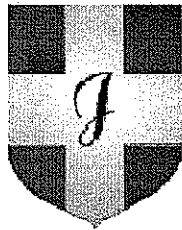


611



# Előterjesztés

Budapest Józsefvárosi Önkormányzat  
Képviselő-testülete

2011. február 3-ai ülésére

Előterjesztő: *Dr. Kocsis Máté*  
polgármester

Ellenjegyzés: *Dr. Mészár Erika*  
a jegyzőt helyettesítő aljegyző

Tárgy: A Józsefvárosi Önkormányzat stratégiai döntéshozataláról szóló irányelv

## VÉLEMÉNYEZŐ FÓRUMOK

Bizottságok:	Tárgyalás:
Városgazdálkodási és Pénzügyi Bizottság	
Humányszolgáltatási Bizottság	

Döntés: nyílt ülés, a határozat elfogadásához minősített szótöbbség szükséges

55/2011(II.03.)

### Közzététel módja:

nem indokolt:

hirdetőtáblán:

honlapon:

A döntés végrehajtását végző szervezeti egység: Jegyzői Kabinet

### FELJEGYZÉSEK:

ELŐTERJESZTÉST ELŐKÉSZÍTŐ SZERVEZETI EGYSÉG: Stratégiai Tanácsadó Iroda/Polgármesteri Kabinet

AZ ELŐTERJESZTÉS A VONATKOZÓ JOGSZABÁLYOKNAK MEGFELEL. \_\_\_\_\_ (SZERV. EGYSÉG VEZ.)

JOGI CSOPORT: *d. Bar*

PÉNZÜGYI FEDEZET IGAZOLÁSA: *Fontos feladat nem igényel*

AZ ANYAG TERJEDELME: *16 oldal*

ÉRKEZETT

2011 JAN 28. 12<sup>30</sup>

4

Meghívó szerinti napirendi pont:

Elfogadott napirendi pont:

**Cím:** A Józsefvárosi Önkormányzati stratégiai döntéshozataláról szóló irányelv

Előterjesztő: **dr. Kocsis Máté** polgármester

A képviselő-testületi ülés időpontja: 2011. február 3.

Az előterjesztést előzetesen bizottság nem tárgyalta.

Az előterjesztés előkészítője: Stratégiai Tanácsadó Iroda, Polgármesteri Kabinet

Az előterjesztés leírója: Alföldi György

*Tisztelt Képviselő-testület!*

## **Előzmények**

Önkormányzatunk 2008-ban 50 millió forintot nyert az ÁROP 3.A.1. pályázaton a Polgármesteri Hivatal szervezetfejlesztésére. A regionális pályázat alapvető célja új szervezési-működési kultúra széleskörű elterjesztése volt a polgármesteri hivatalokban, elsősorban a stratégiai menedzsment, az eredményességi szemlélet, a felügyelt intézmények felé a jó gazda hozzáállás és a költséghatékonyság megerősítésével. A pályázatunkban e célkitűzések mentén 13 témakörben vállaltuk különböző fejlesztések, átszervezések végrehajtását, új megoldások bevezetését.

## **A pályázat kidolgozásának munkafolyamata**

A polgármesteri hivatal a pályázatban vállalt feladatok maradéktalan végrehajtása érdekében munkacsoportokat hozott létre, amelyek javaslatokat dolgoztak ki az egymáshoz kapcsolódó feladatok egyes csoportjainak végrehajtási módjára.

A pályázati vállalások közül az előterjesztés tárgyát érintő kérdéssel az ÁROP 1. sz. munkacsoportja (továbbiakban munkacsoport) foglalkozott.

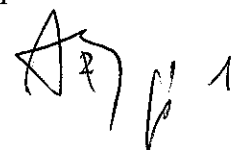
## **A pályázati célkitűzések**

Az első pályázati célkitűzés: „**Általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében**” volt.

A munkacsoport véleménye szerint a stratégiai menedzsment mint fogalom a polgármesteri hivatalokkal összefüggésben külön értelmezésre szorul.

## **A stratégiai menedzsmentről általában**

A szervezés-vezetés tudományának meghatározása szerint a **stratégiai döntések** egy szervezet (intézmény vagy egy vállalat) életében a legfontosabb döntések, az adott szervezet hosszú távú eredményes működése alapul ezeken a döntéseken. A stratégiai terv rendel egyaránt egymáshoz a szervezet tulajdonosainak eredmény elvárásait, a környezet adottságait és az eredményhez szükséges erőforrás igényeket, valamint tervezi meg az eredmények eléréséhez szükséges lépéseket. A modern stratégiáknak nyitottnak és kellően flexibilisnek kell lennie, mert környezetünk állandóan és egyre gyorsabb ütemben változik, a magunk elé kitűzött célok eléréséhez szükséges eszközöket a változások függvényében folyamatosan módosítani kell. A stratégiai tervezés ezért folyamattervezés, a visszajelzéseket állandóan be kell építeni.



## Az önkormányzati rendszer stratégiai megközelítéséről

Az önkormányzati rendszerekben – Képviselő-testület, polgármesteri hivatal – sok nagy és hosszú időtávot befolyásoló döntést kell hozni. Ezek a döntések nem könnyen módosíthatók, bevezetésük sok időt vesz igénybe, és hatásuk is sokszor csak hosszú idő múlva értékelhető. Törvényi kötelezettség miatt ezek a döntések sokszor statikus jellegűek, azért mert a társadalom nem képes eredményesen követni a sűrűn változó döntéseket. Maguknak a döntéseknek az előkészítése is időigényes (hónapokban, években számolhatunk) és költséges. Még inkább ez a helyzet megvalósításukkal: a döntés végrehajtása rendszerint hosszabb időt igényel, sokba kerül. Mindezekben felül a megvalósított döntés következményeivel hosszú időn át – évekig, évtizedekig vagy még tovább – együtt kell élni, a döntés évtizedek múlva értékelhető.

Az önkormányzati stratégiának alapvetően kettős célt kell szolgálnia, egyrészt a képviselt lakosság felé stabil értékközvetítés és a törvényi keretek közötti felelős közszolgáltatás biztosítása, másrészt a gyorsan változó környezetünk hatásaira való gyors reagálás.

Az önkormányzati rendszerben a képviselő-testület hozza meg az alapvető stratégiai jellegű döntéseket. Könnyen belátható, hogy saját szervezete vonatkozásában (hivatali stratégia) a polgármesteri hivatal vezetése nem hoz ilyen döntéseket. Sajátos helyzetéből fakadóan, ugyanis az ilyen horderejű kérdésekben a hivatal nem rendelkezik döntési autonómiával, legfeljebb javaslatot tehet, azaz megtervezheti a stratégiát, a döntést valójában a képviselő-testület hozza.


Ha a tárgyalt célkitűzést összevetjük más, például a költségvetési gazdálkodás hatékonyságát célzó ÁROP pályázati célokkal, azt a következtetést kell levonnunk, hogy a pályázat kiírói vélhetően nem a hivatali, hanem az önkormányzati rendszer egészének a stratégiai döntéshozatali korszerűsítését kívánták elősegíteni. Az önkormányzati szintű stratégiai döntéshozatalban a hivatalnak szintén van előkészítő szerepe, azonban az ilyen típusú stratégiai tervezésben az elmúlt évtizedekben az önkormányzat jellemzően külső tanácsadók és főként a Rév8 Zrt. munkatársai szakértelmére hagyatkozott. A döntéseket természetesen ismét csak a képviselő-testület hozta.

A vállalt feladat helyes értelmezését tovább bonyolítja, hogy a hivatal (külső szakértő által megírt) pályázatában a célhoz kapcsolódó konkrét vállalások, azaz a végrehajtás módja olyan feladatok elvégzését jelenti, amelyek a hivatali saját mindennapi döntéshozatali, ha úgy tetszik ügyintézési folyamataira vonatkoznak, azaz nem a stratégiai menedzsment körébe tartozó problémákra reflektálnak.

A munkacsoport véleménye szerint a hivatal akkor jár el helyesen, ha mindhárom értelmezésnek megfelel, amikor a pályázatot teljesíteni kívánja. Így 3 csoportba soroltuk az idézett célkitűzés megvalósítását célzó feladatokat:

1. Az önkormányzati stratégiai szemlélet és menedzsment erősítése
2. A hivatali szintű, azaz a hivatal mint szervezetet érintő stratégiai menedzsment erősítése (egyébként mint később látni fogjuk szorosan összefügg az előbbivel)
3. A hivatali ügyintézési folyamatok egyszerűsítése, ésszerűsítése a döntési pontok feltérképezésével, csökkentésével.

Jelen előterjesztés az első csoportba tartozó feladatok végrehajtását célozza, a második csoporttal a soron következő napirendi ponthoz tartozó külön előterjesztés foglalkozik, a harmadik csoportba tartozó feladatokat a hivatal saját hatáskörben hajtja végre.

 2

## **Az önkormányzati stratégiai szemlélet és menedzsment erősítése**

Az önkormányzati törvény 8 §-a megfogalmazza azt a feladatellátási kört, amit a helyi önkormányzatoknak el kell vagy el lehet látnia a települési igényekre tekintettel. Ezek a feladatok egymással, az önkormányzat és az ország egészének társadalmával és gazdaságával vannak összefüggésben, ezért ezeknek a feladatoknak az ellátásához az önkormányzatnak stratégiai szemléletű hozzáállás szükséges. Különösen igaz ez a gazdasági program, településfejlesztés, településrendezés, oktatás, szociális, egészségügyi ellátás, közművelődési és sport feladatok esetében. A stratégiai jellegű tervezést egyes esetekben (pl. településfejlesztési koncepció, szociális szolgáltatás ellátás) jogszabály is előírja. A megalkotott stratégiák végrehajtása intézmény-szervezési, vagyongazdálkodási, pénzügyi döntéseket igényel, amelyek koncepcionális megközelítését szintén számos jogszabály előírja (gondoljunk pl. a négyéves gazdasági terv elkészítésének kötelezettségére).

A Józsefvárosi Önkormányzat az elmúlt 20 évben eleget tett ezeknek a jogszabályi előírásoknak, sőt a városfejlesztés terén példamutató módon alkotott meg stratégiai jellegű dokumentumokat. El kell azonban ismernünk, hogy a megszületett stratégiai tervek – döntően abból az okból, hogy különböző szakmai műhelyekben születtek – külön életet élnek, megalkotásukkor ritkán merül fel elvárásként a korábbi vagy más ágazatokat érintő tervekkel való összhang megteremtése. Általános jelenség továbbá, hogy az egyes részterületek stratégiai dokumentumai megalkotás után nem válnak a mindennapi ügyintézés, illetve döntéshozatal fundamentumaivá, azaz felkerülnek a polcra, tartalmukat szűk kör ismeri, végrehajtásuk gyakran esetleges, teljesülésük jobbára megalkotóik elkötelezettségétől függ, felülvizsgálatukra pedig nincsen kidolgozott eljárás.

Fontos kiemelnünk, hogy a képviselő-testület, amely e stratégiai dokumentumokat elfogadja, legalább négyévente változó összetételben működik. A választott képviselők és tisztségviselők mind szakmai érdeklődésüket, mind elképzeléseiket tekintve folyamatosan változó igényekkel lépnek fel a döntés előkészítők felé, amely esetenként gyökeres fordulatot is jelenthet egy-egy ágazat jövője vagy éppen a prioritási sorban való elhelyezkedése szempontjából.

Nagy jelentősége van ezért annak, hogy Józsefváros stratégiai elképzeléseit koherens rendszerben tervezzük meg és hajtsuk végre, hiszen, mint a szakirodalom is kiemeli, egy-egy stratégiai döntés csak akkor lehet szakmailag megalapozott, ha mind az előkészítés mind a végrehajtás, teljesülés vonatkozásában számításba vesszük a szükséges időt és a forrásokat.

A munkacsoport meggyőződése, hogy az ÁROP pályázat remek alkalom arra, hogy a tavaly októberben felállt új képviselő-testület a rendszerváltás óta elsőként elfogadjon egy olyan dokumentumot, amely magáról a stratégiaalkotásról szól.

## **Az önkormányzati stratégia-alkotási irányelv**

Az előterjesztés mellékletében található irányelv egy elvi jellegű deklaráció, amelyben a képviselő-testület mint döntéshozó a stratégiai terveket előkészítő és végrehajtó szervezetek és személyek számára fogalmazza meg elvárásait. Természetesen célszerű, ha a képviselő-testület és az önkormányzat vezetése a jövőben nem csak számon kéri ezen irányelv betartását, hanem maga is törekszik arra, hogy döntéshozatala megfeleljen a saját maga alkotta szabályoknak. Azaz önkorlátozó módon kerüljön olyan ad hoc döntések meghozatalát, amelyek ütköznek az irányelv betartásával megalkotott stratégiai terveivel.

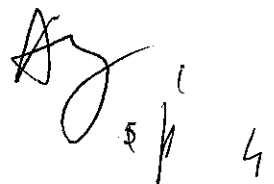
AS  
3

Az irányelv az alábbi logika szerint épül fel:

- A kerületi stratégiai tervezés összefüggései, az irányelv megalkotásának célja
- Kerületet érintő stratégiai dokumentumok
  - A kerületi önkormányzat számára jogszabály által előírt stratégiai tervek
  - A kerületi önkormányzat által önként készített stratégiai tervek
  - Kerületre kiterjedő hatáskörű stratégiák (főváros, régió, nemzeti, EU, ágazati)
- A stratégiai tervezési folyamat, stratégiai menedzsment
  - Helyzetértékelés
  - Önkormányzati célok meghatározása
  - Önkormányzati stratégiák megalkotása
  - Ágazati illetve, kerületrészi célok megfogalmazása, ezen célok közötti kapcsolat biztosítása, és az önkormányzati céloknak és stratégiáknak való megfeleltetése;
  - A programok és koncepciók megalkotása
  - Eszközök hozzárendelése (erőforrások, felelősök)
- A stratégiák megvalósításának eszközei
  - Programok, projektek
  - Szabályozási eszközök
  - Gazdasági eszközök
  - Szervezési eszközök
- A célok megvalósulásának ellenőrzése
  - A végrehajtás ellenőrzése
  - Hatáselemzés, célkövetés elemzés
  - Felülvizsgálat, visszacsatolás
- A stratégiai menedzsment szervezeti háttere
- A stratégiai folyamatok társadalmisítása
  - A stratégiai folyamatba történő társadalmi bevonás módja, lépései,
  - A stratégiai dokumentumok nyilvános hozzáféréseinek biztosítása;
- Mellékletek
  - Hatályos stratégiai dokumentumok jegyzéke
  - A kerületet érintő stratégiai dokumentumok jegyzéke

**Tisztelt Képviselő-testület!**

Kérem, hogy fogadják el az önkormányzat stratégiai döntéshozataláról készült irányelvet, és az irányelv életbe léptetéséhez szükséges döntéseket.



A handwritten signature and the date "5/14" are present in the bottom right corner of the page.

## Határozati javaslat

A képviselő-testület úgy dönt, hogy

1. Elfogadja a határozati javaslat mellékletét képező irányelvet.
2. 2011. május 31-ig felülvizsgálja valamennyi kerületet érintő stratégiai dokumentumát, és intézkedési tervvel egészíti ki.
3. 2011. május 31-ig felülvizsgálja 10 éves költségvetését.
4. 2011. február 28-ig megalkotja a 2010-2014-es önkormányzati ciklus „kormányprogramját”.
5. 2011. szeptember 15-ig megalkotja helyi adópolitikáját.

Felelős: polgármester

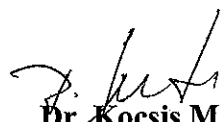
Határidő: 1. pont tekintetében azonnal

2., 3. pont tekintetében május 31.

4. pont tekintetében február 28.

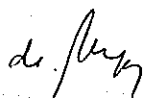
5. pont tekintetében szeptember 15.

Budapest, 2010. január 28.

  
**Dr. Kocsis Máté**  
polgármester

Törvényességi ellenjegyzés:

  
**Dr. Mészár Erika**  
a jegyzőt helyettesítő aljegyző 2011 JAN. 28.



## IRÁNYELV

### A JÓZSEFVÁROSI ÖNKORMÁNYZAT STRATÉGIAI DÖNTÉSHOZATALÁRÓL

#### 1. A KERÜLETI STRATÉGIAI TERVEZÉS ÖSSZEFÜGGÉSEI

Az önkormányzat feladatainak ellátását az ország törvényei, különösen az Ötv. szabályozza. Ezek közül többről köteles gondoskodni [Ötv. 8.§(4)], míg feladatainak másik részét maga határozza meg a helyi lakosság igényei alapján, anyagi lehetőségeitől függően. Ahhoz, hogy ezeket a feladatokat biztonságosan, valamint a lakossági igényeknek megfelelően saját döntései alapján teljes körűn tudja ellátni, erőforrásainak felhasználását optimalizálnia kell. Ezért szükséges stratégiákban gondolkodnia, stratégiai folyamatokat menedzselnie.

Az önkormányzati stratégiai tervezési folyamat célja, hogy a kerület sokrétű, szerteágazó, rövid és hosszú távú feladatai egymás mellett jelenjenek meg, és a folyamat támogassa az önkormányzati döntéshozatalt és feladatmenedzselést. A stratégiai folyamatok biztosítani tudják az erőforrások hatékony felhasználása mellett a legjobb eredmény elérését.

Az irányelv célja, hogy a stratégiai tervezés bekerüljön az önkormányzati döntéshozatali és feladatmenedzselési mechanizmusba; a stratégiai tervezés egyes elemei, valamint az önkormányzati, és hivatali működés lépései a helyükre kerüljenek, a végrehajtás folyamata szabályozott legyen és egymással való kapcsolatuk a szinergiák elérését célozzák.

#### 2. HELYZETÉRTÉKELÉS, STRATÉGIAI DOKUMENTUMOK, ADAT- GYŰJTÉS

##### 2.1. Kerületet érintő stratégiai dokumentumok

A stratégiai dokumentumokat célszerű csoportosítani: a készítés törvényi kötelezettsége alapján, a dokumentumot készítő önkormányzati felépítésben elfoglalt helye szerint (maga a Józsefvárosi Önkormányzat vagy megyei, regionális, országos önkormányzat), a stratégiai folyamatban betöltött szerepük szerint (átfogó, rész), témájuk összetettségét illetően (integrált vagy ágazati). Jelen irányelv szerint az alábbi stratégiai dokumentumok érintik a kerületi döntéshozatalt:


##### 2.1.1. Az önkormányzat számára jogszabály által előírt stratégiai dokumentumok

###### Átfogó stratégiák

- 4 éves gazdasági program
- településfejlesztési koncepció,
- integrált településfejlesztési stratégia (IVS)

###### Kerületrészt érintő integrált programok

- akcióterületi tervek (ATT) (MNP II, EUB)

  
 x h 6

### **Ágazati koncepciók, és tervek**

- antiszegregációs terv
- oktatáspolitikai koncepció
- szociális szolgáltatás-tervezési koncepció
- egészségügyi koncepció
- ifjúsáspolitikai koncepció
- sportkoncepció
- közművelődési, kulturális koncepció
- kerületi építési szabályzat,

#### *2.1.2. Az önkormányzat által készített egyéb stratégiai tervek*

##### **Kerületrészt érintő integrált programok**

- kerületi településfejlesztési részprogramok (Corvin, Magdolna, Európa Belvárosa, Orczy-negyed stb.)

### **Ágazati koncepciók és tervek**

- 10 éves költségvetési terv
- Helyi adópolitika
- Kerületi hajléktalan ellátási koncepció
- közterületi és közbiztonsági koncepció

A stratégiai dokumentumok összefoglaló táblázata, legfontosabb jellemzőikkel, felelősökkel, jogszabályi háttérrel a mellékletben található.

#### *2.1.3. Kerületre kiterjedő hatókörű stratégiák*

A kerület területét és a kerületi döntés hozatalt az alábbi stratégiai dokumentum csoportok érintik:

- Országos koncepciók és stratégiák
- Regionális koncepciók és stratégiák
- Fővárosi koncepciók, stratégiák, szabályzatok, tervek

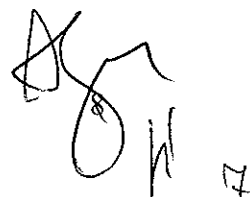
## **3. A STRATÉGIAI TERVEZÉS FOLYAMATA**

A stratégia megtervezésének lépései:

- Helyzetértékelés
- Célok meghatározása
- Stratégiák megalkotása, elfogadása

A stratégiai dokumentumok előkészítése helyzetértékeléssel kezdődik. A helyzetértékelés adatgyűjtésen alapul. Az adatok összegyűjtését célszerűen ágazati bontásban kell elvégezni. Nagyon fontos, hogy az ismert adatok birtokában az időbeli változások is rögzítésre kerüljenek. A helyzetértékelés során a meglévő kerületi dokumentumokat (döntések, rendeletek, akciók, tervek, koncepciók) és a kerületet érintő más önkormányzati, közigazgatási, szakigazgatási dokumentumokat is össze kell gyűjteni és ki kell értékelni. Önkormányzati stratégiai célnak tekinthető, hogy gyűjtésre kerüljenek a kerület életét érintő statisztikai adatok.

A stratégiaalkotás további lépéseiben figyelemmel kell lenni a stratégiai dokumentum típusára.





Az önkormányzat teljes működését átfogó stratégiák megalkotása többirányú gondolkodást igényel. Tartalmát egyrészt az önkormányzat elvi politikai céljai, a lakossági igények határozzák meg, másrészt a törvényi és ágazati koncepcionális keretek, harmadrészt ezeket a stratégiákat jelentősen befolyásolják az önkormányzati erőforrások, és a minket körülvevő világ hatásai.

Az önkormányzati stratégiának a kerület egészét átfogó célokat és stratégiákat kell tartalmaznia. Feladata, hogy az egyes területek rész céljai, és felhasznált eszközei az önkormányzati közös célt szolgálják, és annak megvalósulását segítsék elő. Ennek megfelelően a kerületi célok erős hatással vannak az egyes szakterületi célokra, és ugyanez igaz fordítva is. A kerületi stratégia biztosítja a hosszú távú célok és a 4 éves programok együttműködését, illetve a kitűzött célokat és a felhasznált eszközöket folyamatosan vizsgálni kell abból a szempontból, hogy azok koherensek egymással, illetve a környezet változásaival. Az átfogó stratégiák felülvizsgálatakor figyelni kell az ágazati elképzelésekre, és az egyes kerületrészekre készülő programokra is.

Az ágazati koncepcióknak a kerületi átfogó stratégiára és a kerületi szakmapolitikai elvekre kell épülnie. Ugyanakkor az ágazati tervezéskor figyelembe kell venni az egyes területek közötti összefüggéseket, vizsgálni kell azt, hogy az egyes ágazati stratégiák illeszkednek-e a kerületi átfogó koncepcióba, az egyes ágazati koncepcióknak figyelembe kell venniük a többi szakterületi koncepciót is.

Az átfogó stratégiák valamint a kerületrész programok és ágazati koncepciók elkészítési módja megegyezik, csak részletezettségük tér el. A kerületrészi programokat és ágazati koncepciókat sokkal részletesebben kell kidolgozni, ezek helyzetelemzési szakaszában felhasználhatók a már elvégzésre került átfogó vizsgálatok, de azok további részletezésére van szükség.

A stratégiai dokumentumok elkészítése során mindig számba kell venni, meg kell tervezni a végrehajtáshoz szükséges erőforrásokat.

## **4. A STRATÉGIÁK MEGVALÓSÍTÁSÁNAK ESZKÖZEI**

### **4.1. Programok, projektek**

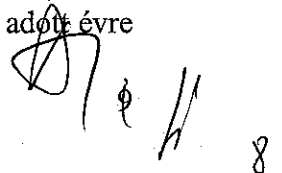
Az Önkormányzat Stratégiai dokumentumaiban megfogalmazott céljainak teljesülése érdekében koncepciókat, programokat készít. Ezek a koncepciók, programok is a stratégiai dokumentumok részei. A célok és a programok megvalósulása érdekében önkormányzat projekteket hoz létre.

### **4.2. Gazdasági eszközök**

Az Önkormányzat Stratégiai dokumentumaiban megfogalmazott céljainak teljesülése érdekében gazdasági eszközöket rendel hozzá az egyes stratégiai projektjeihez, és intézkedéseikhez. Az önkormányzatnak saját gazdálkodásának szabályozási eszközeivel – költségvetési politika, vagyonpolitika – és az országos törvényi keretek között a kerület területét érintő adópolitikájával teremti elő a stratégiai finanszírozási igényeket. Ezt egészíti ki átvett - nemzetközi, országos, és fővárosi – valamint elnyert pályázati forrásokkal.

#### **4.2.1. Költségvetési politika**

Az önkormányzat minden évben elfogadja költségvetését. A költségvetés tervezésekor a stratégiai dokumentumokban foglalt hosszú távú céljainak éves előirányzati igényére, és az intézkedési tervek éves igényeire tekintettel kell lenni, meg kell vizsgálni, hogy az adott évre



vonatkozóan azok milyen költségvonzattal járnak. A fejlesztési feladatok számba vételekor a stratégiákat figyelembe vevő 4 éves gazdasági program végrehajtása prioritást élvez. A költségvetés egyik legfontosabb stratégiai alapelve, hogy a működési bevétel-kiadás egyensúlyba legyen.

#### **4.2.2. Vagyongpolitika**

Az önkormányzat vagyongpolitikáját úgy alakítja, hogy kerület a stratégiai célkitűzéseit szolgálja. Az önkormányzat legfontosabb vagyongpolitikai stratégiai alapelve, hogy vagyonát csak fejlesztési célok érdekében konvertálja.

#### **4.2.3. Helyi adópolitika**

Az önkormányzat saját forrásai tekintetében kulcsfontosságú a helyi adóbevétel, ezért tekintjük az elkészítendő adópolitikát stratégiai dokumentumnak. A költségvetés tervezésének egyik pillére az önkormányzati stratégia célokat szolgáló helyi adópolitika. A helyi adópolitika stratégiai alapelve, hogy a kerület területét illetően a kerületi gazdasági és társadalmi környezetet a stratégiai célok érdekében mozgósítsa, és ugyanakkor biztosítsa az önkormányzat számára az arányos bevételt.

#### **4.2.4. Forráskeresés**

A stratégiai célok megvalósítása érdekében más önkormányzati és kormányzati partnerek szövetségével lehet átvett forrásokhoz jutni. Ennek érdekében az önkormányzatnak meg kell mindent tennie, hogy projektjeit, programjait megismertesse az önkormányzati és kormányzati környezettel. Emellett a célok megvalósítása érdekében tudatosan kell keresni a nyitva álló uniós, kormányzati és fővárosi pályázatokat, és elnyerni támogatásokat.

Önkormányzati forráskeresési alapelvnek kell tekinteni, hogy az önkormányzat céljai eléréséhez keressen pályázatot, és ne a kiírt pályázat vezérelje az önkormányzati pályázati tevékenységet.

#### **4.2.5. Hitel**

Önkormányzat stratégiai hitelpolitikai célja, hogy az önkormányzat működésre nem, csakis fejlesztésre vesz fel hitelt. A stratégiai dokumentumok megvalósítási fejezeteiben kell kidolgozni, hogy az önkormányzat mely rendkívüli cél teljesítése érdekében vesz fel hitelt, annak a bizonyításával, hogy a feladatot semmilyen más forrásból nem lehet finanszírozni, továbbá a feladatnak mindenképpen szükséges a stratégiai célok között szerepelnie.

### **4.3. Szabályozási eszközök**

Az önkormányzat rendeletalkotással segítheti elő stratégiai céljainak teljesülését, természetesen törvényi és jogszabályi keretek között. A kerületi építésügyi szabályzat, a közterületek használatára, a parkolás rendjére vonatkozó szabályozási tevékenység alapvetően befolyásolja a kerület stratégiai fejlesztési lehetőségeit, ezért fontos, hogy ezeket is stratégiai dokumentumoknak tekintsük. Stratégiai alapelvnek tekinthető, hogy az önkormányzati szabályalkotás illeszkedjen – a törvényi lehetőségek között – az önkormányzati célokhoz.

#### **4.4. Szervezési eszközök**

Az önkormányzat szervezeti kereteinek (önkormányzat, hivatal, intézmények, gazdasági társaságok) alakításával (átalakítás, alapítás, átszervezés, kiszervezés, összevonás, megszüntetés). az önkormányzat alapvető hatást tud gyakorolni stratégiai céljainak teljesülésére. Az önkormányzat azon szervezeteinek alakítása során is, melyek nem vagy nem csak a stratégiai programok, projektek végrehajtásával foglalkoznak, fontos, hogy figyelembe vételre kerüljenek a stratégiai célkitűzések. Az önkormányzat stratégiai szervezetalakítási alapelveinek kell tekinteni, hogy a szervezetalakítások során a stratégiákban megfogalmazott alapelveknek megfelelő szervezeti környezet kerüljön kialakításra.

### **5. A CÉLOK MEGVALÓSULÁSÁNAK ELLENŐRZÉSE**

#### **5.1. A végrehajtás ellenőrzése**

A stratégiai dokumentumokban foglalt célkitűzések megvalósulását, az intézkedési tervek végrehajtását folyamatosan figyelemmel kell kísérni, ellenőrizni kell. Ha beavatkozásra vagy módosításra van szükség, esetleg olyan akadály merült fel, amely alapvetően meghatározza a stratégiai megvalósulását, akkor erről tájékoztatni kell a döntéshozót, illetve módosítani kell a stratégiai dokumentumot.

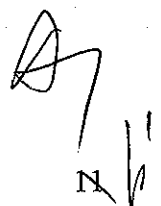
#### **5.2. Hatáselemzés**

Az önkormányzati stratégiák szerint elért eredmények jelentős hatással lesznek a kerület egészére, annak gazdasági – társadalmi – fizikai környezetére. Emellett közvetlen és közvetett környezetünk is állandóan változik. Ezeknek a hatásokat időről időre fel kell mérni és elemezni kell, a legfontosabb nagy döntések előtt modellezni kell a várható hatásokat, és ezeket összevetni. A társadalom változásai nehezen tervezhetők, ezért csak a hatáselemzésből lehet olyan információkat kinyerni, melyeket fel lehet és fel kell használni céljaink teljesülésének pontosításához, módosításához. Stratégiai alapelvnek kell tekinteni, hogy a legfontosabb nagy döntéseknél előre, az egész folyamatot illetően időszakosan hatáselemzést kell elvégezni.

#### **5.3. Felülvizsgálat, visszacsatolást**

A stratégiai dokumentumokat megalkotásukkor meghatározott vagy a jogszabályban megszabott időszakonként (pl. a városfejlesztési koncepciót 4 évenként, azaz ciklusonként) felül kell vizsgálni. Az egyes stratégiai dokumentumok felülvizsgálati kötelezettségét, azaz, hogy hány évente kell ezt megtenni a melléklet tartalmazza.)

A modern stratégiáknak nyitottnak és kellően flexibilisnek kell lennie, mert környezetünk állandóan és egyre gyorsabb ütemben változik, a magunk elé kitűzött célok eléréséhez szükséges eszközöket a változások függvényében folyamatosan módosítani kell, és a visszajelzéseket állandóan be kell építeni.



## **6. A STRATÉGIAI MENEDZSMENT SZERVEZETI HÁTTERE**

### **6.1. Döntés előkészítés**

#### **6.1.1. Stratégiai Tanácsadó Iroda**

A Polgármesteri Hivatalban a Stratégiai Tanácsadó Iroda készíti elő a hatáskörébe sorolt stratégiai dokumentumokkal kapcsolatos előterjesztéseket (a stratégiai dokumentumok elfogadása, felülvizsgálata, módosítása, szinkronizálása, éves jelentések elkészítése). Az Iroda alapvető feladata az önkormányzat stratégiaalkotásának koordinációja, az irányelvben foglaltak végrehajtása. Koordinálja, ellenőrzi, szinkronizálja és véleményezi a Hivatal és Intézményei hatáskörébe tartozó előterjesztéseket, ideértve a pályázati javaslatokat, és együttműködési javaslatokat is. Az Iroda feladata a folyamatellenőrzés, az esetleges finomítások, korrekciók megtételére történő javaslat megtétele. Az irányelvben foglaltak szerint kell az Irodának a koncepciók közötti koherenciát biztosítani, ellenőrizni a lépések megtörténtét, a felhasznált adatbázisok naprakészségét, a résztvevők körét, a dokumentumok nyilvánosságának biztosítását. Az Iroda feladata, hogy éves intézkedési tervben rögzítse az abban az évben esedékes felülvizsgálatokat, és ellenőrizze azok megtörténtét. Az Iroda a stratégiai dokumentumok tárgykörében önállóan is tehet javaslatot.

#### **6.1.2. Szakmai szervezeti egységek**

A Polgármesteri Hivatal ezen irányelv mellékletében meghatározott szervezeti egységei a felelősek a hatáskörükbe rendelt stratégiai dokumentumok és a kapcsolatos előterjesztések előkészítéséért, az irányelvben meghatározott felülvizsgálat, és esetleges módosítás határidőben történő végrehajtásáért. A hivatali szervezeti egységeknek törekedniük kell a szervezetközi információáramlásra, kooperációra és a Stratégiai Tanácsadó Irodával való együttműködésre.

#### **6.1.3. Stratégiai Tanács**

A stratégiai dokumentumokkal kapcsolatos előterjesztéseket a polgármester terjeszti elő a képviselő-testület számára. A Stratégiai Tanács a polgármester tanácsadó testületként megvitatja a polgármester hatáskörébe tartozó stratégiai jellegű döntéseket, illetve megtárgyalja a polgármesternek megküldött, a kerület stratégiáját érintő megkereséseket, pályázati javaslatokat, együttműködési felkéréseket, a képviselő-testületnek benyújtott stratégiai dokumentumokkal kapcsolatos előterjesztéseket. A Tanács működése elősegíti, hogy az önkormányzat vezetése egységes nézőpontból, egységes elvek mentén kezelje az önkormányzat stratégiai ügyeit. A Tanács tagjait a polgármester kéri fel.

### **6.2. Döntés**

A kerület stratégiájáért, a stratégiai döntéshozatalért a képviselő-testület a felelős. Az 1. sz. mellékletben felsorolt stratégiai dokumentumok elfogadása, felülvizsgálata, módosítása, szinkronizálása, a képviselő-testület hatásköre. A stratégiai dokumentumok része az önkormányzat, a hivatal és az önkormányzat intézményei által beadandó pályázatok köre is, ezek beadásáról is az önkormányzat dönt SZMSZ-ben meghatározott módon.

A  
12  
11

### **6.3. Végrehajtás**

A Polgármesteri Hivatal ezen irányelvben meghatározott szervezeti egységei a felelősök a hatáskörükbe rendelt stratégiák végrehajtásának biztosításáért. A végrehajtás érdekében minden stratégiai dokumentumnak kell rendelkeznie intézkedési fejezettel, melyben rögzíteni kell az előkészítés, döntés, végrehajtás, felülvizsgálat lépéseit, felelőseit, határidőit. Rögzíteni kell benne a célok teljesülésének folyamatos figyelemmel kísérését, és az eltérések azon mértékét, ahol az önkormányzatnak be kell avatkoznia, vagy a dokumentumot módosítani kell.

## **7. A STRATÉGIAI FOLYAMATOK TÁRSADALMASÍTÁSA**

### **7.1. A stratégiai folyamatba történő társadalmi bevonás módja, lépései**

Az önkormányzat kitűzött céljait csak a kerületben élőkkel és dolgozókkal együtt tudja elérni. Ezért fontos, hogy a stratégia alkotás és menedzsment folyamatokba a társadalom minél szélesebb rétegei be legyenek vonva. Lényeges feltétele a stratégiai folyamatok sikerességének az önkormányzat szervezeti keretei között dolgozók bevonása és elkötelezettségük biztosítása is. Ezért stratégiaalkotási alapelvnek kell tekinteni, hogy a készülő intézkedési terveknek legyen társadalmi bevonási fejezete, amely szabályozza a lépéseket és konkrét eszközöket (szakértők és laikusok bevonása, lakossági fórumok, internetes nyilvánosság, az önkormányzati konzultatív testületei (kerekasztalok, tanácsok), civil szervezetek, egyházak, helyi vállalkozók képviselői). Az itt élők elkötelezettsége az egyik kulcsa a megvalósult eredmények hosszú távú fenntarthatóságának.


### **7.2. A stratégiai dokumentumok nyilvános hozzáféréseinek biztosítása**

A stratégiai dokumentumok elfogadása után gondoskodni kell arról, hogy mind a végrehajtásban közreműködők, mind az egyéb érintettek, a széles nyilvánosság megismerje azokat. A fejlesztési tevékenység bemutatása céljából az Önkormányzat honlapján külön rovat kerül kialakításra.

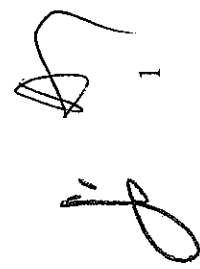
Az önkormányzat és a Hivatal vezetésének gondoskodnia kell az önkormányzati rendszeren belüli horizontális és vertikális kommunikáció megfelelő eszközeiről, a Hivatal, a gazdasági társaságok és az intézmények munkatársainak informáltságáról. Alapvető elvárás, hogy valamennyi önkormányzati alkalmazott tisztában legyen azzal, milyen stratégiai döntések születtek, az elkészült dokumentumokat a napi munkavégzés során figyelembe venniük, azok szellemét és tartalmát pedig kötelesek képviselni.

## **8. MELLÉKLETEK**

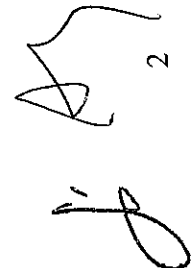
stratégiai dokumentumok jegyzéke

  
13 f'  
12

Önkormányzati stratégiai dokumentumok jegyzéke "IRÁNYELV A JÓZSEFVÁROSI ÖNKORMÁNYZAT STRATÉGIAI DÖNTÉSHOZATALÁRÓL" melléklete.									
Dokumentum neve	Időtáv (év)	Felülvizsgálat gyakorisága	Jogszabályi előírás	Jogszabályi háttér	Előkészítésért felelős (készítette)	Karbantartásért felelős	Kapcsolódás más stratégiai dokumentumhoz		
<b>Az önkormányzat számára jogszabály által előírt stratégiai dokumentumok</b>									
<b>1.1. Átfogó stratégiák</b>									
1.1.1. Gazdasági program	4	4	igen	1990. évi LXV. törvény	Gazdálkodási Ügyosztály, Pénzügyi Ügyosztály, Stratégiai Tanácsadó Iroda	Gazdálkodási Ügyosztály, Stratégiai Tanácsadó Iroda	valamennyi önkormányzati stratégiai dokumentumhoz		
1.1.2. Józsefváros Kerületfejlesztési Koncepció '2007 (9/2007.(II.19.) sz. önk. rend. melléklete)	4	4	igen	1997. évi LXXXVIII. törvény	Főépítési Iroda, Stratégiai Tanácsadó Iroda	Főépítési Iroda, Stratégiai Tanácsadó Iroda	valamennyi önkormányzati stratégiai dokumentumhoz		
1.1.3. Józsefváros Integrált Városfejlesztési stratégiája 1-4 kötet	4	4	igen	1997. évi LXXXVIII. törvény	Főépítési Iroda, Stratégiai Tanácsadó Iroda	Főépítési Iroda, Stratégiai Tanácsadó Iroda	valamennyi önkormányzati stratégiai dokumentumhoz		
<b>1.2. Kerületrészt érintő integrált programok</b>									
1.2.1. Akcióterületi tervek (ATT)	2-3	-	igen	1997. évi LXXXVIII. törvény	Főépítési Iroda, Stratégiai Tanácsadó Iroda	Főépítési Iroda, Stratégiai Tanácsadó Iroda	valamennyi önkormányzati stratégiai dokumentumhoz		



1.3.	Ágazati koncepciók, és tervek	2	évente	N		ControllZrt., minőségirányítási vezető	minőségirányítási vezető	gazdasági programhoz
1.3.1	Minőségprogram 2008-2010.	2	évente	Igen	193/2003.(XI.19.) 18.§	BEI	BEI	gazdasági programhoz
1.3.2.	Belső Ellenőrzési Iroda Stratégiai terve 2010.-2014. évekre	5	évente	Igen	2003. évi XCII. tv. 89.§ (1) bek. d) pont	Adóügyi Csoport	Adóügyi Csoport	gazdasági programhoz
1.3.3.	Ellenőrzési Terv (Adó)	1	évente	Igen	1997. évi LXXXVIII. tv.; 253/1997. (XII.20.) Korm.rend., 47/1998. (X.15.) Főv.Kgy. rend.,	Főépítési Iroda	Főépítési Iroda	gazdasági programhoz, Józsefv.Kerfejl. Konceptió, IVS
1.3.4.	Kerületi Építési Szabályzat	-	-	Igen	1993. évi III. tv. 92. § (3)-(9) bek.	Humányszolgáltatási Ügyosztály	Humányszolgáltatási Ügyosztály	gazdasági programhoz, Józsefv.Kerfejl. Konceptió,
1.3.5.	Józsefváros Szolgáltatástervezési Konceptiója	2	évente	Igen	1993. évi III. tv. 92. § (3)-(9) bek.	Humányszolgáltatási Ügyosztály	Humányszolgáltatási Ügyosztály	gazdasági programhoz, Józsefv.Kerfejl. Konceptió,
1.3.6.	Közoktatási intézkedési terv	4	kétévente	Igen	1993. évi LXXIX. törvény	Humányszolgáltatási Ügyosztály	Humányszolgáltatási Ügyosztály	gazdasági programhoz, Józsefv.Kerfejl. Konceptió,
1.3.7.	Közoktatási minőségirányítási program	-	-	Igen	1994. évi LXXIX. törvény	Humányszolgáltatási Ügyosztály	Humányszolgáltatási Ügyosztály	gazdasági programhoz, Józsefv.Kerfejl. Konceptió,
1.3.8.	Budapest Józsefváros Önkormányzata Ifjúsági Konceptiója, cselekvési terve	-	-	Igen	1990. évi LXXV. törvény 8. §	Humányszolgáltatási Ügyosztály	Humányszolgáltatási Ügyosztály	gazdasági programhoz, Józsefv.Kerfejl. Konceptió,

  
 2

1.3.9.	20/2002.(V.24.) sz. önkormányzati rendelet a testnevelés és sport feladatairól, a helyi testnevelés és sporttevékenység támogatásáról					1990. évi LXV. Tv.; 2000. évi CXLV. Törvény; 1993. évi LXXIX. Törvény	Humánszolgálatási Ügyosztály	Humánszolgálatási Ügyosztály	gazdasági programhoz, Józsefv. Kerfejl. Konceptió,	
1.3.10.	40/2007. (06.14.) önk. rendelet a közművelődésről					1990. évi LXV. Törvény 8.§	Humánszolgálatási Ügyosztály	Humánszolgálatási Ügyosztály	gazdasági programhoz, Józsefv. Kerfejl. Konceptió,	
1.3.11.	Antiszegregációs terv	4	4	igen		1997. évi LXXVIII. törvény	Főépítési Iroda, Stratégiai Tanácsadó Iroda	Főépítési Iroda, Stratégiai Tanácsadó Iroda	valamennyi önkormányzati stratégiai dokumentumhoz	
<b>2. Az önkormányzat által készített egyéb stratégiai tervek</b>										
2.1.	<b>Kerületrészt érintő integrált programok</b>									
2.1.1.	Magdolna-negyed program	-	-	nem			Stratégiai Tanácsadó Iroda	Stratégiai Tanácsadó Iroda	valamennyi önkormányzati stratégiai dokumentumhoz	
2.1.2.	Corvin-sétány program	-	-	nem			Stratégiai Tanácsadó Iroda	Stratégiai Tanácsadó Iroda	valamennyi önkormányzati stratégiai dokumentumhoz	
2.1.3.	Európa-Belvárosa program	-	-	nem			Stratégiai Tanácsadó Iroda	Stratégiai Tanácsadó Iroda	valamennyi önkormányzati stratégiai dokumentumhoz	



<b>2.2.</b>	<b>Ágazati koncepciók és tervek</b>										Józsefv. Kerfejl. Koncepció,
	2.2.1. Józsefvárosi Közterületi Rendszer, illetve józsefvárosi közrendvédelmi (közbiztonság, köztisztaság, parkolás) koncepció; (feltúlvizsgálat, illetve kidolgozás alatt)	4 év	évente	-	-	-	Közterület-felügyelet	Közterület-felügyelet			
	2.2.2. A Józsefvárosi Önkormányzat 10 éves költségvetése	10 év	évente	nem	nem	-	Gazdálkodási Ügyosztály, Pénzügyi Ügyosztály, Stratégiai Tanácsadó Iroda	Gazdálkodási Ügyosztály, Pénzügyi Ügyosztály, Stratégiai Tanácsadó Iroda			gazdasági programhoz, Józsefv. Kerfejl. Koncepció, IVS
	2.2.3. Kerületi hajléktalan-ellátással kapcsolatos koncepció (kidolgozás alatt)	-	-	nem	nem	-	Stratégiai Tanácsadó Iroda, Humánszolgálati Ügyosztály	Stratégiai Tanácsadó Iroda, Humánszolgálati Ügyosztály			
	2.2.4. Helyi Adópolitika	4év	évente	-	-	-	Gazdálkodási Ügyosztály, Pénzügyi Ügyosztály, Stratégiai Tanácsadó Iroda	Gazdálkodási Ügyosztály, Pénzügyi Ügyosztály, Stratégiai Tanácsadó Iroda			
<b>3.</b>	<b>Kerületre kiterjedő hatókörű stratégiák</b>										
	3.1. Országos koncepciók és stratégiák										
	3.2. Regionális koncepciók és stratégiák										
	3.3. Fővárosi koncepciók, stratégiák, tervek										