

Püspökladány Város Önkormányzatának Szervezetfejlesztési céljai

Bevezetendő fejlesztési területek:

1. Irodák közötti feladatstruktúra újraszabályozása
2. Hivatal Feladatstruktúrájának és humánerőforrás ellátottságának jobb megfeleltetése
3. Kommunikáció
4. Stratégiai gondolkodás és tervezés szerepének növelése

Irodák közötti feladatstruktúra újraszabályozása

A feladatstruktúra és a szervezet felépítésének átalakítása több szempontból is megindokolható.

Egyrésztől alapvető, hogy a szervezetek reagáljanak azokra a kihívásokra, változásokra, amelyek a megalakulása óta jelentős mértékben megváltoztak körülöttük. Az irodaszerkezet kialakítása óta eltelt 20 év mind az ellátandó feladatokban, mind a hatósági jogkörökben, feladatkörökben és hatáskörökben jelentős változásokat eredményezett.

Ma már számos olyan terület és feladat van, amelyet a polgármesteri hivatal kistérségi szinten lát el, az ellátandó hatósági feladatok jelentős számban és mértékben növekedtek, többszörösére nőtt a az iktatott és elintézett ügyek száma.

Megváltozott és alapvetően átalakult a hivatal ügyfélköre, valamint kimagaslóan megnöttek a szociális ügyek, amely természetes és egyenes következménye annak, hogy megváltozott a lakosság munkával való ellátottsága és a foglalkoztatási szerkezet.

Mindezek mellett a polgármesteri hivatal szerkezete, struktúrája alapvetően nem változott, személyi állománya pedig csökkent. Ugyanakkor ezeket a jelentős változásokat nem követték szervezeti racionalizálások, különös tekintettel a megnövekedett feladatok és a lecsökkent személyi állomány összehangolására.

Ezekkel párhuzamosan a közigazgatás előtt olyan követelmények, kihívások is jelentkeztek, amelyek a polgármesteri hivatalok elé is kitűzték elvárásaként a XXI. század követelményeinek való megfelelést. A magas színvonalú feladatellátás

mellett olyan feltételeket kell biztosítani, melyekben fokozottan érvényesülhetnek a gazdaságosság, egyszerűség, ügyfélközpontúság, gyorsaság, valamint a hatályos jogszabályoknak megfelelő minőségi munka követelményei.

Ehhez elsősorban az szükséges, hogy a hivatal szervezeti egységeinek profilja pontosan tisztázott legyen, azaz a szervezeten belül ne legyen párhuzamos munkavégzés, a feladatok megkettőzését elkerülje, a feladatok elhelyezése optimálisan úgy legyen kialakítva, hogy olyan szervezeti egység lássa el, ahol van hozzá szaktudás és egyéb feltétel.

Ezek az elvárások a jelenlegi struktúrában több szempontból sem érvényesülnek.

A feladatstruktúra változatlanága nem tette lehetővé az alapvetően funkcionális és ágazati, szakmai feladatok szétválasztását.

Ezért fordulhat elő, hogy a Szervezési, Jogi és Közigazgatási Iroda tulajdonképp ellát hatósági (*apai elismerő nyilatkozat felvétele, nyilvántartás vezetése, hagyatéki ügyintézés szabálysértési és birtokvitás ügyek intézése*), gazdálkodási (*intézmény-felügyeletből adódó egyes ügyek, létszámcsökkentés utáni elszámolás*) és funkcionális feladatokat (*testvérvárosi kapcsolatok szervezése, személyzeti munkaügyi feladatok elvégzése, képviselő-testületi ülések jegyzőkönyveinek készítése*) is ugyanazzal a munkatársi körrel.

Elsősorban tehát azt kell elérni, hogy a funkcionális feladatok ellátása teljesen elkülönüljön a hatósági szakmai feladatoktól szervezetileg, másrésről, ha az előbbi profiltisztítás megtörtént, akkor következő lépésként biztosítani kell, hogy az adott szervezeti egység csak olyan feladatokat kapjon, mely valóban hozzátartozik. Ez azt jelenti, hogy a funkcionális feladatot ellátó egységek között is el kell különülnie, például a koordinációs, informatikai és a pénzügyi gazdálkodási feladatoknak, valamint a hatósági, igazgatási munkánál is szakmai szempontok szerint kell elkülöníteni az ágazatokat.

A feladatok elosztásának újragondolását támasztja alá a tisztán hatósági, igazgatási feladatok elkülönítése a szervezeten belül. A fentebb már részletezettek szerinti jelenlegi munkamegosztás ugyanis több szempontból sem felel meg a felelősség és az arányosság követelményének. Egyrésről a jegyző és az aljegyző között munkamegosztás ésszerűsítésére van szükség, amelyet a munkaköri leírások és a hivatal szervezet és működési szabályzata is alátámaszt. A hatósági és igazgatási feladatok aljegyző alá rendelése egyrésről tehermentesíti a jegyzőt, másrésről

formailag is tagolja a szervezetet egyértelműsítve a felelősségi viszonyokat, melyek a jelen viszonyokban kuszák, átláthatatlanok a feladatok ésszerűtlen elosztása miatt.

1.1. módszerei

Ahhoz, hogy a kitűzött célok teljesüljenek, el kellett készíteni a polgármesteri hivatal által ellátott feladatok listáját. Ehhez egy mátrixos formát választottunk, s a különböző szervezeti dokumentumok – SZMSZ, minőségirányítási kézikönyv, munkaköri leírások – alapján beazonosítottuk az egyes feladatokat, s azt a szervezeti egységet, amely ellátja a tevékenységet.

Ezt követően a feladatok alapján készítettünk egy új szervezeti ábrát, amelyben már az ágazati-funkcionális tagozódás és a profiltisztítás kívánalmainak megfelelően hoztunk létre szervezeti egységeket és soroltunk be ellátandó feladatokat. Ennek a munkafázisnak a termékei az 1. és 2. sz. mellékletben szereplő táblázatok és szervezeti ábra, mint első verziós javaslat.

A feladat következő szakaszában a polgármesteri hivatalban dolgozó vezetőkkel team moderáció keretében közös, kiscsoportos munkában dolgoztuk fel a feladatmátrixot. A cél az volt, hogy egyrészt a szakemberek megerősítsék, hogy a dokumentumelemzés alapján jól határoztuk-e meg az ellátandó feladatokat, azokat jó szervezeti egységhez telepítettük-e. Másrészt azt is célul tűztük ki, hogy azokat a feladatokat azonosítsuk, amelyeket az elemzett dokumentumok nem tartalmaztak, s ezeket közös munkával az egyes szervezeti egységekhez felvegyük. A harmadik célja a csoportos munkának az volt, hogy kiderüljön, van-e olyan feladat, amelyet több szervezeti egység is ellát, esetleg olyan, amelyet egyik sem.

Azt is célul tűztük ki, hogy elmondják a résztvevők, a telepített hatáskörök, feladatok a megfelelő helyen vannak-e, s ha nem, javaslatot tegyenek, hol lenne optimális a feladatellátás. (A közösen feldolgozott témákat flipchartokon rögzítettük, az eredményét a 3. sz. mellékelt fényképek tartalmazzák. A 4. sz. melléklet a feldolgozott feladatmátrixot tartalmazza.)

A moderáció keretében kidolgozott vezetői javaslatok alapján került ismételtén átdolgozásra mind a feladatmátrix, mind a bevezetni javasolt szervezeti ábra, immár a véglegesített változatban. 5-6. sz. melléklet.

Ugyanakkor a csoportos moderáció alkalmával a vezetők részéről felmerült az igény arra vonatkozóan is, hogy ne csupán egy teljesen új szervezeti felépítés ötletét dolgozzuk ki, hanem legyen olyan megoldási módozat is, amely a jelenlegi struktúrát megtartva, azt egy-kép ponton ésszerűsítve tesz javaslatot a szervezeti átalakulásra.

Ennek eredménye a 7-8. sz. mellékletben található.

1.2. figyelembe vett szempontok

A struktúra kialakításánál figyelembe vettük, hogy közigazgatási szervezetről van szó, ahol fontos a felelősségi viszonyok egyértelmű meghatározása, a szolgálati út betartása, az egységes irányítás. A lineáris szervezettípusban egyértelmű a felelősök személye, a kialakítás és működtetés költsége alacsony, könnyen bővíthető, ha erre szükség van.

Természetesen a szervtípusnak vannak hátrányai is, de ezek kiküszöbölésére tudatosan felkészülhet a szervezet.

A struktúra kialakításánál a következő szempontokat érvényesítettük:

- ✓ átláthatóság,
- ✓ optimális költség a kialakítás és működtetés során,
- ✓ az ágazati és funkcionális feladatok szétválasztása,
- ✓ az egyes területek profiltisztítása,
- ✓ jegyzői-aljegyzői feladatok és felelősség egyértelmű elkülönítése
- ✓ felsővezetők tehermentesítése.

Ez alapján javasoljuk szétválasztani a jegyző és aljegyző feladatait aszerint, hogy mely területekért tartoznak nagyobb és teljesebb felelősséggel. Amennyiben a javasolt új struktúrát elfogadja a képviselő-testület, úgy a teljes hatósági tevékenységért az aljegyző lenne felelős. A jegyző az önkormányzat számára különösen fontos stratégiai kérdésekért felelne. Ez a feladatmegosztás jótékonyan hatna a vezetőkre is, hiszen a delegálással nagyobb mozgásteret, felelősséget, önállóságot kapna az aljegyző, míg a jegyző jelentős terhek alól mentesülne.

Ugyancsak a vezetők tehermentesítését szolgálná a vezetői kabinet létrehozása. A vezetői kabinet kialakítása másrésről azt a célt is szolgálná, hogy javítsa a kapcsolatot az önkormányzat és a társadalom között, javítsa az információ áramlását a polgármesteri hivatalon belül és a szervezeti egységek között. Ellátná továbbá azt a stratégiaileg fontos területet, amelyet jelenleg nem végez az önkormányzat, nevezetesen az úgynevezett városmarketinget, amely a város népszerűsítését és külső megjelenését lenne hivatott szolgálni.

Az új szervezeti egységek kialakításának szempontja volt az ágazati és funkcionális feladatok elválasztása. Az új szervezeti egységek az osztály elnevezést kapták. E szerint az alábbi osztályokat javasoljuk létrehozni:

2. Vezetői Kabinet
3. Szervezési és Jogi Osztály
 - 3.1. szervezési csoport
 - 3.2. jogi csoport
4. Pénzügyi Osztály
 - 4.1. költségvetési csoport
 - 4.2. projekt-elszámolási csoport
5. Városgazdálkodási és Városfejlesztési Osztály
 - 5.1. intézményfelügyeleti csoport
 - 5.2. városépítészeti és városrendezési csoport
 - 5.3. városüzemeltetési csoport
6. Igazgatási és Hatósági Osztály
 - 6.1. ügyfélszolgálat és okmányiroda
 - 6.2. szociális csoport
 - 6.3. általános igazgatási csoport
 - 6.4. építéshatósági csoport
7. Városi Gyámhivatal
8. Kistérségi Iroda

Az egyes osztályok és csoportok feladatát és a szervezeti felépítést a 7. sz. melléklet tartalmazza.

Önálló szervezetet kapna a Szervezési és Jogi Osztály, amelynek egy részét a jelenlegi szervezési, jogi és közigazgatási iroda látja el. Ebből az Igazgatási és Hatósági Osztályhoz kerülnének át a hatósági feladatok.

A szervezési és jogi osztályon a testületekkel kapcsolatos feladatok maradnának, másrészt pedig azok a speciális jogi, szervezési, koordinációs, HR, informatikai feladatok, amelyeket az egész szervezetre nézve el kell látnia a hivatalnak.

Önállóvá válna a pénzügyi osztály, amelyen belül egyik része a klasszikus költségvetési feladatokat látná el, és létrejönne egy új csoport, amely a projekt-elszámolásokkal foglalkozna. Ezzel megszűnne az a most fennálló probléma, hogy a dolgozók munkájuk mellett, vagy azon felül végzik a projektelszámolásokat. Az uniós és egyéb pályázati elszámolások akkora nagyságrendet képviselnek, amelyek már igénylik is ezt a szervezeti egységet.

Összevonásra kerülne a jelenlegi városgazdálkodás és városfejlesztés. A két terület nagyon összefügg, ezért a szétválasztásuk fölösleges. Ebben három csoport kerülne kialakításra. Az egyikben önállóan foglalkoznának az intézmények felügyeletével, amelyet korábban a közigazgatási iroda végzett. Önálló csoportot kapna a városépítészeti és városrendezés, amely nem építéshatósági ügyekkel foglalkozna, hanem a hagyományos értelemben vett várostervezéssel, a város építészeti arculatának meghatározásával, hosszú távú stratégiai fejlesztési és városképi kérdésekkel törődne.

A városüzemeltetés csoport a hagyományos értelemben vett közszolgáltatás-szervezéssel foglalkozna.

Az aljegyző irányítása alá tartozó Igazgatási és Hatósági Osztályba beoladna a korábbi szociális gondoskodási iroda. Ide kerülne át a közigazgatási irodából a jelenleg ott végzett egyéb hatósági feladat, általános igazgatás, mozgáskorlátozottak ügyei, stb. Az okmányiroda ugyancsak ide tartozna szervezetiileg és kialakításra kerülne egy új szervezeti egység rész, az ügyfélszolgálat. Ennek kiemelt szerepe van a szervezetfejlesztésben és elengedhetetlen a korszerű munkavégzés tekintetében. A hatósági osztályba integrálnának az építéshatósági ügyek a korábbi városfejlesztési irodából, valamint az adóügyek a városgazdálkodási irodából.

Két olyan szervezeti egység van, amelyeket nem érintene a változás. Az egyik a kistérségi iroda, a másik a gyámhivatal. A gyámhivatal esetében azért nem javasoljuk a nagymértékű változást, mivel az ő feladatukat és hatáskörüket speciális jogszabályok határozzák meg és a szervezeten belül is viszonylagos önállósággal rendelkeznek. A gyámhivatalt, mint szervezeti egységet azonban a hatósági területhez, ezen belül is az aljegyzőhöz jobban szükséges integrálni és az egyéb, a munkájukhoz kapcsolódó kooperációt erősíteni kell.

A gyámhivatal vezetőjét azonban mindenképpen szükséges az új szervezeti felépítésben a vezetés szervezetéhez jobban integrálni, bevonni a döntési folyamatokba.

A gyámhivatali munka belső megszervezéséért és esetleges átalakításáért a gyámhivatal vezetője felel.

A kistérségi iroda változatlanul hagyását az indokolja, hogy valójában nem az önkormányzat, hanem a kistérségi társulás munkaszervezete, tehát nem a polgármesteri hivatallal kapcsolatosan lát el mindennapi feladatokat. Ezen kívül a munkaszervezet létszáma sem akkora, hogy onnan erőforrást lehetne elvonni.

Mind a jelenlegi szervezetben, mind az új verziók bevezetése esetén nagyon fontos felhívni a döntéshozók figyelmét arra a **jelentős veszélyre**, amely a jelenlegi személyi állomány képzettségi összetételére vonatkozik. Amellett, hogy a dolgozói létszám nagyon alacsony, igen csekély az egyetem, főiskolát végzettek aránya a hivatalon belül. Külön kiemelés érdemel, hogy a hivatalban – a gyámhivatalt kivéve – nincs jogász, ami elképzelhetetlen egy olyan szervezetben, amelynek tevékenységében szinte valamennyi területen jelen van a jogalkotás, jogalkalmazás, jogértelmezés. Ezt sürgősen pótolnia kell a hivatalnak.

1.3. alternatívái

1. sz. alternatíva

Az alternatívával kapcsolatban kidolgozott feladatmátrix és szervezeti felépítést a 7-8. melléklet tartalmazza.

1. Vezetői Kabinet
2. Szervezési és Jogi Osztály
 - 2.1. szervezési csoport
 - 2.2. jogi csoport
3. Pénzügyi Osztály
 - 3.1. költségvetési csoport
 - 3.2. projekt-elszámolási csoport
4. Városgazdálkodási és Városfejlesztési Osztály
 - 4.1. intézményfelügyeleti csoport
 - 4.2. városépítészeti és városrendezési csoport
 - 4.3. városüzemeltetési csoport
5. Igazgatási és Hatósági Osztály
 - 5.1. ügyfélszolgálat és okmányiroda
 - 5.2. szociális csoport
 - 5.3. általános igazgatási csoport
 - 5.4. építéshatósági csoport
6. Városi Gyámhivatal
7. Kistérségi Iroda

| <i>Az alternatíva alkalmazásának előnye</i> | <i>Az alternatíva alkalmazásának hátránya</i> |
|--|---|
| Átlátható szervezeti felépítés | A vezetőknek specializálódni kell |
| Egyértelmű feladatelosztás és –ellátás | Érdeksérelem állhat fenn a jelenlegi vezetők és az új irodavezetők között |
| Tiszta szerkezet a feladatok tekintetében | Az átalakítás sértheti a dolgozók által megszokott régi rendszert |
| Egyértelmű vezetői felelősség | A csoportok élére vezetőket kell kinevezni, ez növelheti a vezetői szintek számát |
| Jegyző-aljegyző feladatellátása tisztázott | |
| Osztályvezetői szint száma nem nő | Új munkatársakat kell alkalmazni |
| Ügyfélbarát szervezeti egységek jönnek létre | Az átalakítás bérköltség növekedéssel jár |
| A szervezet kialakítása nem jelent túl nagy költséget | Az új rendszerben ki kell alakítani az ügyfélszolgálatot |
| Egyértelműen elkülönülnek a hatósági és nem hatósági tevékenységek | Folyamatosan kell fejleszteni a humán erőforrást, ez kiadással jár |
| A szervezet egyszerűen kialakítható | |
| Lépcsőzetesen bevezethető | |
| A felsővezetők munkaterhe jelentősen csökken, így a konkrét vezetési feladatokra tudnak koncentrálni | |
| A szervezet bármikor átalakítható, fejleszthető, amennyiben változás áll elő | |
| Javulhat az önkormányzat megyén, térségen belüli megítélése | |
| Javulhat a polgármesteri hivatal városon belüli megítélése | |
| Motiválja a dolgozókat jobb teljesítményre. | |
| A hivatal megfelel a XXI. század követelményeinek | |

2. sz. alternatíva

Ebben az alternatívában a jelenlegi irodaszerkezethez képest igen csekély a változás. Az alternatíva kidolgozásánál csupán egyszerű profiltisztítást végeztünk.

1. Szervezési és Jogi Iroda
2. Városgazdálkodási Iroda
3. Városfejlesztési Iroda
4. Közigazgatási Iroda (Új)
5. Szociális Gondozási Iroda
6. Gyámhivatal
7. Kistérségi Iroda

| <i>Az alternatíva alkalmazásának előnye</i> | <i>Az alternatíva alkalmazásának hátránya</i> |
|--|---|
| A dolgozók megszokták és elfogadták a szervezetet. | Gyakorlatilag tényleges változást nem eredményez a hivatali munkában. |
| Nem jár jelentős mértékű változással. | A szervezetfejlesztési projekt nem éri el a célját. |
| Olcsó a megvalósítása. | Nem mozdítja ki a dolgozókat a megszokásból. |
| Maradnak a vezetői szintek. | A változatlanság nem hoz színvonal növekedést. |
| | A szervezet fejlődése megáll. |
| | Nem motiválja a dolgozókat. |
| | Nem ösztönzi a munkatársakat a jobb munkavégzésre. |
| | A hivatal lemarad a XXI. század követelményeitől |

Ebben a változatban megmaradna az irodaszerkezet, de kiegészülne egy új irodával, amely a jelenlegi szervezési, jogi és közigazgatási iroda kettéválasztásával jönne létre. A közigazgatási iroda tipikusan hatósági ügyeket intézne, felügyeletét az

aljegyző látná el és beintegrálódna az iroda szervezeti egységébe a jelenlegi okmányiroda is.

Ennél az alternatívánál a másik jelentős változás az lenne, hogy az aljegyző valamennyi hatósági ügytípus intézéséért felelne, tehát a jegyző-aljegyző közötti munkamegosztás javulna.

A szervezeti átalakítás során az alábbi szempontokat nem lehet figyelmen kívül hagyni:

Amennyiben létrejön az Igazgatási és Hatósági Osztály, úgy azt az épület földszintjén kell elhelyezni, mivel az ügyfelek szempontjai és szervezési kérdések is ezt igénylik. Fontos lenne az épület földszintjén egy kistárgyaló kialakítása, ahová a kényes ügyek intézésekor az ügyintézők elvonulhatnak az ügyfelekkel, esetleg tárgyalást tarthatnak, több tanút is meghallgathatnak.

Fontos legalább az épület földszintjének fizikai akadálymentesítése, a honlap digitális akadálymentesítése, valamint az ügyfélszolgálat létrehozása esetén a vakok, csökkent hallásképességűekkel való foglalkozás is. Pl. a folyosón a látásukban sérültek számára vezető csík felragasztása.

A vezetői kabinet kialakítása esetén fontos egy PR szakember alkalmazása.

Ugyancsak kiemelten fontos jogász végzettségű szakember(ek) foglalkoztatása a szervezési és jogi irodán, valamint a hatósági osztályon..

Megfontolás tárgyát képezhetné az is, hogy a takarítási feladatokat a hivatal szervezze ki. Ezzel az öt fő takarítói státuszt meg lehetne szüntetni, bérköltséget megtakarítani. Esetleg a takarítói állományt – esetleg az intézményekben is – közmunkásokkal lehetne pótolni.

Hivatal Feladatstruktúrájának és humánerőforrás ellátottságának jobb megfeleltetése

2.1. A humánerőforrás és a létszámhelyzet jelenlegi állapotának bemutatása

Ami a dokumentumvizsgálat során elsősorban szembetűnő, hogy a hivatal kevés felsőfokú főiskolai, vagy egyetemi végzettséggel rendelkező személyt foglalkoztat, a Városi Gyámhivatal kettő, illetve a Kistérségi Iroda egy munkatársától eltekintve nincs jogi diplomával rendelkező vezetője és dolgozója, amely a hatósági, igazgatási,

illetve a funkcionális jogi munkák során eleve hátrányt jelent, még akkor is, ha a jelenlegi rendszerben sok munkatárs évtizedes közigazgatási tapasztalattal rendelkezik.

A hivatalnál dolgozók felsőfokú és középfokú végzettségű munkatársainak aránya, nagyjából 52-37%-ot tesz ki, azaz a 74 munkatársból 39 felsőfokú, 28 középfokú végzettséggel rendelkezik. A legtöbb középfokú végzettséggel rendelkező ügyintéző a Városgazdálkodási Irodán dolgozik, itt számuk meghaladja felsőfokú végzettséggel rendelkezők arányát.

Amellett, hogy az egyes munkakörök betöltéséhez szükséges iskolai végzettséggel rendelkeznek a dolgozók, a felsőfokú végzettségűek diplomája, végzettsége is igen érdekes képet mutat. Ugyanis az igazgatásszervezők számát is meghaladják a különböző szociális és pedagógusi végzettségűek aránya. Vagyis klasszikus értelemben vett igazgatási szakember és jogász alig valamivel több, mint 10 %-át teszik ki a hivatali köztisztviselőknek.

Kétségtelen, hogy az ügyek egy részét középfokú végzettséggel is jó színvonalon el lehet látni. Igaz ez azokra az ügytípusokra, amelyek automatizáltak, standardizáltak, esetleg olyan tevékenységek, amelyek nem túl bonyolultak, vagy szabályozásuk és ügyintézésük viszonylagos állandóságot mutat. Pl. egyes okmányirodai ügyek, könyvelés, mozgáskorlátozottak közlekedési támogatása, esetleg anyakönyvi ügyek. Egyes területek ügyintézése azonban elképzelhetetlen felsőfokú végzettségű ügyintézők nélkül. Ilyen pl. a helyi jogszabályalkotás, rendeletek előkészítése, egyes bonyolult hatósági eljárások, szociális, építési ügyek, a közigazgatási végrehajtás területe, stb.

Megvizsgálva az ügyiratforgalmi statisztikát azt mondhatjuk, hogy az iktatott adóigazgatási ügyek száma volt a legtöbb 2008-ban és 2009-ben is, igaz számuk csökkenést mutat. További tendencia, hogy a szociális és építési ügyek növekedtek az utóbbi évben 2008-hoz képest. A tendenciák szerinti egyes kiemelten fontos ügyekben tehát elengedhetetlen, hogy a dolgozók olyan speciális szaktudással rendelkezzenek, amelyek kimondottan az adott terület sajátjai, másrészt rendelkezzenek olyan képességekkel, amely a speciális ügyfélkörökre, illetve azok sajátos problémáira megoldási módszerekkel bírnak.

Vagyis nem elegendő a puszta szakmai ismeret, az emberi tényezők, ezen belül az empátia, konfliktuskezelés, problémamegoldás, ügyfélkezelés legalább annyira

fontos területek és ismeretek, amelyekre mind a vezetésnek, mind a dolgozóknak nagy figyelmet kell szentelnie.

A jelenlegi szervezeti felépítésben a legnagyobb létszámú osztály 27 fővel a szervezési, jogi és közigazgatási osztály, amelynek sokrétű feladataiból adódóan speciális a személyi összetétele is. Mégis érdekes tény, hogy éppen a jogi osztályon nincs jogi végzettségű dolgozó, van viszont művelődésszervező, óvodapedagógus és szociális pedagógus és természetesen igazgatásszervezők is.

Ennek az irodának jelenleg nincs helyén az identitása, az általa ellátott feladatok sokasága, összetettsége és sokrétűsége miatt külső megjelenését tekintve sem karakteres annak ellenére, hogy a hivatalban az egyik legfontosabb és stratégiaileg kiemelt területét viszi, nevezetesen a testületi munkával kapcsolatos teendőket.

A városgazdálkodási irodán 16 fő dolgozik, 56 %-uk középfokú végzettséggel és szintén érdekes, hogy itt is találunk szociálpedagógust.

A városfejlesztési iroda létszáma 10 fő, itt az ellátandó feladatokat tekintve a végzettségek a legmegfelelőbbben.

A szociális gondoskodási iroda 8 fővel működik, jogász és igazgatásszervező nélkül látnak el olyan, jogi szempontból kiemelt területet, amely az ügyiratforgalmi adatok szerint is egyre nagyobb az önkormányzati és hatósági feladatok között. Ebben az irodában a dolgozók kiválasztásánál valószínűleg a szociális végzettség, mint első számú szempont volt jelen, s nem fektettek nagy hangsúlyt a feladat jogi jellegére a kiválasztási szempontok meghatározásánál. Ezen a jövőben változtatni szükséges.

Speciális helyzetben – viszonylagos szervezeti önállósággal – látja el a feladatát a gyámhivatal 9 fővel, a végzettségeket és a végzett munka jellegét itt összességében jól megvalósítottaként ítéljük, s a gyámhivatal önállósága miatt a szervezeti átalakulás nem is érinti jelentős mértékben a szervezeti egységet.

Ugyanez mondható el a kistérségi irodára, amelynek szintén speciális helyzete és feladata van a hivatalon belül, és amely szervezeti egység csupán négy köztisztviselőt foglalkoztat az egyes kistérségi feladatok ellátására.

A jelenlegi struktúrában az okmányiroda „lóg a levegőben”, közvetlen aljegyzői irányítás mellett működik 8 középfokú végzettségű személlyel.

2.2. Az új struktúra kialakításának hatása a személyi állományra

Az új struktúra kialakításakor a polgármesteri hivatal vezetésének egyik elvárása volt, hogy sem a vezetői, sem a dolgozói létszám nem növekedhet.

A javaslatok kidolgozásánál ennek elvárásnak annyiban tudtunk eleget tenni, hogy a megfogalmazott szervezeti javaslatok egyik verziójának elfogadása sem jár azzal, hogy akár a vezetői szintek, akár a beosztotti garnitúra jelentős mértékű növekedését vonná maga után az átalakítás.

Azonban azt továbbra is nyomatékosítanunk kell, hogy feltétlenül szükséges legalább két-három fővel megnövelni a hivatali állományt. A létszámnövekedés pedig egyértelműen a jogi végzettségűek alkalmazását kell, hogy jelentse, a korábbi pontokban már említett okok és körülmények miatt.

Az osztály- és csoportszerkezet kialakítása látszólag növelheti a vezetői szintek számát, azonban ténylegesen nem szükséges formális csoportvezetők kinevezése vagy megbízása, hiszen a csoportok nagysága nem indokolja az önálló vezetőt. A csoportvezetői feladatok ellátása történhet egyéni teljesítmény-célkitűzésekkel, illetve az ez alapján történő, maximum 30 %-os illetményeltérítéssel, esetleg eseti megbízásokkal.

A szerkezet átalakításának egyik jelentős hozadéka lehet a humánerőforrás-elosztás és felhasználás szempontjából, hogy a jegyző és az aljegyző feladatai, felelősségük sokkal árnyaltabb és egyértelmű lesz. A jegyző nagyobb mértékben delegálhat feladatot az aljegyzőre, akinek ezzel mind a feladatköre, mind pedig felelőssége, önállósága és döntési kompetenciája is jelentősebb lesz. Egyértelművé válhat az, hogy az aljegyző felel a hatósági, igazgatási területekért, míg az egyéb, a hivatal szempontjából stratégiai fontos és kiemelt területekért – pénzügyek, városgazdálkodás, városfejlesztés, területi munka – a jegyző felel majd. A két vezető közötti munkamegosztás jótékonyan hathat a belső kommunikációra, a konzultációs folyamatokra, a felelősségi viszonyokra és a számonkérésre egyaránt. De növelheti a vezetők motivációját és azt a nem elhanyagolható ténytet, hogy a feladatok megosztásával mindkét vezető a vezetői munkájára jobban tud majd összpontosítani, s ne kelljen ügyintézőként viselkedniük munkaidejük egy részében. Ez ugyanis a hivatal számára igen költséges megoldás és nem is hatékony.

A hatósági, igazgatási terület kialakításával egységesebbé válik a jogalkalmazás és a dolgozók helyettesítése is könnyebb lesz. Ezáltal létrejön a hivatal létszámban is legnagyobb szervezeti egysége, amely új funkciót is kapna az ügyfélszolgálat működtetésével. Ezen a területen az aljegyzőnek és az osztályvezetőnek addig, amíg az új struktúra be nem áll a mindennapi működésbe, jelentős koordinációs és szervezési feladataik lennének, bele értve a dolgozók összefogását, mentorálását,

belső képzését is. Fontos lesz a csapatépítés is, mivel az új osztályba gyakorlatilag valamennyi korábbi szervezeti egységből kerülnek át szakemberek. Ugyanakkor a hatósági osztály része lesz a korábbi teljes szociális iroda, amely egy összeszokott csapat, s így különösen nehéz lesz beilleszkednie a kívülről jött dolgozóknak.

A szerkezet átalakítása értelemszerűen azzal is jár majd, hogy a jelenleg megszokott szervezeti egységekből egyes dolgozók más szervezeti egységekhez kerülnek át. Várhatóan ez dolgozói ellenállást is szül majd, amelynek kezelésére a vezetésnek fel kell készülnie.

Ugyanakkor azt is el kell mondani, hogy akár már rövidtávon is kedvező hatása lehet a mozgásoknak, hiszen a változás mindenképpen ösztönzőleg hat majd a dolgozókra, teljesítményük javulhat, hiszen a szervezeten belüli mozgás a kiégés elleni egyik eszköz lehet. Éppen ezért majd figyelni kell arra is, hogy azok, aki továbbra is a megszokott helyén marad, ugyancsak kapjon valamilyen ösztönzést a további munkájához, hogy kimozduljon a fásultságából és csökkenjen a kiégés okozta különböző tünet.

Az irodastruktúrában bekövetkező változások esetén az újonnan létrejövő ügyfélszolgálathoz mindenképp célszerű a városgazdálkodási irodától 2 középiskolai végzettségű személy átirányítása a hatósági területre, adóhatósági feladatok ellátására. Az ügyfélszolgálat és okmányiroda, mint szervezeti egység valószínűleg a hivatalhoz érkező ügyfelek jelentős részét megszűrik, megállítják, s azok nem jelennek meg majd a különböző más osztályokon, tehát az ügyintézők tiszta ügyintézési ideje várhatóan nő majd.

Fontos, hogy az ügyfelekkel foglalkozó munkatársak rendszeresen képzésekbe részesüljenek, amelyek a problémamegoldásukat, kommunikációjukat fejlesztik, de az ügyfelezős munkakörökben a stressz oldásnak is kiemelt szerepe kell, hogy legyen. Az ügyfélszolgálaton a tájékoztatást, illetve az ún. „pultos” munkakört közfoglalkoztatás keretében is be lehetne vonni a munkaterületbe.

A vezetői kabinet kialakítása esetén nagyon fontos, hogy oda olyan dolgozók kerüljenek – akár a jelenlegi munkatársak közül, akár külső toborzásból – akik jól kommunikálnak, jó kapcsolatteremtő és –fenntartó képességekkel rendelkeznek, jól ismerik a hivatali munkát és az önkormányzatiság lényegét. Elfogadottságuk az önkormányzat külső és belső ismertsége, elismertsége szempontjából és a terület – PR, városmarketing, koordináció – kiemelt jellege miatt igen fontos. Lényeges lenne, hogy rendelkezzenek kommunikációs és alapvető PR ismeretekkel is. Ezen a

területen esetleg pályakezdő diplomást lehetne foglalkoztatni, munkaügyi támogatással.

Fontos annak a hangsúlyozása is, hogy a hivatal jelenlegi szerkezetében az egy fő informatikus alkalmazása kevésnek bizonyul. Ezen hosszú távon mindenképpen változtatni kell, ha az informatikai feladatok ellátását a hivatal nem akarja kiszervezni. Ugyanakkor fontos hangsúlyozni, hogy a funkcionális területeken – ilyen pl. az informatika – nem szükséges a köztisztviselői jogviszony létrehozása, informatikust lehet alkalmazni munkaszerződéssel, akit a Munka Törvénykönyve szabályai szerint dolgozna a hivatalban. Az informatikai szakemberpótlás történhetne esetleg a közmunka program keretében is.

Mindenképp megfontolásra érdemes lehet az is, hogy a városháza takarítását kiszervezi a hivatal. Ezzel költségmegtakarítást érhetne el, hiszen az öt fő takarító bére, járulékai, egyéb juttatásai, valamint a takarító eszközökre fordított összeg valószínűleg jelentősen meghaladja éves szinten azt az összeget, amennyiért egy vállalkozó ezt a feladatot szerződés alapján elvégezné.

2.3. A szervezet átalakításához elengedhetetlenül fontos intézkedések

A szervezeti struktúra jelenlegi, valamint az új struktúrához igazodó jövőbeni humánerőforrás-elosztását az 3.4.1. sz. melléklet tartalmazza.

Az alábbi kérdésekben kell a képviselő-testületnek állásfoglalást, illetve döntést hozni a szervezeti struktúra, valamint a humánerőforrás összefüggésében:

- ✓ Az új osztályokat a jelenlegi vezetői garnitúrával kívánják-e tovább vezetetni, esetleg új, nyilvános – akár belső – pályázatot írnak ki rá. (Az utóbbi megoldás a vezetés megújulását hozná magával még akkor is, ha a pályázatok eredményeképpen a régi vezetők kerülnének ismét kinevezésre. Ez jótékonyan hatna a hivatalra.)
- ✓ Dönteni kell abban a tekintetben, hogy a csoportok vezetését milyen formában kívánják megvalósítani, és egyáltalán, akarnak-e a csoportok élére vezetőket. Ez utóbbi megoldás esetén számítani kell a vezetői pótlékok, vagy eltérítések költségnövekedésére.
- ✓ Döntést kell hozni abban a tekintetben, hogy legalább két fővel – de inkább hárommal – növelni kellene a hivatal köztisztviselői személyi állományát, elsősorban jogi végzettségű munkavállalókkal és informatikussal.
- ✓ Felmérést kell készíteni arra vonatkozóan, hogy minden munkakör – különösen az adminisztratív és középfokú végzettségű munkakörök esetén –

megkívánja-e a köztisztviselői jogviszonyban való foglalkoztatást. Amennyiben nem, úgy az érintett dolgozókat a munka törvénykönyve szerint lenne érdemes foglalkoztatni.

- ✓ Egyes javasolt területeken a hivatal állományát támogatott foglalkoztatási formákkal lehetne kiegészíteni. Igénybe lehet venni pályakezdő diplomások támogatását, vagy a közfoglalkoztatási terveken keresztül ugyancsak kiemelhetők olyan dolgozók, akik a hivatal számára hasznosítható tudással rendelkeznek.
- ✓ Dönteni kell arról a testületnek, hogy a jövőben – a szervezetfejlesztési projekt fenntarthatóságára is figyelemmel – a dolgozók számára kompetenciafejlesztő tréningeket tartsanak, s erre a költségvetésben minden évben legyen elkülönítve valamilyen pénzügyi eszköz. Ez a humán erőforrás-fejlesztés egyik kiemelt területe, amely hosszabb távon mindenképpen megtérül az ügyfelek visszajelzéseiben, a dolgozók motiváltságában, tudásuk fejlődésében.

HUMÁNERŐFORRÁS ELOSZTÁS (JAVASLAT)

| Végzettség/szervezeti egység | Szervezési, Jogi, Közigazgatási Iroda | Városgazdálkodási Iroda | Városfejlesztési Iroda | Szociális Gondoskodási Iroda | Kistérségi Iroda | Városi Gyámhivatal | Okmányiroda | ÖSSZESEN |
|---|---|---|--|---|---|--|--|--------------|
| Egyetemi végzettség | 1 fő - bölcsész - magyar tanár | 1 fő - közgazdász | 1 fő agrárkémikus, agármérnök | 2 fő szociálpolitikus | 1 fő jogász | 2 fő jogász 1 fő szociálpolitikus | | 9 fő |
| Főiskolai végzettség | 5 fő igazgatásszervező; 1 fő informatikus; 2 fő művelődésszervező; 1 fő óvodapedagógus; 1 fő szociálpedagógus; összesen: 10 fő | 2 fő közgazdász; 2 fő közgazdász; 1 fő közgazdász; 1 fő szociálpedagógus; összesen: 6 fő | 5 fő építészmérnök; 1 fő tájgazdálkodási mérnök; összesen: 6 fő | 1 fő általános szociális munkás; 1 fő védőnő; 2 fő szociálpedagógus; összesen: 4 fő | 1 fő igazgatásszervező; 1 fő mezőgazdasági szakigazgatási szervező mérnök; összesen: 2 fő | 2 fő igazgatásszervező; összesen: 2 fő | | 30 fő |
| Gimnáziumi, szakközépiskolai végzettség | 8 fő gimnáziumi érettségi 1 fő szakközépiskolai érettségi; összesen: 9 fő | 4 fő gimnáziumi érettségi; 5 fő szakközépiskolai érettségi (közgazdasági szakközépiskola); összesen: 9 fő | 2 fő gimnáziumi érettségi 1 fő szakközépiskolai érettségi (mezőgazdasági gépész); összesen: 3 fő | 1 fő gimnáziumi érettségi 1 fő szakközépiskolai érettségi (közgazdasági szakközépiskola) összesen: 2 fő | 1 fő gimnáziumi érettségi; összesen: 1 fő | 3 fő hivatásos gondnok 1 fő ügykezelő - gimnáziumi érettségi; összesen: 4 fő | 8 fő gimnáziumi érettségi; összesen: 8 fő | 28 fő |
| 8 általános | 5 fő - takarító személyzet, 2 fő gépjárművezetők összesen: 7 fő | | | | | | | 7 fő |
| ÖSSZESEN | 27 fő | 16 fő | 10 fő | 8 fő | 4 fő | 9 fő | 3 fő | 74 fő |

| Végzettség/szervezeti egység | Szervezési és Jogi Osztály | | Pénzügyi Osztály | | Városgazdálkodási és Városfejlesztési Osztály | | |
|---|---|---|---|---|---|---------------------------------------|--|
| belső szervezeti egység | Szervezési Csoport | Jogi Csoport | Költségvetési Csoport | Projekt – elszámolási Csoport | Intézmény felügyeleti Csoport | Város-építészeti és rendezési Csoport | Városüzemeltetési Csoport |
| Egyetemi végzettség | 1 fő jogász vezetői tapasztalattal | | 1 fő közgazdász | | 1 fő agrárkémikus, agrármérnök (osztályvezető), 1 fő - bölcsész - magyar tanár (intézmény-felügyelet), | | |
| Főiskolai végzettség | 3 fő igazgatásszervező a szervezési csoporthoz; | 2 fő igazgatásszervező ; 1 fő informatikus; | 1 fő közgazdász, csoportvezető 1 fő közgazdász | 1 fő közgazdász, csoportvezető 1 fő közgazdász | 1 fő óvodapedagógus; 1 fő művelődésszervező; | 2 fő építész-mérnök; | 1 fő építész-mérnök; 1 fő tájgazdálkodási mérnök; |
| Gimnáziumi, szakközépiskolai végzettség | 1 fő gimnáziumi érettségi - adminisztrátor | | 2 fő gimnáziumi érettségi | 2 fő gimnáziumi érettségi | 2 fő gimnáziumi érettségi 1 fő szakközépiskolai érettségi (mezőgazdasági gépész); | | |
| 8 általános | 5 fő - takarító személyzet, 2 fő gépjárművezetők | | | | | | |
| ÖSSZESEN | 15 fő | | 9 fő | | 11 fő | | |

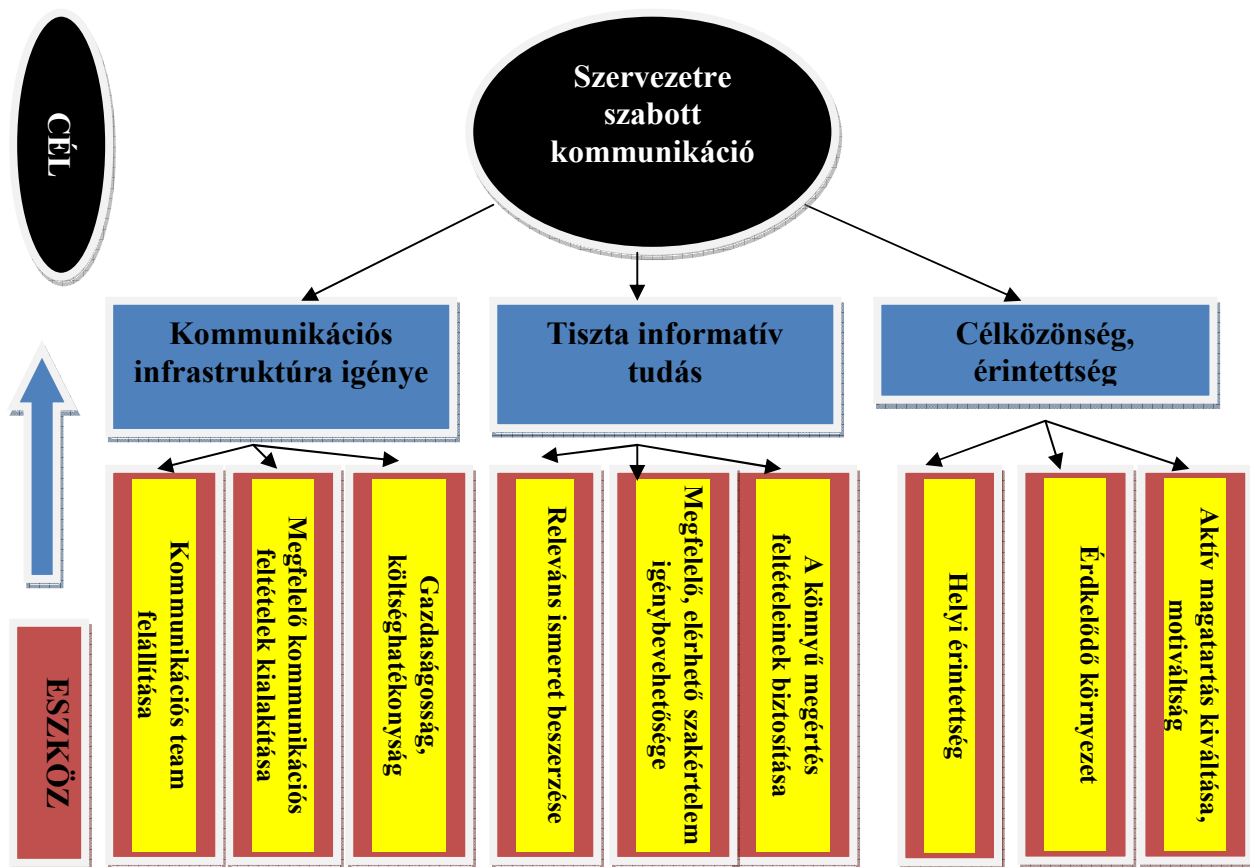
| Végzettség/szervezeti egység | Igazgatási és Hatósági Osztály | | | | Városi Gyámhivatal | Vezetői Kabinet | Kistérségi Iroda | ÖSSZESEN |
|------------------------------|---|----------------------------|---|---|--------------------|---|--|---|
| | Gimnáziumi, szakközépiskolai végzettség | 8 fő gimnáziumi érettségi; | 1 fő gimnáziumi érettségi 1 fő szakközépiskolai érettségi (közgazdasági szakközépiskola); összesen: 2 fő | 5 fő szakközépiskolai érettségi (közgazdasági szakközépiskola) - adóügyek | | 3 fő hivatásos gondnok 1 fő ügykezelő - gimnáziumi érettségi; összesen: 4 fő | | 1 fő gimnáziumi érettségi; összesen: 1 fő |
| 8 általános | | | | | | | | 7 fő |
| ÖSSZESEN | 25 fő | | | | 9 fő | 2 fő | 4 fő | 76 fő |
| | | | | | | | szakigazgatási szervező mérnök; összesen: 2 fő | |

3.KOMMUNIKÁCIÓ

3.1 Bevezetés

A kommunikációt általában az információ átadása, cseréje, a közös értelmezésre való törekvésként definiáljuk. Napjainkra a kommunikáció kiemelt fontossággal bír, mivel a felhalmozódott tudásmennyiség miatt egyetlen ember sem válhat minden téren tájékozottá. A kommunikációnak a munkavégzés során kiemelt jelentősége van, horizontálisan és vertikálisan a formális és informális információáramlás természetes jelenség, a szervezet vezetésének pedig az az egyik feladata, hogy a kommunikációt a szervezeti célok elérésének szolgálatába állítsa, kiküszöbölje a nem kívánt áramlást és erősítse a szervezet eredményességét, és hatékonyságát a kommunikáció által. A kommunikációnak igen sok komponense, befolyásoló tényezője lehet, a jól működő kommunikációs rendszer szisztematikusan felépített.

A SZERVEZETI CÉLOK ELISMERÉSE ÉS SIKERE



CÉLOK ELÉRÉSÉNEK KOMMUNIKÁCIÓS FOLYAMATA ÉS KOMPONENSEI

Egy olyan szervezetben, mint egy polgármesteri hivatal, különösen fontos, hogy a kiadott információ akkor és oda jusson ahova azt az információ tulajdonosa szánta és annak információ tartalmát azonosan értelmezzék adói és vevői oldalon. A jól tervezett és kivitelezett kommunikációs rendszer az eredményes, hatékony szervezeti működés alapja.

1.1. Helyzetfelmérés

A „Püspökladány Városának Polgármesteri Hivatal szervezetfejlesztése” ÁROP-projekt keretében többek között a Hivatal belső információáramlási, kommunikációs viszonyainak felmérése is megtörtént.

A Szervezeti kommunikáció SWOT analízise a következőképp vázolható fel

| | |
|---|---|
| <p>ERŐSSÉGEK</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Magasan képzett szakemberek ✓ Jó munkatársi kapcsolatok ✓ Informális kapcsolatok jók ✓ Irodák közötti kapcsolatok jók ✓ Jó kapcsolat a lakossággal ✓ Helyi vezetői értekezletek ✓ Van visszacsatolás a lakosság és a képviselő-testület részéről a hivatali munkáról ✓ Apparátusi értekezleteken tájékoztatják a dolgozókat a szakmai munkáról | <p>GYENGESÉGEK</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ A formális kapcsolatos nem jól működnek ✓ Az irodák közötti munkakapcsolat akadozik ✓ E-kapcsolattartás gyenge (mindenkivel) ✓ Jogszabály követése a helyi szabályozásban ✓ Önkormányzatokkal való együttműködés nem elég intenzív (szervezeti szinten) ✓ Nincs mindenkinek Internet hozzáférés ✓ Kevés az ügyfélfogadásra alkalmas iroda |
| <p>LEHETŐSÉGEK</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ E-kapcsolat tartás előnyeinek kihasználása | <p>VESZÉLYEK</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ A növekvő leterheltség a színvonal rovására mehet |

A vizsgálatot különböző módszerekkel végeztük. Minden felmérés, a SWOT analízis, a probléma-felvételezés, a CAF kérdőív, és a mélyinterjú során a szervezeti tagok részéről egyaránt felmerült a rögzített helyű, időpontú kommunikációs formák kidolgozásának és alkalmazásának igénye.

A problémafelvetés vizsgálatok alapján a következők állapíthatóak meg

A szervezeti problémák közül a kommunikációs jellegű problémák az 5. helyen szerepelnek. A tényezővel összefüggésben van az információ ellátási problémák előfordulása, annak súlyosságának megítélése, mely a 3. helyen szerepel. Társul az előző kettővel az elavult technikai körülmények. A vezetők részéről ugyanakkor a kommunikációs és információáramlási kérdések nem jelentek meg szignifikánsan problémaként. A dolgozók igényelnék a gyakoribb megbeszéléseket, az egyértelmű utasításokat, eredményesebb és hatékonyabb kommunikációt. Ennek többek között az is az oka, hogy egyes megfogalmazások szerint a vezetés nincs teljesen tisztában azzal, hogy melyik dolgozónak mi a feladata, vagy éppen mekkora a leterheltsége, az ügyiratforgalma. A szervezeten belüli, a dolgozók közötti konfliktus, a dolgozók klikkesedése is többek között erre vezethető vissza.

Összességében megállapítható, hogy több, súlyos kritika érte az információ-áramlást és a kommunikációt is. A beosztottak szerint az első számú vezetők nem

kommunikálnak a feladatokról, vagy ha igen, az információ késve érkezik meg a címzettekhez. A vezetés nem figyel eléggé a dolgozókra, nem érdeklődik a problémák iránt, ezáltal a kommunikációs rendszer tökéletlenségei gátolják annak eredményességét, hatékonyságát.

A CAF vizsgálatok eredményei

A CAF vizsgálatok a kommunikációs problémákat a vezetés problémájára vezették vissza. A válaszadói vélemények szerint a vezetés keveset tesz azért, hogy kialakítsa és továbbfejlessze a szervezet struktúráját és működési rendjét. Átlag alattinak értékelték azt a kérdést, hogy a szervezet nem vonja be a munkatársakat a folyamatokba, nem erősítik a szervezeten belüli kommunikációt. Hiányosságként fogalmazzák meg, hogy a munkatársakat nem vonják be a folyamatokba, nincs konkrét, hierarchizáltan és folyamatosan működő kommunikációs – információs struktúrája a Hivatalnak. Nincs definiált kommunikációs stratégia. A kialakult konfliktusok és működési zavarok elsősorban erre vezethetők vissza. A szervezeti folyamatok irányítása és menedzselése is csak átlagos értékelést kapott. Javítani lehetne a tájékoztatás pontosságát és az információhoz való hozzáférhetőséget. A szóbeli interjúk viszont megerősítik, hogy a szervezeti folyamatok irányítása, menedzselése erősen befolyásolja a hiányosságokat, kifejezetten akadályozzák a szervezet eredményességét.

A mélyinterjúk felmérés alapján

A kommunikáció erősen egyirányú és nem teljes. Bizonyos csoportok kimaradnak az információáramlásból. A változásokhoz kénytelenek alkalmazkodni, de nehezen tűrik annak hektikusságát. A változások kommunikálása nem teljes körű, van, amit nem kell mindenkinek tudnia. A vezetői szinten készítik elő a döntéseket/változásokat, a lefelé irányuló kommunikáció nem működik. Azonban az informális kommunikációáramlás annál inkább, mely hátrányosan befolyásolja a szervezet működését. Dolgozói szinten sok esetben érzik úgy, hogy nem tudnak a tervekről, velük ilyenről nem szoktak elbeszélgetni, nincsenek arról meggyőződve, hogy a véleményük számít. Néha jó lenne, ha kikérvék a véleményüket, de nem hiszik, hogy erre van energia. Lennének igények, de nem igazán fordul feléjük érdeklődés. A külső kapcsolatrendszer tekintve elmondható, hogy a helyi kapcsolatok megítélése jó. A lakossági felmérések eredményei is jók, jó a testület véleménye is a hivatal munkájáról, ugyanúgy elégedettek a pártok is. Az ügyfelek általában elégedettek, az

együttműködés a jellemző, ez egy érzékeny terület, eredményfüggő is. A településen kívüli, környező önkormányzatok polgármesteri hivatalai között formális, szervezeti szintű kapcsolat nincs, csak személyes kapcsolatok vannak, de azok jól működnek. A helyi gazdálkodó szervezetekkel, amelyekből kevés van, nagyon jó a kapcsolat. A város civil szférája erős, már a XIX. századtól jellemző. Szintén jó a kapcsolat velük, a hivatal támogatja munkájukat erejétől függően.

1.2. A kommunikáció fejlesztésével kapcsolatos általános célkitűzés a kommunikáció és információ áramlás fejlesztése

Ezen belül:

- ✓ A szervezet munkatársainak részéről strukturált kommunikációs szükségletek felmérése. A racionalitás határain belül sok olyan hátráltató tényező jelölhető meg, mely viszonylag egyszerűen, viszont látványosan fejleszthető lehet
- ✓ Szervezeti belső kommunikációs szükségletek strukturálása, kommunikációs fejlesztések
- ✓ Osztályonkénti belső hivatalos kommunikációs rendszer megteremtése
- ✓ A szervezeti egységek közötti kommunikációs formák javítása, kommunikációs zajok csökkentése
- ✓ Vezetői top-down kommunikációs rendszer javítása, kommunikációs zajok csökkentése
- ✓ Településszintű külső kommunikáció fejlesztése, PR javítása, a hivatal munkájának prezentációja egyszerűbb, közérthetőbb formában
- ✓ Szakmai szervezetek közötti külső kommunikáció javítása
- ✓ Országos kommunikáció javítása

Célcsoportok azonosítása

A fejlesztés közvetlen célcsoportját a Polgármesteri Hivatal dolgozói alkotják, mind vezető, mint beosztotti szintre ki kell terjedjen, támogatva ezáltal az eredményesebb, hatékonyabb szakmai munkát is.

Közvetett célcsoportot az ügyfelek és a külső környezet jelentik, akik hatékonyabb információ ellátása a kommunikációs terv bevezetésével biztosítható.

A célok elérésének eszközei

A Polgármesteri Hivatal kommunikációjának fejlesztésére az alábbi területeken kell változtatásokat eszközölni:

- ✓ A kommunikáció anyaga, tartalmának megfogalmazása
- ✓ A belső kommunikációs rendszer, ahol mind a szóbeli kommunikáció mind az írásbeli kommunikációs formák áttekintésre szorulnak.
- ✓ A külső kommunikációs rendszer, ahol elsősorban a hivatalos kommunikációs formák használata áttekintendő
- ✓ A kommunikáció célcsoportjának beazonosítása, rögzítése, kommunikációs gócpontok, adatbázisok készítése

1.3. Kommunikációs formák és értékelésük

| Kommunikációs forma | Létezik | | Bevezetendő | | Javítandó / módosítandó |
|---|-----------------|---------------------|-----------------|---------------------|---|
| | Mennyi- sége | Rendsze- ressége | Mennyi- sége | Rendsze- ressége | |
| Belső kommunikáció | | | | | |
| Szóbeli kommunikáció | | | | | |
| vezetői értekezlet | 1 | hetente | - | - | Audiotechnikai eszközökkel történő rögzítése, archiválás, emlékeztető készítés |
| csoport értekezlet | 1 | hetente | - | - | Audiotechnikai eszközökkel történő rögzítés, archiválás |
| hivatali értekezlet | 2-3 | évente | - | - | Eseményektől, projektektől függően nagyobb gyakorisággal, értékelő jelleggel. |
| ad hoc értekezlet | n.a. | szükség szerint | - | - | - |
| szakmaközi információ csere | n.a. | szükség szerint | - | - | Az irodák közötti jó kapcsolaton alapul, keresztfunkcionális programok szervezése. |
| projekt megbeszélés | n.a. | szükség szerint | - | - | Egyes projektek előkészítése, beadása előtt nagyobb gyakorisággal, keresztfunkcionális jelleggel |
| munkaanyagok kereszt funkcionális konzultáció | n.a. | szükség szerint | - | - | A munkaanyagok rögzítése megbeszéléseket tekintve hiányos, ezek kevésbé dokumentáltak, hozzáférésük korlátozott. Nagyobb hangsúly javasolt az archiválásra. |
| informális kommunikáció | n.a. | szükség szerint | - | - | Ezek direkt, aktív formálása fórumok megteremtésével, ezek helyének kialakításával. |
| Írásbeli kommunikáció | | | | | |
| körlevelek | - | - | 2 | havonta | A hivatali dolgozók aktív tájékoztatását biztosítja, csoportszintű információk rendszeres biztosítása javasolt. |
| írásos utasítások | n.a. | szükség szerint | - | - | - |
| értekezleten elhangzottak rögzítése, megléte | - | - | X | alkalomszerűen | A testületi üléseken kívül a hivatal ülései, értekezletei nem kerülnek rögzítésre. Javasolt az |

| | | | | | |
|----------------------------------|------|-----------------|--------------|--------------|--|
| disszeminációja | - | - | X | rendszeres | összhiatal szintű, vezetői, valamint a csoportszintű megbeszélések rögzítése, archiválásának megoldása, tárolása, illetve a hivatali munkavégzés támogatásához hozzáférhetőség biztosítása |
| hozzáférhetősége | - | - | X | rendszeres | |
| belső munkaanyagok | | | | | A munka során képződő szakmai anyagok rögzítése, archiválása megoldott, ennek felhasználása igények függvénye. |
| rögzítése, megléte | n.a. | szükség szerint | - | - | |
| disszeminációja | n.a. | szükség szerint | - | - | |
| hozzáférhetősége | n.a. | szükség szerint | - | - | |
| belső hírlevél | - | - | 2 | havonta | A hivatali dolgozók tájékoztatását biztosíthatja, vezetői és csoportszintű információ biztosítás szükséges. |
| hirdetőtábla | | | | | |
| folyosói | - | - | - | - | A hivatali munka ilyen formában történő prezentációja dolgozói részről nem támogatott. |
| irodai | n.a. | alkalomszerűen | - | - | Irodán belüli, alkalmilag kifüggesztve hirdetőtáblán. |
| <i>Elektronikus kommunikáció</i> | | | | | |
| belső levelező rendszer | n.a. | alkalomszerűen | - | - | A napi szakmai munkát támogatja |
| belső tudásbázis | n.a. | állandó | - | - | A napi szakmai munkát támogatja |
| jogszabályi hozzáférés | n.a. | alkalomszerű | alkalomszerű | alkalomszerű | Állandó, elégséges internet hozzáférés biztosítása |
| Külső kommunikáció | | | | | |
| Szóbeli kommunikáció | | | | | |
| lakossági tájékoztatók, fórumok | n.a. | alkalomszerű | - | - | Helyi aktivitás növelése, célcsoport motiválása. |
| szakmai kapcsolatok | | | | | |
| horizontálisan | n.a. | alkalomszerűen | | | Kapcsolatépítés, javítás érdekében több speciális szakmai rendezvények kellene. |
| vertikálisan | n.a. | alkalomszerűen | | | Vertikális kapcsolatok jók, az eseményeken való aktívabb részvétel ösztönzése, saját rendezvények szervezése. |
| telefon | n.a. | alkalomszerűen | - | - | Megoldott, működik. |
| Írásbeli kommunikáció | | | | | |
| hírlevél | | | | | |
| nyomtatott | - | - | - | - | Nem merült fel igény nyomtatva, a város lapja ezt a feladatot látja el. |
| elektronikus | - | - | 2 | havonta | A honlapra regisztrálók számára rendszeres hírlevél küldési lehetőség biztosítása, technikai |

| | | | | | |
|---|------|--------------------------------|---|------------|---|
| | | | | | feltételek megoldása, naprakész tudás és tényanyag megléte. |
| kommunikációs gócpontok ismerete, tájékoztatása (meghatározó személyek) | n.a. | alkalomszerű | - | - | Gócpontok feltérképezése, kommunikáció források bevonása, motiválása |
| helyi tájékoztató fórumok | n.a. | alkalomszerű | - | - | Fórumok karbantartása, gondozása, információkkal való feltöltése (helyi újságok, hirdetések, rendezvény posztterek, stb.) |
| hirdetőtábla | n.a. | alkalomszerű | - | - | |
| helyi tévé/rádió | 1/tv | rendszeres | - | - | Aktívabb publicitás, emberibb megközelítés. |
| <i>Elektronikus kommunikáció</i> | | | | | |
| Internetes hozzáférés, elektronikus levelezés | n.a. | részben megoldott, korlátozott | - | - | Az internetes hozzáférés javítása, biztosítása beosztotti szinten. |
| ügyfélszolgálat, kiszolgálás | n.a. | megoldott | - | - | Folyamatosan javul, kevésbé kihasznált. |
| saját szakmai fórumok | - | - | 1 | rendszeres | Saját internetes fórum kiépítése lehetséges. |
| települések közötti fórumok | 1 | rendszeres | - | - | Kistérségi szinten, megoldott. |

1.4. Konkrét javaslatok és bevezetésük

1, Szervezeti kommunikációs stratégia bevezetése. Ez keretbe foglalja a belső és külső szervezeti kommunikációt. Ezen belül lényeges meghatározni:

- a kommunikációs stratégia megfogalmazásának célját
- a kommunikációs stratégia lapelveit
- az arculati elemeket (és arculati kézikönyvet)
- a kommunikációs tevékenység célrendszerét (általános és konkrét), célcsoportot, kommunikációs csatornákat, eszközöket (írásbeli-szóbeli, belső, külső) eszközöket
- a kommunikációs tevékenységek ütemezését
- a kivitelezés módját
- értékelését, módszereit
- kommunikációs stratégia gondozásának feltételeit

2, A stratégia elkészítésén és folyamatos bevezetésén túl konkrét gyakorlati intézkedések elfogadása, alkalmazása javasolt:

- a polgármesteri hivatal prezentációjának erősítése. Hangsúlyt helyezni a munka és a munkatársak megismerésére, image felmérés, kialakítása, erősítése.
- a hivatali kommunikáción belül a vezetői és csoportértekezletek rögzítésének megoldása. Ehhez audioteknika feltételek megteremtése, rögzítés és archiválás, valamint a belső elérhetőség biztosítása a napi munkához
- kereszt funkcionális fórumok megteremtése, erősítése főként programok, fejlesztések előkészítéseként
- informális kommunikáció direkt irányítása munkahelyi feltételek megteremtésével (pihenőszoba, konyha, szociális helység kialakítása, rendben tartása)
- belső igényfelmérés a hivatali körlevélrendszer bevezetésének szükségességére. Igény esetén működési feltételeinek megteremtése.
- belső hírlevelek (vezetői, irodai) igényfelmérése annak szükségességére. Igény esetén működési feltételeinek megteremtése
- az internetes felhasználás feltételeinek újrastrukturálása, hozzáférés lehetőségeinek bővítése

- szakmai kapcsolatok erősítése érdekében térségi (településközi) és szakmai fórumok megteremtése, erősítése, rendszeresítése és virtuális fórumrendszerének kiépítése.
- a honlap újrastrukturálása, best practicek keresése, tanulmányozása, igényfelmérés végzés, és ennek megfelelően új funkciókkal bővítés.
- kommunikációs gócpontok azonosítása, részvételük, bevonásuk a direkt, irányított és torzulásmentes információ áramlás biztosítása érdekében, valamint motiváltsági feltételeik megteremtése
- helyi tájékoztató fórumok, postok revíziója, funkciójuk áttekintése, bővítése, karbantartásuk, frissítésük megoldása

4.A STRATÉGIAI GONDOLKODÁS ÉS TERVEZÉS SZEREPÉNEK A NÖVEDELÉSÉRE

4.1 Előzmények

Az ÁROP (Államreform Operatív Program) keretében elkészült a Püspökladány Város Polgármesteri Hivatalának működését elemző (helyzetfelmérő) tanulmány, amely nevesítette azokat a területeket, ahol leginkább szükség van fejlesztésre, szervezeti átalakításra. A javasolt területek közül a megrendelő által kiválasztásra került a címben jelzett terület is, azzal a céllal, hogy készüljön konkrét, részletes szervezetfejlesztési ajánlás ennek a szakmai területnek a továbbfejlesztésére.

A stratégiai gondolkodás a 1960-as években terjedt el a vállalati gyakorlatban, ezt követően pedig az itt kialakult szakmai/módszertani tartalom elfogadottá vált a profit szférán kívüli területeken is. Meg kell említeni a szakmai előzmények között a katonai stratégiai gondolkodást, amelyet egy fogalom névadójaként tisztelt görögök már ie. 400 évvel tudatosan alkalmazták, mint a hadvezetés művészetét (stratégia = hadvezetés művészete).

Nem előzmények nélküli ebből a szempontból az államszervezés/igazgatás, gazdasági tervezés területe sem. Ezek vizsgálatát a különböző szaktudományok elvégezték, ezért ebben a javaslatban „csak” a fogalmi keretek rögzítésére és ezek önkormányzati struktúráján belüli értelmezésére szorítkozunk.

4.2A javasolt fogalmi rendszer, gondolkodási keret

4.2.1 Fogalmak egységes értelmezése

A stratégiaalkotást lehet statikusan, és lehet egy folyamat részeként is értelmezni.

Az első megközelítésben a szervezet **stratégiája a szervezeti működés vezérfonala, a célokat és az elérésük lehetséges módjait fogalmazza meg a szervezet helyzetének értékelése és a környezet előrejelzései alapján.**

A stratégiai gondolkodás elterjedésével párhuzamosan megtörténtek azok az elemzések is amelyek azt vizsgálták, hogy van-e és milyen hozadéka ennek a tervezési megközelítésnek. Az eredmények rosszabbak lettek a közgondolkodásban elfoglalt helye szerint vártnál, amelyeknek eredményeként a statikus felfogás helyett előtérbe került a stratégiai menedzselés. **A stratégiai menedzselés s stratégiaalkotás, a megvalósítás és a visszacsatolás integrált egységére épít.**

Ez a szemléletmód a dinamikus jelleget azáltal biztosítja, hogy elfogadja a folyamatos változást, amit a stratégiának is követnie kell, amikor pedig a változás átlép egy küszöbértéket, attól kezdve új stratégiáról beszél.

4.3 A jelenlegi tervezési gyakorlat

Jelenleg az önkormányzatok – így a püspökladányi Önkormányzat is - az önkormányzati törvény előírásainak megfelelően gazdasági programot készítenek, amelyeknek tartalmaznia kell a fejlesztési elképzeléseket, a munkahelyteremtés feltételeinek az elősegítését, a településfejlesztési-és adópolitika célkitűzéseit, az egyes közszolgáltatások biztosítására, javítására vonatkozó megoldásokat, a befektetés támogatási politika és a városüzemeltetési politika célkitűzéseit.

Püspökladány 2007-2010 gazdasági programja a kötelező előírásoknak megfelelő területekre elkészült, de ezen túl foglalkozik számos más, az önkormányzat életében fontosnak ítélt területek és szintek, például a közoktatás, környezetvédelem, kultúra-közművelődés és sport tevékenységgel is.

Ez a program azonban egy politikai dokumentum, amely a jellegénél fogva nem a stratégiai menedzselés szakmai kritériumai szerint épül fel. Ez a szakmai követelmény akkor teljesül, ha a folyamat az alábbi elemeket tartalmazza:

- Stratégiai inputok meghatározása;

- Stratégiai elemzés;
- Stratégiai változatok, képzése;
- Stratégiai változatok értékelése, stratégiai döntés,
- A stratégia megvalósítása
 - akcióterv és ütemezés;
 - az erőforrások biztosítása és elosztása;
 - szervezetalakítás;
 - irányítás és vezetés;
 - a teljesítmény ellenőrzése (visszacsatolás)

Az Önkormányzat gazdasági programjának szerkezete és tartalma, illetve a stratégiaalkotás/menedzselés szakmai szempontjai közötti ellentmondás látszólagos, ugyanis egy politikai dokumentum terjedelme, részletezettsége nem léphet túl egy könnyen átlátható keretet/méretet, mert akkor elveszti a mozgósító erejét, vagyis a lényegét. Ezért az a javasolt megoldás, hogy alkosson a Polgármesteri Hivatal stratégiát, mégpedig három szinten.

Úgymint:

- Hivatali stratégia
- Funkcionális stratégiák,
- Szakmai területekre vonatkozó stratégiák

Ezekre a stratégiákra építve, vagy ezek figyelembe vételével készülhet el az Önkormányzat gazdasági programja, amely ajánlásokként/alternatívákként, vagy háttérdokumentumokként kezeli a részletes terveket.

4.4 A stratégiai tervezés új rendszere

4.4.1 A stratégiai gondolkodás/menedzselés indikátorai, értékei és operatív feladatai

- Azokon a szinteken (hivatali, funkcionális, területi), ahol értelmezhető a stratégia, célszerű írott, dokumentált formában a jövőképet, küldetést és célokat meghatározni (stratégiai inputok),
- Indokolt egy módszeres helyzetértékelés elvégzése a szakterület kitettsége/érzékenysége függvényében, de legalább évente. Annak az elvnek az érvényesítése, miszerint ha a változás átlép egy küszöbértéket, akkor új

helyzetértékelésre van szükség, akként teljesíthető, hogy minden önállóan értelmezett stratégia meghatározza azokat a mutatókat, amelyeknek a változását és a változás mértékét rendszeresen figyeli és az előre meghatározott eltérésnél akcióba lép.

- A tervezési munka humán kapacitásokat köt le, ezért célszerű ezt a kapacitásigényt számba venni és eldönteni, hogy az adott szervezeti egység a jelenlegi feltételrendszerben alapfeladatként képes-e ellátni ezt a feladatot, vagy indokolt plusz kapacitásokról gondoskodni.
- Kulcsfontosságú kérdés annak eldöntése, hogy a tervezésben milyen személyi kör vegyen részt. Tekintettel arra, hogy a polgármesteri Hivatal rendelkezik ISO 9001-es minőségirányítási rendszerrel és keresi a továbblépés lehetőségét, ennek egyik modellje a TQM szellemiségének megfelelő hármas elv érvényesítése, ami ügyfélközpontúságot, folyamatos javítást és a teljes személyi állomány bevonását jelenti. Leegyszerűsítve, az a jó, ha a tervezésben mindenki részt vesz.
- Milyen legyen a stratégia kommunikációja? A formális stratégia jellemzője, hogy tudatosan kialakított, meghatározott körben közreadott normatív megfogalmazás. Ez a definíció és a TQM elv érvényesítése meghatározza a kommunikációt is. Tekintve, hogy tartalmilag lehetnek átfedések a motiváció, szervezés és a kommunikáció között, pl. a feladatszabás, hatáskör, felelősségi kör megállapításánál, arra kell törekedni, hogy a kommunikációs eszköztár minél gazdagabb legyen.
- A sikeres bevezetés érdekében meg kell határozni a teljesítménymérés, értékelés formáit. Legfontosabb annak rögzítése, hogy minden elkészült stratégiát egy hatáskörrel rendelkező személy, vagy testület fogadjon el, az elkészítésnek legyen határideje, felelőse.
Konkrétan a Hivatal stratégiáját az Önkormányzat, a részstratégiákat pedig az irodavezetők bevonásával, de a jegyző által vezetett „Stratégiai Tanács” minősítse és gondoskodjon arról, hogy ebből előterjesztések, vagy utasítások készüljenek.
- A helyzetértékelés egyik legfontosabb területe a kapcsolatrendszer/ a kapcsolati tőke felmérése. Szükséges a kapcsolati hálónak a tervszerű használata, ami jelenthet információs-és tudásáramlást, források

megszerzésének előkészítését és a politikai támogatás elnyerését Ennek első szintje az Önkormányzat és a Hivatal közötti együttműködés szabályozása, annak eldöntése, hogy mikor van szükség a szakmaiság előtérbe állítására és mikor a politikai szempontok priorálására.

A külső kapcsolatrendszer felmérése, a lefedettség és a teljesség leltárszerű számbavétele után kijelölhetőek azok a területek, ahol a kapcsolatot építeni kell és azok is, ahol „csak” ápolni. Ennek szervezett formát is lehetne adni azzal, hogy a Polgármesteri Hivatal megszervezi és kezdeményezi benchmarking klubok megalakítását. Ezek szakmai alapon működnek, a jelenlegi kapcsolatrendszer formálisálgják és jó esetben az önkormányzati szövetségek munkacsoportjai lehetnek.

- Az induláskor fel kell mérni, hogy rendelkezik-e a Hivatal azzal a szakmai tudással, ami szükséges a stratégiai tervezéskor. Vélhetően az indulásnál szükség lesz egy képzésre (erre az ÁROP programon belül van is lehetőség). A kompetencia kialakítását követően pedig gondoskodni kell a „kihívásokról”, tehát feladatot kell adni, személyre, szervezetre lebontva.

Összegzésként leszögezhető, hogy hasonlóan bármilyen más feladathoz itt is gondoskodni kell motivációról, a feltételek biztosításáról, teljesítménymérésről/értékelésről, illetve a legfontosabb elvről, a teljesörű bevonásról, részvételről.

4.4.2 Tervezési szintek és területek

4.4.2.1 Önkormányzati szint (gazdasági program - ciklus-terv)

A gazdasági program összeállítása önkormányzati feladat. A politikai dokumentum jellege miatt ehhez minden más szint javaslatokat, ajánlásokat fogalmaz meg. Ez akkor válik hatékonyá, ha az a következő eljárásrend szerint történik.

- Nevesíteni kell a program összeállításáért felelős szervezeti egységet/személyt.
- A program felelőse meghatározza Püspökladány város jövőképét, küldetését, majd összeállítja azt a célrendszert, amely mentén a szakmai együttműködés értelmezhető.

Nyilatkozatot tesz a környezeti és társadalmi felelősség terén vállalt értékrendjéről. ennek keretében meghatározza a célokkal szembeni követelményeket, mely szerint

- a stratégia cél konkrét területre vonatkozzon,
 - legyen egyszerű és világos megfogalmazású
 - az eredményre vonatkozzon, ne a cselekedetre,
 - legyen mérhető,
 - tartozzon hozzá határidő és felelős személy,
 - jelentsen kihívást, de reálisan elérhető legyen,
 - legyen elfogadható a végrehajtók számára,
- A program felelőse kialakítja a gazdasági program struktúráját (fejezeteit), amit közread és kezdeményezi az együttműködést konkrétan szervezet/személy, feladat bontásban és a módosításokhoz javaslatokat kér. Ezt nevezhetjük felülről kezdeményezett együttműködésnek, ami nem zárja ki, hogy ennek a fordítottja is működjön, nevezetesen ha valakinek véleménye, hozzáadható értéke, következtetése van a dokumentum jobbá tételéhez, az ezt megtehesse.
 - Társadalmasítás különböző munkafázisokban. A program felelőse a végleges közgyűlési előterjesztés előtt a szükséges gyakorisággal megvitatja a dokumentumot a Polgármesteri Hivatal dolgozóival is. Ettől a szakmai színvonal javulása várható és mellette olyan mentális hozadékok, amelyek erősítik az együttműködést és a csapatszellemet.

4.4.2.2 Polgármesteri Hivatal stratégiája

- Ezen a szinten is meg kell határozni a stratégiai inputokat (jövőkép, küldetés, fókuszterületek, célok, társadalmi felelősség).
- Ki kell alakítani a tervezési szinteket, el kell határolni és nevesíteni kell a szakmai területeket.

A javasolt szintek:

- hivatali szint,
- funkcionális stratégiák,

- tevékenységi területek stratégiái.

A Polgármesteri Hivatal szintjén a stratégia tartalma

- Az apparátus működési feltételeinek biztosítása, beleértve az épület infrastruktúrát, informatikai támogatást.
- A működés szabályozását (szervezeti struktúra, SZMSZ, változások kezelése, folyamatos javítás).
- A külső elvárásoknak való megfelelés, a kihívások számbavétele, felkészülés (terv szinten) a változások bevezetésére.
- Az önkormányzati fenntartású és működtetésű intézményhálózattal való szakmai kommunikáció.
- A politika szinttel történő együttműködés fejlesztése.

Funkcionális stratégiák (egy szervezeti egységhez rendelhető)

- Emberi Erőforrás Menedzselésének stratégiája,
- Közfoglalkoztatási stratégia,
- Kommunikációs stratégia,
- Demográfiai helyzet változását kezelő stratégia,
- Pályázati stratégia
- Kisebbségi stratégia,

Önállóan értelmezhető tevékenységi területek stratégiái

- Kistérségi stratégia,
- Gazdaságfejlesztési és gazdaságösztönzési stratégia,
- Kulturális stratégia (szórakozás, nevelés),
- Sport stratégia,
- Településbiztonsági stratégia,
- Egészségügyi stratégia,
- Városmarketing,
- Oktatási stratégia,
- Szociális szolgáltatások stratégiája,