



EMBERI ERŐFORRÁS
TÁMOGATÁSKENZELŐ

**Az Emberi Erőforrás Támogatáskezelő
Stratégia terv
2020-2023. év**



Tartalom	1
Preambulum	3
1. Helyzetkép	4
1.1. Az intézmény szervezeti felépítése	4
1.2. Az EMET szakmai tevékenysége	4
1.3. Az EMET gazdasági, pénzügyi helyzete	5
1.4. Intézményi infrastruktúra	5
1.5. Az EMET pályázatkezelő és működését támogató informatikai rendszerei	5
1.6. Társadalmi és gazdasági környezet	5
1.7. Humánerőforrás	6
2. Stratégiai tervezési és fejlesztési célkitűzések	6
2.1. Pénzügyi tervezés	7
2.2. Infrastrukturális és IT fejlesztési stratégia terv	7
2.3. Szakmai fejlesztések, pályázatkezelő informatikai alkalmazások konszolidációja	7
2.4. Portfólióbővítés, pályázati stratégia	8
2.5. HR fejlesztések és stratégia	9
2.6. Szervezetfejlesztés, szabályozási környezet fejlesztése	11
2.7. Digitalizáció, e-ügyintézés	11
2.8. Kommunikációs fejlesztések	12
3. Alapelvek az EMET vezetése számára	13
Összefoglaló	13



Preambulum

Az Emberi Erőforrás Támogatáskezelő (a továbbiakban: **EMET vagy Támogatáskezelő**) **2012 augusztusában** jött létre az Emberi Erőforrások Minisztérium háttérintézményeként, a hazai forrású és európai uniós forrásból támogatott kiemelt projektek pályázati feladatainak ellátására. Kincstári körbe tartozó, önállóan működő és gazdálkodó központi hivatal. Az EMET alapítója a miniszter, irányító szerve az Emberi Erőforrások Minisztériuma, felügyeleti jogot a közigazgatási államtitkára gyakorolja. A központi hivatalok felülvizsgálatával és a járási (fővárosi kerületi) hivatalok megerősítésével összefüggő egyes törvények módosításáról, valamint egyes költségvetési szervek feladatainak átadásáról szóló 1312/2016. (VI.13.) Korm. határozat értelmében a **Nemzeti Kulturális Alap** Igazgatósága 2016. december 31-én megszűnt, jogutódja az Emberi Erőforrás Támogatáskezelő.

A 2018. július 25-én megjelent, *egyes kormányrendeletek technikai deregulációjáról* szóló 136/2018. (VII. 25.) Korm. rendelet 3. § (1) bekezdése alapján az **EMET 2018. szeptember 1. napjától az emberi erőforrások minisztere irányítása alatt álló központi költségvetési szervként működik.**



1. Helyzetkép

Az EMET vezetősége 2020 októberében deklarálta normarendszerét, amely szerint értékrendje, tevékenysége megfelel a jogszabályoknak, az alapító elvárásainak. Tevékenységét transzparensen, a humán- és anyagi források leghatékonyabb felhasználásával végzi, ezzel összhangban határozta meg az intézmény alapvető értékeit, melyek:

- magasfokú szakmaiság,
- átláthatóság,
- hitelesség és integritás,
- ügyfélközpontúság,
- közösségépítés révén,
- külső és belső kommunikáció felhasználásával.

1.1. Az intézmény szervezeti felépítése

Az Intézmény szervezeti struktúrája 2020. június 24-én az emberi erőforrások miniszterének jóváhagyásával megújult. A szervezet átláthatóbb struktúrával, megerősített szakmai területtel, de kevesebb vezetővel végzi feladatait. A megújult szervezeti felépítés lehetőséget ad arra, hogy a pályázatkezelés folyamata erőforrás és hatékonyság szempontjából optimálisan összehangolható, egyes szakaszai egységesíthetők legyenek.

1.2. Az EMET szakmai tevékenysége

Az EMET által lebonyolított pályázatok számos támogatási területet foglalnak magukban, a kulturális támogatásoktól, az ösztöndíj támogatásokon át, a tehetséggondozásig.

Az EMET az elmúlt 4 év során – a Nemzeti Kulturális Alap beolvadását követően – több mint **270.000** benyújtott **pályázatot** és egyedi kérelmet kezelt az EMMI államtitkárságai megbízásából, **360 Mrd Ft-ot meghaladó összegben**, amelyből a kulturális szférának juttatott támogatás összege ugyanebben az időszakban meghaladta a 150 Mrd Ft-ot.

Az intézmény három európai uniós (EFOP) projektet kezel kedvezményezettként:

Az EFOP-3.10.1-17-2017-00003 azonosító számú, Járd végig! projekt célja, hogy a Kárpát-medencében élő magyar kultúrkörhöz tartozó fiatalok – 1.500 fő külhoni, 210 fő hazai, valamint 5.300 hetedik évfolyamos diák – ismerjék meg az anyaországban élő közösséget, továbbá tanulmányi kirándulások szervezésével, tapasztalatcserével és jó gyakorlatok megosztásával erősíteni tudja a magyar nyelvismeret elmélyítését, a hagyományok és a magyar kultúra megőrzését. A projekt megvalósítója a Támogatáskezelő és a Szeged-Csanádi Egyházmegye Gelsey Vilmos Pedagógiai Intézete (SZEGEPI) által alkotott konzorcium.

Az EFOP-1.12.1-17-2017-00008 azonosító számú projekt átfogó célja a hátrányos, illetve halmozottan hátrányos helyzetű társadalmi csoportok (elsősorban romák) felzárkózásának elősegítése, amelyhez új módszertani elemként csatlakozik a Kárpát-medence magyarok lakta területein lévő roma telepeken végzendő részvételi akciókutatás.

A projekt megvalósítója a Támogatáskezelő és a Magyar Máltai Szeretetszolgálat által alkotott konzorcium.

Az EFOP-1.12.1-17-2017-00009 azonosító számú, „Lépj át a határaidon!” projekt célja a Kárpát-medencében a szakmai tudás gyarapodásának elősegítése, a lakosság egészségtudatosságának növelése érdekében a szomszédos EU tagállamok szakembereivel történő tapasztalatcsere, szakmai hálózatok erősítése az egészségügy területén, valamint a kulturális kapcsolatok bővítése elsősorban a civil társadalom



bevonásával a helyi kulturális identitás erősítése érdekében. A projekt megvalósítója a Támogatáskezelő és a Magyar Cserkészszövetség által alkotott konzorcium.

1.3. Az EMET gazdasági, pénzügyi helyzete

Az EMET alaptevékenységének ellátására egyrészt a mindenkori központi költségvetés biztosít forrást, másrészt az intézmény saját bevételekre is szert tesz. Feladatait **intézményi költségvetése**, a Nemzeti Kulturális Alapból történő forrásátcsoportosítás, valamint a **kezelői és lebonyolítói feladatok ellátására** biztosított minisztériumi forrás felhasználásával látja el. Az EMET pénzügyi célja a kiegyensúlyozott és átlátható gazdálkodás megvalósítása.

1.4. Intézményi infrastruktúra

Az intézmény **székhelye** Budapest belvárosi részén, a VIII. kerület egyik városrészében a **Palotanegyedben**, a Gyulai Pál utcában helyezkedik el, míg telephelye zuglói zöldkörnyezetben, a **XIV. kerületi Szobránc utcában található**.

A szervezet alaptevékenységének kiszolgálásához intézményi személyi-, és pénzügyi forrásból **szerverközpontot, szervereket, internet és intranet hálózatot** képez, tart fenn és üzemeltet - alkalmazás szintekig.

Az EMET **saját honlappal** rendelkezik, melyen a támogatásokkal kapcsolatban naprakész információval látja el a pályázókat (www.emet.gov.hu). Az EMET honlapja 2020 novemberében mind funkcionalitásában, mind megjelenésében megújításra és korszerűsítésre került.

1.5. Az EMET pályázatkezelő és működését támogató informatikai rendszerei

Az EMET a jogszabályi környezetből adódó szervezeti és tevékenységi kört érintő változásokból adódóan jelenleg még nem rendelkezik egységes pályázatkezelő rendszerrel, az adott programok és pályázatok egyes specifikumaira paraméterezett, elkülönült rendszerekben valósul meg a pályázatkezelési tevékenység.

Számos olyan rendszer és funkció van, amelyek egységesítésére és racionalizálására mind szakmai, mind költséghatékonysági szempontból alapvető igény és szükség mutatkozik. A pályázati rendszerek konszolidációja 2020. évben megkezdődött.

1.6. Társadalmi és gazdasági környezet

Az EMET – mint az Emberi Erőforrások Minisztériuma – irányítása alatt álló intézmény feladatellátását alapvetően a **minisztériumi feladat-és hatáskörök, valamint a Kormány tagjainak feladatkörét meghatározó jogszabályok határozzák meg**. Amennyiben ha változik az irányító szerv által ellátott feladatok és programok portfóliója, úgy ezt a változást az intézmény feladatellátása követi. A kormányzati struktúrában más tárcák hatáskörébe tartozó feladatokat többségében szintén a tárcák irányítása alá tartozó, hasonló feladatkörrel rendelkező intézmények látják el, változó jogállási formában (központi hivatal, nonprofit kft., nonprofit zrt.). Ez a feladatellátási gyakorlat alapvetően hatékonyan működtethető, tudomásunk szerint nem tervezett cél a támogatáskezelési feladat központosítása. Tapasztalatunk szerint több több-százezres darabszámú konstrukciót képes lenne egy EMET típusú szervezet kiszolgálni. Nem hatékony minden egyes minisztériumnak saját háttérintézményt erre a célra fenntartani. Az EMET lehetne egy jó bázis több minisztérium pályázati feladatainak ellátására.



A 2020. évi koronavírus-járvány és az ezzel kapcsolatban kialakult járványügyi helyzet kiemelten érinti a turizmust, illetve a kulturális és szabadidő szolgáltatásokat. A kormányzati szakpolitikai intézkedések segítik a vállalkozások válsághelyzetkezelő képességének erősödését. Cél a munkahelyek megőrzése, a családok védelme, a vállalkozások, a kulturális ágazat szereplőinek segítése.

1.7. Humánerőforrás

2020. október 1-jén az intézmény foglalkoztatottjainak létszáma 189 fő.

A közalkalmazottak meglévő ismeretei:

- hazai és európai uniós támogatásközvetítés, lebonyolítás és megvalósítás az alábbi területeken:
 - civil szféra;
 - család és ifjúságügy;
 - egészségügy;
 - oktatás;
 - tehetséggondozás.
- kultúrafinanszírozási ismeretek,
- nemzetközi együttműködés és hálózatépítés,
- közgazdaságtani és jogi ismeretek,
- pénzügyi, számviteli és adózási ismeretek
- humánerőforrás képzés,
- pénzügyi, projekt management, informatikai, ellenőrzési szaktudás.

2. Stratégiai tervezési és fejlesztési célkitűzések

Az intézmény stratégiai célja továbbra is, hogy rövid és középtávon megerősítse „piaci” pozícióját mint az **egyik szolgáltatás-centrikus háttérintézmény, mely állami eszközként működik a kormányzati kulturális, egészségügyi, tehetséggondozási, ifjúságpolitikai, sport, köznevelés területén.**

Elvek, célkitűzések a jövőbeni teendőkhöz:

- minden pozícióban, munkakörben legyen általános cél a **munka kiváló minősége;**
- legyen **megbízható, gyors és felesleges bürokráciától mentes** a pályázattal kapcsolatos folyamat valamennyi része;
- a Támogatáskezelő tevékenysége legyen **transzparens, korrupciómentes, hatékony és költségtakarékos;**
- minden területen érvényesüljenek a **törvényesség, szabálykövetés** normái;
- minden döntéshozó számára legyen egyértelmű az **egyéni felelősség vállalásának** fontossága és kötelessége;
- a pályázatok kezelése és lebonyolítása **folyamat alapon** legyen szabályozva, minél nagyobb mértékben digitálisan támogatva, ezzel az eljárásbeli hibák, téves beavatkozások lehetőségét minimalizálva.



A digitalizációs, informatikai megoldások széles körű kiterjesztésével és alkalmazásba állításával:

- magas színvonalú szolgáltatást kell kínálni, vagyis a pályázók „kiszolgálását” a lehető legegyszerűbb, átlátható módon kell megvalósítani.
- a Támogatáskezelő a digitalizáció révén gyors, transzparens és koherens adatszolgáltatást tudjon biztosítani saját vezetősége, valamint a forrásgazda és az alapító számára.

A fenti célkitűzések eléréséhez javasolt szabályozási, szervezet-, és humán erőforrás fejlesztési, infrastruktúra alakítási, pályázatkezelői szakmai és egyéb operatív akciókat, cselekvési programot elkezdtek kidolgozni és végrehajtani.

2.1. Pénzügyi tervezés

Az EMET közpénzekkel kapcsolatos gazdálkodása során kiemelten fontos a transzparencia, az átláthatóság és elszámoltathatóság követelményeinek biztosítása. Kiemelt szerepet kap a támogatáskezelési feladatokhoz kapcsolódó pénzügyi feladatok hatékonyabb ellátása, a pályázatok elszámolására vonatkozó célzottabb irányelvek kidolgozása, valamint hatékonyabb kontrolling tevékenység megvalósítása és a vezetői információk rendszerbe csatornázása.

2.2. Infrastrukturális és IT fejlesztési stratégia terv

Jelenleg folyamatban van az **IT szabályozás és kontrollrendszer felmérése**, ennek eredményét alapul véve az Emberi Erőforrás Támogatáskezelő **informatikai és információbiztonsági szabályozóinak elkészítése**, mely alapján jogharmonizáltan kialakításra tudnak kerülni a gyakorlatban is megvalósításra kerülő és fenntartható eljárásrendek.

Elkészült az EMET IT stratégiája és megkezdődött a megtervezett költséghatékony rendszer kialakítása. Ennek eredményeként az üzemeltetési költségeknél nagyságrendi megtakarítást valószínűsítünk egy lényegesen magasabb szolgáltatási színvonalat megvalósítva.

2.3. Szakmai fejlesztések, pályázatkezelő informatikai alkalmazások konszolidációja

A hatékonyság növelésének egy kézenfekvő eszköze: a támogatáskezelői szoftverek számának csökkentése, a **rendszerek konszolidálása**. Ehhez a szakértők által összeállított „konszolidációs útvonal” lépéseinek peremfeltételeit kell először megteremteni.

Az egységes pályázatkezelő rendszer bevezetése biztosítja a pályázattalási folyamat során az **egységes regisztrációs adatbázist, a szervezeti, működési formák automatikus kezelését, támogatói okiratok, szerződések rendszerben történő előkészítését, az utalási csomagok előállítását**.

A folyamat-optimalizálás várható eredménye:

- hatékonyabb, lerövidült folyamatok
- folyamatokra épülő rendszer konszolidáció megvalósítása
- folyamatok egységes standardizálása, szabályozása
- ügyintézési és átfutási idő jelentős csökkenése
- kockázatok minimalizálása
- átláthatóbb pályázatkezelési felületek
- munkaerő hatékonyabb foglalkoztatása



A hatékonyság növelésének egy jelentős további belső tartaléka abban áll, hogy a **három fő pályázatkezelési, pályázattási szakterület** (elkülönített állami pénzalap, fejezeti kezelésű előirányzatok pályázatait, európai uniós projektek) formanyomtatványait, munka folyamatait egymáshoz közelítve uniformizálni, **egységesíteni** tervezzük. Cél egy **hatékonyabban működő, áramvonalasabb szervezet és vezetés** kialakítása.

2.4. Portfólióbővítés, pályázati stratégia

2020. évben a stratégiai tervezésünket jelentősen befolyásolta a járványügyi veszélyhelyzet, mely rámutatott, hogy a közszférának szükséges gyors beavatkozásokat eszközölni, soron kívüli intézkedéseket meghozni, a feladatellátást még hatékonyabbá tenni.

Az EMET 2020-2023. évre vonatkozó legfontosabb feladatai közé tartozik az emberi erőforrások innovatív fejlesztése, az új hazai, és uniós finanszírozású programok/projektek elindítása mellett a folyamatban lévő programok, projektek sikeres megvalósítása.

A Támogatáskezelő 2021. évben új programok megvalósítását tervezi, a szakmai portfólióját bővítve.

A pályázati stratégia kialakítása egy állami feladatot ellátó intézmény számára is felveti a következő kérdéseket:

- Milyen trendek befolyásolják a működésünket?
- Együttműködési forma stratégiai partnerek bevonásával vagy konzorciumi partnerként célravezetőbb?
- Kik a versenytársaink?
- Mi a „versenyelőnyünk” alapja? Mi az a know-how, ami megkülönböztet minket a konkurens, támogatáskezelési feladatokat ellátó állami intézményektől?
- Kik a lehetséges megrendelőink?

A közeli jövőben a lezáruló EU-s pályázatok eredményeit felhasználva, folytatásként célszerű egyéb megbízásokat megszerezni. Ehhez szükséges az EMET hírnevének megerősítése, valamint a belső folyamatok további tökéletesítése. Ugyanakkor fontos az intézményi proaktivitás, az új lebonyolítói feladatok iránti kezdeményezőkézség, amely eredményeként több támogatási pályázat lebonyolítása/kezelése kerülhetne az EMET szakértői állományához.

Az EMET saját portfóliójának részeként fokozott figyelmet fordít a jövőben például olyan új területekre, mint az e-sport, digitális és innovatív képzések a humánerőforrás fejlesztésében, egészségmegőrzés, rekreáció, sport beruházások.

Figyelembe véve a szervezet elnevezését - Emberi Erőforrás Támogatáskezelő - meglátásunk, hogy a portfóliónk fókuszába kell állítani az emberek fejlesztésére irányuló, edukációs és szemléletformáló tevékenységek támogatását. Az EMET életkor és társadalmi réteg függetlenül képes megszólítani hazánk lakosságát. Szervezetünk elkötelezett olyan pályázatok generálásában és lebonyolításában, mely a magyar humán erőforrás fejlesztését hivatott szolgálni. Ezzel hozzájárulhatunk a hazai stratégiai célkitűzésekhez miszerint gazdaságunk alappilléret jelenti a megfelelő szemléletű, képességű humán társadalmi tényező rendelkezésre állása. Ennélfogva legyen szó piaci, kormányzati vagy önkormányzati entitásokról, vagy magánszemélyekről a humánerőforrás fejlesztés tekintetében aktív szerepkört kívánunk betölteni.

A humán erőforrás képzés segítése katalizátorként hathat a gazdasági növekedésre, ezért megvizsgáljuk egy hatékony regionális szervezet kialakításának lehetőségét, előnyeit,



fenntartási költségeit. Ezzel meg tudnánk szólítani azokat a szervezeteket, akik eddig kevésbé voltak sikeresek hazai és EU-s pályázatok realizálásában.

2.5. HR fejlesztések és stratégia

Az EMET az elmúlt évek eredményes munkájának következtében feladatában, létszámában, tevékenységének, volumenében jelentősen megváltozott. Ahhoz, hogy az intézmény innovatív és azonnal reagálni képes szervezet maradjon, magasan képzett, jól megfizetett és széles körű szakmai tapasztalatokkal rendelkező munkatársakra van szükség.

Az EMET működésében továbbra is érezhetőek az elmúlt évek munkaerőpiaci-, és közigazgatási-jogi változásai, ennek hatásai. Meghatározó a munkaerő kereslet megnövekedése, vagy a reálbérek növekedése. Ezen folyamatok lépéskényszerbe hozzák az EMET-et is, bérfejlesztési igényt generálnak. Az EMET humánerőforrás gazdálkodásában kockázatos, valamint a szakképzett, tapasztalt „kulcsmunkakörökben” lévő munkatársaink körében pedig nagymértékű „elszívóerő” az elmúlt időszakban a közsférában végbement bérrendezési intézkedések.

Mindezek alapján a szervezet esetében is hasonló módon szükséges a bértömeget emelni, ellensúlyozva a fluktuációt és elősegítve a kompetens munkaerő megtartását a kormányzati célok elérése érdekében. Álláspontunk szerint a szervezetenél a szükséges bérfejlesztést több lépésben kell a versenyképes szinthez közelíteni. A kormányzati intézkedések hatásának figyelembevételével a bérfeszültségek megszüntetéséhez 2021. évben is további differenciált bérfejlesztést szükséges terveznünk. Ehhez a pénzügyi fedezetet részben az Alapító, részben többletfeladatok bevétele biztosíthatja.

A nemzetgazdasági elemzők szerint a 2020. évi infláció mértéke 3,8 – 4,3 % között lesz. Azt gondoljuk, hogy az EMET magasan kvalifikált és többéves tapasztalattal rendelkező kollegáinál ezzel az értékkel való tervezés csekély mértékű emelést jelentene 2021. évben, továbbra is a fluktuáció erősödését jelenhetné. Ezért a stratégia a kormány 2020. évi tavaszi 7-8% minimálbér emelési tervének célkitűzését veszi alapul, mint százalékban kifejezhető célértéket, valamint azt, hogy a szükséges bérfejlesztést több lépésben kell megtenni és a versenyképes szinthez közelíteni.

A fentebb megjelölt számszerű célok eléréséhez, illetve a bértömeg növeléséhez kapcsolódó javaslatokhoz külön számításokat is tartalmazó anyag készül, amely alapján az irányító szerv részéről annak jóváhagyása általános jelleggel vagy adott évek szintjén is lehetséges.

Tervezhetőség szempontjából fontos és egyben bizakodunk, hogy a gazdaság újraépítése kapcsán rögzített kormányzati célok megvalósításához az EMET szolgáltatásait igénybe veszik, így a szervezet humánerőforrás kapacitására továbbra is kiemelten számíthatnak, ezzel a többlet feladatokkal, megbízásokkal a fenti bérszint emelése fedezhetővé válik.

Az EMET humánerőforrás gazdálkodás politikájában szükséges további határozott szervezetfejlesztési lépéseket tenni, motivációs eszközök megerősítésével segíteni, hogy a jövőben is az elmúlt évek alatt megszerzett szakmai felkészültséget megtartsuk.

Éves szinten szükséges forrással tervezni / biztosítani:

- Képzési terv szerint továbbképzések finanszírozására, kompetenciák erősítése érdekében, szakmai továbbtanulás lehetőségének megteremtésére.
- Munkavállalói teljesítményértékelő rendszer alkalmazására rendszeres munkavállalói értékeléssel.



A **hatékonyság mérésén** keresztül az egyéni munkateljesítmények növelése a cél, amelyet az **EMET egyéni feladatnyilvántartó és teljesítmény-rögzítő rendszer bevezetésével** kíván megvalósítani. A rendszer kiépítése kapcsán az informatikai fejlesztés folyamatban van, a pilot rendszer munkatársak általi tesztelése megkezdődött az arra kijelölt szervezeti egységeknél. Az egyéni teljesítmények regisztrálására szolgáló program bevezetésével minden munkafolyamat átfutási ideje mérhető, optimálisra fejleszhető (jelentősen csökkenthető), továbbá az egyéni teljesítmények és a határidők folyamatosan nyomon követhetővé válnak.

Az intézmény célja egy olyan hatékony rendszer kidolgozása és bevezetése, amely példaértékűvé válhat más kormányzati háttérintézmények számára a teljesítmény **objektív mérőszámokon alapuló kimutatásával, a feladatarányos létszámgazdálkodással.**

Több **képzés** szükséges, részben a munkaerő megtartása, részben a „szomszédos” feladatkörök ellátása érdekében. Egy-egy szakértő képes kell legyen ellátni adott munkatársa teljes értékű szakmai helyettesítését – kapcsolódva a folyamatok optimalizálásának területéhez is.

Törekednünk kell az e-learning anyagok részarányának a növelésére, ill. azok hatékony elsajátításának jobb ellenőrzésére. A fiatal diplomás új belépőknél kiemelt figyelmet kell szentelni a csoportos munka hatékony kialakításának, a munkahelyi kultúra fejlesztésének, az igényesség, szakmaiság jobb érvényesülésének.

Külön program keretében felvesszük a harcot a magas fluktuációval. A teljesítmény értékelési és mérési rendszer bevezetése a jól teljesítőket jobban motiválja. A különösen értékes és a fluktuáció által veszélyeztetett közalkalmazottaknál személyi mentor rendszer bevezetését célszerű kezdeményezni. Külön hangsúlyt fektetünk a féléves értékelő beszélgetések tartalmassá tételére. Az anyagi elismerésen kívül ugyanolyan fontos a munkaerő megtartása szempontjából a jó munkahelyi légkör, jó szervezeti kultúra, a csapatszellem erősítése, tiszta értékrend kialakítása és képviselése, a közös értékének helyreállítása.

A HR stratégia és a fluktuáció csökkentésének fontos eleme olyan **ösztönzési bérpolitika kialakítása**, amelynek eredményeként a megfelelő szakember kiválasztható, a jelentős szerepet betöltők megtarthatók, és az állomány motivált.

Az EMET vezetősége fontosnak tartja a munkatársak szakmai és módszertani tudásbővítését, a kompetenciák fejlesztését, kiemelten támogatja a munkavállalók továbbképzéseken, szakmai konferenciákon való részvételét. A szervezet hosszú távú céljai tekintetében fontos szempont a személyes és a vezetői elképzelések összehangolása, amiben nagy hangsúlyt kap a munkavállalók minőségi, szakmai munka iránti elkötelezettsége, az egyéni továbbképzés és – az esélyegyenlőség elvét szem előtt tartva – az előmenetel.



A HR stratégián belül cél: képzési rendszer kialakítása, karriertervezés, a munkahelyi előmenetel tervezhetőségének kialakítása, a munkahely és magánélet egyensúlyának megteremtése, a gondoskodó, soft HR elemek bővítése.

Az EMET eltökélt az utánpótlásának folyamatos biztosítására, melynek keretében kész együttműködésre lépni a menedzsment, gazdálkodás tudományi, közszolgálati képzéseket nyújtó hazai egyetemekkel. Ennek keretében cél egyrésztől gyakornoki program kiépítése, másrésztől pedig az egyetemi kurzusokba való becsatlakozás. Ez utóbbi keretében az EMET célja kettős:

1. A pályázati világ gyakorlati részének megismertetése a hallgatókkal vendégelőadások keretében;
2. Az EMET folyamatos innovációjának biztosítása érdekében konkrét kurzusokra vonatkozóan projektek kialakítása, melynek célja, hogy a hallgatók csapatmunka keretében feldolgozzanak egy, az EMET által meghatározott témát, melyet az EMET mentorálás révén támogat. Ezzel a hallgatók a tanulmányaik közben valós gyakorlatra, míg az EMET értékes új tudásra, ötletekre tesz szert.

A fenti két akció továbbá az EMET gyakornoki programjának népszerűsítésére is alkalmas.

2.6. Szervezetfejlesztés, szabályozási környezet fejlesztése

Az EMET-ben intézményi szinten ki kell alakítani, tovább kell erősíteni az intézményi kockázatkezelés rendszerét, ennek eredményeit a gyakorlatban értékelni, és alkalmazni szükséges.

A szabályozási rendszer átdolgozása során jól kell definiálni az egyes szabályozási szinteket és azok kölcsönhatását a **folyamat alapú szabályozás** bevezetésével egyidejűleg, a tisztán leíró jellegű szabályzatok folyamatos módosításával. A folyamatok felmérését az adott feladatot ellátó szervezeti egység bevonásával kell elvégezni a „Ki? Mit? Miért? Mikor? Hogyan?” kérdések mentén. Külön szakértők foglalkoznak az operatív munkafolyamatok javításával és külön feladat a szervezetfejlesztés.

Törekedni kell a szabályozás kialakítása során a duplikáció-mentes tartalomra és a bürokratikus terhek csökkentésére. A szabályzatok tartalmukban a gyakorlatot kell tükrözzék a mindennapi munka hatékonyságát növelve és támogatva.

2.7. Digitalizáció, e-ügyintézés

Az EMET most és a jövőben is kiemelt figyelmet fordít a támogatáskezeléssel összefüggő feladatok környezettudatos ellátására, a **legkevesebb papírral működő intézmény** kialakítására, valamint a szervezet költséghatékonyságának növelésére. Fontos célként tűztük ki a feladatok optimalizálását, a folyamatok átláthatóságát, az informatikai szoftver- és hardver-eszközök folyamatos megújításán és fejlesztésén keresztül, nagy súlyt fektetve a biztonságos informatikai környezet megteremtésére. Ezen célok elérésének érdekében folyamatosan dolgozunk az **e-ügyintézés** mielőbbi kiteljesítésén, amely számos előnyén keresztül hivatott segíteni a környezettudatosságra vonatkozó törekvéseinket.

A pályázatkezeléshez kapcsolódó papíralapú dokumentumok szerepét áttekinthető, auditálható és biztonságos **elektronikus dokumentumok** veszik át, amelyeket zárt informatikai rendszerben kezel az EMET.

Az EMET iratkezelési gyakorlata megújításra került, a belső folyamatokban a papíralapú ügyiratkezelést teljes mértékben felváltja a digitális iratkezelés 2021. évtől kezdődően. Ennek keretében az EMET két év után áttért a legújabb verziójú iratkezelő alkalmazásra, amelynek a funkcionalitása több olyan feladatra is kiterjed, amelyet egy hónapja még



mechanikusan, sok időt igénylő munkával oldottak meg a szakértők. A teljes intézményi állomány képzése e-learning formájában megvalósult egy hónapos időtartam alatt. Fokozatos bevezetéssel még idén megvalósíthatók a digitális iratkezelés egyes lépései, majd 2021-től – az iratkezelési szabályozás módosításával egyidejűleg – a további elektronikus ügyintézés is támogató papírmentes folyamatokra való átállás.

2.8. Kommunikációs fejlesztések

Az EMET jóhírnevének és pályázók felé való megbízhatóságának fontos eleme a hatékony, stabil, aktív, naprakész, **kezdeményező kommunikáció**. Ennek keretében megújításra került az EMET és az NKA honlapja, valamint közösségi-média kampányon és felületeken keresztül folyamatosan aktuális információkkal látjuk el pályázóinkat. A kommunikáció célja az „**infotainment**” (information + entertainment), mellett a szolgáltatói profil és brand erősítése, a történetmesélés.

Az EMET Intranet, belső hálózatról elérhető felülete is folyamatos fejlesztés alatt áll, ennek elsődleges célja a belső kommunikáció hatékonyságának növelése, valamint a kollegiális, szakmai kommunikáció elősegítése. A kommunikációs fejlesztések mellett közösségépítő, közösségformáló és jótékony célú programokat, kampányokat indítunk az EMET-en belül.

A külső szakmai kommunikáció keretében együttműködést alakítunk ki felsőoktatási intézménnyel, részt veszünk és szervezünk közigazgatási és pályázatkezelési konferenciákat, szakmai fórumokat és workshopokat. A külső kommunikáció keretében az irányító szervvel, más tárcákkal, valamint egyéb kormányzati intézményekkel állandó információmegosztásra törekszünk.



3. Alapelvek az EMET vezetése számára

A Szervezeti és Működési Szabályzat ugyan a teljességre törekszik, de nem célja mindent szövetszerűen szabályozni. Vannak olyan tartalmi, eszmei, erkölcsi elemek, amelyek érvényesek az EMET működésére és mégsem jelennek meg ebben a szabályzatban. Fontosságuk miatt az alábbiakat emeljük ki:

A **felelősség** kérdése. Minden pozícióhoz jól körül határolt felelősségi kör tartozik, azonban ez csak és kizárólag akkor működik teljeskörűen, ha a közalkalmazottak – mind a beosztott szakértői, mind a vezetői kör – **egyéni felelősségvállalása** érvényesülhet és a gyakorlatban, döntésekben, a napi operatív folyamatokban ez tetten is érhető.

A szakmai **igényesség** a saját és a munkatársak munkájához fűződően. Nem elégszünk meg az „így szoktuk”, „ehhez ennyi elég lesz” középszintű teljesítménnyel, hanem a **kiválóságra törekvés**, magas minőség, jelentős hozzáadott érték előállítása jellemzi teljesítményünket és hozzáállásunkat. Cél, az EMET szolgáltatásait igénybe vevő pályázók, partnerek, kedvezményezettek elégedettségi szintjét emelni.

A **tulajdonosi szemlélet**. Az a szemléletmód kell vezérelje valamennyi közalkalmazottat a Támogatáskezelő működésében, hogy úgy kezelje a napi feladatokat, hozza meg döntéseit, mintha a **saját tulajdonát** képező intézmény ügyeiben járna el. Az ésszerűség, indokoltság, gazdaságosság legyenek a legfőbb motiváló tényezők.

Csapatmunka. Az intézmény működése akkor a leghatékonyabb, ha együtt, egy közös csapatként működünk, közösen keressük a problémák megoldását, érvényesülnek a csapat szinergiák. A közalkalmazottak motiválásának egyik meghatározó eszköze a munkában elért közös siker, aminek alapja az eredményes csapatmunka. Alázat – szolgálni az „Ügyet” – kell jellemezze a közalkalmazottakat, nem hatalom kérdése, nem erő fitogtatás az ügymenet.

Összefoglaló

Összességében a stratégia célja egy önállóan, felelősen működő, rendkívül rugalmas, gyors, könnyen irányítható és kezelhető szervezetté alakítani az EMET-et. Ezt a célt szolgálja a fenti program javaslat valamennyi eleme.

A stratégiaalkotás keretében az EMET:

E sélyteremtés
M egoldás
E gyüttműködés
T udás

Kelt: Budapest, 2021. január „ „