

## Költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép- és hosszú távú opcióinak és stratégiájának kidolgozása egyes tevékenységek kiszervezésében



Orosháza Város Önkormányzata

ÁROP-1.A.5-2013-2013-0083

2014. szeptember 24.

## Résztevők:

### Interjú alanyok

Püspöki-Sinka Edit *Városfejlesztési Iroda - pályázattíró és projektmenedzser*

Menezdorf Ákos *Költségvetési Csoport Költségvetési ügyintéző*

Godár Andrea *Közgazdasági Iroda Irodavezető*

### Felmérést készítők:

Hajdú László

Kovács Judit

## Általános adatok

### 1. Általános információk

Orosháza Békés megye nyugati csücskében fekszik, népessége 29,300 fő. A város a megye legiparosodottabb települése, emellett kulturális, oktatási és kedvelt turisztikai központ. A kistérségi központ fejlett infrastruktúrával és intézményhálózattal biztosítja a térség mintegy 65 ezer emberének zökkenőmentes mindennapjait.

### 2. Megközelítés, közlekedés

Orosháza a Dél-Alföldi Régió egyik kiemelt jelentőségű közlekedési csomópontja. Budapesttől - közúton - 180 kilométerre fekszik (útvonal [megtekintése](#)). A Szegedről Debrecenig vezető 47-es számú főút mentén helyezkedik el, a jelentős

tranzitforgalomtól azonban korszerű, kelet-nyugat irányú elkerülő út mentesíti a várost. Vasúton több irányból is megközelíthető, hiszen négy különböző vasútvonal keresztezi egymást Orosházánál. A magas színvonalú, és kiszámítható tömegközlekedés a város egész területén biztosított.

### 3. Oktatás

Orosháza a térség kiemelt oktatási központja. A Kodolányi János Főiskola évek óta kínál főiskolai képzést is a hallgatóknak, 2011 szeptemberétől pedig három szakon megkezdődik a nappali tagozatos oktatás is. A Táncsics Mihály Közoktatási Intézmény és Tehetségközpont a Szegedi Tudományegyetem kizárólagos rezidensiskolája, emellett jelentős szakmai háttérrel működő szakképző központ is. A Tisza Kálmán Közoktatási Intézménnyel a térségi TISZK (Térségi Integrált Szakképző Központ) bázisiskolaként működik együtt.

### 4. Gazdaság

Orosháza igazi gazdasági centrum, hiszen amellett, hogy a megye legiparosodottabb városa, fejlett mezőgazdasági és szolgáltató központ. A magyar üvegipar, valamint a libamáj fellegvára, de egyértelműen növekedési pályára állt az orosházi gépgyártás is.

### 5. Ipari Park

A 2000-ben létesült Ipari Park az M43-as autópályától 40 km-re, az M5-ös autópályától 57 km-re, míg a várost északról elkerülő 47-es számú főúttól 3 km-re helyezkedik el mintegy 40 hektáros területen. Jelenleg 11 vállalkozás működik a Parkban 20 hektáros területen, további 15 hektár a hasznosítható szabad terület. Az Ipari Park tömegközlekedéssel is megközelíthető, hiszen a 10-es viszonylatban közlekedő helyi autóbuszjárat végállomása ott található.

## 6. Vállalkozások Orosházán

2282 adózó, hazai és nemzetközi érdekeltsgű ipari, mezőgazdasági, szállítmányozási, idegenforgalmi, élelmiszer-feldolgozó, szolgáltató és egyéb gazdasági társaság, vállalkozás található a városban.

Tevékenységi körüket tekintve a meghatározó súlyú vállalkozások az üvegipar, autóalkatrész- és mezőgazdaságigép-gyártás, baromfifeldolgozás és konzervipar, mezőgazdaság, műanyagipar, vas- és acélöntés, fémmegmunkálás területén vannak jelen.

## Polgármesteri Hivatal

A Polgármesteri Hivatal, mint önállóan működő és gazdálkodó költségvetési szerv.

Az általános pénzügyi-gazdasági feladatokat a Közgazdasági Iroda, az üzemeltetéssel, fenntartással, működtetéssel, beruházással, a vagyon használatával és hasznosításával kapcsolatos feladatokat Városfejlesztési és városüzemeltetési Iroda látja el.

A Polgármesteri Hivatal látja el a Dél-kelet Alföld Regionális Hulladékgazdálkodási Rendszer Létrehozását Célzó Önkormányzati Társulás és az Orosháza és térsége Ivóvízminőség-javító Önkormányzati Társulás társulási megállapodásaiban a Munkaszervezet részére meghatározott feladatokat.

### A kiszervezésben érintett intézmények

#### Táncsics Mihály Gimnázium és Szakközépiskola

Az iskola 1933-ban gimnáziumi tanfolyamként indult. 1937-től az Orosházi Evangélikus Egyházközségre ruházták át a tanfolyam fenntartási jogát, ugyanakkor megnyílt az Orosházi Evangélikus Gimnázium I-II. osztálya. 1948-ban állami gimnázium lett és felvette Táncsics Mihály nevét. Az 1960-as években szakközépiskolai osztályokkal, 1991-ben nyolc évfolyamos gimnáziumi osztállyal bővült az iskola. 1995-ben a Darvas József Középiskolai Kollégiumot integrálták az intézménybe. 2006-ban felújították és bővítették a gimnázium és a kollégium épületét, 2009-ben műfüves sportpálya került átadásra. A székhelyintézmény nyelvi és felnőttképzési akkreditációval rendelkező nyelv- és ECDL - vizsgaközpontot működtet.

#### Vörösmarty Mihály Tagintézmény

1902. szeptember 1-jén nyitotta meg kapuit a hat osztályos állami elemi népiskola. Épületét a település építette és rendezte be. 9 külterületi iskola tartozott hozzá, amelyek a második világháború után kiváltak. 1954-ben alakult - az országban másodikként - az ének-zenei tagozat. 1989-ben német, 1991-ben angol nyelv oktatása, 1992-ben számítástechnikai tagozat indult.

Évtizedekig több épületben széttagolva folyt a tanítás. Ez a nehéz körülmény megszűnt: 1999-től a felújított és kibővített központi épületben tanulhat a 8 évfolyam minden osztálya.

### Vörösmarty Mihály Tagintézmény - Rákóczitelep telephely

A külterületi iskola 1929-ben nyitotta meg kapuit. A két tantermes iskolát Orosháza község építette. A második világháború után önálló intézményként működött 2000-ig. Az 1960-as évektől a növekvő tanulósám miatt a központi épületét kibővítették. Jól felszerelt gyakorlókerttel rendelkezett a mezőgazdasági gyakorlati foglalkozások miatt. 2003-ban a központi épület felújításával és bővítésével mind a nyolc évfolyam egy épületben tanulhatott. Az iskola közösségszervező erőként is szerepet vállal Rákóczitelepen.

### Czina Sándor Tagintézmény

1978. október 6-án vették birtokukba a diákok a város legfiatalabb iskoláját. Az üvegyári lakótelepen épült nyolc tantermes iskolát jórészt társadalmi összefogással építették. A munka oroszlánrészét az üvegyár végezte. 2005-ben az iskola felvette az iskolateremtő gyárigazgató Czina Sándor nevét. 2007-ben uniós pályázati forrásból felújították az intézményt. Sportpálya, szabadidős parkban lévő futópálya szolgálja az egészséges életre nevelést. Az alsó tagozat 1-2. évfolyamán egész napos, iskolaotthonos munkaformában folyik a tanítás. A magyar nyelv- és irodalom, valamint a matematika tantárgyakat magas óraszámokban tanítják.

### Kardoskúti Tagintézmény

1952-ben épült a belterületi iskola épületének első része egy tanteremmel és egy irodával. Az ötvenes évek végére három tanteremmel bővült az épület. Az intézmény jelenlegi formáját 1988-ban egy új tanterem hozzáépítésével érte el. Jelenleg nyolc tanterem, számítógépes terem, fejlesztő szobák, nevelői szoba, igazgatói iroda, ebédlő, tálaló konyha, vizes blokk alkotják az épületet.

Az iskolai gyakorlókert helyén az ezredfordulón kialakított park biztosít nyugodt, csendes környezetet. A nyolcvanas évek közepétől osztott évfolyamok működtek az egyre kisebb tanulói létszám ellenére is. A 2013-14. tanévtől az első két évfolyamon iskolaotthon működik. Emelt óraszámokban magyar nyelv és irodalom, matematika tárgyak oktatása folyik.

### Orosházi Liszt Ferenc Alapfokú Művészeti Iskola

Az intézmény tevékenységei: Művészeti nevelés és oktatás a zeneművészet, táncművészet, képző- és iparművészet, szín- és bábművészet művészeti ágakban.

Ellátandó alaptevékenysége: Gyakorlati és elméleti oktatás a tanított művészeti szakokon, a zenei- és más művészeti műveltség megalapozása és fejlesztése. A tanulók eljuttatása olyan szintre, hogy képesek legyenek amatőr művészeti tevékenység folytatására, illetve a művészeti értékek befogadására. Az átlagnál jobb képességű, a tanult művészeti ágnak megfelelő pályát választó növendékek felkészítése szakirányú közép- vagy felsőfokú tanintézményben való továbbtanulásra.

## Kiemelt kérdéskör a felmérés kapcsán:

- Jelenleg ki végzi az intézmények takarítását?**
  - technikai dolgozók, a polgármesteri hivatal alkalmazásában.*
- Hány fő?**
  - Az iskolákban 41 fő, Polgármesteri Hivatal + Kiscsákó Kultúrház, Orvosi rendelő: 5 fő*
- Hogyan van a költségük megosztva, ha egy-egy ember több intézményt is takarít?**
  - Egy - egy ember csak 1 intézményben takarít*
- Ki szerzi be a takarítóeszközöket- és szereket?**
  - A polgármesteri hivatal szerződött a tisztítószerek szállítójával, akinek a képviselője maximálisan odafigyel, hogy a legtakarékosabban használják a szereket.*
- Általában mennyi idő egy-egy intézmény végig takarítása?**
  - A Táncsics Mihály Gimnáziumban 8 fő 8 órás takarító és 1 fő 4 órás takarít naponta, a kollégiumban 3 fő 8 órás takarító és 1 fő 4 órás dolgozik.*
  - A csarnok gondnoka is kitakarítja menet közben a csarnokot (1460m<sup>2</sup>). Tehát a Gimnázium napi 68 óra (9870m<sup>2</sup>), a kollégium napi 28 óra (2190m<sup>2</sup>). Ugyanezen emberek látják el a bérletbe kiadott termek takarítását, látják el az ügyeletet. Erre nincs külön díjazás, szabadidőt kapnak helyette.*
  - Vörösmarty Székhely Intézmény 3 fő 8 órás, és 3 fő 4 órás takarít, összesen napi 36 órában. (3735m<sup>2</sup>)*
  - Czina Tagintézmény 2 fő 6 órás és 2 fő 4 órás takarító, napi 20 órában, (1975m<sup>2</sup>)*
  - Rákóczitelepi Tagintézmény 1 fő órás, 1 fő 4 órás takarító, napi 12 óra, (998m<sup>2</sup>)*





- *Alapfokú Művészeti Iskola 1 fő 8 órás takarító 1 főépület, 2 telephely: Művészetek Háza, Ady E. u.*
  - *A hivatalt 4 fő 8 órás takarító, napi 32 óra, Kiscsákót 1 fő 8 órás takarító*
7. **Milyen sűrűn van nagytakarítás?**
- *Minden szünetben, tehát évente 4-szer a Hivatalban évente kétszer*
8. **Ki fizeti a nagytakarításhoz kapcsolódó költségeket (pl. mosás).**
- *Ez nem jár plusz költséggel.*
9. **Milyen problémákat látnak a takarítás kapcsán?**
- *Hétfélig ügyelet, azután való takarítás, termék berendezése rendezvényre, portás szolgálat, stb.*
10. **Volt-e már tisztasági probléma miatti elmarasztalás?**
- *Nem*
11. **Hány intézményről van szó?**
- *Iskolák esetében három intézmény, tagintézményekkel*
  - *Táncsics Mihály Gimnázium, Szakközépiskola és Kollégium, Kollégium épülettel, sportcsarnokkal és egy nagy oktatási épülettel.*
  - *Vörösmarty Mihály Általános Iskola két tagintézménnyel (Czina Sándor, Rákóczitelep)*
  - *Liszt Ferenc Alapfokú Művészeti Iskola, (2 telephely: Művészetek Háza, Ady E. u.)*
  - *Polgármesteri Hivatal: maga a főépület, KLIK épülete az udvarban, Kiscsákó 2 épület, plusz a választások előtt még 1 épület.*
12. **Van-e elgondolt díjazásuk a kiszervezett takarító felé?**
- *Nincs, a takarítók bére 101.500-108.000,- Ft között mozog jelenleg.*
13. **Mekkorák az ingatlanok melyeket takarítani kell?**
- *Gimnázium: 9870 m2, kollégium 2190 m2, sportcsarnok 14670 m2*



- **Általános iskolák:**
  - ✓ *Vörösmarty:* 3735 m<sup>2</sup>,
  - ✓ *Czina Sándor:* 1520 m<sup>2</sup>
  - ✓ *Rákóczitelep:* 998 m<sup>2</sup>
- **Alapfokú Művészeti Iskola:**
  - ✓ *székhely:* 295 m<sup>2</sup>
  - ✓ *Művészetek Háza* 565 m<sup>2</sup>
  - ✓ *Ady E u.* 329 m<sup>2</sup>
- *Polgármesteri Hivatal:* 3539 m<sup>2</sup>, a pince 227 m<sup>2</sup> ezt időnként takarítjuk

#### 14. Hány helyiség van az egyes ingatlanokban?

- *Táncsics Gimn.:* 3 szint, kb. 180 helyiség + sportcsarnok öltözőkkel, raktárakkal, irodákkal.
  - *Vörösmarty Székhely:* 3 szint + ebédlő 70+ 19 helyiség
  - *Czina Sándor:* 70 helyiség
  - *Rákóczitelep:* 25 helyiség
  - *Alapfokú Művészeti iskola:*
    - ✓ *Művészetek Háza:* 15 helyiség
    - ✓ *Székhely:* 25 helyiség
    - ✓ *Ady E. u.* 10 helyiség
1. *Polgármesteri Hivatal:* 3 szintes épület 143 iroda, az udvarban lévő épület 5 iroda, konyha, mosdó, lépcsőház

#### 15. Mellékhelyiségek? Papír, kézmosó, egyéb pótlása?

2. *A mellékhelyiségeket a takarítók takarítják, és töltik fel a kéztörlővel, WC papírral.*

#### 16. Miért merült fel a kiszervezés gondolata

- Költségtakarékossági okokból

#### 17. Hogyan kívánják a kiszervezést elvégezni, a várható szerződésben terveznek-e utalást a dolgozók átvételére.



- Mindenképpen szeretnénk, ha a dolgozókat az átvevő cég továbbfoglalkoztatná
18. Mekkora megtakarítást remélnék a kiszervezéstől (személyi+dologi-új szolgáltatás igénybevétele)
- ezért kértük a tanulmány készítését
19. Közbeszerzés alapján történik-e a takarítószeres beszerzése.
- Nem
20. Jellemző-e a kézi beszerzés (elugrom a boltba), probléma-e ennek kötelezettségvállalása
- Nem
21. Lesz-e végkielégített dolgozó, annak mekkora a kiadási vonzata, van-e rá fedezet
- Végkielégítést a mellékelt táblázat mutatja, nincs fedezet
22. Elvárás lesz-e a vállalkozótól, hogy „nyitvatartási” időn túl végezze-e a munkáját?
- Természetesen oktatást, illetve többségében hivatali munkaidőt követően történjen a takarítás.
23. Elvárás lesz-e hogy a fentiek mellett „nyitvatartási” időben is álljon rendelkezésre személyzet.
- Milyen feladatra? Melyik intézményekben? Hány fő?
- Igen, intézményenként legalább egy fő, az esetleges ad hoc szituációkra.

Szerv. Neve	Jogv. kezdete	Kulcssz. megnevezés	Összesen	2014. 11-hóig végkielégítés
KÖZGAZDASÁGI IRODA	2014.08.01	SEGÉDMUNKÁS	106500	határozott idő lejár 2014.12.31.
VÖRÖSMARTY M.ÁLT.I.	2013.01.01	SEGÉDMUNKÁS	101500	1999.05.03. 4 havi
TÁNCICS MIHÁLY GIMN.ÉS ÁLT.I.	2013.01.01	SEGÉDMUNKÁS	108000	2007.09.01
VÖRÖSMARTY M.ÁLT.I.	2013.01.01	SEGÉDMUNKÁS	108000	2008.09.08
VÖRÖSMARTY M.ÁLT.I.	2013.01.01	SEGÉDMUNKÁS	108000	2008.09.08
TÁNCICS MIHÁLY GIMN.ÉS ÁLT.I.	2013.01.01	SEGÉDMUNKÁS	108000	2007.09.01
KÖZGAZDASÁGI IRODA	2012.03.01	BETANÍTOTT MUNKÁS	106500	1994.01.18
KÖZGAZDASÁGI IRODA	2012.03.01	BETANÍTOTT MUNKÁS	106500	1993.08.31
CZINA S.ÁLT.I.	2014.08.18	SEGÉDMUNKÁS	50750	
CZINA S.ÁLT.I.	2013.01.01	SEGÉDMUNKÁS	50750	
KÖZGAZDASÁGI IRODA	2013.01.01	SEGÉDMUNKÁS	106500	2007.12.01
VÖRÖSMARTY M.ÁLT.I.	2013.01.01	SEGÉDMUNKÁS	108000	2010.10.06
TÁNCICS MIHÁLY GIMN.ÉS ÁLT.I.	2013.01.01	SEGÉDMUNKÁS	108000	1998.03.01
TÁNCICS MIHÁLY GIMN.ÉS ÁLT.I.	2013.01.01	SEGÉDMUNKÁS	108000	1996.08.13
VÖRÖSMARTY M.ÁLT.I.	2013.01.01	SEGÉDMUNKÁS	50750	2007.12.13
MŰVÉSZETI ISKOLA	2013.01.01	SEGÉDMUNKÁS	108000	2010.11.09
VÖRÖSMARTY M.ÁLT.I.	2013.01.01	SEGÉDMUNKÁS	54000	2007.12.13
CZINA S.ÁLT.I.	2013.09.04	MESTERFOKÚ SZAKMUNKÁS	118000	2013.08.01
TÁNCICS MIHÁLY GIMN.ÉS ÁLT.I.	2013.01.01	SEGÉDMUNKÁS	50750	2007.09.01
VÖRÖSMARTY M.ÁLT.I.	2012.12.19	SEGÉDMUNKÁS	108000	2007.07.01
TÁNCICS MIHÁLY GIMN.ÉS ÁLT.I.	2013.01.01	SEGÉDMUNKÁS	108000	2001.10.19
TÁNCICS MIHÁLY GIMN.ÉS ÁLT.I.	2013.01.01	SEGÉDMUNKÁS	108000	2011.09.15
VÖRÖSMARTY M.ÁLT.I.	2013.01.01	SEGÉDMUNKÁS	108000	2012.09.01
TÁNCICS MIHÁLY GIMN.ÉS ÁLT.I.	2013.01.01	SEGÉDMUNKÁS	108000	2007.09.01
XXXX	2014.06.06	SEGÉDMUNKÁS	50750	
TÁNCICS MIHÁLY GIMN.ÉS ÁLT.I.	2013.01.01	SEGÉDMUNKÁS	108000	2007.09.01
XXXX	2013.01.01	SEGÉDMUNKÁS	101500	1989.06.01
CZINA S.ÁLT.I.	2013.01.01	SEGÉDMUNKÁS	54000	2007.10.08
CZINA S.ÁLT.I.	2013.01.01	SEGÉDMUNKÁS	54000	2007.11.14
XXXX	2013.01.01	SZAKMUNKÁS	59000	2007.08.15
XXXX	2013.01.01	SEGÉDMUNKÁS	108000	2011.02.08
CZINA S.ÁLT.I.	2013.01.01	SEGÉDMUNKÁS	81000	2002.09.16
CZINA S.ÁLT.I.	2013.01.01	SEGÉDMUNKÁS	81000	2004.10.01
TÁNCICS MIHÁLY GIMN.ÉS ÁLT.I.	2012.12.03	SEGÉDMUNKÁS	101500	2012.12.03
KÖZGAZDASÁGI IRODA	2002.10.01	SEGÉDMUNKÁS	38100	2002.10.01

## Bevezető

A tanulmányukban arra keressük a választ, hogy az intézmények takarításának kiszervezése, amely felmerült, mint költség megtakarítási lehetőség valóban jelentene-e költség megtakarítást illetve milyen módon hatna a gazdálkodási folyamatokra a különböző rövid közép és hosszú távon.

Hazai és nemzetközi tapasztalataink egyaránt azt mutatják, hogy az outsourcing *(a tanulmányban az outsourcingot és a kiszervezést egyenrangú fogalomként használjuk)* projektek legkritikusabb pontja a döntés-előkészítés. A kiszervezhető tevékenységek között számos komplex kapcsolat létezhet, nehéz elválasztani egymástól a stratégiai és üzemgazdasági szempontokat, gyakran kiszámíthatatlanok a döntések jövőbeli következményeit.

Célunk az, hogy egy jól összeállított megvalósíthatósági tanulmány keretében már elegendő információt adjunk a vezetésnek arra nézve, hogy milyen tevékenységeket milyen konstrukcióban érdemes kiszervezni, innentől kezdve „már csak” a megfelelő szolgáltató kiválasztása és a kiszervezés tényleges megvalósítása van hátra.

Az általunk használt modell előnye a stratégiai és költséghatékonysági szempontok integrált kezelése, a döntések szakmai alapra helyezésével a hatalmi szempontok háttérbeszorítása és a gyakorlatorientált, megvalósíthatóságra nagyhangsúlyt helyező jellege.

## Modell felépítése

### Kiszervezés keret feltételeinek meghatározása

#### Az outsourcing célkitűzéseinek tisztázása

Alapvető, hogy a szervezetben minden döntéshozó és érintett tisztában legyen az outsourcing céljaival, és azokat azonos módon is értelmezzék. A tevékenységek kiszervezését számos cél vezérelheti:

- az alaptevékenységekre való jobb összpontosítás
- a várhatóan magasabb, egyenletes szolgáltatási színvonal
- az alacsonyabb, kiszámíthatóbb költségek
- a (közalkalmazotti) létszámleépítés.

A célkitűzések meghatározásánál fontos azt is rögzíteni, hogy mi nem célja a munkának, ezzel megelőzhetjük a későbbi kritikákat.

#### A kiszervezés keretfeltételeinek tisztázása

A keretfeltételek lehetnek belsők, az intézmény sajátosságaiból adódó feltételek (pl. a rendelkezésre álló szakértelem, a személyi kiadási keretek nagysága stb.) vagy külsők (pl. a közalkalmazotti bérfeljelzésre vonatkozó költségvetési elképzelések).

**A keretfeltételek gyakran a kiszervezés lehetséges céljait is befolyásolják.**

### **Az outsourcing projekt előkészítése**

A célok és keretfeltételek meghatározása után létre kell hozni a projektszervezetet, és meg kell tervezni a projekt munkáját: az elvégzendő feladatokat, azok részletes ütemezését, kapcsolódási pontjaikat, a határidőket és a munkában résztvevők együttműködésének formáit.

### **Kiszervezés tárgyának a meghatározása**

Először rendszerezni kell az intézmény tevékenységeit, majd a második lépésben el kell végezni a tevékenységek elvi szűrését, amely megmutatja, hogy melyek azok a tevékenységek, amelyek az outsourcing célkitűzések és egyéb szempontok figyelembe vételével elvileg kiszervezhetők.

### Dokumentumelemzés

- Nemzetközi benchmarkok;
- Korábbi outsourcinggal kapcsolatos tanulmányok
- SZMSZ;
- Tevékenység-leírások;
- Gazdálkodási adatok (létszám, erőforrások, mutatók).

### Interjúzás

- Az összes érintett szakterület vezetőjének megkérdezése;
- A különböző vezetői szintek bevonása;
- Strukturált interjúk.

Megvizsgált  
tevékenységek

Stratégia

	Jogi szabályozás	Stratégiai fontosság	Kapcsolódás az alapkompentenciákhoz	Bizonytalanság / a tervezhetőség hiánya	A piaci verseny hiánya	
Elvileg kiszervezhető?	Igen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A tevékenység végzése jogszabály alapján nem kötelező</li> <li>• Egyéb jogi szabályozások nem korlátozzák a kiszervezést (pl. elidegenítési tilalom, szerzői jog).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A tevékenység közvetlenül nem kapcsolódik a stratégia célkitűzéseikhez.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A tevékenység nem a szervezet alapkompentenciáihoz kapcsolódik, támogató jellegű.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A tevékenység jól tervezhető, előre beláthatóan fog alakulni, ismeretlen tényezők nem befolyásolják az alakulását.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A tevékenység a piacról könnyen beszerezhető sok a versenytárs. A szükséges eszközök, kompetenciák könnyen megvásárolhatók, a piac versenyző.</li> </ul>
	Nem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A tevékenység ellátását jogszabály írja elő.</li> <li>• Egyéb jogi szabályozások korlátozzák a kiszervezést (pl. elidegenítési tilalom, szerzői jog).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A tevékenység közvetlenül kapcsolódik a stratégiai célkitűzések megvalósításához.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A tevékenység a szervezet alapkompentenciáihoz kapcsolódik, kritikus szakértői tudást testesít meg.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A tevékenység nem tervezhető, nehezen befolyásolható tényezők alakulásától függ, bizonytalansága komolyan veszélyezteti a HÍF működését.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A tevékenység egyedi, specifikus, különleges kompetenciákat, erőforrásokat igényel, a piacon kevés szállítója van vagy egyáltalán nem beszerezhető.</li> </ul>



## A kiszervezhető tevékenység üzemgazdasági elemzése

### Az elvárt szolgáltatási szintek meghatározása

Az elvi szűrésen átesett tevékenységeket részletesen fel kell mérni, meg kell határozni, hogy milyen erőforrásokkal, mely szervezeti egységek, milyen átfutási idővel és milyenminőségben végzik az adott tevékenységet. A vezetés elvárásai alapján ki kell dolgozni azt a jövőben elérni kívánt, optimális szolgáltatási szintet, amihez piaci információk, a „legjobb gyakorlat” megismerése és az intézmény lehetőségeinek reális értékelése szükséges.

### Az üzemgazdasági számítások elvégzése

A következő lépés az üzemgazdasági számítások elvégzése. Meg kell határozni azt, hogy a jelenlegi belső szervezet mekkora költségekkel lenne képes elérni az előzőleg kidolgozott szolgáltatási szinteket, és ezt össze kell hasonlítani azzal, hogy outsourcing konstrukcióban mindez mibe kerülne. A belső szervezetre vonatkozó elemzést ebben a szakaszban mindenképpen el lehet és kell is végezni, a kiszervezés költségeit azonban nagymértékben befolyásolja az is, hogy milyen konstrukcióban valósul az meg. Ezért a szolgáltatási költségek elemzése szorosan kapcsolódik a következő lépéshez is, amelynek során a kiszervezés konstrukció-ját határozzuk meg.

## A kiszervezés konstrukciójának meghatározása

A kiszervezés konstrukciójának meghatározásakor azt kell eldönteni, hogy milyen formában, hogyan valósuljon meg a tevékenységek kihelyezése. A tiszta outsourcing mellett számos olyan kiszervezési konstrukció is létezik, amelyeket érdemes górcső alá venni a munka során.

## A lehetséges outsourcing konstrukciók elemzése

A kiszervezés számos különböző konstrukcióban megvalósítható.

- A **piaci outsourcing** tekinthető alapesetnek, amikor egy a piacon lévő, professzionális szolgáltató szolgáltatásait vesszük igénybe.
- A költségvetési intézményeknél, de profiorientált vállalkozásoknál is gyakori, hogy korábbi munkavállalóikat vállalkozói formában foglalkoztatják tovább, ami az outsourcing egy speciális esete lehet („**formális outsourcing**”). Ekkor a tevékenység végzésében alapvető változás nem történik, a jogszabályi előírásoknak vagy költségvetési korlátoknak való formális megfelelés a cél.
- A formális outsourcingnál hatékonyabb, a piaci outsourcinghoz közelebb álló megoldás lehet a **munkaerőbérlő cégek szolgáltatásainak igénybe vétele**. A munkaerőbérlés lehetővé teszi a korábbi munkatársak továbbfoglalkoztatását, ugyanakkor hosszabb távon a hatékonyság növelését és a létszám csökkentését.
- Ugyancsak gyakori, hogy egyes tevékenységek végzésére saját társaságot alapít (pl. Kft.-t) az intézmény, amelyben a korábbi munkatársak végzik

tovább addigi feladataikat, de a piacra is kiléphetnek szolgáltatásaikkal. Az outsourcingnak ez a formája angol nevéből „spin-off”ként ismert.

- Bonyolultabb, nagyobb volumenű, az alaptevékenységhez közelebb álló tevékenységeknél a stratégiai szövetség keretében végrehajtott outsourcing lehet megfelelő megoldás. A **stratégiai szövetség** keretében egy hosszabb távú partner mellett kötelezi el magát a szervezet, akivel szerződéses megállapodásokon keresztül, kölcsönös szolgáltatás-nyújtással vagy akár közös vállalat alapításával is meg lehet valósítani a kiszervezést.

#### Az intézmény számára optimális konstrukció kiválasztása

A lehetséges konstrukciók közül ki kell választani azt a megoldást, amely az intézmény számára a legmegfelelőbb.

Ehhez folytatni kell a korábban elkezdett üzemgazdasági elemzéseket, akár ajánlatokat is be lehet kérni a különböző megoldásokra, el lehet kezdeni a partnerkeresést.

#### Milyen előnyökkel járhat a tevékenység kiszervezése

**Most az outsourcing alkalmazását érintő legfontosabb pozitív szempontok bemutatása következik, melyek hozzájárulnak a szervezeti siker megvalósulásához.**

*Költségcsökkentés:* Költséghatékonyabban képes működni a szervezet, mert nem kell a kiszervezett tevékenység összes részfolyamatát közvetlenül finanszírozni, helyette csak egy szolgáltatásért kell fizetnie, amely kedvezőbb és tervezhetőbb finanszírozási kereteket biztosít.

**Gyorsabb funkciókezelés:** Egyes funkciók kiszervezése gyorsabb megoldást jelent, mint azoknak a szervezetten belül történő teljes kiépítése. Az intézmény egy kész megoldást kap, rövid úton.

**Rugalmasság:** Ha a szervezet nem elégedett outsourcing partnerével, a szerződés lejártával kereshet másik szolgáltatót a tevékenység elvégzésére. Házon belüli megoldások esetében a feladatvégzés nehezebben és jóval nagyobb költségek mellett változtatható.

**Szakértelem bővítése:** Az outsourcing során, szélesebb körű tapasztalatokra és tudásra tesz szert. Lehetővé teszi az alkalmazható szaktudás legjobb gyakorlati felhasználást, melyet túl nehéz vagy túl időigényes lenne kifejleszteni. Biztosítja a szakértelem fenntarthatóságát.

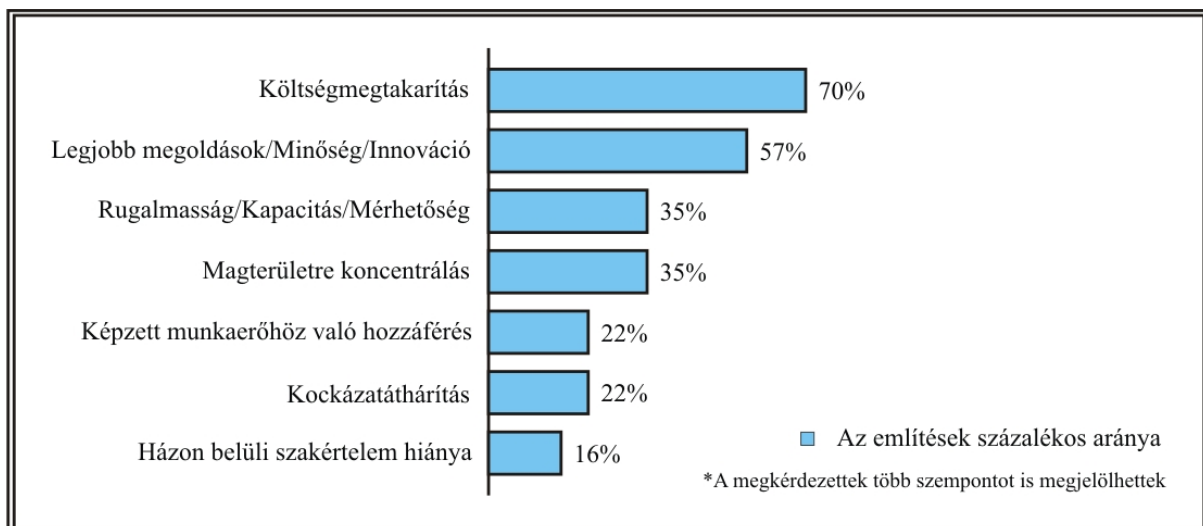
**Technológiai újítások megjelenése:** A szakosodott szolgáltatóval való egyezsége lépés nem csak a szakembergárda bővülését hozza magával, hanem új technológiák felhasználását is. Ezek a „high end” eljárások a legjobb hatékonysági mutatókkal rendelkeznek, így jelentős hatékonyság javulásra tehet szert a szervezet rövid időn belül.

**Minőség fejlesztése:** A szolgáltatási szint megállapodás (SLA) garantálja a tevékenység egyenletes minőségű megvalósítását. Ellenkező esetben, a szerződésben foglaltak szerint, a kiszervező kártérítésre számíthat. A korábnál magasabb szolgáltatási szint megállapítása esetén a minőség fejleszthető. Ideális esetben a szolgáltatás állandó, egyenletes minőségi szintet biztosít.

**Egyszerűbb működés:** Az outsourcing révén a szervezet világosabban látja belső erőforrásait, adott esetben egyszerűbben képes átcsoportosítani azokat. Lehetővé teszi a mag tevékenységekre való koncentrációt. Az egész folyamat könnyebben szankcionálható. Csökken a menedzsment idő. A leegyszerűsödött körülmények új utakat nyithatnak további kreatív megoldások felé.

**Kockázat megosztás.** A megállapodás által a megbízó kockázati tényezői csökkennek. A szolgáltatás megvalósulását egy hivatalos szerződés biztosítja pénzbüntetésekkel, és egyéb jogi kárpótlásokkal. A szerződéses megállapodás során, az ügyfél a tevékenység megvalósulásának rizikóját áthárítja a szolgáltatóra.

**Esélykiegyenlítés:** Az outsourcing lehetőséget biztosít a kis-, és középvállalatok számára. Ily módon járul hozzá a piaci verseny fokozásához



1 Forrás: Deloitte Consulting Outsourcing Study (2005), 8-9. oldal alapján

## Milyen hátrányokkal járhat a tevékenység kiszervezése

**Nem tagadható, hogy a kiszervezésnek lehetnek hátrányos következményei, amelyekkel tisztában kell lenni a projekt tervezése és végrehajtása folyamán.**

**Rossz szolgáltató választása:** A sikeres outsourcing szempontjából nélkülözhetetlen a jó szolgáltató kiválasztása. A szolgáltatókat erős és gyenge képesítésük alapján lehet minősíteni. Az erős képességek kézzelfoghatók és referenciákkal igazolhatók, mint például az üzleti tapasztalat, hitelképesség, alacsony költségű és minőségi szolgáltatásnyújtás. A gyenge képességek szellemi jellegűek, sokszor nem leellenőrizhetők, és a körülmények alakíthatják őket, ilyen például a jó kulturális beállítottság, rugalmasság, a folyamatos fejlődés iránti elhivatottság, vagy a hosszú távú kapcsolat kialakítás előmozdítása. Ezeket a képességeket sorra kell venni a potenciális szolgáltató jelöltekénél, és azzal a szolgáltatóval megkötni az üzletet, aki a leginkább megfelel a kiszervezendő tevékenység elvégzésére.

**Rugalmatlan szerződés:** A szerződésben a felek a feladat elvégzésének irányítási feltételeiben állapodnak meg. Ha túl kevés időt töltenek a szerződés alapelveinek megtárgyalásával, az a későbbiekben komoly problémákhoz vezethet mindkét fél számára. Érdemes kerülni a rugalmatlan outsourcing szerződéseket. Fontos, hogy a szerződés teret hagyjon a meglepetésszerűen felmerülő problémák szabályozott keretek között történő kreatív megoldásainak. A két fél közötti felelősségmegosztást világosan kell leírni. Egy jó szerződés precíz, ösztönző hatású, rugalmas és nem hagy kiskapukat.

**Személyi kérdések figyelmen kívül hagyása:** Az outsourcing a szervezet addigi egységeinek felbomlásával jár, így az egyes munkavállalóknak negatív változásokat hozhat. Előfordulhat, hogy úgy tekintenek a kiszervezésre, mint képességeik lenézésére. A dolgozó lojalitásának fenntartása fontos feladat. A kulcsvezetőket biztosítani kell helyzetükről, illetve motiválni az ott maradásra, ugyanígy van ez az áthelyezett alkalmazottak esetében is. A szolgáltatót pedig meg kell győzni az áthelyezett munkaerő munka iránti elkötelezettségéről.

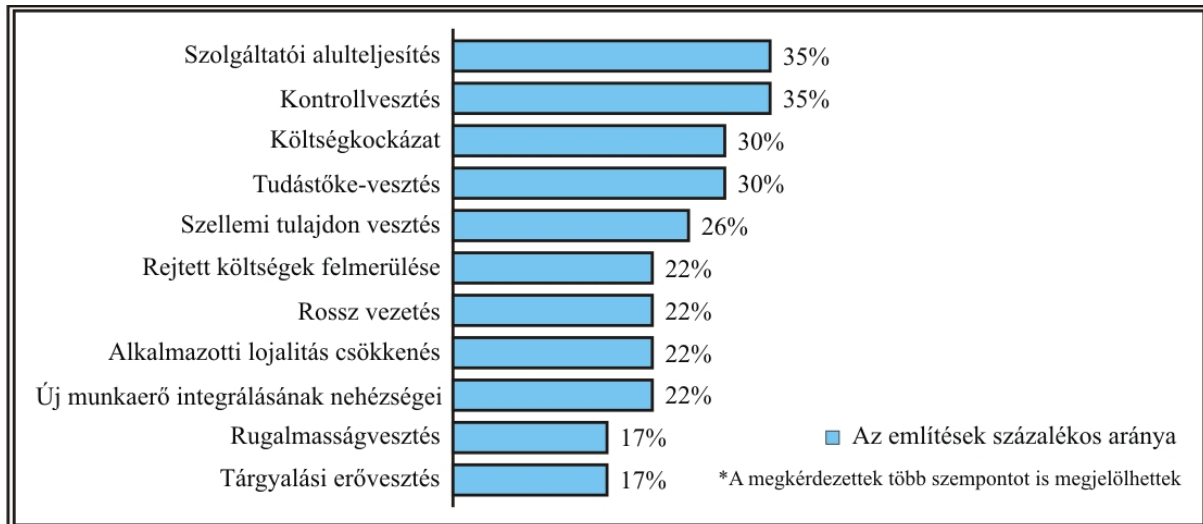
*A kiszervezett tevékenység feletti irányítás elvesztése:* Az ügyfél számára különösen fontos, hogy ne veszítse el az irányítást a kiszervezett tevékenység felett. Mindig össze kell tudnia egyeztetni a tevékenység megvalósítását a stratégiával. Az ellenőrzés és teljesítménymérés feltételeit a szerződésben rögzítik. A szolgáltató menedzsment képességei éppúgy fontosak, mint a technikai adottságai. Ha a szolgáltató nincs birtokában a megfelelő kompetenciáknak, nem képes a technológiai megújulásra, az outsourcing bukásra van ítélve.

*Rejtett költségek felbukkanása:* Az outsourcing általában költségcsökkentést és hosszú távú megtakarításokat ígér. Mindezek mellett nem szabad megfeledkezni az ügylet megvalósítása közben felmerülő költségekről sem. Két jellemző hiba létezik, melyet elkövetnek a költségek számbavétele során. Legtöbbször alábecsülik a kiszervezés tranzakciós költségeit, mint például a szolgáltató keresés, információgyűjtés, szerződéskötés, munkaerő-átcsoportosítás vagy a vártnál hosszabb ideig tartó átadásból létrejövő kiadásokat.

A másik gyakori hiba folytán a vállalatok nem veszik kellőképpen számításba az esetlegesen felmerülő irányítási költségeket, melyek szintén nem várt kiadásokat hozhatnak, mint például az egyezség ellenőrzésének, az esetleges szankcionálásoknak, a tárgyalásoknak és a nem várt körülmények miatt keletkezett költségeket.

*Kilépési terv hiánya:* Sok esetben a vezetők elmulasztják kidolgozni a szerződés lejárta utáni

fejleményeket.



Forrás: Deloitte Consulting Outsourcing Study (2005), 8-9. oldal alapján

## Kiszervezés keret feltételeinek meghatározása

### Az outsourcing célkitűzéseinek tisztázása

- az alaptevékenységekre való jobb összpontosítás
- a várhatóan magasabb, egyenletes szolgáltatási színvonal
- az alacsonyabb, kiszámíthatóbb költségek
- a (közalkalmazotti) létszámleépítés.

**Nem célja a munkának:** kizárólag költségcsökkentés, amely minőség romlást eredményez.



## A kiszervezés keretfeltételeinek tisztázása

A kiszervezés folyamán az adott intézmények takarítását

- Üzleti alapon
- nem az Önkormányzat tulajdonába lévő
- vállalkozónak adják át

## Kiszervezés tárgyának a meghatározása

- 1. Napi takarítás:
  - Irodákban:
    - hulladékgyűjtő edények ürítése, szemeteszsák cseréje, hulladékok gyűjtőhelyre szállítása, seprés és/vagy porszívózás, padlóburkolatok vegyszeres felmosása, bútorfelületek nedves portalanítása, villanykapcsolók-ajtókilincsek fertőtlenítő tisztítása, szükség szerint a számítógépek, telefonok, asztali lámpák, eszközök portalanítása
  - Oktatási helyiségekben:
    - hulladékgyűjtő edények ürítése, szemeteszsák cseréje, hulladékok gyűjtőhelyre szállítása, seprés és/vagy porszívózás, padló vegyszeres felmosása, padok-asztalok tisztítása, bútorfelületek nedves portalanítása, villanykapcsolók-ajtókilincsek fertőtlenítő tisztítása,
    - padok-székek rendezése, táblák lemosása
  - Közlekedők,

- folyosók: hulladékgyűjtő edények ürítése, szemeteszsák cseréje, hulladékok
- gyűjtőhelyre szállítása, seprés, hideg- és műanyag padlók vegyszeres felmosása, lábtörlők tisztítása,
- szükség esetén porszívózása, villanykapcsolók-ajtókilincsek fertőtlenítő tisztítása
- Vizes blokkok:
  - hulladékgyűjtő edények ürítése, szemeteszsák cseréje, hulladékok gyűjtőhelyre
  - szállítása, seprés, fertőtlenítős felmosás, zuhanyzók, WC kagylók és ülőkék, mosdókagylók,
  - lefolyók, csaptelepek, valamint a körülötte lévő csempék fertőtlenítő tisztítása, tükrök lemosása,
  - mellékhelyiségek higiénikus használatának biztosítása, vízköoldás, WC-helyiségekben, mosdókban
  - kéztörlő és higiéniai töltőanyagok (folyékony szappan, illatosító, higiéniai szerek) elhelyezése,
  - villanykapcsolók-ajtókilincsek fertőtlenítő tisztítása
- Tornatermek:
  - portalanítás, gépi felmosás, hulladékgyűjtő edények ürítése, szemeteszsák cseréje,
  - hulladékok gyűjtőhelyre szállítása, villanykapcsolók-ajtókilincsek fertőtlenítő tisztítása
- A Teakonyhában
  - padlóburkolat portalanítása, fertőtlenítő felmosása,

- hulladékok gyűjtőhelyre szállítása, konyhai berendezések portalanítása, szükség esetén nedves
- lemosása, függőleges felületekről szennyeződés eltávolítása, konyhai edényszárítók tisztítása,
- lefolyók, csapok foltmentes tisztítása, ajtókilincsek-villanykapcsolók és környéküknek tisztítása,
- bútorok, nyitott polcok portalanítása, letörlése, szükség szerint konyhai használati eszközök
- (kávéfőző, mikrohullámú sütő, stb.) külső-belső tisztán tartása, konyharuhák cseréje
  - Az épületben található növények, virágok locsolása
- 2. Heti rendszerességgel végzendő feladatok (napi takarítással együtt, külön díjazás nélkül)
  - szőnyegek porszívózása
  - bútorok üvegfelületeinek tisztítása
  - ajtók lemosása
  - ablakközök, belső ablakpárkányok, fűtőtestek letörlése
  - közlekedőknél a hulladékgyűjtő edények fertőtlenítő tisztítása, a korlátok letörlése - lemosása
  - pókhálók eltávolítása
  - teljes körű portalanítás
  - szükség esetén a padok súrolása
  - tornatermekben: sportszer tárolók portalanítása, kézilabda kapufák, palánkok, stb. letisztítása

- 3. Havi rendszerességgel végzendő feladatok (napi takarítással együtt, külön díjazás nélkül)
  - szeméttárolók fertőtlenítő tisztítása
  - teakonyhákban hűtőszekrények kimosása, szükség szerint leolvasztása
  - tornatermek gépi takarítása, felületkezelése
  
- 4. Nagytakarítás (külön díjazás nélkül)
  - a naponta - hetente - havonta felsorolt feladatok összessége
  - járófelületek polírozó, fényező felületkezelése
  - ajtók, ajtókeretek, radiátor és a hozzá vezető csővezeték tisztítása
  - padlószőnyegek és kárpitos felületek gépi tisztítása
  - ablakok tisztítása
  - függönyök mosása
  - vitrinek, képkeretek portalanítása, magas szekrények tetejének portalanítása, lemosása

### A kiszervezhető tevékenység üzemgazdasági elemzése

#### Az elvárt szolgáltatási szintek meghatározása

A jelenlegi minőségi szintet elfogadva optimális szintnek, cél a jelenlegi szint megőrzése, illetve annak emelése.

## Az üzemgazdasági számítások elvégzése

### Kiindulási adatok:

- a heti, havi és nagytakarítási feladatok ellátását a vállalkozó külön díjazás nélkül végzi
- az esetleges rendezvények utáni takarítás is a vállalkozói árba van foglalva év 10 alkalom/intézmény
- A takarítás PIVOT rendszerben történik (nem minden feladatot végeznek el naponta csak szükség szerint forgó rendszerben) ezzel átlagosan 25%-os munkaidő megtakarítás érhető el, vagyis a munka fajlagos költsége ennyivel csökkenthető.
- Hasonló nagyságrendű kiszervezett feladatoknál a pályázaton nyertes vállalkozások ajánlati ára 7 Ft/m<sup>2</sup>/nap volt 2014-ben

Intézmény megnevezése	Szintek száma	Helyiségek száma	Takarítandó terület (m <sup>2</sup> )	Takarítási időkeret (óra)	Takarítás óradija	Fajlagos költség (Ft/nm/nap)	Teljes napi költség (Ft)
Táncsics M. Gimnázium	3	180	9870	68	841	5,79	57 188
Táncsics M. Kollégium			2190	28	841	10,75	23 548
Sportcsarnok			14670		841	0,00	-
Vörösmarty M. Ált. Iskola	3	19	3735	36	841	8,11	30 276
Czina Sándor		70	1520	20	841	11,07	16 820
Rákóczitelep		25	998	12	841	10,11	10 092
Liszt F. Alapf. Műv. Iskola székhely		25	295	8	841	22,81	6 728
Művészetek Háza		15	565	8	841	11,91	6 728
Ady E.		10	329	8	841	20,45	6 728
Polgármesteri Hivatal	3	148	3539	32	841	7,60	26 912
Kiscsákó Kultúrház			652	8	841	10,32	6 728
<b>Összesen</b>			<b>38363</b>	<b>228</b>			<b>191 748</b>
Takarítószeresek költségei					<i>Becsült érték</i>		38 350
Takarítóeszközök költségei					<i>Becsült érték</i>		9 587
					<b>Összesen</b>		<b>239 685</b>

Jelenlegi költség struktúra

Havi költség átlagos	5 153 228
Éves költség átlagos	61 838 730

Intézmény megnevezése	Szintek száma	Helyiségek száma	Takarítandó terület (m <sup>2</sup> )	Takarítási időkeret (óra)	Takarítás óradija	Fajlagos költség (Ft/nm/nap)	Teljes napi költség (Ft)
Táncsics M. Gimnázium	3	180	9870	na	7	5,25	51 818
Táncsics M. Kollégium			2190	na	7	5,25	11 498
Sportcsarnok			14670	na	7	5,25	77 018
Vörösmarty M. Ált.Iskola	3	19	3735	na	7	5,25	19 609
Czina Sándor		70	1520	na	7	5,25	7 980
Rákóczitelep		25	998	na	7	5,25	5 240
Liszt F. Alapf. Műv. Iskola székhely		25	295	na	7	5,25	1 549
Művészetek Háza		15	565	na	7	5,25	2 966
Ady E.		10	329	na	7	5,25	1 727
Polgármesteri Hivatal	3	148	3539	na	7	5,25	18 580
Kiscsákó Kultúrház			652	na	7	5,25	3 423
<b>Összesen</b>			<b>38363</b>	<b>0</b>			201 406
Takarítószeresek költségei					Becsült érték		-
Takarítóeszközök költségei					Becsült érték		-
					<b>Összesen</b>		201 406

**Kiszervezés utáni költség  
struktúra**

Havi költség átlagos 4 330 224

Éves költség átlagos 51 962 684

## A kiszervezés konstrukciójának meghatározása

A kiszervezés konstrukciójának meghatározásakor azt kell eldönteni, hogy milyen formában, hogyan valósuljon meg a tevékenységek kihelyezése. A tiszta outsourcing mellett számos olyan kiszervezési konstrukció is létezik, amelyeket érdemes górcső alá venni a munka során.

## Összefoglalva:

### A kiszervezés mellett szóló érvek

**Költségcsökkentés:** A számításokból kitűnik, hogy a kiszervezéssel **16%-os költség csökkenés érhető el**, mert nem kell a kiszervezett tevékenység összes részfolyamatát közvetlenül finanszírozni, helyette csak egy szolgáltatásért kell fizetnie, amely kedvezőbb és tervezhetőbb finanszírozási kereteket biztosít.

**Gyorsabb funkciókezelés:** Az egyes feladatok gyorsabban és rugalmasabban megoldhatók, mivel a vállalkozásnak minden esetben kell, hogy olyan erőforrásai legyenek, melyek adott esetekben „hadra foghatóak”

**Rugalmasság:** Ha a szervezet nem elégedett outsourcing partnerével, a szerződés lejártával kereshet másik szolgáltatót a tevékenység elvégzésére. Házon belüli megoldások esetében a feladatvégzés nehezebben és jóval nagyobb költségek mellett változtatható.

**Technológiai újítások megjelenése:** Az épület tisztítására szakosodott vállalkozás, olyan technológiákat, anyagokat, berendezéseket vezet be, amely nem csak javítja a szolgáltatás minőségét, hanem az állag megóvást is segíti.

**Egyszerűbb működés:** Az outsourcing révén a szervezet világosabban látja belső erőforrásait, adott esetben egyszerűbben képes átcsoportosítani azokat. Lehetővé teszi a mag tevékenységekre való koncentrációt. Az egész folyamat könnyebben szankcionálható. Csökken a menedzsment idő. A leegyszerűsödött körülmények új utakat nyithatnak további kreatív megoldások felé.



**Kockázat megosztás:** A megállapodás által a megbízó kockázati tényezői csökkennek.. A szerződéses megállapodás során, az ügyfél a tevékenység megvalósulásának rizikóját áthárítja a szolgáltatóra. A szolgáltatás megvalósulását egy hivatalos szerződés biztosítja pénzbüntetésekkel, és egyéb jogi kárpótlásokkal

**Esélykiegyenlítés:** Az outsourcing lehetőséget biztosít a városi kis-, és középvállalkozások számára. Ily módon járul hozzá a piaci verseny fokozásához. Valamint növeli a városadó bevételeit.

#### **Kiszervezés ellen szóló érvek**

**Rossz szolgáltató választása:** Lényeges a jó szolgáltató kiválasztása. Amennyiben nem megfelelő képen előminősített szolgáltató kerül kiválasztásra abban az esetben romolhatnak a minőségi mutatók illetve meghiúsulhat a munkák elvégzése.

**Javaslat:** A szolgáltatók pályázat útján történő kiválasztása. Referenciák és minősítések értékelése.

**Rugalmatlan szerződés:** A szerződésben a feleknek meg kell állapodni a feladat elvégzésének irányítási feltételeiben állapodni meg. Érdemes kerülni a rugalmatlan outsourcing szerződéseket Fontos, hogy a szerződés teret hagyjon a meglepetésszerűen felmerülő problémák szabályozott keretek között történő kreatív megoldásainak.

**Javaslat:** Egy jó szerződés precíz, ösztönző hatású, rugalmas és nem hagy kiskapukat.

**Személyi kérdések figyelmen kívül hagyása:** A kiszervezés a dolgozók számára negatív hatással járhat. A kiszervezés folyamán úgy kell eljárni, hogy figyelembe vételre kerüljenek a személyi kérdések is. Meg kell vizsgálni a nyugdíjazások lehetőségét valamint, hogy a felszabaduló munkaerőt tudja-e az Önkormányzat más munkakörben foglalkoztatni.

**Javaslat:** Lehet a kiszervezési pályázati kiírás része, hogy a vállalkozásnak a dolgozók egy részének tekintetében tovább foglalkoztatási kötelezettsége van.

**A kiszervezett tevékenység feletti irányítás elvesztése:** Az önkormányzat számára különösen fontos, hogy ne veszítse el az irányítást a kiszervezett tevékenység felett. Mindig össze kell tudnia egyeztetni a tevékenység megvalósítását a minőségi elvárásokkal. Az ellenőrzés és teljesítménymérés feltételeit a szerződésben rögzítik.

**Javaslat:** A folyamatok monitorozása képessé kell tenni a szervezetet. A monitorozásnak legalább kétszintűnek kell lenni és erre megfelelő erőforrásokat kell allokálni.

**Rejtett költségek felbukkanása:** Az outsourcing általában költségcsökkentést és hosszú távú megtakarításokat ígér. Mindezek mellett nem szabad megfeledkezni az ügylet megvalósítása közben felmerülő költségekről sem.

**Javaslat:**

- Tervezni kell a kiszervezés tranzakciós költségeit, mint például a szolgáltató keresés, információgyűjtés, szerződéskötés, munkaerő-átcsoportosítás vagy a vártnál hosszabb ideig tartó átadásból létrejövő kiadásokat.
- Számításba kell venni az irányítási költségeket az egyezség ellenőrzése miatt keletkezett költségeket.