

**Budapest XII. kerület Hegyvidéki Önkormányzat Polgármesteri
Hivatalának szervezet-fejlesztési stratégiája a 2008-2010 közötti
időszakban**

TARTALOM

Bevezetés.....	3
1. A szervezet-fejlesztési stratégia célja, megalkotásának indokai	3
2. Hivatal szervezeti felépítése és működése	3
3. A szervezet-fejlesztés okai és főbb irányai	5
3.1 A szervezetépítés folytatása	5
3.2 Humán erőforrások hatékonyabb kihasználása	6
3.3 Teljesítmény-követelmények felállítása és folyamatos értékelése.....	8
3.4 Belső ellenőrzés hatékonyságának növelése	9
3.5 Minőség-orientált vezetés és minőségbiztosítási rendszer felállítása	10
3.6 Információs technológia használata	11
3.7 Polgárbarát és szolgáltatásorientált önkormányzati igazgatás továbbfejlesztése.	13
3.8 Költséghatékonyság javítása	14
4. Finanszírozási háttér és az egyes célkitűzések megvalósulásának értékelése.....	15

Bevezetés

A közigazgatás bonyolult rendszerében a köztisztviselőknek sem könnyű elhelyezni, megérteni a polgármesteri hivatalok rendeltetését, irányítási, vezetési viszonyait. Ebből adódóan a kelleténél kevesebbet foglalkoznak a rendszeres, tudatos és megtervezett korrekciók elvégzésével. Ezért Önkormányzatunk kiemelt feladata az irányított szervezet megtervezése, korszerűsítése. Ez a tervezési tevékenység jelenti egyrészt a szervezet rendeltetését, igényeit kielégítő struktúra, munkakörök létrehozását, másrészt a struktúrával kapcsolatos különböző szempontok összhangjának megteremtését, illetve a változó körülményekhez való alkalmazkodás képességének kialakítását. Jelen stratégia ezen célok 2008 és 2010 közötti elérése és a Hivatal lakossági megítélésének javítása érdekében készült.

1. A szervezet-fejlesztési stratégia célja, megalkotásának indokai

A települési önkormányzatok hatékony és szakszerű munkája elengedhetetlen a polgárbarát közigazgatás megteremtéséhez, illetve a helyi közösségek megszervezéséhez. A társadalmi jólét növelésében kiemelt feladat hárul a közigazgatásra, azon belül is az önkormányzati intézményekre és a polgármesteri hivatalokra.

A fentieknek megfelelően a helyi ügyek gyors és szakszerű intézése, a bürokratikus akadályok mérséklése, a polgárbarát ügyintézési rendszer megteremtése, a döntéshozatali eljárások racionalizálása és az elektronikus ügyintézésre történő áttérés zavartalan lebonyolításának biztosítása Önkormányzatunk esetében is jogos elvárás.

A hegyvidéki polgárok érdekeivel összhangban álló, hatékony és gyors ügyintézés megteremtése érdekében a jelenlegi folyamatok racionalizálása, a pénzügyi folyamatok területén a ellenőrzési funkció kiterjesztése, és az ügyfélkapcsolatok fejlesztése, valamint a Hivatal informatikai rendszerének modernizálása szükséges. Ennek érdekében, a Hivatal jelenlegi szervezeti struktúrájára tekintettel, a lehetséges fejlesztési irányok vázolása indokolt e stratégiai dokumentumban.

2. Hivatal szervezeti felépítése és működése

A Polgármesteri Hivatal a Képviselő-testület szerve. A helyi önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. tv. (a továbbiakban: Ötv.) 38. § (1) bekezdése úgy rendelkezik, hogy a Képviselő-testület egységes hivatalt hoz létre – polgármesteri hivatal elnevezéssel – az önkormányzat működtetésével, valamint az államigazgatási ügyek döntésre történő előkészítésével és végrehajtásával kapcsolatos feladatok ellátására. A Polgármesteri Hivatal saját költségvetési előirányzatai tekintetében önállóan gazdálkodó, teljes jogkörű költségvetési szerv; e körben jogi személy.

A Hivatal székhelye: 1126 Budapest, Böszörményi út 23-25.

A Hivatal 5 külső szervezeti egységgel rendelkezik, tevékenysége gyakorlásában 3 önkormányzati tulajdonú gazdasági társaság segíti.

A Polgármesteri Hivatal jogilag egységes munkaszervezet, melynek feladatai kétirányúak:

- egyrészt előkészíti és végrehajtja a Képviselő-testület, a bizottságok, a polgármester önkormányzati döntéseit, továbbá ellátja az önkormányzati testületi szervekhez kapcsolódó adminisztrációs feladatokat, segíti a képviselők munkáját,

- másrészt a Hivatal ellátja a jegyző, a polgármester és a hivatal ügyintézője hatáskörébe utalt államigazgatási ügyek döntésre történő előkészítését, és gondoskodik a döntések végrehajtásának megszervezéséről.

A Hivatal feladatait a polgármester irányítása és a jegyző operatív vezetése mellett látja el.

A Hivatal belső szervezetét tekintve kiemeljük, hogy az egységes szakapparátusként működik, így a különböző kisebb szervezeti egységek az egységes Polgármesteri Hivatalt képviselik munkájuk során.

A Hivatal belső szervezeti tagozódásának, munkarendjének, ügyfélfogadásnak meghatározása a jegyző javaslatára benyújtott polgármesteri előterjesztés alapján a Képviselő-testület hatásköre. Az Önkormányzat szervezetét és működését a 19/1995. (X.25.) számú Képviselő-testületi határozattal elfogadott SZMSZ szabályozza, míg a Hivatal szervezeti felépítését és feladatait a 2004-ben elfogadott Ügyrend tartalmazza.

A Hivatal belső szervezeti tagozódásában az iroda-rendszer érvényesül; a hivatali feladatokat 14 iroda látja el. A két legnagyobb iroda csoportokra oszlik. A Polgármesteri- és Jegyzői Törzskar felépítése atipikus: a titkárság szervezete mellett jogtanácsosok és referensek működnek, továbbá két csoport is ezen szervezeti egységen belül helyezkedik el.

A Hivatal alkalmazottai az alábbi három csoportba sorolhatók:

- a Hivatal feladat- és hatáskörében eljáró, érdemi feladatokat ellátó ügyintézők,
- a Hivatalnál ügyviteli feladatokat ellátó ügykezelők,
- fizikai alkalmazottak.

A Hivatal vezető beosztású köztisztviselői:

- irodavezetők,
- irodavezető-helyettesek és referensek,
- csoportvezetők.

Az ügyintézők munkáját az irodavezető-helyettesek és a csoportvezetők hangolják össze. Az irodák tevékenységét az irodavezetők szervezik és irányítják. Az irodavezető feladatait távolléte esetén az irodavezető-helyettes, vagy a csoportvezető látja el.

A polgármester és a jegyző évente legalább két alkalommal hivatali munkaértekezleten értékeli a feladatok végrehajtását, és meghatározza az elkövetkezendő időszak főbb feladatait. A polgármester és a jegyző minden héten vezetői értekezletet tart a hivatalon belüli megfelelő információ-áramlás és belső koordináció biztosítása, a polgármester Önkormányzat működéséhez kapcsolódó feladat-meghatározásainak ismertetése, és a feladatok számonkérése céljából. A vezetői értekezleteken a fenti személyi körön túl az alpolgármesterek, és az irodavezetők vesznek részt.

A vezetői értekezletek mellett az irodavezetők legalább heti rendszerességgel irodai értekezleteket tartanak, melyek keretében értékelik az iroda teljesítményét, és ismertetik az iroda előtt álló feladatokat.

Az ügyintézők a Hivatal Ügyiratkezelési Szabályzatáról szóló 2003/1. számú, és az ezt módosító 2005/1. számú jegyzői utasításban foglaltaknak megfelelően, a Hivatal Ügyrendjének 2. számú mellékletét képező Ügyfélszolgálati Charta előírásainak figyelembe vételével látják el feladataikat.

3. A szervezet-fejlesztés okai és főbb irányai

Alapvetőnek tartjuk azt a megállapítást, mely szerint helyi önkormányzás szerepének és helyzetének tisztázását követheti a szervezet kialakítása, a kívánt stabilitás reményében, így a struktúrának inkább kifejeznie, semmint meghatározni kell a célokat. Ebből kiindulva el kell fogadnunk azt az álláspontot, mely szerint a közigazgatás céljait és eredményeit (teljesítményeit), valamint az elérésükhöz rendelkezésre álló feltételeket a működési folyamatok kapcsolják össze.

A működés vonatkozásában döntő jelentősége van az eredmény mérésének, számbavételének, hiszen csak az így nyert információk alapján lehetséges annak megállapítása, hogy a szervezési tevékenység elérte-e a szándékolt hatást, vagy sem.

A közigazgatásban elkerülhetetlen a működés eredményének egzakt módszerekkel történő számbavétele. Az értékelést Hivatalunk esetében nemcsak a szűkös gazdasági források, illetve a korlátozott fejlesztési lehetőségek teszik szükségessé, hanem azok az új utak is, amelyek a XXI. század közigazgatásának sajátjai.

A szervezet-fejlesztés főbb irányai a fentieknek megfelelően a következők:

- a szervezetépítés folytatása,
- humánerőforrások hatékonyabb kihasználása,
- teljesítmény-követelmények felállítása, és folyamatos értékelése,
- belső ellenőrzés hatékonyságának növelése,
- minőség-orientált vezetés és minőségbiztosítási rendszer létrehozása,
- információs technológia használata,
- polgárbarát és szolgáltatásorientált önkormányzati igazgatás továbbfejlesztése,
- költséghatékonyság javítása.

3.1 A szervezetépítés folytatása

Az önkormányzati hivatali szervezet szerepe mindenekelőtt az önkormányzati feladatok elérésének támogatása, előkészítő, szervező tevékenység folytatása, és ezek végrehajtásának támogatása, amely szervezetépítési szempontból három fő irányban jelenik meg:

- a) Annak vizsgálata és megtervezése, hogy a hivatali szervezet hogyan kapcsolódik a testületi és vezetői döntéshozatal feltételeinek megteremtéséhez, az ehhez szükséges információ-feldolgozási igények kielégítéséhez, azaz a döntési mechanizmusokhoz; miképpen járul hozzá a döntéshozatalhoz, a szükséges külső információk összegyűjtéséhez, részben úgy, hogy ezt e szakosított területtel foglalkozó szakemberek feladatává teszi. A hivatali szervezet révén felállíthatók azok a folyamatok, követelmények, amelyekből a döntéshozók rendszeresen megkapják a számukra szükséges, összegyűjtött, kiértékelt információkat, illetve jelzést kapnak, ha valamilyen szervezeten kívüli változás miatt informálásukra szükség van.
- b) A szervezet hozzájárul a feladatok sikeres végrehajtásához azáltal, hogy a munkaerőt (a köztisztviselőket) és az erőforrásokat formálisan az elvégzendő feladathoz rendeli, és megteremti mindazokat a mechanizmusokat, amelyek ezek koordinálásához szükségesek.

Ez a formális hozzárendelés az alapstruktúra, a szervezet belső rendszere, amely Önkormányzatunk esetében a 2. pontban bemutatott iroda-rendszer működésében jelenik meg.

- c) Különféle szervezeti, működési mechanizmusok szabályozása annak érdekében, hogy a szervezet tagjai világosabban lássák feladataikat, és azok megvalósításnak feltételeit.

Önkormányzatunk esetében ilyen szervezeti és működési mechanizmust szabályozó dokumentumok:

- 7/2006. számú jegyzői utasítás a Hivatal Ügyiratkezelési Szabályzatáról,
- 9/2005. számú jegyzői utasítás az Egységes Közszerző Szabályzatról szóló 8/2001. sz. jegyzői utasítás módosításáról,
- 8/2005. számú jegyzői utasítás a kiadmányozás rendjéről,
- 1/2005. számú jegyzői utasítás a Budapest XII. kerület Hegyvidéki Önkormányzat Polgármesteri Hivatala Ügyiratkezelési Szabályzatának módosításáról,
- 4/2004. számú jegyzői utasítás Budapest XII. kerület Hegyvidéki Önkormányzat Polgármesteri Hivatala Közbizzerzési Szabályzatáról,
- 6/2002. számú jegyzői utasítás a Közszerző Adatvédelmi Szabályzatról,
- 8/2001. számú jegyzői utasítás az Egységes Közszerző Szabályzatról,
- 7/1997. számú jegyzői utasítás a Polgármesteri Hivatalhoz érkező hivatalos iratok iktatásának és ügyintézőhöz történő kézbesítésének rendjéről.

Önkormányzatunk elsősorban az a) pontban meghatározott esetkörben küzd problémákkal. Az információ-áramlás hiányos voltával összefüggő problémák kiküszöbölése érdekében a vezetők között a feladatokat a helyettesíthetőség elve szerint célszerű megosztani. Az egyes irodák közötti információ-áramlást a kialakítandó rendszerben referensek kell, hogy biztosítsák, akik heti rendszerességgel tartott értekezleteiken tájékoztatnák egymást és a jegyzőt az irodák ügyeiről. A külső szervezeti egységek, valamint az önkormányzati tulajdonú intézmények és a Hivatal közötti információcserét a szervezeteknél kijelölt kapcsolattartó és az érintett referens eseti egyeztetései kell, hogy biztosítsák.

3.2 Humán erőforrások hatékonyabb kihasználása

Az, hogy Önkormányzatunk mennyiben képes betölteni társadalmi funkcióját, vagyis hogy mennyiben képes hozzájárulni a társadalom és a gazdaság teljesítőképességének a fokozásához, alapvetően a Hivatal rendelkezésére álló humán erőforrástól, s azon belül kiemelten a köztisztviselői állomány minőségétől függ, s ebben vannak tartalékok. Ezt a minőséget a köztisztviselői kar tudása, képességei, illetve motivációja határozza meg. E három tényező közül a tudásszint javítható a legkönnyebben, elsősorban a képzési és továbbképzési rendszeren, másodsorban pedig a beléptetési rendszeren – azaz a köztisztviselővé válás módján – keresztül. A személyes képességek és készségek javítását a továbbképzések tudják felvállalni. A köztisztviselők kellő mértékű motiváltsága pedig elsősorban a megfelelően kialakított ösztönző rendszertől függ, ami nem szorítkozhat kizárólagosan az anyagi jellegű ösztönzésre.

Tekintettel arra, hogy a családi kötelezettségek Magyarországon még mindig elsősorban a nőket terhelik, és Hivatalunk dolgozói között a nők nagy arányban

vannak jelen, az ösztönzők között fontos szerepet kell, hogy kapjanak a családi és munkahelyi kötelezettségek összehangolását segítő intézkedések.

Hivatalunk humánerőforrásának fejlesztésével kapcsolatban meghatározó szerep hárul a továbbképzés egészére, miután annak kell biztosítania a köztisztviselői állomány tudásszintjének bővítését, illetve azoknak a készségeknek a megszerzését, amelyek a megváltozott, illetve folyamatosan változó elvárásoknak történő megfeleléshez szükségesek.

Jelenlegi képzési rendszerünk sok szempontból formális, jelentős részben elaprózott, és nincs összefüggésben sem a munkakörtervezéssel, sem pedig az egyéni teljesítményértékeléssel és karrierépítéssel. A képzési rendszer egészéből hiányzik a kompetenciaközpontú megközelítés. Az egy főre jutó képzési költségek nőnek. Erről az útról letérve át kell alakítani a köztisztviselői továbbképzési rendszerét.

Hivatalunknak differenciált tartalmú képzési, illetve továbbképzési programokra van szüksége, melyhez igazodnia kell a továbbképzési rendszernek. Ez a közeljövőben a csoportos képzéseket, a vezetőképzést, az e-learning, vagy távoktatás keretében történő egyéni tanulást és az egyetemi szintű továbbképzéseket kell, hogy magában foglalja.

A továbbképzési rendszer fejlesztésének biztosítania kell továbbá:

- az előmeneteli rendszer és a továbbképzések összhangját;
- az egyéni, a munkaadói és a hivatali továbbképzési igények, elvárások összehangolását, illetve az ezt támogató tervezési, szervezeti és finanszírozási rendszer átalakítását;
- a modulrendszerű képzési programok általánossá tételét, valamint
- tisztviselőink intézményesített és rendszeres továbbképzését.

Figyelemmel kell lenni arra, hogy a Hivatal rendszerében léteznek bizonyos kulcspozíciók, és az ezekben a pozíciókban dolgozó személyek az általános személyi állományhoz viszonyítva sokkal nagyobb mértékben képesek befolyásolni a közigazgatási tevékenység minőségét. Hivatalunkban a vezetői megbízással rendelkező köztisztviselők alkotják ezt a csoportot. A képzési programok tervezésénél számításba kell venni ezt a körülményt, és olyan fontossági sorrendet kell kialakítani, ami tükrözi az egyes köztisztviselői csoportoknak a rendszer teljesítményére gyakorolt eltérő mértékű hatását. Különösen fontos a közép- és felsővezetők továbbképzése olyan stratégiai területeken, mint például az új technológiákban rejlő lehetőségek kiaknázása, a projektszervezés és -értékelés, vagy az emberi erőforrással történő gazdálkodás. Emellett azonban az állampolgárokhoz legközelebb tevékenykedő köztisztviselői állományrésszel kapcsolatos képzési igények kielégítése sem szorulhat háttérbe, miáltal az ügyfélszolgálati munkatársak konfliktuskezelő és kommunikációs tréningeken történő részvétele indokolt rotációs rendszerben.

A humánerőforrás minőségét a toborzási politikán keresztül is befolyásolni lehet. Ennek megfelelően a kiválasztás során célszerű bizonyos alapkészségek meglétét felvételi követelményként érvényesíteni, különösen azokét, amelyek megszerzése hosszú időt vesz igénybe, ugyanakkor pedig törekedni arra, hogy a jobb adottságokkal, illetve alaposabb tudással rendelkezők nagyobb eséllyel válhassanak köztisztviselővé.

Az elmúlt években erőteljesen jelentkező nyugállományba vonulási hullám Hivatalunk személyzeti politikáját két tekintetben is komoly kihívás elé állítja:

- egyrészt biztosítani kell a minőségi szakmai munka ellátását segítő szakemberállományt,
- másrészt hatékonyan és átláthatóan kell lebonyolítani az elkövetkező években jelentkező, átlagosnál nagyobb mértékű beléptetést.

Ehhez a jelenleginél sokkal tudatosabb toborzási, illetve ennek részét képező kiválasztási rendszert kell működtetni, ami a Hivatal által ellátandó feladatok, illetve az ezek teljesítéséhez szükséges személyes kompetenciák azonosításán alapul.

Olyan mechanizmust szükséges bevezetni, ami egyrészt biztosítja a különböző tisztségek betöltésének átlátható eljárásrendjét és szakmai követelményeit, másrészt különböző humánpolitikai eszközök segítségével támogatja a vezetővé válás folyamatát.

Ennek része az intézményünkben részlegesen már ma is működő gyakornoki rendszer, melynek széleskörű bevezetése lehetővé tenné, hogy a közigazgatási tapasztalattal nem rendelkezők megfelelő munkakörnyezetben folytassák szakmai gyakorlatukat. A Hivatal számára pedig megoldást kínálna a különféle közigazgatási projektek technikai támogatására, különösen az olyan területeken, ahol a jelenlegi közigazgatási karban a kompetenciákat tekintve szűk keresztmetszetek mutatkoznak.

Hivatalunknak a fentiekén túlmenően a köztisztviselők motivációjára is kiemelt hangsúlyt kell fektetnie, melynek vonatkozásában három eszköz áll rendelkezésre:

- az ösztönzés,
- az egyéni teljesítmény értékelése és az azon alapuló javadalmazás, továbbá
- a munkakör kialakítása.

A motivációs rendszer hatékonyabbá tételéhez e komponenseken kell javítani.

Az ösztönzés anyagi jellegű lehetőségei, továbbá a természetbeni ösztönzési eszközök alkalmazása erőteljes költségvetési korlátokkal néz szembe. Ezek terén középtávon cél a meglevő források célzottabb és hatékonyabb kiaknázása.

Komolyabb fejlesztési lehetőség adódik az egyéb ösztönzési formák terén. Ezek közül az egyéni karrierutak megtervezése, és azon belül is a vezetővé válás átláthatóbbá tétele emelendő ki.

A magyar közigazgatásban alkalmazott senioritás elve nem biztosítja sem a munkavállaló, sem pedig a munkaadó számára a karrierépítésből származó haszon kiaknázását. Ehhez kiegészítő eszközöket szükséges igénybe venni. Ilyen például a szervezeten belüli, illetve a különböző szervezetek közötti rotáció.

Az ösztönzés terén kiemelten kell kezelni a vezetővé válás elősegítését. Önkormányzatunknál jelenleg hiányzik a potenciális köztisztviselői kör felkészítése a vezetői funkciók ellátására. Indokolt ezért a fiatal köztisztviselők projekt-szemléletének erősítése, és kreativitásának fejlesztése. Biztosítani kell továbbá, hogy a közigazgatási kar rendelkezzen a középvezetői kiválasztás jogával, s ki kell építeni az ehhez szükséges eredményes eljárásokat.

A motiváció fokozásának további eleme a feladatalapú munkaköri tervezés minőségének javítása.

3.3 Teljesítmény-követelmények felállítása és folyamatos értékelése

A megnövekedett szervezeti és vezetői autonómia új szükségleteket teremt a működés kontrollja, irányítása és értékelése tekintetében. Ezt teszi átláthatóvá a meghatározott

teljesítmény-mutatók és teljesítmény-célok rendszere, valamint az ezek mérésére és nyomon követésére alkalmas menedzsment- és információs technikák kidolgozása és bevezetése.

Ezen a területen új szervezet-irányítói követelményként kell, hogy megjelenjen a Hivatalon belüli tudatos teljesítmény-mérés.

A teljesítmény-mérés bevezetése Önkormányzatunknál két kérdés vonatkozásában érdemel kiemelt figyelmet, úgymint:

- az alkalmazott legfontosabb teljesítmény-mutatóknak a megkonstruálása, illetve megválasztása,
- hatékony teljesítmény-ellenőrző rendszer bevezetése.

A Hivatalban alkalmazandó teljesítmény-mutatókkal kapcsolatos legfontosabb követelmények a fentieknek megfelelően az alábbiak:

- a teljesítmény mérhetőségének célirányultsága (a szervezet rendeltetését figyelembe véve valóban azt mérje, amit mérni szándékozunk vele),
- megbízhatóság (az alkalmazott mutatók minél pontosabban tükrözzék a mért valódi értéket),
- az alkalmazott mutatók számának átlátható szinten tartása,
- a teljesítmények térbeli- és időbeli összehasonlíthatóságának biztosítása.

A hatékony teljesítmény-monitoring rendszer bevezetésének fő célja a szervezeti célok elérése érdekében a teljesítmény javítása, és az alkalmazottak fejlődésének elősegítése.

A teljesítmény-értékelés alkalmazására a Hivatalon belül két szinten kerülhet sor:

- az önálló szervezeti egységek vezetőinek szintjén, és/vagy
- az hivatali szervezet egészében.

Bármelyik megoldást választja is Önkormányzatunk, a teljesítmény-értékelési rendszer által előállított eredményeknek objektív kritériumokon kell alapulniuk, és az értékelés alapjául szolgáló kritériumoknak a hivatali apparátus számára még az értékelési időszak kezdete előtt megismerhetővé kell válniuk. Ennek megfelelően a rendszer bevezetését a munkavállalókkal lefolytatott széles körű konzultáció kell, hogy megelőzze. Emellett annak megfogalmazása is indokolt, hogy az egyes szervezetek között, illetve azokon belül azonos vagy differenciált értékelési kritériumok felállítása szükséges.

3.4 Belső ellenőrzés hatékonyságának növelése

A Hivatal feladatainak eredményes ellátását, a rendelkezésre álló gazdálkodási keretek racionális, gazdaságos felhasználását, a humán erőforrásokkal való megfelelő gazdálkodást jelentős mértékben segítheti a hatékonyan működtetett belső ellenőrzés. A belső ellenőrzés által rendszeresen végzett vizsgálatok biztosítják a Hivatal szervezeti egységei tevékenységének folyamatos kontrollját, az esetleges hiányosságok feltárását.

A belső ellenőrzés elsősorban a Hivatal vezetését támogató, tanácsadó szerepet tölt be. Ennek keretében a lefolytatott vizsgálatok eredményeként a belső ellenőrzés által tett javaslatok hozzájárulnak a szervezetfejlesztéssel kapcsolatos koncepciók kialakításához, a hatékonyabb szervezeti struktúra létrehozására irányuló döntések

meghozatalához, a hiányosságok megszüntetéséhez, a Hivatal által nyújtott szolgáltatások és a köztisztviselők által végzett munka színvonalának növeléséhez.

A belső ellenőrzés hatékonyságának és eredményességének fokozása érdekében a belső ellenőrök továbbképzésen, szakmai konferenciákon való rendszeres részvétele, a jogszabályváltozások naprakész ismerete, az informatika által nyújtott lehetőségek maximális kihasználása szükséges.

A belső ellenőrzési célok megvalósítása érdekében a vizsgálatokat évenként elkészített, kockázatelemzéssel alátámasztott ellenőrzési terv alapján kell végrehajtani. A szolgáltató, polgárbarát közigazgatás elérése, a Hivatal hatékonyabb, eredményesebb és gazdaságosabb működése érdekében indokolt a teljesítmény és rendszerellenőrzések előtérbe helyezése, ami által a kockázati tényezők teljes körű feltárása, a hiányosságok megszüntetése, a működés és a szervezeti struktúra fejlesztése valósulhat meg.

3.5 Minőség-orientált vezetés és minőségbiztosítási rendszer felállítása

A közigazgatási szervezeti működés és irányítás megítélésének végső és alapvető kritériuma a lakosság, a polgár megelégedettsége. A megelégedettség fokozásának elsődleges eszközei pedig a szervezettség, a jogszerűség és a minőségi garanciák rendszere. Ennek megfelelően a Hivatal célja a folyamatos szervezet- és tevékenységfejlődés koncepciójának következetes érvényesítése, vagyis a problémák folyamatos feltárása és megelőzése kell, hogy legyen.

A minőség és a folyamatos fejlődés érvényesítésének alapvető eszköze a minőség-tudatosságot kifejlesztő szervezeti struktúra. A döntéseket, a problémák feltárását és megoldását nem a vezetői intuíciókra, hanem széles körű, rendszeres és módszeres adatgyűjtésre, elemzésre, értékelésre, valós ismeretekre kell alapozni. Ezeket az alapelveket nagyfokú vezetői és dolgozói elkötelezettséggel, a szervezet tejjességére, valamennyi működési szintre, és minden munkatársra kiterjedően kell alkalmazni.

Önkormányzatunknak a minőségbiztosítás körében is a fejlődő nemzetközi közigazgatási térhez kell alkalmazkodnia. Ennek megfelelően minőség alatt azt is értenünk kell, hogy feladat- és hatásköreink ellátását biztosító döntési- és eljárásrendszerünk a hazai és az európai normákhoz mérten is megfelelő minőségű kell, hogy legyen.

A minőség-orientált szemlélet Hivatalunk valamennyi tevékenységét és működési folyamatát át kell, hogy hassa. Ezen túl minőség-szemléletű felelősségünk megfogalmazása is indokolt annak érdekében, hogy:

- eljárásainkban polgárközpontú gondolkodásmódot és eljárási technikákat alkalmazhassunk,
- a szervezet által biztosított infrastrukturális szolgáltatások és közszolgáltatási feladatok ellátásnak minőségét folyamatosan javíthassuk,
- tevékenységünk a megfelelő szolgáltatások biztosítása és az eredményesség mellett a finanszírozhatóság követelményének is eleget kell, hogy tegyen;
- a Hivatal működése megfeleljen a szervezettség, a rendeltetésszerűség és a kiszámíthatóság hármas követelményrendszerének.

Ennek megfelelően, a Hivatal törvényes, eredményes és hatékony működése érdekében olyan minőségpolitika megfogalmazása szükséges, amely az egyes szervezeti egységek kötelező és önként vállalt feladat- és hatásköreiben biztosítja a

minőség érvényesítését, valamint képességeink teljes mértékű hasznosíthatóságát és fejlesztését.

A minőségnek a Hivatal mindennapi munkafolyamatainak részeként kell érvényesülnie. Minőségpolitikánk ennek megfelelően a minőséget befolyásoló problémák kiküszöbölésére, a minőségromló tényezők nyílt feltárására, a minőség mindenkor javítására és fejlesztésére kell, hogy irányuljon. A minőségpolitika legfontosabb célkitűzése olyan, az egész szervezetet átfogó munkaszervezési és ellenőrzési rendszer biztosítása kell, hogy legyen, amely garantált és állandó szervezettséget biztosít.

3.6 Információs technológia használata

Az önkormányzatok, illetve a polgármesteri hivatalok feladata az államigazgatási, hatósági feladatok ellátása és a területükhöz tartozó lakossági szolgáltatások – törvény szerinti – biztosítása, az adott terület városfejlesztési, építészeti beruházásainak koordinálása, közcélú beruházások megvalósítása. Mindezen összetett feladatokat az állampolgárok elvárásai szerint egyre magasabb színvonalon kell kielégíteni. A magasabb színvonalú szolgáltatás, gyorsabb ügyintézés, hatékony működés egyik eszköze a korszerű, integrált információs rendszer, mely az informatika adta lehetőségek kihasználásával naprakész információt szolgáltat a különböző szintű döntésekhez, ügyintézési feladatokhoz.

Ez legkönnyebben integrált rendszerek útján valósítható meg. Az adatbázisokra épülő integrált rendszerek jellemzője, hogy minden adat csak egyszer, a keletkezés helyén kell, hogy bekerüljön az adatbázisba, és a jogosultsági rendszer keretein belül minden szükséges helyen rendelkezésre kell, hogy álljon.

Önkormányzatunknál az iktatóprogram kivételével csak független, parciális rendszerek üzemelnek, s így csak részfeladatok megoldása lehetséges, a hivatali ügyintézés teljes automatizálása egyelőre nem megoldott. Az adatok nem kapcsolhatók össze egyetlen rendszerben, miáltal a vezetők gyakran nem jutnak hozzá megfelelő időben az információkhoz. Emellett a külső szervezeti egységek intranet hálózatba történő bekapcsolása sem megoldott.

Ez azért jelent különösen súlyos problémát, mert az információs társadalmakban sajátos és meghatározó szerep jut a közigazgatásnak; új alapokra helyeződik az állampolgárok és a közigazgatás kapcsolata, az állampolgárok tájékoztatása és vélemény-nyilvánítási lehetősége, megteremtődnek az olcsóbb és hatékonyabb ügyintézés feltételei.

A fenti pozitív célok elérése érdekében biztosítani kell, hogy:

- a hegyvidéki polgárok az őket érintő önkormányzati információkhoz elektronikus formában is hozzájussanak,
- a Hivatal dolgozói hasznosítani tudják a korszerű informatikai megoldásokat és eszközöket,
- egyszerűsödjön a polgárok ügyeinek intézése,
- bizonyos közigazgatási adatbázisok otthonról is elérhetőek legyenek,
- informatikai támogatást kapjon az elektronikus űrlapok kitöltése,
- megteremtődjenek az elektronikus úton történő véleménynyilvánítás feltételei a Hivatal munkájával kapcsolatban,

- a közigazgatási adatállományok elemei a vállalkozói és a civil szféra számára is hasznosíthatóak legyenek.

Emellett a fenti rendszerrel kompatibilis szakisformatikai rendszerek létrehozására is szükség van a lakossági ügyintézés támogatása érdekében. Itt az egyszerű nyilvántartási funkciók ellátása mellett arra kell törekedni, hogy e megoldások közvetlenül beépüljenek a napi ügyintézés menetébe. Ez az adatfeldolgozás mellett magában kell, hogy foglalja a lekérdezést, az adatmódosítást, a nyilvántartási funkciókat, valamint a döntéshozatalt. Ezeknél a programoknál lényeges követelmény, hogy a hatósági rendszer fokozatos kiépülése során az állományukat módosító adatok fogadására, illetőleg feldolgozására is alkalmasak legyenek.

A szakisformatikai rendszerek kialakítása elsősorban a jelentősebb adatállománnyal rendelkező területeken célszerű. Így különösen:

- adó- és pénzügyekben,
- ingatlan-, vagyongazdálkodási és lakásügyekben,
- szociális és gyámügyi területen,
- építési és kommunális ügyekben.

A fejlesztő munka előrehaladott szakaszában már biztosítani kell az autonóm rendszerek összekapcsolódását annak érdekében, hogy a különböző alapadatok felhasználása minden szervezeti egység számára elérhető legyen. Mindez a lakosságot érintő adatok tekintetében várhatóan megszüntetheti a párhuzamosságokat, így csökkenthető a nyilvántartások vezetésére fordított munkaidő, és a naprakészség is biztosítható. Megjegyzendő azonban, hogy a szakisformatikai rendszerek összekapcsolása eredményesen és hatékonyan csak a szervezeti fejlesztés minőségileg legfejlettebb szakaszában valósítható meg.

A nyilvántartások szétagoltsága mellett az információ-csere lassúsága és esetlegessége is orvosolandó probléma. Mindez azért alapvető fontosságú, mert a többszörös párhuzamosság feleslegesen köt le létszámot és munkaidőt a különböző szervezeti egységeknél.

Azt a problémát is indokolt megszüntetni, hogy a hatósági ügyintézéshez szükséges adatoknak és egyéb szakterületi információknak nincs és nem is lehet állandó gazdája, felelőse. Ez a probléma csak az integrált hatósági informatikai rendszernek a személyes adatok védelméről és a közérdekű adatok nyilvánosságáról szóló 1992. évi LXIII. törvény 8. § (1)-(2) bekezdéseiben foglalt adatvédelmi szabályok szerinti üzemeltetésével, és a már meglévő rendszerek fenti elvekre tekintettel történő összekapcsolásával oldható meg.

A Hegyvidéki Önkormányzat által nyújtott magasabb színvonalú szolgáltatások, gyorsabb ügyintézés, hatékony működés egyik eszköze a korszerű informatikai struktúra, az integrált informatikai rendszer és a magas rendelkezésre állást biztosító szerverpark. Stratégiai cél, hogy a Hivatalban használt informatikai rendszereket folyamatosan bővítsük az igényeknek és a jogszabályokban előírtaknak megfelelően, az elszigetelten működő szoftvereket integráljuk, hogy egy egységes, központi rendszeren át elérhető legyen minden rendelkezésre álló adat. Mindemellett az ügyintézők oktatását, folyamatos továbbképzését is kiemelten fontos feladatként kell, hogy kezeljük.

Megoldandó feladat emellett a külső szervezeti egységek intranet hálózatba történő bekapcsolása, és egy olyan intranet portál készítése, mely hivatalos közzétételi fórumot biztosít a Hegyvidéki Önkormányzat minden szervezete számára.

Mindemellett az e-ügyintézésre történő áttérés is prioritásként jelenik meg Önkormányzatunk informatikai fejlesztési elképzelései között. Az e-közigazgatás célja elektronikus csatorna létrehozása az önkormányzatok, a hegyvidéki polgárság, valamint a különböző szervezetek között, illetve ennek a kapcsolatnak a modern, ügyfél-centrikus ügyintézés megteremtése érdekében történő minél szélesebb körű alkalmazása és hasznosítása.

Mindez várhatóan hatékonyabb ügyintézést és az emberi erőforrások nagyobb projektekre történő koncentrálását eredményezi majd. Emellett az adminisztrációban dolgozóknak kevesebb időt kell majd fordítaniuk az űrlapokkal kapcsolatos munkákra, ami az adminisztráció egyszerűsödésével és a többszörös munkavégzés kiküszöbölésével jár.

Az e-demokrácia részeként mindemellett a portálokon keresztül nyilvánossá válik Önkormányzatunk és az általunk fenntartott szervezetek munkája a lakosság számára.

3.7 Polgárbarát és szolgáltatásorientált önkormányzati igazgatás továbbfejlesztése

A szervezetről, a Hivatalról és az általa nyújtott szolgáltatásokról minden kerületi polgár rendelkezik ismeretekkel, ám az ezzel kapcsolatos visszacsatolások gyakran nem jutnak el az Önkormányzathoz. Ezt elkerülendő a Hivatal információkat kell, hogy szerezzen arról, hogy milyen az ügyfelek, polgárok és partnerek megítélése, véleménye, illetve, hogy működtethetünk-e olyan rendszert, melynek segítségével ezek a vélemények megismerhetők. A Hivatal, a szervezet számára fontos, hogy mérje az ügyfelek-állampolgárok elégedettségét arculata, termékei, szolgáltatásai, nyitottsága és az ügyfelek-állampolgárok bevonása tekintetében. A Hivatal külső és belső mutatók felhasználásával, elemzésével kell, hogy megismerje és fejlessze a különböző ügyfélcsoportok elégedettségét.

A lakossági elégedettség elérése érdekében Önkormányzatunk kiemelt gondot kell, hogy fordítson a Hivatalban és a külső szervezeti egységekben foglalkoztatott köztisztviselők kiválasztására, képzésére, kompetenciáinak fejlesztésére. A köztisztviselői állományon belül elsősorban az ügyfélkapcsolati munkatársak és az ügyfelekkel közvetlen kapcsolatot tartó ügyintézők képzése élvez prioritást. A személyes kompetenciák erősítése körében kiemelt gondot kell fordítani a fenti személyi kör idegennyelv-tudásának folyamatos fejlesztésére, különös tekintettel a kerületben élő kisebbségek nyelvének elsajátításra, lehetővé téve ezáltal a kisebbségek képviselőinek anyanyelven történő ügyintézését. A fogyatékkal élők ügyintézésének megkönnyítése érdekében az önként jelentkező munkatársának jeltolmács-képzésen történő részvétele és a Hivatal ügyfél-irányító rendszerének modernizálása indokolt.

A kerület földrajzi adottságaihoz igazodóan egy, a Hivatalon kívüli szolgáltató központ felállításának igénye is felmerül, melynek felállítását Hivatalunk a Normafa környékén tervezi.

A szolgáltató központ felállításával biztosítható a hegyvidéki polgárok ügyintézésének egyszerűsítése. A központ bevezetésével megvalósítható az érintett ügymenetek ügyfélszolgálati elemeinek közös platformra helyezése, szabványosítása, és az ügyintézési folyamatok ügyfélkapcsolati lépéseinek egyszerűsítése. A központ felállításával az ügyfélszolgálati és az ügyek érdemi feldolgozási funkcióinak szervezeti elkülönítése is megoldhatóvá válna. Az ügyfelek így az elektronikus út mellett a napi szükségleteik kielégítése érdekében egy a lakóhelyükhöz közelebbi külső helyszínen is megindíthatnák az eljárásokat, és követhetnék az ügyek

előrehaladását, míg maga az érdemi ügyintézés az ügyfélkapcsolati szolgáltató központoktól szervezetileg és földrajzilag is elkülönülő önkormányzati szervezetben zajlana.

Az útburkolat-hibákkal, és az önkormányzati tulajdonú ingatlanok, vagy közterületi műalkotások megrongálásával, illetve a parlagfű-mentesítés szükségességével kapcsolatos bejelentések fogadására éjjel-nappal hívható „Hegyvidéki Zöld Szám” bevezetése lenne indokolt gyakornokok bevonásával.

Az állampolgári bejelentések lehetővé tétele mellett az önkormányzati gazdálkodás, szervezetrendszer és eljárásrend lakossággal történő megismertetését is szem előtt kell tartani. Ennek keretében az egyes önkormányzati hivatali eljárásokkal kapcsolatos tudnivalókat tájékoztató jelleggel összefoglaló kiadványokat célszerű megjelentetni, és a Hegyvidék időszaki lappal együtt terjeszteni.

Az Önkormányzat és a lakosság partnerségének erősítésében az infokommunikációs eszközök felhasználása is indokolt. A partnerég erősítése céljából egy olyan modern, átlátható, felhasználóbarát honlap elkészítése szükséges, amely integrálja az Önkormányzat már meglévő honlapját és webes felületeit. A honlap legfontosabb feladata jelenleg is a lakossági tájékoztatás, melyet egy naprakész, rendszeresen frissülő „hírek” blokkal és egy fórum segítségével biztosíthatunk.

A hegyvidéki polgárok közigazgatási ügyintézással és hatósági eljárásfajtákkal kapcsolatos ismereteinek bővítése érdekében egy jogi- és tájékoztató magazinműsor erejéig célszerű lenne együttműködni a közműsor-szolgáltató Hegyvidék Televízióval.

3.8 Költséghatékonyság javítása

Önkormányzatunk költségvetési stabilitásán a bevételek növelésével, vagy a kiadások csökkentésével lehet javítani. Az új, illetve felszabaduló források mindkét esetben felhasználhatók a szolgáltatások színvonalának növelésére. Ez azonban csak ideiglenes, és nagy mértékben bevétel-függő megoldás. A valódi cél az ügyviteli kiadások tartós csökkentése.

A kiadások csökkentésének hosszú távú megoldására a tevékenység racionalizálása és a hivatali munka egyszerűsítésére épülő megoldások alkalmazása lehet jó módszer, amelynek egyik lehetséges eszköze a megosztott szolgáltatások megvalósítása. Ez nem más, mint a háttérfunkciók (például telekommunikáció vagy beszerzés) konszolidációja, illetve kiszervezése. Az ebből származó fő előnyök a csökkenő költségek, a növekvő hatékonyság és a felkészültebb alkalmazottak. A megosztott szolgáltatásoknak a költségmegtakarításon túl az ügyintézés szempontjából is vannak előnyei, hiszen így a szervezet a fő tevékenységére koncentrálhat, a megosztott szolgáltatások pedig a kapcsolatok, folyamatok formalizálásán keresztül javítják az ügyintézőknek nyújtott szolgáltatások minőségét, illetve azok számon kérhetőségét.

A fentieken túlmenően a papíralapú adminisztráció csökkentéséből várható jelentős mértékű megtakarítás a Hivatal számára. Ennek keretében elektronikus ügyiratkezelés, irattározás, a képviselő-testületi anyagok elektronikus formában történő kezelése, kiküldése és lehetőség szerint elektronikus úton történő kapcsolattartás bevezetése indokolt.

Az Önkormányzat hatékonyabb gazdálkodásának elősegítése érdekében a meglévő aktív (hasznot hajtó) és passzív (kötelezettségeket, kiadásokat keletkeztető) vagyonelemek, valamint az évente előre tervezhető bevételek és kiadások számbavétele indokolt. Ennek keretében mielőbb sor kell, hogy kerüljön az Önkormányzat egységes Vagyongazdálkodási Konceptiójának megalkotására, és a

kintlévőség-kezelés egyszerűsítésére. Mindezek mellett kiemelt figyelmet kell fordítani a közbeszerzési eljárások átláthatóságára, ellenőrizhetőségére, az elektronikus hirdetménykezelés és a zöld közbeszerzések gyakorlatának meghonosítására. Fentiekre tekintettel egységes, a Hivatalt és a kapcsolódó szervezeti egységeket is érintő Közbeszerzési Szabályzat megalkotása indokolt.

Gazdálkodásunk hatékonyabbá tétele érdekében a beszerzés- és igénykezelés, a kötelezettségvállalás, a számlaengedélyezés és utalványozás, valamint a kintlévőség-kezelés felülvizsgálatára is sor kell, hogy kerüljön. Rövid távon olyan integrált pénzügyi rendszer kiépítése indokolt, mely a kapcsolódó intézmények on-line elérését is lehetővé teszi, és emellett a vezetői tervezéshez, a döntések előkészítéshez is segítséget nyújt. Ennek eredményeképpen Önkormányzatunknál a pénzforgalmat, az előirányzat-gazdálkodást, a kötelezettségvállalást és a számlázást integráló zárt pénzügyi rendszer kell, hogy felállítsra kerüljön. Emellett az üzemeltetés központosítására is kiemelt gondot kell fordítani, mellyel párhuzamosan az önálló, vagy részben önálló intézmények számára webes formában elérhetővé kell tenni az alkalmazások használatát, és az ezzel járó információ-technológiai előnyök kihasználását.

Az integrált pénzügyi rendszer bevezetését Önkormányzatunknál tanulmányok készítése és a képzés feltételrendszerének megteremtése kell, hogy megelőzze. A tanulmányoknak rá kell mutatniuk arra, hogy hol vannak a költségvetés tervezése és végrehajtása során olyan, még fel nem derített hibalehetőségek, folyamatszervezési problémák, melyek kijavítása esetén mind a Hivatalban, mind pedig a különálló szervezeti egységekben javul a munka hatékonysága, az adatszolgáltatás gyorsasága és pontossága.

4. Finanszírozási háttér és az egyes célkitűzések megvalósulásának értékelése

A fenti projektek finanszírozását Önkormányzatunk a következő forrásokból kívánja biztosítani:

- a költséghatékonysági intézkedések megvalósulása esetén a Hivatal költségvetésében erre tekintettel jelentkező többletből,
- az évi költségvetési előirányzatokban a fenti célkitűzések megvalósulására félretett összegből,
- a helyi önkormányzatok szervezet-fejlesztését célzó EU-s, állami és regionális pályázatokon Önkormányzatunknak ítélt összegből.

Budapest, 2007. december 17.

Dr. Gaál Szabolcs Barna
jegyző