



Aldebrő Körszervezet fejlesztése

ÁROP-1.A.2/A-2008-0252



23.célterület

Partnerek intézményesített bevonása a döntéshozatalba

Folyamat leírás

Folyamatos információ áramlás kialakulása

Készítette: **SKC Consulting Kft.**

H-1031 Budapest Monostori u. 10. I.em.

Felnőttképzési nyilvántartási szám: 00214-2008

Intézmény-akkreditációs lajstromszám: AL-1821



Az önkormányzati munka nem korlátozódik a hivatalra, mint a feladatok ellátásáért felelős szervezetre, illetve a feladatok szervezéséért és irányításáért felelős intézményre. A hivatal irányítása alatt, felügyelete és fenntartása mellett vagy akár a hivatalhoz csak területi alapon csatlakozó szervezetek is számos fontos kérdésben határozzák meg a település életét, a közelet irányítását. A felügyelt intézmények és a civil szervezetek aránya és jelentősége településenként más és más, azonban kijelenthető, hogy a települési önkormányzat és a körjegyzőség munkáját erősítik vagy éppen gyengítik a fenntartott intézmények, attól függően, hogyan működnek. További fontos szerepe az intézményeknek és civil szervezetek, hogy közszolgáltatásokat nyújtanak a lakosság számára, ami különösen fontos egy olyan kis település esetén, mint Aldebrő vagy Tófalú. A közszolgáltatásoknak azonban a hazai és európai normák szerint meg kell felelniük a társadalmi és gazdasági elvárásoknak, különben nem vagy csak hiányosan képesek betölteni meghatározó szerepüket. Ilyen társadalmi elvárás lehet, hogy közpénzekből gazdálkodó szervezetek jogosan és a törvényi előírásoknak megfelelően használják fel a számukra rendelkezésre álló működési és beruházási célú forrásokat, valamint képesek legyen széles társadalmi rétegeket kiszolgálni.

A hivatal és a partnerszervezetek kapcsolatai is meghatározóak az ideális működés szempontjából, hiszen az esetlegesen terhelt kapcsolat rányomhatja a bélyegét az akár egész település üzemeltetésére és az életszínvonal alakulására is! Aldebrő esetében alapvetően jó viszonyokról és szoros, gyakran családi kapcsolatokról is beszélhetünk a szervezet és intézményei és a faluban működő civil szervezetek között. Az erős civil jelenlét egyre fontosabbá válik a települések irányításában, élhetőbbé tételében, továbbá hozzájárul a helyi társadalom épüléséhez, az önszerveződési kultúra kialakulásához. Aldebrő és Tófalú esetében elengedhetetlen, hogy a hivatal vezetésével megszervezzék a tartós és kiegyensúlyozott civil kultúrát és a kis falvaknál gyakran hiányzó társadalmi felelősségvállalási szemléletet. A hivatalnak alapvető szerepet kell játszania a helyi szervezetek támogatásában és a partnerek működési költségeihez hozzá kell járulniuk. Ezt többségében meg is teszik, azonban a körjegyzőségi hivatal szervezetlensége esetleges lehetőségektől fosztja meg a helyi szervezetek. A szabályozási és tervezési hiányosságok, melyeket tapasztaltunk nem segítik elő a partnerek működésének racionalizálását, valamint a helyi adottságok miatt szükséges a partnerekkel folytatott kommunikáció, a hivatal és partnerszervezeti egyműködés javítása.

1. Helyzetelemzés, a körjegyzőség partneri viszonyainak feltárása

Munkánkat a helyi viszonyok feltárásával, a hivatal és a partnerek közötti viszony feltérképezésével kezdtük meg. Aldebrő, körjegyzőségi központ révén kiterjedt partneri kapcsolatokkal rendelkezik, illetve újabban a kistérségi szerepét is erősítette, valamint kiépített új kapcsolatrendszereket a kistérségen és a megyén belül. A partneri kapcsolatok viszonylagos jó helyzete egyrészt az alapvető szükségességből, másrészt a területi fekvéséből eredő helyzeti előnyéből fakad. A partneri kapcsolatoknak több meghatározó tényezőjét tudjuk elkülöníteni Aldebrő esetében:

- Jelen van egy kistérségi, térségi, illetve egy társtelepülési kapcsolatrendszer, mely pénzeszközökben kevésbé realizálható, azonban fontos szerveződési formákban való részvételt tesz lehetővé, amelyek viszont már fontos költségminimalizálási lehetőségeket is rejtenek magukban. A települések közötti kapcsolatok csak az utóbbi években kezdenek magasabb szinten kiépülni, mivel a korábbi önfenntartó szemléletmód kezdi átadni a helyét a szervezeti kapcsolatokon keresztül intézményi és szociális és gazdasági haszonnal kecsegtető közcélú társulásoknak, szerveződéseknek.
- Léteznek a településen belüli szerveződésű kapcsolatok, amelyek a hivatal és a település magán vagy közcélú szervezetei között alakulnak ki és fontos elemét teszik a település életének, fennmaradásának. A helyi, általában interperszonális kapcsolatokon keresztül kialakuló partneri viszonyok jól használhatók a település vezetői számára a helyi társadalom szervezésére.
- Vannak ezen kívül egyéb partnerségi kapcsolatok, akikkel a szervezet további tevékenységek kapcsán tart fenn kapcsolatot. Ilyen partnerek az állami szervezetek: az Állami Számvevőszék, Adóhivatal, Minisztériumok, Közigazgatási Hivatalok stb., valamint az általában pénzügyi tranzakciókhoz, forrásszerzéshez, pályázatokhoz kapcsolódó vállalkozások és egyéb szolgáltatást végző szervezetekkel.

1.1. Interjú összefoglaló

Az interjú során tájékoztattak bennünket a faluban működő civil szervezetekről, valamint a partnerek is bemutatásra kerültek. A település lakosságához viszonyítva sok civil szervezetet találunk Aldebrón és Tófaluban. Az interjúban főleg felsorolás szerűen hallottunk a partnerekről, civil szervezetekről, melyből azt a következtetést vonhatjuk le, hogy habár jó viszonyt ápol a hivatal minden szervezettel, a viszonyt nem nevezhetjük napi jellegű, szoros viszonynak. A beszélgetés során kiderült számunkra, hogy a falu számára fontosak a partneri intézmények, mivel számos olyan funkciót látnak el, amely elősegíti a falu fennmaradását, illetve némely esetekben a fejlődését is. Az önkormányzat anyagilag is gyakran támogatja a faluban vagy a környéken működő partnereket, szervezeteket. Az interperszonális kapcsolatok révén így a hivatal vezetői erős társadalmi bázis, közvetlen kapcsolatokat építhetnek ki a település lakosságával és vállalkozói szektorával. Lényegi megállapítás azonban, hogy az önkormányzatnál eddig nem volt gyakorlatban a közpénzen, céljelleggel támogatott civilek, partnerek elszámoltatása, az anyagi juttatások ellenőrzése, a teljesítések racionális vizsgálata. A hivatalos út kis település révén néha nehézkesnek tűnik a helyiek számára, nem szeretnék, hogy kapcsolataik, lehetőségeik csorbuljanak a központi, viszonylagos sémára épülő szabályozásnak. Mikor erről beszéltünk jelezzék azonban, hogy szükségesnek tartják és megteszik a megfelelő lépéseket a szabálytalanságok, hiányosságok felszámolására. Mindegyik szervezet támogatása egyedi, a lehetőségektől függő támogatást jelent, azonban ezekre a költségekre előirányzatot különítettek el a költségvetésben. A partnerek el nem számoltatása veszélyeket rejthet magában egyrészt a szervezeti működés, szervezeti kultúra tekintetében, másrészt anyagi, jövedelmi szempontból is lényeges, hogy racionális döntések mentén osszák el az adófizetők pénzét.

Az alábbi partnerek, civil szervezetek, vállalkozásokat említették az interjú során:

- **Polgárórség**, amely a település pénzügyi segítségét élvez, sokszor pályázati úton is lehetőségük van forrásokhoz jutni
- **Ifjúsági Klub**, ami jó kapcsolatokat ápol a helyi vezetőkkel, gyakran kapnak kedvezményeket, illetve részt vesznek a helyi fiatalok szervezésében, a fiataloknak szóló rendezvények megszervezésében. Tagdíjat fizetnek, azonban utazási költségüket lehetőségük van finanszírozni az önkormányzattal, illetve a helyi alapítványokkal

- **Horgász egyesület**, akiknek van egy kis horgásztanyájuk, ami az önkormányzat birtokában van, ki szokta adni a helyieknek, illetve az ország különböző pontjaiból és külföldről érkező vendégeknek.
- **Van nyugdíjas klub is**, mely szintén jó viszonyt ápol a hivatallal és a munkatársaival. Ők is részesülnek önkormányzati finanszírozású kedvezményekben, például buszkiállítás.
- **Vadász egyesület**, melynek maga a polgármester is tagja.
- **Tűzoltó egyesület**, mely rossz felszerelési viszonyok között is végzi munkáját, ha szükséges.
- **Aldebró Római Katolikus Templomért Alapítvány**, mely összefogja a híveket.

Lényeges, hogy az önkormányzat és a partneri szervezetek együttműködése kétoldalú viszonyt takar, a szervezetek is támogatják a hivatalt és a munkatársaikat általában segítségnyújtással, szolgáltatások megszervezésével. A partnerek beleszólhatnak a költségvetés tervezési, elfogadási folyamatba, illetve tanácsokkal, kérésekkel fordulhatnak az önkormányzatokhoz, a képviselőtestületekhez.

Az önkormányzat legszorosabb partnerei:

- **Tarnavölgye Általános Iskola**
- **Általános Művelődési Központ**
- **Aldebrói Gondozóközpont**
- **Tófalui Gondozóközpont**
- **Aldebróért Alapítvány**
- **Aldebrói és Tófalui Tehetségekért Alapítvány**
- **Német Nemzetiségi Önkormányzat**

A partnerekkel való kapcsolattartásban, illetve a lakosság széleskörű tájékoztatásában segít a negyedévente megjelenő periodika: az **Aldebrói Krónika**. Mely fontos hírforrás lehet a hivatal munkájának megismerésére, az aktuális szervezeti és települési tényezők tekintetében a helyi lakosság a és a partnerek számára is.

Vannak ezen kívül helyi vállalkozások, melyek fontos szerepet játszanak a település életében. Ezek a vállalkozások általában a borral, a mezőgazdasággal, a helyi primer szektorban foglalt lehetőségekkel (pl. sóderbánya) foglalkoznak. Kiemelendő, hogy társadalmi szerepvállalásuk keretében segítenek az önkormányzatnak, termékek, eszközök rendelkezésre bocsájtásával és emberi munkával is.

A partnerszervezetek részéről általában az ügyvezető, az igazgató vagy a meghatározott kapcsolattartó nyújt információkat az önkormányzat felé. Megnevezett kapcsolati referens függ az intézmény illetve a partner típusától és így elég változó posztokat betöltő dolgozók lehetnek kapcsolattartók. A hivatal oldaláról a körjegyző nevezhető meg, mint kapcsolattartó, de mint általában a gazdálkodási előadó is jelentős szerepet játszik a fenntartott intézménnyel való kommunikáció koordinálásában.

A partnerekkel való kommunikáció jelentősen hozzájárul az önkormányzat és a körjegyzőség döntéshozói által megalkotott rendeletek, szabályok, település-szintű döntések meghozatalához is. A partner intézmények és szervezetek számszerűsíthető anyagi támogatásban részesülhetnek az önkormányzat részéről, illetve bizonyos területeken (pl. ivóvíz-ellátás, áramszolgáltatás) alapvetően döntési jogosultsághoz juthatnak az önkormányzat partnerei. A döntési mechanizmusba való bevonásuk ugyan korlátozott Aldebrőn, azonban jelentőségüket nem tagadják a megkérdezettek. A partnerek döntésekbe való bevonásához szükségesnek találják a megfelelő kommunikációs eszközök létét. Legfőképp az informatikai, internetes kommunikációt tartják fejleszthetőnek, illetve közös adatbázisok létrehozását és az ügyviteli szoftverbe való bevonását a kiemelt partnereknek. Kétoldalú kommunikációt tartanak jónak, tehát, hogy a hivatal naprakész információkkal rendelkezzen a partnerekkel kapcsolatban és a partnerek betekintést nyerjenek a döntéshozatali folyamatokba.

A Szervezeti és Működési Szabályzat nem tartalmaz külön passzusokat a partnerekről illetve a partnerek bevonásáról és hogy ezen folyamat miként valósulna meg és a szervezet melyik területe foglalkozna vele.

A partnerek és az önkormányzat közötti kapcsolatok problémáinak nevezték meg a hiányos adatszolgáltatásokat, az esetleges kommunikációs nehézségeket, kintlévőségek kezelését. Azonban összességében korrekt viszony képét festették le az önkormányzat és partnerei között, melyben erős együttműködés és kiegyensúlyozott a felek viszonya.

Általában személyes ismertség is párosul a szervezeti viszony mellé, mely elősegíti a pozitív viszony kialakulását. A partnerek érdekeltek Aldebrő kiegyensúlyozott fejlődésében, illetve az önkormányzattal történő szoros együttműködésben. A döntéshozatali folyamatokban jelenleg nem mindig vesznek megfelelően részt, főleg kommunikációs vagy finanszírozási okokból. Nem zökkenőmentes a követelések teljesítése, illetve teljesítmények együttes értékelése sem.

A partnerintézmények bevonását a döntéshozatali folyamatokba eddig közvetett módon próbálták megvalósítani, a tájékoztatási kötelezettségek bővítésével. A korábbi kísérletek csak rész sikert hoztak.

1.2. A helyi szervezetek és a hivatal kommunikációja

A partneri viszonyt meghatározó két legfontosabb tényező közül az egyik a hivatal és a helyi szervezetek kommunikációja. A kommunikáció többféle formában megvalósulhat, de lényeges, hogy figyelembe veszi a helyi viszonyokat és főleg az egyszerűbb módszereket választják. Jellemző a helyiek gondolkozására, hogy elsőként, a sokszor rokoni, baráti kapcsolatokból ismert személyekkel vegyék fel, illetve tartsák a kapcsolatot. A kapcsolattartás általában személyes közlés, találkozók útján történik, illetve a hivatal a helyieknek egyfajta közösségi teret, gócpontot jelent, ahol elintézhetik ügyeiket és közben informálódhatnak, illetve válhatnak pár szót a dolgozókkal. Ez a szokás azonban eléggé dekoncentrálóan hat a dolgozókra és a munkamenetre is. Többször találkoztuk azzal a véleménnyel, hogy a hivatali dolgozók „mindenki előtt nyitva tartják az ajtókat” azonban ez sokszor már megterhelő számukra és zavarhatja őket a munkában. **Javasoltuk, hogy vezessenek be ügyfélmentes napot a hivatalban**, hogy a lakossági és esetleges partneri megkereséseket szabályozottabb mederbe tereljék.

A kommunikáció tehát hivatalosan is személyes, legjellemzőbb az informális megvalósulása, amely közvetlenséggel is együtt jár. Ezen kívül még az alábbi kommunikációs csatornákat használják:

- **telefon:** jellemzően a telefon szolgál a vezetők részére a napi kommunikációban a településközi kapcsolatok ápolásában és a hivatalos szervekkel való kapcsolattartásban. A hivatalban használják a mobil és vezetékes formáját egyaránt használják,
- **email:** még mindig újfajta kommunikációs eszköznek számít a partneri kapcsolatokban, főleg a településen kívüli kapcsolatok tartására, a vállalkozások és állami szervek felé szükséges eszköz,
- **fax:** Aldebrőn még mindig nagy jelentősége van a partnerekkel való kapcsolattartásban,
- **msn, skype:** gyorsan fejlődő, a számítógépek használatával erősödő mértékben használják ezeket az eszközöket, de általában csak a magán jellegű, nem hivatalos útja a beszédnek,
- **hirdető tábla:** az egyik legfontosabb eszköze a helyi hivatali kommunikációnak, mivel a hivatal épületén kívül (de fedett helyen) van, alkalmas arra, hogy az érdeklődőket eltérítse a személyes kapcsolatfelvételtől, így jelentősen csökkenti az ügyfélszámot.
- **honlap:** a hivatal és a nagyobb szervezetek rendelkeznek saját honlappal, de ez a módja nincs kihasználva a lehetséges információszerzésnek, adatkérésnek, adatgyűjtésnek. **Javasoljuk, hogy a partner szervezetek pl. iskola, óvoda, vállalkozások készítsenek saját honlapot, mert ez jelentős lépcsőfok lenne saját arculatuk meghatározásában és a szélesebb társadalmi rétegek felé kommunikációban. Továbbá fontos lenne egy olyan fórum, ötletláda létrehozása a honlapon ahol akár hirdetéssel, akár közvetlen kommunikációval új kapcsolati tőkére, hasznos információkra tehetne szert a hivatal és környezete.**

A partnerek és a körjegyzőség kommunikációjának meghatározott formái vannak, valamint legtöbbször meghatározhatók témacsoportok, melyekben aktív párbeszéd jellemzi a helyi szervezet vezetőit.

A partnerszervezetekkel folytatott kommunikáció alapvető témacsoportjai a következők:

1. Pénzügyi, finanszírozás, forrás bevonási kérdéskör.

Lényegében a partneri kapcsolatok legfontosabb eleme és mozgatója a pénzügyi lehetőségek feltárása és kihasználása. Mind a közigazgatások, mind a magánvállalkozások lehetőséget látnak az önkormányzattal való együtt működésre. A körjegyzőség számos kedvezményt, céljellegű támogatást, szociális vagy társadalmi szempontú finanszírozási formát tud biztosítani a helyi szervezeteknek, annak ellenére is, hogy saját forrásai sem elégségesek a kiegyensúlyozott működéshez. **Javasoljuk, hogy az ilyen irányú támogatási felfogás helyett, az önkormányzatok térjenek át egy közvetett, racionális és mindkét fél számára előnyös konstrukciók létrehozásával működő finanszírozási és működtetési rendszerre.**

2. Társadalmi, kulturális dimenzió

A civil szervezetekkel különösen, de a közigazgatásokkal kapcsolatban is jellemző a településen a kulturális, társadalmi érdekek mentén zajló kapcsolatfelvétel. Az önkormányzat a szellemi, társadalmi és humán szempontból is a legfontosabb szereplő a helyi kapcsolatokban. **A hivatalnak fel kell vállalnia ezt a szerepet és programot kell kidolgoznia a helyi kulturális dimenziók kiépítésére,** a jelenlegi folyamatok megtartására és továbbfejlesztésére. Jelentős szervező, pénzügyi és testvérvárosi kapcsolatai révén lehetősége van ezen poszt betöltésére. A testvérvárosi kapcsolatok jelentősen bővültek az utóbbi évben: pl. Dobóruszkával testvér települési viszonyt építettek ki.

3. Ellenőrzési és fejlesztési tárgykör

A hivatal fontos szerepet kell, hogy betöltsön a helyi civil és magán szervezetek ellenőrzésében, elszámoltatásában, különösen, ha közpénzből támogatja őket, céljellegű támogatással segítette működésüket.

A számviteli politika, az adópolitika, valamint a gazdálkodási jogköre alapján is érdemes lenne átgondolni a szabályzatokban megfogalmazott szerepeket és megkeresni azokat a

fejlesztési lehetőségeket, amelyek segítenék a hivatal szervezetét felkészíteni egy magasabb fokú ellenőrzéssel, fejlesztési tevékenységgel kapcsolatos kommunikációra.

2.2. A pénzügyi elszámolás a partnerekkel

A pénzügyi elszámolás szabályait több dokumentum is tartalmazza, például a számviteli politika, közvetett módon Aldebrő-Tófalu Körjegyzőségének belső ellenőrzési szabályzata és a pénzkezelési szabályzat is. Elmondható, hogy ezek a szabályzatok nem elég frissek és nem számolnak több esetben az újonnan felmerülő tényezőkkel.

A számviteli politikáról szóló III. fejezet 5. pontja meghatározza, hogy milyen körülmények mérlegelés szükséges az elszámolásban tapasztalható jelentős összegű eltérések esetén.

„ Minden esetben jelentős összegűnek kell tekinteni a különbözetet, ha a követeléseknél (ideértve az adósokkal, a hitelintézetekkel, pénzügyi vállalkozásokkal szembeni követeléseket, a kölcsönként, az előlegként adott összegeket) az értékvesztés összege meghaladja a bekerülési érték 20%-át.”

A partnerekkel való laza elszámolási viszonyok, amelyek a belső ellenőrzési dokumentumban is szerepelnek nem feleltethetők meg sem az Áht. által szabályozott folyamatoknak, sem a belső számviteli politikának. A racionális pénzgazdálkodás és a saját szabályzatukban megfogalmazott „költséghaszon elve” kitételnek sem felel meg a jelenlegi gyakorlat, miszerint a céljelleggel nyújtott támogatások teljesítésének ellenőrzése illetve a pénzügyi elszámolás megvalósulása nagy mértékben hiányos, hiányzik.

Javasoljuk tehát, annak érdekében, hogy a partnerekkel meglévő viszonyok hosszú távon is jövedelmező legyen az önkormányzat számára, hogy az Áht. előírásai szerint járjon el a pénzügyi elszámolások lebonyolításában, valamint szükség esetén tegyen a nem hasznosult támogatások visszaigénylése érdekében, a szervezeti szabályzatban megfelelő rész megalkotásával és elfogadásával és a tényleges partneri elvárások megfogalmazásával.

A helyi adómentesség megadásában is javasolunk további lehetőségek felkutatását előírányozni, mivel a jelenlegi egyszerű szabályozás miatt a körjegyzőség jelentős bevételektől eshet el.

Aldebrő körjegyzőség szervezetfejlesztése

[Workshop-forgatókönyv]

ÁROP-1.A.2/A-2008-0252



Partnerek intézményesített bevonása a döntéshozatalba

23. célterület

Időbeosztás	Tevékenység	Szükséges eszközök
9:00 – 9:30	Témafelvetés	<ul style="list-style-type: none">• flipchart• filcek
9:30 – 10:45	A szervezeten belüli és a szervezetek közötti kommunikáció jelentősége és hatása a működőképességre (elmélet)	<ul style="list-style-type: none">• tollak• A4-es lapok
10:45 – 11:00	Kávészünet	
11:00 – 13:00	Szinergiavizsgálat	<ul style="list-style-type: none">• filcek• flipchart• A4-es lapok• üres kiskártyák
13:00 – 14:00	Ebédészünet	
14:00 – 15:30	Intézményi kommunikációs „kiskaté”	<ul style="list-style-type: none">• laptop• projektor• filcek• flipchart

15:30 – 15:50	Kávészünet	
15:50 – 17:10	Az intézmények és a fenntartó közti információáramlási csatornák hatékony használata	<ul style="list-style-type: none"> • flipchart • tollak • filcek • üres kiskártyák • postit
17:10 – 17:35	Konklúzió, távlati célok, feedback	<ul style="list-style-type: none"> • flipchart • filcek

A workshop keretében gyakorlatokon és elméleti példákon keresztül egyaránt próbáltuk tudatosítani a dolgozóknak, hogy a partnerekkel való kommunikációban, kapcsolatokban milyen szervezeti tulajdonságokra, visszacsatolásokra van szükség. Kísérletet tettünk az egyes partneri viszonyok osztályozására és a hivatal és a felügyelt, illetve társulásban működő intézmények közötti szinergiaszint feltérképezésére. Továbbá felhívtuk a figyelmet az új kommunikációs lehetőségekre és a honlap fejlesztésével járó előnyökre.

Tapasztalataink szerint javult a településen belüli és kívüli partnerkommunikáció felismerési lehetősége, valamint a dolgozók tudatosabban álltak saját szervezetük és a partnerintézmények viszonyához.

RÉSZVÉTELI TERV A PARTNEREK ÉS AZ ÉRINTETTEK BEVONÁSÁRA A

HIVATALI FOLYAMATOKBA

A hivatali folyamatoknak számos belső és külső résztvevője van, akit szükséges megfelelő jogosultságokkal ellátni, a megfelelő tájékoztatással kiszolgálni, ezért ismerni kell azokat a lehetőségeket, amelyek hozzásegíthetik Aldebrő Község Önkormányzatát és a körjegyzőséget a megfelelő partnerek bevonásához a döntéshozatali és tervezési, megvalósítási folyamatokba.

1. Az érintettek azonosítása

A belső és külső érintettek azonosítására kiváltképp megfelelő a stakeholder elmélet és elemzés.

A stakeholder (érintett) elmélet szerint a szervezetek felelősséggel tartoznak mindenkinek, aki az önkormányzattal, körjegyzőséggel kapcsolatban van, vagyis az önkormányzat érintettjeinek. Egy szervezet érintettje bármely olyan egyén vagy csoport, amely befolyásolhatja a szervezet céljainak elérését, vagy befolyásolt általa. A szervezet érintettjei a **stakeholderek**, amelyek különböző befolyással és érintettséggel rendelkeznek. Ezáltal érintettnek csak azok nevezhetők, akikre egy döntés vagy cselekvés befolyással van. Megkülönböztetünk külső és belső érintetteket.

Belső érintettek lehetnek a következők Aldebrő esetében:

Belső érintettek közé tartoznak a:

- **Polgármester:** a helyi önkormányzat választott vezetője, a jegyző útján irányítja a polgármesteri hivatalt. Az állam nem utasíthatja, intézkedéseit csak a közigazgatási hivatal vizsgálhatja a törvényességi felügyelet keretében.
- **Képviselők:** A település egészéért vállalt felelősséggel képviseli a választóinak az érdekeit.
- **Jegyző:** a polgármesteri hivatalt vezeti, amelyet a képviselő-testület hoz létre az önkormányzat működésével, az államigazgatási ügyek döntésre való előkészítésével

és végrehajtásával kapcsolatos, valamint a nemzeti és etnikai kisebbségek jogairól szóló törvényben meghatározott feladatok ellátására.

- **Alkalmazottak:** Rövid távú érdekeltségük a maximális munkabér, hosszú távú a munkahely megőrzése. Egyéb érdekeik: érdekes munka, előrelépési lehetőség. A sikeres hivatalvezetéshez szükséges az alkalmazottak motivációs szintjének emelése. Eszközei: anyagi és nem anyagi ösztönzők (lásd: motivációelméletek: Pl. Maslow, Herzberg).

Külső érintettek közé tartoznak a:

- **Választók:** A hivatal eredményességének a legfőbb külső referenciái. A piaci versenyben való helytállás legfontosabb eleme az igényeik minél hatékonyabb irányítása és minél teljesebb kielégítése.
- **Sajtó:** a hivatal tájékoztatási feladatait látja el. Segíti a településen élőköt az önkormányzat munkájáról, rendeleteiről való tájékoztatásban.
- **Szállítók:** a hivatalt a szükséges erőforrásokkal látják el. A méltányos kooperációra épített kapcsolat biztosítja a hivatalnak a stabil erőforrást, a szállítónak a profitot. Törekedni kell a legjobb szállító kiválasztására. (Versenyeztetés, logisztikai stratégiai feladat).
- **Stratégiai partnerek:** horizontális kapcsolat, pl. intézményfenntartó társulás a Tarnamente Általános Iskola esetében.
- **Állami környezet:** közvetlen utasítási joggal is rendelkeznek, a hivatali döntéshozók akcióinak befolyásolására lobbizás, befolyásolás.
- **Társadalmi környezet:** helyi közösségek, civilszervezetek, társadalmi önszerveződések. Fontosak a partneri kapcsolatok és a helyi társadalom önszervező képessége.
- **Természeti környezet:** ma már követelmény a természeti környezet védelme, erősödött a társadalmi felelősség. Állami, vagy helyi előírások vannak, környezetvédelmi civil szervezetek képviselik magukat az önkormányzat felé. Az 1995.évi Környezetvédelmi törvény és más nemzetközi egyezmények (pl.

levegőtisztaság-védelemmel kapcsolatban) és a fenntartható fejlődés alapvető kritériumokká váltak a kistelepülések számára is.

Érintett lehet továbbá az esélyegyenlőség tekintetében kijelölt néhány csoport, akik hátrányos helyzetük miatt legnagyobb szükségében vannak annak, hogy az önkormányzat nem folytasson kirekesztő vagy szegregáló politikát (Aldebrő esetében erről nincs szó).

2. Partneri tevékenységek tervezése, ütemezése

Legjobb ha az önkormányzat kialakít egy partnerpolitikát, amely tartalmaz egységes elemeket, illetve az egyes partnerek igényeire specializált tényezőket.

Az egységes partnerpolitika elvei lehetnek a következők:

- A partneri viszony létrehozásakor a lehető legteljesebb mértékben kizárjuk a meglévő előítéleteinket és a partner ajánlatára, tevékenységi körére fókuszálunk
- Egységes eszközrendszert, pénzügyi politikát, számlázási rendet folytatunk az ügyfelekkel
- Sablonizált, formális kapcsolatfelvételi és csoportképzési eljárással választjuk az ügyfeleket, ügyelve az objektív tényezőkre (pl. likviditás, éves árbevétel stb.)
- Eleget teszünk a társadalmi integráció támasztotta elvárásokkal, illetve alkalmazni őket az intézményi és egyéb területen jelentkező kirekesztés, szegregáció és diszkrimináció esetén
- Őszinte, korrekt hozzáállás, tevékeny együttműködésre való törekvés

Specializált eszközök lehetnek:

- Az egyes társadalmi rétegek szokásainak, ismeretanyagának feltérképezése és a tudásunk helyes módon való alkalmazása
- A partner szociális szükségleteinek felmérése és kiszolgálása, valamint a saját érdekeink elkötelezett képviselője

- A speciális jogi és szellemi normák megismerése és alkalmazása a hétköznapi kommunikációban
- Specializált és több funkciójú kommunikációs képességek (türelem, meggyőzőképesség, empátia stb.)

2.1.Partneri tevékenységek ütemezése

1. helyi erőforrások elemzése
2. helyi értékek meghatározása
3. közösségi felmérések, értékelések véghezvitele
4. nyilvánosságot teremtő, fejlesztő eszközök
5. közösségi művészeti akciók szervezése
6. saját helyi pályázatok kiírása
7. Aldebrő Körjegyzőség cselekvési tervének elkészítése

3. A partnerek tájékoztatásának eszközei Aldebrő és Tófalu Körjegyzőségében

- a) Kommunikációs eszközök:
- Telefon
 - Email
 - Fax
 - Fórum
 - Hirdető tábla
 - Helyi hirdetés (újság)
 - DM levél
 - Honlap

- Szórólapok, kiadványok, plakátok
- Tájékoztató anyagok
- Előadások
- Konferenciák, megbeszélések, találkozók
- Rendezvények, események

b) Véleménynyilvánítás módszerei:

- Közgyűlés/Falugyűlés
- Közmeghallgatás
- Nyilvános Képviselőtestületi ülés
- Személyes találkozások

A hivatal többféleként reagálhat a lakossági és partneri megkeresésekre. Munkánk során a hasonló helyzetek kezelésére többféle ötletet fogalmazzunk meg. Ezek közül az egyik amely bevezetésre került, a panaszkönyv, mely lehetőséget biztosít a vélemény nyilvánításra. Hogy ne csak a negatív véleményeknek legyen helye javasoljuk ötletláda létrehozását, illetve modernebb formában a honlapon elektronikus formában is. Továbbá hasznosnak tartanánk egy hivatali ügyekről szóló fórum megvalósítását a honlapon. További intézkedési lépést javaslunk az intézmények terén, ahol szükségesnek találjuk külön intézményi honlapok létrehozását.

c) A társadalom bevonásának értékelése

Mivel Aldebrő kis település, könnyen kialakulnak interakciók a lakosság és a hivatal képviselői, illetve a hivatal partnerei között. A legtöbb partnerszervezetet helyi lakosok alkotják, így folyamatosan részt tudnak venni a közügyekben, nyomon képesek követni a napi szintű döntéseket, eseményeket. Fontosnak tartjuk a társadalom véleményt nyilváníthasson a hivatal munkájáról, valamint, hogy a hivatal meghatározott keretek közt működve esély nyújtson a társadalmi relevanciák kibontakozására. A racionalizált hivatali folyamatok részben csökkentik a vélemények kibontásának lehetőségét, de további preferenciákat is meghatározhatunk. Az ügyfélmentes nap bevezetése véleményünk szerint inkább növeli a hivatal hatékonyságát, illetve elégedettebb ügyfeleket eredményez. A vélemények nyilvánítását mindenképpen támogatandó és fontos eszköznek tartjuk az

önkormányzat szervezetének átalakításában és újragondolásában. A társadalom bevonásának fontosságát kiemeli, hogy a helyi szereplők összefogása nélkül lehetetlen a település fenntartható fejlődése.

Javasoljuk a társadalmi fenntarthatóság szempontjait figyelembe venni annak érdekében, hogy a hivatal működése hosszú távon is értékteremtő legyen. Csak az egyik szempont a lakosság és a partnerek véleményének állandó figyelembevétele és monitoringja, fontos az információáramlás felülvizsgálata és fejlesztése, a hivatali elektronikus iroda és az elektronikus ügyintézés bevezetése, valamint a lakosság és partnerek számára a döntési jogosultságok és ellenőrzési lehetőségek számának növelése, a közvetlen értékelhetőség bevezetése, valamint az őszinte és közérthető párbeszéd fenntartása.

Fontosnak véljük továbbá, hogy a partnerszervezetek és lakosság is formálják át mindennapjaikat a környezeti fenntarthatóság szempontjai szerint, mivel Aldebrő esetében ennek fontos következménye lehet a település kiszámítható fejlődése, az egészséges környezettel járó előnyök pedig megalapozhatják a szolgáltató jellegű vállalkozások fejlődését a településen, gazdasági hasznot hajtva a költségvetés bevételi oldalán. Kiváltképp is fontos a környezetbarát szempontok és az esélyegyenlőség figyelembevétele, mivel a jól áttekinthető politikai, gazdasági, társadalmi körülmények ezt lehetővé teszik.