

**Abony Város Önkormányzat
Képviselő-testülete
2740 Abony, Kossuth tér 1.**

1000-33/2008.

Tárgy: jkv-i kivonat

Készült: Abony Város Önkormányzat Képviselő-testületének 2008. augusztus 28-i üléséről.

Napirend: Abony Város Önkormányzatának szervezeti stratégiája az Önkormányzat, a Polgármesteri Hivatal, valamint az önkormányzati intézmények működését érintő fejlesztési elképzelések

277/2008. (VIII. 28.) sz. Képviselő-testületi határozat

Abony Város Önkormányzat Képviselő-testülete a helyi önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvényben biztosított jogkörében eljárva az alábbi határozatot hozta:

Abony Város Önkormányzat Képviselő-testülete Abony Város Önkormányzatának szervezeti stratégiáját az Önkormányzat, a Polgármesteri Hivatal, valamint az önkormányzati intézmények működését érintő fejlesztési elképzelésekről a határozat melléklete szerint jóváhagyja.

Határidő: 2008. szeptember 30.

Felelős: Romhányiné dr. Balogh Edit polgármester

Végrehajtásban közreműködik: Humán Közszolgáltatások és Munkaügyi Osztály

A határozatról értesül:

1. **Romhányiné Dr. Balogh Edit polgármester**
2. **Dr. Egedy Zsolt alpolgármester**
3. **Dr. Németh Mónika jegyző**
4. **A hivatal valamennyi munkatársa**
6. **Pa-Ku Consulting Bt.** (mint, a pályázat írásával megbízott)
2750 Nagykőrös, Kodály Zoltán u. 3.

K.m.f.

Romhányiné dr. Balogh Edit s. k.
polgármester

Dr. Németh Mónika s. k.
jegyző

Kivonat hitelélül:

Abony, 2008. augusztus 29.

Farkasné Fazekas Mária
jkv.

Abony Város Önkormányzatának

Szervezeti stratégiája

az Önkormányzat, a Polgármesteri Hivatal, valamint az

önkormányzati intézmények

működését érintő fejlesztési elképzelésekről

I. BEVEZETŐ RÉSZ

Abony Város Önkormányzatának Képviselő-testülete és a polgármesteri hivatal törvényes, hatékony és eredményes működésének meghatározó eleme a minőség. Minőség alatt feladat- és hatásköreink ellátást biztosító döntési és eljárási rendszerünk rendezettségét, hatékonyságát és megbízhatóságát értjük.

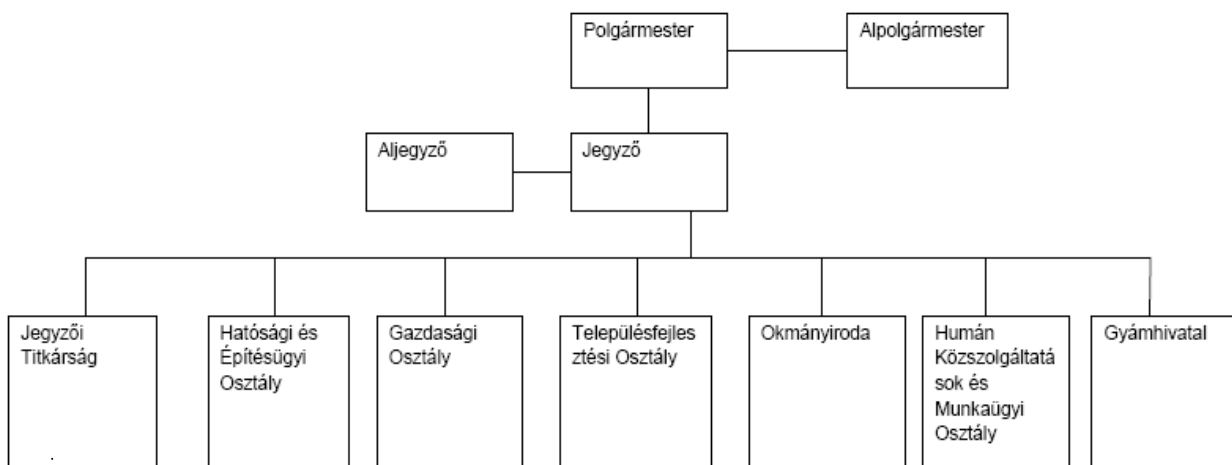
E kritérium egységesen és teljes körűen érvényes valamennyi tevékenységünkre és működésünk folyamataira - a minőségnek a mindennapi munkafolyamatok részeként kell érvényesülnie, ennek megvalósulásához rendkívül fontos a munkatársak aktivitása a közösen megfogalmazott célok érdekében.

A polgármesteri hivatal célja, hogy a szakmai munka színvonala emelkedjen, az intézmények között jól tervezhető szakmai együttműködés alakuljon ki.

A munkafolyamatok ésszerűsítésével, koordinálásával a költségek csökkentésére kell törekedni. A polgármesteri hivatal vezetői, a képviselő-testület és dolgozói arra törekednek, hogy nyitott és tanulni kész szervezetként működve képesek legyenek gyorsan és hatékonyan reagálni a folyamatosan változó feladatokra és igényekre. A legfontosabb cél a lakosság és a hivatallal kapcsolatban álló intézmények, szervezetek elvárásainak teljesítése, valamint az esetleges hibák korrigálása.

Az igények szakszerű, pontos, gyors teljesítéséhez szükséges a megfelelő személyi (jól motivált és képzett dolgozók) és tárgyi (számítástechnika, információs technika) feltételek biztosítása. Elengedhetetlen a már rendelkezésre álló eszközök hatékonyabb kihasználása a dolgozók képzésével, továbbképzésével.

A polgármesteri hivatal egyszerűsített szervezeti felépítését az alábbi séma szemlélteti, amely bemutatja az egységek és vezetők funkcionális és függőségi kapcsolatait.



II. ÉRTÉKRENDEK ÉS STRATÉGIAI CÉLOK MEGHATÁROZÁSA

Miért nehéz a stratégiai tervezés folyamata?

„Azok az emberek akik csak akkor akarnak meggyógyulni, ha az fájdalommentes, hasonlóak azokhoz, akik szorgalmazzák a fejlődést, de csak akkor, ha az nem jár változással.” (Anthony de Mello: Gyógyulás)

Abony Város Önkormányzatának képviselő-testülete az önkormányzat, a polgármesteri hivatal, valamint az önkormányzati intézmények működését befolyásoló értékrendet, célokat és eszközrendszert a hatékony és színvonalas működés érdekében – összhangban az önkormányzat gazdasági programjával, az önkormányzat és intézményei a szervezeti és működési szabályzataival, valamint a hivatal szervezeti és működési szabályzatával, és minőségpolitikájával - az alábbiak szerint határozza meg:

Az önkormányzat saját küldetését alapvetően a küldetésvezérelt / előrettekintő / eredményvezérelt / vállalkozásbarát prioritások mentén fogalmazza meg.

A mindennapi életünkben érezzük, hogy a „helyhatóságtól”, a „helyi közigazgatáson” keresztül, a „települési öngazgatásig” bizony sokféle formája és tartalma lehet a helyi kormányzásnak. A helyi közügyek kezelésének és a közszolgáltatások megszervezésének kultúrája, értékrendje, s az önkormányzat ennek megfelelő felépítése és működése ugyanakkor, nem kap kellő figyelmet. Három karakteres önkormányzati értékrend - 1) igazgatási, bürokratikus, 2) racionális, üzleti, 3) civil, közösségi szellemű¹ - között ösztönösen vagy tudatosan, de mindenképp választunk, valamilyen arányokat teremtünk a települések irányításának gyakorlatában.

A társadalmak három alapvető módszert alkalmaznak arra, hogy az emberek és közösségek szükségleteit előteremtsék. Mindhárom lényegében ugyanazt teszi, de más források felhasználásával, eltérő elvek és szabályok alapján. Sajátos természetüknél fogva a három megoldás a szükségletek más és más fajtáinak kielégítésére alkalmas, ezek az alábbiak:

1.sz.ábra

| Szükségletek | Piaci szervezetekre jellemző | állami szervezetekre jellemző: | civil szervezetekre jellemző: |
|--------------|--|---|---|
| amit nyújt | olyan termék, szolgáltatás, amelyre fizetőképes kereslet van | olyan termékek (közjavak), szolgáltatások (közszolgáltatások), amikre többé-kevésbé mindenkinek szüksége van, akár egyénileg vagy közösen, de nem biztosítható, hogy ki-ki közvetlenül fizessen azokért, mert vagy lehetetlen (például a tiszta levegőért), vagy mert nem lehet az anyagi helyzet | egyéni és közösségi szükségletek kielégítése, ilyen jellegű szolgáltatások biztosítása általában a civil szervezetek tagjai, vagy az általuk előnyben részesített kör számára (például hátrányos helyzetű emberek), |

¹ Részletesebben lásd Gáspár Mátyás, Önkormányzati menedzsment, Erdei Iskola, 1995. 3. fejezet

| | | | |
|-------------------------------|---|--|--|
| | | függvénye (például általános iskolai oktatás), | |
| igénybevételi kényszer | Az emberek szabadon választhatnak, hogy melyik terméket, szolgáltatást veszik igénybe, | a közszolgáltatások nagyobb részénél nincs választási lehetőség, az emberek kénytelenek az adott szolgáltatást igénybe venni (például utak, járdák, köztisztaság, szemétszállítás, parkok és játszóterek, vízellátás), más esetekben van bizonyos választási lehetőség (például orvosi ellátás, iskola), | mind a részvétel, mind pedig a szolgáltatás igénybevétele önkéntes, az öntevékenység a civil szervezetek alapvető jellemzője, kivételes esetekben (például kamarák és más köztestületek) megjelenhetnek kötelezések, amennyiben e civil szervezetek állami feladatokat vállalnak illetve kapnak, |
| forrásai | a piaci termelés és szolgáltatás forrását a vevő által a termékekért és szolgáltatásokért megfizetett árak alapján befolyó pénz jelenti, valamint a termeléshez szükséges magántulajdonban lévő eszközök, | az adókból és egyes közszolgáltatásokért fizetett díjakból közvetlenül vagy az állami újraelosztás mechanizmusai révén biztosítják az anyagi erőforrásokat, a szolgáltatásokhoz szükséges eszközök köztulajdonban vannak, a pénzen kívül a szolgáltatásokat igénybevevő egyrészt közvetlenül is beavatkozhat a szolgáltatási folyamatba (például iskolaszék), vagy közvetett módon a politikai rendszer működése keretében befolyásolhatja a számára megfelelőbb közszolgáltatások biztosítását, | a tagok befizetései, adományok, támogatások, ritkábban szolgáltatási bevételek és a személyes közreműködés, munka biztosítja a szolgáltatásokhoz szükséges anyagi és természetbeni forrásokat, valamint - általában - a civil szervezetek saját - közösségi - tulajdonában lévő eszközei, |
| mozgató erő | a piacot a nyereség működteti, ha a | a közszolgáltatásokat nem a nyereség, | a szolidaritás, önszervezés |

| | | | |
|----------------|--|--|--|
| | termék, szolgáltatás nyereséggel nem értékesíthető, akkor termelése megszűnik, | hanem az igénybevevőknek való megfelelés kényszerének erőssége, az erre való készítés mozgatja, ami a politikai rendszer természetétől, kultúrájától, az állami és önkormányzati szervezetek menedzselésének színvonalától függ, | mozgatja a civil szervezeteket, |
| verseny | jellemző a verseny, az érvényesül, aki jobb terméket, szolgáltatást nyújt | ebben a szférában a verseny egyes szolgáltatások esetében teljesen ki van zárva (például honvédelem, az államigazgatási ügyek intézése), vagy csak korlátozottan lehet jelen (például oktatás, egészségügy, szociális gondoskodás), a verseny egy bizonyos formája az, amikor a szolgáltatások igénybevevői a köz- és a piaci szolgáltatások színvonalát és költségeit, árát vetik össze (mintegy versenyeztetik azokat) és vonnak le következtetéseket arról, hogy mit hol jobb működtetni, mit kapnak a pénzükért, | ebben a körben - általában - nincs értelmezve, bizonyos mértékig a tagok illetve támogatók megszerzése és megtartása tekintetében lehet verseny helyzetről beszélni, amennyiben a civil szervezetek versenyben állnak az erőforrások, támogatottság megszerzésében |

„Azokat a problémákat, amiket egy bizonyos szintű gondolkodásmód okozott, nem lehet megoldani ugyanolyan szintű gondolkodással.” (Albert Einstein)

Fontos meghatározni, hogy a szervezet megújulása, változása „kin, és min” múlik:

- jogi és gazdasági feltételek,
- önkormányzati szerepvállalás,
- feladatok hatékony, gazdaságos ellátása,

- gazdaságfejlesztés: ami egyben a polgárok számára szociális, környezeti és életminőségi szempontból is fejlődést eredményez
- emberi erőforrás
- információ áramlás, továbbítás rendszere
- A változás szükségességének felismerése,
- A megfelelő emberek mozgósítása,
- A létező valóság diagnózisa,
- Közös jövőkép kialakítása,
- A cél elérése.

A fő cél : valamennyi területen a szolgáltatást igénybe vevők megfelelő minőségű és színvonalú kiszolgálása, felkészült, képzett szakembergárda segítségével. Mindezekkel együttesen elérni a szolgáltatásokat igénybe vevők megelégedettségét.

A polgármesteri hivatallal kapcsolatban álló, szolgáltatást igénybe vevők igénye és követelménye, hogy a hivatal az elvárásoknak megfelelően szervezze mindennapi munkavégzését.

A szervezet megújulásának szempontjai, az önkormányzat értékrendje:

- a közszolgáltatások igénybevevőinek szükségleteinek, problémáinak, véleményeinek ismerete
- egyértelmű célok, fejlesztések irányának meghatározása
- a vezetés fejlődés orientált, kész a változásokra, a hivatal, a képviselő-testület és intézményei képesek arra, hogy folyamatosan végrehajtsák a velük szemben támasztott elvárásokat
- a képviselők, és a munkatársak tájékozottak, megfelelő az információ áramlás megfelelő szabályozások melyek biztosítják azt, hogy mindenki saját feladatát kellő önállósággal, koordináltan végezze
- bizalom, önállóság, együttműködés
- a minőségi munkavégzés hatékony és a feladatok ellátását legjobban elősegítő módszerek, eljárások alkalmazásával végzett tevékenység
- a szolgáltatást igénybe vevők igényeinek maradéktalan kielégítése.
- a tevékenységi körébe tartozó feladatok eurokonform módszerek és szabványok követelményeit egyaránt kielégítő színvonalú ellátása
- elvárt a dolgozóktól a folyamatos megújulás, fogékonyság az új munkamódszerek iránt, a töretlen szakmai fejlődés.
- Minden vezetői szinten elvárt a minőségi szemlélet, a minőség iránti elkötelezettség érvényesülése és a minőségi munkavégzés végrehajtása és megkövetelése.
- A munkatársak kötelessége a jó minőség biztosítására, védelmére és fejlesztésére való törekvés, a minőségi előírások és követelmények betartása.

III. Az emberi erőforrás

E tekintetben cél az, hogy a munkavállalók rendelkezzenek a szolgáltatást igénybe vevők által elvárt követelmények kielégítéséhez szükséges szakmai felkészültséggel, tudással, gyakorlati jártassággal, erkölcsi feddhetetlenséggel, etikus hozzáállással, továbbá felelősségtudattal és megfelelő döntési képességgel.

A személyi állomány utánpótlásakor és kinevezésekor kiemelkedő szempontként kezeli, hogy végzettsége, képzettsége és korábbi gyakorlati ismeretei megfeleljenek a minőségpolitikai elvekben kitűzött céloknak.

Gyakorlati ismeret hiányában kinevezett személy esetében fő hangsúlyt fektet arra, hogy a minőségi követelményeknek megfelelő képzett személy váljon belőle minél előbb.

IV. Infrastruktúra

A polgármesteri hivatal meghatározta, biztosítja és fenntartja, hogy a követelményeknek megfelelő munka végzéséhez és az ehhez kapcsolódóan szükséges egyéb tárgyi feltételek megfelelő minőségben, a szükséges mennyiségben és kellő időben rendelkezésre állnak.

A vezetés arra törekszik, hogy a megfelelő infrastruktúrális feltételeket biztosítsa a zavartalan szolgáltatás érdekében.

V. Az önkormányzati működés szakterületei

Ezeken belül határozva meg az összetartozó - azonos társadalmi illetve szervezeti rendeltetésű - szolgáltatási csoportokat. Ezek az úgynevezett önkormányzati funkciók, melyek feladatmegoldás, szolgáltatás-szervezés szempontjából azonos feladatokat, szolgáltatásokat foglalnak magukba.

Az önkormányzat egy-egy feladat megoldásában különféle szerepekben jelenhet meg, többféle eszközt mozgósíthat. Egy adott feladat illetve szolgáltatás ellátása során az önkormányzatnak természetesen több szerepe lehet azonos vagy eltérő súlyokkal, nevezetesen:

- a **közhatalmi, szabályozó jogosítványokat** tartalmazó feladatok olyan megoldásokat hoznak előtérbe, melyeknél a döntés általában a képviselő-testületnél marad, a demokrácia mechanizmusai működnek a mindenkori politikai értékrend, kultúra függvényében (a képviselői, részvételi illetve közvetlen demokrácia megoldási gyakorlati módozatai változhatnak),
- a **hatósági, jogérvényesítési eszközrendszer** a hivatal működését feltételezi, bizonyos esetekben nem kizárva a különböző érdekelt (például kisebbség), végrehajtó (például intézmény), szakirányú (például társhatóság, szakértő) szervezetek közreműködését,
- a **tulajdonosi, vállalkozói szerep** és eszközrendszer lehetővé teszi, hogy az Önkormányzat a gazdaságossági szempontból legjobb - optimális - megoldási módozatot keresse, azt az alternatívát, ahol anyagi, vagyoni eszközeivel a legtöbb, legjobb, leghatékonyabb szolgáltatást, a legnagyobb értéket nyerheti versenyeztetve a feladat megoldására vállalkozókat bármely szektorból,
- a **menedzselés eszközrendszere** a települési és szervezeti erőforrások legtágabb értelemben vett (a szervezet közismert lehetőségein túl ide értve olyanokat is mint például a kapcsolati, képviselői, tőkét, a politikai legitimitást) mozgósítását jelenti, ami például a kommunikáció, partnerség, szektorsemlegesség, programműködés lehetőségeit hozza felszínre a legjobb teljesítmények elérése érdekében,
- a **szakértelem, speciális szaktudás** sajátos eszköz a feladatok megoldásában, itt a kérdés az, hogy hol található meg ez az erőforrás, s nyilván olyan megoldást kell választani, amelyben a szükséges szakismeretek megfelelő módon mozgósíthatók.

VI. Helyi közösségi illetve önkormányzati feladatok

A **közpolitikai működés, helyi érdeküzem működtetése** - döntően a választásokkal, népszavazásokkal, népi kezdeményezésekkel, közmeghallgatásokkal, civil fórumok működtetésével, a közérdekű panaszokkal és bejelentésekkel, a lakossági tájékoztatással, a képviselőtestület működtetésével, a kisebbségek érdekvédelemével kapcsolatos feladatokat foglalja össze. Ezek jellemzően közhatalmi és szervezési eszközök mozgósításával valósulnak meg.

Az **általános igazgatási működés** tipikusan hatósági eszközökkel védi, biztosítja az állampolgárok személyi jogait (tájékoztatás, anyakönyv, állampolgárság, útlevel, személyi

nyilvántartás), védelmét (közrend, honvédelem, tűzvédelem, fogyasztói érdekvédelem), érvényt szerez a törvényeknek és helyi szabályoknak (szabálysértés).

Oktatási és kulturális közszolgáltatások döntően az óvodai, alap- és középfokú iskolai, a nemzetiségi nevelési, a fogyatékos gyermekek oktatási, speciális oktatási (zenei, művészeti), diákotthoni, könyvtári, közművelődési (művelődési házak), múzeumi és sport iránti szükségletek kielégítését biztosítják. Mindezekben az önkormányzat főként tulajdonos, menedzser és szakértői szerepekben jelenik meg.

A szociális és egészségügyi közszolgáltatási működés körében a segélyezés és ellátás (étkezés, lakás, foglalkoztatás, idősgondozás, rehabilitáció, bölcsőde, védőnő, gyermekvédelem, körzeti orvos és szakellátás, kórház, egészségügyi szűrés) intézményeit, programjait működteti az önkormányzat. Döntően hatósági, tulajdonosi, menedzser és szakértői szerepkörben.

A kommunális közszolgáltatások működtetése körében az önkormányzat közterületeket tart fenn, védi a környezetet, biztosítja a tisztaságot, a hulladékkezelést, fenntartja a temetőket, fürdőket, biztosítja a tömegközlekedést, a helyi energiaellátást, csatornázást, közmunkát szervez és támogatja az idegenforgalmat. Mindezt főként közhatalmi, hatósági és tulajdonosi eszközökkel.

Településfejlesztés és építésügy területén az önkormányzat foglalkozik a helyi gazdaság, a település egészének gazdasági, ökológiai és műszaki fejlődésével (stratégia, általános és részletes rendezés), ennek megfelelő építési szabályozással, engedélyezéssel, a helyi épített és természeti környezet védelmével. Ehhez elsősorban közhatalmi, hatósági és tulajdonosi eszközöket mozgósít.

A gazdálkodási és költségvetési, pénzügyi feladatok körében az önkormányzat helyi adókat vet ki és szed be, elkészíti és végrehajtja a költségvetést, gazdálkodik az önkormányzati vagyonnal, beruházásokat menedzsel, kezeli a pénzügyeket, végzi a pénzügyi adminisztrációt. Mindezek közben főként tulajdonosi és közhatalmi illetve hatósági szerepkörben (adó) jár el.

A vezetési és szervezési működés az önkormányzat egészének célirányos működését, stratégiai megalapozottságát, a vezetés megfelelő színvonalú kiszolgálását, a működés magas színvonalú szervezettségét és szabályozottságát, a szervezet megfelelő kultúráját, belső és külső kapcsolatrendszerét és megítélését (arculat, PR), a személyzet alkalmasságát hivatott biztosítani. Ehhez a menedzsment sajátos eszközrendszerével él.

A logisztikai - azaz feltétel-biztosító - működés kiszolgálja az önkormányzat szerveit megfelelő információval, irodai szolgáltatásokkal, ellátja technikai eszközökkel és egyéb szükséges feltételeket biztosít (épület, világítás, közlekedés, kommunikáció, stb.). Ezekben az önkormányzat elsősorban, tulajdonosi eszközeire támaszkodhat.

VII. Szervezeti kultúra, arculat

A szervezeti kultúra értelmezése

“A szervezeti kultúra a szervezeti tagok által osztott (értsd: közösen elfogadott) alapvető előfeltevések, hiedelmek és értékek rendszere, amelyek segítségével meghatározzák önmagukat és környezetüket. Az előfeltevések, hiedelmek és értékek különféle szervezeti rituálékban, szimbólumokban és tárgyakban jelennek meg.”

A szervezeti kultúra alapfogalmai

Bizonyított tény, hogy a sikeres szervezeteknek határozott, más cégekkel össze nem téveszthető karakterük van. Hasonlóan az emberekhez, a szervezeteknek is van valamiféle “személyiségük” – nem feltétlenül pozitív – amit a nagy múltú intézményeknél (például az egyház, katonaság, vasút, kórházak, híres egyetemek intézményei) jól ismerünk, s ha kapcsolatba kerülünk velük, azonnal felismerünk a legkülönbözőbb jelekből.

A szervezeti kultúra különböző “személyiség-jegyekkel” leírt összefüggő rendszer. S amennyire erős ez az összefüggés, annyira lesz határozott, kialakult – vagy ellenkező esetben szétesőbb, kialakulatlan a szervezet kultúrája.

A szervezeti kultúra rendszerszerűsége három dologból fakad:

1. Egyfelől abból, hogy a kultúrának jól elhatárolódó elemei vannak, s minden elem meghatározott funkcióval rendelkezik.
2. Másfelől az elemek egymást feltételezik: amilyen az egyik, az meghatározza, hogy milyennek kell lennie a másiknak (mint például az ügyfélbarátság hirdetése és a komfortos ügyfélfogadó tér).
3. Harmadsorban pedig a konzisztens szervezeti kultúra valamilyen ismert alapkategóriával, kultúrátípussal azonosítható, ami az egyes elemekből is viszonylag könnyen felismerhetővé válik.

A 2.sz.ábra azt mutatja, hogy a szervezeti kultúra elemei rétegekbe strukturálódnak. A felszínen lévő, jól látható jegyek alatt egyre mélyebben az egyre kevésbé kézzelfogható, kitapintható, mind rejtettebb rétegek, elemek találhatók. Ez a nehezebb megismerhetőséget és szintűgy nehezebb befolyásolhatóságot, változtathatóságot is jelenti.

Eddig eljutva minden bizonnyal érthetőbbé válik, hogy bizonyos változások miért mennek végbe olyan lassan a szervezetben, míg mások gyorsabban zajlanak le. (Könnyű a szervezet teremtő új bútorokkal berendezni, új címet, nevet adni, a névjegyeket, címtáblákat kicserélni, de nehéz az elveinken, szokásainkon változtatni.)

SZERVEZETI KULTÚRA, IDENTITÁS, ARCULAT, STÍLUS ÉS IMÁZS FOGALMAI

2.sz.ábra

| | |
|-----------|--|
| Kultúra | A kultúra a szervezet legerősebb tényezője, úgymond a „személyisége”. Megnehezíti a változást, de természetesen pozitív következményei is vannak: rögzített mintákat ad a rutinszerű cselekvéshez meghatározott helyzetekben, a szervezethez tartozás érzését nyújtja és biztonságot ad, biztos utakat teremt a túléléshez. Amikor azonban a társadalomban igen nagy változások mennek végbe (ilyen volt a magyarországi rendszerváltás is) a kultúrát szükséges megváltoztatni a túlélés érdekében. |
| Identitás | A kultúrának azok a külsőlegesen látható, érzékelhető elemei, megjelenési formái, amelyek tudatosan, vagy anélkül, a szervezetet azonosítják, más hasonlóktól megkülönböztethetővé, sajátossá teszik. A kiváló szervezetek tudatosan törekednek erős identitásra: képből, szövegben, viselkedésben (pl. címer, jelkép, jelmondat, védjegy, logótípusok, elnevezések, jelzések, szimbólumok, színek, feliratok, akusztikus szignálók, egyenruha, irat-és egyéb formátumok). |
| Arculat | Az arculat az identitásnál tágabb fogalom. Beletartozik az identitás, mint egyedi arculat, s minden további megnyilvánulás, amelyen keresztül a szervezet a külső-belső környezet számára érzékelhetővé válik. Az arculat legfontosabb identitáson túli elemei is alakíthatóak tudatosan: minőségek, tisztaság, terek, méretek, eszközök, épület, elrendezés. |
| Stílus | A stílus is része az arculatnak. Mindazon elemeket magába foglalja, amelyek egyrészt a szervezet, illetve tagjai viselkedésében, magatartásában, cselekvési módjaiban mutatkoznak meg, másrészt pedig a szervezet viszonyát fejezik ki az emberekhez, ügyekhez, eseményekhez, hagyományokhoz stb. (pl. bizalom, önbizalom, határozottság, őszinteség, udvariasság, tisztelet, megbízhatóság, kiszámíthatóság, szavahihetőség, pontosság, kulturáltság.) |
| Imázs | Az arculat, az identitás, stílus tükröződése a közönségben, partnerekben (külső imázs) és a szervezet tagjaiban (belső imázs). Az a tényleges kép, amit az emberek megalkotnak magukban a szervezetről, s meghatározza viszonyukat a szervezethez. |

VIII. A sikeres önkormányzatoknak a következő értékekkel, tulajdonságokkal kell rendelkeznie

1.) az önkormányzatoknak **rugalmasnak** kell lenniük, hogy válaszolni tudjanak a komplex és gyorsan változó feltételekre. Ennek következtében külön kell választani a közigazgatási döntéseket a szolgáltatások nyújtásától. Ha felhatalmazzuk a közigazgatási vezetőket arra, hogy megkeressék a lehető leghatékonyabb és leghatásosabb szolgáltatókat; lehetővé válik számukra, hogy versenyeztessék a szolgáltatások értékesítőit, akkor ez rugalmasságot biztosít a változó körülményekhez való alkalmazkodáshoz.

2.) az önkormányzatoknak **küldetésvezéreltnek** kell lennie, mert hatékonyabban, hatásosabban, működnek, mint az előírás-vezérelt szervezetek; innovatívabbak, rugalmasabbak, illetve munkamoráljuk is jobb, mint az előírás-vezérelt szervezeteknek. (Osborne-Gaebler 1994) Tehát „A küldetésvezérelt kormányzatok megadják alkalmazottaiknak a szabadságot ahhoz, hogy olyan hatékony módszerekkel valósítsák meg a szervezet küldetését, amilyeneket csak találnak.” (Osborne-Gaebler 1994: 125) A küldetésvezérelt szervezetek alapelvei a következők: pontosan meghatározott célok; ügyfelek szolgálása (megismerni őket, beszélgetni velük); kiválóságok menedzselése, megfizetése.

3.) az önkormányzatoknak úgy kell tekintenie az ügyfelekre, mint **„fogyasztókra”**. Ezért fontos az, hogy közel kerüljenek ügyfeleikhez, tehát közösségre szabott szolgáltatásokat tudjanak nyújtani. Ennek érdekében fel kell mérni a fogyasztói szükségleteket (pl. a fogyasztó elégedett-e a szolgáltatással); nyomon követő fogyasztói hatásvizsgálatokat kell elvégezni (a szolgáltatások meghozták-e a kívánt eredményt); közösségi felmérésekre van szükség (mi tetszik és mi nem a polgároknak az önkormányzatoknál); kapcsolattartás a fogyasztókkal; visszajelzés a fogyasztóktól.

4.) az önkormányzatoknak **előrelátónak** kell lenniük (ez a stratégiai menedzsment alapja is). „Az előrelátó kormányzatok két alapvető dolgot csinálnak: inkább tíz gramm megelőzést vesznek igénybe, mint egy kiló kezelést; és minden lehetségest megtesznek azért, hogy döntési eljárásukba beépítsék a várható események előrevetítését.” (Osborne-Gaebler 1994: 226) Ezek mellett fontos az is, hogy ne csak megelőzzék a problémákat, hanem igyekezzenek kiszámítani azt, hogy mi várható, tehát hosszú távra kell gondolkodni. Ennek érdekében szükség van stratégiai tervezésre: „... a stratégiai tervezés a szervezet vagy közösség jelenlegi helyzetének és jövőbeni pályájának, a célok kitűzésének, a célok eléréséhez szükséges stratégia kidolgozásának és az eredmények mérésének folyamat.” (Osborne-Gaebler 1994: 235) Alapelemei a következők: helyzetelemzés, diagnózis, alapvető küldetés meghatározása, célok meghatározása, elképzelések megfogalmazása arról, hogy mit jelent a siker, időbeli kidolgozás, eredmények mérése, konszenzus az önkormányzati tagok között (Osborne-Gaebler 1994) A stratégiai tervezés a jövőről alkotott elképzelések köré épített konszenzus, amely abban segít, hogy az önkormányzatnál dolgozók szembe tudjanak nézni a váratlan lehetőségekkel, és kezelni tudják azokat. Ehhez szükség van hosszú távú költségvetésre.

5.) az önkormányzatoknak **decentralizáltak** kell lenniük, mert ez biztosíthatja a rugalmasságot, hatékonyságot, megújulás képességét. Ennek érdekében „résztvételi” szervezési-vezetési módszereket használnak (Osborne-Gaebler 1994), amelyek segítségével ösztönzik a csoportmunkát.

A decentralizáció nem csupán a központi hatalomtól való „függetlenséget” jelenti, hanem azt is, hogy magán az önkormányzati működésen belül nem egyfajta hierarchia valósul meg. Továbbá a decentralizáció alatt értendő az is, hogy professzionális politizálás folyik az önkormányzaton belül, hatékony a kommunikáció a hivatal és a testület között.

6.) az önkormányzatoknak **jól kidolgozott és követhető értékrenddel kell** rendelkezniük. Ez a legfontosabb kritérium, hiszen e nélkül nem működhet megfelelő hatékonysággal az önkormányzat. Az értékrend fejezi ki az önkormányzat célját, határozza meg az önkormányzatról alkotott képet. Az emberek is ennek alapján tudnak tájékozódni arról, hogy mit tűzött ki célul az önkormányzat, mit várhatnak el az önkormányzattól. Ezeknek az értékeknek mindig nyilvánosnak kell lenniük, s mindig konszenzuson kell alapulniuk.

A következő 3.sz. ábra összefoglalva, a „milyen önkormányzatot építsünk „című fejezet tartalmát mutatja be.

3.sz. ábra

| A helyi önkormányzati sikerkritériumok | A Gáspár-féle ² sikerkritériumok | Az önkormányzati dolgozók sikerkritériumai |
|--|---|--|
| Rugalmasság | „Akció-orientáltság” | Összhatékonyság és kooperáció ³ |
| Küldetésvezéreltség | „Küldetés-célok-kompetencia” | Meghatározott célok |
| Decentralizáció | „Politikai kiegyensúlyozottság” | Egyfajta centralizáció |
| Ügyfél, mint „fogyasztó” | „Polgárközeliség” | Ügyfélcentrikusság |
| Előrelátás | „Autonómia és vállalkozószellem” | Tervezhetőség |
| Jól kidolgozott értékrend | „Érték-vezéreltség” | A térség jellegzetességének megjelenítése |

IX. Milyen önkormányzatot építsünk?

„Akció-orientáltság”

Az akció-orientáltság megegyezik a felvázolt rugalmasság kritériumával. Ennek a lényege az, hogy fel kell hatalmazni az önkormányzati dolgozókat arra, hogy megkeressék a lehető leghatékonyabb és leghatásosabb szolgáltatókat, merjenek valami újat kipróbálni, legyenek innovatívok, tudjanak alkalmazkodni a változó és egyre komplexebbé váló környezeti kihívásokhoz.

„Autonómia és vállalkozószellem”

Az autonómia és vállalkozószellem megegyezik a vázolt előreláthatóság kritériumával. Ez azt jelenti, hogy az önkormányzatok ne csak megelőzzék a problémákat, hanem igyekezzenek is kiszámítani, azt hogy mi várható, tehát hosszú távra tervezzenek. (Gáspár 1995)

„Polgárközeliség”

Ez a kritérium nem jelent mást, mint azt, hogy az önkormányzatoknak úgy kell tekinteni az ügyfelekre, mint „fogyasztókra”. Tehát közel kell kerülniük a polgárokhoz, a közösségre szabott szolgáltatásokat kell nyújtaniuk. A polgárokra úgy kell tekinteni, mint megbízókra, a polgárt kell „szolgálni”, kétirányú kapcsolatot kell velük kialakítani, biztosítani kell a polgári részvétel lehetőségét. (Gáspár 1995)

² Forrás: Gáspár 1995.

³ Ez azt jelenti, hogy az önkormányzat megpróbálja a működését és az eredményeit a lakossági igényekhez igazítani.

„Politikai kiegyensúlyozottság”

Ez a kritérium megfelel decentralizáltnak nevezett értékkel. Ez annyit jelent, hogy olyan technikákat kell alkalmazni, amely segíti és ösztönzi a csoportmunkát, illetve lehetőség van arra, hogy professzionális politizálás valósuljon meg, ami lehetővé teszi a kétirányú kommunikációt a hivatal és a testület között. Politikai stabilitás, kontinuitás, kapcsolat az érdekcsoportokkal, a testület és hivatal együttműködése.” (Gáspár 1995: 37)

„Küldetésvezéreltség”

Ez a kritérium nem más, mint annak az igénye, hogy az önkormányzatok megadják alkalmazottaiknak azt a lehetőséget, hogy olyan eszközöket és módszereket használjanak, melyek lehetőséget biztosítanak arra, hogy a lehető leghatékonyabban lássák el a rájuk nehezedő feladatokat.

„Értékvezéreltség”

Az értékvezéreltség kritériuma megfogalmazza azt az igényt, hogy az önkormányzatoknak meghatározott, pontos és követhető értékekkel kell rendelkezniük ahhoz, hogy sikeres és hatékony munkát tudjanak végezni. Ez azért is fontos, mert az értékeknek alárendelve tudják meghatározni azt, hogy milyen célokat tűznek ki, és ehhez milyen eszközöket, módszereket rendelnek hozzá.

„Személy-orientáltság”

A személyorientáltság, mint alapelv szerint az ember a legfontosabb erőforrás.

„Strukturális szervezettség”

A strukturális szervezettség nem jelent más, mint funkcionalitást, rugalmasságot, a hierarchia és a felelőség összhangját, a munkamegosztás és koordináció összhangját, a struktúra kontrollját. (Gáspár 1995)

Figyelemmel a fentiekben kifejtett strukturális elemekre, a szervezetfejlesztés pontjaira, a szervezeti kultúrára a polgármesteri hivatal az alábbiakban meghatározott részterületek tekintetében határozza meg a konkrét fejlődési irányt és kíván minőségi javulást végrehajtani a hatékonyabb működés érdekében:

I. Általános és átfogó célok

1.1. Abony Város Önkormányzatának Képviselő-testülete és a polgármesteri hivatal törvényes, hatékony és eredményes működésének meghatározó eleme a minőség. Minőség alatt az önkormányzat feladat- és hatásköreink ellátást biztosító döntési és eljárási rendszer rendezettségét, hatékonyságát és megbízhatóságát értjük.

1.2. A polgármesteri hivatal célja, hogy a szakmai munka színvonala emelkedjen, az intézmények között jól tervezhető szakmai együttműködés alakuljon ki.

1.3. A munkafolyamatok ésszerűsítésével, koordinálásával a költségek csökkentésére kell törekedni. A polgármesteri hivatal vezetői, a képviselő-testület és dolgozói arra törekednek, hogy nyitott és tanulni kész szervezetként működve képesek legyenek gyorsan és hatékonyan reagálni a folyamatosan változó feladatokra és igényekre. A legfontosabb cél a lakosság és a polgármesteri hivattal kapcsolatban álló intézmények, szervezetek elvárásainak teljesítése, valamint a mérési módszerek segítségével az esetleges hibák korrigálása.

- 1.4. Az igények szakszerű, pontos, gyors teljesítéséhez szükséges a megfelelő személyi (jól motivált és képzett dolgozók) és tárgyi (számítástechnika, információs technika) feltételek biztosítása. Elengedhetetlen a már rendelkezésre álló eszközök hatékonyabb kihasználása a dolgozók képzésével, továbbképzésével, jutalmazással, elismeréssel.
- 1.5. Képviselő-testület és bizottságai működésének rendszere megfeleljen a törvényesség, eredményesség és hatékonyság követelményeinek.
- 1.6. A polgármesteri hivatal hatósági eljárásaiban, a jogszabályi megfelelés mellett, ügyfélközpontú gondolkodásmód érvényesüljön
- 1.7. Az önkormányzat által biztosított infrastrukturális szolgáltatások és városgazdálkodási feladatok ellátásának minőségének folyamatos javítása,
- 1.8. Az önkormányzat tulajdonában lévő, vagy az érdekeltségi körébe tartozó gazdasági társaságok tevékenysége a városi és a költségvetési elvárásoknak megfeleljen,
- 1.9. Az önkormányzat által fenntartott intézmények az alapító okiratokban foglalt alapvető tevékenységi körök ellátásán túl feleljenek meg a lakosság és a városba látogatók - minőséget igénylő – követelményeinek
- 1.10. A városban működő gazdasági társaságok tevékenységük megkezdésében és működésükhöz szükséges önkormányzati támogatás birtokában lehessenek, a megfelelő minőségű, hatékonyságú területszabályozási és helyi adórendszer kialakításával
- 1.11. Komplex, magas színvonalú döntéshozatal garantálása, a döntési mechanizmus továbbfejlesztése, a végrehajtás ellenőrzése
- 1.12. Az önkormányzat tevékenységének összehangolása
- 1.13. A gazdasági stabilitás magtartása, intézményrendszer működésének biztosítása
- 1.14. Önkormányzat és intézményei európai uniós forrásszerzési lehetőségeinek feltárása és elősegítése
- 1.15. Kommunikációs tevékenység erősítése, az osztályok közötti együttműködés továbbfejlesztése
- 1.16. a település jövőképe tudatos alakítása
- 1.16. minőségirányítási rendszer működésének fenntartása, a jelenlegi rendszer által biztosított színvonal megőrzése, lehetőség szerint emelés
- 1.17. Az önkormányzati tisztségviselők számára vezetői, szakmai tréning és továbbképzések szervezése a közigazgatásban való eredményes részvételük érdekében. (célcsoport: polgármester, alpolgármester, bizottsági elnökök, jegyző, aljegyző)
- 1.18. A döntés előkészítők és döntéshozók kommunikációjának áttekintése, a kommunikáció szabályozott rendszerét kialakítja, melynek keretében a hivatalnokok, a bizottsági elnökök, a bizottsági tagok, a képviselők, a politikusi tisztségviselők kapcsolatát átláthatóvá teszi.
- 1.19. Idő és feladatbeosztás- tréninget szervez a Polgármesteri Hivatal minden osztályának dolgozói részére.
- 1.20. Térinformatikai rendszer közműtérképekkel történő ellátása. (Elektromos hálózat, víz, csatorna, telefon, gáz.)
- 1.21. A képviselőtestület üléseinek lebonyolítását segítő szavazógép alkalmazásának továbbfejlesztése.

- 1.22. A még gyakorlatlan ügyintézők szakmai továbbképzéseken történő részvételének biztosítása, amelynek célja tudásuk elmélyítése és a szakmai közéletbe történő bekapcsolódásuk, amely révén nagyobb az esély pályán maradásukra.
- 1.23. Korszerű Ügyfélportál kialakítása a belső piaci szolgáltatásokról szóló 2006/123. EK irányelv rendelkezései alapján.
- 1.24. Egységes ügyfél-eligazító táblák, aktualizálása, fizikai elhelyezkedésének felülvizsgálata.
- 1.25. Jogi, önkormányzati átvilágítás és folyamatracionalizálás, a testületi és a bizottsági munka áttekintése és az előterjesztések felülvizsgálata.
- 1.26. A képviselő-testületi és bizottsági munka hatékonyságának áttekintése és az előterjesztések felülvizsgálata.
- 1.27. Az egyes osztályok kapcsolatának feltérképezése, a több osztályt is érintő egyes feladatok hatáskörének vizsgálata, optimális ügyintézési modell vázolása, folyamatábra segítségével. Ügyintézők fizikai elhelyezkedésének felülvizsgálata.
- 1.28. Stressz, kommunikációs és konfliktuskezelési tréningek szervezése a hivatal köztisztviselői részére.
- 1.29. A képviselő-testület munkatervének felülvizsgálata, amely tartalmi alapot szolgáltat a vezetői értekezletek rendszerének átalakításához.
- 1.30. Olyan tájékoztatási rendszer kialakítása, amelyben a hivatal állománya, és a képviselő-testület tagjai tájékozódnak a település egészét érintő fejlesztésekről, beruházásokról, ebben a rendszerben az oda-vissza tájékoztatásnak egyaránt meg kell valósulnia. (Az ügyintéző, az ügyfél-kapcsolatokból tudomására jutott információt ossza meg vezetőjével.)
- 1.31. Ügyintézők felelősségének erősítése, adott ügyekben felelősségük nevesítése, a munkaköri leírások felülvizsgálatával.
- 1.32. Az önkormányzati intézmények vezetőivel rendszeres szakmai értekezlet tartása jogi, pénzügyi, oktatási, szociális területek szakembereit bevonva.
- 1.33. A hivatal és az intézmények közötti folyamatos kapcsolattartás megkönnyítése érdekében a jelenlegi elektronikus levelezés rendszerének továbbfejlesztése, gyakorlattá történő átalakítása.
- 1.34. Honlap fejlesztése során ki kell alakítani olyan rendszert, amelyben az önkormányzat feltünteti az ellátandó feladatokat, nevesíti őket, a bennük dolgozókat, és folyamatosan biztosítja a megismerésüket külső-belső környezet számára. (Az egyes osztályok feladatellátásának, ügyintézőinek, elérhetőségeinek közzététele)
- 1.35. Előzetes felmérés alapján nyelvvoktatás szervezése.

II. A költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása érdekében az önkormányzat az alábbi (rész)területeken kíván minőségi javulást végrehajtani a hatékonyabb működés érdekében:

- 1.1** A stratégiai tervek tükrében az éves program, a ciklusprogram, valamint az önkormányzatoknál futó főbb projektek számbavételét követően, a költségvetés előkészítésekor az önkormányzat az adott szakmai szerv részére központilag meghatározott szakpolitikai fejlesztési elképzeléseket beépíti a tervezési folyamatába.

1.2. A költségvetés tervezésének és elfogadásának folyamata tekintetében az alábbi területek felülvizsgálatát és szabályozását tekinti elsőrendű fontosságúnak az önkormányzat:

- 1.2.1. a korábbi évek gyakorlatának elemzése, tapasztalatok összegyűjtése és a neuralgikus pontok felkutatása
- 1.2.2. a nagy anyagi ráfordítást igénylő feladatok felülvizsgálata, áttekintése, a szükséges finanszírozás mértékének pontosítása;
- 1.2.3. alternatívák készítése a jelenlegi – nem megfelelőnek minősített - gyakorlat kiváltására (esetleges anyagi átcsoportosítások, feladatfinanszírozás előtérbe helyezése, valamint személyi feltételek vizsgálata
- 1.2.4. javaslatok bekérése és összegzése az ésszerű gazdálkodás bevezetéséhez az egyes szakterületek vezetőitől;
- 1.2.5. pénzügyi konstrukciók összehasonlítása, pénzügyi kondíciók összevetése
- 1.2.6. A hivatalon belül hatékony pénzügypolitika kialakítása, a tulajdonosi szemlélet erősítése a gazdálkodási folyamatok során.
- 1.2.7. A belső ellenőrzés hatékonyságának növelése, az ellenőrzési tapasztalatok hasznosulásának felülvizsgálata, feltárt hiányosságok végrehajtásának ellenőrzése
- 1.2.8. Stratégiai pénzügyi politika kidolgozása.
- 1.2.9. Egyes gazdálkodási folyamatok tekintetében a piaci folyamatok folyamatos figyelemmel kísérése, értékelések és elemzések készítése az önkormányzati gazdálkodás vetületében, a hasznosítható eredmények folyamatos figyelemmel kísérése a gyakorlatban.
- 1.2.10. Egy integrált költségvetési rendszer, szoftver bevezetésének megkezdése, I. ütem megvalósítása.
- 1.2.11. Pénzügyi szabályzatok felülvizsgálata, különös tekintettel a koncepció, valamint az azt követő időszakban a költségvetési tervezés kapcsán az intézményekkel való egyeztetési folyamatok szabályozottságára és rögzítettségére.
- 1.2.12. A költségvetés tervezésekor az önkormányzat költségvetési gazdálkodásában fellelhető több éves gyakorlat elemeinek felhasználásával, illetőleg azok felülvizsgálatával, egy új szemléletű, feladatfinanszírozott pénzügyi tervezést kíván megvalósítani az önkormányzat. Ezen módszer bevezetésétől reméli az önkormányzat a nem szükséges, vagy nem indokolt pénzkidadás csökkentését.
- 1.2.13. A nagy volumenű beszerzések esetében előre tervet kell készíteni a beszerzés lépéseiről a hosszú távú fejlesztések pontos előkészítése végett.

III. A partnerség erősítése érdekében az önkormányzat az alábbi (rész)területeken kíván minőségi javulást végrehajtani a hatékonyabb működés érdekében:

- 1.1. Önkormányzati elektronikus Hírlevél-rendszer kiépítése.
- 1.2. Az elektronikus tájékoztatás (internet, mellett fontosnak tartja a képviselő-testület a hirdetmények és helyi kiadványok tartalmas, aktuális megjelenéséről való gondoskodást a lakosság jól informáltsága érdekében. Forgalmas helyeken (pl.: buszmegálló, üzletek, gyógyszertár, MÁV állomás) „Önkormányzati Hirdető” tábla elhelyezése, melynek naprakész állapotban tartása a hivatal feladata.
- 1.3. Testületi ülésekről felvétel készítése, és annak az önkormányzati honlapra történő feltétele videofilm formájában.

- 1.4.** A meglévő helyi hálózat használatának fejlesztése, az azon lévő anyagok rendszerezése, amelyen keresztül a bizottságok, valamint a képviselő-testület elé kerülő előterjesztések, az ülésekről készült jegyzőkönyvek, valamint a képviselő-testület határozatai, valamint rendeletei külön mappában kerülnek hozzáférhetővé.
- 1.5.** Olyan elektronikus ügyfélszolgálat kiépítése, mely a város honlapjáról érhető el, ahonnan a hivatali ügyintézésrel kapcsolatos információkhoz, helyi rendeletek, testületi határozatok szövegéhez, fórumokhoz, hírlevélhez jutnak hozzá az ügyfelek, valamint letölthetik az ügyintézéshez szükséges nyomtatványokat.

IV. A felsorolt célokat az alábbi **eszközök** segítségével kívánjuk megvalósítani:

1. kommunikációs tevékenység erősítése, az osztályok közötti együttműködés továbbfejlesztése
2. Előzetes felmérés alapján nyelvoktatás szervezése.
3. Egy integrált költségvetési rendszer, szoftver bevezetése.
4. Stressz, kommunikációs és konfliktuskezelési tréningek szervezése a hivatal köztisztviselői részére
5. Idő és feladatbeosztás- tréninget szervez a Polgármesteri Hivatal minden osztályának dolgozói részére.

V. ZÁRÓ RENDELKEZÉSEK

1. Abony Város önkormányzatának képviselő-testülete ezen szervezeti stratégiát asz. határozatával jóváhagyta.

Romhányiné Dr. Balogh Edit
polgármester

dr. Németh Mónika
jegyző