

168/2008.

**BUDAPEST FŐVÁROS XVI. KERÜLETI ÖNKORMÁNYZAT  
POLGÁRMESTERE**

---

**Tárgy:** Budapest Főváros XVI. kerület  
Önkormányzatának szervezeti stratégiai  
jövőképe

**Tisztelt Képviselő-testület!**

A Nemzeti Fejlesztési Ügynökség az Államreform operatív program keretében pályázati felhívást tett közzé „A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése a Közép-magyarországi régióban” címmel. Budapest Főváros XVI. kerület Önkormányzatának vezetése úgy döntött, hogy részt kíván venni a pályázaton. A pályázaton való induláshoz nem volt szükség a Képviselő-testület erre vonatkozó határozatára, ezért nem készült korábban előterjesztés a témában.

Az egyfordulós nyílt pályázat alapvető célja új szervezési-működési kultúra széleskörű elterjesztése a polgármesteri hivatalokban, elsősorban a stratégiai menedzsment, az eredményességi szemlélet, a felügyelt intézmények felé a jó gazda hozzáállás és a költséghatékonyság megerősítésével. Az elnyerhető támogatás összege minimum 10 millió, maximum 50 millió forint.

A konstrukció meghirdetésével a következő általános eredményeket kívánják elérni:

- Javul a döntési folyamatok megalapozottsága, átlátható információáramlás biztosítja a döntési folyamat szereplőinek tájékozottságát, a döntésekről a partnerek tájékoztatása gyors és érthető.
- Megvalósul a civil szervezetek minél teljesebb körű bevonása a döntéshozattól a megvalósításig.
- Növekszik a hivatalok szakmai munkájának a minősége korszerű informatikai folyamatmegtámogatások alkalmazásával.
- Javul a gazdasági feltételek elemzésének képessége, korszerű költségvetési technikák támogatják a tervek összeállítását és az elfogadott költségvetés végrehajtását.
- Javul a kockázatok értékelésének képessége.
- Erősödik a távlati gondolkodás képessége, a stratégiai szemlélet beépül a meghatározó döntési folyamatokba. Nő a prioritások képzésének megalapozottsága.
- Javul az önkormányzat által nyújtott közszolgáltatások minősége részint azért, hogy jó gazdaként felügyeli az intézményeit, részint pedig a nyújtott közszolgáltatások minőségét mérő standardizált technikák alkalmazásával.
- Komplex szervezetfejlesztési programok növelik az önkormányzatok által nyújtott szolgáltatások állampolgár-központúságát.
- Végző soron átalakul és színesedik a szervezeti kultúra, ami biztosítja a fejlesztések fenntarthatóságát.

A pályázaton való indulás feltételét képező Budapest XVI. kerületi Önkormányzat Szervezetfejlesztési és Informatikai Stratégiája 2008-2010. koncepciót a Képviselő-testület a 358/2008. (VI. 16.) határozatával fogadta el. A pályázat elbírálása során többpontot kaphat az a pályázó, amely csatolja pályázatához a szervezet stratégiai jövőképét, mely az előterjesztés mellékletét képezi. A stratégiai jövőkép kérdésében a döntés a Képviselő-testület hatáskörébe tartozik, ezért kérem a Tisztelt Képviselő-testületet, hogy az Önkormányzat eredményes pályázata érdekében szíveskedjen elfogadni a határozati javaslatot.

**HATÁROZATI JAVASLAT:** Budapest Főváros XVI. kerület Önkormányzatának Képviselő-testülete elfogadja Budapest Főváros XVI. kerület Önkormányzatának szervezeti stratégiai jövőképét az előterjesztés mellékletét képező formában.

Felelős: Kovács Péter polgármester

Határidő: 2008. július 2.

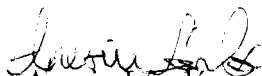
(elfogadása egyszerű szótöbbséget igényel)

Budapest, 2008. június 23.



Kovács Péter  
polgármester

Láttam:



Ancsin László  
jegyző

Melléklet:

- Budapest Főváros XVI. kerület Önkormányzatának szervezeti stratégiai jövőképe

# Budapest Főváros XVI. kerület Önkormányzatának szervezeti stratégiai jövőképe

## 1. Társadalmi, technikai háttér

A magyar önkormányzatoknak párhuzamosan több kihívásnak kell megfelelniük. Az Európai Unió csatlakozással a **New Public Management** paradigmája alapján folyik az állami költségvetés egyensúlyának helyreállítása, a magánigazgatás szervezési eredményeinek felhasználásával.

Az **államreform** keretében erőteljes deregulációs program indult, melynek célja a hatósági eljárások egyszerűsítése.

A fenti két programmal egyidejűleg több évtizede folyik a közigazgatás – mind volumenében, mind társadalmi hatásában – legnagyobb vállalkozása: az **elektronikus technológiaváltás**.

Az informatika gyökeresen átalakítja a hivatalok mindennapi életét, gyakorlatát, évszázados beidegződéseket, szokásokat, hiedelmeket kell felülvizsgálni és megváltoztatni azért, hogy az új technológia eredményei társadalmi szinten is hasznosíthatóvá váljanak.

A kormányzati reformintézkedések hatása kevésbé érezhető a közigazgatási szervek mindennapi munkájában, különösen a helyi önkormányzatok tevékenységében.

A közigazgatási szervezetek struktúrájában, kultúrájában kevés változás tapasztalható, továbbra is a döntések centralizálása, a hierarchia erősítése, a kézi vezérlésű irányítás jellemzi az ágazati- funkcionális struktúra nehézkes működését.

Ez alól csak az Európai Unió működést kiszolgáló központi államigazgatási szervek és a tökeerős rendszerint megyei jogállású (vagy kerületi) önkormányzatok kivételek.

Az elektronikus technológia fejlődése minőségi váltás előtt áll. Amint megoldódik az ügyfelek széleskörű elektronikus azonosítása látványosan háttérbe szorul a papíralapú ügyintézés.

## 2. A kerületi helyzetkép

A közigazgatási management neves szakértője szerint\* akkor célszerű a struktúrához hozzányúlni, „ha munkatechnológia váltást kívánunk végrehajtani”, illetve „ha döntően megváltoznak a környezeti elvárások, mást és másképpen kell csinálni mint korábban, tehát új teljesítmény követelmények fogalmazódnak meg”.

A kerület informatikai stratégiája középtávon tűzi ki célul, az Európai Unió harmadik szintű elektronikus ügyintézés megvalósítását. A szervezet fejlesztési jövőkép megalkotásának **közvetlen oka** az informatikai fejlődés igénye, hogy lebontsuk az informatika hatékonyságát gátló szervezeti korlátokat.

A polgármesteri hivatal jelenlegi struktúrája a magyar önkormányzatoknak megfelelően szakmai munkamegosztáson alakuló ágazati-funkcionális struktúra, melyben meghatározó szerepe van a vertikális kommunikációt működtető **szolgálati út** elvének. A szervezetben meghatározó szerepe van a vezetőknek, ők biztosítják a törvényes, szakszerű és hatékony működést.

A köztisztviselők megvalósító, végrehajtó szerepeket látnak el, rendszerint csak az adott részfeladat végzésében jártasak a rendszer egészét nem látják át. Ennek oka az, hogy még mindig magas a középfokú végzettség aránya és a diplomások nagy része sem rendelkezik megfelelő igazgatási jártassággal, a vezetőkénél hiányzik a korszerű menedzsment tapasztalat.

A köztisztviselők kezdeményező készségére, a döntések decentralizálására építő rugalmas struktúra típusokhoz az emberi erőforrás helyzetét is fel kell mérni a szervezetfejlesztési program megvalósításához.

## 3. A struktúra változását befolyásoló tényezők

A teljes tranzakciót megvalósító elektronikus ügyintézés szükségessé teszi a jelenlegi ágazati-funkcionális struktúra felülvizsgálatát.

Az új rendszerben nem lesz szükség a munkafolyamatok osztályok közötti és az ügyintézők közötti megosztására.

---

\*Gáspár Máttyás: A helyi önkormányzati menedzsment kézikönyve 158. old.

Az automatizált döntések lehetősége a folyamatok integrációját vonja maga után és azt hatékonyan, csak akkor lehet megszervezni, ha az integrált folyamatok egy szervezeti egységbe kerülnek (úgy, mint az iparban a futószalagszerű termelésnél).

A következő példával lehet a fentieket illusztrálni: a rendkívüli szociális segély ügytípusnál manuális ügyintézés esetén az ügyiratkezelést végző osztály, a szociális osztály, a titkárság amely a formális döntést készíti elő és a segélyt kifizető pénzügyi osztály együttműködésére van szükség.

A koordinációs problémák miatt 100-400-szor hosszabb időt tölt az ügyirat a hivatalban, mint a tényleges munka-ráfordítási idő.

Elektronikus ügyintézés esetén nem lehet szétválasztani az ügyviteli, döntés előkészítési, döntési és pénzügyi tevékenységeket. Tehát nyilvánvaló, hogy az integráció lényegesen lerövidíti az ügyintézési határidőt.

A fenti megállapítások a jól strukturált hatósági ügyintézésre érvényesek. Ugyanakkor a munkafolyamatok több mint a fele a projekt típusú rosszul strukturált tevékenységek közé sorolható. Ide tartozik az önkormányzati alaptevékenységek többsége: a településfejlesztés, városüzemeltetés és a humán közszolgáltatások.

Ez utóbbi feladatokat az informatika nem kötött technológiájú szoftverekkel támogatja, hanem VIR rendszerek kifejlesztésével, térinformatikai megoldásokkal, illetve integrált adatbázis kezelő rendszerekkel.

Mint látható a két feladatcsoport szakmai, jogi, technológiai jellegzetességei **markánsan** különböznek, ezért olyan struktúrát kell kialakítani, amely megfelel a lényegében egymásnak ellentmondó követelményeknek.

#### **4. Javaslat a polgármesteri hivatal struktúrájára**

Olyan struktúra kialakítása kívánatos, amely az előző pontban körülírt kritériumokat kielégíti. A fentiek alapján megállapítható, hogy az önkormányzati feladatok két fő csoportba sorolhatók az első csoportba tartoznak a jogilag meghatározott automatizálható hatósági ügycsoportok, melynek vezetése igényli a hierarchikus szakmai irányítást, jellemzőjük a részfolyamatok integrálása a döntések automatizálása a Ket. jogi keretein belül. A másik csoportba a rosszul strukturált feladatok tartoznak, melyek horizontális együttműködést, rendszerint testületi, vagy polgármesteri döntést igényelnek, ide soroljuk az előző pontban

leírtakhoz hasonlóan a városfejlesztés és üzemeltetési feladatokat, valamint a humán közszolgáltatásokat.

A fenti követelményeknek megfelelő **párhuzamos hierarchiájú** rugalmas struktúra típus kialakítását javasoljuk a polgármesteri hivatalban.

E struktúra fő jellegzetessége, hogy a formalizálható világos döntési modelleket tartalmazó feladatcsoportok (azaz a hatósági ügyek) továbbra is a klasszikus munkamegosztáson alapuló hierarchikus modellbe szerveződnek.\*\*

A második feladatcsoportot rugalmas, könnyen átalakítható (de SZMSZ módosítást nem igénylő) projekt team modellbe javasoljuk szervezni.

A párhuzamos hierarchiájú korszerűsített struktúrában az első feladatcsoport vezetésében a jegyző dominanciája érvényesül (mivel ezek delegált államigazgatási feladatok) míg a második csoportnál a polgármester irányítása a meghatározó tényező.

Természetesen a hatályos jogi kereteket az új struktúra nem lépi át.

#### ***4.1. A párhuzamos hierarchia előnyei***

- Érvényesül az informatika igénye: integrált kötött technológiájú folyamatok jönnek létre, megszűnik a szakfeladatok ágazati széttagoltsága.
- A kényszerű várakozások felszámolásával csökken az ügyintézési határidő.
- A folyamatok integrálása költségcsökkentési intézkedések bevezetését teszi lehetővé.
- Az önkormányzati feladatoknál érvényesül a projektmenedzsment minden előnye.

#### ***4.2. A párhuzamos hierarchia hátránya***

- A régi struktúra felülvizsgálata meglévő érdekeket sérthet.
- Az újtól való idegenkedés hátráltathatja a szervezetfejlesztés bevezetését.

Budapest, 2008. június 23.

---

\*\* Igazgatási, családvédelmi, építésügyi, pénzügyi feladatok stb.