



Tanulmány

**Humánerőforrás-gazdálkodási javaslatétel az
önkormányzati feladatváltozás által érintett feladatok és
munkakörök átalakulásával kapcsolatban**

**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 kód száma:	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:	Humánerőforrás-gazdálkodási javaslattevél az önkormányzati feladatváltás által érintett feladatok és munkakörök átalakulásával kapcsolatban
Dokumentum verzió száma:	v2.0
Módosítás rövid leírása:	Visszajelzések alapján módosított, elfogadásra beterjesztett anyag
Dokumentum készítője:	AAM Tanácsadó Zrt. (a továbbiakban Tanácsadó)
Dokumentum készítésének dátuma:	2014. június 30.



TARTALOMJEGYZÉK

1. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ	5
2. BEVEZETÉS	7
2.1. Előzmény	7
2.2. A Fejlesztési elem célja	8
3. MÓDSZERTANI MEGKÖZELÍTÉS	10
4. SZERVEZETI KAPACITÁS-JAVASLAT	14
4.1. Pályázati terület kapacitásjavaslata	14
4.1.1. Helyzetfelmérés főbb megállapításai	14
4.1.2. Összehasonlító adatok	15
4.1.3. Várható jövőbeli feladatok	16
4.1.4. Jövőbeli szervezeti javaslatok	18
4.1.5. Kapacitás- és kompetenciajavaslatok	19
4.2. Vagyonüzemeltetési terület kapacitásjavaslata	20
4.2.1. Helyzetfelmérés főbb megállapításai	20
4.2.2. Összehasonlító adatok	21
4.2.3. Várható jövőbeli feladatok	23
4.2.4. Jövőbeli szervezeti javaslatok	25
4.2.5. Kapacitás- és kompetenciajavaslatok	26
5. JAVASLATOK HUMÁNERŐFORRÁS-VÁLTOZÁSOK SZABÁLYZÁSI VÁLTOZÁSAIRA	28
6. HUMÁNERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁSI KONCEPCIÓ ÉS KÖZÉPTÁVÚ TERV	29
6.1. Helyzetfelmérés főbb megállapításai	29
6.2. Humánerőforrás-gazdálkodási jövőkép	30
6.2.1. Munkavégzési rendszer jövőképe	33
6.2.2. Erőforrás-áramlás jövőképe	34



6.2.3. Teljesítménymenedzsment jövőképe	35
6.2.4. Ösztönzés, javadalmazás jövőképe	35
6.2.5. Képzés, fejlesztés jövőképe	36
6.3. Humánerőforrás-gazdálkodási akciók	37
7. FORRÁSJEGYZÉK	39



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. fejlesztési elemhez „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” kapcsolódóan a javaslattevői fázis megállapításait rögzíti.

A részfeladat végrehajtása két fázisban történik:

- Jelenlegi helyzet felmérése
- Humánerőforrás-gazdálkodási javaslattevél

A Javaslattevői dokumentum egyrészt bemutatja a Hivatal vezetőivel való egyeztetés során kijelölt két fókuszterületen (Pályázati terület, Vagyongazdálkodási terület) a rendelkezésre álló kapacitások és feladatok elemzését, összevetését más hasonló önkormányzatok adataival, valamint javaslatot tesz a jövőbeli feladatokra és ehhez szükséges humánerőforrás kapacitásokra és kompetenciákra.

A dokumentum főbb javaslatai az alábbiak:

Szervezeti kapacitás-javaslatok

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. E területek humánerőforrás-kapacitás szempontú javaslatai az alábbiak:

- Pályázati terület
 - Összhangban a 3. sz. fejlesztési elem javaslatával, a Pályázati Csoport önálló csoportként való kiemelése a jelenlegi Iroda fennhatósága alól



- A Pályázati Csoport feladatmennyisége a jövőben várhatóan emelkedik. Ennek oka részben az új 2014-2020 tervezési ciklus során beinduló új pályázati lehetőségek száma, részben az 1731/2013 (X. 11.) Kormányhatározatban foglalt –megyei jogú városok számára előírt – kötelezettség a pályázati feladatok belső erőforrások segítségével történő ellátásáról
 - Ennek megfelelően javasolt a Pályázati Csoport állományának megerősítése 1 fővel
 - A pályázatok gördülékeny készítése és a nyertes pályázatok végrehajtása érdekében javasolt a Pályázati Csoport munkatársainak folyamatos fejlesztéséhez erőforrásokat biztosítani (időt és költséget). A fejlesztés módja a kínálkozó oktatási lehetőségek megragadása, tudáscsere más önkormányzatokkal.
- Vagyonüzemeltetési terület
 - Összhangban a 3. sz. fejlesztési elem javaslatával, a forgalomképes vagyonelemek üzemeltetését javasolt a Városfejlesztési és Városüzemeltetési Csoporton belül létrehozott dedikált munkatársak feladatává tenni.
 - A megnövekedett feladatok ellátására javasolt belső erőforrások átcsoportosításával, illetve az állományi létszám növelésével további humánerőforrásokat biztosítani
 - A forgalomképes vagyonelemek üzemeltetésével kapcsolatban felmerülő feladatok ellátását kompetens, műszaki végzettségű és kulcsterületeken (műszaki ajánlatkérés, elbírálás, káresemények felmérése) tapasztalt munkatársakkal szükséges biztosítani.

Szabályozási javaslatok

A javasolt szervezési és humánerőforrás-változási javaslatok életbe léptetésekor szükséges a szabályozási környezet módosítása az alábbi módon:

- Szervezeti és Működési Szabályzat módosítása
- Szervezeti egységek közötti munkamegosztásról szóló szabályzat módosítása
- Munkaköri feladatléírások módosítása



2. BEVEZETÉS

Jelen dokumentum az ÁROP-3.A.2.-2013-2013-0003 kódszámú pályázat „Önkormányzati szervezetfejlesztés Érd városában” projekten belül a 12. sz. fejlesztési elemhez („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.”) 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 a fejlesztési elem előző fázisában készített „Önkormányzati feladatváltozások humánerőforrás-szempontrú elemzésre” építve konkrét javaslatokat fogalmaz meg az önkormányzati feladatok és humánerőforrás-kapacitások összehangolása érdekében.

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 nyarán befejeződött, jelenleg is tart az 5 éves fenntartási időszak.

A projekt befejezését követően, a kormányzati szándékoknak megfelelően átalakult a közigazgatási rendszer kialakítása jelentősen átalakította az Önkormányzat feladatkörét, s ezáltal a Polgármesteri Hivatal működését is. A változások 2013. 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.2-2013-2013-0003 kódszámú pályázatra 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 elemei 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 összefüggnek egymással, eredményeik szinergikusan hozzájárulnak az Önkormányzat hatékonyabb működéséhez.

2.2. A 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, javaslattevél a humánerőforrás-fejlesztési akciókra

Az előzetes egyeztetéseknek megfelelően a kijelölt fókuszterületek az alábbiak:

- Pályázatok készítése, menedzselése és utókövetése
- Forgalomképes vagyonelemek üzemeltetése



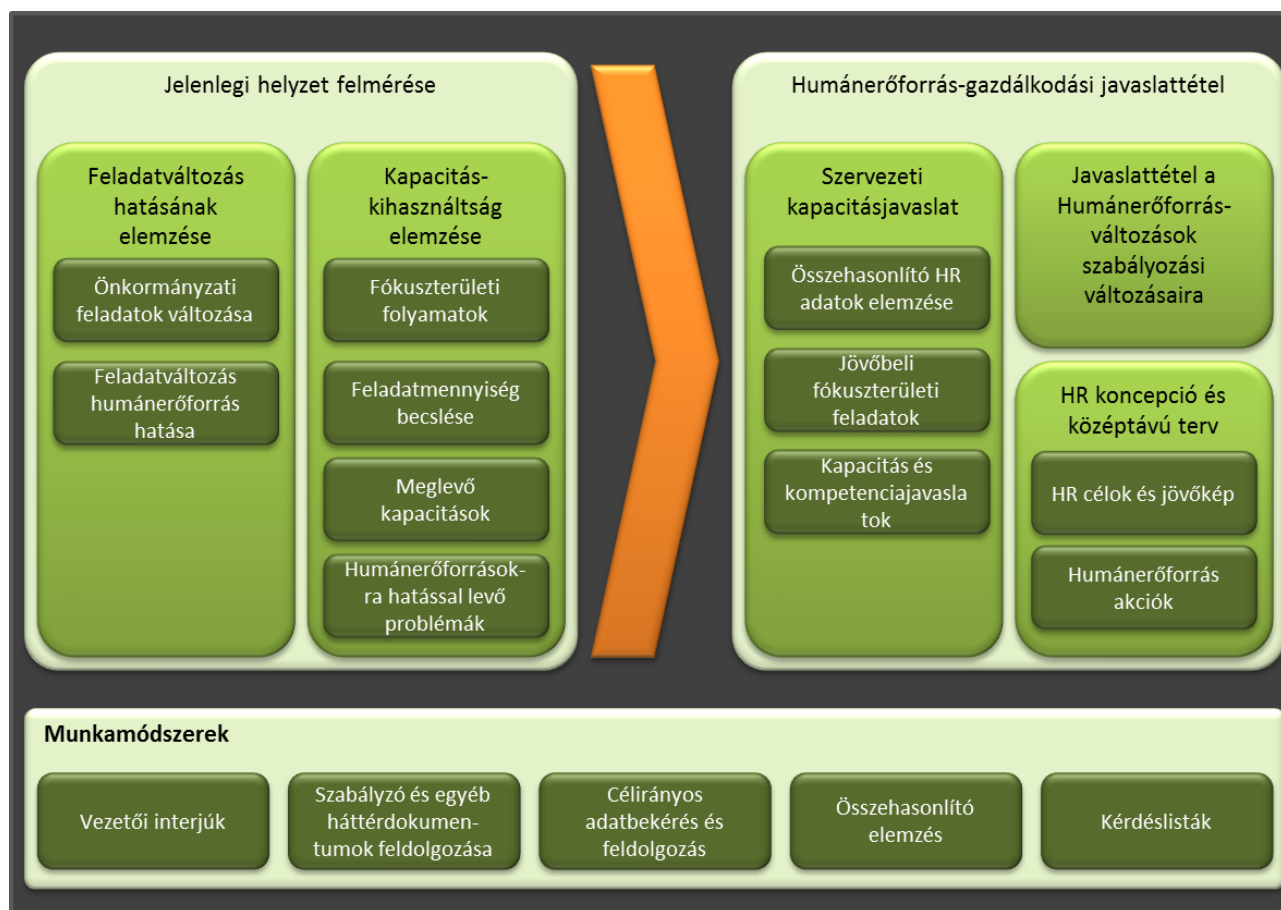
A fenti két terület kijelölésének indokoltsága alátámasztható egyrészt az Önkormányzati fejlesztésekben meghatározó szerepet játszó pályázati források hatékony és hatásos elköltése iránti igénnyel, másrészt az Önkormányzat tulajdonában álló, forgalomképes vagyonelemeinek műszaki állagának megóvása és 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 humán erőforrás-gazdálkodási következményei is vannak.



3. MÓDSZERTANI MEGKÖZELÍTÉS

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





A fejlesztési elem megvalósítása két fázisban történik, és összhangban a pályázati definícióval 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 kapacitás-kihasználtságának vezetői interjúkon való felmérése, javaslatok megfogalmazása a kapacitás-kihasználtság 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



Humánerőforrás-gazdálkodási javaslattétel az önkormányzati feladatváltás által érintett feladatok és munkakörök átalakulásával kapcsolatban

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 feladatváltások által érintett szervezet egységek és munkakörök vizsgálata	1. Feladatváltás 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 javaslattétel
Átfogó humánerőforrás-gazdálkodási stratégiai terv	4. Javaslattétel a megváltozott feladatellátást lekövető szabályzati változásokra 5. Szervezeti humán erőforrás gazdálkodási koncepció és középtávú terv	



A javaslattevél a korábban felmért hivatali kapacitásokat veti össze más, hasonló méretű önkormányzatok rendelkezésre álló feladat és kapacitás-adataival, valamint a jövőbeli tervezett szervezeti és működési változások hatását elemezve történik a kijelölt fókuszterületeken a várható feladatmennyiséghez illeszkedő humánerőforrás-kapacitások és kompetenciák meghatározása. A javaslattevél kitér a felmérési fázisban azonosított humánerőforrás-kapacitás, illetve kompetencia érintettségű problémákra is.

A javaslattevél tartalmazza a humánerőforrás-kapacitások és kompetenciák javasolt változtatásainak következtében szükségessé váló szabályzási módosításokat is, azaz a Polgármesteri Hivatal jelenlegi szabályzási környezetének kiegészítendő elemeit és a kiegészítés módját. Végül a javaslattevél harmadik része átfogó koncepciót és középtávú tervet mutat be a Polgármesteri Hivatal humánerőforrás-gazdálkodási feladatainak fejlesztésére.

A javaslattevél megfogalmazásának főbb eszközei a vezetői interjúk, az Érd Megyei Jogú Városhoz hasonló helyzetű önkormányzatok működési, gazdálkodási, valamint szervezeti adataival való összehasonlítás (Benchmark), illetve a Polgármesteri Hivatal működéssel és gazdálkodással kapcsolatos dokumentumainak elemzése.



4. SZERVEZETI KAPACITÁS-JAVASLAT

Ez a fejezet tartalmazza a fókuszterületekre vonatkozó kapacitásjavaslatokat. A kapacitásjavaslatok alapját képezik egyrészt a Helyzetfelmérés során meghatározott jelenlegi feladatok és kapacitások, a más önkormányzatokkal történő összehasonlítások eredményei, a várható jövőbeli feladat és szervezeti változások, illetve a projekt többi fejlesztési eleme által tett egyéb változtatási javaslatok.

4.1. PÁLYÁZATI TERÜLET KAPACITÁSJAVASLATA

4.1.1. HELYZETFELMÉRÉS FŐBB MEGÁLLAPÍTÁSAI

A Pályázati Csoport munkatársainak feladatmennyiségét, humánerőforrás-kapacitásait és az ezzel kapcsolatos problémákata fejlesztési elem első fázisában készült Helyzetfelmérési tanulmány foglalta össze. Kapacitás-tervezési szempontból a legfontosabb megállapításai az alábbiak:

- A Pályázati Csoport jelenleg a Jogi és Pályázati Iroda részeként működik, de tervezetten 2014. július elsejétől önálló Csoportként fog működni
- A Pályázati Csoport létszáma 2 fő tényleges munkavállaló
- A Csoport 2014. évben (június 30.-ig) 4 pályázat készítése mellett, 7 projekt végrehajtását menedzseli és 14 lezárt pályázat eredményfenntartását követi.
- A pályázatok életciklusában a legnagyobb munkamennyiséget a pályázati projektek végrehajtása igényli, de nem elhanyagolható a pályázatok előkészítésével és pályázatok készítésével kapcsolatos feladatok sem
- A Csoport munkatársainak leterheltségében csúcsidőszakok jelentkeznek, elsősorban a pályázatok leadási határideje, illetve a projektekkel kapcsolatos beszámolók készítésének időszakában
- A Pályázati Csoport együttműködik a Szakirodákkal a pályázatok előkészítése, elkészítése és a projektek végrehajtása során, de a Szakirodák aktivitása és proaktivitása alacsony



- Kapacitás-gazdálkodási szempontból gondot okoz a pályázatok beadásával kapcsolatos döntések esetenkénti késői meghozatala, ami megnöveli a munkatársak időszakos leterhelését

4.1.2. ÖSSZEHASONLÍTÓ ADATOK

A Pályázati Csoport feladatmennyiségét és humánerőforrás-kapacitásait összehasonlítva más hasonló szervezetek adataival, megállapítható a kapacitások elégségsége, vagy szűkössége. Az összehasonlításhoz egyéb megyei jogú városokat vettünk alapul.

Összehasonlított város	Pályázati terület szervezeti elhelyezkedése	Létszám	Feladatmennyiség	Volumen (futó, illetve fenntartási fázisban levő projektek) összmérete (ezer Ft)
Érd MJV	3. szinten a Jogi és Pályázati Iroda részeként	2 fő	21 projekt végrehajtás alatt, illetve fenntartási időszakban	29 823 516
Szekszárd MJV	3. szinten Pályázati és Közbeszerzési Osztály részeként ¹	3 fő (1 fő projektmenedzser, 2 fő pályázati referens)	14 projekt végrehajtás alatt, illetve fenntartási időszakban, valamint 5 önerő kiegészítő pályázat	12 002 740

A fenti összehasonlító adatokat elemezve megállapítható, hogy Érd Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatalának 2 fős Pályázati Csoportja darabszámában és volumenében nagyobb pályázati és projekt-portfoliót menedzsel, mint a vele összehasonlítható méretű önkormányzatok, ámde kevesebb emberi erőforrással. Ez magyarázatot adhat a Pályázati Csoport munkatársainak leterheltségére.

¹ Az osztály fő profilja a pályázatok kezelése, a közbeszerzési terület csupán 1 fő.



4.1.3. VÁRHATÓ JÖVŐBELI FELADATOK

A Pályázati Csoport jövőbeli feladatait két külső tényező befolyásolja jelentősen:

- A 2014-2020. évi programozási ciklusban várható pályázati releváns kiírások
- A Pályázatkészítés és végrehajtás szabályozási környezete.

A programozási ciklus pályázati lehetőségei természetesen még nem ismertek, de a kormányzati szándékokat és az összesített forrásokat ismerve jelentős fejlesztési lehetőségek nyílnak, elsősorban az alábbi operatív programokban:

- A **Versenyképes Közép-Magyarország Operatív Program (VEKOP)** Magyarország fejlettebb régiójának további fejlődésének, a gazdasági versenyképesség további növekedésének, és a régión belüli fejlettségbeli különbségek csökkentésének biztosítását célozza.
- A **Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program (GINOP)** a magyar gazdaság növekedését és Magyarország foglalkoztatási rátájának növelését szolgálja, mely magában foglalja új munkahelyek létesítését, valamint a munkát vállalni akarók képességeinek fejlesztését
- A **Környezeti és Energiahatékonysági Operatív Program (KEHOP)** elsődlegesen a fenntarthatóság környezeti dimenziójának erősítését szolgálja, ezáltal a gazdasági növekedés elősegítéséhez is hozzájárul. Az operatív program átfogó célja, hogy a magas hozzáadott értékű termelésre és a foglalkoztatás bővülésére épülő gazdasági növekedés az emberi élet és a környezeti elemek védelmével összhangban valósuljon meg.

A szabályozási környezet legfontosabb eleme az 1731/2013 (X. 11.) Kormányhatározat a 2014–2020-as európai uniós programok lebonyolításának alapelveiről, mely számos más elem mellett kitér a külső erőforrások bevonási lehetőségeire az egyes pályázati feladatok végrehajtásában, és ennek keretein belül a megyei jogú városok számára megfelelő belső kapacitások kiépítését teszi kötelezővé a pályázatkészítés és pályázati projektmenedzsment területein. A Kormányhatározat legfontosabb elemeit:



- (2. pont) A közsféra szervezet pályázók esetén a pályáztatás jelenlegi gyakorlata megszűnik. Esetükben az európai uniós jogszabályokkal összhangban, az operatív programok szakmai és pénzügyi céljait figyelembe véve – az ágazati prioritást élvező projekteket előnyben részesítve – a projekt szelekciót egyszerűsített kiválasztási eljárással kell megvalósítani.
- (3. pont) Az európai uniós forrásból megvalósuló projekteket a projektötlet megszületésétől a projekt megvalósulásáig, különösen a pályázati dokumentáció összeállítását, valamint a projektek végrehajtásának támogatását felkészült szakértői bázison alapuló állami kapacitások megteremtésével kell biztosítani a következők szerint:
 - megyei jogú város és megyei önkormányzatok esetében önálló, saját erőforrások biztosításával;
 - [...]
- (5. pont) Nem lehet projektmenedzsment költséget lehívni a jövőben a projekt fizikai előrehaladását meghaladó mértékben. [...] A közsféra kedvezményezettek esetében állami, belső kapacitás kiépítése szükséges a projektmenedzsment feladatok ellátására.
- (9. pont) Erősíteni kell a részletes pénzügyi elszámolásokat elhagyó egyszerűsített elszámolási eszközök alkalmazását, amelyen keresztül a kedvezményezettek adminisztratív terhei minimalizálhatók.

A fentiek szerint a pályázatkészítési feladatok bonyolultságát, s ezáltal munkaerő-szükségletét csökkenthetik azok a kormányzati szándékok, melyek jelentősen leegyszerűsítenek a pályázatok benyújtását, s ennek adminisztratív terheit. Erről a területről konkrét információ még nincs, az első konkrét pályázatok kiírásakor lehet felmérni a változások hatását. Mindazonáltal az új ciklusbeli új működésmód – legalábbis a kezdeti időkben – intenzív tanulást feltételez, hiszen a teljes pályázati intézményi infrastruktúra megváltozik.

Összességében elmondható, hogy a jövőben az eredményes és sikeres pályázatokhoz az Önkormányzat részéről magas kompetenciával bíró, gazdasági orientációjú pályázati szakemberekre (is) van szükség, és a várható feladatok ismeretében a belső erőforrásokkal végrehajtandó feladatok volumene növekszik. A megnövekedett feladatmennyiséghez hozzájárul a jelenleg projekt-végrehajtási fázisban levő projektek magas száma, melyek fenntartási kötelezettsége komoly feladatokat fog jelenteni az elkövetkezendő években.



4.1.4. JÖVŐBELI SZERVEZETI JAVASLATOK

A projekt 3. fejlesztési eleme az alábbi fejlesztési akciók fogalmazta meg a Pályázati Csoport szervezetfejlesztésére:

II/2	Stratégiai cél:	Hivatali feladatok hatékony ellátása	
	Fejlesztés csoport:	Hivatali szervezetfejlesztés	
	Akció megnevezése:	Önálló Pályázati Csoport kialakítása	
Akció célja			
A jelenlegi gyakorlat szerint a Jogi és Pályázati iroda keretei között működő pályázati csoport kiemelése és erre alapozva egy Pályázat előkészítő és végrehajtó iroda kialakítása, mely szervezeti egység központilag felel a pályázat figyelés, pályázat írás és megvalósítás koordinációs feladatok ellátásáért.			
Akció indoklottsága			
- A jelenlegi gyakorlat szerint működő pályázati csoport kiemelésével és központi Pályázati előkészítő és végrehajtó iroda kialakításával jelentős hatékonyságnövelés érhető el, a felszabaduló kapacitásokkal támogatható a jelen stratégiai dokumentumban is rögzített fejlesztési volumen növelés. - A Pályázati előkészítő és végrehajtó iroda kialakításával közvetlen felsővezetői (polgármesteri) irányítás és kontroll alá telepíthető az önkormányzati fejlesztésmenedzsment tevékenység, ezáltal biztosítva a stratégiai fejlesztések felső vezetői felügyeletét. - A jelenlegi gyakorlat bemutatása kiemelt példán keresztül: A gazdasági terület által igényelt adatszolgáltatás szolgálati útja szerint a Közgazdasági Irodavezető tájékoztatja a Jogi és Pályázati Iroda vezetőjét az adatszolgáltatás tárgyáról és határidejéről. A Jogi és Pályázati Iroda vezető delegálja a feladatot a Pályázati Csoportvezetőnek. A Pályázati Csoportvezető irányításával készített adatszolgáltatás a fenti szolgálati úton halad, mely a folyamat átfutási idejének és ellenőrzések számának növekedéséhez vezet.			
Akció tervezett eredmények			
- Új szervezeti egység kialakítása a Hivatalon belül. - Egyértelmű felelősség-, és hatáskörök kialakítása a pályázatok előkészítési és megvalósítási szakaszában végrehajtásra kerülő szakmai és projektmenedzsment feladatokra vonatkozóan. - Felsővezetői naprakész információ szolgáltatási hatékonyság növelése, az információk egy szervezeti egységnél rendelkezésre állnak.			
Azonosított kockázatok			
- Az akció elmaradásának kockázata, hogy az önkormányzat kapacitáshiány miatt elesik egyes pályázati lehetőségek beadásától, továbbá egy időben kevesebb pályázat megvalósításának projektmenedzsment koordinációját látja el. - Az egyértelmű felelősség és hatáskörök hiányában a pályázatok szakmai megvalósításának felelőssége nem tisztázott, mely a pályázati indikátorok teljesítését veszélyezteti és pénzügyi szankcionálással járhat.			
Javasolt finanszírozási forrás			
- Belső erőforrás ráfordítás a Pályázati előkészítő és végrehajtó iroda állományának feltöltése céljából a munkatársak átcsoportosításával. - A Pályázat előkészítő és végrehajtó iroda eljárásrendjeinek és alkalmazott módszertanok kidolgozása pályázati forrásból.			
Bevezetés ütemezés R K H			
Javasolt prioritás A K M			
Jelmagyarázat: Bevezetés ütemezés: R: rövid táv; K: középtáv; H: hosszútáv Javasolt prioritás: A: alacsony; K: közepes; M: magas			



4.1.5. KAPACITÁS- ÉS KOMPETENCIAJAVASLATOK

A projekt 3. fejlesztési eleme (Költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép- és hosszú távú opcióinak és stratégiájának kidolgozása) korábban javaslatot tett a pályázati terület önálló csoportkénti működésére, melyet a tervek szerint 2014. július 1.-től megvalósul.

Figyelembe véve a humánerőforrás kapacitások jelenlegi helyzetét, összehasonlítását más hasonló önkormányzatokkal, valamint a jövőben várható feladatokat, javasolt a Pályázat Csoport állományi létszámának bővítése, legkésőbb az új pályázati ciklus pályázatainak megjelenésekor.

Az erőforrás-bővítés során az alábbi kompetenciájú és képességű munkatársakat érdemes előnyben részesíteni:

- Európai Unió pályázati struktúrák, intézményrendszer és pályázati folyamatok ismerete
- Projektmenedzsment tapasztalat
- Műszaki tudás a műszaki jellegű pályázatok eredményes összeállításához és menedzseléséhez
- Gazdasági ismeretek
- Számítógép-felhasználási ismeretek, MS Office eszközök készségszintű használata (pl. ECDL képesítés)
- Közigazgatási ismeretek
- Jó kommunikációs készség
- Teljesítményorientáció

Az új tervezési ciklus sajátosságainak megismerése érdekében a Csoport meglévő munkatársait is képzésben kell részesíteni, illetve önképzési keretet kell a számukra biztosítani. A kompetenciafejlesztés eszközei:

- EU-s pályázati alapképzés
- Új pályázati lehetőségekkel kapcsolatos tájékoztatók
- Pályázati adminisztrációra és elszámolásokra vonatkozó képzés (pl. EMIR változások)



- Pályázati konstrukciók célzott szakmai tájékoztatásai
- Önkormányzati konferenciák, fórumok

A Pályázati Csoport munkatársain túl a sikeres pályázatkészítés, -végrehajtás érdekében az egyes szakirodák kompetenciáit is érdemes fejleszteni, elsősorban a projektek megvalósítási költségeinek tervezése, valamint a várható fenntartási költségek jelenleginél pontosabb becslése területén.

4.2. VAGYONÜZEMELTETÉSI TERÜLET KAPACITÁSJAVASLATA

4.2.1. HELYZETFELMÉRÉS FŐBB MEGÁLLAPÍTÁSAI

A vagyonüzemeltetési feladatokat a Városfejlesztési és Városüzemeltetési Iroda keretei között működő Városfejlesztési és Városüzemeltetési Csoport látja el. A vagyonüzemeltetéssel kapcsolatos feladatmennyiséget, humánerőforrás-kapacitásokat és az ezzel kapcsolatos problémákat a fejlesztési elem első fázisában készült Helyzetfelmérési tanulmány foglalta össze. Kapacitás-tervezési szempontból a legfontosabb megállapításai az alábbiak:

- Az Önkormányzat forgalomképes vagyonának üzemeltetési feladatait – egyéb feladata mellett -a Városfejlesztési és Városüzemeltetési Csoport látja el. A tervek szerint ez a feladatkör a jövőben sem elkülönült csoportként, hanem tervezetten dedikált munkatársak segítségével lesz ellátva
- A forgalomképes vagyonelemekkel kapcsolatos karbantartási és felújítási feladatokat a projekt 10. fejlesztési elemében megfogalmazott folyamatfejlesztési koncepció alapján – a bérleti igényeket közvetlenül begyűjtve – a Városfejlesztési és Városüzemeltetési Csoport dedikált munkatársai rendelik meg az Érdi Közterület-fenntartó Intézménytől és igazolják azok elvégzését.
- A Városfejlesztési és Városüzemeltetési Csoport teljes létszáma 8 fő, munkatársaik jellemzően műszaki végzettségűek
- A Csoport kezelésében 62 önkormányzati lakás, 282 önkormányzati tulajdonú telek (több, mint 40 hektár összterülettel), valamint hasznosítható szántók állnak



- A fentieken túl számos, korlátozottan forgalomképes vagyonelem is a Csoport fenntartásában áll (pl. temető, vízművek, transzformátorházak, stb.)
- A vagyonelemek üzemeltetésében legnagyobb feladatmennyiséget a bérlők által jelzett műszaki problémák elhárításának koordinálása jelenti, illetve a telkek rendszeres kaszálása jelenti
- A Csoport munkatársainak leterheltségére kevésbé jellemzőek a csúcsidőszakok, de a fűtési idény indulásakor megemelkedett feladatmennyiséggel kell szembenéznük.
- A Városfejlesztési és Városüzemeltetési Csoport nem rendelkezik a forgalomképes vagyonelemeket és azok műszaki állapotát tartalmazó naprakész és teljes körű nyilvántartással
- A forgalomképes vagyonelemek esetében nincs előre eltervezett éves karbantartási ütemterv

4.2.2. ÖSSZEHASONLÍTÓ ADATOK

A vagyonüzemeltetési tevékenység szervezeti és humánerőforrás-kapacitási hátterét összehasonlítva más hasonló szervezetek adataival, megállapítható a kapacitások elégségessége, vagy szűkössége. Az összehasonlításhoz egyéb megyei jogú városokat vettünk alapul.

Összehasonlított város	Vagyonüzemeltetés szervezeti elhelyezkedése	Létszám	Bérlakások	Lakosságszám (2013. január 1.)	Belterület nagysága ²
------------------------	---	---------	------------	--------------------------------	----------------------------------

² Forrás: http://www.takarnet.hu/pls/tknet/hivatalok_p.hivatallista



Összehasonlított város	Vagyonüzemeltetés szervezeti elhelyezkedése	Létszám	Bérlakások	Lakosságszám (2013. január 1.)	Belterület nagysága ²
Érd MJV	Városfejlesztési és Városüzemeltetési Iroda keretei között működő Városfejlesztési és Városüzemeltetési Csoport	8 fő	62	63 333	31,37 km ²
Szekszárd MJV	Városüzemeltetési és Városfejlesztési Igazgatóság keretei között működő Városfejlesztési és Városüzemeltetési Osztály	7 fő	több, mint 300 ³	33 599	11,72 km ²
Hódmezővásárhely MJV	Lakosságszolgálati Iroda keretein belül működő Városüzemeltetési és Ingatlankezelési Csoport	5 fő	822 ⁴	45 700	21,99
Nagykanizsa MJV	Vagyongazdálkodási és Városüzemeltetési Csoport	9 fő	több, mint 1400 ⁵	49 070	22,13

A fenti szervezeti és kapacitásadatokon túlmutatóan a pontos összehasonlításhoz szükséges lenne a kezelt egyéb vagyonelemek számosságára és az egyes szervezeti egységek által elvégzendő pontos feladatkörökre is. Összességében megállapítható, hogy az Érd MJV által kezelt bérlakás-állomány kisebb, mint az összehasonlításban szereplő többi megyei jogú város állománya, azonban a település belterületének nagysága jelentősen meghaladja az összehasonlított városok hasonló területét. .

³ Forrás: <http://vagyonkezelokft.hu/index.php/ingatlankezeles/berlakasok>

⁴ Forrás: <http://www.magyarpolgarmester.hu/?site=104&c=1879&menu=c02>

⁵ Forrás: http://www.nkvg.hu/onkormanyzati_lakasok_kezelese



4.2.3. VÁRHATÓ JÖVŐBELI FELADATOK

A projekt 10. fejlesztési eleme (Szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata) javaslatot tett a „Hasznosított vagyonelemek fenntartása, karbantartása, működtetése és ezekkel kapcsolatos lakossági bejelentések kezelése” folyamat megváltoztatására, melynek következtében a Vagyongazdálkodási és Vagyonüzemeltetési Csoport feladatai az alábbiak:

- a város vagyonával (forgalomképtelen, korlátozottan forgalomképes és forgalomképes), tulajdonával kapcsolatos vagyonkezelési feladatok,
- a vagyonelemek hasznosulására vonatkozó elemzések elkészítése,
- a vagyonelemek hasznosulására vonatkozó rövid-, közép- és hosszú távú stratégiai döntés előkészítő anyag kidolgozása a Közgyűlés számára,
- az Önkormányzat vagyonával kapcsolatos közgyűlési stratégiai döntések végrehajtása,
- ingatlanok és önkormányzati bérházakkal kapcsolatos feladatok ellátása, javaslattétel tulajdonviszonyok rendezésére,
- vagyongazdálkodási feladatok koordinálása,
- feladatkörébe tartozóan kapcsolattartás és együttműködés az ÉKFI-vel,
- leltározás, vagyonleltár és vagyon beszámoló készítése.

A részletes feladat- és folyamatleírás a 10. fejlesztési elem javaslattételi dokumentumában található. A javasolt változások főbb jellemzői az alábbiak:

- A hasznosított forgalomképes vagyonelemek egyedi vizsgálat alapján átkerülnek a Városfejlesztési és Városüzemeltetési Csoport üzemeltetési felelősségébe
- Az egyes önkormányzati intézményekhez rendelt fogalomképes vagyonelemek a továbbiakban is megmaradnak intézményi üzemeltetésben



- A készítendő közép és hosszú távú vagyongazdálkodási koncepció határozza meg a Csoporthoz történő felelősségtelepítés irányelveit, ez az előzetes becslések szerint az összes önkormányzati vagyonelem 75-80%-át jelenti

A fenti javaslatokon túl az Önkormányzat a vagyonelemek további hasznosítási lehetőségeit megfontolja, például az üres telkek haszonbérleti jogviszonyba adását, mely egyrészt tehermentesítené a Polgármesteri Hivatalt az önkormányzati feladatok egy részétől (pl. kaszálás), másrészt szociálpolitikai célokat is szolgálhatna.



4.2.4. JÖVŐBELI SZERVEZETI JAVASLATOK

A projekt 3. fejlesztési eleme az alábbi fejlesztési akciók fogalmazta meg a forgalomképes vagyonelemek feladatainak szervezetfejlesztésére:

II/1	Stratégiai cél:	Hivatali feladatok hatékony ellátása
	Fejlesztés csoport:	Hivatali szervezetfejlesztés
	Akció megnevezése:	<i>Forgalomképes vagyonelemek üzemeltetés feladatok átszervezése</i>
Akció célja		
- A forgalomképes vagyonelemek és önkormányzati intézmények üzemeltetési feladatainak és az ehhez kapcsolódó hatásköröknek az átszervezése, az épületek állagmegőrzési, karbantartási, infrastrukturális feladatainak hatékony ellátása céljából a feladatellátás Városfejlesztési és Városüzemeltetési Irodához történő teljes körű áttelepítésével. - A Városfejlesztési és Városüzemeltetési Iroda a feladatkör ellátását a meglévő feladatainak a bővítésével, belső erőforrásainak felhasználásával biztosítja. - További cél, a feladat ellátását segítő, aktuális, naprakész, üzemeltetési adatbázis létrehozása és folyamatos vezetése. A nyilvántartás alapját a térinformatikai rendszer képezi, melyben az ingatlanok adatai (hrsz., terület nagyság, műszaki adatok, karbantartás időszere, elvégzett tevékenységek felsorolása, fényképes dokumentumok, ortofotó hozzácsatolása, bérbeadás adatai, gyommentesítés, rovar és rágcsálóirtás időpontjai, közüzemszolgáltatások) folyamatosan frissítésre kerülnek és az adatok naprakészen lekérdezhetők.		
Akció indoklása		
- A forgalomképes vagyon üzemeltetéséhez kapcsolódó feladatok jelenleg több szervezeti egység koordinációjában valósulnak meg, ami növeli az egyes feladatok átfutási idejét, több kapacitást köt le, az információk visszacsatolása nem szabályozott. A jelenlegi gyakorlat szerint a Vagyongazdálkodási Csoport, illetve a Városrendészeti Csoport tájékoztatása alapján jut a karbantartási igény, gyomtalanítás, hulladék eltávolítási igény a Városfejlesztési és Városüzemeltetési Iroda tudomására, melyet jelez az Érdi Közterület-fenntartó Intézmény részére, akik a szükséges munkákat elvégzik. - Az üzemeltetési feladatok hatékony ellátását elősegítő nyilvántartás (üzemeltetési adatbázis) jelenleg nem áll rendelkezésre. - A több szervezeti egység között történő átfutás miatt az egyes feladatokhoz kapcsolódó felelősség és hatáskör az egyes szervezeti egységek szintjén nem szabályozott.		
Tervezett eredmények		
- A kibővült feladatkör ellátásának megszervezése egy szervezeti egységen belül, a Városfejlesztési és Városüzemeltetési Iroda munkatársával és az irodához tartozó Gondnokság kollégájának bevonásával, valamint a Városrendészeti Csoport közreműködésének igénybevételével történik. - A feladat ellátásának hatékonysága javul, csökken az egyes feladatok átfutási ideje és kapacitás igénye. - Térinformatikai alapokra támaszkodó, a rendszerbe beintegrált, térképi felhasználású (kataszteri térkép, ortofotó) szöveges és numerikus adatbázis (üzemeltetési adatbázis) létrehozása és folyamatos vezetése az üzemeltetési feladatok hatékony ellátása érdekében a Városfejlesztési és Városüzemeltetési Irodán belül. - A felső vezetés tájékoztatásának javulása az információk naprakész rendelkezésre állásával az üzemeltetési feladatok ellátásához segítséget nyújtó üzemeltetési adatbázis létrehozásának eredményeképpen. A kapcsolódó információk, adatok egy szervezeti egységen - a Városfejlesztési és Városüzemeltetési Irodán - belül állnak rendelkezésre és folyamatosan frissítésre kerülnek, mely javítja az információ áramlás hatékonyságát. - Az önkormányzat és az önkormányzat tulajdonában álló intézmények/ gazdálkodási szervezetek közötti együttműködés hatékonysága nő.		
Azonosított kockázatok		
A jelenlegi, szervezeti egységek közötti munkamegosztás alapján az áttelepített vagyonüzemeltetési feladatkör belső erőforrásból ellátható a jelenlegi létszámmal, de ezen túlmenően esetleges egyéb feladatkör bővítés esetén létszám többlet szükséges.		
Javasolt finanszírozási forrás		
A kibővült feladatkör ellátásához kapcsolódó átszervezéshez belső finanszírozás előreláthatólag nem szükséges, kivéve ha többlet létszám igény lép fel.		
Bevezetés ütemezés		
R K H		
Javasolt prioritás		
A K M		
Jelmagyarázat: Bevezetés ütemezés: R: rövid táv; K: középtáv; H: hosszútáv Javasolt prioritás: A: alacsony; K: közepes; M: magas		



4.2.5. KAPACITÁS- ÉS KOMPETENCIAJAVASLATOK

A projekt 3. fejlesztési eleme (Költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép- és hosszú távú opcióinak és stratégiájának kidolgozása) korábban javaslatot tett a forgalomképes vagyonelemek üzemeltetési feladatainak markánsabb megjelenítésére a Városfejlesztési és Városüzemeltetési Csoporton belül. Ez dedikált munkatársak alkalmazását jelenti a területen.

Figyelembe véve a humánerőforrás kapacitások jelenlegi helyzetét, valamint a jövőben várható feladatokat, javasolt a Városfejlesztési és Városüzemeltetési Csoport állományi létszámának bővítése. A bővítés történhet belső erőforrás átcsoportosítással, illetve új álláshely létesítésével. A feladatok eredményes elvégzéséhez szükség van egy munkakörében kiemelt koordináló személyre, valamint várhatóan további 2 főre.

A feladatbővítésnek hatékonysága akkor biztosítható, ha megtörténik a vagyontaszter gazdasági és műszaki paramétereinek naprakésszé tétele. Ez jelenti egyrészt a Térinformatikai Rendszerrel történő integráció megteremtését, másrészt a jelenleg hiányzó, vagy nem naprakész gazdasági és műszaki jellemzők meghatározását és rögzítését. E vagyontaszter hiányában nem biztosítható teljes mértékben a felelős vagyongazdálkodás, illetve a műszaki állagmegóvás és fejlesztés optimális elvégzése. A vagyontaszter kezdeti feltöltésén túl szükségessé válik a (forgalomképes) vagyonelemek évenkénti állagmegóvása is.

A Városfejlesztési és Városüzemeltetési Csoport dedikált munkatársainak az alábbi kompetenciákkal kell rendelkezniük:

- Műszaki végzettség és tapasztalat
- Tapasztalat árajánlatok bekérésében, elbírálásában
- Tapasztalat szerződéskötés műszaki szempontjainak támogatásában
- Tapasztalat káresemények felmérésében, kárrendezésben
- Számítógép-felhasználási ismeretek, MS Office eszközök készségszintű használata (pl. ECDL képesítés)
- Közigazgatási ismeretek
- Jó kommunikációs készség



- Precizitás



5. JAVASLATOK HUMÁNERŐFORRÁS-VÁLTOZÁSOK SZABÁLYZÁSI VÁLTOZÁSAIRA

A feladatváltások és humánerőforrás-fejlesztések szabályzási háttérét is rendezni kell. Ez kiterjed egyrészt az alábbi szabályzatokra:

- Érd Megyei Jogú Város Önkormányzatának Közgyűlése és szervei Szervezeti és Működési Szabályzata
- Érd Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala Szabályzata a szervezeti egységek közötti munkamegosztásról

Másrészt módosítani kell a megváltozott feladatkörrel rendelkező munkatársak Munkaköri feladatleírását.

További feladatként jelentkezik a vagyonelemek jelenlegi bérlőinek tájékoztatása az igénybejelentés megváltozott módjáról. (A bérleti szerződések módosítása nem szüksége, mert azokat az Önkormányzat egésze köti a bérlőkkel)



6. HUMÁNERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁSI KONCEPCIÓ ÉSKÖZÉPTÁVÚ TERV

Az előző fejezetekben a fókuszterületek humánerőforrás-gazdálkodására vonatkozó javaslatok lettek megfogalmazva. Ez a fejezet az Érd MJV Polgármesteri Hivatalának általános humánerőforrás-gazdálkodási koncepcióját és terveit tartalmazza. A humánerőforrás-gazdálkodásnak a Polgármesteri Hivatalon belül két aspektusa különböztethető meg:

- A humánerőforrás-gazdálkodás folyamataival, gyakorlatával kapcsolatos szempontok. Ehhez a szempontcsoporthoz tartoznak a Személyzeti Csoport felépítésére, működésére vonatkozó megállapítások és a velük kapcsolatos távlati tervek
- A humánerőforrás-gazdálkodás „alányaival” kapcsolatos szempontok. Ehhez a szempontcsoporthoz tartoznak a Polgármesteri Hivatal erőforráshelyzetével kapcsolatos megállapítások és távlati tervek.

6.1. HELYZETFELMÉRÉS FŐBB MEGÁLLAPÍTÁSAI

A humánerőforrás-gazdálkodási feladatokat a Jegyzői Törzskarban elhelyezkedő Személyzeti Csoport látja el. A Csoport felett a Polgármester is közvetlen felügyeletet gyakorol. A humánerőforrás-gazdálkodással kapcsolatos megállapításokat a fejlesztési elem első fázisában készült Helyzetfelmérési tanulmány foglalja össze. A terület működésével kapcsolatos főbb megállapítások az alábbiak:

- Humánerőforrás-gazdálkodás működése
 - A Személyzeti Csoport létszáma 2 fő, a tagok között a kis létszám miatt specializáció nem alakult ki
 - A Személyzeti Csoport jelenlegi munkatársainak kevesebb, mint 3 éve dolgoznak a Csoportban
 - A Személyzeti Csoport feladatkörében változásokat nem terveznek
 - A Személyzeti Csoport munkatársainak leterheltsége időben nem egyenletes, egyes időszakokban (például éves személyi jövedelemadó-bevallási időszakban jelentős csúcsok alakulnak ki)



- A Csoport feladatai között jelentősek az ad-hoc feladatok, melyek egy része a Polgármesteri Hivatal teljes szervezetére kiterjedő adatgyűjtéssel jár. Az adatgyűjtések során sok energiát emészt fel a munkatársak folyamatos figyelmeztetése a kért adatok időben történő szolgáltatására
- A Polgármesteri Hivatal humánerőforrás-kapacitásainak változtatási folyamatai (álláshelyek számának változtatása, álláshelyek betöltése) nem dokumentáltak, bár kialakult rendjük létezik
- Általános humánerőforrás helyzet
 - A Járási Hivatalok létrehozásakor egyes feladatköröket nem teljes mértékben vettek át a megalakult Hivatalok, de a személyi állományt igen
 - A kiegészítő tevékenységekkel járó feladatok nem olyan mértékben csökkentek, amennyire az állományi létszám csökkent, ennek következtében az ügymenet is lassult
 - A feladatok hangsúlyeltolódását az állományi létszámok változása nem minden esetben követte
 - Egyes területeken problémát okoz, hogy az álláshelyeket helyettesítéssel – más feladatokkal is rendelkező munkatársakkal – töltik be, akik figyelme és munkaideje emiatt megoszlik a feladatok között.

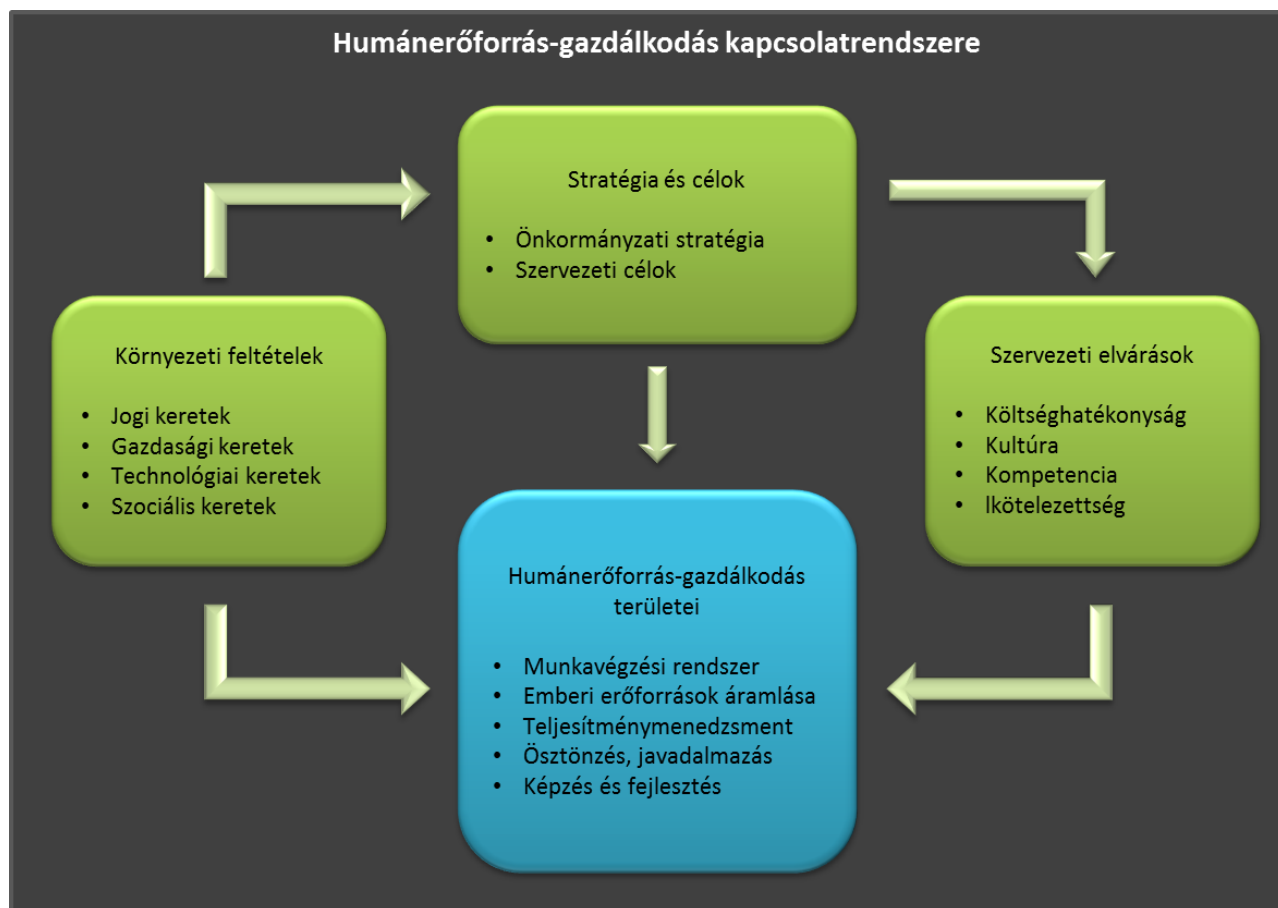
A fenti problémák egy részét a Polgármesteri Hivatal felismerte és a fókuszterületeken változtatásokat is tervez a feladatok és a kapacitások összehangolása érdekében. Ezek a változtatások a korábban tárgyalt fejezetekben találhatók.

6.2. HUMÁNERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁSI JÖVŐKÉP

A humánerőforrás-gazdálkodás nem egy önmagában álló szervezeti funkció, hanem az a Polgármesteri Hivatal (és így az Önkormányzat) által meghatározott kereteket kiszolgáló feladatcsoport.



Az alkalmazott modell szerinti kapcsolódó területeket az alábbi ábra mutatja be:



Specifikusabban megfogalmazva, a Humánerőforrás-gazdálkodásra ható néhány fontos tényező az alábbi:

- Környezeti feltételek:
 - Munka törvénykönyve



- Közalkalmazottak kinevezésére, juttatására, értékelésére vonatkozó jogszabályok
- Önkormányzati törvény
- Önkormányzat anyagi lehetőségei, éves költségvetése
- Önkormányzati intézményrendszer
- Pályázati és egyéb lehetőségek (pl. közmunka)
- Munkavégzés technikai feltételei (helyiségek, munkakörnyezet, eszközökkel, számítógépekkel történő ellátás, stb.)
- Stratégia és célok
 - Önkormányzat fejlesztési fókuszai
 - Önkormányzat által felvállalt önkéntes feladatok és a feladatok volumene
- Szervezeti elvárások
 - Hatékonyan működtetett belső folyamatok
 - Lakosság, helyi vállalkozások jó minőségű kiszolgálása
 - Céltudatosság, felelősségvállalás

A fenti általános modell elemei közötti számos kapcsolat hat ki a humánerőforrás-gazdálkodási jövőképre, ezek közül tanulmány keretei között elsősorban a kiválasztott két fókuszterületre koncentrálnunk, de az általános területeken is bemutatjuk a jövőképet.



6.2.1. MUNKAVÉGZÉSI RENDSZER JÖVŐKÉPE

A munkavégzési rendszer foglalja magában az Önkormányzaton belül a feladatok és a személyek közötti összerendelést. Az összerendelés egyik nézete a szervezeti struktúra és a konkrét összerendelés a munkaköri leírásokban testesül meg. A kapcsolat az alábbi láncolaton keresztül valósul meg:

Személy – Munkakör – Szerepkör – Feladat

A Szerepkörök formális és részletes meghatározására általában nem kerül sor, ezek a munkaköri leírásokban ismétlődő tételek (pl. egy szerepkör a döntés-előkészítő anyagok készítése, mely számos munkakörben előforduló feladategyüttes).

A jövő szempontjából kiemelt fontosságú, hogy összhang álljon fenn a szervezeti feladatok és a személyek (tudása és kapacitása) között. Ezt az összhangot az önkormányzati feladatváltozás időlegesen kibillentette az egyensúlyi állapotból, de a jelenleg is inicializált fókuszterületi változások (Pályázati Iroda kiemelése, Vagyönüzemeltetési feladatok elkülönítése) ezt az egyensúlyt segítik elő, amennyiben a javasolt személyi változások is megtörténnek.

A jövőkép szempontjából fontos, hogy Polgármesteri Hivatal belső működési rendjében minden munkakör leírása naprakész legyen. Ez akkor lehetséges, ha a Hivatal minden jelentős folyamatára létezik naprakészen tartott folyamatleírás, mely a részfeladatokon túl tartalmazza a szerepköröket is, és ez alapján a munkaköri leírások aktualizáltak.

A másik fontos szempont a folyamatokhoz rendelt mutatók definiálása és rendszeres kiértékelése, ami alapján létszám-gazdálkodási javaslatok tehetők (pl. rendszeresen túllépett belső határidők esetén valószínűsíthető a kapacitások elégtelensége; alacsony ügyszám esetén pedig a felesleges kapacitások). Természetesen pusztán a mutatók értékei nem indokolhatják a létszám-gazdálkodási változtatásokat, de kiváltói lehetnek egy-egy terület alaposabb elemzésének és létszám-változtatási vagy kompetenciafejlesztési javaslatnak is.

Ugyan a humánerőforrás-gazdálkodási területen túlmutató jövőbeli fejlesztési lehetőség, de javasolt egy általános feladatkövető rendszer kialakítása és bevezetése. Ez az általános ügykövetésen túl elősegítené például a Személyzeti Csoport munkáját az ad-hoc adatgyűjtések végrehajtása során (pl. adóbevallási nyilatkozatok összegyűjtése)



6.2.2. ERŐFORRÁS-ÁRAMLÁS JÖVŐKÉPE

Az emberi erőforrások áramlásának főbb folyamatai az alábbiak:



A Helyzetfelmérésben ismertetett módon a Polgármesteri Hivatal erőforrás-áramlási folyamatai főképp az érintett Irodák és Csoportok vezetői, valamint a Jegyző döntése alapján történnek. A viszonylag stabil állomány miatt a folyamatok végrehajtására csak évente néhány alkalommal kerül sor, emiatt ezek túlzott formalizálása nem fontos.

Mivel a Hivatal erőforrásai korlátosak és a piaci bérezéssel azonos feltételeket nem tudnak biztosítani, ezért a felvételi folyamatok során az önkormányzati munkaviszony egyéb pozitív elemeit (stabilitás, családbarát munkakörnyezet, stb.) érdemes hangsúlyozni.

Az erőforrás-áramlás speciális esete a közmunkások alkalmazása a Polgármesteri Hivatal feladatainak ellátásában. Ennek lehetőségei részben a kormányzati anyagi szerepvállalás mértékétől függenek, részben a rövid távon közmunkásokkal elvégeztethető előremutató feladatok meglétében. Javasolt, hogy a Polgármesteri Hivatal minden szervezeti egysége évente tudatosan tervezzen olyan feladatokat, melyeket – akár rövidebb ideig foglalkoztatott – közmunkásokkal el lehet végeztetni (pl. adatkonszolidáció, hivatali dokumentumok szkennelése és elektronikus tárolása, lakossági kérdőíves felmérések és kiértékelések, vagyonelemek állapotfelmérése, stb.)



6.2.3. TELJESÍTMÉNYSZEMPONTJÁRÓK JÖVŐKÉPE

Egy szervezet teljesítőképességét az alkalmazottak teljesítményének összessége adja, így a hatékony működés biztosításához elengedhetetlen az egyes munkatársak teljesítményének mérése. Ez a jelenlegi gyakorlat szerint egy jól működő funkció. Az önkormányzati teljesítményszempontmentnek jól kialakult – törvényileg szabályozott – kerete van. A hatékony humánerőforrás-gazdálkodás szempontjából kritikus, hogy a szervezeti teljesítményszempontok és az egyéni teljesítményszempontok összhangban álljanak egymással. Emiatt javasolt a jövőben az egyéni teljesítményszempontok évenkénti felülvizsgálata (mind a szempontoké, mind pedig a célértékeké). Továbbá, ügyelni kell arra, hogy a teljesítményekkel kapcsolatos visszajelzések tényszerűek, személyesek és előrejelzőek legyenek. Ennek érdekében javasolt a Hivatal vezetői számára (Csoport- és Irodavezetők) teljesítményszempont tréning tartása. Teljesítményszempont szempontból kiemelt fontosságú a közvetlen visszajelzéseken túl a jövőbemenetel fejlesztési javaslatok megfogalmazása, így a teljesítményszempont rendszer szolgáltatson inputot

- az egyéni képzési tervek összeállításához
- ösztönzési rendszerhez (anyagi juttatások)
- egyéb incentívákhoz (pl. munkakörülmények javítása)

6.2.4. ÖSZTÖNZÉS, JAVADALMAZÁS JÖVŐKÉPE

Ezen a területen az Önkormányzat lehetőségeit egyrészt a jogi környezet, másrészt az anyagi lehetőségek határolják be, így nagy szerepet kapnak az ösztönzés nem anyagi komponensei. Ezek közül a legfontosabbak:

- elismerés
- visszajelzések
- kétoldalú elkötelezettség kialakítása
- autonómia



- fejlődési lehetőség
- érdekes munka
- felelősségteljes munka
- részvétel a döntésekben
- munkakörnyezet
- munka-magánélet egyensúlya

Javasolt, hogy a Hivatal vezetői (Csoport és Irodavezetők) motivációs tréningen sajátítsák el a fenti motivációs eszközök alkalmazásának lehetőségeit és módját. Általánosságban elmondható, hogy a munkatársakkal szembeni pontos elvárások (Munkaköri leírások, folyamatleírások, egyéni célrendszerek kitűzése) elősegítik a motiváció kialakulását, ezért ezeket az eszközöket mindenképpen érdemes alkalmazni. További fontos motivációs elem az esetleges problémák elemzése és a tüneti kezelések alkalmazása helyett a gyökér-okok feltárása és kezelése. Ehhez érdemes működési területenként rendszeres időszakonként (negyedévente / félévente) belső megbeszéléseket tartani, melyen nem az aktuális feladatok kerülnek terítékre, hanem az adott Csoport / Iroda esetleges működési problémáinak kezelése. A személyes súrlódások kezelése érdekében ezen alkalmakkor külső moderátorokat is érdemes lehet igénybe venni.

Mint említettük, az ösztönzés anyagi komponensei esetében a lehetőségek korlátosak, itt mindenképpen a következetességet, átláthatóságot kell szem előtt tartani, egyébként a motiváció ellenkező irányba sülni el.

6.2.5. KÉPZÉS, FEJLESZTÉS JÖVŐKÉPE

A Polgármesteri Hivatal munkatársainak jelentős része már évek óta dolgozik a hivatalban, így a munkavégzéshez szükséges alapvető kompetenciákkal rendelkezik. Fontos lenne viszont a külső környezet változásaira előre felkészülve a jelentősebb módosítások esetén speciális képzéseket tartani az érintett munkatársaknak (pl. az EU-s pályázati környezet megváltozására felkészülve).



A képzésekre fordítható anyagi erőforrások szűkössége miatt a képzéseket érdemes volna előre megtervezni, valamint a teljesítményértékelések során azonosított hiányok pótlására, illetve továbbfejlesztési lehetőségekre fordítani. Ehhez a jövőben éves képzési tervet lenne összeállítani. A képzésnek nem feltétlenül tantermi képzésnek kell lennie, emellett megjelenhet:

- a Hivatalon belüli mentorálás,
- az akciótanulás (on-the-job tréning),
- előremutató konferenciákon való részvétel
- önkormányzati csoportosulásokban, munkacsoportokban való tapasztalatcsere

A képzéseknek nem csak a szakmai tudás megszerzését és fejlesztését kell magukba foglalni, hanem általános készségfejlesztési elemeket is. Ilyenek lehetnek például:

- ügyfélkezelés
- kommunikáció
- időgazdálkodás
- projektmenedzsment

6.3. HUMÁNERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁSI AKCIÓK

Ez a rész összefoglalja az előző fejezetben vázolt humánerőforrás-gazdálkodási koncepciót által indukált legfőbb feladatokat. A feladatok ütemezésénél figyelembe vettük az Önkormányzat éves tervezési ciklusának sajátosságait, valamint a feladatok egyenletes időbeli eloszlásának kívánalmát. A középtávú terv 2015. év végéig javasolja az akciók végrehajtását. Az akciók jelentős része az első végrehajtást követően rendszeres feladatként beépül a Polgármesteri Hivatal humánerőforrás-gazdálkodási folyamatrendszerébe.



A javasolt akciók az alábbiak:

SSz.	Akció	Javasolt ütemezés
1.	Polgármesteri Hivatal folyamatleírásainak elkészítése	2014. 3. negyedév – 2015. 2. negyedév
2.	Munkaköri leírások frissítése	2015. 3-4 negyedév
3.	Folyamatokhoz rendelt teljesítménymutatók meghatározása	2015. 3-4 negyedév
4.	Közmunkások alkalmazásának éves tervezése	2014. 4. negyedév
5.	Egyéni teljesítménymutatók felülvizsgálata	2015. 3. negyedév
6.	Területenkénti problémakezelési megbeszélések szervezése	2015. 1. negyedév
7.	Egyéni kompetenciafejlesztési tervek összeállítása	2015. 3. negyedév
8.	Éves képzési tervek készítése	2015. 4. negyedév
9.	Feladatkövető rendszer kialakítása és bevezetése	2015. 1 – 3 negyedév
Specifikus erőforrás-bővítési akciók		
10.	Pályázati Csoport kapacitásának bővítése	2014 3. negyedév
11.	Vagyonüzemeltetés kapacitásának fejlesztése	2014. 4. negyedév



7. FORRÁSJEGYZÉK

SSz.	Felhasznált dokumentumok
1	Érd Megyei Jogú Város Önkormányzatának Közgyűlése és szervei Szervezeti és Működési Szabályzata
2	Érd Megyei Jogú Város Önkormányzat Polgármesteri Hivatalának szervezeti egységek közötti munkamegosztásról szabályzata
3	Érd Megyei Jogú Város Önkormányzat Közgyűlése 293/2013 (XII. 19) határozata a Polgármesteri Hivatal létszámának meghatározásáról
4	Érd Megyei Jogú Város Önkormányzatának szabályzata Az önkormányzati pályázatokkal kapcsolatos eljárási rendről
5	Jogi és Pályázati Iroda - Önkormányzati és intézményi pályázatok benyújtásának, elszámolásának folyamata
6	Érd Megyei Jogú Város Önkormányzat Vagyongazdálkodási terve
7	Érd Megyei Jogú Város Önkormányzata ÁROP-3.A.2-2013-2013-0003 kódszámú „Önkormányzati szervezetfejlesztés Érd városában” projekt keretei között készített „Tanulmány a költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép- és hosszú távú stratégiájáról – Stratégiai akcióterv”
8	Érd Megyei Jogú Város Önkormányzata ÁROP-3.A.2-2013-2013-0003 kódszámú „Önkormányzati szervezetfejlesztés Érd városában” projekt keretei között készített „Tanulmány a szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálatának eredményeiről”
9	Pályázati Nyilvántartás 2014.
10	Szekszárd Megyei Jogú Város 2014. évi Költségvetése és annak mellékletei
11	Szekszárd Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatalának Szervezeti és Működési Szabályzata
12	Szekszárd Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatalának Telefonkönyve
13	Nagykanizsa Megyei Jogú Város 2013. évi Költségvetése és annak mellékletei
14	Hódmezővásárhely Megyei Jogú Város Szervezeti felépítése
15	Hódmezővásárhely Megyei Jogú Város Városüzemeltetési és Ingatlankezelési Csoportjának feladatleírása