



---

# **ÁROP-3.A.2-2013-2013-0031**

## **Szervezetfejlesztés Vecsés Város Önkormányzata számára**

---

Szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata

10. fejlesztési elem

### **Szakértő javaslat**

Készítette:



HUMANSWOT

HumánSwot Tanácsadó Kft

2014.június 30.



## Tartalom

1. Vezetői összefoglaló .....	3
2. Előzmények.....	7
2.1. A pályázat célja .....	7
2.2. A fejlesztési elem célja .....	10
3. Alkalmazott módszertan .....	12
3.1. Általános bemutatás .....	12
3.2. A fejlesztés egyes tevékenységei .....	13
4. A fejlesztés előkészítése és végrehajtása.....	16
4.1. Közmunka program szervezés hivatali folyamatának felülvizsgálata .....	16
4.2. Technikai dolgozók kiszervezési lehetőségének felülvizsgálata .....	39
4.3. Városüzemeltetési feladatok kiszervezési lehetőségének felülvizsgálata .....	60
5. Akcióterv .....	71

## 1. Vezetői összefoglaló

Jelen tanulmány az ÁROP-3.A.2-2013 számú szervezetfejlesztési pályázat keretében megvalósuló **10. számú fejlesztési elem: „Szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata”** megvalósításának eredményeit összegzi. A megvalósítás alapját a Vecsés Város Önkormányzata (a továbbiakban Önkormányzat) által 2013 júliusában elkészített Szakmai Konceptió (a továbbiakban Szakmai Konceptió) megállapításai és fő célkitűzései képezték.

### A fejlesztés célja:

- az önkormányzati (hivatali<sup>1</sup>) feladatok átalakítása által érintett szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata, újrászervezése;
- a kapcsolódó szervezeti szabályzatok felülvizsgálata;
- három kiválasztott folyamat vagy terület átszervezése, működésének optimalizálása.

A fentieknek megfelelően a fejlesztési feladat kapcsán három kiválasztott folyamat/működési terület/szolgáltatás átszervezésére, optimalizálására kerül sor. A Hivatal vezetésével történt megállapodásnak megfelelően a **fejlesztési elem fókuszában** az alábbi működési területek állnak:

- **Közmunka program szervezés hivatali folyamatának felülvizsgálata.** A folyamat lefutásának, tevékenységek szervezeti érintettségének, kapacitásigényének áttekintése, leterheltség csökkentése.
- **Technikai dolgozók kiszervezési lehetőségének vizsgálata.** A Vecsési Városgondnok Kft-be való kiszervezés lehetőségeinek, korlátainak átgondolása:
  - a Polgármesteri Hivatalnál és az intézményeknél dolgozó technikai dolgozók által ellátott feladatok és létszám áttekintése;
  - feladat allokáció, munkaszervezés vizsgálata;
  - feltételek, előnyök és hátrányok átgondolása.
- **Városüzemeltetési feladatok kiszervezési lehetőségének felülvizsgálata.** A Vecsési Városgondnok Kft-be való kiszervezés lehetőségeinek, korlátainak átgondolása:
  - városüzemeltetési feladatok és létszám áttekintése (Polgármesteri Hivatal és Városgondnok Kft.);

<sup>1</sup> Vecsési Polgármesteri Hivatal a továbbiakban Hivatal

- feladat allokáció, munkaszervezés vizsgálata;
- feltételek, előnyök és hátrányok átgondolása.

A fejlesztés 5 lépésben valósult meg 2 x 0,5 napos és 2 x 1 napos fejlesztési műhelymunka keretében. A műhelymunka végrehajtásának módszertani alapját nemzetközi szinten elismert módszertanok adták, amelyek párhuzamos alkalmazása még hatékonyabbá teszi a fejlesztések megvalósítását. A fejlesztés főbb lépései az alábbiak voltak:

Fejlesztési tevékenység lépései
1. lépés: Fejlesztési műhelymunka előkészítő megbeszélés megtartása
2. lépés: Fejlesztési műhelymunka lebonyolítása
3. lépés: Műhelymunka eredményeinek konszolidálása, rögzítése
4. lépés: Döntés a fejlesztési javaslatok bevezetéséről
5. lépés: Belső szabályzat hatályba léptetése

### 1. táblázat: A fejlesztés lépései

A tanácsadók a fejlesztési tevékenység első három lépésében működtek közre, a tanulmány ezek eredményeit foglalja össze. A fejlesztések eredményeként **mindhárom érintett terület működésében számottevő javulás következhet be, ennek feltétele azonban az utolsó két fejlesztési lépés végrehajtása**, amely a Hivatal, illetve az Önkormányzat feladat- és hatásköréhez tartozik, és amelyek megvalósulása a projekt lezárását követően várható.

### Kiemelt fejlesztési eredmények

A közmunka program szervezési folyamatát érintő fejlesztési műhelymunka során:

- felrajzoltuk a jelenlegi folyamatot és elkészítettük a kapcsolódó feladat-hatáskör mátrixot;
- 26 probléma került azonosításra, amelyből 11 került részletes elemzésre, amely 41 gyökérokot hozott felszínre;
- összesen 16 fejlesztési, megoldási javaslat került megfogalmazásra, amelyek közül **kiemelkedőnek tekinthető a M2-vel jelölt javaslat, miszerint egy új munkatárs felvételére van szükség, aki**

- tehermentesítve a folyamatban érintett osztályvezetőket,
- egy kézben fogja össze a teljes közmunkaprogrammal kapcsolatos adminisztratív folyamatot.
- Ez a javaslat a kiemelt és részletesen elemzett 11 problémából 7 esetben nyújt részben vagy egészben megoldást, míg a gyökérokok csaknem 25%-át kezeli.
- felrajzoltuk a jövőbeli folyamatot és elkészítettük a kapcsolódó feladat-hatáskör mátrixot.

A **technikai dolgozók kiszervezési lehetőségeinek vizsgálatát** érintő fejlesztési műhelymunka során:

- feltérképeztük a feladat-ellátás jelenlegi gyakorlatát és az észlelt problémákat
- összesítettük a Vecsés Városában jelenleg a Polgármesteri Hivatalhoz, illetve intézményeihez tartozó technikai dolgozói létszámot, ami összesen 69 fő, akik közül 3 fő 6 órában és 1 fő 4 órában dolgozik, a többiek 8 órás dolgozók;
- kiszervezés lehetőségének áttekintésére elemzés alá vontuk a takarítók, portaszolgálatot ellátók, karbantartók-gondnokok és konyhai kisegítők által ellátott feladatokat;
- az elemzések eredményeként megállapítottuk, hogy **összesen 26 fő kerülhet a jövőben kiszervezésre (a jelenlegi létszám 38%-a), nagymértékben tehermentesítve ezáltal a Polgármesteri Hivatalt az adminisztratív és munkáltatói jogkörből fakadó feladatok elvégzése alól.** A kiszervezésre kerülő 26 főből:
  - 19 fő a Városgondnok Kft-hez,
  - 6 fő a Vecsési Központi Konyhához,
  - 1 fő karbantartó szükségessége a Halmi Telepi Általános Iskolánál kérdésessé vált, ennek további vizsgálata szükséges a jövőben a kapacitástervezésnél.
- akciótervet készítettünk a technikai dolgozók kiszervezésének megvalósítási folyamatához, amihez szervezet-feladat-hatáskör mátrixot készítettünk.

A **városüzemeltetési feladatok kiszervezési lehetőségeinek vizsgálatát** érintő fejlesztési műhelymunka során

- feltérképeztük a feladat-ellátás jelenlegi gyakorlatát és a döntési dilemmákat;

- elemeztük az egyes feladatok ellátására vonatkozó aktuális helyzetet és a problémákat;
- összesen 11 feladatcsoportból 48 városüzemeltetési feladat került a listára, amelyből jelenleg 10 feladat ellátását végzi önállóan a Városgondnok Kft., további 3 feladatot végeztet alvállalkozóval és 15 feladatban érintett valamilyen módon;
- **a Polgármesteri Hivatal hatáskörébe tartozó 34 feladat közül összesen további 14 feladat kiszervezhető a Városgondnok Kft-nek,** amelyből 12 esetben eddig is közreműködött:
  - A Vagyongazdálkodási Osztály felelősségi körébe tartozó 10 feladatból 6,
  - A Városüzemeltetési Osztály felelősségi körébe tartozó 17 feladatból 8.
  - A Közbiztonsági és Környezetvédelmi Osztály feladatai nem kiszervezhetőek hatósági jellegük vagy specialitásuk miatt.
  - A három osztály által eddig alvállalkozónak kiadott feladatok mindegyike marad az eddig preferált alvállalkozóknál, nem kerülnek kiszervezésre.
- A kiszervezhető feladatok kapcsán fejlesztési javaslatokat, várható előnyöket, hátrányokat és esetleges kockázatokat foglalmaztunk meg;
- További általános fejlesztési javaslatokat foglalmaztunk meg a két szervezet együttműködési hatékonyságának fejlesztése érdekében.

## 2. Előzmények

A Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény (a továbbiakban: Mötv.) az Alaptörvényben adott jogalkotási felhatalmazás alapján a helyi önkormányzati rendszert több új elem beillesztésével átfogóan újíttotta meg. A legtöbb rendelkezése 2013. január 1-jén lépett hatályba. Az új szabályok nagy volumenű változást jelentettek a helyi önkormányzatok számára. Ekkor kezdték meg működésüket a járási kormányhivatalok is, aminek következtében jelentősen megváltozott az önkormányzatok feladatköre, hatásköre és jogköre egyaránt.

Az önkormányzatoknál jellemzően a ténylegesen helyi szervezést igénylő feladatok maradtak. Az Mötv alapján a legfőbb ágazati feladatok a következők lettek:

- a település mindennapjait érintő feladatok (településfejlesztés, településüzemeltetés, hulladékgazdálkodás, közfoglalkoztatás, stb.),
- óvodai ellátás,
- szociális- és gyermekjóléti szolgáltatások és ellátások,
- egészségügyi alapellátás, környezet-egészségügy,
- kulturális szolgáltatás.

Ezáltal az önkormányzatok intézmény-fenntartási, hatósági feladat- és hatáskörei jelentősen visszaszorultak és a polgármesteri hivatalok tevékenységének hangsúlya a településfejlesztés, településüzemeltetés, vállalkozásfejlesztés, közösségfejlesztés felé tolódik. Az újonnan kialakult helyzetben, azonban kiemelten fontossá vált a polgármesteri hivatalok működési hatékonyságának biztosítása, a folyamatok és a munkatársak belső együttműködésének megteremtésével. Ezeket a változásokat fontos figyelembe venni az új fejlesztések tervezésekor.

### 2.1. A pályázat célja

A Nemzeti Fejlesztési Ügynökség által került meghirdetésre, az **Államreform Operatív Program 3.A.2-2013 számú pályázat** a Közép-magyarországi régióba tartozó Önkormányzatok fejlesztése céljából, amire Vecsés Város Önkormányzata 2013. júliusában nyújtott be pályázatot. A fejlesztés megvalósítási igényének indokoltságát alátámasztják az európai uniós és hazai jogszabályok, rendeletek, valamint a Magyar Programot megalapozó közigazgatási helyzetelemzésben megfogalmazott egyes gyengeségek, amelyek az önkormányzatok jelentős részét érintik. Ide sorolhatóak az emberi erőforrások túlterheltsége és a feladatalapú tervezés hiányosságai, alacsony működési hatékonyság,



hiányzó teljesítménymérési és monitoring rendszer, a lassú önkormányzati, hivatali eljárások, amelyek Vecsésen is tetten érhetők.

Az ÁROP pályázat a Magyary Programban foglalt célokkal összhangban **két célt** tűzött ki az önkormányzatok fejlesztése területén:

- Az önkormányzatok feladatkörének megváltozását követően a program célja a szükséges változások felmérésének, megtervezésének, megvalósításának és az eredmények visszacsatolásának támogatása.
- Az önkormányzatok költségcsökkentésének, hatékonyságnövelésének módszertani és gyakorlati támogatása annak érdekében, hogy a megváltozott feladat-ellátási rendben és finanszírozási környezetben ésszerűen, fenntarthatóan szervezett szolgáltatásokat nyújtsanak.

A célok eléréséhez a program több fejlesztési elemével együttesen járul hozzá, amelyek megvalósítása a pályázat elnyerése esetén egy önkormányzat számára részben kötelező, részben szabadon választható. Minden önkormányzat saját hatáskörén belül döntheti el, hogy a szabadon választható fejlesztési elemek közül melyek számára a legrelevánsabbak.

Vecsés Város Önkormányzatának esetében a pályázat elemeit a következő táblázat mutatja be.



### A program elemei

1. A korábbi ÁROP - pályázat felülvizsgálata
2. Támogató infrastruktúra, szerződéses kapcsolatok, intézményirányítási modell
3. Költségvetési helyzet értékelése, a költségcsökkentés, hatékonyságnövelés opcióinak kidolgozása
4. Intézményekkel kapcsolatos feladat ellátási és finanszírozási modell kidolgozása
5. Lakossági elégedettség- és igényfelmérés
6. Intézményirányítási erőforrás-tervező és vezetői információs rendszer
7. Átfogó elégedettség felmérés a közszolgáltatásokról
8. Szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata
9. Humán erőforrás kapacitásgazdálkodás, munkatársak munkaköri és szervezeti besorolásának felülvizsgálata
10. A kidolgozott intézkedések nyomon követése és szakértői támogatása

### 2. táblázat: Az ÁROP-3.A.2-2013 pályázat elemei Vecsés Város Önkormányzatának esetében

Az Önkormányzat által is megfogalmazott pályázat szintű cél az önkormányzatok helyi **szolgáltatás-szervezési reformlépéseinek** megalapozása, valamint a **helyi közszolgáltatások és a belső működés** minőségének javítása.

A pályázat **hosszú távú, közvetett céljai**:

- modern, költségtakarékos, feladatorientált önkormányzati működés;
- az önkormányzati feladatok jelenleginél pontosabb, egyértelműbb, differenciáltabb meghatározása;
- az önkormányzat által nyújtott közszolgáltatások szolgáltatási színvonalának növelése a helyi erőforrások feltárásával, kiaknázásával;
- településfejlesztési, településüzemeltetési, vállalkozásfejlesztési és közösségfejlesztési szerepkör erősítése;

- a lakossági igényekhez alkalmazkodni képes, rugalmas szervezet kialakítása;
- pénzügyi-gazdasági helyzet megszilárdítása.

A pályázat **rövidtávú, közvetlen céljai:**

- a kötelező önkormányzati feladatok pontos, önkormányzati szintenként (község, város, megye) differenciált meghatározására épülő feladat-ellátási rendszer
- az Önkormányzat és a tulajdonában álló gazdálkodó szervezetek közötti kapcsolat felülvizsgálata, javítása;
- a közös hivatal szervezetének, belső kapcsolatrendszerének felülvizsgálata, javítása;
- lakossági felmérés a közszolgáltatásokkal kapcsolatos elégedettségről és felmerülő igényekről a lakosság legalább 5%-ának bevonásával;
- a projekt eredményeinek folyamatos monitoringja.

## 2.2. A fejlesztési elem célja

Jelen tanulmány a 10. számú fejlesztési elem végrehajtásának eredményeinek összefoglalására szolgál.

**A fejlesztés célja:**

- az önkormányzati (hivatali) feladatok átalakítása által érintett szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata, újraszervezése;
- a kapcsolódó szervezeti szabályzatok felülvizsgálata;
- három kiválasztott folyamat vagy terület átszervezése, működésének optimalizálása.

Az önkormányzat jelenlegi tevékenységeit, szolgáltatásait folyamatszemléletben szeretné továbbfejleszteni, amelynek fókuszpontját a városüzemeltetéssel kapcsolatos feladatok ellátására összpontosítja. Az Önkormányzat által megfogalmazott elvárások alapján, jelen projekt célja a **közszolgáltatások színvonalának növelése**, a Hivatalok **feladatellátása versenyképességének javítása** érdekében.

A fejlesztés alapjául szolgál Vecsés Város Önkormányzata által, 2013 júliusában elkészített Szervezetfejlesztési Szakmai Koncepció. Vecsés Város Önkormányzata a fejlesztés végrehajtásával tanácsadói csapatot bízott meg.

A projekt megvalósításának folyamatában első lépésként sor került egy fejlesztés előkészítő megbeszélésre, amelynek keretében sor került a kiválasztott

folyamatok/területek további pontosítására, szűkítésére, valamint a fejlesztési igények, célok konkretizálására. A 2014. június 3-án megtartott előkészítő megbeszélés keretében a Hivatal vezetése meghatározta a pályázat 10. számú fejlesztési elemének keretében fejlesztendő területeket/folyamatokat.

E fejlesztési feladat kapcsán három kiválasztott folyamat/terület/szolgáltatás átszervezésére, optimalizálására került sor. **A fejlesztési elem fókuszában áll a konkretizált igényeknek megfelelően a:**

- **Közmunka program szervezés hivatali folyamatának felülvizsgálata;**
- **Technikai dolgozók kiszervezési lehetőségének vizsgálata;**
- **Városüzemeltetési feladatok kiszervezési lehetőségének felülvizsgálata.**

A következő fejezetben az egyes fejlesztések során alkalmazott módszertan kerül bemutatásra.

### 3. Alkalmazott módszertan

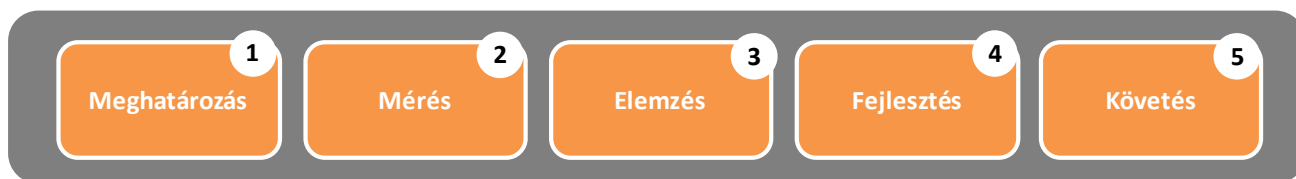
#### 3.1. Általános bemutatás

A fejlesztési elem megvalósítása során alkalmazott módszertan bármely intézmény esetében hatékonyan képes optimalizálni a kiválasztott folyamatokat/területeket. A módszertan olyan nemzetközileg elismert működésfejlesztési eljárásokat, technikákat ötvöztet, melyek önálló alkalmazásával is jelentős eredmények érhetők el, ám együttes alkalmazásuk egymás hatásának erősítését eredményezi. Az egyes módszertanok célkitűzésének bemutatását szolgálja a következő táblázat.

Módszertan	Célkitűzés
LEAN	„KARCSÚ” folyamat: teremtsünk értéket gyors, egyszerű működéssel
6 SZIGMA	Érjünk el ügyféligényeket kielégítő stabil, kiszámítható, hibamentes teljesítményt
KAIZEN	Csapatmunkán, az érintettek bevonásán alapuló intenzív együttműködés

3. táblázat: Működésfejlesztési módszertanok célkitűzései

Az intézmények által meghatározott folyamatok optimalizálása jellemzően 5 fázis keretében valósul meg:



1. ábra: A fejlesztési műhelymunka általános lefutásának 5 fázisa

A következőkben az egyes fázisok során leggyakrabban végrehajtott tevékenységek kerülnek felsorolásra, azonban ezek megvalósulása mindig az adott szervezettől és a fejlesztendő folyamattól, területtől függ. Fontos, hogy az egyes tevékenységeket mindig rugalmasan igazítsuk a fejlesztés céljának és körülményeinek megfelelően.

1. A **Meghatározás** fázis során sor kerül:

- A fejlesztendő közszolgáltatás kiválasztására;
- A fejlesztési cél meghatározására;

- A fejlesztésben érdekelték közötti kapcsolatfelvételre és a fejlesztés kereteinek rögzítésére.

2. A **Mérés** fázis során:

- Meghatározzuk, hogy melyek azok a mérési jellemzők, amelyeket a probléma megoldása érdekében vizsgálnunk kell;
- A vizsgálatokat tervszerűen végezzük el, mérési terv alapján.

3. Az **Elemzés** fázis során:

- Azonosítjuk a fejlesztési célt befolyásoló problémákat;
- Több körben priorizáljuk a problémákat;
- Megkeressük a tünetet okozó gyökér – okokat.

4. A **Fejlesztés** fázis során:

- Megoldásokat keresünk a gyökér-okok kiküszöbölésére;
- Megvizsgáljuk a javaslatok ráfordítás-igényét és várható hatását;
- Véglegesítjük a fejlesztési javaslatok listáját.

5. A **Követés** fázis során:

- Megvalósulhat a fejlesztések nyomon követése;
- A fejlesztés során elért eredmények visszamérése, folyamatos fenntartása;
- Megfogalmazódhatnak további fejlesztési igények.

### 3.2. A fejlesztés egyes tevékenységei

A fejlesztés megvalósításának alapja egy területenként/folyamatonként végrehajtott 1 napos műhelymunka lebonyolítása volt, amely a következő ábrán látható öt lépéssel valósult meg. Az előző alfejezetben bemutatott módszertani fázisokat minden szervezet és minden projekt esetében testre kell szabni annak érdekében, hogy a releváns lépések kerüljenek megvalósításra. A következő táblázat mutatja a jelenleg releváns lépéseket, amelyeken a fejlesztés végrehajtása során végig kellett menni, valamint az egyes lépések kapcsolódását az általános módszertan fázisaihoz.

Fejlesztési tevékenység lépései	Módszertan kapcsolódó fázisa
1. lépés: Fejlesztési műhelymunka előkészítő megbeszélés megtartása	Meghatározás
2. lépés: Fejlesztési műhelymunka lebonyolítása	Elemzés, Fejlesztés
3. lépés: Műhelymunka eredményeinek konszolidálása, rögzítése	Fejlesztés
4. lépés: Döntés a fejlesztési javaslatok bevezetéséről	Fejlesztés
5. lépés: Belső szabályzatok módosítása, hatályba léptetés	Fejlesztés

**4. táblázat: A fejlesztési tevékenység lépéseinek kapcsolódása a módszertan fázisaihoz**

A következőkben az egyes lépések röviden bemutatásra kerülnek. A tanácsadók az első három lépésben vettek részt, míg a negyedik és ötödik lépés megvalósítása a Hivatal hatásköre és feladata.

**1. lépés: Fejlesztési műhelymunka előkészítő megbeszélés megtartása**

Az első lépés alkalmával került sor az ügyfél igényeinek azonosítására, ahol a Hivatal vezetése a tanácsadóval közösen megfogalmazta a fejlesztés konkrét célkitűzéseit, azonosította a fejlesztendő folyamatokat, területeket, valamint konkretizálta az elvárt eredményeket.

**2. lépés: Fejlesztési műhelymunka lebonyolítása**

A fejlesztési műhelymunkákra külön időpontban került sor, minden kiválasztott fejlesztési terület/folyamat egyik esetben kétszer fél, másik két terület esetén egy-egy napot vett igénybe. A fejlesztés minden érintett bevonásával történő csapatmunkán alapult. Ezen a fórumon került sor a kiválasztott folyamat/terület közös elemzésére és fejlesztésére. A munka végén konkrét, hasznosítható eredmények, fejlesztési javaslatok születtek.

**3. lépés: Műhelymunka eredményeinek konszolidálása, rögzítése**

A műhelymunka lebonyolítását követően a tanácsadó összegzi a műhelymunka eredményeit és az előre megbeszélte lezárítandók formájában rögzíti az elért eredményeket.

**4. lépés: Döntés a fejlesztési javaslatok bevezetéséről**



A leszállítandók átadását követően az Hivatal vezetés értékeli a műhelymunka eredményeit és dönt a fejlesztési javaslatok bevezetéséről.

**5. lépés: Belső szabályzat hatályba léptetése (amennyiben a lépés releváns)**

Amennyiben szükséges a fejlesztési javaslatok bevezetése keretében megtörténik a belső szabályzatok módosítása/kidolgozása és hatályba léptetése.



## 4. A fejlesztés előkészítése és végrehajtása

A fejlesztés első lépéseként végrehajtott előkészítő megbeszélés során meghatározásra kerültek az egyes fejlesztendő területek/folyamatok fejlesztésének céljai, a fejlesztés terjedelmi keretei, az elvárt eredmények és az esetlegesen a megbeszélés során megfogalmazódó kiegészítő megállapodások. Ezt követően minden kiválasztott folyamat/terület sajátosságait és a műhelymunka résztvevőinek igényeit figyelembe véve zajlott a fejlesztés folyamata és az alkalmazott módszerek kiválasztása.

### 4.1. Közmunka program szervezés hivatali folyamatának felülvizsgálata

#### 4.1.1. Előkészítő megbeszélés

Az előkészítő megbeszélés eredményeit a következő táblázat összegzi.

Fejlesztés jellemzői	Megbeszélés eredménye
Kijelölt fejlesztendő terület/folyamat	Közmunka program szervezés hivatali folyamata
Fejlesztés célja, terjedelme	<p><b>Fejlesztés célja:</b></p> <p>A folyamat lefutásának, tevékenységek szervezeti érintettségének, kapacitásigényének áttekintése, leterheltség csökkentése.</p> <p><b>Elvárt eredmények, ill., megállapodások:</b></p> <p>Leszállítandók:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Megoldási javaslatok és akcióterv</li><li>• Folyamatábra és/vagy folyamatleírás és kiegészítő táblázat, amely az Hivatal szándékától függően intézményi szabályzatként is hatályba léptethető</li><li>• Szerepkör-feladat-felelősség-hatáskör mátrix</li></ul> <p>Megállapodások:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Szerepkör-hatáskör-kompetencia mátrix nem készül</li><li>• Szervezet-szerepkör-jogosultság mátrix nem készül</li></ul>

Fejlesztés jellemzői	Megbeszélés eredménye
Mutatószámok (indikátorok) és célérték	A fejlesztési célok kapcsán mutatószám nem értelmezhető.
Vannak mérési adatok?	A fejlesztési cél kapcsán mérési adat nem értelmezhető.
Fejlesztési műhelymunkák időpontja és időtartama	2014.06.06. (péntek), 9:00 – 13:00 2014.06.13. (péntek), 9:00 – 13:00
Résztvevők	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mohainé Jakab Anikó, Jegyző</li><li>• Halápiné Borbás Ágnes, Aljegyző</li><li>• Háda Attila, projektmenedzser, Városközpont-fejlesztő Non-profit Kft.</li><li>• Orbánné Forgó Erika, Üzemeltetési osztályvezető</li><li>• Kovács Ágnes, Titkárságvezető, személyzeti ügyek</li><li>• Tóth Erika, Pénzügyi osztályvezető</li><li>• Albert Ildikó, Igazgatási osztály, ügyintéző</li></ul> <b>Összesen: 7 fő</b>
Eszközök (flipchart, projektor)	Projektor – Vecsés Polgármesteri Hivatal Flipchart és egyéb eszközök – Tanácsadó
Helyszín	Vecsés Polgármesteri Hivatal, Házasságkötő terem

#### 4.1.2. Fejlesztési műhelymunka eredményei

A műhelymunka első lépése a fejlesztési terület terjedelmének pontos tisztázása, a fejlesztési célok meghatározása, pontosítása annak érdekében, hogy az érintettek egyformán értelmezzék a fejlesztési feladatot.

### Fejlesztés terjedelme és célja

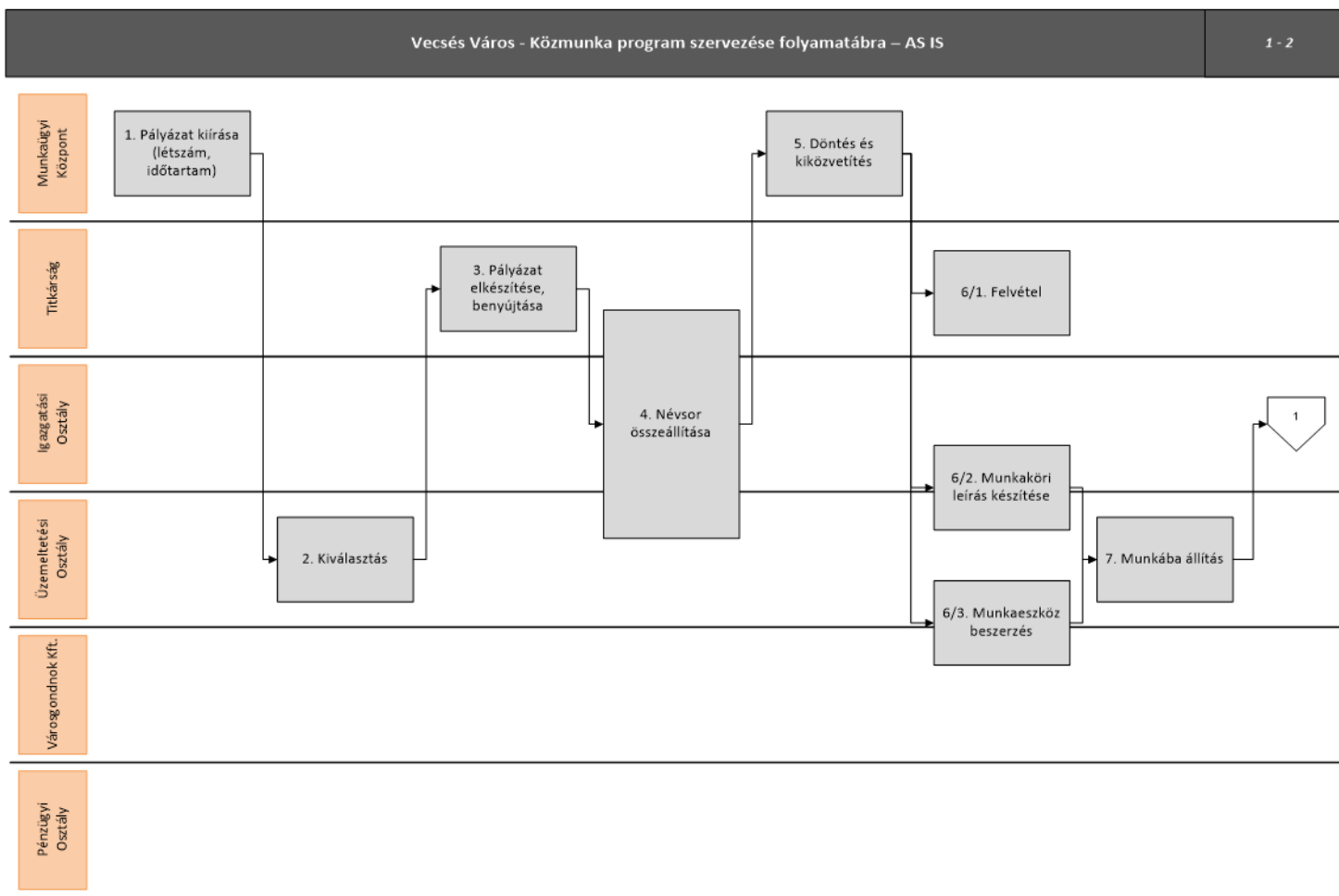
**Folyamat:** A közmunka program szervezése és Polgármesteri Hivatal oldali támogatása (közmunka igény/pályázat indulástól - közmunkás kiléptetésig)

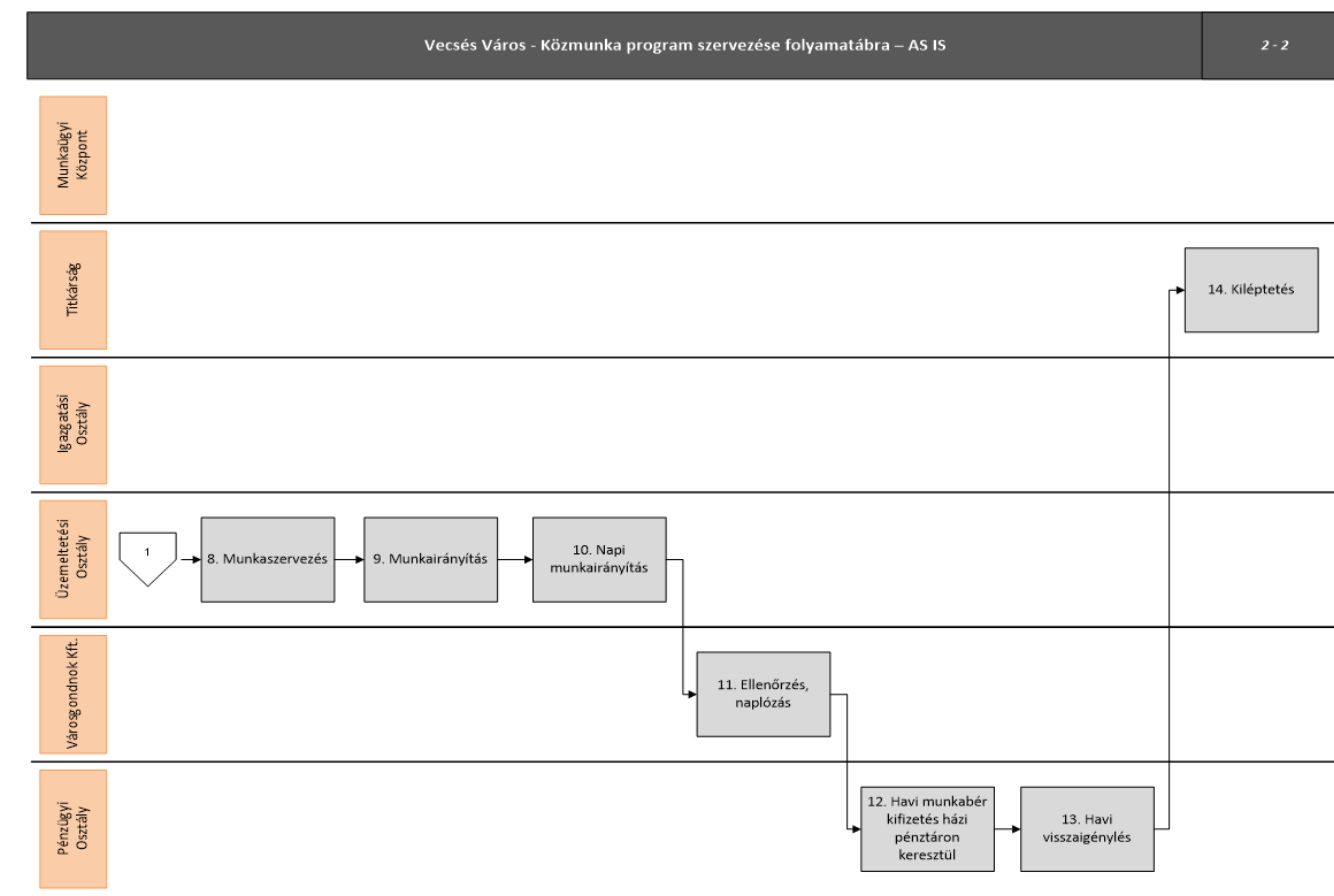
**1. cél:** Erőforrás allokáció és munkaszervezés racionalizálása, optimalizálása, erőforrás igény csökkentése

**2. cél:** Feladat - hatáskör tisztázása

A fejlesztés következő lépéseként a közmunka program szervezésének jelenlegi folyamata (AS IS folyamat) került meghatározásra úszósávós folyamatábrában (a folyamat résztvevői és a folyamatlépések feltűntetésével), valamint szervezet-feladat-hatáskör mátrixban (jelmagyarázatot lásd ábra alatt). A folyamatábra és a mátrix az alábbiakban olvasható.

A résztvevők közösen listázták fel a jelenlegi folyamat során felmerülő problémákat (probléma típus szerint kategorizálva – lásd 3. oszlop), amelyet a következő táblázat foglal össze. Azon problémák kerültek megkülönböztető színnel kiemelésre, amelyek később elemzés tárgyát képezték. A kiválasztás módját lásd később.





2. ábra: Közmunka program AS-IS szervezési folyamatának ábrája

AS IS - Közmunka program szervezése folyamat - Szervezet-feladat-hatáskör mátrix						
Szervezet Feladat	Munkaügyi Központ	Titkárság	Igazgatási Osztály	Üzemeltetési Osztály	Városgondnok Kft.	Pénzügyi Osztály
1. Pályázat kiírása (létszám, időtartam)	F	I	I	I	-	-
2. Kiválasztás	-	I	K	F	-	-
3. Pályázat elkészítése	-	F	-	K	-	-
4. Névsor összeállítása	-	K	K	F	-	-
5. Döntés és kiközvetítés	F	I	I	I	-	-
6/1. Felvétel	-	F	-	-	-	I
6/2. Munkaköri leírás készítése	-	I	-	F	-	-
6/3. Munkaeszköz beszerzés	-	-	-	F	K	I
7. Munkába állítás	-	-	-	F	K	-
8. Munkaszervezés	-	-	-	F	K	-
9. Munkairányítás	-	-	-	F	K	-
10. Napi munkairányítás	-	-	-	F	K	-
11. Ellenőrzés, naplózás	-	-	-	I	F	-
12. Havi munkabér kifizetés házi pénztáron keresztül	-	-	-	-	-	F
13. Havi visszaigénylés	-	-	-	-	-	F
14. Kiléptetés	I	F	I	I	I	I

2. ábra: Közmunka program AS-IS szervezési folyamat – Szervezet-feladat-hatáskör mátrix

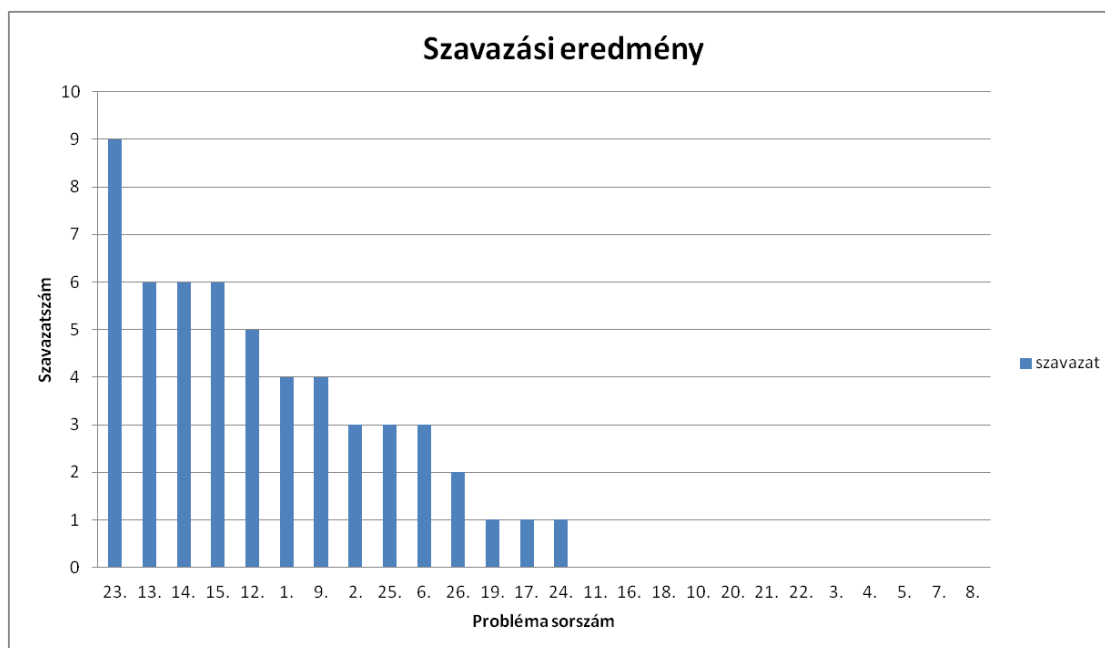
Jelmagyarázat	
F -	Felelős
D -	Dönt
V -	Végrehajt
K -	Közreműködik
I -	Információt kap

Probléma lista			
Probléma leírása	Kapcsolódó folyamatlépés	Probléma típusa	Szavazat (9 szavazat/fő +2)
1. Tervezetlen igény felmerülés (3-4 pályázat + csere)	1	Külső környezet	4
2. Érintettek nem elérhetőek	2, 6, 14	Emberi tényező	3
3. Pénzügyi elszámolás, visszaigénylés sablon gyakori változása	13	Külső környezet	
4. Érintettek hozzáállása a folyamathoz	2, 6, 14	Emberi tényező	
5. Érintettek anyagi helyzete rossz (nem tud gyakran Monorra utazni a Munkaügyi Központba)	2	Emberi tényező	
6. Monoron van a Munkaügyi Központ, nincs helyi kirendeltség Vecsésen	5, 14	Külső környezet	3
7. Napi munka melletti plusz leterheltség a hivatali vezetőknek, munkatársaknak	teljes folyamat	Folyamat, szervezés	
8. Rövid foglalkoztatási időszak	teljes folyamat	Külső környezet	
9. Pénzügyi elszámolásnál túlzott mértékű adminisztráció, papírmunka	13	Külső környezet	4
10. Polgármester ír alá minden dokumentumot	3, 6, 13, 14	Belső szabályozás	
11. Közmunkás nem állami foglalkoztatott, hanem önkormányzati	teljes folyamat	Külső környezet	+2
12. Pénzügyi elszámolásnál kapacitás hiány	12,13	Folyamat, szervezés	5
13. Titkárságnál létszámhiány	teljes folyamat	Folyamat, szervezés	6
14. Üzemeltetésnél létszámhiány	teljes folyamat	Folyamat, szervezés	6
15. Igazgatásnál létszámhiány	teljes folyamat	Folyamat, szervezés	6
16. Túlzott fluktuáció	teljes folyamat	Külső környezet	+1
17. Ellenőrzési nehézség a földrajzi távolság, munkához való hozzáállás miatt	9, 10, 11	Külső környezet	1+2= 3
18. Kincstári rendszer elérése korlátozott bérszámfejtési időszakban	6, 14	Infrastruktúra	+1
19. Rövid határidők az egyes folyamatlépéseknél	teljes folyamat	Külső környezet	1+3= 4
20. Újra ismétlődő kör a kiléptetésnél (mint a felvételnél)	14	Külső környezet	
21. Tartozás az önkormányzat felé (pl.: későn értesül a hivatal, hogy táppénzen volt a közmunkás, addigra már megkapta a bérét)	14	Folyamat, szervezés	
22. Behajthatatlanság	14	Külső környezet	
23. 4 osztályvezetőt leköt a közmunkaprogram szervezése a napi munka mellett	teljes folyamat	Folyamat, szervezés	9
24. Kötelező jeleg (közmunkás foglalkoztatása)	teljes folyamat	Külső környezet	1
25. Túlzott adminisztráció	teljes folyamat	Külső környezet	3
26. Az Önkormányzat állami támogatást nem kap a szervezési feladatokra, magas járulékos költségekre	teljes folyamat	Külső környezet	2+3= 5

**3. ábra: Azonosított problémák listája**

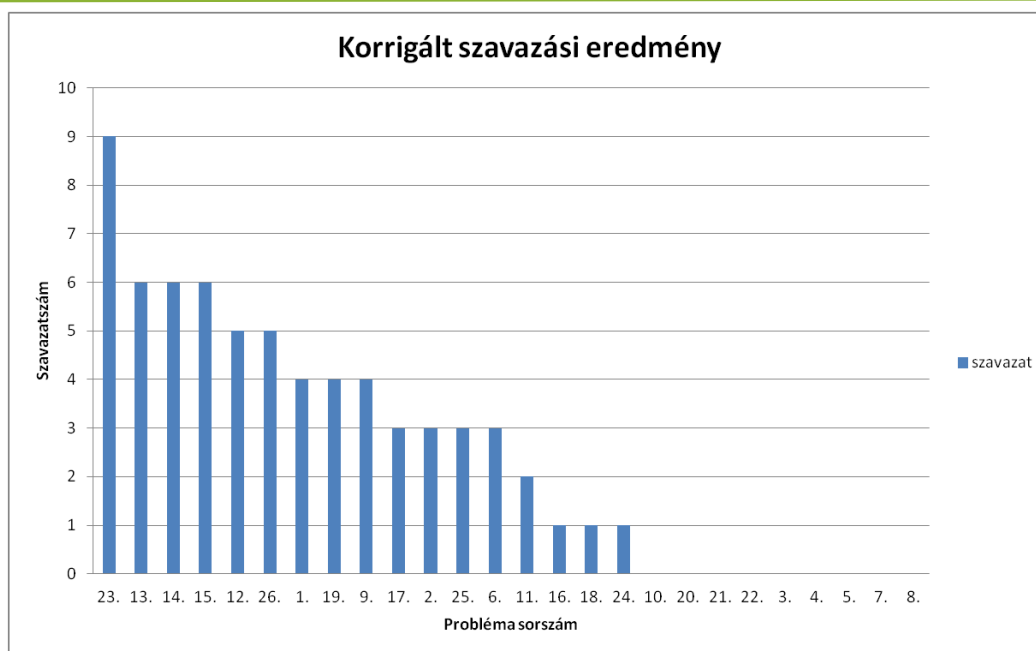


A problémák listájának elkészítését követően priorizálás vált szükségessé, mivel a felsorolt problémák magas számossága (26 darab) miatt a megadott időkereten belül nem valósulhatott volna meg az összes probléma részletes elemzése. Az egyes problémákra adott szavazatokat a táblázat utolsó oszlopa tartalmazza. A résztvevők első körben a problémák darabszámából kalkulált  $n/3$  priorizálási módszer alkalmazásával összesen (26 probléma/3) 9 szavazatot oszthattak szét egymástól függetlenül a felsorolt problémák között, jelezve ezzel azok fontosságát számukra.



**4. ábra: Problémák priorizálásának szavazati eredménye**

A szavazás lezajlását követően minden résztvevő további két szavazattal rendelkezett, amit arra használhatott fel, hogy a már kialakult eredményt két plusz szavazatával befolyásolni tudja.



**5. ábra: Problémák prioritizálásának korrigált szavazati eredménye**

A szavazatok sorrendbe állítását követően a fenti Pareto diagram mutatja azok alakulását, amely alapján kiválasztásra kerültek a részletesen elemzendő problémák. A kiválasztott problémák gyökérok-elemzésének eredményeit a következő táblázatok mutatják. A gyökérok-elemzés 5W<sup>2</sup> módszerrel történt, Ishikawa diagram segítségével.

<sup>2</sup> Az 5W, azaz magyarul az 5 miért-módszer a probléma megoldási eszköz, amelynek segítségével alapvető ok-okozati kapcsolatok deríthetők fel, ezáltal megtalálható a probléma valódi oka.



Gyökér-ok elemzés					
Probléma típus	Probléma	Gyökér-ok			
Folyamat, szervezés	23. 4 osztályvezetőt leköt a közmunka program szervezése a napi munka mellett (9)	Ügyintézők leterheltek, nem tud a vezető delegálni feladatot számukra	Sok munkája, adminisztratív feladata van az ügyintézőnek	23/1. Jogszabály részletesen előírja a feladatokat; A túlzott szabályozás felesleges adminisztrációt generál	
				23/2. Kevés időben tud a közmunka programmal foglalkozni; pl.: Ügyfelfogadási idő 2,5 nap/hét;	
			Kevés a létszám	23/3. Járások felállítását követően több fő ment el arányaiban, mint amennyi feladatot vontak el a Hivataltól	Jogszabályi előírás
				23/4. Üres állások befagyasztása	23/4. Megszűnt státuszok/pozíciók (járási elvonás, nyugdíjazás stb.)
				23/5. Fizikailag nincs hely létszám bővítéshez	
				23/5. Forrás hiány	23/6. Létszámbővítéshez nincs állami támogatás, csak saját bevételből lehetséges, ami nem áll rendelkezésre
		23/7. Nincs kompetens munkatárs, akinek feladatot delegálhat a vezető			
Folyamat, szervezés	13. Titkárságnál létszámhiány (6)	Üres állások befagyasztása	13/1. Státusz csökkent (-1 fő; járási elvonás, nyugdíjazás stb.)		
		Közmunka program feladata átadható más kollégának, a többi titkársági feladat nem	13/2. Többi titkársági feladathoz speciális kompetencia, végzettség szükséges, a közmunka programhoz kapcsolódó feladatok ellátásához nem		
Folyamat, szervezés	14. Üzemeltetésnél létszámhiány (6)	14/1. Státusz csökkent (-2 fő; járási elvonás, nyugdíjazás stb.)			
		Sok feladat ellátása jut a vezetőre	14/2. Szokásjog alapján a vezető végzi a feladatot (ami részben delegálható lenne munkatársnak)		
			14/3. Több esetben vezetői döntéshozás szükséges, vezetői kompetencia, így bizonyos feladatok nem delegálhatók munkatársnak		



Probléma típus	Probléma	Gyökér-ok		
Folyamat, szervezés	15. Igazgatásnál létszámhiány (6)	15/1. Státusz csökkent (-2 fő; járási elvonás, nyugdíjazás stb.)		
		15/2. Szokásjog alapján a vezető végzi a feladatot (ami részben delegálható lenne munkatársnak)		
		15/3. Plusz feladatok, amik nem igazgatási feladatok		
Folyamat, szervezés	12. Pénzügyi elszámolásnál kapacitás hiány (5)	12/1. Státusz csökkent (-5 fő; járási elvonás, nyugdíjazás stb.)		
		Pénzügyi feladatok mennyisége jelentősen megnövekedett	12/2. Pénzügyi területen az adminisztratív feladatok mennyisége jelentősen megnövekedett	
			12/3. Jogszabályi változások és új, kötelező módszerek	
			12/4. Új informatikai támogatás, jelentős időt vesz igénybe a betanulás	
Külső környezet	26. Az Önkormányzat állami támogatást nem kap a szervezési feladatokra, magas járulékos költségekre (5)	26/1. Plusz létszám finanszírozására nincs forrás		
		Technikai, infrastruktúráis költségek keletkeznek, amire nincs állami támogatás	26/2. Nem tervezhető költségtétel	
		Táppénz fele önkormányzati költség	26/3. Nem tervezhető költségtétel	
		26/4. Hivatal végez minden kapcsolódó feladatot (nincs kiszervezett tevékenység)		
		26/5. Önkormányzat előfinanszíroz		



Probléma típus	Probléma	Gyökér-ok		
Külső környezet	1. Tervezetlen igény felmerülés (3-4 pályázat évente + csere) (4)	1/1. Döntés utáni tájékoztatás az utolsó pillanatban történik		
		Rövid válaszidővel kell dolgozni	1/2. A további feladatok végzése ideiglenesen megáll a közmunka program rövid határidője miatt	
			1/3. Szubjektív központi vezetői döntés alapján megszabott rövid határidő (nem jogszabályi előírás)	
		1/4. Pályázati forma plusz adminisztrációt eredményez	Jogszabályi előírás	
Külső környezet	9. Pénzügyi elszámolásnál túlzott mértékű adminisztráció, papírmunka (4)	Papírból töltik fel az adatokat	9/1. Nem lekérhetőek az adatok a Kincstári vagy más rendszerekből	
		9/2. Nyomtatvány állandó változása	Magas tanulási idő	
		9/3. Papíron kell dokumentálni/hitelesíteni mindent	Kettős aláírás szükséges (polgármester, jegyző)	Jogszabályi előírás
Külső környezet	19. Rövid határidők az egyes folyamatlépéseknél (4)	Lásd 1. probléma		
Folyamat, szervezés	2. Érintettek nem elérhetőek (3)	2/1. Rövid határidő van a megkeresésre		
		Kézbesítő nem találja	2/2. Máshol "dolgozik"	
		2/3. Anyagi korlát, pl.: leutazásnál		
		2/4. Nem mindenkinek van telefonja		

Probléma típus	Probléma	Gyökér-ok		
Külső környezet	6. Monoron van a Munkaügyi Központ, nincs helyi kirendeltség Vecsésen (3)	6/1. Ügyfélnek probléma		
Folyamat, szervezés		6/2. Kiválasztási folyamatból 1 évre kiesik, ha nem tud időben megjelenni a Munkaügyi Központban		
Külső környezet	25. Túlzott adminisztráció (3)	25/1. Közmunkás felvétele, mintha köztisztviselő lenne, nincs egyszerűsítési lehetőség		
		Munkaköri leírás készítése szükséges, ami időigényes	Jogsabályi előírás	
		25/2. Kincstári rendszerben adott lépéssorozaton kell végigmenni	Jogsabályi előírás	
		25/3. Adóbevallást önkéntesen elkészíti az Önkormányzat a közmunkásnak		

### 5. táblázat: Gyökérok-elemzés

A gyökérokok azonosítását követően kiválasztásra kerültek azok a gyökérokok, amelyek kiküszöbölésére megoldási javaslat került kidolgozásra. A kiválasztott gyökérokot a fenti táblázatban színes cellák jelölik. A résztvevők hoztak döntést arról, hogy melyek azok a gyökérokok, amelyekre a műhelymunka keretében nem dolgoznak ki megoldási javaslatot. A következő táblázat az egyes gyökérokhoz megfogalmazott megoldási javaslatokat foglalja össze. A megoldási javaslatok mellett az utolsó oszlopban rögzítésre kerültek a megvalósítás feltételei, javasolt tovább lépései.



Fejlesztési javaslatok			
Probléma	Gyökér-ok	Fejlesztési javaslat	Feltételek / további lépések
23. 4 osztályvezetőt leköt a közmunka program szervezése a napi munka mellett (9)	23/1. Jogszabály részletesen előírja a feladatokat; A túlzott szabályozás felesleges adminisztrációt generál	M1: Jogszabályi változás (Megyei Kormányhivatali szintről kell indulni a kezdeményezésnek)	Jogszabályi változás igényének előterjesztése
	23/2. Kevés időben tud a közmunka programmal foglalkozni; pl.: Ügyfélfogadási idő 2,5 nap/hét; helyszínelések; háttérmunkák	Nem került fejlesztési megoldás meghatározásra	-
	23/3. Járások felállítását követően több fő ment el arányaiban, mint amennyi feladatot vontak el a Hivataltól	M2: Plusz 1 fő szükséges fixen az Igazgatási osztály területére, aki a közmunkaprogrammal járó feladatok nagy részét egyszemélyben tudja végezni	- Testületi jóváhagyás szükséges, előterjesztés - Forrás átcsoportosítás - Fizikai helykialakítása - Feladatkör, munkaköri leíráselkészítése (Átszervezésben érintett folyamatlépések: 3,4,6,13,14)
	23/5. Fizikailag nincs hely létszám bővítéshez	M3: Kormányhivatallal való megállapodás módosítása a jelenleg a Járási Hivatalhoz tartozó iroda használatáról	- Megállapodás módosítási feltételeinek vizsgálata - Módosítandó pontok azonosítása - Módosítás előkészítése, lebonyolítása
	23/7. Nincs kompetens munkatárs, akinek feladatot delegálhat a vezető	M4: Helyettesítés megoldása munkatársak betanításával	- Helyettesítési rend kialakítása - Szükséges képzések/információ átadás megtartása
13. Titkárságnál létszámhiány (6)	13/2. Többi titkársági feladathoz speciális kompetencia, végzettség szükséges, a közmunka programhoz kapcsolódó feladatok ellátásához nem	Lásd: M2	-





Fejlesztési javaslatok			
Probléma	Gyökér-ok	Fejlesztési javaslat	Feltételek / további lépések
14. Üzemeltetésnél létszámlhiány (6)	14/2. Szokásjog alapján a vezető végzi a feladatot (ami részben delegálható lenne munkatársnak)	Lásd: M2	-
	14/3. Több esetben vezetői döntéshozás szükséges, vezetői kompetencia, így bizonyos feladatok nem delegálhatók munkatársnak	Nem került fejlesztési megoldás meghatározásra	-
15. Igazgatásnál létszámlhiány (6)	15/2. Szokásjog alapján a vezető végzi a feladatot (ami részben delegálható lenne munkatársnak)	Lásd: M2	-
	15/3. Plusz feladatok, amik nem igazgatási feladatok	Nem került fejlesztési megoldás meghatározásra	-
12. Pénzügyi elszámolásnál kapacitás hiány (5)	12/2. Pénzügyi területen az adminisztratív feladatok mennyisége jelentősen megnövekedett	Lásd: M2	-
	12/4. Új informatikai támogatás, jelentős időt vesz igénybe a betanulás	Nem került fejlesztési megoldás meghatározásra	-



Fejlesztési javaslatok			
Probléma	Gyökér-ok	Fejlesztési javaslat	Feltételek / további lépések
26. Az Önkormányzat állami támogatást nem kap a szervezési feladatokra, magas járulékos költségekre (5)	26/2. Nem tervezhető költségvetés (Technikai, infrastrukturális költségek keletkeznek, amire nincs állami támogatás)	M5: Adminisztráció csökkentése azáltal, hogy bizonyos folyamatlépéseknél részben vagy egészben papír alap helyett elektronikus formában történik a dokumentálás	- Vizsgálni az elektronizálás lehetőségét, egyeztetni az érintett szervezetekkel - Jogszabályhoz nem kötött lépések megvalósítása - Eljárás jogszabályi egyszerűsítés
	26/3. Nem tervezhető költségvetés (Táppénz fele önkormányzati költség)	M6: Költségvetési tervezés során tervezni kell ezen költségeket is a korábbi tapasztalatok alapján	Korábbi évek tapasztalatai alapján a járulékos költségvetések betervezése, pl.: - Táppénz - Kintlévőség
	26/4. Hivatal végez minden kapcsolódó feladatot (nincs kiszervezett tevékenység)	M7: Munkaügyi Központ végezze a feladatok egy részét, pl.: ő legyen a foglalkoztató	Egyeztetés szükséges a Munkaügyi Központ vezetőjével
		M9: Városgondnok Kft. számára kiszervezés	- Forrás átcsoportosítás - Kompetencia és kapacitás a Városgondnok Kft-ben
	26/5. Önkormányzat előfinanszíroz	M8: Előleget kapjon a Hivatal a Kincstártól (2 hónapnyit az eszközökre)	Előleg lehívása az előre látható költségek fedezetére
1. Tervezetlen igény felmerülés (3-4 pályázat évente + csere) (4)	1/1. Döntés utáni tájékoztatás az utolsó pillanatban történik	M10: Visszajelzés a kormányzat felé a tervezhetőség és rövid határidők vonatkozásában	Visszajelzés formájának és tartalmának átgondolása, előkészítése, lebonyolítása
	1/2. A további feladatok végzése ideiglenesen megáll a közmunka program rövid határidője miatt	Lásd: M2	-
	1/3. Szubjektív központi vezetői döntés alapján megszabott rövid határidő (nem jogszabályi előírás)	Lásd: M10	-
	1/4. Pályázati forma plusz adminisztrációt eredményez	Lásd: M5	-



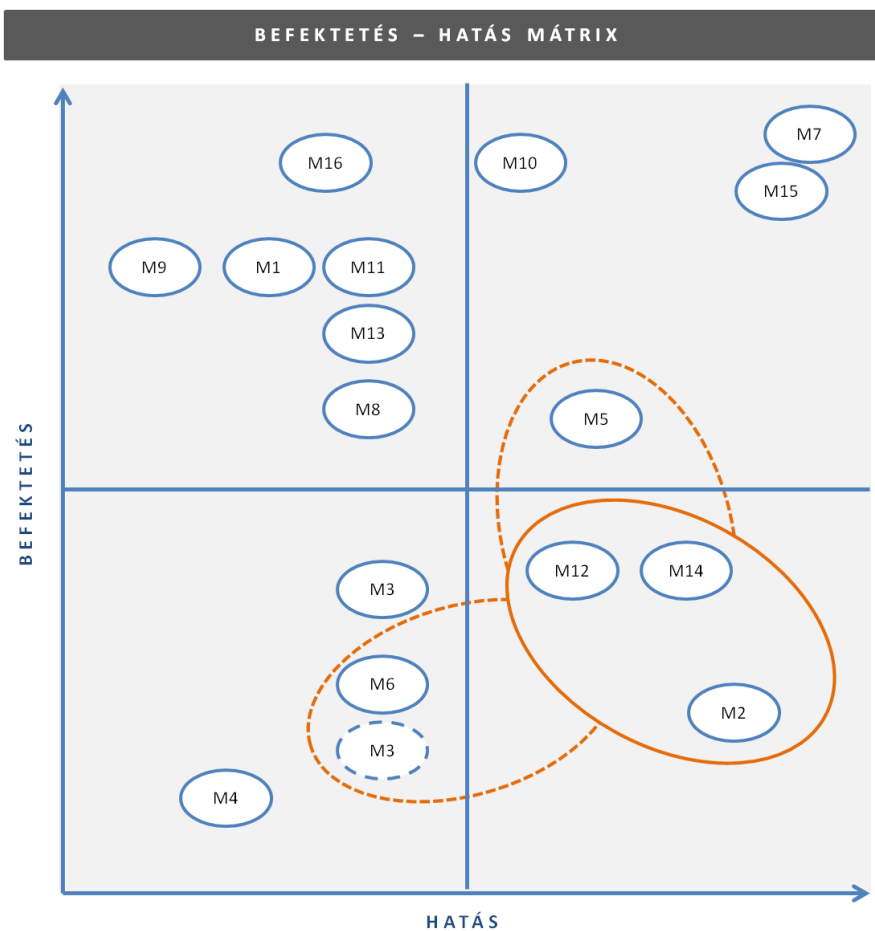
Fejlesztési javaslatok			
Probléma	Gyökér-ok	Fejlesztési javaslat	Feltételek / további lépések
9. Pénzügyi elszámolásnál túlzott mértékű adminisztráció, papírmunka (4)	9/1. Nem lekérhetőek az adatok a Kincstári vagy más rendszerekből	M11: Kincstári vagy egyéb IT támogató rendszerből történő lekérdezés megoldása annak érdekében, hogy az adatokat ne kelljen újra felvinni  M12: Saját XLS "adatbázis" kiegészítése, napra készen tartása	Lekérdezés lehetőségének jogi és technikai oldalának felülvizsgálata, egyeztetés az érintett szervezetekkel  - A adatbázis kezelése az új munkatárs feladat lehet a jövőben (Lásd: M2) - Meglévő adatbázis frissítése, kiegészítése lehetséges
	9/2. Nyomtatvány állandó változása	M13: Központilag visszajelzés a Munkaügyi Központnak, hogy milyen többlet terhet jelent + Lásd: M5 Lásd: M2: Ezek kezelése az új munkatársnál lehet a jövőben	- Visszajelzés formájának és tartalmának átgondolása, előkészítése - Felsővezetői egyeztetés
	9/3. Papíron kell dokumentálni/ hitelesíteni mindent	Lásd: M5	-
2. Érintettek nem elérhetőek (3)	2/1. Rövid határidő van a megkeresésre	Lásd: M10	-
	2/2. Máshol "dolgozik"	Nem került fejlesztési megoldás meghatározásra	-
	2/3. Anyagi korlát, pl.: leutazásnál	Lásd: M14	-
	2/4. Nem mindenkinek van telefonja	Nem került fejlesztési megoldás meghatározásra	-



Fejlesztési javaslatok			
Probléma	Gyökér-ok	Fejlesztési javaslat	Feltételek / további lépések
6. Monoron van a Munkaügyi Központ, nincs helyi kirendeltség Vecsésen (3)	6/2. Kiválasztási folyamatból 1 évre kiesik, ha nem tud időben megjelenni a Munkaügyi Központban	M14: Vecsésen kihelyezett Munkaügyi Központra van szükség	- Kormányi megbízott megkeresése - Kormány Hivatali döntés - Kijelölt nap az ügyfélfogadásra - Kormányablakok
25. Túlzott adminisztráció (3)	25/1. Közmunkás felvétele, mintha köztisztviselő lenne, nincs egyszerűsítési lehetőség	M15: Jogszabály változás, hogy ne kelljen foglalkoztatni a közmunkást, hanem például segélyként kapja a jövőben, amit most bérként kap	Jogszabályi változás igényének előterjesztése
	25/2. Kincstári rendszerben adott lépéssorozaton kell végigmenni	Lásd: M15	-
	25/3. Adóbevallást önkéntesen elkészíti az Önkormányzat a közmunkás	M16: Kihelyezett NAV munkatárs, aki segíteni tudja a közmunkásokat az adóbevallás elkészítésében	Felsővezetői egyeztetés szükséges

6. táblázat: Fejlesztési javaslatok

A megoldási javaslatok összegzését követően egy befektetés-hatás mátrix segítségével azonosíthatóak az alacsony befektetéssel, rövidtávon megvalósítható fejlesztési lehetőségek, valamint az, hogy bevezetésük milyen mértékű pozitív hatással járna a Hivatal számára. Az elemzés eredményét a következő mátrix szemlélteti.



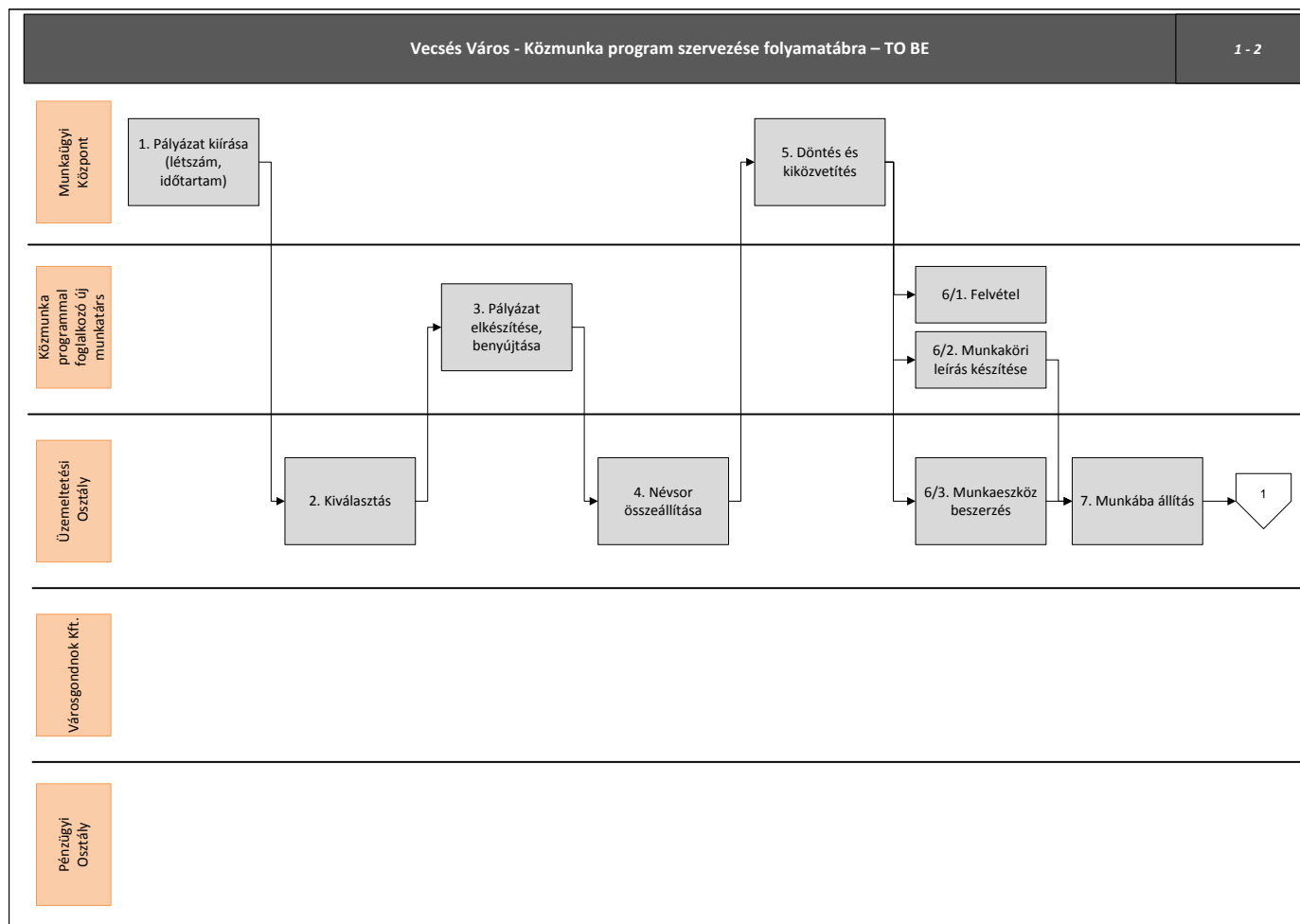
**7. táblázat: Befektetés – hatás elemzés**



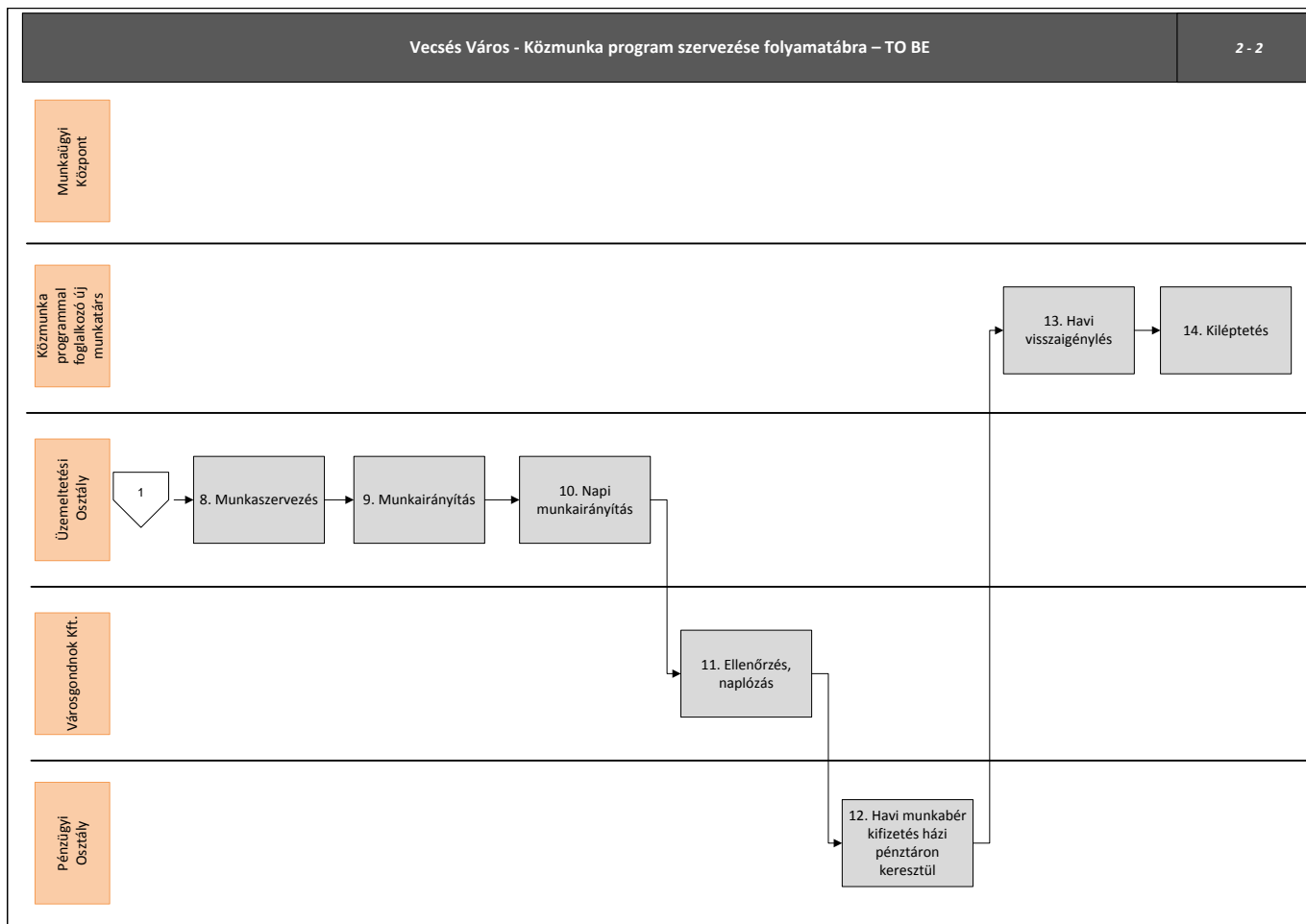
Kiemelt fókuszként célszerű kezelni az M2 megoldási javaslatot, hiszen ebben egészen alacsony befektetéssel kiemelkedően magas pozitív hatások érhetők el. Ehhez hasonlóak az M12 és M14 fejlesztési javaslatok. Szintén alacsonyabb erőforrás befektetéssel, de alacsonyabb várható hatással valósíthatóak meg az M6 és M3 fejlesztési javaslatok. Az M3 fejlesztési javaslat szaggatott vonallal jelölt, módosított formája a Járási Hivatallal való megegyezést mutatja a szabadon álló terem kölcsönbe vételéről. Érdemes foglalkozni még az M5 megoldási javaslattal, hiszen ez a közepesnél magasabb befektetést igényel, de a várt hatás is magas.

A fejlesztési műhelymunka résztvevőinek megítélése, valamint a befektetés-hatás mátrix egyaránt kiemelt megoldásként értelmezi az M2-es megoldási javaslatot. Egy új munkatárs felvétele, aki a közmunka program szervezésének szinte teljes folyamatával tudna foglalkozni, a kiemelt és részletesen elemzett 11 problémából 7 esetben nyújt részben vagy egészben megoldást, a gyökérokok csaknem 25%-át kezeli.

A fejlesztési javaslat bevezetése által elérhető új, jövőbeli szervezési folyamat és a kiegészítésként szolgáló szervezet-feladat-hatáskör mátrix átalakulása a következők szerint valósulhatna meg.







6. ábra: Közmunka program TO-BE szervezési folyamatának ábrája



TO BE - Közmunka program szervezése folyamat - Szervezet-feladat-hatáskör mátrix							
Szervezet Feladat	Munkaügyi központ	Titkárság	Igazgatási osztály	Üzemeltetési osztály	Városgondnok Kft.	Pénzügyi osztály	Közmunka programmal foglalkozó új munkatárs
1. Pályázat kiírása (létszám, időtartam)	F	-	I	I	-	-	I
2. Kiválasztás	-	-	K	F	-	-	I
3. Pályázat elkészítése	-	-	-	K	-	-	F
4. Névsor összeállítása	-	-	K	F	-	-	K
5. Döntés és kikövetítés	F	-	I	I	-	-	I
6/1. Felvétel	-	-	-	-	-	I	F
6/2. Munkaköri leírás készítése	-	-	-	-	-	-	F
6/3. Munkaeszköz beszerzés	-	-	-	F	K	I	K
7. Munkába állítás	-	-	-	F	K	-	-
8. Munkaszervezés	-	-	-	F	K	-	-
9. Munkairányítás	-	-	-	F	K	-	-
10. Napi munkairányítás	-	-	-	F	K	-	-
11. Ellenőrzés, naplózás	-	-	-	I	F	-	-
12. Havi munkabér kifizetés házi pénztáron keresztül	-	-	-	-	-	F	-
13. Havi visszaigénylés	-	-	-	-	-	I	F
14. Kiléptetés	I	-	I	I	I	I	F

Jelmagyarázat	
F -	Felelős
D -	Dönt
V -	Végrehajt
K -	Közreműködik
I -	Információt kap

7. ábra: Közmunka program TO-BE szervezési folyamat – Szervezet-feladat-hatáskör mátrix

A folyamatábra és az ehhez szorosan kapcsolódó szervezet – szerepkör - hatáskör mátrix együttesen alapját képezi egy folyamat alapú **belső szabályozó dokumentumnak**, ami a közmunka program szervezési folyamatát szabályozza.

## 4.2. Technikai dolgozók kiszervezési lehetőségének felülvizsgálata

### 4.2.1. Előkészítő megbeszélés

Az előkészítő megbeszélés eredményeit a következő táblázat összegzi.

Fejlesztés jellemzői		Megbeszélés eredménye
Kijelölt fejlesztendő terület/folyamat		Technikai dolgozók kiszervezése
Fejlesztés célja, terjedelme		<p><b>Fejlesztés célja:</b></p> <p>A polgármesteri hivatali és intézményi technikai dolgozók Vecsési Városgondnok Kft-be való kiszervezési lehetőségeinek, korlátainak átgondolása:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ városüzemeltetési feladatok és létszám áttekintése (Hivatal és Kft.)</li><li>➤ feladat allokáció, munkaszervezés vizsgálata</li></ul> <p>A kiszervezés lehetőségének költség-elemzési oldalának vizsgálata nem képezi a terjedelem részét.</p> <p><b>Elvárt eredmények, ill., megállapodások:</b></p> <p>Leszállítandók:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Megoldási javaslatok és akcióterv</li><li>• Szervezet – feladat – hatáskör mátrix</li></ul> <p>Megállapodások:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Folyamatleírás nem készül, mivel a fejlesztés célja nem folyamat jellegű</li><li>• Szerepkör – hatáskör - kompetencia mátrix nem készül</li><li>• Szervezet – szerepkör - jogosultság mátrix nem készül</li><li>• Vonatkozó szabályzat nem készül</li></ul>
Mutatószámok (indikátorok) és célérték		A fejlesztési célok kapcsán mutatószám nem értelmezhető.

Fejlesztés jellemzői	Megbeszélés eredménye
Vannak mérési adatok?	A fejlesztési cél kapcsán mérési adat nem értelmezhető.
Fejlesztési műhelymunkák időpontja és időtartama	2014.06.17. (kedd), 9:00 – 16:00
Részvevők	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mohainé Jakab Anikó, Jegyző</li><li>• Háda Attila, projektmenedzser, Városházpont-fejlesztő Non-profit Kft.</li><li>• Orbánné Forgó Erika, Üzemeltetési osztályvezető</li><li>• Geiger Gizella, Vagyongazdálkodási osztályvezető</li><li>• Janics Lászlóné, Vagyongazdálkodási ügyintéző</li><li>• Tóth Erika, Pénzügyi osztályvezető</li><li>• Tuba Zoltán, Vecsési Városgondnok Kft. ügyvezető</li></ul> <b>Összesen: 7 fő</b>
Eszközök (flipchart, projektor)	Projektor – Vecsés Polgármesteri Hivatal Flipchart és egyéb eszközök – Tanácsadó
Helyszín	Vecsés Polgármesteri Hivatal, Házasságkötő terem

#### 4.2.2. Fejlesztési műhelymunka eredményei

A műhelymunka első lépése a fejlesztési terület terjedelmének pontos tisztázása, a fejlesztési célok meghatározása, pontosítása annak érdekében, hogy az érintettek egyformán értelmezzék a fejlesztési feladatot.

Fejlesztés terjedelme és célja
<b>Fejlesztési terület:</b>  Hivatali és intézményi technikai dolgozók kiszervezési lehetőségeinek vizsgálata

Érintett területek: karbantartók, gondnokok; takarítók; konyhai kisegítők; portaszolgálat Költségelemzésre nem kerül sor a műhelymunka keretében, annak előkészítését támogatja.
<b>1. cél:</b> Hatékony irányítás és feladatellátás a Hivatal és a Városgondnok Kft. között
<b>2. cél:</b> Technikai dolgozók által ellátott tevékenységekre vonatkozó feladat-hatáskör letisztázása

A fejlesztés következő lépéseként a technikai dolgozók munkavégzésével kapcsolatos jelenlegi helyzet áttekintésére került sor, valamint a kialakult problémák feltárására.

- Jelenleg a technikai dolgozók munkáltatója a Polgármesteri Hivatal (jegyző) vagy az adott intézményvezető. A jogi és az adminisztratív háttérrel a munkáltató biztosítja.
- A szakmai irányítást minden esetben az intézményvezető látja el függetlenül attól, hogy az intézményvezető a munkáltató vagy sem, a munkavégzés közvetlenül az intézményben történik.
- A vezetők elfogadása a dolgozók által nem teljeskörű azokban az esetekben, ahol eltér a munkáltató és a szakmai irányító, ez mindennapi problémát eredményez.
- A munkáltatói jogkör és a szakmai vezetés szétválását az intézményi széttöredezettség is eredményezi, aminek eredményeként csökken a munka felügyelhetősége.
- A munkaidő kihasználtság és a kapacitás allokáció sem optimális. Az egy kézben történő irányítás esetén ez a probléma megoldható és a reakcióidő is gyorsabb az egyes feladatok elvégzésekor.
- Problémaként került megfogalmazásra a támogató berendezések és eszközök nem megfelelősége. Ezek az eszközök intézményi tulajdonban vannak.

Ezen helyzet javítása, a felmerült problémák megoldásának érdekében vált szükségessé a technikai dolgozók a Városgondnok Kft.-hez történő kiszervezhetőségének vizsgálata. A Városgondnok Kft. jelenlegi bevételi forrásait képezi:

- Saját bevétel a lakossági megrendelésekből (pl.: szemétszállítás),
- Saját bevétel eseti hivatali megrendelésekből.

A Városgondnok Kft.-hez történő kiszervezhetőség vizsgálatának első lépéseként a technikai dolgozók három jól elhatárolható csoportra kerültek felosztásra:

- takarítók,
- karbantartók-gondnokok,



- konyhai kisegítők.

Azonosításra kerültek az érintett intézmények a náluk dolgozó létszámmal, a jelenlegi foglalkoztatóval és a foglalkoztatási forma megjelölésével. Az általuk elvégzendő feladatok fel listázását követően került sor a kiszervezhetőség vizsgálatára objektív és szubjektív szempontokat egyaránt figyelembe véve. A kiszervezésben érintett munkavállalók létszámának meghatározását követően került sor a kiszervezés kereteinek, feltételeinek vizsgálatára, beleértve a kiszervezés feltételeit, előnyeit és hátrányait.

Az egyes munkakörök esetében a kiszervezés lehetőségének vizsgálati eredményeit a következő alfejezetek tartalmazzák.

#### 4.2.2.1. Takarítói feladatok ellátása

Az egyes takarítási feladatokat a következő táblázat mutatja.

Elvégzendő feladatok	Munkavégzés feltétele
Napi takarítás	OKJ képesítés előnyt jelent
Időszakos nagytakarítás (évente kétszer)	
Tornaterem takarítás	
Rendezvények utáni takarítás (eseti)	
Nyári felújítások, karbantartások utáni nagytakarítás	
Folyamatos jelenlét tanítási időben	
Porta szolgálat (iskolák esetében)	
Városgondnok Kft. jelenlegi feladatai	
Bálint Ágnes Kulturális Központ takarításában való részvétel takarító cég megbízásával	

#### 8. táblázat: Ellátandó takarítói feladatok

Összesen 23 fő látja el jelenleg a takarítási feladatokat, akik nagy része (19 fő) jelenleg közalkalmazotti jogviszonyban dolgozik. A közalkalmazottak egy részének a Hivatal (jegyző), míg másik részének közvetlenül az intézmény (vezető) a munkáltatója. A Bálint Ágnes Kulturális Központ takarításában vesz részt jelenleg a Városgondnok Kft., amely feladatokat alvállalkozókkal végeztet. A részletes adatokat az alábbi táblázat mutatja be.



Takarítói feladatok ellátása				
Érintett intézmény	Munkáltató	Foglalkoztatási forma	Létszám (fő)	Megjegyzés
Vecsési Andrássy Gyula Általános Iskola	Hivatal	közalkalmazott	6	
Halmi Telepi Általános Iskola	Hivatal	közalkalmazott	4	
Bálint Ágnes Kulturális Központ	Intézmény	közalkalmazott	1	A Városgondnok Kft. alvállalkozóval végzi a takarítási feladatok nagy részét
Polgármesteri Hivatal Vecsés	Hivatal	munkavállaló	2,75	3 fő 6 órában, 1 fő 4 órában takarít
Polgármesteri Hivatal Vecsés portaszolgálat	Hivatal	munkavállaló	2	
Tündérkert Óvoda Mosolyország Óvoda Falusi Nemzetiségi Óvoda Bálint Ágnes Óvoda	Intézmény	közalkalmazott	1	Dada végzi
Semmelweis Ignác Bölcsőde	Intézmény	közalkalmazott	3	Speciális feladat
Vecsési Gondozási Központ	Intézmény	közalkalmazott	1	Speciális feladat
Családsegítő és Gyermekjóléti Szolgálat	Intézmény	közalkalmazott	1	
<b>Összesen</b>			<b>21,5</b>	<b>23 fő látja el a feladatokat</b>

### 9. táblázat: Takarítói feladatok ellátásának jelenlegi keretei

A feladatok és az egyes megjegyzések figyelembe vételével a Hivatal által a fejlesztési műhelymunkára delegált érintettek az alábbi kiszervezési lehetőségeket határozták meg konszenzusos döntés alapján.





Takarítói feladatok ellátása				
Érintett intézmény	Létszám (fő)	Megjegyzés	Kiszervezhető	Kiszervezésben érintett létszám
Vecsési Andrassy Gyula Általános Iskola	6		Kiszervezhető Városgondok Kft-be	6
Halmi Telepi Általános Iskola	4		Kiszervezhető Városgondok Kft-be	4
Bálint Ágnes Kulturális Központ	1	A Városgondnok Kft. alvállalkozóval végzi a takarítási feladatok nagy részét	Kiszervezhető Városgondok Kft-be	1
Polgármesteri Hivatal Vecsés	2,75	3 fő 6 órában, 1 fő 4 órában takarít	Kiszervezhető Városgondok Kft-be	2,75
Polgármesteri Hivatal Vecsés portaszolgálat	2		Nem kiszervezhető	0
Tündérváros Óvoda Mosolyország Óvoda Falusi Nemzetiségi Óvoda Bálint Ágnes Óvoda	1	Dada végzi	Nem kiszervezhető	0
Semmelweis Ignác Bölcsőde	3	Speciális feladat	Nem kiszervezhető	0
Vecsési Gondozási Központ	1	Speciális feladat	Nem kiszervezhető	0
Családsegítő és Gyermekjóléti Szolgálat	1		Kiszervezhető Városgondok Kft-be	1
<b>Összesen</b>	<b>21,5</b>	<b>23 fő látja el a feladatokat</b>	<b>16 fő kiszervezhető</b>	<b>14,75</b>

### 10. táblázat: Technikai dolgozók kiszervezésének lehetőségei

A takarítói feladatokat ellátó 23 technikai dolgozó közül 16 főt kiszervezhetőnek találtak a hivatali dolgozók a Városgondnok Kft.-hez. A következő lépésben azonban vizsgálatra kerültek a kiszervezés keretei, feltételei.

A kiszervezés jogi feltétele a közalkalmazotti munkaviszony megszüntetése, ami az átszervezésre való hivatkozással oldható meg.

#### **A kiszervezés új feladatokat jelent a Városgondnok Kft-nek:**

- munkaügyi feladatok és bérszámfejtés,
- munkavállalók szakmai irányítása.

#### **Új költségtényezők jelennek meg a Városgondnok Kft-nél:**

- bérköltség, járulék, kávéterem,
- eszköz, tisztítószer,
- munkaruha.

#### **A Polgármesteri Hivatal számára előnyt jelent:**

- Megszűnnek az őt érintő adminisztratív és munkaügyi feladatok.

#### **Kockázatként javasolt figyelembe venni:**

- A dolgozók részéről ellenállás várható. Egyrészt bizonytalanabb munkáltatónak érznek egy Kft-t, mint a Hivatalt, másrészt pedig személyes kötődés alakult ki a Hivatal oldali szakmai irányító felé.

Ezek mindenképpen olyan tényezők, amiket kezelni szükséges, ha megvalósul a kiszervezés.

#### **4.2.2.2. Karbantartási és gondnoki feladatok ellátása**

Az intézményi karbantartási és gondnoki feladatok a következő tevékenységeket foglalják magukba.

Elvégzendő feladatok	Felelős		Munkavégzés feltétele
	Karbantartó	Gondnok	
Téli fűtés üzemeltetés, fűtési rendszer karbantartás	x		OKJ képesítés szükséges
Napi ad-hoc karbantartási feladatok	x	x	-
Kerti munkák (óvodákban, iskolákban, bölcsiben)	x		-
Téli síkosságmentesítés	x		-
Külső cég által végzett karbantartási munka irányítása, felügyelete (nyári időszakban)	x		-
Közmű mérőóra állás folyamatos nyomonkövetése, ellenőrzése	x		-
Folyamatos felügyelet, jelenlét		x	-
<b>Városgondnok Kft. jelenlegi feladatai</b>			
Éves karbantartás, felújítási munkálatok (nyári időszakban)	Rendelkezésre áll a szükséges kompetencia a feladatok ellátásához		

### 11. táblázat: Ellátandó karbantartói és gondnoki feladatok

A feladatok közül az egyetlen speciálisnak tekinthető feladat a téli fűtés üzemeltetés és a fűtés rendszer karbantartása, ugyanis ehhez OKJ képesítés szükséges. A Városgondnok Kft.-hez történő kiszervezés esetén figyelembe kell venni a szükséges képesítéssel való rendelkezés követelményét a munkaszervezésnél. A Városgondnok Kft. jelenleg csak éves karbantartási és felújítási munkálatokat végez, főként a nyári időszakban, azonban a további karbantartói feladatok ellátásához is rendelkezésére áll a szükséges kompetencia.

A kiszervezésben érintett következő munkakörök a karbantartók és gondnokok. Esetükben az érintett intézmények köre és a dolgozói létszám a következő táblázatban bemutatottak szerint alakul.



Karbantartási és gondnoki feladatok ellátása						
Érintett intézmény	Munkaadó	Foglalkoztatási forma	Létszám			Megjegyzés
			Karbantartó (fő)	Gondnok (fő)	Összesen (fő)	
Vecsési Andrássy Gyula Általános Iskola	Hivatal	közalkalmazott	1		1	
Halmi Telepi Általános Iskola	Hivatal	közalkalmazott	1	1	2	A gondnok szolgálati bérletében ott lakik Elegendő 1 fő, aki egyben a karbantartási és gondnoki feladatokat is ellátja
Bálint Ágnes Kulturális Központ	Intézmény	közalkalmazott	1		1	Intézményvezető hatásköre alatt jó helyen van
Polgármesteri Hivatal Vecsés	Hivatal	munkavállaló	1		1	
Semmelweis Ignác Bölcsőde	Intézmény	közalkalmazott	0,5		0,5	Intézményvezető hatásköre alatt jó helyen van
Tündérváros Óvoda Mosolyország Óvoda Falusi Nemzetiségi Óvoda Bálint Ágnes Óvoda	Intézmény	közalkalmazott	4		4	Fixen 1-1 fő jelenléte folyamatosan szükséges
Vecsési Sportpálya	Hivatal	közalkalmazott		1	1	A gondnok szolgálati bérletében ott lakik Folyamatos jelenlét szükséges
Összesen			8,5	2	10,5	

## 12. táblázat: Karbantartási és gondnoki feladatok ellátásának jelenlegi keretei

A karbantartói és gondnoki feladatokat ellátó technikai dolgozók közül egyértelműen meghatározásra került azoknak a köre, akik a jelenlegi intézményvezetőjük hatásköre alatt jó kezekben vannak, irányításuk és felügyeletük jól megoldott vagy



munkájuk folyamatos jelenlétet követel. A Halmi Telepi Általános Iskola esetében merült fel annak a kérdése, hogy a folyamatosan jelen levő gondnok mellett a plusz egy fő karbantartó szükségességét vizsgálni kell a jövőben.

Az egyes befolyásoló tényezők figyelembe vételét követően a kiszervezhetőségről való döntés a következő táblázatban látható eredmények szerint alakult.

Karbantartási és gondnoki feladatok ellátása						
Érintett intézmény	Létszám	Megjegyzés	Kiszervezhető	Kiszervezésben érintett létszám		
	Összesen (fő)			Karbantartó (fő)	Gondnok (fő)	Összesen (fő)
Vecsési Andrássy Gyula Általános Iskola	1		Kiszervezhető Városgondok Kft-be	1		1
Halmi Telepi Általános Iskola	2	A gondnok szolgálati bérletében ott lakik Elegendő 1 fő, aki egyben a karbantartási és gondnoki feladatokat is ellátja	Kiszervezhető Városgondok Kft-be		1	1
Bálint Ágnes Kulturális Központ	1	Intézményvezető hatásköre alatt jó helyen van	Nem kiszervezhető			
Polgármesteri Hivatal Vecsés	1		Kiszervezhető Városgondok Kft-be	1		1
Semmelweis Ignác Bölcsőde	0,5	Intézményvezető hatásköre alatt jó helyen van	Nem kiszervezhető			
Tündérkert Óvoda Mosolyország Óvoda Falusi Nemzetiségi Óvoda Bálint Ágnes Óvoda	4	Fixen 1-1 fő jelenléte folyamatosan szükséges	Nem kiszervezhető			
Vecsési Sportpálya	1	A gondnok szolgálati bérletében ott lakik Folyamatos jelenlét szükséges	Nem kiszervezhető			
<b>Összesen</b>	<b>10,5</b>			<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>

13. táblázat: Karbantartók és gondnokok kiszervezésének lehetőségei



A karbantartási és gondnoki feladatok ellátásában érintett 11 fő közül, 3 főt ítéltek kiszervezhetőnek a műhelymunka résztvevői. Ennek eredményeképpen a két általános iskola és a Polgármesteri Hivatal karbantartói és gondnoki feladatai kerülhetnek át a jövőben a Városgondnok Kft-hez. A kiszervezésnek azonban a takarítók esetében felsorolt feltételei és várható hatásai vannak. Összefoglalásként:

A kiszervezés jogi feltétele a közalkalmazotti munkaviszony megszüntetése, ami az átszervezésre való hivatkozással oldható meg.

#### **Új feladat a Városgondnok Kft-nek:**

- munkaügyi feladatok és bérszámfejtés,
- munkavállalók szakmai irányítása.

#### **Új költségtényező Városgondnok Kft-nek:**

- bérköltség, járulék, kafe-téria,
- eszköz,
- munkaruha.

#### **A Polgármesteri Hivatal számára előnyt jelent:**

- Megszűnnek az őt érintő adminisztratív és munkaügyi feladatok.

#### **Kockázatként javasolt figyelembe venni:**

- A dolgozók részéről ellenállás várható. Egyrészt bizonytalanabb munkáltatónak érznek egy Kft-t, mint a Hivatalt, másrészt pedig személyes kötődés alakult ki a Hivatal oldali szakmai irányító felé.

Ezek mindenképpen olyan tényezők, amiket kezelni szükséges, ha megvalósul a kiszervezés.

#### 4.2.2.3. Konyhai kisegítői feladatok ellátása

A technikai dolgozók harmadik körét képezik a konyhai kisegítők. Azok az intézmények érintettek a foglalkoztatásukban, ahol napközben étkeztetés zajlik, valamint az egyes intézményeket ellátó Központi Konyha munkatársai, összesen 36 fő.

Konyhai kisegítői feladatok ellátása				
Érintett intézmény	Munkaadó	Foglalkoztatási forma	Létszám (fő)	Megjegyzés
Vecsési Andrássy Gyula Általános Iskola	Hivatal	közalkalmazott	3	
Halmi Telepi Általános Iskola	Hivatal	közalkalmazott	3	
Polgármesteri Hivatal Vecsés	Hivatal	munkavállaló	0,5	Közalkalmazott teljes mértékben takarítói munkakörbe kerül, de közben ellátja a napi egyszeri étkeztetést
Vecsési Gondozási Központ	Intézmény	közalkalmazott	4	Speciális feladat, ezért marad az intézményvezető irányítása alatt
Vecsési Központi Konyha	Intézmény	közalkalmazott	25	Irányításuk, felügyeletük marad a Központi Konyha vezetőjének kezében
Összesen			35,5	

#### 14. táblázat: Konyhai kisegítői feladatok ellátásának jelenlegi keretei

A műhelymunka résztvevői között lévő, munkáltatói jogokat ellátó jegyző asszony döntése alapján az eddig 4 órában takarító, valamint 4 órában konyhai feladatokat ellátó munkavállaló a jövőben teljes mértékig takarítói munkakörbe kerül, de pár órában továbbra is ellátja a napi egyszeri étkeztetéssel járó feladatokat, így a Hivatal kiesik a kiszervezési vizsgálati körből. A Központi Konyha 25 fő munkatársának irányítása és felügyelete mindenképpen a konyha vezetőjének kezében marad.



A konyhai kisegítők feladata az iskolák esetében a napi háromszori étkeztetés lebonyolítása, valamint a szociális étkeztetés. A feladatok ellátásához elengedhetetlen a HACCP minősítés. A Városgondok Kft. eddig nem végzett étkeztetési feladatokat és mivel a szükséges feltételeknek sem tudna megfelelni, így nem érdemes vizsgálni a kiszervezést. Másik megoldásként azonban felmerült a műhelymunka során, hogy az iskolákban dolgozó konyhai kisegítők bekerüljenek a Központi Konyha irányítása és felügyelete alá.

Konyhai kisegítői feladatok ellátása				
Érintett intézmény	Létszám (fő)	Megjegyzés	Kiszervezhető	Kiszervezésben érintett létszám (fő)
Vecsési Andrassy Gyula Általános Iskola	3		Kiszervezhető a Vecsési Központi Konyhához	3
Halmi Telepi Általános Iskola	3		Kiszervezhető a Vecsési Központi Konyhához	3
Polgármesteri Hivatal Vecsés	0,5	Közalkalmazott teljes mértékben takarítói munkakörbe kerül, de közben ellátja a napi egyszeri étkeztetést	Nem kiszervezhető	
Vecsési Gondozási Központ	4	Speciális feladat, ezért marad az intézményvezető irányítása alatt	Nem kiszervezhető	
Vecsési Központi Konyha	25	Irányításuk, felügyeletük marad a Központi Konyha vezetőjének kezében	Nem kiszervezhető	
<b>Összesen</b>	<b>35,5</b>			<b>6</b>

### 15. táblázat: Konyhai kisegítők kiszervezésének lehetőségei

A kiszervezés által plusz 6 fő kerülne át a Vecsési Központi Konyhához. A Gondozási Központ 4 fős létszámának kiszervezése elvetésre került, hiszen feladatuk nagyon speciális és irányításuk jobb kezekben van a közvetlen felügyeletet biztosító





intézményvezetőnél. A konyhai kisegítők átszervezése nem jár a foglalkoztatási forma megváltozásával, hiszen a dolgozók továbbra is közalkalmazottak maradnának a korábbi bérszínvonal megtartása mellett.

**Kiszervezés esetén a Vecsési Központi Konyhához új feladatok kerülnek:**

- munkaügyi feladatok és bérszámfejtés,
- munkavállalók szakmai irányítása,
- két új helyszín irányítása és felügyelete.

**Új költségtényező Vecsési Központi Konyhánál:**

- bérköltség, járulék, kafetéria,
- eszköz,
- munkaruha.

**A Polgármesteri Hivatal számára előnyt jelent:**

- Megszűnnek az őt érintő adminisztratív és munkaügyi feladatok.

Az említett 6 dolgozó átszervezése a Központi Konyha vezetőjének irányítása alá megalapozott döntésnek tűnhet. Szakmailag és jogilag is a megfelelő vezető szervezhetné a munkát, aki az elmondottak szerint szívesen vállalkozik a jelenleg ellátott intézményi kör bővítésére. A dolgozók részéről nem várható, hogy negatívan érzékelnék a változást, hiszen foglalkoztatásuk formájában és feltételeiben nem történik változás. Ezzel párhuzamosan azonban jelentős előny jelentkezik a Polgármesteri Hivatalnál, hiszen megszűnnek az eddig ellátott adminisztratív és munkaügyi feladatok.

A következő táblázat összesíti a Polgármesteri Hivatal jelenlegi technikai dolgozói létszámát az egyes intézményekre és munkakörökre vonatkozóan (jelmagyarázatot lásd a táblázat alatt).



Polgármesteri Hivatal jelenlegi technikai dolgozói létszáma						
Intézmény	Takarító	Karbantartó	Gondnok	Konyhai kíségítő	Porta- szolgálat	Összesen
Vecsési Andrassy Gyula Általános Iskola	6	1		3		10
Halmi Telepi Általános Iskola	4	1	1	3		9
Bálint Ágnes Kulturális Központ	1	1				2
Polgármesteri Hivatal Vecsés	2,75	1		0,5	2	6,25
Semmelweis Ignác Bölcsőde	3	0,5				3,5
Vecsési Gondozási Központ	1			4		5
Családsegítő és Gyermekjóléti Szolgálat	1					1
Vecsési Központi Konyha				25		25
Tündérkert Óvoda Mosolyország Óvoda Falusi Nemzetiségi Óvoda Bálint Ágnes Óvoda	1	4				5
Vecsési Sportpálya			1			1
<b>Összesen</b>	<b>19,75</b>	<b>8,5</b>	<b>2</b>	<b>35,5</b>	<b>2</b>	<b>67,75</b>

16. táblázat: Polgármesteri Hivatal jelenlegi technikai dolgozói létszámának összesítő táblázata

Jelmagyarázat	
	Kiszervezési vizsgálatban nem érintett terület/létszám
	Központi Konyhához történő kiszervezés
	Városgondnok Kft-hez történő kiszervezés
	Vizsgálandó a státusz szükségessége



Vecsés Városában jelenleg a Polgármesteri Hivatalhoz tartozó technikai dolgozói létszám összesen 69 fő, akik közül 3 fő 6 órában és 1 fő 4 órában dolgozik. A műhelymunka résztvevőinek javaslata szerint a Vecsési Központi Konyhán és a Sportpályán dolgozó technikai létszámot nem érinti a kiszervezés vizsgálata. A Városgondnok Kft-hez a rendelkezésre álló kompetenciák tükrében a takarítói, karbantartói és gondnoki feladatok kerülhetnek átszervezésre. A korábban bemutatott tények alapján azonban ezekben a munkakörökben is a jelenlegi létszám egy részének irányítása az adott intézménynél maradna, így közvetve a Polgármesteri Hivatal hatásköre alatt. A speciális minőségi követelmények miatt a konyhai kisegítői feladatok nem szervezhetők ki a Városgondnok Kft-hez, átszervezésük a Központi Konyha vezetőjének irányítása alá azonban jól megoldható. A következő táblázat a kiszervezésre javasolt technikai dolgozói létszám alakulását mutatja.





Polgármesteri Hivataltól kiszervezhető technikai dolgozói létszám						
Intézmény	Takarító	Karbantartó	Gondnok	Konyhai kíségítő	Porta- szolgálat	Összesen
Vecsési Andrassy Gyula Általános Iskola	6	1		3		10
Halmi Telepi Általános Iskola	4	1	1	3		9
Bálint Ágnes Kulturális Központ	1					1
Polgármesteri Hivatal Vecsés	2,75	1		0,5		4,25
Semmelweis Ignác Bölcsőde						0
Vecsési Gondozási Központ						0
Családsegítő és Gyermekjóléti Szolgálat	1					1
Vecsési Központi Konyha						0
Tündérkert Óvoda						0
Mosolyország Óvoda						
Falusi Nemzetiségi Óvoda						
Bálint Ágnes Óvoda						
Vecsési Sportpálya						0
<b>Összesen</b>	<b>14,75</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>6,5</b>	<b>0</b>	<b>25,25</b>
Kiszervezhető létszám a Városgondnok Kft.-hez	18,25					
Kiszervezhető létszám a Központi Konyhához	6					

**17. táblázat: Polgármesteri Hivatal kiszervezhető technikai dolgozói létszámának összesítő táblázata**

Összesen 26 fő kerül kiszervezésre, ebből 19 fő a Városgondnok Kft.-hez, míg 6 fő a Vecsési Központi Konyhához. 1 fő karbantartó szükségessége a Halmi Telepi Általános Iskolánál kérdésessé vált, ennek további vizsgálata szükséges a jövőben a kapacitástervezésnél.



A kiszervezés megvalósításához a közös fejlesztési műhelymunka során akcióterv került kidolgozásra, ami támogatja a kiszervezéshez szükséges feltételek vizsgálatát és elemzését, a kiszervezés előkészítését és a vezetői döntést, valamint a megvalósítást. Az akcióterv egyes feladatait és az esetleges hozzáfűzendő megjegyzéseket a következő táblázat tartalmazza (jelmagyarázatot lásd a táblázat alatt). Az akcióterv egyes lépései feladat-szervezet-hatáskör mátrixba épülnek be, amiben feltüntetésre kerültek a megnevezett felelősök és a feladat végrehajtását támogató közreműködő szervezetek.



Akcióterv							
Feladat típusa	Feladat	Polgármesteri Hivatal	Intézmény vezető	Központi Konyha	Városgondnok Kft.	Képviselő testület	Megjegyzés
Kiszervezéshez szükséges feltételek vizsgálata, elemzése	KJT / MT áttekintése, kiszervezést érintő pontok azonosítása	F					
Kiszervezéshez szükséges feltételek vizsgálata, elemzése	Végkielégítési kötelezettség azonosítása	F	K				
Kiszervezéshez szükséges feltételek vizsgálata, elemzése	Finanszírozás módjának, feltételeinek meghatározása, egyeztetése	F		K	K		Takarításnál: Önkormányzati finanszírozási támogatás: - bér, járulék, káféteria - eszköz, berendezés - munkaruha - tisztítószer Nem megbízásként végzi a Városgondnok Kft. a takarítási feladatokat, hanem saját tevékenység keretében, önkormányzat támogatási keretből
Kiszervezés előkészítése, döntés	Kiszervezés egyeztetése az intézményvezetőkkel, technikai dolgozókkal	F	K				
Kiszervezés előkészítése, döntés	Képviselő testületi előterjesztés elkészítése	F					
Kiszervezés előkészítése, döntés	Képviselő testületi döntés					F	
Kiszervezés megvalósítása	Kiszervezés feladatainak és ütemezésének részletes tervezése, szervezése, lebonyolítása	F	K	K	K		
Kiszervezés megvalósítása	Kommunikáció, változáskezelés tervezése, megvalósítása	F	K	K	K		
Kiszervezés megvalósítása	Kiszervezés dokumentációjának előkészítése	F	K				
Kiszervezés megvalósítása	Kilépítési feladatok	F	F				



Akcióterv							
Feladat típusa	Feladat	Polgármesteri Hivatal	Intézmény vezető	Központi Konyha	Városgondnok Kft.	Képviselő testület	Megjegyzés
Kiszervezés megvalósítása	Felvétel / átvétel			F	F		- Fokozatos átállás - Konzekvens döntés a kiszervezésről - Első lépésként a Művelődési Központ átvétele - Folyamatos pozitív visszajelzés a változásról - Éves értékelések Idővel takarító ágazat kialakítása a Városgondnok Kft.-n belül
Kiszervezés megvalósítása	Részletes munkaköri-, feladat leírás (jelenlét, ügyelet)	F	K	K	K		
Kiszervezés megvalósítása	Képesítési feltétel teljesítése, kompetencia			F	F		
Kiszervezés megvalósítása	Új feladat azonosítása, feltételek előkészítése				x		Takarítás tekintetében a Városgondnok Kft.-nél: - munkaügyi feladatok és bérszámfejtés - munkavállalók szakmai irányítása, napi munka szervezése
Kiszervezés megvalósítása	Kapacitás kalkuláció	F		K	K		Iskolák esetében takarítás területen létszám csökkentés
Kiszervezés megvalósítása	Telephely átalakítása, váltása				F		

**18. táblázat: Akcióterv a technikai dolgozók kiszervezésének megvalósításához**

Jelmagyarázat	
F -	Felelős
K -	Közreműködik

### 4.3. Városüzemeltetési feladatok kiszervezési lehetőségének felülvizsgálata

#### 4.3.1. Előkészítő megbeszélés

Az előkészítő megbeszélés eredményeit a következő táblázat összegzi.

Fejlesztés jellemzői	Megbeszélés eredménye
Kijelölt fejlesztendő terület/folyamat	Városüzemeltetési feladatok kiszervezése
Fejlesztés célja, terjedelme	<p><b>Fejlesztés célja:</b></p> <p><b>Fejlesztés célja:</b> A városüzemeltetési feladatok Vecsési Városgondnok Kft-be való kiszervezési lehetőségeinek, korlátainak átgondolásához szempont rendszer kidolgozása, mi alapján elvégezhető később a vizsgálat és eldönthető, hogy a feladat kiszervezhető-e.</p> <p>A kiszervezés lehetőségének költség-elemzési oldalának vizsgálata nem képezi a terjedelem részét.</p> <p><b>Elvárt eredmények, ill., megállapodások:</b></p> <p>Leszállítandók:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Megoldási javaslatok és akcióterv</li></ul> <p>Megállapodások:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Folyamatleírás nem készül, mivel a fejlesztés célja nem folyamat jellegű</li><li>• Szerepkör – hatáskör - kompetencia mátrix nem készül</li><li>• Szervezet – szerepkör - jogosultság mátrix nem készül</li><li>• Vonatkozó szabályzat nem készül</li></ul>
Mutatószámok (indikátorok) és célérték	A fejlesztési célok kapcsán mutatószám nem értelmezhető.



Fejlesztés jellemzői	Megbeszélés eredménye
Vannak mérési adatok?	A fejlesztési cél kapcsán mérési adat nem értelmezhető.
Fejlesztési műhelymunkák időpontja és időtartama	2014.06.18. (szerda), 9:00 – 16:00
Résztvevők	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mohainé Jakab Anikó, Jegyző</li><li>• Háda Attila, projektmenedzser, Városközpont-fejlesztő Non-profit Kft.</li><li>• Orbánné Forgó Erika, Üzemeltetési osztályvezető</li><li>• Geiger Gizella, Vagyongazdálkodási osztályvezető</li><li>• Janics Lászlóné, Vagyongazdálkodási ügyintéző</li><li>• Tóth Erika, Pénzügyi osztályvezető</li><li>• Tuba Zoltán, Vecsési Városgondnok Kft. ügyvezető</li></ul> <b>Összesen: 7 fő</b>
Eszközök (flipchart, projektor)	Projektor – Vecsés Polgármesteri Hivatal Flipchart és egyéb eszközök – Tanácsadó
Helyszín	Vecsés Polgármesteri Hivatal, Házasságkötő terem

#### 4.3.2. Fejlesztési műhelymunka eredményei

A műhelymunka első lépése a fejlesztési terület terjedelmének pontos tisztázása, a fejlesztési célok meghatározása, pontosítása annak érdekében, hogy az érintettek egyformán értelmezzék a fejlesztési feladatot.

Fejlesztés terjedelme és célja
<b>Fejlesztési terület:</b> Városüzemeltetési feladatok kiszervezési lehetőségeinek vizsgálata a Hivatal és a Városgondnok Kft. tekintetében



<b>1. cél:</b> Városüzemeltetési feladatok áttekintése a Hivatal és a Városgondnok Kft. tekintetében
<b>2. cél:</b> Feladatok kiszervezési lehetőségeinek vizsgálata, felelősségek lehatárolása
<b>3. cél:</b> Költségelemzésre nem kerül sor a műhelymunka keretében, annak előkészítését támogatja

A fejlesztés következő lépéseként az üzemeltetési feladatok ellátásával kapcsolatos jelenlegi helyzet áttekintésére került sor, valamint a kialakult problémák feltárására.

A Városgondnok Kft-nek kevés saját bevétele van a költségeihez és a beruházási igényeihez mérten. A Hivatal két formában tudja támogatni a Városgondnok Kft-t, vagy megrendelést ad számára vagy támogatást nyújt a hiányzó bevételek pótlására.

Ha a Hivatal megrendelést ad egy feladatra és a Városgondnok Kft. alvállalkozóval végezteti el a feladatot, akkor azt a Városgondnok Kft. magasabb költségen tudja elvégezni, mintha közvetlenül adná ki alvállalkozónak az Önkormányzat.

Amennyiben nem ad feladatot a Városgondnok Kft-nek, akkor átmenetileg költséget takarít meg, ám a Városgondnok Kft. feladatok hiányában nem tud bevételt termelni és végül a hiányzó bevételeket az Önkormányzatnak kell pótolni, így hosszú távon nagyobb veszteség éri.

Hosszútávú megoldást mindenképpen a Városgondnok Kft. eszköz beruházása, illetve létszám bővítése jelent, különösen azon feladatok elvégzése tekintetében, amelyek profilbővítést jelentenek a Városgondnok Kft. számára, mert a későbbiekben külső piaci megrendelésre is számíthat, (pl.: parkgondozási feladatok), valamint jelentősen csökkentheti az alvállalkozói igénybevételt.

A fejlesztési műhelymunka következő lépéseként az egyes városüzemeltetési feladatcsoportok meghatározására került sor. Ezek a következők:

1. Köztisztasági feladatok
2. Parkgondozás
3. Fűnyírás
4. Síkosságmentesítés
5. Útkarbantartás
6. Táblázás
7. Fakezelés
8. Kártevő mentesítés
9. Eb befogás, elhullott állatok elszállítása



## 10. Sportpálya karbantartás

## 11. Közvilágítás

Az egyes feladatcsoportok esetében listázásra kerültek a konkrét feladatok egy szervezet-feladat-hatáskör mátrixban, ami összefoglalóan mutatja be az egyes feladatok felelőseit, közreműködőit és adott esetben a tényleges végrehajtókat (jelmagyarázatot lásd a táblázat alatt). Minden feladat esetében összefoglalásra került a helyzetleírás és probléma meghatározás, valamint az azonosított fejlesztési javaslat. A táblázatban narancssárga szín jelöli a kiszervezhető feladatokat, míg kék színnel azok a feladatok kerültek kiemelésre, amelyek nem kerülnek kiszervezésre vagy már jelenleg is a Városgondnok Kft. végzi őket, de a közös munka során fejlesztési javaslat került megfogalmazásra.



Szervezet - feladat - hatáskör mátrix							Helyzetleírás, probléma meghatározás	Fejlesztési javaslat
Feladatcsoportok	Városüzemeltetési feladatok	Városüzemeltetési Osztály	Vagyongazdálkodási Osztály	Közbiztonsági és Környezetvédelmi Osztály	Városgondnok Kft.	Intézmény		
Köztisztasági feladatok	Lakossági kommunális/konténeres hulladékszállítás				F		Már kiszervezett feladat, Városgondnok Kft. végzi	-
	Közületi kommunális/konténeres hulladékszállítás				F		Már kiszervezett feladat, Városgondnok Kft. végzi	-
	Szelektív hulladékgyűjtés, hasznosításra átadás				F		Már kiszervezett feladat, Városgondnok Kft. végzi	-
	Intézményi papírgyűjtés				F		Már kiszervezett feladat, Városgondnok Kft. végzi	-
	Zöldhulladék begyűjtés				F		Már kiszervezett feladat, Városgondnok Kft. végzi	-
	Lomtalanítás				F		Már kiszervezett feladat, Városgondnok Kft. végzi	-
	Veszélyes hulladék begyűjtés				F		Már kiszervezett feladat, Városgondnok Kft. végzi	-
	Bel-, külterületi hulladék elszállítási (napi, eseti)	F (KM)			K		A köztisztasági feladatokat részben a Hivatal, részben a Városgondnok Kft. (konténer biztosít) végzi. Az erőforrások nincsenek így hatékonyan kihasználva a szervezés, munkairányítási és a végrehajtási oldalon egyaránt.	<b>Javaslat:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- A köztisztasági feladatok egységesen a Városgondnok Kft.-hez kerüljenek kiszervezésre</li><li>- Közmunkás a fizikai megvalósító, maradna állományban a Hivatalnál, de fixen és esetileg is kapna közmunkást a Városgondnok Kft.</li><li>- Tájékoztatás, egyeztetés a Hivatalnál marad</li><li>- Önkormányzat finanszírozza az eszközöket a közmunka program keretéből</li><li>- Munkaszervezéshez és munkairányításhoz státusz és a költségvetési forrás szükséges Városgondnok Kft.-nek</li></ul> <b>Előny:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Városgondnok Kft. szakmai irányítása alatt hatékonyabb munkavégzés a köztisztasági feladatok ellátásában</li><li>- Az erőforrások kihasználása, allokációja hatékonyabb</li><li>- A napi munkaszervezési feladatok csökkennek a Hivatalnál</li></ul> <b>Kockázat/hátrány:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Nincs költségvetési forrása a plusz létszámhoz a Városgondnok Kft.-nek</li><li>- A közmunkások az Üzemeltetési Osztályt fogadják el feleltetésnek, irányítónak</li><li>- Ha feladatot ad át a Hivatal a Városgondnok Kft.-nek, akkor számára magasabb költség, mintha közmunkással végeztetné</li></ul>
	Buszmegálló takarítás	F (KM)						
	Piac takarítás	F (KM)						
	Kényszertakarítás	K (KM)			F	K	A Városgondnok Kft. konténer biztosít, a közmunkások pedig végrehajtják a takarítási feladatot. A kényszertakarítás részben hatósági feladat, marad a Hivatal irányítása alatt.	-



Szervezet - feladat - hatáskör mátrix							Helyzeteírás, probléma meghatározás	Fejlesztési javaslat
Feladatcsoportok	Városüzemeltetési feladatok	Városüzemeltetési Osztály	Vagyongazdálkodási Osztály	Közbiztonsági és Környezetvédelmi Osztály	Városgondnok Kft.	Intézmény		
Parkgondozás	Parki gyepgondozás				F (A)		- Plusz költség a Hivatalnak, ha a Városgondnok Kft-n keresztül foglalkoztatja az alvállalkozót - Jelenleg a Hivatal által meghatározott 4 fős alvállalkozói csapat végzi a feladatokat, saját erőforrás nincs erre a feladatra a Városgondnok Kft-nél	<b>Javaslat:</b> - Plusz szakképzett létszám szükséges a Városgondnok Kft-nél az alvállalkozók szerepének csökkentéséhez <b>Előny:</b> - Hosszútávú befektetésként érdemes a Városgondnok Kft-nek profilt bővíteni parkgondozásban, mivel később további lakossági vagy vállalati megrendelésekhez juthat <b>Kockázat:</b> - Nincs költségvetési forrása a plusz létszámhoz a Városgondnok Kft-nek
	Sövény nyírás				F (A)			
	Virágültetés (2x/év), pótlás	F (KM)			K (A)		- Plusz költség a Hivatalnak, ha a Városgondnok Kft-n keresztül foglalkoztatja az alvállalkozót - Az általános parkgondozási feladatokat részben a Hivatal, részben a Városgondnok Kft. végzi. Az erőforrások nincsenek így hatékonyan kihasználva a szervezés, munkairányítási és a végrehajtási oldalon egyaránt.	<b>Javaslat:</b> - Az általános parkgondozási feladatok egységesen a Városgondnok Kft-hez kerüljenek kiszervezésre - Plusz szakképzett létszám szükséges a Városgondnok Kft-nél az alvállalkozók szerepének csökkentéséhez, valamint a szakmai irányítási feladatok elvégzéséhez - Közmunkás a fizikai megvalósító, maradna állományban a Hivatalnál, de fixen és esetileg is kapna közmunkást a Városgondnok Kft. - Tájékoztatás, egyeztetés a Hivatalnál marad - Önkormányzat finanszírozza az eszközöket a közmunka program keretéből - Munkaszervezéshez és munkairányításhoz státusz és a költségvetési forrás szükséges Városgondnok Kft-nek <b>Előny:</b> - Városgondnok Kft. szakmai irányítása alatt hatékonyabb munkavégzés a parkgondozási feladatok ellátásában - Az erőforrások kihasználása, allokációja hatékonyabb - A napi munkaszervezési feladatok csökkennek a Hivatalnál - Hosszútávú befektetésként érdemes a Városgondnok Kft-nek profilt bővíteni parkgondozásban, mivel később további lakossági vagy vállalati megrendelésekhez juthat. <b>Kockázat/hátrány:</b> - Nincs költségvetési forrása a plusz létszámhoz a Városgondnok Kft-nek - A közmunkások az Üzemeltetési Osztályt fogadják el feleltesnek, irányítónak - Ha feladatot ad át a Hivatal a Városgondnok Kft-nek, akkor számára magasabb a költség, mintha közmunkással végeztetné
	Virág locsolás	F (KM)			K (A)			
	Játszótéri kertgondozás	F (KM)			K (A)			
	Játszótéri eszköz karbantartás	F (A)					Speciális feladat, külön képzés szükséges, nem szükséges	-
	Öntöző rendszer karbantartása (rendszeres, eseti)	F (A)					Speciális feladat, külön képzés szükséges, nem szükséges kiszervezés	-



Szervezet - feladat - hatáskör mátrix							Helyzetleírás, probléma meghatározás	Fejlesztési javaslat
Feladatcsoportok	Városüzemeltetési feladatok	Városüzemeltetési Osztály	Vagyongazdálkodási Osztály	Közbiztonsági és Környezetvédelmi Osztály	Városgondnok Kft.	Intézmény		
Fűnyírás	Külterületi fűnyírás				F		Már kiszervezett feladat, Városgondnok Kft. végzi	-
	Árok kaszálás, tisztítás				F (A)		- Jelenleg 4 fő dolgozik a feladaton, illetve alvállalkozót vesznek igénybe - Fontos a munka attitűd javítása - Eszközt és berendezést a Hivatal biztosítja	<b>Javaslat:</b> - Plusz létszám szükséges a Városgondnok Kft-nél az alvállalkozók szerepének csökkentéséhez, valamint a szakmai irányítási feladatok elvégzéséhez - Dolgozói munka attitűd javítása
	Belterületi kaszálás	F (KM)			K (A)		Közös végrehajtás, egyeztetés szükséges	<b>Javaslat:</b> - Az általános parkosztatási feladatok egységesen a Városgondnok Kft-hez kerüljenek kiszervezésre - Plusz szakképzett létszám szükséges a Városgondnok Kft-nél az alvállalkozók szerepének csökkentéséhez, valamint a szakmai irányítási feladatok elvégzéséhez - Közmunkás a fizikai megvalósító, maradna állományban a Hivatalnál, de fixen és esetleg is kapna közmunkást a Városgondnok Kft-től. - Tájékoztatás, egyeztetés a Hivatalnál marad - Önkormányzat finanszírozza az eszközöket a közmunka program keretéből - Munkaszervezéshez és munkairányításhoz státusz és a költségvetési forrás szükséges Városgondnok Kft-nek <b>Előny:</b> - Városgondnok Kft. szakmai irányítása alatt hatékonyabb munkavégzés a parkosztatási feladatok ellátásában - Az erőforrások kihasználása, allokációja hatékonyabb - A napi munkaszervezési feladatok csökkennek a Hivatalnál - Hosszútávú befektetésként érdemes a Városgondnok Kft-nek profilt bővíteni parkosztatásban, mivel később további lakossági vagy vállalati megrendelésekhez juthat. <b>Kockázat/hátrány:</b> - Nincs költségvetési forrása a plusz létszámhoz a Városgondnok Kft-nek - A közmunkások az Üzemeltetési Osztályt fogadják el feleltetésnek, irányítónak - Ha feladatot ad át a Hivatal a Városgondnok Kft-nek, akkor számára magasabb költség, mintha közmunkással végeztetné
Síkosság-mentesítés	Úttolás, szórás				F		Már kiszervezett feladat, Városgondnok Kft. végzi	-
	Közterületek szórása, lapátolása kézi erővel	F (KM)					A Hivatal végzi közmunkások bevonásával, nincs szükség	-
	Intézmények előtti lapátolás, szórás	K (KM)				F	Az érintett intézmény végzi közmunkások bevonásával, nincs szükség kiszervezésre	-



Szervezet - feladat - hatáskör mátrix							Helyzetleírás, probléma meghatározás	Fejlesztési javaslat
Feladatcsoportok	Városüzemeltetési feladatok	Városüzemeltetési Osztály	Vagyongazdálkodási Osztály	Közbiztonsági és Környezetvédelmi Osztály	Városgondnok Kft.	Intézmény		
Útkarbantartás	Út javítás		F		K		Az útkarbantartási feladatokat a Városgondnok Kft. végzi részben saját erőforrással, részben pedig alvállalkozóval a sepcialis, jelentős berendezés igényes feladatok esetében.	<b>Feltétel:</b> - Beruházás és létszámbővítés szükséges az alvállalkozó szerepének csökkentéséhez, valamint a szakmai irányítási feladatok elvégzéséhez - Forrás biztosítása szükséges - Költségvetési forrás szükséges Városgondnok Kft-nek <b>Előny:</b> - A Hivatal csak megrendel, irányít és adminisztrál, a tényleges napi munkavégzéssel kapcsolatos feladatok a Városgondnok Kft.-nél <b>Kockázat/hátrány:</b> - Nincs költségvetési forrása a beruházáshoz, plusz létszámhoz a Városgondnok Kft-nek
	Járda javítás		F		K			
	Út beruházás		F		K (A)			
	Járda beruházás		F		K (A)			
	Patka javítás		F		K			
	Csapadékvízes árkok javítása, újak kialakítása		F		K (A)			
Táblázás	Közlekedési táblák		F		K		Jelenlegi gyakorlat: - új tábla kihelyezés beruházási keretből, megrendelés alapján: - lakossági bejelentés - végrehajtást a Városgondnok Kft. végzi Nincs szükség kiszervezésre	-
	Utcanév tábla	F (A)					Jelenlegi gyakorlat: lakossági bejelentés és éves felmérés (ősszel) alapján végzik a feladatokat Nincs szükség kiszervezésre	-
Fakézelés	Lakossági gally begyűjtés				F		Már kiszervezett feladat, Városgondnok Kft. végzi	-
	Gallyazás - parkokban (folyamatos)	F			K (A)		Lásd parkgondozási feladatoknál	<b>Javaslat: lásd parkgondozási feladatoknál</b>
	Gallyazás - lakossági bejelentés alapján	K (A)		F			Nincs szükség kiszervezésre	-
	Fakivágás (eseti)	F (A)			K		Nincs szükség kiszervezésre	-
	Temetőknél fakivágás (eseti)	K (A)				F	A temető karbantartási, üzemeltetési feladatokat a külső cég végzi a fakivágás kivételével, megállapodás szerint a Hivatalhoz tartozik ez a feladat	<b>Javaslat:</b> - Vizsgálni szükséges az intézménynek való átadás lehetőségeit - Speciális feladat Városgondnok Kft-nek nincs megfelelő eszköze, túlzottan költséges



Szervezet - feladat - hatáskör mátrix							Helyzetleírás, probléma meghatározás	Fejlesztési javaslat
Feladatcsoportok	Városüzemeltetési feladatok	Városüzemeltetési Osztály	Vagyongazdálkodási Osztály	Közbiztonsági és Környezetvédelmi Osztály	Városgondnok Kft.	Intézmény		
Kártevő mentesítés	Permetezés (eseti)			F (A)			Speciális feladat, külön képzés szükséges, nem szükséges	-
	Szúnyogirtás (fix)			F (A)			Speciális feladat, külön képzés szükséges, nem szükséges	-
	Rágcsáló irtás (eseti)			F (A)			Speciális feladat, külön képzés szükséges, nem szükséges	-
Eb befogás, elhullott állatok elszállítása	Élő állat befogás (eseti)			F (A)			Speciális feladat, külön képzés szükséges, nem szükséges	-
	Elhullott állat elszállítás			F (A)			Speciális feladat, külön képzés szükséges, nem szükséges	-
Sportpálya karbantartás	Pályakarbantartás	F (A)					Speciális feladat, külön képzés szükséges, nem szükséges	-
	Gondnoki feladat (telep)	F (KM)					Speciális feladat, külön képzés szükséges, nem szükséges	-
Közvilágítás	Közüzem szolgáltatás	F (A)	F (A)				Speciális feladat (Elmő végzi), külön képzés szükséges, nem szükséges kiszervezés	-
	Lámpatest karbantartás		F (A)				Speciális feladat, külön képzés szükséges, nem szükséges	-
	Karácsonyi díszvilágítás	F (A)					Speciális feladat, külön képzés szükséges, nem szükséges	-
	Gallyazás (speciális áram alatti)		F (A)				Speciális feladat (Elmő végzi), külön képzés szükséges, nem szükséges kiszervezés	-

19. táblázat: Városüzemeltetési feladatok ellátása szervezet-feladat-hatáskör mátrix





Jelmagyarázat	
<b>F</b>	Felelős
<b>K</b>	Közreműködik
<b>(A)</b>	Alvállalkozó végzi a feladatot
<b>(KM)</b>	Közmunkás végzi a feladatot
	Kiszervezhető feladat a Városgondnok Kft-hez
	Nem kiszervezhető feladat, de kapcsolódó fejlesztési javaslatot azonosítottunk

Az egyes feladatokhoz kapcsolódó konkrét fejlesztési lehetőségek mellett általános fejlesztési javaslatok is megfogalmazásra kerültek a Polgármesteri Hivatal és a Városgondnok Kft. közötti együttműködés fejlesztése és támogatása érdekében. Az egyik fejlesztési javaslat a városüzemeltetési feladatok megrendelésének javasolt folyamatlépéseit rögzíti, míg a másik a rendszeres kommunikáció fontosságára hívja fel a figyelmet.



Ssz.	Általános fejlesztési javaslatok	Feladat - hatáskör	
		Polgármesteri Hivatal	Városgondnok Kft.
1	<b>Új városüzemeltetési feladat eseti megrendelése a következő folyamat mentén javasolt:</b>		
	Kiszervezendő feladat azonosítása, pontos definiálása, listázása	Felelős	
	Specifikáció, volumen becslés	Felelős	
	Próba feladat	Felelős	Közreműködő
	Költség kalkuláció, árajánlat készítés		Felelős
	Feltételek rögzítése (eszköz, ember, hatáskör)	Felelős	Közreműködő
2	<b>Rendszeres kommunikáció, egyeztetés az alábbi területeken a Hivatal és a Városgondnok Kft. között</b>		
	Eszköz igény felmérése	Közreműködő	Felelős
	Eszköz beszerzés	Felelős beszerző kezdeményező	Felelős beszerző kezdeményező
	Eszköz használat heti szintű egyeztetése fix fórumon	Felelős	Felelős
	Erőforrások kihasználtságának egyeztetése fix fórumon (köz munkások igénybevétele a Városgondnoknál)	Felelős	Kezdeményező

20. táblázat: Általános fejlesztési javaslatok a városüzemeltetési feladatok kiszervezéséhez



## 5. Akcióterv

Ssz	Következő lépés	Időtáv	Felelős
1.	Döntés a fejlesztési javaslatok bevezetéséről	Rövidtáv (1 hónapon belül)	Minden érintett szervezet
2.	Mindennapi működés átalakítása a fejlesztési javaslatoknak megfelelően	Rövidtáv (1 hónapon belül)	Minden érintett szervezet
3.	Új/módosított belső szabályzat hatályba léptetése	Rövidtáv (1 hónapon belül)	Polgármesteri Hivatal
4.	Fejlesztés eredményeinek informális úton történő visszamérése	Középtáv (3-4 hónapon belül)	Polgármesteri Hivatal