



Tanulmány

**Az önkormányzati feladatváltozás által érintett feladatok
és munkakörök felméréséről**

**ÉRDMEGYEI JOGÚ VÁROS ÖNKORMÁNYZATA
ÁROP-3.A.2-2013-2013-0003 kódszámú „Önkormányzati
szervezetfejlesztés Érd városában” projekt**

12. fejlesztési elem

2014. június 30.



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

**DOKUMENTUM ADATLAP**

A projekt címe:	Önkormányzati szervezetfejlesztés Érd városában
A pályázat kódszáma:	ÁROP-3.A.2.-2013-2013-0003
Fejlesztési elem:	12. Az önkormányzati feladatok átalakulásával kapcsolatban a polgármesteri hivatalok és a települések intézményei, jelentősebb foglalkoztatói humán erőforrás kapacitásgazdálkodásának, a munkatársak munkaköri és szervezeti besorolásának, illeszkedésének felülvizsgálata, átszervezése
Dokumentum címe:	Tanulmány az önkormányzati feladatváltozás által érintett feladatok és munkakörök felméréséről
Dokumentum verziószáma:	v2.0
Módosítás rövid leírása:	Visszajelzések alapján módosított, elfogadásra beterjesztett dokumentum
Dokumentum készítője:	AAM Tanácsadó Zrt.(a továbbiakban Tanácsadó)
Dokumentum készítésének dátuma:	2014. június 30.



TARTALOMJEGYZÉK

1. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ	5
2. BEVEZETÉS	8
2.1. Előzmény	8
2.2. Fejlesztési elem célja	9
3. MÓDSZERTANI MEGKÖZELÍTÉS	11
4. ÖNKORMÁNYZATI FELADATOK ELLÁTÁSÁNAK VÁLTOZÁSAI	15
4.1. Önkormányzati feladatok és változásai	15
4.2. Az önkormányzati feladatváltozások szervezeti hatása	17
4.3. Az önkormányzati feladatellátás változásainak hatása a humán erőforrásokra	19
4.4. Az önkormányzati feladatellátás változásának hatása a bérköltségekre	22
4.5. Az Önkormányzat humánerőforrás-gazdálkodási feladatai	30
4.6. Problémák	32
5. FÓKUSZTERÜLETEK KAPACITÁSHELYZETÉNEK VIZSGÁLATA	34
5.1. Pályázati terület	34
5.1.1. Feladatkör	34
5.1.2. Feladatmennyiség	38
5.1.3. Szervezeten belüli elhelyezkedés	41
5.1.4. Humánerőforrás-helyzet	41
5.1.5. Problémák	43
5.2. Vagyonüzemeltetési terület	44
5.2.1. Feladatkör	44
5.2.2. Feladatmennyiség	50
5.2.3. Szervezeten belüli elhelyezkedés	51



5.2.4. Humánerőforrás-helyzet	52
5.2.5. Problémák	53
6. FORRÁSJEGYZÉK	55



1. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

Ez a dokumentum az ÁROP-3.A.2.-2013-2013-0003 kódszámú pályázat „Önkormányzati szervezetfejlesztés Érd városában” projekten (a továbbiakban Önkormányzati szervezetfejlesztési projekt) belül a 12. sz. „Tanulmány az önkormányzati feladatváltozás által érintett feladatok és munkakörök felméréséről” részfeladathoz kapcsolódóan a jelenlegi helyzet felmérése fázis megállapításait rögzíti.

A részfeladat végrehajtása két fázisban történik:

- Jelenlegi helyzet felmérése
- Humán erőforrás-gazdálkodási javaslattevél

A Jelenlegi helyzet felmérése során a dokumentum egyrészt általános képet nyújt a humán erőforrás-helyzet és -gazdálkodás változásairól a vizsgált időszakban (2012.-2014. évek), másrészt a Hivatal vezetőivel való egyeztetés során kijelölt két fókuszterületen (Pályázati terület, Vagyongazdálkodási terület) részletesen bemutatja a rendelkezésre álló kapacitásokat és az általuk ellátandó feladatokat.

A helyzetfelmérés legfőbb megállapításai az alábbiak:

Önkormányzati feladatok ellátásának változásai

Az elmúlt években - talán csak a rendszerváltást követő változásokhoz hasonlítható mértékben - módosultak az önkormányzati feladatok és hatáskörök. Ez az önkormányzatok, így Érd Megyei Jogú Város Önkormányzatának és Polgármesteri Hivatalának működését is jelentősen befolyásolta. A legnagyobb horderejű változást az államigazgatási típusú feladatok Járási Hivatalhoz való telepítése, illetve a korábban önkormányzati fenntartású közoktatási intézmények állami intézményfenntartó központ (KLIK) kezelésébe adása jelentette.

Ezeket a feladatváltozásokat lekövette az érdi Polgármester Hivatal szervezete és személyi állománya is:

- A Polgármesteri Hivatal állományi létszáma közel 30%-kal csökkent



- A járási hivatalhoz átkerült szakfeladatokat ellátó szervezeti egységeken túl (hatás: 48 fő csökkenés) az általános igazgatási létszám is csökkent (14 fő csökkenés)
- Ez utóbbi változások hatására a Polgármesteri Hivatal egyes szervezeti egységeinél a személyi állomány terheltsége jelentősen nőtt
- A Polgármesteri Hivatal bérköltségének csökkenése kisebb volt a létszámcsökkenésnél, azaz az egy főre eső bérköltség növekedett, holott az illetményalapok változatlanok voltak a vizsgált időszakban
- A bérköltségek között egyre nagyobb szerepet játszik a túlmunka ellentételezése és a célprémium

Fókuszterületek kapacitáshelyzetének vizsgálata

A vagyonnal való felelős gazdálkodás iránti fokozottabb igény, illetve az önkormányzati fejlesztésekben meghatározó szerepet betöltő pályázati rendszer működtetésében az önkormányzat szervezeti és működési változtatásokat tervez, illetve léptetett életbe. E területek humánerőforrás-kapacitás szempontú vizsgálatának főbb megállapításai az alábbiak:

- Pályázati terület
 - A Pályázati tevékenységet támogató Pályázati Csoport számára a legnagyobb leterhelést a pályázati projektek végrehajtása jelenti
 - Ehhez képest alacsonyabb intenzitású a feladatvégzés a Pályázatok előkészítése, illetve Pályázatkészítés során
 - A lezárt projektek Eredményfenntartása a fenti 3 területhez képest jóval kevesebb erőforrást igényel
 - A Pályázati Csoport jelenlegi létszáma nem elegendő a feladatok gördülékeny és problémamentes végrehajtásához, különösen a várhatóan 2014.év őszétől beinduló új hét éves ciklus pályázati lehetőségeinek fényében
 - A Pályázati Csoport leterhelését csökkenthetnék a pályázatokkal kapcsolatban időben meghozott vezetői döntések, illetve a szakirodák intenzívebb bevonása a pályázatok előkészítésébe és végrehajtásába
 - A 2014.év július elejétől tervezetten végrehajtott szervezeti változás: a Pályázati Iroda közvetlen jegyzői irányítás alá helyezése elősegíti a döntéshozatalt, s így jó irányba tett lépésnek tekinthető



- Vagyonüzemeltetési terület
 - A forgalomképes vagyonelemek üzemeltetésének meghatározó vagyonelemei az önkormányzati tulajdonban álló lakások, illetve telkek és mezőgazdasági területek
 - A vagyongazdálkodás és vagyonüzemeltetés szervezeti folyamatainak tervezett módosítása (a 10. fejlesztési elembe) felgyorsítja a vagyonüzemeltetés során jelentkező műszaki jellegű problémák megoldását
 - A kezelendő vagyonelemek nagy száma (62 lakás, 282 telek) előre nem kiszámítható elosztásban sok karbantartási és üzemeltetési feladatot jelent a Hivatal számára
 - Egyes feladattípusok jól kimutatható időszakai csúcsot okoznak a munkamennyiségben (pl. fűtési idény kezdete, kaszálások)
 - A vagyonüzemeltetési feladatokat teljes mértékben átvevő Városfejlesztési és Városüzemeltetési Csoportra a jövőben fokozott terhelés nehezedik, elsősorban műszaki ellenőrzési és szervezési feladatok tekintetében

A részletes megállapítások e dokumentum megfelelő fejezeteiben találhatóak és ezek alapján végezhetőek el a fejlesztési elem 2. fázisának(Humánerőforrás-gazdálkodási javaslattétel) javaslattételei.



2. BEVEZETÉS

Jelen dokumentum az ÁROP-3.A.2.-2013-2013-0003 kódszámú pályázat „Önkormányzati szervezetfejlesztés Érd városában” projekten belül a 12. sz. „Az önkormányzati feladatok átalakulásával kapcsolatban a polgármesteri hivatalok és a települések intézményei, jelentősebb foglalkoztatói humán erőforrás kapacitásgazdálkodásának, a munkatársak munkaköri és szervezeti besorolásának, illeszkedésének felülvizsgálata, átszervezése.” fejlesztési elemhez kapcsolódóan a feladat végrehajtásába bevont AAM Vezetői Informatikai Tanácsadó Zrt. (AAM) szerződésben vállaltak szerinti teljesítését foglalja össze.

A fejlesztési elem célja az önkormányzati feladatváltozásoknak a humánerőforrás-gazdálkodásra vonatkozó hatásainak vizsgálata és e változásokat figyelembe véve javaslatok megtétele a hatékonyabb humánerőforrás-gazdálkodás eszközrendszerére.

A dokumentum tartalmazza az önkormányzati feladatváltozások humánerőforrás-szempontrú elemzését és megalapozza a projekt keretében teendő javaslatokat.

2.1. ELŐZMÉNY

Az Érd Megyei Jogú Város Önkormányzata (a továbbiakban Önkormányzat vagy Hivatal) korábban sikeresen pályázott az ÁROP-3.A.1/B-2008-0004 kódszámú pályázaton. A nyertes pályázat segítségével az Önkormányzat pályázati forrásokat tudott bevonni szervezetfejlesztési és folyamatfejlesztési feladatokba, melynek segítségével szerteágazó területeken tudta fejleszteni a Polgármesteri Hivatal munkáját. A projekt fókuszában a közszolgálati folyamatok fejlesztése állt minőség, átfutási idő, hatékonyság és eredményesség szempontjából. További projekt cél volt a belső irányítási rendszer és vezetői döntéstámogatás korszerűsítése, a kapcsolódó informatikai rendszerek fejlesztése. E projekt megvalósítása 2010. év nyarán befejeződött, jelenleg is tart az 5 éves fenntartási időszak.

A projekt befejezését követően, a kormányzati szándékoknak megfelelően átalakult a közigazgatási rendszer. Ez jelentősen átalakította az Önkormányzat feladatkörét, s ezáltal a Polgármesteri Hivatal működését is. A változások 2013. év januári életbeléptetését követően jelentősen csökkent a Hivatal létszáma, de több esetben a szervezeti változások csak követték a feladatváltozást és nem történt meg a szervezeti felépítés, a szerepkörök és folyamatok optimalizálása.



Az Önkormányzat emiatt pályázatot nyújtott be az ÁROP-3.A.2-2013 kódszámú pályázati kiírásra (Szervezetfejlesztés a Közép-magyarországi régióban lévő önkormányzatok számára) és az eredményes pályázást követően megkötötte a projektre vonatkozó Támogatási Szerződést. A projekt átfogó célja az Önkormányzat működésének hatékonyságjavítása, a gazdálkodás-tervezés és –ellenőrzés folyamatainak fejlesztése. E projekt egyik fejlesztési eleme a Polgármesteri Hivatal humán erőforrás kapacitásgazdálkodásának, a munkatársak munkaköri és szervezeti besorolásának, illeszkedésének felülvizsgálata, átszervezése.

A projekt többi fejlesztési eleme közül a humánerőforrás-gazdálkodásra hatással bíró fejlesztési elemek az alábbiak:

- 3. „Költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép- és hosszú távú opcióinak és stratégiájának kidolgozása”
- 10. „Szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata,”

Ezek a fejlesztési elemek szorosan összefüggenek egymással, eredményeik szinergikusan hozzájárulnak az Önkormányzat hatékonyabb működéséhez.

2.2. FEJLESZTÉSI ELEM CÉLJA

A fejlesztési elem célja egy hatékonyabb humánerőforrás-gazdálkodási működési rendszer kialakítása, melynek fókuszában az Hivatal működése szempontjából kritikus folyamatok emberi erőforrásainak kapacitás és kompetenciavizsgálata, valamint ezek fejlesztése áll. A fejlesztési elem megvalósításának rész céljai az alábbiak:

- Az önkormányzati feladatváltások humánerőforrásokra gyakorolt hatásának felmérése
- A Hivatal munkatársaival egyetértésben kijelölt területeken kapacitásvizsgálatok elvégzése
- Az Önkormányzat kapacitásgazdálkodási tervének kialakítása, javaslattétel a humánerőforrás-fejlesztési akciókra

Az előzetes egyeztetéseknek megfelelően a kijelölt fókuszterületek az alábbiak:

- Pályázatok készítése, menedzselése és utókövetése



- Forgalmképes vagyonelemek üzemeltetése

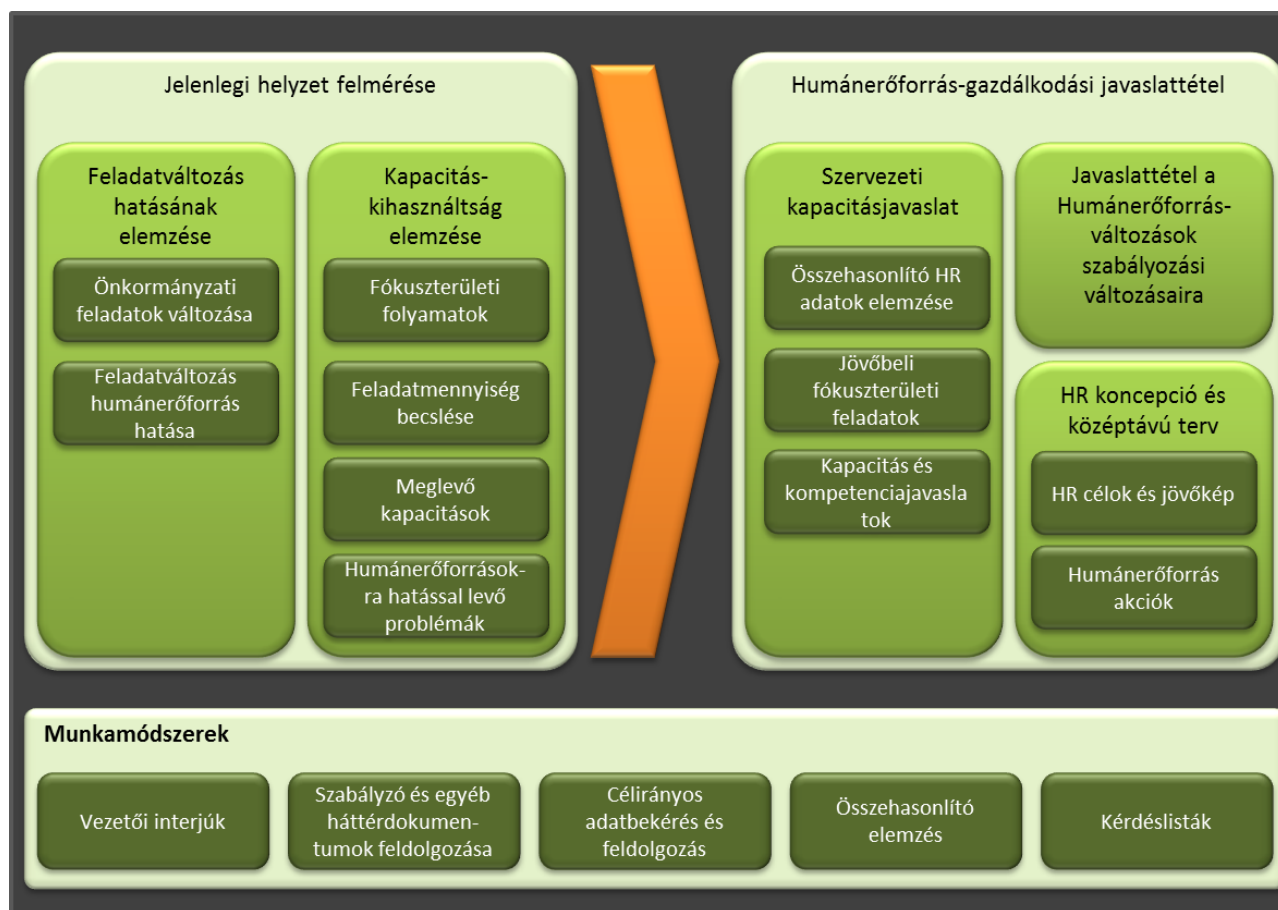
A fenti két terület kijelölésének indokoltsága alátámasztható egyrészt az önkormányzati fejlesztésekben meghatározó szerepet játszó pályázati források hatékony és hatásos elköltése iránti igénnyel, másrészt az önkormányzat tulajdonában álló, forgalmképes vagyonelemeinek műszaki állagának megóvása és fejlesztése iránti kötelezettséggel.

A fókuszálás további indoka, hogy ezzel a fejlesztési elemmel párhuzamosan, illetve közvetlenül megelőző módon, a projekt egyéb fejlesztési elemei javaslatot tettek a fenti két terület működésének, illetve szervezeti elhelyezkedésének változtatására, s ezeknek a változásoknak a humánerőforrás-gazdálkodási következményei is vannak.



3. MÓDSZERTANI MEGKÖZELÍTÉS

A Helyzetfelmérési dokumentum célja a Polgármesteri Hivatal jelenlegi humánerőforrás-gazdálkodási gyakorlatának és körülményeinek áttekintése, elsősorban a fókuszterületekre koncentrálva. Az alkalmazott megközelítést az alábbi ábra foglalja össze:





A fejlesztési elem megvalósítása két fázisban történik, és összhangban a beadott szakmai koncepcióban foglaltakkal 5 eredménytermék készül, melyek az alábbiak:

- Jelenlegi helyzet felmérése fázisban:
 - A feladatváltozás által érintett feladatok és munkakörök és az eszközölt/szükséges változtatások átfogó, felmérése szervezeti egység vezetők bevonásával;
 - Hivatal kapacitáskihasználtságának vezetői interjúkon való felmérése, javaslatok megfogalmazása a kapacitáskihasználtság részletes vizsgálatára és a változtatás fő irányaira;
- Humánerőforrás-gazdálkodási javaslattétel fázisban
 - Szervezeti kapacitáskihasználtság elemzés és javaslatcsomag;
 - Javaslattétel a megváltozott feladatellátást lekövető szabályzati változásokra
 - Szervezeti humán erőforrás gazdálkodási koncepció és középtávú terv



Az eredménytermékek fázisonként egy-egy dokumentumban vannak összeszerkesztve. A szerződéses elvárások, eredménytermékek és átadott dokumentumok kapcsolatát az alábbi táblázat tartalmazza:

Szerződéses feladat	Eredménytermék	Eredményterméket magában foglaló dokumentum
A feladatváltozások által érintett szervezet egységek és munkakörök vizsgálata	1. Feladatváltozás által érintett feladatok és munkakörök átfogó felmérése szervezeti egység vezetők bevonásával 2. Hivatal kapacitás-kihasználtságának felmérése és javaslatok megfogalmazása a kapacitáskihasználtság változtatás fő irányaira	Jelenlegi helyzet felmérése
A munkatársak kapacitáskihasználtságának vizsgálata	3. Szervezeti kapacitáskihasználtság elemzés és javaslatcsomag	Humánerőforrás-gazdálkodási javaslatlattétel
Átfogó humánerőforrás-gazdálkodási stratégiai terv	4. Javaslatlattétel a megváltozott feladatellátást lekövető szabályzati változásokra 5. Szervezeti humán erőforrás gazdálkodási koncepció és középtávú terv	

A jelenlegi helyzet felmérése során az önkormányzati feladatváltozás humánerőforrás-helyzetre gyakorolt hatásának elemzésére kerül sor, első sorban a szervezeti és létszámváltozást figyelembe véve. Ezt követően a kijelölt fókuszterületeken a működési folyamatok alapján meghatározható az elvégzendő feladatok mennyisége, időbeli eloszlása és ez összevethető a rendelkezésre álló munkaerővel. A felmérés kitér a humánerőforrásokkal kapcsolatos általános problémákra, illetve célirányosan a fókuszterületi működés olyan problémáira, melyek humánerőforrás relevanciával is bírnak.

A fejlesztési elem második fázisában felmérési dokumentumra támaszkodva megtörténik a kapacitások elemzése, és a jövőbeli tervezett működés figyelembevételével a megváltozott fókuszterületi működés várható humánerőforrás-igényének meghatározása. A változások figyelembevételével javaslatok születnek a szabályzási környezet változtatására, valamint egy átfogó humánerőforrás-gazdálkodási koncepcióra és tervre.



A jelenlegi helyzetfelmérésének főbb eszközei a vezetői interjúk, valamint a Polgármesteri Hivatal működéssel és gazdálkodással kapcsolatos dokumentumainak elemzése, mely eszközök kiegészülnek célirányos adatbekéréssel, valamint kérdéslistákra adott válaszok feldolgozásával.

A jelenlegi helyzet értékeléséhez kapcsolódó fő megállapításokat a jelen dokumentum foglalja össze. A humánerőforrás-gazdálkodásokra vonatkozó javaslatokat a 2. fázisban születő javaslattétel dokumentum rögzíti.



4. ÖNKORMÁNYZATI FELADATOK ELLÁTÁSÁNAK VÁLTOZÁSAI

Az elmúlt években számos törvényi változás befolyásolta az önkormányzatok feladatait, jellemző módon feladatokat elvonva az önkormányzatoktól és ezeket különféle egyéb intézményekhez telepítve. A legnagyobb változásokat a járási szintű intézményhálózat kialakítása, valamint az egészségügyi és közoktatási intézmények fenntartóváltása jelentette. Ezek mind hatással voltak az önkormányzati feladatellátásra, és ezáltal az önkormányzatok humánerőforrás-állományára is.

Ez a fejezet áttekinti a legjelentősebb változásokat és azok szervezeti hatásait.

4.1. ÖNKORMÁNYZATI FELADATOK ÉS VÁLTOZÁSAIK

Az önkormányzati feladatrendszer változása a közigazgatási rendszer átalakításával összhangban történt. Ennek szabályzói hátterét az alábbi jogszabályok nyújtották:

Jogszabály	Megnevezés	Hatása az Önkormányzati feladatokra ¹
2010. évi CXXVI törvény	a fővárosi és megyei kormányhivatalokról, valamint a fővárosi és megyei kormányhivatalok kialakításával és a területi integrációval összefüggő törvénymódosításokról	Közvetlen hatás nincs. A törvény szabályozza a megyei és járási kormányhivatalok jogállását, felállításának kereteit, vezetőjének kinevezési rendjét. A Kormányt felhatalmazza, a megyei és járási kormányhivatalokra vonatkozó részletes szabályok rendeleti szabályozására

¹ A későbbi módosítások figyelembe vételével.



Jogszabály	Megnevezés	Hatása az Önkormányzati feladatokra ¹
288/2010. (XII. 21.) Korm. rendelet	a fővárosi és megyei kormányhivatalokról	A Rendelet (melléklete) meghatározza a kormányhivatalok ügyfélszolgálati feladatai kereteiben meghatározott ügyköröket
2012. évi XCIII. törvény	a járások kialakításáról, valamint egyes ezzel összefüggő törvények módosításáról	Az önkormányzatoktól a járásokhoz kerülő államigazgatási feladatok felsorolása, az ellátáshoz szükséges vagyonelemek átadására, valamint az átvett feladatokat ellátó álláshelyekre vonatkozó szabályok
2011. évi CLXXXIX. törvény	Magyarország helyi önkormányzatairól	Önkormányzati feladatok és hatáskörök, önkormányzatok szervezete és működése
2012. évi CLXXXVIII. törvény	a köznevelési feladatot ellátó egyes önkormányzati fenntartású intézmények állami fenntartásba vételéről	Önkormányzati fenntartású intézmények állam részéről történő átvételének szabályrendszere különös hangsúllyal a foglalkoztatottak és vagyonelemek átvételének szabályaira A fentiekén túl a törvény rendelkezi a hazai és európai uniós forrásokból társfinanszírozott projektek átvételéről is.
1731/2013 (X. 11.) Kormányhatározat	a 2014–2020-as európai uniós programok lebonyolításának alapelveiről	Az európai uniós pályázatok benyújtása és végrehajtása során belső erőforrások használatának előtérbe helyezése
4/2013 (I.11) Kormányrendelet	Az államháztartás számviteléről	Az önkormányzatok pénzügyi tervezési és beszámolási struktúrájának változása, mely átalakította többek között a személyi juttatások számviteli rendszerét.

Az önkormányzati feladatváltozás legfőbb iránya az államigazgatási feladatok államigazgatási területi szervekhez történő telepítése, illetve az önkormányzati fenntartású közoktatási intézmények Klebelsberg Intézményfenntartó Központ számára történő átadása volt.



4.2. AZ ÖNKORMÁNYZATI FELADATVÁLTOZÁSOK SZERVEZETI HATÁSA

Az Polgármesteri Hivatal szervezete az elmúlt években részben a törvények által előírt feladatok változásának hatására, részben pedig a nagyobb hatékonyságú működés igénye miatt többször változott. A változások jellege az alábbi volt:

- szervezeti egység szervezeti felépítésben elfoglalt helyének megváltozása
- szervezeti egység megszűnése (és Járási Hivatalhoz kerülése)
- szervezeti egységek összeolvadása
- szervezeti egységek szétválása

Az általános gyakorlat szerint az Önkormányzati szervezeti egységek megnevezése „Csoport”, illetve több Csoportot magában foglaló „Iroda”. A Csoportok viszont nem feltétlenül tartoznak egy Irodához, közvetlen Jegyzői irányítás alatt is állhatnak. Az alá-fölérendeltségi viszonyok másik jellemzője, hogy bár az Irodák és Csoportok felett a Jegyző gyakorolja az irányítást, de néhány kiemelt esetben a Polgármester is felügyeli működésüket. A fenti szervezeti egységeken túl léteznek még a szervezeti felépítésben megjelenített egyszemélyi felelősök (Referens, Jogtanácsos)

Az elmúlt években a legjelentősebb szervezeti változások az alábbiak voltak:

Változó szervezeti egység	Változás leírása	Változás jellege
2011 -> 2012		
Védelmi Referens	Jegyző közvetlen szakmai irányítása alá került	szervezeti felépítésbeli hely változása
Vezető Jogtanácsos	Jegyző közvetlen szakmai irányítása alá került	szervezeti felépítésbeli hely változása
Okmányiroda	A Lakosság-szolgálati Iroda fennhatósága alól kikerülve közvetlen jegyzői irányítású szervezetté vált	szervezeti felépítésbeli hely változása
Adócsoporth	A Közgazdasági Iroda fennhatósága alól kikerülve közvetlen jegyzői irányítású szervezetté vált	szervezeti felépítésbeli hely változása



Változó szervezeti egység	Változás leírása	Változás jellege
Vagyongazdálkodási Csoport	A Jogi, Közbeszerzési és Vagyongazdálkodási Iroda fennhatóságából átkerült a Közgazdasági Iroda fennhatósága alá.	szervezeti felépítésbeli hely változása
Pályázat-előkészítő, kistérségi és testvérvárosi kapcsolatok Csoportja	A közvetlen jegyzői irányítás alatt levő Csoport szétvált. Pályázati tevékenységgel foglalkozó része a Jogi és Pályázati Iroda fennhatósága alá került.	szervezeti egységek szétválása, szervezeti felépítésbeli hely változása
Térinformatika	A Városfejlesztési és Városüzemeltetési Csoport fennhatósága alól kikerülve önálló szervezeti egységként a Csoporttal egy szintre emelve Városfejlesztési és Városüzemeltetési Iroda fennhatósága alatt működött.	szervezeti felépítésbeli hely változása
2012 -> 2013. február		
Városi Gyámhivatal	Az Önkormányzattól a Járási Hivatalhoz került	szervezeti egység megszűnése
Okmányiroda	Az Önkormányzattól a Járási Hivatalhoz került	szervezeti egység megszűnése
2013. februártól		
Informatika	A közvetlen jegyzői irányítás alól kikerülve a Jogi és Pályázati Iroda fennhatósága alá került	szervezeti felépítésbeli hely változása
Adócsoporthoz	A közvetlen jegyzői irányítás alól kikerülve a Közgazdasági Iroda fennhatósága alá került	szervezeti felépítésbeli hely változása
Gondnokság	A Közgazdasági Iroda fennhatósága alól kikerülve a Városfejlesztési és Városüzemeltetési Iroda fennhatósága alá került	szervezeti felépítésbeli hely változása
Vagyongazdálkodási Csoport	A Közgazdasági Iroda fennhatósága alól kikerülve közvetlen jegyzői irányítás alá került	szervezeti felépítésbeli hely változása
Oktatási, Sport és Kulturális ügyek Csoportja	Feladatváltozás miatt Óvodai, Kulturális és Sport ügyek Csoportjává alakult	szervezeti egység feladatváltozása miatti átnevezés



Változó szervezeti egység	Változás leírása	Változás jellege
Jog és Közbeszerzés Csoport	A Jogi és Pályázati Irodán belül kettévált Jogi Ügyek és Közbeszerzési és Informatikai Csoporttá, ez utóbbi beolvastva az addig önálló Informatikát	szervezeti egységek szétválása
Jegyzői Törzskar	Új szervezatként a jegyzői szakmai irányítás megtartása mellett immár polgármesteri felügyelettel is megerősített szervezet a kiemelt jelentőségű területek (Belső Ellenőrzési Csoport, Személyzeti Csoport) és vezetők (Gazdasági vezető, Vezető Jogtanácsos, Minőségirányítási Vezető. Városrendészeti Csoportvezető, Aljegyző) összefogására.	új szervezeti egység létrehozása

A szervezeti átalakulásokat tekintve megállapítható, hogy – a törvényi szabályzású feladatváltozások által indukáltakon túl – a legtöbb változáson keresztülmenő szervezeti egységek az alábbiak voltak:

- Adócsoporth (Közgazdasági irodából kiválva először közvetlen jegyzői irányítású, majd ismét az Iroda része)
- Vagyongazdálkodási Csoport (a Jogi, Közbeszerzési és Vagyongazdálkodási Irodából átkerült a Közgazdasági Iroda fennhatósága alá, majd közvetlen jegyzői irányítású csoporttá vált)

A fenti – táblázatban megjelenített - változások egy része az Önkormányzaton belüli hangsúlyváltozásról tanúskodik: az államigazgatási feladatok ellátása helyett előtérbe kerültek az önkormányzat fejlesztéseivel, meglévő vagyonelemeinek gazdálkodásával kapcsolatos feladatok.

4.3. AZ ÖNKORMÁNYZATI FELADATELLÁTÁS VÁLTOZÁSAINAK HATÁSA A HUMÁN ERŐFORRÁSOKRA

Az előző részben ismertetett önkormányzati feladatrendszer változása hatással volt és lesz az Önkormányzati Hivatalban és önkormányzati intézményekben dolgozó alkalmazottakra is. A legfontosabb változások az alábbiak:



Munkajogi szempontból megkülönböztetendők az alábbi fogalmak:

Fogalom	Tömör leírás
Munkavégzésre irányuló jogviszonnyal rendelkező személyek	Kinevezéssel, munkaszerződéssel, munkavégzésre irányuló megállapodással rendelkező személyek
Alkalmazásban álló személyek	Munkavégzési jogviszonnyal rendelkező személyek közül a havi átlagban legalább 60 munkaórán munkavégzésre kötelezettek
Alkalmazásban állók munkajogi állományi létszáma	Munkaviszonyban álló személyek (nem beleszámítva a megbízási szerződéssel, bedolgozói jogviszonyban, stb. dolgozó személyeket)
Alkalmazásban állók statisztikai állományi létszáma	Munkavégzésre irányuló jogviszonyban állók kivéve a tartós távollétben levő személyek (szülési szabadság, gyermekgondozási ellátásban részesülők, keresőképtelen személyek 1 hónap távollét után, stb.)
Álláshely	A tevékenységek folytatásához szükséges teljes idős munkaerő elméleti létszáma

A fenti fogalmi magyarázatok alapján az álláshelyek és az alkalmazásban álló személyek száma eltérhet. Egyrészt létezhetnek olyan üres álláshelyek, melyek betöltésére még nem került sor, másrészt egy álláshelyet több személy is betölthet (például amíg az adott álláshelyet eredetileg betöltő személy tartósan távol van). Az új álláshelyek létesítése Közgyűlési hatáskör, míg az álláshelyek betöltése (munkaviszony-létesítés, kinevezés, módosítás) nem az, hanem a Jegyző döntése (az érintett csoportvezetőkkel egyeztetve).

Humánerőforrás gazdálkodási szempontból a tényleges (statisztikai) állományi létszám a mérvadó mutató, hiszen ez fejezi ki a munkavégzésre fordítható erőforrások tényleges mértékét.

Az alábbi táblázat a Polgármesteri Hivatal létszámának változását mutatja be:

	Állományi létszám (fő)	Tartós távollét (fő)	Álláshelyek száma (fő)
2013. január 1 előtt	237	12	249
2014. június	175	8	174



A Polgármesteri Hivatalban a humánerőforrásokkal kapcsolatos legnagyobb változást a Járási Hivatalok megalakulása hozta. A változások hatására a Polgármesteri Hivatal statisztikai állományi létszáma 237-ről lecsökkent 175-re. A kezdeti 237 főn túl 12 személy volt tartós távolléten. Az álláshelyek száma jelenleg 174 (ez magában foglal két választott önkormányzati tisztségviselőt, valamint 4 mezőőt), ezek gyakorlatilag be is vannak töltve. Az önkormányzat gyakorlata szerint az álláshelyek és a tényleges állományi létszám nem feltétlenül egyezik meg: kinevezéssel egy álláshelyre több munkatársat is ki lehet nevezni, jelenleg 8 álláshelyet tölt be két kinevezett munkatárs tartós távollét miatt. (A határozatlan idejű köztisztviselői jogviszonyban levő tartós távolléte miatt (pl. gyes, gyed) határozott idejű köztisztviselői jogviszonnyal helyettesíthető, ebből adódik, hogy egy álláshelyre több munkatárs is kinevezhető.)

A változások nem csak a feladatváltozással közvetlenül érintett területeket (Okmányiroda, Gyámhivatal) érintette, de a Polgármesteri Hivatal egyéb kiszolgáló állományának egy része is a Járási Hivatal (illetve kisebb részben a KLIK) állományába került át. A részletes változásokat az alábbi táblázat tartalmazza:

Korábbi Hivatali Terület	Átadott állományi létszám
Alaptevékenységek	
Városi Gyámhivatal	8
Okmányiroda	23
Szociálpolitikai ügyek	4
Közüoktatás	7
Jog / Adó	4
Népesség-nyilvántartás	2
Összesen (Alaptevékenységek)	48
Kiegészítő tevékenységek	
Iktatás / postázás / adminisztráció	6



Korábbi Hivatali Terület	Átadott állományi létszám
Személyügy / Szervezés	2
Takarítás	2
Gépkocsivezető	1
Városüzemeltetés	3
Összesen (Kiegészítő tevékenységek)	14
Mindösszesen	62

Az utóbbi időkre jellemző tendencia, hogy a lehetőségek és üres álláshelyek adta kereteken belül a Járási Hivatal által átvett munkatársak visszaáramlása is elindult. Ennek két fő oka az alábbi:

- az okmányirodák két műszakos (8-20 óráig tartó) nyitva tartását nem minden korábbi munkatárs tudja vállalni
- a Polgármesteri Hivatalban a középfokú végzettségű munkatársak 20%, a felsőfokú végzettségű munkatársak 40% illetménykiegészítésben részesültek, amit a járási hivatal nem tud biztosítani

4.4. AZ ÖNKORMÁNYZATI FELADATELLÁTÁS VÁLTOZÁSÁNAK HATÁSA A BÉRKÖLTSÉGEKRE

A feladatváltozások miatt módosult humánerőforrás-kapacitások nagysága az önkormányzati bérköltségekre is hatással volt. Az egyes évek bérköltségeinek összehasonlíthatóságát segíti, hogy a vizsgált időszakban a bérköltségek alapparaméterei változatlanok voltak, azaz nem változott:

- a köztisztviselői illetményalap és a közalkalmazotti bértábla



- a bérjárulékok rendszere
- a cafeteria keretösszege.

A 2013 és 2014 évek közötti összehasonlíthatóságot viszont gyakorlatilag megakadályozza, hogy a 4/2013 (I.11) számú, az államháztartás számviteléről szóló kormányrendelet alapján a teljes tervezési és beszámolási struktúra megváltozott, és a régi, illetve új költségvetési sorok általában nem is feleltethetők meg egymásnak. Az összehasonlítás fókuszát a teljes személyi juttatások, illetve ezen belül a munkatársak leterheltségét jellemző szabadságmegváltások, túlmunkák jelentik, ezért az összehasonlításnál csak ezeken a területeken kell megfeleltetéseket végezni. A megfeleltetések az Államkincstár honlapján publikált megfeleltetési táblázat alapján az alábbiak:

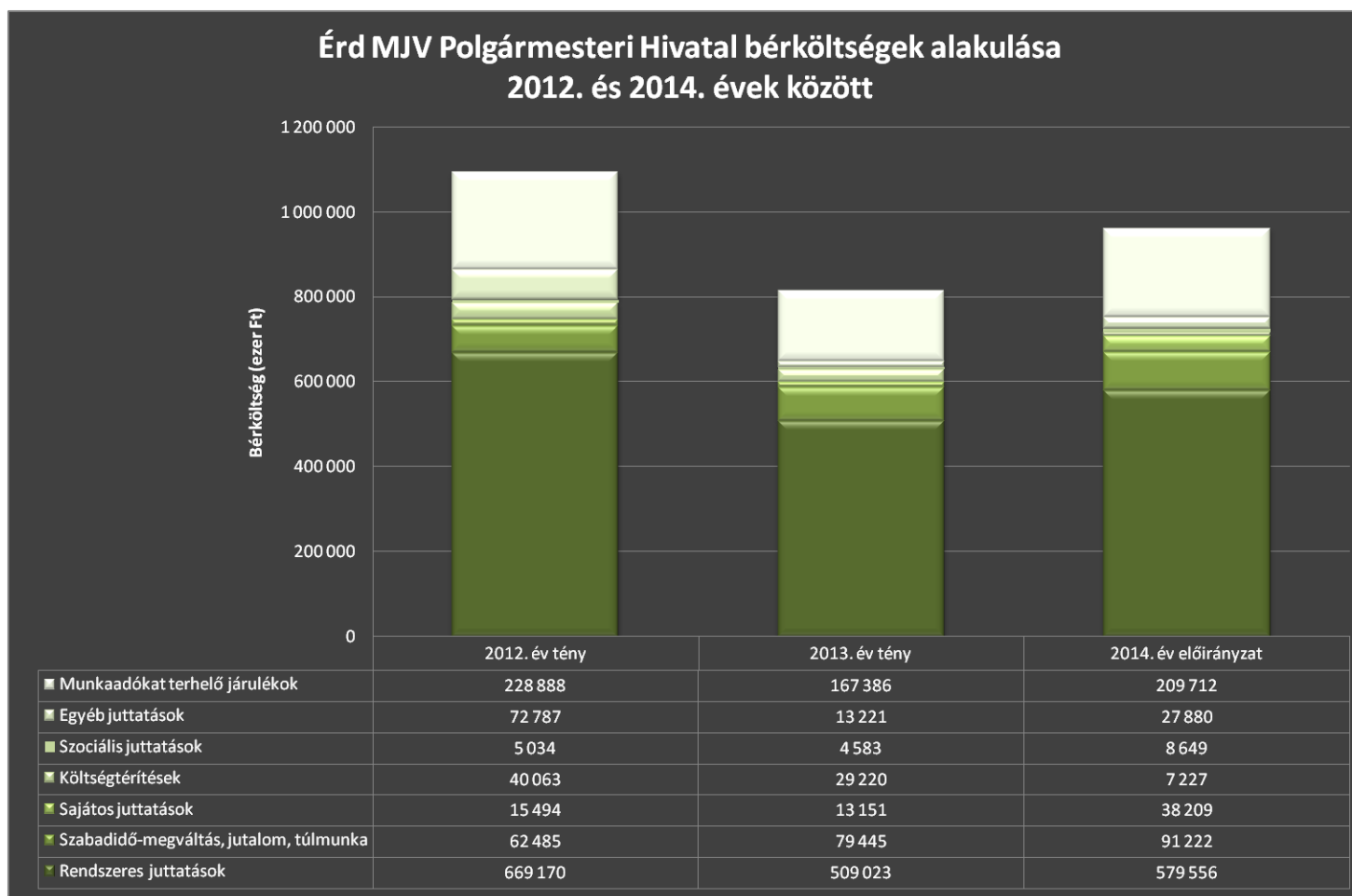
Összehasonlítás során alkalmazott kategóriák	2012. és 2013. években		2014. évben		Megjegyzés
	Megnevezés	Sorszám	Rovat megnevezése	Rovatszám	
Rendszeres juttatások	Rendszeres személyi juttatások összesen	09	Törvény szerinti illetmények	K1101	
			Választott tisztségviselők juttatásai	K121	Részben a 2013. évi 25, 33, 36, 43 sorszámnak is megfelel
Szabadidő-megváltás, jutalmak, túlmunka	Munkavégzéshez kapcsolódó juttatások összesen	16	Normatív jutalmak	K1102	
			Céljuttatás, projektprémium	K1103	
			Készenléti, ügyeleti, helyettesítési díj, túlóra, túlszolgálat	K1104	
Sajátos juttatások	Foglalkoztatottak sajátos juttatásai	25	Végkielégítés	K1105	
			Jubileumi jutalom	K1106	
			Béren kívüli juttatások	K1107	Részben a 2013. évi 28 sorszámnak is megfelel



Összehasonlítás során alkalmazott kategóriák	2012. és 2013. években		2014. évben		Megjegyzés
	Megnevezés	Sorszám	Rovat megnevezése	Rovatszám	
Költségtérítések	Személyhez kapcsolódó költségtérítés és hozzájárulás	33	Ruházati költségtérítés	K1108	
			Közlekedési költségtérítés	K1109	
			Egyéb költségtérítések	K1110	
Szociális juttatások	Szociális jellegű juttatások	36	Lakhatási támogatások	K1111	
			Szociális támogatások	K1112	
Egyéb juttatások	Egyéb különféle nem rendszeres személyi juttatások	37	Foglalkoztatottak egyéb személyi juttatásai	K1113	
	Részmunkaidőben foglalkoztatottak különféle nem rendszeres juttatásai	38	Foglalkoztatottak egyéb személyi juttatásai	K1113	
	Állományba nem tartozók juttatásai	43	Munkavégzésre irányuló egyéb jogviszonyban nem saját foglalkoztatottaknak fizetett juttatások	K122	
			Egyéb külső személyi juttatások	K123	
Munkaadókat terhelő járulékok	Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó	54	Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó	K2	



A bérköltségek változását az alábbi ábra és táblázat foglalja össze:





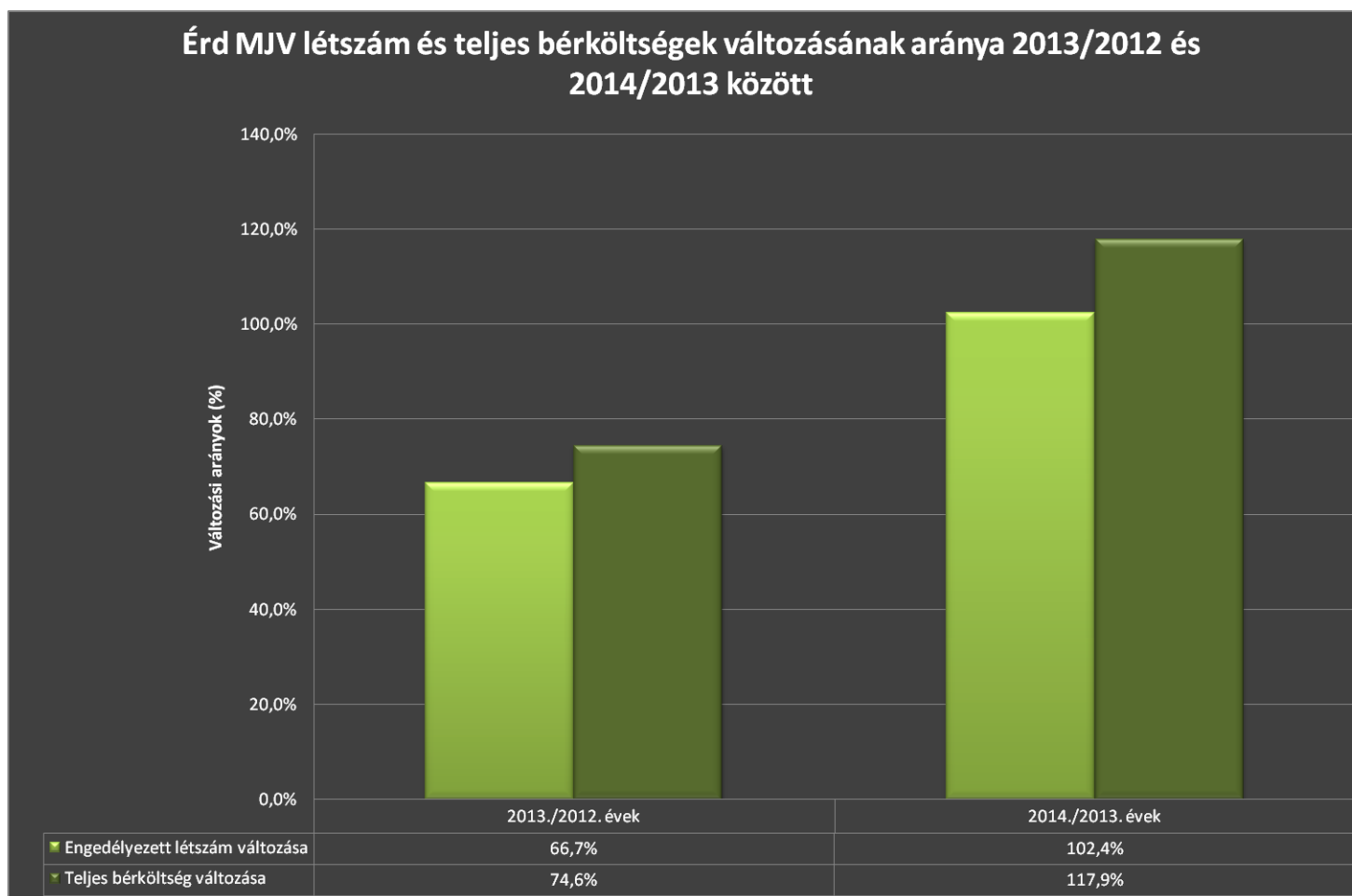
Az ábra a 2012. és 2013. évekre a ténylegesen teljesült költségeket, a 2014. évre pedig a módosított előirányzatot számait tartalmazza. (A tényleges teljesülések ettől kis mértékben eltérhetnek, a korábbi években a tényleges költségek az eredeti előirányzat 94,5%-a körül alakultak).

Az ábra és a számok alapján megfigyelhető, hogy 2012. és 2013. évek között csökkenés következett be, mely a Hivatal feladatváltozásából fakadó létszámcsökkenés eredménye. További változást mutat a Szabadidő-megváltás, jutalom, túlmunka tételek jelentős növekedése. E tételek aránya a rendszeres juttatásokhoz képest a 2012. évi 9,3%-ról 2014-re 15,7%-ra nőtt. Ez utóbbi tény is utal az Polgármesteri Hivatal munkatársainak túlterheltségére.

A következő diagram és táblázat bemutatja a 2013/2012, illetve 2014/2013 évpárok közötti létszámváltozások mértékét, összehasonlítva az adott évpárok közötti teljes bérköltség-változásokkal.



Ennek segítségével megállapítható, hogy a bérváltozások dinamikája miképp viszonyul a létszámváltozások dinamikájához.



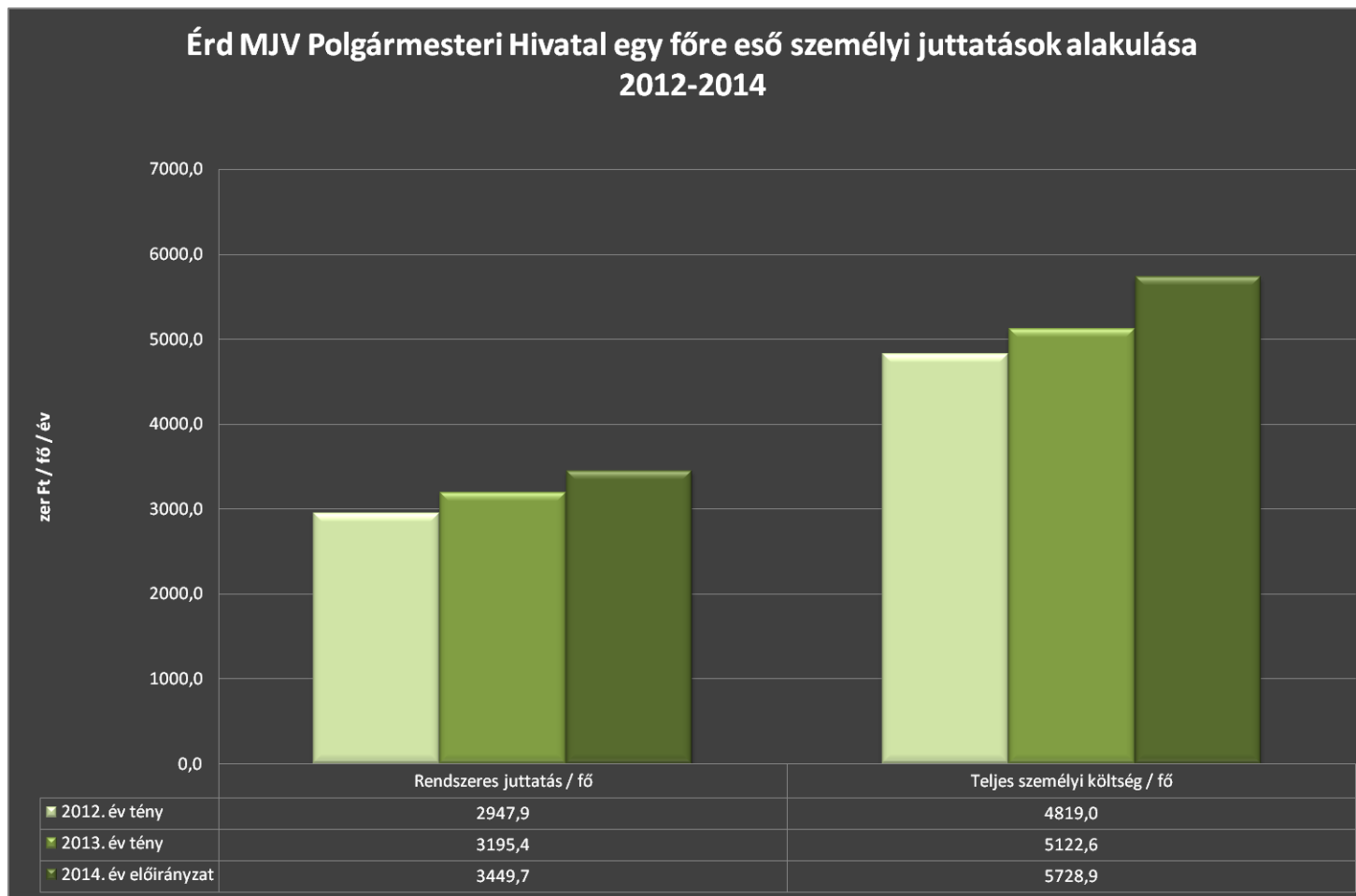


Az adatok a 2012. és 2013. évfordulós változásánál a tényleges bérköltségek és átlagos statisztikai létszám arányváltozását mutatják, a 2014. és 2013. évfordulós változásnál pedig az eredeti bérköltség-előirányzatok és engedélyezett létszámok arányát.

Megállapítható, hogy a vizsgált időszakban a bérköltségek változása némiképp meghaladta a létszámváltozást. Ez részben a megnövekedett célprémiumok és túlóradíjak miatt következett be, részben a magasabb egy főre eső bérköltségek következménye. Ez utóbbi hatás magyarázata lehet a Polgármesteri Hivatalban dolgozók személyi összetételének változása: a Járási Hivatalba jellemzően középfokú végzettségű munkatársak távoztak, míg a magasabb kvalifikációjú munkatársak aránya nőtt a Hivatalban.



Végül a bérköltségek összehasonlításának utolsó eleme az egy főre jutó bérköltségek összehasonlítása: egyrészt a bruttó bérek összköltsége, illetve a teljes bérköltség alakulása látható a következő ábrán:





A 2012. és 2013. évi adatok ez esetben is a tényleges bérköltségeket és statisztikai átlaglétszámokat tükrözik, míg a 2014. évi adatok a költségvetésbeli módosított előirányzatokat. Ez az adatsor is alátámasztja az előbbi feltételezéseket, azaz az illetményalapok változatlan szintje mellett is növekvő rendszeres juttatásokat és a teljes átlagos személyi bérköltségeket.

A fent ismertetett bérköltségeken túl az Önkormányzat munkavállalói számára Cafeteria juttatásokat nyújt. Ezek keretösszege a jogosultak szervezeti pozíciójától függetlenül egységesen bruttó 200,000 Ft/év.

4.5. AZ ÖNKORMÁNYZAT HUMÁNERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁSI FELADATAI

Az Önkormányzat főbb humán erőforrás-gazdálkodási területei az alábbiak:

- Álláspályázatok, munkaerő-felvétel
- Kinevezések, átsorolások
- Személyi anyag karbantartása
- Közigazgatási alapvizsga és szakvizsga előírása
- Éves szabadság ütemterv bekérése, szabadságok rögzítése, szabadság-nyilvántartási karton vezetése
- Teljesítménykövetelmények rögzítése félévente a TÉR rendszerben
- Éves továbbképzési ütemterv elkészítése, továbbítása a NKE felé
- Munkáltatói és egyéb igazolások kiállítása
- Orvosi vizsgálatok szervezése
- Tűz- és munkavédelmi oktatás megszervezése



- Polgármesteri Hivatal közfoglalkoztatással összefüggő feladatai (csak a Hivatal számára, az önkormányzati intézmények közfoglalkozottjainak ügyintézését maguk azt intézmények végzik)
- Hivatali diákmunka szervezése
- Cafeteria ügyintézés
- Túlóra, célfeladat nyilvántartása
- SZJA bevallásokkal kapcsolatos adatszolgáltatás a MÁK felé, elkészített adóbevallások kiosztása
- Adatszolgáltatás év elején az aktuális év költségvetés tervezéséhez
- Fegyelmi ügyek
- Jogviszony megszűntetéssel kapcsolatos iratok elkészítése

A fenti feladatok időbeli eloszlása nem egyenletes, egyes feladatok esetén jól azonosítható csúcsidőszakok jelentkeznek (pl. költségvetéshez adatok szolgáltatása, diákmunka, SZJA bevallások). A Személyzeti Csoport állományi létszáma 2 fő, közöttük a kis létszám és az előre nem becsülhető feladat-elosztás miatt specializáció nem alakult ki. A feladatokat meghatározó módon a Személyzeti Csoport munkatársai végzik. A személyzeti munkák egy része dömping jellegű, és a munkatársak idejének nagy részét viszik el az ad-hoc feladatok. Ezek egy része a Polgármesteri Hivatal munkatársainak közreműködésétől függ (pl. adózáshoz szükséges nyilatkozatok összegyűjtése, stb.) és a munkatársak állandó figyelmeztetése az adatok időben történő leadására sok időt igényel.

A Polgármesteri Hivatal humánerőforrás kapacitásainak változtatására dokumentált folyamatleírás nem létezik, a működés főbb jellemzői az alábbiak:

1. Álláshelyek számának megváltoztatása



A változtatási igényeket a közvetlenül a jegyző irányítása alá tartozó területek (irodák, csoportok) vezetői kezdeményezhetik. Egyetértés esetén a jegyző előterjesztést készít, melyet a Polgármester nyújt be a közgyűlésnek. Közgyűlési támogatás esetén a változást Közgyűlési határozatban dokumentálják.

2. Álláshelyek betöltése

Az álláshelyek betöltése nem közgyűlési hatáskör. A betöltéséről a jegyző dönt, figyelembe véve a Hivatal érintet iroda- és csoportvezetőinek véleményét. Új munkatárs felvétele esetén a Személyzeti Csoport végzi a felvételi folyamat lebonyolítását, valamint a szükséges személyügyi adminisztrációt.

Általánosságban elmondható, hogy a humánerőforrás-kapacitások változtatására nem kerül sor előre tervezetten az önkormányzati feladatok változásai esetén, hanem a kialakult erőforrás-helyzetet követik a változások. Az időlegesen megnövekedett erőforrás-igényeket a Közfoglalkoztatás rendszere némiképp kit tudja elégíteni, de az elköteleződés hiánya miatt ez hosszú távon nem nyújt megoldást a tartós erőforráshiányra. A Hivatal törekszik a közfoglalkoztatottak integrációjára és lehetőség szerint üres álláshelyeket is tölt be velük. Jelenleg 6 fő közfoglalkoztatott dolgozik a Hivatalban, és a „2013. Őszi-téli Közfoglalkoztatás” keretén belül közfoglalkoztatottként foglalkoztatott két álláskereső kolléganővel sikerült két üres álláshelyet betölteni.

4.6. PROBLÉMÁK

Az alábbiakban felsoroljuk a feladatváltozás hatására jelentkező – humánerőforrás-gazdálkodással kapcsolatos – problémákat:

1. A járási hivatalok megalapításakor egyes korábban önkormányzati hatáskörben levő feladatokat nem teljes mértékben vettek át a hivatalok, bár az álláshelyeket teljes mértékben magukhoz vonták. Humánerőforrás-gazdálkodási szempontból (is) problémát okoznak:
 - gyámhivatal és szociálpolitika átfedései
 - Agyermekétkeztetés megmaradt önkormányzati feladatként, de a központi finanszírozás nem fedezi ennek minden költségét.



E problémát az önkormányzatok 2014. évi finanszírozási rendszere részben orvosolta, mert részben figyelembe vette a feladat humánerőforrás-költségeit is és megemelte az erre a célra fordítható keretet

2. A kiegészítő tevékenységekkel járó feladatok nem olyan mértékben csökkentek, amennyire az állományi létszám csökkent, ennek következtében az ügymenet is lassult
3. Néhány feladathoz kapcsolódó folyamatban mind az Önkormányzat, mind pedig a Járási Hivatal érintett. Ilyen folyamat például a gépjárműadó meg nem fizetésének kezelése, melyben az Adócsoporthoz működik együtt az Önkormányzattal. Emiatt megnövekedtek az adminisztrációval kapcsolatos feladatok
4. Az Építéshatósági feladatok szétválasztása a járási hivatalok és az önkormányzat között nem minden esetben teremtett egyértelmű felelősségi határokat
5. A feladatok hangsúlyeltolódását az állományi létszámok változása nem minden esetben követte
6. Egyes területeken problémát okoz, hogy az álláshelyeket helyettesítéssel – más feladatokkal is rendelkező munkatársakkal – töltik be, akik figyelme és munkaideje emiatt megoszlik a feladatok között.



5. FÓKUSZTERÜLETEK KAPACITÁSHELYZETÉNEK VIZSGÁLATA

A bevezetőben említett módon az általános humánerőforrás-gazdálkodással kapcsolatos megállapításokon túl az elemzés célja a két fókuszterület alaposabb vizsgálata volt. Ez a fejezet az ezzel kapcsolatos elemzést tartalmazza.

5.1. PÁLYÁZATI TERÜLET

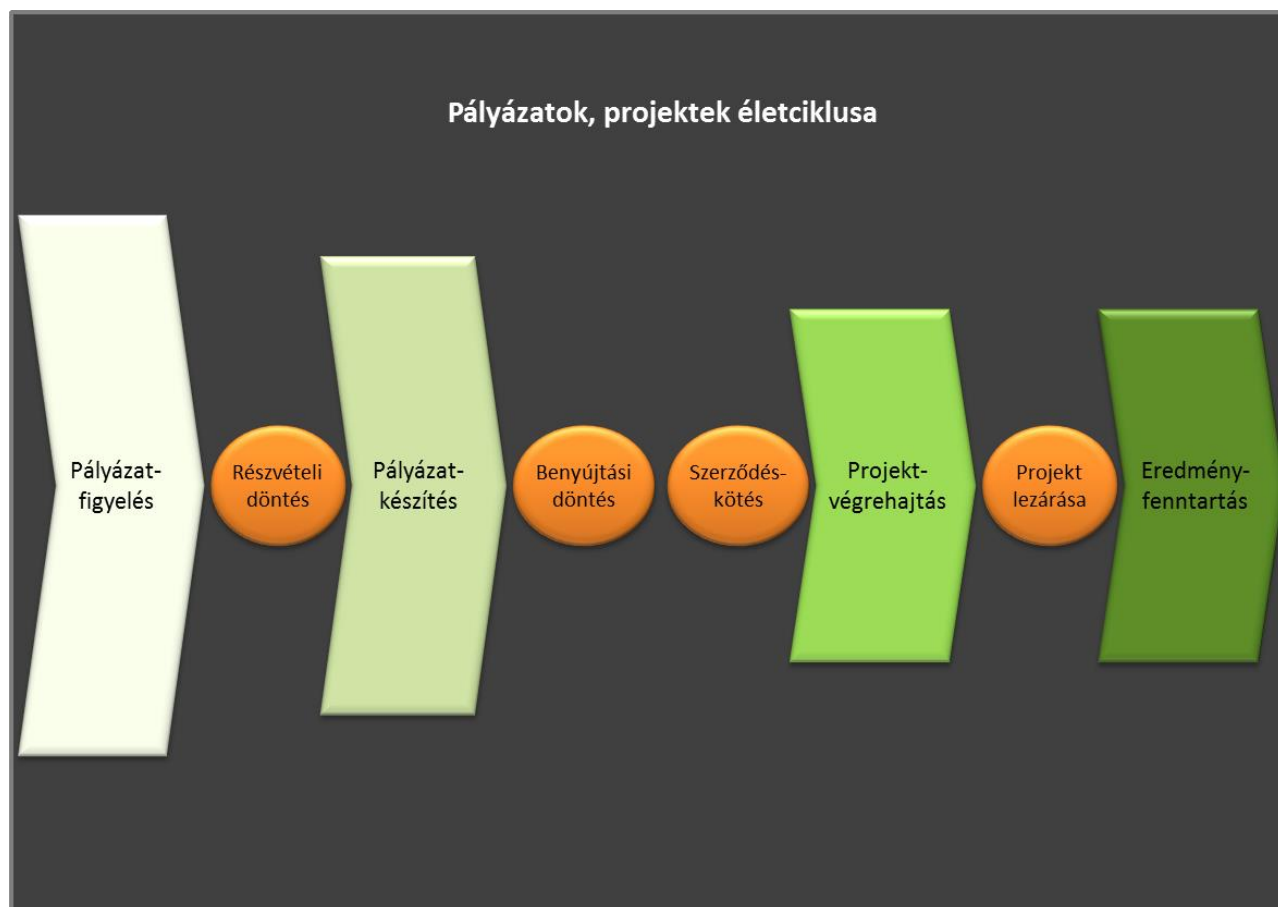
Az önkormányzat számára kiemelten fontosak az európai uniós, hazai és egyéb (pl.: nemzetközi) pályázatok, hiszen ezek biztosítják az önkormányzati fejlesztési források jelentős részét. A pályázati terület jelentőségét mutatja a Polgármesteri Hivatalon belül a pályázati ügyekkel kapcsolatos tevékenységeket végző csoport évekkel ezelőtti megalapítása.

5.1.1. FELADATKÖR

A Pályázati Csoport tevékenységét az „Érd megyei jogú város önkormányzatának szabályzata az önkormányzati pályázatokkal kapcsolatos eljárási rendről” dokumentuma szabályozza



A pályázati tevékenység a pályázatok, projektek életciklusa alapján 4 fő szakaszra bontható:





Pályázatfigyelés (Pályázatok előkészítése)

A pályázatfigyelési szakaszban a Pályázati Csoport a PAFI pályázatfigyelő előfizetésre támaszkodva tekinti át a pályázati lehetőségeket. Ezen kívül a Csoport munkatársai rendszeresen egyéb pályázati honlapokat is követnek (pl. energiakozpont.hu, palyazat.gov.hu, magyarokzlony.hu). Az elsődleges fókusz az Önkormányzat, illetve az önkormányzati intézmények lehetőségeinek azonosítása, de korlátozott mértékben – eseti megkeresés esetén – javaslatot tehetnek magánszemélyek pályázattal kapcsolatos (pl. felújítási, vállalkozói pályázatok) kérdéseire is.

Esetenként fordított megkeresés is történik, amikor önkormányzati feladathoz próbál a Csoport pályázati lehetőséget keresni.

A felmerülő pályázati lehetőségek értékelésére hetente kerül sor, erről pályázati tájékoztató készül a felsővezetők számára. Az értékelés során a Csoport kivonatot készít a lehetőségről, annak főbb paraméterereit (fejlesztési terület, keret, önrész mértéke, stb.) összefoglalva.

A pályázatfigyelési szakasz a pályázatkészítési döntéssel zárul le, melyet a Közgyűlés hoz meg. A döntés-előkészítésbe a Pályázati Csoport bevonhatja az Önkormányzat kijelölt szakirodait.

A pályázatfigyelési tevékenység humánerőforrás-igénye az alapfigyelésen túl a megjelenő – további tevékenységet igénylő – pályázatok számától függ, a tevékenység átlagos erőforrás igénye **közepes**. A pályázatfigyelési feladatok időbeli eloszlása egy éven belül többé-kevésbé egyenletes, az Önkormányzatot vagy intézményeit érintő lehetőségek publikálásakor jelentkeznek lokálisan többletfeladatok.

Pályázatkészítés

A pályázati lehetőség megragadásáról szóló pozitív döntés esetén a Pályázati Csoport felelőssége a pályázat elkészítése. A pályázat elkészítésébe megfelelő döntés esetén külső közreműködő vonható be.

A pályázatkészítési szakasz a támogatási szerződés megkötésével, vagy a pályázatot elutasító levél kézhezvételével zárul le.

A pályázatkészítési tevékenység humánerőforrás-igénye a pályázatok számától és azok komplexitásától függ. A tevékenység átlagos erőforrás igénye **közepes**, de amennyiben késve születik döntés a pályázat beadásáról, úgy az elkészítésre rendelkezésre álló rövid időben nagy a pályázatkészítés erőforrás-igénye. A pályázatkészítési feladatok időbeli eloszlása függ a kiírások megjelentetésétől és az önkormányzati



döntésektől. Az éven belüli eloszlásuk nem egyenletes. A Pályázati Csoport számára jelentős időszakos terhelés jelent a hiánypótlások, tisztázó kérdések kezelése, mert ezekre általában igen rövid idő áll rendelkezésre.

Projektvégrehajtás

A támogatási szerződés megkötésétől a projekt lezárásáig tart a projektvégrehajtási fázis. A projektvégrehajtás szerteágazó feladat, ennek részleteit a hivatkozott Pályázati Szabályzat tartalmazza. Kiemelt feladat a projektbeszámolók, elszámolások készítése, az ezekhez kapcsolódó hiánypótlások elkészítése, változásbejelentések és szerződésmódosítások készítése, beszerzések koordinálása, a nyilvánosság biztosítása, a projektfeladatok menedzselése valamint a helyszíni ellenőrzésekre történő felkészülés és részvétel, az itt készült jegyzőkönyvekben foglalt hiányosságok pótlása. Amennyiben a pályázati konstrukció lehetővé teszi, külső projektmenedzsment szolgáltató igénybevételére is sor kerülhet, mely csökkenti a Pályázati Csoport terheit. A projektek végrehajtása során a Csoport szorosan együttműködik az érintett szakirodákkal a sikeres projektzárás és a vállalt célok teljesítése érdekében.

A projektvégrehajtási tevékenység humánerőforrás-igénye **magas**, folyamatos tevékenységet igényel a Csoport munkatársai részéről. A projektvégrehajtási feladatok időbeli eloszlása a párhuzamosan futó projektek kiegyenlítő hatása miatt egyenletes.

Eredményfenntartás

Amennyiben a pályázatban eredményfenntartási kötelezettség szerepel, úgy a Pályázati Csoport készíti a fenntartási jelentéseket és gyűjti be az ehhez szükséges adatokat a megfelelő szakirodák közreműködésével.

Az eredményfenntartási tevékenység humánerőforrás-igénye a lezárt – és fenntartási kötelezettséggel bíró - pályázatok számától függ. A tevékenység átlagos erőforrásigénye **alacsony**, időbeli eloszlásuk nem egyenletes.

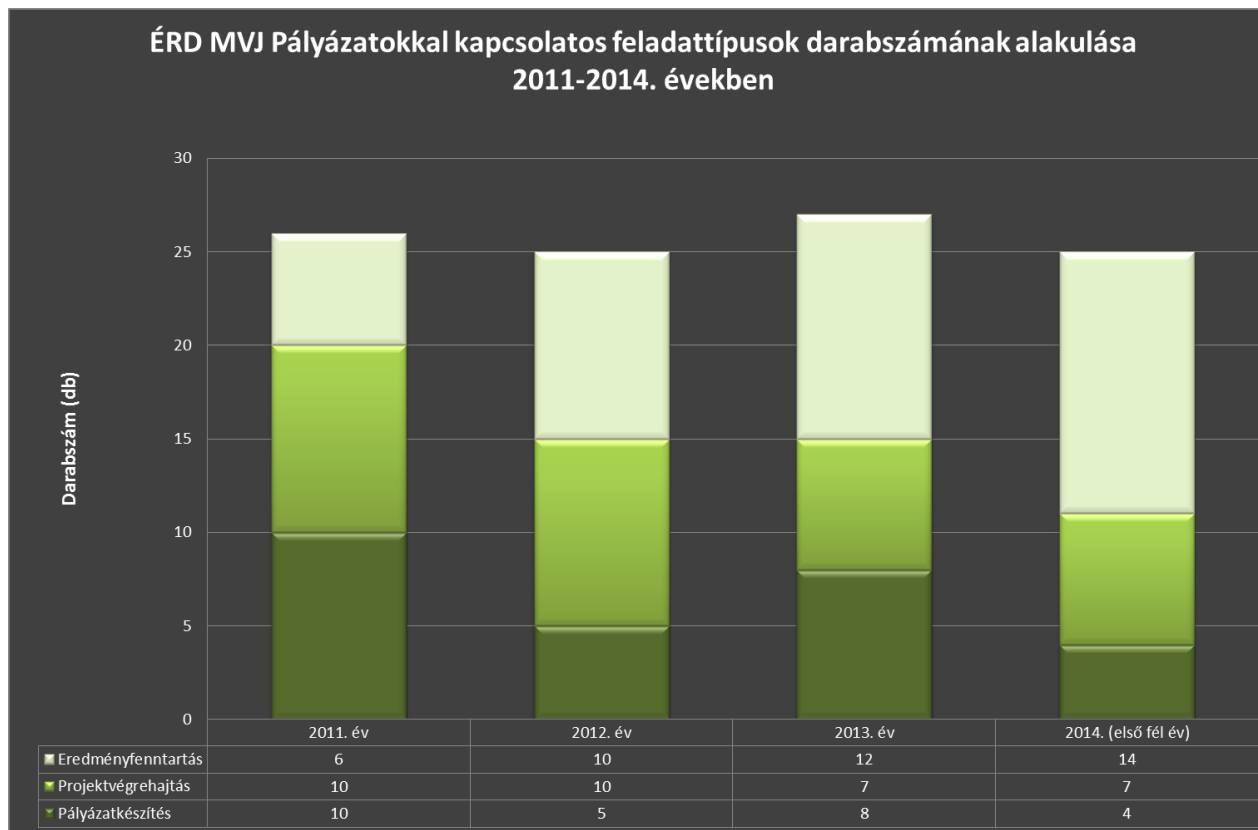


5.1.2. FELADATMENNYISÉG

Az európai uniós pályázati rendszer térnyerésével egyre jelentősebb szerepet töltenek be az önkormányzat életében a részben vagy teljes mértékben pályázati forrásból finanszírozott projektek. A megpályázott és elnyert projektek komplexitása összefügg az elvégzendő feladatok mennyiségével és ez projektről projektre igen nagy szórást mutathat. Emiatt egzakt elemzés nem adható a tényleges munkamennyiségről, csak az egyes pályázati tevékenységek relatív súlya határozható meg.



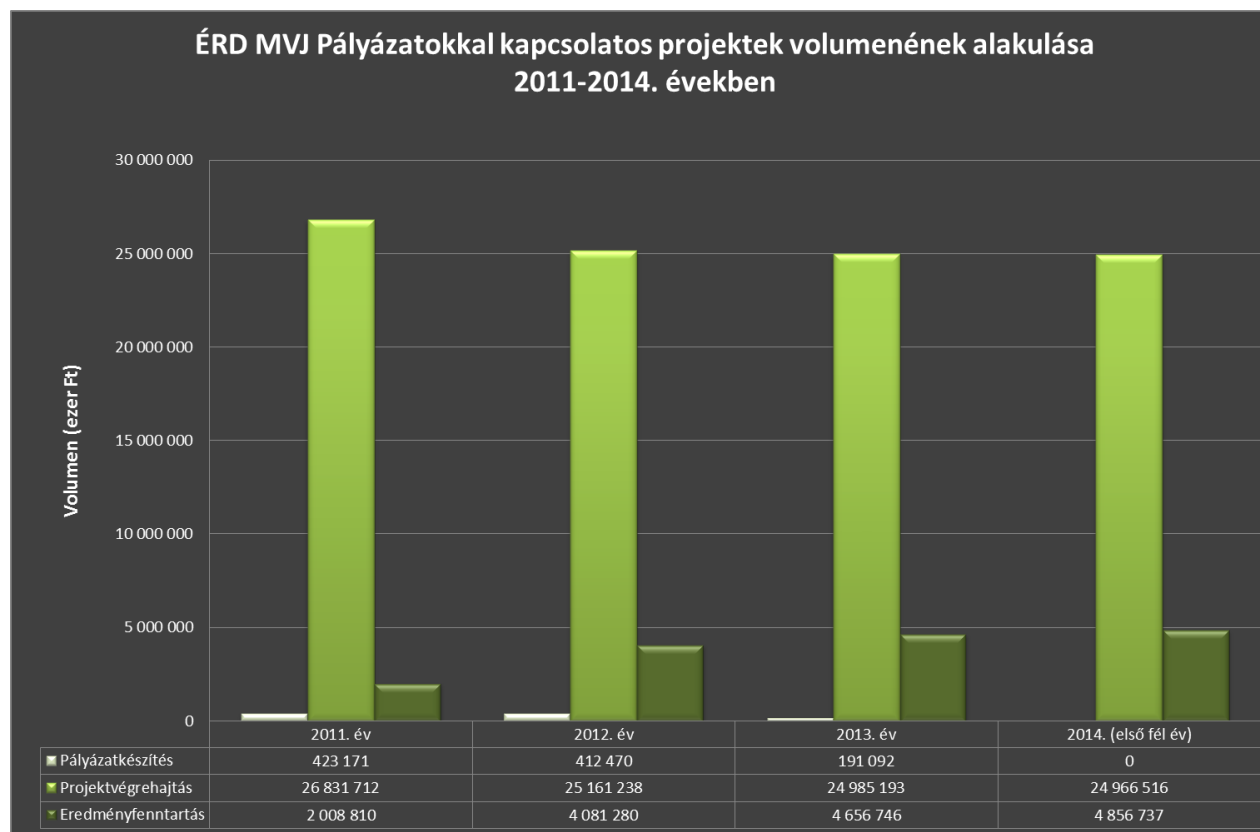
A pályázatokkal kapcsolatos feladatok volumenének bemutatásához az egyes fázisokban található projektek darabszámának alakulását az alábbi ábra demonstrálja:



A 2014. évben a projekt-végrehajtási és eredmény-fenntartási darabszámok érdemben már nem változnak, de az új pályázati lehetőségek függvényében további pályázatkészítési aktivitás várható. A kezelt projektek darabszámán túl, a projektek mérete is erősen befolyásolja az elvégzendő munkamennyiséget.



Az egyes fázisokban található projektek méretét a következő ábra mutatja meg



A projekt-végrehajtási fázisban található projektek kiemelkedő méretét a milliárd Ft nagyságrendű „Vízellátási Rendszer rekonstrukciója” és „Szennyvíztisztító telep rekonstrukciója, bővítése és szennyvízelvezető rendszer fejlesztése” projektek okozzák.



A fenti két diagram, illetve a konkrét számok alapján megállapítható, hogy a pályázatokkal kapcsolatos tevékenységek között a projekt-végrehajtási és eredmény-fenntartási feladatok növekedtek az elmúlt évek során, a pályázatkészítési tevékenység volumene – az éppen aktuális pályázati lehetőségek függvényében - erősen ingadozott.

Az önkormányzat pályázati eredményessége magasnak tekinthető: a teljes vizsgált időszakban (2007-2014) a benyújtott pályázatok nyelési aránya meghaladta a 70%-ot (39 nyertes pályázat a beadott 54-ből).

5.1.3. SZERVEZETEN BELÜLI ELHELYEZKEDÉS

A Pályázati Csoport szervezeten belüli helyzete az elmúlt években folyamatosan változott. A tervek szerint 2014. július 1-vel a Csoport közvetlen jegyzői irányítás alá fog kerülni, ezt megelőzően a Jogi és Pályázati Iroda részként tevékenykedik. A változás mozgatói az alábbiak:

- közvetlen felsővezetői irányítás és kontroll elősegíti a stratégiai szintű fejlesztési döntéseket és lerövidíti a pályázatokkal kapcsolatos döntési folyamatokat
- a szakmai irodákkal való közvetlen kapcsolatok lehetősége javítja a döntés-előkészítés, valamint az adatgyűjtések, adatszolgáltatások hatékonyságát
- a 1731/2013 (X. 11) Kormányhatározat értelmében a megyei jogú városoknak saját erőforrások biztosításával kell a pályázati folyamat egyes lépéseit végrehajtani

5.1.4. HUMÁNERŐFORRÁS-HELYZET

A Pályázati Csoport álláshelyeinek száma 2014. július 1 előtt 5 fő volt, de a tényleges állományi létszám csak 2,5 fő volt, melyből 0,5 fő jogi természetű, a pályázatokhoz kevésbé kapcsolódó feladatokkal foglalkozott. A Csoportból 2 fő tartós távolléten van, így az ő erőforrásaikkal a terhelés vizsgálatakor nem lehet számolni.



A Pályázati Csoporton belül nincsenek további szervezeti egységek definiálva és a munkatársak között éles specializáció sem alakult ki. A Pályázati Csoport vezetője felel a Csoport tevékenységeinek szervezéséért és a munkatársak szakmai képzésének elősegítéséért.

A Pályázati Csoport munkatársai rendelkeznek a pályázati folyamat végigkövetéséhez szükséges kompetenciákkal, azonban a tudás egy része a Hivatalban szerzett munkatapasztalat és a munkatárs Csoporthoz való csatlakozáskor még nem volt jelentősnek mondható. A legfontosabb kompetencia elemet az alábbiak:

- (európai uniós) pályázati struktúrák, folyamatok ismerete
- magyarországi pályázati intézményi struktúra ismerete
- projektmenedzsment
- pénzügyi-gazdasági alapismeretek
- műszaki alapismeretek
- kommunikációs készség
- precizitás, célorientáltság, határidőtartás

A Pályázati Csoport tevékenység-végzése során külső erőforrások igénybevétele az alábbi jellemző esetekben kerül sor:

- Pályázatkészítés (előkészítő tanulmányok: energetikai tanulmány, tervdokumentáció, stb.)
- Projektmenedzsment
- Projekt szakmai feladatok ellátása

A külső erőforrások bevonása elsősorban akkor lehetséges, ha a pályázati keretek ezt lehetővé teszik (pl. előkészítő tevékenység, projektmenedzsment elszámolhatósága). Korábban az Önkormányzat a fenti feladatok egy része esetén vállalkozói keretszerződésekkel rendelkezett, a jelenlegi gyakorlat szerint a külső erőforrások bevonására egyedi beszerzési eljárásokkal kerül sor.



A belső erőforrások intenzív bevonása a projektvégrehajtási szakaszra jellemző. Az önkormányzati munkatársak feladatvégzésének anyagi ellentételezése célfeladatokkal lehetséges, de időnként még ilyen feltételek mellett sem találunk belső erőforrást.

A 1731/2013 (X. 11.) Kormányhatározat (A 2014–2020-as európai uniós programok lebonyolításának alapelveiről) alapján az Önkormányzat lehetőségei szűkülnek a külső erőforrások bevonásában. A határozat szerint a megyei jogú városok esetében saját erőforrások biztosítása szükséges például a pályázati dokumentáció összeállításához, valamint belső kapacitás megteremtése szükséges a projektmenedzsment feladatok ellátásához, mert az ilyen természetű költségek nem lesznek elszámolhatóak.

5.1.5. PROBLÉMÁK

A pályázati folyamat egyes szakaszaiban az alábbi tipikus problémák jelentkezhetnek (ezek egy része nem erőforrás probléma, de hozzájárul a Pályázati Csoport munkatársainak leterheltségéhez):

Probléma
Pályázatfigyelés (Pályázatok előkészítése)
Pályázati döntések késve születnek, következésképpen kevés idő áll rendelkezésre a pályázatok elkészítésére
Szakirodák aktivitása alacsony, következésképpen a beruházási döntéseket a vezetés nem minden esetben alapos szakmai indokok alapján hozza meg
Nem létezik hosszú távú fejlesztéspolitika, amelynek figyelembevétele megkönnyítené a pályázati döntéseket
Pályatzatkészítési szakasz
Egyes pályázatok esetén hiányoznak a belső szakmai kompetenciák, ez lassítja a pályázatok készítését
Egyes esetben túl hosszú idő telik el a pályázatok beadása és a döntés/támogatási szerződés aláírása között
Projektvégrehajtási szakasz
Megvalósítás tényleges költségei esetenként eltérnek a pályatzatkészítés során kalkulált tervezett költségektől



Probléma
Külső projektmenedzsment szolgáltatások színvonala nem egyenletes
Belső erőforrások allokációja a projektekhez nem minden esetben sikeres, még akkor sem ha van a szükséges kompetenciával rendelkező munkatárs
Amennyiben szakirodák nem vesznek részt a projektek végrehajtásában, úgy a Pályázati Csoport feladata az összes beszerzés műszaki tartalmának meghatározása, lefolytatásának támogatása és tartalommal történő feltöltése
Eredményfenntartási szakasz
Fenntartási költségek becslése esetenként nem megalapozott, a fenntartási időszakban derülhetnek ki a többletköltségek

5.2. VAGYONÜZEMELTETÉSI TERÜLET

Az Önkormányzat feladatainak egyike a vagyonával való gazdálkodás. Egyes vagyonelemek közvetlenül szolgálhatják az Önkormányzat feladatainak ellátását (pl. önkormányzati intézmények ingatlanai, épületei), más vagyonelemek hasznosítása közvetetten járulhatnak hozzá az Önkormányzat céljaihoz (pl. bérbeadás utáni önkormányzati bevételek).

Az elemzés tárgya a továbbiakban az Önkormányzat ingatlanvagyonára és nem terjed ki az egyéb vagyonelemekre (ingóságok, értékpapírok, gazdasági társasági részesedések, követelések, stb.).

5.2.1. FELADATKÖR

A vagyongazdálkodással összefüggő feladatokat, alapelveket és vagyonelemek típusait a 2013.év májusában elfogadott „Érd megyei jogú város önkormányzatVagyongazdálkodási terve” dokumentum tartalmazza.

A vagyonelemek kezelése szerteágazó feladat, melynek fő területei az alábbiak:

- vagyonelemek vásárlása, értékesítése



- vagyonelemek fejlesztése (pl. közművesítés)
- **vagyonelemek üzemeltetése, természeti, műszaki állagának megóvása, javítása**
- vagyonelemek hasznosítása
- vagyonelemek nyilvántartása

Az önkormányzati vagyongazdálkodás kereteit az Érd Megyei Jogú Város Önkormányzata vagyonáról és a vagyontárgyak feletti tulajdonosi jogok gyakorlásáról (13/2013 (III.27.) sz. önkormányzati rendelete szabályozza. A Rendelet megkülönbözteti az Önkormányzat Törzsvagyonát és Üzleti vagyonát. A vagyonelemek másik kategorizálását adják a forgalomképtelen, korlátozottan forgalomképes és forgalomképes vagyonelemek.

A továbbiakban a vagyongazdálkodáson belül a forgalomképes vagyon üzemeltetési területe áll a vizsgálatok fókuszában.

A fent hivatkozott Vagyongazdálkodási tervben meghatározott vagyonelem-kategóriák az alábbiak:

S.sz	Típus	Altípus
1.	Építmények	
...		
1.9		Lakások
1.10		Egyéb, nem lakás céljára szolgáló építmények
2.	Közművek	
3.	Telkek	
3.1		Építési telkek
3.2		Mezőgazdasági területek
4.	Utak, vízelvezető rendszerek, közterületek	



S.sz	Típus	Altípus
5.	Részesedések gazdasági társaságokban	
6.	Ingóságok	

A vagyonelemek jelentős része nem forgalomképes és hasznosításuk önkormányzati célfeladatokhoz köthető (pl. óvodák; egészségügyi, szociális és kulturális intézmények; közművek, közterületek), mindazonáltal üzemeltetésük kiemelt feladat.

A forgalomképes vagyon üzemeltetésének főbb részfeladatai az alábbiak:

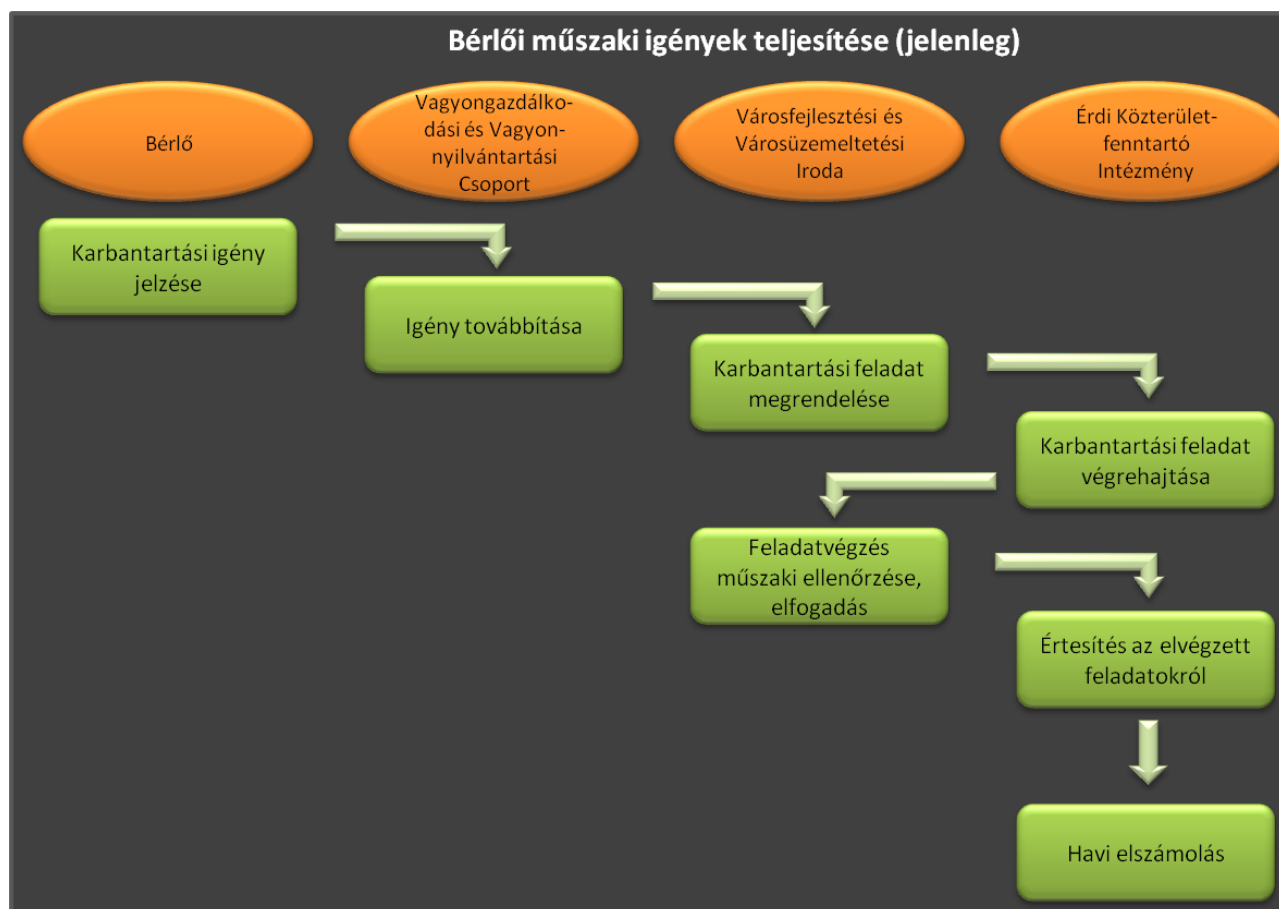
- Közülemi számlák rendezésének felügyelete
- Műszaki beavatkozást igénylő események kezelése (pl. beázás)
- Rendszeres karbantartás (ideértve a földterületek kaszálását is)

Összesített és teljes körű napló a forgalomképes vagyonelemek elvégzett felújításokról, beavatkozásokról nem létezik.

A jelenlegi működés rendben a hasznosított vagyonelemek bérlői a Vagyongazdálkodási és Vagyon-nyilvántartási Csoport felé jelzik a műszaki jellegű problémáikat és ez a Csoport továbbítja igényeiket a tényleges üzemeltetési feladatokkal megbízott Városfejlesztési és Városüzemeltetési Csoportnak. Ezen kívül a Városfejlesztési és Városüzemeltetési Iroda az elvégzett felújítási munkák pénzügyi teljesítésének igazolója. A karbantartási munkák külön pénzügyi igazolására nincs szükség, mert ezek az ÉKFI éves keretében foglaltatnak.

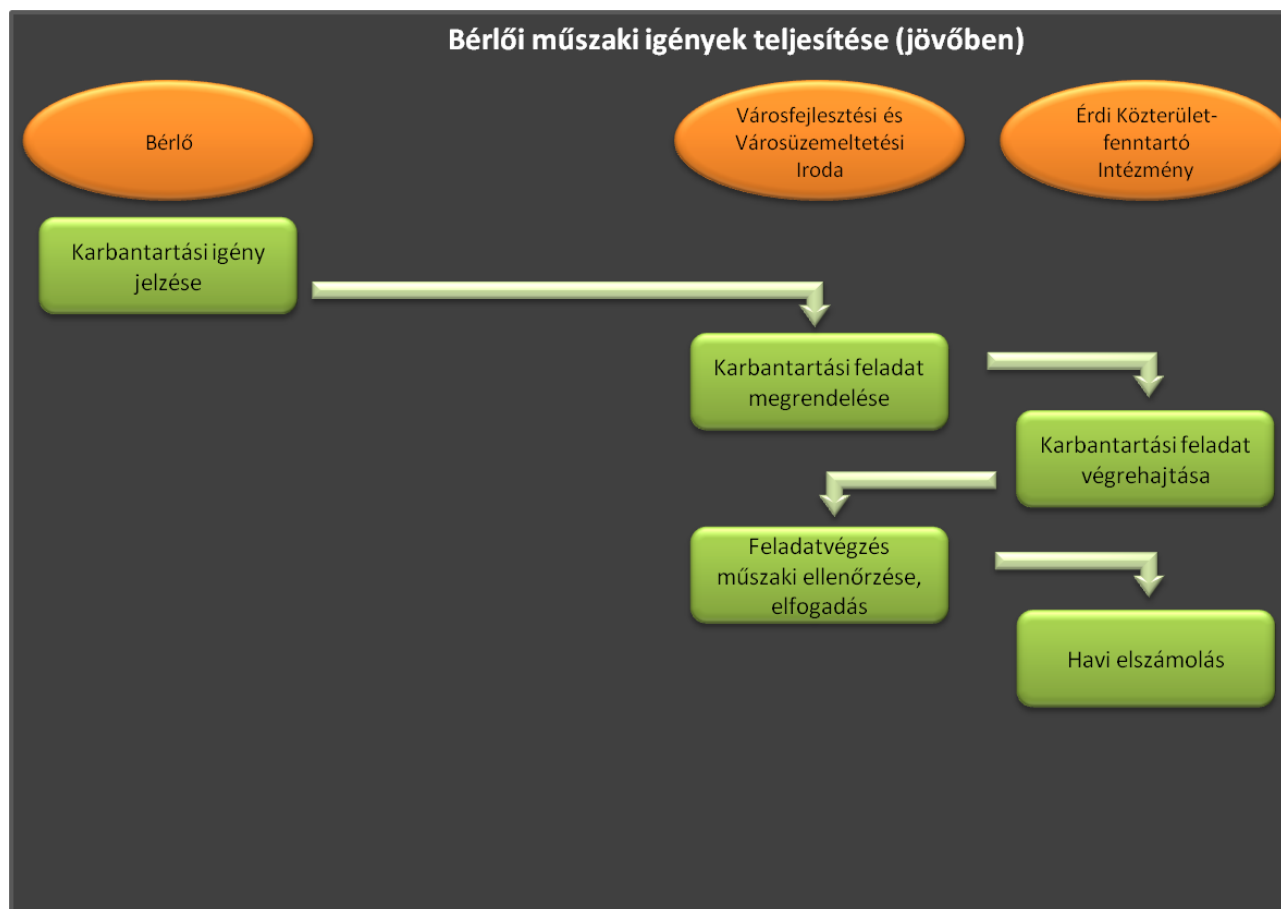


A folyamat vázlatát az alábbi ábra mutatja:





Az Önkormányzatnál zajló működésfejlesztési projekt eredményeképpen a fenti folyamat leegyszerűsödik és a bérlő a továbbiakban a műszaki jellegű feladatok koordinálásáért felelős Városfejlesztési és Városüzemeltetési Csoportok keresi meg igényeivel, amint az a következő ábrán látható:





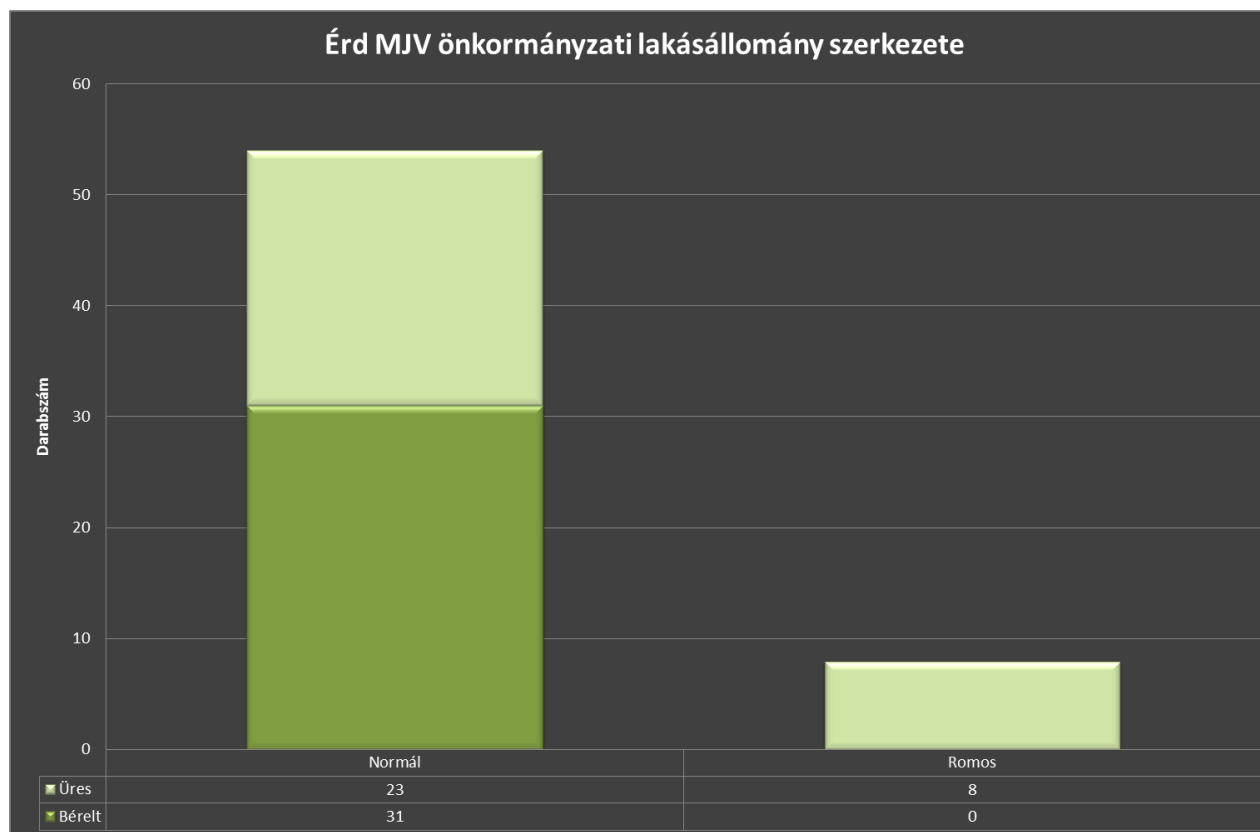
Ez az egyszerűsítés lerövidíti a folyamatok végrehajtási idejét és a Városfejlesztési és Városüzemeltetési Csoport teljes körű felelősségét hozza magával az üzemeltetési folyamatok során.

A nem bérleti igények által generált üzemeltetési feladatok rendje nem változik, de a teljesítés műszaki és - szükség esetén - pénzügyi igazolása ebben az esetben is egy szervezeti egységhez kerül, ami hatékonyabbá teszi a feladatvégzést.



5.2.2. FELADATMENNYISÉG

A kezelendő vagyonelemek száma határozza meg a vagyonüzemeltetési feladatok mennyiségét is. Az önkormányzat tulajdonában álló lakásállomány megoszlását az alábbi ábra mutatja be:





A forgalomképes vagyonelemek között elméletben szerepelhetnének az önkormányzat által bérbeadott üzlethelyiségek is, azonban ez az Érdi önkormányzatra nem jellemző.

A forgalomképes vagyonelemek másik jelentős kategóriáját alkotják a telkek. A legjelentősebbek ezek közül a beépítetlen telkek. A felmérés időpontjában 282 ilyen vagyonelem van az Önkormányzat birtokában, melyek összesített területe meghaladja a 40 hektárt.

Hasznosíthatóság és méret szempontjából jelentősek még az Önkormányzati tulajdonban levő szántók.

Lakóingatlanok esetén az üzemeltetési feladatok túlnyomó többségét a lakók által jelzett felmerülő problémák kezelése alkotja. Ezek összesített feladatmennyisége nem kimagasló, de a jelenlegi szervezeti folyamatok miatt a javítási, karbantartási folyamatok átfutási ideje magas. További állandó feladatot jelent a bérlemények közüzemi számlái kiegyenlítésének követése, illetve a rendszeres karbantartások elvégzése.

Nem lakóingatlanok esetén az üzemeltetési feladatok meghatározó részét a területek kaszálása, parlagfű-mentesítése jelenti, melyet az Érdi Közterület-fenntartó Intézmény végez évente kétszer, de a feladatok megrendelője a Vagyongazdálkodási Csoport. A fentiekén túl feladataként jelentkezik továbbá az illegálisan lerakott hulladékok elszállíttatása, illetve a városi közétkeztetéssel kapcsolatos feladatok ellátása.

Az üzemeltetési feladatok esetén előre tervezett ütemű karbantartás gyakorlatilag nincs, de néhány külső esemény miatt ciklikusság figyelhető meg (pl. a fűtési idény kezdetekor megnövekvő műszaki jellegű problémák)

5.2.3. SZERVEZETEN BELÜLI ELHELYEZKEDÉS

A felmérés időpontjában érvényes gyakorlat szerint a forgalomképes vagyonelemek üzemeltetési feladataiban több szervezeti is részt vesz. A hasznosított vagyonelemek bérlői a Vagyongazdálkodási és Vagyon-nyilvántartási Csoportot tájékoztatják a felmerült problémákról és elvégzendő feladatokról, míg a feladatvégzést a Városfejlesztési és Városüzemeltetési Csoport rendeli meg az Érdi Közterület-fenntartó Intézménytől.



A szervezeti tagolás alapvető rendezőelve, hogy a vagyongazdálkodással összefüggő feladatok elsősorban közigazgatási, illetve gazdasági jellegű tevékenységek, míg a vagyonyüzemeltetési feladatok műszaki jellegűek. Ennek megfelelő végzettségű és kompetenciájú munkatársak dolgoznak az egyes területeken.

A Városfejlesztési és Városüzemeltetési Csoport a Városfejlesztési és Városüzemeltetési Iroda részeként működik, mely a Jegyző felügyelete alatt áll.

5.2.4. HUMÁNERŐFORRÁS-HELYZET

A Városfejlesztési és Városüzemeltetési Iroda állományi létszáma az alábbi:

Szervezeti egység és részei	Állományi létszám
Városfejlesztési és Városüzemeltetési Iroda	1 fő (irodavezető)
Városfejlesztési és Városüzemeltetési Csoport	8 fő
Térinformatika	1 fő
Gondnokság	14 fő
Összesen	24 fő

Az fenti szekcióban vázolt folyamat-változtatás megnöveli a Városfejlesztési és Városüzemeltetési Csoport feladatait. A jelenlegi szervezeti struktúrában a fejlesztési és üzemeltetési feladatok nem válnak szét, bár a fejlesztési feladatok erőforrásainak jelentős részét kötik le a beruházási pályázatok és a projektek lebonyolításában való műszaki közreműködés.

A Városfejlesztési és Városüzemeltetési Iroda a műszaki feladatok elvégzését az Érdi Közterület-fenntartó Intézmény megbízásával végzi el, a Városfejlesztési és Városüzemeltetési Csoport munkatársai karbantartási tevékenységet nem végeznek. Esetenként – elsősorban pályázatok



során – külsős megbízásokkal oldják meg a nagy tömegű műszaki ellenőrzési feladatok ellátását (pl. panelprogram felújításai esetén). Ezek a külső erőforrások közbeszerzési eljárások során lettek kiválasztva.

A Városfejlesztési és Városüzemeltetési Csoport munkatársai jellemzően mérnök végzettségűek. A Gondnokság alkalmazásában álló munkatársak között sofőrök, takarítók, adminisztrátorok és általános karbantartók szerepelnek.

5.2.5. PROBLÉMÁK

A vagyonüzemeltetéssel kapcsolatban azonosított főbb problémák az alábbiak (ezek egy része nem erőforrás probléma, de hozzájárul a Városfejlesztési és Városüzemeltetési Iroda munkatársainak leterheltségéhez):

Probléma
Esetenként nem megfelelő információ a vagyonelemek tényleges használójáról, emiatt váratlan események (pl. csőtörés) következtében a Városüzemeltetés nem értesül az elvégzendő feladatokról
A bérlakások bérlői a Vagyongazdálkodási és Vagyon-nyilvántartási Csoporttal állnak kapcsolatban, emiatt felesleges lépések kerülnek az üzemeltetési feladatok megrendelési, végrehajtási folyamataiba
A bérlemények állagáról nincs naprakész információ, a bérleti viszony megszűntekor nincs minden esetben állagfelmérés
Nem szabályozott, hogy melyik önkormányzati szervezeti egység delegál résztvevőt az esetleges lakógyűlésekre
A bérlemények lakók által végzett felújításairól nem szerez az Önkormányzat időben tudomást
Sok épületről nem áll rendelkezésre megfelelő tervdokumentáció
Nincs előre eltervezett éves karbantartási ütemterv
A vagyonelemek elvégzett felújítások eredményének minőségi műszaki átvétele nem történik meg
Nem létezik a fontos műszaki paramétereket is tartalmazó egységes nyilvántartás (üzemeltetési adatbázis)





6. FORRÁSJEGYZÉK

SSz.	Felhasznált dokumentumok
1.	Érd Megyei Jogú Város Önkormányzatának Közgyűlése és szervei Szervezeti és Működési Szabályzata
2.	2012. évi Zárszámadás
3.	2013. évi Zárszámadás
4.	2014. évi Eredeti költségvetés
5.	Érd Megyei Jogú Város Önkormányzat Közgyűlése 293/2013 (XII. 19) határozata a Polgármesteri Hivatal létszámának meghatározásáról
6.	Érd Megyei Jogú Város Polgármesteri hivatal - Cafetéria szabályzat
7.	Érd Megyei Jogú Város önkormányzatának szabályzata Az önkormányzati pályázatokkal kapcsolatos eljárási rendről
8.	Jogi és Pályázati Iroda - Önkormányzati és intézményi pályázatok benyújtásának, elszámolásának folyamata
9.	Érd Megyei Jogú Város önkormányzat Vagyongazdálkodási terve
10.	Érd Megyei Jogú Város önkormányzata ÁROP-3.A.2-2013-2013-0003 kódszámú „Önkormányzati szervezetfejlesztés Érd városában” projekt keretei között készített „Tanulmánya költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép- és hosszú távú stratégiájáról- HELYZETFELMÉRÉSI DOKUMENTUM”
11.	Pályázati Nyilvántartás 2014.
12.	Érd Megyei Jogú Város – Önkormányzati bérlakás-jegyzék
13.	Érd Megyei Jogú Város – Önkormányzati ingatlanjegyzék
14.	Érd Megyei Jogú Város Önkormányzata vagyonáról és a vagyontárgyak feletti tulajdonosi jogok gyakorlásáról (13/2013 (III.27.))
15.	Megfeleltetés a 2013. előirányzatok és a 2014. évi rovatok között (forrás: allamkincstar.gov.hu/letoltesek)