Dokumentum neve:

Tudásmegosztás

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

Budapest Főváros VIII. kerület

Józsefváros Önkormányzata



# Bevezetés

Jelen dokumentum az ÁROP 3A2-es pályázat Tudásmegosztásban vállalt egyes szint teljesítéséhez szükséges. Vállalásaink között szerepelt, hogy a projekt során elért eredményeket és a megvalósítás során szerzett tapasztalatokat egy részletes beszámolóban közzé tesszük, valamint az eredményértékeket honlapunkon is elérhetővé tesszük, továbbá megküldjük azokat a KIM számára.

A Tudásmegosztás dokumentum célja, hogy az Önkormányzat összegyűjtse az összes tevékenység kapcsán tett cselekedeteket, jó gyakorlatokat, azok célját és az elért eredményeket. A tanácsadásokon, s ezáltal a tanácsadói dokumentumban született javaslatokat egy dokumentumba rendeztük, hogy azok könnyen elérhetőek legyenek, ezzel biztosítjuk a tudás megosztásának első szintjét. Bízunk abban, hogy az ebbe a dokumentumba összegyűjtött javaslat, tudás azon önkormányzatok számára is segítséget nyújt, akik nem vettek részt ebben az ÁROP projektben, s lesznek olyan tevékenységek, amelyeket e forrás nélkül is jobbítani tudnak.

A dokumentum első részében ismertetjük a megvalósításra kerülő tevékenységeket, majd ezt követően találhatók a fejlesztőktől kapott javaslatok.

# Tevékenységek

1. **ÁROP-1.A.2 / ÁROP-3.A.1 felülvizsgálata - Elemzés és hatásvizsgálat**

A tevékenység oka: Az eddig megvalósított ÁROP projekt átfogó, alapos felülvizsgálata.

A tevékenység célja: A projekt hatékony megvalósítása.

A tevékenység eredménye: Egy átfogó elemzés létrehozása a korábbi pályázat kapcsán, az eredmények aprólékos átvizsgálásával.

A tevékenység hatása:Az ÁROP 3.A.2-es pályázat eredményes véghezvitele.

A tevékenység megvalósításának módszerei és folyamata: 4 alkalom

* Elemzés és hatásvizsgálat elkészítése;
* A helyzetértékelés módszere: SWOT elemzés, helyzetértékelő sablon;
* Az okok feltérképezéséhez használt módszer: halszálka diagram;

Lehetséges további módszerek:

* Kérdőíves felmérés,
* Interjúk,
* Koncepcióalkotás,
* Dokumentumok elemzése,

1. **Támogató infrastruktúra és szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata: Vagyongazdálkodás**

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

A tevékenység oka:Az Önkormányzat hatékony működése érdekében rendszeresen fel kell mérnie feladatainak eredményes működését.

A tevékenység célja: A vagyongazdálkodás felülvizsgálata és tanulmány készítése a témában.

A tevékenység eredménye: Egy átlátható elemzés létrehozása, amely bemutatja az egyes feladatok előnyeit és hátrányait.

A tevékenység hatása: Az önkormányzati feladatok rendszerbe helyezése, ahol minden dolgozó tisztában van feladataival, küldetésével..

A tevékenység megvalósításának módszerei és folyamata: 2 alkalom

* Átvilágítás,
* Helyzetelemzés,
* Következtetések,
* Összegzés.

***Vezetői konzultáció (WS)***

A tevékenység oka: A vezetők közötti konzultáció elengedhetetlen a hatásosság érdekében.

A tevékenység célja: Megvizsgálni a szerződéses kapcsolatokat és a felelősségi köröket.

A tevékenység eredménye: A szakmai tudás effektív cseréje a vezetők között.

A tevékenység hatása: A szerződéses kapcsolatok átláthatóságának elérése és az ellátandó feladatok kidolgozása.

A tevékenység megvalósításának módszerei és folyamata: 20 fő, 3 nap.

Elemzés elkészítése az önkormányzati feladatok felmérésére és rendszerbe helyezésére,

Workshop formában megszervezett vezetői konzultáció.

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

A tevékenység oka: Építő javaslatok megfogalmazása a hatékonyság növelésének érdekében.

A tevékenység célja: A munkatársak véleményének meghallgatása.

A tevékenység eredménye: A feladatok újraszervezése egy operatív modell alapján.

A tevékenység hatása: Koncepcionális javaslatok megfogalmazása a munkatársak részéről.

A tevékenység megvalósításának módszerei és folyamata: 2 alkalom

* Sztenderdizálás átvilágítása és operatív javaslatok megfogalmazása workshop formájában
* Tanácsadói szolgáltatás igénybevételével.

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

A tevékenység oka: Az eredményes működés egy operatív végrehajtási tervvel érhető el.

A tevékenység célja: A meglévő tervek, megállapodások revíziója.

A tevékenység eredménye: Sikeres megállapodások és egy operatív végrehajtási terv kidolgozása.

A tevékenység hatása: A jelenlegi végrehajtási terv eredményességének maximalizálása.

A tevékenység megvalósításának módszerei és folyamata: 20 fő, 3 nap

* Interaktív szeminárium megszervezése a vezetők körében
* Tanácsadás igénybevétele az interaktív szeminárium eredményei alapján.

1. **Fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly**

***Vezetői konzultáció (WS)***

A tevékenység oka: A vezetőkkel a konzultáció nélkülözhetetlen a fenntartható gazdálkodás elérése érdekében.

A tevékenység célja: A fenntartható és eredményes gazdálkodás elérése.

A tevékenység eredménye: Egy átfogó elemzés elkészítése a fenntartható gazdálkodás és a költségvetési egyensúly elérésének lehetséges módjairól.  
A tevékenység hatása: A vezetők részletesebben megismerik az önkormányzati költségvetés elkészítésének részfolyamatait, valamint azt, hogyan érhető el fenntartható gazdálkodás.

A tevékenység megvalósításának módszerei és folyamata: 20 fő, 3 nap.

* Működési folyamatrendszer átvilágítása, működési folyamattérkép készítése egy műhelymunka keretein belül
* Sztenderdizálás átvilágítása és operatív javaslatok megfogalmazása workshop formájában

***Tanácsadás: back office (koncepció beágyazása)***

A tevékenység oka: Fejlesztések elérésének érdekében a költségvetést át kell vizsgálni.

A tevékenység célja: A koncepció megtervezése, beágyazása.

A tevékenység eredménye: Egy fenntartható gazdálkodást és költségvetési egyensúlyt lehetővé tévő koncepció beágyazódása.

A tevékenység hatása: Hatékonyságnövekedés elérése a kidolgozott koncepcióval.

A tevékenység megvalósításának módszerei és folyamata:3 alkalom

* Tanácsadás igénybevétele az interaktív szeminárium eredményei alapján.

***Interaktív szeminárium***

A tevékenység oka: A koncepció megbeszélésének, megvizsgálásának szükségessége.  
A tevékenység célja: A kidolgozott koncepció átbeszélése interaktív szemináriumokon.

A tevékenység eredménye: Egy megvitatott stratégia, ami a munkatársak számára elfogadható.  
A tevékenység hatása: Egy gyakorlatba ültethető, megvitatott stratégia megszületése.

A tevékenység megvalósításának módszerei és folyamata: 20 fő, 2 nap

* Interaktív szeminárium megszervezése a vezetők körében.

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

A tevékenység oka: A kidolgozott koncepciók gyakorlatba ültetése.

A tevékenység célja: Egy olyan tanácsadói dokumentum megírása, amely mindenki számára érthetően megfogalmazza az elvégzendő feladatokat.

A tevékenység eredménye: Egy kiadáscsökkentéssel és hatékonyság növekedéssel járó stratégia kidolgozása.

A tevékenység hatása: Költségvetési egyensúly elérése a jelenlegi intézményrendszerben.

A tevékenység megvalósításának módszerei és folyamata: 3 alkalom

* Tanácsadás igénybevétele az interaktív szeminárium eredményei alapján.

1. **Étkeztetéssel kapcsolatos finanszírozási modell kidolgozása**

***Önkormányzati fenntartású intézmények összesítése, helyzetelemzés (WS)***

A tevékenység oka: Az Önkormányzat egyik fontos feladata az étkeztetés.

A tevékenység célja: Az önkormányzati fenntartású intézmények összesítése, helyzetelemzése.

A tevékenység eredménye: Az étkeztetéssel kapcsolatos intézmények helyzetelemzése.

A tevékenység hatása: Összesített önkormányzati fenntartású intézmények és ezek helyzete.

A tevékenység megvalósításának módszerei és folyamata: 20 fő, 3 nap

* Workshop keretein belül önkormányzati fenntartású intézmények összesítése, helyzetelemzés.
* Tanácsadás igénybevétele értékelés céljából és javaslatok megfogalmazása.

***Vezetői konzultáció (WS)***

A tevékenység oka: A vezetők közti konzultáció nélkülözhetetlen ebben az alapvető témában.  
A tevékenység célja: A finanszírozási modell kidolgozása a vezetők segítségével.  
A tevékenység eredménye: A Önkormányzat vezetői újragondolják az étkeztetés finanszírozásának működését.

A tevékenység hatása: A finanszírozási modell felülvizsgálata.

A tevékenység megvalósításának módszerei és folyamata: 20 fő, 3 alakalom

* Vezetői konzultáció szervezése műhelymunka formájában

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

A tevékenység oka: Az étkeztetés támogatásának költséghatékonynak kell lennie.  
A tevékenység célja: A témával kapcsolatos különböző javaslatok és értékelések megfogalmazása.  
A tevékenység eredménye: A működést és az önkormányzati kiadásokat hatékonyabbá tévő modell kidolgozása.

A tevékenység hatása: A finanszírozás költséghatékonyságával megváltozik az eddigi gyakorlat.

A tevékenység megvalósításának módszerei és folyamata: 3 alkalom

* Tanácsadás igénybevétele értékelés céljából és javaslatok megfogalmazása.

1. **Átfogó elemzés a lakosság körében**

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

A tevékenység oka: Fontos az állampolgárok véleménye az Önkormányzat munkájáról.

A tevékenység célja: Az állampolgárok véleményére épülő elégedettségi rendszer kidolgozása.

A tevékenység eredménye: A rendszer próbára tétele, majd a született eredmények elemzése.

A tevékenység hatása: Egy megszerkesztett elégedettségmérési rendszer.

A tevékenység megvalósításának módszerei és folyamata: 1500 fő, 2 nap

* Elégedettségmérési rendszer kidolgozása egy interaktív szeminárium megszervezésével.

1. **A munkatársak munkaköri és szervezeti besorolásának, illeszkedésének felülvizsgálata, átszervezése**

***Reprezentatív munkaköri elemzések készítése (WS)***

A tevékenység oka: Az Önkormányzat eredményes működéséhez szükséges bizonyos folyamatok megvizsgálása és esetleges újraszervezése.

A tevékenység célja: A reprezentatív munkakörben dolgozó munkatársak munkakörének elemzése.

A tevékenység eredménye: Több folyamat alapos vizsgálata, szükség esetén átszervezése és sztenderdizálása.

A tevékenység hatása: Az állampolgárok számára érezhető változások valóra váltása.

A tevékenység megvalósításának módszerei és folyamata: 20 fő, 3 nap

* Működési folyamatrendszer átvilágítása, működési folyamattérkép készítése egy műhelymunka keretein belül.

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

A tevékenység oka: Az Önkormányzaton belül a folyamatok rendszeres revíziójára van szükség, főleg azokon a területeken, amikhez közvetlenül kapcsolódnak az állampolgárok.

A tevékenység célja: Reprezentatív munkaköri jellemzők kidolgozása.

A tevékenység eredménye: A kiválasztott folyamatok alapos vizsgálata után egy jellemző munkaköri teória készítése.

A tevékenység hatása: Az eredményesség javulása a kidolgozott koncepciónak köszönhetően.

A tevékenység megvalósításának módszerei és folyamata:20 fő, 3 nap

* Tanácsadói szolgáltatás igénybevételével a reprezentatív folyamatok újratervezése.

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

A tevékenység oka: Az esetleges hibák a munkaköri illeszkedésben.

A tevékenység célja: A sztenderdek megalkotása, átbeszélése.

A tevékenység eredménye: A munkatársak számára egységes mintadokumentáció összeállítása.

A tevékenység hatása: Az Önkormányzat szolgáltatásainak javulása.

A tevékenység megvalósításának módszerei és folyamata:

20 fő, 3 nap.

* Sztenderdizálás átvilágítása és operatív javaslatok megfogalmazása workshop formájában.

1. **A kidolgozott hatékonyságnövelő intézkedések megvalósításának folyamatos nyomon követése**

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

A tevékenység oka: Az intézkedések folyamatos nyomon követésének szükségessége.

A tevékenység célja: Különböző kontrollpontok beiktatása a projektmegvalósításba.  
A tevékenység eredménye: Világos kontrollpontok a vezetők számára.

A tevékenység hatása: Egy olyan stratégia megírása, amely során a kidolgozott eredményességnövelő intézkedések megvalósítását után lehet követni.

A tevékenység megvalósításának módszerei és folyamata: 20 fő, 3 alkalom

* Sztenderdizálás átvilágítása és operatív javaslatok megfogalmazása workshop formájában.

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

A tevékenység oka: Az eredményesebb munka elérése az Önkormányzatban.

A tevékenység célja: Az Önkormányzat munkafolyamatait felölelő vizsgálat és javaslatok megfogalmazása.

A tevékenység eredménye: Egy olyan stratégia kidolgozása, amely magába foglalja a cég működésének problémáit és az ezekre adott lehetséges megoldásokat.

A tevékenység hatása: Egy olyan stratégia kialakítása, amellyel a költségvetési és személyi költségek csökkenek és az ellátandó feladatok mind megvalósulnak.

A tevékenység megvalósításának módszerei és folyamata: 3 alkalom

* Tanácsadás.

1. **Települési közszolgáltatások összehangolása nem önkormányzati szolgáltatásnyújtók bevonásával: közterületek, illetve városrendezéssel kapcsolatos feladatok ellátásának koncepciója**

***Önkormányzati fenntartású intézmények összesítése, helyzetelemzés (WS)***

A tevékenység oka: Fejlődés akkor valósul meg, ha az Önkormányzat bevon nem önkormányzati szolgáltatásnyújtókat a feladataiba.

A tevékenység célja: A szolgáltatások eredményesebb működésének elérése.

A tevékenység eredménye: A szolgáltatások összehangolása érdekében végzett elemzés.

A tevékenység hatása: A kötelezően ellátandó feladatok összehangolhatóságának vizsgálata.

A tevékenység megvalósításának módszerei és folyamata: 20 fő, 3 alkalom

* Workshop formában megszervezett vezetői konzultáció.
* Operatív végrehajtási terv, megállapodások megfogalmazása műhelymunka keretein belül.

***Vezetői konzultáció (WS)***

A tevékenység oka: A változtatások fontosságára a közszolgáltatások kiszervezésében.

A tevékenység célja: A vezetők átlássák a szolgáltatások összehangolásánál a szükséges feladatokat.

A tevékenység eredménye: A vezetők megértik és rendszerben látják a szolgáltatások összehangolása során elvégezendő feladatokat.

A tevékenység hatása: Hatékonyan valósulnak meg a szolgáltatások összehangolása a vezetőség irányításával.

A vezetőség hatékony irányításával megy végbe a közszolgáltatások összehangolása.

A tevékenység megvalósításának módszerei és folyamata: 20 fő, 3 alkalom

* Workshop formában megszervezett vezetői konzultáció

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

A tevékenység oka: A közszolgáltatások összehangolása összetett feladat, ezért a sikeres megvalósításhoz külső tanácsokra is van szükség.

A tevékenység célja: A Önkormányzat munkatársai megértsék a szolgáltatások kiszervezéséhez szükséges feladatokat.

A tevékenység eredménye: Ötletek megfogalmazása a cél egyszerűbb elérése érdekében.

A tevékenység hatása: Koncepció megalkotása a szolgáltatások összehangolására.

A tevékenység megvalósításának módszerei és folyamata: 3 alkalom

* Tanácsadói szolgáltatás igénybevétele koncepcionális és operatív javaslatok megfogalmazására.

1. **Szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata, 3 kiválasztott folyamat átszervezése: ügyfélszolgálati munkafolyamatok**

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

A tevékenység oka: A működési folyamatrendszer állandó felülvizsgálatának szükségszerűsége.

A tevékenység célja: Az ügyfélszolgálati munkafolyamatok felülvizsgálata és a következtetések levonása.

A tevékenység eredménye: Eredményes működési folyamattérkép készítése.

A tevékenység hatása: A működési folyamatok felülvizsgálata és szükséges átszervezése.

A tevékenység megvalósításának módszerei és folyamata: 20 fő, 2 nap

* Workshop formában megszervezett vezetői konzultáció.

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

A tevékenység oka: Olyan javaslatok megalkotása, amelyek a folyamatos fejlődést szolgálják.  
A tevékenység célja: A sztenderdizálás eredményességének felülvizsgálata.

A tevékenység eredménye: Az egységesítés átvilágítása és értékes javaslatok megalkotása.  
A tevékenység hatása: Az operatív javaslatok gyakorlatba ültetése a munkafolyamatok során.

A tevékenység megvalósításának módszerei és folyamata: 20 fő, 2 nap

* Operatív végrehajtási terv, megállapodások megfogalmazása műhelymunka keretein belül.

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

A tevékenység oka: Az ügyfélszolgálati szolgáltatások fejlesztéseinek szükségessége.

A tevékenység célja: A kiválasztott feladat eljárásainak újraszervezése.

A tevékenység eredménye: A ügyfélszolgálati folyamatok megvizsgálása és javaslattétel a helyrehozására.

A tevékenység hatása: A hatékonyabb működés és a folyamatrendszer logikusabb felépítése.

A tevékenység megvalósításának módszerei és folyamata: 2 alkalom

* Tanácsadói szolgáltatás igénybevétele koncepcionális és operatív javaslatok megfogalmazására.

**EGYÉB TEVÉKENYSÉGEK**

1. **Szoftverbeszerzés**

**Ok:**

* Az egyes fejlesztésben érintett munkafolyamatok a megfelelő szoftver hiányában nem tudtak maximális hatékonysággal működni
* A közigazgatás fejlődés során előtérbe kerültek az elektronikus megoldások.
* A megfelelő szoftverek hiányában nem tudtuk volna maximalizálni hatékonyságunkat és az ügyfelek elégedettségét.

**Cél:**

* A kiválasztott szoftverek alkalmazásával célunk volt, hogy biztosítsuk a hatékony működés és fejlesztés informatikai infrastruktúráját.
* Célunk volt továbbá, hogy folyamataink átláthatóbban, gyorsabban és kevesebb hibával működjenek.

**Eredmény:**

* A szoftverek beszerzésének eredményeképp a projekt során megvalósuló fejlesztéseket gördülékenyebben és hatékonyabban tudtuk kivitelezni

**Tevékenység hatása**

A szoftverizálás hatására az egyes folyamatok elvégzéséhez szükséges humán erőforrás kapacitás csökkent. Ugyanazt a feladatot gyorsabban és hatékonyabban vagyunk képesek elvégezni, ami hosszú távon szervezetünk egészének hatékonyságnövekedését eredményezi.

1. **Esélyegyenlőségi terv felülvizsgálata, frissítése**

**Ok:**

* Esélyegyenlőségi tervünk felülvizsgálatra szorult, mert az új szabályozás értelmében lehetnek benne érdemi kiegészítést igénylő pontok, területek.

**Cél:**

* Célunk volt, hogy esélyegyenlőségi tervünket kiegészítsük oly módon, hogy az minden szempontból megfeleljen a jelenlegi elvárásoknak.
* Célunk volt a munkavállalók esélyegyenlőségének folyamatos biztosítása, illetve fejlesztése

**Eredmény:**

* Az esélyegyenlőségi terv felülvizsgálatának és kiegészítésének eredményeképp az alábbiakban olvasható szempontok beépítését biztosítjuk.

**A tevékenység hatása:**

Az esélyegyenlőségi kérdések hosszú távon beépülnek a munkavállalók gondolkodásába. A felülvizsgálat hatására esélyegyenlőségi tervünk megújult, és újra megfogalmaztuk szervezetünk sajátosságainak leginkább megfelelő feladatokat és módszereket.

1. **Társadalmi fenntarthatóság - jogszabályi keretek összefoglalása**

**Ok:**

* A jogszabályok megfogalmazása nem mindig érthető
* A társadalmi fenntarthatóság érdekében segíteni kell az állampolgárokat a jogkövető magatartás megvalósításában, amely nem lehetséges, ha nincsenek egyértelmű keretek

**Cél:**

* Célunk volt, hogy a jelenleg hatályos jogszabályok közérthetően megfogalmazott változata elkészüljön.
* Célunk volt továbbá, hogy segítsük és támogassuk a jogszabályok betartását, elősegítve ezzel a fenntarthatóságot.

**Eredmény:**

* Felsoroltuk a projekt által érintett ügycsoport, illetve feladat/szolgáltatás kereteit meghatározó jogszabályok listáját, valamint a főbb jogi rendelkezések érthető összefoglalása történik a felhasználói, ügyintézői útmutatók részeként. A dokumentumokat ingyenesen hozzáférhetővé tettük a honlapon és az ügyfélszolgálaton kinyomtatva.

**A tevékenység hatása:**

A tevékenység megvalósításának hatására megváltozott a hozzáállás a jogszabályokhoz. Hosszú távon az önkormányzat működési biztonsága erősödik, valamint növekszik az átláthatóság.

# Javaslatok

1. **ÁROP-1.A.2 / ÁROP-3.A.1 felülvizsgálata - Elemzés és hatásvizsgálat**

A projekt megvalósításának kezdetén elkészült az előző ÁROP felülvizsgálati tanulmány, amelyben a következő javaslatokat kapta Önkormányzatunk:

**Javaslattétel projektszemlélet erősítésére**

Az előző ÁROP során már elindult a projektszemléletű gondolkodás, azonban ennek erősítésére a jövőben is szükség van. A közigazgatás teljesítményének növekedése az átláthatóság, valamint a projektszemlélet növelése, így erre folyamatosan hangsúlyt kell helyezni. Egy projektszemléletű szervezetnél átláthatóbb a feladatok struktúrája, megnevezettek a felelősök, a határidőket könnyebb átlátni, betartani és könnyebb a kommunikáció is.

**Javaslattétel** **belső hivatali kommunikáció hatékonyabbá tételére**

Egy hivatalnál nagyon fontosak a szabályok, a bürokrácia meghatározó ereje érvényesül, ami természetesen kihat a belső hivatali kommunikációra is,

Fontos, hogy a hivatali kommunikáció javítása cél legyen, hogy minden munkaterületre időben és megfelelően eljussanak az információk és az időhatékonyság mellett a költséghatékonyság is szerepet kapjon.

* Informatikai fejlesztések aktív használata, kevesebb papír alapú kommunikáció
* Rövid, tömör és lényegre törő megfogalmazás

**Javaslattétel intézményekkel, gazdasági társaságokkal való kommunikáció fejlesztésére**

A Hivatal számára fontos, hogy a belső kommunikáció mellett a külső kommunikáció is hatékony legyen, így külön hangsúlyt kell fektetni az intézményekkel és gazdasági társaságokkal való kommunikáció fejlesztésére.

**Javaslattétel informatikai háttér további fejlesztésére**

Az informatika fejlődése meglehetősen gyors, ez az a terület, amit nem elég egyszer-egyszer fejleszteni, folyamatosan karban kell tartani, ahhoz hogy egy fejlett rendszer álljon rendelkezésünkre. Például egy fejlesztés következménye, hogy a bejelentéses eljárásokban az ügyfelek a nyilvántartásba vételről 1-2 órán belül megkapják az igazolást, illetve az értesítést. Ez most fejlődésnek számít, azonban 1-2 év múlva ez is elavul. A Tudásbázis, a T meghajtó és a többi fejlesztés is akkor lesz hosszútávon életképes, ha ezeket folyamatosan fejlesztjük.

Fejlesztési területek:

* Közösségi meghajtó fejlesztése
* Pénzügyi Integrált Rendszer
* Ügyviteli rendszer
* Önkormányzati munkát segítő rendszer
* Hatósági tevékenységet segítő alkalmazás
* Önkormányzat internetes portáljának fejlesztése
* E-portál fejlesztése
* Humánszolgáltatási terület alkalmazásainak fejlesztése

**Javaslattétel az ügyfélszolgálati tevékenység felülvizsgálatára és további fejlesztésére a jövőben:**

A Hivatalnak állandó és kiemelten fontos célja, hogy működésével igazodni tudjon az ügyfelek igényeihez, köztük ahhoz, hogy a tájékozódás és az ügyintézés egyre kevesebb időt vegyen igénybe.

**Elérni kívánt eredmények:**

* Feladatellátás hatékonyságának növelése, egyszerűsítése.
* Ügyfélközpontúság tudatosítása, színvonalának folyamatos fejlesztése
* Ügyfelek komfortérzetének erősítése.
* Az önkormányzat honlapján a szolgáltatási paletta folyamatos bővítése.

**Javaslattétel az időhatékonyság javítása, ügyintézési idő csökkentése**

Az ügyintézési idő és az idő hatékonyabb felhasználására egy „Time Controlling” tréninget javasolunk, ahol átbeszélésre kerül, hogy hogyan osszuk be hatékonyan az időnket. Egy munkaszervezetben előforduló hibák 20% fölötti mértékben vezethetők vissza az idő nem hatékony felhasználására, így ennek kiküszöbölése meglehetősen fontos.

* Sürgős-fontos alapmodell megismerése
* Prioritási szempontok meghatározása
* Kontrollszintek
* Időrablók tudatosítása

Az ügyintézési idő csökkentésére alkalmazható a specifikációk átgondolása, az ügyintézések menetének, struktúrájának átvilágítása és az időpont foglalási rendszer hatékonyságának megvizsgálása is. Illetve megnézni azt, hogy melyek azok a tevékenységek, amelyek esetében az on-line ügyintézés hatékonyabb lehetne.

**Javaslat a munkatársi fluktuáció csökkentésére**

A szervezeti kultúra változása hosszú éveket vehet igénybe és ezt nagymértékben megnehezítheti, ha egy szervezetnél nagy a fluktuáció.

A Hivatalnál viszonylag magas volt a kilépők aránya, az átlagos statisztikai létszámhoz viszonyítva 14% körül mozgott, ez mindenképpen a személyi jellegű kiadások emelkedésével jár együtt. A Hivatal ezért már rövidtávon keresi azokat a technikákat, lehetőségeket, megoldásokat, amelyek a fluktuáció csökkentését célozzák.

A jövőre nézve megoldandó probléma, másfelől egy új nézőpont is megvilágítható. Az új munkatársak tömeges megjelenése jó alkalom lehet arra, hogy új megoldásokat viszonylag rövid idő alatt vezethessünk be, terjeszthessünk el a szervezetbe, hiszen az új dolgozókat nem terhelik a régi beidegződések, könnyebben fogadnak el, alkalmaznak olyan módszereket, amelyek a régi dolgozóknál érthető módon nagyobb ellenállásra számíthatnak. Viszont az is fontos, hogy ne ezt a szemléletet helyezzük előtérbe. Ez abban az esetben kerüljön fókuszba, ha nem sikerül a fluktuációt csökkenteni.

A Hivatal vezetése a középvezetői körre nagy hangsúlyt helyez annak érdekében, hogy a munkatársi fluktuáció mellett stabil maradjon.

A fluktuáció csökkentése elérhető:

* szakmai elhivatottság növelésével
* lojalitás növelésével
* csapatépítéssel
* képzésekkel.

1. **Támogató infrastruktúra és szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata: Vagyongazdálkodás**

A támogató infrastruktúra és szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata során a fejlesztők az alábbi javaslattal éltek Önkormányzatunk felé:

Kétirányú vagy többirányú információáramlás, illetve információ megosztás

Az Önkormányzat a kétirányú vagy többirányú információáramlás, illetve információ megosztás hatékonyságát szándékozik javítani az érintett szervezetek vonatkozásában. Ez szemléletváltást, szervezeti kultúraváltoztatást igényel az ún. minőségügyi szemlélet és az önkormányzati munka egészét tekintő felelősségtudat kialakításával, ami elsősorban vezetői fejlesztéssel valósítható meg.

Az Önkormányzatnál a jelenlegi információáramlási és információ-megosztási rendszer egyik meghatározó eszköze és csatornája a vezetői értekezlet, amelyen a polgármester, az alpolgármesterek, a jegyző, az aljegyzők, a gazdasági társaságok vezetői, valamint az intézmények vezetői vesznek részt.

A Hivatalnál az ügyosztályvezetők hetente találkoznak a jegyzőnél, aljegyzőnél és ezeken a fórumokon kerül sor a feladatok megbeszélésre, kiadására, ellenőrzésére. A rendszeres találkozókon jellemző a konkrét ügyek, fontosabb esetek operatív célú megbeszélése. Emellett a jegyző szervezésében az irodavezetők bevonásával tartják meg kéthetenkénti rendszerességgel a Hivatal a kibővített vezetői értekezletét.

Ami a jelenlegi gyakorlatból adódóan problémaként jelentkezik, hogy az érintett és a fórumokon résztvevő vezetők nagy létszáma miatt az ilyen körben megtartott találkozók nem eléggé hatékonyak. Időarányosan nehézséget okoz minden fontos témáról és minden érintett vezetővel megfelelően kommunikálni, ugyanakkor a többcsatornás információáramlás összehangolása a helyzet megoldására több energiát, időt, figyelmet, erőforrást igényel, mint amennyi rendelkezésre áll. Átgondolásra javasolt, hogy az intézmények összevonásával nem lehet-e még hatékonyabb az információáramlás.

A vezetői fejlesztés a gyakorlatban, működés közben, a körvonalazott speciális vezetői fórumokon/értekezleteken keresztül valósítható meg. Ezt kiegészíti a munkatársak tájékoztatása, oktatása és utasítása is.

Az informatikai fejlesztések során törekedni kell arra, hogy egy olyan közös adatbázist hozzon létre az önkormányzat és olyat használhassanak a Hivatal és az önkormányzat fenntartásában vagy tulajdonában működő szervezetek, amely lehetővé tesz a párhuzamosságok kivédését úgy az ügyfélpanaszok kezelése, mint az adatszolgáltatás vagy döntés előkészítés eseteiben.

A tartalmi előkészítéssel párhuzamosan a tanulságok és következtetések megfelelően gondos rögzítése, jegyzőkönyvezése és megosztása is kiemelten fontos, hogy az egyszer megtárgyalt és eldöntött ügyek szolgáljanak precedensként későbbi hasonló problémák rendezésénél.

A megnövekedett és megváltozott, illetve folyamatosan változó kommunikációs igényekhez vezetői fórumok szerepét és helyét a működési gyakorlatban felül kell vizsgálni és át kell alakítani, ha szükséges, ezt a hivatali SzMSz-ben is rögzíteni érdemes, megadva, milyen célokkal, milyen gyakorisággal, milyen szervezési támogatás (előkészítés és utánkövetés) mellett képesek betölteni szerepüket. Érdemes a meglévő minőségirányítási eljárást is figyelembe venni ehhez.

Egyeztető fórumok, szakmai megbeszélések

A gazdálkodó szervezetekkel való együttműködésben létre kell hozni a szakmai együttműködés szervezett fórumait a hatékonyabb munkaszervezés érdekében. Különösen az egyes kiemelt projektek vagy programok elindításakor fontos egyeztető megbeszéléseket tartani.

Az indító egyeztetéseknél a feladatmegosztásról együtt döntsön a politikai vezetés, a hivatal érintett ügyosztálya/irodája, és önkormányzati fenntartású szervezet vagy önkormányzati tulajdonú a gazdásági társaság. Együtt jelöljék ki a határidőket, a részfeladatokat, a hatásköröket, a felelőst vagy felelősöket, az előrehaladás ellenőrzési pontjait és módját.

A különböző közös projektek mérföldköveinél, a részfeladatok elindulásánál vagy lezárásánál legyenek ott azok a felhatalmazott és kompetens vezetők, beosztott vezetők vagy szakértők, akik dönthetnek és döntenek is.

A prioritásokat, műveleti sorrendeket olyan megbeszélések alkalmával érdemes egyeztetni a Hivatal és az érintett szervezetek képviselőinek, amikor a megfelelő szakmai felkészültségű és döntési hatáskörrel, felelősséggel feljogosított szakemberek találkozhatnak.

A szakmai egyeztetések és megbeszélések gyakoriságát mereven rögzíteni nem szükséges, adódhatnak intenzív közös projektek, amikor kéthetente is indokoltak a találkozók, más esetekben ennél kisebb gyakoriság is elegendő.

A Hivatal működési szabályzatában érdemes rendelkezni a projektindító és projektkísérő szakmai megbeszélésekről.

Ezzel párhuzamosan az Önkormányzat, mint tulajdonos vagy fenntartó, befolyást gyakorolhat az érintett szervezetekre, hogy a maguk SzMSz dokumentumaikban lehetőség szerint térjenek ki a Hivatallal közösen vitt feladatoknál szükséges és elvárt egyeztető szakmai találkozókra.

**Intézményirányítási modell - a fejlesztés érdekében megfogalmazott lépések**

A rendezvényen résztvevő munkatársak a gyengeségek csökkentése, és a hatékonyabb működés érdekében közösen próbálták megfogalmazni fejlesztésre vonatkozó javaslataikat, melyek az alábbiak:

* a belső információs rendszer fejlesztése (automatizálni a kiosztott feladatokról történő visszacsatolásokat, meghatározni ezeknek a pontos tartalmi és formai követelményeit, valamint azt a kommunikációs csatornát, melyen keresztül a visszacsatolás különösebb ráfordítás nélkül a jogosultak számára szabadon elérhető,
* a vezetői szintek időgazdálkodásának felülvizsgálata, a felesleges körök és tevékenységek kiszűrése a folyamatokból, a rendszeresen működő spontán értekezletek visszaszorítása, tervezhetőbb feladatellátás.

1. **Fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly**

A fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly témakörében is számos javaslattal éltek a fejlesztők Önkormányzatunk felé, annak érdekében, hogy javuljon Önkormányzatunk működése.

Ígéretes fejlesztési opciók rövid-, közép- és hosszútávon

Miután, mint legígéretesebb fejlesztési terület, a költségvetés-tervezési folyamat optimalizálásait azonosítottuk, a tanácsadási folyamat első szakasza, a három vezetői konzultáció során a következő 9 db lehetséges, ígéretes hatékonyságnövelési lehetőséget különítettünk el:

1. A költségvetési koncepció adat bekérőjének optimalizálása az intézmények igényére.
2. A költségvetés tervezés adat bekérőjének optimalizálása az intézmények igényére.
3. Külön, az intézményekétől eltérő költségvetési szabályzat és adatbekérők kialakítása a gazdasági társaságok részére.
4. A költségvetési folyamat és az elszámolás adatszolgáltatási kötelezettségei vonatkozásában az összhang megteremtése.
5. Felmerülő igények megfelelő jelzésének és nyomon követésének folyamat jobbításai.
6. Adatnyilvántartással kapcsolatos feladat ellátási felelősségek és módszerek jobbító fejlesztése.
7. A költségvetési koncepció és a költségvetés-tervezés elválasztásának pontosítása és tudatosítása: minek hol kell helyet kapnia?
8. A szűk határidők kihívásai.
9. Lista költségvetés-tervezéssel kapcsolatos "quick-win"-ekről.

A szervezetfejlesztési folyamatok jellemzője, hogy adott időt- és erőforrást célszerűbb meghatározott célokra, meghatározott fejlesztésekre összpontosítani annak érdekében, hogy ezeken a területeken tényleges, gyakorlatba ültethető eredmény születhessen. Ezen érvelés mentén a fenti lista elkészítésével elsődleges célunk az volt, hogy egyértelmű döntés szülessen a tanácsadási folyamat második szakasza, az interaktív szemináriumok során részletes vizsgálódásba bevonandó alterületekről.

Back office tanácsadási munka keretében a tanácsadó a csoportos műhelymunkák során gyűjtött információkat koncepcióba foglalta, listába rendezte a lehetséges fejlesztési lehetőségeket, ezeket Önkormányzatunknak megküldte. Az önkormányzati szakértők a következő szempontok szerint rangsoroltál az ígéretes hatékonyságnövelési lehetőségeket:

1. **A fejlesztés potenciális hatása**, amelyet a következő tényezők mentén értelmezünk:
   1. Témakörben / folyamatban érintettek száma;
   2. A folyamat éves lefutásainak száma;
   3. A témakör / munkafolyamat költség igénye (emberi erőforrás ráfordítás);
2. **Jobbító, hatékonyságnövelő fejlesztés megvalósíthatósága** jelen program keretein belül;

Az értékelés eredményeként a 9 ígéretes fejlesztési lehetőség közül a következő 5 fejlesztési területet azonosítottuk, mint legígéretesebb fejlesztési opció. A fejlesztési lehetőségek fontosság szerint csökkenő sorrendben a következők:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **#** | **Témakör megnevezése** | **Fontossági sorrend** |
| 7 | A költségvetési koncepció és a költségvetés-tervezés elválasztásának pontosítása és tudatosítása: minek hol kell helyet kapnia? | 1 |
| 6 | Adatnyilvántartással kapcsolatos feladat ellátási felelősségek és módszerek jobbító fejlesztései | 2 |
| 4 | A költségvetési folyamat és az elszámolás adatszolgáltatási kötelezettségei vonatkozásában az összhang megteremtése | 3 |
| 1 | Költségvetési koncepció adatbekérőjének optimalizálása az intézmények igényére | 4 |
| 8 | A szűk határidők kihívásai | 5 |

**Fejlesztési témakör 1**

| **Témakör megnevezése** | **Munkacsoport** |
| --- | --- |
| **A költségvetési koncepció és a költségvetés-tervezés elválasztásának pontosítása és tudatosítása: minek hol kell helyet kapnia?** | **1** |
| **Javaslat 1:** **Önként vállalt és kötelező feladatokra való bontás:** A jelenlegi gyakorlathoz képest a koncepció- és költségvetési adatbekérők keretében az önként vállalt és kötelező feladatokra történő bontást következetesebben érvényesítsék, pontosabban: Az ilyen megbontású adatszolgáltatást támogassák, egységes sablont alakítsanak ki.  Indoklás: Sablon hiánya: A jelenlegi gyakorlatban a bekérő levél tartalmazza az erre vonatkozó követelményt („A költségvetési tervezetet, a munkalapokat az önkormányzati, valamint a Polgármesteri Hivatali feladatok címein belül kötelező és önként vállalt, államigazgatási feladatokra bontva kell elkészíteni.”), ugyanakkor a koncepció adatbekérő táblázatában a csoporttagok ismeretei szerint nem szerepel erre vonatkozó sablon, így a megbontás megoldása az adatszolgáltató feladatköre.  **Javaslat 2: Adatbekérők egységesítése:** Javasoljuk, hogy a költségvetési koncepció kialakítása során használt adatbekérő szerkezetét vigyük tovább a költségvetési tervezési adatbekérőnél.  **Javaslat 3: Jogszabályfigyelés:** Megállapításra került, hogy a Hivatalban (Törvényességi Iroda fogja össze) jogszabály figyelési folyamat működik. Van egy Excel táblázat, amelyben a jogszabályok módosítását monitorozzák, minden szervezeti egység részéről van egy felelős, aki ír a táblázatba arra vonatkozó információt, hogy milyen intézkedés szükséges. A jelenlegi jogszabály figyelési folyamat bővítését javasoljuk a következőképpen:   * (1)Ugyanezt az Excelt kiküldeni az intézményeknek és gazdasági társaságoknak. * (2)Intézmény följegyezheti, ha észlelt olyan jogszabályi változást, amit a Hivatal nem észlelt. * (3)Intézmény / gazdasági társaság följegyezheti a táblázatba, hogy a jogszabályi változás milyen intézkedést igényel, majd ezt a táblázatot összesítenék a Hivatalban.   **Várható eredmény**: Ezáltal megvalósulna egyfajta támogatás az jogszabályismeret, jogszabályfigyelés témájában. | |

**Fejlesztési témakör 2**

| **Témakör megnevezése** | **Munkacsoport** |
| --- | --- |
| **Adatnyilvántartással kapcsolatos feladatok és felelősségek, módszerek jobbító fejlesztései; különös hangsúllyal a koncepció- és költségvetési adatbekérő időszakában jelentkező szűk határidők kihívásainak hatékony kezelése.**  **A költségvetési folyamat és az elszámolás adatszolgáltatási kötelezettségei vonatkozásában az összhang megteremtése.** | **2** |
| **Mi indokolja a javaslat megfogalmazását? Milyen problémára, kihívásra ad választ? Háttér információk?**  Az egyes intézmények nem rendelkeznek hozzáféréssel az Önkormányzat Tudásbázisához. Az információ az Önkormányzat honlapján megtalálható, de ez internetkapcsolatot igényel.  **Javaslat 4: Képviselő testület jegyzőkönyvi kivonatainak megküldése:** A probléma feloldható oly módon, hogy az intézmény hivatali felelőse, kapcsolattartója, illetve a Szervezési és Képviselői Iroda e-mail-ben küldje meg a bizottságok és Képviselő-testület jegyzőkönyvi kivonatait. Az így megszerzett információkból gyűjthetők az egyes szervezeti egységre kötelezettséget, feladatot jelentő költségvetési döntések.  **Javaslat 5: Bértervezés analitikus nyilvántartása:** A bértervezéshez személyre lebontott analitikus nyilvántartást javasolt kialakítani a különböző intézményeknél és gazdasági társaságoknál.  **Javaslat 6:** **Pénzügy táblázatainak megosztása iránymutatásként:** A Pénzügyi Ügyosztály ossza meg az intézményekkel és gazdasági társaságokkal az általuk használt táblázatokat; az adattartalom tekintetében legyen önkéntes, hogy az egyes intézmények, társaságok mit használnak változatlanul ebből, illetve hol módosítanak a táblázaton.  **Javaslat 7**: **Számviteli irányelvek:** A jegyző vagy PH határozza meg azokat a számviteli irányelveket, amelyek mentén az egyes költségvetési szervek kialakíthatják az analitikus nyilvántartásaikat. Ez egyfajta jelzés, iránymutatás lenne.  **Javaslat 8: Részfelelősök kijelölése:** Az intézményeknél az egyes részfeladatok felelőse legyen meghatározva, például: „Te figyeled a jogszabályokat.”, „Te tartod nyilván a betegszabadságokat.” A feladatok és a hozzá rendelt felelősök meghatározása az intézményvezető / gazdasági vezető feladata kell, hogy legyen, természetesen ez nem végezhető a Hivatalból. | |

**Fejlesztési témakör 3**

| **Témakör megnevezése** | **Munkacsoport** |
| --- | --- |
| **Költségvetési koncepció (előzetes üzleti terv) és költségvetés tervezés (üzleti terv) adatbekérőjének optimalizálása az intézmények és gazdasági társaságok sajátosságaira és az Önk. / PH igényeire.** | **3** |

|  |
| --- |
| Költségvetési koncepció értelmezése: A költségvetési koncepció tartalmát és határidejét jogszabály fogalmazza meg. Szerepét tekintve a koncepció: Irányelv (amely tartalmazza a jogszabályt is), feladat-meghatározás, prioritások felállítása a források ismeretében (forrás és eszköz tekintetében: mit szükséges elvégezni, milyen nagyságrendben, és ehhez milyen forrás áll rendelkezésre), kockázat elemzés.  **Javaslat 9: Jogszabály-figyelés:** Folyamatos jogszabály-figyelés szükséges, beleértve a KT határozatot / döntést is. A jogszabályfigyelés mellett szükséges nagyságrendileg meghatározni, hogy költségben és forrásban mit jelent.  **Javaslat 10: Mutatószámrendszer:** Javasolt különböző mutatókat számszerűsíteni, és folyamatosan, naprakészen vezetni.  Példák:   * vízórás komfortos lakás átlagos, négyzetméterre vetített fenntartási költsége: rendelkezünk egy tény adattal, amelyből meg lehet határozni, hogy egy m2-re vetítve mennyi a fenntartási költség; * egy ingatlan bontása milyen költségekkel jár; amennyiben ezt az adatot naprakészen vezetjük, akkor az adatok elősegítik annak pontos tervezését, hogy egy a tárgyévben potenciálisan bontásra kerülő ingatlan bontása milyen költségvonzatot jelent;   A költségvetési koncepcióban tervezett számok összesítő számok / aggregátumok, amelyek becslésnek, nem konkrét tervadatnak tekinthetők.  *(A jelenlegi probléma, hogy a koncepció során az adatokat vagy nem teljes körűen vagy túlságosan részletesen adják meg. A jogszabály mindössze annyit ír elő, hogy becsült bevételek és kiadások megadása. Ez a probléma az intézményekre kevésbé vonatkozik, inkább a gazdasági társaságokra.)*  **Javaslat 11**: **Egyedi adatbekérők iránti igény:** megfogalmazódott, hogy az adatbekérések kapcsán egyedi adatbekérő készüljön az intézményekre és gazdasági társaságra. A későbbiekben, az adott tervezési év egyedi körülményei alapján történhet annak a meghatározása, hogy hány adatbekérő készüljön, egy kategórián belül.  **Javaslat 12**: **Véleményezési szempontok egységes meghatározása:** Egységesítsék a költségvetési szabályzatban megfogalmazott Szakmai Ügyosztályi véleményezési szempontokat (szakmai alátámasztottság, jogszabályi indokoltság, **megalapozottság**, teljesíthetőség), illetve ezen belül azt, hogy az ezek szerinti véleményezések pontosan mit takarnak.  **Javaslat 13:** **Visszajelzés módja:** Az egységesítéskor a visszajelzés módját és információáramát is javasolt meghatározni. Például hasznos lenne, ha szakmai szempontból visszajeleznének (például: „Átgondoltátok-e ezt, terveztetek-e erre való költséggel, stb.”). Ez bár jelenleg is szerepel a szabályzatban, azonban ez nincsen számon kérve, éppen ezért javasolt a véleményezés megküldésének számonkérése.  **Javaslat 14: Rendszeres egyeztetések:** Javasoltak a folyamatos, rendszeres egyeztetések a következő felek között: Önkormányzat (döntéshozók), Hivatal (hivatal vezetése), gazdasági társaságok / intézmények (végrehajtók). A folyamatos egyeztetés lényege, hogy itt kellene kialakulnia azoknak a döntési folyamatoknak, amik a rendelet elfogadásával együtt más rendeletek módosítását teszik szükségessé (megalapozás, azaz hogy megalapozott legyen a tervezés, biztosítsa az egyensúlyos tervezést). Javasoljuk, hogy az Önkormányzat és Hivatal vezetése alakítsa ki ennek rendszerét. |

A munkacsoportok eredményeinek feldolgozása alapján az alábbi kiegészítő javaslatot tettük a korábbi 14 javaslathoz:

**Javaslat 15**: **Javaslatok hiányzó kategóriáinak utólagos kidolgozása:** A résztvevők a javaslatokhoz dolgozzák ki utólagos módon, akár emailben egymásnak továbbküldve és közösen kiegészítve a tanulmányban szereplő kategóriák közül a még hiányzó, részletesen ki nem fejtett pontokat, melyek az időnyomás miatt nem kerültek részletesen kifejtésre, pl.: „Várható eredmény”, illetve „Cselekvési terv”.

1. **Étkeztetéssel kapcsolatos finanszírozási modell kidolgozása**

A Sodexo szerződés újratárgyalási lehetőségei és kötelezettségei az eddigi felismerések és a 37/2014. EMMI rendeletből fakadó kölcsönös kötelezettségek és változások kezelésére.

**Javaslat 1/a. Részenkénti közbeszerzés az egyben meghirdetés helyett**

A jelenlegi szerződési gyakorlat egyben kezeli a teljes lehetőséget. Jelen szerződésben az óvodai, általános- és középiskolai, szociális, idősügyi, nyári táboros étkeztetés szerepel.

Ezzel kapcsolatos jó gyakorlatot érzékelni lehet Újpesten, ahol korosztályonként és célcsoportonként hirdették meg a közbeszerzést. Közétkeztetési közbeszerzésükön a Julienne Szolgáltató és Kereskedelmi Kft., a Junior Vendéglátó Zrt., a Sodexo Magyarország Kft., az Eurest Étteremüzemeltető Kft., és a Nutritive Kft. indult egymást gazdaságilag és szolgáltatásban is túlszárnyaló ajánlatokkal. Összegszerűségében náluk így is jelentősen meghaladja a közbeszerzési összeghatárokat (50-80 millió Ft/pályáztatott rész).

Az osztott, részekre bontott ellátás biztonsági szintje növekszik, élelmiszerbiztonsági kockázata csökken, a versenyhelyzet egyértelműen segíti a minőséggel, az árral és a kedvezőbb szállítási és egyéb feltételekkel kapcsolatos kedvezőbb tartalom és szolgáltatási szint kialakítását.

**Javaslat 1/b. A kiszállítás biztonságának és időpontjának szerződéses kötbérvonzata**

Egy benchmark-adat (Zuglói közétkeztetési szerződés) a késedelmes szállításra + 1 órás késést, meghiúsult szállításra + 3 órás késést állapít meg, következményként a kötbért a hibás teljesítések adagszámához viszonyítja.

Amennyiben a hibás teljesítésnél az adagszám-érték 50%-a, késedelmes teljesítésénél a 200%-a, meghiúsulásánál az adagszám-érték 600%-a kerül kötbérezésre. Ez a megoldás visszatartó hatásában előnytelenebb.

A szerződés egyéb részeinek értékelése az elégedettségi mérésekkel, mutatókkal kapcsolatos, amelyet a 4. pontban fejtünk ki részletesen.

**J2. A jövő évi közbeszerzési kiírás és annak részeként a szerződés lehetőségei, a szakmai értékelési szempontrendszerek kibővítése**

Javasolt a közétkeztetésre vonatkozó közbeszerzési eljárás kiírása.

**Dietetikai értékelési szempont**

A közbeszerzési gyakorlatban az értékelési szempontok átlátható, legtisztább és legegyszerűbb gyakorlata az ár-alapú elbírálás és döntés.

A közétkeztetés minőségi szolgáltatása szempontjából jelentős lehet a dietetikai elem beemelése az értékelési szempontrendszerbe. A dietetikai szempont értékelési súlyszámára vonatkozó javaslat, amennyiben ez a két szempont az étékelő rendszer, akkor 60 pont az ár, 40 pont a dietetikai tartalom.

**Mutatók beállítása a szerződésbe**

A különböző minőségi mutatók beállítása eddig nem képezte részét a közvetlen szerződésnek, hanem általános, szándék és szakmai tapasztalatszintű elvárás fogalmazódott meg.

**Változatossági mutató**

A 37/2014 EMMI rendelet segít elindulni azzal, hogy a változatosság tekintetében központi mutató alkalmazását követeli meg, így ezek közvetlen megjelenítését a szerződésben (a jogszabályi megfelelőség megkövetelésén túl) javasoljuk.

a) a 37/2014. EMMI rendelet 2. mellékletében foglalt **változatossági mutató** az egymást követő kétszer tíz élelmezési nap meleg étkezések vonatkozásában nem lehet kisebb 60-nál, és

b) az egymást követő kétszer tíz élelmezési nap főétkezéseiben **egy ételsor** csak egy alkalommal fordulhat elő.

Ezen mutatók alkalmazása lehetővé teszi, hogy ugyanezen mutatók mentén – amennyiben az Önkormányzat úgy kívánja – a jogszabályilag elvártnál magasabb értéket is megkövetelhet, vagy ezen mutatók értékei a kiválasztás részét képezhetik egy következő szállító kiválasztás során.

Egyéb szakmai mutatók és gazdaságossági mutatók megjelenítése is fontos elem lehet.

**J3. A Józsefvárosi étkezési modell és annak stratégiai lehetőségei. Szimuláció a közétkeztetés saját kézbe vétel lehetőségéről. Követelményei, ezzel kapcsolatos beruházási és működtetési, benchmark adatok.**

A józsefvárosi étkezési modell jelenleg kettős alapokon nyugszik, amely főként a bölcsődék tekintetében saját kezelésben van, míg az összes többi célcsoportot külön szerződésekben, szolgáltatóval kezeli.

Amennyiben az étkeztetési arányokat vizsgáljuk, akkor a legjelentősebb létszám az általános- és középiskolai, azt követi az óvodai, majd a felnőtt és a bölcsőde, végül az egyéb kiegészítő intézményi létszám.

Ez (nem napra pontos) számítással azt jelenti, hogy a kb. 5048 ellátottból 13.07% (681 személy) saját közvetlen ellátásban főzőkonyhákkal és 86,93% (4388 személy) külső főzőkonyhás szolgáltatóval, saját tálalókonyhával (két intézményben a szolgáltató üzemelteti a tálalót is) megoldott.

Ha vizsgáljuk egy 80-100.000 fős lakossági létszámú település viszonylatait, akkor jelentős közvéleményalakító tényező a közétkeztetés. Felmerül az a lehetőség — nagyvonalú szimulációval— valós átgondolásra késztetve, hogy vajon egy közhasznú szervezeti megoldással létrehozott teljes körű, saját ellátás milyen következményekkel járna, milyen lehetőségeket, veszélyeket, kockázatokat rejtene, milyen közvetlen, vagy közvetett hasznokat hozhat.

Szolgáltatót egy kevéssé strukturált szerződéssel a gyakorlat szerint 10 évente válthat (vis major, vagy folyamatos szerződésszegés, vagy ellehetetlenülés kivételével), miközben egy önkormányzati periódus épp a fele ennek a szerződéshossznak.

Nyilvánvaló, hogy a szerződéshossz minden szolgáltató álma és időbeli rövidsége egyben rémálma is. Beruházásai megtérülésének, a valódi haszon képzésének épp a bejáratott időszaka maradna ki a számára az egy-két éves szerződésekkel. Kérdés, hogy egy 10 éves szerződés felülvizsgálható-e. Túl rövid, jellemzően 1 éves szerződéses időszak alatt gyakori problémát jelent, hogy nem ismerik meg egymást kellő mértékben a szolgáltató és az ellátást igénybe vevő intézmények. Ehhez képest egy idő után sikeres egyedi megoldások születhetnek mindennapi igények, problémák megoldására, így ez egyértelműen a hosszabb szerződéses időszak előnyeként említendő.

Az egyik alapvető stratégiai döntés tehát a körül értelmezhető, hogy vajon melyik változat a politikailag egyértelmű és politikailag valamint működésileg kezelhetőbb. Természetesen annak elemzése is döntő fontosságú, hogy a szakmai kompetencia, a beruházási-finanszírozási, vezetési szempontok milyen erejűek.

Szükséges megvizsgálni, milyen stratégiai és pénzügyi, finanszírozás, szolgáltatási és kommunikációs lehetőségek adódnak.

1. **Települési közszolgáltatások összehangolása nem önkormányzati szolgáltatásnyújtók bevonásával: közterületek, illetve városrendezéssel kapcsolatos feladatok ellátásának koncepciója**

Az önkormányzati fenntartású/tulajdonú szolgáltatók feladatainak elemzése, értékelése

A konzultáció célja a közterületek, illetve városrendezéssel kapcsolatos feladatellátás koncepciójának kialakítása és meghatározása volt. A résztvevők a feladatok megvalósításához szükséges eddigi együttműködésük áttekintésével, elemzésével és értékelésével, saját szerepük bemutatásával indították a közös munkát.

1.) RÉV8 Józsefvárosi Rehabilitációs és Városfejlesztési Zrt.

A 60-40%-ban Józsefvárosi - Fővárosi Önkormányzati közös tulajdonban lévő gazdasági társaság feladata a VIII. kerületi városrehabilitáció kialakítása, megindítása, Józsefváros fejlesztése.

A társaság komoly és eredményes múlttal rendelkezik, és jelentős átalakulásokon ment keresztül. 1997-ben 10 munkatárssal kezdte meg a működését, míg 2009-ben már 33 munkatársa volt – az igazgatósági és a felügyelő bizottsági tagok mellett.

A munkatársi összetétel is jól mutatja a gazdasági társaság átalakulását. A társaság nemcsak a műemlékvédelmi előírásoknak megfelelő műszaki és építési munkákat végzi, hanem a felújított épületeknek, utcáknak, városrészeknek gazdaságilag és társadalmilag hasznos funkciókat, szerepeket is keresnek fokozottabban integrálva ezeket a kerület és a főváros életébe.

2.) Kisfalu Józsefvárosi Vagyongazdálkodó  Kft.

A 100%-os Józsefvárosi Önkormányzati tulajdonban lévő gazdasági társaság feladatai közé tartozik az önkormányzati tulajdonban álló lakások bérbeadása, a bérleti díjak és kapcsolódó külön szolgáltatási díjak beszedése, valamint telkek és egyéb dologbérlet bérbeadása. A társaság foglalkozik a felújítási és a bontási beruházások lebonyolításával, műszaki ellenőrzésével, fejlesztési és közbeszerzési feladatokkal is.

A Kisfalu Kft. hatáskörébe tartoznak a közút-karbantartási, kertészeti és beruházási feladatok, az intézmények gyorsszolgálati és karbantartási feladatai, a lakások és nem lakáscélú helyiségek, üres telkek, üzemi épületek kezelése, üzemeltetése és bérleményellenőrzése.

Mivel a kerületben jellemzően nagy a szociális lakások iránti igény, az ügyintézők terhei ennek megfelelően ezen a vonalon messze nagyobbak az átlagostól, ahogyan a bérház- és lakás-felújítási szolgáltatás is jóval nagyobb arányt képvisel a szolgáltatási portfolióban más kerületekhez képest.

3.) Józsefvárosi Parkolás-üzemeltetési Szolgálat

A szolgálat önkormányzati költségvetési szerv, és a Józsefváros törzsvagyonához tartozó közterületi parkolóhelyek üzemeltetését végzi 2010 óta. Feladata a szükséges parkolóhelyek biztosítása a kerület lakosai számára a változó lakossági igényeket folyamatosan követve, valamint a parkolási díjakból származó előirányzott bevételek biztosítása az önkormányzat számára.

A szolgálat hatáskörébe tartozik az új parkoló helyek, fizető zónák létesítésének lehetőségeinek feltérképezése a közlekedési szempontok mérlegelésével, a meglévő parkolóhelyeket, fizető automatákat fenntartani, illetve a parkolási és díjfizetési rendet betartatni, a bírságokat behajtani, a reklamációs és ügyfélszolgálati feladatokat ellátni a lakossági igények figyelembe vételével.

4.) Józsefvárosi Közterület-felügyelet és Városüzemeltetési Szolgálat

Az összevont szolgálat szintén önkormányzati költségvetési szerv, feladata a közterületek jogszerű használatának, a közterületen folytatott, de engedélyhez, vagy útkezelői hozzájáruláshoz kötött tevékenységek szabályszerűségének ellenőrzése. A Felügyelet felelős a közterület rendjét és tisztaságát megzavaró tevékenységek megelőzéséért, megszüntetéséért és szankcionálásáért.

A szolgálat közreműködik a közterület, az épített és a természeti környezet - például műemlékek, szobrok, parkok védelmében, a bűnmegelőzési feladatok megvalósításában, a közbiztonság és közrend, az önkormányzati vagyon és a köztisztaság védelmében. Józsefváros esetében az utóbbinak kiemelt jelentősége van, ennek megfelelően kiemelt figyelmet kap ez a vonal speciális csapatok (injekciós tűszedő brigád, a napi lomtalanítást megoldó részleg) szervezett, ütemezett és összehangolt bevetésével.

II. A kerületi lakossági szolgáltatások helyi sajátosságainak elemzése, értékelése

A főváros életében Józsefvárosnak hosszú évtizedeken át állandósult és meggyökeresedett negatív szereposztás jutott, a „rosszhírű” városrész bűnözéssel, prostitúcióval. A VIII. kerület esetében közismereten jelentős a lakóhelyi szegregáció, a különböző társadalmi, etnikai és demográfiai csoportok térbeni elkülönülése.

A valaha jobb időket megélt régi, százévesnél is idősebb, műemlék-jellegű épületek felújítása, korszerűsítése rendkívül költséges, ezért ezeket rendre elhanyagolták, feladták az állami üzemeltetés évtizedeiben, és ezzel párhuzamosan a házak lakói is az egyre szegényebb népességből kerültek ki.

Ugyanakkor a közbiztonság sokat javult az utóbbi évtizedek következetes, kitartó és szakszerű önkormányzati munkájával, csakhogy a lakosság társadalmi, gazdasági, kulturális felzárkóztatása nem tud haladni ilyen ütemben. A vezetés egyik kiemelt feladata az elért eredmények jobb kommunikálása, népszerűsítése a kerület kedvezőbb megítélésének, jó hírének előmozdítása érdekében, amelynek alapja a közbiztonság és a köztisztaság eddigi ütemben folytatott sikeres és látványos javítása.

A lakosság részére nyújtott önkormányzati szolgáltatások fejlesztésének, színvonalasabb megvalósításának legjelentősebb hátráltatója egyelőre a kerület szociálisan hátrányos helyzetű, elszegényedett népesség, melynek klasszikus értelemben vett városi és polgári kultúrája sok tekintetben hiányos. A közszolgáltatások esetében gyakran nem értik, hogy azok az ő érdekükben vannak, és a városi együttélés alapvető normáit is rendszeresen átlépik például önkényes lomtalanítással, szemétlerakással, frissen telepített utcai növények legázolásával.

A főváros büszkeségei közé számító műemlék épületek, a 19. századi, Budapest fénykorában épült főűri paloták igényes renoválását a Palota-negyedben, vagy a Belváros szomszédságában álló körúti, szintén műemlék jellegű, egykor Bécs épületeivel versengő díszes és elegáns bérházak felújítását és rehabilitációját kerület népessége sok szempontból kevésbé tudja értékelni, mint a főváros üzleti és kulturális életének más kerületekben lakó, de itt dolgozó szereplői, vagy akár a turisták.

A lakosság egy része még nem érzi védendőnek lakhelyét, környezetét, vagy a VIII. kerületet, annak fejlesztéseit, értékeit, díszeit. A parkok, közterek, közterületek tisztán tartása, illetve a rongálások és lopások elleni védelme az egyik vonal, míg a szociális segélyezés aránytalanul súlyos feladata a másik vonal, amely átlagon felüli terhet ró a kerület önkormányzatára és szolgáltatási infrastruktúrájára.

Ennek a hétköznapi kultúrának az átalakulása/átalakítása, illetve megváltozása/megváltoztatása egy hosszadalmasabb folyamat, de nem megkerülhető. A beruházások idevonzása is szoros kölcsönhatásban van a kerület jó hírének, kedvezőbb megítélésének alakulásával.

A kerületben országos viszonylatban is egyedülállóan nagyszámú (közel 140 darab) kamerából kiépített térfigyelő-rendszer működik 1996 óta, a szomszédos, hasonló nagyságú kerületekben ez a szám ma is csak 20 és 40 körül van. Az országban először kiépített, teljes lefedettséget adó, rendkívül komoly technikai beruházást igénylő térfigyelő rendszer az egyik legjobb bizonyítéka Józsefváros önkormányzati vezetőinek elszántságára és elkötelezettségére a közállapotok érdemi javítása érdekében.

Emellett példásan együttműködik a közterületeken működő összes szolgálata: a parkolókat ellenőrző járőröktől kezdve a játszóterekre vigyázó őrökig, különösen pedig a közterület-felügyelőkig közös erővel, közös információs hálózattal, komplex ügyeleti rendszerrel tartják fenn a kemény munkával normalizált állapotokat és védik az elért fejlesztéseket, eredményeket.

A kerület egyik sajátossága például, hogy az iskolakezdés előtti és zárás előtti órákban egy köztisztaságért felelős speciális csapat összeszedi a köztereken és a játszótereken éjszaka széthagyott, eldobált injekciós tűket, hogy az iskolások tiszta helyeken közlekedjenek, ahogyan példaszerű a hulladék-szállítókkal és társasházi közösségekkel betartatott sokkal szigorúbb menetrend is, hogy megakadályozzák a kukák tartalmának szétszórását. A Közterület Felügyelet a kerületben - valószínűleg egyedülálló módon az országban - energiájának legnagyobb részét köztisztasági feladatokra fordítja.

A rehabilitált városrészek, felújított műemlékek, és általában a közterületek állagmegóvásának frontján a kerület vezetése hosszú évek óta úgy tud megfelelni az elvárásoknak, hogy szorosabb együttműködésre ösztönzi a kiszervezett szolgáltatásokat végző szervezeteit. Ez az út más önkormányzatok esetében is példaértékű lehet a meglévő források hatékonyabb kihasználására, mert szervezéssel, összefogással, folyamatosan javított együttműködéssel vezetett el a hatékonyság és eredményesség növekedéséhez.

A komplex ügyeleti rendszerben a szankcionáló feladatokat is ellátni képes Közterület Felügyelet emberei; a parkok, játszóterek, közterek épségért, járdák és utak állapotáért felelős Városüzemeltetési Szolgálat munkatársai; vagy a Parkolási Rendészet járőrei egyaránt segíteni és mozgósítani tudják egymást vagy ha szükséges, a rendőrséget és a polgárőrséget is.

A lakossági panaszok és bejelentések is a progresszív módon a rendőrséggel közös információközpontba futnak be, hogy a szűkös erőforrásokból a legtöbbet hozhassa ki a kerület.

III. Javaslatok a szolgáltatások javítására és a nem önkormányzati szolgáltatásnyújtók bevonásával

Az eddigiekben elemzettek kapcsán látható, hogy Józsefváros esetében a közbiztonság nagy értéket képvisel, a helyi vezetésnek sok munkába, erőfeszítésbe került normalizálni a közállapotokat. A közbiztonság további javítása érdekében szükséges a lassan húszéves térfigyelő-rendszer technikai felszerelésének lecserélése korszerűbb és megbízhatóbb eszközökre. Szintén érdemes lenne beruházni a közterületeken szakszerűen és rutinosan dolgozó járőrök, felügyelők, parkőrök állományának kiegészítésére, bővítésére. Hosszú távon gondolkodva többet kell foglalkozni a lakosság hétköznapi kultúrájának, felelős várospolgári magatartásának alakításával is.

1.) Kis- és középiskolák

Az iskolák, mint külső, nem önkormányzati szolgáltatásnyújtók sok szempontból többet tudnak segíteni a lakosságnak biztosított önkormányzati szolgáltatások nagyobb hatékonysága, jobb érvényesülése, kedvezőbb fogadtatása érdekében. Az iskolák fontos pontjai a kultúraváltásnak, és a meggyőzésnek, a városi polgár öntudatának és mentalitásának kialakításának.

2.) Budapesti Közlekedési Központ

Egy másik lehetséges terepe a nem önkormányzati szolgáltatásnyújtók bevonásának a Budapesti Közlekedési Központtal kialakítható jobb és átgondoltabb együttműködés. Bővítheti a lehetőségeket megállókban, buszokon elhelyezett kamerák bevonása a térfigyelő rendszer tevékenységébe, a BKK munkatársaitól a BKK központjába befutó jelentések fogadása a VIII. kerületben kialakított komplex ügyeleti rendszerben is.

A parkolásra alkalmas útszakaszok és a megállók elhelyezésének megállapításánál, a sérült vagy kátyús utak észlelésénél és javításánál is hatékonyabb lehetne mindkét szolgáltató munkája a kerület határain belüli fokozott együttműködéssel.

3.) Hulladékszállító szolgáltatók

A szemetes kocsik pontos, menetrend szerinti érkezése sokat tehet azért, hogy az utcára kitett kukákat a guberálók ne borítsák ki és a szemetet ne szórják szét. A szétszórt szemét eltűntetése az önkényes lomtalanításhoz hasonlóan az önkormányzat takarító csapatának gondja a Közterület Felügyelet és Városüzemeltetési szolgálat kötelékében, amelyik naponta átlagosan két teherautóra való szétszórt szemetet gyűjt be és szállít el a kerület utcáiról.

A szelektív hulladékgyűjtéssel a feladat nagyon komplex lett, és a forgalmi helyzettől is függ a szemetes kocsik haladása, ráadásul több szolgáltató is járja a kerület utcáit. Az eddigi próbálkozások a hulladékszállítókkal való együttműködésre nem voltak igazán eredményesek, a jövőben érdemes javítani a begyűjtési folyamat feszességén, pontosságán, érdekazonosságot keresve a külső szolgáltatókkal és megnyerni őket.

1. **Szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata, 3 kiválasztott folyamat átszervezése: ügyfélszolgálati munkafolyamatok**

A pályázat keretén belül az önkormányzat dolgozói több alkalommal vehettek részt workshopokon. Jól látható, hogy a szervezetnél dolgozók azonosítani tudják az önkormányzat egyes folyamatainak problémáit, azok hiányosságait. A workshopokon ezek átbeszélésével, estleges megoldások feltárásával, kidolgozásával ismerkedtünk meg, ezzel is elősegítve a szervezet által fejlesztésre kiválasztott három különböző folyamatot:

1. önkormányzati honlap frissítése,
2. ügyfélkezelés,
3. köztemetés optimalizálását és jövőbeli fejlesztését.

**A folyamatok megújításának lehetőségei**

A folyamatok átszervezése, fejlesztése alapvetően attól függ, hogy az Önkormányzat, illetve a Hivatal középvezetői és munkatársai miként gondolkodnak saját szervezetükről, szervezeten belüli szerepükről, a közszolgálatról.

**Javaslatok összefoglalása**

Összefoglalva elmondhatjuk, hogy Önkormányzatunk számos javaslatot kapott a fejlesztőktől. Rövid távon jelenleg még csak kis mértékben érezzük hatását, de az elmúlt időszakban már törekedtünk arra, hogy minél több javaslatot beépítsünk működésünkben, s folyamatosan arra törekszünk, hogy e szervezetfejlesztés kapcsán a szervezet hatékonysága javuljon.