

**AZ ELŐTERJESZTÉS SORSZÁMA: 213.  
MELLÉKLET: 1**

**TÁRGY: Szervezetfejlesztési Stratégia jóváhagyása**

## **E L Ő T E R J E S Z T É S**

**SZEKSZÁRD MEGYEI JOGÚ VÁROS ÖNKORMÁNYZATA KÖZGYŰLÉSÉNEK  
2008. július 3-i rendkívüli ÜLÉSÉRE**

**ELŐTERJESZTŐ:** *Dr. Göttlinger István irodavezető*

**AZ ELŐTERJESZTÉST KÉSZÍTETTE:** *Farkas Éva osztályvezető*

**ELŐADÓ:** *Dr. Göttlinger István irodavezető*

**KEZELÉSI MEGJEGYZÉS:**

**VÉLEMÉNYEZÉSRE MEGKAPTA:**

**EGYÉB SZERVEZET:**

**MEGTÁRGYALTA:**

**HATÁROZAT SZÁMA:**

**TÖRVÉNYESSÉGI VÉLEMÉNYEZÉSRE BEMUTATVA:**

Terjedelem: 2 oldal

## **Tisztelt Közgyűlés!**

Szekszárd Megyei Jogú Város Közgyűlése 192/2008 (VI.13. ) szekszárdi öh határozatával támogatja az ÁROP-1.A.2. B „**A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése**” című pályázat benyújtását és a szükséges önerő biztosítását.

A pályázat beadási határideje: 2008. július 15.

A pályázaton maximálisan 100 pont érhető el és minimum 60 pont szükséges. A 100 pontból 10 pontot ér az, ha a pályázó rendelkezik a közgyűlés által elfogadott szervezetfejlesztési stratégiával. Ha nem rendelkezik ilyen stratégiával, akkor a 10 pont nem érvényesíthető és maximum 90 pontot tud elérni az önkormányzat.

A pályázat sikeressége érdekében elkészült Szekszárd Megyei Jogú Város Önkormányzatának Szervezetfejlesztési Stratégiája, mely mellékelten csatolásra került.

*Szekszárd, 2008. július 2.*

*Dr. Göttlinger István*  
*irodavezető*

### **Határozati javaslat**

Szekszárd Megyei Jogú Város Önkormányzatának Közgyűlése jóváhagyólag elfogadja Szekszárd Megyei Jogú Város Szervezetfejlesztési Stratégiáját.

*Szekszárd Megyei Jogú Város*  
*Önkormányzatának*

**Szervezetfejlesztési Stratégiája**



## **TARTALOMJEGYZÉK**

A dokumentum célja	<b>3</b>
Általános célok és alapelvek	<b>3</b>
Kihívások	<b>7</b>
Konkrét célok és prioritások	<b>9</b>
Szervezetfejlesztési területek, cselekvési terv	<b>16</b>
Összegzés	<b>21</b>
Szervezetfejlesztési tevékenységek összefoglalása	<b>22</b>

## A DOKUMENTUM CÉLJA

A dokumentum célja felvázolni és ütemezni azokat a tervezhető tevékenységeket, amelyeket Szekszárd MJV Önkormányzata a jövőben gazdasági-, társadalmi-, környezeti céljainak elérése érdekében tenni kíván. Jelen dokumentum a tervezett tevékenységek közül a Polgármesteri Hivatal és intézményeinek működésére vonatkozó célokat, illetve a **szervezetfejlesztés területén** tervezett tevékenységeket hivatott összefoglalni.

Az irányelvek és tevékenységek a dokumentum készítésének időpontjában rendelkezésre álló információk alapján fogalmazódtak meg, ezért elengedhetetlen a mikro- és makrokörnyezeti igények és elvárások figyelembevételével időről-időre felülvizsgálni, újraértelmezni ezeket.

A szervezetfejlesztési stratégia megvalósításáért a polgármester felel.

## ÁLTALÁNOS CÉLOK ÉS ALAPELVEK

A Szekszárd MJV Önkormányzata a törvényi szabályozásokkal, az Európai Unió által meghatározott horizontális elvárásokkal – esélyegyenlőség és fenntartható fejlődés, – illetve a társadalmi-, környezeti-, gazdasági szükségességekkel összhangban alakítja ki cselekvési tervét.

Az **Önkormányzat működésének szervezeti kereteit** a Szervezeti és Működési Szabályzatban (SZMSZ) foglaltak határozzák meg.

A gazdasági és környezeti célok megvalósításának részletes kifejtését a Szekszárd Megyei Jogú Város Önkormányzatának Gazdaságfejlesztési Programja 2007-2010 tartalmazza.

## Az Önkormányzat SZMSZ-ben megfogalmazott feladatai

Az önkormányzat feladatai a közszolgáltatások körében különösen:

- a településrendezés és településfejlesztés,
- a város - a természeti és épített környezet - tervszerű fejlesztése és védelme,
- a lakásgazdálkodás,
- a vízrendezéssel, a csapadékvíz-elvezetéssel, csatornázással kapcsolatos teendők ellátása,
- a helyi közutak és közterületek, valamint a köztemető fenntartása,
- a helyi tömegközlekedés biztosítása,
- gondoskodás a helyi tűzvédelemről,
- az óvodai nevelésről, az általános és középiskolai nevelésről és oktatásról, a szakiskolai és kollégiumi ellátásról, valamint a gyermek és ifjúsági feladatokról való gondoskodás,
- az egészségügyi alapellátás biztosítása,
- a szociális alap- és szakellátás biztosítása,
- a közművelődési, tudományos, művészeti és sporttevékenység támogatása,
- <sup>1</sup>a köztisztaság és településtisztaság biztosítása, hulladékkezelési közszolgáltatás megszervezése és fenntartása,
- városi közvilágításról történő gondoskodás,
- a helyi közbiztonság védelme,

---

<sup>1</sup> Módosította a 16/2002.(XII.3.) szekszárdi ör. 1. §. Hatályos 2002. december 3-tól.

- az önkormányzat gazdasági programjának meghatározása,
- a város gazdálkodását érintő kérdések eldöntése,
- közreműködés a helyi energiaszolgáltatásban,
- az egészséges életmód közösségi feltételeinek elősegítése,
- a nemzeti és etnikai kisebbségi jogok érvényesülésének biztosítása,
- a lakosság önszerveződő közösségi tevékenységének támogatása, ezen közösségekkel való együttműködés,
- a turizmus fejlődésének elősegítése, fejlesztésének támogatása,
- az önkormányzati hatósági feladatok ellátása, az önkormányzati vagyon hasznosítása,
- a tulajdonát képező létesítmények fenntartása és működtetése,
- a közösségi tér biztosítása,
- a kulturális javak, iratok gyűjtése, őrzése,
- közreműködés a foglalkoztatás megoldásában.

Az önkormányzat az Ötv. értelmében köteles gondoskodni:

- az egészséges ivóvízellátásról,
- az óvodai nevelésről, az általános iskolai nevelésről, oktatásról,
- az egészségügyi és szociális alapellátásról,
- a közvilágításról,
- a helyi közutak és a közterületek, valamint a köztemető fenntartásáról,
- a nemzeti és etnikai kisebbségek jogainak érvényesüléséről, valamint
- területén ellátja - megfelelő eltérésekkel - saját hatásköröként a megyei önkormányzati feladat- és hatásköröket is.

Az önkormányzat - figyelemmel a kötelezően ellátandó feladatokra, anyagi lehetőségeitől függően éves költségvetésében meghatározza, hogy a helyi közszolgáltatások körében mely feladatokat, milyen mértékben és módon lát el.

Az önkormányzati feladatokat a Közgyűlés és szervei: a polgármester, a Közgyűlés bizottságai, a Polgármesteri Hivatal látják el.

A Közgyűlés a feladatkörébe tartozó közszolgáltatások ellátására önkormányzati intézményt, vállalkozás céljára gazdasági társaságot vagy más szervezetet alapíthat, kinevezi azok vezetőit.

A Közgyűlés egyes hatásköreit a polgármesterre, bizottságaira átruházhatja. E hatáskörök gyakorlásához utasítást adhat, a hatáskört visszavonhatja. Az átruházott hatáskör tovább nem ruházható.

<sup>2</sup> A Közgyűlés hatásköréből nem ruházható át:

- a) a rendeletalkotás;
- b) szervezetének kialakítása és működésének meghatározása, továbbá a törvény által hatáskörébe utalt választás, kinevezés, megbízás;
- c) a helyi népszavazás kiírása, az önkormányzati jelképek, kitüntetések és elismerő címek meghatározása, használatuk szabályozása, díszpolgári cím adományozása;

---

<sup>2</sup> Beillesztette a 12/2003.(VI.4.) szekszárdi ör. 1. §. Hatályos 2003. június 4-től.

- d)* a gazdasági program, a költségvetés megállapítása, döntés a végrehajtásukról szóló beszámoló elfogadásáról, a helyi adó megállapítása, a településrendezési terv jóváhagyása, a képviselő-testület által meghatározott értékhatár feletti hitelfelvétel, a kötvénykibocsátás, továbbá a közösségi célú alapítvány és alapítványi forrás átvétele, és átadása;
- e)* önkormányzati társulás létrehozása, társuláshoz, érdekképviseleti szervezethez való csatlakozás;
- f)* megállapodás külföldi önkormányzattal való együttműködésről, nemzetközi önkormányzati szervezethez való csatlakozás;
- g)* intézmény alapítása;
- h)* közterület elnevezése, emlékmű állítás;
- i)* eljárás kezdeményezése az Alkotmánybíróságnál;
- j)* a bíróságok népi ülnökeinek a megválasztása;
- k)* állásfoglalás megyei önkormányzati intézmény átszervezéséről, megszüntetéséről, ellátási, szolgáltatási körzeteiről, ha a szolgáltatás a települést is érinti;
- l)* véleménynyilvánítás olyan ügyben, amelyben törvény az érdekelt önkormányzat álláspontjának a kikérését írja elő;
- m)* a települési képviselő, a polgármester összeférhetlenségi ügyében való döntés; az Ötv. 33/A. § (2) bekezdésének *b)* pontjában meghatározott hozzájárulással kapcsolatos döntés; a vagyonyilatkozati eljárással kapcsolatos döntés;
- n)* amit törvény a képviselő-testület át nem ruházható hatáskörébe utal.

A Közgyűlés feladatainak eredményes megoldása érdekében - a kölcsönös érdekek alapján - együttműködik a megyei önkormányzattal, más települési önkormányzatokkal, önkormányzati szövetségekkel és a helyi kisebbségi önkormányzatokkal.<sup>3</sup>

A Közgyűlés és a megyei önkormányzat közgyűlése egyeztető bizottságot hoz létre és működtet a közös feladatokban való együttműködés előkészítésére és összehangolására.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Átszámozta a 12/2003.(VI.4.) szekszárdi ör. 1. §. Hatályos 2003. június 4-től.

<sup>4</sup> Átszámozta a 12/2003.(VI.4.) szekszárdi ör. 1. §. Hatályos 2003. június 4-től.

## **KIHÍVÁSOK**

### ***Gazdasági és környezeti változások***

Szekszárd Megyei Jogú Város eladósodása 2002 és 2006 között felgyorsult: a hiány 2006 végén elérte az 1,3 milliárd forintot. Történt mindez annak ellenére, hogy az önkormányzat piacképes vagyona jelentős részét értékesítve mintegy 2 milliárd forint bevételre tett szert. A deficit 2006 második felében már a működőképességet veszélyeztette, a kötelezettség állomány harmada, mintegy 400 millió forint lejárt tartozás volt. A város nem tudta kifizetni a szekszárdi vállalkozásokat sem, s ezzel rendkívül nehéz helyzetbe hozta őket.

A városnak nem volt fejlesztési koncepciója, sok volt az ad hoc, improvizatív intézkedés. A megvalósított fejlesztések sem produktív beruházások voltak (Garay tér felújítás). Az Önkormányzat nem vett aktívan részt a város gazdasági életében, nem használta ki a rendelkezésre álló lehetőségeket.

A 2006 októberében hivatalba lépő új városvezetés legfontosabb célként a város eladósodásának megállítását tűzte ki. A válság kezelésére Magyarországon az elsők között élt a kötvénykibocsátás módszerével, és azóta a „szekszárdi-modellt” már több mint félszáz önkormányzat használja. Ezzel a lépéssel sikerült stabilizálni a város pénzügyi helyzetét, és megteremteni a következő évek fejlesztési elképzeléseinek alapjait.

A városvezetés célul tűzte ki azt is, hogy Szekszárd gazdasági szerepének erősítése érdekében (beruházások indukálásával) feléleszti tetszhalott állapotából az Ipari Parkot, munkahelyteremtő és életminőség javító beruházásokat támogat, a helyi szolgáltatókat (Szekszárdi Víz- és Csatornamű Kft., Alisca-Terra Hulladékgyűjtési Kft.) ismét városi tulajdonba veszi, s egyben erősíti Szekszárd központi szerepét a kistérségben, a megyében és a régióban.

A város fejlődő pályára állításához elengedhetetlen, hogy az önkormányzat a társadalom minden szereplőjével – legyen az a gazdasági, vagy civil szektorban – párbeszédre (fórumok) és a kölcsönös előnyökön nyugvó együttműködésre törekedjen, a jogszabályok betartása mellett lehetőség szerint a helyi vállalkozóknak biztosítson minél több munkát. Segítse továbbá a szakképzési struktúra munkaerő-piaci igények szerinti átalakítását a közép- és felsőoktatásban.

Meg kell teremtenie a szabadidő tartalmas eltöltésének (élményfürdő-uszoda, modern sportközpont), illetve a turizmusnak (szálloda, konferencia központ) az infrastrukturális feltételeit.

Aktualizálnia kell a helyi közlekedést annak érdekében, hogy minél többen vegyék igénybe és igazodjon a megváltozott feltételekhez. Kiemelten fontos szempont, hogy a rendszer átalakítása, átszervezése a munkahelyek megközelíthetőségét (különösen az ipari területen és az Ipari Park területén) maximálisan figyelembe vegye.

A gazdasági és környezeti célok megvalósításának részletes kifejtését a Szekszárd Megyei Jogú Város Önkormányzatának Gazdaságfejlesztési Programja 2007-2010 tartalmazza.

### ***Megváltozott lakossági igények***

A lakosság Önkormányzattal szemben támasztott igénye az elmúlt években jelentősen megváltozott. A bürokratikus hatalmat gyakorló önkormányzatok helyett az ún. szolgáltató önkormányzatokra van igény, amely „ügyfeleit” - a település lakóit, helyi vállalkozásokat - csak akkor tudja megfelelően kiszolgálni, ha fogékony a közösség problémáira. Az Önkormányzatnak mindent meg kell tenni (főleg a közszolgáltatások területén) annak



érdekében, hogy a város lakossága, a választópolgárok a négy éves ciklus végén is bizalmat szavazzanak az önkormányzat vezetőinek.

Éppen emiatt jelentős az, hogy a polgármesteri hivatal miként viszonyul a város gondjaihoz, mennyire nyitottak. Az ügyfélorientált önkormányzattal szemben támasztott igények a következők:

- az emberek tájékoztatása a helyi önkormányzat politikájáról és tevékenységéről;
- lehetőséget adni a polgárok számára, hogy nézeteit, véleményét kifejezze;
- a helyi polgári öntudat ápolása;
- a polgárok felvilágosítása jogaikról és kötelezettségeikről, valamint az önkormányzat működéséről
- egyszerűbb, gyorsabb, átláthatóbb ügyintézés lehetőségének biztosítása

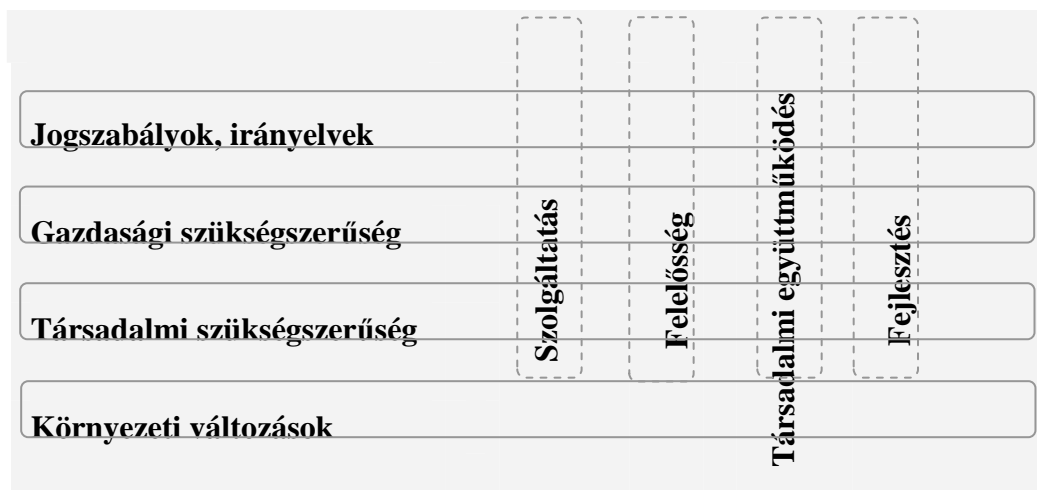
### ***Fokozott felelősségvállalás igénye***

Az Önkormányzatok feladatai az elmúlt időszakban jelentősen bővültek anélkül, hogy a rendelkezésükre álló pénzügyi források ezekhez mérten növekedtek volna. Ezért az Önkormányzat számára komoly problémát jelent e feladatok minőségi ellátása.

Olyan fejlesztésekre van szükség, amely a források hatékonyabb kihasználását teszi lehetővé, ugyanakkor maximálisan eleget tesznek az Európai Unió és a Magyar Köztársaság által előírt jogszabályokban előírtaknak.

## **KONKRÉT CÉLOK ÉS PRIORITÁSOK**

### *Horizontális és vertikális összefüggések*



### **Szolgáltató önkormányzat továbbfejlesztése**

Ki kívánjuk alakítani a korábbi stratégiai célkitűzésekkel (Szekszárd Intelligens Város koncepció, Szekszárd városi és kistérségi informatikai stratégiája) és az EU-s irányelvekkel összhangban az e-ügyintézésen túl a következő funkciócsoportokat:

- e-ügyfélkezelés (kényelmesebb szolgáltatások, rendszerezett ügyfélkapcsolati adatok - közép és hosszútáv)

- e-önkormányzás (elektronikus népszavazás, képviselők munkájának támogatása - közép és hosszútáv)
- elektronikus közbeszerzés (átláthatóbb, hatékonyabb pénzköltés, KKV-k megismertetése az elektronikus piactérrel - rövidtáv)

### ***Elektronizált ügyintézés megteremtése***

Célunk az elektronizált ügyintézési lehetőségek fokozatos kiépítése, a sikeres minták (good practice, best practice) elterjesztése. Azaz az eEurope ajánlásnak megfelelő szintek fokozatos elérése, rövid, közép és hosszú távon. A hazai és külföldi legjobb gyakorlatot tanulmányozva kívánunk átvenni működési mintákat, amelyeket a helyi sajátosságokra igazítva tudunk alkalmazni. Erre jó alapként szolgál a Szekszárd városában lezajlott GVOP 4.3.1. projekt melynek eredményeit folytatni, továbbfejleszteni szükséges. Következő lépésként legfontosabb teendő a CLBPS 3. szintjének elérése a központi rendszerhez (ügyfélkapu) való csatlakozás kialakításával és legalább egy ügyintézési típus (helyi adóztatás) 3. szinten való biztosításával.

### ***Önkormányzati, hivatali hatékonyságnövelés***

A belső hatékonyság növelése, az áttekinthetőség növelése, a döntések jobb megalapozottsága érdekében fejleszteni kívánjuk a szervezetet a következő területeken:

- átláthatóbbá kívánjuk tenni a szervezeten belüli és szervezetek közötti információáramlást,
- növelni kívánjuk a döntési folyamatok megalapozottságát, és a
- a hivatalok szakmai munkájának a minőségét,
- fejleszteni kívánjuk a nyújtott közszolgáltatások minőségét,
- növelni kívánjuk az önkormányzatok által nyújtott szolgáltatások állampolgárközpontúságát.
- a jelenlegi eljárások és informatikai rendszerek állapotának vizsgálata alapján és javaslatot kívánunk tenni a továbbfejlesztésre a komplex informatikai rendszerek irányába

### ***E-közigazgatási és általános informatikai kultúra színvonalának fokozatos emelése***

Az önkormányzaton belül is szükségesnek tartjuk a meglévő irodaautomatizálási alapokra építve további e-közigazgatási ismeretek megszerzését fokozatosan, a szinte minden dolgozót elérő alkalmazás funkciókon keresztül (iktatás, intranet, email, csoportmunka).

A KKV-k és a lakosság esetében oktatásokkal, kényelmi szolgáltatásokkal, megfelelő tájékoztatással kívánjuk az informatikai eszközök használatának képességét megteremteni. Esetükben a fokozatosság elve erőteljesen érvényesül, így először áttekinthető, egyszerű e-szolgáltatásokat kívánunk nyújtani, amelyekre építkezve aztán nemcsak a funkciók és az alkalmazások fejlesztésére, hanem a felhasználói kör szélesítésére is törekszünk. A civil szervezetekkel való együttműködés ebben a témában kiemelt cél.

### ***Turisztika és településmarketing informatikai támogatása***

Szekszárdot és a Szekszárdi kistérséget, annak értékeit, látványosságait, szálláshelyeit, turisztikai információit bemutató tartalmak fokozatos készítését és folyamatos fejlesztését, kapcsolódó alkalmazások készítését tervezzük. Ezt állandó feladatnak tekintjük, nem egyszeri statikus tartalomfejlesztési munkának. Olyan élő tartalmak kialakítását célozzuk meg, amelyek transzparenssé teszik a potenciális és visszatérő vendégeink számára az aktuális eseményeket, a változásokat, a további kulturális és kikapcsolódási lehetőségeket. Ezekkel

kapcsolatban számos szolgáltatás kialakítását tervezzük rövid, illetve középtávon (szállásfoglalás, vendégek szolgáltatásokhoz köthető visszajelzései, értékelései, webbolt, eseménynaptár). Ebben a munkában a turizmusban érdekelt KKV-kat aktív közreműködésre kívánjuk bírni.

## **Társadalmi, környezeti, gazdasági felelősségvállalás**

### ***Gazdaság versenyképességének javítása***

A prioritás azokat az intézkedéscsoportokat gyűjti össze, amelyek közvetlen hatást gyakorolhatnak a helyi gazdaság jövedelemtermelő képességére, a húzóágazatok megtelepedésére és fejlődésére. Az intézkedéscsoportok célja a vállalkozási környezet javítása, elsősorban az infrastruktúra fejlesztése révén. A város versenyképességének, jövőbeni prosperitásának fontos elemei a turizmus alapinfrastruktúrájának fejlesztése és a befektetés ösztönzés.

### ***Foglalkoztatás és humán erőforrás fejlesztés***

A prioritás azokat az intézkedéscsoportokat fogja össze, amelyek révén egyfelől növekedhet a foglalkoztatási szint, másfelől a foglalkoztatás biztonsága, (egyéni értelemben vett) tervezhetősége. Az önkormányzat mindenképp az általa fenntartott oktatási intézményekben folyó minőségi munkát tudja befolyásolni, ugyanakkor aktív szerepet játszhat a minőségi munkaerő letelepedésének segítésében is. A gazdasági élet szereplőivel való intenzív kapcsolat elősegítheti a képzési irányoknak a piaci igények szerinti meghatározását is. A város központi szerepet kell, hogy vállaljon a különböző fenntartók által működtetett oktatási intézmények tevékenységének összehangolásában, optimalizálásában.

### ***Környezeti és jóléti feltételek javítása***

Annak érdekében, hogy a város megfeleljen a XXI. század talán legfontosabb kihívásának, vagyis polgárai számára a lehető legjobb minőségű életfeltételeket kínálja, a gazdasági program célrendszerében markánsan megjelenik a természeti és épített környezettel, a jólét közösségi feltételeit biztosító intézmény-rendszerrel foglalkozó elemeknek.

### ***Pénzügyi egyensúly megteremtése***

Szekszárd Megyei Jogú Város eladósodása 2002 és 2006 között felgyorsult, a deficit már a működőképességet veszélyeztette, a tartozás állománya 2006. októberére elérte az 1,3 milliárd Ft-ot. A 2006 októberében hivatalba lépő új városvezetés legfontosabb célként a város eladósodásának megállítását tűzte ki.

## ***Önkormányzat vállalkozói tevékenységének erősítése***

A helyi önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvényben foglaltak értelmében a települési önkormányzat a képviselő-testület feladatkörébe tartozó közszolgáltatások céljából önkormányzati intézményt, vállalatot, más szervezetet, továbbá gazdasági vállalkozás céljára a képviselő-testület gazdasági társaságot alapíthat.

A 2006-ban hivatalba lépő városvezetés a „jó gazda” szemléletet kívánja erősíteni az önkormányzat gazdálkodásában. A közszolgáltatások hatékonyabbá tételén túl Szekszárd térségi szerepét kívánja erősíteni az alábbi intézkedésekkel.

### ***Munkáltatói felelősségvállalás***

Az Önkormányzat mára az egyik legnagyobb munkáltató szervezet, s mint ilyen, kötelessége, hogy munkavállalói számára biztosítsa a megfelelő munkakörülményeket. Ez a jogi környezetnek való folyamatos megfelelésen túl olyan menedzsment eszközök összehangolt alkalmazását is jelenti melyben a szervezet, a döntési folyamatok, a gazdálkodás hatékonysága, és a megfelelő szolgáltatási színvonal biztosítása érdekében vállalt egyéni felelősségvállalások rendszere együttesen járul a belső és külső elégedettség eléréséhez.

### **Társadalmi együttműködés előmozdítása**

Az Önkormányzat tevékenysége során törekszik más Önkormányzatokkal, profitorientált és non-profit szervezetekkel való együttműködésre, illetve ösztönzi ezen szervezetek közti párbeszédet.

Az Önkormányzat kiemelkedően fontos feladata az azonos ipari szegmensben működő helyi vállalkozások hálózatszerű fejlesztésének motiválása versenyképességük növekedésének érdekében, illetve az állami és európai uniós támogatások városi és regionális gazdasági prioritások szerinti elosztása a források összehangolt felhasználásának orientálásával.

„Szekszárd a jövő városa” program kidolgozásával és megfelelő marketingtevékenységgel ki kell használni az épülő M6 autópálya és a dunai Szent László híd nyújtotta logisztikai lehetőségeket. A befektetés-ösztönző programot a gazdasági élet szereplőinek minél szélesebb körében ismertté kell tenni, élve a befektetői fórumok, az írott és elektronikus média kínálta lehetőségekkel.

A stratégiában szereplő egyes informatikai fejlesztéssel kapcsolatos elemeket Szekszárd és a Szekszárdi kistérség közösen / összehangoltan kívánja megvalósítani, a következő okok miatt:

- Közös erőforrások, ütőképesebb informatikai szakmai csapat fenntartásának lehetősége
- Közös infrastruktúra
- Informatikai, projekt tapasztalatok megosztása
- Jobb megvalósítási képesség
- Azonos stratégiai célok, különösen a településmarketing és az e-önkormányzás tekintetében
- Pályázati lehetőségek jobb kihasználása
- Kedvezőbb feltételek a hosszú távú fenntarthatóság tekintetében (közös infrastruktúra, közös üzemeltetés)

## **Fejlesztések előmozdítása**

### ***Informatikai fejlesztés***

A XXI. század információs társadalma egyre több információtechnológiai fejlesztést tesz szükségessé az önkormányzat számára is feladatainak megoldása, az ügyintézés, valamint a tájékoztatás során.

### **Elektronikus tájékoztató szolgáltatás fejlesztése**

Jelenleg az önkormányzat elindult az elektronikus ügyintézés bevezetésének útján. A Gazdaság és Versenyképesség Operatív Program-4.3.1. projekt keretében megvalósult az EU II. szintű elektronikus tájékoztató szolgáltatás, továbbá bevezetésre került az elektronikus szociális rendszer, pénzügyi, számviteli és kontrolling rendszer és az elektronikus beszerzési rendszer. A továbbfejlesztés érdekében újabb pályázati források segítségével a CLBPS 3. és 4. szint bevezetése a cél, valamint a korszerű informatikai szolgáltatás alapú lehetőségeinek megvizsgálása.

### **Városi honlap fejlesztése**

A honlapnak a város elsősorú kommunikációs eszközévé kell válnia. Ez a médium, minden más kommunikációs eszköznél hatékonyabban alkalmas a lakosság interaktív informálására, naprakész információk közzétételére. A hivatalos hirdetések teljes körű összetételén túl az önkormányzati honlap alkalmas az informálódási célú személyes, illetve telefonos megjelenés kiváltására. Nem lebecsülendő továbbá a honlap közösség-szervező ereje sem, a megjelenített események, civil szervezetek, egyházak, sportegyesületek az eddigieknél jóval nagyobb nyilvánossághoz juthatnak. Ezért szükséges a honlap folyamatos tartalmi fejlesztése, frissítése.

### **Térinformatikai fejlesztések**

A térinformatikai rendszerek legfontosabb tulajdonsága, hogy térkép segítségével adnak többletinformációkat a már meglévő adatokról. Mivel számos alkalmazás térképi, térinformatikai igényekkel rendelkezik (pl. közlekedés, távhőszolgáltatás, telemetria rendszer, katasztrófavédelem, turisztika), egy központi alkalmazás segítségével a különböző forrásból származó adatok, szolgáltatások egységes csomaggá integrálhatóak. Természetesen a felhasználók számára biztosítani kell a rendszerhez való csatlakozás feltételeit.

Fentieknek megfelelően digitális alaptérkép beszerzését tervezi az önkormányzat, melynek segítségével naprakész állapotban tarthatók a meglévő, költséges módon előállított térképek, szöveges adatbázisok, amelyek alkalmazkodnak a felhasználói igényekhez.

### **Térfigyelő rendszer fejlesztése**

Jelenleg a Béla téren és a környékén lévő hivatali épületeken, valamint 5 helyszínen (Buszpályaudvar, Kiskorzó tér, Déli körforgalom, É-i bejáró, Piac tér) van közbiztonsági térfigyelő kamera, amelyek a Rendőrséggel adatátviteli hálózattal vannak összekötve. További kamerák telepítéséhez, a meglévő bérelt csőhálózat kiváltásához, az intézmények összekötéséhez célszerű lenne a hálózat bővítése. A kamerák működése és az intézményi adatátvitel, hírközlés közös optikai kábelon történik.

### *Megfelelő önkormányzati, városi és kistérségi infrastruktúra megteremtése*

A jelenlegi adottságokra alapozva középtávon ki kívánjuk alakítani a helyi szolgáltatók bevonásával azt az alap infrastruktúrát, amely a helyi tartalmak ingyenes, vagy közel ingyenes elérését biztosítaná. Támogatni kívánjuk a szélessávú Internet elérést is, amely az elektronikus szolgáltatások igénybevételét széles körben lehetővé teszi. Az infrastruktúra kiépítését a kistérségben összehangoltan kívánjuk megvalósítani.

Az önkormányzati belső infrastruktúrát előre tervezetten, de a megvalósuló támogató funkciókkal párhuzamosan, fokozatosan kívánjuk megvalósítani.

### **Szervezetfejlesztés**

A szervezetfejlesztés célja a Polgármesteri Hivatal hatékonyságának, átláthatóságának növelése, a projektszemlélet elterjesztése, valamint a szakmai és gazdasági vezetői döntéstámogatás fejlesztése. Meg kell teremteni a hatékonyabb hivatali szervezetet, s meg kell oldani a jelenlegi intézményrendszer fenntarthatósági problémáit. A stratégiai célok elérése érdekében alapvető, elsődleges lépés hatékonyabb hivatali szervezet megteremtése.

A szervezetfejlesztési terv részleteit a következő fejezet tartalmazza.

## SZERVEZETFEJLESZTÉSI TERÜLETEK, CSELEKVÉSI TERV

A Polgármesteri Hivatal mára az egyik legnagyobb helyi munkáltató és az egyik legtöbb embert foglalkoztató szervezet, amely funkcióját tekintve az elmúlt években, évtizedekben jelentősen megváltozott. Tudomásul kell venni, hogy a Hivatal léte nem öncélú vagy nem pusztán törvényi kötelezettség, feladata, hogy az állampolgárokat szolgálja, s igényeiknek megfelelően szolgáltatóként vegyen részt a hivatali ügyek intézésében. A szolgáltató szemlélet kialakítása és annak megvalósítása csak jelentős szervezetfejlesztés véghezvitelével lehetséges.

Az elmúlt évek szervezetfejlesztési törekvéseinek ellenére a hivatali intézményrendszer továbbra is bonyolult, nehezen áttekinthető, a felelősségi körök nincsenek pontosan lehatárolva, és mint ilyen, költséghatékonysági problémákkal küzd illetve a szolgáltató önkormányzat elve nem működik úgy, ahogyan azt az állampolgárok elvárják.

**Problémát okoz** az egyes szervezeti egységek közötti kapcsolattartás, az információáramlás. A vezetői döntések hiányosan vagy késve jutnak el az egyes egységekhez, továbbá akadályba ütközik a döntések végrehajtásának visszaigazolása és ellenőrzése is.

A felelősségi körök nincsenek pontosan meghatározva, félő, hogy egyre inkább jellemzővé válik a munkavállalók körében a motiválatlanság, a bizonytalanságérzés, illetve a felelőségek áthárítása. Mindez a hatékony munkavégzést jelentősen korlátozza.

A szervezeten belül (egy-két terület kivételével) nem tudott elterjedni a projektszemlélet, illetve a szükségesnél csekélyebb hajlandóság figyelhető meg a különböző szervezeti egységekkel és felügyeleti szervekkel való együttműködések területén.

Mindezen hiányosságok kiküszöbölése érdekében született meg az Önkormányzat szervezetfejlesztési stratégiája és cselekvési terve.

### *A szervezetfejlesztés elsődleges céljai*

- európai viszonylatban is magas színvonalú működés alakuljon ki
- szakmailag megalapozott döntések születessenek
- javuljon az Irodák közötti kommunikáció
- valósuljon meg gyors és hatékony információcsere az intézményekkel és a Hivatalon belül
- valósuljon meg egy jobb, gyorsabb, hatékonyabb kommunikációs csatorna a lakosság felé
- a Hivatal működése legyen minden egyes szakterület számára átlátható
- a projekt típusú szemléletet épüljön be a mindennapi működésbe
- javuljon a pénzügyi és költségvetés végrehajtási folyamatba épített vezetői ellenőrzés hatékonysága
- költségvetési gazdálkodásának módja a költségvetés előkészítésének folyamata váljék hatékonyabbá.
- kerüljenek kidolgozásra a közbeszerzési folyamatok lebonyolítására alkalmas értékelési módszerek
- valósuljon meg az ügyfélközpontú működés és a „szolgáltató önkormányzat” elve
- legyen megalapozottab az e-közigazgatási rendszer továbbfejlesztése, az e-önkormányzat megteremtésének lehetősége
- az ügyfelek, a lakosság Hivatallal való elégedettsége növekedjék

- a hivatali dolgozók munkájukkal való elégedettsége és motiváltsága növekedjék
- csökkenjen az ügyintézési idő

### ***A stratégiai célok elérése érdekében tervezett konkrét tevékenységek***

#### **Intézményi rendszer átvilágítása**

Szekszárd évtizedek óta küzd a város méreteit meghaladó intézményrendszer fenntarthatóságának problematikájával. Az oktatási-nevelési intézmények esetében a normatív támogatások csökkenése és az energiaárak rohamos emelkedése egyre nagyobb deficitet eredményez. Amíg a korábbiakban az állami támogatások zömmel fedezték a város kiadásait, addig 2007-ben ennek mintegy 30 százalékát már az önkormányzat költségvetéséből kellett előteremteni. A helyzet tarthatatlansága miatt szükségessé vált az intézményrendszer finanszírozásának átvilágítása, a kiadások ésszerűsítése. Az óraszámemelés pedagógusok, nevelők elbocsátását, nyugdíjazását indukálta, míg az azonos tevékenységek elvégzése (portaszolgálat, takarítás, karbantartás) összevonásra, kiszervezésre került. Hasonlóképpen csökkent a főzőkonyhák száma, és a KESZ irányításával – a törvény adta lehetőséggel élve – egységesítették a beszerzést. Az ily módon megtakarított mintegy 200-250 millió forint csökkentheti a deficitet a költségvetésben, sőt alapként szolgálhat felújítások, korszerűsítések során.

#### **Cél:**

A költséghatékonyabb működést támogató gazdálkodás kialakítására irányuló koncepció létrehozása.

#### **Feladat:**

- A költségvetés tervezésének, végrehajtásának, ellenőrzésének módszertani felülvizsgálata és javaslattétel a hatékonyabb gazdálkodásra
- A hivatalon belüli, az intézmény és fenntartó, illetve az intézmények közötti döntési és kommunikációs folyamatok átvizsgálása, és javaslattétel a hatékonyabb együttműködésre
- Az SZMSZ és egyes aláírási jogkörök felülvizsgálata
- Egyes szabályzatok felülvizsgálata

#### **Eredmény:**

Tanulmány és döntéselőkészítési javaslat, amely elősegíti a hatékonyabb gazdálkodást, a döntési mechanizmusok korszerűsítését, illetve javaslatot tesz kommunikációs eljárásrendek módosítására.

#### **Szervezeti struktúra és hatósági ügyintézési folyamatok átvizsgálása és javaslattétel**

Az átvilágítás eredményeként létrejövő részletes döntés előkészítési javaslat elkészítése, mely alapján a Közgyűlés dönt a struktúra szükséges mértékű átalakításáról.



**Cél:** Költséghatékony, átlátható szervezeti struktúra kialakítása.

**Feladat:**

- Az SZMSZ és egyes aláírási jogkörök átalakítása
- Egyes szabályzatok átalakítása
- Munkaköri leírások módosítása
- Internet alapú ügyindítási forma fejlesztési lehetőségeinek felmérése

**Eredmény:**

- Költségcsökkenés, hatékonyabb időgazdálkodás
- Átláthatóság
- Elégedettebb ügyfelek és munkavállalók
- Szolgáltató Önkormányzat alapjainak megteremtése
- Hatékonyabb vezetői ellenőrzés kialakulása
- Hibalehetőségek hatékony korlátozása

**Kommunikáció fejlesztése**

Az átvilágítás eredményeként létrejövő részletes javaslat alapján a meglévő kommunikációs, társadalmi partnerségi folyamatok fejlesztése szükséges.

**Cél:** Hatékonyabb külső kommunikáció előmozdítása, együttműködések erősítése.

**Feladat:**

- Kommunikációs stratégia megvalósítása
- Rögzített kommunikációs folyamatok átültetése a napi munkavégzésbe

**Eredmény:**

- Jobb, gyorsabb, hatékonyabb kommunikációs csatorna a lakosság felé
- Lakosság véleményének sikeres becsatornázása az önkormányzati tervezésbe
- Együttműködések erősödése más szervezetekkel

**E-közigazgatási rendszer továbbfejlesztése**

Az átvilágítás eredményeként létrejövő javaslat alapján meg kell teremteni az e-közigazgatási rendszer továbbfejlesztésének és szélesebb körű elterjesztésének lehetőségét, s azt az állampolgárok elvárásainak megfelelően ki kell alakítani. Az e-közigazgatás bevezetésére irányuló részletes tervet jelenleg a **Szekszárd Város és a Szekszárdi Kistérség Informatikai stratégiája** tartalmazza, amely az átvilágítás után frissítésre kerülhet.

**Feladat:**

Az átvilágítás után újraértékelt és korrigált Szekszárd Város és a Szekszárdi Kistérség Informatikai stratégiájában foglaltak megvalósítása

**Eredmény:**

- Gyorsabb, hatékonyabb ügyintézés
- Elégedett ügyfelek
- Szervezeti terheltség csökkentése, jobb időgazdálkodás
- Költségmegtakarítás

**Képzések**

A fenti területek sikeres fejlesztéséhez szükséges célirányos képzések, tréningek megtartása, melyek segítségével lehetővé válik a változások beágyazása a gyakorlatba.

**Feladat:**

Képzések lebonyolítása e-közigazgatás, a projektszemlélet elterjesztése illetve a hatékony időgazdálkodás elősegítése területén.

**Eredmény:**

- Elégedettebb köztisztviselők és ügyfelek
- A szervezetfejlesztési változtatások könnyebb végrehajtása

**Költségek és források a fenti cselekvési terv megvalósítására:**

Az fenti komplex cselekvési terv előzetesen becsült költsége 48 MFt, amelyet részben az Önkormányzati költségvetésből elkülönített összegből (önerő), részben a Nemzeti Fejlesztési Terv Államreform Operatív Programjának pályázatán elnyert összegből kívánunk finanszírozni.

A Kormány által meghirdetett Államreform Operatív Program egyik fontos eleme, hogy az igazgatási rendszer teljesítményét és a nyújtott szolgáltatások színvonalát a szűkös erőforrások optimális felhasználása mellett növelje.

Az Államreform Operatív Program specifikus célkitűzései:

- javuljon a társadalmi eredmény (növekvő eredményesség)
- takarékosan legyenek felhasználva a rendelkezésre bocsátott, illetve a működése által érintett társadalmi erőforrások (optimalizált hatékonyság)
- javuljon a közszolgálatosság.

## ÖSSZEGZÉS

Az Önkormányzatnak a hazai és az Európai Unió által meghatározott jogszabályi előírások és irányelvek maximális szemmel tartása mellett olyan intézkedési tervet kell kidolgoznia, amely lehetővé teszi, hogy az új kihívásokra megtalálja a megfelelő választ, s alkalmazkodjon a megváltozott gazdasági, környezeti, társadalmi viszonyokhoz.

Az Önkormányzatnak meg kell találnia azt a megoldást, amellyel fel tudja oldani a bővülő feladatkörök és a csökkenő pénzügyi lehetőségek közötti ellentmondást.

A problémát a hivatali szervezet költséghatékonyabb átalakításával lehet megoldani, amely különböző szervezetfejlesztési lépések sorozatával valósítható meg.

A szervezetfejlesztés önmagában is jelentős költséggel jár, amelyet az Önkormányzat költségvetése nem tud biztosítani, ezért alternatív forrás bevonása szükséges. Erre ad kiváló lehetőséget a Kormány Államreform Operatív Programjának keretében meghirdetett „A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése” című pályázat, amely csekély mértékű, vállalható önrész bevonásával lehetővé teszi a szervezeti átalakítást, s ezzel megteremti az új kihívásokhoz való alkalmazkodás lehetőségét.

### Szervezetfejlesztési tevékenységek összefoglalása

	<b>Tevékenység</b>	<b>Cél</b>	<b>Feladatok</b>	<b>Eredmények</b>	<b>Felelős</b>	<b>Határidő</b>	<b>Kivitelezés</b>	<b>Költségek</b>	<b>Források</b>
1.	Szervezeti átvilágítás	Hatékonyabb projekt-fejlesztő- és megvalósító tevékenység kialakítására irányuló koncepció létrehozása.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Az SZMSZ és egyes aláírási jogkörök felülvizsgálata</li> <li>- Egyes szabályzatok felülvizsgálata</li> <li>- Kommunikációs folyamatok átvizsgálása</li> </ul>	Tanulmány	polgármester		független szakértői team		önrész és állami támogatás
2.	Strukturális átalakítás	Költséghatékony, átlátható szervezeti struktúra kialakítása.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Az SZMSZ és egyes aláírási jogkörök átalakítása</li> <li>- Egyes szabályzatok átalakítása</li> <li>- Munkaköri leírások módosítása</li> <li>- Internet alapú ügyindítási forma fejlesztési lehetőségeinek felmérése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Költségcsökkenés, hatékonyabb időgazdálkodás</li> <li>- Hatékony projekt-fejlesztő- és megvalósító tevékenység megvalósulása</li> <li>- Átláthatóság</li> <li>- Elégedettebb ügyfelek és munkavállalók</li> <li>- Szolgáltató Önkormányzat alapjainak megteremtése</li> <li>- Hatékonyabb vezetői ellenőrzés kialakulása</li> <li>- Szabályozott közbeszerzési folyamatok</li> <li>- Szervezeti egységek közötti hatékonyabb koordináció és együttműködés</li> <li>- Hibalehetőségek</li> </ul>	polgármester		független szakértői team		önrész és állami támogatás

	<b>Tevékenység</b>	<b>Cél</b>	<b>Feladatok</b>	<b>Eredmények</b>	<b>Felelős</b>	<b>Határidő</b>	<b>Kivitelezés</b>	<b>Költségek</b>	<b>Források</b>
3.	Kommunikációs reform	Hatékonyabb külső és belső kommunikáció előmozdítása, együttműködések erősítése.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kommunikációs stratégia megvalósítása</li> <li>- Rögzített kommunikációs folyamatok átültetése a napi munkavégzésbe</li> <li>- Kommunikációs tréning szervezése a munkavállalók számára</li> </ul>	<p>hatékony korlátozása</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jobb, gyorsabb, hatékonyabb kommunikációs csatorna a lakosság felé</li> <li>- Gyors és hatékony információcsere az intézményekkel és a Hivatalon belül</li> <li>- Lakosság véleményének sikeres becsatornázása az önkormányzati tervezésbe</li> <li>- Együttműködések erősödése más szervezetekkel</li> <li>- Szervezeti egységek közötti hatékonyabb koordináció és együttműködés</li> <li>- Hibalehetőségek hatékony korlátozása</li> </ul>	polgármester		független szakértői team		önrész és állami támogatás
4.	E-közigazgatás bevezetése	Állampolgárok elvárásainak megfelelő ügyintézés bevezetése	Az átvilágítás után újraértékelt és korrigált Szekszárd Város és a Szekszárdi Kistérség Informatikai stratégiájában foglaltak megvalósítása	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gyorsabb, hatékonyabb ügyintézés</li> <li>- Elégedett ügyfelek</li> <li>- Szervezeti terheltség csökkentése, jobb időgazdálkodás</li> <li>- Költségmegtakarítás</li> </ul>	polgármester		független szakértői team		önrész és állami támogatás

