

**„TISZAVASVÁRI VÁROS ÖNKORMÁNYZATÁNAK  
SZERVEZETFEJLESZTÉSE” CÍMŰ, ÁROP-1.A.5-2013-2013-  
0015 KÓDSZÁMÚ PROJEKT TÁJÉKOZTATÁSÁNAK  
MELLÉKLETE**



**HUNGARO SUPPORT KFT.**

6087 Dunavecse, Fő út 79.  
+36-78-437-449  
info@hungarosupport.hu

## PROJEKTINDÍTÓ

Tiszavasvári projektindító találkozó időpontja:

2014.02.24. Hétfő (11:00)

### Résztvevők:

Tiszavasvári önkormányzat részéről:

1. Dr. Fülöp Erik (Polgármester)
2. Bundáné Badics Ildikó (Jegyző)
3. Gáll Attila (Projektfelelős)
4. Girus András
5. Gazdagné Dr. Tóth Marianna
6. Dr. Köblös Ibolya
7. Gombás Marianna
8. Petruskáné Dr. Legeza Tímea

Hungaro Support Kft. részéről:

1. Drahos Gábor (Szervezettefejlesztési vezető)
2. Pethő Mária Terézia (MAPI PRM)
3. Németh Boglárka (Tanácsadó)
4. Udvardi Renáta (Tanácsadó-kapcsolattartó)
5. Kun László (Kiemelt szakértő)

### Találkozó tematikája:

1. Bemutakozás
2. Bevezetés a projektbe, ütemezés áttekintése
3. Tevékenységi területek részletes átbeszélése
4. Munkamegbeszélés, leendő közös feladatok, időpont egyeztetések

### Kapcsolattartó:

Gáll Attila

### Interjúalanyok 1. körben:

Polgármester, Jegyzőasszony, Osztályvezetők, Intézményvezetők.

### Dokumentumok beérkezéseknek határideje:

2014.03.03 (Hétfő)

### Melléklet:

1. számú melléklet:  
Projektindító találkozó aláírt jelenléti íve.  
Fotódokumentáció



## DOKUMENTUMBEKÉRÉS

### Beérkezett dokumentumok:

- Egyesített Óvodai Intézmény
- Közvetkeztetési\_Kft
- Művelődési Központ és Könyvtár
- Polgármesteri Hivatal
- TISZAVASVÁRI BÖLCSŐDE
- TISZEK
- Tíva-Szolig Kft.
- Városi Kincstár
- Vasvári Pál Múzeum
  
- Bölcsőde adatszolg.
- Kft létszám adatok 2014
- Kimutatás létszámadatokról: Kincstár
- óvoda
- Polgármesteri Hivatal Létszáma 2014. február munkakörökke:
- találkozások háza
- TISZEK létszámadatok\_140228
- tíva-szolig
- Vasvári Pál Múzeumban dolgozók
  
- Testületi szmsz
- 1\_2013.(01.)Polgárvizszmszegységes szerkezet
- 4\_2014. önk.rendelet-2014. évi költségvetési rendelet melléklet
- 4\_2014.önk.rendelet-2014. évi költségvetési rendelet
- 11\_2013 rend.-2012. évi költségvetési\_beszámoló\_mell.
- 11\_2013.rend.-2012.évi költségvetési\_beszámoló
- 317\_2013.(XII.18.)2014évi munkaterv
- BE KÉZIKÖNYV Tiszavasvári Ph-2
- Hivatali szmsz kiegészítés 2014. febr
- önként vállalt feladatok
- Polgármesteri Hivatali szmsz
- Számviteli politika 2013.04.02 ÖNK
- Számviteli politika 2013.04.02 Ph
- vagyongazdálkodási terv



Ezen az oldalon a hivatali dolgozók névszerinti felsorolása szerepel és a pdf az ő munkaköri leírásukat jelöli.



- 114\_2013.(V.23.) Kt. számú határozat melléklete - Tíva-Szoig Kft. 2012. évi beszámolója
- 117\_2013.(V.23.) Kt. számú határozat melléklete - Közétkeztetési Nonprofit Kft. 2012. évi beszámolója
- melléklet 114\_2012 Kt.hat- A Tiszavasvári Közétkeztetési Nonprofit Kft. 2011. évi beszámolója1
- melléklet 114\_2012 Kt.hat- A Tiszavasvári Közétkeztetési Nonprofit Kft. 2011. évi beszámolója2
- melléklet-113\_2012.Kt.hat-Tíva-Szoig Kft 2011.évi beszámoló
- TIVA-Szoig Kft. 2010. évi egyszerűsített éves beszámolójáról, könyvvizsgálói jelentéséről és a 2011. évi üzleti tervéről.
- Gazd.Szab.20140201Önk
- Gazd.Szab20140201Polg.Hiv
- iratkezelési szabályzat
- 2-2010.01.20./Köszöntőgáti szabályzat
- 232\_2013. (IX.12.) Közbeszerzési szabályzat megalkotása
- Egységes\_adatvédelmi szabályzat
- Gazd.Szab.9.melléklet ONK 0201-től
- Gazd.szab.2014.02.01.-től - TVÖNK.
- Önk.10. számú melléklete
- Gazd.Szab.9.melléklet Polg.Hiv. 0201-től
- Gazdálkodási szab. 2014.02.01.-től POLG.HIV.
- Polg.Hivatal 10.számú melléklete
- 1. sz. melléklet
- 2. sz. melléklet
- 3. sz. melléklet
- 4. sz. melléklet
- iratkezelési szabályzat
- Szilárd hűtő. társ. megállap
- Tiszavasvári\_at\_hat.2012
- Tiszavasvári\_onk\_hat.2012
- Tiszavasvári\_ugyirat\_2012
- Tiszavasvári\_at\_hat
- Tiszavasvári\_önkhat
- Tiszavasvári\_ugyirat
- 31-2013.(X.25.) vagyonrendelet
- 117\_2011.(V.26.) Kt. sz. határozat a Tiszavasvári Város

## DOKUMENTUMELEMZÉS SZEMPONTOK

### Fókuszterületek:

1. Intézmények rendszer szintű vizsgálata. Intézményi modell kialakítása a feladatok újragondolásával.
2. Egészségügyi alapellátás, szakellátások, ügyelet, védőnői szolgálat átvétele, intézményi keretbe öntése.
3. A Városi Kincstár bővülő feladataihoz igazodó feladatellátásának, felépítésének a felülvizsgálata.
4. Közmunkaprogram optimalizálása.
5. Belső ügyintézési folyamat felülvizsgálata.
6. Házsám rendezés folyamatának felülvizsgálata.
7. Humán erőforrás kapacitás vizsgálata, hatásköri vizsgálatok a munkakörök tisztázására.

7.



## INTERJÚK

Interjú nevek és időpontok:

1. Tiszavasvári Város Önkormányzata, 2014.03.10. (Hétfő)
  - Dr. Pülöp Erik- polgármester
  - Bundáné Badics Ildikó- jegyző
  - Gazdagné Dr. Tóth Marianna- önkormányzati és jogi osztály vezetője
2. Tiszavasvári Város Önkormányzata, 2014.03.11. (Kedd)
  - Gombás Marianna- építési iroda vezetője
  - Girus András- költségvetési és adóigazgatási osztály vezetője
  - Dr. Gröncsák Andrea- Városi Kincstár vezetője

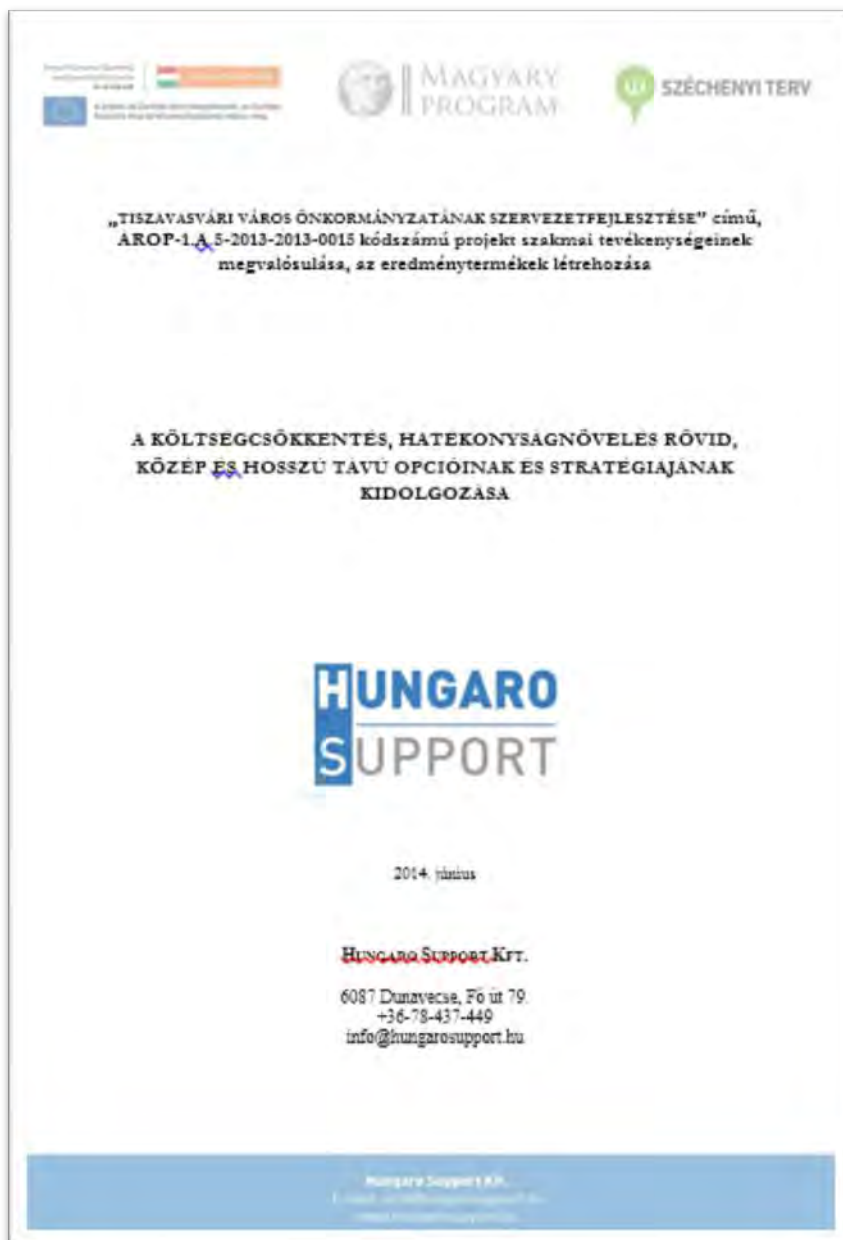
### Melléklet:

2. számú melléklet:

1. körös helyzetsfelmérő interjú jelenléti ívek.



## ELKÉSZÜLT TANULMÁNYOK







## TARTALOMJEGYZÉK

Preambulum	3
Vezetői összefoglaló	7
Tiszavasvári Város költségvetési struktúrájának elemzése	22
Mérleg beszámoló elemzése	22
Költségvetés elemzése	28
Működési-felhalmozási-finanszírozási egyenleg	31
A Város költségvetési bevételeinek részletes elemzése	35
Központi költségvetésből származó bevételek	35
Működési célú támogatások ÁH-n belül	36
A város saját bevételei	36
Intézményi működési bevételek	36
Az Önkormányzat közhatalmi bevételei	37
Átengedett központi adók	40
Felhalmozási és tőkejellegű bevételek	42
Saját bevételek arányának vizsgálata	42
A Város költségvetési kiadásainak részletes elemzése	45
Személyi juttatások és Dologi kiadások struktúrája	47
Tiszavasvári Város Önkormányzatának Benchmark elemzése	49
Mellékletek	51



Nemzeti Fejlesztési Program  
Községi és helyi önkormányzatok részére



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai  
Közösségi Alapok támogatásával valósul meg.

2014-2020 közötti időszakra



MAGYAR  
PROGRAM



SZÉCHENYI TERV

„TISZAVASVÁRI VÁROS ÖNKORMÁNYZATÁNAK SZERVEZETFEJLESZTÉSE”  
címmű, AROP-1.A.5-2013-2013-0015 kódszámú projekt szakmai  
tevékenységeinek megvalósulása, az eredménytermékek létrehozása

## TÁMOGATÓ INFRASTRUKTÚRA ÉS SZERZŐDESES KAPCSOLATOK FELÜLVIZSGÁLATA

HUNGARO  
SUPPORT

2014. június

~~Hungaro Support Kft.~~

6057 Dunavarsány, Fő út 79.

+36-75-437-449

[info@hungarosupport.hu](mailto:info@hungarosupport.hu)

Hungaro Support Kft.  
E-mail: [info@hungarosupport.hu](mailto:info@hungarosupport.hu)  
[www.hungarosupport.hu](http://www.hungarosupport.hu)



## TARTALOMJEGYZÉK

Vezetői összefoglaló	3
Bevezetés	4
A Tanulmány indokoltsága	4
A Tanulmány felépítése	4
I. Támogató infrastruktúra bemutatása	5
A felülvizsgálat célja	5
A felülvizsgálat módszertana	5
Vizsgálati szempontok	8
Helyzetelemzés	9
A Polgármesteri Hivatal infrastrukturális háttere	10
Excel adatbekérő táblázat	10
Hivatali infrastruktúra kérdőív	10
Intézmények infrastrukturális háttere	19
Excel adatbekérő táblázat	19
Intézményi infrastruktúra kérdőív	23
Fejlesztési javaslatok	42
II.Szerződéses kapcsolatok bemutatása	45
A felülvizsgálat célja	45
A felülvizsgálat módszertana	45
Vizsgálati szempontok	47
Az önkormányzat szerződéses kapcsolatai	49
Szerződésekre vonatkozó szabályzatok	49
Szerződések eljárásrendje a Hivatalban	50
Szerződések tartalmi elemzése	51
Elemzési szempontok	52
Fejlesztési javaslatok	54
Mellékletek	55



Nemzeti Fejlesztési Ügynökség  
www.ugyeshenryterv.gov.hu  
06 63 638 638



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.



MAGYARY  
PROGRAM



SZÉCHENYI TERV

„TISZAVASVÁRI VÁROS ÖNKORMÁNYZATÁNAK SZERVEZETFEJLESZTÉSE”  
című, ÁROP-1.A.5-2013-2013-0015 kódszámú projekt szakmai  
tevékenységeinek megvalósulása, az eredménytermékek létrehozása

## INTÉZMÉNYIRÁNYÍTÁSI MODELL

**HUNGARO**  
SUPPORT

2014. július

**HUNGARO SUPPORT KFT.**

6087 Dunavecse, Fő út 79.  
+36-78-437-449  
info@hungarosupport.hu

**Hungaro Support Kft.**  
E-mail: info@hungarosupport.hu  
www.hungarosupport.hu



## TARTALOMJEGYZÉK

Vezetői összefoglaló .....	4
Bevezetés .....	6
A tanulmány indokoltága .....	6
Legjelentősebb törvényi változások .....	8
A tanulmány módszertana .....	9
Igénybevételi adatok és trendek .....	11
Helyzetelemzés .....	14
Ágazat-specifikus elemzés .....	14
Az Önkormányzat tevékenységei .....	14
Jelenlegi Intézményrendszer .....	15
Ágazat-specifikus tevékenységek bemutatása .....	24
Önkormányzati fenntartású intézmények és bemutatásuk .....	24
Bölcsődei és óvodai ellátás intézményei .....	28
Szociális intézmények .....	36
Kulturális Intézmények .....	44
Egyéb intézmények .....	46
Gazdasági társaságok .....	48
Támogató tevékenységek bemutatása .....	50
Az intézményirányítási modell céljai .....	50
A Polgármesteri Hivatal intézményirányítási tevékenysége .....	52
Önkormányzati többségi tulajdonú gazdasági társaságok irányítása .....	52
Intézményirányítási szervezeti modellek .....	53
Szakmai irányítás .....	55
Támogató szolgáltatások megszervezésének modellje .....	57
A létesítményüzemeltetés irányítási modellje .....	60
Megállapítások-javaslatok összefoglalása .....	67
Javasolt intézményirányítás modell .....	71
Változásvezetési és kommunikációs feladatok .....	73
Mellékletek .....	75



Nemzeti Fejlesztési Ügynökség  
www.ugyeshungary.hu  
06 62 538 628



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.



MAGYARY  
PROGRAM



SZÉCHENYI TERV

„TISZAVASVÁRI VÁROS ÖNKORMÁNYZATÁNAK SZERVEZETFEJLESZTÉSE”  
című, ÁROP-1.A.5-2013-2013-0015 kódszámú projekt szakmai  
tevékenységeinek megvalósulása, az eredménytermékek létrehozása

## FELADAT-ELLÁTÁSI ÉS FINANSZÍROZÁSI KONCEPCIÓ

**HUNGARO**  
SUPPORT

2014. július

**HUNGARO SUPPORT KFT.**

6087 Dunavecse, Fő út 79.  
+36-78-437-449  
info@hungarosupport.hu

**Hungaro Support Kft.**  
E-mail: info@hungarosupport.hu  
www.hungarosupport.hu





## TARTALOMJEGYZÉK

Vezetői összefoglaló.....	3
Bevezetés.....	5
A Tanulmány indokoltsága.....	5
A tanulmány szakmai leírása és módszertana .....	5
Legfontosabb törvényi változások.....	5
Feladatellátás Változásai.....	8
Finanszírozási Rendszer Változásai.....	9
Számviteli Rendszer Változásai.....	11
Feladatellátási struktúra Tiszavasvári Városában .....	12
TIVA-SZOLG Településszolgáltatási és Vagyongazdálkodó Kft. ....	16
Tiszavasvári Város Közműüzemeltetési Nonprofit Kft. ....	17
Nyírvidék TISZK Nonprofit Kft. és Nyírszakképzés Nonprofit Kft. ....	19
Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Szilárdhulladék-Gazdálkodási Társulás .....	21
Egyesített Óvodai Intézmény .....	28
Tiszavasvári Bölcsőde.....	29
A feladat ellátások pénzügyi struktúrájának értékelése .....	31
Mellékletek .....	33



**Hungaro Support Kft.**  
E-mail: [info@hungarosupport.hu](mailto:info@hungarosupport.hu)  
[www.hungarosupport.hu](http://www.hungarosupport.hu)



„TISZAVASVÁRI VÁROS ÖNKORMÁNYZATÁNAK SZERVEZETFEJLESZTÉSE”  
című, ÁROP-1.A.5-2013-2013-0015 kódszámú projekt szakmai  
tevékenységeinek megvalósulása, az eredménytermékek létrehozása

**FELADATELLÁTÁST LEKÖVETŐ BELSŐ SZABÁLYZAT  
BEMUTATÁSÁT TARTALMAZÓ DOKUMENTUM ÉS  
SZABÁLYOZÁSI JAVASLAT**  
(HUMÁNERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS)



2014. szeptember

**HUNGARO SUPPORT KFT.**

6087 Dunavecse, Fő út 79.  
+36-78-437-449  
[info@hungarosupport.hu](mailto:info@hungarosupport.hu)







## TARTALOMJEGYZÉK

Vezetői összefoglaló .....	3
Bevezetés .....	5
A feladat tartalma .....	5
A tanulmány módszertana .....	6
A megvalósítás folyamata .....	8
Elméleti megközelítés .....	10
Tiszavasvári város Polgármesteri Hivatalának a bemutatása .....	16
Osztályok főbb feladatai .....	19
Osztályszerkezeten kívül, a jegyző közvetlen irányítása alatt álló szervezeti egységek .....	32
Átfogó tanácsadói javaslatok .....	36
Mellékletek .....	39

## ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra A megvalósítás folyamata .....	9
2. ábra A munkaköri leírás készítésének alapelvei .....	12
3. ábra A munkaköri leírás karbantartása .....	13
4. ábra A munkakörnek való megfelelés modellje .....	15
5. ábra Tiszavasvári Város Polgármesteri Hivatalának szervezeti felépítés .....	17
6. ábra Önkormányzati és Jogi Osztály felépítése .....	20
7. ábra Igazgatási és Szociálpolitikai Osztály felépítése .....	23
8. ábra Egy ügyintézőre jutó ügyek száma (2013) .....	26
9. ábra Ügyintézőre jutó lakosok száma (belső Benchmark adatok alapján) .....	27
10. ábra Költségvetési és Adóigazgatási Osztály felépítése .....	28
11. ábra Osztályszerkezeten kívüli egységek .....	32



**Hungaro Support Kft.**  
E-mail: [info@hungarosupport.hu](mailto:info@hungarosupport.hu)  
[www.hungarosupport.hu](http://www.hungarosupport.hu)



„TISZAVASVÁRI VÁROS ÖNKORMÁNYZATÁNAK SZERVEZETFEJLESZTÉS”  
című, ÁROP-1.A.5-2013-2013-0015 kódszámú projekt szakmai  
tevékenységeinek megvalósulása, az eredménytermékek létrehozása

## FELÜLVIZSGÁLT MUNKAKÖRI LEÍRÁSOK (HUMÁNERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS)



2014. szeptember

**HUNGARO SUPPORT KFT.**

6087 Dunavecse, Fő út 79.  
+36-78-437-449  
[info@hungarosupport.hu](mailto:info@hungarosupport.hu)





## TARTALOMJEGYZÉK

Bevezetés.....	3
A feladat tartalma.....	3
A tanulmány módszertana.....	4
Felülvizsgált munkaköri leírások.....	4
Fókuszpontok.....	11
Összefoglaló .....	12
Tanácsadói javaslatok.....	13
Mellékletek.....	14

## TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. táblázat - Felülvizsgált munkaköri leírások.....	8
2. táblázat - Felülvizsgált munkaköri leírások.....	9
3. táblázat - Felülvizsgált munkaköri leírások.....	10



Hungaro Support Kft.  
E-mail: [info@hungarosupport.hu](mailto:info@hungarosupport.hu)  
[www.hungarosupport.hu](http://www.hungarosupport.hu)



„TISZAVASVÁRI VÁROS ÖNKORMÁNYZATÁNAK SZERVEZETFEJLESZTÉSE”  
című, ÁROP-1.A.5-2013-2013-0015 kódszámú projekt szakmai  
tevékenységeinek megvalósulása, az eredménytermékek létrehozása

**SZERVEZETI KAPACITÁSKIHASZNÁLTSÁG  
ELEMZÉS ÉS JAVASLATCSOMAG**  
(HUMÁNERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS)



2014. szeptember

**HUNGARO SUPPORT KFT.**

6087 Dunavecse, Fő út 79.  
+36-78-437-449  
[info@hungarosupport.hu](mailto:info@hungarosupport.hu)







## TARTALOMJEGYZÉK

Bevezetés.....	3
A feladat tartalma.....	3
A tanulmány módszertana.....	4
Humánerőforrás kapacitáskihasználtság elemzés eredménye.....	5
Összesített eredmények.....	20
Hivatali benchmark adatok bemutatása.....	23
Összefoglaló .....	27
Javaslatok, jó gyakorlatok .....	27
Mellékletek .....	29

## ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra Kitöltők száma és megoszlása Hivatalon belül.....	6
2. ábra Igazgatási és Szociálpolitikai Osztály válaszainak átlaga.....	8
3. ábra Igazgatási és Szociálpolitikai Osztály munkatársainak munkaidő megoszlása .....	9
4. ábra Igazgatási és Szociálpolitikai Osztály átlagos munkaidő megoszlása.....	10
5. ábra Költségvetési és Adóigazgatási Osztály válaszainak átlaga .....	11
6. ábra Költségvetési és Adóigazgatási Osztály munkatársainak munkaidő megoszlása.....	12
7. ábra Költségvetési és Adóigazgatási Osztály átlagos munkaidő megoszlása .....	13
8. ábra Önkormányzati és Jogi Osztály válaszainak átlaga.....	14
9. ábra Önkormányzati és Jogi Osztály munkatársainak munkaidő megoszlása .....	15
10. ábra Önkormányzati és Jogi Osztály átlagos munkaidő megoszlása.....	16
11. ábra Építési Iroda válaszainak átlaga .....	17
12. ábra Építési Iroda munkatársainak munkaidő megoszlása.....	18
13. ábra Építési Iroda átlagos munkaidő megoszlása .....	19
14. ábra Összesített eredmények .....	20
15. ábra Munkaidő megoszlás %-ban egységenként.....	22
16. ábra HR benchmark tábla .....	24
17. ábra Munkaidő megoszlás %-ban kifejezve (hivatali viszonylatban) .....	25
18. ábra Tiszavasvári Polgármesteri Hivatal munkaidő megoszlása.....	26



MAGYARY  
PROGRAM



## TANULMÁNY A LAKOSSÁG KÖZSZOLGÁLTATÁSOKKAL VALÓ ELÉGEDETTSÉGÉRŐL

**HUNGARO**  
SUPPORT

SZÉCHENYI 2020



Európai Unió  
Európai Regionális  
Fejlesztési Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE



# LAKOSSÁGI FELMÉRÉS ELEMZÉSE

(első felmérés)

**„Tiszavasvári Város Önkormányzatának  
szervezetfejlesztése”**

**ÁROP-1.A.5-2013-2013-0015**

Készítette Tiszavasvári Város Önkormányzatának megbízásából  
a Hungaro Support. Kft.



## TANULMÁNY A LAKOSSÁG KÖZSZOLGÁLTATÁSOKKAL VALÓ ELÉGEDETTSÉGÉRŐL



SZÉCHENYI 2020

Európai Unió  
Európai Regionális  
Fejlesztési Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE



# **LAKOSSÁGI FELMÉRÉS ELEMZÉSE**

**(második felmérés)**

**„Tiszavasvári Város Önkormányzatának  
szervezetfejlesztése”**

**ÁROP-1.A.5-2013-2013-0015**

**Készítette Tiszavasvári Város Önkormányzatának megbízásából  
a Hungaro Support. Kft.**







**Hungaro Support Kft.**  
E-mail: [info@hungarosupport.hu](mailto:info@hungarosupport.hu)  
[www.hungarosupport.hu](http://www.hungarosupport.hu)



**TISZAVASVÁRI VÁROS ÖNKORMÁNYZATÁNAK SZERVEZETFEJLESZTÉSE”**  
című, ÁROP-1.A.5-2013-2013-0015 kódszámú projekt szakmai  
tevékenységeinek megvalósulása, az eredménytermékek létrehozása

## **JELENTÉS AZ INTÉZKEDÉSI TERV VÉGREHAJTÁSÁRÓL**



2014.

**HUNGARO SUPPORT KFT.**

6087 Dunavecse, Fő út 79.  
+36-78-437-449  
[info@hungarosupport.hu](mailto:info@hungarosupport.hu)





Hungaro Support Kft.  
E-mail: [info@hungarosupport.hu](mailto:info@hungarosupport.hu)  
[www.hungarosupport.hu](http://www.hungarosupport.hu)



„TISZAVASVÁRI VÁROS ÖNKORMÁNYZATÁNAK SZERVEZETFEJLESZTÉSE”  
című, ÁROP-1.A.5-2013-2013-0015 kódszámú projekt szakmai  
tevékenységeinek megvalósulása, az eredménytermékek létrehozása

## FOLYAMATELEMZÉS ÉS OPTIMALIZÁLÁS TANULMÁNY



2014.

**HUNGARO SUPPORT KFT.**

6087 Dunavecse, Fő út 79.  
+36-78-437-449  
[info@hungarosupport.hu](mailto:info@hungarosupport.hu)





## TARTALOMJEGYZÉK

Vezetői összefoglaló.....	4
Bevezetés.....	7
A tanulmány indokoltága .....	7
A feladat által megoldandó probléma és a folyamattal kapcsolatos elvárás .....	8
A tanulmány módszertana.....	10
I. Általános munkaszervezés folyamatának bemutatása.....	13
1. A folyamat lehatárolása .....	13
2. A folyamat kontextusa .....	14
3. A folyamat mutatóinak jellemzői.....	14
4. Helyzetkép .....	15
4.1. Folyamat szöveges leírása, szabályozottsága.....	15
4.2. A folyamat szereplői és kapcsolatuk .....	15
4.3. Munkaszervezés .....	15
4.4. Nyomtatványok.....	16
4.5. Fizikai környezet, infrastruktúra .....	16
4.6. Úszósáv diagram .....	17
A Folyamat felülvizsgálata .....	18
Tanácsadói javaslatok .....	18
II. Közfoglalkoztatás felülvizsgálata.....	20
1. Bevezetés.....	20
2. A folyamat lehatárolása .....	20
3. A folyamat kontextusa .....	21
4. Helyzetkép .....	22
4.1. Folyamat szöveges leírása, szabályozottsága.....	22
4.2. A folyamat szereplői és kapcsolatuk .....	24
4.3. Munkaszervezés .....	24
4.4. Nyomtatványok.....	25
4.5. Fizikai környezet, infrastruktúra .....	25
4.6. Folyamattábla .....	26
Folyamat felülvizsgálata .....	29
Tanácsadói javaslatok .....	30
III. Házsám rendezés folyamatának felülvizsgálata .....	33
1. A folyamat lehatárolása .....	33
2. A folyamat kontextusa .....	33
3. A folyamat mutatóinak jellemzői.....	34



4.	Helyzetkép .....	34
4.1.	Folyamat szöveges leírása, szabályozottsága.....	34
4.2.	A folyamat szereplői és kapcsolatuk .....	34
4.3.	Munkaszervezés .....	35
4.4.	Nyomtatványok.....	35
4.5.	Fizikai környezet, infrastruktúra .....	35
4.6.	Folyamattábla .....	36
	A folyamat felülvizsgálata .....	38
	Tanácsadói javaslatok .....	39
	Folyamat-optimalizálás intézkedési terve .....	40
	Mellékletek .....	41





**Hungaro Support Kft.**  
E-mail: [info@hungarosupport.hu](mailto:info@hungarosupport.hu)  
[www.hungarosupport.hu](http://www.hungarosupport.hu)



**„TISZAVASVÁRI VÁROS ÖNKORMÁNYZATÁNAK SZERVEZETFEJLESZTÉSE”  
című, ÁROP-1.A.5-2013-2013-0015 kódszámú projekt szakmai  
tevékenységeinek megvalósulása, az eredménytermékek létrehozása**

## **TANÁCSADÓI TÁMOGATÁS NYILVÁNTARTÁS**



2014.

**HUNGARO SUPPORT KFT.**

6087 Dunavecse, Fő út 79.  
+36-78-437-449  
[info@hungarosupport.hu](mailto:info@hungarosupport.hu)





**Hungaro Support Kft.**  
E-mail: [info@hungarosupport.hu](mailto:info@hungarosupport.hu)  
[www.hungarosupport.hu](http://www.hungarosupport.hu)



**„TISZAVASVÁRI VÁROS ÖNKORMÁNYZATÁNAK SZERVEZETFEJLESZTÉSE”**  
című, ÁROP-1.A.5-2013-2013-0015 kódszámú projekt szakmai  
tevékenységeinek megvalósulása, az eredménytermékek létrehozása

## INTÉZKEDÉS NYILVÁNTARTÁS



2014. szeptember-október

**HUNGAROSUPPORT KFT.**

6087 Dunavecse, Fő út 79.  
+36-78-437-449  
[info@hungarosupport.hu](mailto:info@hungarosupport.hu)





Hungaro Support Kft.  
E-mail: [info@hungarosupport.hu](mailto:info@hungarosupport.hu)  
[www.hungarosupport.hu](http://www.hungarosupport.hu)



„TISZAVASVÁRI VÁROS ÖNKORMÁNYZATÁNAK SZERVEZETFEJLESZTÉSE”  
című, ÁROP-1.A.5-2013-2013-0015 kódszámú projekt szakmai  
tevékenységeinek megvalósulása, az eredménytermékek létrehozása

## INTÉZKEDÉS NYILVÁNTARTÁS



2014. október-november

HUNGAROSUPPORT KFT.

6087 Dunavecse, Fő út 79.  
+36-78-437-449  
[info@hungarosupport.hu](mailto:info@hungarosupport.hu)



MAGYARY  
PROGRAM



SZÉCHENYI 2020

Európai Unió  
Európai Szociális  
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE



**Hungaro Support Kft.**  
E-mail: [info@hungarosupport.hu](mailto:info@hungarosupport.hu)  
[www.hungarosupport.hu](http://www.hungarosupport.hu)



**„TISZAVASVÁRI VÁROS ÖNKORMÁNYZATÁNAK SZERVEZETFEJLESZTÉSE”**  
című, ÁROP-1.A.5-2013-2013-0015 kódszámú projekt szakmai  
tevékenységeinek megvalósulása, az eredménytermékek létrehozása

## INTÉZKEDÉS NYILVÁNTARTÁS



2014. november-december

**HUNGAROSUPPORT KFT.**

6087 Dunavecse, Fő út 79.  
+36-78-437-449  
[info@hungarosupport.hu](mailto:info@hungarosupport.hu)







## Szakértői javaslatokat összegyűjtő táblázat

Tevékenység száma (kiírás szerint)	Megnevezés	Elkészült eredménytermékek
1.	ÁROP-1.A.2. A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése című pályázatban vállalt és megvalósított intézkedések felülvizsgálata	-
2.	A támogató infrastruktúra és a szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata és intézményirányítási modell	2 db
3.	A költségcsökkentés, hatékonyságnövelés opcióinak és stratégiájának kidolgozása	1 db
4.	Feladatellátási és finanszírozási modell kidolgozása	1 db
5.	A települési közszolgáltatások összehangolása az állampolgári szempontok figyelembe vételével	-
6.	Intézményirányítási erőforrás-tervező és vezetői információs rendszer alkalmazása	-
7.	Térségi feladat-ellátási modell kialakítása	-
8.	Térségi szinten, több önkormányzat tekintetében a funkcionális tevékenységek közös megszervezésének, ellátási modelljének vizsgálata	-
9.	Átfogó felmérés és elemzés készítése a közszolgáltatásokkal kapcsolatos elégedettségről és felmerülő igényekről	1 db
10.	Az önkormányzati feladatok átalakítása által érintett szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata	1 db (folyamatban)
11.	Minőség-menedzsment modell bevezetése vagy felülvizsgálata pl. Közös Értékelési Keretrendszer (Common Assessment Framework; CAF) alkalmazásával révén	-
12.	Humán erőforrás kapacitásgazdálkodás felülvizsgálata	3 db



### 1.A támogató infrastruktúra és a szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata

Ssz.	Javaslat leírása	Stratégiai/operatív intézkedés	Időtáv	Felelős/ közreműködő
1.	Javasoljuk, a <b>mellékhelyiségek takarításának időbeni ütemezésének átgondolását. A szolgáltatási szintek pontos meghatározását.</b> Az ellenőrzés beépítését a folyamatba például folyamatos adminisztrációt lehetővé tevő takarítási <b>ellenőrző listák bevezetésével</b> , és szűrőpróbaszerű ellenőrzésekkel. Javasoljuk a takarítás minőségének ellenőrzését és esetleges higiéniai eszközök biztosítását 1 személyes felelősség, feladatkörbe áttenni illetve az elvárt <b>minőségi szint pontos megfogalmazását</b> meghatározni. Továbbá a takarítás minőségének növelése érdekében megfontolandó a hivatali <b>épület takarításának kiszervezése</b> , a Városi Kincstár kezébe átadása. Így a szolgáltatási szintek szerződésben, munkaköri leírásban való pontos leírását.			
2.	Javasoljuk, hogy a munkatársak véleményét figyelembe véve további méréseket végezzen el a Hivatal és ez alapján állítson fel egy megvalósítható <b>prioritási listát</b> . Célszerű előre gondoskodni az infrastruktúra fejlesztés lehetőségein a dolgozói elégedettség megtartása és a jó munkakörnyezet kialakítása érdekében. Továbbá javasoljuk, ha nem lehetséges további tárolóhely biztosítása, a dokumentumok felhalmozódásának függvényében ütemezzék be az <b>iratok digitalizálási folyamatait</b> , illetve a dokumentumok irattárba való elszállítását. Javasoljuk még, az aktuális belső és külső épületi problémák megoldására a KEOP pályázatok folyamatos figyelését, a felújítás, energetikai korszerűsítése kapcsán.			
3.	Javasoljuk, az <b>összes intézmény karbantartási munkálatainak centralizálását</b> , a feladatokat a Városi Kincstár felelősségi körébe átadni.			



	Továbbá javasoljuk, hogy a Városi Kincstár helyi vállalkozókkal kötött szerződések alapján készüljön fel az intézményekben felmerülő problémákra, főként azokra a dömpingidőszakokra melyek egyébként is kritikusak az intézmények számára (téli fűtőszeton).			
4.	Javasoljuk, a Hivatal részéről az <b>IT infrastruktúra felülvizsgálatát</b> . Pontos felméréssel és <b>katalogizálással</b> mérjék fel, hol milyen kapacitásra van szükség a munkavállalók részéről, becsülik meg a berendezések várható időtartamát, majd a szempontokat hasonlítsák össze. Ahol esetleges szabad kapacitások felmerülnek ott javasoljuk az eszközök, nagyobb kapacitású berendezések áthelyezését olyan osztályokra, irodákba ahol nagyobb igény, szükség jelentkezik. A hivatali munkafolyamatok zökkenőmentes elvégzése végett javasoljuk, az infrastruktúra fejlesztések ilyen irányú átgondolását.			
5.	Javasoljuk, az Önkormányzat számára az <b>egységes sablonok kialakítását a főbb szerződéstípusokra</b> például: megbízás, vállalkozási és szolgáltatási szerződések. Így a szerződések mind formailag mind tartalmilag az Önkormányzat érdekeit fogják képviselni, mint szerződő fél előnyös helyzetbe fogják hozni. Az egységes sablonok kialakításához javasoljuk jogász segítségét igénybe venni és a sablonok aktualizálását időszakonként felülvizsgálni. Továbbá célszerű a kötbér érvényesítésének lehetőségeit megtárgyalni a jogással, annak érdekében, hogy esetleges nem teljesítés esetén az Önkormányzat ne kerüljön hátrányos helyzetbe.			
6.	Javasoljuk egy egységes és részletes <b>adatbázis alapú szerződési nyilvántartás bevezetését</b> . Az adatbázissal a szerződések átláthatósága nő valamint az adatszolgáltatások gyorsabbá, egyszerűbbé válnak mind a külső partnerek mind a hivatali dolgozók számára. Javasoljuk továbbá a szerződések digitalizálási folyamatának elkezdését, Pdf alapú tárolását.			



## 2.A költségcsökkentés, hatékonyságnövelés opcióinak és stratégiájának kidolgozása, feladatellátási és finanszírozási modell kidolgozása

Ssz.	Javaslat leírása	Stratégiai/operatív intézkedés	Időtáv	Felelős/közreműködő
1.	A <b>helyi iparűzési adó</b> kulcsa elmarad a törvényi maximumtól, a hatályos rendelet értelmében csupán 1,4%-os. Ennek <b>emelését</b> javasoljuk megvalósítani a törvényi maximumra, azaz 2%-ra a 2015-ös költségvetési évtől, mellyel éves szinten mintegy 80 millió Ft-os adóbevétel emelkedés érhető el. Az iparűzési adó jogcím esetében azt javasoljuk, hogy a <b>legnagyobb 10 adózó 3 évente ütemezett módon kerüljön ellenőrzésre</b> . Emellett a fennmaradó körből szűrőpróba szerűen vagy az egyik évről a másikra bekövetkező nagymértékű változásom alapján évente további 5-10 adózó kerüljön ellenőrzésre kiválasztásra.			
2.	Az <b>építményadó mértékének növelése</b> a jövőben szintén adekvát lehetőség az esetleges beruházások, fejlesztések finanszírozási forrásainak megteremtése érdekében. Nem javasoljuk azonban az építményadó és az iparűzési adó egyszerre történő emelését, mivel mindkét adó teher ugyanazon szektort, a vállalati szférát terheli, figyelembe véve az adóalanyiságukat. Tekintettel a helyi iparűzési adó relatíve egyszerűbb adóadminisztrációjára, első körben annak kulcsát javasoljuk emelni.			
3.	Javasoljuk továbbá, hogy az Önkormányzat képviselő-testületi rendelet formájában <b>szabályozza az adóügyi dolgozók érdekeltségi rendszerét</b> valamennyi adónem vonatkozásában.			
4.	Javasoljuk egy adószakértő bevonásával az Önkormányzat és intézményeinek <b>ÁFA fizetési pozícióinak áttekintését</b> és a lehetséges megtakarítási lehetőségek feltárását.			
5.	Javasoljuk továbbá, hogy a <b>beruházási</b> és egyéb jelentős költség kihatással bíró döntések előkészítése során is már az <b>előkészítés folyamatába kerüljön bevonásra a Költségvetési és Adóigazgatási Osztály</b> , hogy naprakész			



	<p>információi legyenek a folyamatokról, a tervezett beruházások lefutásáról, időbeli ütemezéséről, mert így biztosítható, hogy az önkormányzat számára optimális forráskombinációt tudjon illeszteni a finanszírozáshoz.</p> <p>Javasoljuk továbbá valamennyi jövőbeni <b>beruházási hitel felvételének előkészítése során a döntéshozatali mátrix formális levezetését</b>, a döntési folyamatokba történő beillesztését.</p>			
6.	<p>Javasoljuk, legyen <b>centralizált a nagyobb tételek beszerzése, így a gáz, villany, telefon, internet, papír-írószer, számítógépes kiegészítő eszközök, stb.</b> Az éves várható igények felmérését követően <b>keret megállapodás típusú</b> közbeszerzési, vagy a releváns értékhatárok el nem érése esetén <b>belső versenyeztetési eljárást</b> érdemes lebonyolítani.</p> <p>A beszerzés menedzselését javasoljuk a Városi Kincstárhoz delegálni, és a Kincstár számára javasoljuk sikerdíjas konstrukcióban energetikai audit szakember, valamint energia beszerzési tanácsadó/tendereztető bevonását. A versenyben nyertes szállítókkal minden önálló intézmény egyenként szerződhet és onnantól önállóan tudja intézni a beszerzés technikai, operatív részleteit. A versenyeztetési eljárást a kisebb tételeknél (pl. papír írószer stb.) évente, a nagyobb és bonyolultabb tételek esetében (pl. telefon, internet) <b>2-3 évente javasoljuk ismételni</b>. A hasonló centralizációk tapasztalatai azt mutatják, hogy 5-10 % közötti megtakarítást lehet elérni ezzel a megoldással. Tiszavasvári esetében ez becslésünk szerint 6-9 millió Ft közötti összeg lehet évente.</p>			
7.	<p>A Polgármesteri Hivatallal kapcsolatban javasoljuk megvizsgálni az <b>informatikai feladatok kiszervezésének</b> (külső vállalkozásba adásának), vagy esetleg a gondnoki feladatokkal közösen a Város Kincstár szervezetrendszerén belüli központosításának <b>lehetőségét</b>.</p> <p>Továbbá feladat- és hatásköri vizsgálatokat követően javasoljuk a kulturális titkársági ügyintéző feladatainak a Művelődési Központ és Könyvtár szervezetrendszerébe történő integrálását.</p>			
8.	<p>A <b>Művelődési Központ és Könyvtár</b> kapcsán javasoljuk a <b>humán erőforrás gazdálkodás felülvizsgálatát</b> a meglévő 9,5 fő engedélyezett státuszhoz</p>			





	<p>kapcsolódó munkakör elemzés elvégzését, ennek kapcsán részmunkaidős-, vagy megbízási jogviszony alapján történő munkavégzés lehetőségének megfontolását (pl.: hang- és fénytechnikus esetében), a két-vezetős intézményirányítási modell megszüntetését (amennyiben az intézmény vezető megfelelő szakirányú végzettségekkel rendelkezik, a könyvtárszakmai vezető státusz fenntartásának létjogosultsága kérdéses).</p> <p>Ugyancsak javasoljuk megfontolni a nyitvatartási idők racionalizálását (a könyvtár jelenleg keddtől-péntekig 8 órás munkarendben várja látogatóit, míg hétfőn és szombaton 4 órás munkarendben), a tényleges felhasználói, látogatói igénybevételhez történő hozzáigazítását, melyet célszerű akár egy elégedettségi kérdőív felméréssel alátámasztani.</p>			
9.	<p><b>A Vasvári Pál Múzeummal</b> kapcsolatban javasoljuk annak megvizsgálását, hogy az <b>intézmény egyesíthető-e a Művelődési Központ és Könyvtár intézménnyel</b>, és akár humánerőforrás-, akár intézmény üzemeltetési (pl.: takarítási tevékenység), vagy költségvetési gazdálkodás viszonylatában milyen <b>méretgazdaságossági előnyök</b> érhetők el. Ilyen természetű pozitív szinergiák hiányában javasoljuk az intézmény megyeszékhely megyei jogú város fenntartásába történő átadásának megfontolását.</p>			
10.	<p>A <b>TISZEK</b> kapcsán javasoljuk az <b>önként vállalt feladatok struktúrájának átgondolását</b>, a feladatok legalább egy részének átadását a működési veszteségek csökkentése érdekében, akár a szolgáltatás fennmaradását biztosító működési célú kiegészítő támogatás biztosításával.</p> <p>Amennyiben az önkormányzat a költségvetési megfontolásokat mellőzve nem kívánja az önként vállalt feladatok legalább egy részének átadását megvalósítani, javasoljuk az intézményhez kapcsolódóan megvalósuló étkeztetési tevékenységet (szociális étkeztetés, intézményi étkeztetés) a Tiszavasvári Közétkeztetési Nonprofit Kft-be integrálni, továbbá a Városi Kincstárnál jelzett központosított beszerzési- és szolgáltatási menedzsmentet érvényesíteni.</p>			



11.	A <b>Városi Kincstár</b> kapcsán szintén javasoljuk a <b>homogén beszerzési tárgyak</b> (árak: irodaszerek, tisztítószeres, egyéb készletek; szolgáltatások: karbantartási, állagmegőrzési feladatok, takarítási feladatok, internet szolgáltatás, stb.) <b>központosítását, azaz centralizált beszerzési menedzsment megvalósítását</b> , amellyel számításaink szerint évente mintegy 10-15% dologi költségmegtakarítás érhető el, függően a fentebb javasolt feladatátadások megvalósulásától. Ennek kapcsán javasolt az intézményekben meglévő takarító és karbantartó személyzet számának felülvizsgálata és egy az intézményektől független, a <b>Városi Kincstár alá rendelt takarító és karbantartó stáb létrehozása.</b>			
12.	Javasoljuk a sportlétesítmények üzemeltetése kapcsán a <b>sportkoordinátor státusz létszám felülvizsgálatát</b> , továbbá a városban működő sportegyesületekkel olyan tartalmú együttműködés létrehozása, melyben garantált legalább a működtetési rezszi költség megtérülése.			
13.	A <b>Tiva-Szolg Kft.</b> feladatai kiürülése révén javasoljuk a <b>kintlévőség kezelési feladatkör mielőbbi integrálását</b> vagy a Polgármesteri Hivatal Költségvetési és Adóigazgatási osztályához vagy a Városi Kincstárhoz, esetleg profi kintlévőség kezelő és behajtó társaság szolgáltatásainak igénybevételét siker díjas konstrukcióban.			
14.	A <b>Közétkeztetési Nonprofit Kft.</b> látja el az oktatási intézmények közétkeztetését, a Gólyahír Gyermek és Ifjúsági Tábor működtetését, valamint a helyi piac üzemeltetését a köz meglegedésére. Ennek okán és lehetőségeinek kiaknázása gyanánt <b>javasoljuk a bölcsőde intézmény étkeztetési tevékenységének integrálását</b> , illetve a TISZEK által fenntartott étkezési tevékenységek átvételét, központosítását. A centralizáció következtében a humán erőforrás-gazdálkodás megszervezése egyszerűbbé, az alapanyag-beszerzés pedig költséghatékonyabbá válna.			



### 3.Intézményi struktúra, intézményirányítási modell kidolgozása

Ssz.	Javaslat leírása	Stratégiai/operatív intézkedés	Időtáv	Felelős/ közreműködő
1.	A létesítménygazdálkodásra fókuszálva javasoljuk a <b>Városi Kincstár alá rendelt takarító és karbantartó, gondnoki feladatokat is ellátó stáb létrehozását</b> , koordinációs funkció létrehozását, megerősítését és a létesítményüzemeltetés centralizálását. Átgondolandó a <b>Városi Kincstár átnevezése</b> is, mivel a városgondnoksági és sportlétesítménnyel kapcsolatos feladatok nehezen érthetőek bele a kincstári megfogalmazásba.			
2.	A Hivatalban felmerülő ügyek számára és azokat ellátó ügyintézők számára vonatkozó adatokból megállapítható, hogy az <b>adóigazgatási és az egészségügyi, szociális és gyermekvédelmi ügyek</b> száma a legmagasabb 1 ügyintézőre levetítve. Ennek okán javasoljuk ezen ügýtípusok esetében a mögöttes okok, <b>munkafeladatok feltárását</b> annak megállapítása érdekében, hogy ezek közül melyek okozzák a <b>legmagasabb idő és munkaerő ráfordítást</b> .			
4.	A <b>Tiva-Szolg Kft.</b> feladatai kiürülése révén javasoljuk a kintlévőség kezelési feladatkör mielőbbi integrálását vagy a Polgármesteri Hivatal Költségvetési és Adóigazgatási osztályához vagy a Városi Kincstárhoz, esetleg kintlévőség kezelő és behajtó társaság szolgáltatásainak igénybevételét siker díjas konstrukcióban. A mindössze 2 fő munkavállalónak továbbra nem tud munkát biztosítani a társaság. Az önkormányzatok változó környezetéből adódóan - társaság kiüresedésétől függetlenül - <b>nem tanácsoljuk a társaság megszüntetését, felszámolását</b> .			
5.	Ennek okán és lehetőségeinek kiaknázása gyanánt javasoljuk a <b>bölcsődei intézmény étkeztetési tevékenységének integrálását, illetve a TISZEK által fenntartott étkezési tevékenységek átvételét, központosítását</b> . A centralizáció következtében a humán erőforrás-gazdálkodás megszervezése egyszerűbbé, az alapanyag-beszerzés pedig költséghatékonyabbá válna.			



	Ezzel párhuzamosan javasoljuk az <b>élelmezésvezetői státuszok csökkentését, helyette állandó diabetikus alkalmazását.</b> Továbbá a jövőbeni lehetőségeket tekintve középtávon tanácsoljuk egy új 2000-2500 adagos főzőbázis konyha kialakítását, lehetőség szerint pályázati források igénybevételével. A korszerűbb konyhatechnológiai eszközök és az integrált tevékenységvégzés méretgazdaságossági hatásai okán az egy ételadagra jutó költségek jelentősen csökkenthetők.			
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--

#### 4.Átfogó felmérés és elemzés készítése a közszolgáltatásokkal kapcsolatos elégedettségről és felmerülő igényekről

Ssz.	Javaslat leírása	Stratégiai/operatív intézkedés	Időtáv	Felelős/ közreműködő
1.				
2.				

#### 5.Az önkormányzati feladatok átalakítása által érintett szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata

Ssz.	Javaslat leírása	Stratégiai/operatív intézkedés	Időtáv	Felelős/ közreműködő
1.				
2.				
3.				
4.				



## 6. Humán erőforrás kapacitásgazdálkodás felülvizsgálata

Ssz.	Javaslat leírása	Stratégiai/operatív intézkedés	Időtáv	Felelős/közreműködő
1.	<b>Munkaköri leírások aktualizálása</b> , feladatok, munkakörök átgondolása, átcsoportosítások eszközölése, osztott munkakörök kialakítása. <b>Feladatok arányosítása, helyettesítés problémakörének megoldása.</b>			
2.	Jelenlegi üres státuszok betöltése, kapacitásvizsgálat eredményeinek figyelembevételével a <b>legszükségesebb munkakörök helyének kialakítása</b> és feltöltése. <b>Belső munkaerő képzésre</b> nagyobb hangsúly fektetése, saját dolgozókból szakképzett munkaerő képzése – motiváció egyik eszköze is lehet.			
3.	A <b>határidős feladatok</b> elvégzése érdekében javasoljuk <b>az időbeni tájékoztatás</b> . Pl.: olyan egyszerű Excel tábla vezetése ahol a feladatok, határidőkkel, felelősökkel, prioritással összegezve vannak.			
4.	A szervezeti egységek közötti együttműködés, és hatékonyabb kommunikáció elősegítése céljából javasoljuk <b>rendszeres (kétheti, havi) Hivatali fórumok megrendezését</b> , ahol egy-egy iroda mutatja be működését, kapcsolódását más osztályok működéséhez. Valamint javasoljuk felülvizsgálni az ügyintézők közötti kommunikáció lehetséges egyszerűsítésének feltételeit. A kommunikáció minősége javulhat, ha a kommunikációban részt vevők közvetlenül egymással kommunikálnak, és nem tartalmaz olyan felesleges csatornát, lépést ami lassítja, esetleg torzítja az információ áramlását.			
5.	Közlés módjának megválasztásával egy <b>reális értékelési rendszer kialakítása, amely teljesítményalapú értékelést biztosít a dolgozó részére</b> . Vezetői HR szemlélet erősítése.			
6.	A felülvizsgált munkaköri leírások alapján javasoljuk a <b>jelenlegi munkaköri leírások frissítését</b> , a feladatkörök bővítését és hatáskörök pontosítását elvégezni. A munkaköri leírások módosítását javasoljuk három fél bevonásával elvégezni, egyrészt az adott munkakört betöltő személy illetve egységének vezetője és a humánpolitikai ügyintéző segítségével módosítani. Továbbá tanácsoljuk a mellékletben megtalálható sablonok alapján, <b>saját munkaköri</b>			





leírás minta alkalmazását a Hivatalon belül.			
----------------------------------------------	--	--	--