Járási és önkormányzati hivatalok közötti együttműködés erősítése

Összefoglaló
100 járási tréning tapasztalatairól

Szerkesztette: Fehér József

Norvég - Magyar Önkormányzatok
norway grants
TÖOSZ
MKKSZ

Felelős kiadó: Magyar Köztisztviselők, Közalkalmazottak és Közszolgálati Dolgozók Szakszervezete (MKKSZ)
Szerkesztette: Fehér József, az MKKSZ szakértője
Fotó: Kolin Péter
Nyomdai előkészítés: Szerif Kiadói Kft.
Nyomdai kivitelezés: Crew Nyomda
Készült: 2016-ban

Járási és önkormányzati hivatalok közötti együttműködés erősítése

Összefoglaló 100 járási tréning tapasztalatairól

Szerkesztette: Fehér József

www.manorka.net
MANORKA-projekt – MAgyar–NORvég KApcsolatok
„Önkormányzati kapacitásépítés norvég magyar együttműködéssel” projekt
HU11-0005-HU11-PP1-2013

Tartalomjegyzék

Bevezető. 5

I. rész
A tréningek előkészítése. 7

I/1. A MANORKA-projekt és főbb célkitűzései. A 6. munkacsomag céljai, kapcsolódása a program egészéhez. 7

I/2. A MANORKA-projekt 6. munkacsomagjában együttműködő érdekképviseleti szervezetek bemutatása. 8

I/3. Az Államreform II. Bizottság munkája, a közigazgatási reform helyzete Magyarországon 10

I/4. A járási hivatalok és önkormányzati hivatalok kapcsolatrendszerének, együttműködési területeinek áttekintése 12

I/5. Az ügyfélbarát szolgáltatások jellemzői. 13

I/6. A tréning, mint munkaforma kiválasztásának okai 14

I/7. A trénerek kiválasztása, a helyszínek pályáztatása. 14

I/8. A járási hivatalok és az önkormányzati hivatalok kapacitásnövelő együttműködését segítő tréning programjára ható további tényezők. 15

I/9. A járási hivatalok és önkormányzati hivatalok kapacitásnövelő együttműködését segítő trénerek képzési programja. 17

I/10. A kapacitásnövelő járási tréningek végleges programja 18

II. rész
A járási tréningek tapasztalatai 21

II/1. Személyi, hivatali, területi és települési megoszlások a járási hivatalok és az önkormányzatok részvételi arányaiban. 21

II/2. A vezetői részvétel és annak hatása a tréningek alakulására. 22

II/3. A hivatali kollektívák közös munkájának eredményei. 23

II/4. A tréningeken felmerült strukturális problémák áttekintése. 23

II/5. Az ügyféloldalt érintő javaslatok 25

II/6. A települési ügysegéd intézményéről. 27

II/7. Az elektronikus háttérről. 28

II/8. A hivatalközi kapcsolatokról, az együttműködési lehetőségekről 28

II/9. Az „Együttműködési Megállapodás”-okról 32

III. rész
Monitoring jelentés az önkormányzati és járási hivatalok munkatársainak közös tréningjeiről 35
III/1. Vezetői összefoglaló 35
III/2. A vizsgálatról 36
III/3. A 4 + 1 összevont tréningmutató alapján kapott értékelés 37
III/4. A tréningek összesített értékelése 41
III/5. Részletes elemzés 42
III/6. A tréning hasznossága 43
III/7. Informativitás 44
III/8. A szervezés 45
III/9. Területi jellemzők 46
III/10. A résztvevők által saját szavakkal megfogalmazott értékelés 49
III/11. Összegzés 50
III/12. Módszertani melléklet: minősítési rendszer 50

IV. rész
A MANORKA 6. részprojekt lebonyolításának értékelése 51
IV/1. A járási tréningek nyilvánossága 51
IV/2. A járási tréningek tapasztalatainak hasznosítása 51
IV/3. Szervezői nyilatkozat 52
IV/4. Köszönetnyilvánítás 52

V. rész
Függelék 55
1. számú függelék 55
2. számú függelék 58
3. számú függelék 59
4. számú függelék 61
5. számú függelék 63
6. számú függelék 64
7. számú függelék 73
8. számú függelék 74

BEVEZETŐ

Tisztelt Olvasó!

Összeállításunk nem tanulmány, nem puszta dokumentáció. Műfajilag a monitoring eredményének és a tréneri jelentések összegzése. Célunk egy tapasztalati helyzetkép rögzítése és bemutatása. Ennek érdekében ebben a formában a témát teljességgel törekszünk feldolgozni, igyekszünk minden tartalmi elemet megjeleníteni, és a megértést szolgáló dokumentumokat is mellékelni.

Egyrészt szeretnénk a szakmai és a szélesebb nyilvánosság számára is hozzáférhetővé és megismerhetővé tenni a közigazgatási reform kellős közepén megszervezett járási tréningjeink tapasztalatait. Másrészt a folyamat részletes bemutatásával azokat kívánjuk támogatni, akik hasonló tréningek szervezésével maguk is tenni akarnak a fővárosi és megyei kormányhivatalok járási (fővárosi kerületi) hivatalai és az azonos területi illetékességen működő önkormányzati hivatalok együttműködésének erősítéséért.

A célkitűzéseinkben *kapacitásnövelő tréningnek* nevezett közös rendezvények, mint a 6. munkacsomag részei szervesen illeszkedtek a MANORKA-projekt egészébe, tehát nem önmagukban állnak. (Részletesebben erről itt : www.manorka.net.)

Azért is kötelességünknek érezzük a tréningek eredményeinek ismertetését, mert ezeket együtt kell elhelyeznünk a magyar közigazgatás egészét érintő változások tényei, a most folyó reform tanulságai között. Ennyiben érdekeink a legközvetlenebbül egybeesnek a kormányzati törekvésekkel; mi is a kor színvonalán felszerelt, jól szervezett, erkölcsileg és anyagilag is elismert és hatékony közigazgatásban vagyunk érdekeltek.

Hisszük, hogy az általunk itt bemutatott értékelések és javaslatok megérdemlik a figyelmet. Összesítő munkánk objektív, valamennyi elemében dokumentált, a tréneri beszámolók részletes, aprólékos és objektív feldolgozására épül.

Érdek-képviseleti és érdekvédelmi szervezetek vagyunk, és éppen ezért már megtanultuk: a Települési Önkormányzatok Országos Szövetsége (TÖOSZ) és a Magyar Köztisztviselők, Közalkalmazottak és Közszolgálati Dolgozók Szakszervezete (MKKSZ) céljait csak szakmai megalapozottsággal,a közigazgatás, az önkormányzatiság, az államigazgatási és hatósági munka minőségi végzése és folyamatos fejlesztése mellett érheti el. A jogállam és az alkotmányosság, az állampolgári jogok érvényesítése talaján állunk. Ebben mindig a mindenkori kormányzat partnerei vagyunk.

E program megvalósításával is a partnerséget kívánjuk szolgálni. Reméljük, közreműködésünk segíti a közigazgatási intézményrendszer reformját, az állam hatósági és igazgatási szolgáltatásainak fejlesztését.

Budapest, 2016. január

Boros Péterné
MKKSZ-főtitkár

Zongor Gábor
TÖOSZ-főtitkár, projektvezető

„A közigazgatás feladata a cselekvés.
A jogállamban ezt a jogrend szabályozza."
Magyary Zoltán

I. rész
A tréningek előkészítése

I/1. A MANORKA-projekt és főbb célkitűzései. A 6. munkacsomag céljai, kapcsolódása a program egészéhez

A 2013. szeptember 25. és 2016. április 30. közötti időszakban megvalósuló **„Önkormányzati kapacitásépítés norvég–magyar együttműködéssel"** című projekt **(MA**gyar **NOR**vég **KA**pcsolatok= **MANORKA)** keretében két norvég partner, három magyar minisztérium, három magyar önkormányzati érdekszövetség, egy civil szervezet és egy munkavállalói érdekképviselet összefogott a magyar közigazgatás és önkormányzatiság fejlesztése érdekében.

A projekt gazdája a Települési Önkormányzatok Országos Szövetsége (TÖOSZ).

Projektpartnerek

Norvégiából:

- Norvég Helyi és Regionális Önkormányzatok Szövetsége (KS)
- Életen át tartó tanulásért Ügynökség Norvégiában (VOX)

Magyarországról:

- Belügyminisztérium (BM)
- Miniszterelnökség
- Emberi Erőforrások Minisztériuma (EMMI)
- Magyar Faluszövetség (MFSZ)
- Kisvárosi Önkormányzatok Országos Érdekszövetsége (KÖOÉSZ)
- Szövetség az Életen át Tartó Tanulásért (SZETT)
- Magyar Köztisztviselők, Közalkalmazottak és Közszolgálati Dolgozók Szakszervezete (MKKSZ)

A MANORKA-projekt céljai

- a helyi demokrácia fejlesztése az önkormányzati szövetségek norvég–magyar tapasztalatcseréje és szakmai együttműködése által;
- a nők szerepvállalásának erősítése a közéletben, a munka és magánélet egyensúlyának elősegítése;
- önkormányzati közszolgáltatások színvonalának fejlesztése tapasztalatcsere-programok és legjobb gyakorlatok gyűjtésével és terjesztésével;
- önkormányzati és járási hivatalok együttműködésének segítése a közigazgatási reform végrehajtása során.

A megvalósítást szolgáló egyes szakmai részprogramok tartalma

1. **Menedzsment, koordináció és elszámolások**
2. **Értékelő Csoport, felmérésekkel kapcsolatos koordináció**
3. **Kommunikáció és fenntarthatóság biztosítása**
4. **Nők és férfiak közötti esélyegyenlőség elősegítése**
   (A választott helyi női képviselők – 5 magyar és 5 norvég – csereprogramja a munka és magánélet egyensúlyának megteremtésére irányuló legjobb norvég önkormányzati gyakorlatok megismertetésére, majd magyarországi pilotok végrehajtására.)
5. **Önkormányzati szövetségek kapacitásépítése**
   Az önkormányzati érdekegyeztetés rendszerének fejlesztése norvég példák és szakértőik támogatása mellett; a minisztériumok, a szakszervezet

és az önkormányzati érdekszövetségek vezetőinek közös norvég tanulmányútja.

Az Önkormányzatok Nemzeti Együttműködési Tanácsának (ÖNET) megújítása.

***Képviselők Képzése Program** aktualizálása és **40 tréning** végrehajtása a 2014. évi önkormányzati választásokat követően.*

6. **Járási hivatalok és önkormányzati hivatalok közötti együttműködés erősítése**

   (Szakmai konzultációk szervezése valamennyi megyében a kormányzati szervek bevonásával, majd összegző konferencia szervezése. Szakmai munkacsoport dolgozza ki az együttműködés szakmai kereteit tartalmazó kétnapos tréningek programját. A munkacsoportban valamennyi projektpartner aktívan részt vesz. Az együttműködő felek legalább 100 járásba eljutva tréningeket tartanak a járási hivatalok és az önkormányzati hivatalok vezetői, dolgozói számára az együttműködés kereteiről.)

   A munkacsomag vezetője az MKKSZ.

7. **Szegénység elleni küzdelem: önkormányzatok számára kifejlesztett tréninggel a szociális vállalkozások segítése**

   (A projektben tréninganyagot dolgoznak ki az önkormányzati vezetők számára az életen át tartó tanulásban, tanulási partnerségekben rejlő lehetőségek megvilágítására.)

   Szakmai vezető a SZETT.

I/2. A MANORKA-projekt 6. munkacsomagjában együttműködő érdek-képviseleti szervezetek bemutatása

Települési Önkormányzatok Országos Szövetsége (TÖOSZ)

Elsőként, 1989. március 10-én, Budapesten másfélszáz progresszív tanácselnök aktív részvételével 152 tanácstestület döntése alapján jött létre a Tanácsi Önkormányzatok Országos Szövetsége. Természetesen a szervezők már az alakuláskor tudták, hogy tanácsi önkormányzatok nem léteznek, viszont a kezdeményezés célja az újonnan létrejövő önkormányzati szféra érdekérvényesítő képességének megteremtése volt. A TÖOSZ-ban a névváltoztatásra és a tisztújításra csak 1991 januárjában került sor, ekkor lett a tanácsiból településivé a szövetség. A Települési Önkormányzatok Országos Szövetsége megalakulása óta az általános önkormányzati érdekek képviseletére és az eltérő önkormányzati érdektípusok összehangolására törekedett. A TÖOSZ alapító elnöke Ács János, Debrecen tanácselnöke volt, az önkormányzati választásokat követően Szirtes Lajos, Zalakaros polgármestere ügyvezető elnökként vezette a szövetséget, az önkormányzati választások után megtartott tisztújításig. Őt követte az elnöki székben – nyolc éven keresztül – Ott József, Kistelek polgármestere, majd a szövetség tízéves jubileumi küldöttgyűlésén került megválasztásra elnöknek, Dióssy László, Veszprém polgármestere, aki ugyancsak két ciklusban volt a szövetség vezetője. A 2006-os önkormányzati választást követően Szilágyi Menyhért, Csorvás polgármestere megbízott elnökként vezette a 2007 tavaszán megtartott tisztújításig a szövetséget. Ekkor választotta a TÖOSZ küldöttgyűlése négy jelölt közül elnökké Molnár Gyulát, Budapest XI. kerület, Újbuda polgármesterét. A 2010-es választásokat követően ismét Szilágyi Menyhért, Csorvás polgármestere megbízott elnökként vezette a szövetséget. A 2011. márciusi tisztújításon két jelölt közül a többség Schmidt Jenőt, Tab város polgármesterét választotta a TÖOSZ elnökévé, akit 2015-ben megerősítettek tisztségében.

A TÖOSZ tevékenységében kezdetektől fogva jelentős szerepet játszott a szakmai megalapozó munka, melyet elődlegesen a főtitkár vezette titkárság jelení-

tett meg. A szövetség, alapító főtitkára Köllner Ferenc volt, aki országosan is elismerésre méltó tevékenységét 1999. július 15-i tragikus haláláig gyakorolta. A TÖOSZ főtitkárává pályázat útján 1999. október 13-tól, Zongor Gábort nevezte ki a küldöttgyűlés. A TÖOSZ tagjai informálása céljából 1989 őszétől *Hírlevel*et adott ki, melyet 1990 januárjától *Önkormányzat* címmel tett közzé, melyből kialakult és 1991 második felétől, kezdetben havonta, jelenleg negyedévente jelenik meg az *ÖNkormányzat* című folyóirat. A tagok részére eseti jelleggel, míg a szélesebb közvélemény számára heti gyakorisággal küld elektronikus hírlevelet a szövetség.

A TÖOSZ országos ismertségét elsődlegesen az önkormányzati vagyonért vívott sikeres küzdelmének köszönheti. Tagjai között az alapítástól megtalálható volt 2011-ig a főváros önkormányzata. A jelenlegi tagok között van kerületi önkormányzat éppúgy, mint megyei közgyűlés, megyei jogú város, járásszékhely város, kisváros, valamint nagy- és kisközség. A szövetség tevékenységét nyomon követhetik a világhálón – www.toosz.hu –, így a szervezet tagjai is közzétételre kerülnek, jelenlegi tagönkormányzatok száma mintegy 1600, vagyis a magyar önkormányzatok több mint fele TÖOSZ-tag. Értelemszerűen a tagság túlnyomó többsége község.

A szövetségben 2002 márciusára valamennyi megyében megalakultak a tagozatok, így az országos szintű érdekképviseletnek megteremtődtek a megyei szerveződései is. A TÖOSZ a felügyelő bizottságon kívül szakmai bizottságokat nem működtet, helyette a küldöttgyűlés tanácsnokokat választ egyes szakterületi munkák koordinálására és képviseletére. A TÖOSZ 2009-ben a Norvég Alap támogatásával létrehozta az önkormányzati vezetők képzésére a Polgármester Akadémiát.

A TÖOSZ keretei között működik a Polgármesternői Tagozat (2004), az Innovatív Önkormányzatok Klubja (2013), a Történelmi Városok és Települések Hálózata (2014) és a Közigazgatási, Szakmai Szekció (2015).

Magyar Faluszövetség (MFSZ)

Ugyancsak a rendszerváltozás időszakában született 1989 október 11-én, Budapesten a Magyar Faluszövetség. Az alapító kistelepülések száma 136 volt és a kezdeményezők, szervezők többnyire a Hazafias Népfront mozgalommal voltak szoros együttműködésben. A faluszövetség első elnöke Inzsel Ottó, a HNF Országos Tanácsa osztályvezetője volt. Az önkormányzati választásokat követően lett a szövetség elnöke Becze Lajos, Tar polgármestere, aki tisztségét 2006-os önkormányzati választásokig töltötte be. Őt követte a Magyar Faluszövetség elnöki tisztségében Szabó Gellért, Szentkirály polgármestere, akit 2010-ben és 2014-ben is megerősítettek funkciójában.

A szövetség munkáját főfoglalkozású szakmai apparátus nem segíti, tevékenységük elsődlegesen a társszövetségekkel közös rendezvényeken való megjelenésben, illetve egyes jogszabályok véleményezésében merül ki. A Magyar Faluszövetség újsággal nem rendelkezik. Honlapjuk – http://www.faluszovetseg.hu – alapján a tagönkormányzatok száma: 190, valamennyi megyében van legalább egy, a szövetséghez tartozó önkormányzat. A Magyar Faluszövetség 2013 áprilisában a Hétfa Kutatóintézettel közösen megjelentette első elektronikus hírlevelét.

Kisvárosi Önkormányzatok Országos Szövetsége (KÖOÉSZ)

1990. november 22-én Jászberényben 32 városi polgármester megalapította a Kisvárosi Önkormányzatok Országos Szövetségét. A KÖOÉSZ elnöke az alakulástól 2006-ig Magyar Levente, Jászberény polgármestere volt. Az ezt követő tisztújításon a szövetség elnökévé Sütő László, Marcali polgármestere került megválasztásra. A 2010-es választást követően a KÖOÉSZ elnökévé Dancsó Józsefet, Orosháza polgármesterét választotta a tagság.

Miután Dancsó József a Magyar Államkincstár elnöke lett a tisztújításig Lipők Sándor, Kemecse polgármestere látta el a szövetség képviseletét, amelyet a 2014-es tisztújításon elnökké választásával megerősítettek.

A szövetség képviselteti magát a közös önkormányzati rendezvényeken, kormányzattal folyó tárgyalásokon, részt vesz esetenként a jogszabályok véleményezésében, az elnök munkáját személyi titkár segíti. A KÖOÉSZ évente kétszer tart kétnapos közgyűlést, amelyre többnyire kormányzati előadókat hívnak meg és szakmai vitát folytatnak. A szövetség újságot nem jelentet meg, viszont csak 2001 óta van honlapja – www.kisvarosok.hu –, melyet viszonylag ritkán frissítenek. A szövetség taglétszáma a honlap adatai szerint 99. Széles körű nemzetközi kapcsolatokkal rendelkezik.

Magyar Köztisztviselők, Közalkalmazottak és Közszolgálati Dolgozók Szakszervezete (MKKSZ)

A MKKSZ 1989. november 19-én alakult azzal a céllal, hogy független, demokratikus munkavállalói érdekképviseletként részt vállaljon az állami, önkormányzati igazgatási szervezetek, hivatalok, intézmények munkavállalóinak érdekvédelmében.

Az MKKSZ a közigazgatás legnagyobb taglétszámú és legszélesebb szerveződési körű szakszervezete, az önkormányzati köztisztviselők egyetlen országos reprezentatív munkavállalói érdekképviselete. Szervezetei jelen vannak valamennyi megyében és a fővárosban. Érdekvédelmi, érdek-képviseleti tevékenységéről elsősorban a www.mkksz.org.hu internetes honlapján tájékoztatja tagságát és a közvéleményt.

12 ezer fős tagságának mintegy kétharmada közszolgálati tisztviselő, egyharmada közalkalmazott és más közszolgálati munkavállaló. Az MKKSZ célkitűzése a korszerű és hatékony közszolgálat megteremtésében való aktív közreműködés. A szakszervezet meggyőződése, hogy Magyarországnak korszerű szakmai ismeretekkel rendelkező, a köz érdekében munkálkodó, pártpolitikai befolyásoktól mentes, társadalmilag és anyagilag megbecsült, modern európai színvonalú közszolgálatra van szüksége.

Az MKKSZ pártsemleges szervezet, működésének alapvető jellemzője a kormányzattól, a munkáltatóktól és a politikai szervezetektől való függetlenség. Tevékenységét a kölcsönös érdekeken alapuló együttműködés, a rendezett és jogszerű szociális partneri viszony kialakítása jellemzi, amely szilárd alapokat adhat a munka világán belüli szociális békéhez.

Az MKKSZ megalakulása óta aktív résztvevője az országos érdekegyeztető intézményeknek. Aktivitásának elsődleges színtere az Országos Közszolgálati Érdekegyeztető Tanács (OKÉT) és a Közszolgálati Érdekegyeztető Fórum (KÉF). Alapító tagja Magyarország legnagyobb közszolgálati szakszervezeti konföderációjának, a Szakszervezetek Együttműködési Fórumának (www.szef.hu).

Az MKKSZ-nek széles körű nemzetközi kapcsolatai vannak, tagja a Független Szakszervezetek Európai Konföderációjának, a CESI-nek (Confédération Eurpéenne des Syndicats Indépendants – www.cesi.org).

I/3. Az Államreform II. Bizottság munkája, a közigazgatási reform helyzete Magyarországon

A választópolgároktól kapott felhatalmazása alapján a kormány 2010 után hozzáfogott az ország nagy rendszereinek átalakításához. Az átszervezések középpontjában az erős, szolgáltató állam megteremtése állt. Egy olyan államé, amely *„szakítva a korábbi gyakorlattal, az egyéni helyett a közösségi érdekek érvényesülését biztosítja”*.[1]

Mindezt az Alaptörvény így fogalmazza meg: **„népuralom csak ott van, ahol az állam szolgálja polgárait, ügyeiket méltányosan, visszaélés és részrehajlás nélkül intézi”.**[2]

E gondolat jegyében kezdődött meg öt évvel ezelőtt az ország közigazgatási berendezkedésének jelentős átalakítása. A **Magyary Zoltán** nevével fémjelzett

[1] Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014–2020 (http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat% C3%A1s_feljeszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf) (4. oldal)

[2] Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014–2020 (4. oldal)

közigazgatás-fejlesztési program[3] kidolgozása és végrehajtása során meghatározó elemmé vált az állam és annak polgárai közötti közvetlen kapcsolatot megteremtő fővárosi és megyei **kormányhivatalok** és a **járási (fővárosi kerületi) hivatalok rendszerének** felállítása.

A kormány szándéka az volt, hogy *„az állami szolgáltatások a tág értelemben vett közösségek, vagyis a családok, vállalkozások, önkormányzatok és végeredményben a társadalom egészének megerősödését segítsék elő".*[4] A megkezdett lépések folytatásával, valamint az új célkitűzések megvalósításával a kormány arra törekedett, hogy az évtized végére a térség legversenyképesebb államaként tartsák számon hazánkat – ebből a szempontból is.

„Nem történhet meg az, hogy az állami bürokrácia fékezze a gazdasági növekedést. Ehhez legelső prioritásként az ügyfélközpontú megközelítést kell célul és eszközül magunk elé tűzni, azaz minél egyszerűbb ügyintézési folyamatokat kell az állampolgárok és cégek rendelkezésére bocsátani."[5] – ez a célkitűzés már abból a fejlesztési koncepcióból származik, amely a 2015 februárjában felállított Államreform Bizottságnak a közigazgatás további átalakítását megalapozó céljait foglalja össze.

Összhangban a 2014–2020-as kohéziós politikai tervezéssel megtörténik az átállás az EU fejlesztéspolitikai ciklusához illeszkedő tervezésre, amelyben 7 éves ciklusok képezik a fejlesztések alapját. Ennek biztosítására készült el a **Közigazgatás- és közszolgáltatás-fejlesztési stratégia** 2014–2020 (a továbbiakban: **stratégia**), mely az erre az időszakra tervezett közigazgatás-fejlesztési elképzeléseket helyezi stratégiai keretbe, törekedve arra, hogy teljes értékű stratégiaként szolgáljon, és elősegítse a magyar közigazgatás további megújítását, konszolidálását.

A célok meghatározása a következőképp folytatódik.

A további cél a közigazgatási szervek és közszolgálatok intézményi kapacitásának, illetve hatékonyságának növelése, mely által megvalósíthatóak a tervezett reformok és érvényre jut a jó kormányzás elve. ***A Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Operatív Program 2014–2020*** *fejlesztései ennek elérését támogatják, mely, a 11-es számú EU tematikus cél keretében „A hatóságok és az érdekelt felek intézményi kapacitásának javítása és a hatékony közigazgatáshoz történő hozzájárulása" címmel került meghatározásra.*[6] A dokumentum az egész közigazgatás fejlesztését célozza, nagy hangsúlyt fektet a közigazgatás szervezési feltételeinek, illetve személyi állományának fejlesztésére, valamint a közszolgáltatások színvonalának javítására és az elektronikus támogatások fejlesztésére is.

A ***stratégia*** *„következetes és átlátható intézményi struktúrában, korszerű és ügyfélbarát eljárásrenddel, mindenki számára elérhetően működő, nemzeti hivatástudatú, szakmailag felkészült, etikus és motivált személyi állománnyal rendelkező, a lehető legalacsonyabb adminisztrációs költséggel, versenyképes szolgáltatási díjakkal és rövid ügyintézési határidőkkel működő közigazgatást képzel el."*[7]

A fejlesztés soron következő lépcsője – a stratégia szerint – *„tovább bontja a gátakat a közigazgatás és a közszolgáltatások egyéb területei között, elősegítve a hatékonyabb működés, a hatékonyabb állam kialakítását." A következő lépés pedig az, hogy elősegítse és motiválja azokat, létrejöjjön a szolgáltató állam. Felismerésre kerültek a rendszer gyengeségei, melynek eredményeképpen egy átláthatóbb, strukturáltabb, ügyfélközpontú közigazgatás áll az állampolgárok szolgálatában."*[8]

„A tervezett reform elképzelések megvalósulásával a ráfordított idő, pénz, szaktudás és ügyfélbarát rendszer meghozhatja a várt eredményt, egy hatékonyan működő magyar közigazgatást."[9] – fejeződik be a célok kitűzése.

[3] Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program 11.0, Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program 12.0

[4] Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014–2020 (4. oldal)

[5] Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014–2020 (5. oldal)

[6] A Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Operatív Program 2014–2020 (5. oldal)

[7] Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014–2020 (6. oldal)

[8] Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014–2020 (6. oldal)

[9] Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014–2020 (7. oldal)

A 2015 tavaszán életbe lépett változások (2015. évi az egyes közigazgatási tárgyú törvények módosításáról szóló 2015. évi VI. törvény és 2015. évi a területi államigazgatási szervezetrendszer átalakításával összefüggő egyes törvények módosításáról szóló 2015. évi VIII. törvény) eredményeként a területi igazgatás külső és ezt követően a belső integrációja is megvalósult.

I/4. A járási hivatalok és önkormányzati hivatalok kapcsolatrendszerének, együttműködési területeinek áttekintése

Ismeretes, hogy a reform első lépcsőjeként 2011-2013 során létrejöttek a fővárosi és megyei kormányhivatalok, valamint a járási (fővárosi kerületi) hivatalok. A járási hivatalok kialakítása alapvetően a meglévő önkormányzati épületeknek, státuszoknak, infrastruktúrának, humánerőforrásnak, a kormánymegbízottak és az érintett települési önkormányzatok polgármesterei által megkötött megállapodásokon – összesen 2760 megállapodás megkötésére került sor – alapuló, állami irányítással történő átcsoportosítása teremtette meg. E folyamat számos olyan valóságos kérdést hozott napvilágra, amelyeket az eltelt két év még nem oldhatott fel. Mind az állami, mind az önkormányzati vezetők törekedtek a megállapodások megkötése során a viták és ellentmondások párbeszéden alapuló megoldására. Ennek tulajdonítható, hogy országosan és összesen csupán három alkalommal kellett megyei kormánymegbízotti határozattal lezárni az átadás-átvételi eljárást. A megvalósult száz tréning számos helyen alkalmas volt az együttműködés további javítására, és akadt négy-öt olyan hely, ahol a hivatalvezető, a helyettesei és a polgármesterek és helyetteseik, valamint a jegyzők nem vállalták a közös munkát.

A **fővárosi és megyei kormányhivatalok** 2011. január 1-jétől kezdték meg működésüket, 2012. január 1. óta helyi önkormányzatok törvényességi felügyeletét is ellátják. Következő mérföldkőként 2013. január 1-jével 175 **járási** és 23 **fővárosi kerületi hivatal** került felállításra.[10] Az ügyfelek szempontjából legjelentősebb változás azonban az integrált egyablakos ügyintézési rendszert megvalósító **kormányablakok** létrehozása volt. Az egységes arculattal rendelkező, magas színvonalú és korszerű ügyfélkiszolgálást biztosító kormányablakok kiemelt feladata, hogy a lehető legtöbb államigazgatási ügyben teljes körű tájékoztatást nyújtsanak az ügyfelek részére, a kérelmeket befogadják, illetve az ügyeiket elintézzék.

Kiindulási helyzetként érdemes tételesen is áttekinteni, hogy a járási hivatalok kialakítását követően hogyan néznek ki – és nagyrészt 2015. április 1-je után is ez a helyzet – az önkormányzatok és a járási hivatalok szabályozott érintkezési felületei.

Az együttműködésben kiindulási alapként szolgálhat az önkormányzati és járási hivatalok közötti formális, **szakmai kapcsolatrendszer.** A járási hivatalok és a jegyzők államigazgatási feladatai között ugyanis vannak **osztott hatáskörök, amelyekben egymásra figyelemmel, kölcsönösen együttműködve tudnak eljárni** (például személyi adat- és lakcímnyilvántartással, építésüggyel, szociális és természetbeli ellátásokkal kapcsolatos ügyek). Megkönnyíti az együttműködést az **ingó és ingatlan vagyonelemek közös használata**, hiszen a járási hivatalok, kirendeltségek többségének működése, valamint a járási ügysegédi feladatellátás is önkormányzati helyiségekben történik.

2015. március 1-je óta szociális területen az **alanyi jogú ellátások** és a **közgyógyellátás** a járási hivatalok, a **méltányossági és rendszeres szociális ellátások** pedig a képviselő-testületek hatáskörébe tartoznak. Ezen ellátások gördülékeny biztosításához kiemelten fontos a járási hivatalok és az önkormányzati hivatalok közötti együttműködés.

Építésügyben – a mai szabályozás mellett azaz együttműködés hasonlóképp nagy mértékben hozzájárul a közigazgatási szolgáltatások eredményes biztosításához…

[10] A járási hivatalok száma 2014. december 31-től 197.

Speciálisan közös felületet képez a települési **ügysegédi rendszer,** amelyben a járási hivatal ügyintézési képessége valósulhat meg a székhelytelepülés határain kívül. A települési ügysegédek a vonatkozó jogszabályi háttér alapján tájékoztatást nyújtanak – többek között – a járási hivatalok ügyfélszolgálati rendjéről, de jelentős részben maguk is hozzáférhetővé teszik ezeket a szolgáltatásokat az önkormányzatok helyiségeiben. Segítségükkel nyomtatványok tölthetők ki, kérelmeket és beadványokat vesznek át, vagy szerkesztenek, döntés-előkészítést végeznek, mindezzel támogatják az önkormányzatoktól átvett eljárásokban a járási hivatalokat.

A **járási hivatalok egyik – a hatósági feladatellátás mellett – kiemelt feladata az információs és kommunikációs munka,** amely az önkormányzatok és a lakosság felé képviseli a kormányzati célokat, és az ügyfél-elégedettség alapján visszacsatolást biztosít a végrehajtott reformok eredményeiről, vagy nehézségeiről.

Van még két körülmény, amelyet rendkívül fontos rögzíteni, ha a tréningek lebonyolításakor fennálló helyzetet kívánjuk bemutatni:

Az érintettek – helyenként csak vezetőik – ismerték a közszolgálati tisztviselők képesítési eljárásairól szóló 29/2012. (III.7.) kormányrendelet módosítását, amely **egyszerűsítésekkel lehetővé tette a munkaügyi átjárhatóságot a helyi önkormányzatok képviselő-testületeinek hivatalai és a fővárosi és megyei kormányhivatalok között.** Ugyanekkor megszüntették a munkakörök túlzott specializációját, ami az ügyintézők feladatai közötti mobilitást tesz lehetővé. Mindez a két hivatal állományával szemben támasztott képesítési követelmények jogilag egységes kezelésének igényét erősítette.

Hasonlóan jelentős körülményként kell rögzítenünk, hogy az integrált hatósági hatáskörök alapján már nem osztottan, tehát nem az egyes szakigazgatási szervek önálló hatáskörgyakorlásának keretében történnek a hatósági eljárások. Erős várakozás veszi körül ugyanakkor az **új általános közigazgatási rendtartásról szóló törvény** előírásait. Szakmai körökben általános a vélemény; ennek kidolgozása és hatályba léptetése nélkül az intézményrendszer konszolidálása megvalósíthatatlan.

I/5. Az ügyfélbarát szolgáltatások jellemzői

Alábbiakban gyors áttekintést nyújtunk a járási és önkormányzatok hivatalok működésének ügyfél-elégedettséget megalapozó és kiváltó jellemzőiről. Alapul a trénerek felkészítését szolgáló szakanyagok egyikét választottuk, amely elméleti tisztasággal közelíti az optimális állapotokat.

- ***elérhető*** – telefonon, interneten, sms-ben, ügyfélbarát alkalmazások útján, élő hangon, a keresett személyek elérésével és válaszadással. Fontos tényező az ügyfélszolgálatok a nyitvatartása, a járási és önkormányzati hivatali hozzáférés szinkronja, de tematikáját tekintve ide tartozik a helyi tömegközlekedés menetrendje, sőt, maguk az utazási költségek is. (E téren önkormányzati kezdeményezést találtunk az **ügyfélbusz rendszeresítésére.**)
- ***kiszámítható*** – a közönség tudhatja, mire számíthat, hol tart éppen a folyamat. Nincsenek váratlan helyzetek, kellemetlen meglepetések, költségnövekedés, az egész eljárás megbízható.
- ***rendeltetésszerű*** – a hivatal, a szolgáltatás pontosan azt nyújtja, amire szükségük van az érdekelteknek.
- ***empatikus*** – az ügyfél fejével gondolkodik, az igényekhez igazodik, az embert és nem az ügyet nézi elsődlegesen (nem lelketlen.)
- ***többet nyújtó*** – az ügyfél várakozásán felül teljesítő (pl. segítségben, tájékoztatásban, tanácsadásban, közvetítésben, komfortban), amire az ügyfél nem is számít.
- ***személyes*** – az ügyfél azt éli meg, hogy itt valóban az ő esetéről van szó, és nem általános eljárásban részesül. A hivatal tisztviselői kellő körültekintéssel kezelik az adott ügyet.

- ***szakszerű*** – az eljáró tisztviselő nagyon jól ismeri a szakmát, jól tájékozott a jogszabályokról, jól értesült a terület aktualitásait illetően, és reális megoldást tud javasolni a felmerült problémákra.
- ***törvényes*** – betartják a jogszabályokat, nincsenek megkerülhető szabályozások. Nincs helye és módja a korrupciónak (korrupciómentes.)
- ***igazságos*** – az ügyféllel igazságosan bánnak, valamennyi jogszabályt és közjogi szervezetszabályozó eszközt az igazságosság szellemében értelmeznek. Ha tévednek, elismerik. Jól működik a jogorvoslati- és panaszrendszer.
- ***egyszerű*** – minden lehetséges módon megkönnyítik, egyszerűsítik az ügyfelek helyzetét, csak a valóban szükséges (a hivatal részéről le nem kérhető) iratokat és adatokat kérik be az ügyféltől. Az intézkedés (beleértve a dokumentumok szövegét) érthető, emberi nyelven fogalmazódik meg.
- ***gyors, hatékony, időszerű*** – nem kell várakozni, a szervezet gyorsan reagál, érezhetően számolnak azzal, hogy az intézkedésre, szolgáltatásra milyen „ütemben" van szüksége az embereknek.
- ***akadálymentes, segítő*** – mindazok számára, akik valamilyen módon akadályozva vannak a hagyományos és elektronikus kapcsolattartásban, segítséget adnak azok leküzdéséhez. Ezek természetes, könnyen elérhető módon állnak rendelkezésre.
- ***pénzkímélő*** – az ügyfelek számára felmerülő költségek a lehető legkisebb mértékűek, azok összességében megfizethetők.
- ***kulturált, szívélyes*** – a légkör kellemes, az ügyintézők előzékenyek, udvariasak, kedvesek, mosolyognak. Ügyfélbarát módon kezelnek valamennyi ügyfelet az esetleges feszült helyzetek esetében is.
- ***digitálisan kulturált*** – a közigazgatási szervezet kihasználja az elektronikus ügyintézés kínálta lehetőségeket. Olyan szolgáltatásokat kínál, amelyek valóban idő, pénz és energia megtakarítással járnak, s az ügyek megoldásához vezetnek.[11]

Ezeket a szempontokat előfeltétel, tartalmi minőség vagy környezet formájában folyamatosan érdemes összevetni az értékelő vagy javaslatokat tevő megjegyzésekkel.

I/6. A tréning, mint munkaforma kiválasztásának okai

A járási hivatalok és az érintett járás területén működő önkormányzatok kapcsolatrendszerének, és ezzel együtt kapacitásainak fejlesztése, mint cél, az adott feltételek között szükségképp vezetett a közös tréning, a személyi kapcsolatok, a humán erőforrások, az elkötelezett együttműködés, az emberi és tisztviselői kreativitás mozgósítása felé. Tehát az olyan egyéni és társas magatartási minták, módszerek felé, amelyek eszközigénye minimális, de közrehatásuk akár meghatározó is lehet.

I/7. A trénerek kiválasztása, a helyszínek pályáztatása

Mivel az MKKSZ és a TÖOSZ gyakorlottak a tagjaiknak szervezett képzések és fórumok tervezésében és lebonyolításában, rendelkeznek a megfelelő szakmai háttérrel, és a napi problémákig ismerik a terület konfliktusrendszerét, ezért a tréneri feladatok végzésére pályázatot írtak ki. A jelentkezők ismeretében a megbízásokat – a TÖOSZ javaslatai alapján – úgy adták ki, hogy 25 szakember az államigazgatási területet (a megyei kormányhivatalokat, járási hivatalokat)[12], míg 25 tréner az önkormányzati világot képviselte, döntő

[11] Forrás: Mindenki fontos! A helyi közösségi önkormányzás esélyei, a közmenedzsment új irányai. Szerkesztő: Gáspár Mátyás, Budafok-Tétény Önkormányzata. A kiadvány az Államreform Operatív Program (ÁROP) 2009-2010 években lezajlott önkormányzati szervezetfejlesztési programja keretében készült szakmai anyagok felhasználásával készült. (A 60. számú. ábra alapján.)

[12] Államigazgatási oldalról a trénerek delegálásáról a Miniszterelnökség Területi Közigazgatásért Felelős Államtitkársága gondoskodott a fővárosi és megyei kormányhivatalok segítségével. A trénereket a fővárosi és megyei kormányhivatalok jelölték ki.

többségük évtizedes szakmai múlttal és tapasztalatokkal rendelkezett. (A felkért és a munkára vállalkozó trénerek névsorát az **1. számú függelék** tartalmazza.)

Viszonylag gyorsan, és a lehetőségeket pontosan számba véve elkészült a terv a tréningek tételes programja, időbeosztása, dokumentálási rendje, valamint a tréninget tartók felkészítésének módja vonatkozásában.

Ebben a munkában a TÖOSZ és az MKKSZ munkatársai követték a közigazgatás új szintrendszerét. A tréningek helyszíneit az önkormányzatok biztosították. A kiválasztás úgy zajlott, hogy az többféle párosítást tegyen lehetővé. Pályáztak fővárosi kerületi önkormányzatok, megyei jogú városok, járási székhelyek önkormányzatai, illetve egy-egy járási hivatal illetékességi területén lévő több település önkormányzata.

A projekt „szigorú" indikátor száma szerint 100 járásban kellett tréninget szervezni. **Ez maradéktalanul megvalósult.** A **6. számú függelék szerint** 100+1 **tréninget rendeztek,** ugyanis a **Dombóvári járás** illetékességi területén működő 16 önkormányzat közül 11-en jelentkeztek a tréningre, ezért ott két alkalommal tartották meg a programot.

A tréningek többségén a járási hivatal munkatársai mellett, települési önkormányzatok hivatalainak vezetői és munkatársai vettek részt.

56 ilyen tréningre került sor. Ebből 40 helyen 2, 3 vagy 4 önkormányzat képviseltette magát, és 16 helyen 5 vagy annál több település önkormányzatának munkatársai voltak jelen. **edelényi, kazincbarcikai,** és **dunaújvárosi** járási tréningen 8-8 település önkormányzati hivatalának munkatársai jelentek meg. legtöbb önkormányzat **győri járásban** az Abdán és Börcsön rendezett programon vett részt, ahol 9 **települési hivatal**nak munkatársai tréningeztek járási kollégáikkal.

45 tréning során alkalmanként járási (fővárosi kerületi) hivatalonként és önkormányzatonként egy-egy munkatárs találkozott egymással. Ide sorolható a 3 fővárosi kerületi hivatal és az illetékességi területükön működő polgármesteri hivatalok munkatársainak közös tréningje. Az *„1 járás 1 város"* típusú tréningek közül 18 helyen a járási székhely település önkormányzatának munkatársai voltak a tréning résztvevői.

Rögzíteni kell, hogy a járási hivatalok vezetői kiemelt figyelemmel és nyitottsággal kísérték a projektről szóló előzetes híradásokat, a részletesebb program alapján meglátták az ebben rejlő lehetőséget, és általában vezetőtársaikkal, osztályvezetőikkel együtt kiugró aktivitást mutattak a lebonyolítás során is. A másik, itt is kiemelhető csoportot azok az új, első ciklusukra választott kistelepülési polgármesterek alkották, akik azonnal felismerték, hogy a tréningek mennyire felgyorsíthatják a kapcsolatrendszerük kiépítését, a saját vezetői szocializációjuk folyamatát.

A tréningek szervezésének komplexitását jól mutatja a helyszínek kiválasztását szolgáló pályázati felhívás, amelyet a **2. számú függelékben** teljes terjedelmében közlünk.

A korábban már említett, Miniszterelnökség részéről történt kormányhivatali kijelölés mellett a járások felét kitevő jelentkezések sem voltak automatikusak. Az MKKSZ és a TÖOSZ területfelelősei, a szakszervezet megyei titkárai nem kevés munkával alakították ki a tréningek csoportösszetételét, szervezték meg a helyszíneket, biztosították a felszerelést és a résztvevők ellátását.

I/8. A járási hivatalok és az önkormányzati hivatalok kapacitásnövelő együttműködését segítő tréning programjára ható további tényezők

A tervező munkában előnyt jelentett, hogy a résztvevők közötti előzetes kapcsolatokra és az elkötelezett együttműködésre biztosan lehetett számítani, miképp arra is, hogy a járási hivatalok átszervezését érintő időszakból megmaradt kérdések ismét felmerülhetnek, vagy éppen megoldódhatnak a tréningek által.

A tréning programjának tervezésekor már munkaanyagként ismert volt a **stratégia.** Jóllehet, a tréning

tervezői erre közvetlenül nem építettek a tervezés során. A magyar közigazgatás és az átalakult önkormányzatiság tekintetében kialakult helyzet rögzítésére érdemesnek véljük az Államreform Bizottság értékelését ide beidézni, mert e megállapításokkal kapcsolatban 2015 tavaszán szakmai közmegegyezést érzékeltünk.

Erősségek:
- az alapvető infrastruktúra rendelkezésre áll
- szétszórva ugyan, de sok a „jó gyakorlat"
- informatikában ügyféloldalon is sok fejlesztés (fejlődés) történt
- már jelentős deregulációk valósultak meg
- az új jogszabályi környezet támogatja a kreatív megoldásokat
- a központi szolgáltatásokra építő gyakorlatok terjednek
- a szervezeti struktúra nagyrészt átalakult
- létrejött az Nemzeti Közszolgálati Egyetem (NKE), a szakemberképzés jövőbeni alapintézménye

Gyengeségek:
- szervezetileg és területileg is egyenetlen a fejlődés
- széttartanak a stratégiai célok
- sok helyen gyenge (magasabb szintű szolgáltatásra), alkalmatlan az infrastruktúra
- szigetszerű gyakorlatok élnek
- a nagy személyi fluktuáció alacsony motiváltsággal párosul
- gyakoriak a kiszámíthatatlan szervezeti változások
- heterogén adatbázisok jöttek létre
- lassú, minőségileg osztott a jogalkalmazás
- a vezetői kultúra képtelen fogadni az új megoldásokat
- a közösségi közszolgáltatók forráshiányosak, nincs önerő

Lehetőségek:
- a nagy legitimitás erős koncepcióváltásokat is lehetővé tesz
- az ügyféligények koncentrálódnak (kormányablak)
- ügyfélfüggő, többszintes megoldások lehetségesek (multicsatornás elérés)
- van hazai szellemi bázis a fejlesztésekhez
- a meglévő adatbázisokra magasabb szintű szolgáltatások építhetők
- a közösségi közszolgáltatók a szolgáltatásokat közelebb vihetik az állampolgárokhoz

Veszélyek:
- Az ügyfelek adminisztrációs terhelésének csökkentése növeli az igazgatási terheket
- ágazati részérdekek kerülhetnek előnybe
- olcsóbb megoldásokkal csökkenhet a közigazgatás presztízse
- nincs vagy menet közben csökkennek a fejlesztések forrásai
- az átállásokhoz nincs szükséges költségnövekedés rendelve
- szervezeti ellenállás az erősebb (autonómiát érintő) együttműködéssel szemben
- az informatikai fejlesztések nem kiszolgálják, hanem generálják a szervezeti fejlesztéseket"[13]

Mindezek az elemek tehát már a projekt és a tréningek részletes és gyakorlati megtervezése előtt ismertek voltak.

Az is ismert, hogy érdemi költségfedezet (illetmény-, infrastruktúra-fejlesztés, fenntartás, üzemeltetés) szükséges az államigzgatási és önkormányzati szolgáltatások javításához, különösen igaz ez a kistelepülésekre, ahol korlátozottabb a hozzáférés az egyes szolgáltatásokhoz.

E felismerések a résztvevők számára szintén adottak voltak, és éppen ezekre figyelemmel értékként szolgál az a tény, hogy a tréningek nem az ezek feletti – elhárító, önfelmentő – kinyilatkoztatásokra adtak alkalmat, hanem ténylegesen a személyes munkatársi kapcsolatok, a kooperáció, a csapatban működés mintáit erősítették.

[13] Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020 (http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3% A1s_feljeszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf) (22.oldal)

Szintén itt, tehát még a projekt konkrét tartalmának tervezésénél jelentett előnyt, hogy valamennyi szóvá tett, és még felmerülő nehézség ellenére is, a tréningek szervezői biztosan számíthattak a járási és az önkormányzati hivatalokban dolgozók többségét jellemző kötelességtudatra és lojalitásra.

Ez elsősorban az állampolgárok igényeit kielégítő szolgáltatások iránt elkötelezettségből és a közszolgálati munkát élethivatásnak tekintő elhivatottságból fakad.

I/ 9. A járási hivatalok és önkormányzati hivatalok kapacitásnövelő együttműködését segítő trénerek képzési programja

A program különösebb technikai eszközpark mozgósítása nélkül, egyszerűen papír és írószerek segítségével, alapvetően a résztvevők szakmai és emberi készségeinek mozgósításával, kiscsoportokban, élénk kommunikáció, nyíltság és őszinteség mellett sikeresen megvalósítható elemekből épült fel.

A trénerek feladata – a legalapvetőbb pszichológiai folyamatok törvényszerűségeit és a csoportdinamikai folyamatok időszükségletét betartva – elsősorban a szakmai elemek feltárása, tudatosítása, és rögzítése volt. A trénerek képzése – amely a majdani kétnapos tréningek programját modellezte – elsősorban ezt a tudatosságot kívánta előhívni, hiszen egyébként tapasztalt és képzett emberekről volt szó.

A módszertani kihívás éppen az volt, hogy az eseti és nyilvánvalóan esetleges konkrét körülmények ellenére az azonosságok legyenek előhívhatók, s a trénerek képesek legyenek a személyiségek közötti dinamikus folyamatokat irányítani, fókuszálni és eredményre vezetni.

A trénerek felkészítésének (trénerek tréningjének) célja az volt, hogy a – járási hivatalok és önkormányzati hivatalok együttműködésének erősítését segítő – helyi tréningek szerkezetét, lebonyolítását, képzési anyagát bemutassa.

A leendő trénerek számára (három csoportban) szervezett kétnapos képzés a tréneri eszköztár bővítését, a módszertani ajánlásokkal való támogatását, valamint a konkrét tematika megismertetését (multiplikációs céllal), a gyakorlatok és az ismeretbővítő anyagok bemutatását is szolgálta.

A trénerek számára a 2 napos felkészítő programot a „trénerek tréningjét" 3 csoportban 2015. január–február hónapban a budapesti Hotel Benczúrban tartottuk meg.

A felkészítőn jelen volt minden közreműködő szervezet képviselete, a projekt teljes szakmai vezetése és valamennyi tréner. Mivel az itt végzett munka a tréningek lebonyolítását is modellezte, az időszükséglet és annak kihasználása is fontos elemmé vált.

Kivonatos program

Első nap

1. A munka első félórája az ismerkedést és az ismertetést szolgálta; bemutatták a MANORKA-projektet, a 6. munkacsomag vezetőit és a szakmai koordinátorokat. (30 perc)
2. Modellezett módon került sor a bemutatkozásra; a jégtörő gyakorlat számos változata előkerült, és annak szemléltető gyakorlása is megvalósult. (30 perc)
3. *A járási hivatalok és az önkormányzati hivatalok között együttműködés területeinek és formáinak azonosítását* szolgálta az első szakmai modul. Ennek során – a lehetőségek szerint – fel kellett tárni az együttműködésből adódó előnyöket és hátrányokat, a folyamathibákat, az erőforrásokkal való gazdálkodás lehetőségét, a veszteség- és nyereségidők azonosítását, az időnyomás kezelésének lehetőségeit, a tartalékok kezelését. (75 perc)
4. A második szakmai modul *Az információmenedzsment és a hivatali kommunikáció* tudatosabb megélését, illetve tudatosításának útjait tárta fel. Ennek során elsősorban az információvesztés, az információtorzulás és a belső információáramlás megtervezésének és

megszervezésének kérdései kerültek előtérbe. (45 perc)

5. A következő tematikus elem *a kommunikációs alaphelyzetek, az ezeket begyakoroltató szerepjátékok bemutatása* volt. Itt a beosztott és vezető viszonyrendszere, az informális kommunikáció lehetősége került előtérbe. (75 perc)
6. Az első nap második felében ebben a modulban a *személyes kapcsolatok és együttműködés, a személyes tartalékok felszínre hozása* kapott figyelmet. (60 perc)
7. A nap zárását egy olyan csoportmunka biztosította, amelyben *a hivatali együttműködés jó példáit és gyakorlatát* vizsgálták a résztvevők, akik megkísérelték egybegyűjteni e jó gyakorlat kritériumait. (60 perc)

Második nap

1. A nyitómodul a *Hivatal az állampolgárok szolgálatában* címmel az ügyfélközpontú működés részleteit mutatta be a térkialakítástól indítva a tárgynyelven át a várakozási idő kitöltéséig, az erőszakmentes kommunikációig és a települési ügysegédi rendszer lehetséges fejlesztéséig. (60 perc)
2. A képzést a *Helyi együttműködést szolgáló elemek összegyűjtése és akcióterv készítése* zárta. Rögzítették az együttműködés és kapcsolattartás formáit a közös kezdeményezésektől a szabadidős programokig, a munkavállalói és civil kapcsolatok fejlesztéséig. Legkésőbb ekkor lehet elhatárolni a helyben nem orvosolható problémákat. (240 perc)

I/10. A kapacitásnövelő járási tréningek végleges programja

A tréningek tematikája szükségképp a mindenkori átlagosan elvárható társas viselkedés keretei között, de a munkahelyi lojalitás jegyeivel megerősített együttműködési szándék meglétére épült. Az ismerkedés, a tréning két napjának idején szükséges együttműködés keretei oly módon szerveződtek, illetve alakítódtak ki, hogy ezek során a részvevők várakozásai és igényei is tisztázódjanak.

A helyzetfeltárás, a kiinduló szituációk rögzítése során tudatos törekvés irányította a résztvevők figyelmét **a személyes cselekvési lehetőségeiken belüli tényezők felé.** A tréningek időmérlege is jól jelzi, mire esett a hangsúly; alapvetően az információszerzés, -birtoklás, -megosztás, a kommunikáció szerepe, ennek tudatosítása, és az alapkészségek gyakoroltatása; közös cselekvés, helykeresés, munkamegosztás a csapatban.

Mindezeket egy fokkal megemelve, már dramaturgiai elemekkel is gazdagítva ismételten alkalmazni kellett az „ügyfeles" szituációkban, a közigazgatásban előforduló kommunikációs alaphelyzetek azonosítása, az ügyfélbarát megoldások keresése során. Az erőforrásbank és a jó együttműködések gyakorlatba foglalt műveltetése mellett szinte minden tréning fordulópontjává vált a széteső, látszólag neutrális információkból, de közösen együtt mégis „felépíthető", térképre rajzolható színes falvak gyakorlata. Ahol ezt nem sikerült megoldani, ott érezhetően negatív hangulat alakult ki, de ez csak a csoportok 7-8 százalékát érintette.

Jóllehet a programnak nem a célokra tudatosan fókuszáló részeként, de a „hivatalközi" emberi kapcsolatok fejlesztése miatt mindenütt fontossá váltak a **közös étkezések.** Ez is előzetes tervezést – kellő idő biztosítása – és persze a vendéglátó szerep vállalását, megszervezését igényelte. Mindkettőben siker született.

A minden elemében tudatosan összeállított és kidolgozott program egymásra épülő elemeivel célirányosan haladt a résztvevők közötti ***együttműködési paktum*** létrehozása felé. Mondhatni fontosabb volt az út, mint maga a cél, mert az eredetileg elképzelt formák között – megyei kormányhivatali jóváhagyás, ünnepélyes tördelési forma, minőségi nyomtatás, hivatali kihelyezés – viszonylag „kevés" formalizált dokumentum született. Sok volt az írásban röviden lejegyzett, a jövőben

már rendszeressé tett találkozókon jegyzetként elővehető, a felek szándékait tovább éltető, de nem formalizált megállapodás, amelyekre a tréneri beszámolók utaltak, de ezeket teljes terjedelmükben nem tartalmazták.

A trénerek számára biztosított tréningprogram minden eleme mögött további szakanyagok, módszertani útmutatók, tételes gyakorlati leírások, film- és videoanyagok, valamint fényképek sorakoztak. **(A kétnapos tréning részletes programját lásd: 3. számú függelék.)**

II. rész
A járási tréningek tapasztalatai

II/1. Személyi, hivatali, területi és települési megoszlások a járási hivatalok és az önkormányzatok részvételi arányaiban.

Ha a tréningek területi megoszlását ábrázoló térképet megtekintjük, **(lásd: 36. oldal)** jól látható, hogy **a projekt érintette és átfogta az ország teljességét.**

Minden megyében és a fővárosban volt legalább 3 tréning. A legtöbbet Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében szervezték, ahol a 13 járásból 12 járásban tartották meg a programot.

Lélekszámban, fejlettségben és gazdasági erőben is magába foglalta a járások legszélsőségesebb jellemzőit adó térségeket. Azaz, ezeket **az itt található,** az állami-kormányzati igazgatás és az önkormányzatiság egymást tartó és építő felületein begyűjtött **ismereteket joggal tekinthetjük** nemcsak informatívnak, jellemzőnek, tanulságosnak, érdekesnek és sajátosnak, de **reprezentatívnak** is.

A térkép megmutatja, hogy a bekapcsolódott járások teljes területi arányosságot biztosítottak. Nincs olyan szempont, égtáji irány, amely mentén a kiegyensúlyozott arányok felborulnának. Ezt talán csak a megyeszékhelyként működő nagyvárosi tréningek viszonylag alacsony száma (három ilyen volt) bontja meg, de figyelemmel az ugyancsak három fővárosi kerületi tréningre, ez az arány is harmonikusan alakul. (Összesen 4 megyei jogú város önkormányzati hivatalának munkatársai vettek részt a tréningen: **Érd, Kaposvár, Salgótarján, Székesfehérvár**).

Mivel ezen összefoglalás **6., 7., 8. számú függelékeiben** széles körű statisztikát adunk a részvételről és a résztvevők összetételéről, itt csak a főbb számokat mutatjuk be.

A 100 járási hivatal partnereként összesen 264 önkormányzati hivatal képviselője vett részt. A foglalkozásokon a járási hivatalok és az önkormányzati hivatalok munkatársait számítva (a trénerek és szakszervezeti tisztségviselők nélkül) a résztvevők létszáma **1486** fő volt. A résztvevők összlétszáma **1590** fő.

A tréningeken 397 férfi és 1089 nő vett részt. A hivatali megoszlásuk szerint 663 fő kormánytisztviselő, míg az önkormányzati hivatalok részéről 823 fő jelent meg. Részt vett a tréningeken 104 fő MKKSZ tisztségviselő.

A tréningeken 265 önkormányzati vezető, többségükben polgármesterek és helyetteseik, illetve a települések közel egynegyedét a jegyző képviselte.

A járási hivatali vezetők részvétele egy nagyon illeszkedő számmal, **101**-gyel jegyezhető. Részt vettek járási hivatalvezetők is, de többségében a helyettesek vagy más vezetők voltak jelen. A részvételi szám részben eltakarja azt, hogy a tréningek 26 százalékán nem vezető munkatárs vett részt a járási hivatalok részéről. Egy esetben 5 fő vezető és a tréningek közel negyedén 2 járási hivatali vezető is részt vett.

A számok értékelését végezve jelezni kell, hogy nem elhanyagolható fluktuáció volt az egyes szervezetek képviseletében, ami leginkább abban jelentkezett, hogy a második napon már más személy képviselte a hivatalát, a települését.

A tréneri beszámolók szükségképp azonos karakterű és szerkezetű szövegei – döntő többségében – igényesen, részletesen, tényszerűen, kellő differenciáltsággal foglalták össze a tapasztalatokat. Csak néhány esetben érzékelhettük az egysíkú ismétlődést. Mindezekkel együtt a tréningek többsége – kö-

zel háromnegyede – a kiscsoportos munkák által, közösségi élményt, valamint – a javaslatok, vélemények minőségével is bizonyítottan igen jó eredményt hozott.

Mindezeket azért is kell hangsúlyozni, mert az elégedettség – az anonim módon kitöltött kérdőívek tanúsága szerint – **szokatlanul kimagasló eredményeket mutat**. (A tréningek 1486 résztvevőjének 86,7%-a töltötte ki az értékelő kérdőívet.)

Ezek értelmezése természetesen kellő érzékenységgel mutat rá a tréningek, mint tényleges területi vagy szervezeti események sajátosságaira. Ismételten emlékeztetünk arra, hogy a tréningek időszakában mindkét munkaszervezetben változások álltak be.

II/2. A vezetői részvétel és annak hatása a tréningek alakulására

Az előkészítés és a lebonyolítás során egyaránt kitűnt, hogy a járási hivatalok vezetői felismerték a tréningekben rejlő lehetőségeket. A törekvés, hogy legalább helyettesi vagy osztályvezetői szinten jelen legyenek, a statisztikából is kitűnik. Hasonlóan aktívak voltak a kistelepülésekről érkező, társult hivatalokkal rendelkező polgármesterek.

Különösen az önkormányzati oldal középvezetői vagy jegyzői aktivitása volt az, amely a leginkább közrehatott a tréning gyakorlatok eredményességére nézve. A *Színes Falvak*, a *Hídépítés* gyakorlat – amelyek kifejezetten igénylik legalább egy személy vezetői szerepvállalását és érvényesítését, illetve, hogy ezt a többiek érdemi együttműködéssel el is fogadják – kétségkívül ezt igazolta.

II/3. A hivatali kollektívák közös munkájának eredményei

Jóllehet ez a hatás elsősorban az adott hivatalok méretétől függő körülmény, hiszen a több száz fős fővárosi kerületi önkormányzati hivatalból 7-8 személy élménye nem tudja megváltoztatni a teljes kollektíva mentalitását, a tréningek felében olyan apparátusok képviseletei vettek részt, amelyeknél a 6-8 fő és 1-2 vezető tapasztalatai már a teljes hivatal felé is eredményesen közvetíthető.

A tréningek második napjára minden csoportban kialakult, és a feladatonkénti megszerveződésekben pozitív energiaként hatott a „MI" tudat, akár a képviselt hivatali egység, akár az adott feladatot megoldó ad-hoc csoport hatékonyságát segítette ez a képzet és magatartás. Számos kisebb járási hivatal életében, és főleg a székhely önkormányzati hivatal apparátusával élő viszonyban fontos állomássá válhattak a MANORKA tréningjei, hiszen szinte mindenütt a kapcsolat rendszeressé tétele, évenkénti ismétlése mellett döntöttek az érintettek.

Jelentős és általános jellemzője volt tréningeknek, hogy az előbb említett „MI" tudat hatására, nemcsak az adott hivatal dolgozójaként, hanem az azonos szolgáltatás javításában kölcsönösen érdekelt munkatársakként, bizonyos azonosságtudattal tekintettek egymásra.

II/4. A tréningeken felmerült strukturális problémák áttekintése

Ezen az alcímen bevallottan nehéz csoportosítani a tréningek résztvevőinek felvetéseit. A trénerek által leadott beszámolók azt igazolják, hogy a „strukturális problémák" fogalmát nagyon sok esetben igen eltérően értelmezték.

Volt, ahol szűken az államigazgatási szervezetrendszer, volt ahol a hivatali apparátus szervezetének problémái, és volt, ahol az elhelyezés gondjai vetődtek fel, vagy keveredtek össze ezen címszó alatt.

A tréneri jelentésekből összegyűjtött vélemények, javaslatok:
(külön jelöljük azokat a felvetéseket amelyek – ha nem is szó szerint, de tartalmilag – a tréneri jelentések több mint 50%-ban megtalálhatóak)

- kialakítatlan munkakörnyezet, illetve ennek elégtelensége
- diszharmonikus szabályozások, a belső szabályozások merevsége
- a szaktudások egyenlőtlensége
- státuszban lévők gyakorlatának hiánya
- a döntési jogkörök és a problémák távolsága
- információs rendszerek összehangolatlansága
- az intézményesített szakmai kommunikáció gyengesége

A kistelepülések világában hosszú évek óta fennálló problémákat az egyik tréneri beszámoló így mutatja be:

„A tréning során többször felmerült, hogy a polgármestereknek – az újra, vagy újként megválasztottaknak egyaránt – napi szinten kell megküzdeniük a közönnyel, apátiával, érdektelenséggel a rendezvények szervezése során, – és ezzel együtt is egyedül kell szembenézniük a lakosság teljesíthetetlen igényeivel és elvárásaival úgy az ügyintézés, mint a települések működtetése során. Folyamatosan forráshiánnyal, túlterheltséggel, humánerőforrás hiánnyal küzdenek."

A tréneri jelentésekben legtöbbször előforduló és a két hivataltípusra egyaránt jellemző megállapításokat a következő mondat szemlélteti:

„A gyakorlatok során többször felmerült, hogy a kollégák már nem rendelkeznek személyes tartalékokkal, minden létező energiaforrást megmozgatnak annak érdekében, hogy a rendszer működőképes legyen. A személyes motivációjuk növelése érdekében anyagi, erkölcsi elismerésre, biztonságra, stabilitásra vágynak."

Összefoglalás a tréningek résztvevői szerint strukturálisnak tartott problémákról
A közszolgáltatások, így a közigazgatás területén történt jelentős mértékű racionalizálások, a hét éve változat-

lan bérek, a szak-, köz- és államigazgatási struktúrák átszervezése miatt **a járási hivatalok és önkormányzati hivatalok személyzete kizárólag emberi erőforrások vagy elkötelezettség, illetve további áldozatvállalások útján a hivatalok kimenő teljesítményét nehezen képes fokozni.**

Az érintett hivatalokban dolgozók javaslatai elsősorban a **közszolgálati tisztviselői jogállás megtartása és megerősítése, az érdemi bérrendezés, a kötelező és minőségi továbbképzések, a teljesítményértékelés, a rendezett és élethosszig biztonságot hozó foglalkoztatás és a társadalmi kontroll, az ügyfélbarát és elégedettség alapú közszolgáltatások kialakítását célozta.**

A tréningek sorozata csak részben igazolta vissza a jelenleg folyó államreform megtett lépéseit, illetve rávilágított az ezen a téren felhalmozott megoldatlan gondok okaira. Mindezt összefoglalóan leginkább ez a mondat mutathatja be:

„Fontosnak tartottam a gyakorlatokon keresztül is bemutatni, hogy közigazgatás csak egy van, az önkormányzat és az államigazgatás ennek csak egy-egy lába."

Az eredetileg önkormányzati és szakigazgatási szervezetekben szocializálódott személyzet, amely ma a járási hivatalokat alkotja, és persze a maradó önkormányzati hivatali személyzet is többségében megőrizte közszolgálati elhivatottságát, illetve új

szakmai közösségeiben újjáteremtett értékrendszere és elkötelezettsége alapján képes a XXI. század követelményeinek megfelelni.

A tréningek résztvevőinek egybehangzó véleménye szerint a sikeres feladatellátáshoz méltányos bérezésre, legalább a lakosság középátlaga által készségszinten használt digitális infrastruktúrára és korszerű, a társadalom érdekeit közvetlenül szolgáló jogrendszerre, rögzített rendű hivatali eljárásokra és hatósági standardokra van szüksége.

II/5. Az ügyféloldalt érintő javaslatok

A tréningek programja kiemelt helyet biztosított a közigazgatás szolgáltatási részének, az ügyféloldali körülmények és teljesítmények vizsgálatára, a résztvevők véleményének és javaslatainak feltárására.

A konkrét javaslatok felsorolása előtt általános és átfogó álláspontként - amely szinte mindenütt felvetődött és megfogalmazódott – szólni kell az ügyfelek „képzettségéről", illetve jellemzően képzetlenségéről. A megfogalmazások félreérthetetlenek; az állampolgárok döntő többsége tájékozatlan a saját ügye, joga, és az eljárások dolgában. Egyrészt szinte teljesen hiányzik egy alapjogi képzés a közoktatásból, másrészt az ügyintézés következetesen demokratikus és korrekt kultúrája sem tapasztalható széles körben. Úgy tűnik, ma még hiányzik ennek társadalmi szintű meghonosítása.

Már az is biztató előjel, hogy a tervezési szemléletben jelen van az **ügyfélképzés** fogalma, és az is hogy a kommunikáció, a tájékoztatás, az informálás szerepe is felismertté vált. Ezzel együtt külön kezelendő probléma, hogy a járási hivatali rendszerrel kapcsolatos változások, ennek jogköröket és eljárásokat átrendező hatása a lakosság részéről nem tudatosult. Az ügyfelek eredendően továbbra is régi, bejáratott útjaikat járják, nem hivatalt, hanem „ügyintézőt választanak". További tudatosítandó elemként jön be az ügysegédek intézménye és szerepe, azonban minderről a polgárok még nagyon keveset tudnak.

Az ebből fakadó problémák kezelése során, a „jó gyakorlatok" összegyűjtésekor néhány alaposabb vizsgálatra érdemes megoldást mutattak be. Ilyen az **ügyfélbusz** ott, ahol ezt a járat, vagy a jegy árának hiánya, és az érintettek száma ezt indokolttá teszi. Érdekes az a gyakorlat, ahol a sorszámok kiadása előtt – máshol még az automata is hiányzik – gyors szelektálással előre veszik a kismamákat, a messzebbről érkezőket, a mozgássérülteket és a betegeket. Gyakori probléma egyébként a tájékozott – és tájékoztatni képes - portaszolgálat hiánya. Sokszor még az egy épületben lévő két hivatal között is gazdátlan az ügyfélirányítás feladatköre. Több helyen felmerült, ide tartozó probléma a megfelelő telefonközpontok hiánya, a nem ügyfélbarát szolgáltatásokat nyújtó önkormányzati hivatali honlapok[14], a lakosság tájékoztatását nem kellő erővel segítő helyi média problémája.

Mindezek felvetik az országosan, normatívan is értelmezhető, de kellően komplex szemléletű, a helyi sajátosságokat kezelni tudó ügyfélkapcsolati rendszerek kidolgozásának és érvényesítésének igényét. A saját és elkülönülő problémarendszerként feltűnő ügysegédi intézményről külön szólunk.

Természetesen ezen a területen is számos szétható, és máshol esetlegesnek vélhető javaslat fogalmazódott meg, de ezek közül talán egyik sem érdektelen.

Vélemények, javaslatok a tréneri jelentések alapján
(itt is külön jelöljük azokat a felvetéseket amelyek – a tréneri jelentések több mint 50%-ban megtalálhatóak)

- ügyféltájékoztatók egymás honlapján (járási hivatal – önkormányzat), átlinkelés
- időpontfoglaló és ügyfélhívó rendszer
- hírlevelek, tájékoztatók kiadása az önkormányzatok felé (járási hivatalok részéről)
- ügyfél és feladatarányos dolgozói létszám

[14] A kormányzati honlapok egységesítése 2010-ben megkezdődött. Ennek folyományaként a kormányhivatalok mindegyikének egységes formai és tartalmi szempontok alapján kialakított, ügyfélbarát honlapja van.

- közérthető, széles körű, rendszeres ügyféltájékoztatás
- eljárási ügymenetek további egyszerűsítése
- a járási hivatal és az önkormányzati ügyfélfogadás szinkronja
- naprakész ügykezelői szoftverek, központi jogszabályváltozás követéssel, frissítéssel

További felvetések

- saját webfelületek naprakész ápolása, informatívvá tétele
- fogyatékosbarát ügyintézés, jelnyelv, akadálymentesítés
- ügyintézői specializációk az ügyfelek érdekében
- Helyi Hivatali Kisokos az ügyfeleknek (ügy, ügyintéző elérése, csatolandó dokumentumok stb.)
- információs pult az ügyfeleknek
- érdemi ügysegédi rendszer kifejlesztése
- ingyenes internet-hozzáférés a helyszínen
- látható, érthető, egyértelmű eligazító táblák
- szórólapok a jogszabályváltozásokról
- helyszíni ügyfélfogadás – esetenként a leghatékonyabb megoldás
- kormányhivatalra mutató banner minden önkormányzati honlapon
- a jogszabályváltozásokról a közérthető tájékoztató anyagokat központilag készítsék
- elektronikusan hozzáférhető ügyleírások
- megfelelő ingyenes parkolóhelyek a hivatalok mellett – a ténylegesen ügyeket intézőknek
- ügyfélképzés, iskolai osztályok meghívása, nyitott napok
- egymás nyomtatványainak kihelyezése a másik hivatalban
- biztonsági őr az ügyféltérben
- az ügysegéd legyen a „falu életének részese”
- a 1818-as hívószám kommunikálása
- helyi Tudástár (járási) létrehozása
- gyermeksarok
- „bizalmas, négyszemközti” beszélgetésre alkalmas tárgyaló a nyitott pultok mellett
- rövid várakozási idő
- hetente egyszer hosszított ügyfélfogadás
- ivóvíz biztosítása, WC, pelenkázó, kismamaszoba
- ügyintézők minőségi képzése
- a határozatok világos, érhető szövegezése, meggyőző indoklás

- több fegyelem az ügyintézői oldalon
- egyablakos ügyintézés
- kulturált ügyfélváró
- ügyfelek esélyegyenlőségét biztosító támogatás
- non-stop elérhetőség elektronikusan
- garantáltan türelmes és teljes körű tájékoztatás
- űrlapok online elérése, beadási lehetősége

A javaslatok értelmezése, a napi feladatvégzéshez kötött szemlélete azt mutatja, hogy még igen jelentős tartalékok vannak a rendszerben, de ezek nem humán erőforrás jellegűek.

II/6. A települési ügysegéd intézményéről

A trénerek beszámolói útján beérkezett jelzéseket, véleményeket és javaslatokat összesítve nem alakult ki egységes résztvevői álláspont az ügysegédek jelenlegi, illetve jövőbeni szerepét illetően. Néhányan csupán egyfajta *átmeneti intézménynek* tekintik, azt feltételezve, hogy az állampolgárok hosszabb távon az ügyintézési pontokat (pl. az egyre bővülő kormányablakokat) keresik fel, illetve az elektronikus ügyintézés irányába várható elmozdulás.

Mások véleménye viszont az, hogy az ügysegéd *valóságos és új szerep* a közigazgatásban, hiszen a „digitális írástudatlanság" még hosszú ideig tényleges korlátját jelenti az ügyintézés virtuális térbe helyezésének, ezért az ügysegédeknek a jövőben is jelentős, sőt egyre bővülő szerepet jósolnak.

Az ügysegéd lehetővé tenné, hogy az ügyeket – amelyek a járási hivatalhoz kerültek – a lakosság abban az esetben is helyben, a saját önkormányzatának a helyiségeiben intézze, amennyiben a járási hivatal az adott településen nem rendelkezik kirendeltséggel. Ennek érdekében az ügysegédnek kiszámítható rendben és időben meg kell érkeznie az adott településre.

A megfelelő infrastrukturális háttér mellé szaktudás, tapasztalat, képesítés kell, egy közigazgatási, hatósági Jolly-Joker, aki ráadásul kellően gyorsan tud közlekedni; van szolgálati gépkocsija, de még vezetés közben is elérhető, van kihangosítható telefonja.

A beérkezett jelzések alapján ezek a feltételek szinte sehol nincsenek jelen egyszerre, ezért az ügysegéd intézményét további pozitív várakozások veszik körül.

A települési ügysegédi rendszer továbbfejlesztése – az infrastruktúra és az általa ellátható feladatok tekintetében is – jelenleg fejlesztés alatt áll. Ennek keretében például a kormányablakokban elérhető Tudástár, mely az intézhető ügyek széles körének a leírását, ügymenetét tartalmazza, vélhetően ez év első félévében már elérhető lesz valamennyi ügysegéd gépéről, ezzel is segítve a lakosság még szélesebb körű tájékoztatását.

A tréningek egy részén azt rögzítették, hogy az ügysegédek nem mindenhol rendelkeznek a feladatellátáshoz szükséges teljes körű eszközállománnyal (mobiltelefon, laptop, gépjármű). Ráadásul az ügyfélfogadás ideje nem minden esetben igazodik az ügyszámokhoz. Volt, aki azt javasolta, hogy adott helyre ugyanaz az ügysegéd járjon ki, különben nem lesz bizalom. További ötletként merült fel a mozgó – Kormányablak – mikrobusz bevezetése.

Szinte valamennyi tréning résztvevői arról számoltak be, hogy az önkormányzati hivatalok munkatársai a hatáskörükbe tartozó feladatokon túlmenően is segítik a polgárokat, hogy gondjaikra megoldást találjanak, s ebben szinte mindenhol együttműködést és támogatást kaptak a járási hivatalok személyzetétől is. **Látnunk kell ugyanakkor, hogy a jelenlegi munkateher mellett és a munka értékével nem mindenhol arányos bérezési helyzetben az állampolgári jogok érvényesülését nem lenne szerencsés tartósan erre építeni.**

A tréningek résztvevői szerint az ügysegédi feladatellátás fókuszát úgy kellene kialakítani, hogy elsősorban edukál, támogat, eljár, közreműködik és el is intéz ügyeket, amíg az e-közigazgatás bővülő lehetőségei mellett a jövőben a mobilabb, képzettebb polgárok megszokják, hogy őket ügyeik a járáshoz kötik. Fontos, hogy a feladatot megfelelő szakmai tudással, technikával és ügyfélkapcsolati tapasztalatokkal, va-

lamint helyismerettel rendelkező kollégák lássák el, akiknek a munkáját a feladat- és felelősségarányos bérezéssel ismerik el.

II/7. Az elektronikus háttérről

Visszatérően felmerült, hogy a hivatalok közötti elektronikus kapcsolattartás a hivatali kapun keresztül és jól megvalósul. Ugyanakkor a napi munkában az tapasztalható, hogy amennyiben az adott hivatalon belül letöltik az adott dokumentumot, az már később nem látható, „eltűnik", mint amit már „átadtak" egyszer. Célszerű lenne ezért ezeket a dokumentumokat az adott hivatal hivatali kapujához kapcsolódó tartós tárban még őrizni egy meghatározott ideig.

Szerencsés, hogy az államigazgatási hatáskörök vonatkozásában az eljárások (pl.: időpontfoglalás kormányablakba) a www.magyarorszag.hu honlapon az ügyfelek által kért ügyfélkapu segítségével elláthatók és kezelhetők. Az önkormányzatoknál azonban nem került kialakításra olyan informatikai rendszer, amely az elektronikus ügyintézéshez szükséges ügyfél azonosítást, dokumentumkezelést segíti (papír alapú és elektronikus ügyek kapcsolata) valamennyi hatósági eljárásban. Jó lenne annak feltételeit is megteremteni, hogy a szolgáltatás a szervezeti aláírást is biztosítaná. Ennek hiányában ma a hatósági eljárások valójában teljeskörűen papír alapon és nem elektronikus úton zajlanak.

Jelenleg a központi államigazgatási szervek által kialakított két rendszerben valósul meg az elektronikus ügyintézés – az ügyfélkapu segítségével – a jegyző hatáskörébe tartozó építésügyek esetében:

a.) Építésügyi Hatósági Engedélyezési Eljárásokat Támogató Elektronikus Dokumentációs Rendszer (ÉTDR),

b.) Országos Építésügyi Nyilvántartás (OÉNY).

Ezek mintájára a résztvevők nyilatkozatai alapján felvetjük, hogy **célszerű lenne valamennyi jegyzői hatáskörbe tartozó hatósági ügyre** vonatkozó, az elektronikus ügyintézést biztosító programok központi kidolgozása és díjmentesen a polgármesteri hivatalok rendelkezésére bocsátása az ASP 2. projekt keretében.

II/8. A hivatalközi kapcsolatokról, az együttműködési lehetőségekről

Ha a MANORKA 6. részprojekt sikerét keressük, ahol az előzetes céltételezések a leginkább beváltak, akkor azt mindenképp a járási és önkormányzati hivatalok személyzetének jövőbeli együttműködésének területén találjuk meg.

A tréneri beszámolók arról adnak számot, hogy a már említett 4-5 járást kivéve, ahol a vezetők távol maradtak a tréningekről, a kétnapos közös munka elsősorban a személyes kapcsolatok létrehozását és fejlesztését, a szakterületi párok kialakulását segítette. Előzőleg már jeleztük, hogy a tréningek közel fele a valamikor egy hivatalban dolgozók találkozását, helyenként a szétválás utáni első szervezett találkozást jelentette. Értelemszerűen az esetek többségében „ismerkedésre" nem volt szükség.

Az összegyűjtött tapasztalatokban egészségesen és természetesen jelen van a lokalitás, a lokálpatriotizmus, a helyi viszonyok beszámítása. Az átszervezéseket külső adottságként megélő, helyben élő tisztviselők egészséges kötelességtudata és szolgálati ethosza garantálta, hogy a változó körülmények között is a szolgáltatási területre figyeljenek. Valamennyi rögzített és beérkezett észrevételt a segítő szándék és jobbító igyekezet jellemez.

Talán az sem meglepő, hogy a kétféle intézményből, olykor eltérő bérezési helyzetből érkező kollégák között a legáltalánosabb és legjellemzőbb viszonyulás az egyenjogúság és a szolidaritás érzése volt.

Minden helyen, ahol ez a téma előkerült – és mindenütt előkerült – a tréningek résztvevői nyilvánvalóvá tették; egységes közigazgatást, egységes vezetői és beosztotti jogállást, azonos előmeneteli és javadalmazási rendszert tartanának méltányosnak, hatékonynak és igazságosnak.

Mindezek után, követve az eddigi rögzítés módszereit nézzük, milyen – szükségképp nem rendszerbe

foglalt - javaslatok merültek fel a járási és önkormányzati hivatalok közötti együttműködés javítása, a közösen végzett államigazgatási szolgáltatások színvonalának, minőségének és értékének emelése érdekében.

A tréningek résztvevőinek véleménye, javaslata a hivatalközi kapcsolatról, a fejlesztésről
(itt is külön jelezzük azokat a felvetéseket amelyek több mint ötven tréner jelentésében megtalálhatóak)

- bérfeszültség csökkentése béremeléssel, nyugat-európai illetményrendszer
- rendezett szociális juttatások, a cafeteria bővítése, kiterjesztése, rekreációs lehetőségek
- rendszeres csapatépítő tréningek a kétféle hivatal dolgozóinak közösen
- rendszeres szakmai konzultációk szervezése, ügykövetés
- hivatali honlapok összehangolása
- kiégés elleni tréningek, közös szabadidős programok
- lakossági tájékoztatás közös tevékenységben
- közös „ügyfélképző" akciók
- a bérezés mindenkor az elvégzett munkához igazodjon
- közös közigazgatási fellépés közoktatási intézményekben; ügyfélképzés
- oktassák az ügyfeleknek az államigazgatási és az önkormányzati ügyek eltérését

További – a hivatalok közötti kapcsolatokat érintő – felvetések
- a levelezési rendszerek egyesítése a hivatalok között, esetmegbeszélések
- a legégetőbb problémák megoldására központi pályázatokat kell kérni, kiíratni
- az államnak és a helyi társadalomnak (járási és önkormányzati hivatalok) közös arculattal kell a lakosok és a turisták felé fordulni
- „kerékpáros" ügyfeleknek „kerékpáros" ügyintézők kellenek
- megbecsülés (anyagi és erkölcsi) a dolgozóknak
- dolgozói elérhetőségek adatcseréje
- rendszeres szakmai megbeszélések
- az ügyintézői szint kapcsolatainak erősítése
- személyes és szóbeli kapcsolattal megerősített ügyintézés
- a végzettségek mellett a kompetenciák rögzítése
- közös Köztisztviselők Napja, kirándulások

- rendszeres információcsere a változások után,
- telefonkönyvcsere
- rendszeres tájékoztatás megvalósuló pályázatokról
- összapparátusi értekezletek
- az ügyfél elégedettség közös mérése
- szabályozott betekintés egymás adatbázisaiba
- weboldalak integrált, közös fejlesztése
- közös kulturális programok
- ahol lehet: „ügyfélmentes zóna"/back office
- távmunka lehetőségének feltárása
- közös önszerveződések támogatása
- kedvezményes üdülési lehetőségek
- több szabad kommunikáció
- összehangolt változásmenedzsment
- a két hivatal értékrendi, szakterületi és személyi kontaktpontjainak azonosítása
- évente kétszer esetmegbeszélések
- közös képzések
- pályázati lehetőségek közös kutatása
- iratátadás közös fellépés jogszabály- módosítás ügyében
- közös fellépés törvényileg garantált kapacitások tényleges biztosításáért
- a régi eljárási rutin az új helyzetben a hibák elsődleges forrása lehet
- sokkal több ügysegédi fogadóórára van szükség
- a hivatalvezetők rendszeres, közös, „hivatalos", tényfeltáró sétája a településeken
- önálló, kiemelt programok az e-közigazgatás használatára (ez időt szabadítana fel a nehezebben tájékozódó ügyfelek számára)
- több kihelyezett ügyfélfogadás (hatósági bizonyítványok kiadása)
- ügyfélfogadás tartalmi és időbeli szinkronja
- helyi és saját információs rendszer kiépítése (álláskeresők gyors jelentkeztetése /R rendszer)
- lelkisegély az ügyintézőknek

E javaslatok áttekintése ismét rávilágít arra, hogy a fogalmi fókusz esetenként nem volt pontos, de azt is bizonyítja, hogy mennyire reálisan, lényegre törően és érzékenyen gondolkodnak a két hivatali állomány dolgozói.

Álláspontunk szerint az itt felsorolt strukturális, ügyfélközpontú és a hivatalközi viszonyokra adott értékelések és javaslatok alapos feldolgozásra várnak. Ajánljuk ezeket a döntéshozók, az irányítók és az érdekképviseleti vezetők figyelmébe egyaránt.

A járási tréningek alkalmával feltárt problémákról és fejlesztési javaslatokról a Miniszterelnökség Területi Közigazgatásért Felelős Államtitkársága áttekintő dokumentumot készített.

A JÁRÁSI TRÉNINGEK ALKALMÁVAL FELTÁRT PROBLÉMÁK ÉS FEJLESZTÉSI JAVASLATOK ÁTTEKINTÉSE

Jogi szabályozás ♦ gyorsan változó jogszabályok, ♦ osztott hatáskörök, ♦ előzetes egyeztetés, ♦ döntési szint	**Létszám, határidők, munkaszervezés, légkör** ♦ alultervezett létszámkeret, ♦ túlterhelt munkatársak, ♦ gyors adatszolgáltatás	**Illetmény, bér, források** ♦ alacsony bérek, ♦ túlóra, ♦ bérfeszültség a két hivataltípus között
Informatikai rendszerek, adatbázisok összehangolása, elektronizálás ♦ közös szoftverek, ♦ azonos rendszerű adatbázisok hiánya, ♦ elavult IT rendszerek, ♦ iktatórendszer	**Jogszabályok, nyomtatványok és ügyleírások egyszerűsítése** ♦ rövidebb határozatok, ♦ érthető ügyleírások, ♦ jogértelmezés, ♦ közérthető nyomtatványok az ügyfelek részére	**Szakmai konzultáció, együttműködés** ♦ intézményesített együttműködés előírása a vezetők között, ♦ szakmai kerekasztalok
Hivatali infrastruktúra ♦ irodai felszerelés, ♦ ügysegédek technikai felszerelése, ♦ helyhiány megoldása, ♦ hivatal megközelíthetősége	**Ügyfélfogadás, ügyféltájékoztatás** ♦ egységes ügyfélfogadási rend, ♦ ügyféltájékoztatás várakozási időben, ♦ nyílt napok, ♦ ügyfelek felkészítése	**Képzés és készségek** ♦ munkatársak módszertani felkészítése, ♦ képzések valós szükségletekhez igazítása, ♦ szaktudás, ♦ elkötelezettség, ♦ rugalmasság, ♦ empátia

Készítette a Miniszterelnökség Területi Közigazgatásért Felelős Államtitkársága

II/9. Az „Együttműködési Megállapodás"-okról

A tréningek kitűzött célja volt, hogy a hivatalok képviselői egy deklarálható Megállapodást is tető alá hozzanak. Ezek a **megállapodások** garantálták volna, hogy a hivatalok közötti együttműködést szolgáló, kapacitást növelő javaslatok koherens egységet képezve programszerű cselekvési tervvé álljanak össze.

Azt is figyelembe kell vennünk, hogy az együttműködési dokumentumokat a jelenlévők megszövegezhették ugyan, de véglegesíteni és jóváhagyni a paktumokat önmagukban nem tudták. Ezeket – ahogy erről a trénerek beszámolnak - közel húsz járás esetében felterjesztették jóváhagyásra a megyei kormányhivatalokhoz, vagy a távolmaradó vezetők esetén saját hivatalaik vezetőihez.

Azt, hogy végső alakjukban hogyan nézhetnének ki ezek a megállapodások, leginkább a Tolna Megyei Kormányhivatal által jóváhagyott, Tamási Járásban született Megállapodás bemutatásával tudjuk szemléltetni. **(Lásd: 4. számú függelék.)**

Ennek a megállapodásnak úgy a szerkezete, mint a tartalma kellően tipikus, pontosan megjelöli a jogszabály-változtatás nélkül, saját ügykörben elérhető lépések körét, ezeket megfogalmazza és kitűzi az érintettek elé.

Annyiban viszont nem tipikus, hogy valójában egy térség, öt település együttműködését szabályozza. Kiterjed az információáramlásra, a kommunikációra, érinti a hivatali működés szabályozását, a területen tartott közmeghallgatások lebonyolítását, kimondja az ügysegédi intézmény közös fejlesztését, kitér a közös rendezvényekre, és kiemelten a foglalkoztatással kapcsolatos, valamint a gyermekvédelemmel kapcsolatos feladatokra.

A megállapodás ünnepélyes tördelésben, a települések címerével díszítve, ténylegesen kihelyezhető változatban mutatható be. Ilyen formában más megállapodást nem tudunk bemutatni.

Úgy külsőségeiben, mint szerepfelfogásában egy eltérő paktumot mutat be a Mágocsi Közös Önkormányzati Hivatal és a Hegyháti járás megállapodása. Ez – hivatkozva a MANORKA-projekt kiváltotta előzményeket – közelebb esik a hétköznapi feladatok szokásos rögzítési formájához, de nyíltabban viszonyul az örökösen változó jogszabályi és gazdasági környezethez. **Rövidsége okán ezt is célszerű teljes terjedelmében bemutatni: lásd 5. számú függelék.**

Figyelemmel arra, hogy összefoglalónk a lebonyolított tréningek nagyrészt teljes körű bemutatására törekszik, ki kell térnünk a papíron kidolgozott, de csak a munkacsoportok által jóváhagyott szövegekre, illetve azok töredékeire, amelyeket a tréneri beszámolók tartalmaztak.

Példaként alább bemutatunk két dokumentumot.

Részletek a táskándi megállapodás tervezetéből
„Zalaegerszegi Járási Hivatal részéről:

- az aktuális kérelemnyomtatványokat eljuttatják az önkormányzati hivatalokba
- a települési ügysegéd ügyfélfogadási idejét a helyben kialakított igényekhez igazítják, lehetőség szerint figyelemmel más szolgáltatók (különösen orvos, védőnő, családsegítő szolgálat) ügyfélfogadási idejére
- jól felkészült, barátságos ügysegédeket küldenek a településekre
- hivatalvezető vagy helyettese rendszeresen egyeztet a polgármesterekkel, jegyzőkkel
- közös szakmai programok szervezése az önkormányzati és járási hivatalok tisztviselői számára
- javasolják, hogy az önkormányzatok rendelkezésére bocsáthassák a Tudástárat
- informális kapcsolatok útján, eljárási szabályoknak megfelelően egyeztetnek az ellátások gyors és hatékony intézése érdekében
- önkormányzatok kérelmeit soron kívül fogadják, és vállalják a továbbítását a hatáskörrel rendelkező kormányhivatali szervhez
- egymás jó hírnevét erősítik

Az önkormányzatok részéről:

- az ügysegédek részére biztosítják az informatikai eszközök használatát

- biztosítják a kulturált ügyfélfogadás feltételeit
- az ügysegédi fogadóórán kívül is biztosítják az iratok átvételét és a nyomtatványokat az ügyfelek rendelkezésére bocsátják
- közös szakmai gyakorlatokat szerveznek
- a jó gyakorlatokat közzéteszik más önkormányzati hivatalok részére
- megfelelő információkat szolgáltatnak az ügyfeleknek az egyes ügyek intézésének lehetőségéről
- egymás jó hírnevét védik és erősítik
- a járási hivatal által kért információkat (linkeket) közzéteszik településük honlapján
- csoportépítő tréninget szerveznek a kustánszegi tóhoz."

(A Paktumot minden résztvevő aláírta.)

Hasonló tartalommal, de szinte már csak címszavakban építkezve áll össze Nemesbőd, Acsád, Meszlen, Vát önkormányzata és a Szombathelyi Járási Hivatal megállapodása. Látható, hogy a forrásszegény kisközségek polgármesterei azok, akik a megállapodások formalizálását igyekeztek végigvinni.

„Szombathelyi Járási Hivatal részéről:
- közös tréningek szervezése
- egységes iratminták kialakítására törekvés
- hivatalvezető vagy helyettese rendszeresen egyeztet a polgármesterekkel, jegyzőkkel
- közös szakmai programok szervezése az önkormányzati és járási hivatalok tisztviselői számára
- informális kapcsolatok további működtetése az ellátások gyors és hatékony intézése érdekében
- egymás jó hírnevét erősítik

Az önkormányzatok részéről:
- személyesebb kapcsolatok kialakítása és ápolása
- közös szakmai továbbképzések
- közös számítógépes programok használata
- párbeszéd
- egymás jó hírnevét védik és erősítik
- ötletbörze szervezése a kapcsolatok élőbbé tétele és a jobb megértés, összekovácsolódás érdekében
- létszámprobléma
- forráshiány
- technikai eszközök hiánya
- kevés kommunikációs csatorna
- bonyolult ügyintézés
- párhuzamos feladatellátás
- adatbázisok sokfélesége
- járások és önkormányzatok adatbázisokhoz való hozzáférése
- jogszabályi változások gyakorisága, közös joggyakorlat kialakításának szükségessége
- egyszerűbb eljárások szükségessége.

Nemesbőd, 2015. június 24."

Reméljük, a bemutatott megállapodások, illetve a tréningeken létrehozott szövegtervezetek hitelesen bizonyítják, hogy a tréningsorozat tapasztalatait összegző munkánk korrekten, a feladatok arányait és tartalmát hűen tükrözik.

III. rész
Monitoring jelentés az önkormányzati és járási hivatalok munkatársainak közös tréningjeiről [15]

III/1. Vezetői összefoglaló

A tréningek résztvevői mindent egybevetve 4,61 pontra értékelték a tréningeket, ami az 1–5-ig osztható pontokat figyelembe véve azt jelenti, hogy a tréningek kiválóra vizsgáztak. Mindezt a 100 helyszínen, 1486 fő részvételével megtartott tréning nyomán kitöltött 1288 kérdőív, 1277 érvényes eset alapján megfogalmazott megállapításokat, véleményeket tartalmazza a monitoring jelentés.

A monitoring során feltett kérdéseket négy csoportba soroltuk: (1) általános kérdések, a tréningek (2) hasznossága, (3) informativitása, illetve a (4) szervezés kérdései. Az egyes kérdéseket önállóan és összesítve, a fenti négy főcsoport szerint elemeztük. Kialakítottunk (+1) egy összesített elégedettségi mutatót is, amely az összes kérdés válaszait, mind a négy mutatót együttesen veszi figyelembe.

A monitoringra adott pontszámok alapján a Levelekieknek, illetve a Vas megyeieknek megtartott tréningek voltak a legsikeresebbek. Mindkét esetben kiváló minősítéssel. A „leggyengébb"-re érdemesített tréning is minden vonatkozásában elérte legalább a **jó minősítést**.

A tréning leghasznosabb és leginformatívabb elemének az „együttműködés fejlesztése helyben", illetve az „a jó együttműködés receptje" modulokat nevezték a megkérdezettek és a legkevésbé hasznosnak, illetve a legkevésbé informatívnak pedig a „helyzetértékelést és problémafeltárást" tartották. Ugyanakkor ezek a modulok is magasan a „jó" értékelés fölé eső pontszámokat kapták. Általában véve a szervezéssel kapcsolatos kérdések igen magas értékelést kaptak, de a konkrétumok tekintetében a trénerek munkáját értékelték a legtöbbre a résztvevők, és saját hozzáállásukkal szemben voltak a legkritikusabbak.

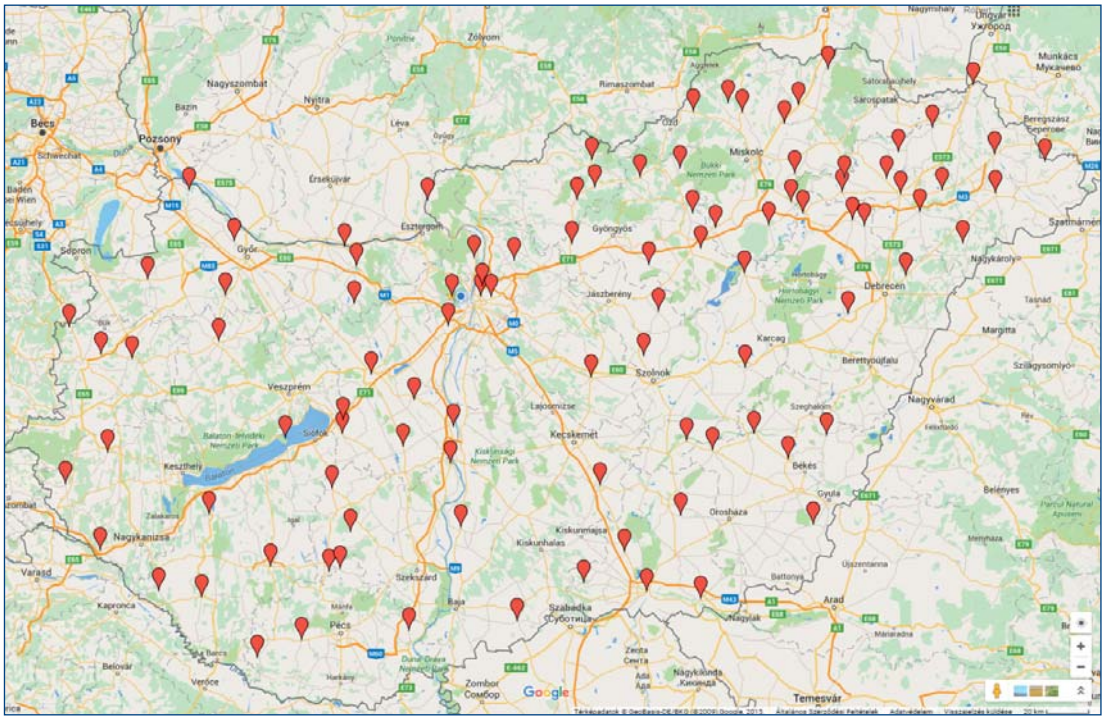
A nők és a középkorosztály és annál idősebbek általában kedvezőbb pontszámokat adott. A fiatalabb résztvevők voltak a legkritikusabbak.

A tréninget saját szavaikkal megfogalmazva hasznosnak, fontosnak, és megismétlendőnek tartották, amely segített a kapcsolatok kiépítésében, s felszínre hozott megoldandó problémákat. Többen mégis úgy gondolták, hogy a képzés nem segítette közvetlenül a napi munkájukat. Egyfajta önmagukkal, munkatársakkal szembeni kritika volt egyes esetekben, hogy kevesen jöttek el.

Mindent egybevetve meg kell állapítanunk, hogy a tréningek rendkívül sikeresek voltak. Ezt mutatják a kapott magas pontszámok, illetve az a tény, hogy a 100 helyszínből 75-ön kaptak a tréningek kiváló minősítést. Ez önmagában is nagy eredmény, de különösen nagy egy olyan tréning esetében, amellyel szemben nagyon sok előzetes félelem volt, amely egy teljesen ismeretlen terepen próbált eredményeket elérni.

[15] A monitoring jelentést készítette: Helyi Obszervatórium LRMI Local & Regional Monitoring Institute. Összeállította: Kovács Róbert

A tréningekről általában



A tréninghelyszínek területi elhelyezkedése

- Összesen 264 települési, és kerületi önkormányzat, illetve 100 járási hivatal számára szerveztek tréningeket az önkormányzatok és kormányhivatalok együttműködéséről.
- Összességében a tréningeken 1486 fő vett részt a jelenléti ívek tanulsága szerint, ebből 1288-an töltöttek ki kérdőívet, és 1277 olyan érvényes választ kaptunk, amelyek esetében a legfontosabb kérdésekre kaptunk választ.
- A tréninghelyszínek lefedik az ország teljes területét, és minden megyében tartottak tréninget.

III/2. A vizsgálatról

A tréning végén minden résztvevő véleményt nyilváníthatott a tréningtapasztalatairól. Összesen 31 kérdésből álló kérdőívet töltöttek ki, amelyben általános tapasztalataikról kérdeztük a tréninggel kapcsolatban, az egyes konkrét tartalmi, a tréningelemekkel kapcsolatban, illetve a szervezésről a résztvevőket. Technikai okok miatt az étkezésre és szállásra vonatkozó kérdések nem minden tréning esetében szerepeltek a kérdőívben.[16] E kérdések vizsgálata azonban a tréningek tartalmi értékelését nem befolyásolták.

Az egyes kérdéseket 1-től 5-ig terjedő skálán értékelték, ahol az 1-es a leggyengébb és 5-ös a legerősebb pontszámot jelentette. Az egyes tréningelemeket hasznosságuk és informativitásuk alapján is pontozták. Továbbá két szöveges kérdés formájában is leírhatták véleményüket és javaslataikat a megkérdezettek.

A kérdőívben a résztvevők nemét és életkorát kérdeztük, így nem, korcsoportok és tréninghelyszínek alapján értékeltük ki a válaszokat. A monitoring alapján jelentős többséget alkottak a résztvevők között a nők (74%, 939), szemben a férfiakkal (24%, 301 fő). A megkérdezettek 3 százaléka 37 fő nem mondta meg a nemét.

Az életkor alapján három korcsoportot hoztunk létre: a 39 és annál fiatalabbakat (38%, 486 fő), a 40-49

[16] Ez részben azzal függött össze, hogy például a szállás biztosítása nem volt része a tréningek szervezésének.

éveseket (29%, 366 fő), és az 50 év felettieket (25%, 321 fő) soroltuk egy csoportba. Ezeknek a csoportoknak a kialakítása során szempont volt a csoportok hasonló mintegy 1/3 körüli mérete, és csoporthatárok egyszerűsége.

A megyéken és településeken túl, három nagy régióra bontottuk Magyarország területét. Így külön vizsgáltuk a keleti (715 fő, 56%), a nyugati (441 fő 34%) országrészeket és a közép-magyarországi régiót (121 fő, 9%). Ebben az esetben is az egyszerű, világos különbségtétel volt a szempont.

A feldolgozás során a nagyszámú kérdésből létrehoztunk 4+1 összevont mutatót: (1) Általános vélemények, (2) a tréning tartalmi hasznossága, (3) a tréning tartalmi informativitása, (4) vélemény a szervezésről, valamint (+1) egy minden kérdést átfogó összesített indikátor.

Összesen 1277 megfelelően kitöltött kérdőívet kaptunk, értékeltünk ki.

Azokban az esetekben, ahol az adott kérdésre nem adtak választ a megkérdezettek nem vettük figyelembe a hiányzó értékeket.

III/3. A 4 + 1 összevont tréning-mutató alapján kapott értékelés

- *Összevont tréning elégedettségi mutató:* A tréning összességében, az ország minden tréninghelyszínét, és minden kérdését figyelembe véve igen magas pontszámot kapott a résztvevőktől, **hiszen átlagosan 4,61 pontra** értékelték (1-től 5-ig terjedő skálán). *Ez, tekintetbe véve, hogy az átlagos pontszám 4,50 felett van, azt jelenti, hogy a tréningek minősítése „kiváló".*
- Ez utóbbival szinte azonos értéket adtak a megkérdezettek, amikor tőlük közvetlenül kérdezték a tréning *általános*, összesített értékelését. A megkérdezettek tehát közvetlen módon 4,60 átlagpontot adtak.
- A tréningek tartalmi *hasznosságát* tekintve, azt összesítve, átlagosan 4,54 pontra értékelték a résztvevők a tréningeket.
- *Informatívitásukat* tekintve pedig a tréningek 4,54 átlagpontot ért a résztvevők szerint.
- A tréning *szervezése* kapta a legmagasabb pontszámot, 4,74 átlagpontot.
- ***A tréningek tehát nem csupán az összesített mutató alapján vizsgáztak kiválóra, hanem a négy részmutató mindegyike 4,50 fölött volt, így a részterületek mindegyikén is kiváló volt a teljesítmény.***[17]
- Összességében a tréning a legmagasabb pontszámot Levelek településről érkező résztvevőktől kapta, átlagosan 4,98 pontot („kiváló" minősítés), és meg a legrosszabb értékelés is 3,95 pont volt, ami „jó" minősítést jelent.
- A legmagasabb átlagos pontszámot a tréning *általános* értékelése során Tiszavasvári, Tiszalök esetében kapott a résztvevőktől, átlagosan is a maximális 5 pontot. *Ez azt jelenti, hogy e tréningek esetében, a tréning egészére, általánosan vonatkozó kérdésekre, minden válaszoló kivétel nélkül 5 pontot adott.*
- A tréning *hasznossága* tekintetében az Ibrányból és Szabadegyházáról érkezők voltak a legelégedettebbek, mindkét esetben átlagosan 5 pontot adtak, tehát *e tréningeket, azok minden elemét, kivétel nélkül minden résztvevő hasznosnak gondolta.*
- Több település esetében fordult elő az, hogy a résztvevők mindegyike maximálisan *informatívnak* érezte a tréninget: Ibrány, Levelek, Nemesbőd és Polgár. Láthattuk, hogy a legrosszabb minősítés esetében is a tréning összességében 3,95 pontot, vagyis „jó" minősítést kapott.
- Összességében minden kérdésben itt kapta a legalacsonyabb értékelést a tréning, mind az általános értékelés során (átlagosan 3,97), mind hasznosságát (3,75), mind informativitását (3,79), mind a szervezést (4,16) tekintve. *E pontértékek mindegyike 3,5 és 4,5 között található, így minden tekintetben legalább „jó" a salgótarjáni teljesítmény is.*

[17] A minősítési rendszert a melléklet tartalmazza.

Tréninghelyszínek, részvevők száma és a tréningek értékelése a 4+1 összevont mutató alapján

Tréning-helyszínek	Összesített elégedettség	Általános	Hasznos	Informatív	Szervezés	Válaszok száma
Abasár	4,53	4,58	4,49	4,59	4,46	17
Abda–Börcs	4,65	4,55	4,54	4,62	4,90	21
Almásfüzitő	4,88	4,88	4,85	4,80	4,96	11
Alsómocsolád	4,56	4,48	4,47	4,45	4,80	14
Apátfalva	4,74	4,69	4,68	4,74	4,87	12
Bácsalmás	4,11	4,02	4,05	3,87	4,33	11
Balástya	4,33	4,33	4,17	4,12	4,60	14
Bátonyterenye	4,58	4,65	4,41	4,42	4,77	14
Bélapátfalva	4,21	4,22	4,06	4,07	4,49	9
Berhida	4,39	4,28	4,33	4,36	4,58	9
Borsodszirák	4,67	4,76	4,40	4,73	4,79	16
Bögöte	4,85	4,81	4,84	4,78	4,94	18
Budakeszi	4,57	4,47	4,50	4,53	4,77	12
Budapest XIV. kerület	4,08	4,06	3,98	3,95	4,29	9
Budapest XV. kerület	4,25	4,23	4,22	4,17	4,34	17
Budapest XVI. kerület	4,37	4,25	4,35	4,37	4,53	16
Cegléd	4,36	4,37	4,18	4,24	4,64	9
Csenger–Pátyod	4,76	4,81	4,73	4,65	4,85	8
Csesztreg	4,81	4,75	4,80	4,73	4,98	12
Csorvás–Újkígyós	4,70	4,60	4,75	4,55	4,78	21
Csurgó	4,43	4,40	4,32	4,41	4,60	13
Derecske	4,72	4,70	4,61	4,64	4,95	15
Derekegyház	4,44	4,37	4,34	4,28	4,68	20
Domaszék	4,72	4,67	4,64	4,74	4,86	10
Dombrád	4,77	4,71	4,80	4,78	4,80	14
Dunaföldvár	4,58	4,54	4,51	4,44	4,79	15
Encsencs	4,92	4,91	4,96	4,92	4,89	11
Érd	4,27	4,30	4,11	4,16	4,52	16
Erdőkertes	4,64	4,63	4,48	4,49	4,90	18
Forró	4,78	4,89	4,73	4,78	4,71	9

»

Tréning-helyszínek	Összesített elégedettség	Általános	Hasznos	Informatív	Szervezés	Válaszok száma
Gyomaendrőd	4,68	4,67	4,62	4,63	4,78	18
Gyulaj–Egyházaskozár	4,81	4,72	4,82	4,70	5,00	9
Hajdúdorog	4,74	4,69	4,57	4,76	4,95	15
Hajdúsámson	4,49	4,54	4,36	4,29	4,66	16
Hajdúszoboszló	4,54	4,49	4,50	4,39	4,72	28
Halmaj	4,93	4,90	4,93	4,97	4,94	14
Ibrány	4,92	4,81	5,00	5,00	4,97	6
Ipolytölgyes	4,83	4,81	4,82	4,85	4,84	9
Iregszemcse	4,58	4,65	4,41	4,40	4,79	14
Jászkisér	4,50	4,49	4,37	4,30	4,80	13
Kalocsa	4,74	4,67	4,72	4,72	4,85	14
Kaposvár	4,53	4,58	4,39	4,42	4,69	15
Kapuvár	4,57	4,53	4,54	4,57	4,64	20
Kétegyháza	4,65	4,63	4,53	4,52	4,95	12
Kétújfalu	4,88	4,84	4,81	4,93	4,93	15
Kiskunfélegyháza	4,85	4,88	4,80	4,78	4,90	10
Kisújszállás	4,65	4,54	4,68	4,60	4,82	12
Kőszeg	4,83	4,85	4,85	4,75	4,89	14
Lajosmizse	4,58	4,54	4,49	4,49	4,77	16
Lepsény	4,52	4,44	4,49	4,45	4,69	16
Letenye	4,53	4,31	4,43	4,57	4,77	7
Levelek	4,98	4,95	4,96	5,00	5,00	10
Lőrinci	4,64	4,64	4,60	4,60	4,70	12
Mándok	4,68	4,64	4,65	4,54	4,84	10
Marcali	4,65	4,60	4,67	4,64	4,69	16
Mezőberény	4,42	4,50	4,16	4,51	4,62	9
Mezőcsát	4,82	4,73	4,78	4,92	4,93	8
Mezőkövesd	4,75	4,81	4,75	4,62	4,77	13
Mezőtárkány	4,85	4,77	4,92	4,81	4,89	17
Mosonmagyaróvár	4,54	4,49	4,46	4,45	4,79	14
Nagyatád	4,52	4,46	4,44	4,50	4,68	15
Nagyecsed	4,83	4,81	4,84	4,84	4,80	13
Nemesbőd	4,96	4,89	4,98	5,00	4,98	11

Tréning-helyszínek	Összesített elégedettség	Általános	Hasznos	Informatív	Szervezés	Válaszok száma
Nyirtelek	4,78	4,92	4,70	4,40	4,80	2
Ormosbánya	4,87	4,87	4,82	4,86	4,98	10
Oroszlány	4,41	4,52	4,32	4,13	4,53	10
Ostoros	4,80	4,78	4,75	4,71	4,94	16
Oszlár	4,78	4,79	4,68	4,62	4,91	25
Öcsöd	4,65	4,65	4,68	4,75	4,61	18
Pápa	4,46	4,50	4,38	4,39	4,54	11
Pásztó	4,62	4,65	4,57	4,61	4,64	18
Pétervására	4,51	4,67	4,40	4,29	4,60	10
Polgár	4,78	4,83	4,70	5,00	4,80	2
Putnok	4,85	4,86	4,79	4,81	4,94	14
Rácalmás	4,47	4,54	4,29	4,14	4,76	16
Ruzsa	4,65	4,72	4,55	4,44	4,83	16
Salgótartján	3,95	3,97	3,75	3,79	4,16	16
Sárbogárd	4,28	4,23	4,20	4,16	4,56	13
Somberek	4,80	4,85	4,70	4,68	4,90	12
Szabadegyháza	4,88	4,75	5,00	4,9	4,90	2
Szakoly	4,66	4,59	4,64	4,54	4,87	11
Szarvas	4,27	4,43	4,20	4,00	4,40	13
Szatmárcseke	4,70	4,64	4,68	4,69	4,80	12
Székesfehérvár	4,35	4,28	4,28	4,27	4,54	11
Szentendre	4,57	4,57	4,49	4,48	4,74	15
Szentlőrinci	4,69	4,68	4,63	4,65	4,80	13
Tab	4,51	4,47	4,36	4,47	4,73	9
Tapolca	4,56	4,64	4,53	4,48	4,50	6
Tarnaméra	4,79	4,78	4,74	4,68	4,91	10
Tata	4,53	4,51	4,41	4,44	4,68	14
Telkibánya	4,93	4,9	4,92	4,96	4,93	12
Teskánd	4,79	4,76	4,75	4,72	4,90	12
Tét	4,42	4,63	4,29	4,30	4,43	11
Tihany	4,42	4,50	4,29	4,44	4,48	11
Tiszafüred	4,20	4,30	4,08	3,92	4,32	9
Tiszalúc	4,87	4,87	4,92	4,84	4,84	15

Tréning-helyszínek	Összesített elégedettség	Általános	Hasznos	Informatív	Szervezés	Válaszok száma
Tiszavasvári, Tiszalök	4,83	5,00	4,80	4,50	5,00	2
Vásárosnamény	4,63	4,51	4,66	4,73	4,62	7
Vésztő	4,20	4,27	4,22	4,24	4,00	11
Zagyvarékas	4,57	4,56	4,46	4,54	4,74	10
Végösszeg:	**4,61**	**4,60**	**4,54**	**4,54**	**4,74**	**1277**

III/4. A tréningek összesített értékelése[18]

- *Nemenként* összehasonlítva a tréning értékelését azt látjuk, hogy a nők minimálisan magasabb pontszámokat adtak a tréningre összességében, átlagosan 4,62 pontot, míg a férfiak alig kevesebb 4,59 pontot.
- A tréningek értékelésében *általános,* illetve a tartalmi kérdések alapján történő értékelése során nem mutatkozik különbség nemenként (4,61).
  - A tréning hasznosságát tekintve a nők elégedettebbek voltak, átlagosan 4,55 pontra értékelték, és a tréninget információtartalma szerint is a nők ítélték meg kedvezőbben (4,55).
- A szervezéssel szintén a nők voltak enyhe mértékben elégedettebbek, átlagosan 4,75 pontra értékelték.
- *Korcsoportonként* történő összehasonlítás során azt láttuk, hogy a tréning összértékelése kapcsán a 40 év feletti korosztályok voltak a legelégedettebb. Legkevésbé elégedett a 39 év alatti résztvevők voltak. Utóbbi korosztály legkevésbé a tréning információ taralmával és leginkább a szervezéssel volt elégedett. Ugyan ez igaz a 40-49-es korcsoportra és az 50 év felettiekre. Ugyanakkor azt látjuk, hogy ezek a kevésbé elégedett vélemények is a 4,5 körüli átlagpontszámot elérik.

A TRÉNINGEK ÉRTÉKELÉSE ÖSSZEVONT MUTATÓK ALAPJÁN (nemek és korcsoportok szerint)

	Teljes monitoring	Teljes monitoring férfiak	Teljes monitoring nők	Teljes monitoring 39 éves	Teljes monitoring 40–49 éves	Teljes monitoring 50+ éves
Monitoring mindegyütt	4,61	4,59	4,62	4,57	4,66	4,66
Általános kérdések	4,60	4,60	4,60	4,57	4,64	4,63
Tartalom hasznos	4,54	4,52	4,55	4,50	4,60	4,60
Tartalom informatív	4,54	4,48	4,55	4,49	4,59	4,62
A szervezés	4,74	4,72	4,75	4,71	4,77	4,78

Megjegyzés: az egyes kategóriák összesítése a látszat ellenére nem feltétlenül adja ki az összesített pontértéket, mert azok az esetek, amelyek például a válasz hiánya miatt nem besorolhatóak nemek vagy életkor szerint befolyásolhatják az átlagot.

[18] Egyes esetekben, mint például a nők és a férfiak átlagos pontértékei esetében könnyen arra a megállapíthatja az olvasó, hogy részértékek nem adják ki az összesített átlagos pontértéket. Ennek a jelenségnek a „hiányzó értékek" az okai. Azok az esetek, amikor a válaszadók a személyes kérdésekre (nem, kor stb.) nem, csak a tréningre közvetlen módon vonatkozóakra válaszoltak.

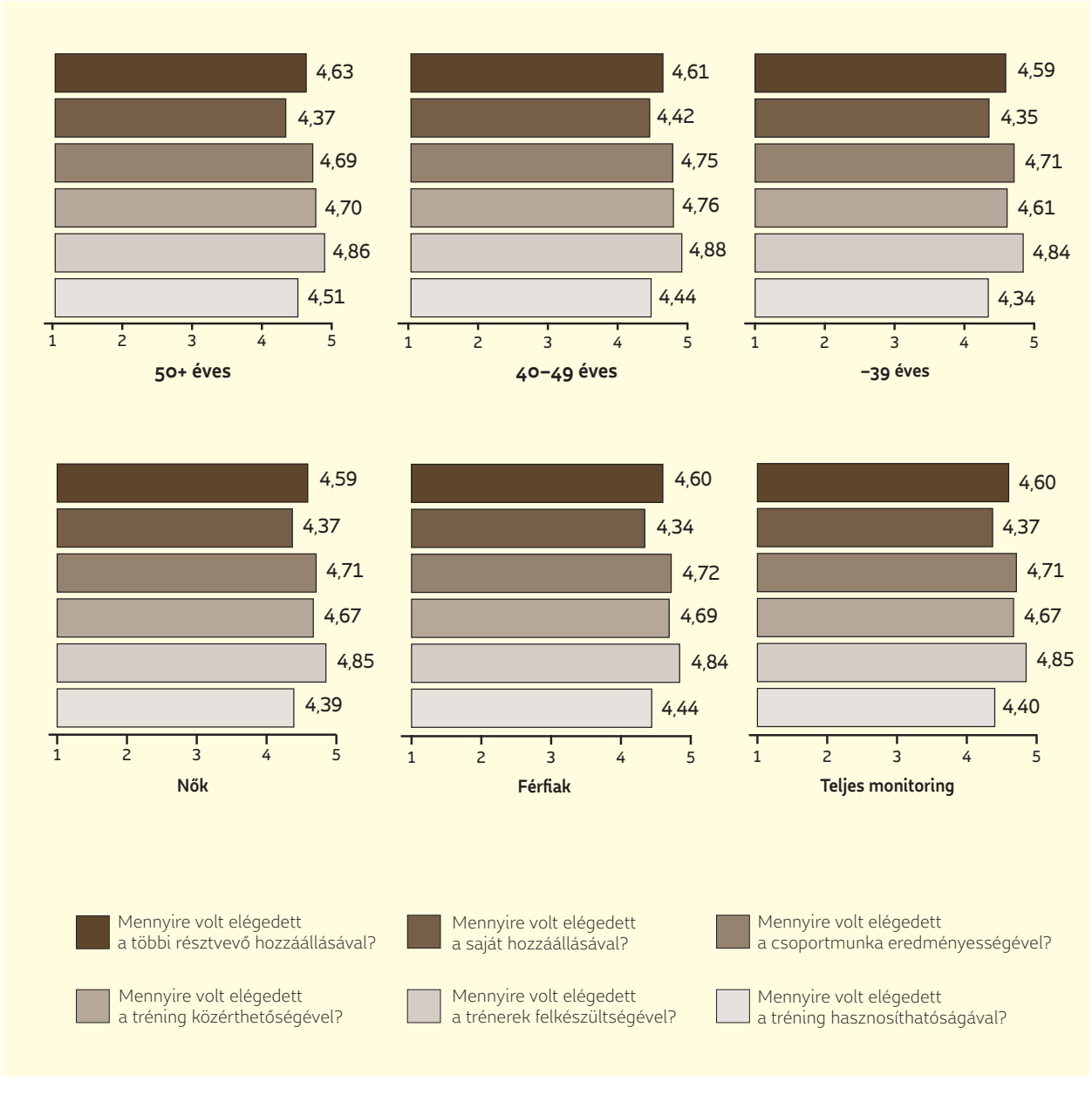
III/5. Részletes elemzés

Átfogó, általános kérdések

Ha megvizsgáljuk az egyes kérdéseket külön-külön, akkor azt látjuk, hogy a legmagasabb értékelést a **tréner munkája** kapta, átlagosan ezt 4,85 pontra értékelték a megkérdezettek. Jellemzően a nők és férfiak nem mutattak jelentős különbséget, ám inkább a közepes, 40-49 éves korcsoport értékelte magasabb pontokkal a trénert.

Legalacsonyabb értékelést a tréninghez való saját hozzáállásukra adtak résztvevők, átlagosan 4,37 pontot. A nők ebben a tekintetben enyhén kritikusabbak voltak önmagukkal szemben. A korcsoportok szerinti megoszlásban legkevésbé a legfiatalabbak voltak megelégedve saját hozzáállásukkal, átlagosan 4,35 pontra értékelték. Leginkább a 40-49 éves korcsoport volt elégedett saját hozzáállásával, ők átlagosan 4,42 pontot adtak.

Elégedettség a tréninggel általában (nemek és korcsoportok szerint 1–5-ig)

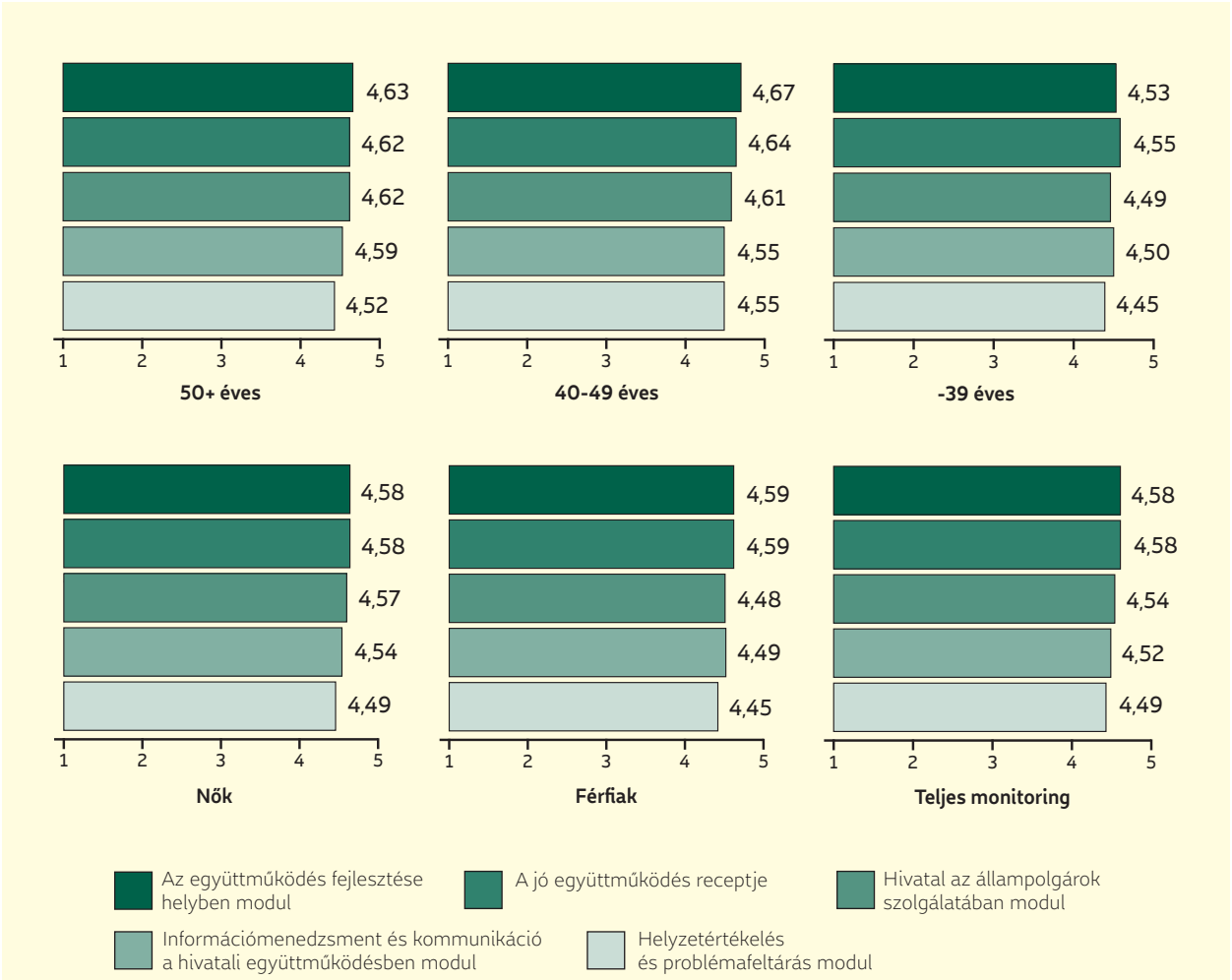


III/6. A tréning hasznossága

A tréning elemei közül a résztvevők úgy gondolták, hogy a leginkább „Az együttműködés a fejlesztése helyben" és a „Jó együttműködés receptje" című modul volt a leghasznosabb. Ezeket átlagosan 4,58 ponttal jutalmazták. A leginkább tetsző tréningrészeket nagyon enyhe mértékben inkább a férfiak jutalmazták magasabb pontszámokkal, átlagosan 4,59 pontot adtak, míg a nők 4,58 pontot. Korosztályonkénti bontásban pedig elmondhatjuk, hogy a közepes korcsoportnak tetszett legjobban ez a modul, ők átlagosan 4,67 pontra értékelték a szerintük leghasznosabb, „Az együttműködés a fejlesztésben" című tréningrészt. A legkevésbé pedig a legfiatalabbaknak tetszett, ők 4,53-es átlagpontot adtak ugyanerre a modulra.

A legalacsonyabb átlagponttal értékelt tréningrész hasznosság tekintetében a „Helyzetértékelés és problémafeltárás" című modul volt, ezt átlagosan 4,49 ponttal értékelték. Ezzel a tréningrésszel inkább a nők voltak megelégedve, ők átlagosan 4,49 pontra jutalmazták, míg a férfiak 4,45 pontot adtak átlagosan. A korcsoportonkénti bontás során az látszik, hogy ez a tréningrész legkevésbé a legfiatalabb résztvevőknek tetszett, ők átlagosan 4,45 pontot adtak. Legjobban a közepes korcsoportnak tetszett, ők 4,55 átlagpontra értékelték.

Mennyire voltak hasznosak a tréning egyes elemei?
(nemek és korcsoportok szerint 1–5-ig)

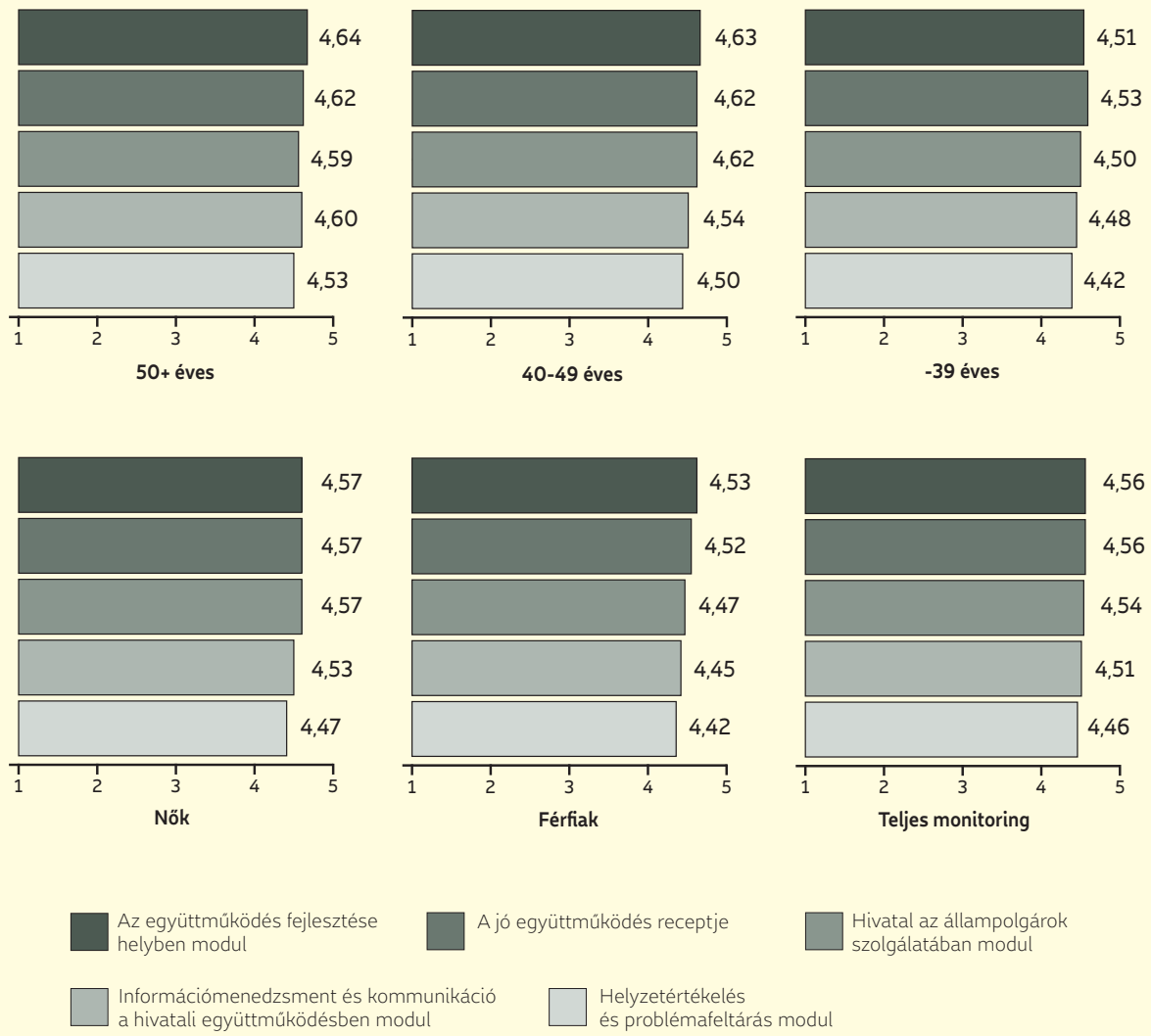


III/7. Informativitás

A tréningelemek informativitását tekintve azt látjuk, hogy a résztvevők hasonlóképpen a hasznosságát értékelve a leginkább informatív résznek az „Együttműködés fejlesztése helyben" és a „Jó együttműködés receptje" című modult tartották, ezeket átlagosan 4,56 pontra értékelték, ugyanakkor alig marad el ettől 4,54-ös átlagponttal a „Hivatal az állampolgárok szolgálatában" című modul. Inkább a nők (4,57), a közepes, 40-49 éves és annál idősebb korosztály (4,63-4,64) volt elégedett. Legkevésbé a legfiatalabbaknak tetszett ez a modul, ők 4,51 átlagpontra értékelték a leginformatívabbnak tartott tréningrészt.

A legkevésbé informatív tréningrész szintén a „Helyzetértékelés és problémafeltárás" című modul volt, amit a résztvevők átlagosan 4,46 pontra értékeltek. A férfiak voltak ebben az esetben kritikusabbak, akik átlagosan 4,42 pontra értékelték ezt a modult, illetve a legfiatalabb korosztály tartotta kevésbé informatívnak ezt a tréningrészt, átlagosan 4,42 pontot adtak.

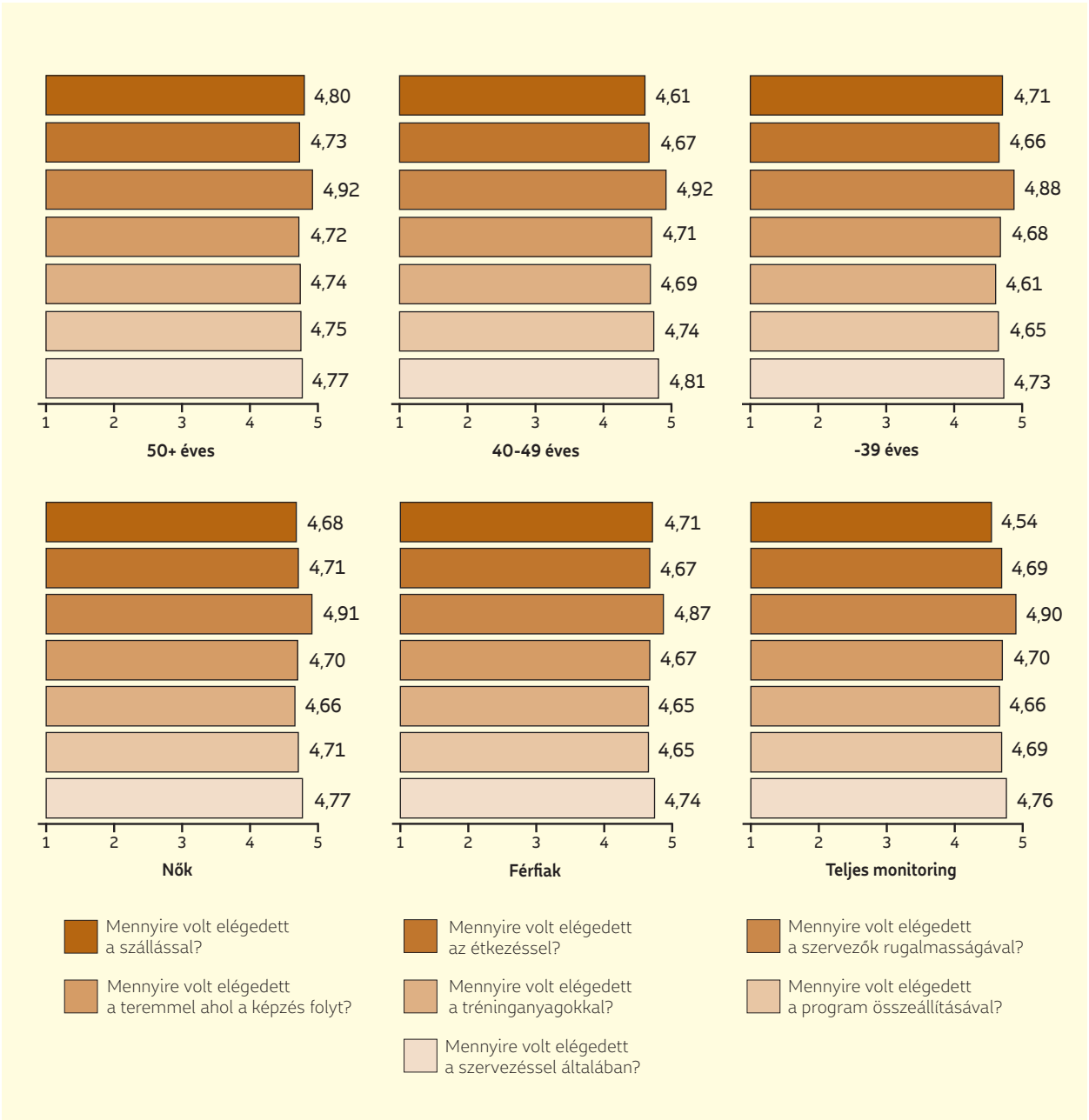
Mennyire voltak informatívak a tréning elemei?
(nemek és korcsoportok szerint 1–5-ig)



III/8. A szervezés[19]

A tréning *szervezésével* kapcsolatban a résztvevők leginkább a szervezők rugalmasságával voltak megelégedve. Erre átlagosan 4,92 pontot adtak. A nők magasabb pontszámot adtak ebben a kérdésben, mint a férfiak. Korcsoportokat vizsgálva az idősebb és közepes korosztály hasonlóképpen 4,91 átlagpontot adott ebben a kérdésben. Kissé kritikusabbak voltak a legfiatalabbak, akik alig alacsonyabb 4,88 pontot adtak a szervezők rugalmasságára.

Mennyire volt elégedett a tréning szervezésével?
(nemek és korcsoportok szerint 1–5-ig)



[19] A szállással való elégedettségre ugyan rákérdezett a kérdőív, de maga a szállás, annak biztosítása nem volt része projektnek. Azt sokszor a helyszínt biztosító partner ingyen bocsátotta a résztvevők rendelkezésére.

III/9. Területi jellemzők

A területi sajátosságokat figyelembe véve azt látjuk, hogy a tréning a legmagasabb értékelést Kelet-Magyarországon kapta a résztvevőktől, átlagosan 4,64 pontot kapott. Legalacsonyabb értékelést Közép-Magyarországon adták, itt átlagosan 4,44 ponttal jutalmazták a tréninget. Ugyanez a sorrend érvényesül, ha külön-külön megvizsgáljuk a tréning értékelését az általános kérdések, a hasznossága, az informatívitása és a szervezési munka alapján.

A trénerek felkészültsége mind a három régióban kiemelkedően magas pontszámot kapott.

Továbbá, az alábbi ábrán láthatóan minden egyes kérdésünknél ez a sorrend érvényesül (azaz Kelet-Magyarországon adtak minden esetben magasabb pontokat és Közép-Magyarországon a legalacsonyabbakat. Kivétel ez alól az a kérdésünk, hogy „mennyire volt elégedett a teremmel ahol a képzés zajlott" – ahol Nyugat- és Kelet Magyarországon azonos pontszám született (4,70).

A tréningek értékelése
(területi bontás – összefoglaló mutatók és részletes kérdések)

Témakör	Kérdések	Teljes monitoring Közép-Magyarország	Teljes monitoring Kelet-Magyarország	Teljes monitoring Nyugat-Magyarország
Összevont monitoring indikátorok	Monitoring mindegyütt	4,44	4,64	4,61
	Általános kérdések	4,41	4,64	4,60
	Tartalom hasznos	4,35	4,58	4,54
	Tartalom informatív	4,35	4,56	4,54
	A szervezés	4,62	4,76	4,74
Mennyire volt elégedett?	A tréning hasznosíthatóságával	4,08	4,48	4,40
	A trénerek felkészültségével	4,73	4,86	4,85
	A tréning közérthetőségével (érthető-zavaros)	4,58	4,69	4,67
	A csoportmunka eredményességével	4,51	4,74	4,71
	A saját hozzáállásával	4,11	4,42	4,37
	A többi résztvevő hozzáállásával	4,41	4,63	4,60
Mennyire volt hasznos?	Helyzetértékelés és problémafeltárás modul	4,28	4,54	4,49
	Információ menedzsment és kommunikáció a hivatali együttműködésben modul	4,34	4,55	4,52

»

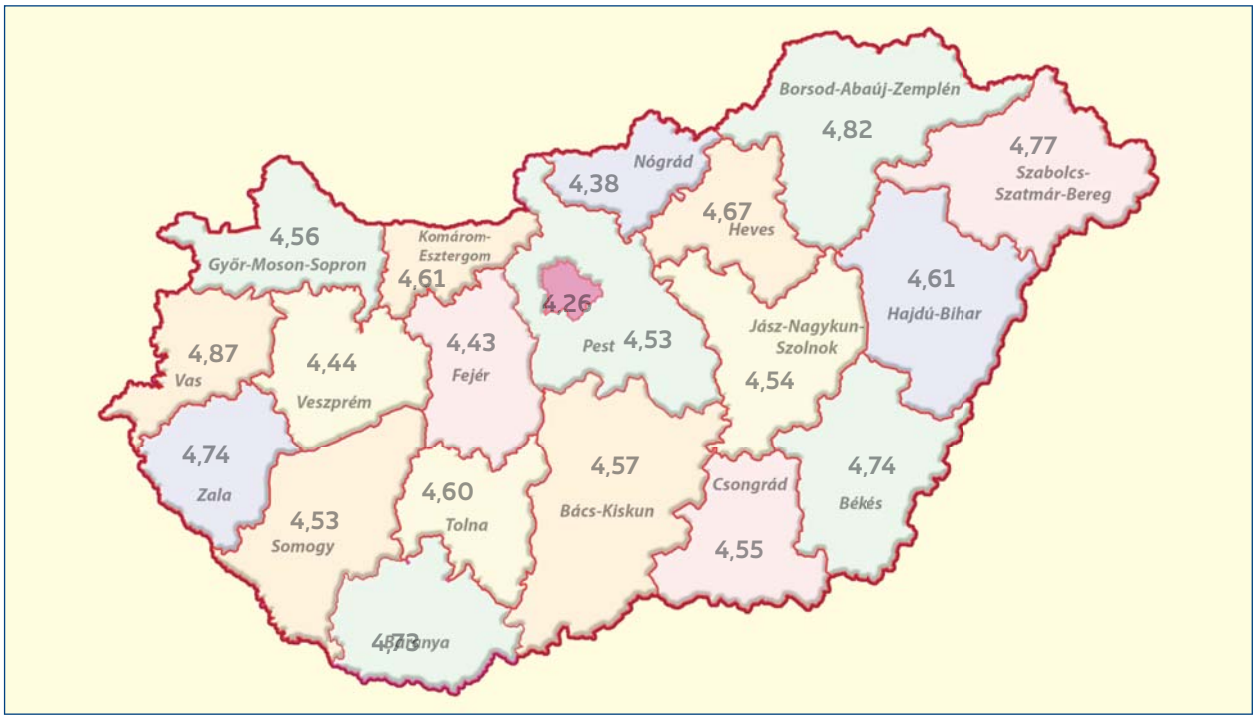
Témakör	Kérdések	Teljes monitoring Közép-Magyarország	Teljes monitoring Kelet-Magyarország	Teljes monitoring Nyugat-Magyarország
Mennyire volt hasznos?	Hivatal az állampolgárok szolgálatában modul	4,38	4,58	4,54
	A jó együttműködés receptje	4,42	4,60	4,58
	Az együttműködés fejlesztése helyben modul	4,33	4,62	4,58
Mennyire volt informatív?	Helyzetértékelés és problémafeltárás modul	4,28	4,49	4,46
	Információ menedzsment és kommunikáció a hivatali együttműködésben modul	4,29	4,54	4,51
	Hivatal az állampolgárok szolgálatában modul	4,46	4,58	4,54
	A jó együttműködés receptje	4,39	4,60	4,56
	Az együttműködés fejlesztése helyben modul	4,35	4,59	4,56
Mennyire volt elégedett…	Mennyire volt elégedett a szervezéssel általában?	4,61	4,79	4,76
	Mennyire volt elégedett a program összeállításával?	4,56	4,70	4,69
	Mennyire volt elégedett a tréninganyagokkal?	4,49	4,68	4,66
	Mennyire volt elégedett a teremmel, ahol a képzés folyt?	4,66	4,70	4,70
	Mennyire volt elégedett a szervezők rugalmasságával?	4,87	4,91	4,90
	Mennyire volt elégedett az étkezéssel?*	4,05	4,77	4,69
	Mennyire volt elégedett a szállással?*	4,00	4,47	4,54

**A fenti két kérdés nem minden település esetében szerepelt a monitoring kérdőívben.*

Megyénkénti bontásban azt találtuk, hogy Vas megye résztvevői voltak a leginkább megelégedve a tréninggel, a legmagasabb pontszámok itt születteka tréningről általában, a hasznosságával, információ tartalmával és a szervezéssel kapcsolatban egyaránt. Itt a tréninget általánosságban 4,87 pontra értékelték. Alig marad el ettől a Borsod-Abaúj-Zemplén megye résztvevőinek véleménye, itt átlagosan 4,82 pontot adtak a tréningre.

Legkritikusabbak Budapesten voltak, itt a tréninget összességében 4,26 pontra értékelték.

A tréningek összesített átlagos pontértéke megyénként



A tréningek megyénkénti értékelése az összevont mutatók alapján

Megyék	Monitor	Általános	Hasznos	Informatív	Szervezés	Kérdőívek száma
Bács-Kiskun	4,57	4,53	4,51	4,48	4,72	51
Baranya	4,73	4,71	4,66	4,69	4,86	54
Békés	4,53	4,54	4,47	4,43	4,63	84
Borsod-Abaúj-Zemplén	4,82	4,83	4,76	4,79	4,88	136
Csongrád	4,55	4,53	4,45	4,42	4,75	72
Fejér	4,43	4,39	4,35	4,30	4,65	67
Főváros	4,26	4,20	4,22	4,19	4,40	42
Győr-Moson-Sopron	4,56	4,55	4,48	4,52	4,72	66
Hajdú-Bihar	4,61	4,59	4,51	4,51	4,80	76
Heves	4,67	4,67	4,63	4,58	4,78	74
Jász-Nagykun-Szolnok	4,54	4,53	4,49	4,47	4,67	62
Komárom-Esztergom	4,61	4,63	4,53	4,44	4,72	35
Nógrád	4,38	4,42	4,25	4,29	4,52	48
Pest	4,53	4,52	4,42	4,43	4,74	79

Megyék	Monitor	Általános	Hasznos	Informatív	Szervezés	Kérdőívek száma
Somogy	4,53	4,51	4,45	4,49	4,68	68
Szabolcs-Szatmár-Bereg	4,77	4,74	4,77	4,74	4,83	112
Tolna	4,60	4,61	4,53	4,51	4,72	55
Vas	4,87	4,84	4,88	4,83	4,93	43
Veszprém	4,44	4,50	4,34	4,41	4,51	22
Zala	4,74	4,65	4,70	4,69	4,90	31
Végösszeg:	**4,61**	**4,6**	**4,54**	**4,54**	**4,74**	**1277**

III/10. A résztvevők által saját szavakkal megfogalmazott értékelés

A tréninget hasznosnak és eredményesnek tartották, megítélésük szerint új ismeretekkel gazdagodtak a résztvevők. Kifejezték igényüket, hogy több ilyen tréning legyen.

Többen kifejtették azon kritikájukat, hogy nem igazán kapcsolódik a munkájukhoz a tréninganyag.

A tréning az együttműködést és információátadást erősítette több résztvevő szerint. Csapatépítés, konstruktivitás tekintetében nagyon hasznos volt.

Felszínre hozott megoldandó problémákat. Segített megismerni egymást a hivatali dolgozóknak.

Kritikát fogalmaztak meg azzal kapcsolatban, hogy kevesen, illetve nem azok jöttek el, akiknek igazából szükségük lett volna erre a tréningre. Egyik hozzászóló szerint az egészségpénztári igazgatási terület járási munkatársait is szükséges lenne bekapcsolni a programba

Véleményük szerint a felkészült, nagy tudású tapasztalt előadóktól sok hasznos információt kaptak.

Eredményesnek tartották, mert „felhívta a figyelmem olyan tényekre, környezeti, emberi tulajdonságokra, amikre oda kell figyelni és tanulmányozni, tanulni kell".

Véleményük szerint közelebbi kapcsolatot épített az önkormányzat és a járás között

Hasznunkra vált, hogy a járási hivatal és az önkormányzat dolgozói „megismerhették" egymást. Így jobb együttműködés lehetséges a jövőben a két szervezet között.

A tréning segített az emberi kapcsolatok javításában, a személyes kapcsolatok kialakulásában, bővülésében.

Nyíltan tudtak beszélni a megélt átszervezési problémáikról.

A valódi változáshoz szélesebb körű együttműködésre lenne szükség.

Az egyes szervezeti egységek közötti együttműködés jelentőségét újabb oldalról is megismerhették.

Fel tudtak töltődni szakmailag és mentálisan is.

Nemcsak a saját (hivatalon belüli) problémákra, lehetőségekre és erősségekre találtak megoldást, hanem együttműködve más szervezetek problémáiról is lényeges és hasznos információkat kaptak.

A trénerek nagyon jól rávilágítottak az önkormányzatok és a járási hivatalok jó kapcsolatának fontosságára.

Hozzájárul az eredményes és rugalmas információáramlás, átadás, problémakezelés, együttműködés magasabb szintű alkalmazásához.

Jó szakmai alapok mellett életszerű helyzetek megoldásával elősegíti a napi döntést igénylő helyzetek megoldását.

Megerősítést nyertek abban, hogy a helyi problémák közös megoldásának nincs akadálya.

Valaki csak részben tartotta eredményesnek - ennek oka, hogy az elméletet a gyakorlatban nagyon nehéz alkalmazni.

Valaki azt írja „ügyfélbarátabb" lett. Amit egy másik megkérdezett úgy ír le, hogy türelmesebb tud lenni az ügyféllel.

Szükség van rá, hogy közelebbről megismerjék azokat a dolgozókat is, akikkel csak telefonon tartják a kapcsolatot.

„A tréning időtartama alatt a közös feladatmegoldások során megerősödött bennünk az a tény, hogy tudunk közösen dolgozni egy célért, a lakosságért, az ügyfelekért."

Megerősítést kaptak az általuk érzékelt erősségek/gyengeségek, illetve problémák valóságáról

Valaki javasolja, hogy a jövőben ne 1-2 napos rendezvény legyen, hanem több félnapos.

Többen írják, hogy jó kikapcsolódási lehetőség volt számukra ez a tréning, kiszakadás a munkából.

Néhány hozzászóló azt javasolja, hogy a tréninget jobban ki kellene terjeszteni a járási vezetői szintre.

III/11. Összegzés

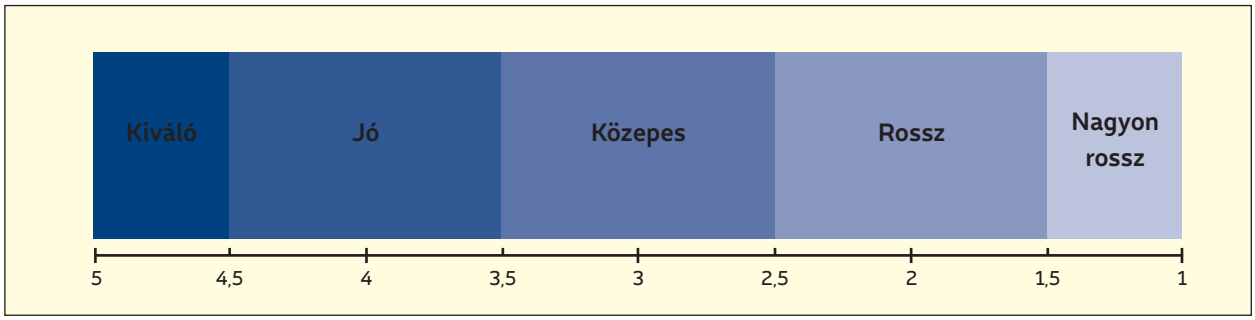
Összességében elmondhatjuk, hogy:

- A tréningekkel nagyon elégedettek voltak a résztvevők, átlagosan 4,61 pontot adtak.
- A legmagasabb átlagos pontszámot Levelek település résztvevői és a Vas megyéből érkezők adták.
- Összességében a trénerek felkészültsége kapta a legmagasabb pontszámot, átlagosan 4,85 pontot.
- A nők minimálisan magasabb pontszámokat (4,62) adtak a tréningre, mint a férfiak (4,59).
- Korosztályonkénti bontásban a legmagasabb értékelést a 40-49 éves korosztály és az 50 év felettiek adták, 4,66 átlagpontot. Legkritikusabbak a 39 évesnél fiatalabbak voltak (4,57).
- A tréning általános véleményezése során legkevésbé a tréningrésztvevők a saját hozzáállásukkal voltak megelégedve, ezt átlagosan 4,37 ponttal értékelték.
- A leginkább kedvelt tréningrész a „Az együttműködés a fejlesztésben" című modul volt 4,58 hasznossága alapján. A legkevésbé hasznosnak a „Helyzetértékelés és problémafeltárás" című modul volt, ezt átlagosan 4,49 ponttal értékelték.
- Információtartalom tekintetében legjobbnak „Az együttműködés fejlesztése helyben" című modult tartották, ezt átlagosan 4,56 pontra értékelték. A legkevésbé informatívnak „Helyzetértékelés és problémafeltárás" című modult tartották, amit a résztvevők átlagosan 4,46 pontra értékeltek.

III/12. Módszertani melléklet: minősítési rendszer

A tanulmány során egy olyan minősítési rendszert alkalmaztunk, ami egyszerű, mindenki számára jól átlátható, ugyanakkor a szélső minősítési kategóriák tekintetében szigorúbb. Ez azt jelenti, hogy a három középső besorolási sáv kétszer olyan széles, mint a két szélső, így ezekbe ténylegesen a szélsőséges, kiváló vagy nagyon jó, illetve gyenge, vagy nagyon rossz teljesítmények kerülnek.

Minősítési rendszer



IV. rész
A MANORKA 6. részprojekt lebonyolításának értékelése

IV/1. A járási tréningek nyilvánossága

A program előkészítését szolgáló, 2015 kora tavaszán lebonyolított megyei polgármesteri fórumok több helyen kiváltották az országos és a helyi sajtó érdeklődését. Ezek a tudósítások (nem túl széles körben) előre jelezték a járási tréningek várható lebonyolítását.

Később, a március 29-én Lőrinciben megkezdett tréningsorozat már csak igen esetlegesen lett hír. A folyamat mégis az érdeklődők tejes nyilvánossága előtt zajlott, hiszen a www.manorka.net oldalain szinte helyszíni közvetítésként sorakoztak a fényképes beszámolók, a helyenként videóval is erősített tudósítások. Ezen a felületen a tréningek közel kétharmadáról található érdemi híranyag.

Természetesen számos, csak a helyi lakosságot elérő média mutatott érdeklődést, s adhatott hírt e rendezvényekről, de ezek teljes körű összegyűjtése még nem történt meg. Néhányat azonban érdemes megtekinteni.

- http://www.kormanyhivatal.hu/hu/heves/hirek/orszagos-polgarmesteri-forum-heves-megye-nyitja-a-sort
- http://www.kormanyhivatal.hu/hu/gyor-moson-sopron/hirek/toosz-megyei-polgarmesteri-forum
- http://bacsmegye.hu/megye/kecskemet/bacs-kiskun-megyei-polgarmesteri-forum.html
- http://www.vasmegye.hu/vasi-mozaik/182682
- http://www.tveger.hu/tag/toosz/
- http://www.sztanyitibor.hu/blog/toosz-polgarmesteri-forum-kaposvaron.html
- http://www.vehir.hu/cikk/29623-polgarmesterek-foruma
- http://www.szolnoktv.hu/hirek/?article_hid=31608
- http://szegedma.hu/hir/szeged/2015/02/hatekonyabb-egyuttmukodessel-segitenek-az-ugyfeleket-a-jarasok-es-a-telepulesek-fotok.html

Szervezőként érdemi híradással az összesítő munka elvégzése és korrekt elfogadása előtt nem élhettünk, de a lebonyolításban összefogó szervezetek mindegyikének bevonásával kezdeményezzük egy országos tájékoztató megszervezését, ahol e jelen beszámoló következtetéseit is bemutathatjuk.

Azok számára, akik ezen összefoglalót megismerve hasonló közös kapacitásnövelő tréningek megtartását tervezik, azt javasoljuk, fordítsanak több figyelmet az érintett helyi társadalom részletes tájékoztatására. Ez érdemben segítheti a történtek dokumentálását és az eredmények közvetítését a döntéshozók felé.

IV/2. A járási tréningek tapasztalatainak hasznosítása

A lebonyolításért felelős MKKSZ és TÖOSZ által előre kialakított dokumentációs rendszer garantálta, hogy a megvalósult tréningek résztvevőinek valamennyi érdemi megjegyzése, felvetése rögzítődött, és ezek tartalmi elemzése és összesítése is a kialakított terv szerint valósult meg.

E jelen összefoglalás elektronikus formában az interneten, szervezeteink honlapján, a www.manorka.net címen és 2000 példányban nyomtatott formában is hozzáférhetővé válik. A teljes anyagot átadjuk a MANORKA-projekt finanszírozóinak, együttműködőinek és a kormány képviselőinek.

IV/3. Szervezői nyilatkozat

A járási hivatalok és az önkormányzati hivatalok közötti együttműködést fejlesztő kapacitásnövelő tréningeket a tervezett száz magyarországi járásban, az eredeti terveknek megfelelően, a közösen kialakított tematikát követve 2015. március 29. és október 13. között, a mellékelt táblázatokban feltüntetett helyszíneken és időpontokban sikeresen, az itt bemutatott eredményekkel, minden rendkívüli esemény nélkül, az MKKSZ és a TÖOSZ sikeresen megszervezte és lebonyolította.

A lebonyolítást kísérő pénzügyi folyamatok késedelem nélkül, a közreműködők irányában teljeskörűen lezárultak.

A MANORKA-projekt lebonyolításában előírt dokumentációk elkészültek és teljesek.

Munkánk – amelynek során a TÖOSZ mint szakmai önkormányzati érdekképviselet és az MKKSZ mint munkavállalói érdekképviselet – alapműködésének erényei is megmutatkozhattak. Mindez akkor fog kiteljesedni, ha ezzel partnerségi, szakmai, és érdek-képviseleti, érdekvédelmi pozícióink is erősödnek.

IV/4. Köszönetnyilvánítás

A MANORKA-projekt keretében a járási és az önkormányzati hivatalok közötti együttműködés erősítése érdekében szervezett tréningekre olyan időszakban került sor, amikor a vonatkozó jogszabályi környezet, az intézményi struktúra, a személyi állomány és a vezetői kör egyaránt alapvető változásokat mutatott.

A folyamatosan zajló átalakulás puszta követése is próbára tette valamennyi partnerünket, a trénereket, az adott tréningek során együttműködő intézmények vezetőit és a munkatársakat egyaránt.

Ezért tehát nem formalitás amikor a TÖOSZ – mint projektgazda – és az MKKSZ – mint a munkacsomag vezetője – a tréningek valamennyi szereplőjének köszönetet mondanak a projekt terveink szerinti pontos és irányban tartott megvalósításáért. Véleményünk szerint valóban rendkívüli, hogy a közigazgatás átfogó átrendezése során politikai, illetve közpolitikai indulatok nélküli , tárgy- és szakszerű együttműködés valósult meg közöttünk.

Kiemelkedő értéknek tekintjük ezt, és számítunk arra, hogy ez a közös munkatapasztalat a továbbiakban is erősíti kapcsolatainkat és biztosítja a szakmai partnerség folyamatos fenntartását.

A TÖOSZ elnöksége és az MKKSZ elnöksége külön-külön és együttesen is megköszöni minden partnerének a közös munkát.

Köszönet a Norvég Önkormányzatok Szövetsége vezetőiknek és képviselőiknek a folyamatos kapcsolatért, a norvég tanulmányútért és a többszöri magyarországi igen hasznos tapasztalatcseréért.

Köszönjük a támogató együttműködést a Belügyminisztérium, az Emberi Erőforrás MInisztérium és a Miniszterelnökség vezetőinek és munkatársainak.

Örömünkre szolgált, hogy két önkormányzati érdekszövetség – a Kisvárosi Önkormányzatok Országos Érdekszövetsége és a Magyar Faluszövetség – partnerünk volt ebben a munkában, és igen értékes közreműködéssel segítették közös célkitüzésünk sikeres megvalósítását. Köszönjük ezt vezetőiknek és munkatársaiknak.

Köszönet illeti a TÖOSZ-titkárság valamennyi munkatársát. Ők voltak azok akik „láthatatlanul" és fáradhatatlanul minden nap, és minden helyszínen jelen voltak. Szerveztek, egyeztettek, regisztráltak válaszoltak a kérdésekre. Szakszerű, összehangolt és pontos munkájuk, fontos biztosítéka volt ezen igen sokrétű figyelmet és tudást igénylő feladat sikeres végrehajtásának.

Köszönetünket fejezzük ki az MKKSZ megyei titkárainak és az Országos Iroda munkatársainak. A szakszervezeti tisztségviselők területfelelősként és a tréningek szervezőiként, a lebonyolítás felelőseiként, kiemelkedő teljesítményt nyújtottak. Partnerei voltak a helyi és a járási közigazgatási hivatalok vezetőinek, segítették a trénerek munkáját. Helyszíni jelenléttel gondoskodtak a kétnapos program szervezeti, technikai feltételeiről, a rendezvények megfelelő eszközellátásáról, és mindarról amivel komfortossá, élményszerűvé és hasznossá tehették a programon való részvételt.

Külön szeretnénk kifejezni köszönetünket a projektpartnereknek, valamint a programban közreműködőknek:

A projektpartnerek részéről

- Norvég Helyi és Regionális Önkormányzatok Szövetsége (KS)
- Elita Cakule, a nemzetközi projektek vezetője
- Gunnbjorg Navik szakértő

Miniszterelnökség:

- Kovács Zoltán területi közigazgatásért felelős államtitkár
- Zöld-Nagy Viktória területi közigazgatás-fejlesztéséért felelős helyettes államtitkár
- Pilz Tamás főosztályvezető, Területi Közigazgatás-fejlesztési Főosztály
- Magyar Nóra főosztályvezető, Kormányhivatali Szervezetfejlesztési Főosztály
- Gaál Nikolett fejlesztési referens, Területi Közigazgatás-fejlesztési Főosztály

Belügyminisztérium:

- Gasparics Emese önkormányzati helyettes államtitkár
- Kónya László titkárságvezető

Magyar Faluszövetség:

- Szabó Gellért elnök

Kisvárosi Önkormányzatok Országos Érdekszövetsége:

- Sütő László alelnök

Települési Önkormányzatok Országos Szövetsége mint projektgazda részéről

- Zongor Gábor projektvezető, TÖOSZ-főtitkár
- Steiner Erika, a Járási Munkacsomag szakmai felelőse, TÖOSZ-főtitkárhelyettes
- Sabján Katalin projektmenedzser
- Krausz Veronika projektmenedzser, a TÖOSZ nemzetközi titkára
- Balla Mónika, a TÖOSZ koordinációs titkára
- Tóth Karolina, a TÖOSZ elnökségi titkára
- Kökényesiné Veres Erzsébet, a TÖOSZ pénzügyi titkára

Magyar Köztisztviselők, Közalkalmazottak és Közszolgálati Dolgozók Szakszervezete részéről

Területfelelősök

- Marosi János
- Szabó F. Attila
- Timkó József

Megyei titkárok

- Kosztolányi György
- Nagy Katalin
- Vass Eszter
- Ducsay Lajosné
- Farkas Andrea
- Rácz Györgyi
- Csatári Béla
- Tiba József
- Vajda Melinda
- Bíró Kata
- Matos Ferencné
- Utasi Tamás
- Kovács Valéria Etelka

Országos vezetők és az iroda munkatársai

- Árva János MKKSZ-elnök
- Prikrillné Erős Ildikó
- Szilágyi Katalin
- Nagy Mihály
- Sütő Zsuzsa

Végezetül, de nem utolsósorban őszinte nagyrabecsülés és köszönet a trénereknek. Ők azok akik – megfellebbezhetetlen szakmai elhívatottsággal, a résztvevők által is elismert szakértelemmel – sikerre vitték ezt a programot. Köszönet nekik azért is, mert célkitűzéseinket megértették, „lefordították" azt a mindennapok gyakorlatában értelmezhető és alkalmazható tennivalókra. Személyes példaadással tették hitelessé mindazt, ami valóban szolgálja e szakmai közösség jobb jövőjét.

Budapest, 2016. január 10.

V. rész
Függelék

1. számú függelék

Járási hivatalok és önkormányzati hivatalok munkatársainak együttműködését erősítő tréningek trénereinek névsora

Vezető trénerek:
Iványiné Szabó Andrea
Várkonyi Zoltán

Trénerek

Tréner neve	Munkahelye	Beosztása
Andráskó Dénes	Egri Járási Hivatal	hatósági osztályvezető
Benczik Zsolt	Tapolcai Járási Hivatal	hivatalvezető
Bíró Katalin	Belügyminisztérium	közfoglalkoztatási programkoordinátor
Bors Szabolcs	Győri Járási Hivatal	hatósági osztályvezető
Deák Emese	Csongrád Megyei Kormányhivatal Munkaügyi Központja	képzési koordinátor MKKSZ munkahelyi titkár
Deák Ferenc	Vásárosnaményi Járási Hivatal	hivatalvezető
Dicső László	Alsómocsolád Község Önkormányzata	polgármester
Égető Gábor	Hódmezővásárhelyi Járási Hivatal	hivatalvezető-helyettes
Faidt Józsefné		tréner
Fehér Edina	Vecsési Járási hivatal	hivatalvezető
Gál Veronika	Csongrád Megyei Kormányhivatal Munkaügyi Központja	munkavállalói tanácsadó
Gyergyák Ferenc	Alkotmánybíróság	főtanácsadó
Gyurkó Béla		vidékfejlesztő, tréner Domoszló korábbi polgármestere

Tréner neve	Munkahelye	Beosztása
Halmai Gáborné	Észak-Hegyháti Mikrotérségi Unió	szakmai vezető
Hunyaddobrai Éva	Mosonmagyaróvári Járási Hivatal	osztályvezető
Horváthné Szirmai Szilvia	Becsehelyi Közös Önkormányzati Hivatal	aljegyző
Kailinger Ildikó	Törökbálint Város Önkormányzati Hivatala	jegyző
Kapiller Sarolta	Kőszegi Járási Hivatal	hivatalvezető
Kimmel József	Kaposvári Járási Hivatal	hivatalvezető
Keresztes Anita	Tiszakürti Közös Önkormányzati Hivatal	jegyző
Kollár István	Jász-Nagykun-Szolnok Megyei Kormányhivatal	főosztályvezető
Koltai Gábor	Martonvásári Járási Hivatal	hivatalvezető
Krémer András		tréner, mediátor
Kovács Edina	Mezőberény Városi Humánsegítő és Szociális Szolgálat	intézményvezető önkormányzati képviselő
Laminé Antal Éva		tréner Füzesabony korábbi polgármestere
Lengyelné Imreh Erika	Bátonyterenye Járási Hivatal	hivatalvezető
Lukács Irén	BAZ Megyei Kormányhivatal	főigazgató
Mezeiné dr. Ludvai Erzsébet	BFKH VIII.Kerületi Hivatala	hatósági osztályvezető
Müllerné dr. Juhos Bernadett	Baranya Megyei Kormányhivatal	igazgató
Nagy Józsefné		tréner, Sáránd korábbi polgármestere
Paksi Ilona	BFKH IX. Kerületi Hivatala	hivatalvezető
Pálfi Anikó	Berettyóújfalui Járási Hivatal	hivatalvezető
Petrovszki Edit	Szegedi Járási Hivatal Gyámhivatala	hivatalvezető
Ritecz Balázs	Zala Megyei Kormányhivatal	osztályvezető
Seres Mária		tréner Mátraverebély korábbi polgármestere

»

Tréner neve	Munkahelye	Beosztása
Somogyi Gyöngyi Mária	Ajkai Járási Hivatal	hivatalvezető
Szabó F. Attila		tréner, MKKSZ alelnöke
Szarvas László	Visonta Község Önkormányzata	polgármester
Szádóczki Zsolt	Balassagyarmati Járási Hivatal	hivatalvezető-helyettes
Szántó Mária	Mórahalmi Járási Hivatal	hivatalvezető
Székely Csilla	Csongrád Megyei Kormányhivatal Munkaügyi Központja	tanácsadó
Szűcs Sándor	Ibrányi Járási Hivatal	hivatalvezető
Tímár Andrea	Gyomaendrődi Járási Hivatal	hatósági osztályvezető
Tóthné Szentandrássy Csilla	Pécel Város Önkormányzata	képviselő, kulturális bizottság elnöke
Ugodi Andrea	Szekszárdi Járási Hivatal	hivatalvezető
Varga Zsolt	Kisújszállás Városi Önkormányzat	jegyző
Veres Antal	Bács-Kiskun Megyei Kormányhivatal	törvényességi referens
Vincze Ferenc	Hajdúszoboszló Városi Önkormányzat	jegyző

2. számú függelék

Pályázati felhívás

Települési önkormányzatok részére

Járási és önkormányzati hivatalok együttműködésének erősítését célzó képzésen való részvételre

2013. szeptember 25-én indult az **„Önkormányzati kapacitásépítés norvég–magyar együttműködéssel"** című projektünk, amelynek rövid neve, **MANORKA (MAgyar NOrvég Kapcsolatok).** A projekt gazdája a Települési Önkormányzatok Országos Szövetsége (TÖOSZ). A projekt 9 partner együttműködésével valósul meg. Norvég oldalról vezető partnerünk a Norvég Helyi és Regionális Önkormányzatok Szövetsége (KS)

A **MANORKA-projektről** bővebben itt tájékozódhat: www.manorka.net

A **MANORKA-projekt 6. munkacsomagjának** célkitűzése a járási hivatalok és az adott települési önkormányzatok egymás közötti együttműködésének fejlesztése, a terület problémáinak feltárása.

Pályázatunk célja, hogy a 2015 februártól 100 járásban megszervezett képzések (tréningek) önkormányzati résztvevőit kiválasszuk. A járásonként kb. 20 fős és kétnapos képzésekre (tréningekre) 2015. február 02. és június 30. között kerül majd sor.

A képzések (tréningek) résztvevői

A járások részéről feltétlen számítunk a hivatalvezetőkre és helyetteseikre, az okmányiroda illetve az együttműködésben leginkább érintett szakigazgatási szervek vezetőire, valamint hivatali ügysegédekre, összesen 8-9 főre.

Az önkormányzatok részéről az adott járás településszerkezetének és hivatali struktúrájának megfelelően célszerűen kell csoportba szervezni az együttműködés kulcsszereplőit; a jegyzőt, az osztott hatáskör tekintetében érintett területek felelős hivatali vezetőit, és szívesen látjuk a települési polgármestereket, alpolgármestereket is. Az önkormányzati résztvevők összlétszáma járásonként 9-10 fő. Abban az esetben, ha az adott járási tréningre több önkormányzat jelentkezik, akkor egy-egy önkormányzat részéről a résztvevő személyek kiválasztása külön egyeztetés alapján történik.

Mindkét oldalon, a járási hivatali és az önkormányzati területen is fontos, hogy a tréningen vegyenek részt a munkavállalókat képviselő szakszervezeti tisztségviselők (2-3 fő).

A jelentkezés módja és határideje

Az önkormányzatok részvételi szándékukat a **mellékelt jelentkezési lap** kitöltésével, a TÖOSZ **e-mail címére,** a toosz@toosz.hu címre jelenthetik be. A pályázati jelentkezéseket a szakterületekre és a járás területi megoszlására is figyelemmel érdemes megfogalmazni, ezért javasoljuk, hogy a helyi önkormányzatok – egy adott járás területén belül – egymás között egyeztessék a jelentkezéseket.

A pályázó önkormányzatok pályázatuk elfogadásáról, a képzés helyszínéről és időpontjáról a TÖOSZ-tól kapnak értesítést.

A tréningek pontos helyszíneit és időpontját az önkormányzatok jelentkezései alapján – a járási hivatalokkal történő egyeztetést követően határozzuk meg–, amelyet a tréningre szóló meghívók tartalmaznak majd.

Budapest, 2015. március

Boros Péterné
MKKSZ-főtitkár

Zongor Gábor
TÖOSZ-főtitkár, projektvezető

3. számú függelék

A kétnapos tréning részletes programja

1. nap	
Időkeret	**Tréningelemek, gyakorlatok**
10.00–11.00	1. Köszöntés és bemutatkozás (jégtörőgyakorlattal)
10.00–10.15	1.1. Bemutatkozás A képzést megvalósító trénerek rövid bemutatkozása, a képzés céljának, tartalmának, ütemezésének azonosítása.
10.15–10.45	1.2. Ismerkedő gyakorlat – Információhalászat
10.45–11.00	1.3. Szerződéskötés A trénig céljainak, az elvárásoknak a megbeszélése, megállapodás a jó együttműködés érdekében. A képzéssel kapcsolatos előzetes feltevések tisztázása. A képzés tartalmával, megvalósításával kapcsolatos elvárások és félelmek megfogalmazása. A képzés sikeréhez szükséges magatartásformák, normák egyeztetése, a személyes közreműködés, aktivitás hangsúlyozása.
11.00–11.15	Szünet
11.15–12.30	2. Helyzetfeltárás
11.15–12.30	2.1. Csoportos kreatív helyzetfeltáró gyakorlat A tréner által megadott szempontok alapján az együttműködés területeinek és formáinak azonosítása.
12.30–13.30	Ebédszünet
13.30–16.45	3. Információmenedzsment és kommunikáció a hivatali együttműködésben
13.30–14.15	3.1. Információkezelési gyakorlat A résztvevők felismerik és megtapasztalják az információveszteség, információtorzulás okait és következményeit, a belső információáramlás hatékony megtervezésének és megszervezésének fontosságát.
14.15–15.30	3.2. Kommunikációs helyzetek a hivatali együttműködésben A résztvevők rövid szerepjáték keretében elemzik a hivatalban is előforduló verbális, nonverbális kommunikációs helyzeteket.
15.30–15.45	Szünet
15.45–16.45	3.3. Együttműködési gyakorlat A résztvevők strukturált gyakorlat közben tapasztalják meg az együttes problémamegoldás stratégiáinak kialakítását, a közös tervezés és végrehajtás folyamatát.
16.45–17.00	4. Az első nap zárása Lényeges képzési tartalmak kiemelése, megerősítése. Résztvevők visszajelzései távozáskor.

2. nap	
Időkeret	**Tréningelemek, gyakorlatok**
10.00–11.00	5. Hivatal az állampolgárok szolgálatában
10.00–11.00	5.1. Az ügyfélbarát hivatal az együttműködés keretében A résztvevők három csoportban ügyfél, önkormányzati hivatal, járási hivatal (ügysegédi rendszer) gondolják végig a fejlesztés lehetőségeit a tréner által megadott szempontok alapján.
11.00–11.15	Szünet
11.15–12.00	6. A „jó együttműködés receptje”
	6.1. Az együttműködés jó gyakorlatának azonosítása és receptjének összeállítása Egy esetleírás, a tréning eddigi, valamint más saját tapasztalataik alapján a résztvevők összegyűjtik azokat a szempontokat, amelyek hozzájárulnak a jó és hatékony hivatali együttműködés, egymás tiszteletére és elismerésére épülő emberi kapcsolatok kialakulásához.
12.00–13.00	Ebédszünet
13.00–15.20	7. Az együttműködés fejlesztése helyben
13.00–13.45	7.1. Erőforrásbank gyakorlat A résztvevők a csoportos együttműködési megállapodás kidolgozása előtt egyénileg teszik meg vállalásaikat, amelyekre van felhatalmazásuk. Egy közös erőforrásbankot hoznak létre, amely meghatározza a közös fejlesztések alapját.
13.45–15.20	7.2. Együttműködési paktum összeállítása Az együttműködés javítására vagy fejlesztésére vonatkozó megállapodás összeállítása. A megállapodás jellegét és tartalmát a helyi viszonyokra kell szabni.
14.20–14.30	Szünet
15.20–15.30	8. A képzés zárása Az elégedettségi kérdőív kitöltése után a résztvevők szóbeli visszajelzést adnak a képzés egészéről, amelyet a tematikus tartalmak, illetve a képzés elején megfogalmazott elvárások alapján tesznek meg.

4. számú függelék

Együttműködési megállapodás

A **MANORKA** projekt – MAgyar – NOrvég KApcsolatok
„Önkormányzati kapacitásépítés norvég–magyar együttműködéssel"
projekt keretein belül Iregszemcse községben 2015. április 15–16. napokban megvalósult járási hivatalok és önkormányzati hivatalok együttműködését segítő tréningen
a

Tolna Megyei Kormányhivatal
Tamási Járási Hivatala

Iregszemcse Község
Polgármesteri Hivatala

Magyarkeszi Közös
Önkormányzati Hivatal

Simontornya Város
Polgármesteri Hivatala

az alábbiak szerint határozza meg együttműködésének kereteit:

Ügyfelek érdekében megfogalmazott célok

- A járási hivatal vezetője és a települések jegyzői, polgármesterei rendszeresen egyeztetnek az ügysegédi szolgáltatással kapcsolatban. A hivatalvezető az egyeztetésnek megfelelően az ügyfélfogadás rendszerességét, az ügyfélfogadási időt a helyi igényeknek (helyi ügyfélfogadási nap, ügyszámok) megfelelően állapítja meg.
- A járási hivatal vezetője a hivatal működésével kapcsolatos változásokról, új információkról, feladatokról (pl. elérhetőség, ügyfélfogadási idő, jogszabály változásokból adódó körülmények) értesíti a települések jegyzőit, polgármestereit, akik a helyben szokásos módon gondoskodnak a lakosság tájékoztatásáról.
- A járási hivatal foglalkoztatási osztálya az ügysegédeken keresztül rendszeresen tájékoztatja a települések vezetőit a lakosság számára jelentős munkaerő-piaci programokról, eseményekről (pl. szóróanyagok, meghívók helybe történő eljuttatása).

Dolgozói kollektíva erősítése, munkahelyi légkör javítása érdekében megfogalmazott célok

- A települési önkormányzatok vezetői vállalják, hogy a települési rendezvények (falunap, szüreti felvonulás, stb.) időpontjáról értesítik a járási hivatal dolgozóit, akik lehetőségeikhez mérten részt vesznek e rendezvényeken.
- A települési önkormányzatok vállalják, hogy a Tolna Megyei Kormányhivatal és a Tamási Járási Hivatal által szervezett szakmai napokon, termékbörzén képviseltetik magukat, illetve kezdeményezik szakmai fórumok megszervezésének igényét, egyben jelzik javaslatukat a téma tekintetében.
- A járási hivatal vállalja, hogy a kormánytisztviselői napot minden évben a járás más-más településén rendezi meg, amelyről egyeztet az aktuális település vezetőivel, az önkormányzati hivatalok dolgozói csatlakozhatnak a rendezvényhez.

Szervezeti hatékonyság javítása érdekében megfogalmazott célok

- Az érintett önkormányzatok polgármesterei vállalják, hogy a testületi ülések időpontjáról értesítik, közmeghallgatásokra meghívják a járási hivatal vezetőjét. A hivatalvezető vállalja, hogy részt vesz a közmeghallgatásokon és lehetőségeihez mérten a testületi üléseken.
- A települések vezetői az éves gyermekvédelmi tanácskozásra meghívják a járási hivatal képviselőjét. A gyermekvédelmi ügyekkel foglalkozó szakember a tanácskozás munkáját jelenlétével és írásos beszámolójával segíti.
- A települési önkormányzatok vezetői a foglalkoztatási osztály támogatásával (rendszeres személyes és elektronikus úton küldött tájékoztatás, pályázati dokumentáció elkészítéséhez iránymutatás) végzik feladatukat a közfoglalkoztatási programok folyamatos és hatékony programmegvalósítása érdekében.

Iregszemcse, 2015. április 21.

Göttlingerné Pintér Judit
Tamási Járási Hivatal vezetője

Süvegjártó Csaba
Iregszemcse község polgármestere

Fata Istvánné
Iregszemcse község jegyzője

Kovács Erzsébet
Magyarkeszi község polgármestere

Debella László
Felsőnyék község polgármestere

Szabó Márta
Magyarkeszi Közös Önkormányzati Hivatal jegyzője

Csőszné Katz Edit
Simontornya város polgármestere

Bárdos László
Simontornya város jegyzője

5. számú függelék

Együttműködési megállapodás

Magyarország Alaptörvénye (2011. április 25.) 34. cikk (1) bekezdése rögzíti, hogy a helyi önkormányzat és az állami szervek a közösségi célok elérése érdekében együttműködnek.

A Magyar–Norvég Kapcsolatok (MANORKA) projekt („Önkormányzati kapacitásépítés norvég–magyar együttműködéssel") egyik célkitűzése – a Magyarország Alaptörvényében foglaltakkal összhangban – az önkormányzatok és járási hivatalok közti együttműködés olajozottabbá tétele, az ezzel kapcsolatban felmerő problémák feltárása és a megoldási lehetőségek közös kigondolása, valamint az eredmények együttműködési paktumba foglalása révén a két szerv kapcsolatának elmélyítése.

Jelen megállapodás aláírásával a Mágocsi Közös Önkormányzati Hivatal (7342 Mágocs, Szabadság u. 39.), valamint a Baranya Megyei Kormányhivatal Hegyháti Járási Hivatal (7370 Sásd, Dózsa Gy. u. 32.) (a továbbiakban: Felek) a partneri együttműködés megvalósulása érdekében az alábbiakat rögzítik és vállalják:

1. A Felek elfogadják a Magyar–Norvég Kapcsolatok (MANORKA) „Önkormányzati kapacitásépítés norvég–magyar együttműködéssel" – projekt célkitűzését, és törekszenek arra, hogy a Mágocsi Közös Önkormányzati Hivatalt és az azt megalakító Mágocs Város Önkormányzata; Alsómocsolád Község Önkormányzata; Mekényes Község Önkormányzata; Nagyhajmás Község Önkormányzata, valamint a Hegyháti Járási Hivatal közötti jó együttműködési rendszert alakítsanak ki.
2. A hatékony és gyors munkavégzést gátló rendszerhibák feltárása és kiiktatása érdekében, valamint az egymás közti kommunikáció javítása céljából
   - mindkét szerv vállalja, hogy évente legalább két alkalommal az önkormányzat és a járási hivatal érintett dolgozóinak együttes jelenlétével, a tapasztalatcsere elsődleges fórumaként esetmegbeszélést tart. Ezek az alkalmak lehetőséget adnak arra, hogy a hivatalok dolgozói részletesen megismerhessék egymás munkáját, az annak hátterét jelentő jogszabályi anyagot (pl. helyi önkormányzati rendeletek), annak esetleges változásait, az azzal kapcsolatos szükségszerű és tervezett módosulásokat, valamint a mindkét szervet érintő „közös" ügyek megbeszélésére. A tapasztalatok megosztása lehetőséget ad a rendszeres visszacsatolásra, ezáltal a szükséges változtatások gyors és egyszerű folyamatba építésére, valamint a „jó gyakorlatok" kezdeményezésére és továbbgondolására.
   - Az esetmegbeszélések helyszínét a két szerv felváltva biztosítja.
3. Az ügyfélközpontúság és ügyfél-elégedettség jegyében mindkét szerv vállalja, hogy egymás nyitvatartási idejét a hivatali helyiségben kifüggeszti, egymás – az ügyfeleknek nyújtható – szolgáltatásairól tájékoztatást adnak, valamint szükség esetén együttműködve (pl. a járási ügysegéd útján) járnak el.
4. A fokozott terhelés enyhítése, a folyamatosan változó jogszabályi környezet által keltett bizonytalanság kiküszöbölése érdekében a járási hivatal vállalja, hogy az önkormányzat számára a felülről érkező kezdeményezések vonatkozásában információs csatornaként szolgál. Ennek keretében – szükség esetén – az önkormányzat jelzése alapján, segítséget nyújt a jogszabályok gyakorlati alkalmazása során megfogalmazódó javaslatok becsatornázására a jogalkotási és döntéshozatali eljárásokba.
5. Mindkét szerv vállalja, hogy egymás programjainak ismertetésével (pl. faliújságon való kifüggesztés) a másik hivatal területén megrendezésre kerülő programokat, eseményeket népszerűsíti (pl. helyi kulturális események, álláslehetőségek).
6. A szoros, partneri együttműködés segítésére mindkét hivatal törekszik.

Dátum // aláírások

6. számú függelék

A tréningek helyszíne és a résztvevő önkormányzatok

Ssz.	Megye	Járás	Tréning helyszíne	Résztvevő önkormányzatok	
				száma	neve
1.	Bács-Kiskun	Bácsalmási	Bácsalmás, Kulturális Központ (Szent János u. 9.)	5	Bácsbokod (PH)* Bácsszőlős (PH) Bácsbokod (PH) Csikéria (PH) Mátételke (PH)
2.		Kalocsai	Kalocsa, Polgármesteri Hivatal (Szent István király út 35.)	1	Kalocsa (PH)
3.		Kecskeméti	Lajosmizse, Közös Önkormányzati Hivatal (Városház tér 1.)	1	Lajosmizse (PH)
4.		Kiskunfélegyházi	Kiskunfélegyháza, Város Polgármesteri Hivatal	6	Bugac (PH) Kiskunfélegyházi (PH), Bugacpusztaháza (PH) Gátér (PH) Pálmonostora (PH) Petőfiszállás (PH)
5.	Baranya	Hegyháti	Alsómocsolád, Faluház, (Rákóczi u. 21.)	1	Mágocs (PH)
6.		Szigetvári	Kétújfalu, Közös Önkormányzati Hivatal épülete (József Attila u. 34.)	1	Kétújfalu (KÖH)**
7.		Mohácsi	Somberek, Község Önkormányzati Társulás Hivatala (Kossuth Lajos u. 111.)	1	Somberek (KÖH)
8.		Szentlőrinci	Szentlőrinc, Városi Önkormányzati Hivatal (Templom tér 8.)	1	Szentlőrinc (KÖH)
9.	Békés	Békési	Mezőberény, Polgármesteri Hivatal (Kossuth tér 1.)	1	Mezőberény (PH)
10.		Szeghalmi	Vésztő, Polgármesteri Hivatal (Kossuth L. u. 62.)	1	Vésztő (PH)
11.		Gyulai	Kétegyháza, Polgármesteri Hivatal (Fő tér 9.)	2	Elek (PH) Kétegyházi (PH)

* Polgármesteri Hivatal
** Közös Önkormányzati Hivatal

Ssz.	Megye	Járás	Tréning helyszíne	Résztvevő önkormányzatok	
				száma	neve
12.	Békés	Gyomaendrődi	Gyomaendrőd, Polgármesteri Hivatal (Selyem út 124.)	1	Gyomaendrőd (PH)
13.		Békéscsabai	Hérics, Konferencia Központ, (Rákóczi u. 17.)	4	Csorvási (PH) Újkigyós (PH) Telekgerendás (PH) Csabaszabad (PH)
14.		Szarvasi	Szarvas, Polgármesteri Hivatal (Szabadság út 25–27.)	1	Szarvas (PH)
15.	Borsod-Abaúj-Zemplén	Tiszaújvárosi	Oszlár, Kultúrház (Petőfi út 11.)	6	Hejőbába (PH) Hejőkürt (PH) Oszlár (PH) Sajószöged (PH) Szakáld (PH) Tiszapalkonya (PH)
16.		Szerencsi	Tiszalúc, Művelődési ház (Széchenyi u. 1.)	1	Tiszalúc (PH)
17.		Mezőkövesdi	Mezőkövesd, Közös Önkormányzati Hivatal (Mátyás király út 112.)	3	Mezőkövesd (KÖH) Mezőkeresztes (PH) Bogács (PH)
18.		Edelényi	Borsodszirák, Művelődési Ház	8	Borsodsziráki (PH) Damak (PH) Hangács (PH) Hegymeg (PH) Irota (PH) Lak (PH) Nyomár (PH) Tomor (PH)
19.		Mezőcsáti	Mezőcsát, Kistérség Humánszolgáltató Központ (Hősök tere 24.)	3	Ároktő (PH) Mezőcsáti (KÖH) Tiszatarján (KÖH)
20.		Putnoki	Putnok, Művelődési Ház	1	Putnok (KÖH)
21.		Kazincbarcikai	Ormosbánya, Polgármesteri Hivatal (Petőfi tér)	8	Ormosbánya (KÖH) Szuhakálló (PH) Izsófalva (PH) Felsőtelekes (PH) Kurityán (PH) Múcsony (PH) Rudabánya (KÖH) Rudolftelep (PH)

Ssz.	Megye	Járás	Tréning helyszíne	Résztvevő önkormányzatok	
				száma	neve
22.	Borsod-Abaúj-Zemplén	Gönci	Telkibánya, Közös Önkormányzati Hivatal (Nagy út 2.)	1	Telkibánya (KÖH)
23.		Szikszói	Halmaj, Petőfi Sándor Közösségi Ház (Petőfi út 14.)	4	Halmaj (KÖH) Selyeb (KÖH) Alsóvadász (PH) Abaújszolnok (PH)
24.		Encsi	Forró, Művelődési Ház (Szentimre tér 2.)	1	Forró (KÖH)
25.	Csongrád	Kisteleki	Balástya, Tanoda (Rákóczi u. 32.)	3	Balástya (PH) Pusztaszer (PH) Csengele (PH)
26.		Szentesi	Derekegyház, Dr. Brusznyai Árpád Műv. ház és Könyvtár (Köztársaság tér 8.)	5	Derekegyház (PH) Szegvár (PH) Fábiánsebestyén (PH) Szentes (PH) Nagymágocs (PH)
27.		Szegedi	Domaszék	3	Domaszék (PH) Szatymaz (PH) Algyő (PH)
28.		Mórahalmi	Ruzsa, Közös Önkormányzati Hivatal (Alkotmány tér 2.)	7	Bordány (PH) Öttömös (PH) Zákányszék (PH) Zsombó (PH) Ruzsa (PH) Pusztamérges (PH) Röszke (PH)
29.		Makói	Apátfalva, Faluház (Templom u. 57.)	5	Apátfalva (PH) Kiszombor (PH) Maroslele (PH) Királyhegyes (PH) Csanádpalota (PH)
30.	Fejér	Dunaújvárosi	Rácalmás, Turisztikai Központ (Jankovich Miklós köz 5.)	8	Rácalmás (PH) Kisapostag (PH) Adony (PH) Nagyvenyim (PH) Nagykarácsony (PH) Mezőfalva (PH) Kulcs (PH) Baracs (PH)
31.		Székesfehérvári	Székesfehérvár, Bizottsági Tárgyalóterem (Városház tér 2.)	2	Székesfehérvár (PH) Aba (PH)

Ssz.	Megye	Járás	Tréning helyszíne	Résztvevő önkormányzatok	
				száma	neve
32.	Fejér	Enyingi	Lepsény, Petőfi Sándor Művelődési Ház (Posta u. 31/A.)	1	Lepsény (KÖH)
33.		Gárdonyi	Szabadegyháza Polgármesteri Hivatal (Kossuth u. 2.)	1	Szabadegyháza (PH)
34.		Sárbogárdi	Sárbogárd, Polgármesteri Hivatal (Hősök tere 2.)	1	Sárbogárd (PH)
35.	Győr-Moson-Sopron	Moson-magyaróvári	Mosonmagyaróvári Közös Önkormányzati Hivatal (Fő u. 11.)	3	Mosonmagyróvár (PH) Dunakiliti (KÖH) Mosonszolnok (KÖH)
36.		Kapuvári	Kapuvár, Hany Istók Kerékpáros Centrum (Hidászi u. 2.)	1	Kapuvár (PH)
37.		Téti	Tét, Kisfaludy Panzió (Fő u. 129.)	4	Csikvándi (PH) Rábaszentmihály (PH) Gyömörei (PH) Csikvánd (PH)
38.		Győri	Abda, Polgármesteri Hivatal (Szent István u. 3.,) Börcs, Polgármesteri Hivatal (Erzsébet tér 3.)	9	Györsövényház (PH) Börcs (PH) Ikrény (PH) Abda KÖH Enese (PH) Dunaszentpál (PH) Kunsziget (PH) Dunaszeg (PH) Mosonszentmiklósi (PH)
39.	Hajdú-Bihar	Debreceni	Hajdúsámson, Városi Önkormányzati Hivatal	1	Hajdúsámsoni (PH)
40.		Hajdúszoboszlói	Hajdúszoboszló, Önkormányzati Hivatal (Hősök tere 1.)	5	Hajdúszoboszló (PH) Nádudvar (PH) Hajdúszovát (PH) Ebes (PH) Nagyhegyes (PH)
41.		Hajdúnánási	Polgár, Polgármesteri Hivatal (Barankovics tér 5.)	1	Polgár (PH)
42.		Derecskei	Derecske, Polgármesteri Hivatal (Köztársaság út 87.)	2	Derecske (PH) Mikepércs (PH)

Ssz.	Megye	Járás	Tréning helyszíne	Résztvevő önkormányzatok	
				száma	neve
43.	Hajdú-Bihar	Hajdúdorogi	Hajdúdorog, Polgármesteri Hivatal (Tokaji út 4.)	2	Hajdúdorog (PH) Hajdúböszörmény (PH)
44.	Heves	Hatvani	Lőrinci, Közösségi Ház (Szabadság tér 7.)	3	Lőrinci (PH) Heréd (PH) Zagyvaszántó (PH)
45.		Füzesabonyi	Mezőtárkány, Művelődési Ház (Rákóczi F. út 19.)	4	Mezőtárkány (KÖH) Mezőszemere (PH) Egerfarmos (PH) Dormánd (PH)
46.		Pétervásári	Pétervására, Szántó Vezerkényi István Művelődés Háza és Könyvtár (Szent Márton út 3.)	3	Pétervására (KÖH) Kisfüzesi (PH) Váraszói (PH)
47.		Hevesi	Tarnaméra, Községi Könyvtár (Árpád út 6/A.)	3	Tarnaméra (PH) Boconádi (PH) Zaránkai (PH)
48.		Bélapátfalvi	Bélapátfalva, Művelődési Ház (IV. Béla u. 53.)	1	Bélapátfalva (PH)
49.		Gyöngyösi	Abasár, Saári Közösségi Ház (Iskola út 36.)	2	Gyöngyöstarjáni (KÖH) Abasár (PH)
50.		Egri	Ostoros, Rédei Miklós Közösségi Ház (Szent István tér 2.)	2	Novaj (PH) Ostoros (KÖH)
51.	Jász-Nagykun-Szolnok	Jászapáti	Jászkisér, Művelődés Háza és Könyvtár (Kossuth tér 10.)	1	Jászkisér (PH)
52.		Szolnoki	Zagyvarékas, Polgármesteri Hivatal (Rákóczi út 56.)	3	Zagyvarékas (PH) Besenyszög (PH) Szászberek (PH)
53.		Kunszentmártoni	Öcsöd, Tanácskozó terem (Kossuth tér 1.)	1	Öcsöd (PH) Tiszaföldvár (PH)
54.		Tiszafüredi	Tiszafüred, Kovács Pál Művelődési Központ	1	Tiszafüred (PH)
55.		Karcagi	Kisújszállás, Polgármesteri Hivatal (Szabadság tér 1.)	1	Kisújszállás (PH)
56.	Komárom-Esztergom	Oroszlányi	Oroszlány, Polgármesteri Hivatal, (Rákóczi F. út 78.)	1	Oroszlány (PH)

»

Ssz.	Megye	Járás	Tréning helyszíne	Résztvevő önkormányzatok	
				száma	neve
57.	Komárom-Esztergom	Tatai	Tata, Közös Önkormányzati Hivatal (Kossuth tér 1.)	2	Tata (KÖH) Baj (PH)
58.		Komáromi	Almásfüzitő, Művelődési Ház	3	Almásfüzitő (PH) Mocsa KÖH Bábolna (PH)
59.	Nógrád	Bátonyterenyei	Bátonyterenye, Önkormányzat (Városház u. 2.)	1	Bátonyterenye (PH)
60.		Pásztói	Pásztó, Önkormányzat (Kölcsey u. 35.)	1	Pásztó (PH) Héhalom (KÖH) Egyházadengeleg (KÖH) Erdőkürt (KÖH)
61.		Salgótarjáni	Salgótarján, Polgármesteri Hivatal	2	Salgótarján (PH) Kazár (KÖH)
62.	Pest	Szobi	Ipolytölgyes, Községháza (Kossuth u. 46)	6	Nagybörzsöny (PH) Ipolytölgyes (PH) Márianosztra (KÖH) Kemence (KÖH) Ipolydamásd (PH) Vámosmikola (PH)
63.		Gödöllői	Erdőkertes Község Önkormányzat Polgármesteri Hivatal (Fő tér 4.)	3	Erdőkertes (PH) Zsámbok (PH) Dány (PH)
64.		Ceglédi	Cegléd, Város Közös Önkormányzati Hivatal (Kossuth tér 1.)	1	Cegléd (PH)
65.		Érdi	Érd, Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala (Alsó u. 1–3.)	2	Érd (KÖH) Tárnok (PH)
66.		Budakeszi	Budakeszi, Polgármesteri Hivatal (Fő u. 179.)	1	Budakeszi (PH)
67.		Szentendrei, Martonvásári	Szentendre, Közös Önkormányzati Hivatal (Városház tér 3.)	1	Szentendre (PH)
68.	Somogy	Tabi	Tab, Önkormányzat (Kossuth L. u. 49.)	5	Tab (KÖH) Lulla (KÖH) Torvaj (KÖH) Bábonymegyer (KÖH) Zala (KÖH)

Ssz.	Megye	Járás	Tréning helyszíne	Résztvevő önkormányzatok	
				száma	neve
69.	Somogy	Nagyatádi	Nagyatád, Polgármesteri Hivatal (Baross G. u. 9.)	2	Kutas (PH) Nagyatád (PH)
70.		Kaposvári	Kaposvár (Kossuth tér 1.)	2	Kaposvár (PH) Kaposfő (PH)
71.		Csurgói	Csurgó, Közös Önkormányzati Hivatal (Széchenyi tér 2.)	1	Csurgó (KÖH)
72.		Marcali	Marcali, Közös Önkormányzati Hivatal (Rákóczi út 11.)	3	Marcal (KÖH) Balatonújlak (PH) Kéthely (PH)
73.	Szabolcs-Szatamár-Bereg	Baktalórántházi	Levelek, Polgármesteri Hivatal (Rákóczi u. 2.)	2	Levelek (PH) Baktalórántháza (PH)
74.		Nyíregyházi	Nyírtelek (Tokaji út 50.)	2	Nyírtelek (PH) Újfehértó (PH)
75.		Kisvárdai	Dombrád, Házasságkötő Terem (Kossuth u. 55.)	1	Dombrád (PH)
76.		Nyírbátori	Encsencs, Közösségi Ház (Fő u. 31.)	4	Penészlek (PH) Nyírbéltek (PH) Nyírgelse (PH) Encsencs (KÖH)
77.		Mátészalkai	Nagyecsed, Polgármesteri Hivatal (Árpád u. 32.)	4	Jármi (KÖH) Paposi (PH) Nagyecsed (PH) Mátészalka (PH)
78.		Vásárosnaményi	Vásárosnamény, Polgármesteri Hivatal (Tamási Áron út 1.)	1	Vásárosnamény (PH)
79.		Záhonyi	Mándok, Polgármesteri Hivatal (Ady E. u. 1.)	1	Mándok (PH)
80.		Tiszavásári	Tiszalök, Közös Önkormányzati Hivatal (Kossuh u. 67.)	3	Tiszadob (PH) Tiszadada (PH) Tiszalök (KÖH)
81.		Csengeri	Pátyod	2	Pátyod (KÖH) Porcsalma (KÖH)
82.		Fehérgyarmati	Szatmárcseke, Polgármesteri Hivatal (Petőfi út 1.)	2	Szatmárcseke (PH) Tunyogmatolcsi (PH)
83.		Nagykállói	Szakoly, Petőfi Sándor Művelődési Ház (Mátyás király u. 12.)	2	Szakoly (PH) Geszteréd (PH)

»

Ssz.	Megye	Járás	Tréning helyszíne	Résztvevő önkormányzatok	
				száma	neve
84.	Szabolcs-Szatmár-Bereg	Ibrányi	Ibrány, Ibrányi László Művelődési Központ (Hősök tere 2-4.)	4	Ibrány (PH) Balsa (PH) Gávavencsellő (PH) Nagyhalász (PH)
85.	Tolna	Tamási	Iregszemcse, Polgármesteri Hivatal (Kossuth L. tér 19.)	3	Iregszemcse (PH) Felsőnyék (PH) Simontornya (PH)
86.		Paksi	Dunaföldvár, Polgármesteri Hivatal (Kossuth L. u. 2.)	3	Dunafölvár (PH) Bölcske (KÖH) Madocs (PH)
87.		Dombóvári	Gyulaj, Szőlőhegy, Óbíród	6	Dombóvár (KÖH) Kapospula(PH) Attala (PH) Kurd (PH) Gyulaj (PH) Csibrák (PH)
88.		Dombovári	Egyházaskozár, Erdei Iskola (Béke utca 19.)	5	Csikóstőttős (PH) Dalmand (PH) Döbörköz (PH) Kaposszekcső (PH) Kocsola (PH)
89.	Vas	Kőszegi	Kőszeg, Járási Hivatal (Jurisics tér 6.)	2	Kőszeg (PH) Kőszegszerdahely (PH)
90.		Szombathelyi	Nemesbőd, Önkormányzati Hivatal (Kossuth L. u. 15.)	5	Nemesbőd (KÖH) Vát (PH) Tanakajd (PH) Acsád (PH) Meszlen (PH)
91.		Sárvári	Bögöte, Községi Önkormányzat (Szabadság u. 49.)	4	Bögöte (PH) Nyőgér KÖH Meggyeskovács (PH), Káld (PH)
92.	Veszprém	Balatonfüredi	Tihany, (Kossuth L. u. 12.)	3	Tihany (KÖH) Aszófő (PH) Örvényes (PH)
93.		Tapolcai	Tapolca, Környéki Önkormányzati Társulás Irodaház (Nyárfa u. 3.)	3	Kővágóörs (KÖH) Nemesgulács (PH) Lesenceistvánd (PH)
94.		Pápai	Pápa, Polgármesteri Hivatal (Fő u. 5.)	1	Pápa (PH)

Ssz.	Megye	Járás	Tréning helyszíne	Résztvevő önkormányzatok	
				száma	neve
95.	Veszprém	Várpalotai	Berhida, Közös Önkomrányzati Hivatal (Veszprémi u 1–3.)	5	Jásd (PH) Ösků, Tés, Jásd (PH) Vilonya (PH)
96.	Zala	Letenyei	Letenye, Városháza (Kossuth L. u. 10.)	1	Letenye (KÖH)
97.		Lenti	Csesztreg, (Deák F. u. 17.)	1	Cseszterg KÖH
98.		Zalaegerszegi	Teskánd, Közös Önkormányzati Hivatal (Rákóczi u. 3.)	2	Kustánszeg (PH) Bagod (PH)
99.	Budapest	Budapest 14. kerület	Budapest, Polgármesteri Hivatal (XIV. ker.)	1	XIV. ker. (PH)
100.		Budapest 15. kerület	Budapest, Polgármesteri Hivatal (XV. ker.)	1	XV. ker (PH)
101.		Budapest 16. kerület	Budapest, Polgármesteri Hivatal (XVI. ker.)	1	XVI.ker. (PH)

Résztvevő önkormányzatok száma összesen: 264

7. számú függelék

Járási tréningek száma megyénként a résztvevő önkormányzatokkal

Megye	Járás	Önkormányzat
Bács	4	13
Baranya	4	4
Békés	6	10
Borsod	10	36
Csongrád	5	23
Fejér	5	13
Győr	4	17
Hajdú-Bihar	5	11
Heves	7	18
Jász	5	7
Komárom	3	6
Nógrád	3	4
Pest	6	14
Somogy	5	13
Szabolcs	12	28
Tolna	3	17
Vas	3	11
Veszprém	4	12
Zala	3	4
Budapest	3	3
Összesen	**100**	**264**

8. számú függelék

A MANORKA-tréningek résztvevői

Sorszám	Megye	Járás	Össz-létszám	Nő	Férfi	Önkorm. köztiszt.	Járási hiv. korm.tiszt.	Önk.vezető	Járási hiv. vezető	MKKSZ tisztség-viselő
1.	Bács-Kiskun	Bácsalmási	12	10	2	5	7	1	2	1
2.		Kalocsai	15	10	5	7	8	0	0	1
3.		Kecskeméti	18	13	5	8	10	3	1	1
4.		Kiskunfélegyházi	11	6	5	7	4	4	1	1
5.	Baranya	Hegyháti	16	12	4	10	6	3	1	1
6.		Szigetvári	19	13	6	12	7	2	0	1
7.		Mohácsi	13	11	2	6	7	2	1	1
8.		Szentlőrinci	15	11	4	7	8	2	0	1
9.	Békés	Békési	12	8	4	6	6	1	2	1
10.		Szeghalmi	14	11	3	7	7	2	2	1
11.		Gyulai	16	12	4	10	6	1	1	1
12.		Gyomaendrődi	17	10	7	10	7	3	0	1
13.		Békéscsabai	23	13	10	18	5	7	2	1
14.		Szarvasi	14	7	7	7	7	0	2	1
15.	Borsod-Abaúj-Zemplén	Tiszaújvárosi	18	15	3	10	8	6	2	1
16.		Szerencsi	15	11	4	8	7	1	1	1
17.		Mezőkövesdi	13	6	7	6	7	3	2	1
18.		Edelényi	17	12	5	10	7	6	2	1
19.		Mezőcsáti	10	8	2	8	2	3	0	1
20.		Putnoki	14	11	3	7	7	1	1	1
21.		Kazincbarcikai	21	11	10	17	4	5	1	1
22.		Gönci	12	11	1	8	4	1	2	1
23.		Szikszói	14	10	4	7	7	6	2	1
24.		Encsi	12	10	2	6	6	1	1	1
25.	Csongrád	Kisteleki	14	10	4	8	6	4	1	1
26.		Szentesi	20	14	6	9	11	3	1	1
27.		Szegedi	10	8	2	6	4	1	0	1
28.		Mórahalmi	16	13	3	8	8	4	2	1
29.		Makói	13	9	4	6	7	3	1	1

»

Sorszám	Megye	Járás	Össz-létszám	Nő	Férfi	Önkorm. köztiszt.	Járási hiv. korm.tiszt.	Önk.vezető	Járási hiv. vezető	MKKSZ tisztség-viselő
30.	Fejér	Dunaújvárosi	21	16	5	11	10	9	5	1
31.		Székesfehérvári	14	12	2	6	8	0	1	1
32.		Enyingi	16	16	0	10	6	1	0	1
33.		Gárdonyi	14	12	2	8	6	2	2	1
34.		Sárbogárdi	16	10	6	6	10	1	1	1
35.	Győr-Moson-Sopron	Mosonmagyar-óvári	20	14	6	12	8	3	1	1
36.		Kapuvári	18	11	7	10	8	2	1	1
37.		Téti	16	9	7	4	12	6	1	1
38.		Győri	22	20	2	15	7	5	1	1
39.	Hajdú-Bihar	Debreceni	16	15	1	8	8	1	1	1
40.		Hajdúszoboszlói	15	5	10	8	7	6	2	1
41.		Hajdúnánási	22	18	4	11	11	2	0	1
42.		Derecskei	13	11	2	8	5	0	0	1
43.		Hajdúdorogi	15	13	2	10	5	1	2	1
44.	Heves	Hatvani	12	7	5	7	5	2	1	3
45.		Füzesabonyi	17	12	5	8	9	5	1	1
46.		Pétervásári	11	7	4	5	6	2	1	1
47.		Hevesi	13	8	5	5	8	1	1	1
48.		Bélapátfalvi	11	8	3	5	6	2	1	1
49.		Gyöngyösi	19	17	2	11	8	1	2	1
50.		Egri	15	12	3	9	6	3	0	1
51.	Jász-Nagykun-Szolnok	Jászapáti	15	10	5	7	8	3	1	1
52.		Szolnoki	13	12	1	7	6	2	0	1
53.		Kunszent-mártoni	12	10	2	7	5	2	2	1
54.		Tiszafüredi	13	10	3	6	7	2	2	1
55.		Karcagi	12	11	1	7	5	2	1	1
56.	Komárom-Esztergom	Oroszlányi	9	5	4	4	5	0	0	1
57.		Tatai	17	12	5	11	6	2	1	1
58.		Komáromi	14	11	3	12	2	3	0	1

»

Sorszám	Megye	Járás	Össz-létszám	Nő	Férfi	Önkorm. köztiszt.	Járási hiv. korm.tiszt.	Önk.vezető	Járási hiv. vezető	MKKSZ tisztség-viselő
59.	Nógrád	Bátonyterenyei	14	12	2	11	3	0	1	2
60.		Pásztói	19	16	3	10	9	1	2	1
61.		Salgótarjáni	16	11	5	9	7	1	1	1
62.	Pest	Szobi	11	7	4	7	4	4	1	1
63.		Gödöllői	20	14	6	13	7	3	1	1
64.		Ceglédi	13	11	2	9	4	1	1	1
65.		Érdi	17	12	5	9	8	2	1	1
66.		Budakeszi	15	8	7	9	6	2	1	1
67.		Szentendrei	19	13	6	10	9	1	1	1
68.	Somogy	Tabi	11	11	0	6	5	2	0	1
69.		Nagyatádi	15	14	1	7	8	2	2	1
70.		Kaposvári	19	14	5	9	10	3	0	1
71.		Csurgói	14	12	2	7	7	0	1	1
72.		Marcali	13	12	1	6	7	4	2	1
73.	Szabolcs-Szatmár-Bereg	Baktalórántházi	10	5	5	5	5	2	0	1
74.		Nyíregyházi	10	7	3	6	4	3	1	1
75.		Kisvárdai	14	9	5	5	9	0	0	1
76.		Nyírbátori	14	10	4	8	6	4	1	1
77.		Mátészalkai	13	7	6	7	6	4	0	1
78.		Vásárosnaményi	7	5	2	5	2	1	0	1
79.		Záhonyi	10	8	2	5	5	2	0	1
80.		Tiszavásári	12	8	4	6	6	2	1	1
81.		Csengeri	15	6	9	7	8	4	1	1
82.		Fehérgyarmati	12	9	3	7	5	2	1	1
83.		Nagykállói	12	9	3	6	6	4	1	1
84.		Ibrányi	10	9	1	7	3	2	0	1
85.	Tolna	Tamási	13	10	3	7	6	6	1	1
86.		Paksi	15	14	1	7	8	4	1	1
87.		Dombóvári	13	11	2	10	3	6	0	1
88.		Dombóvári	19	12	7	8	11	5	1	1

»

Sorszám	Megye	Járás	Össz-létszám	Nő	Férfi	Önkorm. köztiszt.	Járási hiv. korm.tiszt.	Önk.vezető	Járási hiv. vezető	MKKSZ tisztség-viselő
89.	Vas	Kőszegi	15	12	3	8	7	0	1	1
90.		Szombathelyi	17	11	6	13	4	5	0	1
91.		Sárvári	15	11	4	10	5	8	1	1
92.	Veszprém	Balatonfüredi	13	9	4	5	8	3	2	1
93.		Tapolcai	22	16	6	15	7	5	1	1
94.		Pápai	14	10	4	8	6	0	0	1
95.		Várpalotai	15	9	6	8	7	6	1	1
96.	Zala	Letenyei	8	8	0	5	3	1	2	1
97.		Lenti	13	11	2	6	7	1	0	1
98.		Zalaegerszegi	15	9	6	8	7	6	1	1
99.	Budapest	XIV. ker.	9	8	1	5	4	0	0	1
100.		XV. ker.	20	15	5	10	10	1	1	1
101.		XVI. ker.	20	14	6	12	8	2	1	1
			1486	**1089**	**397**	**823**	**663**	**265**	**101**	**104**

A résztvevők teljes létszáma: 1486+104 = 1590 fő