

A Mezőberényi Önkormányzat szervezetfejlesztése a szolgáltató
önkormányzat megvalósítása érdekében

A Polgármesteri Hivatal szervezetének, működésének és humán-
erőforrásainak vizsgálata a megváltozott feladat-ellátási
környezetben

ÁROP-1.A.5-2013-2013-0039



Készítette:
CMB Konzorcium

Tartalom

Vezetői összefoglaló.....	3
1 Bevezető	6
1.1 Az önkormányzati feladat-struktúra változása	6
1.2 A közigazgatási reform, illetve a járási kormányirodák kialakításának hatása az önkormányzatra, szervezeti és humánerőforrás-tekintetben	7
2 A Polgármesteri Hivatal szervezete, működése és humán-erőforrásai	9
2.1 A Polgármesteri Hivatal szervezetében beálló változások, a jelenlegi szervezeti felépítés és működés értékelése	9
2.1.1 A Polgármesteri Hivatal szervezetében beálló változások	9
2.1.2 A Polgármesteri Hivatal jelenlegi szervezetének értékelése	12
2.1.3 A Polgármesteri Hivatal működése és annak értékelése	13
2.2 A Polgármesteri Hivatal humán-erőforrásaiban beálló változások és azok értékelése	14
3 A Polgármesteri Hivatalban és az önkormányzat további szervezeteiben javasolt változtatások	21
3.1 A Polgármesteri Hivatalban javasolt változások	21

Vezetői összefoglaló

Az „ÁROP 1.A.5 Szervezetfejlesztés konvergencia régiókban levő önkormányzatok számára” projekt a 2012/2013-as változások szervezeti- és humánerőforrás-hatásának vizsgálatát célozta meg.

Az önkormányzatok szervezetei a 2012/2013-as változások szervezeti- és humánerőforrás-hatása tekintetében megkülönböztethetők aszerint, hogy:

- egyes szervezeteket az nem érintett,
- más szervezetek azok teljességében átkerültek a központi igazgatás alá,
- a Polgármesteri Hivatal pedig mind szervezeti, mind pedig a humánerőforrásai tekintetében igen erőteljes változáson ment keresztül.

Mivel az önkormányzati szervezet-rendszerből teljes egészükben kiszakadó szervezetek szervezeti- és humánerőforrás-változásainak elemzését nem gondoljuk célravezetőnek, jelen Jelentés elemzéseink fókuszába a Polgármesteri Hivatal szervezetét, működését és humánerőforrásait állítottuk.

Összességében úgy látjuk, hogy a Hivatal, a beálló változásokra a szakmaiság szempontjából megfelelően reagált és alakította át szervezetét, ami sokkalta egyszerűbb lett (korábbi 3 osztály helyett 2). A Hivatal ezen szervezeti átalakításoknak megfelelően módosította hatályos Szervezeti és Működési Szabályzatát.

Az egy szinten elhelyezkedő egységek száma a Titkársági és Hatósági Osztály esetében ugyanakkor kissé túlzottnak tűnik lévén, hogy ezáltal 11 különböző tematika tartozik a Jegyző és Aljegyző alá. Az egységek mérete ugyanezen az osztályon rendkívül alacsony, ami a széttöredezettségre utal.

A változások következtében a Hivatal létszáma jelentősen csökkent, a Hivatal összlétszáma (Polgármester nélkül) 2012-ben 50 fő, míg 2013-ben 34 fő volt.

A változások eredményeképpen (is) kialakult munkakör-rendszert és munkaköröket elemezve azok beltartalmára és az azt meghatározó szervezeti feladat/munkamegosztásra vonatkozóan az alábbi megállapításokra jutottunk:

- a Titkársági és Hatósági Osztály széttöredezettsége által 11 különböző tematika tartozik közvetlenül a Jegyző és Aljegyző alá,
- kuriózum a Pénzügyi Osztályon „megbújó” kőműves-brigád, melynek elhelyezése nem ideális,
- az adó-terület az önkormányzatok gyakorlatában vagy a hatósági ágnak képezi részét, vagy a pénzügyinek (utóbbinak leginkább akkor, amikor az ellenőrzés és behajtás erősítése a cél),
- a Hivatal belső szakértői kapacitás híján tartalmi, költséghatékonysági oldalról nem képes (a Közzolgáltatót kivéve) a költségvetési intézmények feladatainak tervezését és megvalósulását vizsgálni,

- a HR-es munkakör jelenleg inkább munkaügyi/személyzeti jellegű (noha lenne lehetőség komolyabb HR-tevékenység végzésére).

Mindezek alapján a Polgármesteri Hivatal szervezetében az alábbi változásokat javasolnánk:

- a Pénzügyi Osztályon alatt működő „kőműves-brigád” javasoljuk a Közzszolgáltatóhoz áthelyezni (a Közzszolgáltató párhuzamos átszervezésével – ennek részleteit ld. a II/A. és IV. Jelentésekben),
- egyik oldalról az adóellenőrzés és -behajtás gyengélkedése miatt, másrészt a jegyző alá közvetlenül tartozó egységek szűkítése okán javasoljuk, az adó-csoportnak a Pénzügyi Osztály alá helyezését és azon belül az ellenőrzési és behajtási kapacitások erősítését,
- a költségvetési intézmények által lefedett területeket illetően nem gondoljuk, hogy Polgármesteri Hivatalnak saját belső „szakmai kontroll” kompetenciákat kellene kiépítenie, ezeket javasoljuk a tervezés-beszámolás időszakában kívülről beszerezni,
- a munkaügyi/személyzeti felelős munkaköre mozduljon el a humánerőforrás-menedzsment irányába,
- a portaszolgálat egészüljön ki ügyfél-eligazító feladattal.

A szervezet részleges átalakítása mellett javasoljuk annak működését is fejleszteni, döntően az alábbi, a közigazgatásban már alkalmazott menedzsment-módszerek, eljárások mentén:

- A jelenlegihez képest komolyabb hangsúlyt szükséges helyezni a – felelőssel, határidővel, nyomonkövethető módon rögzített – feladatkiadás, nyomkövetés és számonkérés tevékenységekre. Ismereteink szerint az önkormányzatok által újonnan bevezetendő iratkezelő-rendszerek képesek lesznek feladatok nyomkövetésére, illetve a többes szignálásra, mely funkciók rá tudnak segíteni e tevékenység erősítésére.
- Hangsúlyt szükséges helyezni a működési folyamatokat, eljárásokat leíró, támogató írott dokumentumok (pl. ügymenetmodellek (workflow-k), iránymutatások, útmutatók, kézikönyvek), illetve kapcsolódó, közösen használt sablonok, minták kialakítására.
- Javasolunk a korábbiakhoz képest nagyobb hangsúlyt helyezni a szervezeti egységek közötti együttműködésre (értekezletek/megbeszélések).
- Az ügyfél-eligazító pozíció/munkakör létrehozása mellett, javasoljuk az ügyfélfogadási idő fokozottabb betartatását, valamint az időpontfoglalás bevezetését, különösen az adóügyekben, illetve az Építésügyi Szolgáltatási Ponthoz tartozó ügyek esetében.
- Javasoljuk a TÉR-hez kapcsolódó „célok kitűzése - teljesítmény-értékelés - javadalmazásban differenciálás - kapcsolódó képzés” tevékenységet felhasználni a Hivatalban egy „valódi” humánerőforrás-menedzsment kialakításában. Az így

kialakítandó „valódi” humánerőforrás-menedzsmentnek legyen szerves része a kompetencia-alapú kiválasztás, munkakörök tervezése és terjedjen ki a szervezetre vonatkozó tervezésre és fejlesztésekre.

- Az egyéni célok mellett javasoljuk, a szervezeti/szervezeti egység szintű célok, a hatékonyságok leíró mutatószámok kialakítását, nyomonkövetését, kontrollját (a „klasszikus” belső ellenőrzés mellett).
- Javasoljuk továbbá, az egész szervezettel kapcsolatos ügyfél-elégedettséget jelző felmérések rendszeresítését.
- Végül, mivel az a tapasztalat az intézményeknél, hogy viszonylag kevés kisebb, az önkormányzat intézményeire szabott léptékű uniós projekt generálódik, javasoljuk a Polgármesteri Hivatal vezetésével egy „pályázati egyeztető fórum” kialakítását.

1 Bevezető

A helyi önkormányzatok feladatai 2013-ban jelentősen megváltoztak. A változás több területet érintett: hatályba lépett a 2011. évi CLXXXIX. törvény Magyarország helyi önkormányzatairól (Mötv.) nagy része, kivétel a 2014. évi önkormányzati választásokat követően hatályos változásokat, életbe lépett a köznevelési törvény, valamint a járásokról szóló törvény. 2013-tól az önkormányzati feladatellátás, ezzel együtt a finanszírozási rendszer is alapjaiban megváltozott, új finanszírozási struktúra került kialakításra, amely elszakadt az eddig jellemzően normatív támogatási rendszertől.

1.1 Az önkormányzati feladat-struktúra változása

Az új önkormányzati törvény következtében az önkormányiroda, az államigazgatási feladatok, az oktatásügy, és a szakrendelők üzemeltetése állami fennhatóság alá került. Az államigazgatósági feladatok a jegyzőtől járási hatáskörbe kerültek, ezáltal a Polgármesteri Hivatalok ügyviteli forgalma helyi ügyintézésre korlátozódik. Az oktatási intézmények fenntartása, az óvodai ellátás, a pénzgazdálkodás, városüzemeltetés, városfejlesztés, egészségügyi alapellátás (járóbeteg-gondozás járási feladatkör 2013. január 1-jétől), szociális ellátások önkormányzati hatáskörben lévő feladatok. Továbbra is önkormányzati feladat maradt a gyermekétkeztetés, azonban nem csak a városi fenntartású intézményekben, hanem a korábban megyei és térségi fenntartású intézményekben is.

A települési önkormányzatok a jövőben tehát a valós helyi feladatszerzési döntéseket igénylő közszolgáltatásokat biztosítják a lakosság számára. Ezen helyi közügyek ellátását egy – az önkormányzatok jövedelemtermelő képességétől függő, általános jellegű támogatás szolgálja 2013-tól. A helyi önkormányzatokat megillető, helyben maradó személyi jövedelemadó részesedés 2013-tól megszűnt azzal, hogy a helyben maradó személyi jövedelemadó – feladatátcsoporthozítással nem érintett – összege ezen általános jellegű támogatásba épült be. A megyei önkormányzatok a területfejlesztés kulcsszereplői lesznek, a jövőben az államigazgatási feladat- és hatáskörök döntő többségét az államigazgatási szervek látják el, biztosítva az igazgatási feladatok országon belül egyenlő színvonalon történő ellátását.

A Mötv. alapján a helyi közügyek, valamint a helyben biztosítható közfeladatok körében ellátandó helyi önkormányzati feladatok az alábbiak:

- településfejlesztés, településrendezés;
- településüzemeltetés (köztemetők kialakítása és fenntartása, a közvilágításról való gondoskodás, kéményseprő-ipari szolgáltatás biztosítása, a helyi közutak és tartozékainak kialakítása és fenntartása, közparkok és egyéb közterületek kialakítása és fenntartása, gépjárművek parkolásának biztosítása);
- a közterületek, valamint az önkormányzat tulajdonában álló közintézmény elnevezése;
- egészségügyi alapellátás, az egészséges életmód segítségét célzó szolgáltatások;
- környezet-egészségügy (köztisztaság, települési környezet tisztaságának biztosítása, rovar- és rágcsálóirtás);
- óvodai ellátás;

- kulturális szolgáltatás, különösen a nyilvános könyvtári ellátás biztosítása; filmszínház, előadó-művészeti szervezet támogatása, a kulturális örökség helyi védelme; a helyi közművelődési tevékenység támogatása;
- szociális, gyermekjóléti szolgáltatások és ellátások;
- lakás- és helyiséggazdálkodás;
- a területén hajléktalanná vált személyek ellátásának és rehabilitációjának, valamint a hajléktalanná válás megelőzésének biztosítása;
- helyi környezet- és természetvédelem, vízgazdálkodás, vízkárelhárítás;
- honvédelem, polgári védelem, katasztrófavédelem, helyi közfoglalkoztatás;
- helyi adóval, gazdaságszervezéssel és a turizmussal kapcsolatos feladatok;
- a kistermelők, őstermelők számára – jogszabályban meghatározott termékeik – értékesítési lehetőségeinek biztosítása, ideértve a hétvégi árusítás lehetőségét is;
- sport, ifjúsági ügyek;
- nemzetiségi ügyek;
- közreműködés a település közbiztonságának biztosításában;
- helyi közösségi közlekedés biztosítása;
- hulladékgazdálkodás;
- távhőszolgáltatás;
- víziközmű-szolgáltatás, amennyiben a víziközmű-szolgáltatásról szóló törvény rendelkezései szerint a helyi önkormányzat ellátásért felelősnek minősül.

A feladatok átrendeződésével párhuzamosan a finanszírozási rendszer is átalakul, feladatfinanszírozás kerül bevezetésre. A feladatfinanszírozás során az állam által meghatározott működési kiadási szükséglet, valamint az önkormányzatok működési célú bevételi lehetőségeinek figyelembevételével kerül meghatározásra az egyes önkormányzatok költségvetési támogatása. A fent felsorolt - törvény által meghatározott - kötelező feladatokon felül önként vállalt feladatokat az önkormányzat saját bevételei terhére láthat el.

A jogszabályi változás természetesen érintette az önkormányzatok személyi állományát is (pl. a járási hivatal megalakulása miatt a létszám jelentősen lecsökkent). Mivel az ellátandó feladatok is változtak, a személyi állomány létszámát, kompetenciáját és munkaköri besorolását összhangba kell(ett) hozni az ellátandó feladatokkal.

A helyi önkormányzatok a megváltozott feladat ellátás és finanszírozási rendszer alapján a 2013-as év tervezésekor átalakították szervezetüket, és az új szabályozási háttérnek megfelelően alakították ki költségvetésüket.

1.2 A közigazgatási reform, illetve a járási kormányirodák kialakításának hatása az önkormányzatra, szervezeti és humánerőforrás-tekintetben

A jogszabályi változás természetesen érintette az önkormányzatok személyi állományát is. az ellátandó feladatok változásával, a személyi állomány létszámát, kompetenciáját és munkaköri besorolását összhangba kell(ett) hozni az ellátandó feladatokkal.

Az átalakulás során a Polgármesteri Hivatalban végzett feladatok közül az alábbiak kerültek át a Járási Kormányhivatal feladatkörébe:

- okmányirodai feladatok:
 - személyi adat- és lakcímnnyilvántartás,
 - útlevel-igazgatással kapcsolatos feladatok,
 - közlekedési igazgatással kapcsolatos feladatok,
 - egyéni vállalkozói igazolványokkal kapcsolatos feladatok,
 - népszámság nyilvántartás,
- gyámhivatali feladatok:
 - a jegyzői és a városi gyámhivatali feladat- és hatáskörök (pl. örökbe adás-fogadás, gondnokság alá helyezés, stb.)
 - gyermekvédelem
- építésügyi feladatok:
 - építésfelügyeleti hatósági és egyes jogszabályokban meghatározott építésügyi hatósági feladatok

Mindezeken felül a központi igazgatás vette át a teljes, óvodákon kívüli közoktatási intézmény-rendszer kapacitásait (az opcionálisan választható iskola-működtetés kivételével).

Más esetekben az önkormányzat humánerőforrás szempontból „kedvezményezettje” volt a változásoknak, pl.:

- a kistérségi társulások munkaszervezetei ezentúl beépülnek a gesztor önkormányzat Polgármesteri Hivatalába,
- azon önkormányzatok esetében ahol az iskolák működtetését felvállalta az önkormányzat, az iskola-működtetési kapacitások (főleg takarítók, karbantartók) – őket a tapasztalatok szerint vagy a Polgármesteri Hivatalhoz, vagy az önkormányzat városüzemeltetési cégéhez „csatolták”.

Összességében megállapítható, hogy az önkormányzatok szervezetei a változások szervezeti- és humánerőforrás-hatása tekintetében megkülönböztethetők aszerint, hogy:

- egyes szervezeteket az nem érintett,
- más szervezetek azok teljességében átkerültek a központi igazgatás alá,
- a Polgármesteri Hivatal pedig mind szervezeti, mind pedig a humánerőforrásai tekintetében igen erőteljes változáson ment keresztül.

Mivel az önkormányzati szervezet-rendszerből teljes egészükben kiszakadó szervezetek szervezeti- és humánerőforrás-változásainak elemzését nem gondoljuk célravezetőnek, alábbi elemzéseink fókuszába a Polgármesteri Hivatal szervezetét, működését és humánerőforrásait állítottuk.

2 A Polgármesteri Hivatal szervezete, működése és humán-erőforrásai

Jelen fejezetben bemutatjuk, hogy miként reagált Mezőberény Város Polgármesteri Hivatalának szervezete, működése, és hr-kapacitásai a közigazgatási reform keretében 2012/2013 fordulóján bekövetkező változásokra, illetve egyben értékeljük a kialakult (jelenlegi) szervezeti és működési kereteket, valamint a humán-erőforrásokat.

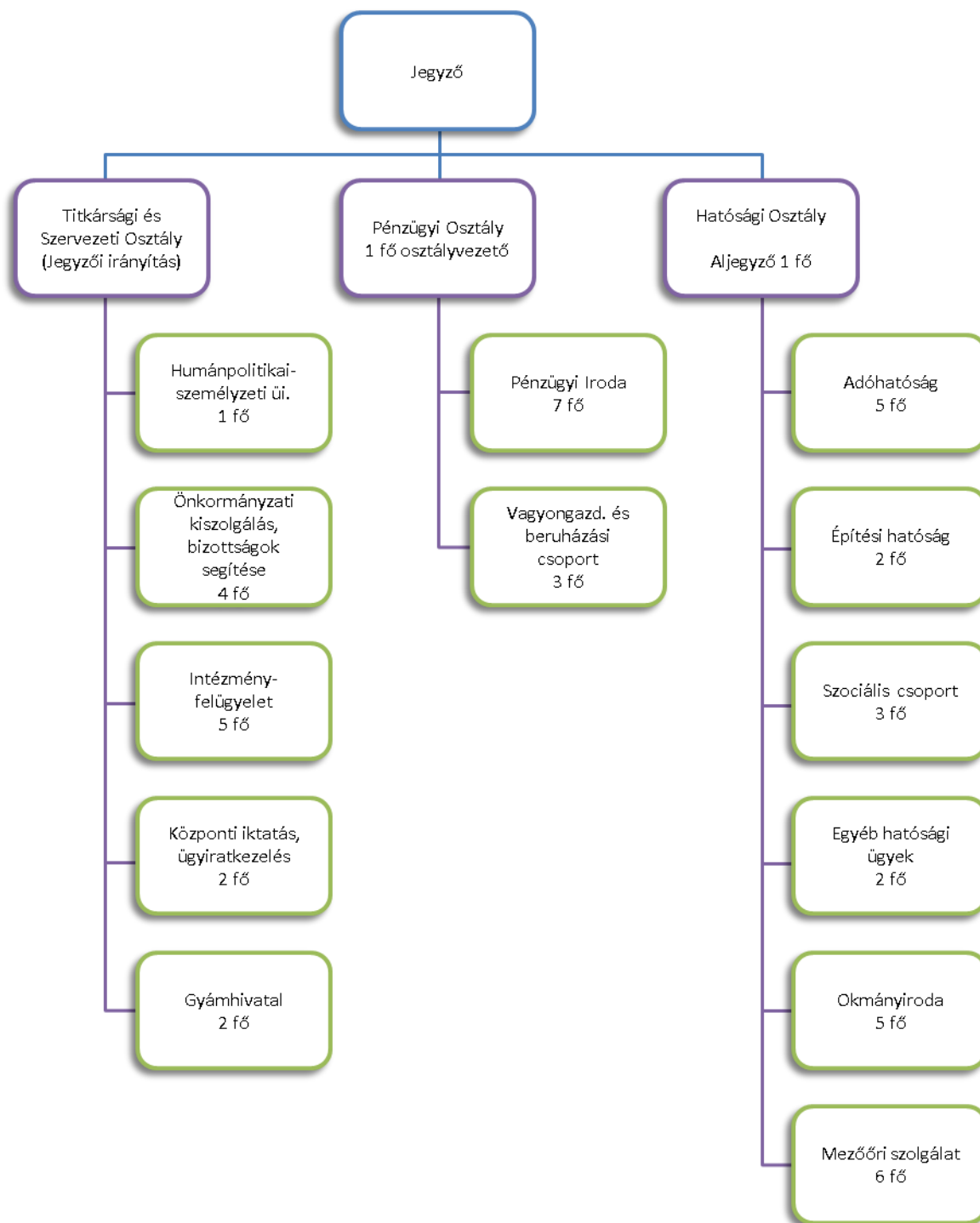
2.1 A Polgármesteri Hivatal szervezetében beálló változások, a jelenlegi szervezeti felépítés és működés értékelése

2.1.1 A Polgármesteri Hivatal szervezetében beálló változások

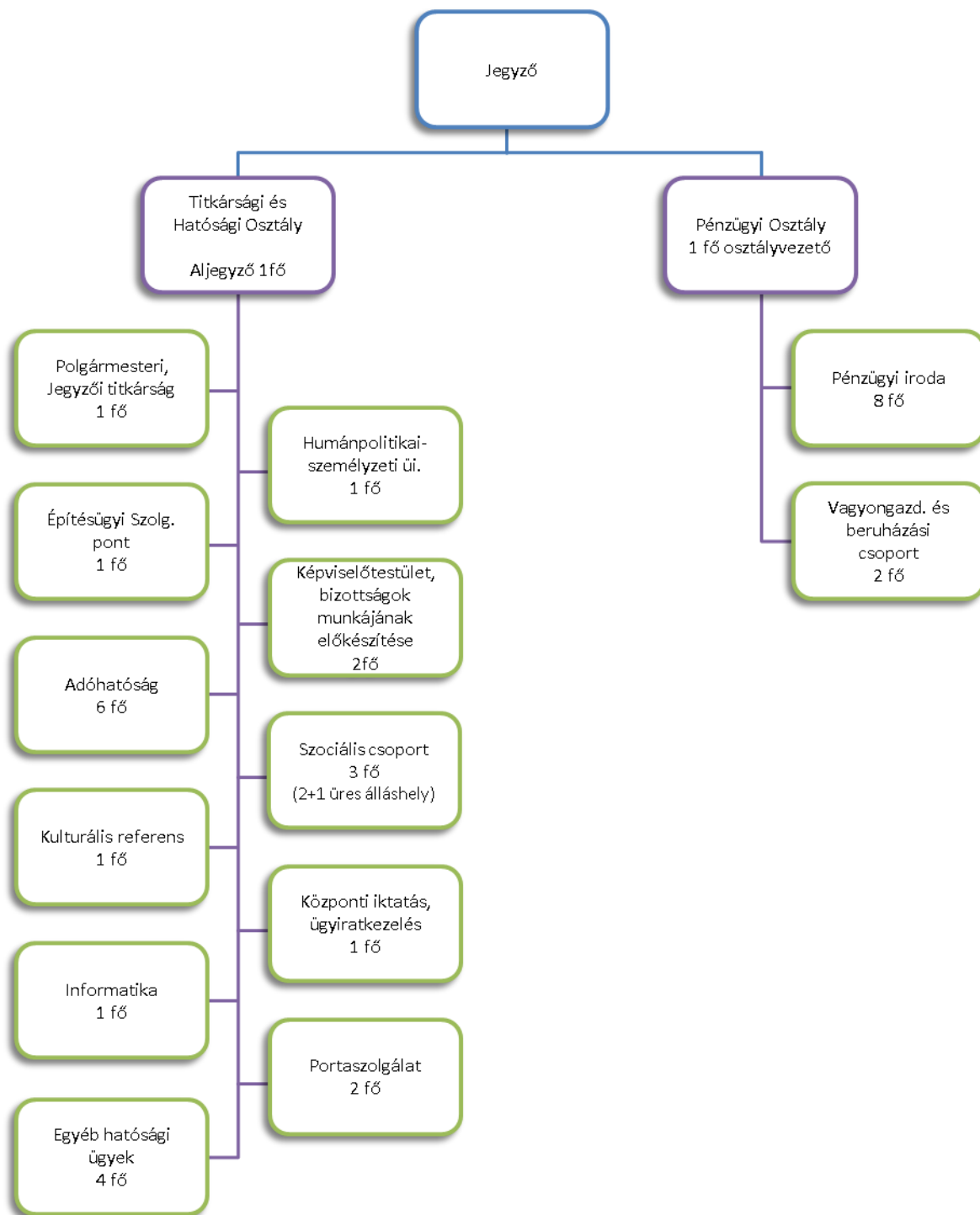
Az alábbi fejezetben megvizsgáljuk, hogy a Polgármesteri Hivatal szervezeti felépítése és az egyes szervezeti egységekhez rendelt feladatok (feladat/munka-megosztás) miként képzik le a 2012/2013-as, az önkormányzati feladatokban bekövetkező változást.

A Hivatal változást megelőző és követő Szervezeti Működési Szabályzatai és szervezeti ábrái tanúskodnak a bekövetkező változásokról, ezért vizsgálatunkat ezekre alapoztuk.

Mezőberényi Polgármesteri Hivatal 2012. évre vonatkozó szervezeti ábrája:



Mezőberényi Polgármesteri Hivatala 2013. évre vonatkozó szervezeti ábrája:



A Hivatal SzMSZ-ei és szervezeti ábráinak összevetése alapján az alábbiak mondhatók el Mezőberényi Polgármesteri Hivatalban bekövetkezett szervezeti változásról:

Az okmányirodai és gyámügyi feladatoknak a járási kormányhivatalhoz való „távozásának” egyenes következménye volt a kompetens szervezeti egységek (a Gyámhivatal és az Okmányiroda) megszűnése a Hivatal szervezetében. Ezzel egyidejűleg megszűnt a Hatósági osztály, melynek szervezeti egységei részben változatlan formában – Adóhatóság, Szociális csoport, Egyéb hatósági ügyek – átkerültek a már Titkársági és Hatósági Osztályként hívott szervezeti egységbe, illetve az Építési hatóság, Építésügyi Szolgáltatási pontként, egy fővel kisebb létszámmal szintén a Titkársági és Hatósági Osztályba integrálódott. A Mezőberényi szolgáltatói szolgálat megszüntetésére került a Mezőberényi Polgármesteri Hivatal szervezetében.

Ezzel a Pénzügyi Osztály kivételével minden más feladat a Titkársági és Hatósági Osztály alá került, melyet az Aljegyző vezet. A Pénzügyi Osztály vezetése az osztályvezetői irányításával valósul meg.

A Polgármesteri Hivatal, Pénzügyi Osztályán ezen időszak nem eredményezett lényegesebb változásokat, mint a pályázatírás és a műszaki ügyintézői pozíciók megszüntetését. A műszaki ügyintézői pozíció a Járási Hivatal szervezetébe került áthelyezésre.

Összességében úgy látjuk, hogy a Hivatal, a beálló változásokra a szakmaiság szempontjából megfelelően reagált és alakította át szervezetét, ami sokkalta egyszerűbb lett (korábbi 3 osztály helyett 2). A Hivatal ezen szervezeti átalakításoknak megfelelően módosította hatályos Szervezeti és Működési Szabályzatát.

2.1.2 A Polgármesteri Hivatal jelenlegi szervezetének értékelése¹

A szervezet „szerkezete” (ún. konfigurációja) egyszerű, letisztult (amihez hozzájárultak az elmúlt időszak változásai). A szervezeti szintek száma minimálisnak mondható. Az egy szinten elhelyezkedő egységek száma a Titkársági és Hatósági Osztály esetében ugyanakkor kissé túlzottnak tűnik lévén, hogy ezáltal 11 különböző tematika tartozik közvetlenül a Jegyző és Aljegyző alá. Az egységek mérete ugyanezen az osztályon rendkívül alacsony, ami a széttöredezettségre utal.

A feladat-megosztás szempontjából szintén felmerült néhány továbbgondolható kérdés:

- kuriózum a Pénzügyi Osztályon „megbújó” kőműves-brigád, aminek helye nem ideális,
- az adó-terület az önkormányzatok gyakorlatában vagy a hatósági ágnak képezi részét, vagy a pénzügyinek (utóbbinak leginkább akkor, amikor az ellenőrzés és behajtás erősítése a cél),
- a Hivatal belső szakértői kapacitás híján tartalmi, költséghatékonysági oldalról nem képes (a Közzolgáltatót kivéve) a költségvetési intézmények feladatainak tervezését és megvalósulását vizsgálni.

¹ A jelenlegi szervezet értékeléséhez a dokumentumelemzés mellett erőteljesen támaszkodtunk a helyszíni személyes tapasztalatainkra, melyeket félig strukturált interjúk és műhelybeszélgetések keretében szereztünk.

A fenti kérdések vizsgálata nyomán előálló javaslatainkat a dokumentum 3. fejezete tartalmazza.

2.1.3 A Polgármesteri Hivatal működése és annak értékelése

A Hivatalban a hatáskörök a közigazgatási rendszereknek megfelelően erősen, hierarchikusan, kellően szabályozottak („szolgálati út”).

A feladatok kiosztása a Jegyző részéről történik szakterület szerint. Ezen feladatok 2/3- ad része rutin jellegű, csak néhány kerül felcímkezésre, amit nyomonkövet a Jegyző. Ez a nyomonkövetés a Govsys (iratkezelő) rendszerben történő rögzítéssel valósul meg, illetve ezáltal ellenőrizhető a 21 napos Ket. által előírt feladatteljesítési határidő.

A hierarchikus szervezet feladat- és hatáskör-megosztását oldó munkaszervezési formák bizonyos mértékig jelen vannak a szervezetben. A Polgármester irányításával, heti rendszerességgel vannak vezetői megbeszélések. Ezen értekezleteken a kiosztott feladatokat külön nem jegyzik, ezek jellemzően visszatérő és hetente követett dolgok. Ennek megfelelően ezen feladatok számonkérése is inkább ad-hoc módon történik. E vezetői értekezleten felül, további a munkaszervezést elősegítő fórum a csoportmunkák esetében a csoport szintű megbeszélések a Hivatalban. A Hivatalra a kevésbé jellemző a horizontális együttműködés, annak ellenére, hogy bizonyos esetekben (pl. intézmény-felügyelet/kontroll) szükség lenne rá.

A vezetői feladatkiadás hiányosságairól fentebb leírtakra ráerősít, hogy a Hivatal nem alkalmaz a – felelőssel, határidővel, nyomon követhető módon rögzített – feladatkiadás, nyomonkövetés és számonkérés tevékenységre semmilyen IT-támogatást.

Generálisan is megállapítható, hogy szabályozás szerint létrehozandó eljárásrendeken, szabályzatokon felül nincsenek a működési folyamatokat, eljárásokat leíró, támogató írott dokumentumok (pl. ügymenetmodellek (workflow-k), iránymutatások, útmutatók, kézikönyvek), illetve kapcsolódó, közösen használt sablonok, minták.

Az ügyfélfogadás – gyakorlati – alulszabályozottsága hatékonyságvesztéssel jár. Ugyanis az épület bejáratánál bár van portaszolgálat, de ez nem bizonyul elegendőnek az ügyfélfogadási idő betartatásához. Emellett a Hivatal nem alkalmazza időpontfoglalás gyakorlatát sem. Ezek együttes következményeképpen az ügyfelek ügyfélfogadási időn kívül is bármikor érkezhetnek a Hivatalba. A Hivatal dolgozói egyébként jószándékúan, próbálnak az ügyfeleknek segíteni ügyfélfogadási időn kívül is, ezáltal azonban az ügyintézők leterheltek, a felgyülemlett ügyeket nem tudják nyugodt körülmények között feldolgozni, többször túlórázni kénytelenek.

Az egyéni szintű célkijelölés – visszamérés – értékelés – visszacsatolás/honorálás „kötelező jelleggel” jelen van a Hivatalban, hiszen minden önkormányzatnak alkalmaznia kell a TÉR-rendszert köztisztviselőire vonatkozóan. Míg a TÉR korábbi verziója az egyén céljait a közös/szervezeti célokból bontotta le és értékelte és a szakmai munka mellett az egyén kompetenciáit értékelte, addig a jelenlegi TÉR csak az egyéni célokra épít, azokat a munkaköri leírásból származtatva, valamint az ún. „munkamagatartás kompetenciákat” (pl. munkaidő betartása, öltözet) értékeli. A rendszer lehetővé teszi az értékelési eredmények függvényében a jövedelmek eltérítését a -20+50%-os tartományban, de a Hivatal ezzel a pozitív irányban élt.

A Hivatalban ettől függetlenül sem határoznak meg szervezeti/szervezeti egység szintű célok, a hatékonyságok leíró mutatószámokat, így azok nyomonkövetése, kontrollja sem történik.

2.2 A Polgármesteri Hivatal humán-erőforrásaiban beálló változások és azok értékelése

A Polgármesteri Hivatal munkaköreinek a 2012/2013-as változások eredményeképpen beálló átalakulását a munkakörök alábbi elemzésén keresztül végeztük el:

MEZŐBERÉNY POLGÁRMESTERI HIVATAL 2012			MEZŐBERÉNY POLGÁRMESTERI HIVATAL 2013		
Szervezeti egység	Munkakör	Fő feladatok	Szervezeti egység	Munkakör	Fő feladatok
PMH felsővezetése	jegyző		PMH felsővezetése	jegyző	
	aljegyző			aljegyző	
Titkársági és szervezési osztály			Titkársági és hatósági osztály:		
	munkaügyi üi.	Munkaügyi feladatok, Polg.Hiv.,mezőőrök, közcélú/közhaszn. dolgozók, személyi anyagok PH. és int.vez., SZJA,bérterv. beszámoló, szervezés-koordinálás.		adóigazgatási üi. I.	Szervezi és irányítja az adócsoport munkáját. Kommunális adó,építményadó, idegenforg. adó, telekadó
	titkársági üi. I.	Testületi ülések jkv. és kivonatok készítése továbbítása, előterjesztések másolása, nyilvántartások vezetése.		adóügyi üi.	Iparüzési adó, gépjárműadó, mezőőri járulék,
	titkársági üi. II.	Testületi és bizottsági ülések előkészítése koordinálása, választással, népszavazással kapcs. feladatok, Ügyrendi Biz. és a Szlovák Kis. Önkrom. jkv.vez		adóigazgatási üi. II.	talajterhelési díj, adók módjára való behajtás, csatorna társ. ügyei, adóigazolás, költségmentességi igazolás
	közművelődési referens	intézményi- és civilösszekötő, bizotts. előkészítés, programszervezés, kapcsolattartás testvérvárosokkal		adókönyvelő I.	adónemek könyvelése, év végi zárás, átvezetés
	külkapcs.- és sajtóreferens	Titkársági feladatok, nemzetközi kapcsolatok koordinálása, fordítási és levelezési felad., szabadság nyilvántartás vez., testületi ülésekre anyagok másolása		adókönyvelő II.	adónemek könyvelése, év végi zárás, átvezetés
	rendszer informatikus I.	Számítógépes belsőhálózat, az IMI rendszer intézményi és hivatali működtet.,PH-nál használt programok telepítése működtetése, eADAT fotvábbítás, vírusirtás.		mezőgazdasági és adóügyi üi.	Irányítja és ellen. a mezőőri szolgálatot. Földügyek, növényvédelem, állateü.,ebek védőolt., behajtások előkészítése.
	rendszer informatikus I.	Számítógépes belsőhálózat, az IMI rendszer intézményi és hivatali működtet., PH-nál használt programok telepítése működtetése, eADAT fotvábbítás, vírusirtás.		szociális üi. I.	aktívkorúak ellátása, hatósági bizonyítvány kiadása, rendszeres gyermekvédelmi kedvezmény
	takarítónő	Városháza földszinti rész takarítása, testületi és bizottsági ülések illetve egyéb rendezvények után a városháza zárása		szociális üi. II.	bizottsági jkv., átmeneti segélyezés
	gépkocsivez. és karbantartó	Hivatali szgk. vezése, karbantartása ezzel kapcs. adminiszt. városházán karbantartói feladatok elvégzése.		szociális üi. III.	
	hivatalsegéd-kézbesítő	Telefonalközp. beérkező hívások kapcsolása, hivatali levelek postán átvétele és feladása, ügyfelek irányítása		kiemelt építéshatósági üi. (körzeti feladattal)	Építéshatósági csoport munkájának szervez.,irányítása. Építéshat. helyszínelés,építési,használat.,bontási enged.
	általános helyettes (iktató)	Bejövő és keletkező iratok iktatása, irattározás, selejtezés, határidős iratok figyelése.		titkársági üi. I.	Testületi ülések jkv. és kivonatok készítése továbbítása, előterjesztések másolása, nyilvántartások vezetése.
	titkársági üi., irattáros	Bejövő és keletkező iratok iktatása, irattározás, selejtezés, határidős iratok figyelése.		titkársági üi. II.	Testületi és bizottsági ülések előkészítése koordinálása, választással, népszavazással kapcs. feladatok, Ügyrendi Biz. és a Szlovák Kis. Önkrom. jkv.vez

MEZŐBERÉNY POLGÁRMESTERI HIVATAL 2012			MEZŐBERÉNY POLGÁRMESTERI HIVATAL 2013		
Szervezeti egység	Munkakör	Fő feladatok	Szervezeti egység	Munkakör	Fő feladatok
	kiemelt gyámhivatal üi. (körzeti feladat)	Gyámsági, gondnoksági ügyek, bíróságnál kereset indítás és képviselő, örökbefogadás, állami nevelésbe vétel, átmeneti ellátás		nemz.közi kapcs. és titk. üi.	Titkársági feladatok, nemzetközi kapcsolatok koordinálása, fordítási és levelezési felad., szabadság nyilvántartás vez., testületi ülésekre anyagok másolása
	gyámügyi üi.(jegyzői hatáskör)	Kiskorúak védelembe vétele, szülői felügyelet, bíróságnál kereset indít és képviselő, apai elismerés.		munkaügyi üi.	Munkaügyi feladatok, Polg.Hiv.,mezőőrök, közcélú/közhaszn. dolgozók, személyi anyagok PH. és int.vez., SZJA,bérterv. beszámoló, szervezés-koordinálás.
Hatósági Osztály				közművelődési referens	intézményi- és civilösszekötő, bizotts. előkészítés, programszervezés, kapcsolattartás testvérvárosokkal
	adóigazgatási üi. I.	Szervezi és irányítja az adócsoporthoz munkáját. Kommunális adó, építményadó, idegenforg. adó, telekadó		ügykezelő, irattáros	Bejövő és keletkező iratok iktatása, irattározás, selejtezés, határidős iratok figyelése.
	adóügyi üi.	Iparüzési adó, gépjárműadó, mezőőri járulék,		rendszer informatikus	Számítógépes belsőhálózat, az IMI rendszer intézményi és hivatali működtet., PH-nál használt programok telepítése működtetése, eADAT fotvábbítás, vírusirtás.
	adóigazgatási üi. II.	talajterhelési díj, adók módjára való behajtás, csatorna társ. ügyei, adóigazolás, költségmentességi igazolás		takarítónő	Városháza földszinti rész takarítása, testületi és bizottsági ülések illetve egyéb rendezvények után a városháza zárása
	mezőgazdasági és adóügyi üi.	Irányítja és ellen. a mezőőri szolgálatot. Földügyek, növényvédelem, állateü., ebek védőolt., behajtások előkészítése.		hivatalsegéd-kézbetű	Telefonalközp. beérkező hívások kapcsolása, hivatali levelek postán átvétele és feladása, ügyfelek irányítása
	adókönyvelő	adónemek könyvelése, év végi zárás, átvezetés		anyakönyvvezető	Anyakönyvi ügyek, családi ünnepek szervezése,
	kiemelt építéshatósági üi.(körzeti feladattal)	Építéshatósági csoport munkájának szervez., irányítása, építéshat. helyszínelés, építési, használat., bontási enged.		keresk. igazg. üi. és anyakönyvvezető	keresk. tev. összefüggő eljárás, nyilvántartás, adatszolgáltatás, anyakönyvvezetői feladatok ellátása
	építési-műszaki üi.	Építéshatósági feladatok, közterület használat, műszaki nyilvántartások vezet., környezetvéd, telekredezési felad.		szabálysértési üi.	Szabálysértési eljárások lefolytatása, talált tárgyak, birtokviták, hatósági bizonyítvány kiáll., ingatlan értébecslés
	szociális üi. I.	aktívkorúak ellátása, közgyógyellátási ügyek, hatósági bizonyítvány kiadása, bizottsági jkv.		közterület-felügyelő	A közter. rend és önkorm. vagyon védelme, közterületen kötelezettségek megtartásának ellenőrzése, együttműködés a rendvédelmi szervekkel
	szociális üi. II.	Lakásfenntartási támogatás, rendszeres szoc segély			
	szociális üi. III.	Rendszeres gyermekvéd., ügyfelekkel kapcsolattartás, átmeneti segélyezés			
	szabálysértési üi.	Szabálysértési eljárások lefolytatása, talált tárgyak, birtokviták, hatósági bizonyítvány kiáll., ingatlan értébecslés			
	közterület-felügyelő	a közter. rend és önkorm. vagyon védelme, közterületen kötelezettségek megtartásának ellenőrzése, együttműködés a rendvédelmi szervekkel			
	közlekedézigazgatási okmányügyint. I.	Gépjárművek forgalombahelyezése és kivonása változás vez. vezetői engedély forgalmi enged. kiadása vált. bejegyz.			

MEZŐBERÉNY POLGÁRMESTERI HIVATAL 2012			MEZŐBERÉNY POLGÁRMESTERI HIVATAL 2013		
Szervezeti egység	Munkakör	Fő feladatok	Szervezeti egység	Munkakör	Fő feladatok
	közlekedésgazgatási okmányügyint. II.	Gépjárművek forgalombahelyezése és kivonása, változás vezetése, vezetői engedély forgalmi enged. kiadása, vált. bejegyz.			
	személyazonosító igazolv. okmányüi.	Személyazonosító igazolványok, útlevelek kiad.cseréje, azonosító okmányok kiadása, adminisztrálása			
	személyi adatk. és anyakönyvvezető	Népességnyilvántartás, lakcím bej., választói névjegyzék, anyakönyvi ügyek, családi ünneps.szervezése, Üzletek működési enged. kiadása módosítása, telephely kiad.			
	anyakönyvvezető	Anyakönyvi ügyek, családi ünnepek szervezése,			
	mezőőr I.	Mezőberény zártkert (Laposi kert) vagyonvéd.			
	mezőőr II.	Mezőberény külterület vagyonvédelme			
	mezőőr III.	Mezőberény külterület vagyonvédelme			
	mezőőr IV.	Mezőberény zártkert (Laposi kert) vagyonvéd.			
	mezőőr V.	Mezőberény külterület vagyonvédelme			
	mezőőr VI.	Mezőberény külterület vagyonvédelme			
Pénzügyi osztály			Pénzügyi osztály		
	pénzügyi osztályvezető	Iroda vez. feladatok, önkorm. koncepc., költségvet., beszám. készítés és végrehajtás, intézményekkel gazd. kapcsolattartás, utalványozás. Pénzügyi Biz. Összekötő		pénzügyi osztályvezető	Iroda vez. feladatok, önkorm. koncepc., költségvet., beszám. készítés és végrehajtás, intézményekkel gazd. kapcsolattart, utalványozás. Pénzügyi Biz. Összekötő
	pénztáros-könyvelő	Házipénztári feladatok és kontírozás, nyilvántartások vez., IMI rendszeren számfejtés és távolléti adatok rögzítése.		pénzügyi üi. I.	előirányzatok módosításának előkészítése, végrehajtása, költségvetési beszámolók készítése, mérleganalitika készítése
	pénzügyi üi. I.	Átutalások és számlázás, egyes normatív támog.igénylése, szoc.iroda által megállapított egyes juttatások számfejtése		pénztáros-könyvelő	Házipénztári feladatok és kontírozás, nyilvántartások vez., IMI rendszeren számfejtés és távolléti adatok rögzítése.
	pénzügyi üi. II.	Kötelezettségvállalás nyilvántartása, bejövő számlákkal kapcsolatos feladatok, törzs. Nyilvántartás vezetése, normatív támog. Igénylése		pénzügyi üi. II.	kötelezettségvállalás nyilvántartása, bejövő számlákkal kapcsolatos feladatok, törzs. nyilvántartás vezetése, normatív támog. Igénylése, kimenő számlákkal kapcsolatos feladatok
	pénzügyi üi. III.	Átutalások és számlázás, egyes normatív támog. igénylése, előirányzat készítése, egyes költs. feladatok ellátása		pénzügyi üi. könyvelő, I.	ÁFA bevallások, önkorm. banki és pénztári forgalmának kontírozása, könyvelése, analitikák vezetése.

MEZŐBERÉNY POLGÁRMESTERI HIVATAL 2012			MEZŐBERÉNY POLGÁRMESTERI HIVATAL 2013		
Szervezeti egység	Munkakör	Fő feladatok	Szervezeti egység	Munkakör	Fő feladatok
	pénzügyi üi. könyvelő, I.	ÁFA bevallások, önkorm. banki és pénztári forgalmának kontírozása, könyvelése, analitikák vezetése.		pénzügyi üi. III.	Átutalások és számlázás, egyes normatív támog.igénylése, előirányzat készítése, egyes költs. feladatok ellátása
	pénzügyi üi.(főkönyvelő)	Önkorm.,PH,kisebbségi önkorm. főkönyvi könyvelésének ellenőrz.,mérleg és pénzforgalmi jelentés, beszámolók készítése,pénztár ellenőrzés, számlák érvényesítése.		pénzügyi üi., könyvelő, II.	önkorm. és óvoda banki és pénztári forgalmának kontírozása, könyvelése, analitikák vezetése.
	pénzügyi üi.könyvelő, II.	Költségvetési bankszámla kontírozása, könyvelése, pénztár könyvelése,analitikák vez.,értékcsökkenési leírások elkész.		pénzügyi üi. IV.	ÁFA bevallása, Önkorm.,PH,kisebbségi önkorm. főkönyvi könyvelése, mérleg és pénzforgalmi jelentés, beszámolók készítése, számlák érvényesítése
	pénzügyi üi. IV.	kötelezettségvállalás nyilvántartása, bejövő számlákkal kapcsolatos feladatok, törzs. nyilvántartás vezetése, normatív támog. Igénylése		pénzügyi üi., könyvelő, III.	Önk. És PH bankszámla kontírozása, könyvelése, pénztár, könyvelése,ellenőrzése, analitikák vez.,értékcsökkenési leírások elkész.
	beruházási, városfejlesztési üi.	Önkorm. beruházási feladatok, közbeszerzés, szla.ellenőrz., és szakmai teljesít. igazolás,társhatóságokkal egyeztetés		beruházási, városfejlesztési üi.	Önkorm. beruházási feladatok, közbeszerzés, szla.ellenőrzés és szakmai teljesít.igazolás,társhatóságokkal egyeztetés.
	vagyonnyilvántartó és gondnok	Tárgyi eszközök analitikus nyilvántart, leltározás, selejtezés, mezőőrök védőruha,motor kapcs. nyilvántart.		vagyonnyilvántartó és területfejleszt. üi.	Tárgyi eszközök analitikus nyilvántart, leltározás, selejtezés, mezőőrök védőruha,motor kapcs.nyilvántart.
	pályázatírás, műszaki üi.	Közreműködés pályázatok írásánál, Pénzügyi Biz.jkv.vez. és egyéb ülés jkv.vez			
Jelmagyarázat			2012-ben és 2013-ban is létező munkakör		
			2012-vel megszűnő munkakör (minden olyan munkakör, mely kikerült a Polgármesteri Hivatal szervezetéből, függetlenül attól, hogy az ezzel párhuzomason, változatlan formában megjelent más szervezetnél (pl. önkormányzat vagy Járási Hivatal).		
			2013-ban létrejött új munkakör		
			Részben már meglévő, átalakított munkakör vagy más szervezeti egyhez helyezett munkakör		

A munkakör-rendszer átalakulásának nyomonkövetését lehetővé tevő munkakör-elemzés alapján 4 kategóriába soroltuk a munkaköröket és az azokkal kapcsolatos változásokat:

I. kategória: azok a munkakörök, melyek változatlanul és változatlan tartalommal megtalálhatóak a 2012-es és a 2013-as szervezetben is,

II. kategória: azok a munkakörök, melyek megszűntek 2012-vel,

III. kategória: azok a munkakörök, melyek 2013-ban jött létre új tartalommal,

IV. kategória: azok a munkakörök, melyek valamilyen formában léteztek 2012-ben, de 2013-ban vagy bővebb, vagy szűkebb tartalommal lettek újragondolva, vagy a szervezeti helyük változott jelentősen

Az egyes kategóriákba tartozó munkakörökről az alábbiak mondhatók el:

- I. kategória: 30 munkakör esetében nem történt változás, azoknak sem tartalma, sem szervezeti helye nem változott.
- II. kategória: 16 munkakört helyi szinten megszüntetéssel érintett a szervezetváltozás. Ezen munkakörök több mint fele, közvetlen összefüggésbe hozható a Polgármesteri Hivatalból a Járási Hivatalba kerülő okmányirodai, gyámügyi, valamint egyes építésügyi feladatokkal melyek a Békési Polgármesteri Hivatalba kerültek. Ez összesen 6 munkakör megszűnését jelentette. A további 10 munkakör részben a Járási Hivatalba történő feladatátadás következtében (kisebb Hivatal), részben a Hivatali feladatok átszervezése következtében került megszüntetésre. Ez mindenekelőtt a Hivatal adminisztratív és fizikai állományának csökkentését, illetve a teljes informatika-működtetés kiszervezését jelentette.
- III. kategória: a Titkársági és Hatósági Osztály, Adóhatósági részlegénél került kialakításra egy második Adókönyvelői munkakör.
- IV. kategória: 4 munkakör vagy már meglévő munkakör(ök) átalakításával, vagy a szervezeten belül más szervezeti egységhez helyezéssel jött létre. Ezek közül egy a Titkársági és Hatósági Osztályon belül, a régi Hatósági Osztályról a feladatot átvéve, a munkakört módosítva létrehozott Kereskedelmi igazgatási ügyintéző és Anyakönyvvezetői munkakör, mely a Személyi adatkezelő és Anyakönyvvezető munkakörből lett létrehozva. A további három munkakör a Pénzügyi Osztályon lett kialakítva, mindhárom esetben már meglévő feladatkörök kerültek újradefiniálásra, mint a Pénzügyi ügyintéző I. és IV. munkakörök illetve a Pénzügyi ügyintéző – könyvelő II. munkakör.

A két időszak munkaköreit elemezve összességében elmondható, hogy 2012/2013 fordulóján Mezőberényi Polgármesteri Hivatalban a munkakörök jelentős része, mintegy 21 munkakör átalakult, amiből 7 kapcsolható közvetlenül az önkormányzati feladatok változásához, illetve a többi egy része is közvetetten, a szervezet méretének csökkenésén keresztül az önkormányzati reformhoz, míg másik része a szervezet említett erőteljes átalakításához köthető. A munkakörök ezen átalakulása, a Szervezeti Munkaköri Szabályzat és a vonatkozó munkaköri leírások módosítását vonta maga után, amelyek immár megfelelően írják le az új munkakör-rendszert.

A munkaköröknek a változást követően létrejövő rendszerével és azok beltartalmával kapcsolatban alábbiak mondhatók el:

A felsővezetés szintjén a Jegyző és az Aljegyző helyezkedik el. Közvetlenül a Jegyző alatt kapcsolódik a szervezetbe a Titkársági és Hatósági Osztály, melynek vezetése az

Aljegyzőn, míg a Pénzügyi Osztály vezetése az osztályvezetőn keresztül valósul meg. A szervezeti felépítésben a következő szintet már a végrehajtási irodák, csoportok és kisebb – akár 1 fős – egységek alkotják. A hivatalban a vezetői szinteket tekintve igen lapos szervezetről beszélhetünk.

A változást követően az egyes szervezeti egységeket létszám alapján vizsgálva nem meglepő módon megállapítható, hogy a legnagyobb létszámú osztály a Titkársági és Hatósági Osztály a maga 23+1 főjével. Az osztályhoz tartozik a Polgármesteri, Jegyzői titkárság (1 fő), az Építésügyi Szolgáltatási pont (1 fő), az Adóhatóság (6 fő), a Kulturális referens (1 fő) az Informatika (1 fő) az Egyéb hatósági ügyek (4 fő), a Humánpolitikai-személyzeti ügyintéző (1 fő), a Képviselőtestület, bizottságok munkájának előkészítői (2 fő), Szociális csoport (1 fő), Központi iktatás, ügyiratkezelés (1 fő) és a Portaszolgálat (2 fő). A Pénzügyi Osztály (1 fő osztályvezető) két egységet foglal magába, a Pénzügyi irodát (8 fő) és a Vagyongazdálkodási és beruházási csoportot (3 fő). A szervezet tagja még természetesen fentiekben már említett a Jegyző (1 fő) és Aljegyző (1 fő).

A változások következtében a Hivatal létszáma jelentősen csökkent, a Hivatal összlétszáma (Polgármester nélkül) 2012-ben 51 fő, míg 2013-ben 35 fő volt.

A munkakör-rendszer beltartalmát nagyban meghatározza a szervezet feladat/munkamegosztása, így az azzal kapcsolatos megállapítások jelentősen épülnek az ott elmondottakra:

- a Titkársági és Hatósági Osztály széttöredezettsége által 11 különböző tematika tartozik közvetlenül a Jegyző és Aljegyző alá,
- kuriózum a Pénzügyi Osztályon „megbújó” kőműves-brigád, melynek elhelyezése nem ideális,
- az adó-terület az önkormányzatok gyakorlatában vagy a hatósági ágnak képezi részét, vagy a pénzügyinek (utóbbinak leginkább akkor, amikor az ellenőrzés és behajtás erősítése a cél),
- a Hivatal belső szakértői kapacitás híján tartalmi, költséghatékonysági oldalról nem képes (a Közzolgáltatót kivéve) a költségvetési intézmények feladatainak tervezését és megvalósulását vizsgálni,
- a HR-es munkakör jelenleg inkább munkaügyi/személyzeti jellegű (noha lenne lehetőség komolyabb HR-tevékenység végzésére).

A Hivatal HR-tevékenységével kapcsolatban a korábban már az egyéni célkijelölésről, és teljesítmény-értékelésről mondottakon felül szintén megjegyzendő, hogy az erősen munkaügyi/személyzeti jellegű. A kiválasztás során a pályáztatás, mint módszer általánosan és sikeresen alkalmazott.

3 A Polgármesteri Hivatalban és az önkormányzat további szervezeteiben javasolt változtatások

3.1 A Polgármesteri Hivatalban javasolt változások

A Polgármesteri Hivatal szervezetében az alábbi változásokat javasolnánk:

- a Pénzügyi Osztályon alatt működő „kőműves-brigád” javasoljuk a Közzolgáltatóhoz áthelyezni (a Közzolgáltató párhuzamos átszervezésével – ennek részleteit ld. a II/A. és IV. Jelentésekben),
- egyik oldalról az adóellenőrzés és -behajtás gyengélkedése miatt, másrészt a jegyző alá közvetlenül tartozó egységek szűkítése okán javasoljuk, az adó-csoportnak a Pénzügyi Osztály alá helyezését és azon belül az ellenőrzési és behajtási kapacitások erősítését,
- a költségvetési intézmények által lefedett területeket illetően nem gondoljuk, hogy Polgármesteri Hivatalnak saját belső „szakmai kontroll” kompetenciákat kellene kiépítenie, ezeket javasoljuk a tervezés-beszámolás időszakában kívülről beszerezni,
- a munkaügyi/személyzeti felelős munkaköre mozduljon el a humánerőforrás-menedzsment irányába,
- a portaszolgálat egészüljön ki ügyfél-eligazító feladattal (nyomtatványok biztosítása, kitöltéssel kapcsolatos tanácsadás, esetleg a kitöltött nyomtatványok minimum adattartalmának ellenőrzése – előszűrés).

A szervezet részleges átalakítása mellett javasoljuk annak működését is fejleszteni, döntően az alábbi, a közigazgatásban már alkalmazott menedzsment-módszerek, eljárások mentén:

- Hangsúlyt szükséges helyezni a működési folyamatokat, eljárásokat leíró, támogató írott dokumentumok (pl. ügymenetmodellek (workflow-k), iránymutatások, útmutatók, kézikönyvek), illetve kapcsolódó, közösen használt sablonok, minták kialakítására.
- Javasolunk a korábbiakhoz képest nagyobb hangsúlyt helyezni a szervezeti egységek közötti együttműködésre (értekezletek/megbeszélések).
- Az ügyfél-eligazító pozíció/munkakör létrehozása mellett, javasoljuk az ügyfélfogadási idő fokozottabb betartatását, valamint az időpontfoglalás bevezetését, különösen az adó- és építéshatósági ügyekben.
- Javasoljuk a TÉR-hez kapcsolódó „célok kitűzése - teljesítmény-értékelés - javadalmazásban differenciálás - kapcsolódó képzés” tevékenységet felhasználni a Hivatalban egy „valódi” humánerőforrás-menedzsment kialakításában. Az így kialakítandó „valódi” humánerőforrás-menedzsmentnek legyen szerves része a kompetencia-alapú kiválasztás, munkakörök tervezése és terjedjen ki a szervezetre vonatkozó tervezésre és fejlesztésekre.

- Az egyéni célok mellett javasoljuk, a szervezeti/szervezeti egység szintű célok, a hatékonyságok leíró mutatószámok kialakítását, nyomonkövetését, kontrollját (a „klasszikus” belső ellenőrzés mellett).
- Javasoljuk továbbá, az egész szervezettel kapcsolatos ügyfél-elégedettséget jelző felmérések rendszeresítését.
- Végül, mivel az a tapasztalat az intézményeknél, hogy viszonylag kevés kisebb, az önkormányzat intézményeire szabott léptékű uniós projekt generálódik, javasoljuk a Polgármesteri Hivatal vezetésével egy „pályázati egyeztető fórum” kialakítását.