

Nyíregyháza Megyei Jogú Város Önkormányzata

Vezetői interjúk

Összefoglaló

Budapest, 2009. június 26.

IFUA Horváth & Partners
Kft.
H-1119 Budapest
Fehérvári út 79.
Telefon: +36 (1) 382 88 88
Fax: +36 (1) 382 88 89
company@ifua.hu
<http://www.ifua.hu>
A HORVÁTH &
PARTNERS
csoport tagja

Tartalom

1. BEVEZETÉS	3
2. INTERJÚK LISTÁJA	4
3. INTERJÚK TARTALMI ÖSSZEFOGLALÓJA	5
3.1. Szervezeti struktúra, feladatmegosztás	5
3.1.1. Jelenlegi helyzet értékelése (pozitív és negatív észrevételek)	5
3.1.2. Javaslatok	6
3.2. Szervezeti egységeken átívelő feladatok, projektek	7
3.2.1. Jelenlegi helyzet értékelése (pozitív és negatív észrevételek)	7
3.2.2. Javaslatok	8
3.3. Munkatársak, munkamegosztás	9
3.3.1. Jelenlegi helyzet értékelése (pozitív és negatív észrevételek)	9
3.3.2. Javaslatok	9
3.4. Stratégia-alkotás és –lebontás, tervezés	10
3.4.1. Jelenlegi helyzet értékelése (pozitív és negatív észrevételek)	10
3.5. Gazdálkodás	10
3.5.1. Jelenlegi helyzet értékelése (pozitív és negatív észrevételek)	10
3.5.2. Javaslatok	11
3.6. Gazdasági társaságok	11
3.6.1. Jelenlegi helyzet értékelése (pozitív és negatív észrevételek)	11
3.6.2. Javaslatok	11
3.7. Ügyfélkapcsolati folyamatok	12
3.7.1. Jelenlegi helyzet értékelése (pozitív és negatív észrevételek)	12
3.7.2. Javaslatok	12

1. Bevezetés

A „Nyíregyháza Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatal működésének átvilágítása és a szervezet fejlesztése” tárgyú projekt első szakaszában interjúkat folytattunk le a Hivatal és az Önkormányzat vezetőivel. Az interjúalanyok körét a projekt Hivatal-oldali vezetőjével egyeztettük.

Az interjúk célja kettős volt:

- A vezetők tájékoztatása a projekt felépítéséről, céljairól, az IFUA által javasolt módszertanról, valamint a tervezett ütemezésről.
- A vezetők projekthez kapcsolódó elvárásainak megismerése, a kiemelten kezelendő kérdések, témák rögzítése, valamint a projekt ütemezésének véglegesítése.

Az alábbiakban összefoglaljuk az interjúkon elhangzott, a projekt által érintett területekhez kapcsolódó véleményeket, a vezetők által tapasztalt problémákat, kihívásokat. Emellett rögzítjük a megkérdezett vezetők által felvetett megoldási javaslatokat is.

Jelen összefoglaló csak korlátozottan tartalmazza ugyanakkor az iroda- vagy szakterület-specifikus kérdéseket és nem tér ki azon észrevételekre, melyek nem kapcsolódnak szorosan a projekthez. Amennyiben egy témához több, azonos tartalmú észrevétel is érkezett, azt csak egyszer, összefoglalóan ismertetjük.

2. Interjúk listája

Interjú ideje		Résztevők			
		Önkormányzat		IFUA	
Dátum	Időpont	Név	Beosztás	Név	Beosztás
2009. június 24.	10:00-11:00	Várad István	Ellenőrzési Iroda, irodavezető	Felker Nóra	Projektvezető
2009. június 24.	10:00-11:00	Tasnádi János	Közfürdő-Felügyelet, felügyeletvezető	Szilágyi Zsolt	Gazdálkodási MCS vezető
2009. június 24.	10:00-11:00	Dr. Ráczné Dr. Kassy Erzsébet	Adóiroda, irodavezető	Fibinger Anita	Projekttag
2009. június 24.	11:00-12:00	Dr. Freidinger Renáta	Vagyongazdálkodási és -üzemeltetési Iroda, irodavezető	Felker Nóra	Projektvezető
2009. június 24.	11:00-12:00	Mikó Dániel	Költségvetési és Gazdasági Bizottság, elnök, vagyongazdálkodási tanácsnok	Szilágyi Zsolt	Gazdálkodási MCS vezető
2009. június 24.	11:00-12:00	Czikóné Ling Mária	Gyámhivatal, vezető	Fibinger Anita	Projekttag
2009. június 24.	13:00-14:00	Dr. Kádár Csaba	Közfürdői csoport, irodavezető	Felker Nóra	Projektvezető
2009. június 24.	13:00-14:00	Deme Dóra	Szociális Iroda, irodavezető	Fibinger Anita	Projekttag
2009. június 24.	13:00-14:00	Holp János	Minőségügyi vezető	Szilágyi Zsolt	Gazdálkodási MCS vezető
2009. június 24.	14:00-15:00	Dr. Gál György	Okmányiroda, irodavezető aljegyző, projektvezető	Felker Nóra	Projektvezető
2009. június 24.	14:00-15:00	László Géza	Gazdasági Iroda, irodavezető	Szilágyi Zsolt	Gazdálkodási MCS vezető
2009. június 24.	14:00-15:00	Hajzer Gábor	Városfejlesztés, irodavezető	Fibinger Anita	Projekttag
2009. június 24.	15:00-16:00	Felbermann Endre	Környezetvédelmi tanácsnok	Felker Nóra	Projektvezető
2009. június 30.	10:00-11:00	Markovics Attila	Oktatási, Kulturális és Sport Iroda, irodavezető	Felker Nóra	Projektvezető
2009. június 30.	11:00-12:00	Nagy László	Alpolgármester	Palotai Bálint	Projektszponzor
2009. június 30.	13:00-14:00	Giba Tamás	Alpolgármester	Felker Nóra	Projektvezető
2009. június 30.	14:00-15:00	Veres István	Városi főépítész	Palotai Bálint	Projektszponzor
2009. június 30.	15:00-16:00	Dr. Kóteles István	Hatósági és Építésügyi Iroda, irodavezető	Felker Nóra	Projektvezető
2009. június 30.	16:00-17:00	Dr. Gál György	Okmányiroda, irodavezető aljegyző, projektvezető	Felker Nóra	Projektvezető
2009. július 16.	10:00-11:00	Dr. Szemán Sándor	Jegyző	Palotai Bálint	Projektszponzor

3. Interjúk tartalmi összefoglalója

3.1. Szervezeti struktúra, feladatmegosztás

3.1.1. Jelenlegi helyzet értékelése (pozitív és negatív észrevételek)

Szervezeti struktúra átfogó értékelése

- A jelenlegi szervezeti struktúra megfelelő.
- Összességében jól működik a hivatal.
- Az irodai szerkezet jó és működőképes.
- Más megyei jogú város önkormányzatánál főosztályi struktúrát alakítottak ki, de erre Nyíregyházán nincs szükség.
- A szervezet már rugalmatlan.
- Túl sok szervezeti egység, vezetői szinten nehezen kezelhető.
- A szervezet felépítése a legnagyobb probléma, a feladat-hatáskörök, emberállomány. Napi működést negatívan befolyásolja.
- Szervezethez rendelik a feladatot és nem a feladathoz az embert.
- Hiányzik a szervezetből a tervszerűség.
- A felmerülő problémákra nem hosszú távú, csak ad-hoc megoldás születik.

Feladatmegosztás

- Bizonyos feladatok, feladatcsoportok szét vannak darabolva és nincsenek egységesen kezelve (pl. nincs egységes városmarketing, nincs jogi csoport).
- Vannak párhuzamosan, több irodán is végzett feladatok.
- Feladat-hatáskör megosztás tekintetében nincsenek problémák.

Jogi tevékenység

- Egyes irodákon vannak jogászok (pl.: vagyongazdálkodási terület), máshol nincsenek (oktatás, városfejlesztés, gazdasági terület).
- Bizonyos kérdések esetében szükséges lenne jogász, pl. céltartalékok felhasználásával kapcsolatos pályázatok, szerződések.
- Jogszabályváltozásból adódó feladatok
 - o Alapvetően megfelelő a jogszabálykövetés folyamata.
 - o A jogszabálykövetés rendszere nem kidolgozott, esetleges.
 - o Folyamatos jogszabályváltozások jelentős terhet rónak a szakmai osztályok ügyintézőire.
 - o Jogszabályi változásokat rugalmasan le tudja követni a szervezet.

3.1.2. Javaslatok

Új szervezeti egységek kialakítása

- Polgármesteri Kabinet kialakítása (feladatok: városmarketing, stratégiai tervezés stb.).
- Városvédelmi Irodán egy Környezetvédelmi Csoport kialakítása: főkertész, közlekedési szakember, szennyvíz-szakember, energetikus, környezetvédelmi főelőadó stb.
- Gazdasági Iroda nagyon nagy, megfontolandó a szétválasztása.

Feladatok tömbösítése, összevonása

- Gazdasági és Adóiroda összevonása.
 - o Jelenleg is közvetlen a kapcsolat a két terület között, tekintettel az adóbevételek nagy jelentőségére.
- Vagyoniroda és Városfejlesztési Iroda összevonása.
- Intézmény fenntartási feladatok összevonása.
 - o Oktatási Iroda és Szociális Iroda feladatainak egy részét érinti.
- Hatósági feladatok összevonása.
 - o Gyámhatósági ügyek, Önkormányzati Iroda, Hatósági és Építésügyi Iroda, Szociális Iroda feladatai egy részének összevonása.

Meglévő szervezeti egységek szerepének újragondolása

- Jegyzői Törzskar feladatainak újragondolása.
- Városfejlesztés és Építési Iroda közötti kapcsolat rendszeressé tétele.
- Stratégiai csoport szerepének erősítése.
- A jogi vonal megerősítése: jogi team/csoport létrehozása
 - o A szerződések átnézését végzik (ez lehet központosított is, de lehet decentralizált, minden irodánál egy-egy).
 - o Egységes állásfoglalás kialakítása Hivatali szinten.
- Főépítész szerepének újragondolása (külön szervezeti egységben vagy a Hatósági és Építésügyi Irodán).
- Vagyongazdálkodási feladatok ellátása (hivatalon belül vagy gazdasági társaságba kiszervezve).
- Közterület-felügyeleti feladatok kiszervezése.

3.2. Szervezeti egységeken átívelő feladatok, projektek

3.2.1. Jelenlegi helyzet értékelése (pozitív és negatív észrevételek)

Több területet érintő feladatok

- Több területet érintő feladatok kezelése nem megoldott.
 - o Projektek, beruházások esetén csapatot kellene létrehozni.
 - o Nagyobb közbeszerzési kiírásokat nem csak a közbeszerzésért felelős munkatársaknak kellene összerakniuk, hanem egy munkacsoportot létrehozni (pénzügyes, szakterületi munkatárs, közbeszerzési szakértő stb.).

Pályázatok, projektek kezelése

- A projektszerű működés elsősorban a kis projekteknel okoz problémát. A nagy projektek esetében – feltehetőleg a nagyobb vezetői/politikai figyelemnek és az EU-s előírásoknak köszönhetően – megfelelő az eredmény.
- A projektek kezelésének gátja lehet, hogy esetenként az irodai érdekek nagyobb hangsúlyt kapnak a szükségesnél.
- Pályázatok esetében gyakori, hogy minden szervezeti egység elvégzi a saját feladatát, de nincs megfelelő koordináció a résztvevők között.
 - o Elméletileg szabályozott, de a gyakorlatban ritkán működik.
- A projekthez kapcsolódó ösztönzési rendszer nem megfelelő.
 - o Elkészült egy erre vonatkozó szabályozás (utasítás), de a gyakorlatban nem működik, mivel legtöbb esetben formálisan nem hoznak létre csapatot.

Közbeszerzés

- Kritikus az együttműködés a határidők betartása miatt.
- Jellemző a konfliktus az irodák között.

Támogató informatikai rendszerek

- Informatikai rendszer nem támogatja a szervezeti egységeken átívelő feladatok ellátását.
- Nincs közös adatbázis (pl. segélyezettek száma).
- Nincs belső informatikai hálózat.
- Nem megfelelő az informatikai támogatás szolgáltatási színvonala.
- Nem megfelelő az informatikai támogatás a számviteli, szociális és adó területen.
- Irodák közötti információáramlás nem megfelelő és nem elég gyors
 - o Pl. egy projekt elvégzéséhez számos információ hiányzik, melyek nagy része vezetői szintű információ.

Testületi anyagok előkészítése

- A folyamat megfelelően működik.
- Kritikus folyamat.
- Több esetben utolsó pillanatban készülnek el az előterjesztések – elsősorban külső partnerek bevonása esetén.

Koordinációs mechanizmusok

- Több típusú vezetői megbeszélés, ezek struktúrája és gyakorisága megfelelő.
- Irodavezetői értekezleten alapvetően a problémafelvetésig lehet eljutni, megoldás nincs.
- Az irodavezetői értekezlet együttműködésre motivál.
- Az irodavezetői értekezleten egyeztetésre nem kerül sor, csak beszámolásra.

3.2.2. Javaslatok**Projektek**

- Projektek, beruházások esetén team létrehozása.
- Projektszerű működés kialakítása.
- Projekthez kapcsolódó ösztönzési rendszer kialakítása.
 - o Projektcélok kitűzése, melyek teljesülése esetén a projekttagok díjazásban részesülnek.

Belső egyeztetések

- Műszaki értekezletek rendszerének visszaállítása.

Informatikai támogatás

- Közös informatikai adatbázisok kialakítása.
- Belső informatikai hálózat kialakítása.

3.3. Munkatársak, munkamegosztás

3.3.1. Jelenlegi helyzet értékelése (pozitív és negatív észrevételek)

Munkatársak leterheltsége

- Nem egyenletes a munkatársak leterheltsége: vannak olyan szervezeti egységek, munkatársak, akik nagyon le vannak terhelve, mások kevésbé.

Munkatársak hozzáállása

- A munkatársak hozzáállása jelenti sok esetben a problémát, növelni kell a felelősségérzetet.
- A Hivatal egyre jobban működik, de nem azért, mert megfelelően vannak adminisztrálva a munkafolyamatok, hanem mert az irodákon lévő húzó-emberek meg akarják oldani a feladatokat.

Fluktuáció

- Fontos, hogy legyen egy stabil köztisztviselői háttér, amit a Ktv. meg is teremt. Ugyanakkor emellett nem biztosított a munkatársak megfelelő ösztönzése.
- Középvezetői réteg stabil, ami előnyös, mert biztosított a folytonosság. Ugyanakkor néha hasznos lenne a frissítés, az új szemlélet. Nincs előrevívő versenyszellem.

Kompetenciák

- Alapvetően nem a munkatársi létszámmal van probléma, hanem a rendelkezésre álló kompetenciákkal.
- Megoldatlan kérdés az ügyek átadása a szabadságolási időszak alatt, a feladatvégzést személy-függetlenné kell tenni.
- Nincs semmilyen lehetőség a munkatársak differenciált bérezésére.
 - Jelenleg munkabér-eltérítést nem alkalmaznak.
 - Ilyen szempontból merev a hivatal, sok esetben nem él a jogszabály adta lehetőségekkel.

3.3.2. Javaslatok

Kiválasztás

- Az egyes pozíciók – határozott idejű (pl. 10 év) – betöltésére pályázatok kiírása, ehhez kapcsolódó rendszer kidolgozása.

3.4. Stratégia-alkotás és –lebontás, tervezés

3.4.1. Jelenlegi helyzet értékelése (pozitív és negatív észrevételek)

Stratégiaalkotás

- Valamennyi jogszabály által előírt koncepcióval rendelkezik a Hivatal.
- Nincs probléma ezen a területen.

Tervezés és a stratégia megvalósítása

- A tervezési folyamaton nem szükséges változtatni.
- Stratégiai tervezés bizonytalansága magas a folyamatos törvényi változások miatt, ezért nem készülnek hosszú távú pénzügyi tervek sem.
- A hosszú- és középtávú stratégiának nincs pénzügyi lába. Csak az éves költségvetés-tervezésbe tud beépülni.
- A pályázatfigyelés és a stratégiai dokumentumok tartalma nem ér össze. Emiatt nem minden esetben azokat a fejlesztési forrásokat találják meg, amik a stratégiában is szerepelnek.
- A stratégia megvalósításában nagyon nagy szerepe van a pályázati források rendelkezésre állásának.
 - o Sokszor nem jelenik meg az a pályázati felhívás, amire be akarják adni a pályázatot.

3.5. Gazdálkodás

3.5.1. Jelenlegi helyzet értékelése (pozitív és negatív észrevételek)

Általános gazdálkodási kérdések

- A gazdálkodási fegyelem rendben van, a költségvetés jól szabályozott.
- A gazdálkodás nyilvános, a lakosság minden gazdálkodási információhoz hozzáfér.
- A kötelezettségvállalások rendje jól szabályozott, rendben működik.
- A kiadások folyamatosak és jól tervezhetőek, a bevételek ugyanakkor hullámzóak.
 - o A központi finanszírozási összegek rendszeresen havonta érkeznek, de az adóbevételek csak évente háromszor és rosszul kalkulálható a mértékük – ez rossz hatással van a likviditásra.
- Gazdaságossági számításokat minden iroda maga végzi.
 - o Nincs egységes módszertan.
 - o A gazdálkodási iroda nem felügyeli ezeket a számításokat.

Kompetenciák

- Nincs minden irodán megfelelő végzettségű gazdasági szakember.

3.5.2. Javaslatok

Általános gazdálkodási kérdések

- Gazdaságossági számításokra egységes módszertan kidolgozása.

3.6. Gazdasági társaságok

3.6.1. Jelenlegi helyzet értékelése (pozitív és negatív észrevételek)

Üzleti terv és beszámolás

- Probléma, hogy az üzleti terv jóváhagyása és az év végi beszámolás nem hatékonyan történik (több száz oldalas beszámoló, nem egységes struktúra stb.)
- Megfelelő a beszámolók struktúrája.
- Nincs egy egységes rendszer, ami havi szinten mutatja az információkat az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságokról.

3.6.2. Javaslatok

Üzleti terv és beszámolás

- Üzleti terv és beszámoló tartalmának és maximális terjedelmének rögzítése.
- Beszámolási kötelezettség szigorítása: negyedéves beszámolók bevezetése.
- A gazdasági társaságokra vonatkozóan egy controlling-monitoring rendszer kidolgozása.

3.7. Ügyfélkapcsolati folyamatok

3.7.1. Jelenlegi helyzet értékelése (pozitív és negatív észrevételek)

Az ügyfélfogadás jelenlegi rendje

- Jelenlegi ügyfélfogadási helyiségek egy része nem megfelelő színvonalú, nem megfelelőek a tárgyi feltételek.
- Ügyfélszolgálat nem volt megfelelő kialakítású, de a munka szakmai színvonala eddig is magas volt.
- Az ügyfélfogadás jelenleg is jól megoldott, nincsenek problémák.
- A tömegszerűséget, a szezonalitást és a munkacsúcsokat nehéz kezelni.
- Nem megfelelően kezelik a lakossági igényeket.
- Nincs egységes panaszkezelés.

Ügyfélcentrum kialakítása

- Jó, mert ügyfelek koncentráltan, mindent egy helyen megtalálják, emellett a kulturált környezetnek „nevelő” hatása van mind az ügyfélre, mind az ügyintézőre.
- Várhatóan javulni fog a szolgáltatási szint, az ügyfelek kevésbé lesznek kiszolgáltatott helyzetben.
- Várhatóan alkalmasabb lesz az ügyfélbarát kiszolgálásra.

3.7.2. Javaslatok

Ügyfélcentrum kialakítása

- Az ügyfélkapcsolati folyamatok újragondolása a front office és back office közötti feladatmegosztás szempontjából.
- Minél több ügy esetében helyszíni azonnali ügyintézés (pl. építésügy esetében a helyszínen, átvételkor hiánypótlást az ügyfél részére átadni).
- Munkacsúcsok kezelésére megoldás kidolgozása.

Munkatársi kompetenciák

- Ügyfelekkel foglalkozó munkatársak részére képzések szervezése (pl. új módszerek elsajátítása).

Ügyfélcentrumban helyet nem kapó területek

- Vagyongazdálkodási és üzemeltetési Iroda ügyfélfogadási idejének egyedi kezelése, tekintettel a kapcsolat sajátos jellegére.
- Városüzemeltetési Kft. ügyfélszolgálatának beillesztése az új ügyfélcentrumba.