



## **Aldebrő Körjegyzőség Szervezetfejlesztése**

ÁROP-1.A.2/A-2008-0252



### **ELŐZETES FELMÉRÉS**

### **Pre-Tanulmány**



Készítette: **SKC Consulting Kft.**

H-1031 Budapest Monostori u. 10. I.em.

Felnőttképzési nyilvántartási szám: 00214-2008

Intézmény-akkreditációs lajstromszám: AL-1821

## Bevezetés

Aldebrő Község Önkormányzata rendelkezik képviselőtestület által elfogadott települési stratégiával.

A stratégiában rögzítésre került a település jövőképe, a stratégiai célok, a közvetlen célok és az intézkedések, melyek segítségével sikeresen megvalósítjuk a kitűzött jövőképet.

A kitűzött célok mindegyikét befolyásolja a jelen pályázati keretre beadott pályázat kimenetele. A stratégiában a hivatal szolgáltatásainak fejlesztése is szerepel, mely nemcsak a szolgáltatások mennyiségi növekedését tartalmazza, hanem egy minőségi változást is előrevetítenek.

A hivatal jelenleg ellátott közfeladatain kívül számos új szolgáltatás bevezetését is tervezi, melyek a szervezetfejlesztés megvalósítása után lesz esedékes. Ilyen szolgáltatások pl: egészségfejlesztő programok, ifjúsági programok szervezése, Információszolgáltatás (rendezvényekről helyi, regionális és országos szálláslehetőségekről, közoktatási, felsőoktatási és egyéb képzési lehetőségekről, nyelvtanulási lehetőségekről, nyelvvizsgákról, pályázatokról, közlekedési információkról, közérdekű információkról, táborozási lehetőségekről); Tanácsadások: egyének és szervezetek részére ingyenes jogi, pályázatírási, pályaválasztási, diákjogi, tanulásmódszertani- , életvezetési tanácsadás.

Ezen célok elérése csak abban az esetben történhet meg, ha a szervezetfejlesztést sikerül teljes egészében megvalósítani és a hivatal folyamatait átvilágítani, átszervezni, valamint a dolgozók szemléletváltását elősegíteni.

A pályázó képviselő testülete elfogadta a település stratégiáját, melyben rögzítették a jövőbeni célokat, azok eléréséhez szükséges közvetlen célokat, valamint az intézkedési tervet. A jövőkép kialakítását hosszadalmas munka előzte meg, mind a lakosság, mind a képviselő testület részéről. Az elfogadott stratégiai főbb célterületei: Földrajzi és társadalmi adottságaink kihasználásával versenyképes mezőgazdaság/szőlőtermesztés, borászat;/ Folyamatosan fejlődő infrastruktúra; Élhető környezet, javuló életminőség; Nyitottság a szomszédos települések, kistérségek a régió felé.

Ezen főbb célok elérését a projekt nagymértékben befolyásolja, hiszen olyan hivatali körülményeket teremt, melynek segítségével sokkal gyorsabb, hatékonyabb, egyszerűbb munkafolyamatokkal sokkal eredményesebben tudunk majd működni.

Azzal, hogy megtörténik a hivatal jelenállapot feltérképezése, majd a jövőállapot megtervezése, a dolgozók olyan információkhoz jutnak hozzá, hogy mely területek azok, ahol sokkal kisebb energia befektetéssel, sokkal hatékonyabb munkát lehetne végezni. Meghatározásra kerülnek a felesleges folyamatfázisok. A fejlesztési terv összehangolásra kerül a vezetés stratégiai elképzeléseivel és a teljes projekt fejlesztési területeivel. Fejlesztési tervek készülnek a ciklus idők csökkentésére és a folyamatokban kódolt feleslegek kiküszöbölésére.

A település céljai elérését a projekt úgy segíti, hogy a hivatal munkafolyamatait teszi átláthatóvá, gyorsá és hatékonyá. Ezáltal az ügyintézés sokkal gördülékenyebben mennek majd, az eljárások időszükséglete lecsökken, a lakosság gyorsabb ügyintézésre számíthat. A folyamatok átdolgozásával, átszervezésével a fent felsorolt célterületek fejlesztése hatékonyabb, versenyképesebb eredményt produkál majd.

Amennyiben a hivatal szervezetfejlesztése a fentiekben felsoroltakat sikeresen abszolválja, úgy a település a kitűzött célokat könnyebben tudja elérni. A célok elérése által javul a versenyképesség, a település népességmegtartó ereje.

## **Jelenlegi helyzet bemutatása:**

A projekt gazda: Aldebrő Község Önkormányzata. A Füzesabonyi Kistérségben található körjegyzőségi székhely. A körjegyzőség 2 településből áll: Aldebrő és Tófalu.

A pályázó általános adatai:

Aldebrő község területe 2 178 Ha

Lakónépessége: 805

Lakások száma: 349

Közüzemi vízhálózatba bekapcsolt lakások száma: 337

Vezetékes gázhálózatba bekapcsolt lakások száma: 289

Jelenlegi helyzetünk bemutatása:

Mindkét érintett település vezetősége, képviselő testülete elkötelezett a fejlesztések, korszerűsítések irányába. Az összefogás, csapatmunka segítségével eddig elért eredményeink is nagyon figyelemreméltóak.

A Tarna menti Kistérség 9 településével közösen elkészítettük a Helyi Vidékfejlesztési Tervet, és eredményesen pályáztunk 2 fordulóban ún. LEADER+ programokra. 84.400.000.-Ft összeg áll rendelkezésre a pályázat finanszírozására. Önkormányzatunk (Aldebrő) két pályázatot nyújtott be, összesen 4,1 millió Ft bruttó értékben, az ehhez szükséges önrész 202.000.-Ft. Ezen kívül közreműködő partnerként 1 helyi és 4 más település által beadott pályázatban veszünk részt.

Összegezve az elmúlt években végzett munkát, fontosnak tartjuk, hogy sikerült intézményeinket megtartani, működőképességüket biztosítani. A szűkös anyagi források ellenére is kigazdálkodtuk a pályázatokhoz szükséges önrészt, és ezen forrásból összesen 130 millió Ft-t tudtunk felújításokra, fejlesztésekre fordítani. Az Új Magyarország Fejlesztési Tervet és az elmúlt évek tapasztalatait figyelembe véve, összeállítottuk a 2007-2013.-as időszakra vonatkozó fejlesztési elképzeléseket, stratégiánkat, amely széles körben való megvitatása után megalapozhatja a következő évek fejlődését.

A jelen kiírás keretében megpályázott szervezetfejlesztés szerves részét képezi a jövőbeni stratégiai célok megvalósulásának. A szervezetfejlesztéssel a hivatal hatékonyságát tudjuk jelentősen eredményesebbé tenni, ami alapját képezi a közvetlen célok gyors, szakszerű, hatékony megvalósításának. A közvetlen célok elérése teszi lehetővé, hogy a stratégiában rögzítettek sikeresen megvalósuljanak.

Jelenleg a hivatalban dolgozó 7 fő informatikai-, szoftver támogatás nélkül látja el feladatait, melyet a mai kor követelményeinek megfelelő szoftver alkalmazásával, a dolgozók képzésével, szervezetfejlesztéssel sokkal hatékonyabbá lehetne tenni. Jelenleg a folyamatok lassúak, sok helyen tapasztalunk duplikációkat, A szervezetfejlesztés során projekt alapú működési rend valósulna meg. A stratégiai célokból levezetett újrászervezett folyamatokat alakítanánk ki, az újrászervezett folyamatokhoz illesztett szervezeti működési szabályok definiálásra kerülnének, 9 db folyamatleírás készül és ezek beillesztésre kerülnek a szabályozási struktúrájába.

A szervezetfejlesztésbe a körjegyzőség másik települését is szeretnénk bevonni. Vannak olyan célterületek, ahol a szervezetfejlesztés Tófalu hivatalát is érinti, valamint az ott dolgozó kollégákat.

#### **A hivatal működését mérő mérőszámok**

A hivatal működését mérő mérőszámok meghatározása korántsem egyszerű feladat, hiszen nem termékelőállítási területet vizsgálunk, hanem egy szolgáltató szervet, ahol az egyes egyének munkájának megítélése figyelembe kell vegye az ellátandó feladatokat és a területen elvárható standardokat, de egyszersmind számításba kell vennie az egyén felkészültségét, hozzáértését és a környezeti meghatározókat is.

## **Az eredmények, leszűrt konklúziók:**

Az interjúk során az derült ki számunkra, hogy eleddig nem létező mérőszámok a Hivatal működésében, a hatékonyság és a sikeresség mérésére sem intézményi, sem egyéni szinten.

A nem korrektként megélt elismerési-javadalmazási rendszer és az alkalmazottak alacsony motivációja szorosan összefügg egymással. A hivatal dolgozói nem érzik, hogy amennyiben kiemelkedően teljesítenek, az bármilyen anyagi előrelépést jelentene a számukra. Aki motivált és elhivatott a munkájával kapcsolatban, az is eljuthat arra a szintre, hogy a középszerű kompenzációjáért vagy középszerű munkát nyújt, vagy ha módja van rá, állást vált és elmegy olyan helyre dolgozni, ahol megkapja a megfelelő anyagi megbecsülést. Ezt a problémát erősíti, hogy a beosztottak nem kapnak megfelelő visszajelzést a munkájukkal kapcsolatban, ami önmagában is nagyon frusztráló erő tud lenni, és kiegészítéshez vezethet megfelelő anyagi kompenzáció mellett is, de annak hiányában hatványozottan demotiválólághat. Ebből kifolyólag, ha a bérstruktúrát adottságnak tekintjük, amitől a jogszabályi szabályozottság következtében eltérni csak bizonyos keretek között lehet, különösen nagy hangsúlyt kell helyezni a korrekt vezetői visszajelzésekre a beosztottak munkájával kapcsolatban.

Az előzőekben már tárgyalt motiváció, illetve lojalitás kérdésével szorosan összefügg az utódlás és karriertervezés kérdése, illetve annak hiánya. A dolgozók számára bizonytalanságot jelent, hogy nincsenek tisztában azzal, hogy vezetőiknek milyen terveik vannak velük a jövőt illetően. A szervezet utóbbi pár évére elmondható, hogy többször személyi ismeretségből fakadó módon hoz be vezetőket, és nem fordít kellő figyelmet arra, hogy megfelelő képzésekkel, tréningekkel a saját munkatársait fejlessze olyan módon, hogy sikerrel tölthessenek be adott esetben egy megüresedő vezetői pozíciót.

A hivatal működését mérő mérőszámok meghatározása korántsem egyszerű feladat, hiszen nem termékelőállítási területet vizsgálunk, hanem egy szolgáltató szervet, ahol az egyes egyének munkájának megítélése figyelembe kell vegye az ellátandó feladatokat és a területen elvárható standardokat, de egyszersmind számításba kell vennie az egyén felkészültségét, hozzáértését és a környezeti meghatározókat is.

A polgármesteri hivatal jelenlegi szervezeti struktúrája nem felel meg az egyre szerteágazóbb önkormányzati és közigazgatási feladatok ellátásának, a gazdálkodási környezet, a költségvetés, a feladatellátások, az informatikai háttér és a lakossági igények változásainak. A stratégiában is rögzített hivatalra vonatkozó célok elérése érdekében mindenképpen szükséges a fejlesztés. A hivatal szervezet jelenlegi struktúrája nem engedi a munkafolyamatok ésszerű átszervezését, túl sok kolléga kapcsolódik egy-egy munkafolyamat elvégzéséhez, mely lassítja az ügyintézés, növeli az átfutási időket és felesleges emberi erőforrás igényeket támaszt. Mindezek együttesen eredményezik a kevésbé költséghatékony működést.

Az informatikai rendszerek használata nem felel meg a mai kor követelményeinek. A hivatal jelenleg nem él a internet adta lehetőségekkel, szoftverparkja sem teszi lehetővé a hatékony munkavégzést, mivel csak a legalapvetőbb szoftverekkel rendelkeznek, melyek mára már elavulttá váltak. A hivatal nem rendelkezik megfelelő, a teljes szervezetet, az összes munkafolyamatot magában foglaló integrált informatikai rendszerrel. A hivatalon belül szigetszerűen működő, egymással nem kompatibilis informatikai rendszerek találhatók. Nincs megfelelő informatikai biztonsági átvilágítás és védelmi rendszer. A hivatalnál még nem készült átfogó költséghatékonysági felülvizsgálat, munkakörökre és pozíciókra vetített teljesítményértékelési rendszer nincs kialakítva, a projekt struktúrák, tervezések nincsenek meg a szervezetben, az internet és egyéb kommunikációs csatornák adta lehetőséget a nyilvánosság aktív bevonására még nem sikerült elérni. A település folyamatosan fejlődik, népességmegtartó erejének növelésére lenne szükség. A költséghatékonyság átfogó felülvizsgálat még nem készült a hivatalnál. A munkakörökre és pozíciókra vetített teljesítmény értékelési rendszer nincs még kidolgozva és bevezetve.

Aldebrő, 2010 február