

**JAVASLAT**  
**SZEKSZÁRD MEGYEI JOGÚ VÁROS**  
**ÖNKORMÁNYZAT POLGÁRMESTERI**  
**HIVATALÁNAK SZERVEZETI**  
**STRUKTÚRÁJÁRA**

2008. NOVEMBER

# TARTALOMJEGYZÉK

MEGÁLLAPÍTÁSOK

ÁLTALÁBAN

KONKRÉTAN SZERVEZETI EGYSÉGEKRE

JAVASLATOK

## MEGÁLLAPÍTÁSOK

A megbízásnak megfelelően a rendelkezésre bocsátott anyagok, valamint a személyes konzultációk alapján szükség van arra, hogy mindent megelőzően általános információkat rögzítsünk a Polgármesteri Hivatal feladatmegosztási és szervezeti rendjéről, majd ezt követően tegyünk konkrét megállapításokat az egész Hivatal működése, a feladatellátások, ezek átfedése, az ellenőrzések és a hiányzó feladatellátások esetében.

### ÁLTALÁNOS MEGÁLLAPÍTÁSOK

Szekszárd Megyei Jogú Város Önkormányzatánál 2003. évben elvégzett operacionális auditálás megállapításai és javaslatai kapcsán, néhány területen megindultak a szükséges változások, de e mellett, ami jelentősebb – megítélésünk szerint az operacionális auditálás javaslatai miatt is – megszervezésre kerültek a fenntartói változások az intézmények jelentős részénél, illetve a különböző társulási fenntartások is lényegesen segítettek a költségvetési gazdálkodás racionalizálásra irányuló törekvéseit.

Az intézmények finanszírozásában, fenntartói módosulásokban, valamint egyes intézményekre vonatkozó szolgáltatások ellátásában bekövetkezett új megoldásokat nem követte a Polgármesteri Hivatal szervezetének átalakulása.

Az a megállapításunk, - szinte egyezően a 2003. évi operacionális auditálás megállapításaival - hogy a Polgármesteri Hivatal szervezete túlzottan bonyolult létszámában terjedős és összességében sem a saját feladataikat, sem az összekapcsolódó egymást segítő vagy kiegészítő megoldásokat nem tudja megfelelő színvonalon ellátni.

A Polgármesteri Hivatal ezen – véleményünk szerint – túl dimenzionált formájában nincs is megfelelően szabályozva hiányoznak alapvető ügyviteli, ügyrendi szabályok ahhoz, hogy megfelelő szintű működés legyen elképzelhető.

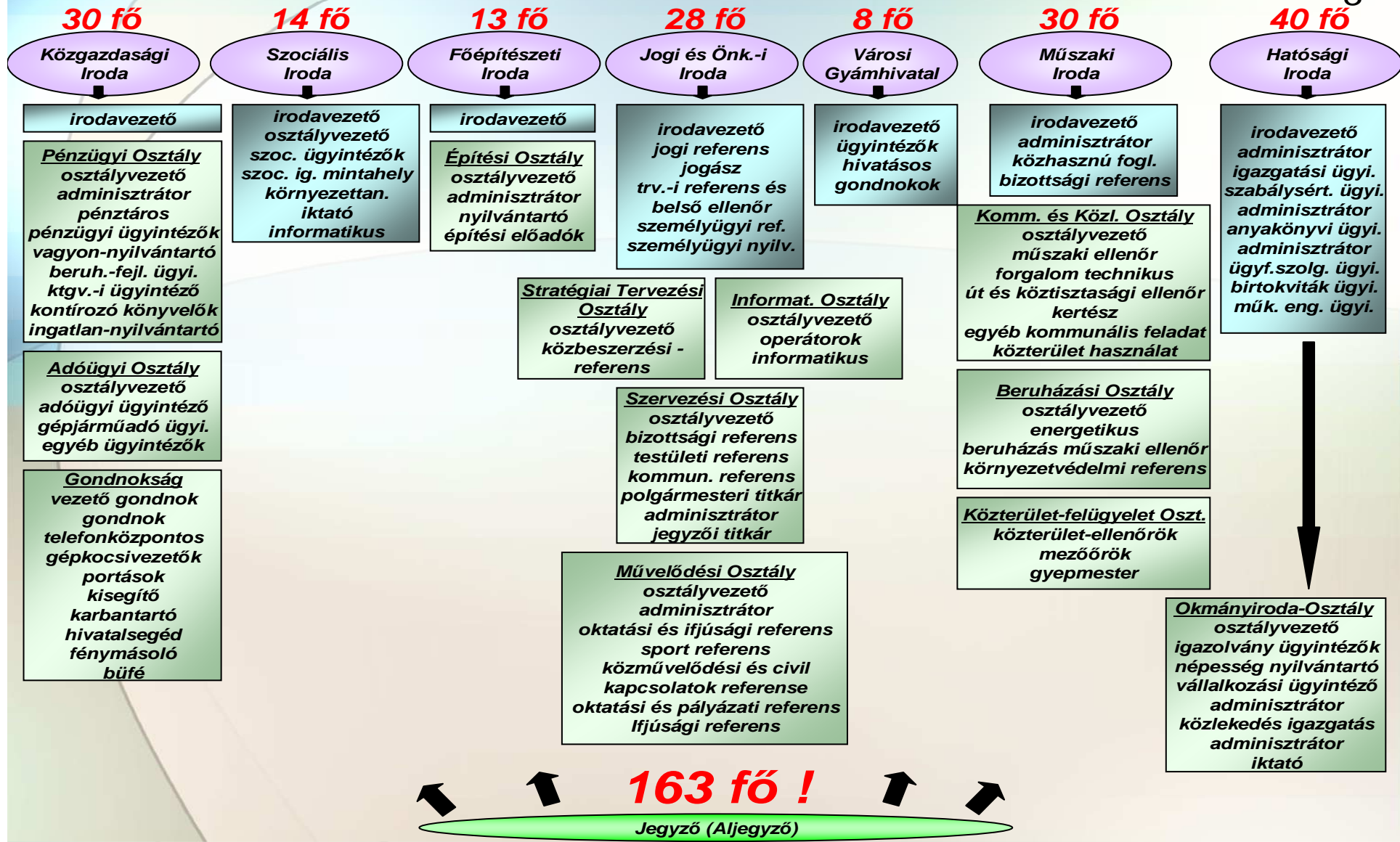
A Polgármesteri Hivatal által ellátott feladatok nem felelnek meg a korszerű, költségtakarékos közigazgatási szervezetnek még ma is szinte valamennyi, ma már nem Polgármesteri Hivatalba való feladatra külön szervezeti egység nem ritkán átfedésekkel jelenik meg szervezeti egységként is és feladatként is.

Az is jellemző továbbra is, hogy egy-egy komplex feladat különböző szervezeti egységekben, nyilván különböző szervezeti irányítás mellett kerülne végrehajtásra, de így apparátuson belül különböző szintű redundanciák vagy alkalommal egy-egy feladat vonatkozásában a feladatvégrehajtás elmaradása jelenik meg.

Mindezekon túlmenően és még mindig általánosságban úgy tűnik, hogy a Polgármesteri Hivatal szinte foglalkoztatási tényezőként van jelen a Város és a lakossági szolgáltatások működtetésében, viszonylagosan gyenge hatékonysággal, átfedésekkel és a felelősségi viszonyok elhalványodásával vagy szinte megfejthetlenségével.

Mindezeket a megállapításokat már gyakorlatilag 2003-ban az operacionális auditálás során is megismerhette a Képviselő Testület, de a Polgármesteri Hivatal működésének egyszerűsödése helyett szinte további bonyolódás, feladatszétaprózódás és egyre nagyobb áttekinthetlenség jött létre.

**J E L E N L E G I S Z E R V E Z E T I F E L É P Í T É S**



Az előző oldalon bemutatott a Polgármesteri Hivatal mai szervezeti rendszere azt jelenti, hogy a jelenlegi Polgármesteri Hivatal létszáma 163 fő úgy, hogy jelentős területek vagy elrejtve a különböző struktúrákba vagy teljes egészében hiányoznak. Ilyen területek az Európai Unió-s támogatásokkal is foglalkozni képes pályázati egységes csoport vagy a belső ellenőrzés.

Az eddig megfogalmazottak azt is jelentik, hogy a feladat szervezésében nehezen átlátható, nehezen irányítható és mozgósítható Polgármesteri Hivatalt úgy a feladatellátás rendszerében, szervezeti megoldásaiban és létszámában is szükséges felülvizsgálni és a jobb irányíthatóság és gyorsabb feladatellátás valamint reagálás érdekében záros határidőn belül átszervezni.

A konkrét megállapítások és javaslatok mentén az is kiderül, hogy nem csak költségtakarékosabb Hivatal működtetésére van szükség, hanem olyan gyors reagálású szervezetre, amely ki tudja használni a magyar viszonyok között megfogalmazódó és megvalósuló lehetőségeket, de képes lereagálni az egyre nagyobb problémákat okozó pénzügyi és majdan fokozódó reálválság jelenségeit is.

## KONKRÉT MEGÁLLAPÍTÁSOK

A megállapítások alapján azt lehet rögzíteni, hogy a Szekszárd Megyei Jogú Város Önkormányzatának Polgármesteri Hivatalának jelenlegi szervezete szinte véletlenszerű, egy már 2006-ban az operacionális auditálás megismert hivatali szervezet tovább-bonyolódása és egyre áttekinthetlenebbé válása a jellemző a szervezetre.

Alapvetően az állapítható meg, hogy a funkcionális és valóságosan ellátandó kötelező és nem kötelező feladatokhoz kapcsolódó szervezeti egységek keverednek, és majdnem valamennyi feladat a Polgármesteri Hivatalon belül köztisztviselői, illetőleg közalkalmazotti beosztása alkalmazásával kerül ellátásra.

Áttekintve az Önkormányzat gazdasági társaságainak feladatait és működési, vagy potenciális működési területeit, az állapítható meg, hogy különösen a város-üzemeltetési és város-fenntartási feladatok részben az apparátuson belül, részben a különböző gazdasági társaságoknál folyik, jelen pillanatban külső szempontjából nem ellenőrizhető feladatmegoszlások mentén.

Nem látszik a szervezeten belül azon számon kérhető kontrollpontok kialakítása, amelyek például a Testület és a Bizottságok kiszolgálásáért lennének alapvetően felelősek, de ugyancsak nem tapinthatók és szervezetszerűen nem jelennek meg az Európai Unió támogatások igénylésére és felhasználására hatással bíró egységek, de szorosan ide kapcsolódóan a pályázat-figyeléssel és –megírással kapcsolatos organizációk.

A vizsgálataink alapján figyelemmel a jelentős számú beavatkozási igényre és átszervezési szükségességre az a kép rajzolódott ki, hogy a jelenlegi bázison nem célszerű sok-sok módosítást végrehajtani, hanem alapvetően egy hatékonyabbnak tűnő logika mellett átlátható és bizonyos szempontból centralizáltabb Polgármesteri Hivatali szervezetet célszerű létrehozni.

Úgy ítéljük meg, hogy a modern szervezeti rendszerek akkor tudnak megfelelő hatékonysággal és ellenőrzés mellett működni, ha maga a szervezet a feladatellátás főbb irányában fedi le az elvégzendő feladatokat, és a feladatok kiosztását és számonkérését a hatalmi csúcsoknak megfelelő igazgatási, vagy hatalmi viszonyokat közvetíteni képes kisebb egységek végzik el.

A szakértői munka során ezért az ellátandó feladatok nagyobb igazgatóságokra történő bontását látjuk célszerűnek amellet, hogy ezek az igazgatóságok lefedjék valamennyi szükséges tevékenységet, amely a lakosság irányában bármilyen vonatkozásban jelenthet feladatellátási szükségszerűséget, de a belső szervezet ezek mellett centralizált feladatkitűzéssel és számonkéréssel legyen képes működni.

A fenti okok miatt három igazgatóság megvalósítását javasoljuk az Önkormányzatnak, amely igazgatóságokat döntően az Önkormányzati szolgáltatások feladatcsoportjai határoznak meg.

Az igazgatóságok kialakítása egyben azt is jelenti, hogy nem az egyes speciális területek külön gondozása jelenik meg elsődlegesen, hanem egy komplex feladatellátás, amely kiküszöböli az elszigetelt feladatok információ-szerzését, ellenőrizhetőségét, de összességében kiküszöböli a párhuzamos feladatellátások lehetőségét is.

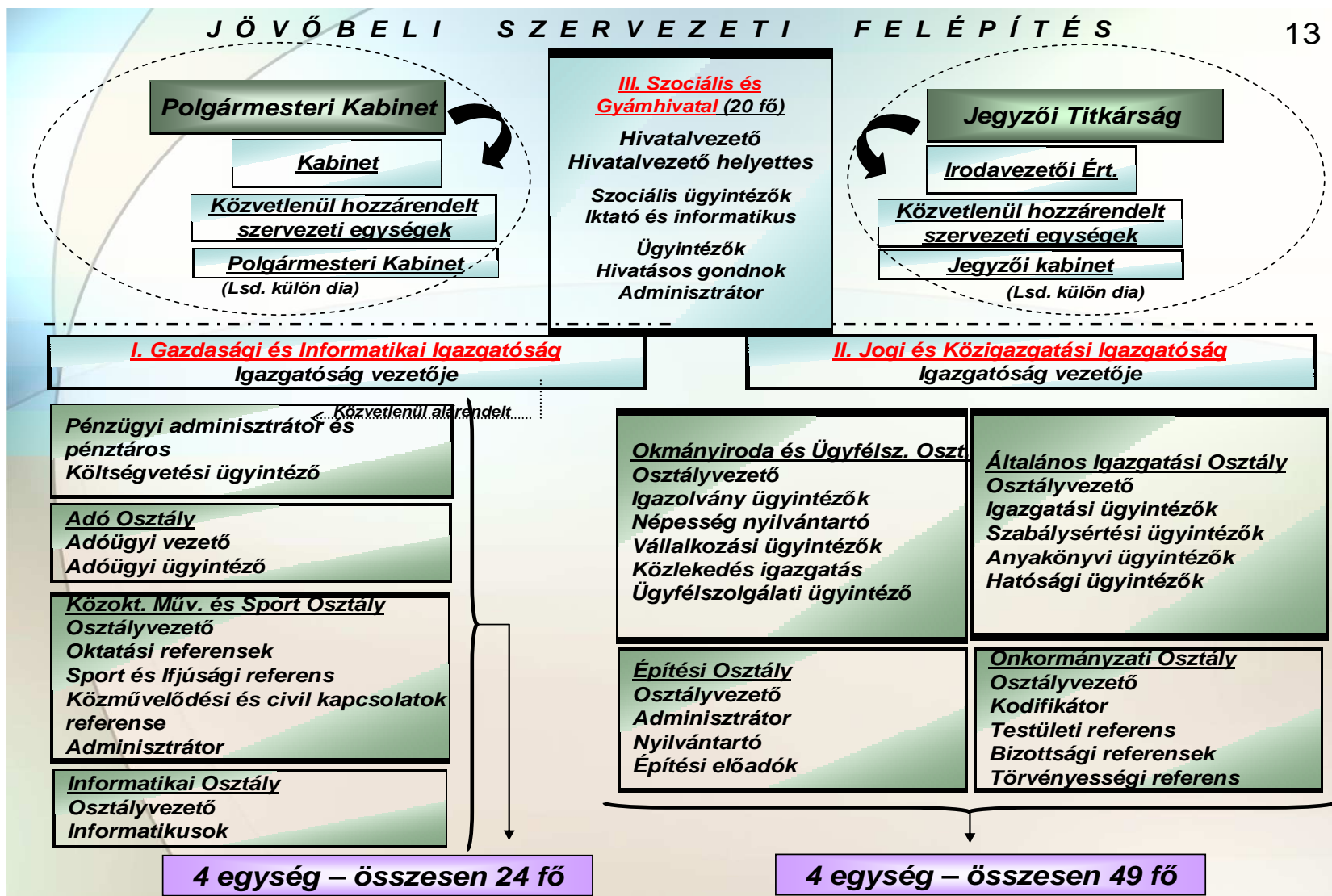
Meg kell jegyezzük, hogy a Polgármesteri Hivatal Szervezeti és Működési Szabályzatában megjelölt munkakörök és a hozzájuk kapcsolódó ellátandó feladatok leírása sekélyes, megannyi helyen átfedéseket is tartalmaz.

Az is megállapítható ezekből a munkakörökhöz tartozó leírásokból, hogy a terhelések a megjelölt feladatok vonatkozásában nem arányosak, és egy-egy munkakör egy-egy feladatcsoportja más munkakörben is megjelenik, nem kis redundanciát és ezzel nem kis bizonytalanságot okozva.



# JÖVŐBELI SZERVEZETI FELÉPÍTÉS

13



## JAVASLATOK

Az előző oldalon bemutatott szervezeti vázrajz már az indoklásokban leírtaknak megfelelő organogramot mutatja be azzal, hogy megjelöli azokat az új egységeket, amelyek véleményünk szerint a centralizált feladatkiosztást, illetőleg számonkérést folyamatosan képesek biztosítani, úgy a hatalmi, mint az igazgatási szervezeti egységek vonatkozásában.

Már a bemutatott táblázaton jelöljük az igazgatóságokhoz rendelt feladatokat és létszámokat, amelyből jól látszik, hogy viszonylag azonos nagyságrendű igazgatóságok kialakítására van lehetőség.

Kiemelendőnek tartjuk a „Jövőbeni szervezeti felépítés” című organogramból tehát az alábbiakat:

- Kialakításra kerül a polgármesteri kabinet és a jegyzői titkárság, mint szervezeti egység, és ezek mellett már nem foglalkoztatási viszonyban, illetve nem minden tag esetében ilyen minőségben megjelenik a Jegyzői, illetőleg a Polgármesteri Tanácsadó Testület, mint döntést hozó és számon kérő kollektív, de létszámát tekintve kezelhető szervezeti egység.
- Alapvetően az osztályszervezeten belül a referentúrák kialakítását céloztuk meg, ahol a referens felelőssége és koordináló szerepe alapvetően meghatározó kell, hogy legyen, kivéve azokat a szervezeti egységet, ahol meghagytuk az osztály felépítést a jelentősebb létszámra, illetve feladatra tekintettel.
- Egységes iktatási- és ügyirat-kezelési rendszerre teszünk javaslatot, amely majd megköveteli az ügyirat-kezelés útjának szabályozását, de nyilván egy új Polgármesteri Hivatali felépítés egyébként is megkívánja az új Szervezeti és Működési Szabályzat elkészítését.
- Egységes informatikai kezelést és ennek megfelelő szervezeti rendszert alakítottunk ki annak érdekében, hogy az információ-technológia biztonságát, folyamatos használhatóságát tudjuk biztosítani, kielégítő a vezető információs rendszer igényeit is.

- A kifejezetten funkcionális feladatokat, és ezen feladatokhoz tartozó alkalmazottak foglalkoztatását a Polgármesteri Hivatalon kívül praktikus megoldani, amely esetben a Városházához szükséges feladatok ellátását igény és terv alapján lehet végrehajtani.
- Hasonló véleményre jutottunk – már nem először – abban a tekintetben is, hogy a városüzemeltetési és városfenntartási feladatokat nem praktikus a Polgármesteri Hivatalon belül kezelni, hanem gazdasági társasági formában lehet jól ellátni, függetlenül attól, hogy adóvonzatok tekintetében nem ez az optimális megoldás, de ezen kedvezőtlen hatásokat egy hatékonyabb szervezet ellensúlyozni tudja.

A Polgármesteri Hivatal vonatkozásában tett konkrét megállapításaink mentén alakítottuk ki az új szervezeti struktúrát, amely gyakorlatilag első lépésként tekinthető, figyelemmel arra, hogy a tervezett apparátusból történő feladat-kihelyezések még egy következő megáldandó lépést kell, hogy jelentsenek a teljes átszervezés befejezéséhez.

Természetesen nagy előnynek tartjuk a változtatások javaslata mellett azt is, hogy lehetőséget tudunk biztosítani a minőségi munkaerő alkalmazására, hiszen nem feltétlenül kell minden megtakarított munkabért tartalékba helyezni vagy egyéb feladatok finanszírozására felhasználni, hanem biztosítani lehet a kvalifikáltabb munkaerő foglalkoztatását.

A Polgármesteri Hivatal javasolt szervezeti rendje az Önkormányzat nagyon lényeges területét csak felügyeleti szinten tartaná meg, nevezetesen a vagyongazdálkodást, a vagyonyilvántartást, ide értve a gazdasági társaságok folyamatos felügyeletéből adódó információs szolgáltatásokat is.

E vonatkozásban az Önkormányzat ide vonatkozó rendeletei gyakorlatilag már most megadják ennek a lehetőségét, de néhány apróbb módosítással a vagyonrendeletben, illetőleg az SZMSZ-ben a tulajdonosi képviseleti szabályok vonatkozásában teljesen működőképessé teheti a most javasolt megoldást a hivatal esetében.

Nagy jelentőséget tulajdonítunk annak, hogy a szervezeten belül a meglévő létszámhelyek felhasználásával lehetséges megoldani, illetve tudja az Önkormányzat megszervezni az operatív feladat-meghatározásra és számonkérése alkalmas polgármesteri kabinet és jegyzői titkárságot.

Azon túl, hogy egy korszerű igazgatási és hatalmi szervezetben a centralizált megoldás célszerű forma a mai önkormányzati finanszírozási rendszer közepette figyelemmel az Európai Unió pénzeszközök elérésére, pályázatokra, különböző finanszírozási megoldásokra szükséges a gyors reagálás, és ehhez a különböző közreműködők „magas” szintre történő adatszolgáltatása.

A Polgármesteri Kabinet és Jegyzői Titkárság gyakorlatilag egy a polgármesterhez és a jegyzőhöz közvetlenül rendelt olyan szervezeti egység, amely a hatáskörébe tartozó feladatokhoz szorosan kapcsolódik, egyben megfelelő „távolságot” biztosít a feladatok kiadásához, és kellő szintű számonkérési pontot jelent a felelős vezetők részére.

A Polgármesteri Kabinet, illetőleg a Jegyzői titkárság mellett tanácskozási joggal átszervezésre kerülne a Polgármesteri Tanácsadó Testület, és megszervezendő a Jegyzői Tanácsadó Testület is.

A Tanácsadó Testületek működése feladat-meghatározást és számonkérést végezne megfelelő személyi összetétel mellett, amely feladat-meghatározások és számonkérések részben a saját titkárságuk felé irányulna, de nagyobb részt az igazgatóságok és a különböző referensek feladat-meghatározását jelentené.

Mindezek figyelembe vételével a következő oldalakon megismételjük, és egyben bemutatjuk a Polgármesteri Hivatal új szervezeti rendszerét, és ezen belül kibontjuk a Polgármesteri Kabinet és Tanácsadó Testület, valamint a Jegyzői Titkárság és Tanácsadó Testület javasolt rendszerét, majd megmutatjuk a javaslataink alapján összerendezett, centralizált igazgatási és hatalmi egységeket.

A már említett második átszervezési kör tartalmazná a Vagyonkezelő Zrt-hez átkerülő tevékenységeket, amely lépések egyik oldalról megerősítik a Vagyonkezelő szervezetét, de egyben felvetik annak szükségességét, hogy a Vagyonkezelő Zrt-nél egy erősen divizionált cost és profitcenterekre osztott belső szolgáltató szervezetettel (back-office) rendelkező struktúra kialakításának szükségessége vetődik fel.

Természetesen a Vagyonkezelő táblázatban bemutatott rendszere tovább pontosodhat attól függően, hogy milyen megoldásban óhajtja az Önkormányzat bonyolítani a fejlesztési feladatokat, hiszen itt akár a Vagyonkezelő által tulajdonolt profit, vagy nonprofit szervezetek jelenhetnek meg projektcéggként, függően a finanszírozás és a majdani működtetés feltételeitől.

## **HELYZETFELMÉRÉS MEGÁLLAPÍTÁSAI I.**

### **ÁLTALÁNOSAN**

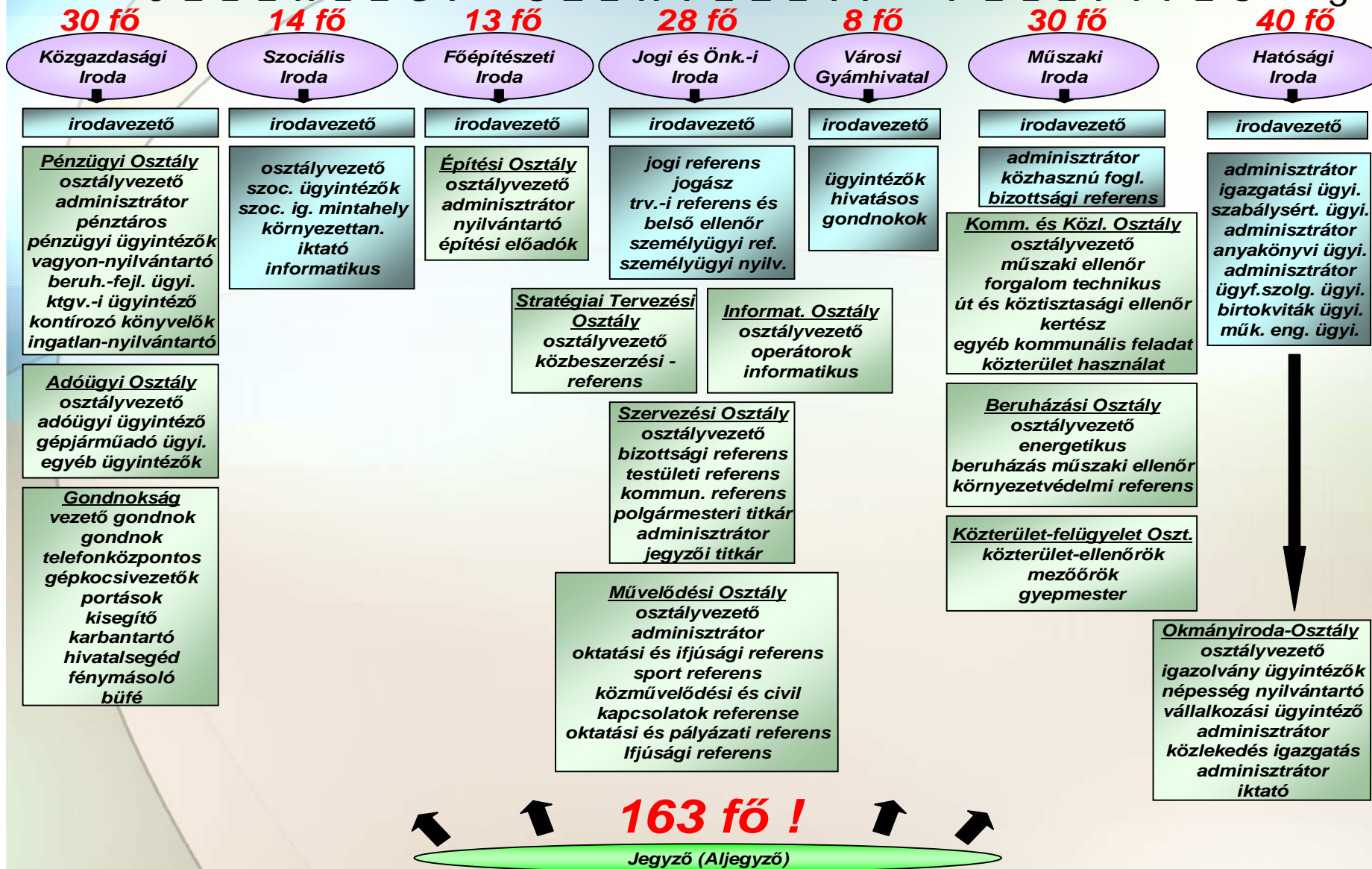
- ✓ ***Túlzottan bonyolult hivatali szervezet.***
- ✓ ***Nem tudja a Hivatal szervezete sem a saját, sem az összekapcsolódó egymást segítő, illetve kiegészítő feladatait megfelelő színvonalon ellátni.***
- ✓ ***Túldimenzionáltság jellemző.***
- ✓ ***Hiányoznak alapvető ügyviteli, ügyrendi szabályok ahhoz, hogy megfelelő szintű működés legyen elképzelhető.***
- ✓ ***Egy-egy komplex feladat több különböző szervezeti egység által valósul meg.***
- ✓ ***Apparátusok belül különböző szintű redundanciák vannak.***
- ✓ ***A korábban végzett operacionális auditálás után további feladatszétaprózódás és egyre nagyobb áttekinthetlenség jött létre.***
- ✓ ***A Hivatalnál dolgozó személyek száma meghaladja a szükséges létszámot.***

## **HELYZETFELMÉRÉS MEGÁLLAPÍTÁSAI II.**

### **KONKRÉTAN**

- ✓ ***A Polgármesteri Hivatal szervezeti felépítése semmilyen módon nem illeszkedik sem a Képviselő - Testület Bizottságaihoz, sem az ellátandó feladat csoportokhoz.***
- ✓ ***Annak ellenére, hogy a létszám meghaladja a szükségeset, vannak olyan területek, melyek elrejtve találhatók a struktúrában, vagy teljes egészében hiányoznak. (pl: EU., belső ellenőrzés)***
- ✓ ***A feladatok szervezésében nehezen átlátható, nehezen irányítható és mozgósítható a polgármesteri hivatal.***
- ✓ ***Kötelező és nem kötelező feladatokhoz kapcsolódó szervezeti egységek keverednek.***
- ✓ ***Majdnem valamennyi feladat ellátása a Hivatalon belüli köztisztviselők, illetve közalkalmazottak által történik.***
- ✓ ***A Szervezeti és Működési Szabályzatban megjelölt munkakörök és feladatok leírása sekélyes, megannyi helyen átfedéseket is tartalmaz.***

# J E L E N L E G I S Z E R V E Z E T I F E L É P Í T É S 3



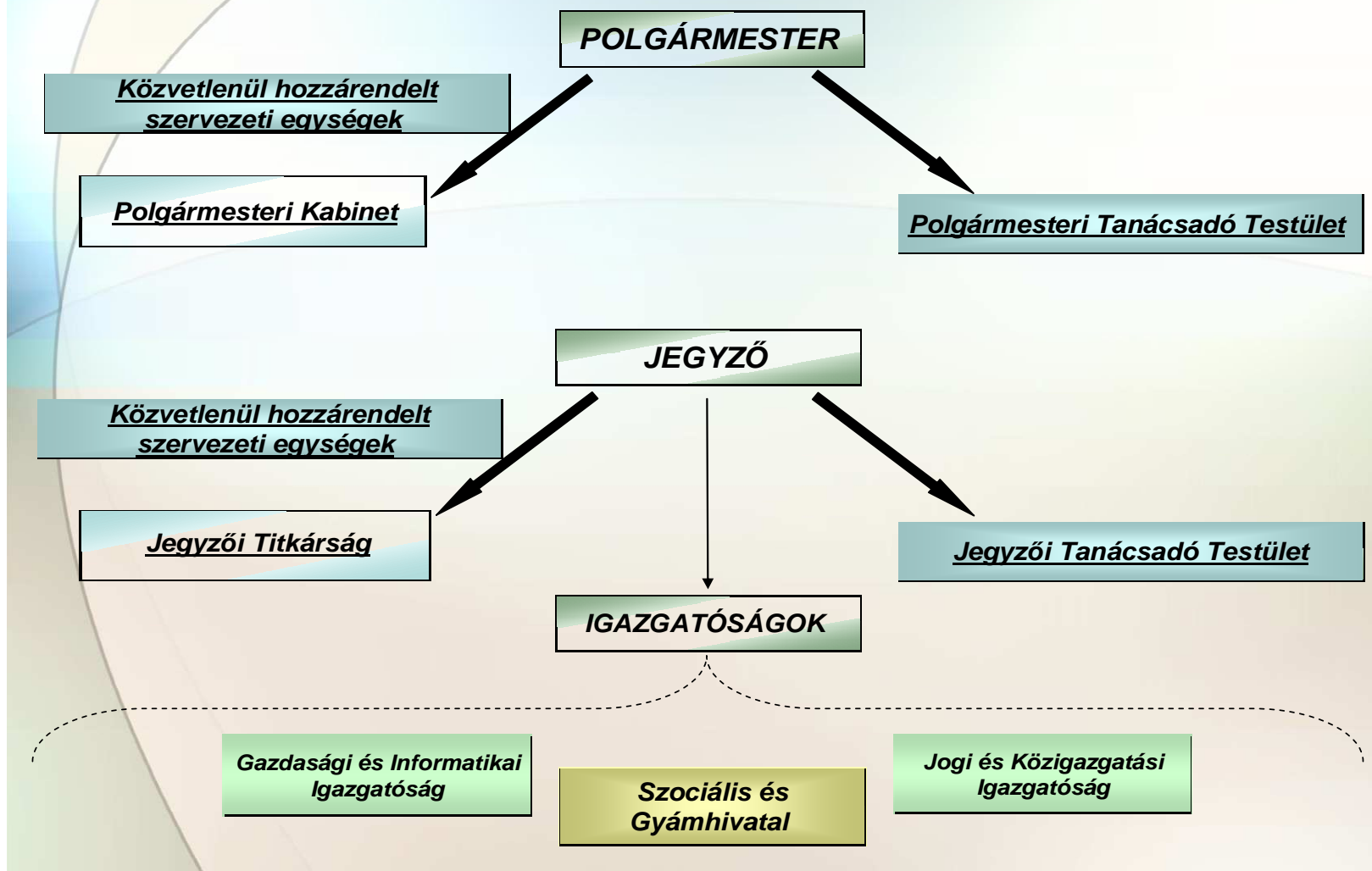


## **CÉLOK**

### **SZERVEZETI SZINTEN**

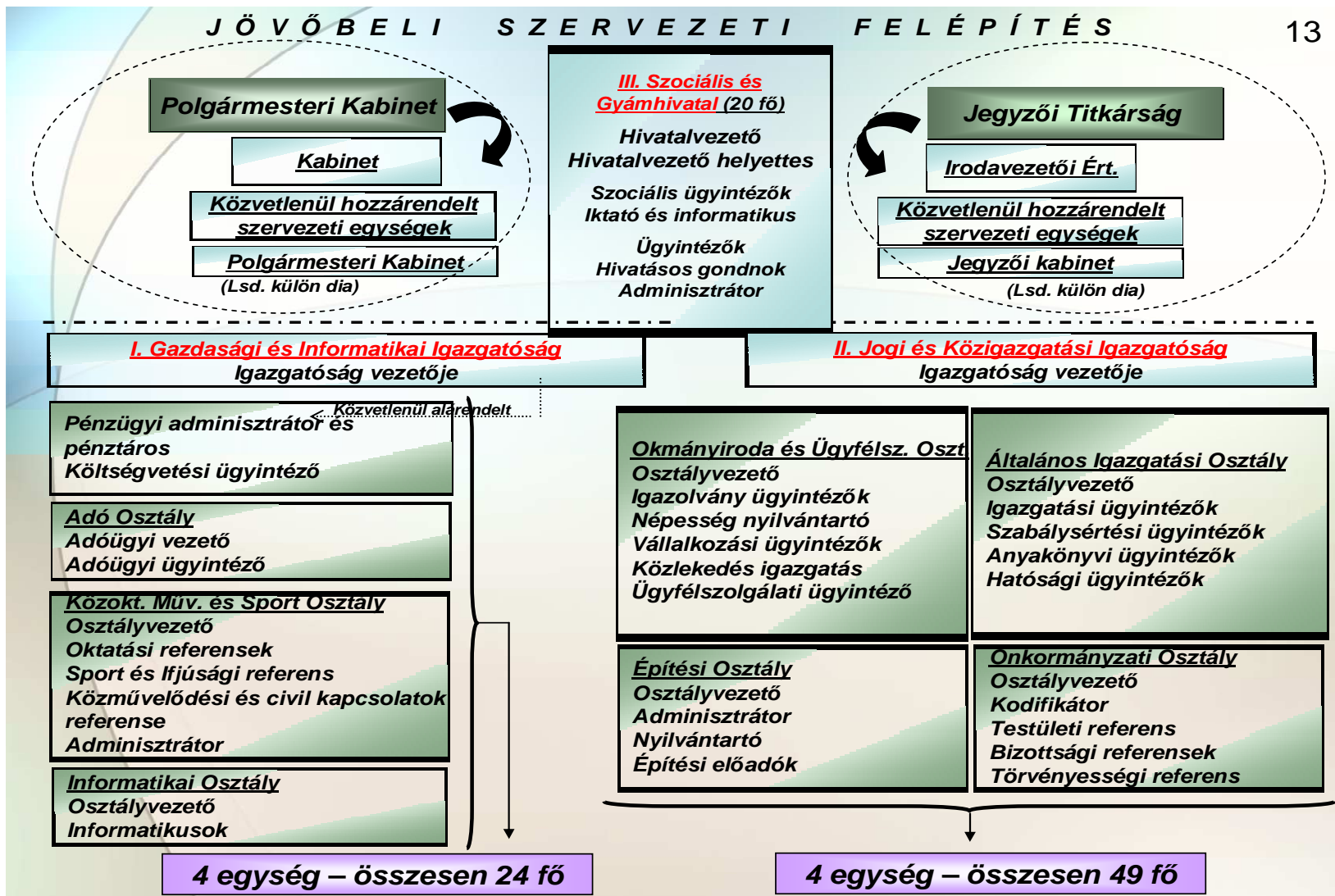
- ✓ ***Jobban kezelhető apparátus***
- ✓ ***Centralizációs pontok megteremtése***
- ✓ ***Egyszerűbb feladatkiosztás***
- ✓ ***Célrátörőbb számonkérési lehetőség***
- ✓ ***Menedzsment szemlélet***
- ✓ ***Jobb testületi és bizottsági kiszolgálás***
- ✓ ***Lakosságbarát Hivatal***

J Ö V Ő B E L I   S Z E R V E Z E T I   F E L É P Í T É S  
„M E N E D Z S M E N T   S T Í L U S B A N ”



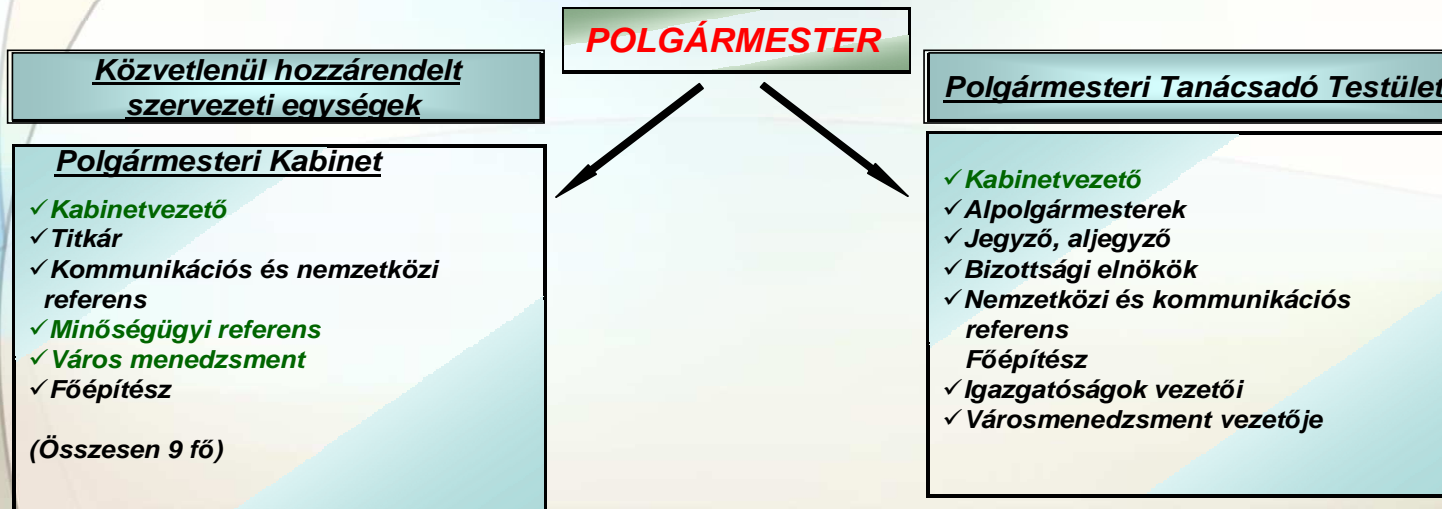
# J Ö V Ő B E L I S Z E R V E Z E T I F E L É P Í T É S

13



J Ö V Ő B E L I   S Z E R V E Z E T I   F E L É P Í T É S  
„M E N E D Z S M E N T   S T Í L U S B A N ”

14



Az új szervezésű állás helyek zöld színnel jelöltek az ábrán.

Operatív szervezet –  
Tevékenységi formája heti egy alkalommal

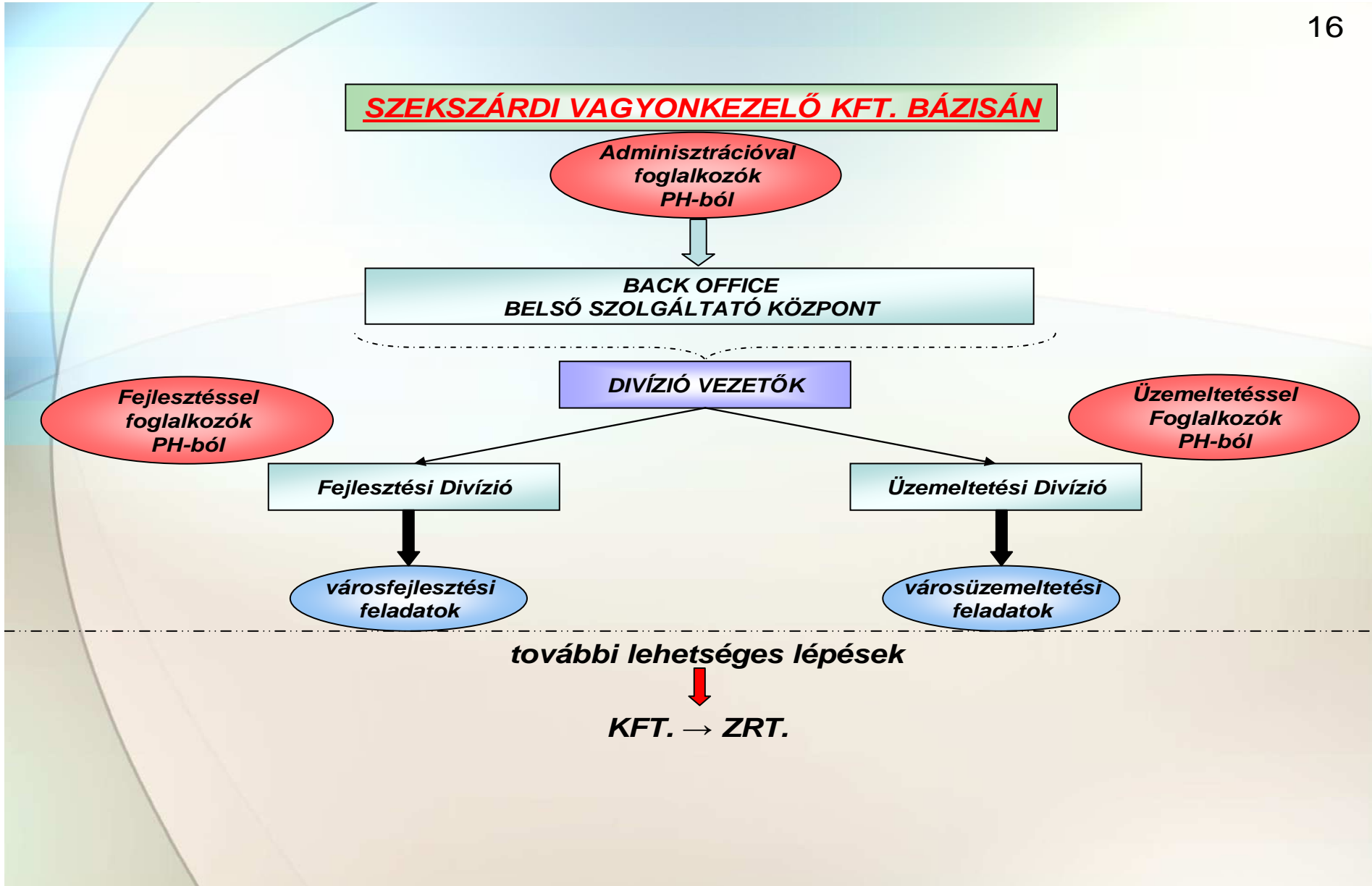
# JÖVŐBELI SZERVEZETI FELÉPÍTÉS „MENEDZSMENT STÍLUSBAN”

15



Az új szervezésű állás helyek zöld színnel jelöltek az ábrán.

Operatív szervezet –  
Tevékenységi formája heti egy alkalommal



A Polgármesteri Hivatal átszervezési javaslata a fentiek bizonyosága szerint sem képzelhető el anélkül, hogy ne határoznánk meg azokat a helyeket és elemeket, amelyek lehetőséget adnak a Hivatal profiljának megtisztítására, illetve olyan megoldások kialakítására, amelyek kezelhetőbbé, jobban nyomonkövethetőbbé, és nem utolsósorban gazdaságosabbá és hatékonyabbá teszik a Hivatal működését.

Mindezen feladatok megoldása azonban javaslatunk szerint biztonsággal indulhat a Polgármesteri Hivatal átszervezésével, mert a második lépésben a Vagyongkezelőhöz átcsoportosított feladatok, adott esetben humánforrással együtt képesek folyamatos feladatellátásra, a Hivatalon belüli új szervezet kialakítása pedig alapvetően döntés kérdése, és megvalósítása viszonylag rövid időn belül, de megfelelő egyeztetésekkel lebonyolítható.

Végezetül a több irányból indokolt szervezeti javaslatok költségvetési hatásaival is számolni kell, amelyek az első lépésekben talán okozhatnak többletköltségeket a megszűnő álláshelyek vonatkozásában, de ezt követően jelentős megtakarítások érhetők el.

Összességében véleményünk szerint egy korszerű hivatali működés keretei valósíthatók meg úgy, hogy nyomonkövethető feladat-meghatározásokat következőes számonkérés, esetleges felelős megjelölés kísérheti, amelynek eredményeként egy rugalmasan működő szervezet a mai kihívásokra is válaszolni képes megoldásokkal áll a lakosság szolgálatába a Polgármesteri Hivatal és a helyi hatalmi tényezőkön keresztül.

Budapest, 2008. november 28.

Hirsch László  
elnök-vezérigazgató

Dr. Szabellédi István  
szakmai igazgató