

# Újfehértó Város Polgármesteri Hivatalának korszerűsítési és szervezetfejlesztési Stratégiája

## 1. A Stratégia célja:

A stratégia célja új szervezési-működési kultúra megvalósítása a polgármesteri hivatalban, elsősorban a stratégiai menedzsment, az eredményességi szemlélet, a felügyelt intézmények felé a jó gazda hozzáállás és a költséghatékonyság megerősítésével.

A stratégia a következő általános eredményeket kívánja elérni:

- Javul a döntési folyamatok megalapozottsága, átlátható információáramlás biztosítja a döntési folyamat szereplőinek tájékozottságát, a döntésekről a partnerek tájékoztatása gyors és érthető. Megvalósul a civil szervezetek minél teljesebb körű bevonása a döntéshozattól a megvalósításig.
- Növekszik a hivatal szakmai munkájának a minősége korszerű informatikai folyamattámogatások alkalmazásával.
- Javul a gazdasági feltételek elemzésének képessége, korszerű költségvetési technikák támogatják a tervek összeállítását és az elfogadott költségvetés végrehajtását.
- Javul a kockázatok értékelésének képessége.
- Erősödik a távlati gondolkodás képessége, a stratégiai szemlélet beépül a meghatározó döntési folyamatokba. Nő a prioritások képzésének megalapozottsága.
- Javul az önkormányzat által nyújtott közszolgáltatások minősége részint azáltal, hogy jó gazdaként felügyeli az intézményeit, részint pedig a nyújtott közszolgáltatások minőségét mérő standardizált technikák alkalmazásával.
- Komplex szervezetfejlesztési programok növelik az önkormányzatok által nyújtott szolgáltatások állampolgár-központúságát.
- Végző soron átalakul és színesedik a szervezeti kultúra, ami biztosítja a fejlesztések fenntarthatóságát.

A fentebb felsorolt eredmények eléréséért kezdeményezem, hogy „Csináljunk” egy olyan hivatalt, amely fel rúgja a hivatalról kialakult rossz sztereotípiákat.

De még mielőtt összefoglalnám, hogy mit szeretne, mit várna el egy ügyfél a hivaltól, előtte áttekintést kívánok adni arról, hogy az utóbbi években mennyire megváltozott a hivatal és annak vezetésének közvetlen funkciói, illetve mennyire eltolódott a helyi közigazgatás működtetése, fenntartása.

## 2.) A nagy kérdés: mire való a hivatal?

A „valóban szükséges polgármesteri hivatal” véleményem szerint modellezhető, a feladatokból kiindulva, szervezeti, létszám, dologi-technikai és javadalmazási minimumként. Minden közigazgatási reform - nekirugaszkodásnál alapvető teendőként jelenik meg a feladat felülvizsgálat és –elosztás változtatás.

Napjaink hatékony polgármesteri hivatalának megfelelő munkaszervezésre, jól irányított és vezetett, összehangolt működésre, értelmes és célszerű követelményrendszerre, jó

adatkezelésre és információellátásra, korszerű technikai eszközökre és technológiai módszerekre, képzett, tapasztalt, megbecsült, feladattal és jogkörrel megfelelően terhelt, ezáltal felelősséggel bíró, a közszolgálatára képes és kész munkatársakra van szükség. ***Ezt takarja a valóban modellértékű hivatal kategóriája, ezért ne a működő hivatalok átlagát számoljuk, hanem alkossuk meg a „valóban szükséges modellt”, amit bátran lehet viszonyítási alapként és célként ajánlani..***

### **3.) Az Önkormányzati menedzsmentről:**

A „menedzsment” kifejezést a vállalkozói szférában általánosan használják. Lehet-e erről beszélni az önkormányzatban is? Az elmúlt évtizedben a közigazgatásban is mélyreható változások történtek, a korábbihoz képest teljesen új helyi hatalmi struktúra jött létre, a feladatok, hatáskörök átrendeződtek. A helyi hatalom nemcsak közhatalmi szerepet lát el, hanem tulajdonosává, birtokosává vált a települési anyagi, szellemi, kulturális és egyéb javaknak. Mindezek és a már bemutatott széles önkormányzati feladat- és felelősségi kör miatt az önkormányzati vezetők is menedzserei feladatokat kell ellássanak. A – szerencsés esetben település – politikai célkitűzések nem számúzhetők az önkormányzati szférából sem, azonban a működés minősége nagyrészt az önkormányzati menedzsment tevékenységétől függ.

A hivatal irányítási, vezetési viszonyaiban kulcsemberek: a polgármester (főállású: alpolgármesterek), a jegyző, az aljegyző és a belső szervezeti egységek vezetői.

E speciális nézőpontú vezetők – polgármester által, a jegyző útján irányított, jegyző által „vezérelt”, koordinált – együttműködése, összehangolt munkája teszi lehetővé a tervszerű, célirányos, eredményes hivatali működést. Az önálló ügyintéző feladata és felelőssége abban áll, hogy az önkormányzat adott feladatcsoportjában meghatározott célok a rendelkezésre bocsátott erőforrásokkal a lehető legjobb minőségben teljesüljenek.

A vezetői és az ügyintézői szerepek betöltőitől más-más jellegű teljesítmény várható el. Utóbbinál a teljesítmény konkrétabb, paraméterezhetőbb, míg a vezetői teljesítmény csak hosszabb távon, a tendenciákat jelző (statisztikai és egyéb) mutatókkal, a célok megvalósítása érdekében tett intézkedésekkel (s általában nem azok végeredményével) értékelhető.

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

*I. A minőség vonzóvá teszi a szervezetet:*

- *a minőség a szervezet kiemelkedésének eszköze*
- *a munkatársak felelősségérzetét mozgósító tényező.*

*II. A minőség prioritást jelent:*

- *hatékonyság növelés*
- *költségek csökkentése*
- *munkatársak kezdeményező készségének kibontakoztatása és ezzel a szervezet megújulása*
- *a minőség a versenyképesség és a foglalkoztatás hajtóereje*

*III. Szolidaritás nélkül nincs minőség:*

- *a minőség a szervezet minden funkciójára és minden munkatársára vonatkozik*
- *kiterjed a közszolgálatokra, a közigazgatásra is*

- *megköveteli a környezet minőségét is.*

Hivatalunk legfontosabb működési folyamatai során az alábbi irányokat követi:

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

#### **4.) Mit vár el a „külvilág” a hivataltól?**

Eljutottunk a kiinduló kérdéshez, melynek megválaszolása szerintem a legfontosabb az új hivatal kialakításánál.

A.) Az **ügyfél** célja az, hogy

- *a legkevesebb idő alatt, lehetőleg egyszeri utánjárással, vagy anélkül;*
- *saját munkaidején túl a maga és családja szabadidejének beosztását legkevésbé zavarva;*
- *kultúrált ügyfélfogadási és ügyintézési körülmények között;*
- *véglegesen elintézhesse minden olyan ügyét, amely a polgármesteri hivatalok és más szervek hatáskörébe tartozik;*
- *kapjon konkrét segítséget, támogatást bonyolultabb ügyeinek intézésében, ami megkönnyíti helyzetét, meggyorsítja problémájának megoldását;*
- *teljes körű és hiteles tájékoztatást kapjon a polgármesteri hivatalok és egyéb szervek részéről nyújtható:*
- *hatósági ügyintézés és szolgáltatások, továbbá az önkormányzat ellátási felelősségi körébe tartozó szolgáltatások igénybevételének lehetőségéről;*
- *a lakossági ügyek intézéséhez szükséges szakhatóságok, egyéb közreműködők az ügyintézés, illetve tájékozódás helyén legyenek elérhetők;*

Összességében: legyen egy olyan általános tudakozó és tanácsadó szervezet, amely a település működéséről, egyéb igazgatási és közszolgáltatást nyújtó szervekről, az ott élők, vagy oda látogatók problémáinak megoldási módjáról informál.

B.) A **fenntartó és a felügyeleti szervek** elvárásai:

- *a munkakörök pontos elhatárolása;*
- *az egymáshoz kapcsolódó munkafolyamatok összerendezése, az ügyintézési folyamatok racionalizálása;*
- *a gazdaságos működés megteremtése, a fajlagos ráfordítások csökkentése;*
- *a technikai eszközellátás fokozása;*
- *az élőmunka-igény csökkentése;*
- *a technológizálás;*
- *az optimális foglalkoztatottság megteremtése;*
- *a munkaerő stabilizálása, a helyettesíthetőség biztosítása;*
- *egységes követelményrendszer megállapítása.*

C.) A **hivatalban dolgozók** érdekeit szolgáló elvárások, pedig az alábbiak:

- *jobb munkakörülmények;*

- *képzettségnek megfelelő feladat;*
- *munkával arányos anyagi és erkölcsi elismerés;*
- *feszültségtől mentes, folyamatos, zavartalan munka;*
- *önálló, elhatárolt, felelős munkakör.*

## 5.) Az ideális hivatal

Ideálisnak először is azt a hivatalt tekintem, ahol tisztázottak és egyértelműek az önkormányzaton belüli szerepek, mindenki a saját, rábízott, illetve önként vállalt dolgát végzi és azt maradéktalanul elvégzi.

Olyan feltételek biztosítottak, amelyek segítségével minden résztvevő teljesítményorientált, amely mérhető, ellenőrizhető, a sikerek a közösséget boldogítják, az óhatatlan kudarcok pedig nem fejek hullását eredményezik, hanem a tanulságok levonását követően megalapozzák az ismételt nekifeszülést követő, immár jó eredményt.

Az önkormányzati menedzsment közszolgálati, lakosság- és ügyfélszolgálati fejlesztő tevékenységét az előző korok jó hagyományaira, az állami stratégiákra alapozva, az európai uniós elvárásoknak megfelelni igyekezve, összehangolt napi „aprómunkával”, kitartó erőfeszítéssel végzi.

A hivatali munka színvonalát a következő tényezők határozzák meg:

### Dologi (tárgyi tényezők)

#### **Technikai:**

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

#### **Szervezési:**

- feladat-meghatározás
- feladat kiosztás
- munkafolyamat szervezés

### Személyi tényezők

#### **Egyéni:**

- képesség
- szaktudás
- jellem
- ösztönzés

#### **Csoportos:**

- a dolgozók vezetéshez és egymáshoz való viszonya

## 6.) Az új Hivatali modell

### A Hivatal korszerűsítésének legfontosabb feladatai:

- a) általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében;
- b) a hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében;
- c) ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása (pl. munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása);
- d) rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása;
- e) a hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása;
- f) a hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése;
- g) a hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése;
- h) szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése;
- i) a projekt szemlélet megerősítése.

A fentebb leírt feladatok alapján belátható, hogy a jelenleg működő hivatali struktúra elavult és jelentős mértékben átszervezést igényel mindazon elvárások alapján melyek a hivatallal szemben felmerülnek, akár az ügyfelek részéről, akár az önkormányzati vezetők részéről illetve akár a dolgozók felől.

Megítélésem szerint a fentebb vázolt ellátandó funkciók szerinti megosztással kell az új struktúrát felépíteni.

A funkciókat el kell egymástól jól különíteni és az egyes funkciókhoz tartozó elvárásokat, feltételeket pedig az ellátandó feladatokhoz kellene csoportosítani.

Az új struktúra a legfontosabb működési folyamatai szerinti hivatali tagozódást jelenítené meg:

- **Társadalmi Kapcsolatok Osztálya:** önkormányzati szervek (képviselőtestület, bizottságok, polgármester) színvonalas kiszolgálása, a város fejlődésének sikeres menedzselése, partneri együttműködés a nem önkormányzati civil és gazdálkodó szervezetekkel, vállalkozókkal, érdemi ügyintézések szolgáltatás jelleggel (rugalmas, határidőn belüli hatósági ügyek), fogyasztóvédelem.
- **„Ügyfélcentrum”:** az ügyfelek ügyeinek közszolgáltatási jellegű intézése.

#### **A.) Az „Ügyfélcentrum”**

A volt OTP épületének megszerzésével lehetőség nyílt egy olyan ügyfélfogadásnak helyt adó épület kialakítására, mely az egész hivatali modell alapja lehetne, egy olyan funkcióval, mely a belvárosban rugalmas ügyfélfogadási idővel ( egész napos, csúsztatott munkaidejű pl.: de.: 7.00 – du.18.00),

Meg kell találni az itt intézhető ügycsoportokat, elkészíteni lehetőleg minél egyszerűbb ügymenetmodelljeiket, programozni az ügyintézés (rövidített ügyintézési határidőket vállalni, ahol lehet), megkeresni az „egymenetes”, azonnal intézhető ügyeket (ez eddig még szinte egy fillérbe sem kerül), hogy milyen feltételek mellett lehetne az ügyet egyetlen érdemi mozzanatban, ha tetszik azonnal elintézni, hogyan teremthetők meg ehhez a feltételek.”

Terv a speciálisan kiképzett, a nem csak hivatali hatáskörbe tartozó hétköznapi ügyek-bajok rendezési lehetőségeit ismerő „ügyfélszolgálati referensek” alkalmazása. Ez azt jelentené, hogy a hivatalt nem célirányosan keresők elsőként hozzájuk fordulhatnának. A referensek pedig az érdeklődők által elmondottakból „kihámoznák” és rögzítenék a lényegét, majd „végigmenedzselnék” az ügyintézési folyamatot nem hivatali hatáskörbe tartozó esetekben is. Tehát minden bizonytalan potenciális ügyfelünk elsőként velük kerül(het)ne kapcsolatba, tőlük kaphatna segítséget. Ez hivatali hatáskörbe tartozó ügyekben azt jelentené, hogy ezen ügyek náluk, általuk indulnának meg és ott végződnének (pl. a határozat ügyfél általi átvételével). Más szervhez tartozó esetekben pedig felkészülten, a szükséges dokumentumokkal felszerelve, fogadóidőben, - netán a referens által részükre foglalt időpontban – a sikeres intézés esélyével kereshetnék fel e szerveket.

Ügyfélirányító rendszerrel lehetne kiszámíthatóvá tenni a félfogadást, kulturált körülmények között telne el a várakozás, illetve a rugalmas nyitva tartás miatt lehetne az egyes zsúfoltságokat elkerülni.

#### **B.) „Társadalmi Kapcsolatok Osztálya”:**

Ezen szervezeti egységben, mely szintén osztályként működne keverednének azok az ügyek, melyek egyrészt hatósági ügyek, másrészt pedig a lakosság felé történő esetleges szolgáltatásokat fogná össze.

Az „ügyfélcentrumból” elindított ügyeket intéznék el, meghatározott ügymenet modellek alapján melyek pontos határidőkkel ellátva felgyorsíthatná az ügyfelek részére történő egyes ügyek elintézését.

A helye a hivatal Szent I. u. székhelye lenne, melyből egyes ügyintések kiszervezésével olyan kialakítási lehetőségek nyílnának, melyek dísztermi funkciók (házasságkötő terem,

testületi ülések helye stb.) helyéül is szolgálhatnának.

## **7.) Partnerség**

A tervezett új Hivatali modellel megvalósulhat és kiépülhet egy olyan információs csatorna, mely nemcsak a közintézményekkel, hanem a lakossággal is folyamatos „párbeszédet” tenne lehetővé.

A partnerség láthatóvá válna a két szervezeti egység és ezáltal a hivatal teljes megjelenésében is.

A Társadalmi Kapcsolatok Osztálya: önkormányzati szervek színvonalas kiszolgálása, a város fejlődésének sikeres menedzselése, partneri együttműködés a nem önkormányzati civil és gazdálkodó szervezetekkel, vállalkozókkal, érdemi ügyintézés, szolgáltatás jelleggel valószínűsíti meg.

A tervezett ügyfél-információs szolgálatunk, pedig kifejlett formájában két alapvető feladatot látna el (ügyintézés, illetve információ-szolgáltatás) teljes komfortot nyújtva a hivatalt bármilyen okból és bármilyen módon (személyesen, levélben, telefonon, Interneten) megkeresőknek, valamint egy olyan általános városi tudakozó és tanácsadó helyként is működhetne, amely a polgárokat, szervezeteiket hitelesen informálja az önkormányzati adatvagyon közérdekű, illetve közhasznú köréből, a közszolgáltatásokról, a közigazgatási eljárásokról.

A partnerség további erősítéséhez szükséges feladatok és tervek:

- az önkormányzati intézmények felügyeletének átalakítása, a döntési jogosultságok átstrukturálása;
- az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a hivatal működésébe;
- a közintézmények költséghatékonyabb és/vagy eredményesebb működésére irányuló szervezet átalakítási programok kidolgozása;
- szervezeti megoldások bevezetése a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítására, a döntések nyilvánossá tételére;
- a civil és a vállalkozói szférával kialakítható kapcsolatok megszervezésének mechanizmusa;
- partnerek intézményesített bevonása a döntéshozatalba;
- szervezeti és informatikai megoldások a hálózatok létrehozására, illetve a hálózatokon nyugvó működési mód elterjesztésére.

## **8.) A Stratégiában megfogalmazott feladatok végrehajtása**

A Stratégiában megfogalmazott feladatok végrehajtására, annak folyamatos felülvizsgálatára az alábbi cselekvési terv kerül meghatározásra:

a.) A stratégiában meghatározott hivatali modellt, a képviselő-testület Szervezeti és Működési Szabályzatának módosításával rendeleti szintre kell emelni.

**Felelős:** Polgármester és jegyző

**Határidő:** 2008. június

b.) Újfehértó Város Polgármesteri Hivatalának a szervezeti és működési szabályzatát valamint

egyéb a helyi közigazgatási reformmal érintett belső szabályzatot - a korszerűsítési és szervezet-fejlesztési stratégiában foglaltak alapján - vizsgálja felül és véleményezésre 2008. augusztus 31. napjáig terjessze a Képviselő-testület Ügyrendi Bizottsága elé.

**Felelős:** jegyző

**Határidő:** 2008. augusztus 31.

c.) Az ügyintézés egyszerűsítése, amelynek keretében meg kell találni, az „ügyfélcentrum”-ban intézhető ügycsoportokat, elkészíteni lehetőleg minél egyszerűbb ügymenetmodelljeiket, programozni az ügyintézés (rövidített ügyintézési határidőket vállalni, ahol lehet.

**Felelős:** jegyző

**Határidő:** 2008. augusztus 31.

d.) A stratégia megvalósításához szükséges informatikai fejlesztéseket felmérni Polgármesteri Hivatal 2008. évi e tárgyú kiadásai előirányzatának figyelembe vételével.

**Felelős:** jegyző

**Határidő:** 2008. szeptember 30.

e.) A pályázat eredményétől függően a távmunka feltételrendszerének a kidolgozása, szoftverfejlesztések felmérése, az otthoni ügyintézés feltételeinek megteremtése bizonyos adatbázisok biztonságának figyelembe vételével.

**Felelős:** jegyző

**Határidő:** 2008. szeptember 30.

f.) A Polgármesteri Hivatal és a helyi társadalom közötti partnerség fokozottabb megjelenítése érdekében végrehajtandó feladatok, intézkedések:

- az önkormányzati intézmények felügyeletének átalakítása, a döntési jogosultságok átstrukturálása;
- az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a hivatal működésébe;
- a közintézmények költséghatékonyabb és/vagy eredményesebb működésére irányuló szervezet átalakítási programok kidolgozása;
- szervezeti megoldások bevezetése a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítására, a döntések nyilvánossá tételére;
- a civil és a vállalkozói szférával kialakítható kapcsolatok megszervezésének mechanizmusa;
- partnerek intézményesített bevonása a döntéshozatalba;
- szervezeti és informatikai megoldások a hálózatok létrehozására, illetve a hálózatokon nyugvó működési mód elterjesztésére.

**Felelős:** jegyző

**Határidő:** 2008. december 31.

**Ú j f e h é r t ó, 2008. június 12.**

**Dr. Mátyás B. Szabolcs**  
**jegyző**