

## **Debrecen Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatalának szervezetfejlesztése**

2008. évben a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség (NFÜ) közzétett egy pályázati felhívást az Államreform Operatív Program (ÁROP) keretében a polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztésére vonatkozóan. Ezt követően Debrecen MJV Önkormányzata benyújtotta pályázatát, amit nyertesnek hirdettek ki.

Cél az egyes hivatali folyamatok újrászervezésével a közszolgáltatást nyújtó teljesítőképesség és az ügyfélelégedettség növelése. Ezért átvilágítjuk és átszervezzük működésünket, hogy a rendkívül nagy számú hivatali ügyet a lehető legrövidebb idő alatt tudjuk elintézni, ezáltal hatékonyabbá tesszük működésünket. Javítani kívánunk a külső- és belső kommunikációnkon, kidolgozzuk a munkánk eredményességét mérő mutatókat. Szemléletváltást hajtunk végre az évtizedek óta berögzült ügyintézési gyakorlat megváltoztatására.

A projekt teljes mértékben illeszkedik a hivatal stratégiai céljaihoz, miszerint a szervezet alkalmas a képviselő-testület döntéseinek előkészítésére, végrehajtására, az egyes választási ciklusokon átívelő feladatok megvalósítására, a hatósági munka magas szakmai színvonalú ellátására, és a lakosság jogos városüzemeltetési elvárásainak teljesítésére.

A projekt folytatása annak a testületi, vezetői elhatározásnak, miszerint a szervezet átalakítása, fejlesztése igazodik az önkormányzat előtt álló feladatok végrehajtásához. Az egyes ügyek intézési idejének lerövidítése, a technologizált egymenetes ügyintézés javítja a hivatal teljesítményét, kíméli az ügyfelek munkaidejét, ez a helyi társadalmi és gazdasági környezetre kedvező hatást gyakorol. A projekt megvalósítása előmozdítja a szolgáltató típusú hivatal kialakítását, a közigazgatási szolgáltatások minőségének javítását.

A projekt összekapcsolódik a hivatalban bevezetett ISO 9001:2000 minőségirányítási rendszer folyamatos fejlesztési követelményeivel. A mutatószámok elemzése elősegíti az eljárásokba történő beavatkozást. Az érintett szervezeti egységek átvilágítása lehetővé teszi a folyamatok újrászabályozását, a felelőségek és hatáskörök pontosabb meghatározását, a technologizált ügyintézés kifejlesztését.

A költségvetés fegyelmezett végrehajtásához kapcsolódó folyamatleírások, és a továbbfejlesztett közbeszerzési eljárás irányítottabbá teszik a pénzügyi tevékenységet. Ez elősegíti a jógazda gondosságával történő gazdálkodás személetét és gyakorlatát. A fegyelmezett pénzgazdálkodás hozzájárul a költségvetés stabilitásának megőrzéséhez.

Az új eljárások lehetővé teszik a lakosság rendszeres és folyamatos tájékoztatását, a döntéseket megalapozó bővebb és szervezettebb információ-áramlást. Az új típusú belső kommunikációs rendszer kialakítása zavartalanabbá teszi a szervezetek közötti együttműködést.

A fejlesztés elősegíti a projekt-szemlélet kialakulását és elterjesztését.

A projekt megvalósulása összhangban van számos nagy jelentőségű központi programmal, így például kapcsolódik az Államreform Operatív Programhoz, kiemelten a szolgáltató önkormányzati igazgatás kialakításához a kor követelményeinek megfelelő ügyfélközpontú közigazgatási kultúra megvalósítása érdekében megfogalmazott célkitűzésekhez.

A folyamatosan növekvő feladatok teljesítése a hivatal szervezeti fejlesztését, a szervezeti struktúra felülvizsgálatát, egyes szervezeti egységek (Hatósági Osztályok, Okmány Osztály, Pénzügyi Osztály, Közbeszerzési Osztály) működési rendjének változtatását, eljárások felülvizsgálatát, új eljárások kidolgozását és bevezetését tették indokolttá.

Társadalmi méretekben megváltozott a hivattal szembeni elvárás és a vele kapcsolatban kialakult felfogás is. A munkatársaknak meg kell felelni ezeknek az elvárásoknak, új típusú szemléletre és

gyakorlatra van szükség. A rideg hivatalnoki beállítódást át kell formálni az ügyfélbarát szolgáltató típusú gondolkodássá és gyakorlattá. A lakosság a Hivataltól kulturált környezetben gyors, szakszerű és jó minőségű közigazgatási szolgáltatást vár el. Ki kell elégíteni azt a növekvő igényt is, miszerint a helyi életviszonyokat szabályozó rendeletek megalkotásában, koncepciójának kidolgozásában a lakosság érintett vagy/érdekelte része bekapcsolódhasson. A helyi társadalom civil szervezetei és a vállalkozások több információt várnak, rendezettebb, szervezettebb együttműködést kívánnak kialakítani a hivatallal. Ez egybeesik az önkormányzat és szervei érdekeivel, törekvéseivel, ami a feladat ellátását segíti.

A teljesítő-képesség növelésének alapkövetelménye a Hivatal szervezeti egységeinek együttműködése, az információ-áramlás biztosítása, a koordináció fejlesztése, a folyamatok szabályozás-optimalizálása, az ellenőrzés és visszacsatolás rendszerének működtetése.

A város fejlődését, a Hivatal stabil működését fegyelmezetten végrehajtott költségvetés, illetve jól irányítható pénzgazdálkodás biztosítja. A közgyűlés elvárása, hogy a közbeszerzési eljárások a törvényben előírtak maradéktalan betartásával, a lehető legeredményesebbek legyenek, és a környezetbarát megoldások részesüljenek előnyben. Ezt az elvárást belső folyamatban lett rögzítve.

Főbb beavatkozások: átvilágítás, szervezeti változtatások, folyamatok szabályozása, újrashabályozása, az információs rendszer kidolgozása, polgármesteri és jegyzői utasítások kiadása, képzések, program munkacsoportok létrehozása, ügyfélelégedettség vizsgálatok, közvéleménykutatások, statisztikai adatok elemzése.

A Hivatalban a fejlesztés folyamatos tevékenység. Jelen projekt illeszkedik az eddigi fejlesztésekhez, hasznosítja az abból származó tapasztalatokat.

A projekt megvalósulása széles lakossági igényt elégít ki. A választott megoldás tűnik a leghatékonyabbnak, a leggyorsabbnak és a legkisebb erőforrás igénybevételével jár. Ugyanakkor továbbfejleszhető és tartósan fenntartható.

#### **A projekt várható eredményei:**

- A Polgármesteri Hivatal a kor követelményei szintjén látja el feladatát, önmaga megújítására képes.
- Csökken az ügyintézési idő, növekszik az ügyfelek elégedettsége.
- A helyi rendeletek szakmailag megalapozottak, végrehajthatók az önkéntes jogkövető magatartás felé tereli az érintetteket.
- A költségvetés fegyelmezetten végrehajtása biztosítja a pénzügyi stabilitást, a környezetbarát közbeszerzés előmozdítja a település fejlődését.
- A lakossággal és a civil szervezetekkel, illetve a vállalkozásokkal kialakított kapcsolat kiegyensúlyozott viszonyt teremt a Hivatal és a lakosság között.
- A fejlesztés során hozott intézkedések javítják a teljesítőképeséget, a minőségorientált, ügyfélcentrikus, szolgáltató típusú hivatali működést.

#### **A fejlesztés szakmai tartalma:**

A nagy ügyfélforgalmú, hatósági feladatokat ellátó osztályok működésének átalakítása, az új típusú ügyintézési folyamatokhoz való igazítása. Egyes ügykörökben az egyszerűbb, illetve egyszerűsített ügyek elintézési idejének csökkentése.

Alkalmassá kell tenni az ügyfélszolgálatot, hogy minél több ügy végleges elintézését nyerjen a lehető legrövidebb időn belül, magas szakmai színvonalon, kulturált körülmények között. Az ügyfélszolgálat keretében ki kell alakítani egy olyan feladatkört, amely hatósági ügyekben általános tájékoztatást ad.

A jogharmonizációs folyamat újabb szakaszából adódó feladatok végrehajtása a 2006/123/EK irányelv alapján. A rendeletalkotás nagyobb társadalmi nyilvánosságát biztosító feltételek megteremtése, a jogszabály tervezetet készítő szakmai munkacsoportok létrehozásának és működési rendjének szabályozása.

A szervezeti egységek feladat és hatáskör szempontú folyamatszabályozása, a párhuzamos eljárások, illetve az átfedések felszámolása, az elektronikus úton előállított és kezelt, az egész hivatal által hasznosítható nyilvántartások elérési módjának meghatározása. A szervezetek közötti ügyintézési határidő csökkentése. A belső kommunikációs rend szabályozása.

A magasabb vezetői értekezletek előkészítése menetrendjének meghatározása, az ott hozott döntések továbbításának és a végrehajtásuk visszacsatolásának szabályozása. A főosztály és osztályvezetői szintű munkaértekezletek rendjének előírása. Ezek azok a fórumok ahol a munkatársak a munkafolyamatok alakításában, továbbfejlesztésében részt vesznek.

A minőséget meghatározó szempontokon alapuló értékelő rendszer kiépítése. Pl.: éves, ezen belül havi ügyiratforgalom elemzése, hatósági ügyekben hozott határozatok száma, jogorvoslati eljárásban az ügyfél fellebbezésének helyt adó döntések száma, hozott rendeletek száma, jogos lakossági panaszok száma, közgyűlésen a Hivatalt bíráló interpellációk száma, az ombudsmani vizsgálatok eredményeképpen megállapított jogszerűtlen döntések aránya, felügyeleti szervek által megállapított hiányosságok száma.

A projektszemlélet kifejlesztése, a távlatos gondolkodás elfogadtatása.

A költségvetés felelős végrehajtása, a pénzgazdálkodás irányíthatóságának javítása érdekében modellezni és optimalizálni kell a Pénzügyi Osztály folyamateljárását, a költségvetés tervezési, beszámolási rendjét.

Közbeszerzési eljárások folyamatainak újraszabályozása, az elektronikus úton történő ajánlattétel feltételeinek kidolgozása.

Környezetbarát közbeszerzési gyakorlat keretében a környezetre nézve legoptimálisabb beszerzési feltételek kialakítása, a beérkezett ajánlatok közül a környezetbarát megoldások előnyben részesítése.

A város honlapján a lakosság naprakész információval való ellátása. Szegmentált lakossági fórumok szervezése. A tapasztalatok elemzése.

Civil kapcsolatok, civil fórumok rendszeresítése, a civil szervezetek bevonása nagyobb horderejű döntések előkészítésébe. Partnerségi viszony kialakítása, ápolása.

## **Összefoglaló a projekt végrehajtásáról**

2009. augusztus 1. – október 31-i időszak alatt tanácsadóink a hivatal teljes szervezetére vonatkozóan interjúkat, felméréseket készítettek az ÁROP pályázatban megfogalmazott részszempontok figyelembe vételével. A helyzetfelmérés interjú vezérfonala a főosztályi struktúrákon belül az alábbi kérdésköröket vizsgálta és elemezte.

- Létszámadatok
- Ügyiratforgalmi adatok
- Hivatali munkavégzés feltételei
- Ügyfélfogadás körülményei
- Rendelkezésre álló humán erőforrás
- Tevékenységek, folyamatok és azok szabályozása
- Belső és külső kommunikáció, kapcsolatok
- Eredményességi mutatószámok rendszere.

Az elemzési szempontok főosztályonként történő interjú és dokumentumbekérés alapján történő megállapításai alapján szervezet- és hivatalfejlesztési javaslatokat fogalmaztunk meg tanulmányunkban.

A helyzetfelmérési szakaszhoz kapcsolódóan áttekintettük a szervezet szabályzati, eljárási hátterét, az ügyintézési folyamatokat, szakmai leírásokat, vezetői utasításokat és egyéb – kapcsolódó – dokumentációkat. Megállapításainkat, javaslatainkat összegző tanulmányban foglaltuk össze.

79 fő, hivatalvezetés által kijelölt munkatárs részvételével szegmentált munkanap-fényképezést folytattunk le, bemutatva

- a hasznos munkaidő és egyéb elfoglaltságok arányát a kutatási időszakban,
- munkaidő-kihasználtsági mutatókat képeztünk,
- vizsgáltuk a munkaidő eloszlását a teljes munkaidő %-os arányában,
- felmértük az ügyintézői képességeket,

és elemeztük az ügyiratstatisztikák alakulását. Értékelő tanulmányban foglaltuk össze a kutatás eredményeit annak figyelembe vételével, hogy a monitoring időszak alatt ismétlődő kutatások során a kapott eredmények más hivatali szegmensre vonatkozóan is mutassák be a Polgármesteri Hivatal szervezetén belül azokat a tendenciákat, mérföldköveket, melyeket Magyarország legnagyobb polgármesteri hivatal irányítását végző vezetőknek ismernie kell.

A projekt további időszakában a döntési mechanizmus korszerűsítéséhez kapcsolódóan feldolgoztuk a Polgármesteri Hivatal minőségirányítási rendszerének azon elemeit, amelyeket a közös egyeztetések során a hivatalvezetés kiválasztott. Átdolgoztuk a Családvédelmi, Városüzemeltetési, Igazgatási, Műszaki, Szociális, Okmány Osztály folyamatszabályozását és új eljárást alkottunk a mutatószámok kezelésére: gyűjtésére, rendszerezésére, feldolgozására vonatkozóan.

Az ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása érdekében javaslatot fogalmaztunk meg új tájékoztatási szervezeti egység létrehozására, továbbá elvégeztük az aktuális ügyfélelégedettség-kutatásokat mind 2009. mind 2010. évek vonatkozásában. Összehasonlító elemzésünket, fejlesztési javaslatainkat tanulmányban foglaltuk össze.

A helyi rendeletalkotásról kézikönyvben összegeztük a folyamatra vonatkozó megállapításainkat, fejlesztési javaslatainkat. A Kézikönyv kellő aktualitással már a 2010. november 22-én megalkotott, a Jogalkotásról szóló 2010. évi CXXX. tv. vonatkozó rendelkezéseit – különös tekintettel az adminisztratív terheket befolyásoló hatásokra – is magában foglalja.

A kommunikációs folyamatok jobbítása érdekében összefoglaltuk és bemutattuk a hivatal belső kapcsolati rendszerét – jelölve a helyzetértékelési szakaszban a munkatársak által kommunikációhoz kapcsolódóan megfogalmazott kritikákat, észrevételeket, valamint folyamat- és felelősség mátrix összeállításával táblázatba foglaltuk a hivatal minőségirányítási rendszer által lefedett eljárásainak körét. A szervezeti egységek közötti együttműködés javítása tárgykörben tréninget bonyolítottunk le, amelyen a kiválasztott munkatársi kör aktívan részt vett.

A debreceni polgármesteri hivatal kommunikációs rendje alapvetően kiválóan dolgozza fel a belső és külső kommunikációs folyamatait. A szabályozást kiegészítendő a vezetői fórumok rendszerének korszerűsítése tárgyában és egyes külső csatornák bevezetésére fogalmaztunk meg fejlesztési javaslatokat.

A koordinációs folyamatok felülvizsgálatáról készített összefoglaló tanulmányunk mellékleteként a szervezeti kérdések tárgyában kutatást folytattunk le. Ennek eredményeit feldolgoztuk. A

pályázatokkal kapcsolatos folyamatok szabályozása érdekében új eljárást alkottunk és beillesztettük a hivatal minőségirányítási rendszerébe.

A hivatali eredményességet mérő mutatószám környezet bevezetésére az új minőségirányítási eljárás megfogalmazásán túl bemutattuk a javasolt elméleti háttérét és a kezelési folyamat módszertanát. Mutatószám képzése tekintetében a szervezetfejlesztési projekt is hatékony segítséget nyújtott. Munkatársi körben kutatásokat folytattunk le (CAF 2009, 2010, hatékonyságfejlesztési kérdések vizsgálata) és a tanulmány mellékletében foglaltuk össze elemzésünket.

A rendszerben való gondolkodás elmélyítése érdekében projektmenedzsment alapismereteket oktattunk az érintettek számára, mind elméleti, mind gyakorlati tananyag átadásán keresztül. A folyamatszabályozásokban bekövetkezett változásokat, azok előzményeit és végeredményét szintén oktattuk.

A költségvetési gazdálkodás eredményességének javításához kapcsolódóan a pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozása tárgyában készítettük el szakértői anyagunkat, felülvizsgálva a kapcsolódó pénzügyi szabályzatok hivatali rendszerét. Egyidejűleg felülvizsgáltuk és átdolgoztuk az Adóügyi Osztály, új eljárásként megalkottuk a Pénzügyi Osztály folyamatainak szabályozására vonatkozó eljárás környezetet.

Ehhez a programponthoz kapcsolódóan felülvizsgáltuk a közbeszerzési folyamatokat és átalakítottuk a minőségirányítási rendszerben a Közbeszerzési Osztály folyamatszabályozását. A környezetközpontú közbeszerzés meghonosítása érdekében részletes ajánlást fogalmaztunk meg, átalakítottuk a polgármesteri hivatal beszállítói minősítési rendszerét és – figyelemmel a Kbt. 2010. évi módosításaira – tananyaggal oktattuk a változásokat és egy ellenőrző és vizsgakérdés sorral is kiegészítettük oktatási anyagunkat.

A partnerség erősítésének témakörében hivatali kommunikációs stratégia szempontokat és elemeket gyűjtöttünk össze fejlesztési javaslatként és elemeztük a jelenlegi hivatali – belső és külső – kommunikációt.

A civil és vállalkozói körrel való kapcsolattartás, együttműködés javítása érdekében civil stratégia tervezetet készítettünk, valamint elvégeztünk egy kutatást mindkét szféra tagjai körében. Ehhez a témakörhöz kapcsolódott egy oktatás, amelyet nagy hallgatói létszámmal tartottunk meg.

Debrecen, 2011. február hó