Eger Térsége Fejlesztési Egyesület

SZERVEZET- ÉS SZOLGÁLTATÁSFEJLESZTÉSI TERV

Készült

a TÁMOP-2.6.2-12/1-2012-0314
***„Munkaerőpiaci szolgáltatásfejlesztés és munkatapasztalat megszerzésének támogatása Eger környékén”* című projekt keretében.**

Aktualizálva

a NEA-TF-17-M-0054
***„Partnerségi kapcsolatok kialakítása a társadalmi felzárkóztatás érdekében Heves megyében”* című projekt keretében.**

Jelen irányítási dokumentum az Eger Térsége Fejlesztési Egyesület tulajdona, másolása, átadása hozzájárulása nélkül nem megengedett!

2018. január

Készítette:
Eger Térsége Fejlesztési Egyesület

Eger Térsége Fejlesztési Egyesület
3300 Eger, Mocsáry Lajos utca 1.
Tel.: +36-36/817-780
E-mail: iroda@etfe.hu
Honlap: www.etfe.hu

Tartalomjegyzék

1. Vezetői összefoglaló 4
2. Diagnózis, a szervezeti kultúra felmérése 6
2.1. A szervezet jelenlegi működésének áttekintése, a partnerkapcsolatok minőségének értékelése. 6
2.1.1. Szervezeti célok és tevékenységek 7
2.1.2. Szervezeti felépítés és működés 7
2.1.3. A szervezet dokumentumainak, kiadványainak tanulmányozása, elemzése 11
2.2. A szervezet jövőképének, értékrendjének felmérése és a stratégiai fontosságú folyamatok, munkakörök, fejlesztési célok kijelölése 12
2.2.1. Irat és dokumentumkezelés 12
2.2.2. Szervezeti anyagi erőforrás és pénzügyi működés 13
2.2.3. A szervezeti célok kommunikálása 14
2.2.4. A szervezet humán erőforrása 15
2.2.5. A szervezeti infrastruktúra jellemzői 16
2.2.6. Szervezeti tevékenység fordulópontjai 16
3. Folyamat- és rendszerfejlesztés 18
3.1. A stratégiai tervben meghatározott folyamatok működésének felülvizsgálata 18
3.1.1. A munkamódszer jellemzői a szervezeten belül 18
3.2. Az egyesületi tagokkal és a stratégiai partnerekkel való együttműködés folyamatának a céloknak megfelelő fejlesztése, tervek kidolgozása. 18
3.3. A kulcsmunkakörök meghatározása, a legfontosabb munkakörök együttműködésének fejlesztése. 26
4. Mélyinterjúk 28
5. Helyzetfeltárás, elemzés 31
6. Az egyesület feladatai és a kitűzött célok 32
7. A cél szerinti tevékenységhez és a működtetéshez kapcsolódó menedzsment területek átvilágítása 35
8. Problémák azonosítása, problématérkép összeállítása (összefüggések) 37
8.1. Problémák okainak feltárása 37
8.2. Összefoglalás működési területenként 38
9. A szervezet erősségei 40
9.1. SWOT elemzés 40
10. Szervezetfejlesztési célok és tevékenységek 41

10.1. Rövid távú tevékenységek (fejlesztési célonként) 41
10.1.1.A szervezeti szabályozottság erősítése 41
10.1.2. A szervezet kommunikációs és marketing tevékenységének erősítése 43
10.2. Középtávú tevékenységek (fejlesztési célonként) 43
11. Szolgáltatásfejlesztés - rövidtávú tevékenységek 45
12. Szolgáltatásfejlesztés, sztenderdizált munkerő-piaci szolgáltatások 46
12.1. Munkaerő-piaci információk nyújtása munkáltatóknak (1) 46
12.2. Munkaerő-piaci és foglalkozási információk nyújtása munka iránt érdeklődőknek (02) 46
12.3. Egyéni munkatanácsadás (03) 47
12.4. Pályatanácsadás – Pályaválasztási tanácsadás (09) 47
12.5. Pályaorientációs csoportos foglalkozás (12) 48
12.6. Egyéni álláskeresési tanácsadás (15) 49
12.7. Álláskeresési technikák átadása (16) 49
12.8. Helyi (térségi) foglalkoztatási tanácsadás (20) 50
12.9. Egyéni igények és szükségletek, egyéni életcélok felmérése (28) 50
12.10. Munkavállalói készségek, képességek felmérése (29) 51
12.11. Munkahelymegtartás segítése, utókövetés (34) 51
12.12. Szociális információnyújtás (35) 52
12.13. Mikro-, kis- és középvállalkozásoknak nyújtott tanácsadás (43) 53
12.14. Vállalkozóvá válást elősegítő tanácsadás (50) 53
12.15. Közfoglalkoztatás szervezés (52) 54
13. Összegzés és lezárás 55
13.1. Eredmények összefoglalása, áttekintése és beépítése a rendszerbe 55
13.2. Beavatkozási pontok kijelölése 55
13.3. A fenntarthatóság megtervezése 56
13.4. Az új szervezeti működés várható eredményei, az eredmények mérését szolgáló mutatók (indikátorok) meghatározása 58
13.5. A szervezetfejlesztés során készült dokumentumok átadása 58
14. Felhasznált irodalom 59

Eger Térsége Fejlesztési Egyesület
3300 Eger, Mocsáry Lajos utca 1.
Tel.: +36-36/817-780
E-mail: iroda@etfe.hu
Honlap: www.etfe.hu

1. Vezetői összefoglaló

A **nonprofit szervezetek fejlesztésének általános célja** az, hogy a szervezet minőségi, mennyiségi szempontból jobban lássa el a társadalmi küldetésében rögzített feladatát. Ezért a fejlesztő folyamat tervezése során **konkrét minőségi, mennyiségi célokat** kell meghatározni. A minőség tekintetében célként tűzzük ki a kliensközpontúságot, a munkatársak közötti kohéziót és koherenciát, a kliensbevonást és a hatékonyság növelését. A mennyiségre vonatkozóan konkrét fejlesztési célként több kliens szolgálatát, több forrás bevonását, az eredményesség növelését fogalmazzuk meg.

A fejlesztés eredményeképpen a civil szervezeteknek a munkaerő-piaci szolgáltatások rendszerébe való bekapcsolódásra és/vagy az innovatív foglalkoztatási kezdeményezések kidolgozására, megvalósítására nyílik lehetősége. A munkaerő-piaci szolgáltatásokhoz kapcsolódó minőségirányítási rendszer alkalmazására történő felkészüléssel biztosítható, hogy az ország egész területén azonos színvonalú szolgáltatásokat kapjanak az érintett célcsoport tagjai.

Az Eger Térsége Fejlesztési Egyesület önkormányzati elven működő szakmai önszerveződő, érdekvédelmi és érdekképviseleti társadalmi szervezet. Gazdasági-vállalkozási tevékenységet csak céljainak megvalósítása érdekében, azokat nem veszélyeztetve végezi. Az Egyesületet, mint magántársaságot maguk a tagok vezetik és irányítják az Alapszabály előírásainak megfelelően.

Az Egyesület összefogja azokat a helyi szervezeteket, önkormányzatokat, gazdasági és civil szereplőket, fejlesztési, oktatási és kutatási intézményeket, szakmai partnereket, támogatókat (szakterülettől függetlenül), akik

- közösen szándékoznak tenni a területi kohézió erősítése érdekében, a kistérség versenyképességének fokozásáért,
- a térségben a munkanélküliség csökkentése érdekében támogatják új munkahelyek létrejöttét,
- célul tűzték ki az épített, a szellemi és a kulturális, valamint a természeti örökség megóvását,
- a térségi fejlődés érdekében lényegi kihívásnak tekintik a folyamatos szakmai és szervezeti megújulást, a modern menedzsment szemlélet és stratégiai gondolkodás meghonosítását, a hálózati együttműködés erősítését, továbbá az innovációs képességet, a fenntarthatóságot, valamint támogatják az elmozdulást ebbe az irányba.

A projekt keretén belül a szervezetfejlesztési tevékenység az alábbiak szerint valósul meg:

1. <u>Diagnózis, a szervezeti helyzetkép készítése:</u>
   - A szervezet jelenlegi működésének áttekintése, a partnerkapcsolatok minőségének értékelése.

- A szervezet jövőképének, értékrendjének felmérése és a stratégiai fontosságú folyamatok, munkakörök, fejlesztési célok kijelölése.
- A szervezeti célok kommunikálása: a fejlesztési célok és a fejlesztésért felelős személyek meghatározása, a szervezet felöl jövő ötletek, kiegészítések összegyűjtése és véglegesítése.

2. Folyamat és rendszerfejlesztés:
   - A stratégiai tervben meghatározott folyamatok működésének felülvizsgálata.
   - Az egyesületi tagokkal és a stratégiai partnerekkel való együttműködés folyamatának a céloknak megfelelő fejlesztése, tervek kidolgozása.
   - A kulcsmunkakörök meghatározása.
   - A legfontosabb munkakörök együttműködésének fejlesztése.
3. Összegzés és lezárás:
   - Eredmények összefoglalása, áttekintése és beépítése a rendszerbe.
   - A fenntarthatóság megtervezése.
   - A szervezetfejlesztés során készült dokumentumok átadása.

Alkalmazott fejlesztői módszerek (mint a tevékenységek kerete):

- Kérdőíves felmérés
- Szupervízió alapú, a személyekre koncentráló tanácsadási formák – menedzsment, dokumentálási rend, szervezeti szabályozás.

Eger Térsége Fejlesztési Egyesület
3300 Eger, Mocsáry Lajos utca 1.
Tel.: +36-36/817-780
E-mail: iroda@etfe.hu
Honlap: www.etfe.hu

2. Diagnózis, a szervezeti kultúra felmérése

A szervezeti kultúra és helyzetkép elkészítése a szervezetfejlesztési folyamat első fázisa, amelynek során képet kapunk a fejlesztésbe bevont szervezet aktuális helyzetéről és állapotáról. A folyamat során a szervezet célkitűzéseit, „önmagáról alkotott képét" és a szervezet eredményeit a felmérés elvégzésében segítő tanácsadók és az érintett szervezet tagjai összevetik, és megállapítják, hogy jelen állapotában alkalmas-e a saját maga által kitűzött célok megvalósítására. A felmérést egy ún. önértékelési kérdőív segíti, amelynek kérdései nemcsak a szervezet jelenlegi helyzetének felmérését teszik lehetővé, hanem a felmérés mellet a jövőbeni fejlesztési célok megfogalmazását is. A helyzetfelmérés keretén belül elkészült egy SWOT analízis is, a fejlesztési célokhoz igazodva. A dokumentumelemzés, és az önértékelési kérdőív eredményeit a szervezetfejlesztési helyzetkép rögzíti.

2.1. A szervezet jelenlegi működésének áttekintése, a partnerkapcsolatok minőségének értékelése.

A szervezeti diagnózist egy zárt önértékelési kérdőív alapján készítettük el. A kérdőív és a dokumentumelemzés mellett a helyzetértékelést strukturált interjúk is kiegészítették.

Az Eger Térsége Fejlesztési Egyesületet tíz Eger környéki települési önkormányzat (Andornaktálya Település Önkormányzata, Demjén Község Önkormányzata, Egerszalók Község Önkormányzata, Egerszólát Község Önkormányzata, Feldebrő Község Önkormányzata, Felsőtárkány Község Önkormányzata, Maklár Község Önkormányzata, Novaj Község Önkormányzata, Ostoros Község Önkormányzata, Szarvaskő Község Önkormányzata) az Eszterházy Károly Főiskola AGRIA-Innorégió Tudáscentruma és két magánszemély Pozsikné Hidvégi Éva és Jordán Péter alapította meg 2012. február 21-én.

Megalakításának egyik célja a térségben működő önkormányzati-, magán-, a civil szektor és kutatási intézmények együttműködésének erősítése. Feladata, hogy az együttműködés keretein belül az egyes településeken átívelő problémákra hatékony megoldást találjon, különös tekintettel az alábbiakra:

- A természeti és a kulturális örökség megőrzése, a vidék önfenntartó képességének fokozása, a szociális gazdaság megteremtése;
- Környezet- és természetvédelem;
- A kistérségi kohézió erősítése;
- Foglalkoztatás, munkaerő-piaci szolgáltatás nyújtása a térségben;
- A hátrányos helyzetű csoportok társadalmi esélyegyenlőségének, integrációjának elősegítése.

Eger Térsége Fejlesztési Egyesület
3300 Eger, Mocsáry Lajos utca 1.
Tel.: +36-36/817-780
E-mail: iroda@etfe.hu
Honlap: www.etfe.hu

2.1.1. Szervezeti célok és tevékenységek

Célok:

Az Egyesület létrejöttének alapvető célja a térség fejlesztése, a vidéken élők életminőségének javítása, a térség jövedelemteremtő képességének növelése, a munkanélküliség csökkentése, a munkahelyteremtés elősegítése, ennek érdekében foglalkoztatási projektek kidolgozása, munkaerő-piaci szolgáltatások nyújtása. Valamint a tájegység vonzóvá tétele érdekében az épített, a szellemi-kulturális és a kapcsolódó természeti örökség megőrzése, ápolása. További okok a vidék önfenntartó képességének fokozása, a helyben előállított termékek mennyiségének és minőségének növelése, piacra jutásuk elősegítése, a szociális gazdaság alapjainak megteremtése.

A fenti célok megvalósítását a helyi, illetve megyei szervezetek, önkormányzatok, gazdasági és civil szereplők, fejlesztési, oktatási és kutatási intézmények, szakmai partnerek, támogatók összefogása segítségével szeretnék elérni.

Végül a létrehozás fontos oka volt, hogy a tagok érdekeit érvényesítse olyan hazai és nemzetközi testületeknél és szervezeteknél, amelyek a területfejlesztéshez közvetlenül, illetve közvetve kapcsolódó területen fejtik ki tevékenységüket. Fenti célból az Egyesület – önállóságának fenntartása mellett – összefog és együttműködik más szervezetekkel.

Tevékenységek:

- Pályázatok írása, projektek megvalósítása, minél több Európai Uniós és állami támogatás, forrás térségbe vonzása az egyesület Alapszabályban vállalt feladatai mentén.
- A tagok tevékenységének, feladatainak támogatása, segítése.
- Szakmai gyakorlati program megvalósítása az EKE hallgatói részére a térség önkormányzatainál, önkormányzati tulajdonú cégeknél és állami szervezetekben a pályakezdő fiatalok térségben tartásának elősegítésére, a szakmai tapasztalat megszerzése és a kompetencianövelés elősegítésére.
- A térségi kohézió erősítése. Az önkormányzati döntés-előkészítésben, a döntések végrehajtásában és az értékelésben civil szervezetek közreműködésének erősítése. Kooperáció.
- Foglalkoztatás. Munkaerő-piaci szolgáltatások nyújtása megyei szinten. Együttműködés a megyei és helyi munkaügyi szervezetekkel, valamint vállalkozásokkal.
- Képviselet és érdekérvényesítés.

2.1.2. Szervezeti felépítés és működés

Az Egyesület az Alapszabályban rögzített szervezeti felépítés szerint működik.
Az Egyesület szervei:

- Közgyűlés

- Elnökség (3 fő)
- Felügyelőbizottság (3 fő)

A Közgyűlés

Az Egyesület legfőbb döntéshozó szerve, amelyet a tagok összessége alkot. A Közgyűlést évente – legalább – egyszer össze kell hívni a hely, az időpont és a napirendi pontok közlésével.

A Közgyűlés hatáskörébe tartozik:

- az Alapszabály megállapítása és módosítása;
- a tagfelvétel és a tag kizárása, amelyről bármely tag kezdeményezésére a Közgyűlés a jelenlévő tagok háromnegyedes szavazat többségével dönt;
- az éves költségvetés meghatározása és elfogadása;
- az Egyesület éves számviteli beszámolójának - ezen belül az ügyvezető szervnek az Egyesület vagyoni helyzetéről szóló jelentésének elfogadása;
- a tagdíj mértékének megállapítása;
- az Egyesület más egyesülettel való egyesülésének, szétválásának, úgyszintén feloszlásának, megszűnésének kimondása; ilyen jellegű tevékenység végzése esetén befektetési szabályzat elfogadása;
- a vezető tisztségviselő megválasztása, visszahívása és díjazásának megállapítása;
- a vezető tisztségviselő feletti munkáltatói jogok gyakorlása, ha a vezető tisztségviselő az Egyesülettel munkaviszonyban áll;
- az olyan szerződés megkötésének jóváhagyása, amelyet az Egyesület saját tagjával, vezető tisztségviselőjével vagy ezek hozzátartozójával köt;
- a jelenlegi és korábbi Egyesületi tagok, a vezető tisztségviselők és a felügyelőbizottsági tagok vagy más egyesületi szervek tagjai elleni kártérítési igények érvényesítéséről való döntés;
- a Felügyelőbizottság tagjainak megválasztása, visszahívásuk és díjazásuk megállapítása;
- a végelszámoló kijelölése;
- választott könyvvizsgáló megválasztása, visszahívása ás díjazásának megállapítása;
- valamint döntés mindazon kérdésben, amelyet jogszabály vagy Alapszabály a hatáskörébe utal.

Az Elnökség

Az Egyesület ügyvezetését az Elnökség látja el. Az Egyesület vezető tisztségviselői az Elnökség tagjai. Az Elnökség az egyesület általános hatáskörű végrehajtó, ügyintéző és képviseleti szerve. Az Elnökség gondoskodik az Alapszabály rendelkezésének és a Közgyűlés határozatainak végrehajtásáról, szervezi és irányítja a társadalmi szervezet munkáját.

Az Elnökség tagjai az Elnök és két elnökségi tag. A háromtagú Elnökséget a Közgyűlés választja meg 5 év határozott időtartamra.

Jelenleg az Elnökség tagjai:

- Pozsikné Hidvégi Éva (Több mint 10 éves település- és területfejlesztési, projekt generálásban, pályázat írásban és megvalósításában szerzett tapasztalattal, továbbá munkaerő-piaci szolgáltatás nyújtás terén legalább 2 éves gyakorlattal rendelkezik, az egyesület alapítója.);
- Fodor Géza (2010 óta Demjén község polgármestere, több éves településfejlesztési, továbbá közmunkaprogram irányításában közel 4 éves tapasztalattal rendelkezik, mikro-térségi együttműködések tagja, az egyesület alapító tagönkormányzatának képviselője.);
- Dr. Patkós Csaba (Település- és területfejlesztésben, projektgenerálásban, térségfejlesztési programok kidolgozásában több mint 10 éves tapasztalattal rendelkezik. Európai Uniós pályázatok projektmenedzsere. Munkaerő-piaci szolgáltatás nyújtás terén legalább 2 éves gyakorlata van, az Eszterházy Károly Egyetem Földrajz és Környezettudományi Intézetének vezetője.);
- meghívott a FEB elnök javaslattételi, véleményezési jogkörrel.

Az Elnökség feladata és hatásköre:

- az Egyesület folyamatos működésének biztosítása;
- az Egyesület napi ügyeinek vitele, a hatáskörébe tartozó ügyekben a döntések meghozatala;
- a beszámolók előkészítése és azoknak a Közgyűlés elé terjesztése;
- az éves költségvetés elkészítése és annak a Közgyűlés elé terjesztése;
- az Egyesület képviselete;
- az Egyesület tagnyilvántartásának vezetése, a változások nyilvántartásba vételének kezdeményezése a Közgyűlés határozata alapján;
- az Egyesület Közgyűlése és az Elnökség határozatainak nyilvántartása;
- a Közgyűlés összehívása, a tagság és az Egyesület szerveinek értesítése;
- az Elnökség által összehívott Közgyűlés napirendi pontjainak meghatározása;
- az Egyesületi vagyon kezelése, a vagyon felhasználására és befektetésére vonatkozó, a Közgyűlés hatáskörébe nem tartozó döntések meghozatala és végrehajtása;
- az Egyesület Szervezeti és Működési Szabályzatának megvitatása és Közgyűlés elé terjesztése;
- a személyzeti munka irányítása;
- a tisztségviselők beszámoltatása;
- az Egyesület jogszabály és az Alapszabály szerinti szervei megalakításának és a tisztségviselők megválasztatásának előkészítése;
- részvétel a Közgyűlésen és válaszadás az Egyesülettel kapcsolatos kérdésekre;
- az Egyesület határozatainak, szervezeti okiratainak és egyéb könyveinek vezetése;
- az Egyesület működésével kapcsolatos iratok megőrzése;
- az Egyesületet érintő megszűnési ok fennállásának mindenkori vizsgálata és annak bekövetkezte esetén az e törvényben előírt intézkedések megtétele;

- döntés mindazon kérdésben, amelyet jogszabály vagy az Alapszabály a hatáskörébe utal.

Az Egyesület Elnöke

Az Elnökség és az Egyesület képviseletére az Elnök jogosult, aki képviseleti jogát önállóan gyakorolja, és akit a Közgyűlés öt éves időtartamra közvetlenül választ meg. Az Elnök tevékenységével a Közgyűlésnek felel.

Jelenleg az Egyesület Elnöke: Pozsikné Hidvégi Éva

Az Elnök feladata és hatásköre:

- az Egyesület tevékenységének irányítása;
- a Közgyűlés összehívása, határozatainak ellenjegyzése;
- döntés és intézkedés az Elnökség ülései közötti időszakban az Elnökség hatáskörébe tartozó kérdésekben;
- a Közgyűlés és az Elnökség által hozott határozatok és állásfoglalások végrehajtásának irányítása és ellenőrzése;
- kapcsolattartás más társadalmi és érdekképviseleti szervezetekkel;
- irányítja az Elnökség munkáját; vezeti az Elnökség üléseit;
- képviseli az Egyesületet;
- intézkedik és dönt a hatáskörébe utalt ügyekben;
- összehívja az Elnökség üléseit;
- vezeti az ügyintéző apparátust;
- irányítja az Egyesület gazdálkodását;
- gyakorolja a munkáltatói jogokat;
- minden olyan feladat ellátása, amelyet jogszabály az Elnök hatáskörébe utal;
- az Egyesület fejlesztési tervének, költségvetésének kidolgozása;
- az éves program előkésztése,
- az Egyesület gazdálkodásának, a Közgyűlés, ill. az Elnökség iránymutatásainak megfelelő irányítása.

A Felügyelőbizottság

A Felügyelőbizottság elnökét és két tagját a Közgyűlés választja meg öt évre, az összeférhetetlenségi szabályok figyelembevételével. A Felügyelőbizottság feladata az egyesületi szervek, valamint a jogszabályok, az Alapszabály és az egyesületi határozatok végrehajtásának, betartásának ellenőrzése.

Jelenleg a Felügyelőbizottság tagjai:

- Jordán Péter (anyja születési neve: Simon Ibolya; lakóhelye: 3325 Noszvaj, Kossuth Lajos u. 55.) FEB elnök;
- Dr. Darvainé Dr. Kádár Katalin (anyja születési neve: Kádár Anna; lakóhelye: 3327 Novaj, Imre utca 38.) FEB tag;
- Szabóné Balla Marianna (anyja születési neve: Gál Mária Margit; lakóhelye: 3323 Szarvaskő, Fő út 4.) FEB tag.

A Felügyelőbizottság feladat- és hatásköre:

- Összehívja az Egyesület Közgyűlésének rendkívüli ülését, és javaslatot tesz annak napirendjére, ha megítélése szerint az Elnökség tevékenysége jogszabályba, az Alapszabályba, illetve a Közgyűlés határozataiba ütközik, vagy egyébként sérti az Egyesület vagy a tagok érdekeit.
- A Felügyelőbizottság köteles a Közgyűlés elé kerülő előterjesztéseket megvizsgálni, és ezekkel kapcsolatos álláspontját a Közgyűlés ülésén ismertetni.
- Írásbeli jelentést készít a számvitelről szóló jogszabályok szerinti beszámolóról és az adózott eredmény felhasználásáról a Közgyűlés részére.
- Ellenőrzi az Egyesület és munkaszervezete működését és gazdálkodását.
- Ennek során az Egyesület számviteli nyilvántartásaiba, könyveibe betekinthet, a vezető tisztségviselőktől és a szervezet munkavállalóitól felvilágosítást kérhet, a jogi személy fizetési számláját, pénztárát, értékpapír- és áruállományát, valamint szerződéseit megvizsgálhatja és szakértővel megvizsgáltathatja.
- A Felügyelőbizottság köteles az Elnökséget tájékoztatni és annak összehívását kezdeményezni, ha arról szerez tudomást, hogy az Egyesület működése során olyan jogszabálysértés vagy az Egyesület érdekeit egyébként súlyosan sértő esemény (mulasztás) történt, amelynek megszüntetése vagy következményeinek elhárítása, illetve enyhítése az Elnökség döntését teszi szükségessé.
- Ha a Felügyelőbizottság indítványára – annak megtételétől számított harminc napon belül – nem hívták össze a Közgyűlést, a határidő eredménytelen eltelte esetén erre a Felügyelőbizottság is jogosult.
- A Felügyelőbizottság köteles haladéktalanul értesíteni a törvényességi felügyeletet ellátó szervet, ha az arra jogosult szerv a törvényes működés helyreállítása érdekében szükséges intézkedéseket nem teszi meg.

A Közgyűlés, az Elnökség és a Felügyelőbizottság az Alapszabályban meghatározott módon végzi feladatát, és hozza meg a hatáskörébe tartozó döntéseket. Az Egyesület Közgyűlése és az Elnökség döntéseit – amennyiben az Alapszabály másként nem rendelkezik - nyílt szavazással,. egyszerű szótöbbséggel hozza, határozati formában.

2.1.3. A szervezet dokumentumainak, kiadványainak tanulmányozása, elemzése

Az Elnök megítélése szerint nem szükséges felesleges és bonyolult dokumentálási rendszereket bevezetni, mivel az nagyban csökkentheti egy szervezet hatékonyságát. Az egyesület legfontosabb dokumentuma az Alapszabály. További információkat nyerhetünk a szervezet megismeréséhez és elemzéséhez az alábbi dokumentumokból:

- Minőségirányítási Rendszer Kézikönyve;
- Esélyegyenlőségi Terv;
- szabályzatok (Adatkezelési szabályzat, Iratkezelési szabályzat, Panaszkezelési szabályzat);

- Szervezeti és Működési Szabályzat;
- pályázati dokumentációk;
- stratégiai felmérések.

2.2. A szervezet jövőképének, értékrendjének felmérése és a stratégiai fontosságú folyamatok, munkakörök, fejlesztési célok kijelölése

A szervezeti működést több szinten és szervezeti területenként vizsgáltuk. Egyrészt az egyes működési területek szabályozottságát, másrészt a működés kereteit, környezetét és jellemzőit. Elemzésünk arra is kiterjedt, hogy a szervezet rendelkezik-e azzal a szervezeti tapasztalattal, tudással, hogy az esetlegesen hiányzó vagy a későbbiekben felmerülő igények szerinti dokumentumokat elkészítse.

Misszió: A térségben élők életminőségének javítása, az épített és szellemi kulturális és a kapcsolódó természeti örökség megőrzése, ápolása, valamint a térség jövedelemteremtő képességének növelése, a munkanélküliség csökkentése, munkahelyteremtés elősegítése.

Jövőkép: Versenyképes gazdaság, csökkenő munkanélküliség, kulturális és a kapcsolódó természeti örökség megőrzése, az életminőség javulása, elvándorlás csökkenése, fiatalok térségben tartása.

A legnagyobb befolyást a szervezeti kultúrára és annak változásaira elsősorban az elnök, másodsorban az elnökség és a Felügyelőbizottság tagjai gyakorolják. Jelentős változást jelentett az elmúlt évben, hogy az irodában a fegyelem és a számonkérés gyakorisága, valamint a beszámoltatás egyre szigorúbb lett.

- Gyakorlati tapasztalat, hogy az írásban kiadott feladat a leghatékonyabb.
- A cél az, hogy az Egyesület tevékenységéből adódó feladatokat a munkaszervezet önállóan hajtsa végre!

2.2.1. Irat és dokumentumkezelés

Az Egyesület rendelkezik irat és dokumentum szabályzattal, melynek tartalmát, a szervezet dokumentációs rendjét a hatályos jogszabályok alapján alakította ki.

Az elkülönített dokumentumkezelés a szervezetnél biztosított. Az Egyesület dokumentálási rendszere jó. A projektek dokumentumait jól elkülönítve tárolják külön projektdossziék, projektmappák alkalmazásával. A különböző projekten kívüli tevékenységek területenként írásban rögzítve dokumentáltak, szerződések, levelezés, alapdokumentumok, munkaügyi dokumentumok, stb. Fontos az egységes iktatási rendszer bevezetése. Az elektronikus formában történő kommunikáció - levelezés, adattovábbítás – a napi gyakorlatban állandóvá vált. Az adminisztrációs tevékenységet az elnök irányítja, ő osztja szét a tevékenységet végzők között. Cél a későbbiekben, hogy ez az irodavezető feladata legyen. A teljes iratállomány a könyvelést kivéve az Egyesület irodájában érhető el. Törekszenek minden

papír alapú dokumentáció elektronikus rögzítésére és tárolására is, jelenleg nem működik az elektronikus irattárazás, azonban rendszeres biztonsági mentés készül, programokhoz kapcsolódóan, nem előre meghatározott időközönként.

A levelezés kapcsán elektronikus iktatás működik. Minden az egyesületi irodába fut be, az adott feladat felelőse válaszolja meg az e-maileket és leveleket az elnök rendszeres felülvizsgálata és felügyelete mellett.

2.2.2. Szervezeti anyagi erőforrás és pénzügyi működés

Az Egyesület célja, hogy tevékenységének hatékony működéséhez forrásokat teremtsen. Az erőforrás gazdálkodás tudatosan történik, finanszírozása költségvetésben rögzített, a szervezet jelenlegi kis mérete okán az elnök egyszemélyes döntése alapján történik a Közgyűlés által elfogadott költségvetési keretek között. A döntések előtt az elnök szükség szerint konzultál az Elnökséggel, Felügyelőbizottsággal vagy szükség esetén a Közgyűléssel.

Alapjában véve rövid távú pénzügyi tervezést valósul meg, egy évre előre tervez a szervezet, ennek megfelelően készül el az ETFE költségvetési koncepciója, majd költségvetése. A költségvetést, mind az elnökség, mind a Felügyelőbizottság tárgyalja azt követően a Közgyűlés hagyja jóvá. Az elkészült költségvetést év közben legalább egyszer felülvizsgálják és aktualizálják. A Koncepció és költségvetés összeállítás alapkövetelményei a következők:

- A működés hosszútávon fenntartható legyen.
- A működésének pénzügyi feltételei folyamatosan biztosítva legyenek.
- A tevékenység ellátáshoz szükséges humánerőforrás kapacitás finanszírozható legyen.
- A benyújtásra kerülő pályázatok, projektek finanszírozhatók legyenek, szükséges önerő rendelkezésre álljon. Pályázati önerő alapba forgatják az egyesület saját szabad felhasználású bevételeit.

Jelenlegi bevételi forrása az Egyesületnek az alábbiakból tevődik össze:

- A tagok által befizetett tagdíj,
- Különböző szolgáltatásokból és tevékenységből származó saját bevétel,
- Pályázati támogatás.

A pályázati támogatás az egyik legfontosabb bevételi forrás jelentheti, erre a szervezet munkatársai tudatosan készülnek, az elnök és a munkaszervezet végzik elsősorban ezt a pályázat figyeléssel és projektgenerálással kapcsolatos felelősségteljes munkát. A pénzügyi tervezés a pályázatok megírásához, majd a projektek megvalósításához is kapcsolódik.

Forrásbevonásra a munkaerő-piaci tevékenység területén illetve elsősorban a tagok térségi kihatású projektjébe történő bekapcsolódással van lehetőség a hatásköri területen lévő vállalkozásokkal, munkaerő-közvetítő cégekkel közös tevékenységek megvalósításának piaci alapokon történő működtetése révén.

A könyvelési, pénzügyi folyamatok adminisztrálása, lekönyvelése, a számviteli beszámolók elkészítése külső vállalkozásnál történnek, dokumentáltságuk, hatékonyságuk nagyon jó, a folyó pályázat elkülönített könyvelése is naprakész. A pénzügyi tevékenység dokumentálása a törvényekben, jogszabályokban előírtaknak megfelelően történik külső könyvelő vállalkozás bevonásával, illetve ha a projektek engedik, akkor pénzügyi szolgáltatást is igénybe vesznek.

Pénzkezelési szabályzattal az egyesület rendelkezik.

2.2.3. A szervezeti célok kommunikálása

A szervezeti célok kommunikálása mellett kiemelten fontos a fejlesztési célok és a fejlesztésért felelős személyek meghatározása, a szervezet felöl jövő ötletek, kiegészítések összegyűjtése és véglegesítése.

Szervezeti célok kommunikálása kétirányú.

Belső kommunikáció:

A belső kommunikáció a rendszeres személyes feladat- és munkamegbeszéléseken, beszélgetéseken alapul. Egyrészt az egyesület operatív szervezete (iroda) és az egyesület vezetője (elnök) alá-fölérendeltségi vertikális viszonyban:

- elnök utasítást, és komplex feladatot ad,
- ellenőriz és számon kér, beszámoltat,
- iroda javaslatot tesz, beszámol és feladat ellátásáról jelentést tesz,
- konzultációt, instrukciókat kér,
- napi szinten kommunikál.

Másrészt az egyesület vezetése (elnökség) a tagok felé horizontálisan, főként a taggyűlések alkalmával kommunikál, havi rendszerességgel

- konzultál,
- tájékoztat,
- beszámol,
- felhatalmazást kér,
- döntési javaslatot tesz.

Az Egyesület belső kommunikációjának hatékonysága megfelelő. Formális emlékeztető és feljegyzés csak az előírásoknak megfelelően készül, az elhangzottak azonban feladatlista és felelősök megnevezésével, határidővel rögzítésre kerül.

Külső kommunikáció:

A külső kommunikáció egyik célja a folyamatban lévő programok bemutatása, az elért eredmények ismertetése. Hatékonysága jó, elér a célközönséghez, növeli az Egyesület

ismertségét annak működési területén. Az Egyesület megfelelő külső kommunikációs lehetőségek megteremtésén dolgozik, keresi a lehetőséget a helyi sajtóban való megjelenésre.

Kifelé irányuló kommunikációs eszköz az Egyesület honlapja is, melynek információkkal való feltöltésén folyamatosan dolgozik az Egyesület, ahol megjelenik minden a jelenlegi tevékenységéről és a fejlesztési elképzelésekről.

Az Egyesület kommunikációja, kapcsolata jó az Eger városában és környékén működő más egyesületekkel, civil szervezetekkel, önkormányzatokkal és gazdasági szférával. A külső kommunikáció másik célja az Egyesület szakmai szerepének erősítése, mely a szervezet főbb tevékenységei mentén történő folyamatos személyes egyeztetések során, további együttműködések kialakításával konkretizálható.

2.2.4. A szervezet humán erőforrása

Az egyesület alapítását követően tényleges munkaszervezettel és irodával nem rendelkezett. Komoly fordulópontot jelentett, hogy az Egyesület kérelmet nyújtott be a Munkaügyi Központ által indított közmunkaprogramba, illetve a foglalkoztatást támogató programjára. A humánerőforrás fejlesztést az Egyesület adminisztrációs tevékenységeinek növekedése, a pályázatok folyamatos megírása és benyújtása, illetve a folyamatban lévő TÁMOP-2.6.2 projekt megvalósítása indokolta. Az egyesület 2013. áprilisától 1 fő közfoglalkoztatott munkavállalóval kezdte el működtetni irodáját. Továbbá 1 fő főiskolai hallgatót foglalkoztatott szakmai gyakorlat keretében, aki a gyakorlati program befejezése után, az ETFE önkénteseként, majd munkavállalójaként végezte tovább tevékenységét. 2013. július 1-vel elindult az Egyesület első önálló projektje. 2014. március 1-től 2 főállású munkavállalóval működik az iroda, valamint évente több főiskolai hallgató, mint önkéntes segíti az egyesület tevékenységét.

Az Egyesületnél munkaviszonyban álló munkatársak teljes mértékben rendelkeznek a szükséges munkajogi dokumentumokkal (munkaszerződés, munkaköri leírás, munkaköri tájékoztató), a foglalkoztatás megkezdése előtt azt személyre szólóan egyezteti az elnök a felveendő munkavállalóval, és kézhez is kapják a munkába állást megelőzően. Szakemberek végzettségét igazoló dokumentumok megvannak, azok megfelelőségének ellenőrzése az elnök feladata.

Az irodavezetést jelenleg az elnök látja el, a tervek szerint a közeljövőben a jelenleg ügyintézői munkakörben alkalmazott munkatárs veszi át az irodavezetői feladatokat. A munkavállalók közvetlen felettese és irányítója az elnök. A többi beosztott munkavállaló esetében is a munkáltatói jogkör gyakorlója az elnök, aki a szakmai irányításukat is ellátja. A külső szakértők bevonására vonatkozó szabályzat nincs, kiválasztásuk az elnök hatáskörébe tartozik. A szervezet humánerőforrás kezeléséhez kapcsolódó alapvető szabályozó dokumentum nincs. A költségvetésben rögzített keretösszeg alapján az elnök dönt a munkavállalók létszámáról és személyéről. Távlati terv az önálló jogi személyiségű iroda

létrehozása is, az anyagi lehetőségek függvényében. Ez projektiroda jelleggel működne kis létszámú, de jól képzett csapattal.

2.2.5. A szervezeti infrastruktúra jellemzői

Jelenleg nincs munkavégzést hátráltató tényező az infrastruktúra szempontjából, a helység használatára vonatkozó dokumentumok rendelkezésre állnak, rendben vannak. Az ingatlan, ahol a szervezet működik, nem saját tulajdonban van, az irodahasználat minimális használati díjért történik, ingyenes eszközhasználat mellett.

- A teljes körű akadálymentesítés a helyszínen nem megoldott.
- A szervezet székhelye városi tömegközlekedéssel könnyen megközelíthető, központi elhelyezkedésű, a helyi buszközlekedéshez közel található, gyalog is hamar elérhető, míg a vasúti közlekedést igénybevevők gyalog is könnyen el tudnak jutni az irodához.
- A parkolás is könnyen megoldható az iroda épülete saját parkolóval rendelkezik.
- Az iroda tárgyi-eszköz infrastruktúrája megfelelő, a szolgáltatások nyújtására az ellátottsága jó, technikailag felszerelt.
- A munkatársak számára a szolgáltatások nyújtásához szükséges eszközellátottság megfelelő.

A szervezet jól kihasználja, hogy egy jól felszerelt irodahelységben végezheti tevékenységét, a tárgyaló használatot alkalmanként, amikor szükséges igénybe veheti. Stratégiai szempontból fontos, hogy az eszközök egy része saját tulajdonban legyen, ehhez jelentős forrást jelentenek az elnyert pályázati támogatások. A szabályozási, a dokumentumkezelési, az adminisztrációs és dokumentációs rendszer fejlesztésre szorul. Mindezek miatt a legfontosabb célok között szerepeltetik a források rendelkezésre állása függvényében a folyamatos fejlesztést, az irodai létszámhoz és feladatmennyiséghez igazodva.

2.2.6. Szervezeti tevékenység fordulópontjai

Alakulást követően az első lépések a tagok igényeinek felmérése mentén egy koncepció kialakítása volt. Második fázisban megkezdődött az érdemi munka, egyelőre iroda nélkül, önkéntes alapon. A harmadik fázis a szervezeti építkezésről és a stabilitás megteremtéséről szólt. Az egyesület rendelkezik saját irodával, munkaszervezetet működtet, melynek tevékenysége egyre jobban szervezett, dokumentált. Az egyesület életének főbb fordulópontjai:

- 2012. - Az egyesület munkájának elindítása, pályázatírás, TÁMOP-2.6.2 pályázat kidolgozása, benyújtása.

Eger Térsége Fejlesztési Egyesület
3300 Eger, Mocsáry Lajos utca 1.
Tel.: +36-36/817-780
E-mail: iroda@etfe.hu
Honlap: www.etfe.hu

- 2013. – A TÁMOP-2.6.2 pályázat megvalósítása, további pályázatok benyújtása, más szerveztek által megvalósítandó projektekben történő részvétel. Együttműködési Megállapodások megkötése munkaerő-piaci szolgáltatás nyújtására.
- 2013. április – Aláírásra került a Támogatói Okiratot a TÁMOP-2.6.2 uniós pályázat megvalósítására, melyet 2013. július 1. és 2014. június 30. között valósít meg.
- 2014. március - Az önálló iroda megindulásával, a szervezet komoly lépést tett a professzionalizáció felé. Ezt a célt szolgálja a fő tevékenységenkénti főállású munkavállalók alkalmazása, egyelőre közfoglalkoztatási jogviszonyban. Elindul az egyesület honlapja és közösségi oldala.
- 2014. Az egyesület tevékenységének bővítése, munkaerő-piaci szolgáltatások elindítása. 2015. Sikeres NEA pályázatok megvalósítása, egyre több hazai, uniós és nemzetközi pályázat benyújtása valósul meg a szervezetnél. Elindul az egyesület honlapja.
- 2016. Sikeres pályázati együttműködések megvalósítása a helyi főiskolával és a munkaerő-piaci szolgáltatások térségi szereplőivel.
- 2017. Két nyertes NEA projekt megvalósításának köszönhetően az egyesület munkaerő-piaci tevékenységét megyei szintre emeli, mellyel párhuzamosan egyre több alkalommal jelenik meg a megyei nyomtatott és elektronikus médiában. Egyeztetések kezdődnek az egyesületbe belépni szándékozó új önkormányzatokkal.

Eger Térsége Fejlesztési Egyesület
3300 Eger, Mocsáry Lajos utca 1.
Tel.: +36-36/817-780
E-mail: iroda@etfe.hu
Honlap: www.etfe.hu

3. Folyamat- és rendszerfejlesztés

3.1. A stratégiai tervben meghatározott folyamatok működésének felülvizsgálata

3.1.1. A munkamódszer jellemzői a szervezeten belül

A megalakulással egy időben a feladat a stratégiaalkotással egy keretrendszer kialakítása volt, mely a tagi, a vezetőségi elvárásokat figyelembe véve és a belső adottságokat felhasználva, a lehető leghatékonyabb módon segítik a szervezet tevékenységét.

A szervezet minden héten péntek délután munkaértekezlet tart, melynek során minden alaklommal megtörténik a következő hét feladatainak kiosztása, valamint az elvégzett munka értékelése. Az értekezleten részt vesz a 2 fő munkavállaló, az önkéntesek (alkalomszerűen), Jordán Péter FEB elnök, szakmai megvalósító és Pozsikné Hidvégi Éva elnök, projektmenedzser és szakmai magvalósító. Az értekezleten elhangzott szóbeli feladatok meghatározása mellett írásban is megtörténik a feladatkiosztás, határidővel és írásos visszajelzés kéréssel, melyet az elnök ad ki, az egyes munkafolyamatok felelősének meghatározása mellett. Kiemelten fontos a bizalmi viszonyon alapuló szoros együttműködés és az őszinte kommunikáció, valamint a precíz, önálló munkavégzés.

3.2. Az egyesületi tagokkal és a stratégiai partnerekkel való együttműködés folyamatának a céloknak megfelelő fejlesztése, tervek kidolgozása.

A szervezet munkájának és sikerességének egyik kulcsfontosságú eleme az általa kialakított és működtetett partneri hálózatok és együttműködések rendszere. Az önkormányzati tagokkal az együttműködés kiemelten jó, a felmérés alapján igénylik az Egyesület munkáját. A tagönkormányzatok által kitöltött kérdőív alapján arra a kérdésre, hogy hogy „Hány fő vesz részt az ETFE tevékenységében” csak egy település képviselője válaszolta azt, hogy 2 fő (kapcsolattartás, adatszolgáltatás) részvételével támogatja az Egyesület operatív tevékenységét. A személyes beszélgetések alapján azonban az is megállapítható, hogy a kapcsolattartás és adatszolgáltatás tekintetében minden települési önkormányzat aktív szereplője az egyesületnek. A munkaerő-piaci, illetve az egyéb számukra is fontos szolgáltatásokhoz minden önkormányzati képviselő azt nyilatkozta, hogy a szolgáltatás nyújtásához szükséges helyszínt biztosítja a településen.

Az Egyesület felé irányuló szolgáltatási igények az önkormányzatok részéről:
(A x – k száma az önkormányzati kérdőívekben megfogalmazott igények darabszámát jeleneti.)

1.	Álláskeresési technikák átadása	xxxxxx
2.	Munkaerő-piaci információk nyújtása munkáltatóknak	xxxxx
3.	Helyi (térségi) foglalkoztatási tanácsadás	xxxxx
4.	Álláshelyek feltárása	xxxxx

Eger Térsége Fejlesztési Egyesület
3300 Eger, Mocsáry Lajos utca 1.
Tel.: +36-36/817-780
E-mail: iroda@etfe.hu
Honlap: www.etfe.hu

5.	Vállalkozóvá válást elősegítő tanácsadás	xxxxx
6.	Munkaerő-piaci és foglalkoztatási információk nyújtása munka iránt érdeklődőknek	xxxx
7.	Álláshelyek feltárása, munkáltatói kapcsolatok erősítése	xxxx
8.	Munkavállalói készségek, képességek felmérése	xxxx
9.	Közfoglalkoztatás szervezése	xxx
10.	Mikro-, kis- és középvállalkozásoknak nyújtott tanácsadás	xxx
11.	Munkahely megtartás segítése, utókövetése	xx
12.	Szociális információnyújtása	xx
13.	Pályaválasztási tanácsadás	xx
14.	Egyéni munkatanácsadás	x
15.	Pályaorientációs csoportfoglalkozás	

Az együttműködésre való hajlandóságot és igényt jól tükrözi az alábbi táblázatokban összefoglalt az önkormányzatok számára feltett kérdésekre adott válaszok.

Település	Milyen jövőbeli fejlődési irányát látja a településének? Mik a település kitörési pontjai?	Milyen jövőbeli fejlődési irányát lát a térségnek? Mik a térség kitörési pontjai?	Milyen témakörökben lát együttműködési lehetőséget az ETFE tagönkormányzataival?	Milyen futó projektjei vannak jelenleg a településnek?
Andornaktálya	Útépítés,kerékpárút az Eger-Tisza-tó összeköttetés mentén; Ipari terület kialakítása (10 ha) Hőforrás hasznosítás (turizmus, geotermikus energia felhasználása közintézmények fűtésére); Pincelakás tájházzá alakítása és hasznosítása (szállás, művésztelep); Gloriette hasznosítása, mellette tó kialakítása Csapadékvíz elvezetés, övárok tisztítás, házak előtti árkok szintbehozása.	Útépítés, kerékpárút az Eger-Tisza-tó összeköttetés mentén. Elkerülő út építése. Szőlő- és borfeldolgozás.	Szőlő- és borfeldolgozás.	Infrastrukturális beruházások (ÉMOP 3.1-11 útfelújítás, járda, buszmegálló építése). Művelődési ház felújítása a Kazán program keretében (május 30) - apríték tüzelő, a volt iskola fűtésére aprítékoló gép beszerzése. Óvoda felújítás és bővítés (ÉMOP-4.3 - Mag Zrt.). Térfigyelő kamerák beszerzése.

Eger Térsége Fejlesztési Egyesület
3300 Eger, Mocsáry Lajos utca 1.
Tel.: +36-36/817-780
E-mail: iroda@etfe.hu
Honlap: www.etfe.hu

Demjén	Idegenforgalom fellendítése településszépítés, idegenforgalmi szolgáltatás-fejlesztés. Folyamatban van a fürdőfejlesztés II. üteme (szolgáltatások, barlangfürdő (80 m folyosó), csúszdapark). Gyógyturizmus fellendítése. Tanösvény kialakítása és fejlesztése.	Turizmus	Infrastruktúra-fejlesztés elsősorban, de minden téren szükséges az együttműködés, szociális témáktól az infrastruktúráig, így például a kerékpárút vonatkozásában.	Csapadékvíz-elvezetés - 5 fő vízelvetető felavatása.
Egerszalók	Gyógyturizmus, minőségi borászat, golf-projekt, rekreációs projekt, gyógyászati központ.	Megegyezik a település kitörési pontjaival és még az iparosítás (Eger, Maklár).	Informatika fejlesztése. Útfelújítások, kerékpárutak és turista útvonalak fejlesztése.	A kerákpárút fejlesztése tartalék projekt listán van. Az egészségház kialakítása. Napelemes középületek, a konyha felújítása. Turisztikai rendezvények szervezése és infromációs táblák beszerzése.
Egerszólát	Infrastruktúra fejlesztése, jóléti és kiegészítő szolgáltatások fejlesztése, az Egerszalókra érkező vendégeknek idegenforgalmi és a szabadidő eltöltését biztosító szolgáltatások. A helyi civil szervezetek megerősítése.	LEADER és TDM együttműködések megerősítése.	EU-s és Unión kívüli pályázatok. Személyes kapcsolati lehetőségek.	Templom, ravatalozó, temető, kultúrház, sportöltöző felújítása. Útépítési munkálatok. Történelmi emlékpark kialakítása.

Eger Térsége Fejlesztési Egyesület
3300 Eger, Mocsáry Lajos utca 1.
Tel.: +36-36/817-780
E-mail: iroda@etfe.hu
Honlap: www.etfe.hu

Feldebrő	Templom egyházi tulajdonban van, de egyeztetés folyik az altemplomban történő idegenvezetés megszervezéséről. Fenyves Központ kiemelt szerepe lehet a turizmus szempontjából - Vági Sándor a vezető. Dió-lak Vendégház. Varga Pincészet - Gecse István Mezőgazdaság, Termelői Értékesítő Szervezet (TÉSZ), Szociális gazdaság, állattenyésztés. Mezőgazdasági út kialakítása. Laktanya hasznosítása. Vasúti közlekedés - kőszállítás - megoldása.	Verpelét térségi szolgáltató szerepének megerősítése. Kerékpárút kialakítása.	Helyi esélyegyenlőségi programok (HEP) elkészítésében szakmai segítségnyújtás. Kötelező továbbképzések, lakosság képzettségi szintjének növelése pl: mezőgazdasági képzések, Aranykalászos gazda képzés. Munkaügyi központ támogatásainak összehangolása.	Út-járda és Könyvtár felújítás (ÉMOP). Szennyvíz-elvezetés megoldása (6 település együtt). Egészségház épités.
Felsőtárkány			Térségi kiadvány készítése. A település-marketing támogatása. Civil együttműködés térségi elősegítése (polgárőr egyesület, nyugdíjas klub, hagyományőrző egyesület).	
Maklár	ZF - ipartelepítés (100 ha). Infrastruktúra fejlesztése (buszmegállók). Közösségi terek kialakítása. A közvilágítás korszerűsítése.	Eger-Tiszató kerékpárút.	Kerékpárút és útfelújítás.	

Eger Térsége Fejlesztési Egyesület
3300 Eger, Mocsáry Lajos utca 1.
Tel.: +36-36/817-780
E-mail: iroda@etfe.hu
Honlap: www.etfe.hu

Novaj	Közmunkaprogram megerősítése. Iskola 1-8 osztály helyett 1-4 osztályig. Faluközpont fejlesztése. Csapadékvíz elvezetés: bel- és külterületen, záportározó építése.		Csapadékvíz-elvezetés térségi szinten történő megoldása. Közvilágítás korszerűsítés.	Ravatalozó, orvosi rendelő, utcanévtáblák és az iskola felújítása. ABC.
Ostoros	Megújuló energiatelep kialakítása, az ipari park dolgozóinak otthona. Rekreációs központ (egészségügyi). Extrém sport-csarnok építés.	Az útépítés a területfejlesztés alapja. Szőlőkultúrával összefüggő ipar-és feldolgozó ipar fejlesztés.	Hazai és Uniós TÁMOGATÁSOK térségbe hozása. Kerékpárút hálózat fejlesztése, túraútvonalak kialakítása. Ipari energiapark kialakítása, úthálózat felújítása. Fürdőklaszter, egészségügyi fejlesztések. Fiatalok itthontartása! TÁMOP-os szemléletformáló pályázatok Közfoglalkoztatás szervezése	Óvodafejlesztés, Művelődési ház átépítés, Bel- és külterületi csapadék elvezetés.

Település	**Ezek közül be tudna-e kapcsolódni az Egyesület valamelyikbe, ha igen milyen témakörben, milyen feladatba?**	**Milyen tervezett jövőbeli projektjei vannak a településnek?**	**Ezek közül be tudna-e kapcsolódni az Egyesület valamelyikbe, ha igen milyen témakörben, milyen feladatba?**	**Van-e olyan projekthez nem kötött jelenlegi, vagy jövőbeli álladó jellegű tevékenység – akár átadott feladat és hatáskörben – a településen, amelybe az ETFE bekapcsolódhatna vagy önállóan tevékenykedhetne?**

Andornaktálya		Ravatalozó felújítása; Nagykert felújítás (öntözőrendszer); Polgárőr Egyesület fejlesztése; utcanévtáblák egységesítése; Hangos hírmondó - 10 településen együttműködve. Vízelvezetés és infrastruktúra-fejlesztés (800 m aszfaltozása - Rózsa u. 5-6.)	Hangos hírmondó - 10 településen együttműködve. Rendezvénytér a templom mellett - "Zenevölgy" - mobil színpad, pihenőterek.	Közfoglalkoztatás szervezése. Eszközbeszerzés (árokásógép, fűkasza, nagybusz). A volt iskola épületének hasznosítása (tornaterem, sportrendezvény, könyvtár). A tornateremre építési engedély, mely helyet adhatna kulturális rendezvényeknek, ennek kapcsán rendezvényeszközök (színpad, sátor, hangosítás) beszerzése.
Demjén		Csapadékvíz-elvezetés - Kerecsenddel együttműködve. Faluközpont, rendezvénytér kialakítása a Közösségi Házban (térkövezés, vizesblokk) Játszótér, pihenőpark kialakítása. Tanösvények, túraútvonalak hálózata - a Kaptárkő egyesülettel együttműködve. Kőbánya-Kaptárkő feltárása.	Faluközpont, rendezvénytér és pihenőpark kialakítása. Tanösvények, túraútvonalak hálózatának rendezése és ennek keretében a Kőbánya-Kaptárkő feltárása.	
Egerszalók	A kötelező esélyegyenlőségi program koordinációja. A TDM és a Faluház működésének segítése gyakornokok fogadása révén.	Belterületi útépítés, sportöltöző építése és járdafelújítások.	Pályázatfigyelés.	Önkormányzati határon túli fejlesztések: - kerékpárút és útfelújítás (72 km) - közművek felújítása. TDM határon kívüli programok - buszmenetrend összehangolása és a megállók felújítása.

Eger Térsége Fejlesztési Egyesület
3300 Eger, Mocsáry Lajos utca 1.
Tel.: +36-36/817-780
E-mail: iroda@etfe.hu
Honlap: www.etfe.hu

Egerszólát	Rendezvény szervezéshez szükséges eszközök beszerzése. Közfoglalkoztatás koordinálása, együttműködés a Munkaügyi központtal. Önkéntesek, gyakornokok szervezése.	Csapadékvíz-elvezetés megoldása. Faluközpont és a Polgármesteri Hivatal felújítása. Iskola épületének hasznosítása.	Befektető-vonzás. Térségi szinten a stratégiai irányok egyeztetése, a települések egymást erősítsék, ezáltal a térségbe hozott források emelkedése.	Továbbképzésre pályázati lehetőségek felkutatása - településre, személyre szabottan.
Feldebrő	Térségi együttműködések koordinálása. Együttműködési megállapodások megkötése. Térfigyelő-kamera - hálózat és hangos hírmondó kialakítása. Könyvtár bútorok beszerzése.	Út és járda felújítás, csapadékvíz elvezetés (kivitelezési terv már van). Óvoda építés (BM pályázat). Tankerületi Iskola kialakítása.	Pályázati lehetőségek összehangolása.	Termelői Értékesítő Szervezet (TÉSZ) tájékoztatás, és a szociális szövetkezetek megszervezése.
Felsőtárkány			Rendezvények támogatása - önkéntesekkel. A települési civil szervezetek pályázatainak elősegítése.	Térségi marketing támogatása. A térségi civil együttműködés elősegítése. Informatikai fejlesztés összehangolása. Projektirányítási tevékenység, tervdokumentációk előkészítése.
Maklár		Védőnői szolgálat megszervezése (május környékén). Közművelődési munkatárs az Integrált Közösségi és Szolgáltató Tér (IKSZT) keretében. Focióltőző és műfüves pálya, eligazító táblák és hangos hírmondó.	1 főállású munkatárs felvétele az egyesületbe - akár tagdíjból Munkaerő támogatása, gyakornokok, önkéntesek útján.	Szervezési és közös beszerzési feladatok koordinálása.

Novaj	Tömegközlekedés összehangolása, infrastruktúra fejlesztése: piac, buszmegálló, belső parkosítás, úthálózat felújítása, közvilágítás fejlesztése, energiatakarékos korszerűsítése.			Projektek koordinálása.
Ostoros	Humán jellegű szervezési feladatok.	Egészségcentrum Energiapark Műfüves focipálya építése Sportolási feltételek javítása	Áramszolgáltatók, gázszolgáltatók versenyeztetése, telefon terén is Informatikai fejlesztés - szerverpark, térinformatika	Koncepciók régiós, térségi szintű koordinálása

Település	**Mely területeken tartaná indokoltnak a hangsúlyosabb Egyesületi jelenlétet?**	**Indokoltnak tartja-e, hogy bizonyos területeken, vagy fórumokon az Egyesület kifejezetten képviselje a tagok közös érdekeit?**	**Egyéb Ön által az Egyesület tevékenységével és kommunikációjával kapcsolatos észrevétel, vagy javaslat?**
Andornaktálya	Közös projektek indítása és megvalósítása.	Közös programozásban történő érdekérvényesítés. Így például képviselhetné a mezőkövesdi repülőtér kihasználása vonatkozó fórumokon.	
Demjén	Közös érdekképviselet. Pályázatfigyelés előkészítése. Közös projektek generálása, összehangolása. Javaslattétel új projektekre.	Igen, az érdekegyeztető fórumokon.	
Egerszalók		Mobil flotta	Tartalom a lényeg!
Egerszólát	Kommunikáció és nyilvánosság fejlesztése!		

Feldebrő	Térségi összefogás erősítése. Információadás, fórumok szervezése. Személyi háttér biztosítása. A térség érdekeinek képviselete.		Honlap és e-mail szolgáltatás.
Felsőtárkány	Pályázati munka.	Igen.	
Maklár	Lobbi tevékenység.	Érdekegyeztető fórum a polgármestereknek.	
Novaj	Energetika (gáz, villany) közös fellépés.	Országgyűlési képviselőkkel történő konzultáció szervezése.	
Ostoros	Törvényi, jogszabályi kötelezettségnek eleget tenni Aktuális önkormányzati fejlesztési politikát tekintve Esélymunkatárs - kapcsolati munkakör.	Eger MJV felé Stratégia összehangoló tevékenység - versenyprojektben történő szerepvállalás Fórumokon való megjelenés	Hírlevél!!!

3.3. A kulcsmunkakörök meghatározása, a legfontosabb munkakörök együttműködésének fejlesztése.

A munkatársak jelenleg nem képesek teljesen önálló munkavégzésre, feladataik ellátásában az elnök iránymutatásaira támaszkodnak. A jövőben a teljesen önálló munkavégzés és az elnök feladatkiadó, ellenőrző, beszámoltató közreműködésére történő áttérés a cél.

A tervezési folyamatok éves szinten jelennek meg és az elnökségre hárulnak. Ezen a taggyűlés rendszerint már nem módosít, jóváhagyja azt.

Az Egyesületnek nincs saját ingatlantulajdona, az irodahasználat minimális használati díjért történik, ingyenes eszközhasználat mellett, célok között szerepel a források rendelkezésre állása függvényében a folyamatos fejlesztés, az irodai létszámhoz és feladatmennyiséghez igazodva.

A legfontosabb fejlesztési prioritások:

- az Egyesület bevételét eredményező tevékenységeinek fejlesztése;
- saját bevételek növelése;
- elnyert pályázatok számának növekedésére;
- humánerőforrás kapacitásnövelés;
- ingatlan és eszköz tulajdon szerzés.

Eger Térsége Fejlesztési Egyesület
3300 Eger, Mocsáry Lajos utca 1.
Tel.: +36-36/817-780
E-mail: iroda@etfe.hu
Honlap: www.etfe.hu

Legfontosabb a stabil és finanszírozható szervezeti háttér, a minél hatékonyabb projekt megvalósításhoz (az ötlettől a finanszírozás megteremtésén át a megvalósításig és utókövetésig). Az adminisztrációs és dokumentációs rendszer fejlesztése szükséges, adaptálása a megnövekedett létszámhoz és feladat mennyiséghez igazítva.

Eger Térsége Fejlesztési Egyesület
3300 Eger, Mocsáry Lajos utca 1.
Tel.: +36-36/817-780
E-mail: iroda@etfe.hu
Honlap: www.etfe.hu

4. Mélyinterjúk

A szervezethez kapcsolódó meghatározó, ill. Egy-egy csoportot reprezentáló emberekkel, csoportos interjúk (belső, szervezeti / külső, környezeti elemzés)

Interjú készült az Egyesület tagjaival, a résztvevő munkatársakkal, és egyéb szervezetekkel. Az interjú a szervezetek együttműködési hatékonyságának felmérésére fókuszált. Megvizsgáltuk, hogy az Egyesület eddigi működése során melyek azok a szervezetek, amelyekkel sikerült együttműködést kiépíteni (civil, gazdasági/üzleti vagy költségvetési/állami).

Az ETFE szerteágazó kapcsolatokat igyekszik ápolni a megye civil-, költségvetési- és üzleti szervezeteivel. Az együttműködés szempontjából egyenlőre előnyben vannak a költségvetési szektorhoz tartozó intézmények, önkormányzatok. A gazdasági élet szereplőivel kialakított együttműködés, valamint az egyéb civil szervezetekkel való kapcsolattartás jónak mondható, számos kezdeményezésben vesz részt az Egyesület. A költségvetési szektorhoz tartozók közül meghatározó az önkormányzatokkal folytatott együttműködés, ami a legerősebb, legintenzívebb kapcsolatot jelenti a szervezet esetében. Az Egyesület a tagság nagyobb részét adó önkormányzatoknak köszönhetően a térség költségvetési szektorának képviselőivel épített ki együttműködési kapcsolatokat. Ennek egyik legfontosabb feladata a nyertes projektek végrehajtása, illetve újabbak generálása és előkészítése, valamint a munkaerő-piaci szolgáltatások megerősítése.

Az egyesület alapvető feladatának tartja a térség civil szervezeteivel való meglévő együttműködések további erősítését és új kapcsolatok kiépítését is. Ezen törekvés keretében alapító tagként részt vesz a helyi és környékbeli civil szervezeteket tömörítő **Női Fórum**ban. A térség lakosságát segítő szervezetek először 2014. január 21-én találkoztak. A fórumon jelenlévő 43 szervezet közös szándéka, hogy szeretnének együttműködni a nők élethelyzetének javítása érdekében, ami magába foglalja a foglalkoztatás, érdekérvényesítés, esélyegyenlőség valamint a szabadidő és közösségi szolgáltatások területét. A **civil szervezetek** mellett szép számban kerültek bevonásra az együttműködésbe intézmények és vállalkozások képviselői is. A további sikeres együttműködés érdekében a tagok minden hónap utolsó hetében közös műhelymunka keretében találkoznak.

A hasonló elven életre hívott **Ifjúsági Fórum**ban szintén szerepet vállalt az egyesület. Az ifjúsági és ifjúsággal foglalkozó szervezetek által létrehozott fórum célja az önkormányzatok, az intézmények, a vállalkozások és a civil szervezetek együttműködésének kialakítása, munkájuk összehangolása a fiatalok életminőségének javítása érdekében. Az első lépés az Esély a Fiatalokért! fórum összehívása volt, melyen a tagok közös célkitűzésként megfogalmazták a szervezetek közötti együttműködési lehetőségek felkutatását a fiatalok helyzetének javítása érdekében.

Mindkét fórum keretében egy Szolgáltatási- és egy Erőforrás-térkép összeállítására került sor. A Szolgáltatási-térkép, egy szolgáltatói adatbázis létrehozása arról, hogy az egyes szervezetek milyen szolgáltatásokat nyújtanak, kiemelten nőknek, illetve fiataloknak szóló lehetőségekkel. A szervezetek hatékonysága érdekében létrehozott Erőforrás-térkép tartalmát a civil tagoknál meglévő - és hiányzó - kapacitások adják, gondolva itt a tárgyi, személyi, kapcsolati erőforrásokra, amelyekkel a szervezetek egymást is segíteni tudják.

A civil együttműködések lényege a közös kapcsolódási pontok megtalálása, a programok hatékonysága érdekében, a társadalmi figyelemfelhívás, a pályázati partneri kapcsolatok kialakítása, a közös együttgondolkodás, együttműködés és megoldáskeresés az érintett társadalmi csoportok speciális problémáira. Eger város civil szervezeteivel, illetve a város egyes intézményeivel, gazdasági társaságaival szintén jó a kapcsolata az egyesületnek. Kialakult együttműködése van az Eszterházy Károly Egyetemmel, illetve a partnerek között tudhatja a Megyei Önkormányzatot és a Heves Megyei Kormányhivatalt is.

Az Egyesület tervei között szerepel egy térségi civil kerekasztal létrehozása, amely tovább szélesítené, illetve erősítené a civil társadalmi réteg együttműködését. Hasonló kapcsolati háló kiépítése, illetve kiterjesztése a cél az önkormányzatoknál is, a párbeszéd új formájának a kialakítása, amelyben a legfontosabb szerepet a fejlesztési irányok meghatározása jelenti. Az Egyesület az élére állna ennek a kezdeményezésnek és aktív szerepet vállalna a projektek generálásán túl, azok teljes menedzselésében is.

A **versenyszférával** való együttműködés kiépítése folyamatban van, amely egyrészt a munkáltatók érzékenyítése a pályakezdő fiatalok foglalkoztatására, munkatapasztalati szakmai gyakorlati helyek kialakítására, másrészt a munkavállalói oldal álláskeresési, illetve munkahely megtartási képességére irányul.

Az Egyesület nyitott a földrajzi kiterjedés és a **nemzetközi kapcsolatépítés** tekintetében is, amely a Visegrádi Alaphoz szlovák partnerrel benyújtott pályázat is igazol. A pályázatban az Egyesület szlovák partnere Geopark Novohrad, a program pedig a határon átnyúló kapcsolatrendszer kiépítésére összpontosított. A projekt célja, hogy találkozási lehetőséget biztosítson a térségek képviselői, turisztikai szakemberei számára, ami a hosszú távon testvér települési és idegenforgalmi célú kapcsolat alapja lehet és elősegíti a közös projektek életre keltését.

A **médiakapcsolatra** jellemző a projektekhez kapcsolódó megjelenés, amelyet azonban szélesíteni kíván az Egyesület. Egyik legfontosabb célja az ismertség mielőbbi elérése és megerősítése. Az Egyesületnek sikerült jó kapcsolatokat kiépíteni a médiával, amelyek ápolására, illetve a folyamatos kapcsolattartásra a továbbiakban is szükség lesz. Meg kell azonban teremteni annak a forrását, hogy a médiamegjelenés ne legyen a pályázatok nyújtotta lehetőségek függvénye.

A főbb médiakapcsolatok és megjelenések:
Eger Televízió:

http://www.tveger.hu/2013/10/04/gyakornoki-program-es-szolgaltatasok/

http://www.tveger.hu/2014/08/28/szolgaltatasfejlesztes/
http://www.tveger.hu/2015/12/02/munkavallalo-barat-eger/
http://www.tveger.hu/2015/10/21/penzvilag-2015-10-21/
https://www.youtube.com/watch?v=6gpEfirMXhQ

Eger Online:
http://www.egeron.hu/eger/gyakornoki-program-a-eger-tersege-fejlesztesi-egyesuletnel

Eger Megyei Jogú Város honlapja:
http://www.eger.hu/hirek/vezeto-hirek/c/gyakornoki-program-es-szolgaltatasok

Heves Megyei Hírlap Online:
http://www.heol.hu/heves/kozelet/a-foiskolasok-frissdiplomasok-eselyeit-javitjak-520648

Eger Online Hírhatár:
http://www.egri-hirhatar.hu/hirek/gyakornoki-program-a-munkaba-allashoz

„Civil Érték" Nonprofit Tanácsadó és Szolgáltató Közhasznú Egyesület honlapja:
http://www.civil-ertek.hu/node/2

5. Helyzetfeltárás, elemzés

Az Eger Térsége Fejlesztési Egyesületet (ETFE) tíz Eger környéki önkormányzat (Andornaktálya, Demjén, Egerszalók, Egerszólát, Feldebrő, Felsőtárkány, Maklár, Novaj, Ostoros és Szarvaskő), az Eszterházy Károly Főiskola Természettudományi Karának Agria Innorégió Tudáscentruma és két magánszemély Pozsikné Hidvégi Éva és Jordán Péter alakította meg 2012 februárjában. Az ETFE megalakításának célja a térségben működő önkormányzati-, magán-, civil szektor, valamint kutatási intézmények együttműködésének erősítése oly módon, hogy az egyes települések határain átívelő problémákra hatékony megoldások szülessenek. Az ETFE a helyi önkormányzatok bázisán azokat a helyi szervezeteket, gazdasági és civil szereplőket, fejlesztési, oktatási és kutatási intézményeket, támogatókat kívánja összefogni, akik a térség fejlődése érdekében lényegi kihívásnak tekintik a stratégiai gondolkodás meghonosítását, a hálózati együttműködés erősítését, továbbá az innovációs képességet, a fenntarthatóságot, és támogatják az elmozdulást ebbe az irányba.

Az egyesület, mint munkaerő-piaci szolgáltató elsősorban a hátrányos helyzetű társadalmi rétegek munkaerő-piaci helyzetét kívánja segíteni. A fenti célokkal összhangban egyrészt a pályakezdő fiatalok helyzetén szeretne javítani, ugyanis a legtöbb munkahelyen több éves tapasztalattal rendelkező szakembereket alkalmaznak előszeretettel, ezért 2014. április 1-vel elindította szakmai gyakorlati programját, hogy **munkatapasztalati lehetőséget biztosítson az EKE-n tanulmányaikat folytató hallgatók és frissen végzettek számára**. Másrészt a megye **közfoglalkoztatásban** dolgozó munkavállalóinak elsődleges munkaerő-piacra történő belépésének támogatását tűzte kis célul, melynek érdekében munkaerő-piaci mentori, reintegrációs szolgáltatás nyújtását kezdte meg 2015-ben.

Másodsorban az egyesület munkaerő-piaci szolgáltatásaival az Eger környéki önkormányzatokat, önkormányzati intézményeket és önkormányzati tulajdonú cégeket, továbbá a térségben működő civil szervezeteket kíván megcélozni. A fenti kapcsolatrendszer mellett az egyesület vezetése dolgozik további közintézmények, önkormányzati tulajdonú cégek, egyházi fenntartású szociális- és gyermekjóléti feladatellátásban résztvevő szerveztek, vállalkozások szolgáltatásokba történő bevonásán.

Az ETFE célja, hogy erősítve szolgáltatói szerepét az államilag finanszírozott munkaerő-piaci szolgáltatások biztosításában hozzájáruljon a szolgáltatások minőségének és elérhetőségének javításához.

Eger Térsége Fejlesztési Egyesület
3300 Eger, Mocsáry Lajos utca 1.
Tel.: +36-36/817-780
E-mail: iroda@etfe.hu
Honlap: www.etfe.hu

6. Az egyesület feladatai és a kitűzött célok

1. **A természeti és a kulturális örökség megőrzése, a vidék önfenntartó képességének fokozása, a szociális gazdaság megteremtése.**
   - A kistérség hagyományos tájegységre jellemző szokásainak, hagyományainak, termékeinek feltárása, újjáélesztésének elősegítése.
   - A természeti és a kulturális örökség megőrzése, a vidék önfenntartó képességének fokozása, a szociális gazdaság megteremtése.
   - A kistérség hagyományos tájegységre jellemző szokásainak, hagyományainak, termékeinek feltárása, újjáélesztésének elősegítése.
   - A helyi termékek országos és országhatáron átnyúló marketingjének elősegítése, a helyi piacok létrehozásának ösztönzése.
   - Rendezvények, programok térségi szinten történő összehangolása, az egyedi tájjellegre jellemző programok megőrzésének, újjáélesztésének ösztönzése.
   - A meglévő bőséges kulturális erőforrások feltárása, összpontosítása.
   - A programok, rendezvények szervezésében történő együttműködés koordinálása és elősegítése.
   - A mezőgazdaság termelőképességének megtartása, a térség önellátási képességének növelése.
2. **Környezet- és természetvédelem.**
   - A térségi természeti környezet fenntarthatóságának javítása.
   - Fenntartható életmóddal kapcsolatos tudatformálás, az energiatudatos gondolkodás elősegítése.
   - A megújuló energiaforrások nagyobb mértékű hasznosításának elősegítése, használatuknak minél szélesebb körben történő megismertetésével, tudatosításával, alkalmazásával, illetve mintaprojektek megvalósítása útján.
   - A térség energiafüggésének csökkentése, az energiaszerkezet diverzifikálása.
   - A kerékpáros közlekedés, valamint a tömegközlekedés használatának népszerűsítése, infrastruktúrájának fejlesztése.
3. **Kistérségi kohézió erősítése.**
   - A területfejlesztés javítása érdekében szükséges a bevált gyakorlatok és a közös megoldások megismerése.
   - Pályázati rendszerek kihasználása. Európai uniós és hazai források felkutatásával elősegítse a régió hatékony fejlődését, közös projektek megvalósítását.
   - Céljai megvalósításához szükséges információk gyűjtése, szelektálása, rendszerezése, feldolgozása, közös információs adatbázis kidolgozása, működtetése.

- Kistérségi civil fórum működtetése. Műhelyfoglalkozások, partnertalálkozók megszervezése. Témakörönként munkacsoportok működtetése. Partnerkapcsolatok létrehozásának ösztönzése.
- A civil szervezetek és a megyei, települési, valamint kisebbségi önkormányzatok együttműködésének elősegítése. Az önkormányzati döntés-előkészítésben, a döntések végrehajtásában és az értékelésben a civil szervezetek közreműködésének erősítése.
- Civil szervezetek működésének szakmai támogatása, fenntarthatóságuk erősítése. Szakmai tanácsadási rendszer működtetése.
- A szomszédos, európai uniós tagállamok társadalmi szervezeteivel folytatott együttműködés, illetve a civil társadalmi aktivitás elősegítése.
- Civil szervezetek, oktatási, felsőoktatási intézmények és az üzleti szféra kapcsolatainak és együttműködési lehetőségeinek fejlesztése, az Egyesület céljai mentén.
- Civil szervezetek jelenlétének elősegítése, hazai és határon túli rendezvényeken, fesztiválokon. A kistérség civil szférájának bemutatása kiadványokban, elektronikus és írott szakmai sajtóban.

4. **Foglalkoztatás. Munkaerő-piaci szolgáltatások nyújtása a térségben.**
   - Munkaerő-piaci felmérések és adatbázisok készítése a térségben, ez alapján munkaerő-piaci foglalkoztatási információk nyújtása a munkáltatóknak és a munkavállalóknak, valamint az ehhez kapcsolódó minőségirányítási rendszer bevezetése.
   - Munkavállalók foglalkoztatása, munkaközvetítés.
   - A térség gazdasági és oktatási szereplői körében a szervezeti kapacitások és potenciálok, képzési, munka- és gyakornoki hely kínálatok és tanácsadási szolgáltatások felmérése.
   - Munkába állást elősegítő képzési lehetőségek megszervezése, álláskeresési technikák oktatása.
   - Munka-, pálya-, álláskeresési, rehabilitációs, helyi (térségi) foglalkoztatási tanácsadás és munkavállalói képességeket fejlesztő csoportos foglalkozások szervezése.
   - Álláskereső Klub működtetése.
   - Rehabilitációs mentori szolgáltatás.
   - Képzési és állásbörze szervezése.

5. **A hátrányos helyzetű csoportok társadalmi esélyegyenlőségének, integrációjának elősegítése.**
   - A hátrányos helyzetből fakadó problémák mérséklése. A szociális hátrányok kompenzálása.
   - Nevelési, oktatási, képességfejlesztési feladatok megvalósítása, Tanoda kialakításával az egyesület tagtelepülésein.
   - A tudatos életpálya-építést, valamint a továbbtanulást közvetlenül segítő tevékenységek biztosítása.

- Egészségvédelmi programok, drog-prevenciós foglalkozások szervezése.
- Szabadidős, művészeti-, és sportprogramok, klubfoglalkozások, műhelymunkák működtetése.

Az Egyesület a nyilvánosság biztosítása érdekében honlapot működtet, amelyen keresztül közzéteszi:

- az szolgáltatásainak igénybevételi módját;
- a taggyűlés és az elnökség, vezető szerv döntéseit;
- működésének, szolgáltatási igénybevételi módját (például pályázat, igénylés, kérelem, jelentkezés, regisztráció, jelenlét, stb.);
- az éves beszámolót és más beszámolókat.
- A honlap működtetéséért az elnök felel.

Eger Térsége Fejlesztési Egyesület
3300 Eger, Mocsáry Lajos utca 1.
Tel.: +36-36/817-780
E-mail: iroda@etfe.hu
Honlap: www.etfe.hu

7. A cél szerinti tevékenységhez és a működtetéshez kapcsolódó menedzsment területek átvilágítása

A helyzetfeltárás és a szervezeti diagnózis felállítása után határozhatók meg azok a fejlesztési célok, amelyek meghatározzák a szervezet fejlesztési irányvonalát és tevékenységeit. A fejlesztési célokat alapvetően két csoportra osztottuk, a szervezet működésére és a szolgáltatásokra vonatkozó fejlesztési célokat külön tüntetjük fel.

A szervezeti önértékelés nem tárt fel olyan hiányosságokat, amelyek a szervezet működését gátolják vagy hátráltatják, azonban a szervezeti hatékonyság növelésére van lehetőség. Ezek tekintetében **a szervezet fontos célja, hogy erősítse a szervezeti szabályozottságot, növelje a szervezeti struktúrában a feladat és felelősség megosztás egyértelműségét, a döntéshozatali mechanizmusok és folyamatok leírását a működés minden területén rögzítse.** Ennek többféle eszköze is lehet, amelyek igazodnak a feltárt apróbb hiányosságokhoz. A fentiekhez szorosan kapcsolódik **a szervezet kommunikációs és marketing tevékenységének erősítése és a partneri kapcsolatok tudatos tervezése és menedzselése.**

A jelenlegi szervezeten belüli működésre a centralizált irányítás jellemző, cél azonban az, hogy a munkavállalók önállóan végezzék feladatukat, hozzanak a hatáskörükbe rendelt döntéseket. E módszer erőssége, hogy a munkafolyamatok teljes elnöki rálátással valósulnak meg. A hátránya azonban, hogy a szervezet lassabban reagál az egyes eseményekre, illetve a vezetőnek kevés ideje marad a stratégiai jelentőségű tevékenységekre.

Javaslat a menedzsmentszervezet feladatkör szerinti megvalósítása. A menedzsment az a folyamat, amelyben a szervezetünk irányítása által kitűzött célok minél sikeresebb megvalósításának érdekében a rendelkezésre álló erőforrások legoptimálisabb felhasználására törekszünk. Optimális esetben a menedzsment testület a szervezetirányító testülete által felügyelt, ám attól független szervezet.

A szervezet stabil módszertani és humánerőforrás bázisának kialakításán az elnök irányítása alatt a szervezet folyamatosan dolgozik, annak érdekében, hogy a TÁMOP-2.6.2 projekttel bevezetett munkaerő-piaci szolgáltatások nyújtásához, a szolgáltatásnyújtási tevékenység fejlesztéséhez megfelelő módszertani és HR bázissal rendelkezzen, s ezzel kellően szilárd alapot teremtsen azok gyakorlatban történő működtetéséhez. A **szolgáltatások nyújtásához kapcsolódó fejlesztési cél a folyamatszabályozás és a módszertani feltételek területén fogalmazható meg, amely minden szolgáltatást érintő terület. Cél a pontos módszertan, gyakorlatok és folyamatok rögzítése a kiadott sztenderdek alapján és kezelésük meghatározásának módja. Ehhez kapcsolódik a szolgáltatások minőségbiztosítására kialakított és a gyakorlatban alkalmazott módszerek és tevékenységek rögzítése is.**

A minőségirányítási rendszer bevezetése lehetőség és eszköz is egyben arra, hogy a szervezeti és szolgáltatásfejlesztési célokat integrálva keretet nyújtson a munkaerő-piaci szolgáltatási rendszer működtetéséhez.

A minőségirányítási rendszer feladatai, jellemzői:

- Rendszereket állít fel, technológiát alkalmaz.
- A célok eléréséhez szükséges eszközöket rendelkezésre bocsátja.
- Legfőbb feladata a hatékonyság biztosítása.
- Ciklusos működés jellemzi: előkészítés/felmérés, tervezés, döntéshozatal, megvalósítás, értékelés.

A **civil szervezeti menedzser (irodavezető)** így alapvetően a szervezet működtetéséért felelős személy, más jellegű feladatokat lát el, mint a szervezet vezető testülete (Közgyűlés, vagy Elnökség). A menedzser feladata a szervezet napi működtetése, döntéshozatal, képviselet, tervek, beszámolók elkészítése, dolgozók, munkatársak, önkéntesek felügyelete.

Jelenleg a szervezet az alábbi konkrét menedzsment feladatokat látja el:

- Aktuális pályázatok megvalósítása.
- Munkaerő-piaci szolgáltatás nyújtása.
- Szervezetfejlesztés.
- Új egyesületi projektek generálása.
- Gyakornoki program szervezése egyetemi hallgatók szakmai gyakorlatához.
- Együttműködések projektek megvalósításában.

Az igények a társadalmi, közösségi és a szakmai munka fejlesztésében elsősorban a tagok tolmácsolásában a közgyűléseken, a személyes egyeztetések és találkozók alkalmával, valamint az Elnökség és a Felügyelőbizottság ülésein jelennek meg. A tagönkormányzatok fejlesztési elképzeléseiről felmérés készült és készül, annak érdekében, hogy az Egyesület támogatni tudja tagjait a pályázati lehetőségek feltárásában, projektgenerálásban, illetve a pályázatok kidolgozásában. Az egyesület WEB lapot és közösségi oldalt működtet, melyen keresztül tudja tájékoztatni az tagokat és a külső kapcsolatokat. Az egyesület jelenleg futó szakmai gyakorlati programját személyes kapcsolatai, az Egyetem gyakorlati rendszerén és az www.etfe.hu weboldalon keresztül kínálja.

8. Problémák azonosítása, problématérkép összeállítása (összefüggések)

- Egyre nehezebb a megnövekedett munkamennyiséget hatékonyan megszervezni.
- A szervezeten belül kicsi az adminisztrációs bázis; sok az elvégzendő adminisztratív és koordinációs feladat, amelynek elvégzése a gyakorlatban egy – két személyre hárul.
- A szervezet fenntarthatósága, anyagi biztonsága, nem csak a befizetett tagdíjak függvénye, hanem az egyéb támogatásokból származó bevételeké is. A szervezet nagyrészt csak azokat a tevékenységeket tudja megvalósítani, melyre pályázati úton támogatáshoz jut.
- Folyamatos bevételt eredményező tevékenységek hiánya, melyre a szervezet fenntarthatósága építhető. Változó munkaszervezeti összetétel és létszám.
- Változások mennek végbe a szervezetben és ezeket tudatosabban szeretné követni.
- Folyamatosan új projektek indulnak, amihez ki kell dolgozni a legmegfelelőbb együttműködést és projektmenedzsmentet.
- Az egyesület saját profiljának bemutatása, népszerűsítése kiemelten fontos.
- Az egyesület 4-5 tagja mondható aktívnak, a többi tag ritkán folyik bele a szervezet munkájába, a közgyűléseken kívül ritkán vannak jelen.

8.1. Problémák okainak feltárása

Az egyesület jelenleg több projekt megvalósítását végzi. Az egyesület vezetésének törekvése az, hogy a projektek megvalósítására létrejött együttműködések mellett kiépítse a szervezet folyamatos bevételét biztosító tevékenységeit, ezekre szerződéseket kössön és megrendeléseket teljesítsen. Így kiszámíthatóvá téve a szervezet költségvetésének bevételi oldalát, melyre egyrészt állandó létszámú munkaszervezet építhető, másrészt az egyesület eszköz háttere is saját tulajdon szerzéssel biztosíthatóvá válik. Az egyesület vezetésének törekvése továbbá a költségvetés bevételi oldalának folyamatos erősítése mellett, hogy a szervezet tagjai által - az egyesület céljaival összhangban lévő - az egyesület tevékenységi körébe delegált feladatokat ellássa és ezzel közvetve vagy közvetlenül a tagok érdekeit szolgálja. Ilyen egyrészt folyamatos megrendelést, másrészt tagi szolgáltatást is biztosító tevékenység a munkaerő-piaci szolgáltatás.

A változó személyi háttér lassítja a tevékenységek végzését, így a vezetés törekvése, hogy állandó személyi összetételű menedzsmentet állítson fel.

Hiányosságként emelhető ki a szolgáltatásnyújtás kapcsán szerzett kevés gyakorlat, valamint az utókövetés módszertanának hiánya is.

A munkaidőben ellátandó megnövekedett adminisztratív teher nem csak az adminisztrátori munkakörben foglalkoztatott munkatársnál, hanem az Egyesület munkájában résztvevő összes személy esetében megjelenik.

8.2. Összefoglalás működési területenként

Működési terület	Megállapítások
Szervezet irányítása, szervezeti felépítés és felelősség-megosztás szabályozottsága.	- SZMSZ aktualizálása, melyben rögzíteni kell a szolgáltatások nyújtására vonatkozó rendelkezéseket. - Az Adatkezelési Szabályzat aktualizálása. - A Panaszkezelési Szabályzat aktualizálása.
Szervezeti célok és stratégia.	- Szervezeti jövőkép aktualizálása.
Iratkezelés, dokumentációs rend.	- Az Iratkezelési Szabályzat aktualizálása, az iktatás EXCEL táblázat alkalmazásával valósul meg, iktatási rendet nem alkalmaz, ezek kidolgozása és bevezetése szükséges.
Pénzügyi tervezés és pénzügyi menedzsment, forrásteremtés, beszerzések.	- Beszerzések, kötelezettségvállalások szabályozásának és folyamatleírásának hiánya. - Egyéb pénzügyi folyamatok szabályozásának hiányosságainak megszüntetése (pld. vagyongazdálkodás, számvitel).
Emberi erőforrás gazdálkodás.	- A dolgozói elégedettségmérési rendszer folyamatos működtetése. - A munkatársak és szakértők kiválasztásának és alkalmazásának rendjét rögzítő szabályzat kidolgozása.
Szervezeti kommunikáció, marketing és partnerkezelés.	- A szervezeti kommunikáció (külső és belső) elsősorban a projektekhez kötődnek, folyamatai egyenlőre nem szabályozottak.
Jelenleg nyújtott szolgáltatások, program- és szolgáltatásfejlesztés.	- A szervezet által nyújtani kívánt szolgáltatásokhoz kidolgozott a módszertani dokumentumok frissítése. - A szolgáltatások biztosításához kapcsolódóan a szervezet nem rendelkezik folyamatleírásokkal. - A szolgáltatások eredményességét mérő mutatókat

	minden szolgáltatásra egyedileg meg kell határozni. - A szolgáltatásokhoz kapcsolódó módszertani leírásoknak az utókövetéshez kapcsolódó módszertant is meg kell jeleníteni.

Eger Térsége Fejlesztési Egyesület
3300 Eger, Mocsáry Lajos utca 1.
Tel.: +36-36/817-780
E-mail: iroda@etfe.hu
Honlap: www.etfe.hu

9. A szervezet erősségei

- Az egyesület anyagi helyzete kiegyensúlyozott.
- A humánerőforrás szempontokat tekintve állandó létszámú, szakképzett személyzet felállítása folyamatban van.
- A projektjeihez könnyen be tud vonni külső szakértőket.
- Az egyesület rugalmasan tud reagálni a hirtelen felmerülő problémákra, nemcsak megoldja azokat, hanem nyomon is követi a folyamatot.
- Az egyesületnek saját weboldala van (www.etfe.hu) és a Facebookon közösségi oldalt is működtet.
- Az egyesület adminisztrációs szempontból stabilan működik.
- Az egyesület jó kapcsolati rendszerrel, együttműködésekkel bír.

9.1. SWOT elemzés

Erősségek Szakmai tapasztalatok Sokoldalú szervezőképesség Megfelelő szakmai tudással rendelkező személyek bevonása a tevékenységbe Mobilitás, rugalmasság, nyitottság Megfelelő tagi hozzáállás, támogatás – pozíció A tagoknak és a vezetőknek a már meglévő kapcsolati tőke Tanulási, továbbképzési hajlandóság, személyes felkészültség, hozzáértés Nyitottság az újdonságok iránt	**Gyengeségek,** Nem megfelelő az szervezet ismertsége Az Egyesület vezetésének túlzott személyi leterhelése Munkavállalók tevékenységekre történő rálátása Nincs saját tulajdon, ingatlan eszköz Nincs fix állandó alkalmazotti kör Dokumentálás
Lehetőségek Munkaerő-piaci lehetőségek igénye Létszámnövelés Gazdasági tevékenységből árbevétel (képzés, tanácsadás) Önkéntesek további bevonása Folyamatos továbbképzés Ösztönző rendszer kidolgozása Széleskörű együttműködési lehetőség a települési önkormányzatok intézményeivel	**Veszélyek** Anyagi feltételek folyamatos biztosítása Jól képzett szakemberek folyamatos rendelkezésre állása Külső kapcsolati rendszer megváltozása Jogszabályi változások Előrelépés lehetőségének hiánya.

Eger Térsége Fejlesztési Egyesület
3300 Eger, Mocsáry Lajos utca 1.
Tel.: +36-36/817-780
E-mail: iroda@etfe.hu
Honlap: www.etfe.hu

10. Szervezetfejlesztési célok és tevékenységek

10.1. Rövid távú tevékenységek (fejlesztési célonként)

10.1.1.A szervezeti szabályozottság erősítése

a) Frissíteni kell az SZMSZ-t, mely rögzíti a szolgáltatások nyújtására vonatkozó rendelkezéseket.

- *Erőforrásigény:* Szervezet saját erőforrásainak bevonásával. A Szervezeti Működési Szabályzatban meg kell jeleníteni szolgáltatásnyújtáshoz kapcsolódó rendelkezéseket és a nyújtani kívánt szolgáltatások megnevezését.
- *Időtáv:* 1 éven belül.
- *Indikátor:* aktualizált SZMSZ, amelyben megjelennek a nyújtani kívánt szolgáltatások.
- *Minőségbiztosítás módja:* Referencia kiadása.
- *Kockázat:* Az SZMSZ nem készül el.
- *Kockázat kezelése:* A vezető felelőseként figyelemmel kíséri a szervezetfejlesztési tervben foglaltak megvalósulását és időbeni teljesülését. A minőségirányítási rendszer működtetéséért kijelölt felelős félévente jelentést készít a szervezet vezetőjének, amelyben beszámol a fejlesztési intézkedések végrehajtásáról.

b) Szervezeti jövőkép aktualizálása

- A szervezet ideális, elérendő helyzetét, működési céljait megfogalmazó jövőkép aktualizálása.
- *Erőforrásigény:* A beavatkozás a minőségirányítási rendszer kialakításához kapcsolódóan elvégezhető, a projekt időtartamán belül, további erőforrásokat nem igényel.
- *Időtáv:* 1 éven belül.
- *Indikátor:* Megfogalmazott jövőkép.
- *Minőségbiztosítás módja:* Referencia kiadása.
- *Kockázat:* A szervezetfejlesztési tervben foglaltak megvalósítása elmarad.
- *Kockázat kezelése:* A vezető felelőseként figyelemmel kíséri a szervezetfejlesztési tervben foglaltak megvalósulását és időbeni teljesülését. A minőségirányítási rendszer működtetéséért kijelölt felelős félévente jelentést készít a szervezet vezetőjének, amelyben beszámol a fejlesztési intézkedések végrehajtásáról.

c) Iratkezelési szabályzat és iktatási rend bevezetése

- A szervezet dokumentum és iratkezelési folyamatait és elveit meghatározó szabályzat aktualizálása a hatékony iktatási rendszer bevezetése.

- *Erőforrásigény:* A beavatkozás a minőségirányítási rendszer aktualizálásához kapcsolódóan elvégezhető, további erőforrásokat nem igényel.
- *Időtáv:* 1 éven belül.
- *Indikátor:* aktualizált Iratkezelési Szabályzat és iktatási rendszer.
- *Minőségbiztosítás módja:* Referencia kiadása.
- *Kockázat:* A szervezetfejlesztési tervben foglaltak megvalósítása elmarad.
- *Kockázat kezelése:* A vezető felelőseként figyelemmel kíséri a szervezetfejlesztési tervben foglaltak megvalósulását és időbeni teljesülését. A minőségirányítási rendszer működtetéséért kijelölt felelős félévente jelentést készít a szervezet vezetőjének, amelyben beszámol a fejlesztési intézkedések végrehajtásáról.

d) Beszerzések, kötelezettségvállalások szabályozása és folyamatleírása

- A beszerzésekre és kötelezettségvállalásokra vonatkozó általános szabályok kidolgozása, amelyek a szervezet minden beszerzésére alkalmazhatók.
- *Erőforrásigény:* Szervezet saját erőforrásainak bevonásával.
- *Időtáv:* 1 éven belül.
- *Indikátor:* Beszerzési és kötelezettségvállalási szabályzat.
- *Minőségbiztosítás módja:* Az új beszerzési szabályzat megfelelőségi vizsgálata pld. könyvelő és projektvégrehajtásban jártas szakértő által.
- *Kockázat:* A szervezetfejlesztési tervben foglaltak megvalósítása elmarad.
- *Kockázat kezelése:* A vezető felelőseként figyelemmel kíséri a szervezetfejlesztési tervben foglaltak megvalósulását és időbeni teljesülését. A minőségirányítási rendszer működtetéséért kijelölt felelős félévente jelentést készít a szervezet vezetőjének, amelyben beszámol a fejlesztési intézkedések végrehajtásáról.

e) Adatkezelési szabályzat aktualizálása

- A szervezet adatkezelési tevékenységére vonatkozó szabályzat aktualizálása.
- *Erőforrásigény:* A beavatkozás a minőségirányítási rendszer kialakításához kapcsolódóan elvégezhető, további erőforrásokat nem igényel.
- *Időtáv:* 1 éven belül.
- *Indikátor:* Aktualizált Adatkezelési szabályzat
- *Minőségbiztosítás módja:* Minősítési eljárás.
- *Kockázat:* A szervezetfejlesztési tervben foglaltak megvalósítása elmarad.
- *Kockázat kezelése:* A vezető felelőseként figyelemmel kíséri a szervezetfejlesztési tervben foglaltak megvalósulását és időbeni teljesülését. A minőségirányítási rendszer működtetéséért kijelölt felelős félévente jelentést készít a szervezet vezetőjének, amelyben beszámol a fejlesztési intézkedések végrehajtásáról.

f) Panaszkezelési szabályzat aktualizálása

- A szervezet panaszkezelési tevékenységére vonatkozó szabályzat aktualizálása.
- *Erőforrásigény:* A beavatkozás a minőségirányítási rendszer kialakításához kapcsolódóan elvégezhető, a projekt időtartamán belül, további erőforrásokat nem igényel.
- *Időtáv:* 1 éven belül.
- *Indikátor:* Aktualizált Panaszkezelési szabályzat.
- *Minőségbiztosítás módja:* Minősítési eljárás.
- *Kockázat:* A szervezetfejlesztési tervben foglaltak megvalósítása elmarad.
- *Kockázat kezelése:* A vezető felelőseként figyelemmel kíséri a szervezetfejlesztési tervben foglaltak megvalósulását és időbeni teljesülését. A minőségirányítási rendszer működtetéséért kijelölt felelős félévente jelentést készít a szervezet vezetőjének, amelyben beszámol a fejlesztési intézkedések végrehajtásáról.

10.1.2. A szervezet kommunikációs és marketing tevékenységének erősítése

a) A szervezeti kommunikáció (külső és belső) folyamatainak szabályozása

- *Erőforrásigény:* Szervezet saját erőforrásainak bevonásával. A szervezeti kommunikációs folyamatok és kommunikációs csatornák használatának szabályozása
- *Időtáv:* 1 éven belül.
- *Indikátor:* A kommunikáció általános szabályait tartalmazó szabályzat.
- *Minőségbiztosítás módja:* Minősítési eljárás.
- *Kockázat:* A szervezetfejlesztési tervben foglaltak megvalósítása elmarad.
- *Kockázat kezelése:* A vezető felelőseként figyelemmel kíséri a szervezetfejlesztési tervben foglaltak megvalósulását és időbeni teljesülését. A minőségirányítási rendszer működtetéséért kijelölt felelős félévente jelentést készít a szervezet vezetőjének, amelyben beszámol a fejlesztési intézkedések végrehajtásáról.

10.2. Középtávú tevékenységek (fejlesztési célonként)

a) Számviteli politika, vagyongazdálkodási és leltározási szabályzat kidolgozása

- Gazdasági és pénzügyi szabályzatok kidolgozása a szervezet gazdasági tevékenységére vonatkozóan.
- *Erőforrásigény:* Szervezet saját erőforrásainak bevonásával. A szervezet pénzügyi és gazdasági folyamataihoz igazodó szabályzatok elkészítése (pld. Számviteli politika, vagyongazdálkodási és leltározási, selejtezési szabályzat, stb.).
- *Időtáv:* 1 éven belül.
- *Indikátor:* Gazdasági szabályzatok.
- *Minőségbiztosítás módja:* Megfelelőségi vizsgálat, könyvelő és gazdasági szakértő által.
- *Kockázat:* A szervezetfejlesztési tervben foglaltak megvalósítása elmarad.

- *Kockázat kezelése:* A vezető felelőseként figyelemmel kíséri a szervezetfejlesztési tervben foglaltak megvalósulását és időbeni teljesülését. A minőségirányítási rendszer működtetéséért kijelölt felelős félévente jelentést készít a szervezet vezetőjének, amelyben beszámol a fejlesztési intézkedések végrehajtásáról.

b) A dolgozói elégedettségmérési folyamat működtetése

- *Erőforrásigény:* Szervezet saját erőforrásainak bevonásával. A szervezet munkatársi elégedettségének rendszeres mérésére alkalmas rendszer kidolgozása és bevezetése, amely lehetőséget ad a munkatársi elégedettség mérésére és növelésére.
- *Időtáv:* 1 éven belül.
- *Indikátor:* Elégedettségmérési rendszer.
- *Minőségbiztosítás módja:* Megfelelőségi vizsgálat.
- *Kockázat:* A szervezetfejlesztési tervben foglaltak megvalósítása elmarad.
- *Kockázat kezelése:* A vezető felelőseként figyelemmel kíséri a szervezetfejlesztési tervben foglaltak megvalósulását és időbeni teljesülését. A minőségirányítási rendszer működtetéséért kijelölt felelős félévente jelentést készít a szervezet vezetőjének, amelyben beszámol a fejlesztési intézkedések végrehajtásáról.

c) A munkatársak és szakértők kiválasztásának és alkalmazásának rendjét rögzítő szabályzat kidolgozása

- *Erőforrásigény:* Szervezet saját erőforrásainak bevonásával. A munkatársak és szakértők kiválasztásának és alkalmazásának rendjét rögzítő szabályzat.
- *Időtáv:* 1 éven belül.
- *Indikátor:* Humánerőforrás kiválasztását tervezését leíró szabályzat.
- *Minőségbiztosítás módja:* Minősítési eljárás.
- *Minőségbiztosítás módja:* Megfelelőségi vizsgálat.
- *Kockázat:* A szervezetfejlesztési tervben foglaltak megvalósítása elmarad.
- *Kockázat kezelése:* A vezető felelőseként figyelemmel kíséri a szervezetfejlesztési tervben foglaltak megvalósulását és időbeni teljesülését. A minőségirányítási rendszer működtetéséért kijelölt felelős félévente jelentést készít a szervezet vezetőjének, amelyben beszámol a fejlesztési intézkedések végrehajtásáról.

Eger Térsége Fejlesztési Egyesület
3300 Eger, Mocsáry Lajos utca 1.
Tel.: +36-36/817-780
E-mail: iroda@etfe.hu
Honlap: www.etfe.hu

11. Szolgáltatásfejlesztés - rövidtávú tevékenységek

A szolgáltatásfejlesztésben csak rövid távú tevékenységeket határoztunk meg, mivel itt a cél a szolgáltatások nyújtásához kapcsolódó minden feltétel megteremtése.

a) A szolgáltatások folyamatszabályozásának kialakítása

- *Erőforrásigény:* A beavatkozás a minőségirányítási rendszer kialakításához kapcsolódóan elvégezhető, a projekt időtartamán belül, további erőforrásokat nem igényel. A szolgáltatások nyújtásának napi gyakorlatát és folyamatát bemutató folyamatleírások kidolgozása minden szolgáltatásra vonatkozóan.
- *Időtáv:* 1 éven belül.
- *Indikátor:* Szolgáltatások folyamatleírása.
- *Minőségbiztosítás módja:* Megfelelőségi vizsgálat.
- *Kockázat:* Nem készülnek el a folyamatleírások a megadott határidő előtt.
- *Kockázat kezelése:* A vezető felelőseként figyelemmel kíséri a szervezetfejlesztési tervben foglaltak megvalósulását és időbeni teljesülését. A minőségirányítási rendszer működtetéséért kijelölt felelős félévente jelentést készít a szervezet vezetőjének, amelyben beszámol a fejlesztési intézkedések végrehajtásáról.

b) A szolgáltatások eredményességét mérő és az utókövetés módszertanának meghatározása

- *Erőforrásigény:* A beavatkozás a minőségirányítási rendszer kialakításához kapcsolódóan elvégezhető, a projekt időtartamán belül, további erőforrásokat nem igényel. A szolgáltatások módszertanához kapcsolódóan minden szolgáltatásnál meg kell határozni az eredményességi mutatókat és mérésük módját, valamint az utókövetés lépéseit.
- *Időtáv:* 1 éven belül.
- *Indikátor:* Eredményességi mutatók és mérésük módja, utókövetés lépései, módszertana
- *Minőségbiztosítás módja:* Megfelelőségi vizsgálat.
- *Kockázat:* Nem készülnek el a módszertani kiegészítések (eredményesség, utókövetés) a projekt befejezése előtt.
- *Kockázat kezelése:* A vezető felelőseként figyelemmel kíséri a szervezetfejlesztési tervben foglaltak megvalósulását és időbeni teljesülését. A minőségirányítási rendszer működtetéséért kijelölt felelős félévente jelentést készít a szervezet vezetőjének, amelyben beszámol a fejlesztési intézkedések végrehajtásáról.

12. Szolgáltatásfejlesztés, sztenderdizált munkerő-piaci szolgáltatások

12.1. Munkaerő-piaci információk nyújtása munkáltatóknak (1)

A szolgáltatás célja munkaerő-piaci információk nyújtása munkáltatók részére annak érdekében, hogy ezeknek segítségével kielégíthessék munkaerő igényüket. A szolgáltatás célja továbbá, hogy járuljon hozzá a foglalkoztatás költséghatékonyságához, az atipikus foglalkoztatási formákban rejlő foglalkoztatási potenciál kihasználásához, valamint a munkahelyi sokszínűség előmozdításához.

- A szervezet nem rendelkezik teljes körűen azokkal a módszertani dokumentumokkal, amelyek a - Munkaerő-piaci információk nyújtása - szolgáltatás nyújtásához szükségesek. A szolgáltatás hiányzó módszertani feltételeinek kidolgozása, amely megfelel a sztenderdekben foglaltaknak - prospektusok, kiadványok, csoportos információnyújtás esetén bemutató diák (ppt-k).
- *Erőforrásigény:* A beavatkozás a minőségirányítási rendszer aktualizálásához kapcsolódóan elvégezhető, annak időtartamán belül, további erőforrásokat nem igényel.
- *Időtáv:* 1 éven belül.
- *Indikátor:* Szolgáltatások módszertani feltételeit teljesítő dokumentumok a nyújtani kívánt szolgáltatásokra.
- *Minőségbiztosítás módja:* Minősítési eljárás.
- *Kockázat:* A módszertani dokumentumok nem készülnek el a megadott határidő előtt.
- *Kockázat kezelése:* A vezető felelőseként figyelemmel kíséri a szervezetfejlesztési tervben foglaltak megvalósulását és időbeni teljesülését. A minőségirányítási rendszer működtetéséért kijelölt felelős félévente jelentést készít a szervezet vezetőjének, amelyben beszámol a fejlesztési intézkedések végrehajtásáról.

12.2. Munkaerő-piaci és foglalkozási információk nyújtása munka iránt érdeklődőknek (02)

A munkaerő-piaci és foglalkozási információk nyújtásának célja hogy az ügyfél tájékozottabb legyen a munkaerő-piaci intézményrendszerről és szereplőkről, a munkát keresőknek nyújtható támogatások és szolgáltatások lehetőségeiről és az igénybetétel feltételeiről, eljárásrendjeiről annak érdekében, hogy az információk birtokában gyorsabban és hatékonyabban tudjon élni a lehetőségeivel.

- A szervezet nem rendelkezik teljes körűen azokkal a módszertani dokumentumokkal, amelyek a Munkaerő-piaci és foglalkozási információk nyújtása munka iránt érdeklődőknek szolgáltatás nyújtásához szükségesek. A szolgáltatás hiányzó módszertani feltételeinek kidolgozása, amely megfelel a sztenderdekben foglaltaknak - prospektusok, kiadványok, csoportos információnyújtás esetén bemutató diák (ppt-k).

- *Erőforrásigény:* A beavatkozás a minőségirányítási rendszer aktualizálásához kapcsolódóan elvégezhető, annak időtartamán belül, további erőforrásokat nem igényel.
- *Időtáv:* 1 éven belül.
- *Indikátor:* Szolgáltatások módszertani feltételeit teljesítő dokumentumok a nyújtani kívánt szolgáltatásokra.
- *Minőségbiztosítás módja:* Minősítési eljárás
- *Kockázat:* A módszertani dokumentumok nem készülnek el a megadott határidő előtt.
- *Kockázat kezelése:* A vezető felelőseként figyelemmel kíséri a szervezetfejlesztési tervben foglaltak megvalósulását és időbeni teljesülését. A minőségirányítási rendszer működtetéséért kijelölt felelős félévente jelentést készít a szervezet vezetőjének, amelyben beszámol a fejlesztési intézkedések végrehajtásáról.

12.3. Egyéni munkatanácsadás (03)

A munkatanácsadás célja, hogy személyre szabottan feltárja, vizsgálja és értékelje az ügyfél elhelyezkedését akadályozó körülményeket, valamint azok megszüntetésére, az elhelyezkedésre irányuló terv készüljön.

- A szervezet nem rendelkezik teljes körűen azokkal a módszertani dokumentumokkal, amelyek az egyéni munkatanácsadás szolgáltatás nyújtásához szükségesek. A szolgáltatás hiányzó módszertani feltételeinek kidolgozása, amely megfelel a sztenderdekben foglaltaknak - jogtiszta tanácsadó programok, kérdőívek, tesztek, elhelyezkedésre irányuló terv dokumentuma.
- *Erőforrásigény:* A beavatkozás a minőségirányítási rendszer aktualizálásához kapcsolódóan elvégezhető, annak időtartamán belül, további erőforrásokat nem igényel.
- *Időtáv:* 1 éven belül.
- *Indikátor:* Szolgáltatások módszertani feltételeit teljesítő dokumentumok a nyújtani kívánt szolgáltatásokra.
- *Minőségbiztosítás módja:* Minősítési eljárás.
- *Kockázat:* A módszertani dokumentumok nem készülnek el a megadott határidő előtt.
- *Kockázat kezelése:* A vezető felelőseként figyelemmel kíséri a szervezetfejlesztési tervben foglaltak megvalósulását és időbeni teljesülését. A minőségirányítási rendszer működtetéséért kijelölt felelős félévente jelentést készít a szervezet vezetőjének, amelyben beszámol a fejlesztési intézkedések végrehajtásáról.

12.4. Pályatanácsadás – Pályaválasztási tanácsadás (09)

A szolgáltatás célja, hogy a pályaválasztás előtt állóknak segítséget nyújtson az egyéni kompetenciáikhoz, életpálya-elképzeléseikhez illeszkedő pálya, vagy a pályaválasztást célzó továbbtanulási lehetőségek kiválasztásában.

- A szervezet nem rendelkezik teljes körűen azokkal a módszertani dokumentumokkal, amelyek a Pályatanácsadás – Pályaválasztási tanácsadás szolgáltatás nyújtásához szükségesek. A szolgáltatás hiányzó módszertani feltételeinek kidolgozása, amely megfelel a sztenderdekben foglaltaknak - problémafeltáró beszélgetés/első interjú vázlata, pályaterv dokumentuma (sablonja), tanácsadási napló.
- *Erőforrásigény:* A beavatkozás a minőségirányítási rendszer aktualizálásához kapcsolódóan elvégezhető, annak időtartamán belül, további erőforrásokat nem igényel.
- *Időtáv:* 1 éven belül.
- *Indikátor:* Szolgáltatások módszertani feltételeit teljesítő dokumentumok a nyújtani kívánt szolgáltatásokra.
- *Minőségbiztosítás módja:* Minősítési eljárás.
- *Kockázat:* A módszertani dokumentumok nem készülnek el a megadott határidő előtt.
- *Kockázat kezelése:* A vezető felelőseként figyelemmel kíséri a szervezetfejlesztési tervben foglaltak megvalósulását és időbeni teljesülését. A minőségirányítási rendszer működtetéséért kijelölt felelős félévente jelentést készít a szervezet vezetőjének, amelyben beszámol a fejlesztési intézkedések végrehajtásáról.

12.5. Pályaorientációs csoportos foglalkozás (12)

A pályaorientációs csoportos foglalkozások célja, hogy az ügyfelek megszerezzék a szükséges tájékozottságot ahhoz, hogy a pályájukra vonatkozó aktuális lépéseket tervezni tudják. A foglalkozás végére a résztvevők egyéni tervet készítenek, mely a további lépéseket tünteti fel, a munkaerőpiacra lépés érdekében. A pályaorientáció célja a lehető legszélesebb körű információnyújtás, mely a pályák szempontjából fontos saját egyéni jellemzőket, valamint a foglalkozások/pályák és a munkaerőpiac ismeretét foglalja magába.

- A szervezet nem rendelkezik azokkal a módszertani dokumentumokkal, amelyek a Pályaorientációs csoportfoglalkozás szolgáltatás nyújtásához szükségesek. A szolgáltatás hiányzó módszertani feltételeinek kidolgozása, amely megfelel a sztenderdekben foglaltaknak.
- *Erőforrásigény:* A beavatkozás a minőségirányítási rendszer aktualizálásához kapcsolódóan elvégezhető, annak időtartamán belül, további erőforrásokat nem igényel.
- *Időtáv:* 1 éven belül.
- *Indikátor:* Szolgáltatások módszertani feltételeit teljesítő dokumentumok a nyújtani kívánt szolgáltatásokra.
- *Minőségbiztosítás módja:* Minősítési eljárás.
- *Kockázat:* A módszertani dokumentumok nem készülnek el a megadott határidő előtt.
- *Kockázat kezelése:* A vezető felelőseként figyelemmel kíséri a szervezetfejlesztési tervben foglaltak megvalósulását és időbeni teljesülését. A minőségirányítási rendszer működtetéséért kijelölt felelős félévente jelentést készít a szervezet vezetőjének, amelyben beszámol a fejlesztési intézkedések végrehajtásáról.

12.6. Egyéni álláskeresési tanácsadás (15)

A szolgáltatás célja, hogy a munkát keresők rendelkezzenek az álláskereséshez szükséges megfelelő ismeretekkel, gyakorlattal, a munkaerőpiacra történő bejutásuk felgyorsuljon, megelőzve ezzel a hosszú távú munkanélküliségüket.

- A szervezet nem rendelkezik azokkal a módszertani dokumentumokkal, amelyek az Álláskeresési technikák átadása szolgáltatás nyújtásához szükségesek. A szolgáltatás hiányzó módszertani feltételeinek kidolgozása, amely megfelel a sztenderdekben foglaltaknak – adatlapok, tanácsadói napló, kérdőív, tesztek.
- *Erőforrásigény:* A beavatkozás a minőségirányítási rendszer aktualizálásához kapcsolódóan elvégezhető, annak időtartamán belül, további erőforrásokat nem igényel.
- *Időtáv:* 1 éven belül.
- *Indikátor:* Szolgáltatások módszertani feltételeit teljesítő dokumentumok a nyújtani kívánt szolgáltatásokra.
- *Minőségbiztosítás módja:* Minősítési eljárás.
- *Kockázat:* A módszertani dokumentumok nem készülnek el a megadott határidő előtt.
- *Kockázat kezelése:* A vezető felelőseként figyelemmel kíséri a szervezetfejlesztési tervben foglaltak megvalósulását és időbeni teljesülését. A minőségirányítási rendszer működtetéséért kijelölt felelős félévente jelentést készít a szervezet vezetőjének, amelyben beszámol a fejlesztési intézkedések végrehajtásáról.

12.7. Álláskeresési technikák átadása (16)

A szolgáltatás célja az álláskeresési technikák elsajátíttatása a munkát keresővel, hogy képessé váljon az önállóbb álláskeresésre és ezzel a lehető legrövidebb időn belül el tudjon helyezkedni a munkaerőpiacon.

- A szervezet nem rendelkezik azokkal a módszertani dokumentumokkal, amelyek az Álláskeresési technikák átadása szolgáltatás nyújtásához szükségesek. A szolgáltatás hiányzó módszertani feltételeinek kidolgozása, amely megfelel a sztenderdekben foglaltaknak - tematika/módszertan, célállás munkalapja.
- *Erőforrásigény:* A beavatkozás a minőségirányítási rendszer aktualizálásához kapcsolódóan elvégezhető, annak időtartamán belül, további erőforrásokat nem igényel.
- *Időtáv:* 1 éven belül.
- *Indikátor:* Szolgáltatások módszertani feltételeit teljesítő dokumentumok a nyújtani kívánt szolgáltatásokra.
- *Minőségbiztosítás módja:* Minősítési eljárás.
- *Kockázat:* A módszertani dokumentumok nem készülnek el a megadott határidő előtt.
- *Kockázat kezelése:* A vezető felelőseként figyelemmel kíséri a szervezetfejlesztési tervben foglaltak megvalósulását és időbeni teljesülését. A minőségirányítási rendszer

működtetéséért kijelölt felelős félévente jelentést készít a szervezet vezetőjének, amelyben beszámol a fejlesztési intézkedések végrehajtásáról.

12.8. Helyi (térségi) foglalkoztatási tanácsadás (20)

A szolgáltatás célja, szakmai, módszertani segítségnyújtással hozzájárulni az adott térségben, településen a foglalkoztatási helyzet javításához, a térség, település megtartó erejének növeléséhez, a gazdasági élet résztvevői közötti együttműködés kialakulásához, a foglalkoztatási feszültségek kezeléséhez, a vállalkozási tevékenység élénküléséhez, továbbá új munkahelyek teremtéséhez.

- A szervezet nem rendelkezik teljes körűen azokkal a módszertani dokumentumokkal, amelyek az Egyéni munkatanácsadás szolgáltatás nyújtásához szükségesek. A szolgáltatás hiányzó módszertani feltételeinek kidolgozása, amely megfelel a sztenderdekben foglaltaknak - jogtiszta tanácsadó programok, kérdőívek, tesztek, elhelyezkedésre irányuló terv dokumentuma.
- *Erőforrásigény:* A beavatkozás a minőségirányítási rendszer aktualizálásához kapcsolódóan elvégezhető, annak időtartamán belül, további erőforrásokat nem igényel.
- *Időtáv:* 1 éven belül.
- *Indikátor:* Szolgáltatások módszertani feltételeit teljesítő dokumentumok a nyújtani kívánt szolgáltatásokra.
- *Minőségbiztosítás módja:* Minősítési eljárás.
- *Kockázat:* A módszertani dokumentumok nem készülnek el a megadott határidő előtt.
- *Kockázat kezelése:* A vezető felelőseként figyelemmel kíséri a szervezetfejlesztési tervben foglaltak megvalósulását és időbeni teljesülését. A minőségirányítási rendszer működtetéséért kijelölt felelős félévente jelentést készít a szervezet vezetőjének, amelyben beszámol a fejlesztési intézkedések végrehajtásáról.

12.9. Egyéni igények és szükségletek, egyéni életcélok felmérése (28)

Átfogó célja a munkaerő-piaci belépést, visszalépést és beilleszkedést segítő egyéni programok, fejlesztési tervek megalapozása, melynek alapján a felmérések összegzéseképpen kirajzolódjon egy komplex problématérkép, mely jól körülhatárolható módon jelzi az egyes beavatkozási szükségleteket.

- A szervezet nem rendelkezik teljes körűen azokkal a módszertani dokumentumokkal, amelyek az Egyéni igények és szükségletek, egyéni életcélok felmérése szolgáltatás nyújtásához szükségesek. A szolgáltatás hiányzó módszertani feltételeinek kidolgozása, amely megfelel a sztenderdekben foglaltaknak - első interjú adatlapja/sablonja.
- *Erőforrásigény:* A beavatkozás a minőségirányítási rendszer aktualizálásához kapcsolódóan elvégezhető, annak időtartamán belül, további erőforrásokat nem igényel.
- *Időtáv:* 1 éven belül.

- *Indikátor:* Szolgáltatások módszertani feltételeit teljesítő dokumentumok a nyújtani kívánt szolgáltatásokra.
- *Minőségbiztosítás módja:* Minősítési eljárás.
- *Kockázat:* A módszertani dokumentumok nem készülnek el a megadott határidő előtt.
- *Kockázat kezelése:* A vezető felelőseként figyelemmel kíséri a szervezetfejlesztési tervben foglaltak megvalósulását és időbeni teljesülését. A minőségirányítási rendszer működtetéséért kijelölt felelős félévente jelentést készít a szervezet vezetőjének, amelyben beszámol a fejlesztési intézkedések végrehajtásáról.

12.10. Munkavállalói készségek, képességek felmérése (29)

Célja az egyéni munkavállalói készség- és képesség felmérése, feltárása annak érdekében, hogy a szolgáltatást végző pontosan meghatározza a munkát kereső korábban megszerzett ismereteit, képességeit, készségeit és gyakorlati tapasztalatait. A személyes képességek és a munkafeladatok összehangolásának, illetve az összehangolás elvégzéséhez szükséges szolgáltatások kiválasztásának elősegítése. Feladata a személyre szabott, a munkavállalói képességeket, készségeket, a gyakorlati tapasztalatokat rögzítő kompetencia-térkép, munkavállalói profil elkészítése, amely információt ad a munkavállalásra vonatkozó személyes adottságokról és motiváltságokról is.

- A szervezet nem rendelkezik teljes körűen azokkal a módszertani dokumentumokkal, amelyek a Munkavállalói készségek, képességek felmérése szolgáltatás nyújtásához szükségesek. A szolgáltatás hiányzó módszertani feltételeinek kidolgozása, amely megfelel a sztenderdekben foglaltaknak - anamnézis adatlapja/strukturált interjú adatlapja, speciálisgyakorlatok.
- *Erőforrásigény:* A beavatkozás a minőségirányítási rendszer aktualizálásához kapcsolódóan elvégezhető, annak időtartamán belül, további erőforrásokat nem igényel.
- *Időtáv:* 1 éven belül.
- *Indikátor:* Szolgáltatások módszertani feltételeit teljesítő dokumentumok a nyújtani kívánt szolgáltatásokra.
- *Minőségbiztosítás módja:* Minősítési eljárás.
- *Kockázat:* A módszertani dokumentumok nem készülnek el a megadott határidő előtt.
- *Kockázat kezelése:* A vezető felelőseként figyelemmel kíséri a szervezetfejlesztési tervben foglaltak megvalósulását és időbeni teljesülését. A minőségirányítási rendszer működtetéséért kijelölt felelős félévente jelentést készít a szervezet vezetőjének, amelyben beszámol a fejlesztési intézkedések végrehajtásáról.

12.11. Munkahelymegtartás segítése, utókövetés (34)

A munkahely megtartását segítő szolgáltatás célja, a folyamatosan csökkenő intenzitású, egyéni igények és szükségletek alapján specifikált, az ügyfélre, és/vagy az ügyfél mikro és

társadalmi környezetére irányuló segítő kapcsolat fenntartása, a nagyobb önállóság megszerzése és a tartós foglalkoztatás érdekében.

- A szervezet nem rendelkezik azokkal a módszertani dokumentumokkal, amelyek a munkahelymegtartás segítése, utókövetés szolgáltatás nyújtásához szükségesek. A szolgáltatás hiányzó módszertani feltételeinek kidolgozása, amely megfelel a sztenderdekben foglaltaknak - utókövetési napló dokumentuma, ügyfél önértékelésének sablonja, a munkáltatói teljesítményértékelés sablonja.
- *Erőforrásigény:* A beavatkozás a minőségirányítási rendszer aktualizálásához kapcsolódóan elvégezhető, annak időtartamán belül, további erőforrásokat nem igényel.
- *Időtáv:* 1 éven belül.
- *Indikátor:* Szolgáltatások módszertani feltételeit teljesítő dokumentumok a nyújtani kívánt szolgáltatásokra.
- *Minőségbiztosítás módja:* Minősítési eljárás.
- *Kockázat:* A módszertani dokumentumok nem készülnek el a megadott határidő előtt.
- *Kockázat kezelése:* A vezető felelőseként figyelemmel kíséri a szervezetfejlesztési tervben foglaltak megvalósulását és időbeni teljesülését. A minőségirányítási rendszer működtetéséért kijelölt felelős félévente jelentést készít a szervezet vezetőjének, amelyben beszámol a fejlesztési intézkedések végrehajtásáról.

12.12. Szociális információnyújtás (35)

A szolgáltatás célja, a szociális problémával küzdő munkát kereső személy segítése, annak érdekében, hogy a munkaerő-piaci szolgáltatások igénybevételét és a munkába helyezést a szociális hátrányok ne akadályozzák.

- A szervezet nem rendelkezik azokkal a módszertani dokumentumokkal, amelyek a szociális információnyújtás szolgáltatás nyújtásához szükségesek. A szolgáltatás hiányzó módszertani feltételeinek kidolgozása, amely megfelel a sztenderdekben foglaltaknak – jogtiszta szolgáltatás, szolgáltatói adatlapok, ügyfél elégedettségmérési adatlapok, utókövetési napló.
- *Erőforrásigény:* A beavatkozás a minőségirányítási rendszer aktualizálásához kapcsolódóan elvégezhető, annak időtartamán belül, további erőforrásokat nem igényel.
- *Időtáv:* 1 éven belül.
- *Indikátor:* Szolgáltatások módszertani feltételeit teljesítő dokumentumok a nyújtani kívánt szolgáltatásokra.
- *Minőségbiztosítás módja:* Minősítési eljárás.
- *Kockázat:* A módszertani dokumentumok nem készülnek el a megadott határidő előtt.
- *Kockázat kezelése:* A vezető felelőseként figyelemmel kíséri a szervezetfejlesztési tervben foglaltak megvalósulását és időbeni teljesülését. A minőségirányítási rendszer

működtetéséért kijelölt felelős félévente jelentést készít a szervezet vezetőjének, amelyben beszámol a fejlesztési intézkedések végrehajtásáról.

12.13. Mikro-, kis- és középvállalkozásoknak nyújtott tanácsadás (43)

A már működő mikro-, kis- és középvállalkozások vállalkozói, munka és cég jogi, társadalombiztosítási, adózási, munkaerő-piaci ismereteinek bővítése, a foglalkoztatottak létszámának megőrzése, növelése, a vállalkozás stabilitásának elősegítése.

- A szervezet nem rendelkezik teljes körűen azokkal a módszertani dokumentumokkal, amelyek a - Mikro-, kis- és középvállalkozásoknak nyújtott tanácsadás - szolgáltatás nyújtásához szükségesek. A szolgáltatás hiányzó módszertani feltételeinek kidolgozása, amely megfelel a sztenderdekben foglaltaknak - jogtiszta tanácsadó programok, prospektusok, kiadványok, csoportos információnyújtás esetén bemutató diák (ppt-k).
- *Erőforrásigény:* A beavatkozás a minőségirányítási rendszer aktualizálásához kapcsolódóan elvégezhető, annak időtartamán belül, további erőforrásokat nem igényel.
- *Időtáv:* 1 éven belül.
- *Indikátor:* Szolgáltatások módszertani feltételeit teljesítő dokumentumok a nyújtani kívánt szolgáltatásokra.
- *Minőségbiztosítás módja:* Minősítési eljárás.
- *Kockázat:* A módszertani dokumentumok nem készülnek el a megadott határidő előtt.
- *Kockázat kezelése:* A vezető felelőseként figyelemmel kíséri a szervezetfejlesztési tervben foglaltak megvalósulását és időbeni teljesülését. A minőségirányítási rendszer működtetéséért kijelölt felelős félévente jelentést készít a szervezet vezetőjének, amelyben beszámol a fejlesztési intézkedések végrehajtásáról.

12.14. Vállalkozóvá válást elősegítő tanácsadás (50)

A szolgáltatás célja, hogy az ügyfél képes legyen önálló vállalkozást indítani, illetve már működő társas vállalkozáshoz csatlakozni. Birtokában legyen az alapvető jogi, pénzügyi, gazdálkodási, vezetésszervezési és irányítási ismereteknek, ismerje a vállalkozási formák típusait, képes legyen önállóan üzleti tervet összeállítani. Tájékozott legyen a támogatási lehetőségekről, és képes legyen előkészíteni önfoglalkoztatóvá, illetve vállalkozóvá válásának lépéseit.

- A szervezet nem rendelkezik teljes körűen azokkal a módszertani dokumentumokkal, amelyek a Vállalkozóvá válást elősegítő tanácsadás szolgáltatás nyújtásához szükségesek. A szolgáltatás hiányzó módszertani feltételeinek kidolgozása, amely megfelel a sztenderdekben foglaltaknak - első interjú adatlapja, iratminták, csoportos foglalkozás esetén szemléltető eszközök, oktatási segédanyagok/prezentációk (ppt-k).
- *Erőforrásigény:* A beavatkozás a minőségirányítási rendszer aktualizálásához kapcsolódóan elvégezhető, annak időtartamán belül, további erőforrásokat nem igényel.

- *Időtáv:* 1 éven belül.
- *Indikátor:* Szolgáltatások módszertani feltételeit teljesítő dokumentumok a nyújtani kívánt szolgáltatásokra.
- *Minőségbiztosítás módja:* Minősítési eljárás.
- *Kockázat:* A módszertani dokumentumok nem készülnek el a megadott határidő előtt.
- *Kockázat kezelése:* A vezető felelőseként figyelemmel kíséri a szervezetfejlesztési tervben foglaltak megvalósulását és időbeni teljesülését. A minőségirányítási rendszer működtetéséért kijelölt felelős félévente jelentést készít a szervezet vezetőjének, amelyben beszámol a fejlesztési intézkedések végrehajtásáról.

12.15. Közfoglalkoztatás szervezés (52)

Elsősorban az aktív korú inaktívak és a közfoglalkoztatásban potenciálisan résztvevők számára információk nyújtása, a közfoglalkoztatás szervezés folyamatos elérhetőségének biztosítása, a résztvevőkkel személyes kapcsolat kialakítása történik. Közfoglalkoztatás esetén ennek keretén belül történik annak megítélése is, hogy az ügyfél együttműködik-e a rendelkezésre állási idő alatt. Azaz az ügyfél választási lehetőségének biztosítása arról, hogy vállalja-e a felajánlott megfelelő munkát, vagy elveszíti a rendelkezésre állási támogatási jogosultságát.

- A szervezet nem rendelkezik teljes körűen azokkal a módszertani dokumentumokkal, amelyek a közfoglalkoztatás szervezése szolgáltatás nyújtásához szükségesek. A szolgáltatás hiányzó módszertani feltételeinek kidolgozása, amely megfelel a sztenderdekben foglaltaknak – jogtiszta tanácsadás, interjúk adatlapjai, iratminták, tesztek, munkaszerződés dokumentumai, ügyfélforgalmi jelentés.
- *Erőforrásigény:* A beavatkozás a minőségirányítási rendszer aktualizálásához kapcsolódóan elvégezhető, annak időtartamán belül, további erőforrásokat nem igényel.
- *Időtáv:* 1 éven belül.
- *Indikátor:* Szolgáltatások módszertani feltételeit teljesítő dokumentumok a nyújtani kívánt szolgáltatásokra.
- *Minőségbiztosítás módja:* Minősítési eljárás.
- *Kockázat:* A módszertani dokumentumok nem készülnek el a megadott határidő előtt.
- *Kockázat kezelése:* A vezető felelőseként figyelemmel kíséri a szervezetfejlesztési tervben foglaltak megvalósulását és időbeni teljesülését. A minőségirányítási rendszer működtetéséért kijelölt felelős félévente jelentést készít a szervezet vezetőjének, amelyben beszámol a fejlesztési intézkedések végrehajtásáról.

Eger Térsége Fejlesztési Egyesület
3300 Eger, Mocsáry Lajos utca 1.
Tel.: +36-36/817-780
E-mail: iroda@etfe.hu
Honlap: www.etfe.hu

13. Összegzés és lezárás

13.1. Eredmények összefoglalása, áttekintése és beépítése a rendszerbe

- A szervezet által nyújtani kívánt szolgáltatásokhoz ki kell dolgozni a hiányzó módszertani dokumentumokat.
- A szolgáltatások biztosításához kapcsolódóan a szervezet nem rendelkezik folyamatleírásokkal.
- A szolgáltatások eredményességét mérő mutatókat minden szolgáltatásra egyedileg meg kell határozni.
- A szolgáltatásokhoz kapcsolódó módszertani leírásoknak az utókövetéshez kapcsolódó módszertant is meg kell jeleníteni.
- Az Egyesület infrastruktúra-fejlesztésével a munkavégzés feltételei javulhatnak, de a jelenlegi feltételek mellett is helyet tudnak biztosítani a szolgáltatáshoz, a munkában résztvevők elhelyezéséhez.
- Munkakörök tisztázása, munkaköri leírásban történő leszabályozása a jelenleg foglalkoztatási támogatással alkalmazott munkatársak, illetve a jövőben végzendő munkaerő-piaci tanácsadáshoz munkaerők tekintetében.
- Hatékonyságnövelés: az eddigi egyszemélyes feladatvégzés helyett igazi felkészült csapatmunka, munkaerőpiaci-szolgáltatási szerződések megkötése, tanácsadások elindítása, minél több bevont személy.
- Együttműködés-fejlesztéssel és konfliktuskezeléssel a problémák teljes mértékben megoldódnak.
- Szervezeti kultúra elemzése, változtatása az Egyesület jövőbeni feladatellátásának céljaihoz igazodik, mind szakmai összetételben, mind a létszám kérdésében.
- Teljesítményértékeléssel folyamatosan vizsgáljuk az elért eredményeket, melyhez társul egy értékelési, visszajelzési rendszer kialakítása, fejlesztése.
- Egyik legfontosabb feladat és egyben eredmény a motivációs rendszer kialakítása és alkalmazása.

13.2. Beavatkozási pontok kijelölése

- Képzés a munkatársak számára: projektmenedzsment, tanácsadás, szupervizó témakörökben.
- Önkéntesek folyamatosbevonása.
- Tevékenység kiszélesítése – vállalkozói tanácsadás, mentorálás, képzések tartása.
- További forrásbevonási lehetőségek felkutatása.
- Újabb kapcsolatok kiépítése a közigazgatási és államigazgatási területen, a civil és a gazdasági szférával egyaránt.

- Célirányos piackutatás, marketing.
- Hatékonyabb kommunikáció.
- A szervezetfejlesztés és a minőségbiztosítás folyamatos aktualizálása.
- Szabályozott feladat végrehajtás (SZMSZ, bizonylatolás, irattárazás, pénzkezelés).

13.3. A fenntarthatóság megtervezése

A fenntarthatóság szempontjából három területnek kell egyensúlyban lennie egymással, hogy az Egyesület fenntarthatóságáról beszélhessük.

- Szervezeti: ami a szervezet belső struktúrájának harmóniáját jelenti, a vezetés, irányítás és menedzsment együttműködését, a menedzsment területek hatékony működését.
- Szakmai: a szervezet valós társadalmi elvárásokra válaszol, elemzi és fejleszti tevékenységét, minőségbiztosítást, - fejlesztési rendszert alkalmaz.
- Pénzügyi: amennyiben a szervezet tervezi pénzügyeit, figyel a több lábon állására, takarékosan gazdálkodik, és lehetőleg tartalékot is képez.

A menedzsment területei:

- Pénzügyi vezetés
- Szervezeti kommunikáció – PR
- Emberi erőforrás-fejlesztés
- Marketing

Pénzügyi vezetés – összhangban a költségvetés tervezésével

Feladata, hogy rövid és hosszú távon biztosítsa a szervezet pénzügyi stabilitását, átláthatóságát és megbízhatóságát. Fontos, hogy adott kiadási formához megfelelő forrást párosítson, alkalmas legyen a szervezett adott forrásokból származó bevételeinek és kiadásainak elkülönített kezelésére, képes legyen tartalékképzésre, s rugalmasan kezelje a szervezet bevételeinek és kiadásainak alakulását.

Forrásteremtés

A forrásteremtési terület az alábbi kérdésekre adnak választ:

1. Miért, mire, honnan, hogyan, mennyit, kitől kérjünk, pályázzunk, szervezzünk?
2. Miből fedezzük a forrásteremtési területünket?
3. Kikkel végezzük, vagy végeztetjük el ezt a feladatot?

Forrásteremtés egyik lehetősége tagdíjak befizetése, amely további tagok, önkormányzatok bevonásával növelhető. El kell indítani a szervezetet közhasznúság irányába az adományszervezés és az 1%-os adótámogatások megszerzése érdekében, további forrást jelentenek a pályázatok, a szolgáltatásból befolyó saját bevételek, vállalkozási bevételek.

Szervezeti kommunikáció – PR (Public Relations)

A szervezet külső és belső kommunikációs és marketingtevékenysége nem szabályozott. Elsődleges cél, hogy az egyesület ismertségének növelése, a szervezet felé irányuló bizalom megteremtése, növelése, a szervezet eredményeinek ismertetése, tudatosítása, társadalmi bázisának növelése, beágyazottságának elősegítése. A szervezet külső és belső kapcsolatainak egyensúlyát kell érteni alatta, így fontos, hogy ezen területen belül a szervezet külső- és belső kommunikációját tovább kell fejleszteni. A honlap frissítését rendszeresíteni kell és el kell készíteni annak szabályozási rendszerét - ki, mikor, mit kommunikálhat a felületen. Továbbá a szervezetnek széles kapcsolatrendszert kell kiépítenie különösen a helyi, megyei, de akár régiós, illetve országos szinten is, elsősorban foglalkoztatási területekhez kapcsolódóan.

Emberi erőforrás-fejlesztés

Általánosságban a civil szervezetek legfontosabb erőforrását maguk az emberek jelentik, akik megbízottként, fizetett alkalmazottként, tagként, önkéntesként dolgoznak abban. Fontos, hogy az emberek képességeinek, készségeinek, szemléletmódjuknak harmonikus teret biztosítsunk, egyéni igényeiket és a szervezet által támasztott elvárásokat összehangoljuk, s így biztosítsuk a hatékony szervezeti munkát. A fejlesztés során az Egyesület biztos módszertani és humánerőforrás háttérrel fog rendelkezni a szolgáltatások nyújtásához, a szervezetben megszerzett tapasztalat, tudás és módszerek kellően szilárd alapot nyújtanak a szolgáltatásnyújtási tevékenységhez. Az önálló munkaszervezetté alakulással tovább erősíthető a döntéshozatali mechanizmus rugalmassága, hatékonysága.

Marketing

Valamennyi civil szervezet valamilyen társadalmi cél elérése érdekében tevékenykedik, ezáltal valamilyen szolgáltatást, terméket biztosít, ügyfeleinek jobb életminőségét szeretné elősegíteni, az Egyesület esetében is beszélhetünk igényről, keresletről, termékről. A marketing ebben az esetben minden olyan törekvés vagy eszköz, amely a szervezet által létrehozott, termék, szolgáltatás, lehetőség stb. értékesítésére vonatkozik, még ha maga az értékesítést nem is a for-profit értelemben használjuk.

Az egyesület marketingtevékenysége nem szabályozott. A szabályozottság mellett fontos a több évre szóló marketingterv elkészítése, melyben megjelenek a menedzsment tevékenység folyamatának rögzített elemei. Tudatos, tervezett, összehangolt, irányított tevékenységek sorozatának megfogalmazása. A tervezett évre a szervezet céljait, a működési területeket, a működés szerepét, a feladatokat tartalmazza, azok összefüggéseinek figyelembe vételével, egymásra hatásaival és összefésülésével. Az elérendő cél eszközei pl. prospektusok, kiadványok készítése, rendezvények szervezése mellett a mások által szervezett rendezvényeken való megjelenés, a médiákkal kialakított kapcsolat, az arculat tudatos felépítése stb.

13.4. Az új szervezeti működés várható eredményei, az eredmények mérését szolgáló mutatók (indikátorok) meghatározása

Az elkészített aktualizált Szervezet-, és szolgáltatási terv eredményeképp az egyesület szervezeti kultúrája magasabb szintet ér el, és erősödik a belső kapacitása.

Eredmények mérését szolgáló mutatók:

- új belépő, illetve meglévő passzívból aktivizált tagok/munkatársak száma;
- képzésben részt vett és azt sikeresen elvégzett tagok száma;
- megfelelő infokommunikációs eszközök száma.

13.5. A szervezetfejlesztés során készült dokumentumok átadása

- Szervezeti és Működési Szabályzat
- Bizonylati rend
- Pénzkezelési szabályzat

Eger Térsége Fejlesztési Egyesület
3300 Eger, Mocsáry Lajos utca 1.
Tel.: +36-36/817-780
E-mail: iroda@etfe.hu
Honlap: www.etfe.hu

14. Felhasznált irodalom

Pontyos Tamás: *Fokról fokra*, Ökoszolgálat Egyesület 2008.
Alapfokú kézikönyv civil szervezetek számára, Nonprofit Információs és Oktató Központ Egyesület 2007.
Kalmár Elvira - Kertész Tibor - Pontyos Tamás - Vágvölgyi Gusztáv - Bárdos Ferenc: *Hogyan? Tovább*! - *Szervezetfejlesztés civileknek,* Ökotárs Alapítvány 2005.