

**KEREKEGYHÁZA VÁROS POLGÁRMESTERI HIVATALÁNAK
SZERVEZETI STRATÉGIÁJA**

A változások korát éljük, világunk felgyorsult és ez a tendencia folytatódik. Az osztársadalmi változásokra minden gazdaságban működő szervezetnek, így az önkormányzatnak is reagálnia kell, hiszen a fennmaradás, az eredményes működés a változások felismerésén és az új környezethez való gyors alkalmazkodáson múlik.

Egy szervezet eredményességét egyszerre határozza meg működési struktúrája és szervezeti kultúrája. A szervezeti stratégia kialakítása során a felső vezetés meghatározza a stratégiai célokat, majd a szervezet alsóbb szintjei számára biztosítania kell a stratégia megértését, átgondolását és befogadását. E folyamattal itatódik át a szervezet és kezd el ténylegesen a stratégia szerint működni.

A szervezetfejlesztés tehát egy tervszerű, a szervezet egészére kiterjedő, felülről szervezett törekvés, amely a szervezet hatékonyságának és életképességének növelését célozza a szervezeti folyamatokra való tervszerű beavatkozás útján, magatartástudományi ismeretek felhasználásával.

Kerekegyháza Város Polgármesteri Hivatala (a továbbiakban: hivatal) komplex, szerteágazó munkát végez. Önkormányzati és államigazgatási (ezen belül körzetközponti jegyzői /okmányirodai, egyes gyámügyi, építéshatósági, szociális/) ügyeket készít elő döntésre, közreműködik azok végrehajtásában. Ezen túl a feladatok ellátása érdekében szervező, koordinációs tevékenységet fejt ki a mikrotérségi, önkormányzati fenntartású intézmények, civil szervezetek, egyéb önszerveződő közösségek irányában. A hivatal ezen felül, és elsősorban kiszolgálja az Önkormányzat Képviselő-testületét, s megvalósítja annak minden, a város fejlesztése, fejlődése érdekében hozott döntésében foglaltakat. Számos pályázatot készít, s ezzel a különböző célok eléréséhez támogatási összegeket szerez. Mindezek miatt nagyon fontos, hogy a hivatal, mint kiszolgáló szervezet megfelelő szervezeti struktúrával rendelkezzen e feladatok ellátásához.

Kerekegyháza Város Önkormányzata a jelenlegi működést megvizsgálva, az ügyfélbarát és hatékony hivatali működés érdekében jelen stratégiai tervben a hivatali és intézményi működést befolyásolóan, hosszú távra meghatározza mindazon célkitűzéseket, feladatokat, amelyek a mindenkori költségvetési lehetőségekkel összhangban, a helyi társadalmi, környezeti, gazdasági adottságok átfogó figyelembevételével az önkormányzat és a hivatal, illetőleg az intézmények által végzett feladatok biztosítását, fejlesztését szolgálják.

Működését a központi és helyi jogszabályok, a képviselő-testületi, bizottsági döntések, a belső utasítások és szabályzatok jelentősen befolyásolják. De ezeken felül nagyon fontos, hogy a város vezetése olyan szervezeti struktúrát alakítson ki, amely hatékony működést tesz lehetővé, így különösen a pályázatok előkészítéséhez, és megvalósításához biztosítsa a koordinációt, továbbá megteremtse a Gazdasági Programban és egyéb képviselő-testületi döntésekben meghatározott fejlesztési célok sikeres teljesítését. A szervezetfejlesztéssel a vezetés generális célja a szervezet technikai és humán rendszerének átgondolt, jól irányított fejlesztése, egy olyan közigazgatási jövőkép felvázolása, amely a technológia nyújtotta előnyök kihasználásával, a közszolgáltatások nyújtása terén hozzájárul az állampolgárok számára nyújtott minél magasabb szolgáltatások biztosításához, azaz modern állampolgár barát szolgáltatás megteremtéséhez.

A szervezetfejlesztés céljai:

- megújulás, tanulás, kreatív megoldások kidolgozása, átláthatóbb működés feltételeinek megteremtése
- az új szervezet problémamegoldó képességének fejlesztése, az információáramlás megfelelő szintű áramlásának biztosítása
- a hatékony munkavégzés elősegítése, a munkatársaktól elvárható alkalmazkodóképesség segítése és ezekkel összefüggésben a munkavégzés során a rugalmasság növelése
- a szervezeti szintek közötti összhang megteremtése, folyamatos fejlesztése
- az egyes folyamatokba való jobb belevetés, a mechanikus működés kiiktatása, a rendszerek

- jobb, rugalmasabb működése feltételeinek megteremtése
- a szervezet és benne a munkavállalók folyamatos kontrollálása és fejlesztése
 - a különböző szolgáltatások elektronizáltságának folyamatos fejlesztése
 - ügyfélbarát közszolgáltatások biztosítása

A szervezetfejlesztés jellemzői

- a vezetők által kitűzött célok mentén halad, és a közben jelentkező problémák folyamatos diagnózisán alapul
- átfogó változás, mely kiterjed az egész szervezetre, rendszerre
- együttműködő megoldás, bevonja és részvételre hívja a szervezetben működőket
- a változás egyértelműen a teljesítmény és a minőség javítását célozza
- humanisztikus értékekre épít, az emberi képességekre és cselekvőkészségre, azaz értékvezérelt, biztosítja a benne résztvevők folyamatos fejlődésének feltételeit, szakmai képzések biztosítása, finanszírozása
- rendszer megközelítésű
- elméleti igényű, de gyakorlati irányultságú

Az Önkormányzat a szervezetfejlesztési stratégiai céljait az alábbiak szerint határozza meg:

1. A helyi hatalomgyakorlás során, a döntés-előkészítés folyamatában biztosítani kell a széleskörű érdekegyeztetést, az érintettek bevonását a kompromisszumokon alapuló döntési javaslat elkészítése érdekében azzal, hogy a döntéshozó felelőségének fenntartása mellett a közreműködő célcsoport is vállalja a döntésből származó konzekvenciákat.
2. A kitűzött célok elérése érdekében, a döntések előkészítése, és végrehajtása során az önkormányzati döntési mechanizmuson belül a döntési jogkörrel rendelkező szervnek biztosítani kell a szükséges információk naprakész rendelkezésre állását, a visszacsatolást, a megfelelő ellenőrzési jogköröket az azonnali beavatkozás érdekében.
3. A fenntartható fejlődés folyamatos biztosítása érdekében, a kompromisszumokon alapuló döntések végrehajtása során biztosítani kell a hatékonyan, koordináltan működő hivatali struktúrát, közügyek szolgáltató jellegű, polgárbarát intézését.
4. Az önkormányzat fejlesztési céljainak meghatározása során biztosítani kell a széleskörű társadalmi egyeztetést, véleményezést. A céloknak illeszkednie kell a hosszútávú fejlesztési elképzelésekhez azzal, hogy azoknak harmonizálniuk kell egymással, biztosítva az alulról-felfelé építkezést, egymásra épülést, fokozatosan javuló élettér – infrastruktúra, és közösségi szolgáltatások javítása – kialakítását.
5. A működés során biztosítani kell, hogy az önkormányzat köz-megelégedettséggel lássa el feladatát, ennek mérését szolgálja az állandó visszacsatolás, a társadalmi kontroll.
6. A szervezeti kultúrának biztosítani kell az ügyfélközpontú, szolgáltató típusú feladatellátást, ehhez meg kell teremteni a hivatal alkalmazottainak az elkötelezettségét, bevonását, azonosulását a szervezeti kultúra által továbbított üzenethez. A szervezeti struktúrának meg kell teremteni a belső koordinációt, kooperációt; a hatósági munka során lehetőség szerint az „egyablakos” ügyfélszolgálatot, a specializált feladatellátást, az ehhez szükséges döntési kompetenciák megfelelő helyre történő telepítését. A képviselő-testületi önkormányzati munka – a döntés-előkészítés, és végrehajtás – során biztosítani kell, hogy az irodák közötti munkamegosztás, információáramlás szervezetten, hatékonyan történjen, a végrehajtásért felelős személy a koordinációt is biztosítsa.
7. Az önkormányzati gazdálkodás során törekedni kell a feladat finanszírozás bevezetésére; az adott költséghelyeken kialakított pontos mutatók alapján végrehajtott reális tervezés megteremtésére. Meg kell teremteni a gazdálkodási folyamatok naprakész nyilvántartását, a folyamatos adatszolgáltatást a végrehajtásért felelős intézménytől, a hivatali szervezeti egységtől. Törekedni kell a működési hiány csökkentésére, az önkormányzati vagyon gazdaságos hasznosítása a beruházások finanszírozását szolgálja.
8. A rendelkezésre álló emberi és gazdasági erőforrásoknak a hatékony, gazdaságos, szabályos, jogszerű, folyamatos megvalósítást kell szolgálnia azzal, hogy a tervezés valós, pontos, számszerű adatszolgáltatáson alapuljon, biztosítva egyúttal a végrehajtás során állandó ellenőrzést, és amennyiben szükséges a szabályszerű beavatkozást.
9. A rendelkezésre álló információknak pontos, mérhető, visszaellenőrizhető adatokon kell alapulnia. Az információáramlás során meg kell teremteni a formális, szabályszerű csatornákon történő adatszolgáltatást az intézmények és a hivatal között, továbbá a hivatal szervezeti egységei között.

10. A hivatal belső szervezeti struktúrájának biztosítania kell, hogy a szervezet alkalmazkodni tudjon az önkormányzati munka során felmerülő egyedi ügyek, igények, feladatok megoldásához is, a szervezeti egységek közötti hatékony munkamegosztás, koordináció megteremtésével, nagyfokú önállósággal, a kezdeményezőkézség erősítése mellett. A szakmai kompetenciák erősítése az életet át tartó tanulás mellett.

Az Önkormányzat a fenti szervezetfejlesztési stratégiai céljainak az elérése érdekében az alábbi intézkedéseket teszi:

- A kialakított jövőkép alapján felülvizsgálja a hivatali szervezeti struktúrát, hatékonyabb munkavégzés, a szervezeten belüli koordináció biztosítása érdekében meghatározza a szükséges személyi, szervezeti, technikai változtatásokat, a rendelkezésre álló erőforrások ismeretében.
- A hatékony munkavégzés érdekében felülvizsgálja az önkormányzati, képviselő-testületi munka folyamatát, az irányítási, vezetési módszereket és azt folyamatábrában rögzíti.
- Az önkormányzati tisztségviselők számára vezetői, szakmai tréningeket és továbbképzéseket szervez a közigazgatásban való eredményes részvételük érdekében. (célcsoport: polgármester, alpolgármesterek, bizottsági elnökök, jegyző, aljegyző)
- A döntés-előkészítők és a döntéshozók kommunikációját áttekinti, a kommunikáció szabályozott rendszerét kialakítja, melynek keretében a hivatalnokok, a bizottsági elnökök, a bizottsági tagok, a képviselők, a tisztségviselők kapcsolatát átláthatóvá teszi.
- Az önkormányzat környezettel való kapcsolatát elemzi, a civil szervezeteknek, az egyesületeknek és az egyéb szereplőknek a döntés előkészítésében, végrehajtásában való részvételét kidolgozza és intézményesíti.
- Térinformatikai rendszer közműtérképekkel történő ellátását tervezi, különös tekintettel a most megépült szennyvízcsatorna rendszerre.
- A képviselő-testület üléseire hanganyagot rögzítő szoftver beszerzése.
- Az elektronikus információszabadságról szóló 2005. évi XC. törvény és a kapcsolódó jogszabályok alkalmazásával a közérdekű és közérdekből nyilvános adatok közzétételének folyamatos biztosítása, naprakészen tartása. Az önkormányzat honlapján a lakosság minél szélesebb körét szolgáló adattartalommal történő feltöltése. A véleményezési jogkör biztosítása érdekében a rendelet-tervezeteknek a honlapon történő megjelenítése. Meg kell vizsgálni az elektronikus ügyindítás lehetőségét.
- Egységes levelezési nyomtatványok alkalmazása.
- A jogalkotásról szóló 1987. évi XI. törvényben foglaltakra, valamint az SZMSZ szabályaira figyelemmel áttekinti a helyi rendeletalkotás eljárási rendjét, valamint a rendeletek hatályosulásának vizsgálatát elvégzi, különös tekintettel az eljárásban részt vevők vagy bevonhatók kapcsolatára. A rendeletalkotást és a hatályosulást folyamatábrára segítségével rögzíti.
- Jogi, önkormányzati átvilágítás és folyamatracionalizálás, a képviselő-testületi munka áttekintése, az előterjesztések véleményezési körének felülvizsgálata, az SZMSZ-ben foglalt előterjesztés készítési, rendeletalkotási előírások felülvizsgálata.
- A hivatal működését érintő belső szabályzatok tartalmának, rendszerének áttekintése, az adat-karbantartás biztosítása.

- Az egyes irodák munkakapcsolatának feltérképezése, a több irodát is érintő egyes feladatok hatáskörének vizsgálata, optimális ügyintézési modell vázolása, folyamatára segítségével. Ügyintézők fizikai elhelyezkedésének felülvizsgálata.
- A szervezeti hierarchia biztosítsa az alulról-felfelé irányuló, és a felülről-alulra irányuló zavartalan tájékoztatási rendszert, a kommunikációs zaj nélküli adattovábbítást. Dokumentálni kell, hogy a vezetői értekezleteken elhangzottak az érintettek tudomására jut, továbbá a megtett intézkedésekről az irodavezető tájékoztatja a tisztségviselőket.
- Ügyintézők felelősségének erősítése, adott ügyekben felelősségük nevesítése, a munkaköri leírások felülvizsgálatával.
- Havi rendszerességgel az önkormányzati intézmények vezetőivel rendszeres szakmai értekezlet tartása jogi, pénzügyi, oktatási, szociális területek szakembereit bevonva.
- A hivatal és az intézmények közötti folyamatos kapcsolattartás-, az adatszolgáltatás megkönnyítése érdekében kapcsolattartási rendszert alakít ki. A kapcsolattartás felelőseit meghatározza.
- Biztosítani kell, hogy a központi iktató programban minden iroda iktatási hozzáféréssel rendelkezzen. A feladatot ellátó ügyintézők munkaköri leírásainak kiegészítése.
- Internetes szavazás bonyolítása / vitafórum indítása a honlapon keresztül a lakosság és az érdekeltek részére.
- Elégedettségi kérdőívek kitöltése az interneten keresztül.
- Eredményorientált feladatellátás kialakítása érdekében a munkaköri teljesítménymérési célok meghatározása
- Ki kell alakítani olyan rendszert, amelyben az önkormányzat projektként azonosítja az ellátandó feladatokat, nevesíti őket, a bennük dolgozókat, és folyamatosan biztosítja a megismerésüket külső-belső környezet számára. A projektek koordinációja, valamint az egyes projektek irányítási rendszerének kialakítása.
- A költségvetés tervezésének és elfogadásának folyamata tekintetében az alábbi területek felülvizsgálatát és szabályozását tekinti elsőrendű fontosságúnak az önkormányzat:
 - a korábbi évek gyakorlatának elemzése, tapasztalatok összegyűjtése és a neuralgikus pontok felkutatása;
 - a nagy anyagi ráfordítást igénylő feladatok felülvizsgálata, áttekintése, a szükséges finanszírozás mértékének pontosítása;
 - alternatívák készítése a jelenlegi – nem megfelelőnek minősített - gyakorlat kiváltására (esetleges anyagi átcsoportosítások, feladatfinanszírozás előtérbe helyezése, valamint személyi feltételek vizsgálata)
 - javaslatok bekérése és összegzése az ésszerű gazdálkodás bevezetéséhez az egyes szakterületek vezetőitől;
 - pénzügyi konstrukciók összehasonlítása, pénzügyi kondíciók összevetése (közbeszerzési eljárás lefolytatása);

- a civil szervezetek finanszírozásának felülvizsgálata, ha szükséges. annak átalakítása. Helyi pályázattal rendszer kialakítása a részükre az ésszerű versenyhelyzet megteremtése és fenntartása érdekében;
 - az önként vállalt feladatok felülvizsgálata.
- a város tulajdonában lévő alapítványok tevékenységének áttekintése, hatékonyságuk, tevékenységük összehangolása, létjogosultságuk felülvizsgálata.
 - A hivatalon belül hatékony pénzügypolitika kialakítása, a tulajdonosi szemlélet erősítése a gazdálkodási folyamatok során.
 - A belső ellenőrzés hatékonyságának növelése, az ellenőrzési tapasztalatok hasznosulásának felülvizsgálata.
 - Stratégiai pénzügyi politika kidolgozása.
 - Az integrált költségvetési rendszer felülvizsgálata, különös tekintettel a kötelezettségvállalással kapcsolatos pénzügyi műveletek nyilvántartására.
 - Pénzügyi szabályzatok felülvizsgálata, különös tekintettel a koncepció, valamint az azt követő időszakban a költségvetési tervezés kapcsán az intézményekkel való egyeztetési folyamatok szabályozottságára és rögzítettségére.
 - A költségvetés tervezésekor az önkormányzat költségvetési gazdálkodásában fellelhető több éves gyakorlat elemeinek felhasználásával, illetőleg azok felülvizsgálatával, egy új szemléletű, feladatfinanszírozott pénzügyi tervezést kíván megvalósítani az önkormányzat.
 - A közbeszerzési eljárások lebonyolításával, a EU-s, ill. kormányzati támogatások iránti pályázatok elkészítésével kapcsolatban az önkormányzat a hivatali szervezetben elhelyezkedő pályázati csoport kialakításának lehetőségét megvizsgálja, különös tekintettel a projektszemléletű feladatellátásra.
 - Az önkormányzat fontosnak tartja a szabályszerű, versenyhelyzetet teremtő közbeszerzési eljárások lefolytatását, különös tekintettel az önkormányzat számára az összességében legelőnyösebb ajánlat kiválasztására.
 - A közbeszerzési eljáráson nyertesnek kihirdetett ajánlattevővel megkötendő szerződésben kiemelt prioritásként kell kezelni a város hosszú távú érdekeit, ennek érdekében a szükséges garanciákat be kell építeni a szerződésekbe.
 - A nagy volumenű beszerzések, különös tekintettel a támogatásból megvalósuló fejlesztések esetén előzetes tervet kell készíteni a beszerzés lépéseiről (beleértve a közbeszerzési eljárás fázisát is), a projektszemlélet érvényesülése érdekében.
 - A költségvetési gazdálkodás folyamata során a képviselő-testület hatékonyabb pénzügyi kockázatelemzést tart szükségesnek, valamint a már meglévő ellenőrzési jelentések hasznosulását felülvizsgálja és gondoskodik a jó gazda hozzáállás szellemében a visszatérő, szigorú ellenőrzésekről.
 - Az önkormányzat a folyamatokban esetlegesen felmerülő eltérések kiszűrését kiemelten fontosnak tartja a hatékony, gazdaságos, szabályszerű működés érdekében.

- Önkormányzati elektronikus Hírlevél-rendszer kiépítése.
- Az elektronikus tájékoztatás (internet, helyi TV) mellett fontosnak tartja a képviselő-testület a hirdetések és helyi kiadványok tartalmas, aktuális megjelenéséről való gondoskodást a lakosság jól informáltsága érdekében. Forgalmas helyeken (pl.: buszmegálló, HSZK, Egészségház) „Önkormányzati Hirdető” tábla elhelyezése, melynek naprakész állapotban tartása a hivatal feladata lesz.
- A civil és a vállalkozói szférával a közösségé fejlesztése érdekében „Kerek-asztal” kialakítása, mely meghatározott időközönként összeül az önkormányzat meghatározott bizottságával, vagy testülettel és felvetheti az önkormányzati működéssel, a támogatási, vagy adóztatási rendszerrel kapcsolatosan az őket érintő problémákat. Felülvizsgálja az SZMSZ-ének esetlegesen szükséges módosítását. A felvetett problémákat, melyről a hivatal jegyzőkönyvet készít, felülvizsgálat után a testület a soron következő ülésén figyelembe veheti a döntéshozatalkor.
- Stratégiai partnerségi kör kialakítása és a folyamatos kapcsolattartás szabályozása.
- Társadalmi vita intézményének bevezetése a döntéshozási mechanizmusba, folyamatszabályozással történő rögzítése. A társadalmi vitára bocsátás honlapon történő biztosítása.
- A polgárok bekapcsolása az önkormányzattal, közszolgáltatókkal való elektronikus, hálózati kommunikációba (fórumok, e-demokrácia eszköztára, betekintés az önkormányzati dokumentumokba, kisközösségek, civil szervezetek kiszolgálása) – honlapon keresztül.
- Olyan elektronikus ügyfélszolgálat kiépítése, mely a város honlapjáról érhető el, ahonnan a hivatali ügyintézésrel kapcsolatos információkhoz, helyi rendeletek, testületi határozatok szövegéhez, fórumokhoz, hírlevélhez jutnak hozzá az ügyfelek, valamint letölthetik az ügyintézéshez szükséges nyomtatványokat.
- Az önkormányzat fontosnak tartja a mikrotérségen belüli társtelepülésekkel folytatott hatékony, zavartalan kapcsolattartást. Ennek érdekében meg kell teremteni a kapcsolattartási rendszert a társtelepülésekkel, különös tekintettel a Humán Szolgáltató Központ által közösen ellátott szociális szolgáltatások minél magasabb szintű, szabályszerű biztosítására.

Kerekegyháza, 2008. szeptember

(: Dr. Kelemen Márk :)
polgármester

(: Vincze Miklós :)
jegyző