



Visszajelző dokumentáció

TÖKÖL POLGÁRMESTERI HIVATALÁNAK

készített

FELÜGYELT INTÉZMÉNYEKSEL VALÓ KAPCSOLATTARTÁS ELEMZÉSÉRŐL

2010. MÁJUS 25.

Visszajelző anyag

Tököl Polgármesteri Hivatala

részére

a **Corporate Values Kft.**

által készített

Felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás elemzéséről

<u>Helyszín:</u>	Tököl
<u>Időtartam:</u>	2010. április 11.- 2010. május 25.
<u>Szervezetfejlesztők:</u>	Szűcs Nóra
<u>Összeállította:</u>	Kószó Judit, Szűcs Nóra

1 Vezetői összefoglaló

Tököl Önkormányzata sikeresen indult az Államreform Operatív Program pályázatán, melynek keretében több lépésből álló szervezetfejlesztési valósul meg a Polgármesteri Hivatalban. A jelenlegi dokumentum a felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás eredményeit mutatja be.

Az intézményi kapcsolattartásra vonatkozóan az ÁROP kapcsán megvalósuló szervezetfejlesztés korábbi moduljaiból az alábbi információk álltak rendelkezésünkre:

- a közelmúltban történt változások miatt aktuálissá vált a Hivatal és a GAMESZ mint a felügyelt intézményekkel leginkább foglalkozó intézmény közötti kapcsolattartás végiggondolása;
- a Hivatal stratégiai térképén a felügyelt intézményekkel való kapcsolattartást illetően az alábbi célokat fogalmazták meg a stratégiai workshop résztvevői: „adatszolgáltatási utak tisztázása”, „GAMESZ helyének tisztázása az intézményi rendszerben”.

Ezen információkra alapozva építettük fel a jelen fejlesztési tevékenységet, elsősorban a GAMESZ és a Hivatal viszonyára fókuszálva.

A polgármester, a GAMESZ és a felügyelt intézmények vezetőivel közösen elemeztük egy workshop keretében az intézményi kapcsolattartás aktuális helyzetét.

Fontos kiemelni, hogy a településen a felügyelt intézményekkel való kapcsolattartásban a koordinációnak több típusa is megvalósul egyidejűleg:

- A formális szabályozás alapján a GAMESZ a fő kapcsolattartó szerv a Hivatal és felügyelt intézményei között, ezen feladatának ellátásához megfelelően szabályozott döntési hatáskörrel rendelkezik. Az intézmények, illetve a Hivatal egyaránt a GAMESZ felé jelzik igényeiket, kezdeményezik a kapcsolattartást.
- A településen a szabályok szerinti koordináció mellett meghatározó a személyközi kapcsolatokon alapuló koordináció is. A szabályok rugalmas kezelése lehetővé teszi, hogy a személyes szint mintegy ráépüljön a szabályokon alapuló koordinációra, kiküszöbölve annak esetleges hátrányait (túlzott formalizmus, személytelenség, bürokrácia).

A településen több tényező együttes megvalósulása biztosítja a kettős koordináció hatékony működését a feladatellátásban:

- kipróbáltan, kiforrottan működő rendszer, tisztázott szerepek és felelőségek;
- személyi feltételek állandósága (bejáratott kommunikációs csatornák és megfelelő stílus);
- bizalom, partneri viszony, nyitott és segítőkész hozzáállás egymáshoz;
- összetartás, azonosulás a közös, települési szintű célokkal;
- megoldás-orientáció (a feladat megoldása a közös cél elérésének eszköze);
- kedvező térbeli elhelyezkedés, fizikai közelség.

Mіндеzen tényezők példaértékűvé teszik a tököli önkormányzat felügyelt intézményekkel való kapcsolattartását más települések számára is.

Más polgármesteri hivataloknál látott megoldások alapján alternatív lehetőségeket is megvizsgáltunk a felügyelt intézményekkel való kapcsolattartással kapcsolatban, melyeknél azt elemeztük, hogy mennyire bizonyulnának hatékonyak a helyi körülmények között. A lehetőségeket az alábbi négy irány mentén csoportosítottuk:

- (1) Insourcing /a GAMESZ szervezetének beépítése a Hivatal struktúrájába, önálló csoportként
- (2) Insourcing /a GAMESZ feladatainak szétosztása a Hivatal osztályai között
- (3) A feladatellátás kistérségi szintre emelése
- (4) Fokozott outsourcing / a feladatellátás kiszervezése profitorientált cég hatáskörébe

Az átalakítási lehetőségeket személyes interjú keretében elemeztük a polgármesterrel, illetve a GAMESZ vezetőjével. Az egyes alternatívák előnyei, illetve hátrányai az alábbiakban foglalhatók össze:

- (1) Insourcing /a GAMESZ szervezetének beépítése a Hivatal struktúrájába, önálló csoportként

<u>Előnyei</u>	<u>Hátrányai</u>
<ul style="list-style-type: none">• egységes hivatali szervezet• tisztázott viszonyok	<ul style="list-style-type: none">• megnövekedett bérköltségek

- (2) Insourcing /a GAMESZ feladatainak szétosztása a Hivatal osztályai között

<u>Előnyei</u>	<u>Hátrányai</u>
<ul style="list-style-type: none">• kiadások csökkenése, költséghatékonyság	<ul style="list-style-type: none">• ügyintézői túlterheltség• dolgozói elégedetlenség• ügyfélbarátság csökkenése

(3) A feladatellátás kistérségi szintre emelése

<u>Előnyei</u>	<u>Hátrányai</u>
<ul style="list-style-type: none">• potenciális többlettámogatás	<ul style="list-style-type: none">• településre fordított figyelem csökkenése• erőforrások bevonásának szükségessége• megnövekedett fizikai távolság

(4) Fokozott outsourcing / a feladatellátás kiszervezése profitorientált cég hatáskörébe

<u>Előnyei</u>	<u>Hátrányai</u>
<ul style="list-style-type: none">• kedvező árajánlat a piaci verseny által	<ul style="list-style-type: none">• 0-24 órás szolgálat költséges• rugalmatlanabb feladatellátás• helyismeret és személyes kapcsolatok hiányában csökkent proaktivitás

Mivel egyik alternatívának sem mutatkoznak egyértelmű előnyei a jelenlegi megoldáshoz képest, tanácsadói nézőpontból nem javasolható a jelenlegi rendszer jelentős átalakítása.

Helyette inkább a Hivatal és a GAMESZ viszonyának tisztázását javasoljuk, például közös fórumok szervezésével, melyen a Hivatal munkatársai és a GAMESZ egyaránt részt vesznek, és amelyek elsődleges célja a jelenlegi rendszer kapcsán felmerülő kérdések kölcsönös tisztázása, fejlesztési ötletek megbeszélése lehet, mely biztosítja a kapcsolattartás folyamatos fejlesztését, modernizálását, s elősegíti az esetleges problémák megelőzését.

TARTALOMJEGYZÉK

1	<u>VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ</u>	3
2	<u>BEVEZETÉS</u>	7
3	<u>A SZERVEZETFEJLESZTÉSI TEVÉKENYSÉG EDDIGI ELŐZMÉNYEI</u>	7
4	<u>A FELÜGYELT INTÉZMÉNYEKSEL VALÓ KAPCSOLATTARTÁS ELEMZÉSÉNEK TARTALMA ÉS MENETE</u>	10
5	<u>HOGYAN VALÓSUL MEG A KAPCSOLATTARTÁS FOLYAMATA JELENLEG A HIVATAL ÉS A FELÜGYELT INTÉZMÉNYEK KÖZÖTT?</u>	11
5.1	ADATSZOLGÁLTATÁSI FOLYAMAT (A HIVATAL IGÉNYEINEK KEZELÉSE AZ INTÉZMÉNYEKSEL KAPCSOLATOSAN)	12
5.1.1	A FOLYAMAT ÁBRÁJA	12
5.1.2	A FOLYAMAT LEÍRÁSA	12
5.2	INTÉZMÉNYI IGÉNYEK KEZELÉSÉNEK FOLYAMATA	13
5.2.1	A FOLYAMAT ÁBRÁJA	13
5.2.2	A FOLYAMAT LEÍRÁSA	14
5.3	TÖBB TÍPUSÚ KOORDINÁCIÓ EGYIDEJŰ MEGVALÓSULÁSA	14
6	<u>MILYEN MÁS MÓDON KÉPZELHETŐ EL A PIACI TAPASZTALATOK ÉS „BEST PRACTICE”-EK ALAPJÁN A KAPCSOLATTARTÁS MEGVALÓSÍTÁSA?</u>	17
6.1	INSOURCING / A GAMESZ SZERVEZETÉNEK BEÉPÍTÉSE A HIVATAL STRUKTÚRÁJÁBA, ÖNÁLLÓ CSOPORTKÉNT	18
6.2	INSOURCING / A GAMESZ FELADATAINAK SZÉTOSSZTÁSA A HIVATAL OSZTÁLYAI KÖZÖTT	19
6.3	A FELADATELLÁTÁS KISTÉRSÉGI SZINTRE EMELÉSE	20
6.4	FOKOZOTT OUTSOURCING / A FELADATELLÁTÁS KISZERVEZÉSE PROFITORIENTÁLT CÉG HATÁSKÖRÉBE	21
7	<u>KONKLÚZIÓ ÉS A JÖVŐBELI SIKERESSÉGET BIZTOSÍTÓ MÉRŐSZÁMOK</u>	21
8	<u>ÖSSZEGZÉS</u>	22

2 Bevezetés

Jelen dokumentum Tököl Polgármesteri Hivatalának felügyelt intézményekkel való kapcsolattartásának vizsgálati eredményeit összegzi, egy komplex szervezetfejlesztési tevékenység részeként. A szervezetfejlesztés korábbi lépéseinek bemutatása után röviden összefoglaljuk, milyen lépéseken keresztül valósult meg a jelenlegi fejlesztési tevékenység.

Ezt követően jellemezzük az intézmények és a Hivatal közötti kapcsolattartás jelenlegi folyamatát, majd a lehetséges alternatívák elemzése után javaslatot teszünk a fejlesztés további lehetséges irányaira.

3 A szervezetfejlesztési tevékenység eddigi előzményei

Tököl polgármesteri hivatala (továbbiakban Hivatal) sikeres pályázatot nyújtott be az Államreform Operatív Programra (ÁROP), így 2009-2010-ben a Corporate Values Kft. segítségével egy több lépésből álló folyamaton keresztül fogja a Hivatal szervezetet fejleszteni. A teljes szervezetfejlesztés a következő lépéseket foglalja magába:

1. *Diagnosztika*: Egy olyan mérőszámokkal ellátott helyzetkép kialakítása (visszajelző dokumentáció), amely megmutatja a szervezeti elakadásokat, felveti a problémákat és azok összetevőit, meghatározva ezzel a specifikus fejlesztési irányokat (mérőszámokkal együtt). A Visszajelző anyag tartalmazza a módszertani javaslatokat a problémák kezeléséhez.
2. *Főfolyamat átvilágítás, átstrukturálás*: A önkormányzat főfolyamatainak pontos leírása (mérőszámokkal együtt), fejlesztendő területeinek elemzése (hatékonyság-vesztés a folyamatban), es a folyamatfejlesztési lépések kidolgozása. Javaslattétel pénzügyi es gazdálkodási felelősségvállalás szabályozására.
3. *Stratégiai workshop, stratégiai térkép*: Szervezeti jövőkép es stratégiai térkép megalkotása a döntéshozó vezetőkkel közösen egy műhelymunka során, amely strukturálja es fókuszálja a szervezet jövőbeni fejlődését es fejlesztését, segíti a vezetőket a prioritások felállításában es a fejlődési/fejlesztési eredményeik nyomon követésében.
4. *Folyamatmenedzsment 3.: Felügyelt intézményekkel kapcsolattartás*: Folyamattérkép es leírás elkészítése.
5. *Folyamatmenedzsment 4.: Partnerek a döntéshozatalban*: Folyamattérkép es leírás elkészítése.
6. *Public Relations, Disszemináció es partnerség-építés*: felügyelt intézményekkel való információáramlás korszerűsítése.

7. *Eredményességi mutatószámok*: Önkormányzati mutatószám-rendszer felépítése.
8. *Balanced Scorecard*: Szervezeti szintű teljesítménymérési- és értékelési eszköz bevezetése.

A tervezett folyamatból eddig megvalósult lépéseit és eredményeit az alábbi táblázatban foglaljuk össze:

SZERVEZETFEJLESZTÉSI TEVÉKENYSÉG	TARTALMA ÉS EREDMÉNYE
Diagnosztika	A folyamat első lépéseként felmértük a Hivatal általános működésének jellemzőit, erősségeit és elakadási pontjait, melyek meghatározzák a lehetséges fejlesztési irányokat. A diagnózis a Hivatal jelenlegi működésének megítélését mutatta be a különböző érintettjeinek (dolgozók, ügyfelek, felügyelt intézmények, civil szervezetek) nézőpontjából. Ezen kívül, nézőpontunkat a Hivatalon kívülre helyezve, összehasonlítottuk a Hivatal működését más polgármesteri hivatalokkal is.
Főfolyamat-átvilágítás	A Hivatal működésének általános feltérképezése után rátekintettünk a Hivatal működésének az ügyfelekkel és felügyelt intézményekkel, valamint civil szervezetekkel kapcsolatos folyamataira. Az elemzés során vizsgáltuk ezen folyamatok működését, erősségeit és a lehetséges fejlesztési irányokat.
Stratégiai workshop	A főfolyamatok leírása és értékelése után megbeszéltük az eddigi eredményeket a Hivatal vezetőivel egy workshop keretében, ahol közösen rátekintettünk a Hivatal működésére, és meghatároztuk a további ÁROP-modulok fejlesztési irányait.
Partnerek döntéshozatalba való bevonásának elemzése	A modul keretében megvizsgáltuk a gyámhivatali-, kisebb pénzügyi döntési-, valamint közbeszerzési- és költségvetési döntések folyamatait és leírását. Egy, a város fejlesztéséről szóló találkozón összegyűjtöttük azon területeket, amelyekkel a résztvevők szerint foglalkozni szükséges ahhoz, hogy Tököl egy békés, modern, európai színvonalú várossá váljon.

A folyamat több lépése során kirajzolódott, hogy a felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás elemzése a jelenlegi fejlesztési törekvések egyik kulcskérdése, melyen belül kiemelten érdemes foglalkozni a GAMESZ és a Hivatal viszonyával. Az intézményi kapcsolattartásban ugyanis központi szerepe van a GAMESZ-nek, hiszen ez a szervezet áll napi kapcsolatban az

intézményekkel, az esetek többségében az intézmények rajta keresztül állnak kapcsolatban a Hivatallal. (Az intézmények és a Hivatal ritkán, általában közbeszerzési eljárásoknál lépnek egymással közvetlen kapcsolatba.)

A GAMESZ-szel kapcsolatos folyamatok fejlesztésének jelentőségét a főfolyamat - átvilágítás során készített személyes interjúkban is kiemelték a Hivatal munkatársai. A közelmúltban történt változások miatt is aktuális lehet a felelősségi és feladatkörök, a két szervezet viszonyának és jövőbeni kapcsolatának újragondolása.

Ennek megfelelően a Hivatali stratégiai térképén, amely a stratégiai workshop keretében került kialakításra (ld. Összefoglaló a stratégiai workshopról), a felügyelt intézményekkel való kapcsolattartást érintően a következő célkitűzéseket fogalmazták meg a résztvevők: „adatszolgáltatási utak tisztázása”, „GAMESZ helyének tisztázása az intézményi rendszerben”.

A közelmúltban történt változások nyomán kialakult bizonytalanság ellenére a szervezetfejlesztési folyamat eddigi lépései során egyértelművé vált, hogy a felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás hatékonyan működő, bejáratott mechanizmusok és jó személyes kapcsolatok mentén valósul meg, amely mintául szolgálhat más települések számára is.

Ezen modulban tehát nem elsősorban az elakadási pontok feltárására, hanem a GAMESZ-szel kapcsolatos kérdések és folyamatok tisztázására koncentráltunk, illetve a jelenlegi szerveződés átalakítási alternatíváit elemeztük, a legjobb megoldási lehetőséget keresve. Más polgármesteri hivatalok gyakorlatából származó működési modelleket adaptáltunk elméletben a Hivatal és a felügyelt intézmények közötti együttműködéssel kapcsolatban, vizsgáltuk ezek előnyeit és lehetséges hátrányait a település helyzetét tekintve.

A következőkben röviden összefoglaljuk, milyen lépéseken keresztül valósult meg a felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás elemzése, majd az eredmények bemutatásánál először az intézményi kapcsolattartás jelenleg működő folyamatát vizsgáljuk. Végül a jelenleg működő megoldás más alternatíváit elemezzük, keresve az optimális megoldási lehetőséget.

4 A felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás elemzésének tartalma és menete

Ahogy az előző fejezetben bemutatottuk, a szervezetfejlesztés korábbi fázisai számos információval szolgáltak a felügyelt intézményekkel való kapcsolattartásra vonatkozóan, ezekre alapozva építettük fel a jelen modulban megvalósuló fejlesztési tevékenységet.

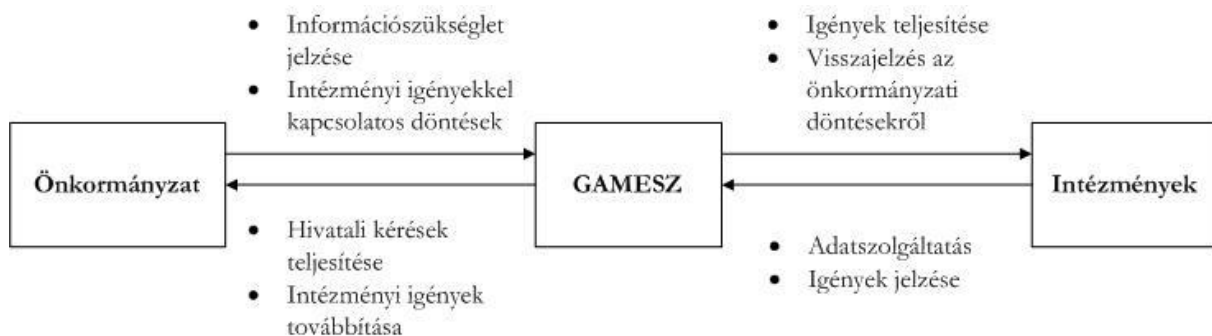
Első lépésként egy workshop keretében megvizsgáltuk a felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás jelenlegi folyamatát, a polgármester, a GAMESZ és az intézmények vezetőinek részvételével.

Ezt követően személyes interjúkat készítettünk a polgármesterrel, illetve a GAMESZ vezetőjével. Az egyéni interjúkon áttekintettük, hogyan alakult ki a kapcsolattartás jelenlegi rendszere, milyen előnyeit, esetleges hátrányait tapasztalják a gyakorlatban. Közös gondolkodva, a kognitív bejárás módszertanát alkalmazva kerestük, hogy milyen más lehetséges kapcsolattartási formák képzelhetőek el a felügyelt intézményekkel, illetve ezek mennyire válhatnak be a helyi viszonyokat tekintve. A hatáselemzés során a legjobb megoldási lehetőség, leghatékonyabb működési forma megtalálására koncentráltunk.

A műhelymunka és az interjúk eredményeit a tanulmány következő fejezeteiben mutatjuk be, azok kronológiai és logikai sorrendjének megfelelően: először a kapcsolattartás jelenlegi folyamatát jellemezzük, majd a különböző alternatívák elemzésével keressük a fejlesztés lehetséges irányait.

5 Hogyan valósul meg a kapcsolattartás folyamata jelenleg a Hivatal és a felügyelt intézmények között?

Ahogy a tanulmány korábbi fejezeteiben bemutattuk, az intézményi kapcsolattartásban jelenleg kiemelt szerepe van a GAMESZ szervezetének. A GAMESZ hatáskörébe két alapvető hivatali tevékenységet szerveztek ki: a városüzemeltetési feladatok ellátását, illetve a felügyelt intézményekkel való kapcsolattartást.



A GAMESZ 0-24 órás szolgálatot teljesít a település és a felügyelt intézmények felé, a szükséges feladatokat azonnali hatállyal meg tudják oldani. A település méretéből adódóan a lakosok ismerik a szervezet munkatársait, és igényeiket közvetlenül, a település bejárása közben is jelzik feljűk. Mindemellert a GAMESZ munkája jellemzően proaktív: alkalmazottai folyamatosan figyelik a szükséges teendőket, és ennek megfelelően kapcsolatot kezdeményeznek a lakosokkal, illetve az intézményekkel.

Az intézmények a GAMESZ szervezetével állnak napi kapcsolatban, az esetek többségében rajta keresztül valósul meg a Hivatallal való kommunikációjuk is. A Hivatal és az intézmények csak ritkán, általában közbeszerzési eljárások lefolytatásánál kerülnek közvetlen kapcsolatba egymással. Alapvetően tehát a GAMESZ az összekötő kapocs a Hivatal és felügyelt intézményei között, ezen feladatának ellátásához megfelelően szabályozott döntési hatáskörrel rendelkezik.

Az alábbiakban a felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás két jellemző folyamatát mutatjuk be, melyek a Hivatallal való kapcsolattartás tipikus eseteit jelentik: az elsőnél a Hivatal, a másodiknál az intézmények kezdeményezik a kapcsolattartást, jelzik igényeiket a GAMESZ felé.

5.1 Adatszolgáltatási folyamat (a Hivatal igényeinek kezelése az intézményekkel kapcsolatban)

A Hivatal adatszolgáltatási kötelezettséggel tartozik felsőbb szervek felé, illetve különböző hivatali feladatok ellátásakor (pl. pályázatírás, költségvetés összeállítása) is felmerülhet információs igény az intézményekkel kapcsolatban. Ilyen esetekben a Hivatal kezdeményezi az intézményekkel való kapcsolattartást, jelzi igényeit a GAMESZ felé.

5.1.1 A folyamat ábrája

1. ábra: Adatszolgáltatási folyamat



5.1.2 A folyamat leírása

Ez esetben a Hivatal kezdeményezi a kapcsolattartást: az intézményekre vonatkozó adatszolgáltatási igényeit a GAMESZ felé jelzi. A szükséges adatokat a GAMESZ kéri be az intézményektől, majd a beérkező információkat összegyűjti. A Hivatal és a GAMESZ közösen dolgozzák ki a struktúrát, a felsőbb szervek felé történő adatszolgáltatás formátumát, melynek megfelelően a GAMESZ az adatokat rendszerezi és továbbítja a Hivatal felé.

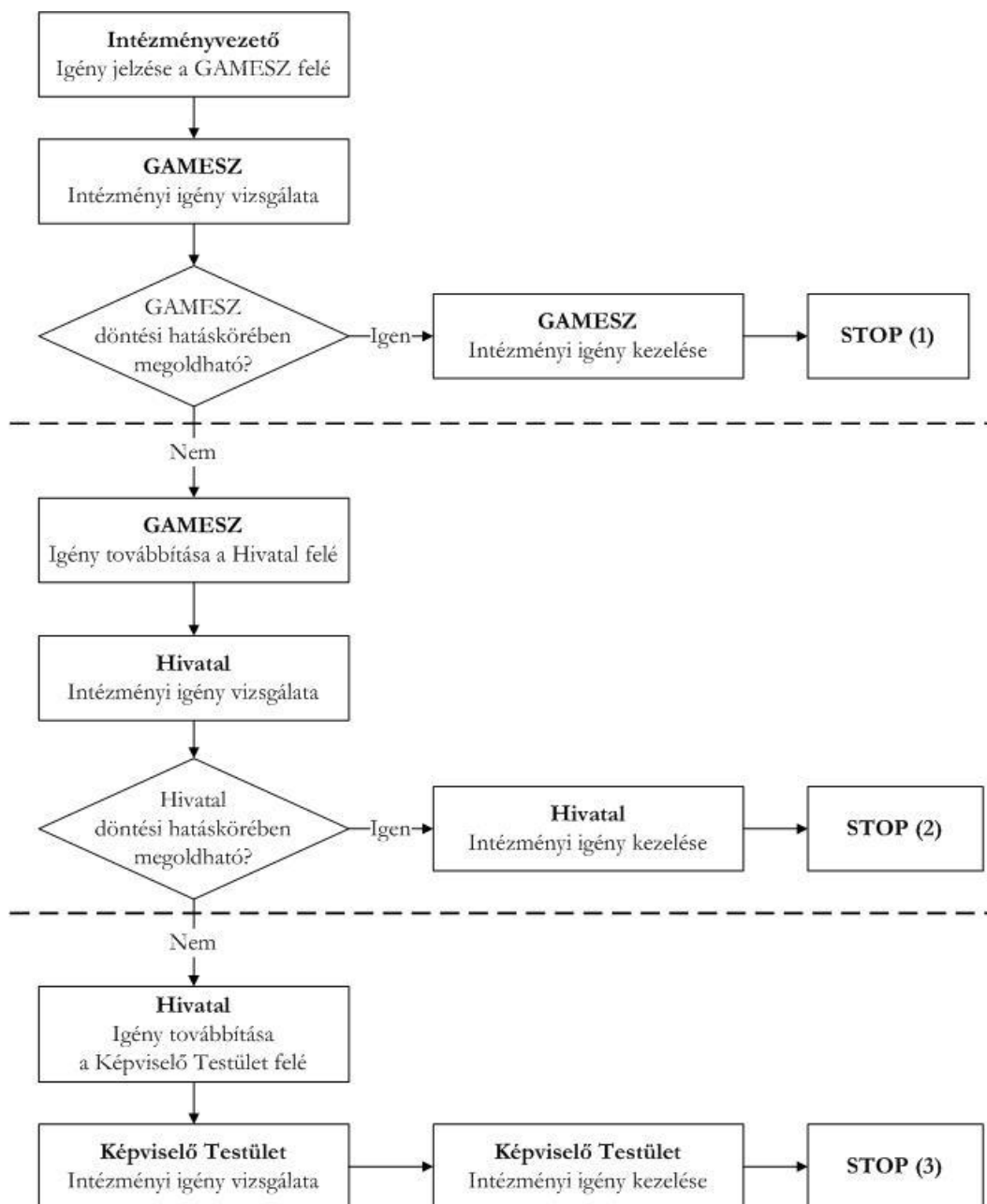
Bizonyos esetekben pedig a Hivatal értesül hamarabb egy GAMESZ feladatkörébe tartozó problémáról. Ilyen esetben is a Hivatal indítja el a kommunikációs folyamatot, tájékoztatja a GAMESZ-t az aktuális feladatról.

5.2 Intézményi igények kezelésének folyamata

A kapcsolattartást nemcsak a Hivatal, hanem az intézmények is kezdeményezhetik: ilyen esetekben először mindig a GAMESZ felé jelzik igényeiket, aki kezeli, illetve a megfelelő illetékesnek továbbítja azokat.

5.2.1 A folyamat ábrája

2. ábra: Intézményi igények kezelésének folyamata



5.2.2 A folyamat leírása

Az intézményvezetők napi kapcsolatban állnak a GAMESZ szervezetével, első lépésben felé jelzik szükségleteiket, szándékaikat.

Megfelelően szabályozott, hogy adott típusú igények kezelése kinek a döntési hatáskörébe tartozik (GAMESZ, Hivatal, Képviselő Testület), ennek megfelelően zajlik a továbbiakban a folyamat.

- (1) A GAMESZ az esetek túlnyomó részében képes megoldani a felmerülő kérdéseket, megfelelő döntési hatáskörrel rendelkezik az igények kezelésére. Ilyen például a fűnyírás, kisebb volumenű pályázatok benyújtása, beszerzések intézése a pályázatok megvalósításához. A GAMESZ tulajdonképpel operatív szintű szervező-koordináló munkát végez, projektmenedzseri szerepet tölt be az intézményi igények kezelésében.
- (2) Amennyiben nem tartozik a döntési hatáskörébe, a GAMESZ a megfelelő illetékeshez fordulva továbbítja a Hivatal részére a felmerült intézményi igényt. Ha például az igény megvalósítása jelentősen túlmutat az éves költségkereten, a GAMESZ pénzügyi vezetőt köteles megkeresni, közbeszerzések és nagyobb volumenű pályázatok kapcsán pedig a műszaki irodavezetővel, illetve a pénzügyi vezetővel egyeztet.
- (3) Amennyiben az adott igény kezelése nem tartozik a Hivatal hatáskörébe, előterjesztés formájában kerül a Képviselő Testület elé (a Hivatal közreműködésével), ahol döntés születik az igény kezeléséről. Ilyenek például az éves költségvetési terv összeállításakor felmerülő, a következő évre vonatkozó fejlesztési, felújítási igények.

5.3 Több típusú koordináció egyidejű megvalósulása

Az előző alfejezetben ábrázolt és jellemzett kapcsolattartási folyamatokat a formai szabályozásnak megfelelően mutattuk be. Fontos kiemelni azonban, hogy a településen a felügyelt intézményekkel való kapcsolattartásban a koordinációnak több típusa is megvalósul egyidejűleg.

A koordinációs mechanizmusoknak alapvetően három fajtája különböztethető meg:

- **Szabályok szerinti koordináció** (törvényi előírások mentén, formális szolgálati utak betartásával történő információcsere és feladatellátás)
- **Stratégia tervezés szerinti koordináció** (a közsférában kevésbé jellemző)

- **Személyközi kapcsolatokon alapuló koordináció** (az információáramlást, illetve a feladatok delegálását és végrehajtását is a személyközi kapcsolatok határozzák meg).

A településen a szabályok szerinti koordináció mellett meghatározó a személyközi kapcsolatokon alapuló koordináció is. A szabályok rugalmasan való kezelése lehetővé teszi, hogy a személyes szint mintegy ráépüljön a szabályokon alapuló koordinációra, kiküszöbölve annak esetleges hátrányait (túlzott formalizmus, személytelenség, bürokrácia).

A településen több tényező együttes megvalósulása biztosítja a kettős koordináció hatékony működését a feladatellátásban:

- A jelenlegi rendszer több évtizedes fennállásának köszönhetően kipróbáltan, kiforrottan működik, minden résztvevő tisztában van saját szerepével és felelősségével.
- Hosszú idő óta ugyanazon emberek dolgoznak együtt, ami megkönnyíti a kapcsolattartást, a megfelelő kommunikációs csatorna és stílus megtalálását.
- Az eddigi együttműködés mentén kialakult bizalom és partneri viszony miatt kevésbé van szükség a formai előírások módszeres betartására. A rendszer tagjai nyitottan, állnak egymáshoz, segítséget nyújtanak egymásnak olyan esetekben is, amikor a másik nem a szolgálati utak betartásával fordul hozzájuk.
- A településen az összetartás légköre, jellemző – az együttműködés a „közös célért dolgozunk” szemléletben valósul meg. Kis települések esetén az anyagi erőforrások szűkössége gyakran konfliktusokat okoz az érintettek között, Tökölön azonban ehelyett az összefogás, az egymáshoz való segítőkész hozzáállás tapasztalható.
- A település egységével való azonosulás megoldás-orientálttá és egymás felé nyitottá teszi az együttműködésben érintetteket: adott feladat végrehajtására kevésbé tekintenek problémaként, hanem az eszközt látják benne a közös célok eléréséhez.
- A térbeli elhelyezkedés is megfelelő alapot nyújt a személyes kapcsolattartás szerepének növekedésére: az intézmények kivételével az összes közigazgatási jellegű tevékenységet ellátó szervezet egy helyre települt. Ez fizikai közelség egyrészt költséghatékony (pl. telefonos, levelezési költségek tekintetében), másrészt a település lakosai számára is előnyös: egy területen minden ügyüket el tudják intézni.

A fenti tényezők teljesülésének köszönhetően az alábbi jelenségek figyelhetőek meg:

- adott esetben bármely szereplő kapcsolatba lép bármely más féllel, a kommunikáció nem csak a kijelölt formális utak és hierarchikus kapcsolatok mentén történik;
- az írásos kapcsolattartás szerepe kisebb (inkább testületi ügyek kapcsán jellemző), a kommunikáció érdemi része személyesen történik.

A személyes kapcsolatok megbízható működése hatékonyan képes csökkenteni a folyamatok bürokratikus jellegét, az összetartó szemlélet és segítőkész hozzáállás hatékony problémamegoldáshoz vezet. Mindezek miatt Tököl településén a felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás példaértékűnek tekinthető, „best practice”-ként („legjobb gyakorlat”) más önkormányzatok számára is bemutatatható.

Ugyanakkor a kapcsolattartás jelenlegi formájának az előnyök mellett lehetnek bizonyos hátrányai is, elsősorban a fent bemutatott peremfeltételek hiánya esetén:

- Az érintettek száma nagy, számos szervezet tart egymással kapcsolatot, így az írásos kommunikáció és a formális szolgálati utak csökkent szerepe miatt nagy az információvesztés vagy -torzulás lehetősége. (Ezt ellensúlyozza jelenleg a személyes kapcsolatok megbízható működése és a közös célokkal való azonosulásból adódó személyes felelősségvállalás és segítőkész hozzáállás.)
- Új emberek számára nehéz jó teljesítményt nyújtani a kialakult rendszerben. Az összeszokásból adódóan a rendszer esetleg kevésbé nyitott a változásokra.

Ezért annak érdekében, hogy teljes képet kapjunk a Hivatal lehetőségeiről, új nézőpontokkal gazdagítsuk jelenlegi képet, és megkeressük a GAMESZ-szel való viszony tisztázása kapcsán az optimális működési modellt, alternatív megoldási módokat is elemeztünk a felügyelt intézményekkel való kapcsolattartást illetően. Az összefoglaló következő fejezetében ezen elemzés eredményeit foglaljuk össze.

6 Milyen más módon képzelhető el a piaci tapasztalatok és „best practice”-ek alapján a kapcsolattartás megvalósítása?

A következő fejezetben azt vizsgáljuk, milyen alternatívái lehetnek a jelenleg működő rendszernek a felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás megvalósítására. A főfolyamat-elemzés összefoglaló dokumentumában, a továbblépés lehetséges irányait illetően javasoltuk a GAMESZ-szel kapcsolatos stratégia kialakítását, az alábbi megoldási lehetőségek mentén:

- Ötlet-fórumok szervezése a Hivatal munkatársai és a GAMESZ részvételével
- Más polgármesteri hivatalok legjobb gyakorlatai szerint lehetséges formációk vizsgálata, így:
 - A. Hosszú távú, szerződéses kapcsolat egy gazdasági társasággal
 - B. Hosszú távú, szövetségi kapcsolat egy gazdasági társasággal
 - C. Kistérségi szinten szerződéses vagy szövetségi kapcsolat egy gazdasági társasággal
 - D. Hosszú távú, szerződéses kapcsolat egy önkormányzat tulajdonában lévő gazdasági társasággal (pénzügyi holding)
 - E. Hosszú távú, szövetségi kapcsolat egy önkormányzat tulajdonában lévő gazdasági társasággal (stratégiai holding)
 - F. Az önkormányzat szervezetén belül önálló, nagyobb felelősséget kapó egység létrehozása a felügyelt intézményekkel vagy műszaki ellenőrzési tevékenységek ellátására
 - G. Külön alegységek létrehozása a Hivatalon belül a GAMESZ feladatai/vevői szerint
 - H. A GAMESZ feladatainak szétosztása a Hivatal osztályai között

A fenti javaslatokat az elemzéshez a következőképpen csoportosítottuk:

(1) Insourcing / a GAMESZ szervezetének beépítése a Hivatal struktúrájába, önálló csoportként

- F) Az önkormányzat szervezetén belül önálló, nagyobb felelősséget kapó egység létrehozása a felügyelt intézményekkel vagy műszaki ellenőrzési tevékenységek ellátására

(2) Insourcing / a GAMESZ feladatainak szétosztása a Hivatal osztályai között

- H) A GAMESZ feladatainak szétosztása a Hivatal osztályai között
- G) Külön alegységek létrehozása a Hivatalon belül a GAMESZ feladatai/vevői szerint

(3) A feladatellátás kistérségi szintre emelése

C) Kistérségi szinten szerződéses vagy szövetségi kapcsolat egy gazdasági társasággal

(4) Fokozott outsourcing / a feladatellátás kiszervezése profitorientált cég hatáskörébe

A) Hosszú távú, szerződéses kapcsolat egy gazdasági társasággal

B) Hosszú távú, szerződéses kapcsolat egy gazdasági társasággal

D) Hosszú távú, szerződéses kapcsolat egy önkormányzat tulajdonában lévő gazdasági társasággal (pénzügyi holding)

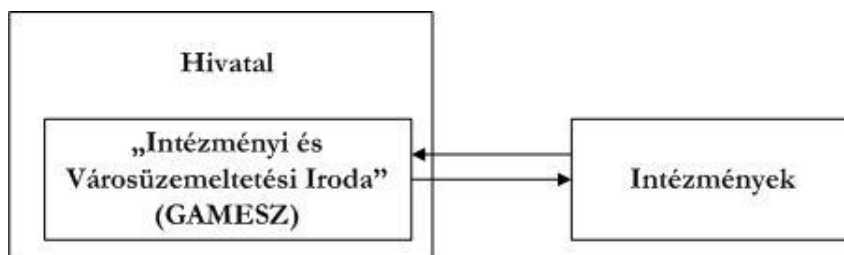
E) Hosszú távú, szövetségi kapcsolat egy önkormányzat tulajdonában lévő gazdasági társasággal (stratégiai holding)

6.1 Insourcing / a GAMESZ szervezetének beépítése a Hivatal struktúrájába, önálló csoportként

A fizikai közelség miatt is felvetődik a GAMESZ és a Hivatal viszonyának tisztázására a két szervezet egybeolvasztása. Ennek megfelelően a GAMESZ munkatársai önálló szervezeti egységet képeznének a Hivatal struktúrájában.

A megoldás előnye az egységesség a feladatellátást tekintve, illetve a hierarchikus viszonyok egyértelmű tisztázása. Hátránya ugyanakkor ennek a megoldásnak, hogy a GAMESZ dolgozói is köztisztviselői fizetést kapnának, ami megnövelné a bérköltségeket ugyanazon feladat ellátása kapcsán.

3. ábra: Szervezeti felépítés a GAMESZ szervezetének önálló csoportként való beolvasztásával



6.2 Insourcing / a GAMESZ feladatainak szétosztása a Hivatal osztályai között

Az összevonás (insourcing) elképzelhető a GAMESZ szervezetének teljes megszüntetésével, leépítésével is, a városüzemeltetés és a felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás feladatainak visszahelyezésével a Hivatal hatáskörébe. Ez többféle módon is elképzelhető:

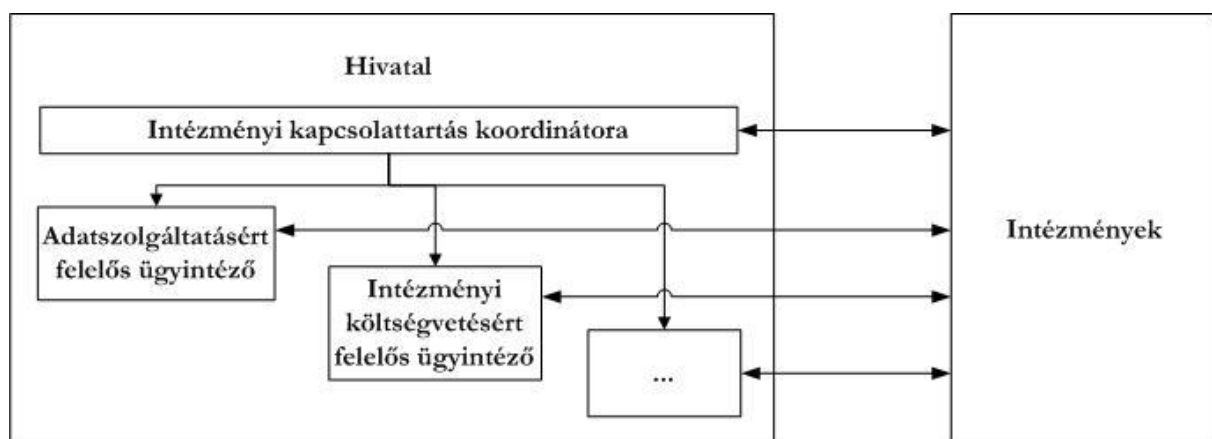
A) Feladattípus szerint munkamegosztás (funkcionális munkamegosztás)

A megoldás egyértelmű előnye a költséghatékonyság: a GAMESZ szervezetének bérköltségeit megspórolja az önkormányzat. A feladatok a Hivatal jelenlegi alkalmazottai között kerülnének szétosztásra, a feladatok típusának megfelelően.

A megoldás hátránya, hogy ugyanazon feladatmennyiség elvégzése kevesebb főre jutna, ami jelentősen megnövelné a leterheltséget a már amúgy is leterhelt hivatali munkatársak körében. Ennek kapcsán számítani lehetne a dolgozók elégedetlenségére, esetleges ellenállásra.

Ugyanakkor a Hivatal kevésbé tudna figyelmet fordítani a felügyelt intézményekkel kapcsolatos problémák megoldására, mivel egyazon munkatárshoz többféle feladat tartozna. Emellett a koordináció is több dolgozói ráfordítást igényelne: az intézményi kapcsolattartás különböző területeivel foglalkozó munkatársaknak számos esetben kellene egymással egyeztetni. Mindezek miatt fennáll a kockázata annak, hogy a Hivatal és a település működése így kevésbé lenne ügyfélbarát.

4. ábra: Szervezeti felépítés a Hivatalon belüli funkcionális munkamegosztás esetén

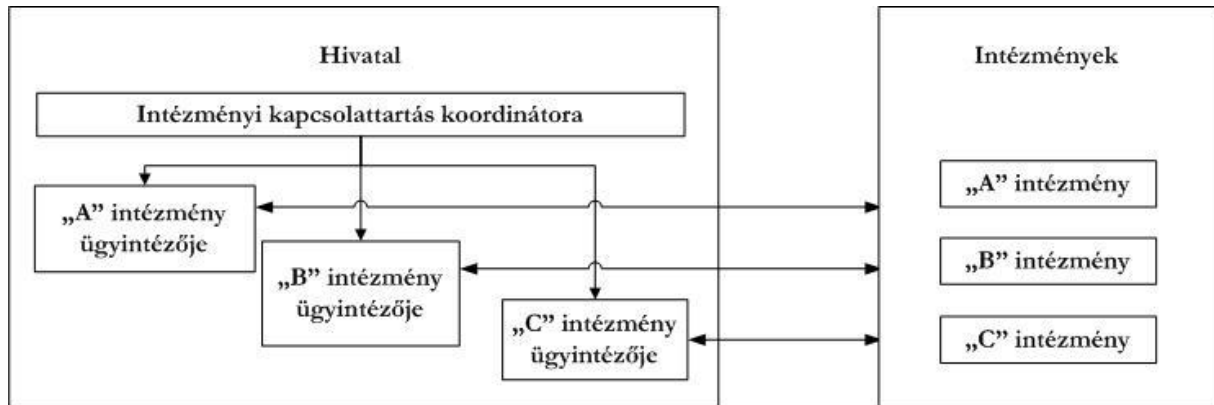


B) Ügyfél szerinti munkamegosztás (ügyfél-divízió)

Mivel Tököl települése elérte a tízezer fölötti lélekszámot, a Hivatal a törvényi előírásoknak megfelelően megtehetné, hogy minden intézményhez külön ügyintézőt nevez ki a

kapcsolattartásra. Ezáltal megtartható lenne a feladatellátás jelenlegi színvonala, jelenleg azonban nem áll rendelkezésre megfelelő költségkeret ezen megoldás megvalósítására.

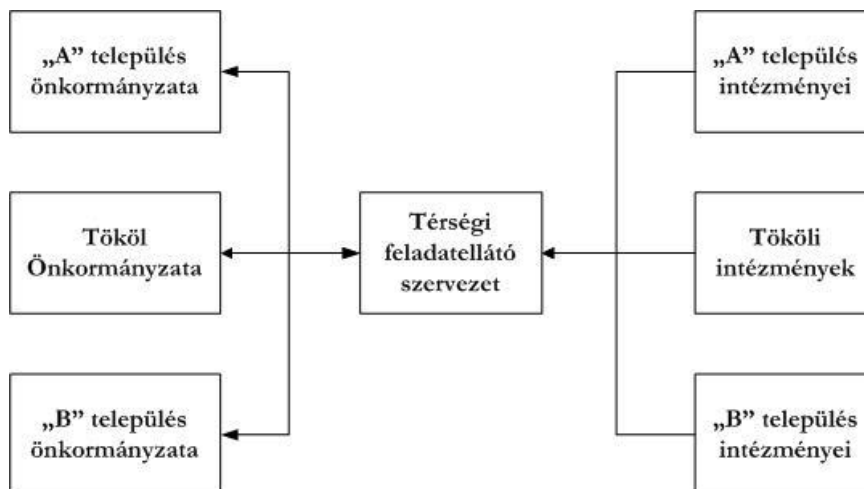
5. ábra: Szervezeti felépítés a Hivatalon belüli ügyfél-divíziók esetén



6.3 A feladatellátás kistérségi szintre emelése

A GAMESZ feladatellátásának kistérségi szintre való szervezése szintén nyitott lehetőség a Hivatal előtt. A kistérségi szintű szerveződés potenciális központi többlettámogatást jelenthetne a feladatok ellátásához, ugyanakkor csökkenne a településre fordított figyelem. Kistérségi szinten számos szervezetet, ügyfelet kellene ellátni, ami valószínűleg erőforrások bevonását tenné szükségessé. Emellett a kistérségi feladatokat ellátó szervezet központja általában a kistérségi központban található, így a megnövekedett fizikai távolság nehezítené a kapcsolattartást és a feladatok gyors ellátását, kevésbé személytelenné tenné a kapcsolatokat.

6. ábra: Szervezeti felépítés a GAMESZ feladatainak kistérségi szintű ellátása esetén

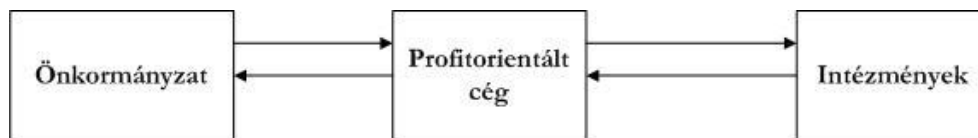


6.4 Fokozott outsourcing / a feladatellátás kiszervezése profitorientált cég hatáskörébe

Az önkormányzat a közelmúltban több ajánlatot is kapott profitorientált cégektől különböző önkormányzati feladatok ellátására, pályázatírás kapcsán ki is próbálta egy ilyen típusú szolgáltatás igénybevételét. Bár a piaci versenynek köszönhetően a Hivatal kiválaszthatná a legkedvezőbb árajánlatot, a GAMESZ feladatainak kiszervezése kapcsán több hátrány is jelentkezne:

- a cég nem biztosítana 0-24 órás szolgálatot (illetve jelentős többletköltséggel);
- a cég adott típusú feladatok ellátására dedikálna alkalmazottakat, így azok nem lennének rugalmasan átcsoportosíthatóak, melynek következtében több ember alkalmazásával tudnák ellátni ugyanazt a feladatot;
- a helyi viszonyok ismerete és a személyes kapcsolatok hiányában kevésbé valósulhatna meg a proaktív problémamegoldás.

7. ábra: Szervezeti felépítés a feladatellátás kiszervezése esetén



7 Konklúzió és a jövőbeli sikerességet biztosító mérőszámok

Az alábbi táblázat összefoglalja a vizsgált alternatív szerveződési formák potenciális előnyeit és hátrányait:

<u>Szerveződési forma</u>	<u>Előnyei</u>	<u>Hátrányai</u>
(1) Insourcing / a GAMESZ szervezetének beépítése a Hivatal struktúrájába, önálló csoportként	<ul style="list-style-type: none"> • egységes hivatali szervezet • tisztázott viszonyok 	<ul style="list-style-type: none"> • megnövekedett bérköltségek
(2) Insourcing / a GAMESZ feladatainak szétosztása a Hivatal osztályai között		
A) Feladattípus szerint munkamegosztás (funkcionális divízió)	<ul style="list-style-type: none"> • kiadások csökkenése, költséghatékonyság 	<ul style="list-style-type: none"> • ügyintézői túlterheltség • dolgozói elégedetlenség • ügyfélbarátság csökkenése
B) Ügyfél szerinti munkamegosztás (ügyfél divízió)	<ul style="list-style-type: none"> • feladatellátás jelenlegi színvonalának megtartása 	<ul style="list-style-type: none"> • költségek növekedése

(3) A feladatellátás kistérségi szintre emelése	<ul style="list-style-type: none"> • potenciális többlettámogatás 	<ul style="list-style-type: none"> • településre fordított figyelem csökkenése • erőforrások bevonásának szükségessége • megnövekedett fizikai távolság
(4) Fokozott outsourcing / a feladatellátás kiszervezése profitorientált cég hatáskörébe	<ul style="list-style-type: none"> • kedvező árajánlat a piaci verseny által 	<ul style="list-style-type: none"> • 0-24 órás szolgálat költséges • rugalmatlanabb feladatellátás • helyismeret és személyes kapcsolatok hiányában csökkent proaktivitás

Mivel egyik alternatívának sem mutatkoznak egyértelmű előnyei a jelenlegi megoldáshoz képest, tanácsadói nézőpontból nem javasolható a jelenlegi rendszer jelentős átalakítása. Helyette inkább a Hivatal és a GAMESZ viszonyának tisztázását javasoljuk, például közös fórumok szervezésével, melyen a Hivatal munkatársai és a GAMESZ egyaránt részt vesznek, és amelyek elsődleges célja a jelenlegi rendszer kapcsán felmerülő kérdések kölcsönös tisztázása, fejlesztési ötletek megbeszélése lehet.

A fentiek alapján jól látható, hogy a felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás sikerességét leginkább az alábbi mutatószámok biztosíthatják:

- GAMESZ éves bérköltség
- GAMESZ éves költsége
- GAMESZ munkavállalóinak száma/felügyelt intézmények száma
- Felügyelt intézmények átlagos elégedettsége

8 Összegzés

A tanulmányban áttekintettük Tököl Polgármesteri Hivatalának a felügyelt intézményekkel való kapcsolattartásának jelenlegi folyamatát és fejlesztési lehetőségeit. Ennek kapcsán először áttekintettük, az intézményi kapcsolattartásra vonatkozóan milyen információk álltak rendelkezésünkre az ÁROP kapcsán megvalósuló szervezetfejlesztés korábbi moduljaiból, illetve

ezekre alapozva hogyan építettük fel a jelen fejlesztési tevékenységet. Az eddigi tanulságok alapján az elemzés során elsősorban a GAMESZ és a Hivatal viszonyára fókuszáltunk.

Az együttműködés jelenlegi helyzetét a polgármester, a GAMESZ és a felügyelt intézmények vezetőivel közösen elemeztük egy workshop keretében. A műhelymunka eredményei alapján elkészítettük az intézményi kapcsolattartás jelenlegi folyamatának ábráit, illetve bemutattuk azon koordinációs mechanizmusokat és peremfeltételeket, melyek biztosítják a jelenlegi rendszer hatékony működését.

Az együttműködésben tapasztalható jó személyes kapcsolatok, a partneri hozzáállás, bizalom és összefogás példaértékűvé teszi a tököli önkormányzat felügyelt intézményekkel való kapcsolattartását más települések számára is.

Annak érdekében, hogy megtaláljuk a GAMESZ-szel való viszony tisztázása kapcsán az optimális működési modellt, alternatív megoldási módokat is elemeztük a felügyelt intézményekkel való kapcsolattartást illetően. Az átalakítási lehetőségeket személyes interjú keretében elemeztük polgármesterrel, illetve a GAMESZ vezetőjével. Az egyes alternatívák előnyeinek és hátrányainak elemzésével megállapítottuk, hogy egyik megoldási alternatíva sem kínál jelentős előrelépési lehetőséget a jelenleg működő rendszerhez képest. Ezért annak átalakítása helyett a felmerülő kérdések és fejlesztési ötletek megbeszélését javasoljuk közös fórumokon, a Hivatal és GAMESZ alkalmazottainak részvételével.