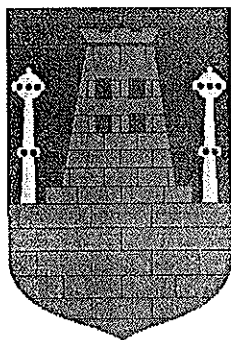


# Simontornya Város Önkormányzatának szervezetfejlesztési stratégiája



2008.



## Tartalomjegyzék

I. Bevezetés .....	3
II. A szervezetfejlesztés fogalomrendszere .....	4
III. Önkormányzatunk szervezeti stratégiájának célja és beavatkozási területei (vertikális elemek) .....	5
V.1 Szervezeti teljesítmények fejlesztése (célterület) .....	6
IV.1.1 Folyamatok fejlesztése (alterület) .....	6
IV.1.2 Informatizálás alterület .....	7
V.2 . Humán gazdálkodás fejlesztése (célterület) .....	8
IV.2.1. Munkakör-elemzés, értékelés alterület.....	8
IV.2.2. Emberi erőforrás biztosítása, fejlesztése, alterület.....	8
IV.2.3. Teljesítményértékelés és ösztönzésmenedzsment alterület.....	9
IV.2.4 Szervezeten belüli kommunikáció és munkaügyi kapcsolatok alterület.....	10
V.3 Külső kapcsolatmenedzsment projekt (célterület).....	10
IV. Szervezetfejlesztési stratégiánk megvalósításának operatív lépései (horizontális elemek) .....	10
V. Mellékletek .....	12
V.1 1. számú melléklet – szervezeti ábra .....	12
V.2 2. számú melléklet - Az önkormányzati szervezetfejlesztés feltételrendszerének SWOT elemzése .....	13
V.3 3. számú melléklet - Önkormányzati hivatalunk szervezetfejlesztésének logikai keretmátrixai.....	14

## I. Bevezetés

Önkormányzatunk felismerte, hogy stratégiatervezésre ott van szükség, ahol a megoldandó kérdések az alábbi ismérvek valamelyikével rendelkeznek:

- egy önkormányzat egészére vagy nagy részére kihatnak,
- időben hosszú a lefutásuk,
- jelentős erőforrásokat igényelnek,
- nagyobb változásokra vezethetnek egy önkormányzatban.

Az önkormányzatunk szervezetfejlesztése jelenleg még közép-, illetve hosszú távú beavatkozásokat és ennek megfelelő időtávú tervezést kíván. Szervezetfejlesztési igényünk általában korábban létrehozott szervezeti elveken alapul; amelyek viszont nem élhetik túl a közigazgatás korszerűsítését támogató technológiát terjedését (e-közigazgatás). Látjuk, hogy a szervezetfejlesztés bevezetésének megtervezése és kivitelezése, valamint e folyamatok irányítása speciális szakértelmet követel, és ilyenből mindig hiány van. Parancsoló igény tehát, hogy a rendelkezésre álló szakértelmet a lehető legjobban használjuk ki, valamint hogy az utánpótlását és fejlesztését tervszerűen végezzük..

Önkormányzatunk is érzékenyen reagál a központi kormányzat reformtörekvéseire. Ez megköveteli, hogy hivatalunk szervezete megfeleljen a reformtörekvésekhez szükséges elvárásoknak; valamint hogy a változásokat gyorsan és hatékonyan valósítsuk meg válaszul a központi kormányzat közigazgatási reformjai irányvonalainak módosulásaira. Önkormányzatunk szervezetfejlesztésének tervezési és bevezetési folyamatai ezen igényeket tükrözik.

A szervezetfejlesztés- stratégiánk általánosságban magában foglalja:

1. önkormányzatunk felső vezetésének részéről a követendő irányvonal kijelölését, valamint elkötelezettségük kinyilvánítását a szervezetfejlesztés hivatalunkban betöltendő fontos és egyre bővülő szerepére vonatkozóan,
2. az irányítási és műszaki koncepciókat, amelyek meghatározzák azokat a módszereket és alapszabályokat, amelyek segítségével önkormányzatunk szervezetfejlesztésének kialakítása, bevezetése és folyamatossága majd történik,

Mivel önkormányzatunknál a költségvetési és az emberi erőforrások éves tervezési ciklusnak vannak alávetve ezért a szervezetfejlesztéssel foglalkozó stratégiatervezésnek be kell illeszkednie az ilyen tervezési ciklusokba. Emiatt készül el ez a hosszabb távú stratégiai elképzelésünk, amely előre jelzi, hogyan hasznosítsa önkormányzatunk a szervezetfejlesztés előnyeit. A stratégiánk emellett alkalmas az eredmények és a követett irányvonal éves felülvizsgálatára. Ez a felülvizsgálat aktuális adatokat szolgáltat a költségvetés és az emberi erőforrásterveknek. Tehát a szervezetfejlesztés bevezetésének általános felülvizsgálata része kell, hogy legyen egy önkormányzat feladatainak, illetve a központi kormányzat szintjén megfogalmazott reformok, a vonatkozó jogszabályok változásainak összehangolásának, illesztésének.

## II. A szervezetfejlesztés fogalomrendszere

A szolgáltatási színvonal a hivatalon belül és a hivatal és a külvilág kapcsolatát tekintve más-más formában testesül meg. A kifelé irányuló tranzakcióknál a szolgáltatási színvonal mértéke az ügyfélközpontúságban (milyen gyorsan, pontosan tudjuk az ügyfeleinket kiszolgálni) jelenik meg, míg a hivatalon belül a hatékony (folyamat és költséghatékonyság) működést értjük alatta.

A szervezetfejlesztés a **legfelsőbb menedzsment szintjén támogatott**, hosszú távú erőfeszítés arra, hogy **javítsuk a szervezet problémamegoldó és megújulási folyamatait**, a szervezet kultúrájának egy hatékonyabb és együttműködő diagnózisán és menedzselésén keresztül – különös tekintettel az állandó vagy alkalmi csoportmunkára, valamint csoportok közötti kultúrára.

A legfelsőbb menedzsment támogatása meg kell, hogy haladjon a hallgatólajos jóváhagyást, azaz a vezetés tagjai irányítják és támogatják is a folyamatot, melyben maguk is aktívan részt vesznek.

Problémamegoldó folyamatnak tekintjük azokat az eljárásokat, amelyek során egy szervezet elvégzi a lehetőségek és a környezet kihívásainak elemzését és a válaszreakciók kidolgozását. A problémamegoldó folyamatok javításának fogalma összefüggésben van a szervezet „megújulási folyamatainak” javításával, mely egy szélesebb fogalomkör.

A szervezetfejlesztés megvalósítás során kiemelten tekintettel kell lenni a kultúrára, ami az uralkodó értékmentákat, magatartásokat, meggyőződéseket, feltételezéseket, elvárásokat, tevékenységeket, kölcsönhatásokat, normákat és érzéseket (az érzelmeket is beleértve) és ezeknek tárgyiasult megjelenítési formáit jelenti.

Kultúra meghatározásunkba beleértjük az „informális rendszert” is, amely az érzelmeket, informális cselekedeteket és kölcsönhatásokat, csoportnormákat és értékeket foglalja magába. Bizonyos tekintetben az informális rendszer a szervezeti élet rejtett vagy elfojtott területe, a „szervezeti jéghegy” rejtett része, és különösen nagy szerepet tulajdonítunk neki, mert úgy gondoljuk, hogy a közigazgatásban kiemelten magas morális szintnek kell megvalósulnia. Fontosnak tartjuk ugyanakkor, hogy a szervezetfejlesztés egy olyan folyamat, melyben az emberek alakítják a szervezet kultúráját, nem pedig a kultúra alakítja az embereket.

Szervezetfejlesztési erőfeszítéseink ennek megfelelően mind a formális, mind az informális rendszerre koncentrálnak, tehát a szervezetfejlesztési program formális legitimizálódása után, fontosnak tarjuk az informális rendszerbe történő beavatkozást is abban az értelemben, hogy az észlelések, magatartások és érzelmek rendszerint azok az adatok, melyekkel szembe kerülünk.

A fogalomkör vizsgálata után a szervezetfejlesztést úgy fogadjuk el, mint a szervezeti hatások kezelésére, a változások során megváltozott szerepű, feladatú és létszámú szervezeti egységek támogatására irányuló, hosszú távú folyamatot, melynek célja egy adott probléma megoldásától kezdve egészen a teljes szervezet megújulásáig tarthat.

### III. Önkormányzatunk szervezeti stratégiájának célja és beavatkozási területei (vertikális elemek)

Az önkormányzatunk a település működése és fejlődése érdekében az alábbi területeket tekinti stratégiai fontosságúnak:

- infrastruktúra,
- gazdaságfejlesztés,
- foglalkoztatás,
- oktatás,
- környezetvédelem,
- egészségügyi alap- és szakellátás,
- közművelődés, kultúra, sport,
- turizmus, rendezvények,
- **közigazgatási feladatok.**

Az önkormányzat működésével kapcsolatos közigazgatási feladatok teljesítése során elsődleges célunk a lehető legmagasabb színvonalon történő szolgáltatásnyújtás az ügyfelek számára.

A szervezetfejlesztési stratégiánk létrehozásának célja, hogy hivatalunkban egy olyan ideálisan hatékony szervezetet hozzunk létre,

- amely képes a meghatározott célok elérésére és a tervek teljesítésére,
- ahol a döntések a megfelelő szinteken vannak,
- zavartalan a kommunikáció, a konfliktusok és a problémák kezelése egységes.

A szervezetfejlesztési tevékenységünk az alábbi területekre terjed ki:

1. szervezeti teljesítmények fejlesztése,
2. humángazdálkodás fejlesztése,
3. külső kapcsolatmenedzsment fejlesztése.

A célok és a célterületek összefüggését egy mátrixban ábrázoltuk, amelynek sorait a megjelölt célok alkotják, az oszlopokban pedig a célterületeket szerepelnek. A célokat és célterületeket egy mozaik-készlet elemeinek tekintjük, ma mátrix biztosítja azt a szerkezeti modulrendszert, ami bármilyen irányban (bővítés, szűkítés) mozgatható. A következő mátrixban feltüntetett értékek megmutatják, hogy összességében, illetve az egyes célterületeken belül mekkora jelentőséggel bírnak a különböző elérni kívánt jellemzők. Ez a rangsor fontos szerepet kaphat a projektek tervezésénél.

A stratégiánk megvalósításához készített logikai keretmátrixot a 3. számú mellékletben mutatjuk be.

1. táblázat - Önkormányzati szervezetfejlesztési mátrix

Szervezet jellemzői	Célterületek		
	szervezeti teljesítmények fejlesztése	humángazdálkodás fejlesztése	külső kapcsolatmenedzsment fejlesztése.
Képes a meghatározott célok elérésére és tervek teljesítésére	5	4	3
A döntések a megfelelő szinteken vannak	5	2	1
Zavartalan a kommunikáció, a konfliktusok és a problémák kezelése egységes.	4	3	5

A továbbiakban bemutatjuk, hogy a 3 célterületet milyen alterületekre osztottuk.

### *V.1 Szervezeti teljesítmények fejlesztése (célterület)*

A magyar önkormányzatok változó és egyre nagyobb számú feladattal szembesülnek. Egyre több kötelező feladatot kell ellátniuk, a piacgazdaságra való áttérés egyre több követelményt támaszt velük szemben. Ezen túlmenően fel kell készülni a Kormány helyi önkormányzati rendszer továbbfejlesztési koncepciójának helyi végrehajtására, valamint a kistérség önkormányzatainak döntésén alapuló Többcélú Kistérségi Társulásos (TKT) együttműködési területek és intézmények bővülése szakmai háttérének biztosítására.

Várható, hogy hatékonysági, költségtakarékossági okokból a Kormány döntése alapján a körzetközponti jegyzői hatáskörök bővülni fognak. Ennek kilátásba helyezett területei pl. a szabálysértési, birtokvédelmi ügyek, amelyek személyi feltételei megfelelő szakember felvételével biztosítható. A Többcélú Kistérségi Társulásos együttműködés bővülésének lehetséges és költségvetési támogatással ösztönzött területei jelenleg a közoktatási és szociális ágazatban vannak.

**A szabályozásnak és a változó környezetnek való megfelelésen túl a szervezeti teljesítmények fokozásához végre két alterületen kell változtatásokat végrehajtani.**

#### **IV.1.1 Folyamatok fejlesztése (alterület)**

A folyamatracionalizálás a Hivatal által ellátott mindkét fő feladatcsoportra vonatkozóan el kell végezni. Az egyik az államigazgatási és önkormányzati hatósági ügyek intézése, a másik pedig az önkormányzat működésével (bizottságok és az önkormányzat döntéseinek előkészítésével és végrehajtásával) kapcsolatos feladatok.

A hatósági ügyintézés objektív minőségi mutatója az ügyintézési határidők betartása, jogorvoslati kérelmek eredményessége, törvényességi felügyeleti ellenőrzések megállapításai. Szubjektív minőségi mutató az (ügyféli és ügyintézői) elégedettség és a beérkező panaszok száma, amelynek mérése a minőségbiztosítási rendszer működtetésével valósulhat meg. Ennek személyi és anyagi feltételei azonban a Hivatalban jelenleg nem biztosítottak.

Gyenge pontok a minőségi szolgáltatások nyújtásában:

- a leterheltség és a specializáció által probléma a munkatársak helyettesítésének megszervezése, az ügyfélfogadási idő teljes lefedése érdemi szakhelyettesítés
- e-közigazgatásra történő felkészülés, a fokozatos bevezetés személyi és anyagi feltételeinek biztosítása,
- ügyfél-tájékoztatás kiterjesztése.

Az önkormányzat működéséhez kapcsolódó feladatok ellátása rendkívüli leterheltséget jelent, mivel az előterjesztések komplexitásának, jogszerűségének biztosítása mellett törekedni kell a döntések gyors, mindemellett pontos és hatékony végrehajtására.

Gyenge pontok a testületek kiszolgálásában:

- előkészítési, végrehajtási kompetenciák pontos meghatározása,
- határidők tartása és az előterjesztések komplex jellegének biztosítása között feszülő ellentmondás,
- a végrehajtásért felelős partner passzivitása késedelmet okoz.

E gyenge pontok felszámolásának lehetséges módja, ha egy-egy témában már az előkészítés szakaszában rendelkeznek a bizottsági elnökök, tanácsnokok a szakmai háttéranyag ismeretével és ezeket a döntés előkészítés során kommunikálni tudják az érintettek felé. Ilyen háttér információk birtokosai a bizottsági referensek, kistérségi együttműködési területeken pedig a munkaszervezet vezetője. E kapcsolatok működhetnek spontán, aktuális témákhoz kötötten, de akár intézményesített keretek között is pld. havi rendszerességgel.

A folyamatok fejlesztése alterülethez tartozik még a fizikai környezet racionalizálása, miszerint a különböző szervezeti egységek elhelyezkedését újra kell gondolni aszerint, hogy az egymással szoros működési kapcsolatban lévő egységek fizikailag is közel helyezkedjenek el, az ügyféláramlás ne zavarja a munkavégzést.

#### IV.1.2 Informatizálás alterület

Kihívás a hivatali munkavégzésben az **elektronikus közigazgatás** bevezetésére történő felkészülés és az e-ügyintézés megvalósítása, ami azt jelenti, hogy a hivatalban dolgozóknak rendelkeznie kell a munkavégzéshez szükséges informatikai végzettséggel vagy/és jártassággal, fontos az informatikai rendszer hatékony üzemeltetése és a kor követelményeinek megfelelő honlap fenntartása. Az Önkormányzat hosszabb távú feladata a **közigazgatási folyamatok, ügyintézés informatizálási lehetőségeinek megteremtése**. Ennek érdekében fel kell mérni a lehetőségeinket, illetve olyan informatikai fejlesztést kell véghezvinni, amely ennek gyakorlati megvalósítását lehetővé teszi. Az ügyintézési folyamatok informatikai támogatásával gyorsabb, költséghatékonyabb, egyszerűbb ügyintézés valósítható meg, amely az ügyfelek/állampolgárok elégedettségét növeli. Az önkormányzatnak úgy kell kialakítani szervezetét, s elsősorban a Hivatal szervezetét, amellyel biztosítani tudja a költséghatékonyabb, átláthatóbb működést, illetve lehetővé tudja tenni az állampolgárok igényeinek megfelelő gyors és korszerű ügyintézését. Ennek érdekében a működési folyamatok felülvizsgálata, optimalizálása, illetve a folyamatok korszerűsítése szükséges. Fontosnak tartjuk továbbá a hivatali dolgozók továbbképzését.

Az informatizálás azonban csak egy eszköz, amely képes segíteni a folyamatokat, de ehhez szükséges a belső folyamatok pontos ismerete és mérési pontok kialakítása. A mérési pontok szerepe a hatékonyság kérdéskörében is fontos, hatékony működés pedig csak folyamatos ellenőrizhetőség mellett valósul meg.

## ***V.2 . Humán gazdálkodás fejlesztése (célterület)***

Az önkormányzatunk számára általánosságban véve az alábbi emberi erőforrás célok a legfontosabbak:

- Minőségi szolgáltatások nyújtásával magas teljesítmény elérése,
- Megfelelő számú szakértelemmel és gyakorlattal rendelkező alkalmazott foglalkoztatása,
- Alacsony szintű fluktuáció és hiányzás.

Az emberi erőforrás tervezés funkciói kölcsönösen egymásra épülnek és a források hatékony felhasználását segítik elő az egyéni és szervezeti célok egyidejű figyelembe vételével, végső cél pedig a szervezeti hatékonyság biztosítása. Felsorolt céljaink megvalósítása éppen ezért összetett feladat és ennek érdekében a különböző emberi erőforrás menedzselési funkciókat kívánjuk kezelni:

### **IV.2.1. Munkakör-elemzés, értékelés alterület**

Meg kell határozni az egyes munkakörök relatív súlyát (fontosságát) a szervezeten belül; a betöltéséhez szükséges képesség illetve kompetencia mekkora értéket képvisel a szervezetben. Pontos munkaköri leírások készítése: a munkavégzési kontroll biztosításához.

### **IV.2.2. Emberi erőforrás biztosítása, fejlesztése, alterület**

A legfontosabb szempont a megfelelő kompetenciákkal rendelkező munkatársak kiválasztásának képessége. Figyelemmel kell lenni az önkormányzati, hivatali feladatok speciális mivoltára, aminek következtében egyes területen problémát okoz új munkatársak felvétele (hiányzik a megfelelő végzettség és gyakorlat) kiváltképp a gazdasági vezető, számviteli, költségvetési-gazdálkodási munkatársak esetén. Nem vonzó az egyetemek, főiskolák államháztartási, költségvetési szakos képzése a fiatalok számára, mert a közszféra messze alulmarad a versenyszférával szemben a bérversenyben. Ugyanez mondható el a mérnöki végzettséget igénylő munkakörökben.

Egyes igazgatási munkakör ellátása szakvizsgálóhoz, szakképesítéshez kötött, így figyelmet kell fordítani a munkakör betöltéséhez a jogszabályok által előírt képesítések megszerzésére, vizsgák letételére, a képzéseken való részvételre. Ugyanakkor ezen képesítések megszerzése rendkívül költséges és időigényes, ezért egy-egy kieső munkavállaló nehezen pótolható. Ezeken a területeken a „váratlan” eseményekre (tartós helyettesítésekre) is fel kell készülni képzés útján történő tartalékállomány biztosításával.

A köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. Törvény 33. § alapján a jegyzőnek éves továbbképzési tervet kell készítenie, amely tartalmazza az iskolarendszerű és iskolarendszeren kívüli továbbképzéseket (közigazgatási alapvizsga, szakvizsga, ismeret szinten tartó és fejlesztő képzések).



Mindezek mellett programot kell kidolgozni (karrierút) a megfelelő kompetenciával rendelkező tehetséges, szorgalmas szakemberek megtartására, ezáltal a vezetői posztok betöltésére alkalmas emberek személyek kinevelésére.

#### **IV.2.3. Teljesítményértékelés és ösztönzőmenedzsment alterület**

A szervezeten belüli bérstruktúra kialakítása, a bérek piaci versenyképességének biztosítása, béren kívüli juttatások rendszerével, ahol a teljesítményértékelés ad visszajelzést az alkalmazotti teljesítményekről.

A köztisztviselőket érdekeltté kell tenni a minőségi munkavégzésben, érezniük kell mind az erkölcsi, mind az anyagi megbecsülést a hatékony és működőképes hivatali működés érdekében.

2006-ban új típusú teljesítményértékelés került bevezetésre kormányzati illetve az országos hatáskörű szervek szintjén, amely az önkormányzati hivatalokban ajánlás jelleggel alkalmazható 2009-től.

A kormányzati törekvés a változtatásra szintén azt mutatja, hogy az eddigiekben kötelező jelleggel alkalmazott teljesítményértékelés rendszere nem alkalmas a valóságos helyzetet visszatükröző objektív értékelésre. Ennek oka egyrészt a közigazgatási rendszer speciális jellege, amely a közhatalom gyakorlásából fakad. Ennek a követelményrendszernek kell elsősorban megfelelni (jogszabályok pontos betartása, ügyfelek elégedettsége, szolgáltató közigazgatás megteremtése), így a versenyszférában alkalmazható mutatók és mérési módszerek a közigazgatásban vagy nem alkalmazható vagy alkalmazásuk jelentős torzítást eredményez az értékelés folyamán. Nem elégséges a mennyiségi alapon mérni, az egyes területek pedig nehezen mérhetők. Ezek leginkább a konkrét mérési paraméterek hiányára vezethető vissza.

Összegezve elmondható, hogy a közigazgatásban jelenleg nem megoldott a köztisztviselők motiválásának igazságos és a közösség számára is elfogadható, tényekkel alátámasztható rendszernek kidolgozása és hiányoznak a premizálási rendszerhez szükséges források.

Stratégiai cél a bérfeszültségek kezelése, hogy semmilyen dimenzióban (munkakör, beosztás, végzettség, minőség, felelősség szempontjából) ne lehessen aránytalanságokkal terhelt a rendszer. Ehhez szükséges a tényekkel és indoklással alátámasztott differenciálás alkalmazása, mindez olyan módon, hogy ne csak egymás rovására szerezhessenek előnyt a dolgozók.

A motiváció megteremtéséhez használhatóak bizonyos mutatók az egyes ügýtípusok területén, más területeken viszont szinte lehetetlen az objektív mérés, összehasonlítás.

Használható mérőszámok a következők:

- ügyiratszám egyes ügyintézőnél
- az eljárás minőségének vizsgálata, eljárási határidők, eljárási cselekmények pontos betartása és dokumentálása, nyomon követhetősége,
- fellebbezések száma és az eredeti határozatok helybenhagyásának száma
- ügyfelek elégedettsége, panaszok száma
- a felettes szerv által végzett ellenőrzések eredményeinek vizsgálata

Mérőszámként nem megjeleníthető, de a munkavégzés minőségét jellemző tények, amelyeket a munkatársak és a vezetők értékelésében meg lehet jeleníteni:

- a munkavégzéshez történő morális hozzáállás

- munkaidő pontos betartása vagy a többletfeladatokhoz igazodva önkéntes túlmunka
- a kollégák önkéntes, vezetői utasítás nélküli folyamatos segítése kollégáik, és munkájukhoz kapcsolódó egyéb személyek (intézmények) tekintetében
- az ügyfelekkel történő humánus bánásmód, mely nem csak a konkrét ügy intézésére terjed ki.

E mérőszámok és minőségi mutatók alapján a jövőben személyi ösztönző-rendszert kialakítása.

#### **IV.2.4 Szervezetten belüli kommunikáció és munkaügyi kapcsolatok alterület**

A jó kommunikáció segíti a célok elérését, növeli a szervezeti és egyéni teljesítményt egyaránt. Ezen kívül lehetőséget ad az új szemléletű gondolkodás és elvárások közvetítésére valamint a változásokkal járó feszültségek csökkentésére.

A Hivatalban fontos a vezetői megbeszélések színvonalának magas szinten történő megvalósítása, amelyeken az osztály- és csoportvezetőkön kívül a bizottsági referensek, az érdekképviselői szerv vezetője is részt vesznek. A vezetői megbeszélések témája a bizottsági és képviselő-testületi ülések előkészítése, a döntések végrehajtásának szervezése, aktuális igazgatási feladatok, jogszabályváltozások, szervezeti, személyügyi kérdések.

#### **V.3 Külső kapcsolatmenedzsment projekt (célterület)**

Különös figyelmet kell fordítani a már meglévő kapcsolatok, partnerségek ápolására, illetve törekedni kell **új együttműködések kialakítására** is. A célok elérése érdekében elengedhetetlen a lakossággal, vállalkozásokkal, civil szervezetekkel, illetve a Kormánnyal való hatékony együttműködés.

A közös erőforrás kialakításának lehetősége adott. A tervezet valóra váltásához hozzájárulhatnak az

- egyének – azon szellemi és technikai tudás, amit e közösség tagjaként a közösség szolgálatába állítanak,
- intézmények, civil szervezetek, vallási felekezetek, illetve más állami, vagy egyéb szervezetek munkájukkal, eszközeikkel, berendezéseikkel és egyéb forrásaikkal,
- üzleti vállalkozások tudásukkal, termékekkel, szolgáltatással, illetve a helyi adó fizetésével, egyéb pénzeszközzel is,
- pályázati források, amelyek lehetővé teszik azoknak fejlesztési lehetőségeknek a kihasználását, amelyet az önkormányzat saját forrásból nem tudna biztosítani.

### **IV. Szervezetfejlesztési stratégiánk megvalósításának operatív lépései (horizontális elemek)**

A stratégiánkat olyan módon kívánjuk tehát megvalósítani, hogy a megjelölt vertikális célterületeken és alterületeken projekteket fogalmazzunk meg, amelyeket az alábbiakban bemutatott módszertani eljárás szerint fogunk megvalósítani.

1. **Indítás** - A szervezet vezetése felismeri a szervezetfejlesztés szükségességét, mert problémákat észlel a szervezet működésével kapcsolatban.
2. **Megbízás és szerződéskötés** - Szervezetfejlesztési tanácsadó megkeresése, az előzetes konzultáció alapján megtörténik a szerződéskötés a közösen megállapított elvégzendő teendőkről.
3. **Adatgyűjtés és elemzés** - A tanácsadó strukturált módszerekkel adatokat gyűjt a szervezetről, és ezek alapján állítja fel a diagnózist.
4. **Visszajelzés** - A tanácsadó az adatok feldolgozása után a levont következtetésekből jelentést készít a menedzsmentnek.
5. **A beavatkozás megtervezése** - A szervezetfejlesztési beavatkozás pontos menetének, a szükséges teendőknek a megtervezése.
6. **A beavatkozás megvalósítása** - A beavatkozás véghez vitele, részeredményeinek folyamatos nyomon követése, értékelése, a szükséges módosítások megtétele.
7. **Kiértékelés** - A program mérhető, deklarált eredményeinek áttekintése, összevetése a célokkal, a következtetések levonása és ismertetése a menedzsment részére.
8. **Utánkövetés** - A program által érintett szervezeti folyamatok újbóli - meghatározott idő eltelté utáni - értékelése, következtetések levonása, a tanácsadóval történő konzultáció keretében.

Jelen stratégia elfogadásával önkormányzatunknál megvalósul az indítás fázisa.

Simontornya, 2008. szeptember 09.



Polgármester



Címzetes főjegyző

P.H.

*V.1 1. számú melléklet – szervezeti ábra*

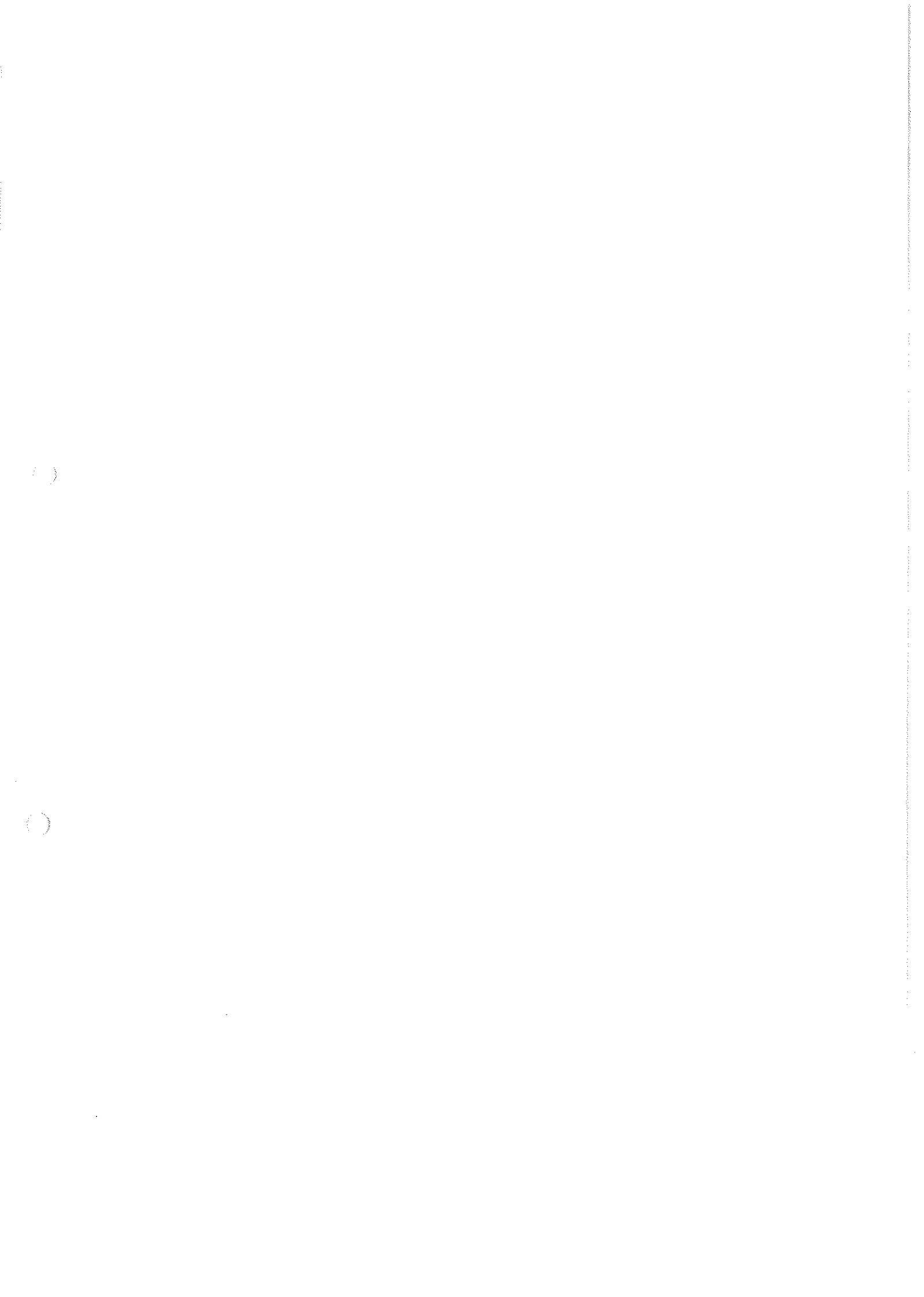
<b>Simontornya Város Önkormányzata</b>			
Képviselő-testület és szervei, tisztségviselője			
Polgármester			
Ügyrendi Bizottság	Pénzügyi – Gazdaságpolitikai Bizottság	Egészségügyi és Szociális Bizottság	Oktatási, Kulturális Bizottság

Az Önkormányzat, mint fenntartó költségvetési szervei:

- Simontornya Város Polgármesteri Hivatala
- Vak Bottyán Általános Művelődési Központ
- „Ószikék” Szociális Szolgáltató Központ
- Városi Könyvtár

Simontornya Város Polgármesteri Hivatala szervezeti felépítése:

- Jegyzői iroda (a jegyző közvetlen alárendeltségében)  
Titkárság  
Városfejlesztési és pályázati referens  
Személyzeti, oktatási előadó
- Közgazdasági Osztály (a közgazdasági osztályvezető közvetlen alárendeltségében)  
Költségvetési Csoport  
Adócsoport  
Fizikai (technikai) alkalmazottak
- Hatósági Osztály (az aljegyző közvetlen alárendeltségében)  
Gyámhivatal  
Okmányiroda  
Igazgatási Csoport  
Műszaki Csoport
- Ügyfélszolgálati Iroda (az Ügyfélszolgálati Iroda – nem önálló szervezeti egységként – a Közgazdasági és a Hatósági Osztályok kijelölt munkatársaiból áll)



V.2 2. számú melléklet - Az önkormányzati szervezetfejlesztés feltételrendszerének SWOT elemzése

Az önkormányzati szervezetfejlesztésére ható tényezők	
Erőségek	Gyengeségek
Célstratégiák megléte	Szervezetfejlesztésre fordítható pénzügyi eszközök
A hivatal köztisztviselőinek attitűdje nyitott az új dolgokra	A hivatal általános hálózati infrastruktúrája
Az önkormányzati portál kiépítettsége megfelelő	A hivatal általános irodai szoftver ellátottsága
	A hivatal általános célszoftver ellátottsága elavult
	A hivatal általános IT struktúrája elavult
	A hivatal általános telekommunikációs infrastruktúrája hiányos
	Az önkormányzati hivatal alkalmazottinak IT képzettsége hiányos
Lehetőségek	Veszélyek
A hivatal munkaerő utánpótlásának biztosítása	Az állami szabályozás követhetősége
A hivatal köztisztviselőinek képzettségi szintjének emelése	A település halmozottan hátrányos helyzete
Az alacsony fluktuáció a hivatalnál	A felsőfokú végzettségűek elvándorlása a településről

V.3 3. számú melléklet - Önkormányzati hivatalunk szervezete fejlesztésének logikai keretmátrixai

Az önkormányzati szervezete fejlesztés stratégia logikai keretmátrix : A szervezeti szolgáltatások működése				
leírás	beavatkozási logika	a sikeresség mutatói	a mutatók mérése:	előfeltételek és rizikófaktorok
<b>stratégiai célok</b>	1. kialakul önkormányzati hivatalunkban az elektronikus ügyintézés és ügyvitel eljárásrendje, az ahhoz szükséges infrastrukturális, szakmai, HR, és szabályozási feltételekkel együtt	1. az elektronikus ügyintézés és ügyvitel eljárásrendje alapján kezelt ügytípusok száma/aránya 2. piacképes elektronikus szolgáltatások száma/aránya 3. az elektronikus szolgáltatásokból keletkező bevétel (HUF)	1. a hagyományosan és az elektronikusán kezelt ügytípusok nyilvántartása megrendelt, illetve megvásárolt elektronikus adathordozók nyilvántartása 3. letöltések nyilvántartása 4. elektronikus adathordozó előfizetések nyilvántartása	X
<b>projektcélok</b>	1. kialakul és megszilárdul a megfelelő szakmai-módszertani háttér a szervezete fejlesztés stratégiája, illetve az ahhoz szükséges részstratégiai (adatvagyon-hasznosítás, informatikai stb.) elkészítének a kapcsolódó rövid és középtávú HR fejlesztési terv elfogadásra kerül a tisztviselők hasznosíthatóan és értékelhetően fogadják be az esetleges új fejlesztéseket 5. megoldottá válik az informatikával foglalkozó személyzet fejlesztése és ellenőrzése 6. ismeretszerzési, tájékoztatói alkalmazások szervezése (tanfolyamok, tankönyvek stb.) 8. a fenntartással kapcsolatban rendszeres kiadésként jelentkező igények helyet kapnak az önkormányzatunk költségvetésében 9. az elektronikus ügyintézés és ügyvitel eljárásrendje hatékonnyá	1. elköszült és hatályba lépnek a jövőképből előírt szakmai részstratégiai, programtervek az elektronikus ügyvitel és ügyintézés hivatalos eljárásrendjének kialakításához szükséges hatályos rendletek ECDL-vizsgálóval rendelkező tisztviselők száma 4. szakmai képzés, továbbképzésre fordított forrás mértéke az elektronizáltság fokának fejlesztésére fordított saját erő mértéke	1. teljesítési jegyzőkönyvek rendelkezés 3. költségvetés, könyvelés	1. a források felületes azonosítása hátráltatja a munkafolyamatok összehangolt és hatékony megvalósulását 2. a rugalmatlan szerkezetű eljárásrend nem tud igazodni a változásokhoz és az egyedi elvárásokhoz, az indokolthoz képest növekedhet az erőforrás ráfordítások mértéke 3. nem megfelelő feldolgozás nehezíti az ügyintézés, a visszakeresést, a prezentációt, vagyis a szolgáltatás hasznosulását a nem megfelelő feldolgozás nehezíti az ügyek és az adatok biztonságos tárolását és visszakereshetőségét, a prezentációt, vagyis a szolgáltatás hasznosulását

	<p>válík</p> <p>10. elkészülnek a hivatalunk működése korszerűsítésének feltételeihez szükséges helyi rendeletek a magasabb szintű jogszabályok figyelembe vétele mellett</p> <p>11. önkormányzatunk adatállományai mind az adatstruktúrák, mind adathordozók tekintetében rendezetté válnak</p> <p>12. az elektronizáltság színjének fejlesztéséhez folyamatosan rendelkezésre álló szakismeret és kiszámítható költségvetés elkészül</p>			
<p><b>eredmények</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. az elektronikusan kezelt ügytípusok megnevezése, behatárolása és az ügytípusok azonosítása megtörténik önkormányzatunknál</li> <li>2. kialakul az ügyindítási inputok kezelésének szakmai eljárásrendje és szabályozottá válik annak alkalmazása</li> <li>3. kialakul az elektronikus ügyvitel és ügyintézés szakmai eljárásrendje és szabályozottá válik annak alkalmazása</li> <li>4. kialakul az adattárolás szakmai eljárásrendje és szabályozottá válik annak alkalmazása</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. behatárolt és azonosított elektronikusan kezelt ügytípusok száma/aránya</li> <li>2. elektronikus ügyvitel, ügyintézés, adatkezelés, adattárolás és az adattárolás eljárásrendjét szabályozó rendeletek száma/aránya</li> <li>3. az elektronikus ügyvitel és ügyintézés eljárásrendje által szabályozott szolgáltatások száma/aránya</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ügynyilvántartások, rendeletek,</li> <li>2. jegyzőkönyvek</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. a hibás behatárolás vagy önkormányzatunk vonatkozó rendeleteiben levő eltérés gátolja a megvalósítást</li> <li>2. nem lesznek számon kérhetők a kialakított jogszabályi keretek és az elért szakmai feltételek az ügymenetek elektronizálásának előkészítéséhez, a hivatali SzMSz és a munkaköri leírások aktualizálásához és a szolgáltatások hasznosításának előkészítéséhez</li> </ol>
<p><b>tevékenységek</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. az elektronikusan kezelt ügyek inputjainak meghatározása ellenőrizhetővé teszi az adatforrást és lehetővé teszi körülményeit</li> <li>2. az elektronikus irat érkeztetési folyamatainak szabályozott időhözvetését a határidőket és a gyakorlatilag egységesíti</li> <li>3. a megfelelő HR eljárásrend (pl. SZMSZszmsz, munkaköri leírások) szabályozza az elektronikus ügyke-</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. szakértői felmérések és jelentések készítése</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. információforrások és eszközök a megvalósítás nyomon követéséhez</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. önkormányzati hivatalunk számára érkező (saját laptáskörü eljárás keretében eljárt) elektronikus ügyintézés szarmazási helyének és keletkezési körülményeinek pontos ismerete segíti az azonosítást, valamint az elektronikus eljárás tartalmi és formai elvárásainak, a vonatkozó</li> </ol>



	<p>zéléssel kapcsolódó munkafolyamatok személyi feltételrendszerét az elektronikus ügyirat fizikai elhelyezésének módját (technikáját és technológiáját), valamint konkrét helyének meghatározása alapja a biztonságos tárolásnak</p> <p>5. egy elektronikusan indított eljárás egységesített módszereinek kidolgozása és alkalmazása jelenti a szakmai feltételeit a további feldolgozásnak, hasznosításnak</p> <p>6. mindezekre vetítve szükséges a rendelkezésre álló erőforrások (penzügyi, személyi, technikai, szervezeti) felmérése, a szükségletek meghatározása</p>			<p>szabályozásnak való megfelelés ellenőrzését is.</p> <p>2. az eljárásrend részben szabályozásokat tartalmaz, részben az elektronikus ügyekről szóló tények rögzítésének, illetve a szükséges munkafolyamatok és -körülmények, illetve erőforrások meghatározását</p>
--	--	--	--	--