



ÁROP 1.1.22.-2012-2012-0001

Helyi közszolgáltatások versenyképességet szolgáló modernizálása

5. TEVÉKENYSÉG: HELYI KÖZSZOLGÁLTATÁSOK ELLÁTÁSÁVAL ÖSSZEFÜGGŐ SZERVEZETI ÉS MŰKÖDÉSI HATÉKONYSÁGFEJLESZTÉSI MÓDSZERTAN KIDOLGOZÁSA

1 - 5 MODULOK

2014. 01. 30.

TARTALOMJEGYZÉK

1.	BEVEZETŐ	4
2.	A MÓDSZERTAN CÉLJA, A BEAVATKOZÁSI TERÜLET TERJEDELME	5
2.1.	Az 5. tevékenység célja	5
2.2.	Érintett közszolgáltatási és intézményi kör	5
2.3.	A módszertan felépítése	6
3.	FEJLESZTÉSI FÓKUSZTERÜLETEK ÉS BEAVATKOZÁSI LOGIKÁK AZONOSÍTÁSA (1. MODUL)	7
3.1.	Az 1. modul célja és szakmai terjedelme	7
3.2.	A beavatkozás módja	7
3.2.1.	A beavatkozási megközelítés bemutatása	7
3.2.2.	A fejlesztés fázisai	9
3.3.	Fejlesztendő közszolgáltatások kiválasztásának módszertana	11
3.3.1.	Fejlesztési fókuszok meghatározása során elvégzendő tevékenységek	11
3.3.2.	A tevékenységek kimeneteinek kötelező tartalmi elemei, felépítése	12
3.4.	Az intézkedések tervezett hatásmechanizmusának bemutatása	12
4.	SZERVEZETI FELMÉRÉS ÉS ÁTVILÁGÍTÁS MÓDSZERTANA (2. MODUL)	15
4.1.	A 2. modul célja és szakmai terjedelme	15
4.2.	A 2. modul illeszkedése a fejlesztési módszertanba	15
4.3.	Szervezeti felmérés és átvilágítás végrehajtási módjának részletes kifejtése	15
4.3.1.	A szervezeti felmérés és átvilágítás során elvégzendő tevékenységek	16
4.3.2.	A tevékenységek kimeneteinek kötelező tartalmi elemei, felépítése	18
5.	FOLYAMATALAPÚ MŰKÖDÉSI ÉS MÉRÉSI RENDSZER MÓDSZERTANA (4. MODUL)	20
5.1.	A 4. modul célja és szakmai terjedelme	20
5.2.	A 4. modul illeszkedése a fejlesztési módszertanba	20
5.3.	A Folyamatalapú mérési rendszer és a kapcsolódó eljárások részletes kifejtése	21
5.3.1.	A teljesítménymérés során elvégzendő tevékenységek	21
5.3.2.	A tevékenységek kimeneteinek kötelező tartalmi elemei, felépítése	23
6.	A FEJLESZTÉSI ESZKÖZRENDSZER MÓDSZERTANA (3. MODUL)	24
6.1.	A 3. modul célja és szakmai terjedelme	24
	A 3. modul illeszkedése a fejlesztési módszertanba	24
6.2.	A fejlesztési eszközrendszer és a kapcsolódó eljárások részletes kifejtése	24
6.2.1.	Az elemzés és fejlesztés során elvégzendő tevékenységek	25
6.2.2.	A tevékenységek kimeneteinek kötelező tartalmi elemei, felépítése	27
7.	TÁMOGATÓ ESZKÖZÖK MÓDSZERTANI KÖTETE	29
7.1.	A modul célja és szakmai terjedelme	29
7.2.	A modul illeszkedése a fejlesztési módszertanba	29
7.3.	A támogató eszközök részletes kifejtése	30
8.	MELLÉKLETEK	32
8.1.	Melléklet 1: Fogalomtár	33
8.2.	Melléklet 2: Közszolgáltatások rövidlistája	35

8.3. Melléklet 3: Az egyes fejlesztési fázisokhoz kapcsolódó módszertani szempontok, technikák	36
8.3.1. 1. modul – módszertani szempontok, fejlesztési eszközök, technikák	36
8.3.2. 2. modul - módszertani szempontok, fejlesztési eszközök, technikák	37
8.3.3. 4. modul - módszertani szempontok, fejlesztési eszközök, technikák	40
8.3.4. 3. modul - módszertani szempontok, fejlesztési eszközök, technikák	43
8.3.5. 5. modul – Támogató módszertanok, ill. a kapcsolódó feladatok	51
8.4. Melléklet 4: Esettanulmány – Gyermekétkeztetési szolgáltatás fejlesztése	60
JOGI FIGYELMEZTETÉS	72

1. BEVEZETŐ

A Nemzeti Fejlesztési Ügynökség által meghirdetett „**ÁROP 1.1.22-2012-2012-0001 Helyi közszolgáltatások versenyképességet szolgáló modernizálása**” (a továbbiakban ÁROP 1.1.22.) pályázati felhívásban foglaltak szerint a Magyar Tudományos Akadémia Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Regionális Kutatások Intézete (a továbbiakban: MTA KRTK RKI) közbeszerzést írt ki a Program **5. projektelemének (tevékenységének) szakértői támogatására**. Ennek a munkának a keretében elkészült a „**Szervezet- és működésfejlesztési módszertani ajánlások kidolgozása**” c. módszertan, mely a helyi közszolgáltatások versenyképességének, azaz minőségének fejlesztését kívánja támogatni.

Ennek megfelelően jelen dokumentum a **helyi közszolgáltatások minőségének javítását támogató módszertant** foglalja magában, melyet a helyi önkormányzatok, illetve a közszolgáltatás működtetésében érintett további szervezetek, intézmények iránymutatásként, illetve konkrét támogató eszközként alkalmazhatnak a közszolgáltatásaik önálló fejlesztéseinek lebonyolítása során.

A módszertan **alkalmazhatósága** annak elkészítését követően **két helyi önkormányzat által került tesztelésre**. A tesztelés eredményeit a módszertan a fejlesztés során végrehajtandó lépések, tevékenységek részletezése kapcsán feltüntetett **példákon**, valamint a dokumentum **mellékletét képező esettanulmányon** keresztül mutatja be.

2. A MÓDSZERTAN CÉLJA, A BEAVATKOZÁSI TERÜLET TERJEDELME

2.1. AZ 5. TEVÉKENYSÉG CÉLJA

A tevékenység célja egy olyan átfogó **szervezet-, és működésfejlesztési megközelítés és eszkörendszer**, amely a helyi önkormányzatok számára konkrét módszertannal, illetve annak alkalmazása révén konkrét javaslatokkal szolgál a helyi szolgáltatás-szervezés átalakításához, a **közzolgáltatások minőségének javításához**.

A módszertan alkalmazása többek között az érintett intézmények gazdaságosabb működését, a helyi igényekhez jobban igazodó, azokat magasabb színvonalon kiszolgáló szolgáltatások biztosítását eredményezi.

A módszertan ezekhez a fejlesztési célhoz nyújt egy **általánosan használható, bármely közzolgáltatás minőségének javítására alkalmas módszertant és eszköztárt**. A módszertan részletezése során alkalmazott szakmai kifejezéseket az **1. sz. Mellékletben foglalt Fogalomtár** tartalmazza.

2.2. ÉRINTETT KÖZSZOLGÁLTATÁSI ÉS INTÉZMÉNYI KÖR

Annak érdekében, hogy a fejlesztéshez megfelelő fókuszterületek kerülhessenek kijelölésre, definiálni kell a **fejlesztés potenciális tárgyaként célba vehető közzolgáltatásokat**. Mivel a közzolgáltatások ellátásának módja településről településre változik, azok felsorolása csak általánosan, országos szinten értelmezve történhet meg. Az önkormányzatok közfeladatait **törvényi szinten** a Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény 3. §-a sorolja fel, mely alapján elkészült a **Közzolgáltatási Rövidlistája** (a továbbiakban Rövidlista), amely a fejlesztésre kiválasztandó közzolgáltatások kiindulópontjaként tekinthető. A Rövidlistát a módszertan **2. sz. melléklete** tartalmazza.

A törvényi szinten meghatározott közfeladatok a helyi önkormányzatok szintjén megvalósítandó közzolgáltatásként jelentkeznek, melyek ellátásának módja az **önkormányzatok helyi lehetőségeitől és igényeitől függően jelentősen eltér**, mivel a települési önkormányzat maga határozza meg azt, hogy mely feladatokat milyen módon valósít meg. Ennek megfelelően **fejlesztési fókusz**nak tekinthetők azok a közzolgáltatások is, melyeket **nem közvetlenül az önkormányzat**, hanem valamely, a **felügyelete alá tartozó közzolgáltató** nyújt a helyi célcsoportok számára¹.

A fejlesztés indító lépése és alapvető feltétele, hogy a **kezdeményező önkormányzat meghatározza azokat a közzolgáltatásokat, illetve az azokat biztosító, működtetésben érintett intézményeket**, amelyek fejlesztése leginkább szükséges azok versenyképességének javításához.

A módszertan tehát az önkormányzatok által nyújtott, illetve az ő felügyeletük alá tartozó közzolgáltatók által biztosított közzolgáltatásokra egyaránt alkalmazható.

¹ Az ellátási felelősség minden esetben az önkormányzatot terheli.

2.3. A MÓDSZERTAN FELÉPÍTÉSE

A módszertan **moduláris felépítésű**; az egyes modulok illeszkednek a fejlesztés főbb fázisaihoz. Ennek megfelelően az egyes fejlesztési fázisokhoz tartozó feladatokat, felelősségeket, konkrét fejlesztésekből vett példákat a módszertan a megfelelő modulok szerinti megbontásban tartalmazza.

3. FEJLESZTÉSI FÓKUSZTERÜLETEK ÉS BEAVATKOZÁSI LOGIKÁK AZONOSÍTÁSA (1. MODUL)

3.1. AZ 1. MODUL CÉLJA ÉS SZAKMAI TERJEDELME

A modul célja, hogy átfogó módszertani támogatást nyújtson a megvalósító számára a releváns fejlesztési tevékenység megkezdéséhez, illetve folyamatos végrehajtásához különösen tekintettel a **beavatkozás módjával**, illetve **fejlesztési fókuszterületek kijelölésével** kapcsolatos kérdésekre.

Az 1. modul kiemelt feladata a **fejlesztés fókuszpontjainak azonosítása**, valamint az **intézkedések beavatkozási logikájának és hatásmechanizmusának rögzítése**. Ennek megfelelően a modul tartalmazza:

- a javasolt **beavatkozási logikát**, illetve a kapcsolódó konkrét **működésfejlesztési módszertanokat**, a végrehajtandó fejlesztés konkrét fázisait;
- a **fókuszterületek meghatározásának szolgáltatás központú módszerét** lépésről lépésre bemutatva, kiemelt figyelmet fordítva a lépések végrehajtásakor figyelembe veendő szakmai szempontokra;
- a bemutatott módszerek, **intézkedések tervezett hatásmechanizmusát**, azaz a teljes fejlesztés eredményének az érintettekre gyakorolt hatását.

3.2. A BEAVATKOZÁS MÓDJA

3.2.1. A BEAVATKOZÁSI MEGKÖZELÍTÉS BEMUTATÁSA

A közszolgáltatások minőségének, ezáltal a közszolgáltatókat biztosító intézmények versenyképességének javítására a módszertan **fókuszált, szolgáltatás - orientált megközelítést** alkalmaz.

E megközelítés első lépéseként meg kell határozni azon közszolgáltatásokat, amelyek a fejlesztés tárgyaként szóba jöhetnek. Kiindulásként a törvény által meghatározott Rövidlistát kell alapul venni, a fejlesztendő közszolgáltatások helyi szinten történő meghatározásakor azonban azonosítani kell az önkormányzatok helyi viszonyokra, adottságokra épített igényeit, elvárásait.

Ennek megfelelően a fejlesztés fókuszában **csakis azon közszolgáltatások állhatnak, amelyek a helyi igényeket, elvárásokat kiszolgálják**.

Mivel településenként várhatóan több, párhuzamosan történő fejlesztés is felmerülhet, melyeket adott esetben eltérő intézmények biztosítanak,

FÓKUSZ A SZOLGÁLTATÁSOKON, NEM A SZOLGÁLTATÓN!

az erőforrás-igényes és hosszú átfutási idővel járó **teljeskörű intézményi átvilágítás helyett** a fent említett **szolgáltatásorientált megközelítést** javasolt alkalmazni, azaz egy-egy közszolgáltató átfogó felmérése helyett csak azokra a szolgáltatásokra célszerű koncentrálni, melyek az önkormányzatok számára fontosak.

FÓKUSZ A LEGINKÁBB ÉRINTETT FOLYAMATOKON!

Ha abból indulunk ki, hogy a szolgáltatások színvonala az azokat „előállító” belső (intézményi) eljárások hatékonyságától függ, akkor ez azt is jelenti egyben, hogy a közszolgáltatások **minőségének javítása leginkább az érintett eljárások fejlesztésével, a szolgáltatást biztosító intézmények közötti együttműködés javításával** valósulhat meg.

FÓKUSZ A FOLYAMATOK LEGFONTOSABB VESZTESÉGEIN

Ennek megfelelően, az intézményi átvilágítás tulajdonképpen nem más, mint az érintett szolgáltatások, illetve a kapcsolódó közszolgáltatói eljárások, illetve működési területek azonosítása. A **közszolgáltatók releváns eljárásainak fejlesztése révén** aztán olyan **belső működési problémák és veszteségek** (kompetencia, eljárás, kommunikáció, motiváció, IT stb.) azonosíthatók, melyek kiküszöbölése révén **javul a szolgáltatás minősége**.

A fenti, fókuszált megközelítés az alábbi **előnyökkel** jár:

- Az önkormányzatok számára valóban fontos közszolgáltatások fejlesztése történik meg;
- Mérsékelt erőforrásigény minden szereplő (fejlesztésben érintett célcsoportok, közszolgáltatók és a koordináló szereplő) részéről;
- A fejlesztések gyorsan végrehajthatók, az ebből fakadó eredmények pedig már rövidtávon 2 – 4 hónap alatt jelentkezhetnek.

Jelen szervezet-, és működésfejlesztési módszertan a **feltüntetett gondolatmenetre alapozva készül el**. A megfelelő közszolgáltatások azonosításának módját jelen módszertani kötet rögzíti, míg a szolgáltatások minőségének elemzésével, fejlesztésével kapcsolatos feladatokat, felelősségeket, továbbá a folyamatos fenntartás feltételeit a módszertan 2 – 6. modulja tartalmazza majd.

Fontos hangsúlyozni, hogy a **módszertan általánosan, bármely közszolgáltatás optimalizálására alkalmas minőségfejlesztési eljárásrend és eszköztár**, amely **nem függ** a vizsgálat fókuszában lévő szolgáltatás(ok) jellegétől, sem pedig a települések helyi adottságaitól (pl. közszolgáltatásokat biztosító intézményi szerkezetől). A módszertant bármely önkormányzat, bármely közszolgáltatás fejlesztésére felhasználhatja.

3.2.2. A FEJLESZTÉS FÁZISAI

A dokumentumban részletezett szervezetfejlesztés céljából alkalmazandó módszertan a **Lean, a 6 Sigma és a Kaizen** elnevezésű, nemzetközi etalonnak számító minőségfejlesztési metódusokon alapul, és az alábbi **5 fázisa van**:



1. ábra: A minőségfejlesztési módszertan fejlesztési fázisai

A Lean, 6 Sigma és Kaizen definícióját ld. a módszertan **1. sz. mellékletét képező Fogalomtárban**.

A módszertant bemutató egyes modulok, illetve a fejlesztési fázisok közötti összefüggést a következő táblázat tartalmazza:

Módszertani kötetek/modulok	Folyamatfejlesztési módszertani fázis
1. modul: Fejlesztési fókuszterületek és beavatkozási logikák azonosítása ²	Meghatározás
2. modul: Szervezeti felmérés és átvilágítás módszertani kialakítása	
3. modul: A fejlesztési eszközrendszer módszertani kidolgozása	Mérés
4. modul: Folyamatalapú működési és mérési rendszer módszertani kidolgozása	Elemzés és Fejlesztés
5. modul: Támogató eszközök azonosítása	Folyamatos teljesítmény követés

1. táblázat: a modulok és a minőségfejlesztési módszertan fázisai közötti összerendelés

Illeszkedve a fentebb tárgyalt szolgáltatás-szemponjú fejlesztési megközelítéshez, az egyes modulok kidolgozása során az alábbi, **beavatkozás módszerét képező elemek és eljárások** rögzítése történik meg:

² Jelen módszertani kötet kiemelt témája

Fejlesztési fázis	Modul	A beavatkozás elemei
Meghatározás	1. Fejlesztési fókuszterületek és beavatkozási logikák azonosítása	A közszolgáltatások versenyképességének növelését megalapozó, a fejlesztéssel érinteni kívánt <i>fókuszterületek</i> azonosítása; A fejlesztési fókuszterületekhez illeszkedően a szervezet- és működésfejlesztési intézkedések <i>beavatkozási logikájának</i> meghatározása, mely logika részletesen bemutatja az intézkedések hatásmechanizmusát, az intézkedések, valamint a hatások közvetlen és közvetett érintetti körét.
	2. Szervezeti felmérés és átvilágítás módszertani kialakítása	A fejlesztésre kiválasztott közszolgáltatásokhoz kapcsolódó fejlesztési célok, működési területek azonosítása a szolgáltatásokat biztosító intézmény(ek)ben.
Mérés	4. Folyamatalapú működési és mérési rendszer módszertani kidolgozása	A kiválasztott közszolgáltatások aktuális minőségparamétereinek vizsgálata.
Elemzés és fejlesztés	3. A fejlesztési eszközrendszer módszertani kidolgozása	<i>Olyan fejlesztési eszközrendszer</i> , amely biztosítja a közszolgáltatás ellátásával kapcsolatos működési területek – fejlesztési célrendszerhez illeszkedő – optimalizálását, és a feltárt problémák, gyökér-okok kiküszöbölését.
Folyamatos teljesítménykövetés	5. Támogató eszközök azonosítása	A közszolgáltatást ellátó szervezeteknél végrehajtandó szervezet- és működésfejlesztési projektek <i>hatékony és hatásos végrehajtását támogató menedzsment eszközrendszer</i> .

2. táblázat: a beavatkozás elemei az egyes fejlesztési fázisokban

3.3. FEJLESZTENDŐ KÖZSZOLGÁLTATÁSOK KIVÁLASZTÁSÁNAK MÓDSZERTANA



A fejlesztendő szolgáltatások kiválasztása a módszertan „Meghatározás” fázisának része.

A fejezetben a módszertant alkalmazó választ kap arra, hogy:

- a fejlesztésben érintett helyi önkormányzatoknak milyen lépéseket kell tenniük annak érdekében, hogy – bármely időpillanatban – meghatározzák azokat a közszolgáltatásokat, melyek minőségét a leginkább javítani szükséges, melyek a prioritizálás során figyelembe veendő szempontok;
- hogyan történik a kapcsolatfelvétel a kiválasztott szolgáltatásokat biztosító intézményekkel a fejlesztés jóváhagyása érdekében;
- melyek a minimális tartalmi elvárások az egyes lépések során keletkező kimenetekkel szemben.

3.3.1. FEJLESZTÉSI FÓKUSZOK MEGHATÁROZÁSA SORÁN ELVÉGZENDŐ TEVÉKENYSÉGEK

Az alábbiakban a fejlesztési fókuszterületek azonosítása során elvégzendő konkrét tevékenységeket, a végrehajtásukért felelős szervezeteket, intézményeket, valamint az elvárt eredményeket (kimeneteket) részletezzük.

1. lépés: Fejlesztendő közszolgáltatások meghatározása

LÉPÉS RÖVID LEÍRÁSA	VÉGREHAJTÁSÉRT FELELŐS	BEMENET	KIMENET
A fejlesztendő közszolgáltatás(ok) kiválasztása a Rövidlistáról, az önkormányzat preferenciái alapján.	Helyi önkormányzat	Közszolgáltatások rövidlistája; Helyi önkormányzatok preferenciái	Fejlesztendő közszolgáltatások listája

2. lépés: Kapcsolatfelvétel a közszolgáltatásban érintett intézményekkel

LÉPÉS RÖVID LEÍRÁSA	VÉGREHJÁTÁSÉRT FELELŐS	BEMENET	KIMENET
Egyeztetés kezdeményezése a kiválasztott közszolgáltatás előállításában érintett intézményekkel (óvodai ellátások fejlesztése esetén pl. az operatív működtetést végző intézménnyel, illetve a felügyelet alá tartozó óvodák vezetőivel) a tervezett szolgáltatás-fejlesztés(ek) végrehajtásának egyeztetése céljából.	Helyi önkormányzat	Azonosított fejlesztendő közszolgáltatások, illetve ezen szolgáltatásokat biztosító intézmények listája	Jóváhagyott szolgáltatás-fejlesztési munka (fejlesztési projekt); Megbeszélés emlékeztető

3.3.2. A TEVÉKENYSÉGEK KIMENETEINEK KÖTELEZŐ TARTALMI ELEMEI, FELÉPÍTÉSE

A fent leírt tevékenységek **kimeneteivel (eredményeivel) kapcsolatos tartalmi követelmények** legalább az alábbiak:

- Helyi szinten *fejlesztendő közszolgáltatások listája*, legalább az alábbi információ tartalommal:
 - fejlesztésre kiválasztott közszolgáltatás(ok);
 - a fejlesztés kedvezményezettjei;
 - az érintett szolgáltatásokat biztosító intézmények/szervezetek.
- *Megbeszélés emlékeztető*: az érintett intézményekkel való egyeztetések eredményének hivatalos dokumentációja, mely tartalmazza a fejlesztés minden érintett által történő elfogadását vagy elutasítását.

A vonatkozó fejlesztési lépésekkel kapcsolatos módszertani szempontokat és eszközöket (beleértve a sablonokat/mintákat) a dokumentum 8.3.2 sz. Melléklete tartalmazza.

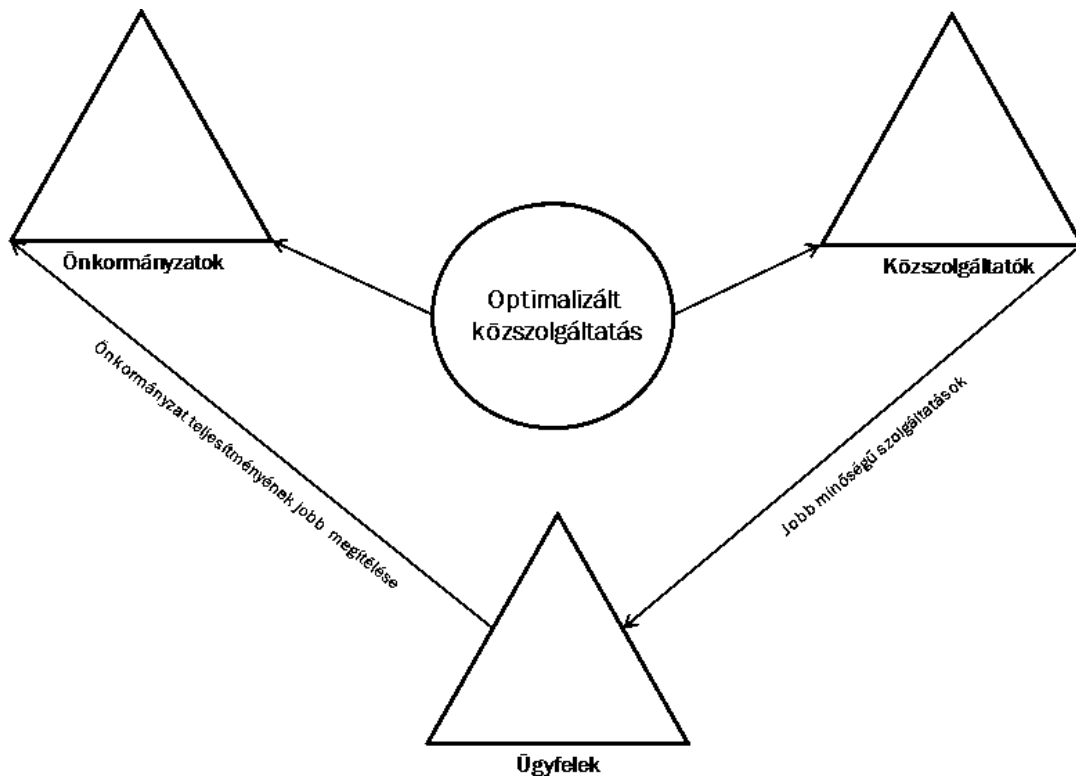
3.4. AZ INTÉZKEDÉSEK TERVEZETT HATÁSMECHANIZMUSÁNAK BEMUTATÁSA

A helyi önkormányzatok által kezdeményezett közszolgáltatás fejlesztés pozitív hatással van a Programban érintett minden szereplőre, de kiemelten:

- az **önkormányzatok** működésére, teljesítményének megítélésére;
- a **közszolgáltatók** működésének szervezettségére, hatékonyságára, a szolgáltatásaik minőségére, valamint;

- a helyi célcsoportok (vállalkozások és egyének) versenyképességére.

Az intézkedések tervezett hatásmechanizmusát az alábbi ábra foglalja össze:



2. ábra: Az intézkedések hatásmechanizmusa

Az alkalmazandó folyamatfejlesztési módszertannak köszönhetően az optimalizálandó **szolgáltatások minősége** kapcsán legalább **20-35% javulással** lehet kalkulálni.

A) fejlesztés hatása az önkormányzatok működésére

Javuló megítélés és elismertség: a közszolgáltatások minőségének fejlesztése, hozzáféréseinek optimalizálása révén növekszik a helyi célcsoportok (lakosság, vállalkozások) elégedettsége, javul az **önkormányzat teljesítményének megítélése**, a **település** befektetői és lakossági, munkavállalói megítélése, **vonzereje**.

Ez azért fontos, mert az önkormányzattal való elégedettség legitimációs tényező. Nagyobb támogatás, bizalom esetén a lakossággal és a vállalkozásokkal való önkormányzati együttműködés is javul.

Hatékonyabb szervezet és működés: amennyiben a fejlesztés tárgyaként szereplő közszolgáltatást (közfeladatot) maguk az **önkormányzatok nyújtják**, abban az esetben az optimalizált szolgáltatások érintette működési egységekre vonatkozóan:

- hatékonyabb munkaszervezés és belső eljárások;
- hatékonyabb együttműködés a szolgáltatást biztosító intézmények között;
- optimális erőforrás felhasználás, kevesebb veszteség, alacsonyabb működési költségek; több forrás az alternatív, a hely speciális igényeihez kapcsolódó szolgáltatások megszervezésére, illetve fejlesztési célokra;
- fejlettebb adminisztrációs és minőségorientált kultúra, motiváltabb munkatársak;
- új kompetenciák és ismeretek, muníció a minőség fenntartásához és folyamatos fejlesztéséhez

B) A fejlesztés hatása a közszolgáltatást biztosításában közreműködő külső szervezetekre

Hatékonyabb szervezet és működés a fejlesztésben érintett közszolgáltatásokhoz kapcsolódóan, ezen belül is kiemelten az alábbiak:

- elégedettebb ügyfelek;
- hatékonyabb munkaszervezés és belső eljárások;
- optimális erőforrás felhasználás, kevesebb veszteség, alacsonyabb működési költségek; több forrás az alternatív, a hely speciális igényeihez kapcsolódó szolgáltatások megszervezésére, illetve fejlesztési célokra;
- minőségorientált szemlélet javulása, motiváltabb munkatársak;
- új kompetenciák és ismeretek, muníció a minőség fenntartásához és folyamatos fejlesztéséhez

C) A fejlesztés hatása a célcsoportokra (ügyfelekre)

Növekvő versenyképesség: a jobb minőségű közszolgáltatás pozitív hatást fejt ki a helyi célcsoportok működésére.

4. SZERVEZETI FELMÉRÉS ÉS ÁTVILÁGÍTÁS MÓDSZERTANA (2. MODUL)

4.1. A 2. MODUL CÉLJA ÉS SZAKMAI TERJEDELME

A modul célja azon **tevékenységek, módszerek és eszközök bemutatása**, melyek végrehajtásával, illetve alkalmazásával megtörténhet a fejlesztésre kiválasztott közszolgáltatásokhoz kapcsolódó **működési célok, a vonatkozó eljárások, működési területek azonosítása és felmérése** az érintett szolgáltatások biztosításában érintett intézményben/intézményekben.

A modul célja ezen felül annak ismertetése, hogy – immár a fejlesztés tárgyának ismeretében – milyen lépések mentén valósulhat meg a **közszolgáltatások minőségfejlesztésének szervezett keretek között történő elindítása**.

4.2. A 2. MODUL ILLESZKEDÉSE A FEJLESZTÉSI MÓDSZERTANBA

Az optimalizálási munka vezérfonala az előzőekben ismertetett modullal való összefüggésben is kifejezve az alábbiak szerint alakul:

- Az **1. modul** keretében sor került annak meghatározására, hogy mely közszolgáltatások fejlesztésére kerüljön sor;
- A **2. modul** során azonosítjuk azokat a működési területeket/eljárásokat, amelyek befolyással vannak a fejlesztendő közszolgáltatás minőségére, továbbá meghatározzuk a fejlesztés célját;

4.3. SZERVEZETI FELMÉRÉS ÉS ÁTVILÁGÍTÁS VÉGREHAJTÁSI MÓDJÁNAK RÉSZLETES KIFEJTÉSE



A szervezeti felmérés és átvilágítás a fejlesztési módszertan „**Meghatározás**” fázisának része.

A fejezetben a módszertant alkalmazó választ kap arra, hogy:

- az 1. kötetben meghatározott, fejlesztendő közszolgáltatások ismeretében hogyan, milyen lépések, tevékenységek végrehajtásával célszerű azonosítani azokat a fejlesztési célokat és működési területeket, melyek mentén e közszolgáltatások előállnak;
- hogyan történik és mi szükséges a fejlesztések szakmai és adminisztratív indításához és melyek a fejlesztés első lépései;
- milyen szempontokat célszerű figyelembe venni a fejlesztési csapat összeállításakor;
- melyek a minimális tartalmi elvárások az egyes lépések során keletkező kimenetekkel szemben, illetve milyen eszközök, technikák segítenek a fejlesztési projekt indítása során.

4.3.1. A SZERVEZETI FELMÉRÉS ÉS ÁTVILÁGÍTÁS SORÁN ELVÉGZENDŐ TEVÉKENYSÉGEK

Az alábbiakban a szervezeti felmérés és átvilágítás kapcsán elvégzendő konkrét tevékenységeket, a végrehajtásukért felelős szervezeteket, intézményeket, valamint az elvárt eredményeket (kimeneteket) részletezzük.

1. lépés: Szervezet átvilágításért felelős személy kijelölése az önkormányzatnál

LÉPÉS RÖVID LEÍRÁSA	VÉGREHAJTÁSÉRT FELELŐS	BEMENET	KIMENET
Azon önkormányzati munkatárs kijelölése, aki a fejlesztési munka koordinálásáért felelős.	Önkormányzati vezető (pl. Polgármester/Alpolgármester/Jegyző)	Fejlesztésre kiválasztott közszolgáltatás; Döntés a szolgáltatásfejlesztés indításáról	Fejlesztési feladatok koordinálására kijelölt önkormányzati munkatárs

2. lépés: Egyeztetés összehívása a fejlesztés céljának és terjedelmének azonosítására

LÉPÉS RÖVID LEÍRÁSA	VÉGREHAJTÁSÉRT FELELŐS	BEMENET	KIMENET
Az önkormányzati felelős kezdeményezi egy fejlesztés előkészítő megbeszélés összehívását, melynek témája a fejlesztés céljának és az érintett működési területeknek az azonosítása.	Önkormányzati felelős	Azonosított érintetti kör	Meghívó a fejlesztés előkészítő megbeszélésre

3. lépés: Fejlesztés céljának meghatározása, fejlesztési csapat kijelölése

LÉPÉS RÖVID LEÍRÁSA	VÉGREHAJTÁSÉRT FELELŐS	BEMENET	KIMENET
<p>A fejlesztés előkészítő egyeztetés keretében megtörténik:</p> <ul style="list-style-type: none"> - azon működési területek előzetes azonosítása, melyek mentén a fejlesztésre kiválasztott szolgáltatás „előállításra” kerül (fejlesztés terjedelmének behatárolása) és amelyeket optimalizálni szükséges a közszolgáltatás minőségének javítása céljából; - a fejlesztés konkrét céljának a meghatározására; - amennyiben az adott szolgáltatásra/működési területre értelmezhető, a teljesítményt, azaz a szolgáltatás minőségét jellemző mutatószámok és a tervezett fejlesztéstől elvárt eredmények (mutatószám értékek) vezetői kijelölése a vonatkozó jogszabályi előírásokkal, valamint az önkormányzat igényeivel összhangban; - a fejlesztési munka végrehajtásával kapcsolatos főbb felelősségek (pl. fejlesztési felelős, szakmai felelős, stb.) meghatározása. 	Önkormányzati felelős	<p>Fejlesztendő közszolgáltatás;</p> <p>Közszolgáltatás minőségére vonatkozó jogszabályi és egyéb előírások</p> <p>Önkormányzat elvárásai a közszolgáltatás minőségével kapcsolatban</p> <p>Érintett intézmény(ek) munkatársai, illetve azok kompetenciái</p>	<p>Azonosított működési területek;</p> <p>Definiált fejlesztési célok;</p> <p>Kijelölt főbb fejlesztési felelősségek</p>

4. lépés: Emlékeztető elkészítése a fejlesztés előkészítő egyeztetésről

LÉPÉS RÖVID LEÍRÁSA	VÉGREHAJTÁSÉRT FELELŐS	BEMENET	KIMENET
<p>Az Önkormányzati felelős elkészíti a fejlesztés előkészítő megbeszélés emlékeztetőjét, amely tartalmazza a fejlesztendő közszolgáltatás megnevezését, a fejlesztés terjedelmét, a fejlesztési célt, valamint a fejlesztési munkában résztvevők névsorát.</p> <p>Az emlékeztetőt minden, a szolgáltatás előállításában érintett intézménynek meg kell küldeni jóváhagyásra.</p>	Önkormányzati felelős	3. lépésben lebonyolított előkészítő egyeztetésen elhangzottak	Jóváhagyott megbeszélés emlékeztető

4.3.2. A TEVÉKENYSÉGEK KIMENETEINEK KÖTELEZŐ TARTALMI ELEMEI, FELÉPÍTÉSE

A szervezeti felmérés és átvilágítás során kijelölésre kerül az optimalizálandó közszolgáltatás, és elkészül a fejlesztés kereteit összefoglaló emlékeztető. A **kimenettel (eredménnyel) kapcsolatos tartalmi követelmények** legalább az alábbiak:

- **Fejlesztési területek és a fejlesztési célok kijelölése** (ld. 3. sz. módszertani lépés³) során meghatározandó és rögzítendő információk:
 - Fejlesztésben érintett területek meghatározása;
 - A fejlesztés célja, valamint – amennyiben értelmezhető – a teljesítménymutatók és célértékek előzetes meghatározása⁴. Fejlesztés célja lehet pl.: „a fejlesztő pedagógiai munka színvonalának növelése az óvodai ellátás kapcsán”, vagy a „gyermekétkeztetés finanszírozási struktúrájának illesztése a jogszabályi elvárásokhoz”;
 - A fejlesztési munkával kapcsolatos főbb felelősségek kijelölése (szakmai felelős, intézményi felelős/kapcsolattartó, stb.).

³ Az első két módszertani lépés kimenetei - jellegükből fakadóan – nem igényelnek tartalmi specifikációt.

⁴ A teljesítménymutatók a fejlesztési célok egy jelentős hányadánál nem értelmezhetők! Amennyiben relevánsak, a fejlesztési célok pontosítása, a célértékek finomhangolása a tényadatok begyűjtését követően határozható meg, mely a 4. módszertani kötet témája.

- **Fejlesztés előkészítő megbeszélés emlékeztetője** (ld. 4. sz. módszertani lépés), az alábbi információ tartalommal:
 - Fejlesztés tárgya (közszolgáltatás megnevezése), célja és terjedelme;
 - A közszolgáltatás fejlesztés szükségességének indoklása (alapprobléma megjelölése);
 - Az elvárt eredmények;
 - A fejlesztési csapat összetétele és a kapcsolódó felelőségek.

A fejlesztés főbb jellemzőinek összefoglalására példaként ld. a **8.3.2. sz. Mellékletben feltüntetett „Megbeszélés emlékeztető”** mintát.

5. FOLYAMATALAPÚ MŰKÖDÉSI ÉS MÉRÉSI RENDSZER MÓDSZERTANA (4. MODUL)

5.1. A 4. MODUL CÉLJA ÉS SZAKMAI TERJEDELME

A **modul célja**, hogy átfogó módszertani támogatást nyújtson az érintett közzolgáltatásokat biztosító működési területek, eljárások – fejlesztési célrendszerhez illeszkedő – teljesítményének (minőségének) felméréséhez, az **optimalizálási munka előkészítésének részeként**, továbbá biztosítsa azokat a feltételeket, amelyek - erre vonatkozó önkormányzati igény esetén – ezen eljárások állandó monitorozásához, fejlesztéséhez szükségesek.

A fentieknek megfelelően a kötet **szakmai terjedelme** kiterjed:

- *mérési* tevékenység *követelmény-* és *eljárásrendszerére*, mely meghatározza egyrészt az alkalmazandó (konkrét) fejlesztési eszközöket, másrészt a közzolgáltatás teljesítményének nyomon követését;
- a mérés bemeneti és kimeneti követelményeinek meghatározására;
- adatgyűjtés követelményeire és eljárására, az adatfeldolgozás módszereire, valamint
- az elemzési és beszámolási (visszacsatolási) eljárásokra, valamint a beavatkozási szintek meghatározására
- a folyamatos és fenntartható hatékonyságnövelés, minőségfejlesztés feltételeinek, követelményeinek meghatározására.

Megjegyzés: a közzolgáltatások fejlesztése kapcsán a fejlesztési cél (minőségcél) mutatószámokban való kifejezése nem releváns/nem, vagy nehezen értelmezhető.

Ennek megfelelően a jelen modulban foglaltakat csak abban az esetben kell alkalmazni, amennyiben a fejlesztés célját számszerű minőségparaméterekkel tudjuk jellemezni. Ez jellemzően akkor fordulhat elő, ha a fejlesztés kifejezetten valamely intézményi-, vagy intézmény-közi eljárás, folyamat minőségének javítására irányul.

5.2. A 4. MODUL ILLESZKEDÉSE A FEJLESZTÉSI MÓDSZERTANBA

Az optimalizálási munka vezérfonala az egyes, előzőekben ismertetett modulokban is kifejezve az alábbiak szerint alakul:

- Az **1. modul** keretében sor került annak meghatározására, hogy mely közzolgáltatások fejlesztésére kerüljön sor;
- A **2. modul** során azonosítjuk azokat a működési területeket/eljárásokat, amelyek befolyással vannak a fejlesztendő közzolgáltatás minőségére, továbbá meghatározzuk a fejlesztés célját;
- A **4. modul** pedig módszertani támogatást nyújt ezen azonosított eljárások, működési területek – 2. modulban meghatározott fejlesztési célokhoz illeszkedő – aktuális teljesítményének meghatározásához.

Az egyes módszertani modulokat a fenti sorrendben kell alkalmazni, amely értelemszerűen egyben a fejlesztési lépések sorrendiségét is jelenti.

A fentiekből adódik, hogy a 4. modulban foglalt tevékenységeket a 3. modul tevékenységeit megelőzően, a 2. modul feladatainak végrehajtását követően kell elvégezni.

5.3. A FOLYAMATALAPÚ MÉRÉSI RENDSZER ÉS A KAPCSOLÓDÓ ELJÁRÁSOK RÉSZLETES KIFEJTÉSE



A modul tárgyát képező „Mérési rendszer” a módszertan „Mérés” fázisának része.

A fejezetben a módszertant alkalmazó választ kap arra, hogy:

- az 1., 2. kötetekben foglalt módon meghatározott fejlesztendő területek és eljárások, valamint a fejlesztési célok ismeretében hogyan, milyen lépések, tevékenységek végrehajtásával célszerű azonosítani a jelenlegi teljesítményt, azaz az érintett közszolgáltatások minőségét;
- melyek azok a működési elemek és feltételek, amelyek a teljesítmény állandó mérését, monitorozását biztosítják;
- melyek a minimális tartalmi elvárások az egyes lépések során keletkező kimenetekkel szemben, illetve milyen eszközök, technikák támogatják a megvalósítót a fejlesztés végrehajtása során.

5.3.1. A TELJESÍTMÉNYMÉRÉS SORÁN ELVÉGZENDŐ TEVÉKENYSÉGEK

Az alábbiakban a fejlesztendő közszolgáltatásokat biztosító eljárások teljesítményének meghatározása kapcsán elvégzendő konkrét tevékenységeket, a végrehajtásukért felelős szervezeteket, intézményeket, valamint az elvárt eredményeket (kimeneteket) részletezzük.

1. lépés: Mérés módjának meghatározása

LÉPÉS RÖVID LEÍRÁSA	VÉGREHAJTÁSÉRT FELELŐS	BEMENET	KIMENET
„Információ-gyűjtő” tevékenység. Meg kell vizsgálni, hogy a teljesítmény méréséhez milyen bemeneti információk állnak rendelkezésre (gyűjt-hetők). Ezek a bemeneti in-	Fejlesztési csapat tagjai	Fejlesztés előkészítő megbeszélés emlékeztető, fejlesztés indítá-sakor kijelölt célkitűzé-ssek;	A bemeneti információk alapján a közszol-gálatás teljesítmény mérés lehetséges módjai azonosítottak.

LÉPÉS RÖVID LEÍRÁSA	VÉGREHAJTÁSÉRT FELELŐS	BEMENET	KIMENET
<p>formációk származhatnak:</p> <ul style="list-style-type: none"> - korábbi, vonatkozó információ gyűjtés esetén a kapcsolódó dokumentumok (pl. MS Excel kimutatások); - informatikai rendszerből kinyerhető adatok; - papíralapú dokumentációkból származó információk (pl. szolgáltatás átfutási idejének csökkentésére vonatkozó cél esetén az iktatókönyvekből, szerződésekből, ügyfél által kitöltött nyilatkozatokból, stb. eredő adatok); - bármely egyéb dokumentum, adat, információ, melyek a folyamat teljesítményét jellemzik. 		„Lépés rövid leírása” oszlopban részletezett bemeneti információk.	

2. lépés: Mérési terv összeállítása

LÉPÉS RÖVID LEÍRÁSA	VÉGREHAJTÁSÉRT FELELŐS	BEMENET	KIMENET
Amennyiben az előző lépésben részletezett vizsgálatok alapján a közszolgáltatás minőségének méréséhez szükséges feltételek rendelkezésre állnak, össze kell állítani a mérési tervet, mely alapján az adatgyűjtés végrehajtható.	Fejlesztési csapat tagjai	Előző lépésben megszerzett adatok, információk; Mérési terv sablon.	Összeállított mérési terv

3. lépés: Adatgyűjtés, mérések lebonyolítása

LÉPÉS RÖVID LEÍRÁSA	VÉGREHAJTÁSÉRT FELELŐS	BEMENET	KIMENET
A mérési terv alapján a folyamatok mérése, a szükséges teljesítmény adatok begyűjtése és dokumentálása.	A fejlesztési csapat tagjai	Összeállított mérési terv	Rögzített teljesítmény adatok (a közszolgáltatás minőségének jellemzői)

4. lépés: Mért adatok elemzése, fejlesztési célok pontosítása

LÉPÉS RÖVID LEÍRÁSA	VÉGREHAJTÁSÉRT FELELŐS	BEMENET	KIMENET
A kapott teljesítmény adatokat össze kell hasonlítani a szakmai megbeszélés során kitűzött teljesítmény célokkal. Amennyiben az előzetesen kijelölt célok nem reálisak a jelenlegi teljesítmény ismeretében, azokat módosítani szükséges.	Önkormányzati felelős/Szakmai felelős ⁵	Rögzített teljesítmény adatok; Fejlesztés előkészítő megbeszélés emlékeztetője, előzetesen kijelölt fejlesztési célok.	Összevetett jelenlegi és elvárt folyamat teljesítmény

5.3.2. A TEVÉKENYSÉGEK KIMENETEINEK KÖTELEZŐ TARTALMI ELEMEI, FELÉPÍTÉSE**Mérési tervvel kapcsolatos alapkövetelmények:**

MS Excel táblázat, mely tartalmazza:

- az eljárás/működési terület megnevezését;
- a kapcsolódó mutatószámokat és célértékeket;
- a mérés lebonyolításáért felelős személy nevét;
- a mérés helyszínét és időpontját (kezdet és végidőpont);
- a mérés módját (algoritmus);
- a begyűjtendő adatok forrását és a mintaszámot.

A vonatkozó fejlesztési lépésekkel kapcsolatos **módszertani szempontokat és eszközöket** (beleértve a sablonokat/mintákat) a dokumentum **8.3.3 sz. Melléklete** tartalmazza.

⁵ Amennyiben a két szerepkört nem ugyanazon személy látja el.

6. A FEJLESZTÉSI ESZKÖZRENDSZER MÓDSZERTANA (3. MODUL)

6.1. A 3. MODUL CÉLJA ÉS SZAKMAI TERJEDELME

A **modul célja**, hogy átfogó módszertani támogatást nyújtson az érintett közszolgáltatásokat biztosító eljárásokkal, működési területekkel kapcsolatos – fejlesztési célrendszerhez illeszkedő – **problémák feltárásához**, azok **gyökér-okok kiküszöböléséhez**, illetve az ezt célzó **fejlesztési javaslatok megfogalmazásához értékeléséhez**.

A 3. MODUL ILLESZKEDÉSE A FEJLESZTÉSI MÓDSZERTANBA

Az optimalizálási munka vezérfonala az egyes modulokban kifejezve az alábbiak szerint alakul:

- Az **1. modul** keretében sor került annak meghatározására, hogy mely közszolgáltatások fejlesztésére kerüljön sor;
- A **2. modul** során kiválasztjuk és dokumentáljuk azokat a működési területeket/eljárásokat, amelyek befolyással vannak a fejlesztendő közszolgáltatás minőségére, továbbá meghatározzuk a fejlesztés célját (fejlesztendő teljesítménymutatók kijelölése);
- A **4. modul** módszertani támogatást nyújt ezen azonosított működési területek, eljárások – 2. modulban meghatározott fejlesztési célokhoz illeszkedő – jelenlegi teljesítményének meghatározásához;
- A jelenlegi kötetben tárgyalt **3. modul** pedig útmutatást ad a fejlesztendő közszolgáltatás előállításánál során adódó, az előzetesen meghatározott fejlesztési célokra hatással lévő működési problémák és gyökér-okok feltárásának és kiküszöbölésének eljárásaira és eszközeire.

Az egyes módszertani modulokat a fenti sorrendben kell alkalmazni, amely értelemszerűen egyben a fejlesztési lépések sorrendiségét is jelenti.

6.2. A FEJLESZTÉSI ESZKÖZRENDSZER ÉS A KAPCSOLÓDÓ ELJÁRÁSOK RÉSZLETES KIJEJTÉSE



A modul tárgyát képező „Fejlesztési eszközrendszer” a módszertan „Elemzés” és „Fejlesztés” fázisainak része.

A fejezetben a módszertant alkalmazó választ kap arra, hogy:

- hogyan, milyen lépések végrehajtásával célszerű azonosítani az eljárásokban felbukkanó hibákat, veszteségforrásokat (mélyelemzés);
- hogyan kell prioritizálni ezeket a működési problémákat annak érdekében, hogy a legnagyobb hatású veszteségek kiküszöbölésére koncentrálhassunk;
- hogyan célszerű kidolgozni a fejlesztési javaslatokat, és mi az értékelésük módja, ill. a jóváhagyásuk és bevezetésük folyamata;
- melyek a minimális tartalmi elvárások az egyes lépések során keletkező kimenetekkel szemben, illetve milyen eszközök, technikák támogatják a megvalósítót a fejlesztés végrehajtása, illetve a fejlesztés eredményességének visszamérése során.

6.2.1. AZ ELEMZÉS ÉS FEJLESZTÉS SORÁN ELVÉGZENDŐ TEVÉKENYSÉGEK

Az alábbiakban a fejlesztendő közszolgáltatásokat biztosító működési területek, eljárások mélyelemzése, illetve a fejlesztési javaslatok meghatározása és bevezetése kapcsán elvégzendő konkrét tevékenységeket, a végrehajtásukért felelős szervezeteket, intézményeket, valamint az elvárt eredményeket (kimeneteket) részletezzük.

1. lépés: Fejlesztési műhelymunka összehívása

LÉPÉS RÖVID LEÍRÁSA	VÉGREHAJTÁSÉRT FELELŐS	BEMENET	KIMENET
Az Önkormányzati felelős összehívja a fejlesztési csapatot, bevonva az érintett intézmények operatív munkatársait is (pl. óvodai ellátás fejlesztése kapcsán az óvónőket, dadákat, valamint az operatív működést koordináló intézmény képviselőjét, amennyiben a szolgáltatást külső cég végzi) a fejlesztendő közszolgáltatás optimalizálása céljából megtartandó, célszerűen 1 napig vagy 2 x 0.5 napig tartó intenzív fejlesztési műhelymunka összehívása.	Önkormányzati felelős/szakmai vezető ⁶	Fejlesztés előkészítő megbeszélés emlékeztetője; Jelenlegi teljesítmény-adatok (amennyiben releváns)	Fejlesztési műhelymunka megszervezése.

⁶ Amennyiben a két szerepkört nem ugyanazon személy látja el.

LÉPÉS RÖVID LEÍRÁSA	VÉGREHAJTÁSÉRT FELELŐS	BEMENET	KIMENET
tési műhelymunkára.			

2. lépés: Problémák azonosítása, elemzése

LÉPÉS RÖVID LEÍRÁSA	VÉGREHAJTÁSÉRT FELELŐS	BEMENET	KIMENET
Problémák azonosítása; Problémák prioritizálása; Gyökér-okok feltárása.	Fejlesztési csapat tagjai	Műhelymunka résztvevők napi működéssel kapcsolatos tapasztalatai	Azonosított és prioritizált problémák; Problémák gyökér-okai.

3. lépés: Fejlesztési javaslatok kidolgozása, értékelése

LÉPÉS RÖVID LEÍRÁSA	VÉGREHAJTÁSÉRT FELELŐS	BEMENET	KIMENET
A fejlesztési javaslatok megfogalmazása, rögzítése, prioritizálása (preferáltan ugyanazon műhelymunka keretében, melyen az elemzés is megtörtént).	A fejlesztési csapat tagjai	A fejlesztendő folyamatok elemzés során feltárt alapproblémái.	Fejlesztési javaslatok a feltárt problémák, illetve azok gyökér-okainak kiküszöbölésére.

4. lépés: Döntés-előkészítés, fejlesztési javaslatok vezetői jóváhagyása

LÉPÉS RÖVID LEÍRÁSA	VÉGREHAJTÁSÉRT FELELŐS	BEMENET	KIMENET
A kidolgozott fejlesztési javaslatok strukturált összefoglalása vezetői előterjesztés formájában, majd ennek felterjesztése vezetői (pl. polgármesteri vagy jegyzői szintű) döntésre; Vezetői beszámoló megtartása, döntéshozatal az optimalizálási javaslatok napi működésbe történő bevezetéséről.	Önkormányzati felelős/Szakmai felelős	Fejlesztési műhelymunka eredményei	Vezetői döntés támogató szöveges előterjesztés; Vezetői döntés a javaslatok bevezetéséről.

5. lépés: Fejlesztési javaslatok bevezetése az érintett intézmény(ek) napi működésébe

LÉPÉS RÖVID LEÍRÁSA	VÉGREHAJTÁSÉRT FELELŐS	BEMENET	KIMENET
A vezetők által jóváhagyott optimalizálási javaslatok beillesztése az intézmény napi működésébe.	Önkormányzati felelős/Szakmai felelős	Vezetők által jóváhagyott optimalizálási javaslatok.	Bevezetési terv; Az érintett intézmény(ek) napi működésébe illesztett optimalizálási javaslatok.

6. lépés: Optimalizált közszolgáltatások minőségének visszamérése

LÉPÉS RÖVID LEÍRÁSA	VÉGREHAJTÁSÉRT FELELŐS	BEMENET	KIMENET
Az optimalizálás eredményességének megállapítása, azaz információszerezés a „javított” szolgáltatás teljesítményéről, valamint összehasonlítás a fejlesztés előtti állapottal.	Önkormányzati felelős/Szakmai felelős	Optimalizált szolgáltatás és a kapcsolódó eljárások minősége.	Vezetői tájékoztató a fejlesztés eredményességéről.

6.2.2. A TEVÉKENYSÉGEK KIMENETEINEK KÖTELEZŐ TARTALMI ELEMEI, FELÉPÍTÉSE

A problémák és veszteségek prioritizálásával kapcsolatos követelmények:

- Probléma-, és prioritáslista, amely tartalmazza
 - a probléma rövid leírását;
 - a probléma típusát (IT eszköz, humán, eljárás, stb.);
 - a probléma fontosságát jellemző adatot;
 - egyéb jellemző információkat.

A problémák gyökér-okainak rögzítésével kapcsolatos követelmények:

- Gyökér-okok listája, mely tartalmazza:
 - a probléma rövid leírását;
 - a kapcsolódó gyökér-okokat.

A vonatkozó fejlesztési lépésekkel kapcsolatos **módszertani szempontokat és eszközöket** (beleértve a sablonokat/mintákat) a dokumentum **8.3.4 sz. Melléklete** tartalmazza.

A folyamatfejlesztési műhelymunka elemzésének eredményeit összefoglaló **vezetői előterjesztés** javasolt elemei:

- Fejlesztési keretek rövid összefoglalása;
- Alkalmazott módszertan rövid bemutatása;
- A fejlesztés egyes lépéseinek, és azok eredményeinek rövid ismertetése, beleértve az azonosított problémák, gyökér-okok bemutatását, továbbá az optimalizálási javaslatok, valamint azok működésre gyakorolt várható hatásainak rögzítését;
- Döntési pontok és következő lépések ismertetése.

Az előterjesztés formátumát, terjedelmét és tartalmi elemeit a mindenkori helyi vezetői igényekhez illeszkedően célszerű rögzíteni.

Az optimalizálási javaslatok **napi működésbe integrálását célzó „Bevezetési terv”** kötelező elemei:

- Fejlesztési javaslat megnevezése;
- A javaslat bevezetését célzó feladatok, felelősök, határidők rögzítése;
- A javaslat komplexitásának megjelölése.

A javaslatok bevezetését követő (visszamért) teljesítmény megállapításának alapjául szolgáló **„Mérési terv”** mintát a **8.3.3. sz. Melléklet** tartalmazza.

7. TÁMOGATÓ ESZKÖZÖK MÓDSZERTANI KÖTETE

7.1. A MODUL CÉLJA ÉS SZAKMAI TERJEDELME

A modul célja a közszolgáltatást ellátó szervezeteknél végrehajtandó szervezet- és működésfejlesztési projektek hatékony végrehajtását támogató menedzsment eszközenszer bemutatása.

A modul tartalmazza a folyamatos monitoring és fejlesztési tevékenységet támogató eszközök követelményeit; javaslatot tesz a szervezet- és működésfejlesztési projektekhez kapcsolódó változásmenedzsment tevékenységekre, valamint ennek operatív eszközenszerére (felsővezetés bevonása, képzések és tájékoztatói akciók meghatározása, on-line információátadási fórumok létrehozása, stb.).

7.2. A MODUL ILLESZKEDÉSE A FEJLESZTÉSI MÓDSZERTANBA

Az optimalizálási munka vezérfonala az egyes modulokban kifejezve az alábbiak szerint alakul:

- Az **1. modul** keretében sor került annak meghatározására, hogy mely közszolgáltatások fejlesztésére kerüljön sor;
- A **2. modul** során kiválasztjuk és dokumentáljuk azokat a működési területeket/eljárásokat, amelyek befolyással vannak a fejlesztendő közszolgáltatás minőségére, továbbá meghatározzuk a fejlesztés célját (fejlesztendő teljesítménymutatók kijelölése);
- A **4. modul** módszertani támogatást nyújt ezen azonosított működési elemek/területek – 2. modulban meghatározott fejlesztési célokhoz illeszkedő – jelenlegi teljesítményének meghatározásához;
- A **3. modul** útmutatást ad a fejlesztendő közszolgáltatást biztosító eljárások napi lefutása során adódó, az előzetesen meghatározott teljesítménymutatókra hatással lévő működési problémák és veszteségek feltárásának és kiküszöbölésének eljárására és eszközeire.
- Az **5. modul** pedig azokat a tevékenységeket és eszközöket rögzíti, amelyek egyrészt biztosítják a folyamatos szolgáltatás fejlesztés feltételeit, másrészt segítségével a közszolgáltatás fejlesztése okán bekövetkező működési változások gördülékenyen beilleszthetők a napi munkamenetbe. Ez a változáskezelési tevékenység végigkíséri a teljes fejlesztési ciklust, részben az egyes lépésekbe ágyazottan, részben pedig a fejlesztést vezető önkormányzati felelős által koordinált vonatkozó feladatok végrehajtása révén.

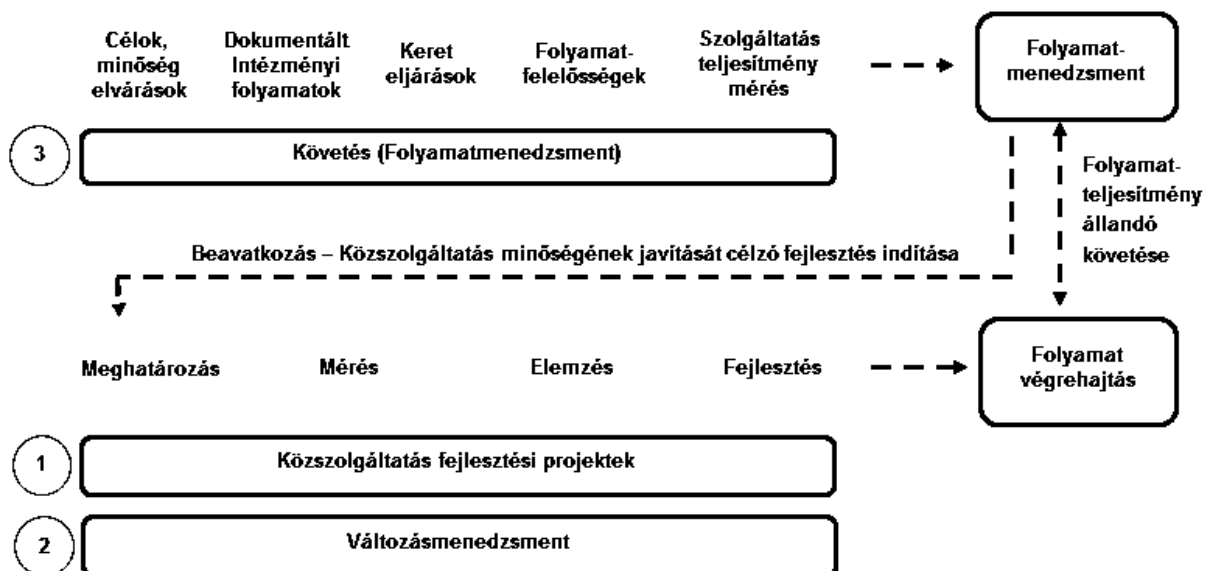
Összefoglalóan: míg az 1-4 kötetek egy adott közszolgáltatás-fejlesztés kapcsán végrehajtandó feladatokat és lépéssorozatot mutatták be a releváns eszközenszerrel és technikákkal kiegészítve, a jelenlegi, az **5. modul** – az előző bekezdésben említett, jól elhatárolható fejezetet leszámítva – **a folyamatos fejlesztéshez szükséges intézményi keretrendszer** kialakításához kapcsolódó követelményeket, illetve a vonatkozó módszereket, eszközöket és technikákat tartalmazza.

7.3. A TÁMOGATÓ ESZKÖZÖK RÉSZLETES KIFEJTÉSE



A modul tárgyát képező „Támogató eszközök” a módszertan „Követés” fázisának része.

Az alábbi ábra a közszolgáltatások fejlesztését támogató eszközök közötti összefüggéseket mutatja be.



3. ábra: a támogató eszközök közötti összefüggések

Az ábra értelmezése:

Az 1-4 kötetben részletezett módszertan alkalmazásának eredményeként megtörténik a kiválasztott közszolgáltatás fejlesztése (1. módszertani eszköz – „Közszolgáltatás fejlesztési projektek”).

A fejlesztésből adódó változások könnyebb elfogadása érdekében a fejlesztés során kiemelt figyelmet kell fordítani a változásban érintettek bevonására és meggyőzésére (2. módszertani eszköz - Változásmenedzsment).

Amint az érintett szolgáltatás fejlesztését célzó egyszeri munka lezárul, célszerű az optimalizált eljárások/működési területek teljesítményét, minőségét folyamatosan figyelemmel kísérni, mérni, elemezni, és ha szükséges, akkor beavatkozni. Ennek a folyamatos követésnek meg kell teremteni a szervezeti feltételeit (3. módszertani eszköz – „Követés”, azaz Folyamatmenedzsment rendszer kialakítása).

Az 1. és 2. módszertani eszközökhöz kapcsolódó tevékenységek végrehajtása a közszolgáltatások egyszeri fejlesztésének elengedhetetlen feltétele, míg a 3. támogató eszköz kialakítása opcionális, a változások fenntartásához és a folyamatos fejlesztéshez szükséges működési elem.

Az egyes támogató eszközökkel kapcsolatos **módszereket, tevékenységeket a 8.3.5 sz. Melléklet** tartalmazza részletesen.

8. MELLÉKLETEK

Melléklet 1: Fogalomtár

Melléklet 2: Közzolgáltatások rövidlistája

Melléklet 3: Az egyes fejlesztési fázisokhoz kapcsolódó módszertani szempontok és technikák

Melléklet 4: Esettanulmány – Helyi közzolgáltatás fejlesztésének bemutatása (önálló dokumentum)

8.1. MELLÉKLET 1: FOGALOMTÁR

FOGALOM	ÉRTELMEZÉS
MODUL	Az ÁROP 1.1.22 program keretében indított 5. sz. projektelem azon, egymással logikailag összefüggő szakaszai és szakmai egységei, melyek mentén kidolgozásra kerül a projektelem tárgyát képező, a helyi közsolgáltatások versenyképességének fejlesztését célzó teljes szervezet-, és működésfejlesztési módszertan. A projektelem 6 modulból áll, az egyes modulok kimenete egy-egy módszertani kötet, mely a fejlesztési módszertan jól elkülöníthető fázisait fedi le.
KÖZSZOLGÁLTATÁS	Az Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény 3. §-a által az önkormányzatok hatáskörébe sorolt közfeladatok, melyek a versenyképesség fejlesztésének elsődleges célpontjai. Ezenfelül fejlesztési fókuszunk tekintjük azokat a helyi szinten nyújtott közsolgáltatásokat is, melyeket nem közvetlenül az önkormányzat, hanem valamely, a felügyelete alá rendelt közszolgáltató biztosít az ügyfelek számára.
CÉLCSOPORTOK	Olyan szereplők (helyi vállalkozások és egyének, stb.), melyeket a helyi önkormányzatok kiemelt jelentőségűnek tekintenek, és a fejlesztés tárgyának meghatározásakor igényeiket, elvárásaikat figyelembe veszik.
LEAN MENEDZSMENT	A Lean menedzsment alap gondolata szerint a cél, hogy maximalizáljuk a vevői értéket, miközben minimalizáljuk a veszteségeket. A lean kifejezés jelentése leegyszerűsítve: minél több érték előállítása a vevők/ügyfelek számára, minél kevesebb erőforrás felhasználásával. Az egymástól független pontokon végzett fejlesztések helyett, a teljes értékfolyamatok mentén felszámolt veszteségek következménye a kevesebb emberi erőfeszítés, kevesebb alapterület, kevesebb tőke, valamint rövidebb átfutási idő. Az így előállított szolgáltatások, lényegesen kevesebb költséggel és hibával hozhatóak létre, a hagyományos üzleti rendszerekkel összehasonlítva.

FOGALOM	ÉRTELMEZÉS
6 SZIGMA	A Six Sigma módszer olyan minőségmenedzsment típusú koncepció, melynek legfőbb célja az elért folyamateredmények célértéktől való eltérésének feltárása illetve minimalizálása. A „szigma” elnevezés a folyamat teljesítményére, hibamentes működésére vonatkozik, ami maga az elérendő cél. A módszer alkalmazása révén jelentősen javíthatók a folyamatok teljesítményjellemzői. A koncepció konkrét megjelenési formája a bevezetésére szolgáló integrált eljárás mód (ún. DMAIC-folyamat) a következő szakaszokkal: Tervezés (D, Define), Mérés (M, Measure), Elemzés (A, Analyze), Fejlesztés (I, Improve), Ellenőrzés (C, Control).
KAIZEN	A Kaizen célja, hogy az összes alkalmazott bevonásával folyamatos tökéletesítést támogató intézményi kultúrát alakítson ki. Alapelve szerint minden probléma egyben lehetőség is fejlődésre, fejlesztésre, a működés tökéletesítésére. A kiindulási pontot a külső és belső vevők elvárásai, igényei jelentik, a tökéletesítésnek a vevők elégedettségét kell növelniük. A munkatársak tapasztalatainak felhasználása a Kaizen eredményessége szempontjából kiemelt jelentőségű. A Kaizen folyamatos, fokozatos fejlesztésről szól, a változások kis lépéseken keresztül zajlanak le.

8.2. MELLÉKLET 2: KÖZSZOLGÁLTATÁSOK RÖVIDLISTÁJA

A közsolgáltatások rövidlistáját az alábbi táblázat tartalmazza. A fejlesztendő közsolgáltatások kiválasztása e lista alapján javasolt.

Közsolgáltatások előzetes listája – rövidített változat
1. Óvodai ellátás
2. Általános iskola
3. Középfokú oktatási intézmény
4. Házi orvosi ellátás
5. Házi segítségnyújtás
6. Bölcsőde
7. Idősek otthona
8. Bentlakásos, nem kórházi ápolás, ellátás
9. Hajléktalan személyek ellátása
10. Könyvtár
11. Sport
12. Ifjúsági létesítmény
13. Lakás- és helyiséggazdálkodás
14. Hulladékszállítás
15. Helyi közösségi közlekedés biztosítása
16. Távhőszolgáltatás
17. Helyi közutak fenntartása
18. Víziközmű-szolgáltatás

8.3. MELLÉKLET 3: AZ EGYES FEJLESZTÉSI FÁZISOKHOZ KAPCSOLÓDÓ MÓDSZERTANI SZEMPONTOK, TECHNIKÁK

8.3.1. 1. MODUL – MÓDSZERTANI SZEMPONTOK, FEJLESZTÉSI ESZKÖZÖK, TECHNIKÁK

A FEJLESZTÉSI FÓKUSZOK MEGHATÁROZÁSA SORÁN FIGYELEMBE VEENDŐ MÓDSZERTANI SZEMPONTOK

A folyamat kiválasztásának alapját képező szempontok

- A Program elsősorban az **önkormányzatok hatáskörébe tartozó közfeladatok** ellátásának fejlesztését célozza, de a helyi szolgáltatási rendszertől függően sor kerülhet olyan közszolgáltatás kiválasztására is, amelyet valamely, az önkormányzat felügyelete alá tartozó közszolgáltató, vagy egyéb intézmény biztosít.
- Az önkormányzatok által fejlesztésre kiválasztott **szolgáltatások listáját** lehetőség szerint javasolt **véleményeztetni a kiemelt célcsoportokkal** (önkormányzat által fontosnak tartott ügyfél-csoporttal, illetve azok képviselőivel) a lista pontosítása, esetleges finomhangolása céljából. A véleményezés módja az adott célcsoport jellegétől függ, de befolyásolja a fejlesztés elvárt gyors átfutási ideje is.
- Mivel a fejlesztésben való részvétel a közszolgáltató szervezetek részéről önkéntes alapon működik, a **megvalósítónak kezdeményeznie kell az érintett intézményekkel való kapcsolatfelvételt**⁷. Ezeken az egyeztetéseken a „meggyőzés” érdekében egyértelműen kommunikálni kell a tervezett fejlesztés előzményeit, célját, az intézménynél, valamint a kiemelt célcsoportoknál esedékes hasznosulásokat. Hangsúlyozni kell a működésfejlesztési módszertan előnyeit, így a fókuszált fejlesztési megközelítést, a vonatkozó projektek rövid átfutási idő-, valamint mérsékelt erőforrás igényét. Ezeket a témapontokat a fejlesztéssel kapcsolatos nagyobb elkötelezettség érdekében akkor is javasolt egyeztetni, amennyiben a fejlesztést valamely központi hatóság kötelezően rendeli el a felügyelete alá tartozó szervezetek (közszolgáltatók) részére.

⁷ A megállapítás arra az esetre vonatkozik, ha nem maga az önkormányzat nyújtja a fejlesztésre kiválasztott szolgáltatást.

8.3.2. 2. MODUL - MÓDSZERTANI SZEMPONTOK, FEJLESZTÉSI ESZKÖZÖK, TECHNIKÁK

A SZERVEZETI FELMÉRÉS ÉS ÁTVILÁGÍTÁS SORÁN FIGYELEMBE VEENDŐ MÓDSZERTANI SZEMPONTOK

- **A fejlesztésben érintett területek azonosítása, illetve a fejlesztés céljainak meghatározása vezetői feladat.** A vonatkozó szakmai megbeszélésen a Polgármesteri Hivatalnak az Önkormányzati felelős mellett (amennyiben az operatív munkatárs) célszerű alpolgármesteri, jegyzői szinten képviseltetnie magát.
- Adott közszolgáltatás biztosítása a legtöbb esetben több intézmény (önkormányzat, működtető/fenntartó intézmény, szakmai intézmény (pl. óvodák, iskolák) feladata. A fejlesztésbe **be kell vonni az összes érintett intézmény vezetőit.**
- **A teljesítménymutatók meghatározásakor:**
 - elsődlegesen az önkormányzati elvárásokat listázzuk fel;
 - keressünk kapcsolatot a folyamatban lévő és tervezett fejlesztési akciókkal;
 - vizsgáljuk meg a kapcsolódó jogszabályokat (a funkcionális folyamatok esetében ezek számos, teljesítménymutatóra vonatkozó előírást, köztéttséget, számszerű elvárásokat tartalmaznak);
 - amennyiben az intézmény folyamatosan követ, illetve megfelel valamely minőségügyi szabványnak vagy minőségfejlesztést célzó jogszabályi előírásnak (pl. CAF, FEUVE, ISO 9001:2008), vizsgáljuk meg azok érintettségét és a folyamatot is érintő esetlegesen végrehajtott intézkedéseket, fejlesztéseket, elért eredményeket;
 - vizsgáljuk meg az adott működési területet érintő belső/külső ügyfélpanaszokat;
- **Reális, elérhető és mérhető célok** tűzzük ki magunk elé, a kijelölésük során vizsgáljuk meg a SMART kritériumok érvényesülését. Ennek megfelelően a kitűzött célok legyenek:
 - specifikusak, az adott szolgáltatás minőségét jellemezzék (**S**mart =Specific);
 - mérhetőek (számszerűsíthetőek), ugyanis csak ily módon lehet objektíven értékelni a minőséget, illetve a fejlesztésből adódó minőség javulást (**sM**art = Measurable)
 - elérhetőek, azaz a fejlesztéssel kapcsolatos elvárások teljesíthetőek legyenek (**smA**rt = Achievable);
 - relevánsak, a tükrözzék az ügyfél elvárásokat a fejlesztés időpontjában (**smaR**t = Relevant) és
 - időhöz kötöttek, azaz kerüljön megjelölésre az az időintervallum, melynek során a kitűzött célt teljesíteni szükséges (**smarT** = Time-bound).
- **A fentiekből adódik, hogy az elérendő célt pontosan kell definiálni, tehát lehetőség szerint** (amennyiben az érintett területre alkalmazható), a minőségcélhoz kapcsolódó célértéket is meg kell határozni.

A fejlesztési csapat összeállításával kapcsolatos módszertani szempontok

- Minden fejlesztendő közszolgáltatást külön fejlesztési feladatként kell értelmezni. A szolgáltatások összességének fejlesztése kezelhető egy programon belül egy adott településen, de minden közszolgáltatásra külön fejlesztési munkát (saját fejlesztési csapattal) célszerű indítani.
- Amennyiben adott közszolgáltatás fejlesztése több intézményt érint, ki kell nevezni egy olyan szerepkört, akinek a hatásköre az összes érintett intézmény fejlesztési munkára delegált munkatársára kiterjed (erre a feladatkörre a Jegyző, vagy az általa kinevezett Önkormányzati felelős lehet a legalkalmasabb).
- Dolgozzuk ki a fejlesztési munka során megfogalmazandó optimalizálási javaslatok **jóváhagyási folyamatát** – ez a folyamat és felelősségi kör része lehet a szakmai megbeszélésnek;
- Az önkormányzati **vezetés elkötelezettsége** kiemelten fontos minőségfejlesztési munkák, projektek esetében, ezért lehetőség szerint írásban és verbálisan is erősítsék meg szándékukat az optimalizálási projekt mellett (pl. e-mail/hivatalosan aláírt kinevezési levél a fejlesztési csapat tagjai részére, stb.)

A szakmai megbeszélés emlékeztetőjének kidolgozásával kapcsolatos módszertani szempontok

- A fejlesztés előkészítő megbeszélésről készült emlékeztetőben **pontosan, tömören fogalmazzuk meg a fejlesztés célját, terjedelmét, valamint a kiváltó okokat /alapproblémát**, és azok hatását az intézmény működésére;
- **Ne jelöljünk ki túl nagy terjedelmet**, de azért elég nagyot ahhoz, hogy a szolgáltatás minőségére a fejlesztés jelentős hatással legyen;
- A félreérthető, nem egyértelmű elemeket soroljuk be vagy zárjuk ki.

A SZERVEZETI FELMÉRÉS ÉS ÁTVILÁGÍTÁS SORÁN ALKALMAZHATÓ MÓDSZERTANI ESZKÖZÖK, TECHNIKÁK**Megbeszélés emlékeztető elkészítése a fejlesztés előkészítő egyeztetésről**

Eszköz: Megbeszélés emlékeztető minta

Az alábbiakban egy közszolgáltatás fejlesztéséről készült **megbeszélés emlékeztető mintát** mutatunk be:

1. Fejlesztés ismérvei

ID.	Fejlesztés jellemzői	Megbeszélésen meghatározott jellemzők
1.	Kijelölt fejlesztendő közszolgáltatás	Óvodai ellátások
2.	Fejlesztés célja, terjedelme	A. Kommunikáció és kapcsolattartás a szülőkkel, a fejlesztési intézményekkel és a településekkel B. Tehetséggondozás és felzárkóztatás módszerei-

ID.	Fejlesztés jellemzői	Megbeszélésen meghatározott jellemzők
		<p>nek javítása:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. tehetség kiszűrés és fejlesztő pedagógiai munka, gyengébbek felzárkóztatása; b. Modernizálási és innovációs szemlélet erősítése a jó gyakorlatok hatékonyabb átvétele érdekében.
3.	Probléma jellege (átfutási idő, minőség, stb.)	Minőség
4.	Mutatószámok (indikátorok) és célérték	Nem meghatározott
5.	Vannak mérési adatok?	N/A
7.	Időpont	2014. január
8.	Részvevők	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2 fő önkormányzati vezető; ▪ 4 fő óvónő; ▪ 2 fő dajka; ▪ 1 fő társulás intézményvezető
9.	Eszközök (flipchart, projektor)	<p>Terem – Polgármesteri Hivatal</p> <p>Projektor – Polgármesteri Hivatal</p> <p>Flipchart és egyéb eszközök – Fejlesztési vezető</p>
10.	Helyszín	Polgármesteri Hivatal

2. Feladatok

Feladat	Felelős	Határidő
1. Megbeszélés emlékeztető elkészítése	Fejlesztési szakértő	2014. január 21.
2. Részvevők meghívása, visszajelzés a fejlesztési műhelymunka időpontjáról	Önkormányzati felelős	2014. január 24.
3. Műhelymunka napirend megküldése a Polgármesteri Hivatal részére	Fejlesztési szakértő	2014. január 24.

3. táblázat: Fejlesztés előkészítő megbeszélés emlékeztető (minta)

8.3.3. 4. MODUL - MÓDSZERTANI SZEMPONTOK, FEJLESZTÉSI ESZKÖZÖK, TECHNIKÁK

A JELENLEGI SZOLGÁLTATÁS MINŐSÉG MEGHATÁROZÁSA SORÁN FIGYELEMBE VEENDŐ MÓDSZERTANI SZEMPONTOK

Mérési terv készítésekor vizsgálandó szempontok

Határozzuk meg az alábbiakat:

- Milyen módszerekkel mérjük, illetve gyűjtsük az adatokat;
- Mi a mérés pontos terjedelme;
- Ki végzi az adatgyűjtést és mi az adatforrás;
- Az adatgyűjtés mintaszámának meghatározása;
- Az adatgyűjtés tervezett kezdete és vége, helyszíne, érintettjei;
- Milyen gyakorisággal érdemes mérni a folyamat teljesítményt (csak folyamatos mérés esetén).

Adatgyűjtés vizsgálatának szempontjai

- Nézzük meg, mit szeretnénk megállapítani az adatgyűjtés segítségével;
- Állapítsuk meg, milyen adatok szükségesek ehhez;
- Járjunk utána, milyen adatok állnak rendelkezésre és melyek szerezhetők be;
- Figyeljünk arra, hogy jó adatokat gyűjtsünk. A jó adat: elegendő, lényeges, reprezentatív, folyamatos, időszerű.
- Ha nincs adatunk, éljünk a szakértői becslés lehetőségével. Ilyen esetben mérésre nem kerül sor, a szakértői becslésre a folyamatfejlesztési műhelymunka keretében történhet meg. Ebben az esetben a fődokumentum vonatkozó részében ismertetett 1. és 2. sz. tevékenységet értelemszerűen nem kell végrehajtani. A munkatársak tapasztalata és a folyamat ismerete mind műhelymunka, biztosítja, hogy a becslött adatok és a valós teljesítmény közötti eltérés többnyire a statisztikai hibahatáron belül lesz.
- Amennyiben nem műhelymunka, hanem munkatársi interjúk segítségével történik a fejlesztés, az interjúk során a vonatkozó adatokra rá kell kérdezni. Ez azonban a legkevésbé megbízható módszer, így alkalmazását javasolt elkerülni.

Célkritériumok pontosításakor vizsgálandó szempontok

- Rögzítsük a mérési adatokat;
- Elemezzük a jelenlegi szolgáltatás minőség teljesítményt és hasonlítsuk össze a kapott eredményeket a projekt célkitűzéseivel; vizsgáljuk meg, hogy a jelenlegi teljesítmény ismeretében a kijelölt célok megfelelnek-e a különösen a „SMART” célmeghatározás „A” (achievable = elérhető) feltételének;
- Szükség esetén kezdeményezzük a projekt célkitűzéseinek hivatalos módosítását.

A LÉPÉSEK SORÁN ALKALMAZHATÓ MÓDSZERTANI ESZKÖZÖK, TECHNIKÁK

Mérési terv összeállítása

Eszköz: Mérési terv

Eszköz célja: a jelenlegi teljesítmény megállapításához szükséges jellemzők, feltételek, felelősök és határidők megjelölése, platform a jelenlegi teljesítmény rögzítésére és az elvárt teljesítménnyel való összevetésére.

Mérési terv minta:

Az alábbi ábra egy minőség mérési terv sablont szemléltet. A mérés feltételeit és módszereit egy ilyen táblába javasolt rögzíteni.

Mérési alapadatok

Folyamat	Egyedi számlázás
Minőségcél	Gyors szolgáltatás teljesítés
Mérőszám (KPI)	Átfutási idő
Célérték	Postázás dátuma és heti számlázási hatámap megegyezik
Mérési egység	Munkanap
Algoritmus	Kimenő számla postázásának dátuma - Heti számlázási hatámap
Adatforrás	Számlázási rendszer; Iktatókönyv, postai teladővevény
Mérés módja	Menuális
Mintaszám	Adott héten esedékes összes tranzakció
Mérési gyakoriság	Havonta
Mérésért felelős	Folyamatgazda neve, beosztása

Mérési adatai

Mérési időszak	Január	Február	Március	I. negyedév	Április	Május	Június	II. negyedév
Mérés eredménye								
Eltérés								
Eltérés indoklása								

4. ábra: Mérési terv minta (részlet)

8.3.4. 3. MODUL - MÓDSZERTANI SZEMPONTOK, FEJLESZTÉSI ESZKÖZÖK, TECHNIKÁK

A FEJLESZTÉSI MŰHELYMUNKA SZERVEZÉSEKOR, ILLETVE A VESZTESÉGEK FELTÁRÁSAKOR, ELEMZÉSEKOR MEGFONTOLANDÓ MÓDSZERTANI SZEMPONTOK

- Határozzuk meg a problémafeltárás-, és elemzés módját. A leggyakrabban alkalmazott eljárások az alábbiak:
 - **1 napos intenzív műhelymunka (javasolt opció!)** keretében végrehajtott folyamatelemzés (történhet szakaszoltan is, célszerűen 0,5 napos szakaszokkal). Előnyei: a fejlesztés gyorsan lezajlik, minden érintett résztvevő jelen van, és interaktívan, egymást kiegészítve támogatják a fejlesztési munkát, miközben az esetleges ellentétes álláspontok is felszínre kerülnek, melyek segíthetik a helyszíni kezelést. Hátrányai: munkavégzéstől való távollétet igényel a résztvevőktől, illetve a műhelymunka moderálása vonatkozó tapasztalatot igényel.
 - **Interjúk alapján történő folyamatvizsgálat:** az érintett intézmények, szervezetek vezetőivel és munkatársaival lebonyolított, egyenként átlagosan kb. 1,5 órás egyeztetés sorozat, melyek tematikája a szolgáltatás minőséget befolyásoló problémák feltárása és a fejlesztési javaslatok megfogalmazása. Előnye: „négy szemközt” esetleg olyan rejtett problémákra is fény derül, melyek több jelenlévő esetében nem kerülnek megemlítésre. Hátrányai: a számos interjúalany miatt időben elhúzódhat (adott esetben, a fejlesztési cél összetettségétől függően 3-4 hétig is), a csoportmunkából adódó előnyök elvesznek.
- Amennyiben az elemzés műhelymunka keretében valósul meg, ügyeljünk arra, hogy **minden, a szolgáltatás előállításában érintett intézmény képviselje magát** a közös munkában.
- A **műhelymunkán** a szolgáltatás előállítási feladatokban napi szinten résztvevő, azokat végrehajtó **operatív munkatársak bevonása is javasolt**, ugyanis ők ismerik legjobban a hatékony működést hátráltató tényezőket, problémákat.
- Ügyeljünk arra, hogy **a műhelymunkán sorban haladjunk a feladatokkal, és mindig csak az aktuális feladatra koncentráljunk**. Például, ha a szolgáltatás minőséget befolyásoló problémák (tünetek) azonosításán dolgozunk, akkor egyelőre ne keressünk gyökér-okokat, illetve ne a megoldási javaslatokon gondolkozzunk, ezek a feladatok az elemzés későbbi fázisában esedékesek. A műhelymunka moderátorának kell gondoskodnia arról, hogy a munkát „mederben tartsa”, és mindig csak az adott feladat megoldását célzó hozzászólásoknak, megnyilvánulásoknak engedjen teret. A jelen módszertan egyik legfontosabb erőssége a strukturált, módszeres gondolkodás és feladat végrehajtás támogatása, így ennek biztosítása az akár többnapos műhelymunka során kulcsfontosságú a fejlesztés hatékonysága szempontjából.
- Csak azokat a **problémákat** azonosítsuk és listázzuk fel, **melyek hatással vannak a fejlesztés céljaként megjelölt mutatószámra**.
- A gyökér-okok feltárásánál figyeljünk az alaposságra és teljeskörűsége. Meg kell bizonyosodnunk arról, hogy a **problémák valódi gyökér-okait azonosítottuk**.
- Ügyeljünk a kiválasztott **probléma összetettségére**. A túl apró vagy a túl komplex probléma sikertelen fejlesztéshez vezethet.

Az optimalizálási javaslatok kidolgozása és értékelése során vizsgálandó szempontok

- Az optimalizálási javaslatokat olyan mélységben célszerű kidolgozni a műhelymunka során, hogy azok bevezetéséről a vezetők a későbbiekben döntést tudjanak hozni;
- Az optimalizálási javaslatokat **konszenzusos döntés** alapján javasolt kidolgozni.

A javaslatok vezetői jóváhagyatása kapcsán figyelembeveendő szempontok

- Az optimalizálási javaslatokat vezetői előterjesztés formájában össze kell foglalni;
- A javaslatokat a műhelymunka résztvevőinek jóvá kell hagyniuk; ezt követheti a **vezetői döntéshozatal a bevezetésről**.

Az optimalizálási javaslatok bevezetésének szempontjai

- A vezetők által jóváhagyott fejlesztések bevezetése során **minden egyes javaslatot önálló kis fejlesztésként érdemes kezelni**. Ennek során
 - el kell készíteni a **bevezetési tervet, külön-külön minden javaslatra** (6-10 sorban meghatározni a bevezetés főbb lépéseit);
 - javaslatonként, illetve feladatonként meg kell határozni a bevezetési lépések végrehajtásáért felelős munkatársakat, valamint a feladatok határidejét.

A szolgáltatás minőség visszamérésével kapcsolatos szempontok

- Az optimalizált szolgáltatás minőségének visszamérésére legkorábban a fejlesztési (bevezetési) **munka befejezését követő 2-3 hónapot követően** célszerű sort keríteni, mert a fejlesztés által generált új működési módot az intézmény(ek) rendes napi működése során végrehajtó munkatársaknak meg kell szokniuk, így a teljesítmény a fejlesztést követő első időszakban nem ad reális képet az elért eredményekről;
- A mérési terv, valamint a mérés végrehajtása során a „4. Folyamatalapú működési és mérési rendszer módszertani kidolgozása” modulban leírtaknak megfelelően kell eljárni.

A FEJLESZTÉS SORÁN ALKALMAZHATÓ MÓDSZERTANI ESZKÖZÖK, TECHNIKÁK

Problémák azonosítása, elemzése

Eszköz: Problémalista

Eszköz célja: a közszolgáltatás biztosítása kapcsán rendszeresen előforduló olyan működési problémák, hiányosságok, melyek hatással vannak a szolgáltatás minőségére. Leghatékonyabban műhelymunka keretében alkalmazható eszköz.

A végrehajtás lépései:

- A fejlesztési célra koncentrálnak feltesszük a következő kérdést: „Szokott-e történni a napi működés során az adott szolgáltatás előállításakor olyan probléma, amely a fejlesztési cél elérésére befolyással van?”
- A fenti kérdést feltéve fellistázzuk a műhelymunka résztvevői által megfogalmazott problémákat, javasoltan az alábbi struktúrában:
 - a probléma rövid leírását;
 - a probléma típusát (IT eszköz, humán, eljárás, stb.);
 - egyéb jellemző információkat.

- Következő lépésként tetszőleges módszer szerint előszűrjük, prioritizáljuk (pl. szavazással) a listán szereplő problémákat – támaszkodva a műhelymunka résztvevőinek tapasztalatára – aszerint, hogy melyek azok a hiányosságok, melyek a legnagyobb hatással vannak a fejlesztés céljaként kijelölt mutatószámok értékének alakulására.
- A prioritizálást követő gyökér-okelemzést csak a szolgáltatás minőségére legnagyobb hatást gyakorló, előszűrésen fennmaradt működési problémák kapcsán kell elvégezni.

Az alábbi táblázat egy **Problémalista mintát** szemléltet az óvodai ellátás szolgáltatásra vonatkozó, kommunikációval kapcsolatos kihívásokra:

Probléma leírása	Probléma típusa	Priorizálás szavazással
1. Nem egységes a tájékoztatás a szülők felé	Szervezési	7
2. Óvodai dolgozók nem rendelkeznek megfelelő információkkal a pályázatok kezelése, az általános működés kapcsán	Szervezési	0
3. Információk áramlása az óvodától a szülők felé nem rendszeres, nem lényegretörő, nem a megfelelő időben történik	Szervezési	1
4. Nem megfelelő a szülők bevonása a rendezvények tervezésébe	Szervezési	2
5. Kevesen jönnek el az összevont szülői értekezletre (azt mondják, nem tudtak az eseményről)	Szervezési	2
6. Hiányzik az írásos rendezvénynaptár	Szervezési	3
7. A feladatok, felelősségek, hatáskörök nem egyértelműek az érintett szereplők között	Szervezési	7
8. A székhelyen, ill. telephelyen kívül nincs kapcsolat az óvoda és a lakosság között	Szervezési	4
9. A székhelyi és a telephelyi óvodák közötti kapcsolat nem megfelelő	Szervezési	2
10. Vezetői kéréseket nem mindig tartják be az óvodai dolgozók	Vezetői	0
11. Generációs problémák az óvodai dolgozók között	Környezeti	4
12. Vezetői kontroll nem megfelelő	Vezetői	2
13. Ellentétesek az igények, elvárások az óvoda irányában a szülők, ill. a fenntartó részéről	Környezeti	7
14. Az óvoda felé a vélemények kritikaként fogalmazódnak meg	Környezeti	4

Probléma leírása	Probléma típusa	Priorizálás szavazással
15. Nincs rendszeres fórum az érintett szereplők között	Szervezési	7

4. táblázat: Problémalista minta

Eszköz: 5 MIÉRT technika

Eszköz célja: az előszűréseken fennmaradt **problémák gyökér-okainak azonosítása** (sok esetben a Halszálka diagram elkészítésének támogatása).

A végrehajtás lépései:

- Minden azonosított problémához (tünethez) a következő kérdés feltevése: „Miért oka ez az eredeti problémának?”;
- Minden válasz után a kérdés további megfogalmazása és megválaszolása után eljutunk a gyökér-okhoz.

A technikát minden esetben a következőkben részletezett **Halszálka - diagrammal kombinálva** javasolt alkalmazni.

Eszköz: Halszálka diagram – gyökér-ok azonosítás

Eszköz célja: Előszűréseken fennmaradt problémák gyökér-okainak azonosítása és grafikus szemléltetése. **Elsősorban hiba típusú problémákra alkalmazandó**, azaz, ha a fejlesztés célja a szolgáltatás előállítás során felmerülő hibák, illetve az ebből adódó újramunkák mértékének csökkentése. Az 5 Miért technikával együtt a helyi közszolgáltatások fejlesztése kapcsán leginkább alkalmazható és hatékony technika.

A végrehajtás lépései:

- A fő probléma (tünet) rögzítése (ez lesz a „hal feje” az ábrán);
- A „szálkák” megrajzolása a Problémalista elkészítése során azonosított probléma típusok alapján;
- A prioritizálást követően fennmaradt problémák rögzítése a megfelelő szálkákra;
- Az 5 Miért technika segítségével a gyökér-okok azonosítása – mindig az eredeti problémára kérdezzünk rá.

Az alábbi táblázat egy **gyökér-ok elemzés eredményét** mutatja be az óvodai ellátás fejlesztése kapcsán:

Probléma	Gyökér – ok
2. Óvodai dolgozók nem rendelkeznek megfelelő információkkal a pályázatok kezelése, az általános működés kapcsán	2/1. Nincs dedikált felelőse az információk figyelésének, rendszerezésének, megosztásának 2/2. Még mindig két külön óvodaként tekintünk a székhelyi és telephelyi óvodákra. 2/3. Forráshiány miatt nincs megfelelő szakértelem

Probléma	Gyökér – ok
	a fenntartónál
7. A feladatok, felelősségek, hatáskörök nem egyértelműek az érintett szereplők között	7/1. Nincs olyan dokumentum, amely szabályozná a működést 7/2. Társulás részéről polgármesteri szinten van az irányítás törvényi előírás miatt 7/3. Az intézmények közötti felelősségek nincsenek szabályozva írásos formában
8. A székhelyen, ill. telephelyen kívül nincs kapcsolat az óvoda és a lakosság között	8/1. Nem tudunk, nincs infóknk az egyes településeken adódó megjelenési lehetőségekről 8/2. Vidéki testületek nem jelzik az igényt, ez fel sem merült bennük
13. Ellentétesek az igények, elvárások az óvoda irányában a szülők, ill. a fenntartó részéről	13/1. Nincs elfogadott nevelési munkaterv 13/2. Szűk a költségvetés 13/3. Nincs tervezés (átfedés a 13/1 gyökér-okkal) 13/4. Nincs kommunikáció egyes témák kapcsán (pl. utazás) a szülők között 13/5. Túlzottak az igények, melyek valós okait nem árulják el a szülők
15. Nincs rendszeres fórum az érintett szereplők között	15/1. Nem gyakorlat a rendszeres megbeszélés 15/2. A jelenleg létező fórumok nem alkalmasak a hatékony kommunikációra

5. táblázat: Gyökér-ok azonosítás eredménye - minta

Fejlesztési javaslatok kidolgozása, értékelése (3. sz. módszertani lépés)

Eszköz: Ötletbörze

Az eszköz célja: A fejlesztési csapatnak a fejlesztési javaslatokat ún. ötletbörze (ötletroham) keretében javasolt összegyűjtenie. Az ötletbörze olyan csoportos alkotótechnika, amelynek elsődleges célja a résztvevő egyénektől származó ötletek minél teljesebb és gyorsabb összegyűjtése és ezek alapján új ötletek generálása. A problémamegoldás egy laza, kötetlen és gyors módszere. Ennek során a csoport tagjainak tapasztalatait lehet hasznosítani a problémák azonosítására és a javaslatok kidolgozására.

A végrehajtás lépései:

- A probléma felvetése, az elérendő cél meghatározása;
- Moderátor megbízása (lehetőleg célorientált, határozott személyiség legyen);

- A csoport tagjainak kijelölése (célszerű az érintett szakterületről meghívni a munkatársakat, lehetőleg vezetők nélkül);
- Célszerű röviden ismertetni a résztvevőkkel az elméleti hátteret, a fejlesztési fázisokat, a legfontosabb feladatokat, eszközöket;
- A csoportmunkához szabályokat kell felállítani (egymás ötleteinek kritizálásának kizárása, viták elkerülése, egyszerre egy javaslat felvetése, amely aztán továbbfejleszhető).

Konkrét példaként az alábbi táblázat egy óvodai ellátással kapcsolatos fejlesztés során megfogalmazott megoldási javaslatcsomagot szemléltet:

Gyökér-ok	Javaslat
2/1. Nincs dedikált felelőse az információk figyelésének, rendszerezésének, megosztásának	M1: Dedikált felelőst kell kijelölni az információk (pályázatok, jogszabályi változások és minden egyéb információ) kezelésére. Javaslat: tagintézmény vezető. A kapcsolódó felelősségi kör szerepeljen a munkaköri leírásában is. Legyen rendszeres személyes találkozó a tagintézmény vezető és a vezető óvónő között.
2/2. Még mindig két külön óvodaként tekintünk a székhelyi és telephelyi óvodákra.	M2: <ul style="list-style-type: none"> - A két óvodai nevelőtestület között legyen rendszeres, negyedévenkénti találkozó; - közös óvodai programok szervezése (gyermeknap, színházlátogatás, kirándulás); - Az egyik óvoda által szervezett programon vehessen részt a másik óvoda is. A fentiekhez éves programterv elkészítése szükséges.
7/1. Nincs olyan dokumentum, amely szabályozná a működést	M3: A felelősségeket, az eljárásrendeket rögzíteni kell a társulási szerződésben.
7/3. Az intézmények közötti felelősségek nincsenek szabályozva írásos formában	M4: <ul style="list-style-type: none"> - Alapprogram alapján középtávú és éves nevelési tervet kell készíteni (felelős: vezető óvónő) - Belső (óvodai) dokumentum létrehozása, amely rögzíti a felelősségeket és hatásköröket.
8/1. Nem tudunk, nincs infónk az egyes településeken adódó megjelenési lehetőségekről; 8/2. Vidéki testületek nem jelzik az igényt, ez fel sem merült bennük	M5: Az éves programban szerepeltetni kell az eseményeket. Az éves program ismeretében a képviselő testületeket fel kell keresni, és a gyerekek leterheltségének figyelembevételével egyeztetni kell velük a közös programokat.
13/1. Nincs elfogadott nevelési munkaterv	M6: Középtávú és éves nevelési munkatervet kell készíteni, és azt megfelelően kommunikálni (minden

Gyökér-ok	Javaslat
	<p>gyereknek/szülőnek meg kell kapnia).</p> <p>A terv kommunikálásának csatornái:</p> <ul style="list-style-type: none"> - kis füzet - szülői értekezlet - helyi újság - óvodai plakát. <p>Javasolt tartalom, pl.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - milyen segítséget vár az óvoda (pl. a szülőktől) - vállalkozókkal való kapcsolattartás - napra lebontott program
<p>13/4. Nincs kommunikáció egyes témák kapcsán (pl. utazás) a szülők között</p>	<p>M7: Szülői értekezleteken, rendezvényeken, az "Iránytűben" felhívni a szülők figyelmét a vonatkozó lehetőségekre</p>
<p>13/5. Túlzottak az igények, melyek valós okait nem árulják el a szülők</p>	<p>M8: Túlzott igények gyűjtése, értékelése, közös álláspont kialakítása, melyeket a szülői részvétellel zajló fórumokon meg lehet vitatni velük. Az igények gyűjtése, értékelése, közös álláspont kialakítása kapcsán a megfelelő eljárásokat ki kell dolgozni, a vonatkozó feladatokat és felelősségeket meg kell határozni.</p>
<p>15/1. Nem gyakorlat a rendszeres megbeszélés; 15/2. A jelenleg létező fórumok nem alkalmasak a hatékony kommunikációra</p>	<p>M9: Éves gyakoriságú, rendszeres, dedikált fórumot kell létrehozni az érintett szereplők közötti kommunikáció javítása érdekében az óvoda szervezésében. Javasolt résztvevők: óvoda, fenntartók, szülők.</p>

6. táblázat: Gyökér-ok azonosítás eredménye - minta

Eszköz: Befektetés – Hatás elemzés

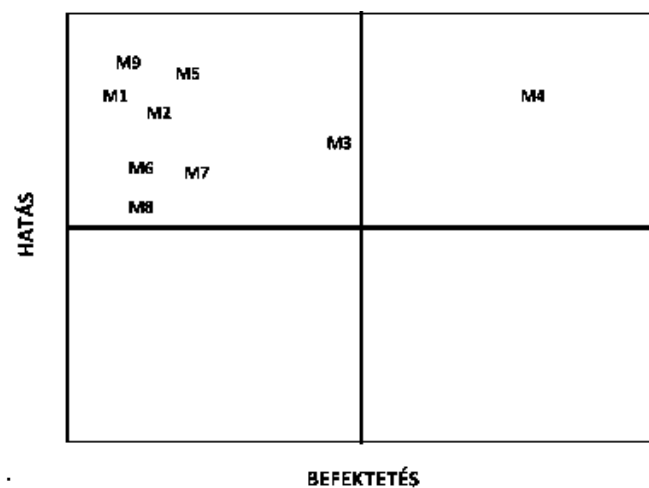
Az eszköz célja: az optimalizálási javaslatok értékelése figyelembe véve azok napi működésbe történő illesztésének erőforrásigényét (kiemelten a humán-, költség-, időráfordítás igényt), illetve az optimalizálás révén elérhető várható hasznokat (pl. költségek csökkenése, ügyfél-elégedettség növekedése). A fentiek alapján a fejlesztési csapatnak konszenzusos döntést kell hoznia minden egyes javaslattal kapcsolatban annak vezetői előterjesztéséről.

A végrehajtás lépései:

- A mátrix felrajzolása (a műhelymunka keretében, jellemzően flipchart-ra);

- Az egyes megoldási javaslatok értékelése (pl. 1-10-ig);
- A kis ráfordítás-nagy haszon és a kis ráfordítás-kis haszon javaslatok kiemelése (ezek mindenképpen vezetői előterjesztésre javasoltak);
- A nagy befektetés-nagy haszon megoldások további vizsgálata, esetleg részletesebb elemzése.

Az alábbi ábra, valamint az azt követő táblázat egy, az óvodai ellátások fejlesztését célzó munka eredményét szemlélteti (a megoldási javaslatok azonosítói a 6. sz. táblázat alapján kerültek rögzítésre):



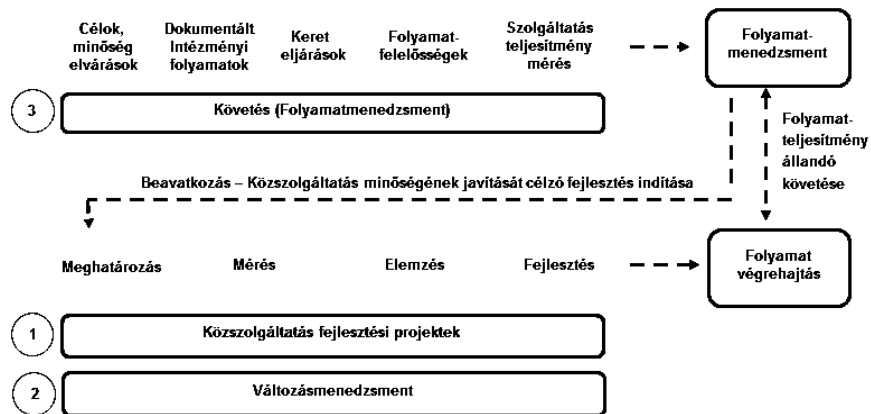
5. ábra: Befektetés-Hatás elemzés minta

Javaslat azonosító	Befektetés	Hatás	Bevezetésre javasolt?
M1	Alacsony	Nagy	Igen
M2	Alacsony	Nagy	Igen
M3	Közepes	Nagy	Igen
M4	Nagy	Nagy	Igen
M5	Alacsony	Nagy	Igen
M6	Alacsony	Nagy	Igen
M7	Alacsony	Nagy	Igen
M8	Alacsony	Nagy	Igen
M9	Alacsony	Nagy	Igen

7. táblázat: Gyökér-ok azonosítás eredménye - minta

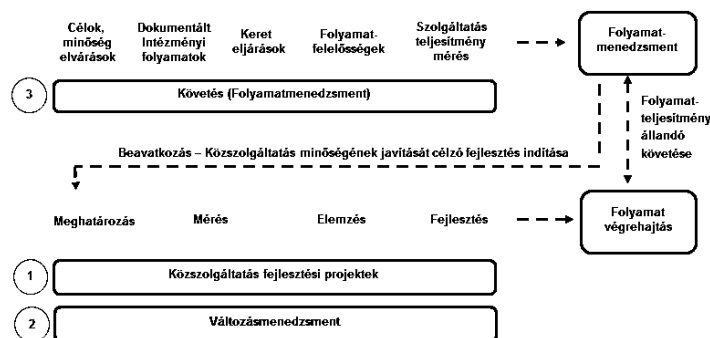
8.3.5. 5. MODUL – TÁMOGATÓ MÓDSZERTANOK, ILL. A KAPCSOLÓDÓ FELADATOK

8.3.5.1. TÁMOGATÓ ESZKÖZÖK (1) - KÖZSZOLGÁLTATÁS FEJLESZTÉSI PROJEKTEK



A közszolgáltatások fejlesztésének eljárásait, eszközeit és technikáit (ld. a zölddel jelölt részt a fenti ábrán) az 1-4 módszertani kötet részletesen tartalmazza, ezért ezen kötet önálló formában erre nem tér ki, tárgyalja viszont a fejlesztési tevékenységek „Változásmenedzsmet” feladatokkal kapcsolatos összefüggéseit.

8.3.5.2. TÁMOGATÓ ESZKÖZÖK (2) - VÁLTOZÁSMENEDZSMET



A VÁLTOZÁSMENEDZSMET CÉLJA ÉS FÁZISAI

A változásmenedzsmet célja, hogy a közszolgáltatások fejlesztésből adódó változások érintett szervezeteken belüli (szervezeti és egyéni) kezelését az önkormányzatok hatékonyan és eredményesen, a szervezetnek, az egyéneknek a legkisebb „fájdalmat okozva” legyenek képesek végrehajtani, azaz, hogy támogatást nyújtson a fejlesztések magas színvonalú, megfontolt és ésszerű végrehajtáshoz.

Az egyes fázisok, célját, illetve a kapcsolódó általános feladatokat összefoglalóan az alábbi táblázat tartalmazza:

Fázis megnevezése	Fázis célja	Főbb feladatok
Azonosítás	Az azonosítás fázis célja a változás típusának meghatározása, a változáskezelés szükségességének megállapításához, a változás támogató legfelsőbb vezető megtalálása, valamint a változásban érintett területek, folyamatok és munkatársak megnevezése.	<p>Ebben a fázisban:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ el kell dönteni szükséges-e egyáltalán változáskezelés; ▪ felelős felsővezetőt kell találni a változáshoz; ▪ meg kell a változás által érintett területeket/ folyamatokat; továbbá ▪ meg kell találni a változás által érintetteket.
Felmérés, elemzés	A felmérés fázis célja hogy az első szakaszban azonosított – változással érintett – területek, folyamatok, munkatársak állapotát leképezze és ezzel alapot adjon a tervezés fázis feladataihoz.	<p>A felmérés fázisában:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ meg kell határozni a rendelkezésre álló és a cél eléréséhez szükséges eszközöket, erőforrásokat; ▪ számba kell venni a változás várható hatásait; ▪ meg kell vizsgálni, hogy a változtatás során milyen kockázatok merülhetnek fel, a változás milyen hatást gyakorol majd a szervezetre, az ellátandó folyamatokra, feladatokra; ▪ a korábban azonosított érintetteket csoportokba szükséges rendezni aszerint, hogy milyen a változáshoz való viszonyuk, támogatják, vagy épp ellenkezőleg, hátráltatni próbálják azt; a változás mekkora hatással van rájuk; befolyásolhatják-e pozitív vagy negatív irányba a változtatási törekvéseket, esetleg a többi érintettet.
Tervezés	A tervezés a „hogyan” kérdésre ad választ, azaz, hogy a kiinduló állapotból hogyan jutunk el a változás során a kívánt állapotba, a kitűzött célt hogyan érhetjük el.	<p>A tervezési fázisban:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ A szervezeti változást meg kell tervezni. Az egyes lépéseket, felelősöket, időszükségletet és a várható költségeket, valamint a szervezeti változás rövid távú eredményeit meg kell határozni; ▪ Ki kell alakítani a változás főbb érintettjeinek a változás iránti elkötelezettségét;

Fázis megnevezése	Fázis célja	Főbb feladatok
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Meg kell határozni a szervezeti változás kommunikációs eszközeit, és ezeket az érintettek egyes csoportjaira szabni; ▪ Össze kell vetni a munkatársak képességeit, készségeit a változást követő elvárásokkal. Meg kell tervezni a változás során létrejövő új feladatok, kihívások által megkövetelt ismeretek átadását a munkavállalók számára képzési terv formájában
Végrehajtás	<p>A végrehajtás fázis célja a tervezés során elhatározott, megtervezett lépések elvégzése, megvalósítása, és ezáltal a szervezet, az egyén életében „maga a változás” létrehozása. A végrehajtás lépései arról gondoskodnak, hogy a változáshoz szükséges feladatok valóban elvégzésre kerüljenek. Ebben a fázisban tapasztalják az érintettek először, hogy milyen is lesz az új munkájuk, milyen új feladatoknak, munkamódszereknek, kötelességeknek, folyamatoknak kell megfelelniük. Lezajlik bennük a változáshoz való alkalmazkodás elsődleges folyamata.</p> <p>A közigazgatásban, illetve ehhez kapcsolódóan a közszolgáltatási területeken is a döntés meghozatalát követően a változásokat a legtöbb esetben gyorsan kell végrehajtani, mivel a döntéshozók elvárják a gyors, és látványos eredményeket. Ennek érdekében a változásokat a lehető leghatékonyabban és a legrövidebb időn belül kell végrehajtani. A végrehajtás sikeressége fogja meghatározni magának a változásnak a sikerességét. A megfelelő hatáskörrel, feladattal felruházott személyek a változás erőforrásai.</p>	<p>A végrehajtás fázisában:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ A konkrét végrehajtás során általában egyetlen személy nem rendelkezik az összes fontos döntés meghozatalához szükséges információval, elegendő idővel, és a szükséges hitelességgel. Ezért a változáskezelési, a kommunikációs terv sikeres végrehajtásához ki kell alakítani a változás végrehajtását irányító csapatot; ▪ A változások koordináltan és összehangolt végrehajtása érdekében a kapcsolódó tevékenységek elvégzésekor a változáskezelési tervben foglaltak szerint kell eljárni; ▪ Folyamatos kommunikáció és tájékoztatás az előrehaladásról, az eredmények hasznosságáról és várható szervezeti hatásairól.
Fenntartás	A fenntartási fázis célja, hogy a változások intézményesülésével a változások a rendszer elfogadott részeivé vál-	<p>A fenntartási fázis kiemelt elemei:</p> <p>Változások megszilárdítása;</p> <p>Változás eredményességének visz-</p>

Fázis megnevezése	Fázis célja	Főbb feladatok
	janak, és a szervezetben a változások fenntartásával egy új, dinamikus egyensúlyi állapot alakuljon ki. Ezt a változások folyamatos tesztelésével, az összefüggések világos kommunikációjával, a közös sikerek hangsúlyozásával tudjuk elősegíteni, illetve ellenőrizni.	számérése, korrekciós intézkedések végrehajtása; Változás eredményeinek kommunikálása; Tudásmegosztás.

8. sz. táblázat: a változáskezelési fázisok célja és a kapcsolódó feladatok

VÁLTOZÁSMENEDZSMENT A KÖZSZOLGÁLTATÁSOK FEJLESZTÉSE SORÁN

Az alábbi táblázat a közszolgáltatás fejlesztés és a változásmenedzsment összefüggéseit mutatja be a *fejlesztési fázisok* vonatkozásában.

Közszolgáltatások fejlesztésének módszertani fázisai	Fejlesztési módszertan moduljai	Változásmenedzsment fázisai
Meghatározás	1. és 2. modul	Azonosítás Felmérés, elemzés Tervezés
Mérés	4. modul	Végrehajtás
Elemzés	3. modul	Végrehajtás
Fejlesztés	3. modul	Végrehajtás
Követés	5. modul	Fenntartás

9. táblázat: a fejlesztési-, és változáskezelési fázisok közötti összefüggés

A fentiekből adódik, hogy a változáskezelési feladatok a közszolgáltatások minőségének fejlesztése során végrehajtandó, **1-4 módszertani kötetekben részletezett tevékenységekbe ágyazva** kerülnek elvégzésre. A táblázatban a kapcsolódó változáskezelési feladatok megfeleltetésre kerültek a minőségfejlesztés kapcsán végrehajtandó fázisokkal (és tevékenységekkel).

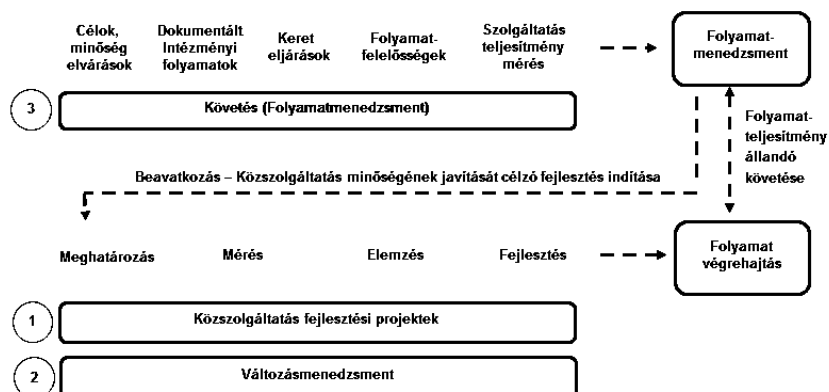
Módszertani kötet	Fejlesztési fázis	Fejlesztési tevékenység	Változáskezelési tevékenység	Változáskezelési fázis
1. módszertani kötet	Meghatározás	Fejlesztendő közszolgáltatások meghatározása	Felelős vezető (pl. Alpolgármester)	Azonosítás; Felmérés,

Módszertani kötet	Fejlesztési fázis	Fejlesztési tevékenység	Változáskezelési tevékenység	Változáskezelési fázis
2. módszertani kötet		Kapcsolatfelvétel a fejlesztésben érintett intézményekkel	vagy Jegyző) azonosítása;	elemzés; Tervezés
		Szervezet átvilágításért felelős személy kijelölése az önkormányzatnál	Változással érintett területek, eljárások azonosítása;	
		Egyeztetés összehívása a fejlesztendő működési területek azonosítására	Érintettek azonosítása;	
		Fejlesztés céljának meghatározása, fejlesztési csapat kijelölése	Vezetők bevonása és érintettek bevonása.	
		Megbeszélés emlékeztető készítése az előkészítő egyeztetésről		
3. módszertani kötet	Mérés	Mérés módjának meghatározása	Érintettek folyamatos bevonása;	Végrehajtás
		Mérési terv összeállítása	Folyamatos kommunikáció és tájékoztatás;	
		Adatgyűjtés, mérések lebonyolítása	Eredményesség visszamérése, tájékoztatás az eredményekről.	
		Mért adatok elemzése, fejlesztési célok pontosítása		
4. módszertani kötet	Elemzés, Fejlesztés	Fejlesztési műhelymunka összehívása		
		Problémák feltárása, elemzése		
		Fejlesztési javaslatok kidolgozása, értékelése		
		Döntés-előkészítés, fejlesztési javaslatok vezetői jóváhagyása		
		Fejlesztési javaslatok bevezetése az érintett intézmény(ek) napi működésébe		

Módszertani kötet	Fejlesztési fázis	Fejlesztési tevékenység	Változáskezelési tevékenység	Változáskezelési fázis
		Optimalizált szolgáltatás minőségének visszamérése		
5. módszertani kötet	Követés	Optimalizált közszolgáltatások minőségének állandó monitorozása, elemzése, fejlesztése	N/A	Fenntartás

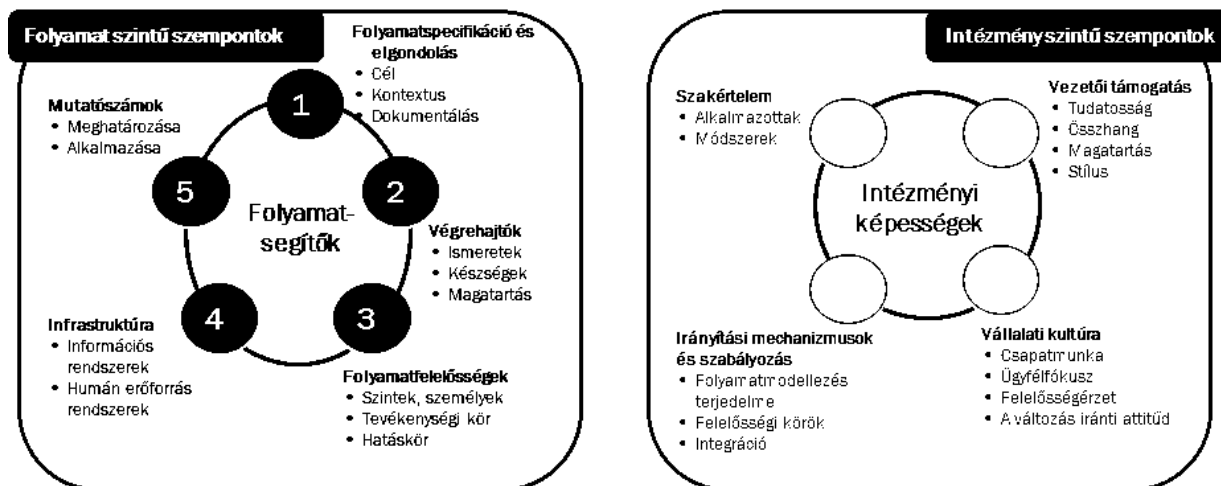
10. sz. táblázat: a minőségfejlesztési és a változáskezelési feladatok összefüggései

8.3.5.3. TÁMOGATÓ ESZKÖZÖK (3) - FOLYAMATMENEDZSMENT RENDSZER



A folyamatmenedzsment rendszer az intézményi (így egyben a közszolgáltatást érintő) eljárások (folyamatok) teljesítményének permanens követését, elemzését, és szükség esetén fejlesztését biztosító irányítási rendszer. A rendszer működtetésének célja az intézményi szolgáltatások folyamatos fejlesztésének biztosítása, ezáltal az intézményi célok, illetve az ügyfelek (állampolgárok) elvárásainak teljesítése.

A közszolgáltatások minőségének fenntartható és folyamatos hatékonyságnövelésének **folyamati és intézményi feltételeit** a következő ábra szemlélteti:



6. ábra: a fenntartható és folyamatos hatékonyság-fejlesztés elemei, szempontjai

Ezek az elemek és a lent felsorolt feltételek kialakítása biztosíthatja az önkormányzat/egyéb, közszolgáltatást nyújtó intézmény kulcsfolyamatainak folyamatos követését, az adatok elemzését, így nem megfelelő szolgáltatás minőség esetén be lehet avatkozni a működésbe (pl. folyamatfejlesztés révén).

Figyelembe kell venni, hogy a felsorolt követelmények a teljeskörűség elvét követve kerültek megfogalmazásra, és az ideális állapotot tükrözik. Minden intézmény eltérő fejlettségi szinten állhat külön-külön az egyes feltételek teljesítésének vonatkozásában is!

Az önkormányzatok/egyéb közszolgáltatók jellegétől függően esetenként előfordulhat, hogy **egyes feltételnek vagy követelménynek való megfelelés nem reális célkitűzés** (létszám, kompetencia, stb. okok miatt). Ilyen esetekben, a folyamatos mérésre és folyamatmenedzsmentre vonatkozó igény felmerülésekor azokat a működési elemeket célszerű kialakítani, amely az adott önkormányzat/egyéb közszolgáltató adottságait figyelembe véve megvalósítható, és ténylegesen lehetővé teszi a hatékonyság, ill. a minőség fejlesztését.

A minőség állandó fejleszthetőségét biztosító folyamat jellemzők, feltételek

1. Folyamat specifikáció

- Az intézmény folyamatait azonosítani, dokumentálni, fejleszteni és folyamatosan karban kell tartani;
- Az intézmény folyamatait egymással összhangban kell kidolgozni, azonosítani kell a kapcsolódási pontokat és biztosítani szükséges a folyamatos és gördülékeny információáramlást.

2. Végrehajtók

- A munkatársaknak megfelelő készségekkel kell rendelkezniük saját szakterületüket érintően, ismerniük kell az őket érintő folyamatokat, valamint tudniuk kell, hogy munkájuk miként járul hozzá a folyamat végső eredményének/a szolgáltatásnak az előállításához;
- Érdekléte kell tenni őket a folyamatok gyors és hatékony végrehajtásában;

- A munkatársakat ösztönözni szükséges az általuk azonosított fejlesztési lehetőségek megfogalmazása érdekében.

3.Folyamatfelelősségek

- Minden folyamat élére folyamat felelőst, ún. folyamatgazdát kell kinevezni, aki felelős a folyamat teljesítményének folyamatos követéséért, elemzéséért és a szükséges fejlesztések kezdeményezéséért;
- Lehetőség szerint ki kell jelölni egy olyan központi szervezetet, vagy szerepkört, amely intézményi szinten szakmailag összefogja, koordinálja a folyamatmenedzsment tevékenységeket (beleértve a fejlesztések koordinálását, nyilvántartását, a folyamatfejlesztési módszertani támogatást, ehhez kapcsolódóan intézményen belüli oktatások megtartását, stb.)

4.Infrastruktúra

- Biztosítani kell egy megfelelő eszközt (preferáltan adatbázis alapú folyamatmodellező alkalmazást) a folyamatok dokumentálásához, karbantartásához;
- A folyamatábrák, a folyamatteljesítmény, valamint az egyéb, folyamatmenedzsment információk nyilvántartása, megosztása a széleskörű hozzáférhetőség biztosítása érdekében valamely web-es megjelenítési felületen preferált (javasolt a belső Intranet használata);
- Biztosítani és folyamatosan fejleszteni kell a támogató információs és menedzsment rendszereket (pl. workflow megoldások létrehozása, amely jelentősen megkönnyíti a folyamatok állandó mérését, a mérési adatok begyűjtését).

5. Mutatószámok

- Az intézménynek a folyamatai mérése érdekében mutatószámokat kell meghatároznia, és azok alakulását – legfőképpen a kulcsfolyamatok estében – folyamatosan figyelemmel kell kísérnie (elsődlegesen folyamatgazdai felelősség);
- Az intézményi vezetőknek a folyamatok mutatószámait és céljait rendszeresen felül kell vizsgálniuk és frissíteniük szükséges;
- Az intézmény kulcsfolyamatainak teljesítményéről készült vezetői beszámolókat összhangba kell hozni a meglévő intézményi beszámolási tevékenységekkel.

A minőség állandó fejleszthetőségét biztosító intézményi jellemzők, feltételek

1.Vezetés:

- A folyamatok állandó követése hatékonyan kizárólag jelentős felsővezetői elkötelezettség és folyamatos támogatás mellett valósítható meg. Ennek érdekében a felsővezetőknek folyamatosan és minden lehetséges fórumon demonstrálniuk kell a minőség és a hatékony működés fontosságát.

2.Intézményi kultúra:

- A munkatársaknak csapatban kell dolgozniuk egymással és a külső partnerekkel;
- Törekedniük kell a minőségre, azaz arra, hogy az ügyfelek minél elégedettebbek legyenek.

3.Szabályozás

- Az intézménynek meg kell határozni a folyamatait, és ezeket átlátható, jól strukturált módon a szabályzatokban is meg kell jeleníteni;
- Ki kell alakítani azokat az eljárásokat, amelyek a folyamatok állandó követését is biztosítják;
- A folyamatok állandó követésével kapcsolatos felelősségi köröket belső szabályzatokban, munkaköri leírásokban is meg kell határozni.

4.Szakértelem

Az intézménynek rendelkeznie kell olyan, folyamatfejlesztésben jártas munkatársakkal, akik a jelen módszertant megfelelően és magas színvonalon alkalmazni tudják, illetve akik a folyamatok állandó követését, a napi szintű folyamatmenedzsment tevékenységeket is koordinálják, támogatják.

8.4. MELLÉKLET 4: ESETTANULMÁNY – GYERMEKÉTKEZTETÉSI SZOLGÁLTATÁS FEJLESZTÉSE

TARTALOMJEGYZÉK

1.	ESETTANULMÁNY CÉLJA, TÁRGYA ÉS TERJEDELME	61
1.1.	Esettanulmány célja	61
1.2.	Esettanulmány tárgya és terjedelme	61
2.	„GYERMEKÉTKEZTETÉS” KÖZSZOLGÁLTATÁS OPTIMALIZÁLÁSA	62
2.1.	Fejlesztés kereteinek meghatározása (1. lépés)	62
2.2.	Fejlesztési cél pontosítása (2. lépés)	63
2.3.	Problémák azonosítása és priorizálása (3. lépés)	64
2.4.	Gyökér okok feltárása (4. lépés)	66
2.5.	Fejlesztési javaslatok megfogalmazása (5. lépés)	67
2.6.	Befektetés-Hatás elemzés (6. lépés)	69
3.	ÖSSZEFOGLALÁS	71

1. ESETTANULMÁNY CÉLJA, TÁRGYA ÉS TERJEDELME

1.1. ESETTANULMÁNY CÉLJA

A Nemzeti Fejlesztési Ügynökség által meghirdetett „ÁROP 1.1.22-2012-2012-0001 Helyi közszolgáltatások versenyképességet szolgáló modernizálása” (a továbbiakban ÁROP 1.1.22.) pályázati felhívásban foglaltak szerint a Program 5. projekttelemeinek (tevékenységének) keretében egy olyan **Szervezet- és működésfejlesztési módszertani ajánlást** (a továbbiakban: módszertant), kellett kidolgozni, mely a helyi közszolgáltatások versenyképességének, azaz minőségének fejlesztésére a **gyakorlatban is sikeresen alkalmazható**.

Jelen esettanulmány egy **konkrét példán, egy helyi önkormányzatnál végrehajtott közszolgáltatás fejlesztését mutatja be**. Az esettanulmány célja kettős:

- igazolni kívánja azt, hogy a módszertan releváns és alkalmazható a fent megjelölt célokra, valamint
- szakmai iránymutatást ad a további fejlesztésekhez a módszertan alkalmazóinak végrehajtás mikéntjére vonatkozóan.

Ennek megfelelően a 2. fejezet lépésről lépésre tárgyalja a minőségfejlesztés során elvégzett tevékenységeket, az egyes fejlesztési **lépések célját**, az alkalmazott **eszközöket** és technikákat, részletesen kitérve a **fejlesztés eredményeire** is.

Az esettanulmány tárgyát képező fejlesztés egy 19.000 lélekszámú, Közép-Magyarországi régióba tartozó város Polgármesteri Hivatalának koordinálásával valósult meg.

1.2. ESETTANULMÁNY TÁRGYA ÉS TERJEDELME

Az esettanulmány a „Gyermekétkeztetés” szolgáltatás fejlesztése révén mutatja be a **módszertan helyi közigazgatásban történő alkalmazásának módját**.

A módszertan tesztelésében résztvevők (azaz a fejlesztendő közszolgáltatásban érintett Polgármesteri Hivatal és a szolgáltatás előállításában közreműködő egyéb intézmények, szervezetek) önkéntessége, a fejlesztés céljából rendelkezésre álló időkeret-, valamint a módszertan jellege miatt az esettanulmány a **fejlesztés kereteinek meghatározásával indul**, és a **fejlesztési javaslatok megfogalmazásával zárul, nem tartalmazza** viszont a javaslatokról szóló vezetői döntést, a javaslatok napi működésbe történő bevezetését, valamint a szolgáltatás teljesítmény folyamatos követését.

A bevezetési feladatok nem igényelnek minőségfejlesztési kompetenciát, azok végrehajtása az önkormányzatok helyi szinten bevált munkaszervezés - javítási módszerei szerint valósulhatnak meg (a helyi igényeknek és eljárásoknak megfelelően), az érintett szolgáltatás teljesítményének folyamatos monitorozása pedig értelemszerűen túlmutat a módszertan tesztelésének lehetőségein.

2. „GYERMEKÉTKEZTETÉS” KÖZSZOLGÁLTATÁS OPTIMALIZÁLÁSA

2.1. FEJLESZTÉS KERETEINEK MEGHATÁROZÁSA (1. LÉPÉS)

Fejlesztési lépés célja

Első lépésként rögzíteni kell a projekt kereteit, mely az alábbiakat foglalja magában:

- fejlesztendő közszolgáltatás kiválasztása;
- fejlesztési cél rögzítése;
- elvárt szolgáltatás teljesítmény meghatározása (amennyiben értelmezhető/releváns);
- fejlesztés terjedelmének előzetes meghatározása;
- fejlesztés végrehajtási módjának egyeztetése;
- fejlesztési munka/megbeszélések ütemezésének rögzítése;
- fejlesztésben résztvevők kijelölése;
- egyéb feladatok (pl. infrastruktúra, műhelymunka kellékek) egyeztetése.

A fentiek biztosítják, hogy a fejlesztés pontosan meghatározott céllal (elvárt eredménnyel/hatással) indul, valamint minden olyan érintett bevonásra kerül, aki az adott közszolgáltatás előállításában a napi működés során szerepet vállal.

Fejlesztési keretek meghatározásának módja (módszertana) és eredménye

Az esettanulmány tárgyát képező fejlesztés kapcsán a fejlesztési keretek rögzítésére egy kb. **egyórás, ún. fejlesztés előkészítő megbeszélés** keretében került sor a Polgármesteri Hivatalban, melynek résztvevői a Polgármester, a Jegyző, valamint a Fejlesztési felelős voltak.

A Rövidlista alapján a Polgármesteri Hivatal vezetői a „Gyermekétkeztetés” közszolgáltatást jelölték ki fejlesztésre.

A fejlesztés átfogó célja és elvárt eredménye a megbeszélés alapján: a gyermekétkeztetés szervezeti-finanszírozási struktúrája optimalizálási lehetőségeinek vizsgálata, különös tekintettel a **Polgármesteri Hivatal és a Fenntartó közötti elszámolási módozatokra**, igazodva a jelenleg hatályos jogszabályokhoz + javaslat-tétel szolgáltatás színvonalának növelésére. A téma jellege miatt **kulcs teljesítménymutatók meghatározására nem került sor.**

A fejlesztés előkészítő megbeszélés résztvevői megegyeztek abban, hogy a fejlesztést egy **2 x 0,5 napos intenzív (folyamatos) műhelymunka** keretében hajtják végre, mely műhelymunka **résztvevő azok az érintettek, akik tevékenyen közreműködnek a szolgáltatás előállításában.** Ennek megfelelően a megbeszélésen sor került az érintettek meghatározására:

- Alpolgármester;
- Jegyző;

- Polgármesteri Hivatal pénzügyi területének munkatársai (2 fő);
- Szolgáltatás fenntartását biztosító vállalkozás (a továbbiakban Fenntartó) munkatársai (2 fő).

A fejlesztés előkészítő megbeszélésen sor került a **terjedelem előzetes meghatározására** is. A résztvevők úgy döntöttek, hogy az **óvodai, valamint az általános-, és középiskolai étkeztetés képezze a fejlesztési munka hatókörét**, nem kell kitérni viszont a bölcsődei étkeztetésre.

A fejlesztés előkészítő megbeszélésről a fejlesztési felelős **Megbeszélés emlékeztetőt** készített, melyet megküldött a megbeszélés résztvevőinek jóváhagyásra. **Megbeszélés előkészítő mintát** a módszertan fődokumentumának 8.3.2. sz. melléklete tartalmazza.

A megállapodás szerint a fejlesztési műhelymunkára a Polgármesteri Hivatal egyik tárgyalójában kerül sor.

A 2 x 0,5 napos fejlesztési műhelymunkát (beleértve a meghívók kiküldését, teremfoglalást, stb.) **a Jegyző szervezte meg.**

2.2. FEJLESZTÉSI CÉL PONTOSÍTÁSA (2. LÉPÉS)

Fejlesztési lépés célja

A fejlesztés céljának és terjedelmének egységes értelmezése, szükség esetén pontosítása, a fejlesztési műhelymunka résztvevői által.

Fejlesztési cél pontosításának módja (módszertana) és eredménye

A fejlesztési cél pontosítására a fejlesztési műhelymunka első napirendi pontjaként került sor. A műhelymunkát a fejlesztési felelős moderálta, aki az elhangzottakat a munka teljes folyamán flip-chart papírokra rögzítette strukturált formában.

Tekintettel arra, hogy a Polgármesteri Hivatal és a Fenntartó közötti **elszámolás képezte a fejlesztés fő fókuszát**, az első feladat azoknak a **működési elemeknek, illetve feltételeknek** az azonosítása volt, amelyek befolyásolják az elszámolás egyértelműségét, átláthatóságát, pontosságát, jogszabályoknak való megfelelését.

A vonatkozó fejlesztési elemek vizsgálatának eredményeként (a moderátor által irányított ötletbörze segítségével) az alábbi működési elem-, illetve feltétel lista készült el:

- 1) Pontos tervezés
- 2) Gyermekekétkeztetéshez kapcsolódó költségek egyértelmű elhatárolása;
- 3) Költségek folyamatos nyomkövetése az informatikai rendszerben;
- 4) Könyveléstechnikai kihívások megoldása;
- 5) Folyamatos finanszírozás módja és feltételei;
- 6) Elvart adatok előzetes, minden részletre kiterjedő ismerete;
- 7) Önkormányzat és a fenntartó közötti felelősségi-, és hatáskörök egyértelmű definiálása, elhatárolása.

A fentiek egyfajta felsőszintű probléma-, és feltétel listaként is felfoghatók; a műhelymunka résztvevői a fenti elemek közül jelölték ki azokat, amelyek meglátásuk, tapasztalatuk szerint a legnagyobb hatással vannak az elszámolásokkal kapcsolatos kihívásokra. Ennek megfelelően **pontosított fejlesztési célként** (elemként) a:

- 2) gyermekétkeztetéshez kapcsolódó költségek egyértelmű elhatárolása (E);
- 4) könyveléstechnikai kihívások megoldása (K)
- 6) elvárt adatok előzetes, minden részletre kiterjedő ismerete (A)

kerültek kiválasztásra.

2.3. PROBLÉMÁK AZONOSÍTÁSA ÉS PRIORIZÁLÁSA (3. LÉPÉS)

Fejlesztési lépés célja

Azoknak a – szolgáltatás előállítása közben, a napi munka során jelentkező - működéssel kapcsolatos kihívásoknak, **problémáknak az azonosítása**, amelyek valamely módon **hatással vannak a fejlesztés céljaként megjelölt működési elem(ek)re**. A prioritizálás célja az, hogy ezen problémák közül is csak azokkal célszerű foglalkozni, amelyek a **legnagyobb hatást** gyakorolják a fejlesztés céljára (azaz: a probléma kiküszöbölése esetén jelentősen javul a szolgáltatás minősége a fejlesztési cél vonatkozásában).

Probléma azonosítás és prioritizálás módja (módszertana) és eredménye

A műhelymunka résztvevői **ötletbörze** segítségével fellistázták azokat a problémákat, amelyek a 2), 4), ill. a 6) sz. fejlesztési elem kapcsán a napi munka során jelentkeznek. Ezt követően a résztvevők **N/3 prioritizálási módszerrel** döntöttek arról, hogy melyek azok a problémák, amelyek kiküszöbölése révén a legnagyobb javulást lehetne elérni az elszámolással kapcsolatban.

N/3 prioritizálási módszer: A moderátor megvizsgálta, hogy összesen hány probléma került fel a listára, majd ezt a számot elosztotta hárommal. Minden műhelymunka résztvevőnek a hányadossal megegyező számú szavazata volt, amelyet a flip-charton tetszőleges kombinációban szétoszthatott az egyes problémák között, attól függően, hogy az egyes problémákat mennyire ítélte kritikusnak az elszámolás szempontjából. Az N/3 szavazás „tétje” az, hogy ezt követően a résztvevők - összhangban a 80/20-as szabállyal – csak azokkal a problémákkal foglalkoznak, amelyek a legtöbb szavazatot kapták (tapasztalati adat, hogy az összes szavazat 70-80%-át a problémák 20-30%-a kapja).

A problémalistát (valamint a szavazás eredményét) a moderátor flip-chart-on rögzítette. Az alábbi táblázat a problémák és a prioritizálás dokumentálásának módját (struktúráját), valamint eredményét tartalmazza. További **Problémalista mintát** a módszertan fődokumentumának 8.3.4 fejezete tartalmaz.

Probléma leírása	Probléma típusa	Fejlesztési elem	Priorizálás szavazással
1. Az Önkormányzat nem deklarálta, hogy az adatokat milyen struktúrában szeretné megkapni a Fenntartótól.	Szervezési	A, E	6
2. Nincs összhangban a pénzforgalmi és az üzemgazdasági szemlélet, így bizonyos költségek nem a megfelelő helyen jelennek meg az elszámolásban, és az időbeliség sem megfelelő, a terv és a tényadatok eltérnek egymástól.	Jogszabályi	K	1
3. Bizonyos költségek késve és nem pontosan jelennek meg az elszámolásban.	Környezeti	K	0
4. Az intézmény (iskola) nem kötelezhető az igénybevevők (tanulók) adatainak a nyilvántartására (általános iskola és középiskola esetében), és az Önkormányzat felé történő adatszolgáltatásra.	Szervezési	A	4
5. Az Önkormányzat nem értesül a más településekről érkező gyerekekre vonatkozó kedvezményekről - csak az iskola és a szülő kapja meg a határozatot.	Szervezési	A	1
6. ÉT Infó rendszerben nem nyerhető ki minden, szükséges statisztika, kimutatás (pl. étkezők kimutatása éves szinten).	Informatikai	A, E	3
7. A LIBRA rendszer probléma: a könyvelés differenciálása nem megoldott.	Informatikai	A, E, K	1
8. A térítési díj befizetők nem jelennek meg az Önkormányzat könyvelésében (nettó befizetés problémája)	Jogszabályi	K	0
9. A szolgáltatás kiszervezése miatt az elszámolási szabályok nem minden esetben összeegyeztethetők a jogszabályi követelményekkel	Szervezési	K	2

1. táblázat: Problémalista

A problémalista és a szavazás áttekintését követően a műhelymunka résztvevők úgy határoztak, hogy – tekintettel az azonosított problémák viszonylag kis számára, de nagy jelentőségére (nagy hatás az elszámolásra), a fejlesztés további szakaszaiban az **1), 2), 4), 5), 6), 7) és 9) sz. problémákkal foglalkoznak**, illetve a 4) és az 5) problémát összevonják, tekintettel azok összefüggéseire.

2.4. GYÖKÉR OKOK FELTÁRÁSA (4. LÉPÉS)

Fejlesztési lépés célja

A problémák valódi okainak feltárása, a csak tüneti „kezelés” elkerülése érdekében.

Gyökér-okok feltárásának módja (módszertana) és eredménye

A következő fejlesztési lépés a **problémák alaposabb elemzése** volt a gyökér-okok azonosítása érdekében. Az elemzés végrehajtására fejlesztési eszközként a **Halszálka diagramot**, valamint az **„5 MIÉRT” technikát** alkalmazták. A vonatkozó technikák alkalmazásának részletes leírását a módszertan fődokumentumának 8.3.4-es fejezete tartalmazza.

A módszer lényege röviden a következő: a moderátor minden egyes probléma esetén a „MIÉRT” kérdést teszi fel arra utalva, hogy miért fordul elő, mi az oka az adott probléma felmerülésének a napi gyakorlatban. Tapasztalati adat, hogy a negyedik-ötödik szint után eljutunk a gyökér-okokig, melyek kiküszöbölése egyben a probléma megszűnését eredményezi. Egy problémának értelemszerűen több gyökér-oka is lehet.

A problémákat, illetve a gyökér-okokat a moderátor a halszálka diagramon rögzítette, az 1. táblázatban feltüntetett „Probléma típus” szerinti csoportosításban.

A problémaelemzés eredményét, az azonosított gyökér-okokat az alábbi táblázat tartalmazza:

Probléma	Gyökér – ok
1. Az Önkormányzat nem deklarálta, hogy az adatokat milyen struktúrában szeretné megkapni a Fenntartótól	1/1. Az egyértelmű adatstruktúra meghatározásához szükséges belső (önkormányzati) megbeszélések nem történtek meg, mert nincs kijelölt felelőse ennek a témának. 1/2. Újszerűség (eredmény szemléletű megközelítés) miatti tapasztalathiány 1/3. A jogszabály nem egyértelmű és hiányos, így az adatstruktúrát is nehéz meghatározni
4. Az intézmény (iskola) nem kötelezhető az igénybevevők (tanulók) adatainak a nyilvántartására (általános iskola és középiskola esetében), és az Önkormányzat felé történő adatszolgáltatásra. 5. Az Önkormányzat nem értesül a más településekről érkező gyerekekre vonatkozó kedvezményekről - csak az iskola és a szülő kapja meg a határozatot.	4, 5/1. A jogszabály nem rendezi az együttműködést (így az iskola vonatkozó feladatait sem) 4, 5/2. Az iskolák eltérő adatokat adnak meg; az egységesítés nehézségeibe ütköznek, mert az iskolák az adatszolgáltatást szívességből csinálják vonatkozó jogszabályi rendelkezés hiányában 4,5/3. A határozatokat csak az iskola és a szülők kapják meg, a régi gyakorlat miatt, és mert a jogszabályi értelmezés nem egységes 4,5/4. Vonatkozó feladatok, felelősségek belső (önkormányzati) szabályozottsága nem teljesen megoldott (egyértelmű)
6. ÉT Infó rendszerben nem nyerhető ki minden, szükséges statisztika, kimutatás (pl. étkezők kimu-	6/1. Eddig nem merült fel/nem került jelzésre a

Probléma	Gyökér – ok
tatása éves szinten)	vonatkozó igény 6/2. Nem volt ellenőrizve, nem derült ki, hogy ez probléma (összefügg a 6/1-gyel)
A 2. és 7. sz. problémák a 9. sz. problémával összefüggésben kerültek elemzésre, mellyel kapcsolatban a probléma jellege miatt nem került sor a gyökér-okok elemzésére. A vonatkozó eredményeket a jelen esettanulmány 2.5 fejezetében tárgyalt Fejlesztési javaslatok tábla tartalmazza.	

2. táblázat: Gyökér-ok azonosítás eredménye

2.5. FEJLESZTÉSI JAVASLATOK MEGFOGALMAZÁSA (5. LÉPÉS)

Fejlesztési lépés célja

A gyökér-okok kiküszöbölését célzó fejlesztési javaslatok generálása.

Fejlesztési javaslatok azonosításának módja (módszertana) és eredménye

A műhelymunka moderátora minden egyes gyökér-ok kapcsán feltette a kérdést a résztvevőknek, hogy véleményük, illetve tapasztalatuk szerint milyen működésbeli változtatások esetén lehetne semlegesíteni, kiiktatni a gyökér-okokat a napi működésből. **Tipikus** – de nem kizárólagos – **megoldási javaslat kategóriák** az alábbiak:

- Felelősség, és hatáskör egyértelművé tétele, elhatárolása;
- Együttműködési, kommunikációs problémák, igények pontosabb rögzítése, értelmezése;
- Kisebb mértékű informatikai fejlesztések⁸;
- Képzések, kompetencia fejlesztés;
- Motiváció;
- Jogszabályi változások kezdeményezése.

Az alkalmazott fejlesztési eszköz ebben a fejlesztési fázisban is az **ötletbörze**. A tapasztalatok szerint a legtöbb esetben már a gyökér-okok azonosításának fázisában körvonalazódnak a lehetséges megoldások is, ebben a fázisban ezeknek a javaslatoknak az összegyűjtése, rendszerezése és dokumentálása a feladat.

A megoldási javaslatok azonosítását, megfogalmazását célzó ötletbörze eredményét az alábbi táblázat ismerteti (a táblázat a problémákat/gyökér-okokat nem szám szerint növekvő-, hanem a fejlesztés során alkalmazott elemzési sorrendben tartalmazza).

⁸ A módszertan a kis ráfordítással járó fejlesztési javaslatokat preferálja, ezért a hosszú átfutási idejű, költséges informatikai beruházások jellemzően nem képezik célját a fejlesztésnek

Probléma és/vagy gyökér - ok	Megoldási javaslat
<p>9. sz. probléma: a szolgáltatás kiszervezése miatt az elszámolási szabályok nem minden esetben összeegyeztethetők a jogszabályi követelményekkel</p> <p>(vonatkozó gyökér-ok nem kerültek meghatározásra a többi probléma vizsgálatától eltérő elemzési módszer miatt).</p>	<p>M1: "Irányított" állásfoglalás kérése a Nemzetgazdasági Minisztériumtól:</p> <ul style="list-style-type: none"> - javaslattétel az optimális megoldásra - rendelet kiegészítés kérés a hiányzó elemek pótlására <p>Amennyiben a Minisztérium nem fogadja el a jelenlegi állapotot, egészítse ki a rendeletet (átmeneti rendelkezés formájában) azzal, hogy az eddigi időszakra vonatkozó költségeket hogyan számoljuk el.</p> <p>M2/A:</p> <p>Tervezés, beszámolás:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a gyermekétkeztetés teljes elhatárolása szükséges az egyéb feladatoktól - nemcsak az eredmény-, hanem a mérlegszámlákat is meg kell bontani (ÁFA probléma) <p>M2/B: A LIBRÁ-ban lévő adatok értelmezése szükséges: milyen adatokat ismer el költségként. Az Önkormányzat adjon állásfoglalást a Kft-nek arra vonatkozóan, hogy milyen struktúrában kerüljenek felosztásra azok a költségek, amelyek több konyhát is érintenek.</p>
<p>7. sz. probléma: a LIBRA rendszer probléma: a könyvelés differenciálása nem megoldott</p> <p>(vonatkozó gyökér-ok nem kerültek meghatározásra, mivel a 9. sz. probléma elemzésének keretében vizsgáltuk.)</p>	<p>M3:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Az eszköz-, és forrásoldal is legyen munkaszám szerint megbontva (ne csak az eredmény-, hanem a mérlegtételek is - ÁFA probléma miatt) - analitikai munka
<p>1/1. Az egyértelmű adatstruktúra meghatározásához szükséges belső (önkormányzati) megbeszélések nem történtek meg, mert nincs kijelölt felelőse ennek a témának</p>	<p>M4/A: Az Önkormányzat gazdasági vezetője adjon egyértelmű iránymutatást a Kft-nek az adatok elvárt struktúrájával kapcsolatban, valamint jelöljön ki egy operatív munkatársat a téma "gondozása" céljából, és illessze be a vonatkozó felelősséget a kijelölt munkatárs munkaköri leírásába is.</p> <p>M4/B: A Kft. az iránymutatásnak megfelelően viszszamenőleg dolgozza fel az érintett adatokat.</p>
<p>1/2. Újszerűség (eredményszemléletű megközelítés) miatti tapasztalathiány</p>	<p>Amennyiben az M3 megoldási javaslat bevezetésére kerül, az új szemléletnek meg fogunk tudni felelni.</p>
<p>1/3. A jogszabály nem egyértelmű és hiányos, így az</p>	<p>Az M1 megoldás bevezetése egyben a felsorolt gyö-</p>

Probléma és/vagy gyökér – ok	Megoldási javaslat
adatstruktúrát is nehéz meghatározni.	kér-okok kiküszöbölésére is megoldást jelent.
4, 5/1. A jogszabály nem rendezi az együttműködést (így az iskola vonatkozó feladatait sem); 4, 5/2. Az iskolák eltérő adatokat adnak meg; az egységesítés nehézségekbe ütközik, mert az iskolák az adatszolgáltatást szíveségből csinálják vonatkozó jogszabályi rendelkezés hiányában;	M5: Vagy az iskola, vagy a fenntartó feladatkörébe kerüljön be, hogy vegyen részt a szolgáltatás igénybevételeiben és az adatszolgáltatásban. Ehhez: - köznevelési törvénymódosítás igénylés, vagy - egységes értelmezés kérése azzal kapcsolatban, hogy ki az étkeztetés címzettje. A válasznak megfelelően a belső eljárásokat, feladatokat módosítani szükséges.
4,5/3. A határozatokat csak az iskola és a szülők kapják meg, a régi gyakorlat miatt, és mert a jogszabályi értelmezés nem egységes.	A gyökér ok az M5 fejlesztési javaslat bevezetése esetén megoldódik.
4,5/4. Vonatkozó feladatok, felelőségek belső (önkormányzati) szabályozottsága nem teljesen megoldott (egyértelmű)	A gyökér ok az M5 fejlesztési javaslat bevezetése esetén megoldódik. A belső szabályozásért felelős személy az Önkormányzatnál: aljegyző
6/1. Eddig nem merült fel/nem került jelzésre a vonatkozó igény; 6/2. Nem volt ellenőrizve, nem derült ki, hogy ez probléma (összefügg a 6/1-gyel).	M6: Az ÉT Info fejlesztése szükséges - képessé kell tenni a rendszert a vonatkozó kimutatások előállítására. - A fejlesztési igényt az Önkormányzat adja meg - Az Önkormányzat hozzáférést kap az ÉT Info-hoz, így megvalósul a folyamatos kontroll - A hozzáférésre jogosult (és az ellenőrzést végző) önkormányzati munkatársat a gazdasági vezetőnek kell kijelölnie.

3. táblázat: Megoldási javaslat lista

További **megoldási javaslat lista mintát** helyi önkormányzat által nyújtott szolgáltatás fejlesztésére vonatkozóan a módszertan fődokumentumának 8.3.4. fejezete tartalmaz.

2.6. BEFEKTETÉS-HATÁS ELEMZÉS (6. LÉPÉS)

Fejlesztési lépés célja

Annak vizsgálata, hogy a megfogalmazott fejlesztési javaslatok napi működésébe történő beillesztése (bevezetése) mekkora idő-, illetve humán-, vagy pénzügyi ráfordítást igényel, és ehhez képest mekkora a minőségjavulás várható mértéke a fejlesztési cél (jelen esetben az elhatárolás) vonatkozásában. A módszertan a **kis ráfordítással relatíve nagy hatást** kiváltó megoldási javaslatokra összpontosít.

Befektetés-Hatás elemzés végrehajtásának módja (módszertana) és eredménye

A fejlesztési műhelymunka utolsó napirendi pontjaként a moderátor minden javaslat kapcsán feltette a kérdést a résztvevőknek, hogy – figyelemmel a javaslat komplexitására, a bevezetés várható feladataira, illetve akadályozó tényezőire – milyen mértékű ráfordítást igényel annak napi működésbe történő beillesztése, illetve várhatóan mekkora javulást eredményez az elszámolás átláthatóságát, egyértelműségét, ill. jogszabályoknak való jobb megfelelését illetően.

Azokra a javaslatokra célszerű koncentrálni, amelyek **kis ráfordítással és nagy hatással, vagy kis ráfordítással és kis hatással bírnak**. A nagy befektetést igénylő és nagy hatást eredményező javaslatok esetében a műhelymunka résztvevői döntöttek arról, hogy a Polgármesteri Hivatal elé tárják-e azokat jóváhagyásra. Ilyen esetben előfordulhat, hogy a döntéshozók további elemzéseket, kiegészítéseket kérnek a megfelelő döntéshozatal érdekében.

Az alkalmazott eszköz a **Befektetés-Hatás elemzés mátrix**. Az eszköz alkalmazásának részletes leírását a módszertan 8.3.4 fejezete tartalmazza.

A Befektetés-Hatás elemzés eredményét az egyes javaslatok kapcsán az alábbi táblázat tartalmazza:

Javaslat azonosító	Befektetés	Hatás	Bevezetésre javasolt?
M1	Alacsony	Nagy	Igen
M2/A	Alacsony	Nagy	Igen
M2/B	Alacsony	Nagy	Igen
M3	Alacsony	Nagy	Igen
M4/A	Alacsony	Alacsony	Igen
M4/B	Nagy	Nagy	Igen
M5	Alacsony	Alacsony	Igen
M6	Közepes	Nagy	Igen

4. táblázat: Befektetés-Hatás elemzés eredménye

A fenti lépéssel a fejlesztési műhelymunka lezárult. Teljeskörű fejlesztés esetében a jelen esettanulmány tárgyát nem képező, de a fejlesztéshez tartozó további, műhelymunkát követően elvégzendő lépések az alábbiak:

- Vezetői döntéshozatal a javaslatokról
- Jóváhagyott javaslatok bevezetése a napi működésbe;
- Visszamérés, a minőség javulás felmérése céljából;
- Szolgáltatás minőségének folyamatos követése, szükség esetén beavatkozás (folyamatos fejlesztés részeként).

3. ÖSSZEFOGLALÁS

A „Gyermekétkeztetés” közszolgáltatás minőség javításának módszereként az érintettek az **intenzív műhelymunka keretében történő fejlesztést** választották a módszertan fődokumentumában foglaltaknak megfelelően. A műhelymunkát egy **előkészítő megbeszélés** előzte meg, melynek keretében a fejlesztés kezdeményezői (a Polgármesteri Hivatal vezetői) rögzítették a fejlesztendő közszolgáltatást, a fejlesztés célját, terjedelmét és egyéb kereteit.

A 2 x 0.5 napos műhelymunka lehetővé tette egy **rövid átfutási idejű, intenzív fejlesztés** végrehajtását, a szolgáltatás előállításában érintett, a napi munka és kihívások kapcsán legnagyobb tapasztalattal rendelkező, **minden fontos szereplő részvételével**. A műhelymunka során a moderátor gondoskodott arról, hogy a munka **strukturáltan**, az egyes módszertani lépéseknek megfelelően és **csak a fejlesztés céljára koncentráva** valósuljon meg.

Ezzel a módszerrel bármely közszolgáltatás fejlesztése **hatékonyan és eredményesen lebonyolítható**.

JOGI FIGYELMEZTETÉS

A teljesítés során keletkező, a szerzői jogvédelem alá eső alkotáson Megrendelő területi korlátozás nélkül, kizárólagos és harmadik személynek átadható felhasználási jogot szerez.

Megrendelő jogot szerez az alkotás átdolgozására, módosítására. Ha a szerződéssel érintett Projektet – továbbiakban együtt: Projekt – Megrendelő bármely okból nem valósítja meg, vagy részben valósítja meg, akkor a szerzői jogi védelem alá eső alkotás felhasználásának jogát köteles átruházni Támogatóra (a Projektek támogatási szerződésében, támogatói döntésében megjelölt szervezet) vagy az általa megjelölt szervezetre, személyre.

Amennyiben a Projekt keretében létrejött szellemi alkotás felhasználására a Megrendelő jogot szerez, úgy köteles ezen használati jogot felhívásra a Támogató és a Közreműködő Szervezet részére ingyenesen biztosítani, ehhez Vállalkozó hozzájárul, ennek feltétele, hogy a Támogató és a Közreműködő Szervezet e jogot üzletszerűen nem jogosult gyakorolni, így a felhasználás a jövedelemszerzés vagy jövedelemfokozás célját a Támogató és a Közreműködő Szervezet részéről közvetve sem szolgálhatja.