) informatikai stratégiája
7.	2002. április	Közigazgatási Informatika	Informatikai stratégia az önkormányzatoknak: 2003-2006.
8.	2002. április	„A jegyző”	A jegyző egy (munka?) napja
9.	2002. június	„A jegyző”	A JOSZ állásfoglalása
10.	2002. augusztus	Közigazgatási Informatika	A jegyzők, informatikai vezetők figyelmébe ajánljuk
11.	2002. augusztus	Közigazgatási Informatika	Ajánlás a jegyzőknek az önkormányzatok 2003-2006. évekre szóló informatikai stratégiájának elkészítéséhez
12.	2003. november-december	Jegyző és Közigazgatás szaklap	SMS-alapú szolgáltatás

13.	2004. január	Jegyző és Közigazgatás	Ügyvitel-korszerűsítési stratégiai lehetőségek a kistérségekben
14.	2005. március-április	Jegyző és Közigazgatás	„IkeR”-szülés
15.	2005. szeptember-október	Jegyző és Közigazgatás	Virtuális kistérségi információs szolgálat Hajdúszoboszlón – mindenki hasznára
16.	2005. november-december	Jegyző és Közigazgatás	A KET. támogatásának lehetőségei az informatika eszközeivel
17.	2006. szeptember-október	Jegyző és Közigazgatás	IKeR-Integrált Kistérségi e-Közigazgatási Rendszer fejlesztése Hajdúszoboszlón és partnertelepülésein
18.	2006. szeptember	www.firstwater.org „Ha te lennél a polgármester” online játék kérdőíve	„Első szavazók, tudatos választók” programra javaslat
19.	2006. november-december	Jegyző és Közigazgatás	Jegyzőreform - vitaindító
20.	2007. február	„Kommunió” szaklap	Ügyvitelfejlesztés a polgármesteri hivatalban; összehangolt teljesítmény- és minőségirányítási rendszer
21.	2007. március	E-Önkormányzat szakkönyv	Integrált Kistérségi e-Közigazgatási Rendszer (IKeR) Hajdúszoboszlón és partnertelepülésein
22.	2007. április	Kommunió	Informatikai támogatás – komplex és integrált ügyviteli rendszer Hajdúszoboszlón és partnertelepülésein
23.	2007. június	Jegyző és Közigazgatás	Felnőtt gyermekünk: az IKeR
24.	2009. november-december	Jegyző és Közigazgatás	A (jegyző) szakma leépülése
25.	2011. március	Vezetéstudomány szaklap különszáma	Önkormányzati elektronikus ügyvitelszervezés és fejlesztés egy esettanulmány tükrében
26.	2011. március-április	Jegyző és Közigazgatás	Az állam új önkormányzati ASP modellje
27.	2011. március-április	Jegyző és Közigazgatás	Járás jegyző nélkül?
28.	2013. december	Jegyző és Közigazgatás	Gondolatok jegyző(k)től
29.	2015. szeptember	Települési Önkormányzatok Országos Szövetsége (TÖOSZ) 25. éves	Egy városi jegyző negyedszázada

		jubileumi könyve (Címe: A magyar önkormányzatok 25 éve)	
S z a k k ö n y v e k			
1.	2003. december	Közigazgatás Módszertani Bt. - Pécs	A polgármesteri hivatalok korszerűsítésének, informatikai támogatásának hatékony módszerei
2.	2005. február	Közigazgatás Módszertani Bt. - Pécs	A polgármesteri hivatali (kistérségi) összehangolt minőségirányítási, pályázatkezelő és informatikai rendszer dokumentumai
3.	2006. augusztus	Gazdasági és Közlekedési Minisztérium TA projekt	Az önkormányzatok elektronikus kommunikációs kötelezettségeinek felmérése a Ket. alapján (hivatali kollégákkal, alvállalkozókkal közösen írt tanulmány)

M e m o á r j a i m			
1.	2019. június	Jegyző-könyv	Objektív kordokumentum Hajdúszoboszló önkormányzatiságának negyedszázadáról 1991-2015
2.	2019. június	Egyszervolt jegyző	Visszaemlékezések Hajdúszoboszló önkormányzatiságának negyedszázadára szubjektív megközelítésben

AZ IDEÁLIS HIVATAL

Meglehetősen nehéz dologhoz kell hozzálátnom zárásként, hisz egyáltalán lehetséges-e olyan, hogy „ideális hivatal”? Mindenesetre van néhány tényező és igazodási pont, amit összegyűjtve és értékelve véleményem szerint felállítható az „ideális irányba haladó hivatal” kategóriája.

Ideálisnak először is azt a hivatalt tekintem, ahol tisztázottak és egyértelműek az önkormányzaton belüli szerepek, mindenki a saját, rábízott, illetve önként vállalt dolgát végzi, és azt maradéktalanul elvégzi. Olyan feltételek biztosítottak, amelyek segítségével minden résztvevő teljesítményorientált, amely mérhető, ellenőrizhető, a sikerek a közösséget boldogítják, az óhatatlan kudarckok pedig nem fejek hullását eredményezik, hanem a tanulságok levonását követően megalapozzák az ismételt nekifeszülést követő, immár jó eredményt. Az önkormányzati menedzsment közszolgálati, lakosság- és ügyfélszolgálati fejlesztő tevékenységét az előző korok jó hagyományaira, az állami stratégiákra alapozva, az európai uniós elvárásoknak megfelelni igyekezve, összehangolt napi „aprómunkával”, kitartó erőfeszítéssel végzi. Emellett az önkormányzat (hivatal) rendelkezik aktuális, folyamatosan karbantartott stratégiai tervekkel, amelyek megvalósításáért célirányosan dolgozik, lépést tartva a szinte állandóan változó követelményekkel. A fejlesztési-korszerűsítési tervek teljesítéséhez szükséges pályázatokat szakértői segítséggel rendre elkészíti, a nyertes pályázatokhoz biztosítandó önerőt pedig takarékos működése, hatékony, a kínálkozó megtakarítási és többletbevétel-szerzési lehetőségeket megragadó gazdálkodása révén teremti elő. Az önkormányzat nem légtüres térben mozog szigetként környezetében, hanem célorientáltan együttműködik a települési-térségi gazdálkodó és civil szervezetekkel, a (kis)térség önkormányzataival, az önkormányzati-jegyzői szövetségekkel, nemzetközi (testvértelepülési) kapcsolatai eredményesen segítik működését és annak fejlesztését, a település virágzását. A közszolgálati dolgozók ismeretei naprakészek, megfelelnek a követelményeknek, biztosítják a hatékony, korszerű feladatellátás személyi feltételeit. Motiválásuk előremutatóan megoldott, részesülnek az eredményekből. A munka- és igazgatásszervezés rendszeresen végzett tevékenység, minden belső szervezeti egység, ügyintéző igyekszik egyszerűsíteni, és ezáltal saját maga számára megkönnyíteni munkáját, az ügyfelek helyzetét. Az innovációs tevékenységet elősegíti a képviselő-testület támogatásával mind jobban érvényesülő integrált teljesítmény- és

minőségügyi rendszer, amely megalapozza a hatékony hivatali működést, biztosítja a szolgáltatások minőségi színvonalát. A körzetközpont város hivatala korszerű, az érdeklődők, ügyfelek által választásuk szerint könnyen elérhető, hagyományos, valamint virtuális ügyfél-információs szolgálatot működtet. Az önkormányzati hivatali tevékenységet a településjellegnek megfelelő mértékben és módon, összefogással kifejlesztett és működtetett komplex és integrált informatikai mintarendszer támogatja, amelyhez az erőforrások biztosítása a szolgáltatásnyújtás új módjainak alkalmazásával, gazdaságosan történik (ASP, outsourcing). A hivatal feladata a jogszabályok szerint kizárólag e formában végezhető közigazgatási hatáskörök ellátása, a kiszolgáló, feltétel-biztosító járulékos teendőket arra hivatott professzionális cég biztosítja számára. A hivatalfejlesztő-korszerűsítő tervek, célok megvalósítását az állam széles körben mintaprojektek, modellkísérletek indításával, módszertani anyagok változatos kínálatával támogatja, igazgatási-informatikai szakértői segítséget és anyagi támogatást nyújtva, szakmai zsűrizést és publikációs felületet biztosítva a legjobb gyakorlatok terjedéséhez. Az újító kísérletezők igyekezetét felkarolja és elismeri, további muníciót és publicitást biztosítva számukra. Mindezek révén az önkormányzati szférában is versengenek a piacon a jobbnál jobb termékek, szolgáltatások. A polgármesteri hivatalok hatékony, korszerű, a fejlett technológiát és módszertant alkalmazó működése példát mutat a piaci szférának, élenjáró szerepet biztosít számunkra az Európai Unió országai között.

Ha így lesz, valóban szép és mindenkinek hasznos lesz. Addig is nézzük meg röviden, hogyan valósítható meg a változatos nevekkéllített „intelligens” vagy „digitális”, avagy „e(=elektronikus)” önkormányzat, hivatal, illetve település. A változatosság itt is „gyönyörködtethet”, mert szerencsére több önkormányzat, hivatal, illetve cég szövöget ilyen terveket. Szerencsére azért is, mert a különböző utak, módok egyaránt sikerre vezethetnek, kiterjedhetnek mások által elhanyagolt, de fontos részletekre, emellett verseny teremődik ebben az irányban is, választék jöhet létre. Ezen túl reményeim szerint az e területen dolgozó erők összeadódhatnak, valamilyen megfelelő formában (pl. az állam által inspirált célkonzorcium), ezáltal mindannyiunk, az általunk szolgált közösség számára egyaránt alkalmas, megbízható és tartós megoldások szülehetnek. Egyetértek azzal, hogy „hibrid” szemlélet szükséges, vagyis a közigazgatási-informatikai elem azonos súllyal, az első szereplő nemcsak „tétlen áldozatként”, hanem kezdeményező, ötletadó, cselekvő, a fejlesztési fázisokat érdemben ellenőrizni tudó módon kell közreműködnie. A

tapasztalatok szerint a túlzottan informatikai szemléletmód konzerválja, bebetonozza az ügyintézés hibás módjait, míg ellentéte elzárja az utat az informatika elől. Mozgástér is szükséges, amellyel az ügymeneteket át-alakítjuk – ahol elengedhetetlen jogszabályváltozást kiprovokálva –, hatékony informatikai támogatásra alkalmassá tesszük. Alapeleme a minél több ügy- és eljárás (munkafolyamat) kategóriában megvalósított programozott ügyvitel (utóbbi természetesen széles értelemben, tehát az ügykezelés (dokumentum-előállítás, többszörözés, iktatás, nyilvántartás), az ügyintézés, az adatkezelés és adatszolgáltatás egyaránt), vagyis az a kényszerpálya, amely rutinügyekben csekély emberi beavatkozással vagy anélkül automatikusan viszi előre az előírt folyamatot. (Hatékony szervezéssel és programozással, gépi tudásbázis-háttérrel pedig az ügyek majd mindegyike rutinüggé válik, még akkor is, ha egyes, kisebb hivatalokban ritkán fordul elő.) A programozott ügyvitel kiterjed a belső vezetési-irányítási, döntés-előkészítési információkon túl a kötelező (pl. statisztikai) jelentések, automatikus elkészítésére, továbbítására, illetve a közérdekű, közhasznú adatkör elektronikus megjelenítésére interneten. Ezáltal az önkormányzati adatvagyon strukturálódik, hasznosíthatóvá, értéket képviselő kincsé válik, széles célcsoport számára.

A „front office” modulok a külvilággal történő kommunikációt korszerűen megvalósító megoldások. Megszűnnek a tér és idő szabta korlátok, egyre inkább napi gyakorlattá válik az online (közvetlen), non-stop (folyamatosan igénybe vehető) távtájékozódás, információszerzés és ügyintézés. Megvalósul „a polgármester által távirányított, a jegyző által távvezérelt, ám fő jellemzőjeként automatikusan jól működő, papír-, ügyfél- és ügyintéző-takarékos, virtuális hivatal.”

E tényezőket együttesen kell biztosítani, figyelembe véve azt, hogy a tervekhez helyi és országos támogatás szükséges, hisz légüres térben nem lehet célirányosan mozogni. Azt sem szabad számításán kívül hagyni, hogy a korszerűsítést folyamatos üzem, más napi munkák mellett lehet csak végezni, hisz a hivatal tartósan nem zárható be. Összevonni sem lehet semmivel, megszüntetni sem, a polgármesteri hivatalnak a jogi szabályozás és a közigazgatási szolgáltatások biztosítása miatt működni és lehetőleg minél jobban működni kell, ami egyáltalán nem csak a hivatal önös érdeke. Ahhoz tehát, hogy a hivatal ideális lehessen, a meghatározó működési környezetének is azzá kell válnia.

(Mindezeket 2003-ban írtam le, az első szakkönyvemben.)

ZÁRÓ GONDOLATOK

Megrendülten forगतok kezemben egy, az idők nyomát már bőven magán viselő, keményfedelű, madzagos dossziét (a mi időnkben ezt szalagos irományfedélnek nevezték). A következők szerepelnek borítóján:

Szabolcs megye

A ligetaljai járás szociális helyzetképe és az ezzel kapcsolatos javaslatok

Készítette:

Dr. Szikszay András

okl. jegyző, közs. kiségitő

1938.

Érzéseim ahhoz hasonlatosak, mint amikor először lapozhattam Magyary Zoltán(ék) korabeli kiadású, általam innen-onnan sikerrel megszerzett köteteit. Mégis érzek valami többletet, hisz feleségem nagypapájáról van szó, a dossziében levő, részben gépírással, a táblázatok esetében szép kézírással született művet ő írta. Talán éppen Magyaryék kezdeményezésére, avagy nyomdokain, ki tudja? A 48 oldalas tanulmány az akkori óriási szegénységet szöveges és számszerű tényekkel igazoló, siralmas állapotot mutat be a vidéken, emellett bőségesen tartalmaz akkoriban – és sajnos még napjainkban is – aktuális javaslatokat a helyzet javítására. Végig érződik belőle a kisemberek mindennapi súlyos gondjaival azonosulás, az értük való munkálkodás szelleme.

Javaslatából nemigen valósultak meg érdemi segítő intézkedések, talán azért, mert nemsokára jött a még rémisztőbb Rákosi-rendszer, ami-ben a nyomdokain haladó – általunk „Papónak” becézett – apósom büdszentmihályi (ma Tiszavasvári) iparoslegényként „szocializálódott társadalmi emberi lényé”. Dr. Kiss Lajos – jogász lett belőle – Szabolcs-Szatmár (akkoriban a „Bereg” még nem volt hozzátoldva) Megyei ME-ZŐBER/AGROBER igazgatóvá avanszált, mígnem 1980. körül szívinfarktusok nem kényszerítették idő előtt nyugdíjba. (Született 1933-ban, meghalt 2015-ben.) Így hívhatta meg jegyzőjének az önállóságra törekvő Beszterec, a Rétközben fekvő falu, Papót, lányának, Mariannak egy éves ottani jegyzősködését követően – ő Földesre pályázott el jegyzőnek – a rendszerváltást követően. Papó „dupla-titkár” is lett, mivel a Besztereci Jóléti Szolgálat, valamint a 18 településre kiterjedő Rétközi Kistérségi Fejlesztési Társulás e funkcióját is betöltötte. Fáradhatatlan igyekezetével sikerült egy országosan egyedülálló művet, a „Rétközi Oktatási Központ

és Népfőiskola” intézményét létrehozni 1997-ben, amely 2009-ben – sikeres pályázatgyártó tevékenységeinek köszönhetően – új épületszárnyal bővült, egybeépülve a kezdeti régi termelőszövetkezeti irodaházzal. Fenntartója a jóléti szolgálat alapítvány volt, mintaként az 1930-as években hazánkban terjedő népfőiskolai mozgalom szolgált. Szakiskolaként nappali rendszerű szakképzést végzett kertész-zöldségtermesztő, dísznövény kertész, szabó–női ruhakészítő szakmákban. Népfőiskolai tevékenységeként pedig felnőtteknek akkreditált képzéseket tartott, arany/ezüst kalászos gazda, gyümölcsstermesztő, virágkötő, parkgondozó, növényvédő, mezőgazdasági vállalkozó, valamint számítógép-kezelő és használó területeken, emellett nyelvi képzésekbe is belevágott. Alapcél volt, hogy sikerélményük legyen a tanulóknak, mert Eötvös József gondolatait vallották:

„Félig sem olyan fontos az, hogy mit tanítunk gyermekeinknek, mint az, ahogy tanítjuk ... a hatás, amelyet egy jó oktatási rendszer fiataljainkra gyakorol, megmarad.”

Másik vallott alapelvük Konfuciusztól (Kung Fu-Ce) származik:

„Mondd el és elfelejtem;
Mutasd meg és megjegyzem;
Engedd, hogy csináljam és megértem.”

Papó önzetlen, szegényeket, hátrányos helyzetűeket felemelni igyekvő munkásságával beírta nevét a térség történetébe, apósa 1938-ban született javaslataiból is többet igyekezett megvalósítani. Mama, Szikszay Veronika „sem esett messze a fájától”, mert agráregyetemi végzettségű köztisztviselő-ként a megyei tanácsnál, majd a jogutód önkormányzatnál mezőgazdasági szakképzési felügyelőként dolgozott. Az elmúlt év november 6-án, 86 éves korában nálunk hunyt el.

A lányuk, feleségem, Kiss Mariann is a családi hagyományokat követte, mivel a nyíregyházi városi tanács ügyfélszolgálatának vezetőjeként, majd a titkárságon munkálkodott a besztereci egy éves „jegyzősködésig”. Most, 2020. március 15-én lett 25 éve, hogy Földes nagyközség jegyzőjeként tevékenykedik (közelítve az én egy helyen töltött 26 éves jegyzőségemet).

A családom könyvem tárgyába illő ténykedése, remélem, önmagában cáfolja azokat a „förmédvényeket”, amelyek egy „gyomorforgató tartalmú” kötetben szerepelnek, amit most ismét – bár csak részben szívesen – kezembe veszek. Szívesen csak azért, mert belőle idéztem Mikszáth Kálmán „A korlátfa” és mosolyfakasztó kedvencemet, Nagy Lajos „Remete igazolvány” című írását. „A hivatal packázásai – Történetek a bürokráciáról” című irodalmi gyűjtemény – kötetéről van szó, amelyet a Révai Könyvkiadó Nemzeti Vállalat 1950-ben adott ki, elborzasztó időszak eljövételének előszeleként. Bevezetőjében ilyenek szerepelnek (kicsit igazítok rajtuk, hogy korunkra is vonatkozhasson):

„A magyar nép (szocialista) fejlődését még sok helyen szívívan és makacsul igyekszik visszatartani a bürokrácia. (Az) egyik legfontosabb feladat: a bürokrácia leküzdése... Egyes úgynevezett „szakemberek” gyávaságából, pipogyaságából, kényelmességéből születik, ... általában a (termelő) ember és feladatai közé egy szörnyű akadály tolakszik: aktákból, tintából, paragrafusokból álló akadály. ... Jogszolgáltatás, jogosítványok, közigazgatási engedélyek megszerzése; mindez a termeléssel csak közvetve összefüggő tevékenység, szörnyű kínokkal járhat a dolgozók számára, ha a bürokrácia uralkodik rajtuk. ... Az úri-nemesi, majd az úri-polgári közigazgatás elnyomó fegyver volt..., ahol megbecsülték a korlátoltságot és az alamusziséget... Eredetét az elnyomó rendszerek idejében kell keresnünk... az (új) állam elsőrendű kötelessége, hogy az irányító hivatalokban saját képviselői intézkedjenek..., de a helyes adminisztrációt, az irányítás és ellenőrzés nélkülözhetetlen munkáját nem szabad összetéveszteni a bürokráciával.”

Szerencsére én már nem „a hivatal packázásai” korszakában nőhettem fel, és dolgozhattam életpályámon (majdnem) végig. Lehetőség nyílt tehát, és Hajdúszoboszlón tér is az emberek valódi szolgálatára, újítások alkalmazására, az infokommunikációs technológia hatalmas fejlődése meg már önmagában is ezt a hozzáállást követelte. Jut eszembe, amikor az egyik országos konferencián a BM azon közigazgatási államtitkára, aki korábban helyi szinten kiváló és maradandó elvű ügyfélszolgálati fejlesztést végzett, azt hívén, hogy én nem vagyok jelen, így fakadt ki:

„Nehogy már Vincze Feri Hajdúszoboszlóról akarja megmondani, hogyan kell a magyar közigazgatást korszerűsíteni.”

Felpattantam helyemről és bekiabáltam neki:

„Nemcsak mondja, hanem csinálja is!”

(Nem úgy, mint ti – ezt már nem mondtam, csak gondoltam.)

Következzék hát egy rövid leltár arról, hogy mi készült „hivatalfejlesztés gyanánt” Hajdúszoboszlón, az én jegyzői időszakomban (motószerű címként az egyik 2010. évi előadásomét, a „Ráció, információ, kommunikáció, konzultáció”-t választva):

Hagyományos elemek:

2000: konyhából, étkezdéből → kistérségi okmányiroda (kialakítás a miénk, a tartalom-működtető szoftverek az államé volt);

2001: épület-összeépítésből → ügyfél-információs szolgálat tájékoztató része (recepációszerűen, a fő gyalogosbejáratként – ma „infópont” lett belőle);

2004: toldaléképítés a C épületrészhez → Kistérségi Társulási Információs Szolgálat (és pályázatkezelő iroda); adó-, szociális-, építéshatósági „fiók-ügyfélszolgálatok” (+ család- és gyermekbarát szociális iroda);

2005: B épület akadálymentesítése, udvar város(házá)hoz méltó rendezése

Infokommunikációs technológiai elemek:

2000: INTRANET (belső számítógépes hálózat) + ADSL internet

2002: www.hajduszoboszlo.hu (ma: eu) internet-portál

2003: okmányirodai időpontfoglaló rendszer vásárlása (OSS + XR)

- 2004: - pályázatkezelés – EFOG (Elektronikus Fejlesztési Ötlet-Generátor)
- ügyféltájékoztatás – I-SMS rendszer + call center
- internethozzáférés nem hivataliaknak – e-Magyarország pont

- 2005: I-KeR (Integrált Kistérségi e-Közigazgatási Rendszer) uniós pályázati program, benne 23 partnertelepülésnek ASP e-közigazgatási internet-portál + kistérségi társulási portál (www.e-tarsulas.hu) + 12 gépes informatikai oktatóterem (partnertelepüléseinknek is)
- ADATSZTÁR adatkezelő, információszolgáltató rendszer uniós pályázati program

2012 – (maig): IKeR „élethelyzet kezelővé” alakítása, működtetése

Szólni kell még az „eredeti Virtuálszoboszló internetportál” rendszerünkről, amelynek elemei (voltak):

- www.hajduszoboszlo.hu (önkormányzati)
- www.e-tarsulas.hu (IKeR (kis)térségi társulási közigazgatási tájékoztató és ügyintéző)
- SzoboszloInvest (befektetési)
- Telepulesbiztonsag.hu (ezt a domain nevet megvásároltuk)
- Szoboszló Képeskönyve (a város múltját bemutató)
- Online Újság – Önkormányzati Hírmondó
- Turizmus-rész (7 nyelven)

A térinformatika célirányos és hatékony önkormányzati alkalmazására jó példa volt nemcsak az „erőforrástérkép”, hanem a „Szoboszló Invest” modulban elhelyezett Helyi Építési Szabályzat, konkrét ingatlanra vonatkozóan is távolból lekérdezhetően. Az IKeR ASP szolgáltatási konstrukciója – vagyis „folyamatosan késztermék” internetes elérhetősége – ma is korszerű technológiai megoldásnak számít.

Mit írhatnék legvégül? Azt, büszke vagyok arra, hogy életpályámon elhivatott, kiváló, újító szellemű szakemberekkel dolgozhattam együtt, akik – akárcsak Magyarék – nemigen lettek próféták saját hazájukban. Bízom azonban benne, hogy együttes fejlesztő-korszerűsítő tevé-

kenységünk bekerül majd a „közigazgatási és közszolgáltatási innovációk virtuális csarnokába”, aminek 3D-módon történő „előállítását” egy 2015. végén elindult, „Virtuális világfalu – a történelmi pillanata megragadása” című TÖOSZ-program tárgya volt.

A végére következtek sokat gyakorolt „hivatalos” aláírásom (mondogattam is, hogy „nem jegyző kell ide, csak az aláírása”) – legalább ily módon is megörökítődik.

Hajdúszoboszló, 2020. március 15. (a koronavírus miatti néma ünnep)



Dr. Vincze Ferenc
Hajdúszoboszló nyugdíjas jegyzője
címetes főjegyző

MELLÉKLETEK

Hajdú-Bihar Megyei Napló: interjú 2019. 07. 27.

A közösséget szolgálja egy életen át

Munkámban a siker, hogy megelégedettséget keltettem másokban – vallja a hajdúszoboszlói címzetes főjegyző.

– Igazi jegyzőközösségi „vezér” sohasem akartam lenni. Azért sem, mert bőven voltak közöttünk nálam erre rátermettebbek. A hatékonyság, mint alapkritérium viszont motivált, mert a közigazgatási teljesítményben is igazodnunk kell a világ előttünk járó részéhez. Szóval vállaltam az országos jegyzősövetség kebelében javaslatomra létrehozott „hivatalfejlesztési-informatikai bizottság” vezetői szerepét, amit közel 20 évig csináltam is – beszélt szakmai pályafutásáról a Naplónak adott interjújában Vincze Ferenc nyugalmazott címzetes főjegyző, akitől azt is megtudtuk, hogy Erdélyben merre szeretett kirándulni.

A város önkormányzatiságát a kezdetektől szolgáló első közszolgaként számára megtiszteltetés volt, hogy ennek a szuper adottságú városnak a működéséért, fejlesztéséért dolgozhatott. A minap kordokumentumnak is tekinthető visszaemlékezés kötetekkel lepte meg családját, barátait, városát, a magyar önkormányzatokat. Munkája hatszáz oldalas önvallomás, visszaemlékezés, és számtalan dokumentum tükre életének, emlékeinek, a rendszerváltó Magyarország önkormányzatisága elmúlt negyedszázadának is. Közigazgatás vezetői emlékiratként összefoglalja Hajdúszoboszló önkormányzatiságának negyedszázados történetét.

Munkája helytörténelmi források sokaságát nyújtja át a kincses városról a következő nemzedéknek. Gyermekkorai álma, hogy történész lesz, visszakacsint írásaiból?

Történész, később meg diplomata szerettem volna lenni, mert a múlt dolgai és a jelen eseményei, a politika mindig érdekelt, gyermekkoromtól kezdve. Felnőttként rögzült bennem, hogy aki a múltba tekint, a jövőbe is lát, nélküle a jelent és a távolabbi célokat jól megtervezni nem lehet. Különösen érdekes világ a hajdúság, a reformáció, de a görögkatolicizmus története is. Szoboszló múltjának jellegzetességeit szinte minden előadásomban, cikkemben emlegettem. Így a lovas hajdúk letelepítését, a Szejdi-dúlást (ami számomra „a magyar Thermopüli”), de a méltatlanul mellőzött, „törökössé” címkézett Thököly Imre személyét, tetteit is. Alapállással függ össze, hogy fejlesztés-szervezési ténykedésem-

mel én a „hajdú” Szoboszlót igyekeztem megjeleníteni, és ezáltal a mai világban és közönségnek értéként eladhatóvá tenni.

Magánéletében családtagjaival világjáróként is ismert. Erdély, Székely- és Csángóföld az ön szíve csücske. Sok emberi, baráti kapcsolatot tudott ott kialakítani?

A környező országokba járogatást még gyerekként, egyszerű embereként élő szüleimmel kezdtem. Többször jártam a Felvidékre és Erdélybe, aztán tovább a moldvai csángókhoz, turistaként, egyre több, tartós baráti kapcsolatot kialakítva. Mondogatom, hogy én (a valamikori nagy) „Magyarországon belül szeretek külföldre menni”, mert Szoboszlón kívül ott érzem legjobban magam. Gyönyörködöm a táj szépségében, csodálom és segíteni igyekszem a nehéz körülmények között is magyaroknak megmaradt népességet. Megismertem a románság kultúráját is, közöttük is vannak jó barátaim. Nekik azt szoktam mondani: „voltunk mi, vagytok ti, lesz majd valaki – de, hogy így lehessen, hát férjünk el egymás mellett, nem „helyett”! A természetjárás, kultúrával, emberekkel ismerkedés mellet igyekszem támogatni az ottani embereket, egyházi és civil közösségeiket, menedzselni a tehetségeket. Önként ugrottam karácsonykor, itt hagyva „csapot-papot” az 1989-es forradalomkor, segélyszállítmányokat vinni, kalauzolni Erdélybe. Közreműködtem városunk ottani testvér- és egyéb partnertelepülési kapcsolatainak kialakításában, működtetésében. Hajdúszoboszlót fürdőjéről mindenki ismeri, miért ne juthassanak el ide kint nehéz körülmények között élő, de valamiben tehetséges, maradandót alkotó fiatalok. Ez nekem is nagy örömet okoz, mert a csillogó gyerekszemeknél nincs plasztikusabb hála és köszönet.

Regényes életút van ön mögött. Hivatásában etalon jegyzőként jegyezték az önkormányzati világban. Hogyan értékeli jegyzőközösségi szerepét a közigazgatásban?

Igazi jegyzőközösségi „vezér” sohasem akartam lenni. Azért sem, mert bőven voltak közöttünk nálam erre rátermettebbek. A hatékonyság, mint alapkritérium viszont motivált, mert a közigazgatási teljesítményben is igazodnunk kell a világ előttünk járó részéhez. Szóval vállaltam az országos jegyző szövetség kebelében javaslatomra létrehozott „hivatalfejlesztési-informatikai bizottság” vezetői szerepét, amit közel 20 évig csináltam is. Tetszik, nem tetszik, a korszerű infokommunikációs technológia tevékenységünk eredményességének fokozásához mással pótolhatatlanként alkalmazandó eszközök! Ezt sulykoltam az önkormányzati világban, szóban-írásban, két szakkönyvvel is, meg egy, a jegyző kollé-

gáknak – érthető nyelven, nem „informatikusul” – készített stratégiai ajánlással. Milyen eredménnyel? Kevéssel, mert „e-Ferinek” becéztek, ami az „eszement”-et takarta, csak később és nem mindenkinél váltotta ezt fel az „ésszerű”. Pedig az informatikai alkalmazásfejlesztés nem cél, csak nélkülözhetetlen eszköz szolgáltatásaink színvonalának emeléséhez, ráadásul igazgatásszervezés nélkül nem is lökhető csak úgy oda a hivataloknak. Ennek megszokott módszerein kívül terjedni kezdett a kényszerpályás folyamatszabályozást hozó ISO-szabványoknak megfelelő minőségirányítás. Régi és új módszerek bevetésével folyamatos újításra volt szükségünk, de ebben csak néhány, a kor parancsát megértő és azt teljesíteni igyekvő település buzgólkodott, széles körre nem vált jellemzővé.

A közigazgatási korszerűsítési törekvések idején informatikai alkalmazásfejlesztéssel foglalkozott. Jogi informatikus jegyzőként sok ismeretségre tett szert országshoz. Hajdúszoboszló és megyénk milyen előnyökhöz jutott ezekből a fejlesztésekből?

A jogi informatikus másoddiplomám azt jelenti, hogy idejekorán, az 1990-es évek elején lett fogalmam arról, hogy mi az informatika, miként állítható a helyi önkormányzati közigazgatás szolgálatába. Informatikussá azonban nem váltam, kellettnek hát az ilyen partnerek, leginkább a debreceni e-Közig. Zrt. Először csak szövegeltünk terveinkről, majd európai uniós tagságunkkal erre a célra is megnyíltak a pályázati lehetőségek. Partnercégünkkel bele is vágunk, és megyénkben 21 csatlakozó településsel, több mint 600 millió forint elnyert támogatással, 12 százalékos önerővel kifejlesztettük az „IKeR – Integrált Kistérségi e-közigazgatási Rendszert” és az „ADAT-SZTÁR” adatkezelő-információ szolgáltató szoftvert. Kistérségi társulásunk ezért 2009-ben megkapta a Miniszterelnöki Hivatal „e-Közigazgatási Díj”-át.

Önkormányzatuk negyedszázadáról Jegyző-könyvet írt. Csak tanulmányul, emlékeztetőként vagy majdani forrásmunkaként az önkormányzati élet kutatói számára?

Amikor jegyző lettem és a közelmúltból adatokat kerestem, alig találtam valamit. Én nem akarok ilyen helyzetet előidézni, hogy szinte régészt kelljen bevetni. Könyvem egyik indítéka éppen ez, az objektív alapú kötet ezért is lett ilyen bő lére eresztve, hogy aki keres, sok mindent könnyen megtaláljon benne. Tehát forrásmunkaként szolgálónak tekintem, azért is, mert az alátámasztó, további tényeket, információkat tartalmazó háttérdokumentumokat „hózzá dobozolva” átadom majd helyi múzeumunknak. Számomra negyedszázados jegyzőségem legfőbb tanulsága az, hogy kivételes szerencsém volt a valódi helyi hatalom kiépítésé-

ben – kicsit országos szinten is – részt venni, ami megelégedésemre szolgál.

Péter Imre

GONDOLATOK DR. VINCZE FERENC JEGYZŐ–KÖNYV CÍMMEL ÍRT VISSZAEMLEKEZÉSE KAPCSÁN¹

ZONGOR GÁBOR²



A magyar köz- és önkormányzati igazgatás területén tevékenykedők számára széles körben jól ismert dr. Vincze Ferenc személye, személyisége és munkássága. Azon kevesek közé tartozik viszont, aki hivatali munkáját gyakorlatilag egyetlen munkahelyen, a hajdúszoboszlói városházán töltötte, amelyből a meghatározó részét, 1991 elejétől 2016 végéig Hajdúszoboszló város jegyzőjeként, sőt címzetes főjegyzőjeként.

Vincze Ferenc a mindennapi hivatali, szervező, menedzselő tevékenysége mellett gyakorta fogalmazta meg szakmai álláspontját cikkeiben, módszertani kiadványokban, tanulmányokban, sőt versekben is. Így nem meglepő, hogy a negyedszázados önkormányzati szolgálat után igyekezett az ismereteit, a tapasztalatait összegezni és kiírni magából, ami a szélesebb közvélemény elé tárná.

Szándéka szerint a most röviden ismertetésre kerülő „jegyző-könyv” egy három részből álló, az életművét összefoglaló sorozat első része, egyfajta objektív visszaemlékezés. A „fiatal” nyugdíjas aktivitását jól tükrözi, hogy a szubjektív (szubjektívabb) megközelítésű második kötet, „Egyszervolt jegyző”³ címmel már ugyancsak kijött a nyomdából. A két kötet közös könyvbemutató keretében került a nyilvánosság elé.⁴ A har-

madik kötet – *Büro-ráció: hivatalfejlesztés Hajdúszoboszlón* címmel – megjelentetését 2020 tavaszára tervezi a szerző.

A jegyző-könyvről

A Vincze féle jegyző-könyv egyfajta tisztelgés a legújabb kori magyar önkormányzatiság iránt. Hajdúszoboszlón az önkormányzati munka összegző értékelésének könyv formában történő publikálásának már van hagyománya,⁵ amely – az első tíz évet felölelő munka – egyfajta alapul is szolgált a könyvhöz.

A *Jegyző-Könyv* felöleli az önkormányzás jogi szabályozását és megvalósulási gyakorlatát a folyamatok előkészítője, szervezője és megvalósítója szemszögéből.

Az objektív megközelítésű visszatekintés, viszont gyakran tartalmaz szubjektív elemeket is, amelyeket a szerző dőlt betűvel „különít el” a szakmai szövegtől, sőt nem hiányzik a kötetből a szakma által már korábban megismert „jegyzővers” sem (12-13. oldal).⁶

A szerző sajátos, pozitív világlátása végig vonul a könyvön: „Az szoktam mondani az önkormányzatiságra: »benne vagyunk a történelemben, nemcsak elszenvedjük, hanem alakíthatjuk is sorsunkat«”. (6. oldal)

Mindegyik fejezetben bemutatásra kerül a jogszabályi alap és háttér, amelynek keretei között valósult meg az önkormányzás. A jellegéből adódóan száraz jogi szöveget a konkrét

¹ Dr. VINCZE Ferenc (2019): *Jegyző-könyv – Hajdúszoboszló önkormányzatiságának negyedszázadáról 1991-2015*, Bocskai István Múzeum, Hajdúszoboszló.

² Jogász, nyugalmazott önkormányzati érdekvédő, a Nemzeti Köszölgélati Egyetem mentor oktatója, a Comitatus Önkormányzati Szemle alapító szerkesztőbizottsági elnöke. Publikációs tevékenységének fókuszában a területi önkormányzás, az önkormányzati érdekvédelem és az önkormányzatiság és a pártpolitika összefüggései állnak, és aki nagy híve a hajdúszoboszlói Pávai-ásványvíznek (190. oldal)

³ Dr. VINCZE Ferenc (2019): *Egyszervolt jegyző – Dr. Vincze Ferenc visszaemlékezései*, Bocskai István Múzeum, Hajdúszoboszló, 322 p.

⁴ A könyvek bemutatására 2019. június 26-án került sor. Lásd: https://www.youtube.com/watch?v=wA455Ls7rag&feature=share&fbclid=IwAR-IsEBcC205_HbSqfy_FFY7AaV8FUlecuDdZVjHeQ6UjrsIDYjwJMI-XZLBM (letöltve: 2019. október 30.)

https://www.youtube.com/watch?v=ajZ_98u8VLg&feature=youtu.be&fbclid=IwAR3VGHojjYwXZ89FjYEpJZ9onvPY2WZHpzwtv7J3lqA8NiKyUfTCe139Y (letöltve: 2019. október 30.)

⁵ Dr. JUHÁSZ Imre (2001): *Hajdúszoboszló Önkormányzata a rendszer-váltástól napjainkig 1990-2000*, Hajdúszoboszló, Városi Önkormányzat, 152 p.

⁶ A jegyző-vers több formátumban és esetben került publikálásra, jelenleg két helyen olvasható az interneten, lásd: <http://editor.digitalcity.eu.com/digitalcity/entity/entityMainPage.jsp?bcm=AAAATGWU&cfm=AAAAXCA&dom=AAAABIOO&prt=AAAAPPPJ&egd=AAAACQCO> (letöltve: 2019. október 30.)

<http://www.egeszseg-pont.hu/digitalcity/entity/entityMainPage.jsp?bcm=AAAATGWU&cfm=AAAAXCA&dom=AAAABIOO&prt=AAAALNSS&egd=AAAACQCO> (letöltve: 2019. október 30.)

Dr. Vincze Ferenc

JEGYZŐ-KÖNYV



Hajdúszoboszló önkormányzatiságának
negyedszázadáról
1991-2015

Hajdúszoboszló, 2019

települési gyakorlat ismertetésével teszi még a nem szakember olvasók számára is érthetővé, értékelhetővé. A szubjektív, *dólt betűs* megjegyzések – amelyek gyakorta önkritikusak, anekdotikusak és humorosak – jól oldják a leírások gyakran jelentős mennyiségű adathalmazokat is tartalmazó tényszerű szigorát.

A könyv összesen hét fejezetet tartalmaz 230 oldalon, amelyet bővítéses mellékletcsomag egészít ki.

Az I. fejezet az önkormányzati szervezet és a működés jogi háttéréről, fő jellemzőiről szól, bemutatva a választott szerveket, a jegyző és a polgármesteri hivatal tevékenységének lényegét, az önkormányzati gazdasági alapok és közfeladatok körét.

Egyértelmű előnyként értékeli a szerző, hogy a hajdúszoboszlói képviselőtestület összetételében 2014-ig nem volt többségben egyik politikai oldal sem.⁷ „Az is javára vált a városnak, hogy bölcs választóink nem igazodtak az országos trendhez, nem adtak kizárólagos hatalmat egyik irányzatnak sem, ami kompromisszumkényszerű eredményezett a döntéseknél.” (8. oldal) Több

⁷ Hajdúszoboszló esetében – az 1994. augusztusi rendkívüli testületi választást követően – hat alkalommal választották meg közvetlenül dr. Sóvágó Lászlót polgármesternek. Sóvágó László először a Magyar Demokrata Fórum (MDF) színeiben lett polgármester, majd a közvetlen választások során először jelöltje volt az MDF – FIDESZ – FKgP – KDNP – Gazdakör választási szövetségnek, majd a FIDESZ – FKgP – MDF – Hajdúszoboszlói Gazdakör polgári választási szövetségnek, illetve az ezt alkotó szervezetek összefogásának. 2006-tól az Összefogás Hajdúszoboszlóért – MDF színeiben indult és nyert, miközben a korábbi támogató pártok indítottak vele szemben ellenjelöltet. 2010-től már a polgármestert jelölő szervezetek között nincs párt, csak az Összefogás Hajdúszoboszlóért, amely az utolsó, immáron 5 éves ciklusban a 12 fős testületben 7 fővel rendelkezik.

ízen rögzíti, hogy a polgármester és a képviselő-testület közötti viszony, munkakapcsolat meghatározó az önkormányzat sikeres működése szempontjából, és a kompromisszumok létrejöttéért elsődlegesen a polgármester felel.

Általános megállapításként kiemeli a szerző, hogy a polgármester és a jegyző feladatainak elhatárolása, kapcsolatuk és összehangolt célirányos tevékenységük minősége alapvető az eredményes önkormányzati munkához. Megítélése szerint nincs két vezető egyidejűleg, mivel a polgármester az önkormányzat, a jegyző a hivatal vezetője. A két kompetencia kölcsönös tiszteletben tartása a záloga a zavartalan együttműködésnek.

A szerző a gazdasági alapok és közfeladatok összefüggésének feltárásán túl kiemeli, hogy a „*rendszerváltó önkormányzatokra vonatkozó alapvető törvények a helyi közfeladatokat szinte teljes egészében a települési önkormányzatok hatáskörébe utalták*”. (14. oldal) Érzékletesen hívja fel a figyelmet az „ÖNHKI-nek⁸ nevezett forma” nyújtotta visszaélés lehetőségére és a pártpolitikai szempontoknak a szabályszerű gazdálkodást torzító hatására.

Magyary Zoltán, mint iránymutató és szakmai alapállást meghatározó elődként jelenik meg a könyvben. A Magyar megfogalmazásában szereplő jegyzői attitűd⁹ végig vonult Vincze Ferenc szakmai életútján. Az elméleti felkészültsége és megalapozottsága, valamint a jegyzői munkáról kialakított szerepelvárása is segítette, hogy sikerült negyedszázadon keresztül szakmai autonómiát szereznie önmagának és az általa vezetett hivatalnak, miközben időszakonként felmerült az esetében is a „*jegyzői túlhatalom*” vádja.

A tanulóévek részben leírtak alapvetően jól adják vissza a rendszerváltoztatást követően megalakult önkormányzatok és képviselő-testületeik „*forradalmi*” működését, majd a fokozatos rendezettség kialakulását.

A könyvben végig kiemelésre kerülnek az évtizedek alatt kimunkált, megvitatt, elfogadott és megvalósított különféle fejlesztési programok, tervek és stratégiák, amelyek az idők folyamán összeértek és egységet alkottak. Imponáló, ahogy a gazdasági alapok, a közszolgáltatások, a fenntarthatóság és a település márkázás ügyét kezelték. Gyakorló szakemberek számára különösen izgalmasak azok a konkrét megoldások, amelyek végső soron a sikeres Hajdúszoboszlóhoz vezettek.

A sikeres időszakok felvillantásán túl kellő szakmai megalapozottsággal fogalmazza meg a szerző a kritikáját a 2011-től bekövetezett „*centralizációs hátraarcolás*” kapcsolatban, amelynek kapcsán rögzíti, hogy nézte szerint: „*nem bukkott meg az önkormányzatiság, mint nélkülözhetetlen demokrácia elem, a »magyar modell« története nem a decentralizáció és a*

⁸ Az ÖNHKI önhíbjukon kívül hátrányos helyzetbe kerülő önkormányzatok kiegészítő költségvetési támogatása.

⁹ Lásd: MAGYARY Zoltán: *Magyar közigazgatás* 320. oldalán: „*A jegyzőt a megfelelő képiséssel bíró egyének közül a képviselőtestület elethosszúan választja, ugyancsak a főszolgabíró jelölése alapján. Szakképzettsége és állandósága révén rendszerint a bírónál nagyobb egyéni súlyt szerez és a képviselőtestület tulajdonképeni vezetője lesz. Feladata, hogy a községi adminisztrációt vezesse, részben végezze, a képviselőtestület ülésein az ügyeket előadja és a jegyzőkönyvet vezesse, ő a községnek, mint szervezeti egységnek a tulajdonképeni főnöke; az ő érdeme, ha a község vezetéseben van előrelátás és iniciativa, jó a szervezet, van parancsadás, azaz mozog a közigazgatás, van összhang és ellenőrzés a különböző szervekkel szemben, és a jegyző mulasztása, ha mindez hiányzik.*”

szubszidiaritás csödjé, hanem a konfliktusokkal, az egyre gyűlö viharfelbőkkéssel szembenézni képtelen állami közpolitikáé, amely folyamatosan hátrította a felzárkózást és a modernizációt szolgáló döntéseket. (28. oldal) A politikai elem túl hatalmával magyarázza, hogy felemás lett az új magyar önkormányzatiság, amelynek kapcsán tényként rögzíti: „Az Orbán-kormány közigazgatási átalakításainak legnagyobb vesztesei az önkormányzatok.” (29. oldal)

A költségvetésről, gazdálkodásról és vagyonhasznosításról szóló II. fejezetben részletesen idézi a szerző a Helyi Önkormányzatok Európai Chartája vonatkozó szövegét, majd annak függvényében elemzi a közfeladat-ellátás tekintetében az állam és az önkormányzatok között kialakult, változó viszonyrendszert. Ennek az elemzésnek a summájaként rögzíti: „Az állam a közfeladat-ellátási elsődleges felelősségét zöm-mel az önkormányzatokra hátrította, igaz anyagi fedezet nélkül. A feladatellátás szempontjából túlzottan is decentralizált rendszer pénzügyileg centralizálttá kezdett válni.” (35. oldal) Egyetértve a szerzővel úgy vált „decentralizálttá” a magyar önkormányzati rendszer, hogy fokozatosan egyre jobban kiszolgáltatottá vált a mindenkor központi költségvetésnek és a szubszidiaritás elve átfogóan nem vált a gyakorlat valóságává. Lényegében *Sen Amartya* megközelítése köszön vissza, amely szerint: „A gazdasági szabadság hiánya társadalmi szabadsághiányt teremt, éppügy, ahogy a társadalmi vagy politikai szabadsághiány gazdasági szabadsághiányhoz vezethet.”¹⁰

Miközben a szerző egyértelműen a menedzser típusú jegyzői szerep fontosságát képviseli és gyakorlatában is ezt valósította meg, aközben a „közszolgáltató, életminőség-javító, feltételbiztosító” önkormányzatiság mellett teszi le a voksát a vállalkozó önkormányzattal szemben. Nagyon fontos tanulságokat fogalmaz meg ezzel kapcsolatban a közvagyonnal való felelős gazdálkodásra is vonatkoztatva. Az újra államosítás keszervéről néhány példán keresztül mondja el kritikái észrevételeit.

A hajdúszoboszlói gazdálkodásról tényszerű és összehasonlításra kész adatok sokaságával találkozhat az olvasó a kötet mellékletében.

A III. fejezetben a kommunális és humán közszolgáltatások kerülnek részletesen bemutatásra oly módon, hogy összehasonlításra kerül az Ötv. és az Mötv. feladat- és hatásköri megosztása. Az önkormányzati igazgatás, a polgármesteri hivatal tevékenységének bemutatásánál megismétli a hivatal elnevezésének kritikáját, mely szerint helyesebb lett volna önkormányzati jelzővel illetni a hivatalt, hiszen a hivatalt nem a polgármester vezeti.

Kezdetektől a menedzser típusú jegyzői szerepkört építette a törvényességi őr szerep helyett, törekedve az univerzalizásra. Az informatikai fejlesztésekről részletesen és elhivatottan ír, hiszen nem véletlenül volt Vincze Ferenc a vezetője évtizedeken keresztül a Jegyzők Országos Szövetsége, illetve a Városi Jegyzők Egyesülete Informatikai–Hivatalfejlesztési munkacsoportjának.

A járási hivatali rendszer kiépítése kapcsán jut el arra a megállapításra a szerző, hogy a nyugdíjba vonulása révén

mentesült olyan teendőkötől, amelyeket szakmailag már nem tudott megfelelően támogatni. „Micsoda különbség valaminek a felépítésében, vagy a leépítésében, tönkretételében közreműködni!” (56. oldal)

A kommunális közszolgáltatások értékelő elemzése, a feladatok leírása mellett a konkrét cégek keletkezéstörténetét és fejlődését, fejlesztését is megismerhetjük. A humán közszolgáltatások és az intézményi struktúra és rendszer bemutatásakor az önkormányzati rendszert megelőző időkre is visszanyúl az intézmények jellegéből adódóan is. A feladatellátások megvalósításánál alkalmazott, másutt is használható jó megoldások is fellelhetők a kötetben.

Ugyancsak nagy erénye az anyagnak, hogy a különféle szolgáltatási területek kapcsán készített koncepciók, programok lényegi elemeit is tartalmazza, sőt még konkrét ütemezéseket is (pl. komplex lakáspolitikai rendszer 83-84. oldal). Miközben egyetérttek a „klebelsbergizálódás” kapcsán írt megjegyzéseivel egy kritikát mindenképpen meg kell, hogy említsék: a tartalmi értékek védelme érdekében szükséges lett volna nyelvi lektort alkalmazni, hogy elírások, ne rontsák a tartalmat.

Az *aranyos városfejlesztés* címet viselő, IV. fejezetben a fejlődés iránti elkötelezettsége mellett a jegyzői macakcság is megjelenik az anyagban, elsődlegesen a szubjektív megjegyzéseket olvasva. A pályázati forrasszerzésről szóló részben részletesen számot ad a különféle fejlesztési időszakokban történtekről, a rendszer tanulási folyamatáról is. Ezt a fejezetet a városközpont - revitalizációs programról írt esettanulmány teszi még élvezetesebbé és gyakorlat közelivé. A „Fejlesztési „hattyúdalom” – Pávai –terv és...” részben lényegében üzen az utódoknak a város fejlesztése tekintetében is.

A turizmusszervezés, nemzetközi, testvérvárosi kapcsolatok bemutatására értelemszerűen önálló, az V. fejezetet szán-ta a szerző. A turisztikai feladatkör szervezésének változását, fejlődését részletesen, elemző jelleggel, a belső viták felvillan-tásával és külső, adott esetben külföldi példák bemutatásával viszi végig, az első – nehezen létrehozott – koncepció meg-születésétől, továbbfejlesztésén át, az Integrált Városfejlesztési Stratégián (IVS) keresztül, a turisztikai desztináció menedz-sment (TDM) sikeres európai uniós pályázat megnyerésével együtt a hivatali szervezéstől a gazdasági társasági formában való professzionális működésig. A könyv kitekintés nyújt a város „koronaekezserére”, a Hungarospa fürdőparadicsomra is.

A nemzetközi, testvérvárosi kapcsolatok értékelésénél minden külkapcsolatokkal rendelkező település vezetése szá-mára tanulsággal szolgálhat a város által elvégzett tartalmi felülvizsgálat. Ebben a részben a személyes elköteleződés kö-vetkeztében viszonylag sok az érzelmi elem.

A belföldi szakmai és (kis)terségi együttműködésről szó-ló VI. fejezetben kiemelten foglalkozik a Települési Ön-kormányzatok Országos Szövetségében (TÖOSZ) végzett tevékenységével, és említésre kerül a Magyar Fürdővárosok Szövetsége, a Hajdúsági Jegyzők Egyesülete, a Jegyzők Or-szágos Szövetsége és a Városi Jegyzők Egyesülete is, amelyek-ben a városban szerzett szakmai tapasztalatait tudta tovább hasznosítani.

Kistérségi társulásról szóló részben részletesen végig viszi a társulás történetét a 2003-as megalakulástól a többszörös

¹⁰ SEN Amartya (2003): *A fejlődés mint szabadság*. Budapest, Európa Könyvkiadó, 27. o.

átalakuláson keresztül, kiemelve a leginkább hasznot hozó tervezési és pályázati tevékenységet.

Az utolsó, VII. fejezet a „Csemege” és vitás ügyek – perben, de nem haragban címet kapta és ebben szó esik a repülőtér-ről, a fesztivál térről, az orvosi rendelőintézet megújításáról, a campingszerzésről, a szemét-ügyről, az adóval kapcsolatos jogi vitákról, döntéshozatali anomáliákról, amelyek külön-külön, de együttesen is a magyar közállapotokat jól tükröző csemegék, mint ahogy a kudarcos kísérletekről írtak, valamint a járásosítás izgalmas története is.

Kiknek szól a könyv?

A *Jegyző-Könyv*, amelynek alcíme *Hajdúszoboszló önkormányzatának negyedszázadáról, 1991-2015* kézbevételekor azt gondolhatná az olvasó, hogy egy sikeres jegyző lokális viszszatekintése nem számíthat a szélesebb szakmai közvélemény érdeklődésére. Ez a gondolat viszont mindenképpen téves, mivel ez a *Jegyző-Könyv* egyszerre többféle igényt és érdeklődést is kielégít.

Elsődlegesen természetesen a hajdúszoboszlóiak számára fontos olvasmány, hiszen a város negyedszázados története változásairól, fejlődéséről, lehetőségek kihasználásáról és kudarcokról is szól a könyv. A városi polgárok számára helytörténeti jelentőséggel is bír a könyv, mert az itt leírt tények és adatok a későbbi kutatások számára kellő alapul szolgálhatnak. A könyvet áttanulmányozva a város közléte és fejlődése iránt érdeklődők, elkötelezettek minden bizonnyal sok olyan információval találkozhatnak, amelyet fel tudnak használni a mindennapi munkavégzésük során.

Megítélésem szerint a 2019. október 13-án megválasztott új polgármesternek és új összetételű hajdúszoboszlói képví-

selő-testület valamennyi tagjának¹¹ hasznos és a mindennapi munkájukat segítő olvasmány a *Jegyző-Könyv*. Azoknak is, akik már több ciklusban szolgálták a város érdekeit, de az új képviselők számára különösen hasznos lehet és ezért lesz érdemes elmélyedni a leírtakban, hogy átfogó képet kaphassanak az elmúlt évtizedek történéseiről, a fejlesztések folyamatáról, a még meg nem valósult tervekről és kockázatokról. A szerző önkormányzás iránti elköteleződéséből adódó kritikai megközelítése segítheti a továbfgondolását az ügyeknek.

Haszonnal forgathatják azok is, akik nem ismerik az önkormányzati rendszer szerkezetét, szervezetét és működését, ugyanis a szerző minden egyes résznél kitér a lényegi törvényi szabályozásra, felidézve az Ötv., illetve az Möt. szabályozását, miközben a gyakorlat bemutatásával könnyebben értelmezhetővé teszi a jogi szabályozást.

A könyv a gyakorló önkormányzóknak is értékes és hasznosítható olvasmány. Érvényes ez a választott önkormányzati szereplőkre és a közszolgák széles táborára egyaránt. Kiemelkedő kincs a könyv a hasonló léptékű és szerepkörű városok választott és kinevezett településmenedzserei számára egyaránt.

Álláspontom szerint a könyv alkalmas a felsőfokú oktatásban is háttéranyagként az önkormányzati rendszerrel foglalkozó hallgatók számára a száraz tananyag könnyebb elsajátítását segítve.

Végezetül ajánlható a *Jegyző-Könyv* olvasása mindenkinek, aki érdeklődik a hazai önkormányzás tartalma és gyakorlata iránt.

Mindezekon túl a hajdúszoboszlói *Jegyző-Könyv* jó például szolgálhat mindazok számára, akik az önkormányzati igazgatásban, az önkormányzásban eltöltött évek tapasztalatait le kívánják írni és a szélesebb közvélemény, valamint a jövő számára tanulságul közzé kívánják tenni. Erre ösztönöz és buzdít Vincze Ferenc élenjáró jó példája.

¹¹ A 2019. október 13-ai választás eredménye Hajdúszoboszlón: az új polgármester Czeglédi Gyula független, aki győzött Hodola Attila (Összefogás Hajdúszoboszlóért – Párbeszéd Magyarorszáért – Momentum Mozgalom – Magyar Szocialista Párt – Demokratikus Koalíció – Magyar Szolidaritás Mozgalom – Mindenki Magyarországa – JOBBIK szövetség) ellenében. A képviselő-testületbe került 7 FIDESZ-KDNP – Hajdúszoboszlói Gazdakör – Mi Hajdúszoboszlóért Egyesület, 2 Összefogás Hajdúszoboszlóért – Párbeszéd Magyarorszáért – Momentum Mozgalom – Magyar Szocialista Párt – Demokratikus Koalíció – Magyar Szolidaritás Mozgalom – Mindenki Magyarországa – JOBBIK szövetség és 2 Hajrá Hajdúszoboszló jelölt. Így a kormánypárti szövetség került többségbe a 12 fős testületben. Az új polgármesteren kívül még négy új képviselő van a testületben.

