

Dokumentum címe: Tanácsadói dokumentum - koncepció beágyazása

Pályázati tevékenység: A fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly megteremtését szolgáló strukturális változtatások, ezzel összefüggésben az önkormányzat rövid- és középtávú költségvetési helyzetének, finanszírozási struktúrájának értékelése, valamint a költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép- és hosszú távú opcióinak és stratégiájának kidolgozása és a legnagyobb potenciállal rendelkező opciók meghatározása

Kapcsolódó monitoring mutató:

Hatékonyságnövelés lehetőségeit bemutató tanulmány



Miskolc Megyei Jogú Város Önkormányzata



MAGYARY
PROGRAM



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



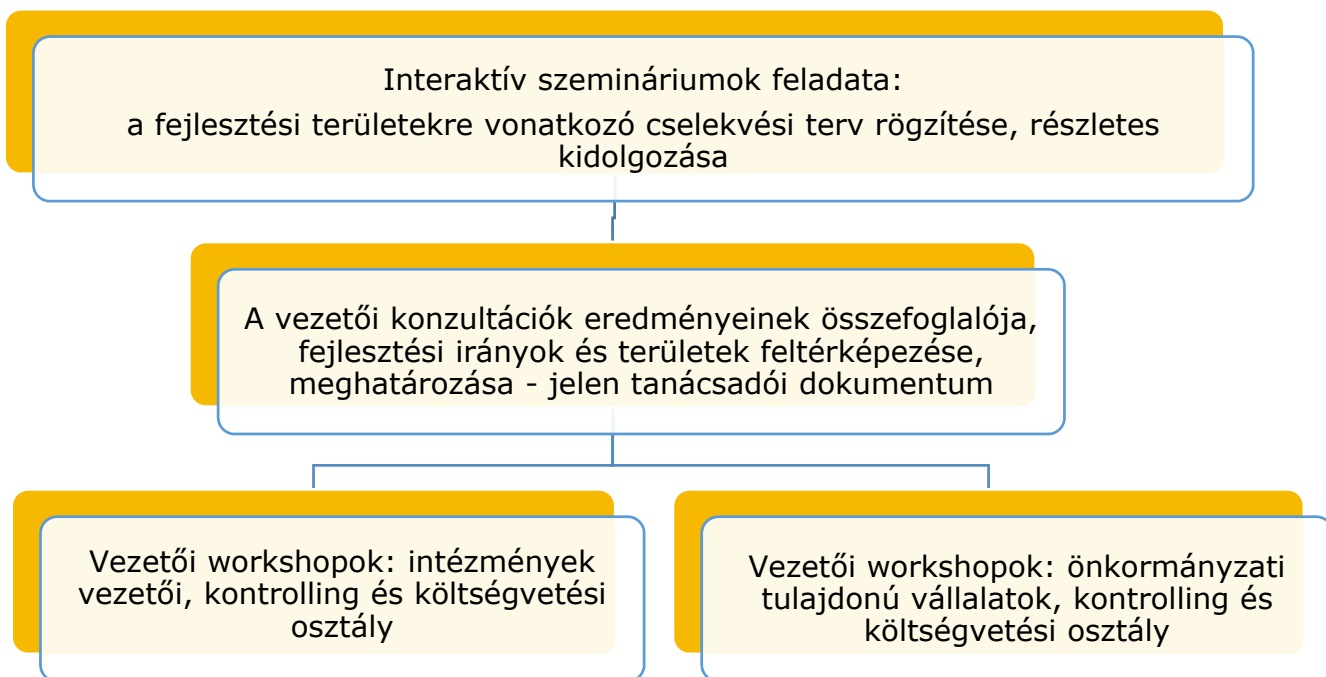
BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Tartalom

Bevezetés	3
Miskolc helyzetének rövid összefoglalása, gazdasági és társadalmi szempontok figyelembe vétele.....	3
Miskolc Város, mint vállalkozó önkormányzat.....	4
Az ÁROP pályázat során megfogalmazott célok a fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly témakörében	7
Illeszkedés a Magyary Zoltán programhoz	7
A társadalmi, gazdasági és környezeti fenntarthatóság.....	7
A jelenlegi költségvetési helyzet bemutatása.....	8
Miskolc Megyei Jogú Város adóbevételekkel való munkájának elemzése.....	9
A költségvetési tervezés folyamata	10
Feltárt fejlesztési területek	12
Az interaktív szemináriumok munkájának előkészítése	13
A csoportmunka értékelése, lezárás.....	14

Bevezetés

E beszámoló azzal a céllal készült, hogy összefoglalja Miskolc Város Önkormányzatának Államreform Operatív Program során megtartott tanácsadási folyamat első fázisának tartalmi eredményeit. Ezen eredmények a vezetői konzultációk során összegyűjtött és egységes szerkezetbe foglalt adatelemzések, beszámolók és tanácsadói szakvélemény szintéziseként kerültek megfogalmazásra. Az alábbi összefoglaló a tanácsadási és szervezetfejlesztési folyamat második szakaszának, az interaktív szemináriumoknak biztosít kiindulási alapot. A mellékelt ábrán a fázisok tartalmi elemeinek egymásra épülését szemléltetjük.



Miskolc helyzetének rövid összefoglalása, gazdasági és társadalmi szempontok figyelembe vétele

Észak-Magyarország legjelentősebb városa, gazdasági központja, s egyben Magyarország negyedik legnagyobb városa Miskolc. Megyeszékhelyként és egyetemi városként kiemelkedő az oktatásban játszott szerepe. Lakosságának száma a 2011. évi népszámlálási adatok alapján meghaladta a 167 000 főt, mely azonban enyhén csökkenő, stagnáló tendenciát mutat. A betelepülők, itt lakók számának emelkedése sem tudja ellensúlyozni az élve születések számának és a halálozási számából adódó természetes fogyást. A városban számos nemzetiség él, jelenleg 10 nemzetiségi önkormányzat működik.

A város gazdaságát érintően lényeges elem, hogy a korábbi nehézipari gazdasági központként működő Miskolc jelentős változáson esett át az elmúlt három évtizedben. A kisebb vállalkozások indulása mellett a betelepülő multinacionális vállalatok nyújtanak munkalehetőséget. A befektetői érdeklődés folyamatos a városban, hiszen a közlekedési adottságok, az infrastruktúra (két meglévő ipari park) és a munkaerő-piaci körülmények is kedvező vállalkozási környezetet teremtenek. A vállalkozásfejlesztési szemlélet támogatása mind Miskolc Város Önkormányzata, mind a Polgármesteri Hivatal és a város vezetése részéről végzett tudatos felelősségvállalás és szisztematikus munka eredménye. Többek között ennek is köszönhető, hogy 2011 óta a munkanélküliség enyhén csökkenő tendenciát mutat. A városban működő vállalkozások száma közel 23 000. A betelepült multinacionális vállalatoknak köszönhetően a fejlődés folyamatos.

A START munkaprogramban való foglalkoztatás széleskörű, a mezőgazdasági termelés mellett állattenyésztés is folyik. Cél a valódi értékteremtés és a programok „önjáróvá” tétele.

A gazdasági és oktatási hangsúlyon kívül Miskolc városa kulturális programokban, fesztiválokban és rendezvényekben is gazdag, a régióban központi szerepet tölt be.

Megyei jogú városként Miskolc nem csak a város, hanem a térség fejlesztéséért is felelősséget vállal, ezért készült el az Integrált Városfejlesztési Stratégia is.

Miskolc Város, mint vállalkozó önkormányzat



Az önkormányzati feladatok ellátását Miskolc Városa a Miskolc Holding Önkormányzati Vagyonkezelő Zrt. keretén belül szervezi. A vállalatcsoport megalakítása a tiszta, átlátható gazdálkodást, a stratégiai irányítást és kontrollt biztosítja. Cél az, hogy az önkormányzat tulajdonában levő vállalatok együttműködése erősödjék és a tulajdonosi joggyakorlás keretei is körvonalazódjanak.

A mellékelt ábra a tulajdonosi elvárások és célok megfogalmazását szemlélteti.

Alapvető elvárás a város fejlődéséhez való aktív hozzájárulás úgy, hogy jelentős gazdasági súlyt, szerepet felmutatva a cégcsoport gazdaságilag meghatározó erővé váljon Miskolc városában.

Mindezt szolgálja az innovatív és korszerű cégstruktúra, valamint a modern vállalatirányítási módszerek és a szinergiák kihasználására irányuló aktív figyelem. A tizenegy tagvállalat a következő:

Miskolc Holding Zrt tagvállalat	A tagvállalat által elvégzett önkormányzati feladatok
MIHŐ Miskolci Hőszolgáltató Kft.	A Miskolci Hőszolgáltató Kft. Magyarország második legnagyobb távfűtési rendszerét üzemeltető közszolgáltató, amely Miskolc város mintegy 31 000 lakossági és 1 000 közületi felhasználója részére végez hőtermelési és hőszolgáltatási tevékenységet.
MIK Miskolci Ingatlangazdálkodó Zrt.	Városi tulajdonú ingatlanvagyon kezelése és hasznosítása, miskolci Ipari Park menedzselése, város-rehabilitációs projektek megvalósítása.
MIPRODUKT Kft.	Nyomdai szolgáltatásokat, reklámszolgáltatásokat ellátó társaság, ezen kívül egy varrodát is üzemeltet.
MIVÍZ Miskolci Vízmű Kft.	A Miskolci Vízmű Kft. feladata Miskolc Megyei Jogú Város lakossági és közületi fogyasztói részére közüzemi ivóvíz-, szennyvízelvezetési-, és kezelési szolgáltatás folyamatos és szakszerű biztosítása.
MVK Miskolc Városi Közlekedési Zrt.	A társaság feladata Miskolc, illetve Felsőzsolca városok helyi közforgalmú közlekedésének lebonyolítása, melyen kívül saját maga végzi mind az autóbuszok, mind a villamosok karbantartását.
MIBERSZOLG Miskolci Beruházó és Szolgáltató Kft.	A MIBERSZOLG Miskolci Beruházó és Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaság 2014. február 28. napján beolvadt a Miskolc Holding Zrt.-be.
Miskolci Kommunikációs Nonprofit Kft.	Miskolc Városi Televízió működtetése 24 órán keresztül, naponta két és fél óra saját gyártású műsorral, másnap reggeli ismétléssel.

Miskolc Holding Zrt tagvállalat	A tagvállalat által elvégzett önkormányzati feladatok
Miskolci Turisztikai Kft.	A társaság feladata a miskolctapolcai Barlangfürdő**** illetve a Selyemréti Strandfürdő üzemeltetése.
Miskolci Városgazda Nonprofit Kft.	Közterület-gondozás; út, híd, belvíz-létesítmények kezelése; speciális tevékenység; közfoglalkoztatási programok; kivitelezési szolgáltatások.
Régió Park Miskolc Kft	A Régió Park Miskolc Kft. Miskolc város felszíni közterületi parkolási rendszerének üzemeltetője. A társaság, tekintettel a megnövekedett igényekre, parkolóházak, mélygarázsok építésével, működtetésével is bővíteni kívánja az elérhető parkolóhelyek számát.
Miskolci Agrokultúra Kft.	Az Önkormányzat saját tulajdonú területein őshonos állatfajok (mangalica, szürke marha) tenyésztése; gyepgazdálkodás; emellett az avasi lakótelep hulladék-hőjének másodlagos hasznosításával nagylégterű fóliaházban végzett kertészeti tevékenység.
MIVIKÖ Miskolc Kft.	Közműhálózatok állapotvizsgálata: vezetékhálózatok ipari kamerás vizsgálata, tömörségvizsgálat, nyomásvizsgálat.

A „2011. évi CLXXXIX. törvény (a továbbiakban: Möt.) és a járások kialakításáról, valamint egyes ezzel összefüggő törvények módosításáról szóló 2012. évi XCIII. törvény értelmében a 2013.január 1-től az önkormányzatok szerepköre átalakult. A járáshivatalok létrehozásával az önkormányzatok közigazgatásbeli feladatai csökkentek, azonban településfejlesztésben, vállalkozásfejlesztésben és közösségformálásban játszott szerepe nőtt.” – fogalmazódik meg Miskolc pályázati szakmai programjában.

Az ÁROP pályázat során megfogalmazott célok a fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly témakörében

A pályázati szakmai tanulmányban Miskolc városa így fogalmaz: „A tevékenység eredményeként rendelkezésünkre fog állni a megfelelő információkat tartalmazó tanácsadói dokumentum, amely az önkormányzat által támogatott gazdasági társaságok hatékonyabbá tételére fókuszál. ... A tevékenység lebonyolításának hatására terveink szerint hatékonyabbá válnak az érintett gazdasági társaságok, ezáltal a teljes önkormányzati működés is.”

A szempontot figyelembe véve jelen tanácsadási folyamat elsősorban az Önkormányzat által támogatott társaságok hatékony működésére fókuszál.

Illeszkedés a Magyary Zoltán programhoz

A Magyary Zoltán Program a közigazgatás megújítását tűzi ki célul annak szem előtt tartásával, hogy az önkormányzat működését hatékonyabb, a közjó érdekeit szem előtt tartó érték-szemlélet hassa át.

E tekintetben Miskolc város vezetése és a jelen ÁROP tanácsadási és szervezetfejlesztési folyamatban részt vevő kollégák elkötelezettsége és egyetértése biztos alapot szolgáltat a minőségi és hatékony közös munkához. A tanácsadási folyamatban meghatározott fejlesztési területek Miskolc Város Önkormányzatában a Magyary Programban is megfogalmazott célokat, elsősorban a működési és munkaszervezési hatékonyságot érintik.



A társadalmi, gazdasági és környezeti fenntarthatóság

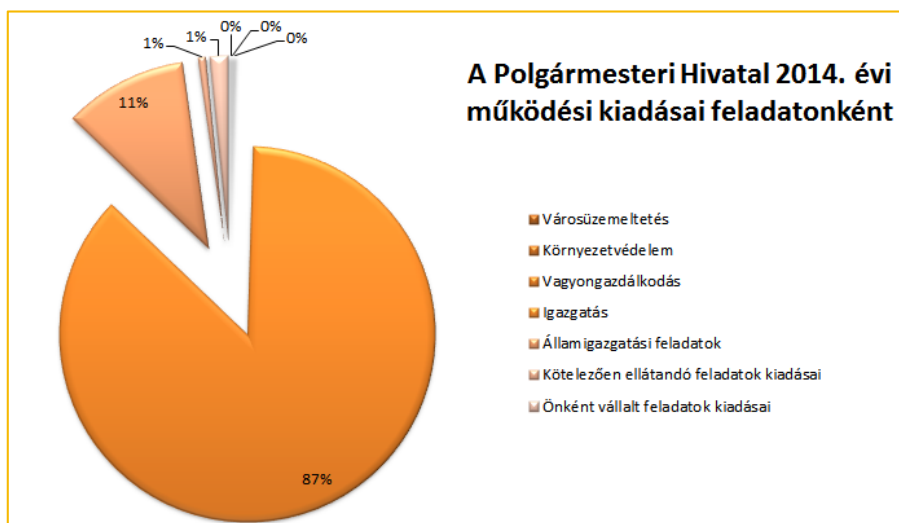
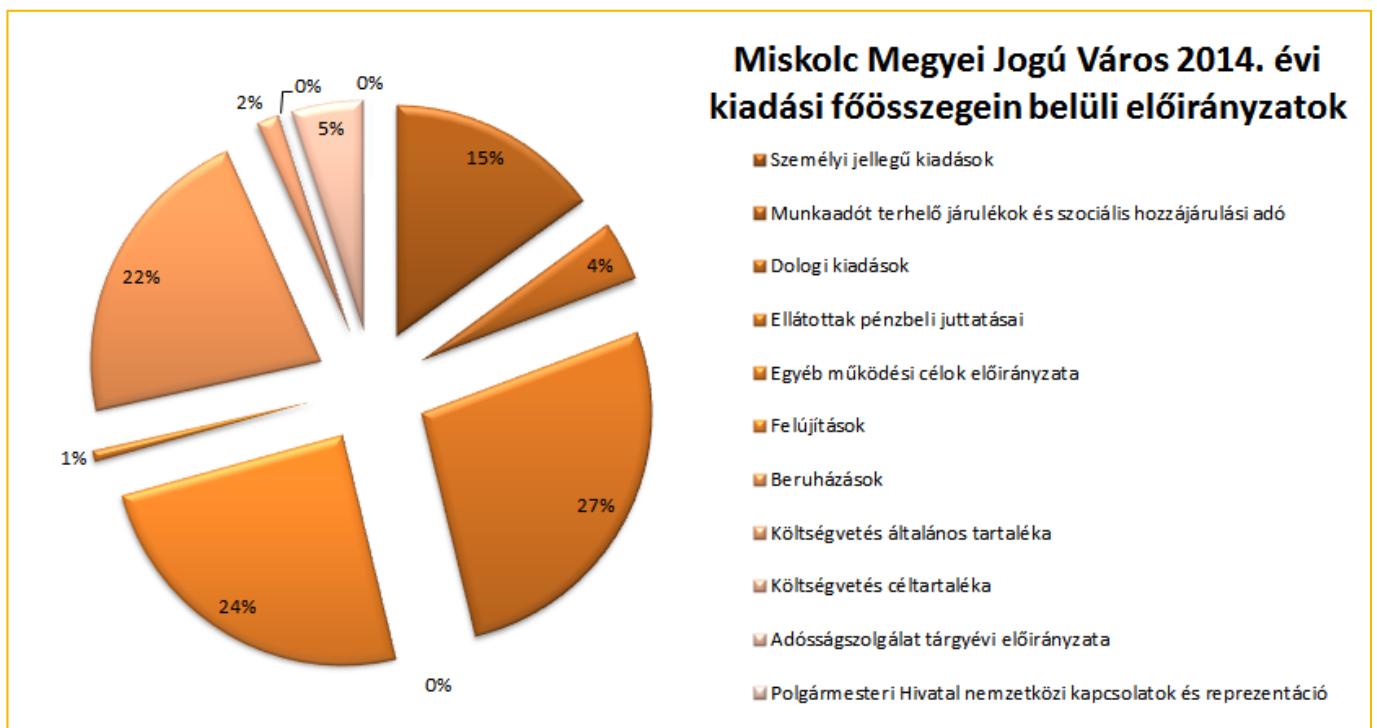
A fenntarthatóság fogalmát Miskolc Város vezetése és Önkormányzata, valamint az általa működtetett Miskolc Holding Zrt. és annak tagvállalatai is úgy értelmezik, hogy **a társadalmi fenntarthatóság áll az első helyen**, melynek elsődleges megnyilvánulási formája a szociális érzékenység és az emberközpontúság, valamint a szolgáltatási jelleg.

A mellékelt ábra a fenntarthatóság hármásának értelmezését és helyi alkalmazását szemlélteti.

A jelenlegi költségvetési helyzet bemutatása

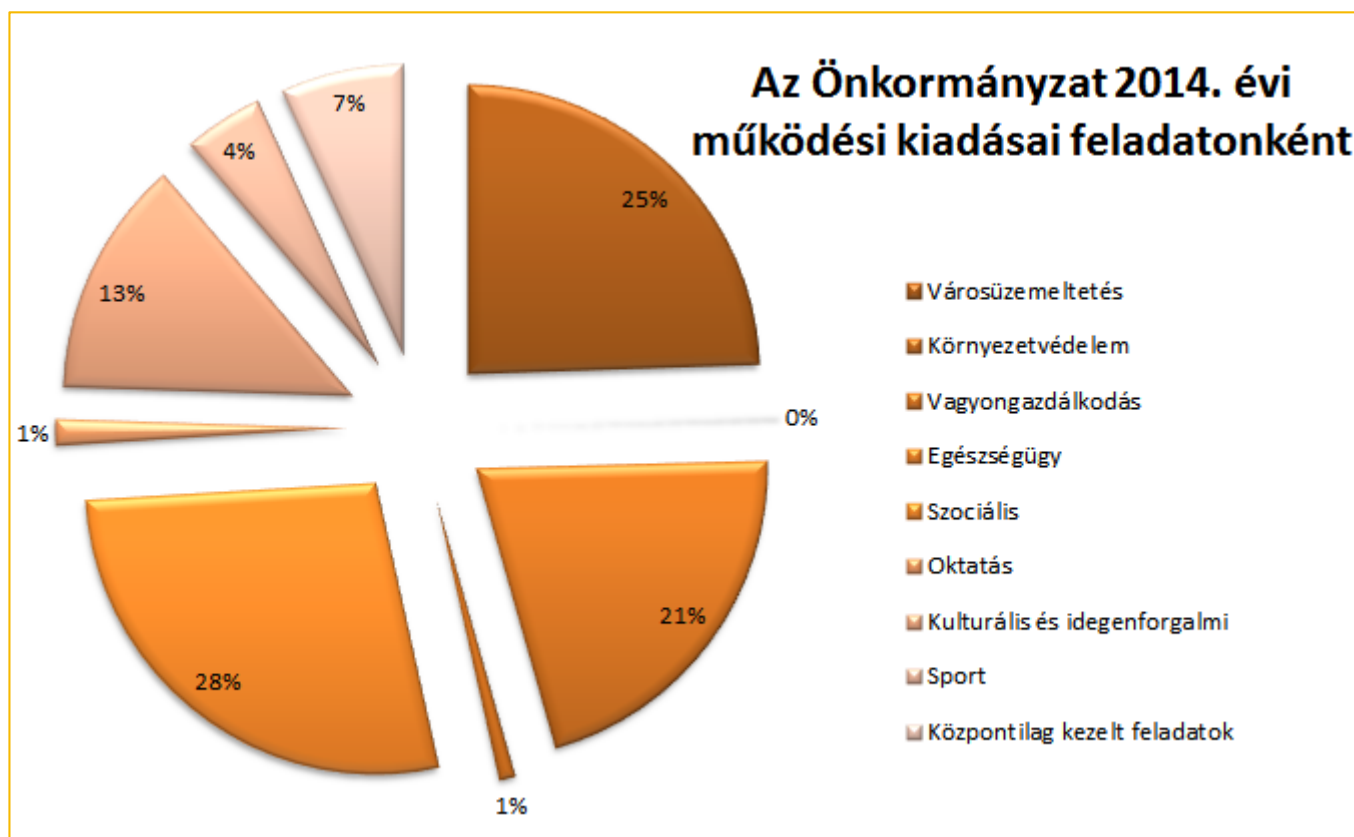
Miskolc város képviselőtestülete az 5/2014. (III. 10.) rendeletében fogadta el Miskolc Megyei Jogú Város Önkormányzatának 2014. évi költségvetését, mely 30 322 443 000 Forint költségvetési bevétellel és 32 570 102 000 Forint költségvetési kiadással, valamint 1 389 730 000 Forint finanszírozási kiadással számol.

A következő diagram a kiadási főösszegeken belüli részletezést ábrázolja.



A következő két diagram a Polgármesteri Hivatal illetve az Önkormányzat működési kiadásait mutatja be. Míg a **Polgármesteri Hivatal működésében az igazgatási feladatok jelentik a legnagyobb**

költségtételt és arányt, addig **az Önkormányzat működési kiadásaiban a szociális és a város-üzemeltetési feladatok szerepelnek hangsúlyos költségvetési tételként.** Szintén nagy hangsúlyt kap a vagyongazdálkodás, mint a felelős és fenntartható gazdálkodás egyik alappillére.



Miskolc Megyei Jogú Város adóbevételekkel való munkájának elemzése

Az adóbevételek elemzésekor megállapításra került, hogy az Önkormányzat bevételeinek mintegy 25%-át az adóbevételek fedezik. Ennek tudatában került megszervezésre a Gazdasági Főosztályon belül az Adó Osztály működése, mely három, szakfeladatot ellátó, specializált csoportból áll. A működésüket, mint a Polgármesteri Hivatal teljes szervezetének felépítését és működését a Miskolc Megyei Jogú Város Miskolc Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatalának Szervezeti és Működési Szabályzata írja le, mely 2014. január 1-től hatályos. Az Adó Osztály felépítése a következő:

- Ellenőrzési csoport, melynek feladata a magánszemélyek és gazdasági társaságok adókötelezettségei teljesítésének ellenőrzése

- Kivetési csoport, melynek feladata az adókötelezettségek kivetése, az adó és a késedelmi pótlék összegének megállapítása, illetve a vonatkozó igazolások kiadása, valamint az ügyfélszolgálati feladatok ellátása.
- Behajtási csoport, mely ellátja a kivetett adók megfizetésével kapcsolatos feladatokat.

A városban az adózási hajlandóság kifejezetten jónak mondható, az adófizetési morállal nincs gond. Az elmúlt években az iparüzési adóból származó bevételek nőttek, a helyi cégek jól teljesítenek. Az elmúlt évben új adónem került bevezetésre, melyet a 23/2013. évi rendelet szabályoz.

Az új adónem a **telekadó**. Ez elsősorban a multinacionális cégeket érinti, mivel a 25 000 m²-nél nagyobb belterületi telkek tulajdonosait érinti. Az éves követelésállomány közel 400 millió Forint, ennek nagy része nem behajtható követelés. Az adók kivetése, ellenőrzése és behajtása igen jól szervezett, kontrollált, egymásra épülő folyamatban zajlik. Különös figyelmet fordítanak az ügyek gyors és hatékony intézésére, különösen a behajtás területén. A tapasztalati megfigyelések szerint minél rövidebb a kötelezettség kivetése és a behajtási eljárás megkezdése közötti idő, annál nagyobb és jobb a fizetési hajlandóság.

A költségvetési tervezés folyamata

A vezetői konzultációk során áttekintésre került a költségvetési tervezés folyamata is. A költségvetés-tervezés alapvető módszertanát tekintve a kiterjedt intézményi rendszerre való tekintettel az alulról jövő tervezés a jellemző gyakorlat, melynek folyamata több lépcsős és időben mintegy fél évet ölel fel.

Az éves költségvetés ellenőrzése – a központi adatszolgálati kötelezettség mellett – saját igény is. Ezért a Gazdasági Főosztályon belül működő Kontrolling osztály folyamatosan ellenőrzi a bevételi és kiadási oldalt. A költségvetési tervezés folyamatának fő mérföldköveit a következő ábra szemlélteti.

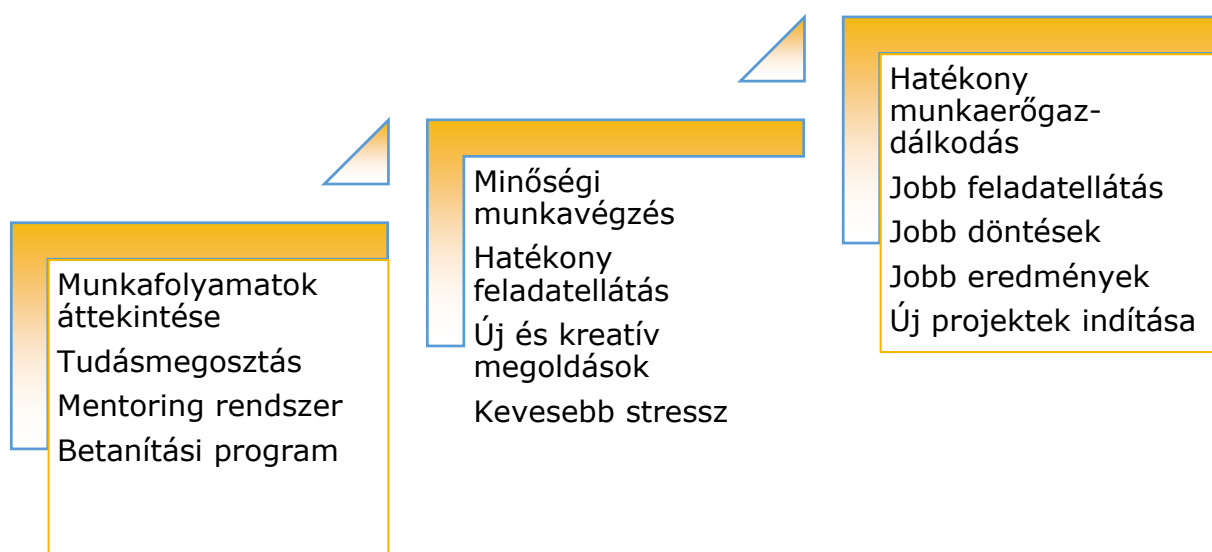


A minden év szeptemberében rendelkezésre álló első költségvetési tervezetet ágazatonként főosztályi szinten készítik. Ekkortól kezdődik egy sok lépcsős, több fordulós egyeztetési folyamat, de a szakmaiság minden körülmények között a döntések alapja.

Minden évben a bevételi oldal a kulcskérdés, hiszen a központi költségvetés illetve a gazdasági jogi szabályozás erőteljesen befolyásolja az önkormányzat bevételi oldalát (adók, támogatások). A makrogazdasági környezet például kihatással van a vásárlóerőre, a helyben működő társaságok gazdasági aktivitására, s közvetetten a megfizetett adók összegére. A tanácsadó megítélése szerint a költségvetés-tervezés folyamata hatékony és jól szervezett.

Feltárt fejlesztési területek

A vezetői konzultációk során olyan fejlesztési területek kerültek feltárásra, melyek megoldása javítja a munkavégzés hatékonyságát, ezzel hozzájárul a fenntartható gazdálkodáshoz és fenntartható fejlődéshez.



A következő területek kerültek meghatározásra:

- Az elvégzendő feladatok áttekintése, jobb munkaszervezés;
- A fiatal kollégák munkafolyamatokat érintő tudása nem kielégítő, hosszú betanulási időszakok jellemzők.
- Az önálló problémamegoldás nehézkes, tudáscsomópontok léteznek, akik túlterheltek. A túlterheltség miatt a feladataik zsúfolódnak, a határidők kicsúszhatnak.
- A határidők és a zsúfolt feladatok miatt magas a stressz-faktor, amely esetenként csökkentheti a munkavégzési hatékonyságot.
- Rendszeres meeting-rend felállítása, vezetői és operatív értekezletek megtartása szükséges az együttműködéshez. (Ne legyenek felesleges kérdések.)

- Információ-áramlás és áramoltatás;
- A Miskolc Holding tagvállalatai vezetőinek szorosabb együttműködése, a bizalmi szint növelése, tudásmegosztás a vezetők között;
- Képzés, önképzés, továbbképzés

A fenti felsorolás nem priorizált sorrend.

Az interaktív szemináriumok munkájának előkészítése

A vezetői konzultációk csoportos munkája a fenti felsorolásban szereplő fejlesztési területek azonosításával fejeződött be.

A csoport az interaktív szemináriumok feladataként a következőket jelölte meg:

1. Áttekinteni a fenti fejlesztési területek prioritását a várható eredményesség tekintetében;
2. Az esetlegesen összefüggő területek meghatározása, az egymásra épülő tevékenységek azonosítása;
3. Az egyes területekhez kapcsolódó elvárt eredmények, célok rögzítése;
4. Az eredmények, célok elérése érdekében szükséges és megoldandó feladatok meghatározása, részletezése, indoklása;
5. Időterv felállítása (rövid, közép és hosszú távok figyelembe vétele), továbbá a felelősök megjelölése;
6. Kockázatelemzés, azaz az arra vonatkozó kérdések megválaszolása, hogy mit kell tennünk, ha a célok eléréséhez vezető feladat során akadályba ütközünk;
7. A pályázatban vállalt tudásmegosztásra vonatkozó feladatok és módszerek meghatározása, esetleges előkészítési munkák, illetve a felelősök meghatározása;

Fejlesztési területek pontosítása, célok és elvart eredmények meghatározása

A feladatokra vonatkozó részletes kidolgozás

Felelősök, határidők, kockázatok és tudásmegosztás

A csoportmunka értékelése, lezárás

Kiemelendő, hogy a csoportos munka során a résztvevők egyéni tanulása, készségfejlesztése igen nagy hozzáadott értéket képvisel. A nyitott, egymás véleményét meghallgató, feldolgozó, megértő hozzáállás a jó hivatali együttműködés és csapatmunka alapja. Ez tette lehetővé a fent felsorolt fejlesztési területek feltárását és a minőségi munkát. A strukturált beszélgetés, tudatosan alkalmazott kérdezőtechnika hozzájárult a résztvevők együttgondolkodásához.

Tanácsadóként úgy vélem, hogy az igen tudatosan és jól szervezett hivatali rendszerben a fenntartható gazdálkodás szempontjai minden tekintetben felülvizsgálatra és áttekintésre kerültek. A tudatos gazdaságfejlesztés, a Miskolc Holding megalapítása és működtetése a felelősségteljes városvezetési munka bizonyítéka.

A feltárt fejlesztési területek mindegyike humán vonatkozású, de érinti a szervezeti működést is. E területek áttekintése és a humán erőforrás hatékony kihasználása, a tudás megosztása valamint az információk áramoltatásának és áramlásának tudatos szervezése olyan érték, mely a hivatali és önkormányzati munka hatékonyságát növeli, s hozzájárul ezzel a hosszú távú gazdasági fenntarthatósághoz és a költségvetési hatékonysághoz egyaránt.

Dokumentum címe: 2. Tanácsadói dokumentum

Pályázati tevékenység: A fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly megteremtését szolgáló strukturális változtatások, ezzel összefüggésben az önkormányzat rövid- és középtávú költségvetési helyzetének, finanszírozási struktúrájának értékelése, valamint a költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép- és hosszú távú opcióinak és stratégiájának kidolgozása és a legnagyobb potenciállal rendelkező opciók meghatározása

Kapcsolódó monitoring mutató:

Hatékonyságnövelés lehetőségeit bemutató tanulmány



Miskolc Megyei Jogú Város Önkormányzata



MAGYARY
PROGRAM



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Tartalom

Bevezetés	3
A tanácsadói dokumentum célcsoportjai	3
A szemináriumi feladatok részletezése	5
A szervezeti kommunikáció és folyamat-sztenderdizálás javításának indoklása ..	5
A kapcsolódó szemináriumi munkafolyamatok ismertetése.....	7
Priorizálás és költségvetési hatékonyság	7
Javaslatok a hatékonyság növelésére.....	9
A megvalósulási kockázatok csökkentésének lehetőségei	15
Kockázatkezelési stratégiák	16
A tudásmegosztás lehetőségei	18
A csoportmunka értékelése, lezárás.....	19

Ábrák jegyzéke

1. ábra: A "Fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly" tanácsadói folyamat fázisai	3
2. ábra: A dokumentum célcsoportjai.....	4
3. ábra: Fejlesztési területek hatékonyságnövelő hatása.....	8
4. ábra: Költséghatékonyság és információáramlás kapcsolata	8
5. ábra: Munkavégzési hatékonyság és stressz kapcsolata	9
6. ábra: Miskolc MJV Önkormányzat - Intézmények - Miskolc Holding közötti együttműködés hatékonyságára való ráhatás.....	14
7. ábra: A fluktuációra ható tényezők	15
8. ábra: Erőforrás allokáció hatása a hatékonyságnövelésre	16
9. ábra: Eredményesség és a fejlesztés előfeltételeinek kapcsolata	17

Bevezetés

E beszámoló célja, hogy áttekintést nyújtson az Államreform Operatív Program Szervezetfejlesztési és tanácsadási folyamatának eredményeiről a „Fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly” témában. A dokumentum kiemelten kívánja kezelni a hatékonyság növelésére irányuló aktivitásokat és intézkedéseket, célja a hatékonyságnövelésre irányuló javaslatok kidolgozása és bemutatása.

A tanácsadási folyamat két fő fázisból állt, melyek tartalmi elemeit és céljait az alábbi ábra szemlélteti.



1. ábra: A "Fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly" tanácsadási folyamat fázisai

A vezetői konzultációk során megállapított tényekről, a Miskolc Városában jelenleg folyó gazdálkodási tevékenységről illetve a fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly elérése érdekében tett lépésekről az első tanácsadói dokumentáció számolt be.

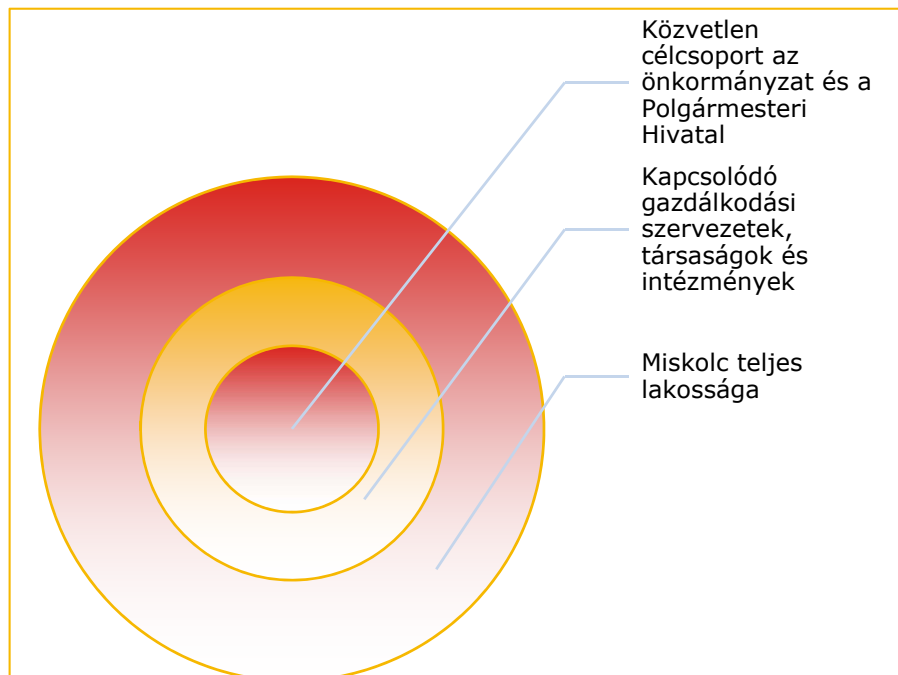
A tanácsadói dokumentum célcsoportjai

A projekt elsődleges célcsoportját Miskolc pályázati dokumentációja elsősorban az önkormányzat és a polgármesteri hivatal dolgozóiban határozza meg: a

hivatali, önkormányzati vezetők, főosztályvezetők, osztály- és csoportvezetők valamint egyéb tisztségviselők és munkatársak. „Ők jelentik azt a célcsoportot, amely elsőként érzi meg a szervezetfejlesztés által hozott változásokat. A vezetők különleges szerepet játszanak a szervezetfejlesztésben is, hiszen osztályukon ők azok, akik az új szabályokat, a megváltozott munkaköröket és az új koncepciókat be tudják vezetni a gyakorlatba.”

Miskolc Megyei Jogú Város Önkormányzatában minden szervezeti egységet érint a szervezetfejlesztési változás, de különösen fontos a Humán, a Gazdálkodási és a Hatósági főosztály mellett a polgármesteri és a jegyzői kabinet is.

„Célcsoportnak számítanak azok a **vállalkozások és egyéb szervezetek**, amelyeket az önkormányzat tart fenn, mert a második lépésben ők azok, akiket a szervezetfejlesztés érint (pl. a támogató infrastruktúra és szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata tevékenység révén). Ugyanide tartoznak a különböző nem önkormányzati szolgáltatásnyújtók is.” – fogalmazza meg a pályázat.



2. ábra: A dokumentum célcsoportjai

„A következő célcsoport-szegmens a **lakosság** maga, hiszen az önkormányzat elkötelezett abban, hogy átlátható, transzparens rendszert hozzon létre az állampolgárok számára.” E pályázati megfogalmazás magába foglalja az ügyfélközpontúság és a lakosság felé nyújtott

szolgáltatások kiemelt jelentőségét, ilyen értelemben az állampolgároknak való hozzáadott érték, minőségi szolgáltatás nyújtás is a hatékonyság egyik válfajának tekinthető és tekintendő.

További célcsoportként határozta meg Miskolc MJV önkormányzata azokat az **önkormányzatok**, amelyek „átveszik a projekt során kialakított jó gyakorlatokat, részesülnek az eredményekből, és saját gyakorlatukba ültetik át

azokat.” A jó gyakorlatok ilyen jellegű átadása, továbbítása, más helyen történő felhasználása az országos szintű hatékonyság növelést szolgálja.

A szemináriumi feladatok részletezése

A tanácsadási fázis első szakasza azzal fejeződött be, hogy meghatároztuk a következő – interaktív szemináriumi – csoport számára a teendőket. Az interaktív szeminárium munkafolyamata e célok megismerésével és értelmezésével kezdődött.

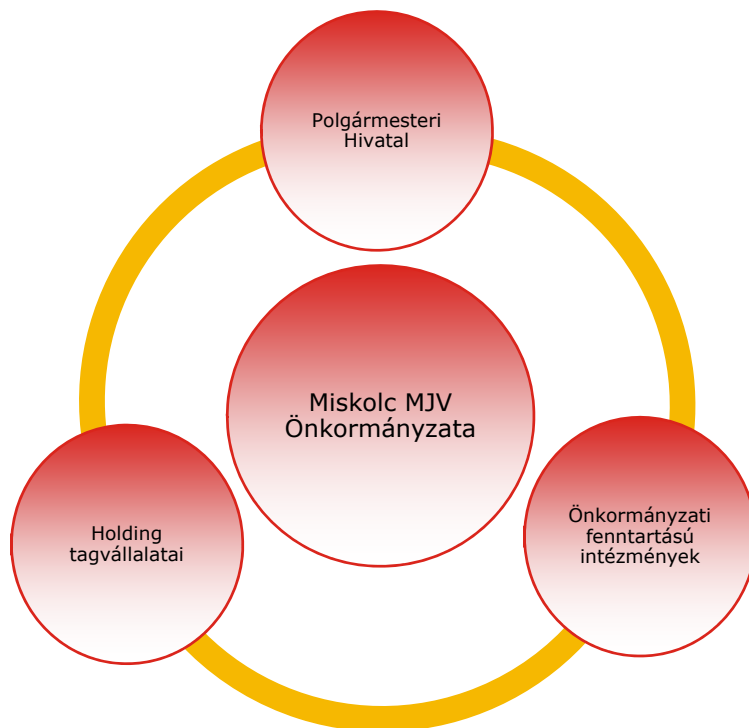
- Az időnként előforduló fluktuáció miatt előfordul, hogy az új munkatársak betanítási ideje jelentős mértéket ölt, cél az érkező új munkatársak hosszú betanítási idejének hatékonyabbá tétele mind időben, mind eredményességben
- A túlterhelt munkatársak – tudásközpontok, tudáscsomópontok – tehermentesítése a határidők betartása és a túlóra megakadályozása érdekében (a határidők betartása a munkavégzési hatékonyság egyik jellemzője)
- A határidők okozta stressz-faktor csökkentése (a stressz csökkenti a munkavégzési hatékonyságot)
- Rendszeres meeting-rend felállítása (növeli a munkavégzési hatékonyságot)
- Az információáramlás és kommunikáció javítása (növeli a munkavégzési hatékonyságot és a döntéshozatal hatékonyságát)
- A Miskolc Holding tagvállalatai vezetőinek szorosabb együttműködése, a bizalmi szint növelése, tudásmegosztás a vezetők között (növeli a munkavégzési hatékonyságot)
- Az önkormányzaton és Polgármesteri Hivatalon belüli képzések, az önképzés és a továbbképzések lehetőségei és ezek kérdésköre (növeli a munkavégzési hatékonyságot); itt fontos számba venni a Nemzeti Közszolgálati egyetem által tartott kötelező képzéseket is.

A szervezeti kommunikáció és folyamat-sztenderdizálás javításának indoklása

A vezetői konzultációk és interaktív szemináriumok során különböző szakterületekről érkeztek résztvevők. Az együttgondolkodás során a következő tények kerültek napvilágra:

- Számos feladatot párhuzamosan többen is végeznek egyszerre.
- A szigorú – önkormányzati irányítási rendszerre jellemző – hierarchikus felépítés mellett megjelenik a mátrix szervezetek működési mechanizmusa.

- A meglévő Szervezeti Működési Szabályzat igen pontosan és szigorúan írja le az Önkormányzat és a Polgármesteri Hivatal egyes szervezeti egységeinek működését, ám a folyamatokra – különös tekintettel az osztályokon, főosztályokon átívelő, valamint az önkormányzat-intézmény és önkormányzat-holding tagvállalat síkokon – nem tér ki.
- A képzések rendszerében az önkormányzat képzésekért felelős osztálya bekéri a képzési igényeket a szervezeti egységektől, és a belső képzéseket 1 éves időintervallumban kizárólag ezek alapján szervezik meg.
- A fluktuáció meglehetősen nagy, néhány év távlatában akár teljesen lecserélődik egy-egy csoport munkatársi állománya. A betanulás szervezetlen, esetleges és hosszú időt vesz igénybe, nagy a be nem válás és a kilépés kockázata, amitől a személyzeti keresés, kiválasztás, felvétel és betanítás folyamata újra generálódik.
- Kommunikációs gátak vannak az önkormányzat, az intézmények valamint a holding tagvállalatai között.



A mellékelt ciklikus csillagdiagram a központi fogalommal (Miskolc MJV Önkormányzatával) fennálló kapcsolatot szemlélteti. A középső körben helyet kapó Önkormányzat, illetve a külső körgyűrűben található egyéb szervezeti egységek központi területre gyakorolt hatása egyaránt hangsúlyt kap.

Az egyes szervezeti formákat ábrázoló körök önálló

kommunikációs és gazdasági egységek, azaz saját „körükön belül” is kommunikáció és információcsere, valamint saját folyamatmenedzsment és projektkezelés zajlik. (Jelenleg nem térünk ki arra, hogy az egyes szervezeti egységeken belül további kisebb egységek – például önálló főosztályok, osztályok, csoportok, vagy intézmények, illetve a holdingon belül 12 tagvállalat van, melyek szervezeti felépítése és belső kommunikációja fraktálszerűen jelenik meg a nagyobb szervezeti egységek kommunikációjában.) Ez okból kifolyólag a

lentebb megfogalmazott javaslatok megvalósítását mindenképpen a legkisebb szervezeti szinteken érdemes elkezdni. Az alulról jövő, szerves fejlődés tud találkozni a tudatos, vezetés által elhatározott és támogatott fejlesztési munkával. Az ily módon történt megvalósítás nagyobb eredményességet tud biztosítani. A folyamatok sztenderdizálása jelentős munkaerő és munkaidő ráfordítás mellett olyan költségtakarékossági lehetőségeket rejt, melyek a Magyary Program 12.0 célkitűzéseivel összhangban állnak, hiszen az a közigazgatási folyamatok gyorsítását és eredményességének növelését célozzák meg.

A kapcsolódó szemináriumi munkafolyamatok ismertetése

A szemináriumi munka során az elvégzendő feladatok a következők:

- A fenti témák prioritásának meghatározása a prioritizálási feltételek meghatározását követően;
- Az egymással összefüggő fejlesztési területek összevonása, az egymásra épülő témák meghatározása;
- A fejlesztési területek céljának és elvárt eredményeinek megfogalmazása
- Időtervek felállítása;
- Kockázatelemzés és akcióterv összeállítása a kockázatok elkerülése érdekében;
- A pályázati kiírásban szereplő tudásmegosztás kérdéskörének tárgyalása, a tudásmegosztási módszerek előkészítése;
- Felelősök meghatározása;

A fenti feladatok elvégzését a szervezetfejlesztő szakértő coaching-módszertanok alkalmazásával, illetve konstruktív beszélgetéssel, kérdezéstechnikával támogatta.

Priorizálás és költségvetési hatékonyság

A szemináriumi csoport döntése értelmében a fejlesztési területeket három időszakban kívánja vizsgálni, ezt a következő ábra foglalja össze és teszi áttekinthetővé. Az ábra tartalmazza az egymással összevonható területek összevonását, valamint elemeztük ezek hatását a költségvetésre.

Hosszú távú fejlesztések

A tudásközpontként történő munkatársak mentor-irányba történő fejlesztése - mentoring rendszer kidolgozása.

Hosszú távú képzési terv összeállítása, karrier- és életpálya-terv készítése, a fluktuáció csökkentése céljából, mely jelentős bérköltség-megtakarítást eredményez.

Középtávú eredményesség

Szorosabb és érdemi együttműködés a Polgármesteri Hivatal / Önkormányzat és az intézmények valamint a Holding-tagtársaságok vezetői között
A betanítási idő rövidítése, feladatok folyamatleírása, ha az a jogszabály nem szabályozza.

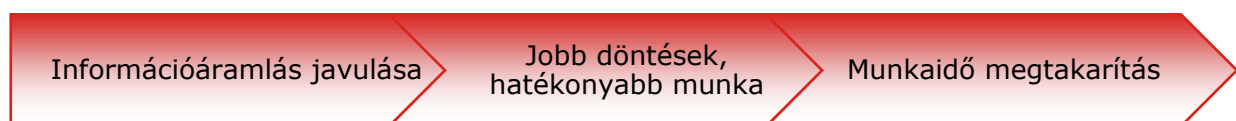
Rövid távú sikerek

Meeting-rend kidolgozása.
Az információáramlás, átadás szabályozása.
Központi telefonlista létrehozása - a hierarchia megfelelő szintjén.
A jelenlegi tréningek igényekhez történő hozzáigazítása.

3. ábra: Fejlesztési területek hatékonyságnövelő hatása

A fenti fejlesztési területek jobbításával rövid távon, azonnal érezhetően csökken a stressz-szint, valamint érezhetően javulhat a munkahelyi atmoszféra. A közös célokért, közösen végzett munka következő, érezhetően pozitív hatása az információáramlás és a tudásmegosztás szintjén következik be. A gyorsabb és eredményesebb együttműködés a bérköltségek megtakarítása, illetve a rendelkezésre álló munkaerő hatékony kiaknázása mellett – a felszabaduló munkaidő következtében – új projektek indítását is lehetővé teszi, melyek további költségcsökkentési illetve bevételnövelési cézzal rendelkezhetnek.

Hosszú távon mindez eredményes és valós együttműködést, azaz hatékonyabb gazdálkodást biztosít az önkormányzat és az intézményei, valamint az általa működtetett Holding és annak tagvállalatai között. Mindez hozzájárul a költségvetési egyensúly tartós biztosításához.



4. ábra: Költséghatékonyság és információáramlás kapcsolata

A fenti ábra azt szemlélteti, hogy – a megfelelő mérőszámrendszert kialakítva mérhetően is – a **hatékonyság** már **középtávon** jelentkezik, de igen érzékeny

területeken akár már **rövid távon** is jelentős hatékonyságnövelést és megtakarítást eredményez.

Az információ, mint erőforrás, jelentősen kihat a **humán erőforrás** felhasználására, s így annak **költségeire** is – melyek aránya egy-egy projekt esetében a szellemi munkaráfordítás magas igénye miatt igen magas. Javasoljuk a munkaidő-ráfordítás mérőrendszerének kialakítását, hogy a megtérülés számításához (ROI) számszerűsíthető adatok álljanak rendelkezésre.

A következő ábra azt szemlélteti, hogy a hatékony információ-áramoltatás hozzáadott értéke a hatékonyságnövelésben közvetetten is megjelenik. Éppúgy, mint a munkaerő költsége, az időráfordítás is erőforrásként – azaz pénzben kifejezhetően – jelenik meg. Így annak számításaival kimutatható az eredményesség és hatékonyság növekedése.



5. ábra: Munkavégzési hatékonyság és stressz kapcsolata

Javaslatok a hatékonyság növelésére

A következő táblázat foglalja össze azokat a javaslatokat, melyet a két szemináriumi csoport határozott meg a szervezetfejlesztő szakértő vezetésével. A táblázat kitér ugyan a megvalósulási kockázatra, de annak kezelését a csoport külön pontban kívánta tárgyalni.

A fejlesztési területre tett javaslat	Elvárt eredmény, a fejlesztés célja	Felelős és határidő	A megvalósulást veszélyeztető kockázat mértéke
<p>1. Meeting- és értekezleti rend kialakítása a polgármesteri hivatalon belül, alulról építkezve, a következő szinteken.</p> <ul style="list-style-type: none"> - csoport - osztály - főosztály - főosztályvezetői szinten 	<p>A rendszeres meetingek biztosítják, hogy minden – a munkavégzéshez szükséges – információ eljusson a munkatársakhoz, és a kommunikáció multilaterális</p>	<p>Minden csoport-, osztály-, és főosztályvezető, a jegyzői és polgármesteri kabinetek vezetői</p> <p><u>Határidő:</u> 2014. év vége</p>	<p>20 %</p> <p>A megvalósulás kockázata a nagy szervezet illetve munkatársi létszám miatt csak határozott vezetői döntést követően hajtható végre a teljes szervezetre kiterjedően.</p>

A fejlesztési területre tett javaslat	Elvárt eredmény, a fejlesztés célja	Felelős és határidő	A megvalósulást veszélyeztető kockázat mértéke
<p>Ez az intézkedés azokat a csoportokat és osztályokat érinti, ahol ez a rendszer még nem működik, illetve annak működése nem rendszeres. Javasoljuk minden esetben a meeting-rend áttekintését, és igény szerinti beavatkozás végrehajtását.</p> <p>Meeting-rend bevezetése az intézményrendszerben illetve a Miskolc Holding Zrt. tagvállalataiban.</p>	<p>szinten működjön.</p> <p>A jól előkészített információcsere munkaidőt takarít meg, mely a bérek számításával számszerűen meghatározható, a megtakarítás kimutatható.</p>		
<p>2. Vezetői szintű, intézményesített kapcsolattartás és információáramlás a Polgármesteri Hivatal vezetői, az önkormányzati fenntartású intézmények vezetői, valamint a Miskolc Holding Zrt. tagvállalatainak vezetői között.</p>	<p>A rendszeres találkozások és a személyes kapcsolódás lehetővé teszi a munkakapcsolatok során történő jobb információáramlást, fokozza az egymás érdekeinek elfogadását, megértését, ezáltal pedig növeli a munkahatékonyt a közös projektek</p>	<p>Minden osztály- és főosztály-vezetői, a jegyzői és polgármesteri kabinetek vezetői.</p> <p>Az önkormányzati fenntartású intézmények vezetői.</p> <p>A Miskolc Holding tagvállalatain</p>	<p>20%</p> <p>A megvalósulás kockázata abban áll, hogy a város vezetése nem látja be a személyes kapcsolódás, kapcsolattartás által elérhető eredmények szükségességét.</p>

A fejlesztési területre tett javaslat	Elvárt eredmény, a fejlesztés célja	Felelős és határidő	A megvalósulást veszélyeztető kockázat mértéke
	során. Ezen kívül javítja a mátrix-jellegű szervezeti működések minőségét, hatékonyságát és eredményességét.	ak vezetői <u>Határidő:</u> 2014. év vége	
<p>3. A szervezeti folyamatok rögzítése az SzMSz által nyújtott kereteken túl. Sztenderdizálás.</p> <p>Kifejezetten az egyes munkafolyamatok elvégzésének módját hivatott leírni és folyamatábrán ábrázolni.</p> <p>Javasoljuk, hogy e dokumentumok – specifikus tartalmuk miatt – csoport, illetve osztály-szinten készüljenek el. Azokon a szakterületeken, ahol a munkafolyamatot a jogszabály egyértelműen leírja, nem szükséges elkészíteni a folyamatábrákat és leírásokat.</p> <p>Javasoljuk</p>	<p>Az elkészült folyamatábrák előnye, hogy az azok elkészítésében közreműködő munkatársak maguk is áttekintik, pontosítják és rögzítik a munkafolyamatokat.</p> <p>A folyamatábrákban és leírásokban szereplő feladatok könnyen átadhatóvá válnak, mely elősegíti az újonnan érkező kollégák betanulását, valamint a helyettesítési rend kialakítását.</p>	<p>Minden csoportvezető, ő illetve a tudásközpont-munkatársak, valamint a betanításért felelős munkatársak.</p> <p>Dokumentációk és irattárak.</p> <p>A határidő a folyamatok definiálásának, illetve elkészítésének reális határidejét jelöli. A munka azonban folyamatos, hiszen az időközbeni változtatásokat is dokumentálnak.</p>	<p>30%</p> <p>A megvalósulás kockázatai a következők:</p> <ul style="list-style-type: none"> • a vezető támogatás hiánya; • idő- és kapacitáshiány, azaz a feladathoz nem allokálnak elegendő humán erőforrást; • a folyamatok bizonytalansága ellehetetleníti a folyamatábrákon való szemléltetést;

A fejlesztési területre tett javaslat	Elvárt eredmény, a fejlesztés célja	Felelős és határidő	A megvalósulást veszélyeztető kockázat mértéke
osztályonként illetve csoportonként a folyamatok dokumentálásáért felelős kolléga megjelölését, akinek feladata a folyamatok módosításainak nyomon követése, illetve a szükséges javítások elvégzésének kezdeményezése.	<p>A gyorsabb betanulási folyamat egyrészt tehermentesíti a betanítással foglalkozó munkatársat, másrészt biztos tudást és alapot nyújt az új kolléga számára.</p> <p>Az új kolléga beválása biztosított, ily módon a humánerőforrás-gazdálkodás hatékonyabbá válik.</p>	<p>i kell.</p> <p><u>Határidő:</u> 2014. július 31.</p>	
<p>4. Mentoring Program kialakítása</p>	<p>A hosszú távú eredménye a gyorsabb és tudatos betanítás, a tapasztalt munka-társak elismerése.</p> <p>A kisebb fluktuáció miatt jelentős a bérköltség-megtakarítás, illetve a hatékony betanulást</p>	<p>Előfeltétel a tudásközpontok feltárása és a folyamatok rögzítése.</p> <p><u>Határidő:</u> 2016., később kerül meghatározása</p>	<p>40%</p> <p>A távlati terv határozott vezetői szándékot igényel.</p>

A fejlesztési területre tett javaslat	Elvárt eredmény, a fejlesztés célja	Felelős és határidő	A megvalósulást veszélyeztető kockázat mértéke
	követően az új dolgozók megtérülése gyorsabb. Az elvégzett munka minősége és hatékonysága egyaránt magasabb a tapasztalat hosszabb távon történő halmozódása miatt.		
<p>5. A képzési és fejlesztési tervek igényekhez történő illesztése.</p> <p>Az évente két alkalommal folyó értékelő beszélgetések kiterjesztése, 180 illetve 360 fokos értékelési rendszer bevezetése a Polgármesteri Hivatalban.</p> <p>A fenti rendszer bevezetése az önkormányzat által fenntartott intézményekben, illetve a Miskolc Holding Zrt. tagvállalatai között.</p>	<p>A jelenlegi éves értékelő beszélgetések csupán vezetői elismerés és kritika megfogalmazás árá adnak módot.</p> <p>A javaslat értelmében a munkatársi, azonos vezetői szintű és beosztotti visszajelzés tud alapot adni a fejlődéshez.</p> <p>Javasoljuk, hogy az értékelést követően kerüljön</p>	<p>Minden érintett vezető, különös tekintettel a humánerőforrás-gazdálkodási osztályra, illetve a személyzeti vezetésre.</p>	<p>30%</p> <p>A megvalósulás kockázata abban áll, hogy a vezetés nem látja be a 180 illetve 360 fokos értékelés előnyét a jelenlegi, egyirányú értékelési rendszerrel szemben.</p> <p>Másodrészt fennáll a kockázata annak, hogy a fejlesztési igények meghatározását követően nem kerül sor a tréningek célzott tartalmi tervezésére és a fejlesztési tervekhez igazítására.</p>



MAGYARY
PROGRAM



SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFETTES A JÖVŐBE

A fejlesztési területre tett javaslat	Elvárt eredmény, a fejlesztés célja	Felelős és határidő	A megvalósulást veszélyeztető kockázat mértéke
Az igényekhez alakított tréning-kialakítás és a fejlesztendő területek egyéni meghatározása mind az intézményrendszeren, mind a Holding tagvállalatain belül.	meghatározásról a fejlesztési terv, melyek alapján a tréning és továbbképzési tervek elkészíthetők.		

A fenti soft (puha) készségeket fejlesztő, elsősorban a humánerőforrás-gazdálkodást támogató intézkedések a következő hatásokat erősítik, a hatékonyságra és a költségvetési egyensúlyra gyakorolt hatásuk egyértelműen megfogalmazható. Megfelelő mérőrendszer kialakításával számszerűsíthetők és a költségvetésben megtakarításként kimutathatók a javaslatok bevezetésének hatásai.

Az Önkormányzat – Intézmény – Miskolc Holding által bonyolított projektek során javuló együttműködés. A javaslat terén ki kell emelni azt, hogy a fenti javaslatok számszerűsítése, azaz a munkabérek és munkaidő ráfordítások kimutatása valamint az ezek segítségével számított ROI (megtérülés) egyértelműen gazdálkodási előnyt – költségmegtakarítást, illetve akár bevétel növekedést eredményezhetnek, ennek alapján történt meg kijelölésük. A következő folyamatokra szemlélteti a költséghatékonyság és jobb eredmények keletkezésének folyamatát:

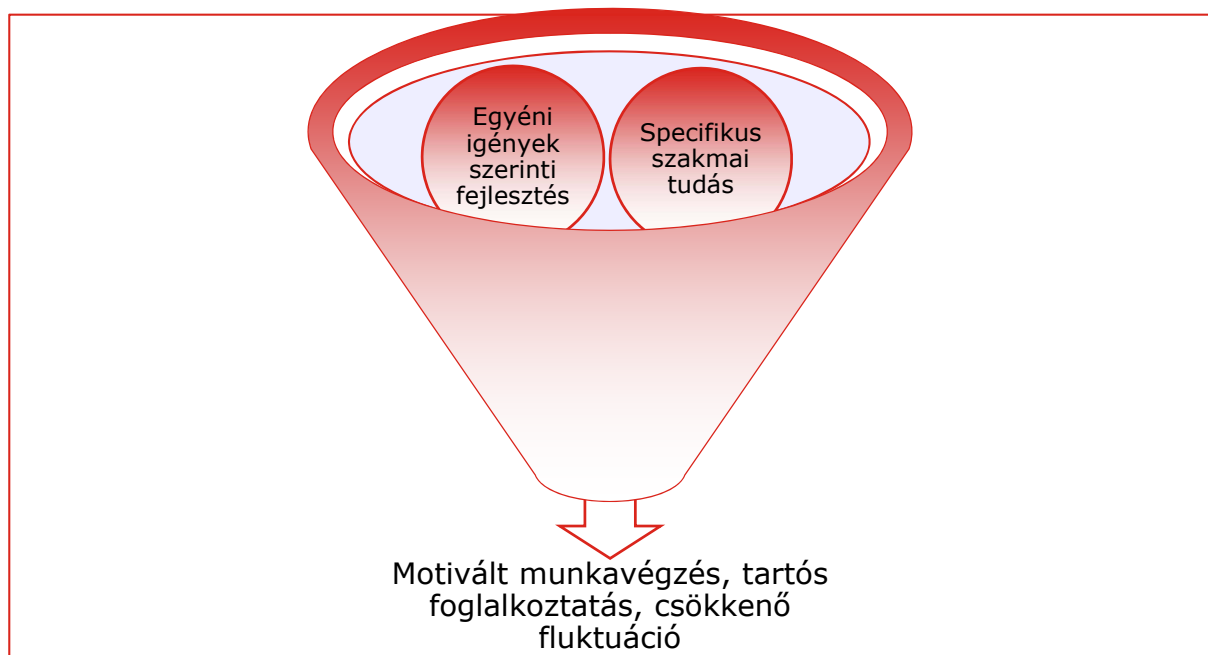


6. ábra: Miskolc MJV Önkormányzat - Intézmények - Miskolc Holding közötti együttműködés hatékonyságára való ráhatás

A munkaidő- illetve munkaerő megtakarítása lehetővé teszi pótlólagos projektek indítását, új gazdasági lehetőségek kihasználását, melyek szintén hozzájárulnak

Miskolc MJV önkormányzatának és intézményeinek, valamint a város által üzemeltetett holding gazdasági tevékenységének jobb teljesítményéhez.

A munkaerő egyéni igények szerint történő fejlesztése lehetővé teszi a motiváció növekedését, mely hatékonyabb munkavégzést eredményez. A szakterülethez kapcsolódó, munkakörnek és feladatoknak megfelelő szaktudás, végzettség és képzettség mellett jelentősen növelik a munkatársak motivációs szintjét az egyéni fejlődést elősegítő képzések. Az egyéni igényekhez igazodó tréningek továbbá jobb feladatellátás mellett elkötelezettséget és felelősségteljes hozzáállást eredményeznek. Mindez hozzájárul ahhoz, hogy a fluktuáció csökkenése mellett a betanítás és betanulás folyamata is könnyedebb, gyorsabb legyen. E helyen visszautalunk arra, hogy a helyzetfeltárás során a kiemelt személyzeti probléma volt a fluktuáció illetve az újonnan felvett kollégák be nem válása.



7. ábra: A fluktuációra ható tényezők

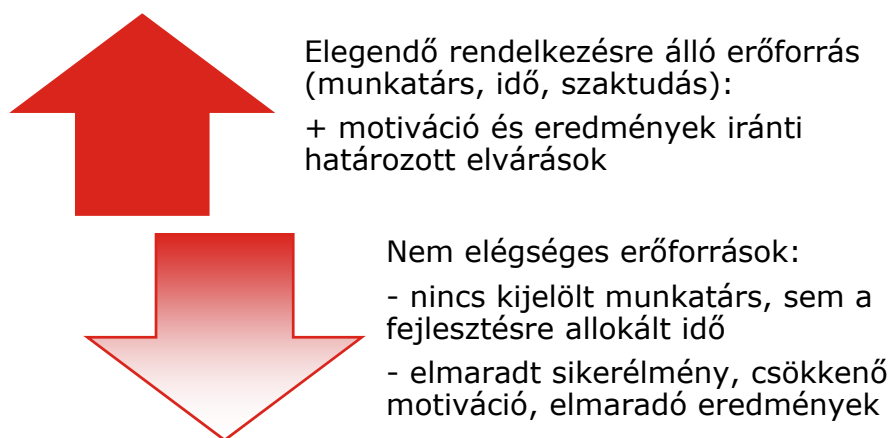
A megvalósulási kockázatok csökkentésének lehetőségei

A fenti javaslatok mindegyikénél jelentős a megvalósulás megvalósulásának kockázata, melynek okait a fenti táblázat tartalmazza. Azonban ki kell emelni, hogy a kockázati tényezők között kettő jelentős, és minden helyzetben kulcsfontosságú.

Ezek a következők:

1. A határozott vezetői szervezetfejlesztési igény elmaradása, illetve a nem teljes szervezeten átmenő fejlesztési folyamat.
2. Az egyes akciótervi lépések megvalósítása idő illetve kapacitás hiányában nem vagy csak lassan, vontatottan teljesülnek, így a megvalósításuk eredményeként tapasztalt siker is elmarad, vagy csak részben válik érzékelhetővé.

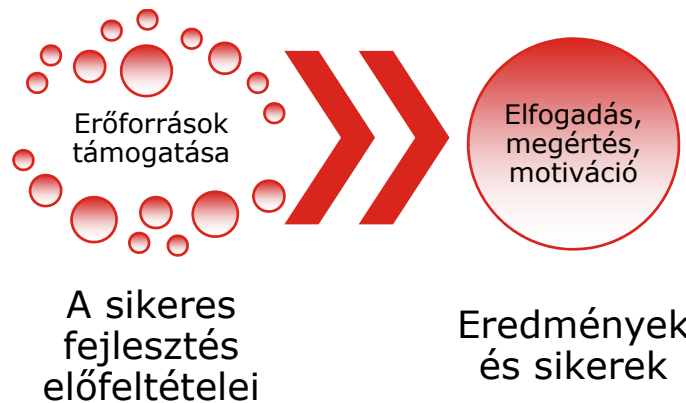
Mindez a megvalósítás lendületét és motivációját csökkentheti, és a gyakorlatban jellemzően csökkenti, ami negatív spirált indíthat el, és végül elmaradhat a hatékonyságnövelésre irányuló szervezetfejlesztés eredménye. A leírt mechanizmus miatt kifejezetten fontosnak tartjuk az erőforrások rendelkezésre bocsátását.



8. ábra: Erőforrás allokáció hatása a hatékonyságnövelésre irányuló szervezetfejlesztés sikerességére

Kockázatkezelési stratégiák

A meg nem valósulás kockázatának elkerülésére a következő intézkedéseket javasoljuk:



9. ábra: Eredményesség és a fejlesztés előfeltételeinek kapcsolata

- **Határozott jegyzői és polgármesteri valamint főosztályvezetői, vezetői és igazgatói elvárás** mind az Önkormányzat, mind a Polgármesteri Hivatal, mind a Holding tagvállalatai és az intézmények vezetői részéről.

Ezen elvárásokat javasoljuk dokumentumban rögzíteni és kommunikálni annak érdekében, hogy az minden érintett kolléga számára elérhető legyen.

A szervezetfejlesztési elvárások meghatározása minden esetben az érintett vállalat és/vagy intézmény vezetésével közösen kell, hogy megszülessen, hiszen az elkötelezettség és a motiváció ily módon válik garantálhatóvá és ellenőrizhetővé.

- A személyes célok és a munkahelyi csapatok érdekeinek összehangolása minden esetben célravezető, és növeli a projekt sikerességét.
- **Csoportonként, intézményenként 1-1 fő munkavállaló kijelölése** a tudásközpont-tudásmegosztás témakörben, valamint az egyéb fejlesztési területeket érintve.

A személyes kiválasztás során a következő készségeket érdemes felülvizsgálni és figyelembe venni: magas szakmai tudásszint, alkalmasság, jó kommunikációs és kifejező-készségek mellett a tudásmegosztás hajlandósága, tolerancia, türelem valamint a rendszer-szemlélet, illetve a teljes szervezet működésére való rálátás képessége.

- A kiválasztott **munkatársak szerepének tisztázása** mind a társosztályok, mind a kollégák irányában.

E pont hasonlít a projektekben szerepet kapó munkatársakéhoz: a feladatok létét és tényét ki kell emelni az elfogadottság és a támogatás érdekében.

- Az **elvárt eredmények kommunikálása** a teljes alkalmazotti, hivatali kör felé, és kifejezett vezetői támogatás alátámasztása.
- A kiválasztott projektfelelős kollégák támogatása a humánerőforrás-osztály segítségével a Polgármesteri Hivatalból.

E támogatás egyéni tréningek, támogatás, coaching segítségével történhet annak érdekében, hogy a projektben részt vevő kollégák személyes fejlődése garantált legyen. A túlórák kezelése, a határidők vagy a helyettesítés kérdése minden esetben egyéni megbeszélés tárgyát képezhetik a személyzeti és az illetékes osztály vezetője között.

- Munkaidő allokálása a szervezetfejlesztési feladatok elvégzésére, ennek kommunikálása a többi munkavállaló felé az időtáv és a feladatok pontos definiálásával.

A tudásmegosztás lehetőségei

A vezetői konzultációk során feltárt és a szemináriumok során kidolgozott javaslatok célcsoportjaként Miskolc MJV Önkormányzata a közvetlen célcsoportok mellett más önkormányzatokat is célcsoportként határozott meg pályázati anyagában azzal a céllal, hogy megismertesse az elért eredményeket és lehetőségeket az érdeklődőkkel.

„Ennek érdekében a tudásmegosztás három szintjét vállaljuk, amelynek egyik elemeként a projekt során, de legalább 2014. év végéig rendezvényt szervezünk, amelyen legalább 10 önkormányzat képviselőjének mutatjuk be eredményeinket, gyakorlatainkat. A nyilvánosság biztosítása révén (III. sz. kommunikációs csomag), illetve a honlapon való folyamatos közzététel által nemcsak Miskolc és a városkörnyék vagy a megye lakosságát tudjuk folyamatosan informálni, hanem az egész országban elérhető lesz a projekt.” – fogalmaznak a pályázatban.

A szemináriumi csoport véleménye, hogy a tudásmegosztást jelen dokumentáció szolgálja legjobban. Annak közzétételét illetve a felmerült kérdések megválaszolását a javaslatok alapján elindított projektek sikereiről szóló beszámoló egészítheti ki.

A projektek sikerességéről – a megvalósítás során tapasztalt problémákról, hátráltató körülményekről – akár a résztvevők is beszámolhatnak egy rendezvény, kerekasztal-beszélgetés keretén belül.

A csoportmunka értékelése, lezárás

A csoportmunka során tanácsadóként a sokszínűséget emelem ki. Mivel Miskolc Megyei Jogú Város Önkormányzatában foglalkoztatott köztisztviselők és közalkalmazottak száma meghaladja a 300 főt, továbbá az intézményekben és a Miskolc Holding tagvállalatainál foglalkoztatottak száma több ezer munkavállalót érint, a **gondos projektvezetés** szem előtt tartotta a sokszínűséget és a változatosságot. Így mind intézményi, mind hivatali, mind az önkormányzati tulajdonban levő vállalatok részéről érkezett résztvevők járultak hozzá a közös munkához.

Tanácsadóként úgy értékelem, hogy a javaslatok alkalmasak arra, hogy az egyedi intézményre, önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságra vagy épp a hivatali szervezetre igazítva képesek legyenek növelni a munka hatékonyságát, az egyes szervezeti egységeken belüli illetve azok közötti projektek eredményességét, sikerét. A személyi feltételek javulása, a hatékonyabb munkavégzés pedig segít mind az anyagi, mind a humán erőforrások jobb kihasználásában, mely hozzájárul a költségvetési egyensúly fenntartásához és a jobb, fenntarthatóbb gazdálkodás kialakításához egyaránt.

Hozzáadott értéként kiemelem, hogy a résztvevők nyitottabbá váltak egymás szakterületei, munkája iránt, érzékenyebbé és elfogadóvá váltak más területeket érintő problémák irányába. Egy igen nagy szervezeten belül ez a kommunikáció igényét jelzi, mely tudatosan, vezetői támogatással építhető tovább, és a hatékony munkavégzés alapjait erősítve.