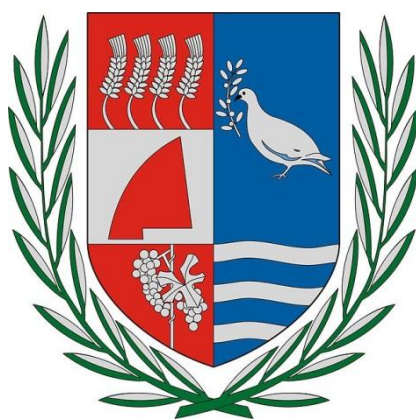


## Tudásmegosztás

ÁROP-3.A.2-2013 Államreform Operatív Program keretében megvalósuló  
„Szervezetfejlesztés a Közép-Magyarországi régiókban lévő önkormányzatok  
számára”

### TAKSONY Nagyközség Önkormányzata



2014.



MAGYARY  
PROGRAM



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

SZÉCHENYI 2020



Európai Unió  
Európai Szociális  
Alap



BEFECTETÉS A JÖVŐBE

# Tartalomjegyzék

<b>Bevezetés</b> .....	4
<b>ÁROP-1.A.2/ ÁROP-3.A.1 felülvizsgálata</b> .....	5
Elemzés és hatásvizsgálat .....	5
Javaslatok a fejlesztőktől.....	5
<b>Támogató infrastruktúra és szerződéses kapcsolatok felülvizsgálta</b> .....	6
Önkormányzati feladatok felmérése, rendszerbe helyezése (elemzés) .....	6
Vezetői konzultáció (WS).....	6
Tanácsadás: back office (konceptcionális és operatív javaslatok megfogalmazása).....	6
Operatív végrehajtási terv, megállapodások (WS).....	7
Operatív javaslatok a fejlesztőktől: .....	7
<b>I. Kiszervezés, szerződéses kapcsolatok</b> .....	7
1.) A Forrás Intézményüzemeltető Központ (FIK) hatékonyabb működtetését célzó szervezeti javaslatok: ...	7
2.) A Polgármesteri Hivatal hatékonyabb működtetését célzó javaslatok: .....	7
3.) A Könyvtár és Művelődési Ház hatékonyabb működtetését célzó javaslatok: .....	8
<b>II. Egyéb, a támogatói infrastruktúrát érintő javaslatok</b> .....	8
1.) Egyeztető megbeszélések a hatékonyabb kommunikáció érdekében .....	8
2.) Kommunikációs rend kialakítása a Hivatalon belül .....	8
3.) Koordináció a közfoglalkoztatottak hatékonyabb bevonása érdekében .....	8
<b>Fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly</b> .....	9
Vezetői konzultáció (WS).....	9
Tanácsadás: back office (konceptció beágyazása).....	9
Interaktív szeminárium.....	9
Tanácsadás: back office (tanácsadói dokumentum) .....	10

Javaslatok a fejlesztőktől .....	10
<b>Étkeztetéssel kapcsolatos finanszírozási modell kidolgozása .....</b>	<b>11</b>
Önkormányzati fenntartású intézmények összesítése, helyzetelemzés (WS) .....	11
Vezetői konzultáció (WS).....	12
Tanácsadás: back office (értékelés és javaslatok megfogalmazása) .....	12
Javaslatok a fejlesztőktől.....	13
<b>A munkatársak munkaköri és szervezeti besorolásának, illeszkedésének felülvizsgálata, átszervezése ...</b>	<b>13</b>
Reprezentatív munkaköri elemzések készítése (WS).....	13
Sztenderdizált munkaköri mintadokumentáció összeállítása (interaktív szeminárium) .....	14
A tevékenység összefoglalása a fejlesztőktől .....	14
<b>A kidolgozott hatékonyságnövelő intézkedések megvalósításának folyamatos nyomon követése .....</b>	<b>15</b>
Vezetői kontrollpontok beépítése a projektmegvalósítás során (szeminárium) .....	15
Tanácsadás: back office (javaslatok és cselekvések összesítése) .....	15
<b>Térségi feladat-ellátási modell kialakítása és megvalósítása .....</b>	<b>16</b>
<b>Szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata, 3 kiválasztott folyamat átszervezése: településüzemeltetés; ügyfélszolgálat; integrált oktatás .....</b>	<b>16</b>
Működési folyamatrendszer átvilágítása, működési folyamattérkép készítése (WS).....	16
Sztenderdizálás átvilágítása és operatív javaslatok megfogalmazása (WS) .....	16
Tanácsadás: back office (3 reprezentatív folyamat újratervezése).....	17
<b>Minőségmenedzsment modell bevezetése .....</b>	<b>17</b>
<b>Átfogó elemzés a lakosság körében .....</b>	<b>17</b>
Elégedettségmérési rendszer kidolgozása (interaktív szeminárium).....	18
Elégedettségmérési rendszer implementálása és nyomon követése .....	18
<b>Szoftverbeszerzés .....</b>	<b>19</b>
<b>Horizontális: esélyegyenlőség .....</b>	<b>19</b>
<b>Horizontális: fenntarthatóság (jogszabályok felülvizsgálata) .....</b>	<b>20</b>

## Bevezetés

Az ÁROP 3,A.2.-2013-2013-0021 projekt során vállaltuk a tudásmegosztás mindhárom szintje által előírt tevékenységek és cselekvések megvalósítását. Ezen dokumentum ennek egyik produktuma, amelyben a megvalósult tevékenységeket mutatjuk be és a tanácsadóktól kapott fejlesztési javaslatokat, annak érdekében, hogy minél több önkormányzat és a lakosság számára ezek elérhetőek és adaptálhatóak legyenek egy-egy szervezetfejlesztési program során.

Felvázolt probléma: Az önkormányzatok munkája nem minden esetben átlátható, követhető a lakosság számára, és ugyanakkor a lakosság meglátásai, tapasztalatai, javaslatai sem megfelelően jutnak el az önkormányzatokhoz. Mégis az állampolgárok, ügyfelek a települési önkormányzattól várják problémáik megoldását, ám ha nincs nyílt, több csatornán áramló kommunikáció, a lakosság sem látja a település vezetésének céljait.

Cél: A projekt legfőbb célja, az együttgondolkodás, a tapasztalatcsere. Szakmai előadások alkalmával megismer-tjük az önkormányzat működését ötletek, fejlesztési javaslatok összegyűjtését követően összegzést készítünk, melyeket fejlesztési programok és a megvalósítás szintjén intézkedési tervek követnek. Mindezt honlapunkon hozzáférhetővé teszünk a lakosság számára.

Módszer: A projektben résztvevő szervezetek együttes gondolkodással, és ötleteléssel alakítják ki a hatékonyabb működést elősegítő megoldásokat.

## ÁROP-1.A.2/ ÁROP-3.A.1 felülvizsgálata

### Elemzés és hatásvizsgálat

A tevékenység oka: A korábban megvalósított ÁROP szervezetfejlesztési pályázat folyamatait szükséges felülvizsgálni, és a konstruktív következtetéseket levonni.

A tevékenység célja: A korábbi szervezetfejlesztési pályázat tapasztalatai, eredményei segítsék a jelenlegi program minél sikeresebb megvalósítását. Egységes fejlesztési koncepció mentén a korábbi eredményekre alapozva szervesen épülnek egymásra a fejlesztések.

A tevékenység eredménye: Elemzés és hatásvizsgálat után egy tanulmány létrehozása a témával kapcsolatban, amely átfogóan elemzi az ÁROP -3. A.1./ ÁROP-3. A.2 pályázat eredményeit, pozitív és negatív tapasztalatait.

A tevékenység hatása: A hatékonyabb működés és projektmegvalósítás érdekében a jó gyakorlatok és tapasztalatok beépítése a működésbe.

A tevékenység megvalósításának módszerei és folyamata:

- Átvilágítás
- Elemzés
- Következtetések
- Következtetések beépítése

### Tanácsadói Javaslatok

Az előző ÁROP szervezet fejlesztési program tanulságai alapján az alábbi javaslatokat tesszük annak érdekében, hogy a Taksony Nagyközség Önkormányzatánál megvalósuló új ÁROP szervezetfejlesztési program az előzőhöz hasonlóan sikeres és eredményes legyen:

A javaslattétel során figyelembe vettük a PEST(EL) elemzés eredményeit és a szervezetfejlesztési stratégia területeit is.

- A már az első program alkalmával megkezdett önkormányzati feladatok és feladatkörök további elemzése meghatározza azokat a fejlesztési területeket, melyekkel a jelen pályázat keretében foglalkozni érdemes.
- Ahogy az előző ÁROP során a polgármester és a jegyző között kialakított kapcsolat a döntéshozatali folyamat fejlesztését és jobbítását szolgálta, így ez alkalommal is érdemes ugyanezt a szemléletmódot használni a vezetői konzultációk során, immáron a teljes szervezet vezetőségére kiterjesztve.
- Az információáramlás hatásfokának fejlesztéséhez központosított információs rendszer bevezetését javasoljuk.
- Ahogy az előző ÁROP projekt során is, úgy most is érdemes nagyon nagy hangsúlyt fektetni az ügyfelek és az önkormányzati partnerek véleményének folyamatos mérésére, hiszen általuk jól mérhető lesz a

projekt céljainak megvalósulása és annak határfoka, másrészt új fejlesztési területeket tárhatnak fel, sőt mi több, olyan kihívások is fókuszba kerülhetnek, melyek eddig nem kerültek előtérbe.

## Támogató infrastruktúra és szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata

### Önkormányzati feladatok felmérése, rendszerbe helyezése (elemzés)

A tevékenység oka: A szolgáltatások fejlesztésének érdekében fontos az önkormányzati feladatok felmérése és rendszerbe helyezése. A gyengeségek felismerése és ezeken a területeken fejlesztési javaslatok megfogalmazása hatékony, gazdaságos működést eredményezhet.

A tevékenység célja: A hatékony működés megvalósításának kidolgozása. Az önkormányzati feladatok felülvizsgálata, a szerződéses kapcsolatok vizsgálata és tanulmány készítése a témában.

A tevékenység eredménye: Az önkormányzati feladatok átlátható bemutatása egy tanulmányban, amely tartalmazza a feladatok működési előnyeit és hátrányait.

A tevékenység hatása: Átlátható rendszer kidolgozása, mely segíti az eligazodást az önkormányzat által ellátott feladatokat illetően.

A tevékenység megvalósításának módszerei és folyamata:

- Átvilágítás,
- Helyzetelemzés,
- Következtetések,
- Összegzés.

### Vezetői konzultáció (WS)

A tevékenység oka: A vezetők és az alkalmazottak közötti kommunikáció elengedhetetlen a hatékony munkavégzés érdekében. Ez jelenleg nem működik elég jól.

A tevékenység célja: A szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata, törvény által előre meghatározott feladatok ellátásának biztosítása.

A tevékenység eredménye: Szakmai tudás effektív átadása.

A tevékenység hatása: Az ellátandó feladatok, jogkörök letisztázása, átlátható szerződéses kapcsolatok biztosítása.

A tevékenység megvalósításának módszerei és folyamata:

Elemzés 4 alkalom

### Tanácsadás: back office (koncepcionális és operatív javaslatok megfogalmazása)

A tevékenység oka: Építő jellegű javaslatok megfogalmazása, megfontolása, majd beépítése a mindennapi munkavégzés folyamataiba, a szervezettebb és eredményesebb munka érdekében.

A tevékenység célja: A rendszerben dolgozó, az ügyfelekkel közvetlenül nem érintkező munkatársak javaslatainak meghallgatása.

A tevékenység eredménye: A back-office folyamat alapos vizsgálata, átvilágítása és sztenderdizálása és egy hatékony feladat ellátási rendszer kialakítása.

A tevékenység hatása: A lakosság elégedettségének növelése korszerű feladatellátással, hatékony, gyors ügyintézésel.

A tevékenység megvalósításának módszerei és folyamata:

Átvilágítás és operatív javaslatok megfogalmazása: 2 alkalom

Tanácsadói szolgáltatás igénybevételével: 2 alkalom

### **Operatív végrehajtási terv, megállapodások (WS)**

A tevékenység oka: Az operatív végrehajtási terv nélkülözhetetlen a folyamatos fejlődés érdekében. A működés során fontos a hibázási lehetőségek kiküszöbölése.

A tevékenység célja: ; operatív végrehajtási terv kidolgozása

A tevékenység eredménye: operatív végrehajtási terv, a megállapodások elemzése és a javaslatok megfogalmazása.

A tevékenység hatása: A jelenlegi végrehajtási terv hatékonyságának növelése.

A tevékenység megvalósításának módszerei és folyamata:

Interaktív szeminárium megszervezése a vezetők körében - 10 fő részvétele, szükséges időtartam: 3 alkalom

Tanácsadás igénybevétele az interaktív szeminárium eredményei alapján.

### **Operatív javaslatok a fejlesztőktől:**

#### **I. Kiszervezés, szerződéses kapcsolatok**

A projektcsoport összegyűjtötte az eddig kiszervezett és a lehetségesen kiszervezendő feladatokat; mit lehetne jobban csinálni, és azt hogyan, milyen feltételek mellett, figyelembe véve az önkormányzat egészét.

#### **1.) A Forrás Intézményüzemeltető Központ (FIK) hatékonyabb működtetését célzó szervezeti javaslatok:**

- Az étkeztetéssel kapcsolatos feladatokat - részben vagy egészben - kiszervezni nem érné meg. A feladatok költség-haszon elemzésekor elvetették az ötletet.
- A takarítás és zöldfelület-karbantartás terén egyelőre inkább a munkabérekre költ az önkormányzat az alkalmazottak teljesítményét növelő munkagépek vásárlása helyett.

#### **2.) A Polgármesteri Hivatal hatékonyabb működtetését célzó javaslatok:**

- a könyvelés feladata kiszervezhető, mert nem igényel különösebb szervezeten belüli jártasságot. A gazdasági és pénzügyi vezető így a specifikus problémákra összpontosíthat azokon a területeken, amelyek nem bízhatóak másra.



- A szociális, családi és védőnői gondozás korábban kiszervezett formában működött. Ezt visszavette az önkormányzat, és azóta jobb a megítélése a szolgáltatásnak, így ezt nem fogják kiszervezett formában üzemeltetni a jövőben.

### 3.) A Könyvtár és Művelődési Ház hatékonyabb működtetését célzó javaslatok:

- A rendezvényszervezői feladatok kiszervezése nem célszerű, a költség-haszon elemzés után sem olcsóbbnak, sem megbízhatóbbnak, sem jobb színvonalúnak nem bizonyult a kiszervezés.

Összegzőképp a projektcsoport vezetői egyetértettek abban, hogy bár a profiltisztítás jót tenne mindenhol, így a Hivatal, a Központ és a Művelődési Ház feladataiban is, a kiszervezésre leginkább a könyvelés feladatköre érett meg, és ennek megvalósítását a Képviselő Testület elé is beterjesztik.

## II. Egyéb, a támogatói infrastruktúrát érintő javaslatok

### 1.) Egyeztető megbeszélések a hatékonyabb kommunikáció érdekében

Ki kell alakítani az egyeztető megbeszélések rendszerét a folyamatos kapcsolattartás és hatékonyabb munkakapcsolatok érdekében. Ez lehetőséget ad a stratégia elképzelések és operatív teendők összehangolására, a döntési kompetenciák újragondolására, delegálására; ezáltal egy optimális feladatelosztási modell kialakítására.

- elsősorban döntési fórumot kell teremteni, az egyeztetések lezárásaképp
- döntésre jól előkészített anyagokat kell a résztvevőknek hozni
- minden érintettnek kötelezően jelen kell lennie az egyeztetés és döntés alkalmával
- strukturált napirend szükséges, átgondolt időbeosztással (általános ügyek elején, specifikusak később)
- jegyzőkönyvet kell készíteni, és ebből emlékeztetőt vagy feljegyzést kell utólag küldeni a résztvevőknek

### 2.) Kommunikációs rend kialakítása a Hivatalon belül

Pontosabb kommunikációs rendet kell kialakítani és bevezetni - összefüggésben a feladatkiosztás gyakorlatával.

- erőteljesebben szűrni kell az információt az e-mail útján szétküldött üzeneteknél
- több figyelmet kell szánni a tárgy pontosságára és időközben történt változására,
- a címzettek és másolatban megszólítottakat megfelelőbben, eltérően instruálni

### 3.) Koordináció a közfoglalkoztatottak hatékonyabb bevonása érdekében

A családsegítő szolgálat, a Hivatal és a Munkaügyi Központ közötti jobb koordinációt kell megvalósítani, hogy a közfoglalkoztatottak a szakértelmüknek és a tapasztalatuknak megfelelőbb munkakörbe kerüljenek

- szükséges a minőségi munkavégzés, a folytonosság elérése
- átgondoltabb, körültekintőbb elhelyezéssel jobb hozzáállást, munkamorált kell elérni



## Fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly

### Vezetői konzultáció (WS)

A tevékenység oka: Kiemelt fontosságú a fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly megteremtése, ennek érdekében elengedhetetlen a vezetőkkel való konzultáció.

A tevékenység célja: A strukturális változásokkal összefüggő rövid és középtávú költségvetési helyzet értékelése. Erre egy hatékony modell megalkotása, használata és annak ellenőrzése.

A tevékenység eredménye: A hatékonyságnövelés érdekében egy átfogó elemzés elkészítése és a legproduktívabb opciók meghatározása.

A tevékenység hatása: A fenntartható gazdálkodás, hatékonyságnövelés és költségcsökkentés elsajátítása a vezetők részéről a strukturális változások után.

A tevékenység megvalósításának módszerei és folyamata:

Működési folyamatrendszer átvilágítása, működési folyamatterkép készítése műhelymunka keretein belül- 10 fő, 5 alkalom.

Sztenderdizálás átvilágítása és operatív javaslatok megfogalmazása workshop formájában.

### Tanácsadás: back office (koncepció beágyazása)

A tevékenység oka: Az átalakulások felülvizsgálata szükséges a pozitív irányú változtatások eléréséhez.

A tevékenység célja: Egy effektív koncepció kialakítása.

A tevékenység eredménye: A fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly megteremtése a kidolgozott koncepció alapján.

A tevékenység hatása: Közép- és hosszú távú hatékonyságnövekedés a kidolgozott stratégiának köszönhetően.

A tevékenység megvalósításának módszerei és folyamata:

Tanácsadás igénybevétele az interaktív szeminárium eredményei alapján: 2 alkalom

### Interaktív szeminárium

A tevékenység oka: A kidolgozott koncepciót át kell beszélni, felül kell vizsgálni.

A tevékenység célja: Egy interaktív szemináriumon belül a koncepció megvitatása.

A tevékenység eredménye: Egy konszenzusos stratégia megszületése.

A tevékenység hatása: Gyakorlatba ültethető konszenzuson alapuló stratégia kialakítása.

A tevékenység megvalósításának módszerei és folyamata:

Interaktív szeminárium megszervezése a vezetők körében: 15 fő, 4 nap.

## **Tanácsadás: back office (tanácsadói dokumentum)**

A tevékenység oka: A konszenzusos elképzelések gyakorlatba ültetése.

A tevékenység célja: Mindenki számára érthető módon megfogalmazott tanácsadói dokumentum elkészítése.

A tevékenység eredménye: Kiadáscsökkentéssel és hatékonyságnövekedéssel járó stratégia kidolgozása.

A tevékenység hatása: Költségoptimalizálás és a jelenlegi intézményrendszer hatékonyságának növekedése.

A tevékenység megvalósításának módszerei és folyamata:

Tanácsadás igénybevétele az interaktív szeminárium eredményei alapján: 2 alkalom

## **Javaslatok a fejlesztőktől**

### **Javaslat 1.**

A pénzügyi irodavezető oldja fel a helyzetet, amely egyben a **fejlesztési javaslat** megfogalmazását is jelenti: „A jól összeállított költségvetési táblázatban mindenki vezeti a saját előirányzat-felhasználását, a pénzügyi kifizetési táblázata ill. a bankszámla-kivonatok alapján. Hetente, kéthetente, vagy havonta töltenék a táblázatot. Külön oszlopban vezethető a kötelezettségvállalás és a tényleges kifizetés, illetve a maradvány-összeg. Az elvárásokat is meg tudjuk csinálni, mindenkinek plusz három oszlopa lesz. Az adatbevitel egységes lesz, csak az összegzési ütemről kell döntenet. Védelem van a rendszerben, nem keveredhetnek az adatok: Ha valaki éppen írásra nyitja meg a táblázatot, a másik csak olvasási nézetben nyithatja meg a táblázatot. Közös szerveren elhelyezett táblázat, a „fülek” lapvédelemmel védve az adatvesztéstől vagy torzulástól. A kötelezettségvállalás a szállítói állományból átemelhető.”

A jelen fejlesztési folyamat során elsősorban az ASP rendszer bevezetéséig terjedő időszakra vonatkozóan érdemes tervezni. Azt javasoljuk, hogy ebben az időszakban táblázatkezelő program (Excel) és központi szerver alapú dokumentum megosztási megoldás segítségével működő adatkezelést alkalmazzon Taksony Nagyközség Önkormányzata és Polgármesteri Hivatala. Az ilyen félig manuális és félig automatizált megoldás felépítése és alkalmazása elősegíti az igények pontos megismerését, ezáltal a rendszerbevezetés során a jól működő megoldások kialakítását (azáltal, hogy az érintettek a rendszerbevezetéskor a jelenleginél sokkal pontosabban lesznek képesek megfogalmazni igényeiket).

A következőkben megfogalmazzuk a fejlesztési javaslat egyes részleteit:

Az elhatározott változtatás a jogosultak részére minden hónap 15. és 30.-i határidővel adatfrissítési kötelezettséget ír elő a kötelezettségvállalás időpontjának, tárgyának, összegének feltüntetésével. Ez az adatfrissítés azonnal megjelenik a vezetői információs táblázatban, így az összes többi érdekelt számára hozzáférhetővé válik. Döntés született a „fix utaló – napok” kijelöléséről is, amely intézkedés szintén sok emberi munkaóra-megtakarítással jár.

Határidő: Az új tábla elkészítése és az Intézmények „új fülei” 2014. június.01.-re megvalósulnak.

Kontrollpont beépítése: Javasoljuk, hogy a fejlesztési lépés megvalósításának nyomon követése érdekében, illetve az érintettek elköteleződésének támogatása érdekében a projekttagok írják alá a táblázat elkészült tervezetét, illetve annak nyomtatott változatát.

Felelős: A feladat megvalósítója Hortyi Erika pénzügyi irodavezető. Az informatikai munka végzője és a feladat felelőse: Müller Csaba informatikus, aki gondoskodik minden érdekelt számára az új rendszer használatáról szóló szükséges tájékoztatásról is.

Várható eredmény: A tanácsadási területtel kapcsolatos, a hatékonyságnövelésre és nagyobb rugalmasságra vonatkozó elvárás teljesül: A kötelezettségvállalásokat a költségvetési tervekkel egy időben és helyen lehetséges áttekinteni, ezek alapján lehetővé válik a terv és tényadatok összevetése, és ezek alapján a szükséges teendők, esetenként beavatkozások ütemezése. Mindez csökkenti a pénzügyi kockázatot, és optimálisabb vezetői döntéseket tesz lehetővé.

### **Javaslat 2.**

Javasoljuk, hogy készüljön egy új, egységes szerkezetű „gazdálkodási szabályzat”, amely tartalmazza az fentiekben bemutatott, megvalósításra kerülő változtatásokat, beépíti és harmonizálja a folyamatba épített ellenőrzési pontokat is.

### **Javaslat 3.**

Az Önkormányzat vezetése számára megfontolásra javasolt a kártyával történő vásárlás engedélyezése és bevezetése meghatározott összeghatárig. Az Ámr. szerint ehhez nem szükséges írásbeli kötelezettségvállalás, ugyanakkor a kisösszegű beszerzéseknek kellő rugalmasságot biztosít. Javasoljuk a kártyahasználati jogosultsággal rendelkező személyek körét szintén a „gazdálkodási szabályzatban” meghatározni.

## **Étkeztetéssel kapcsolatos finanszírozási modell kidolgozása**

### **A jelenlegi működés folyamatok megismerése, hiányosságok feltárása - helyzetelemzés (WS)**

A tevékenység oka: Az önkormányzat intézményüzemeltető központja által működtetett melegkonyha nem működik gazdaságosan, a nyilvántartás nem naprakész és nem elég megbízható.

A tevékenység célja: A jelenlegi működés folyamatok megismerése, hiányosságok feltárása

A tevékenység eredménye: Pontos képet kapjanak a folyamatszereplők a jelenlegi állapotról, felmerülő problémákról. A fejlesztendő területeket meghatározása.

A tevékenység hatása: Kirajzolódnak a fejlesztés területei, a közös cél megfogalmazása, azonosulás a céllal, megfelelő környezet kialakítása a közös gondolkodás ösztönzésére.

A tevékenység megvalósításának módszerei és folyamata:

Workshop keretein belül helyzetelemzés a folyamatszereplőkkel - 12 fő, 2 nap

### **Vezetői konzultáció (WS)**

A tevékenység oka: A vezetőikkel való konzultáció alkalmával tájékoztatás a jelenlegi állapotról, fejlesztendő területek meghatározása, módszerek felvázolása, ütemterv meghatározása. Vezetői célkitűzések, elvárások megismerése.

A tevékenység célja: Pontos képet kapni arról, hogy a vezetőség, milyen elképzelések, tervek mentén kívánja megvizsgálni az étkeztetés kérdéskörét, a melegkonyha gazdaságosságának megteremtését.

A tevékenység eredménye: A helyzetelemzés és a vezetői célmeghatározás együttesen jelöli ki a fejlesztés pontos irányát, módszereit és a végső elérendő eredményt és hatást.

A tevékenység hatása: Étkeztetéssel kapcsolatos produktív finanszírozási modell kidolgozása

A tevékenység megvalósításának módszerei és folyamata:

Vezetői konzultáció szervezése műhelymunka formájában - 8 fő, 3 alkalom

### **Tanácsadás: back office (értékelés és javaslatok megfogalmazása)**

A tevékenység oka: A workshopok alkalmával feltárt problémák, fejlesztési javaslatok kidolgozása, intézkedési terv kidolgozása és megvalósítása szükséges.

A tevékenység célja: Az étkeztetéssel kapcsolatos produktív finanszírozási modell kidolgozása, a folyamat optimalizálása, folyamatos fejlesztés.

A tevékenység eredménye: finanszírozási modell kidolgozása, és egységes nyilvántartási rendszer kialakítása és bevezetése.

A tevékenység hatása: a melegkonyha gazdaságos működési feltételeinek („életben tartásának”) megteremtése az egységes finanszírozási és nyilvántartási modellel.

A tevékenység megvalósításának módszerei és folyamata:

Tanácsadások alkalmával a projekt tapasztalatainak összegzése, a kidolgozott javaslatok összefoglalása, a modell működésének bemutatása a vezetőség számára. - 2 alkalom

A tevékenység végső hatása: a melegkonyha életben tartása, gazdaságos működtetésének feltételei biztosításával, az étkeztetés feladatainak ellátása önkormányzati keretek között tartása, egészségesebb étkeztetés (főként gyermekétkeztetés: óvoda, iskola, bölcsőde) napi, friss ételkészítéssel való biztosítása, helyi munkahelyek megőrzése (konyha dolgozói), a település szolgáltatásának színvonalbeli emelkedése, vonzóvá tétele, a folyamatszereplők munkaterheltségének csökkentése az egységes naprakész nyilvántartási rendszer segítségével.

## Javaslatok a fejlesztőktől

A főzési folyamatokkal kapcsolatban:

- A kisebb erőforrás igény és a gyorsabb előkészítés miatt tisztított és aprított friss (nem mirelit) zöldségek beszerzése a jelenleg alkalmazott héjasok helyett. Mindenképpen gazdaságossági számításokat igényel, hiszen az ilyen alapanyag drágább, viszont nincs hulladék, és az előkészítéshez sem szükséges plusz erőforrás.
- Iskolai étkező kialakítása az iskolával közösen, mosogatás gépesítése, esetleg több eszköz a mosogatás időbeni eltolásának érdekében.
- Kiszállítási árak felülvizsgálata javasolt, hasonlóan más ebédszállító cégekhez, a „B” menüre külön ár meghatározása.
- Alapanyag rendelési folyamat elektronikus támogatásának kidolgozása, a papír alapú beszerzés tervezés kiváltása a hibalehetőségek miatt.

Adminisztratív és pénzügyi folyamatokkal kapcsolatban:

- A rendelések kezelésére és összesítésére egy egységes rendszer kidolgozása, melyet minden intézmény egyformán használhatna, és alkalmas lenne a külső rendelések kezelésére is.
- Pénzügyi követési módszer harmonizációja a résztvevő intézmények között, közös adatbázis kialakítása, amiben mindenki gyorsan és naprakészen láthatja az adatokat. Forrástól függően ez lehet hálózaton megosztott közös fájl (excel, access), esetleg saját fejlesztésű szoftver.
- Pénzügyi hatáskörök és felelőségek tisztázása és összehangolása szükséges az egyes intézmények és a Polgármesteri Hivatal között.
- A könnyebb követhetőség miatt javasolt lenne a konyhát pénzügyileg elkülönítetten kezelni mind a Hivataltól, mind pedig a Forrás Intézményüzemeltető Központ többi tevékenységétől. Ez minimálisan külön költséghely létrehozását jelenti, amennyiben ezt a pénzügyi rendszer támogatja. A következő lépés a lehetőségek megvizsgálása, és a legjobb módszer bevezetése kell legyen.

## A munkatársak munkaköri és szervezeti besorolásának, illeszkedésének felülvizsgálata, átszervezése

### Reprezentatív munkaköri elemzések készítése (WS)

A tevékenység oka: Folyamatos felülvizsgálat szükséges az Önkormányzat hatékony működésének elérése érdekében.

A tevékenység célja: A kevésbé jól működő szervezeti illeszkedésnek eredményes átszervezése.

A tevékenység eredménye: A kiválasztott front office feladatok vizsgálata és esetleges átszervezése.

A tevékenység hatása: Bizonyos munkafolyamatok átláthatóvá tétele a munkatársak számára.

A tevékenység megvalósításának módszerei és folyamata:

Működési folyamatrendszer átvilágítása, működési folyamattérkép készítése egy műhelymunka keretein belül-  
10 fő, 3 nap.

### **Reprezentatív munkaköri koncepciók készítése (WS)**

A tevékenység oka: Azokon a területeken, azokban a munkakörökben, amelyek közvetlenül kapcsolódnak az állampolgárokhoz, folyamatos felülvizsgálatra van szükség.

A tevékenység célja: Olyan munkaköri koncepciók készítése, amelyekben közvetlenül érintett a lakosság.

A tevékenység eredménye: a kiválasztott front office folyamatok alapos vizsgálatát követően készített munkaköri leírás

A tevékenység hatása: Az eredményesség növelése, a kidolgozott koncepciók hatására.

A tevékenység megvalósításának módszerei és folyamata:

Tanácsadói szolgáltatás igénybevételével a 3 reprezentatív folyamat újratervezése. – 8 fő, 3 alkalom

### **Sztenderdizált munkaköri mintadokumentáció összeállítása (interaktív szeminárium)**

A tevékenység oka: Hibák a munkaköri és szervezeti besorolásban.

A tevékenység célja: Ezen hibák kijavítása a sztenderd kialakításával.

A tevékenység eredménye: Érthető és megegyező módon leírt folyamatok.

A tevékenység hatása: Az ügyfeleket közvetlenül érintő szolgáltatások eredményességének növelése.

A tevékenység megvalósításának módszerei és folyamata: Sztenderdizálás átvilágítása és operatív javaslatok megfogalmazása workshop formájában - 15 fő, 3 alkalom.

### **A tevékenység összefoglalása a fejlesztőktől**

Az új szabályzat magas szakmai minőséget képvisel, megfelel a szervezeti változások utáni folyamatok támasztotta követelményeknek. A szabályzat jól strukturált, áttekinthető, pontos eligazodást nyújt, jelen formájában változtatás nélkül alkalmazható, betölti funkcióját.

Megállapítható, hogy Taksony Nagyközség Önkormányzata alkalmazkodva a TÉR rendszer használatához a kidolgozott sztenderdizált munkaköri leírás alkalmazásával a munkatársak munkaköri és szervezeti besorolásának, illeszkedésének felülvizsgálatát és átszervezését a projekt keretében megvalósítja és folyamatosan alkalmazza. A sztenderdizált munkaköri mintadokumentáció az önkormányzat rendelkezésére áll.

Az új szabályzat magas szakmai minőséget képvisel, rendkívül részletesen kidolgozott. Lefedi a szervezeti változások utáni folyamatokat.



A szabályzat jól áttekinthető formában rögzíti az Önkormányzat és a Hivatal feladatait. Valamennyi munkavállaló részére egyértelmű eligazodást biztosít a különböző folyamatokban, ezért az jelenlegi formájában változtatás nélkül alkalmazható és alkalmazandó.

A közigazgatás folyamatosan megújuló rendszerében a továbbiakban is vizsgálni szükséges a továbbfejlesztési lehetőségeket, melyeket a változó jogszabályi és egyéb környezethez való illeszkedés érdekében (EU források felhasználása, társulások, civil kapcsolatok) aktualizálni kell. A munkaköri koncepciókban kialakított kompetenciaprofilok és meghatározott humán fejlesztési irányok alapján javasoljuk a hivatal munkatársai számára részletes szakmai és személyes kompetenciákat fejlesztő képzési terv elkészítését.

## **A kidolgozott hatékonyságnövelő intézkedések megvalósításának folyamatos nyomon követése**

### **Vezetői kontrollpontok beépítése a projektmegvalósítás során (szeminárium)**

A tevékenység oka: Nyomon kell követni az eredményesség növelő intézkedéseket.

A tevékenység célja: Az Önkormányzat hatékonyságának átfogó felülvizsgálatáról tanulmány készítése, és kontrollpontok beiktatása a projektmegvalósítás különböző területein,.

A tevékenység eredménye: A vezetők számára kulcsfontosságú kontrollpontok beillesztése a projektmegvalósítás folyamatába.

A tevékenység hatása: egy olyan visszacsatolási rendszer kialakítása, amely során a kidolgozott hatékonyságnövelő intézkedések megvalósítását nyomon lehet követni.

A tevékenység megvalósításának módszerei és folyamata:

Sztenderdizálás és operatív javaslatok megfogalmazása workshop formájában - 8 fő, 3 alkalom

### **Tanácsadás: back office (javaslatok és cselekvések összesítése)**

A tevékenység oka: Eredményesebb munkvégzés elérése az Önkormányzatnál.

A tevékenység célja: Az önkormányzati szolgáltatások folyamatainak átfogó vizsgálata és javaslok kidolgozása, majd a cselekvések összesítése.

A tevékenység eredménye: Egy tanulmány létrehozása, amely magába foglalja a szervezet működésének stratégiáját, problémáit és az ezekre adott megoldásokat.

A tevékenység hatása: Egy költséghatékony működési rendszer kialakítása, amely révén az ellátandó feladatok mind megvalósulnak és a folyamatok is optimális hatásúak lesznek.

A tevékenység megvalósításának módszerei és folyamata:

Tanácsadás: – 1 fő, 3 alkalom



## **Térségi feladat-ellátási modell kialakítása és megvalósítása**

Célfeladat: Egy olyan modell kidolgozása és megvalósítása, amely a térségi feladatok ellátására összpontosít. Taksony Nagyközség Önkormányzata az önként vállalható feladatok közül a bölcsődei feladatellátásra dolgozta ki a modellt és készített tanulmányt. A célfeladat során olyan tanulmány kidolgozására törekedtünk, mely irányítúként szolgál az önkormányzat számára, valamennyi lehetőséget körbejárva, a feladatellátás magas szintű megvalósításának biztosításához.

1 fő, 2 nap.

A tevékenység kiváltó oka: A szolgáltatás biztosítására mutatkozó igény folyamatosan növekvő tendenciát mutat, de az ellátás nemcsak a településen élők mindennapjaira, hanem a térségi szintre is jelentős kihatással bírhat.

A tevékenység célja: Olyan tanulmány kidolgozására törekedtünk, mely irányítúként szolgál az önkormányzat számára, valamennyi lehetőséget körbejárva, a feladatellátás magas szintű megvalósításának biztosításához.

A hatékonyság növekedése.

A tevékenység eredménye: Tanulmány, amely tartalmazza a bölcsődei térségi feladat ellátás modelljét.

A tevékenység hatása: Kidolgozott modell áll rendelkezésre a megvalósításhoz. Közvetetten a környékbeli lakosság elégedettségét, és településünk szolgáltatásainak bővülését eredményezi.

## **Szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata, 3 kiválasztott folyamat átszervezése: településüzemeltetés; ügyfélszolgálat; integrált oktatás**

### **Működési folyamatrendszer átvilágítása, működési folyamattérkép készítése (WS)**

A tevékenység oka: Kiválasztott szakmai folyamatok: településüzemeltetés, ügyfélszolgálat, integrált oktatás felülvizsgálatának a szükségessége.

A tevékenység célja: Az állampolgárok igényeinek kiszolgálásához közvetlenül kapcsolódó folyamatok felülvizsgálata, optimalizálása a következtetések levonása.

A tevékenység eredménye: A működési folyamatok alapos vizsgálata utáni szükséges újraszervezés.

A tevékenység hatása: Egyszerűbb, letisztult, hatékony folyamatok a fent meghatározott területeken

A tevékenység megvalósításának módszerei és folyamata:

Workshop formában megszervezett vezetői konzultáció - 10 fő, 1 alkalom.

### **Sztenderdizálás átvilágítása és operatív javaslatok megfogalmazása (WS)**

A tevékenység oka: A folyamatos fejlődés érdekében működő javaslatok megalkotása.

A tevékenység célja: A sztenderdizálás hatékonyságának felülvizsgálata és operatív javaslatkérés.

A tevékenység eredménye: Az egységesítés átvilágítása és használható javaslatok kitalálása.

A tevékenység hatása: A lakosság számára elérhető változások véghezvitele.

Operatív végrehajtási terv, megállapodások megfogalmazása műhelymunka keretein belül - 8 fő,

1 alkalom.

### **Tanácsadás: back office (3 reprezentatív folyamat újratervezése)**

A tevékenység oka: A szolgáltatások eredményességének javításának szükségessége.

A tevékenység célja: A három reprezentatív folyamat újratervezése.

A tevékenység eredménye: A reprezentatív folyamatok véleményezése olyan kollegák által, akik nem közvetlenül foglalkoznak az ügyfelekkel.

A tevékenység hatása: Az eredményesebb működés megvalósítása és a folyamatrendszer logikusabb felépítése.

A tevékenység megvalósításának módszerei és folyamata:

Tanácsadói szolgáltatás igénybevétele koncepcionális és operatív javaslatok megfogalmazására – szükséges időtartam: 1 alkalom

### **Minőségmenedzsment modell bevezetése**

A tevékenység kiváltó oka: A szervezet nem rendelkezett objektív mérési eredményekkel teljesítményét, szolgáltatásainak színvonalát, eredményességét illetően sem belső sem külső ügyfelei részéről.

A tevékenység célja: Egy megfelelő és jól strukturált minőségmenedzsment modell alkalmazásával az önkormányzat hiteles képet kapjon szervezetének a belső és külső ügyfelek általi megítéléséről, értékeléséről. Az önkormányzat hatékony működésének és szolgáltatási színvonalának növelése érdekében, a CAF szerinti helyzetfelmérés során feltárt fejlesztési területek, lehetőségek beépítése a stratégiai tervezés folyamatába.

A tevékenység eredménye: Tanulmány a CAF önértékelési rendszer bevezetésére vonatkozóan. A modell bevezetésének tanulságai. Egységes rendszer, amelyben az önkormányzat értékeln tudja saját működési- és szolgáltatási teljesítményét.

A tevékenység hatása: Olyan minőségmenedzsment modell bevezetése, amely helyzetképet ad az Önkormányzat aktuális megítéltségéről, és a felmérés során meghatározott fejlesztési javaslatok beépítése a stratégiai tervezés folyamatába.

Célfeladat: A CAF minőségmenedzsment modell bevezetése, a bevezetés tapasztalatainak összegzése, fejlesztési program meghatározása, intézkedési terv kidolgozása.

2 fő, 3nap.

### **Átfogó elemzés a lakosság körében**

Teljes körű felmérés a lakosság körében az önkormányzat és intézményei által nyújtott szolgáltatások megítéléséről, hogyan látja a lakosság az önkormányzatot és intézményeit, mely pontokon érdemes fejleszteni a működést, szolgáltatási színvonalat.

### **Elégedettségmérési rendszer kidolgozása (interaktív szeminárium)**

A tevékenység oka: Fontos, hogy az Önkormányzat tisztában legyen azzal, hogy az állampolgárok mennyire elégedettek a különböző szolgáltatásokkal, hogy szükség esetén javítani tudjon a szolgáltatások színvonalán.

A tevékenység célja: Megismerni a lakossághoz közvetlenül kapcsolódó szolgáltatások színvonalát.

A tevékenység eredménye: A kapott eredmények elemzése, fejlesztendő területek, szolgáltatások meghatározása az eredményességnövelés céljából.

A tevékenység hatása: Az állampolgárok visszajelzései alapján a szolgáltatások fejlesztése és a lakosság igényeinek még szélesebb körű kielégítése, komfortérzetének növelése, ezáltal az önkormányzat működéséről alkotott vélemény pozitív formálása,

A tevékenység megvalósításának módszerei és folyamata:

Elégedettségmérési rendszer kidolgozása egy interaktív szeminárium megszervezésével - 12 fő, 1 alkalom.

### **Elégedettségmérési rendszer implementálása és nyomon követése**

A tevékenység oka: Az állampolgároknak a változásokra adott pozitív és negatív véleményét elégedettségmérési rendszerrel lehet mérni.

A tevékenység célja: Hiteles képet, összefoglalót kapni az önkormányzat szolgáltatásainak színvonaláról, a közhangulatról, az állampolgárok igényeiről, az állampolgárok elégedettségi szintjének objektív mérése kérdőív-zéssel.

A tevékenység eredménye: Megnevezésre kerülnek azok a témakörök, fejlesztendő területek, probléma góccok, amelyek fejlesztést igényelnek a szolgáltatás színvonalának növelése, az ügyfelek elégedettségének fokozása érdekében. Egyúttal az Önkormányzat valós képet kap az állampolgárok elégedettségéről, véleményéről.

A tevékenység hatása: Az Önkormányzat naprakész információkkal fog rendelkezni a lakosság véleményéről a szolgáltatásokkal kapcsolatban.

A tevékenység megvalósításának módszerei és folyamata:

Elégedettségmérési rendszer implementálása és nyomon követése - 12 fő, 1 alkalom.

Célfeladat: Egy olyan teljes körű ügyfél elégedettségi felmérés készítése a lakosság körében, amely méri az Önkormányzat és intézményei által nyújtott szolgáltatások megítéléséről alkotott véleményeket és kijelöli a fejlesztendő területeket.

1 fő, 3 nap.

## Szoftverbeszerzés

A szervezetfejlesztés informatikai háttérét korszerű, integrált számítógépes rendszer biztosítja, mely hozzájárul a dokumentációs folyamat során a papírhasználat csökkentéséhez, az elektronikus dokumentációs rendszer működtetéséhez, a digitális ügyiratkezeléshez. Mindez az információáramlás sebességét, minőségét és hatékonyságát növeli, mely csökkenti a reakció időt, az ügyintézési átfutási időt és hozzájárul az ügyfélközpontú közigazgatás megteremtéséhez. Az integrált információs hálózat kialakítása is megvalósul (közös szerver). Az beléptető rendszer kiépítésével a jelenléti nyilvántartás digitalizálását érjük el. A rendszer egyben biztosítja a szervezeten belül az esélyegyenlőség és diszkriminációmentesség érvényesülését is azáltal, hogy a rugalmas munkaidő bevezetésével is van lehetőség a munkaórák egzakt lekövetésére, nyilvántartására, a hivatal nyitvatartási, ügyfélfogadási törzsidőn kívüli munkaórák sem vesznek el.

A sikeres és célravezető működéshez elengedhetetlen egy logikus, korszerű rendszer kialakítása és erre megoldás egy számítógépes szoftver bevezetése. A szoftver használatával kevesebb a hibázási lehetőség és az adatbázist egy egységes, jól átlátható struktúrába foglalhatjuk. Mivel az önkormányzat rengeteg adatot kezel nap, mint nap, egy szoftverrel ezek könnyen iktathatóvá válnak, könnyen visszakereshetőek, és további aktákat is hozzá lehet adni. Adatsere szempontjából is hatékonyabb a működés, így rövidülnek a személyes, időigényes találkozók.

A tevékenység kiváltó oka: A Magyar Program egyik célja a hatékony működés, és megteremteni ennek a megfelelő fizikai és informatikai infrastrukturális háttérét.

A tevékenység célja: Olyan szoftverbeszerzés megvalósítása, amely révén kevesebb hibalehetőséggel tudunk adatokat nyilvántartani, gyorsabban tudunk információt közölni, egységes rendszerben tudjuk kezelni az adatokat. A beléptető rendszer révén csökkenteni a papírhulladék mennyiségét, biztosítani az esélyegyenlőséget a rugalmas munkaidőben dolgozóknak.

A tevékenység eredménye: kevesebb papírhulladék kibocsájtás, hatékonyabb ügyintézés, ügyintézési idő lecsökkenése, átláthatóbb dokumentációs nyilvántartás, az esélyegyenlőséget megtapasztaló, motivált, elkötelezett munkavállalók (pl. nők, családos emberek)

A tevékenység hatása: Gyorsabb munkavégzés, tájékozottság, átláthatóbb dokumentációs nyilvántartás, az esélyegyenlőséget megtapasztaló, motivált, elkötelezett munkavállalók

## Horizontális vállalás: Esélyegyenlőség elvének biztosítása

A tevékenység kiváltó oka: A települési önkormányzat társadalmi felelősségvállalásának egyik kiemelten fontos területe az esélyegyenlőség biztosítása mind települési szinten, mind a polgármesteri hivatal szervezetén belül a diszkriminációmentesség és az egyenlő bánásmód alapelvei érvényesülése érdekében.

A tevékenység célja: Települési szinten az egyes hátrányos helyzetű társadalmi csoportok estében szükségleteiket figyelembe vett, kidolgozott intézkedési terv mentén helyzetük javítása, az IT-ben meghatározott feladatok beépítése a stratégiai tervezésbe. További célkitűzés, hogy a döntéshozatal és a megvalósítás során ezeknek a csoportoknak az érdekeit figyelembe vegyék.

A tevékenység eredménye: Felülvizsgált, kiegészített Helyi Esélyegyenlőségi Program, Foglalkoztatási Esélyegyenlőségi Terv.

A tevékenység hatása: A munkavállalók számára elérhető, érthető és átlátható esélyegyenlőségi elvek biztosítása, megfelelő intézkedésekkel az elvek gyakorlati megvalósulása. Mindez erősíti a szervezeten belül a munkavállalók motiváltságát és összetartozását.

Célfeladat: Foglalkoztatási Esélyegyenlőségi Terv kidolgozása, amely a munkatársak közötti esélyegyenlőséget biztosítja. A Helyi Esélyegyenlőségi Program felülvizsgálata a megváltozott jogszabályi környezettel való harmonizálása.

1 fő, 1 alkalom.

### **Horizontális: fenntarthatóság (jogszabályok felülvizsgálata)**

A tevékenység kiváltó oka: A jogszabályok sok esetben nem megfelelően értelmezhetőek, nehézséget jelent azok pontos megértése az ügyfelek/lakosság számára.

A társadalmi fenntarthatóság kiemelten fontos a projektünk szempontjából is.

A tevékenység célja: A Taksony Nagyközség Önkormányzata módosított adórendeletének értelmezése, érthető, köznyelven történő összefoglalása. Az összefoglaló közzététele elektronikus és nyomtatott formában.

A tevékenység eredménye: Összefoglaló a megváltozott adórendeletéről, a kedvezményekről, mentességekről közérthető megfogalmazásban, magyarázatokkal.

A tevékenység hatása: A célcsoport számára az adórendelet egyértelmű, egzakt értelmezése, ezáltal kisebb súrlódás és hatékonyabb együttműködés, ügyintézés várható az ügyfelekkel, a közérthetőség révén csökken az ügyfélforgalom, és az ügyintézők leterheltsége.

Célfeladat: Az adórendelet felülvizsgálata, közérthető nyelvre „lefordítása”, emellett számos közigazgatási alapprogram tisztázása, egyértelműsítése.

2 fő, 1 alkalom.