

Tárgy: Békés Város Polgármesteri Hivatala
Szervezet Fejlesztési Stratégiájának
elfogadása

Sorszám: IV/7

Előkészítette: Dr. Heinerné Dr. Kecskés Aranka jegyző
Dr. Farkas László jogi munkatárs

Döntéshozatal módja:
Egyszerű szótöbbség

**Véleményező
bizottság:** Pénzügyi Bizottság
Ügyrendi, Lakásügyi és Közrendvédelmi
Bizottság

Tárgyalás módja:
Nyilvános ülés

Egyéb előterjesztés

**Békés Város Képviselő-testülete
2008. szeptember 30-i ülésére**

Tisztelt Képviselő-testület!

Békés Város Polgármesteri Hivatalának Szervezet Fejlesztési Stratégiáját 2008. szeptember 18-án munkaértekezlet keretében megvitattuk és az ott elhangzott javaslatok figyelembe vételével átdolgoztuk. Ismételten jelezni kívánjuk, hogy ilyen stratégia elkészítésére az Önkormányzatnak semmilyen kötelezettsége nincs. Megléte csupán plusz pontokat jelent a polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztésére kiírt pályázat elbírálása során.

Tájékoztatjuk továbbá a Képviselő-testületet, hogy ez nem konkrét operatív cselekvési terv, hanem csak egy elképzelés a jövőről. Nem lenne szerencsés egy tételesen számonkérhető, kötelező erejű, operatív cselekvési tervet meghatározni. A stratégiai tervezés nem erről szól. Az a jövő fejlődési irányait határozza meg, melyet időszakonként felül kell vizsgálni, hogy mi valósult meg belőle, és hol szükséges változtatni rajta. Javasoljuk a 3 évenkénti felülvizsgálatot, hogy a megállapított irányvonalak mentén halad-e a megvalósítás.

Kérem a T. Képviselőtestületet, hogy tárgyalja meg és fogadja el az alábbi határozati javaslatot.

Határozati javaslat:

Békés Város Képviselő-testülete Békés Város Polgármesteri Hivatala Szervezet Fejlesztési Stratégiáját elfogadja.

Békés, 2008. szeptember 22.

Izsó Gábor
Polgármester

.....
Jogi ellenjegyző

.....
Pénzügyi ellenjegyző

Szervezet Fejlesztési Stratégia

**Békés Város Önkormányzata
Polgármesteri Hivatala**

2008. szeptember 22.

I. Bevezetés

Az elmúlt években a jogalkotók és jogalkalmazók egyre nagyobb hangsúlyt helyeznek a közigazgatás átfogó megreformálására. Az Európai Unióhoz való csatlakozással kibővült a fejlesztést szolgáló eszközök tárháza, új lehetőségek nyíltak a települési önkormányzatok számára.

Napjainkban az önkormányzatoknak egyre több kihívásnak kell megfelelnie. Az állampolgárok, a gazdasági és a civil szféra szereplői egyre gyorsabb és rugalmasabb ügyintéztést várnak el, az önkormányzat által ellátandó feladatok száma egyre nő, a környezet és a feltételek pedig folyamatosan változnak. Ilyen körülmények között elkerülhetetlen a humán erőforrás fejlesztése és az infrastrukturális feltételek javítása, ami a hatékonyabb működésen, az eredményesebb irányításon, a hivatali ügyintézők szakképzettségén és az ezeket egyre jobban támogató informatikai megoldások bevezetésén, fejlesztésén keresztül nyújt megoldást.

A lehetőségek kiaknázását mindenekelőtt a döntéshozatali mechanizmusok korszerűsítése, a képviselő-testület és a hivatali szervezetek közötti együttműködés elősegítése és a végrehajtási gyakorlat javítása szolgálja.

A gyors és koherens döntések, az erőforrás-felhasználás szempontjából hatékony működés, a végeredmény mérése mind versenyelőnyt jelentenek ma a fejlesztési forrásokért vívott harcban a települések és régiók között.

Az állampolgárok igényeinek ismerete és a döntési mechanizmusba történő bevonása lehetővé teszi a szélesebb körű társadalmi alapokon nyugvó kezdeményezések megvalósulását, innovatív ötletek becsatornázását, az állam és társadalom integrációját. Ez kizárólag akkor lehetséges, ha az intézmények egyértelmű célokat fogalmazznak meg, melyet mind a polgárok, mind pedig alkalmazottaik ismernek és elfogadnak.

Jelen koncepció célja olyan (szervezeti-, program-, információs-kommunikációs, kooperációs) folyamatok elindítása, amelyek nem teszik szükségessé évről-évre, ciklusról-ciklusra a koncepció, az együttműködés teljes átgondolását; teret adva ezzel az önfejlődésnek, ösztönözve a fejlesztéseket.

II. Stratégiakészítés szükségessége

Az utóbbi időben egyre több olyan törvény születik, amely arra ösztönzi az önkormányzatokat, hogy feladataik ellátása érdekében működjenek együtt egymással, illetve kapcsolódjanak szorosan a viszonylag tágabb területi (kistérségi, megyei vagy regionális) elképzelésekhez. Ennek megvalósításához szükséges az egymással kooperáló települési önkormányzatok elképzeléseinek összehangolása, mely kizárólag akkor valósulhat meg, ha egységes koncepciót, stratégiát állítanak fel a közös célok megvalósítására. Emellett a jogszabályok kötelezik az önkormányzatokat a különböző ágazatokra vonatkozó koncepciók, fejlesztési elképzelések helyi rendeletbe foglalására (például a szociális ellátások, a közművelődés esetén, s hasonló a helyzet az iskolák nevelési terveinek kidolgozása és elfogadása ügyében is). Mindezek ellenére ma még kevés önkormányzat rendelkezik valódi stratégiával, pedig az éppen arra szolgál, hogy megkönnyítse számukra a folyamatosan változó környezethez való igazodást.

III. Célok meghatározása

Jelen koncepció, összhangban a jogalkotói szándékkal, a régió és a térség fejlesztési stratégiájával *Békés Város Önkormányzata Polgármesteri Hivatala* szervezeti átalakításának, partnerségi kapcsolatainak főbb célkitűzéseit, a kivitelezésre vonatkozó irányelveket a következő érintett, jellemzően egymás hatását erősítő területekre fogalmazza meg:

- 1. Célrendszer kialakítása és feladatokra bontása:** a küldetés, a jövőkép, a fő irányvonalak megfogalmazása, a stratégiai célok mérhetővé tétele, kommunikációja, és a megvalósítás nyomon követését szolgáló kulcsmutatószám-rendszerek (pl. Balanced Scorecard) alkalmazása.
- 2. Folyamat- és szervezetkorszerűsítés:** az alap- és támogató folyamatok elválasztása, a működési folyamatok feltérképezése, a folyamatok korszerűsítése és egyszerűsítése, bürokratikus szervezeti struktúrák egyszerűsítése, feladatok (de)centralizálása, megosztott szolgáltatásközpontok (SSC) létrehozása, szolgáltatási szint megállapodások (SLA) kialakítása, projektek kezeléséhez szükséges projekt menedzsment módszertan kidolgozása.
- 3. Teljesítménymenedzsment:** a közszolgáltató intézmény teljesítményeinek (output, outcome) definiálása minőségi jellemzőkben és pénzügyi kategóriákban, a teljesítmények tervezése (feladatalapú tervezés), a finanszírozás átalakítása (normatív finanszírozás), az eredmények mérésére szolgáló beszámoló rendszerek kialakítása.
- 4. Belső- és külső kommunikáció fejlesztése:** az intézményi irányítási mechanizmusban a szolgáltatások nyújtása során keletkező adminisztrációs kényszer enyhítése, az intézményi célok megfelelő szintű kommunikációja az intézmény alsóbb szintjei felé és a visszajelzések eljuttatása a döntéshozói szintre, valamint az állampolgárokkal történő kommunikáció megfelelő szintre emelése.
- 5. Szolgáltatási színvonal növelése:** a közszolgáltatások minőségi teljesítése valójában azt jelenti, hogy találkozik a fogyasztók várakozásaival és igényeivel. Mindezek közvetlenül elvezetnek a szolgáltatások minőségének mérésére vonatkozó igényekhez, hogy a szolgáltató képes legyen korrekciókra, ha szükséges, és javítani tudjon az általa nyújtott szolgáltatás minőségén.
- 6. Partnerség erősítés:** az önkormányzat, a civil szervezetek és a vállalkozói szféra között. Az együttműködés a helyi közösség érdekében történik, közvetlenül vagy közvetve úgy, hogy sem az önkormányzat kötelező feladatainak ellátását, sem a civil szervezetek autonómiáját, önállóságát nem veszélyeztetheti.
- 7. Humán erőforrás menedzsment:** az ügyintézők feladatainak és felelősségi körének pontos meghatározása, a továbbképzés és önképzés támogatása, ösztönzése, munkautemezés fejlesztése, az erőforrások hatékonyabb elosztása, informatikai kultúra fejlesztése, a kulcspozíciókban lévő munkatársak kiválasztása, képzése, motiválása, a szükséges létszám-racionalizálások „fájdalommentessé” tétele.

IV. Fejlesztés indokoltsága

1. Célrendszer kialakítása és feladatokra bontása

Közép- illetve hosszú távú fejlesztési stratégia kidolgozásához, és annak tényleges végrehajtásához elengedhetetlen a megvalósítandó célok, fejlesztési irányvonalak pontos, egyértelmű meghatározása. A pontos definiálás, megfogalmazás eredményeként formálhatók a célok éves szinten megragadható akciókká. Annak érdekében, hogy nyomon követhető legyen a fejlesztés irányának helyessége, tényleges teljesülése, a rendszeres kontroll, monitoring elengedhetetlen követelmény, amihez mérhetővé kell tenni a stratégiai célok megvalósulását.

Erre kiválóan alkalmas eszköz a Balanced Scorecard rendszer (BSC-modell), mely kiegyensúlyozott célrendszeren és teljesítménymutatókon alapuló stratégiai szervezetreirányítási és teljesítménymérési módszer, mely a szervezetek teljesítményét négy szempontból (pénzügyi teljesítmény, ügyfelek, folyamatok, tanulás és fejlődés) közelíti meg, és rendezi annak megfelelően logikailag összefüggő, áttekinthető rendszerré a közöttük fennálló ok-okozati kapcsolatokat. A BSC a kialakítás mélységétől függően a küldetést és a stratégiát folyamatokra, szervezeti egységekre, sőt egyénekre vonatkozó konkrét célokká, mutatókká és cselekvési akciókká bontja le.

A Balanced Scorecard rendszer kiépítésével elérhető eredmények:

- A jövőképet és a stratégiát közérthető módon, világosan fogalmazzák meg;
- A stratégiát kézzelfogható, mérhető célokká fordítják le;
- A vezetés olyan stratégiai menedzsment- és kontrolling eszközhöz jut, melynek segítségével folyamatosan nyomon követhető a stratégia megvalósulása;
- A BSC felhasználható a stratégiai kezdeményezések (projektek) rangsorolására és az erőforrások elosztásának támogatására;
- A BSC javítja az érdekeltségi rendszer működését:
 - világossá teszi a munkatársak egyéni hozzájárulását a szervezeti stratégia megvalósulásához,
 - a szervezeti célok jól mérhető egyéni célokká bonthatók le, amelyek megvalósítását mérő mutatószámokhoz hozzáköthető a javadalmazási rendszer;
- A BSC világos, közérthető eszköz a stratégia kommunikálására.

2. Folyamat- és szervezetkorszerűsítés

2.1 Folyamatkorszerűsítés

A **Polgármesteri Hivatal** munkafolyamataiban egyre nagyobb jelentősége van az informatikának, az elektronikus közigazgatásnak. Magyarországon 2005 végére megtörtént az elektronikus közigazgatás alapjainak lefektetése. A teljes korszerűsítés azonban még várat magára. A legnagyobb hiányosságot a hivatalon belüli egyes ágazati rendszerek közötti interoperabilitás hiánya okozza. Az eddig egymástól függetlenül működő ügyintézéshez kapcsolódó szolgáltatásokat fel kell váltani az élethelyzethez kapcsolódó szolgáltatásokkal. Ehhez fontos, hogy az eddig szigetszerűen működő elektronikus szolgáltatások között olyan

kapcsolat jöjjön létre, mely biztosítja a különböző szervezetekhez köthető adatok elérését. A fentieket figyelembe véve fontos az interoperabilitás megteremtésével összefüggő feladatokat kiemelten kezelő E-közigazgatás i2010 Stratégia megismerése, az abban foglaltak helyben történő implementálása. Ahhoz, hogy gyors és hatékony ügyintézészt valósíthassanak meg a Hivatal munkatársai, hogy a folyamatok rugalmasan, ellenőrizhetően és egyszerűen bonyolódjanak, szükséges a hivatali számítástechnikai eszköztár folyamatos karbantartása, frissítése. Az interoperabilitás hiánya mellett sok gondot okoz az ágazati belső rendszerek működését szolgáló szoftverek elavultsága.

Főként a **Gazdálkodási Osztályon** végzett munka korszerűsítése érdekében lenne szükség egy új integrált rendszer kialakítására. Jelenleg valamennyi feladat ellátására külön rendszert alkalmaznak (pl.: vagyontaszter, számlanyilvántartás, fennálló követelések és tartozások nyilvántartása, főkönyvi könyvelő program, analitikus nyilvántartások, stb.). Egy integrált rendszer nem csak a Gazdálkodási Osztály, de a teljes hivatal munkáját megkönnyíti, hiszen egy rendszerbe kapcsolható általa a főkönyvi könyvelő program, a szociálpolitikai rendszer, a leltári nyilvántartás, az analitikus nyilvántartások, sőt akár a térinformatikai rendszer, az iktató program és a vagyontaszter is.

Szintén szükségesnek látszik a közeljövőben az **Igazgatási Osztályon** belül az oktatási és szociális feladatokért felelős munkatárs számára egy átfogó rendszer kiépítése, mely alkalmas arra, hogy az egyes oktatási, illetve szociális intézményekben felhalmozódó legfontosabb adatokat komplex módon kezelje. Évente több alkalommal fordul elő, hogy az ágazati felettes szervek statisztikák, kimutatások elkészítését kérik, amik gyors és pontos összeállításához rendszeresen karbantartott adatbázisra lenne szükség. Az említett munkakör betöltőjére jelenleg, és a közeljövőben is jelentős plusz terheket ró az oktatási intézmények, és a szociális intézmények átszervezése, összevonása. Már nem csak városi, de kistérségi székhelyű intézmények működtetésével kapcsolatos feladatokat is köteles ellátni. A szélessávú internet hálózat kiépítésével lehetővé válik az egyes intézmények, illetve tagintézményeik közötti intranetes kommunikáció, ami a döntések gyorsabb meghozatalát, a bürokrácia csökkentését, a végrehajtás színvonalának javítását jelenti. Ahhoz, hogy egy ilyen hálózat jól működjön minden érintett intézménynél egy állandó operátori munkakör javasolt létrehozni.

A helyi szabályozási eljárásokba sokkal erőteljesebben be kell vonni a helyi lakosságot: társadalmi egyeztetések, fórumok szervezésével. Szükség van arra is, hogy a helyi jogalkotók a jelenleginél sokkal nagyobb mértékben ismerjék és használják az EU vonatkozó joganyagát, illetve azt figyelembe vegyék a helyi normaalkotás során.

A képviselő-testületi, a képviselői és a döntés előkészítési hivatali munka hatékonyságát nagyban javítja egy a képviselő-testületi rendeletek, határozatok (beleértve a bizottsági döntéseket, nyílt ülésekről született jegyzőkönyveket) nyilvántartására szolgáló elektronikus rendszer kiépítése.

A **Műszaki Osztály** elektronikus fejlesztése érdekében nagy előrelépést jelent a jövőben egy térinformatikai rendszer kialakítása. Ez nem csak a város közigazgatási határain belül kiépült közműhálózat, illetve egyéb ingatlanok naprakész nyilvántartására alkalmas, hanem rendkívül széles körű és összetett feladatok megoldására képes rendszer. Integrált módon megoldható segítségével akár a vagyontaszter nyilvántartás, de kirajzolható vele városunk szociális térképe vagy feltüntethetők rajta az állattartási rendelet által előírt nyilvántartások adatai

A **Hatósági Osztály** okmányirodai feladatainak ellátásához központi kormányzati elektronikus rendszerek kerülnek alkalmazásra, azonban a Hatósági Osztályt érintően az ügyiratkezelés szempontjából nélkülözhetetlen az integrált rendszer kiépítése, a térinformatika bevezetése. Jelenleg egy tisztán elektronikus alapokon nyugvó dokumentum-kezelő (irattároló, iktató, posta-feldolgozó) rendszer alkalmazása elképzelhetetlen, hiszen a belső és külső írásos kommunikáció is nagyrészt papíralapú. A fokozott biztonságú elektronikus aláírás (vagy más hasonló hiteles azonosítási módszer) széleskörű elterjedéséig nem indokolt ilyen rendszer kiépítése, de hosszú távon célszerű erre törekedni, mivel egy széleskörű keresőrendszer kifejlesztésével a jelenleginél sokkal rugalmasabbá és egyszerűbbé válhat az iratkezelés. A kiemelt építéshatósági feladatok ellátásához a jövőben szükségessé válik a tárgyi és személyi feltételek javítása.

A távolabbi jövőben megoldásra szorul az online ügyintézés lehetőségének megteremtése az egyszerűbb ügytípusok körében. Ennek megvalósításához azonban szintén elengedhetetlen feltétel az elektronikus aláírás elterjedése. A rendszer jövőbeni kiépítése során ügyelni kell arra, hogy az egyes ügyfajták közötti könnyebb eligazodás érdekében azok ne a hivatali szervezeti struktúra alapján legyenek megtalálhatók, hanem ügycsoportok szerint legyenek kategorizálva. Ez az ügyfelek számára megkönnyíti az interneten keresztüli ügyintézését.

Első lépésként az elektronikus korszerűsítés érdekében, és az ügyfélközpontúság jegyében szélesíteni kell a városi honlapra (www.bekesvaros.hu) a Polgármesteri Hivatallal kapcsolatban feltöltött információk és adatok körét. Az online ügyintézés első szintjének tekinthető az egyes formanyomtatványok letölthetővé tétele. (Ezek naprakészen tartása azonban gondot jelenthet, hiszen tartalmuk, formájuk gyakran változik.) Fontos feltüntetni a Hivatalon belüli szervezeti egységeket, azok vezetőinek, illetve az ügyintézők nevét, és az ügyfélkapcsolatokért felelős ügyintézők elérhetőségét. Ügyfélkapu rendszer kiépítésével lehetővé válik az internetes, sőt az SMS alapú időpontfoglalás az ügyfelek részére. Az ügyfélkapu használata mellett meggondolandó az ún. „Egyablakos „ ügyintézési rendszer bevezetése.

Az adatvédelem javítása érdekében a biztonsági szintek növelésre kell törekedni. A jelenlegi rendszer sebezhető. A fokozottabb védelem érdekében a hozzáférési jogosultságok pontos differenciálása szükséges. A helyzet megoldását jelentősen bonyolítja, hogy a munkatársukat helyettesítő dolgozók is meg kell kapnia a helyettesített személy hozzáférési jogait.

2.2. Szervezetkorszerűsítés

A hatékony működéshez elengedhetetlen a szükségesnél nem bonyolultabb szervezeti struktúra kialakítása. A közelmúltban többször is átalakításra került a Hivatal szervezeti felépítése. A korábban létező Városüzemeltetési, Beruházási és Építési, Pénzügyi, Titkársági és Szervezési, Hatósági, Művelődési Sport és Népjóléti Osztályokból, és az osztályszerkezetbe nem tagozódó Gyámhivatalból felépülő struktúra átalakítása nyomán 4 osztály került kialakításra: az Igazgatási, a Hatósági, a Gazdálkodási és a Műszaki Osztály. Az eddigi tapasztalatok alapján, a pénzügyi, a vagyongazdálkodási és a városüzemeltetési feladatok egy osztályba tömörítése túlzott koncentrációt jelent, mivel a feladatok ellátásáért zömmel a gazdálkodási osztály dolgozói felelnek, azonban természetüknél fogva a vagyongazdálkodással, városüzemeltetéssel kapcsolatos ügyek gyakran érintik a Műszaki Osztályt. A kérdés megoldására több alternatíva is létezik. Egyszerű szervezeti átalakítással ismét létrehozható egy Városüzemeltetési Osztály, de ez éppen azért szűnt meg, mert nem tisztán egy feladatkörbe tartozó teendőket látott el, legalább olyan szorosan összefüggött a

pénzügyi, mint az egyéb gazdálkodási vagy műszaki feladatokkal. Egy másik lehetséges alternatíva, hogy a városüzemeltetés egy részét ellátó LISZ Kft. részére kerüljenek a feladatok sokkal koncentráltabb módon kiszervezésre, esetleg a LISZ Kft. non-profit gazdasági társasággá alakításával. Harmadik lehetséges alternatíva, a LISZ Kft. helyett egy új városüzemeltetési költségvetési szerv létrehozása, mely a Kft. jelenlegi feladatain túl az összes városüzemeltetési feladatot ellátná.

Célszerű lenne egy-egy nagyobb volumenű feladat ellátására (pl. egy beruházás teljes lebonyolítására) egy belső szervezeti egységet, egy projektmenedzsmentet létrehozni. Ez a csoport a célfeladat ellátására szerveződne a meglévő köztisztviselői állományból.

3. Teljesítménymenedzsment

Ez az a folyamat, amelynek során a szervezet dolgozói megértik és megegyeznek arról, hogy az egyes szereplőknek mit kell tenni ahhoz, hogy a szervezet stratégiai céljai megvalósuljanak. A teljesítmény menedzsment lényege az, hogy a szervezet eredményeit (a kimeneteket – más néven outputot – jellemző teljesítményt) és az azzal kapcsolatos elvárásokat össze kell kapcsolni:

- a szervezeti teljesítmény eléréséhez szükséges bemenetekkel (inputokkal)
- az egyes dolgozók cselekedeteivel
- és az azokat támogató eszközöknek, tudásnak, készségeknek a kialakításával.

A hagyományos értelemben vett teljesítménymenedzsment így egy fajta céltudatos menedzsment, amelyik során nagy hangsúly helyeződik az emberek támogató, motiváló, felhatalmazó vezetésére. A talán legkorszerűbb és legátfogóbb teljesítménymérési és teljesítménymenedzsment modell a Teljesítmény Prizma, valamint a fentiekben már említett Balanced Scorecard modell.

A teljesítménymenedzsment lényeges – sokak szerint központi – eleme a teljesítménymérés. A teljesítménymérés során rendkívül fontos mind az alkalmazott mérőrendszer (mely azt is biztosítja, hogy a mért adatok a döntések minőségének javítását szolgáló információvá váljanak), mind a mért és számított mércék, indikátorok kiválasztása.

A teljesítménymenedzsment témaköréhez szorosan kapcsolódnak a stratégia és célok lebontására szolgáló modellek, valamint a teljesítményértékelést és érdekeltségi rendszereket is magukban foglaló teljesítmény modellek és integrált rendszerek.

4. Belső- és külső kommunikáció fejlesztése

4.1. Belső kommunikáció fejlesztése

A belső kommunikáció egy adott szervezet vezetősége és az alkalmazottak, munkatársak közötti interaktív (kölsönös) **kommunikációs** kapcsolat kiépítése és működtetése. A cél a Hivatal belső kommunikációjának javítása, ezáltal a hatékonyság növelése, kommunikációs stratégia kialakítása, a szerteágazó kommunikációs tevékenységek összehangolása révén. A megvalósítandó alapelvek:

- a dolgozók tájékoztatása a vezetők alapvető tevékenységéhez tartozik
- a belső kommunikáció a szervezet céljaiból indul ki, és azokat kell szolgálnia

- az irányítási folyamatnak a belső kommunikáció hatékony eszköze.

A hatékony belső kommunikáció megteremtésének alapvető feltétele, hogy a vezetők elvárják és támogatják a nyitott, kétirányú kommunikációt, hogy rendelkezésre álljanak a megfelelő kommunikációs hálózatok és csatornák, melyek biztosítják az információ folyamatos áramlását.

Nem utolsó szempont, hogy a szervezet összes dolgozója rendelkezzen az optimális kommunikációs képességekkel, illetve ennek hiányában megoldható legyen képzésük.

4.2. Külső kommunikáció fejlesztése:

A külső kommunikáció a Hivatal teljes kapcsolatrendszerét foglalja magában, amelyet a nyilvánossággal ápol. A Polgármesteri Hivatal esetében ez jelenti mind az egyes költségvetési szervként alapított intézményekkel, a civil szervezetekkel, az ügyfelekkel, a sajtóval és a magánszféra egyéb szereplőivel való kapcsolattartást. A fejlesztés érdekében a legfontosabb előfeltétel a megfelelő kommunikációs csatornák kiépítése, illetve a kommunikáció kétoldalúvá, kölcsönössé tétele. A jó külső kommunikáció érdekében modern PR menedzsment módszerek alkalmazása nem elhanyagolható.

5. Szolgáltatási színvonal növelésének szükségessége

Az elmúlt években az ügyfél-elégedettség növelésére sok lépést tettünk. Kiemelt hangsúlyt kap az ügyfélszolgálatunk színvonalának emelése, nagyon fontos az ügyfelek megfelelő szintű kiszolgálásának biztosítása.

Békés Város Önkormányzata Polgármesteri Hivatalának célja, hogy működési keretei között magas színvonalú szolgáltatást nyújtson ügyfeleinek, szem előtt tartva az esélyegyenlőség, szakszerűség és ellenőrizhetőség elveit, valamint azt, hogy a közigazgatás intézményi, szervezeti értékeinek dominanciája helyett a hangsúly az ügyfelek kiszolgálása felé forduljon.

A szolgáltatások fejlesztésének első és alapvető lépése, hogy **definiáljuk és szabályozzuk szolgáltatásainkat.**

A szolgáltatásaink szabályozása jelenti:

- a szolgáltatás induló- és végpontjának lerögzítését, a végrehajtandó tevékenységek folyamatszerű meghatározását;
- a szolgáltatásokkal szemben támasztott igényeket;
- a szolgáltatás eredményeként előálló eredmények tartalmának, formájának és határidejének rögzítését.

6.1 Etikai elvek

Az állampolgárok megelégedettségének elérése érdekében és a közszolgálat iránti elkötelezettségünk jeleként a Polgármesteri Hivatal apparátusa ügyfelei számára mindenkor biztosítja:

- a pártatlan és humánus bánásmódot

- egyenrangú partnerként kezeljük a közszolgáltatások igénybevevőit
- garantáljuk, hogy munkatársaink szakszerűen végzik el a feladataikat
- garantáljuk, hogy az információkat munkatársaink bizalmasan kezelik
- arra törekszünk, hogy a tevékenységünk végzése során megelőzzük az olyan helyzeteket, ahol valódi vagy potenciális érdekkonfliktusok merülhetnek fel.

6.2 Erőforrás-elosztás

Feladataink ellátása során törekszünk:

- a rendelkezésünkre bocsátott erőforrások hatékony felhasználására,
- köztisztviselők képzésével, és más eszközökkel az ügyintézés színvonalának folyamatos javítására.

6.3 Ügyfélközpontúság

Az ügyfélközpontúság a szolgáltatások folyamatszerű kezelésével javítható számottevően. Ezért célunk egy olyan mérési rendszer megteremtése, amely biztosítja a visszajelzést az ügyfelek elégedettségéről, másrészt a szolgáltatásokról visszaérkező észrevételek, értékelések alapját képezhetik a folyamatos fejlesztésnek. Az ügyfélközpontúság fejlesztésére számos lehetősége nyílik Önkormányzatunknak:

- a szervezeti struktúránknak a szolgáltatásainkhoz való illesztésével;
- a döntési hatáskörök szolgáltatásokhoz rendelésével;
- az ügyfél-elégedettség mérésének, fejlesztésének kidolgozásával;
- a szolgáltatások menetének átalakításával;
- az elektronikus közigazgatás lehetőségeinek kihasználásával;
- a belső kultúra folyamatos átalakításával, a szolgáltatói magatartás megteremtésével;
- a belső kompetenciák fejlesztésével.

Az utóbbi két szempont nagyon lényeges Önkormányzatunk számára, mivel komoly hangsúlyt szeretnénk helyezni a **szolgáltató kultúra** megteremtésére, illetve a belső kompetenciák fejlesztésére, hogy a szolgáltatások mentén megteremthető legyen az erőforrások hatékonyabb felhasználása.

Az alaptevékenységet támogató tevékenységek esetében is akkor javítható leginkább a működés színvonala és hatékonysága, ha „belső szolgáltatásként” értelmezzük azokat, azaz **tervezzük és mérjük az igénybevételüket**.

A szolgáltatási színvonal fejlesztése természetesen kiterjeszhető az Önkormányzat hivatali szervezetének, szervezeti egységeinek egymás közötti teljesítményátadására is.

Úgy véljük, hogy a szolgáltatási szemlélet előtérbe kerülésével nemcsak az ügyfél-orientáció javul, hanem a közigazgatási feladatok pénzügyi és minőségi paramétereinek megtervezése és folyamatos kontrollja is jobban biztosítható.

6. Partnerség erősítésének szükségessége

A civil szerveződések a legtöbb esetben valamely meghatározott lakókörnyezet életfeltételeinek javítását tűzik ki célul.

A közös cél alapján Békés Város Önkormányzata Polgármesteri Hivatala és a civil szervezetek együttműködése elvi és gyakorlati alapon is indokolt, amely többet jelent a civil kezdeményezések felkarolásánál. Tudatosan kiépített kapcsolatrendszer és a szolgáltatások nyújtásának megtervezése együttesen azt eredményezhetik, hogy a non-profit szervezetek részt vállalhatnak Önkormányzatunk feladatainak ellátásában.

Az ilyen típusú szolgáltatásszervezéshez szükséges, hogy az Önkormányzat is egyre inkább szervező, koordináló szerepet játsszon. Annak ellenére, hogy ilyen módon a közvetlen feladat-ellátás részaránya csökkenhet, mégis tudatosan alakíthatjuk, irányíthatjuk a településünk életét.

Az önkormányzati feladatok, szolgáltatások, megértése tesz képessé bennünket arra, hogy a feladatok sajátosságai, mennyisége és minősége alapján mérlegeljünk, hogy melyek ellátásánál jöhet szóba a civil szervezetekkel történő együttműködés, illetve milyen mennyiségi és minőségi feltételeket kell kikötnünk az önkormányzati finanszírozás fejében.

Az egyes szolgáltatások mennyiségi, minőségi mutatói alapján lehet megszabni és mérhetővé tenni a szakmai minőségi követelményeket. A költségmutatók alapján objektív módon tudjuk megítélni, hogy a közvetett vagy a közvetlen feladat-ellátási forma nyújt-e kedvezőbb, költséghatékonyabb megoldást.

Az utóbbi években egyre szorosabb partnerségi, együttműködési viszony kialakulása figyelhető meg a vállalkozói szférával. A Vállalkozói Alapból az arra pályázatot benyújtó kis- és középvállalkozások számára nyújtunk támogatást, melynek célja, hogy az új munkahelyeket teremtő, illetve azokat megtartó vállalkozásokat jobb helyzetbe hozzuk, ezáltal közvetve hosszú távra új munkahelyeket teremtsünk. A kooperáció és a kommunikáció lefolytatására Vállalkozói Tanács alakult.

7. Humán erőforrás menedzsment

Az 1989-90-es rendszerváltás, és következményeként a gazdasági struktúra átalakítása a közszolgálatban is szükségessé tette, hogy a politikailag determinált személyügyi adminisztrációt a tudományosan megalapozott emberi erőforrás irányítása, kiválasztása, motiválása, fejlesztése, a munkajogi viszonyok új szellemű kezelése váltsa fel az esélyegyenlőség és a hatékonyság szellemében. A hivatali munka minősége nagymértékben a személyi állománytól függ. Az egyes munkakörök kialakításakor nagy körültekintéssel kell eljárni, fontos, hogy pozícióra tervezzünk, ne konkrét személyre (**szervezeti struktúra**). A munkaköröket készségek, eredmények, feladatok, felelősség és beszámolás/beszámoltatás mentén határozzuk meg. A Hivatali munkánk hatékonysága és presztízse eléréséhez alapvető feltétel a munkaposztokra vonatkozó követelményrendszer kidolgozása, és korrekt munkaköri leírások elkészítése. A törvényi szabályozás utóbbi időben lezajlott módosításainak köszönhetően szigorodott a kiválasztási rendszer, melynek hatására a képesítési követelmény alapján csak megfelelő szakképzettséggel rendelkező személyek kerülhetnek köztisztviselőként alkalmazásra. A pályázati kötelezettség és a versenyalapú kiválasztás bevezetésével hosszabb távon javul a hivatali munka minősége, és a köztisztviselőkkel szembeni társadalmi bizalom is várhatóan erősödni fog.

A kiválasztásra került, megfelelően kvalifikált munkaerő teljesítményének fokozásához szükség van a rendszeres továbbképzésre, a motivációra, a személyes szakmai karrier építésének biztosítására. Ehhez szükség van a teljesítmény mérésére, értékelésére, (amiről a korábbiakban már tettünk említést), amelynek komplex célokat kell szolgálnia. Hozzá kell járulnia a kiemelt, stratégiai célok megvalósításához, a szervezeti működés hatékonyságának növeléséhez, és az egyes köztisztviselőt érintő egyéni célok elérésében is segítséget kell nyújtania (például: a köztisztviselők elégedettségi szintjének, motivációjának növelése, az egyéni karriercélok elérése, az egyéni teljesítményhez igazodó ösztönzési rendszer kialakítása).

A munkatársaknak számtalan terhelő tényezővel kell naponta megküzdenie, amelyek hatására stressz alakulhat ki, ami növeli a hiba lehetőségét. A munkahelyi stresszt kiváltó tényezőkkel több módon lehet megbirkózni: megfelelő időbeosztással, relaxációs gyakorlatokkal, a gondolkodásmód szabályozásával. Az olyan munkaköröknél, ahol több személy szorosabb együttműködése elengedhetetlen, megfelelő kommunikációval hatékonyan feloldhatóak a munkahelyi konfliktus helyzetek. A stresszel való megküzdési stratégiák különböző tréningekből, gyakorlatokból, és minél több verbális kommunikációból épülnek fel.

A humán erőforrás gazdálkodás leghatékonyabb módja a belső tartalékok kiaknázása, melyhez jó eszköz belső képzések szervezése, biztos alapot adva ezzel a közigazgatás szakmaiságának.

V. Terminusok

Békés Város Polgármesteri Hivatala szervezeti fejlesztési stratégiájában meghatározott célok megvalósításához azért nem tervezünk konkrét terminust, mert magában foglalja a strukturális változások legrövidebb időn belül történő megvalósításán át a humán erőforrás gazdálkodás évtizedekre előremutató követelményeit. Ugyanakkor szükséges, hogy a Polgármesteri Hivatal időről időre felülvizsgálja a szervezetfejlesztési stratégiában meghatározott célok megvalósulását. Ezért a három évenkénti felülvizsgálatot javasoljuk annak érdekében, hogy a megállapított irányvonalak mentén halad-e a megvalósítás, és ennek megfelelően a Képviselő-testület ülésére napirendre kell tűzni a stratégia megvalósulásáról szóló beszámolót, elemzést.