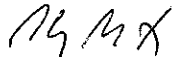


Szám: 21/2020.


Tárgy: Szerencsi Városüzemeltető Non-Profit Kft.
Stratégia 2020.

Összeállította:


Takács M. István
ügyvezető

Törvényességi véleményre

bemutatva:


Dr. Barva Attila
jegyző

Tisztelt Képviselő-testület!

A Szerencsi Városüzemeltető Non-Profit Kft. az Alapító okiratában meghatározott konyhák üzemeltetését látja el:

- Szerencsi Idősek Otthona főzőkonyha (3900 Szerencs, Bekecsi út 10.)
- Bolyai Főzőkonyha (39000 Szerencs, Rákóczi út 100.)
- Szerencsi Középiskolai Kollégium melegítőkonyha (3900 Szerencs, Kossuth út 19.)
- Rákóczi Zsigmond Református Általános Iskola melegítőkonyha (3900 Szerencs, Rákóczi Zsigmond tér 1.)
- Szerencsi Óvoda és Bölcsőde, Napsugár óvodaépület melegítőkonyha (3900 Szerencs, Széchényi út 47.)
- Szerencsi Óvoda és Bölcsőde, Gyárkerti óvodaépület melegítőkonyha (3900 Szerencs, Rákóczi út 128.)
- Szerencsi Óvoda és Bölcsőde, Ondi tagóvodája melegítőkonyha
- Simai Ifjúsági Tábor és Vendégház melegítőkonyha (3881 Sima, Fő út 6-7.)

A Szerencsi Idősek Otthona és a Bolyai Főzőkonyhák naponta 1 600 adag étel készül hat korosztály számára. Melegítőkonyhaként a Szerencsi Középiskolai Kollégium, Rákóczi Zsigmond Református Általános Iskola, Szerencsi Óvoda és Bölcsőde, Napsugár óvodaépület, Szerencsi Óvoda és Bölcsőde, Gyárkerti óvodaépület, Szerencsi Óvoda és Bölcsőde, Ondi tagóvodája, Simai Ifjúsági Tábor és Vendégház konyhái működnek.

A Szerencsi Városüzemeltető Non-Profit Kft. stratégiája 2020. közzétételével kapcsolatos finanszírozási modell kidolgozása a lean szemlélet módszereivel teszek javaslatot.

Szerencs, 2020. 02. 02.



STRATÉGIA 2020.

KÖZÉTKEZTETÉSSSEL KAPCSOLATOS FINANSZÍROZÁSI MODELL KIDOLGOZÁSA A LEAN SZEMLÉLET MÓDSZEREIVEL

Készült: Szerencs, 2020.02.02.

Készítette: Takács M. István

3900 Szerencs, Kossuth tér 1.
Telefon: 20/965-78-04
Telefon/Fax: 47/777-074
E-mail: varosuzemelteto@szerencs.hu
www.varosuzemelteto.hu

VÁROSÜZEMELTETŐ
NON-PROFIT KFT.
Szerencs, Kossuth tér 1.
Helyi Önkormányzat
2020.02.02.

TARTALOMJEGYZÉK

Bevezetés.....	3
1. Vállalat bemutatása.....	5
1.1. Jogi háttér.....	5
1.2. Vizsgálandó társaság tevékenységi köre.....	5
2. Élelmezés.....	8
3. Jelen állapot.....	10
3.1. Személyügyi háttér.....	12
4. Cél.....	15
4.1. Közétkeztetési területek.....	17
5. Helyzetelemzés.....	19
5.1. Fizikai folyamatok.....	19
5.2. Alapanyag-rendelés és beszállítás.....	19
5.3. Szoftveres támogatottság.....	21
5.4. Alapanyag bevételezés.....	21
5.4.1. Alapanyag raktározás.....	22
5.5. Alapanyag-kiadás.....	22
5.6. Főzési előkészítő és főfolyamatok.....	23
5.7. Tálalás és kiszállítás.....	24
5.8. Mosogatás.....	27
5.9. Egyéb anyaggazdálkodási folyamatok.....	27
5.10. Adminisztratív és pénzügyi folyamatok.....	28
5.10.1. Megrendelések leadása.....	28
5.10.2. Adagszám módosítás.....	29
5.10.3. Számlázás.....	30
5.10.4. Üzemi tevékenység eredménye.....	33
6. A problémát előidéző okok.....	35
7. Megoldásokhoz felhasznált szakirodalom.....	38
8. Optimalizálás.....	41
8.1. Fejlesztési lehetőségek.....	41
8.2. Jövőállapot.....	43
8.3. Az A3 módszer alkalmazása élelmezés területén.....	44
8.3.1. A3 jelentése.....	44
8.3.2. Problémamegoldási folyamat ismertetése A3 módszerrel.....	44
9. További lehetőségek, javaslatok.....	47
ÖSSZEFOGLALÁS.....	50
IRODALOMJEGYZÉK.....	52
ÁBRA, KÉP, TÁBLÁZAT, JEGYZÉK.....	54
MELLÉKLETEK.....	55

Bevezetés

A Szerencsi Városüzemeltető Non-Profit Kft. által üzemeltetett konyhák működésének jelenállapot felmérése, valamint a későbbiekben a költségtakarékos működéshez szükséges változtatásokra javaslattétel.

A jelenállapot felmérése tartalmazza a konyhai működés teljes folyamatát a megrendeléstől az étel kiszállításáig, mely magába foglalja az étlaptervezést, alapanyagrendelést, az áruátvételt, a raktározást, árubevételezést, árukiadást, az előkészítést, a főzést, a kiszállítást, a tálalás folyamatát, továbbá a csomagolóanyagok kezelését, a konyhai hulladék, ételmaradék tárolását elszállítását, valamint ezeken felül a háttérben futó adminisztratív és pénzügyi folyamatokat is. A folyamatok feltérképezése és a jelenállapot megállapítása során elsősorban a lean¹ szemlélet módszerei kerülnek alkalmazásra, azon belül is a lean szemlélet első két alappillére, az érték meghatározás és az értékfolyamat feltérképezése. A „lean” angol szó, jelentése sovány, karcsú, szikár. Egy olyan innovatív termelési rendszert takar ez a szó, ami a folyamatokban rejlő veszteségek feltárásával és megszüntetésével, illetve csökkentésével foglalkozik. A veszteség lean szempontból minden olyan emberi vagy gépi tevékenység, amely erőforrást használ fel, de nem teremt értéket. Felesleges áruk termelését, amelyekből készleten halmozódnak fel, szükségtelen feldolgozási lépéseket, javítást igénylő hibás termékeket. Az alkalmazottak, valamint az áruk céltalan mozgását, illetve mozgatását. Valamint a vevő igényeinek nem megfelelő termékeket és szolgáltatásokat, állít elő. Röviden megfogalmazva, a bármilyen folyamatban megtalálható nyolc veszteség:

- selejt,
- készlet,
- túltermelés,
- mozgás,
- szállítás,
- várakozás,
- felesleges művelet,
- ki nem használt emberi kreativitás. [1]

¹ kiejtése: lín, eredeti jelentése: „karcsú” [9]

Bár a lean szemlélet eredetileg a termelésből – azon belül is az autóiparból – indult ki a Toyota Termelési Rendszer (Toyota Production System, TPS)² alapján, napjainkban már egyéb termelési területek, és adminisztratív szolgáltató területek is felismerik használhatóságát a folyamatok fejlesztésében és a hatékonyság növelésében. [1]

A lean szemlélet segítségével meghatározhatjuk, mi számít értéknek, optimális sorrendbe állíthatjuk az értékteremtő műveleteket, ezeket igény szerint, megszakítás nélkül és egyre hatékonyabban végezhetjük. Egyszóval a lean szemlélet lehetőséget nyújt arra, hogy egyre hatékonyabban érjünk el a céljainkat, ugyan azzal az emberi erőforrással, létszámmal tud több vevőt kiszolgálni. Ez által egyre közelebb kerülünk ahhoz, hogy pontosan azt nyújtsuk a vevőknek, amikor és amire szükségük van. [1]

A lean szemlélet lényeges kiindulópontja az érték. Csakis a végfelhasználó döntheti el, hogy mi számít értéknek, és csak akkor van értelme értékről beszélni, ha egy bizonyos termék, áru vagy szolgáltatás, vagy gyakran a kettő ötvözete az adott áron és az adott időpontban kielégíti a vevő igényeit. [1]

Az értékfolyamat feltérképezése magában foglalja mindazon műveleteket, amelyek szükségesek ahhoz, hogy egy bizonyos terméket, szolgáltatást vagy egyre inkább a kettő kombinációját végigvezessünk a rendelésvételtől a részletes ütemezésen át a szállításig terjedő információfeldolgozási feladaton, valamint a nyersanyagtól a vevőnek átadható késztermékig terjedő fizikai átalakítás feladatán. [1]

² Jelenleg a világ termelési rendszereinek jelentős része a TPS-en alapul. Ezeket a termelési rendszereket vállalatától függetlenül lean termelési rendszernek nevezzük. [10]

1. Vállalat bemutatása

1.1. Jogi háttér

Szerencs Város Önkormányzatának Képviselő-testülete 2009-ban alapította meg a Szerencsi Városüzemeltető Non-Profit Kft-ét – mint annak alapítója és tulajdonosa – az önkormányzat tulajdonában lévő épületek üzemeltetési feladatok ellátására.

A társaság éves üzleti terv alapján gazdálkodik és évente elkészíti a beszámolóját, melyet az ügyvezető terjeszt a testület elé. [6]

1.2. Vizsgálandó társaság tevékenységi köre

A Szerencsi Városüzemeltető Non-Profit Kft. Alapító okiratában meghatározott intézmények üzemeltetését látja el: [6]

- Sporttevékenység:
 - Kulcsár Anita Sportcsarnok (Szerencs, Rákóczi út 100.)
 - Hunyadi János Sportcsarnok (Szerencs, Rákóczi út)
 - Ifj. Tatay Zoltán Ifjúsági Sporttelep (Szerencs, Malom út)
 - Városi Tanuszoda (Szerencs, Ondi út 1.)
 - Szerencsi Fürdő & Wellnessház (Szerencs, Rákóczi út 94.)

- Épületüzemeltetés:
 - Népház (Szerencs, Kossuth tér 1.)
 - Járási Hivatal (Szerencs, Rákóczi út 63.)
 - Civilek Háza (Szerencs, Kossuth út 4.)
 - Orvosi ügyelet (Szerencs, Rákóczi út 51.)
 - I.- II. számú háziorvosi rendelő (Szerencs, Jókai út 2., Szerencs-Ond, Fő út 104.)
 - Keleti Ipartelep – tanműhely (Keleti Ipartelep)
 - Simai Ifjúsági Tábor és Vendégház (Sima, Fő út 6-7.)

- Lakásgazdálkodási tevékenység:

- Fecskeházak (Szerencs, Ondi út 10/A. és 10/B.)
- Szolgálati lakások (Szerencs, Szabadság u. 1., Szerencs-Ond, Fő út 104.)

- Élelmezés
 - Szerencsi Idősek Otthona főzőkonyha (Szerencs, Bekecsi út 10.)
 - Bolyai János Katolikus Általános Iskola főzőkonyha (Szerencs, Rákóczi út 100.)
 - Szerencsi Középiskolai Kollégium melegítőkonyha (Szerencs, Kossuth út 19.)
 - Rákóczi Zsigmond Református Általános Iskola melegítőkonyha (Szerencs, Rákóczi Zsigmond tér 1.)
 - Szerencsi Óvoda és Bölcsőde, Napsugár óvodaépület melegítőkonyha (Szerencs, Széchényi út 47.)
 - Szerencsi Óvoda és Bölcsőde, Gyárkerti óvodaépület melegítőkonyha (Szerencs, Rákóczi út 128.)
 - Szerencsi Óvoda és Bölcsőde, Ondi tagóvodája melegítőkonyha
 - Simai Ifjúsági Tábor és Vendégház melegítőkonyha (Sima, Fő út 6-7.)

A Szerencsi Városüzemeltető Non-Profit Kft. állományi létszáma a 2018-as évben 50 fő volt. Társaság szinte minden telephelyen alkalmaz közfoglalkoztatottat, összesen 28 főt. A továbbiakban is fő feladata a Szerencs Város Önkormányzata által üzemeltetésre átadott létesítmények költséghatékony működtetése, valamint a szociális és közétkeztetés biztosítása. [8]

A Szerencsi Városüzemeltető Non-Profit Kft. 2019. évi üzleti terve tevékenységenként megbontásban (1.1. táblázat) tartalmazza a tervezett költségvetést. A cég a költségeket nem tudja a saját bevételéből fedezni, így Szerencs Város Önkormányzatának költségvetésében a Szerencsi Városüzemeltető Non-Profit Kft. fenntartására működési támogatásra ad, a pályázati önrészekhez a forrást biztosítja. A Kft. bevételeinek és kiadásainak tervezése bázis alapon történnek. [7]

1.1.táblázat: Üzleti terv tevékenységenként

Tevékenység megnevezése	Költségek és ráfordítások (eFt-ban)	Központi igazgatási költsége (eFt-ban)	Költségek Összesen (eFt-ban)	Saját bevétel (eFt-ban)	Igényelt támogatás (eFt)
Elelmezés	241 422	38 234	279 655	279 810	-155
Sportlétesítmények üzemeltetése	98 825	20 350	119 175	67 051	52 124
Népház	7 907	0	7 907	4 421	3 486
Lakásgazdálkodás	6 508	0	6 508	8 200	-1 692
Orvosi Rendelők	5 112	617	5 729	2 793	2 936
Járási Hivatal	3 357	0	3 357	2 191	1 166
Civilek háza	3 754	0	3 754	1 558	2 196
Simai Ifjúsági Tábor	9 742	2 467	12 209	12 270	-61
Összesen:	376 627	61 667	438 294	378 294	60 000
Igényelt működési támogatás eFt-ban					60 000
Pályázati önrészhez támogatás eFt-ban					5 600
Igényelt támogatás mindösszesen eFt-ban					65 600
Megjegyzés:					
A központi költségek felosztása a bérköltség arányában történt.					
Pályázati önrészhez támogatás					
Kisfaludy Szálláshelyfejlesztési Konstruksió - panziók fejlesztése - Városi Panzió (Népház) fejlesztése TFC-1.1.1-2017 - 4 113 000 Ft					
Helyi termékértékesítést szolgáló piacok infrastrukturális fejlesztése, közétkeztetés fejlesztése - Idősek Otthona főzőkonyha eszközbeszerzés VP6-7.2.1-7.4.1.3-17 - 1 487 000					

(Forrás: Szerencsi Városüzemeltető Non-Profit Kft., üzleti terv, 2019.) [7]

2. Élelmezés

A Szerencsi Városüzemeltető Non-Profit Kft. a közétkeztetési feladatokat Szerencsi Idősek Otthona főzőkonyha mellett a Bolyai János Katolikus Általános Iskola főzőkonyhájával látja el. Melegítőkonyhaként működik a Rákóczi Zsigmond Református Általános Iskola, Szerencsi Középiskolai Kollégium, Szerencsi Óvoda és Bölcsőde, Simai Ifjúsági Tábor és Vendégház konyhái. [6].

A HACCP³, valamint az ide vonatkozó jogszabályok betartásához szükséges tárgyi és humán feltételek rendelkezésre állnak. A közétkeztetési feladatok ellátása során elsődleges szempont a minőség megtartása, lehetőség szerint az egészséges táplálkozás irányába kialakítani az étrendet. A költséghatékonyság növelése érdekében a beszállítók kiválasztása közbeszerzés útján történik. A közétkeztetés mellett egyre nagyobb igény mutatkozik rendezvények lebonyolítására. A Szerencsi Városüzemeltető Non-Profit Kft. 2013 tavaszán csatlakozott a mintamenza programhoz. A cég által üzemeltetett konyhán a korábbi időszakban is figyelmet fordítottak az egészséges táplálkozásra, amit az új rendszerben ellenőrzött módon végzik. A program szigorúan meghatározza, hogy egy adott időszakban milyen típusú élelmiszerekből, mekkora mennyiség kerülhet az étrendbe. A cél, hogy az ételek révén kevesebb só, fehércukor és zsír kerüljön az emberi szervezetbe. A folyamatosan felmerülő elvárásoknak azonban igyekeznek mindenben megfelelni, hiszen fontosnak tartják, hogy lehetőségeinkhez mérten hozzájáruljanak az egészséges életmódhoz, a betegségek kialakulásának megelőzéséhez a bölcsődésektől az időskorúakig. [8]

A főzőkonyhák és a melegítő konyhák elavultak, a legtöbb nagykonyhai eszközök (főzőüstök, sütők, tűzhelyek) több közel 30 évesek, folyamatos karbantartást és javítást igényelnek, néhányuk már nem javítható, vagy javítása roppant költséges, ezért pótlása nélkülözhetetlen. Az éves javítási költség, szervizelés meghaladja a milliós nagyságot. Rendszeresen karbantartási és felújítási munkákat kell végezni a főzőkonyhákon és a melegítő konyhákon, mert a nagy igénybevétel miatt hullik a vakolat, potyognak a csempék, töredezik a padlólap.

³A HACCP egy mozaikszó, a tevékenység angol szavainak kezdőbetűiből áll össze: Hazard Analysis and Critical Control Points (veszélyelemzés és kritikus ellenőrzőpontok). [9]

Az Emberi Erőforrások Minisztere 37/2014 (IV.30) számú EMMI rendelete a közétkeztetésre vonatkozó táplálkozás – egészségügyi előírásokról 2014. szeptember 1-én lépett hatályba. A rendelet meghatározza korcsoportonkénti bontásban az 1 főre, 1 étkezés során biztosítandó ételek mennyiségét, az ételsorok változatosságát, a naponta biztosítandó élelmiszereket, élelmiszer csoportokat. E rendelet 7.§ 1. bek. előírja, pl.:

„(4) Napi háromszori étkezés szolgáltatás esetén egy főre biztosítandó legalább

- a) 0,3 liter tej, vagy ennek megfelelő mennyiségű kalciumtartalmú tejtermék,
- b) két adag zöldség – ide nem értve a burgonyát – vagy gyümölcs, ezekből legalább egy adag nyers formában,
- c) két adag gabona alapú élelmiszer, melyből legalább egy adagnak teljes kiőrlésűnek kell lennie.” [2]

2015. szeptember 1-től – dietetikus ellenőrzése mellett – törvényi előírásnak megfelelően diétás étkezési lehetőséget biztosítanak minden korosztály számára. A szolgáltatás igénybevételéhez érvényes orvosi igazolás szükséges.

Szerencsi Városüzemeltető Non-Profit Kft. üzleti terve 2019. évre az élelmezés tevékenységre a tervezett összes bevételét és kiadását a (2.1. táblázat) tartalmazza.

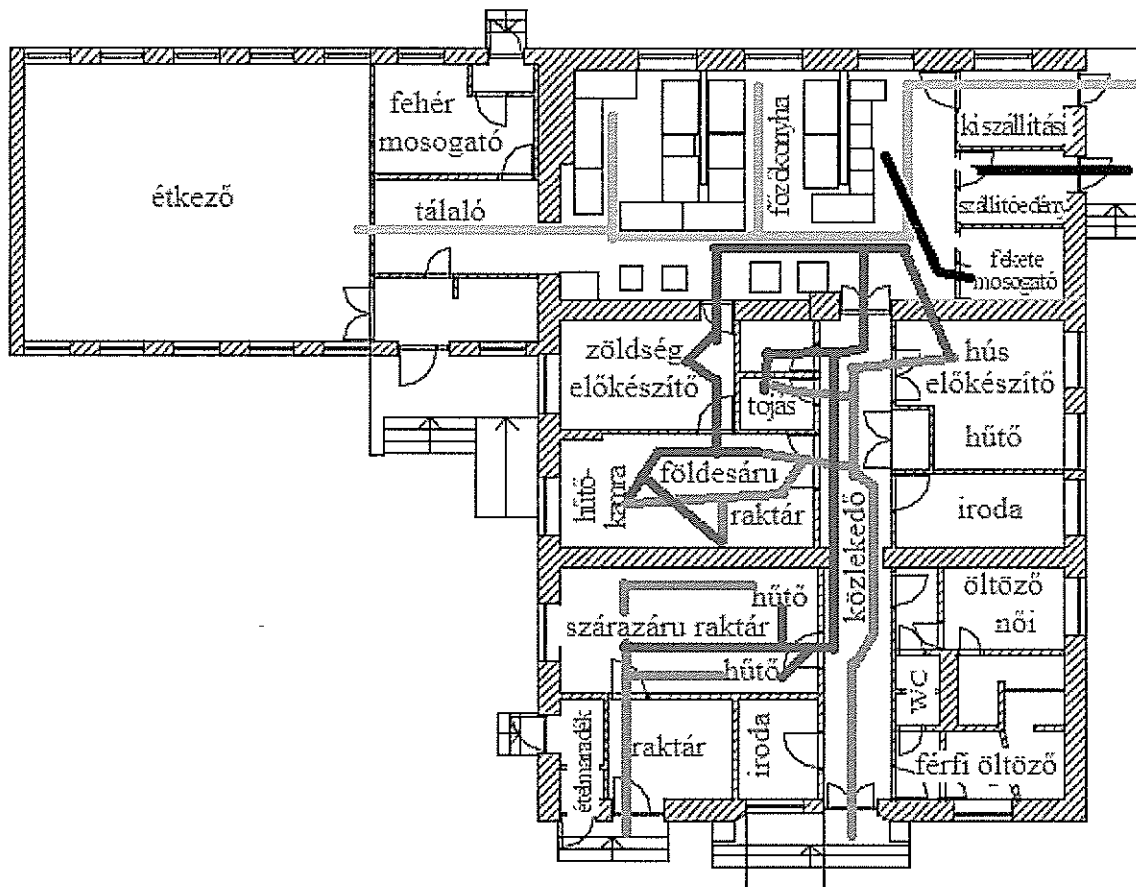
2.1. táblázat: Üzleti terv élelmezés

Megnevezés	eForint
Arbevétel	279 810
Bevételek Összesen	279 810
Alapanyag költség	142 919
Anyagköltség	11 200
Igénybevett szolgáltatások	3 250
ELÁBÉ (eladott árúk beszerzési értéke)	550
Béreköltség	68 747
Bérfelrakások	13 406
Értékcsökkenés	350
Egyéb ráfordítások/ajándékutalványok	1 000
Központi igazgatás költsége	38 234
Költségek összesen	279 656
Üzemi tevékenység eredménye	154
Adózás előtti eredmény	154

(Forrás: Szerencsi Városüzemeltető Non-Profit Kft., üzleti terve, 2019.) [7]

3. Jelen állapot

A Szerencsi Városüzemeltető Non-Profit Kft. közétkeztetési feladatokat a Szerencsi Idősek Otthona főzőkonyhája mellett a Bolyai János Katolikus Általános Iskola főzőkonyha épületében látja el. A Szerencsi Idősek Otthona főzőkonyha rendelkezik minden szükséges területtel (3.1. ábra) úgy, mint főzőkonyha, zöldség- és húselőkészítő helyiségek, hűtők és hűtőkamra a különböző alapanyagokhoz (bontott friss és fagyasztott húsok, mirelit termékek, zöldség, tej-és tejtermék, hentesáru, tojás, sütőipari termékek, valamint szárazáru raktár), fehér- és fekete mosogató, ahol az ételhordók tárolása történik.



3.1. ábra: A Szerencsi Idősek Otthona konyha épület alaprajza
(Forrás: saját szerkesztés)

Az is látható az alaprajzon, hogy a konyha rendelkezik étkezővel és tálalóval, ahol az egyéni kiszállított étkeztetés is megoldott. A nagyobb mennyiségű kiszállítási előkészítő feladatok ellátására a helyiségek méretüket tekintve nem igazán alkalmasak, kiszállítás

kezelésére. A hely 2 fő számára szükséges az ételhordók, badellák⁴, polcok és asztalok mellett. A rendelések adminisztratív követése az irodában történik.

A főzőkonyha felszereltsége, főbb eszközök listája:

- 2 db 200 l üst
- 1 db 300 l üst
- 4 db gázsámoly
- 1 db 4 égős gáztűzhely
- 1 db sütő-pároló, 10 tepsis

A konyha felszereltsége megfelel a nagyobb mennyiségű, néhány ételt tartalmazó étlap elkészítéséhez. Ennek megfelelően a menü felépítése jelenleg napi szinten egy levesből és egy főételből áll, mely alól csak a bölcsődei étkeztetés kivétel, mert a kisgyermek számára külön menü készül. A változatosabb és egészségesebb étrend összeállításához egyedül a sütő pároló jelent szűk keresztmetszetet.

A melegítőkonyhák üzemeltetésébe tartozik az iskolai étkeztetés, melynek helyszíne a Bolyai János Katolikus Általános Iskola (1. kép), Rákóczi Zsigmond Református Általános Iskola és a Szerencsi Középiskolai Kollégium ebédlői. Az étkezők 80 diákot tudnak egyszerre befogadni, a napi szinten átlagosan étkező 330-400 mellett. Ez csak turnusos étkeztetés megvalósítását teszi lehetővé, így viszont előfordul, hogy az utolsó csoportok csak későn, sokszor 14 óra után kerülnek sorra.



1 kép: Bolyai János Katolikus Általános Iskola étkező és a tálalókonyha
(Forrás: <http://www.szerencsihitek.hu/archivum>) [17]

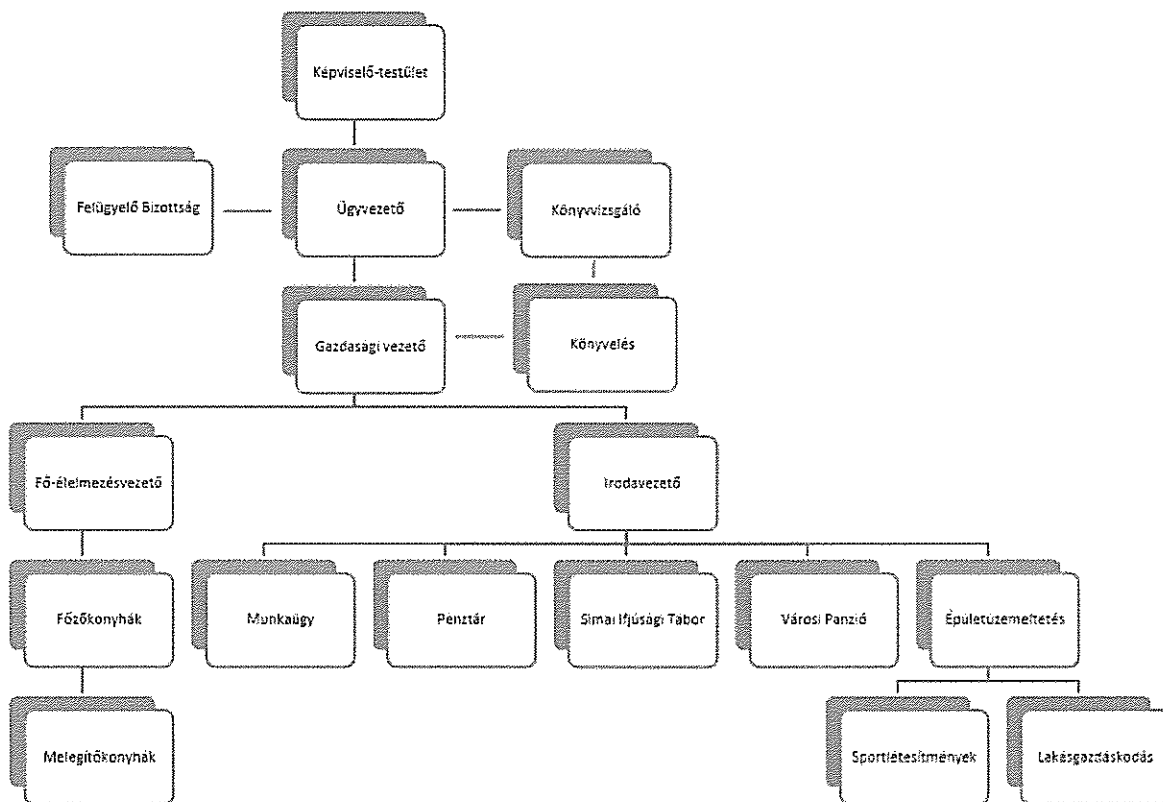
⁴ Ételhordásra, ételtárolására alkalmas edény. [12]

3.1. Személyügyi háttér

Központi iroda dolgozói:

- Ügyvezető
- Gazdasági vezető
- Irodavezető
- HR munkaügy
- Pénztáros

A központi iroda dolgozói az ételmezésen kívül a Szerencsi Városüzemeltető Non-Profit Kft. összes tevékenységében, üzemeltetésében is irányításában is rész vesznek. A kft. szervezeti felépítése: 3.2. ábra.



3.2. ábra: Szervezeti felépítés Szerencsi Városüzemeltető Non-Profit Kft.
(Forrás: saját szerkesztés)

Az ételmezés jelenleg az alábbi dolgozói állománnyal működik:

- Fő élelmezésvezető 1 fő
- Élelmezésvezető 3 fő
- Főszakács 4 fő
- Szakács 5 fő
- Konyhai kisegítő 22 fő
- Ételszállító 3 fő

Az állományi munkaválókon kívül a közmunkaprogramban résztvevő dolgozók konyhai kisegítőként az előkészítő, mosogatási és takarítási folyamatok ellátásában vesznek részt.

Az élelmezés irányításában résztvevő személyek főbb tevékenységi köre a következőképpen alakul:

Ügyvezető

- Testületi üléseken a Szerencsi Városüzemeltető Non-Profit Kft. képvisellete
- Üzleti terv és beszámoló készítése
- Élelmezésen kívül a beszállítókkal történő egyeztetés, tárgyalás, illetve minden esetben a szerződéskötés
- Számlák ellenőrzése és ellenjegyzése
- Döntést hozó személyügyi problémák, változások kezelése
- A fentieken kívül a Szerencsi Városüzemeltető Non-Profit Kft. által végzett összes tevékenység koordinálása, az épületüzemeltetés, karbantartás területein is.

Gazdasági vezető

- Könyvelés, banki ügyintézés
- Szállítói, vevői számlák rögzítése, kezelése
- Számlák ellenőrzése és ellenjegyzése
- Költségvetés, szöveges előterjesztés készítése
- Költségvetés követése
- Állóeszköz nyilvántartás
- Vevői kintlévőségek kezelése
- Szállítók felé az esetleges tartozások kapcsán a rendezés egyeztetése

Irodavezető

- A munkáját az ügyvezető irányítása mellett végzi, segítve a munkáját

- Elsősorban vezeti az irodát
- Összehangolja a dolgozók munkáját
- Ellenőrzi a feladatok ellátását
- Gondoskodik a vonatkozó szabályok, valamint a munkafegyelem betartásáról
- Biztosítja az kft. irodájának szakszerű és jogszerű működését
- Az irodavezető munkája során folyamatosan kapcsolatot tart a cég minden osztályával, egységével, így ez esetben a konyhával is
- Az intézmények között áramló adatok regisztrálásában, illetve az intézményeken belül keletkező információk rögzítésében
- Ehhez kapcsolódóan az ügyiratkezelés szabályai szerint iktatja, sokszorosítja az ügyiratokat
- Az általános ügyviteli feladatokon kívül a Szerencsi Városüzemeltető Non-Profit Kft. konyhájának működését menedzseli a vendégek tájékoztatása a heti menükről (I. számú melléklet) közösségi médián keresztül, valamint az ehhez kapcsolódó marketing feladatok ellátása

HR munkaügy

- Bérszámfejtés
- Távollét nyilvántartása
- Jogviszonyok kezelése
- Adatszolgáltatások

Pénztáros

- Étkezési térítési díjak számlázása, bevételezése
- Pénzügyi rendezés előkészítése

Főélelmezésvezető

- Étlaptervezés
- Beszállítókkal egyeztetés, megrendelések leadása
- Számlázás, bejövő számlák kezelése
- Szerződések kezelése, készítése
- Rendezvények lebonyolítása
- Eszközök, tisztítószeres igény leadása a központ felé
- Problémák megoldása, hibák esetén a javítás, szakemberekkel való kapcsolattartás

- Kapcsolattartás a felügyeleti szervekkel (pl. HACCP kapcsán)
- Panaszkezelés
- Egyéb adminisztratív feladatok
- Főzetellenőrzés
- Közbeszerzéshez árumennyiség meghatározása

Élelmezésvezető

- Konyhai dolgozók irányítása
- Létszám összeállítása
- Főzéshez szükséges kiszabatok elkészítése, kiadása
- Étlapegyeztetés
- Áruátvétel
- Árukiadás főzéshez
- Leltár
- Szabadságok egyeztetése
- Rendezvények lebonyolítása (étlap, létszám, beosztás stb.)
- Konyhai problémák megoldása
- Szállítókkal kapcsolattartás
- Megrendelések felvétele, módosítása
- Konyhai tisztaság, higiéniai feltételek felügyelete
- Új receptek bevezetése, kipróbálása
- Egyéni kiszállítás megrendelői számára befizetések kezelése (készpénz, Szép kártyás)

Főszakács

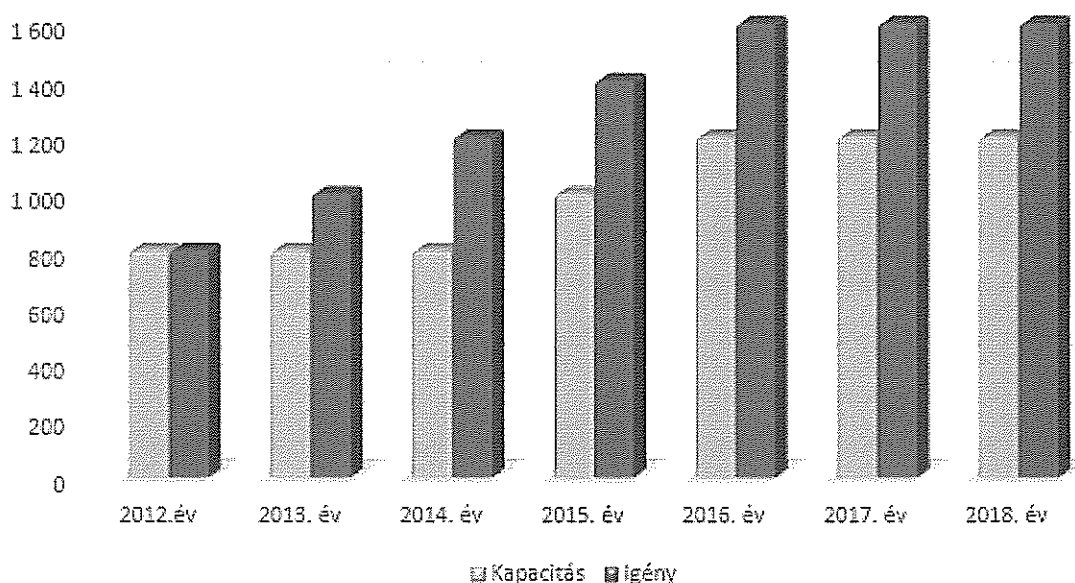
- Étél elkészítése
- Étél kitalálása (irányítás, kiszámítás)

Összességében elmondható, hogy a konyhával kapcsolatos feladatok a vezetők között az egyéni kompetenciáknak megfelelően vannak elosztva.

4. Cél

A Stratégia 2020. célja a Szerencsi Városüzemeltető Non-Profit Kft. által üzemeltetett konyhák működésének jelenállapot felmérése, valamint a későbbiekben a költségtakarékos működéshez szükséges változtatásokra javaslattétel.

A háttér és jelenállapot feltérképezésénél megvizsgálom az ételmezési tevékenység teljes folyamatát az étlaptervezéstől az étel kiszállításáig a vevőig. Az étlaptervezés követi az alapanyagrendelést, mely után a beszállítók túra napjain az áruátvétele követ. A raktározással egyidőben megtörténik az áruk bevételezése is. A főzőkonyhai folyamat az árukiadással kezdődik, melyet az alapanyagok főzésre való előkészítése követ. Az eddig elvégzett feladatok szükséges, de nem értékteremtő munkafolyamat, melyet *mudanak*⁵ nevezünk. A főzés az a folyamat, ahol az eladható értékteremtés történik, a termék, amiért a vevő hajlandó fizetni.



4.1. ábra: Az ételmezési kapacitás és igény alakulása 2012-18. között
(Forrás: Szerencsi Városüzemeltető Non-Profit Kft., beszámoló, 2018.) [8]

Az ételmezéssel kapcsolatos igény növekedésével (4.1. ábra) jól látható, hogy a jelen állapot kapacitása nem elegendő, csak konyhai gépi fejlesztéssel lehet az igényeket zökkenőmentesen kielégíteni.

⁵ „A muda szó jelentése veszteség, de pazarlásként is találkozhatunk vele. Így nevezzük a termelés összes olyan elemét is, amely erőforrást igényel, mégsem teremt értéket. Annak ellenére, hogy a vevő csak azért hajlandó fizetni, ami számára értéket jelent, a folyamatok elemeinek (tevékenységek, műveletek, műveletelemek, mozdulatok) jelentős része nem termel értéket. A mi dolgunk, hogy ezeket a lépéseket megszüntessük, illetve ahol ezt nem lehet, ott minél jobban lecsökkentsük a belőlük eredő veszteségeket.” [15]

Az elkészült termék kiszállítása, a tálalás folyamata a vevő részére szükséges, de nem értékteremtő. A csomagolóanyagok kezelése, a konyhai hulladék, ételmaradékok tárolása és elszállítása veszteségek, valamint ezeken felül a háttérben futó adminisztratív és pénzügyi folyamatokat is. Alkalmazott módszertan a folyamatok feltérképezése és a jelenállapot megállapítása során elsősorban a lean szemlélet módszerei kerülnek alkalmazásra, azon belül is a lean szemlélet első két alappillére, az érték meghatározás és az értékfolyamat feltérképezése.

4.1. Közétkeztetési területek

- Szerencsi Óvoda és Bölcsőde, bölcsődei intézményi étkeztetés
 - o Gyárkerti Bölcsőde melegítőkonyha

- Szerencsi Óvoda és Bölcsőde óvodai intézményi étkeztetés
 - o Napsugár óvodaépület melegítőkonyha
 - o Gyárkerti óvodaépület melegítőkonyha
 - o Ondi tagóvodája melegítőkonyha

- Iskolai intézményi étkeztetés
 - o Bolyai János Katolikus Általános Iskola
 - o Rákóczi Zsigmond Református Általános Iskola
 - o Bocskai István Katolikus Gimnázium
 - o Szerencsi Középiskolai Kollégium

- Szerencsi Idősek Otthona étkeztetés

- Egyéb intézményi étkeztetés
 - o Ondi Gondozóház
 - o Fecskés Gondozóház
 - o Szerencsi Gondozóház

- Szociális étkeztetés
 - o Családsegítő Szolgálat

- Alkalmazotti étkeztetés
- Külsős egyéni étkeztetés
- Simai Ifjúsági Tábor és Vendégház étkeztetése
- Rendezvényekre hideg- és meleg étkeztetés

5. Helyzetelemzés

5.1. Fizikai folyamatok

Az étlap összeállításában komoly megkötéseket jelent, hogy a konyha legnagyobb részben gyermekétkeztetési tevékenységet lát el, ami pedig kiemelten fontos feladat, hiszen a jövő nemzedékének ellátásáról van szó. Hangsúlyozottan fontos a 14 év alatti korosztály étkeztetése, ahol az egészséges táplálkozást egy életre alapozhatjuk meg. Gyors, látványos eredményt nem várhatunk, mivel a táplálkozási szokások hosszú idő alatt alakulnak ki.

A témában legutóbb megjelent „Az emberi erőforrások minisztere 37/2014. (IV. 30.) EMMI rendelete a közétkeztetésre vonatkozó táplálkozás-egészségügyi előírásokról” (megjelent a Magyar Közlöny 61. számában, 2014. április 30-án) című rendelet részletes rendelkezéseket tartalmaz az adagról, felhasználható nyersanyagokról, az étrendtervezés szabályairól, az étkezésekkel kapcsolatos követelményekről, a naponta biztosítandó élelmiszerekről, élelmiszercsoportokról, de még a személyi feltételekről is. A rendelet 2014. szeptember 1-jén lépett hatályba, így az étlapösszeállítás még nagyobb körütekintést igénylő feladat lett. [2]

Az étlap elkészítésénél alapvetően a fentiek határozzák meg az ételek összetételét. Az étlap összeállításában a fő élelmezésvezető, élelmezésvezető és a főszakácsok vesznek részt, egy hétre előre történik, a nyomtatott szórólapokon és az elektronikus elérhetőségeken mindig a következő hét étlapja olvasható.

Az összeállításhoz a Repeta Win szoftverbe feltöltött, és folyamatosan bővített receptállomány áll rendelkezésre. Próbálják figyelembe venni a szezonális lehetőségeket is, nem alkalmaznak viszont rendszeres időközönként visszatérő, ismétlődő étlapot (II. számú melléklet).

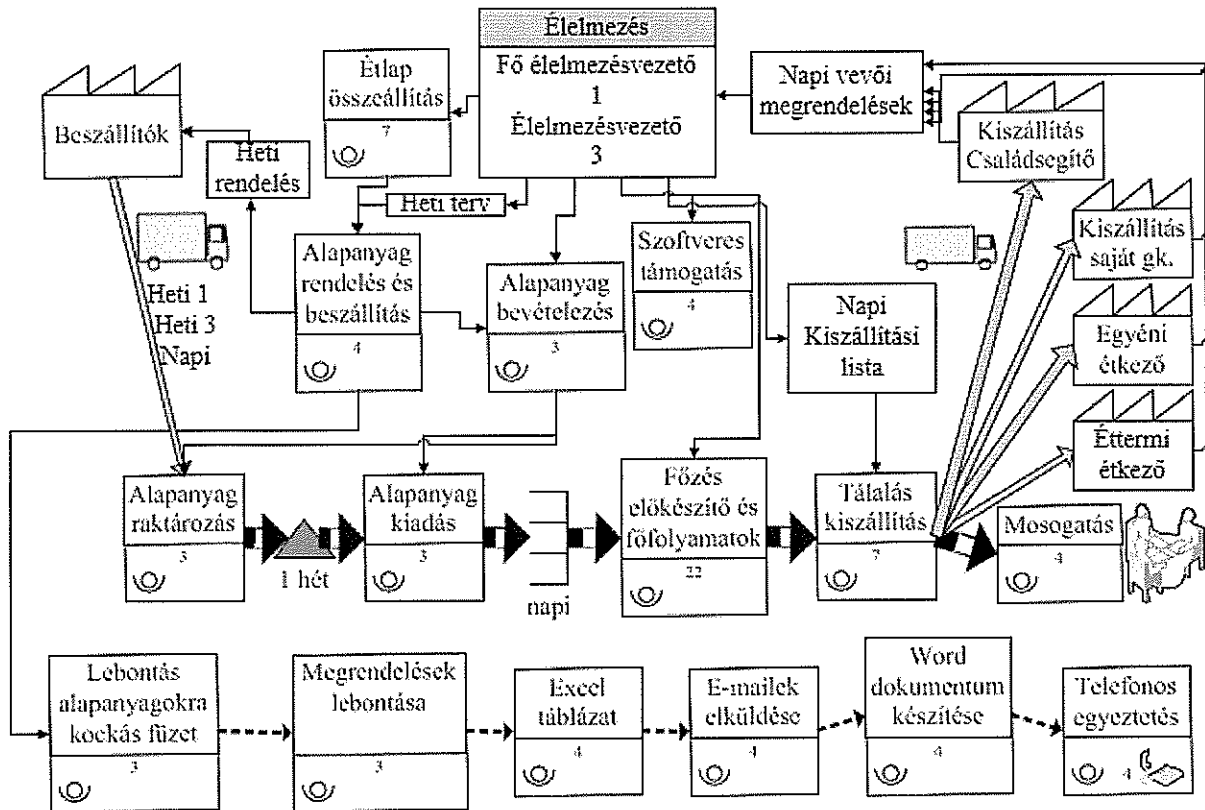
5.2. Alapanyag-rendelés és beszállítás

Bár a Repeta Win rendszer sok mindenben tud támogatást nyújtani, az alapanyagrendelési folyamat jelenleg mégis főként manuális folyamat.

A heti étlap és a receptek alapján az ételek lebontása alapanyagokra teljesen manuálisan történik egy kockás füzetbe, szétbontva a különböző alapanyag típusok termékcsoportokra, tej-és tejtermék, mirelit termékek, baromfiúsok és belsőségek, konzerv és tartós élelmiszerek, hentesáru, tojás, sütőipari termékek, bontott friss és fagyasztott húsok szerint, illetve a felhasználás dátuma szerint. Amikor ez megtörtént, akkor a beszállítók ütemezett túrajarat gyakorisága alapján az igényeket még mindig manuálisan fuvarokra bontják. Ezek utána felkerülnek szállítónkként egy Excel táblázatba, ahol az összesítések megtörténnek (III. számú melléklet). A tényleges megrendelések általában e-mail útján jutnak el a beszállítókhoz. Mivel a munka nagy része manuális tevékenység, a tévesztés esélye elég nagy.

A megrendelések összeállítása közben többször kell telefonon megrendelővel vagy beszállítókkal foglalkozni, illetve a helyszínen felmerülő problémákat, kérdéseket kezelni. Minden egyes ilyen megszakítás magában hordozza a tévesztés lehetőségét, pedig az alapanyagok pontos megrendelése kulcsfontosságú a zökkenőmentes főzési folyamatokhoz.

Az 5.1 ábra jelenállapot térkép az étlapösszeállítástól a vevőig, vannak benne veszteségek. A beszállítók heti egy, heti három és napi szintű közúti szállítással teljesítik a megrendelő igényeit.



5.1. ábra: Jelenállapot térkép az étlapösszeállítástól a vevőig

(Forrás: saját szerkesztés)

5.3. Szoftveres támogatottság

A konyha működését informatikai oldalról a Repeta Win program támogatja, mely egy raktárkészlet nyilvántartó, étlaptervező és tápanyagérték számoló program. A program alkalmas a nyersanyagok bevételezésére, raktári mozgások kezelésére, a különböző bölcsődei, óvodai, iskolai, felnőtt étkezési normák kezelésére, receptek karbantartására, étlap összeállításra és a napi létszámok alapján kiszabot készítésére. Ezeken túl lehetséges havi és éves zárást készíteni, készletnyilvántartás készítésével leltári folyamatokat támogatni, valamint számos lekérdezéssel a konyha működését segíteni (IV. számú melléklet).

5.4. Alapanyag bevételezés

A beérkező alapanyagok átvételét az ételmezésvezető intézi, tételes átvétellel a szállítólevél (V. számú melléklet) alapján. Áruátvétel után az ételmezésvezető a Repeta Win rendszerben is rögzíti a beérkezett alapanyagokat, melyeket a bevételezési bizonylat (VI. számú melléklet) tartalmaz.

5.4.1. Alapanyag raktározás



2. kép: A főzőkonyha szárazáru raktára
(Forrás: saját készítés)

A raktározási lehetőségek kicsi, de ennek ellenére az erre vonatkozó tárolási előírásokat betartva termékcsoportokként, konzerv és tartós élelmiszerek a szárazáru raktárba (2. kép) a tojás, tej-és tejtermék, hentesáru, baromfi-húsok és belsejégek, bontott friss és fagyasztott húsok, mirelit termékek, hűtőkben és hűtőkamrában vannak tárolva. A sütőipari termékek külön raktárban kerülnek elhelyezésre a felhasználásig.

5.5. Alapanyag-kiadás

A főzéshez szükséges alapanyagok kiadása az aznapi létszámok és rendelések alapján meghatározott mennyiségben a Repeta Win nyersanyag kiszabati ív (VII. számú melléklet) listája alapján történik. Az utólagos mennyiségek kiadását is az étellemezésvezető intézi. Az ilyen jellegű kiadások is minden esetben felkerülnek a listára, mely alapján az étellemezésvezető módosítja a felhasznált mennyiségeket a Repeta Win rendszerben. Az alapanyagok kimérés és kiadás a szárazáru raktárból (3. kép) történik.



3. kép: A főzőkonyha szárazáru kiadása
(Forrás: saját készítés)

5.6. Főzési előkészítő és főfolyamatok

A konyhai munkák szervezettsége láthatóan magas színvonalú, az ismert receptek elkészítése semmiféle problémát nem okoz a főszakácsoknak. Az alapanyagokhoz egy közös listát használnak, ami ilyen esetekben nem is okoz problémát, de az új receptek bevezetésénél megfontolandó lenne az ételre lebontott alapanyagok listájának elkészítése.

A meglévő fix létszám mellett a lehetőségeknek és az igénynek megfelelően a közmunka programban résztvevő dolgozók is besegítenek a konyhai főzési folyamatokba, főként az alapanyag előkészítési és mosogatási tevékenységekben. Ez a plusz erőforrás nem áll mindig rendelkezésre, ezért érdemes lenne megvizsgálni a főzésre előkészített tisztított, aprított, de nem mirelit zöldség alapanyagok felhasználását. Ezek kg ára valószínűleg magasabb, de nincs belőlük hulladék, illetve feldolgozásukhoz nincs szükség külön erőforrásra.

Pénzügyi kalkuláció javasolt annak eldöntésére, hogy hosszú távon melyik módszer hatékonyabb, gazdaságosabb.

5.7. Tálalás és kiszállítás

A tálalás formája megrendelónkként változó. A Szerencsi Óvodák és Bölcsődébe csoportokra bontva szállító edényekben kapják meg a lefőzött ételt, majd a dadusok osztják ki azt a csoportokban.

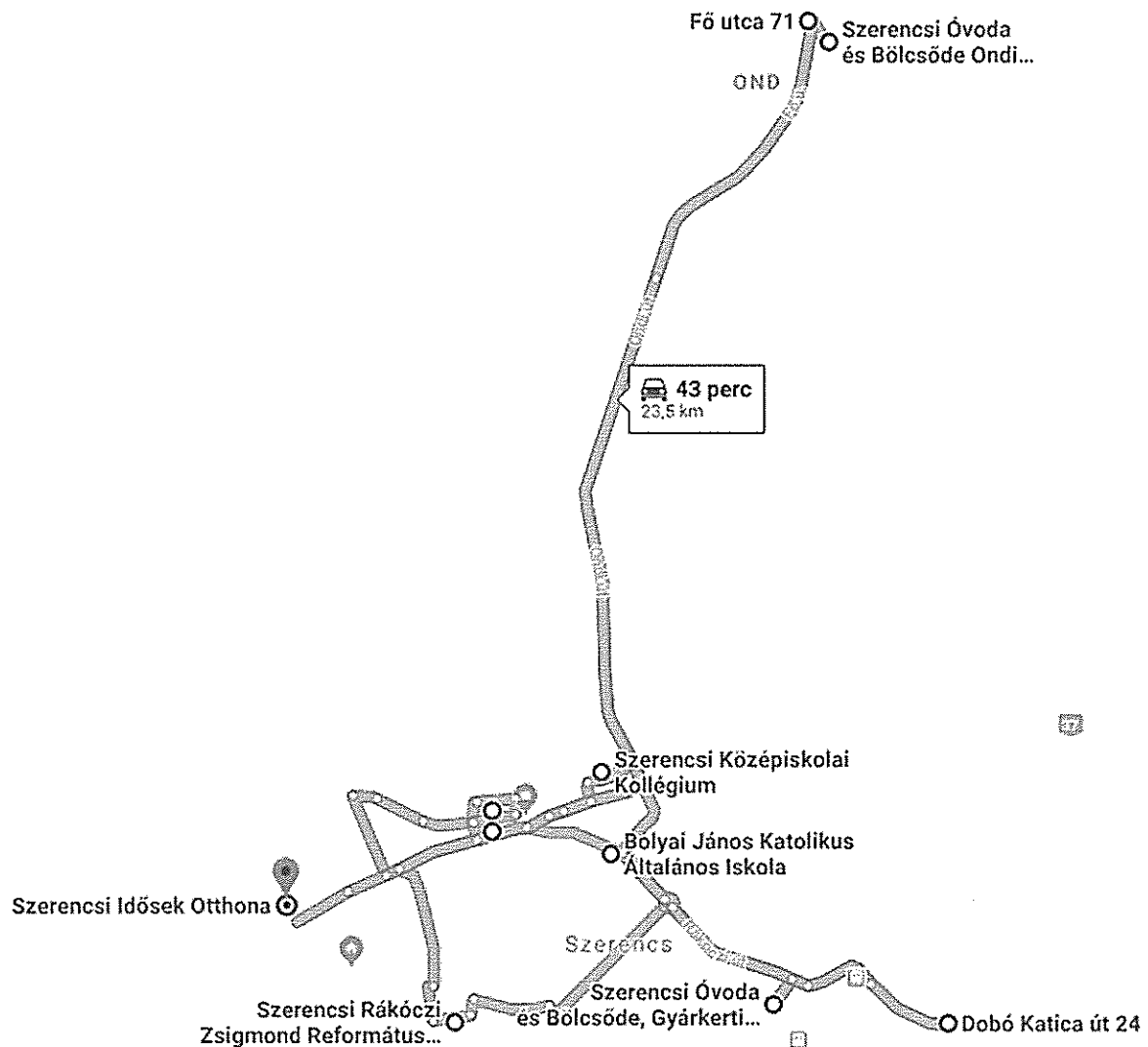
Az iskolai intézményekbe szintén szállító edényekben történik a kiszállítás, és tálaló konyhánkként két-két fő konyhai dolgozó végzi a tálalást a helyszínen.

Szerencsi Idősek Otthona A-B. épület I-II-III. szintjein létszámra bontva szállító edényekbe történik a szállítás, itt 6 fő konyhai dolgozó végzi a kiosztást. A kiszállítás élelmiszer készétel kísérelőjeggyel történik (VIII. számú melléklet) alapján.

Gondozóházakba szintén szállítóedényben történik a kiszállítás, majd ott a helyi dolgozók végzik a tálalást. Szociális étkeztetést a Családsegítő Szolgálat saját gépkocsival szállítja el ételhordóban. A rendszeres étkezők két ételhordóval rendelkeznek, melyet a futár cserél és egy üres mindig található a konyhán névre szólóan felcímkézve.

Az egyéni megrendelések alkalmazotti, szociális és egyéni külsős esetében a kiszállítás ételhordókban történik vagy az ebédlőkben helyszíni fogyasztással.

A kiszállítás tekintetében a szállítást a Szerencsi Óvodák és Bölcsődébe és az iskolai intézményekbe a Szerencsi Városüzemeltető Non-Profit Kft. végzi saját autóval és sofőrrel. Az Szerencsi Idősek Otthona főzőkonyhája által elkészített ételek melegítőkonyhák és felhasználói helyekre történő kiszállítási útvonala (5.2. ábra) 23,5 km.



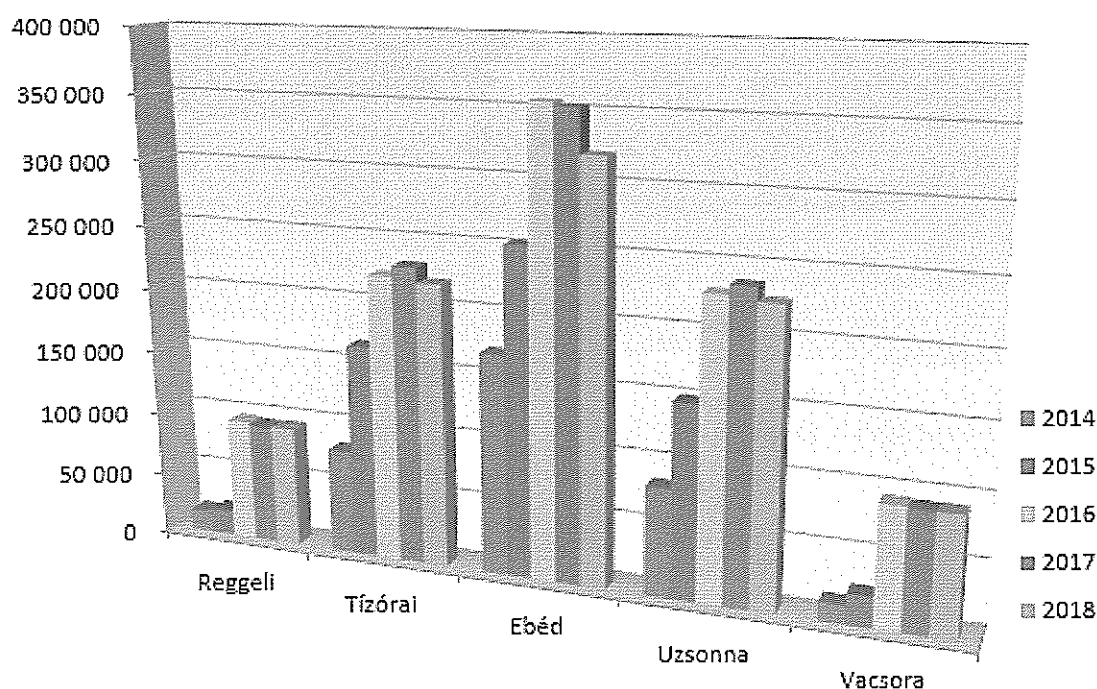
5.2. ábra: Kiszállítási útvonal
(Forrás: saját szerkesztés)

Az ételek elkészülése és tálalás kimérés után 11:00 és 14:00 óra között történik, mivel a konyha legnagyobb felhasználói, a bölcsőde, óvoda és az iskola számára a frissen elkészült ételek tálalási ideje 12:00 óra.

Azok a cégek, melyek ebédkészítéssel és kiszállítással foglalkoznak, jellemzően más munkarend szerint dolgoznak, hogy a kiszállító autókat optimálisan tudják használni. A főzés a legtöbb esetben éjjel, illetve a hajnali órákban történik, az ételek egységdobozokba porciózva, felcímkézve vagy frissen melegen tartva, vagy úgynevezett sokkolással, hűtési eljárással kezelve hidegen kerülnek kiszállításra. A kiszállítás jellemzően 9:00 és 12:00 óra között történik, így sokkal hosszabb időintervallum áll a túrajáratok rendelkezésére, ezáltal

nagyobb területet tudnak bejárni, több címre tudnak eljutni, és a kiszállítási útvonal optimalizálásával alacsonyan tudják tartani a szállítási költségeket.

Ez a gazdaságos megoldás jelenleg nem alkalmazható a konyha esetében, mert nem ilyen jellegű ételkészítési és kiszállítási időzítésre vannak berendezkedve. Nem elhanyagolható azonban az a szempont sem, hogy a jelenleg működő rendszerrel különös tekintettel a gyermekétkeztetésre, mindig frissen készült étel kerül a tányérokra, mely tápértékben és ízélményben is kedvezőbb, mint a korán lefőzött, sokkolva hűtött verzió.



5.3. ábra: A kiszállított étel mennyiség 2014-18. között
(Forrás: Szerencsi Városüzemeltető Non-Profit Kft., beszámoló, 2018.) [8]

A Szerencsi Városüzemeltető Non-Profit Kft. által üzemeltetett főzőkonyhák által lefőzött és kiszállított reggeli, tízórai, ebéd, uzsonna, vacsora mennyiségek alakulása 2014. és 2018. közötti időszakban (5.3. ábra).

5.8. Mosogatás

A fekete mosogatás főzéshez használt eszközök és berendezések folyamatosan történik. A fehér mosogatás tálaláshoz használt edények és eszközök a bölcsődében és az óvodában a személyzet hatáskörébe tartozik, ahol ehhez megfelelő gépesítés található. A legnagyobb mennyiségű fehér mosogatás az iskolai étkeztetésben történik, ahol ez a tevékenység a konyha hatáskörébe tartozik. Az általános iskolákban átlagosan 330 és 400 diák, a Szerencsi Középiszkolai Kollégiumban 100 diák étkezik. A tálalókonyhák tálalási és mosogatási feladatait is egy két fős személyzet látja el, kalapos átfutó rendszerű mosogatógép segítségével. A tálaláshoz szükséges eszközök mennyisége jelenleg nem teszi lehetővé, hogy a mosogatási folyamatot időben elválasszák a tálalási és egyéb tevékenységtől, ez a körülmény túlterheltséget okoz.

5.9. Egyéb anyaggazdálkodási folyamatok

A készleten lévő alapanyagokról havonta készül leltár, mely alapján összevetik a Repeta Win rendszerben lévő raktári készlet (IX. számú melléklet) adatokat a tényleges fizikai mennyiségekkel. A leltár eredménye alapján az esetleges szükséges korrekciók megtörténnek. Ez a tapasztalatok alapján minimális összeget jelent a működési költségekhez képest, és elfogadható szinten van az ilyen jellegű tevékenységet folytató intézményekhez képest. A Repeta Win szoftverben a ténylegesen felhasznált készlet mennyiségeket havonta zárják, ezután ezek az adatok már nem módosíthatók. Az átlagos alapanyagkészlet értéke napi szinten átlagosan 2-2,5 millió forint között mozog, beszállítási napokon értelemszerűen kicsit magasabb a készletérték. Figyelembe véve azt, hogy az átlagos havi nyersanyagköltség meghaladhatja a 10 millió forintot, ennek 20-25%-át kitevő forgókészlet nagyjából egyheti alapanyag mennyiséget jelent, ami az éves készletforgási sebességet tekintve nagyon rossz eredmény.

Természetesen ezen belül is a rövid szavatosságú termékek forgási sebessége még gyorsabb, míg a hosszabb szavatossági idővel rendelkező szárazárak, illetve mirelit termékek hosszabb ideig maradnak készleten.

5.10. Adminisztratív és pénzügyi folyamatok

5.10.1. *Megrendelések leadása*

A megrendelések leadása változó megrendelónként, különböző módszerek alakultak ki az idők folyamán:

Szerencsi Óvoda és Bölcsőde kiindulásként mindig az előző napi mennyiséget veszik figyelembe, a megadott csoportlétszámokat összesítik, és ez a mennyiség kerül lefőzésre.

Iskolai intézményi étkeztetés az iskolai létszámokat a napközis tanárok kezelik csoportokként. Adott napi ebédkor a létszámot beírják az ebédlőben található füzetbe, két napos elcsúszással, tehát hétfői napi létszám lesz az alapja a szerdai főzési mennyiségnek. A füzet az ételszállításkor, illetve az üres badellák visszaszállításakor utazik a főzőkonyha és az iskolai tálalókonyha között. Minden reggel a füzetbe írt mennyiségek alapján történik a főzés.

Szerencsi Idősek Otthona étkeztetés viszonylag fix létszámmal működik, napi ételmegrendelő lap alapján (X. számú melléklet).

Egyéb intézményi étkeztetés szerencsi, Fecskés, ondi gondozóházak viszonylag fix létszámmal működnek, a változást jelzik telefonon, melyről egy összesítő készül (XI. számú melléklet).

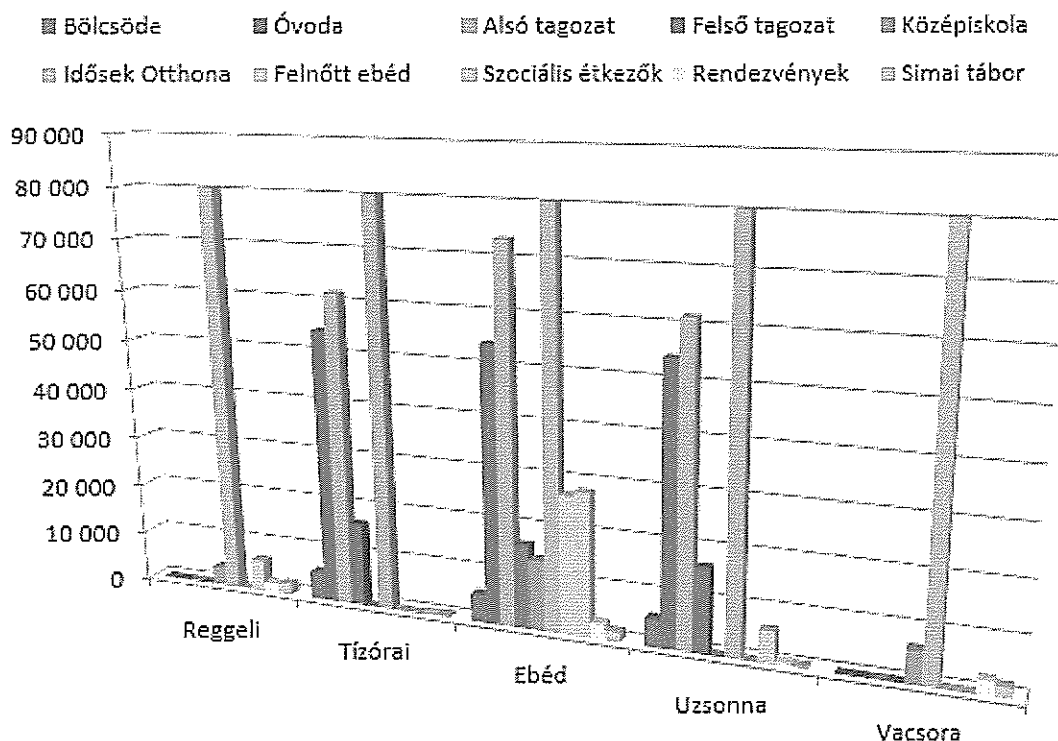
Szociális étkeztetés viszonylag fix létszámmal működik, változás esetén jelzik előre telefonon.

Alkalmazotti, külsős egyéni, külsős kiszállítós étkeztetés, rendeléseket le lehet adni személyesen, telefonon. A rendelések összesítése szintén manuálisan történik.

Simai Ifjúsági Tábor és Vendégház étkeztetései sokszor eltérnek a napi menütől, itt előzetes árajánlat alapján történik a megrendelés minimum egy héttel korábban az alapanyagrendelés miatt.

Rendezvényekre a hideg- és meleg étkeztetés nem egyezik meg a napi menüvel, itt is előzetes árajánlat alapján történik a megrendelés minimum egy héttel korábban az alapanyagrendelés miatt.

Az étkezést igénybe vevők adagszáma mennyiség alakulása 2018. évben az 5.4. ábra alapján a legnagyobb felhasználó a Szerencsi Idősek Otthona lakói, reggeli, tízórai, ebéd, uzsonna, és vacsora viszonylatában egyaránt. Ez indokolt is, mivel az év minden napján napi ötszöri étkezést kell részükre biztosítani, ez átlagosan napi 220 fő. A tízórai, ebéd és uzsonna nagyobb megrendelői a Bolyai János Katolikus Általános Iskola és a Rákóczi Zsigmond Református Általános Iskola alsó tagozat diákjai, valamint a Szerencsi Óvoda és Bölcsőde óvodás korú gyermekei.



5.4. ábra: Az étkezést igénybe vevők adagszáma 2018. évben
(Forrás: Szerencsi Városüzemeltető Non-Profit Kft., beszámoló, 2018.) [8]

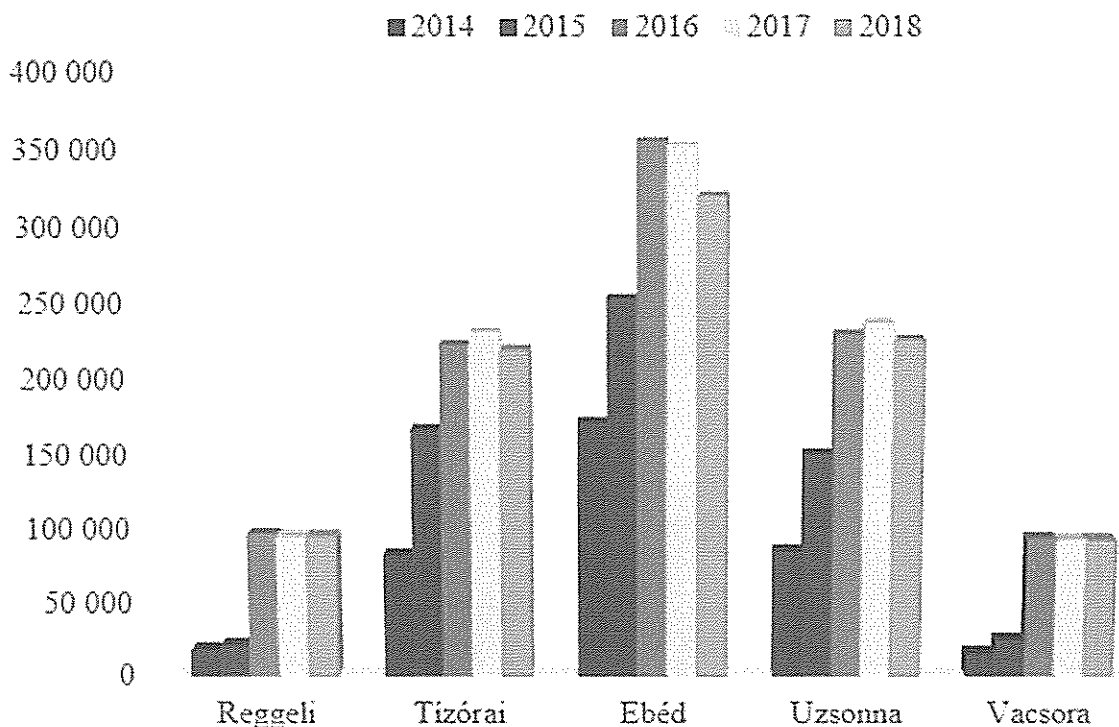
5.10.2. Adagszám módosítás

Minden esetben a megrendelt ebéd függetlenül attól, hogy gyermek vagy felnőtt étkeztetés csak egy nappal előtte mondható le, rendelhető vagy módosítható. Erre azért van szükség, mert a frissen beérkező áruk megrendelése és beérkezése is megtörtént már, azokat

visszamondani nem lehet. Gyermek hiányzása esetén, ha az intézmény igényli, a konyháról ételhordóban elvihető az ebéd.

5.10.3. Számlázás

Az ételmezés működésének finanszírozása az adagszámok (5.5. ábra) változásnak megfelelő forrásból történik, illetve forrásokként is eltérő a befizetés módja.

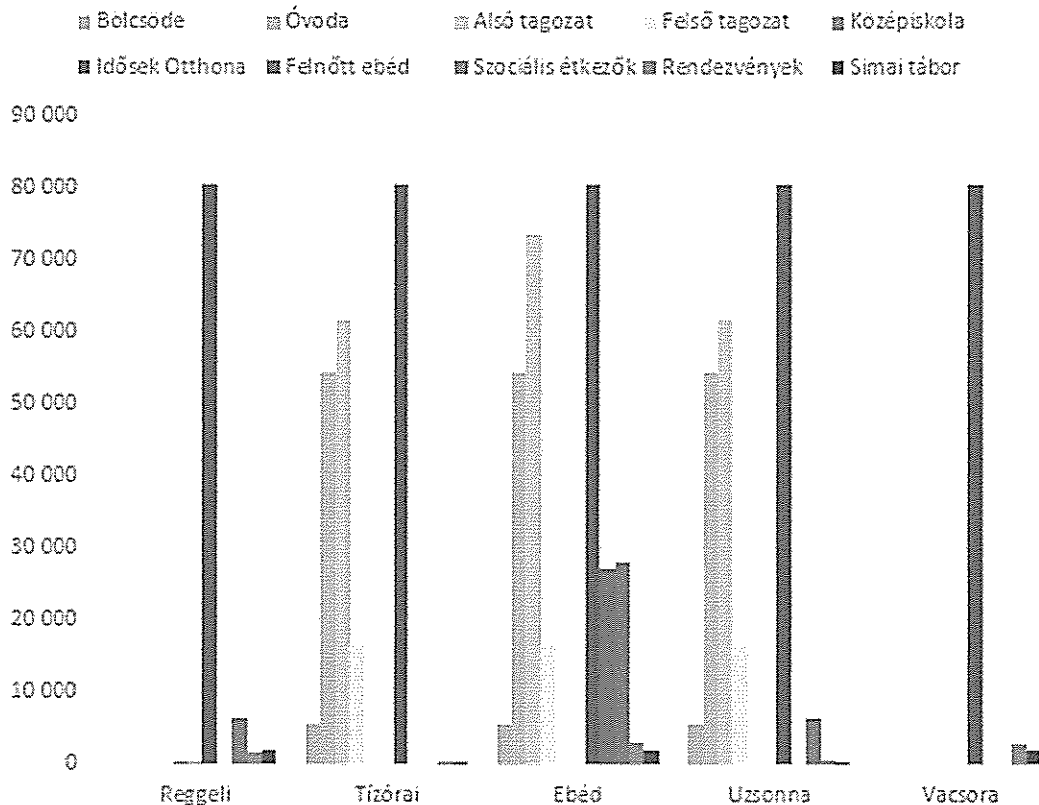


5.5. ábra: Adagszám 2014-18. között
(Forrás: Szerencsi Városüzemeltető Non-Profit Kft., beszámoló, 2018.) [8]

- Szerencsi Óvoda és Bölcsőde részére átutalási számla készül két részletben, hó közepén és hó végén. A számlán gyermek tízórai, gyermek ebéd és gyermek uzsonna szerepel a kiszállított adagszámoknak megfelelően. A bölcsődei, Napsugár óvodaépület, Gyárkerti óvodaépület és az Ondi tagóvoda épület megbontva kerül számlázásra. Számlamásolat a XII. számú mellékletben látható.
- Bolyai János Katolikus Általános Iskola részére átutalásai számla készül két részletben, hó közepén és hó végén. A számlán gyermek alsós tízórai, gyermek alsós ebéd, gyermek alsós uzsonna, gyermek felsős tízórai, gyermek felsős ebéd és gyermek felsős uzsonna szerepel a kiszállított adagszámoknak megfelelően. Számlamásolat XIII. számú mellékletben látható.

- Rákóczi Zsigmond Református Általános Iskola részére átutalásai számla készül két részletben, hó közepén és hó végén. A számlán gyermek alsós tízóriai, gyermek alsós ebéd, gyermek alsós uzsonna, gyermek felsős tízóriai, gyermek felsős ebéd és gyermek felsős uzsonna szerepel a kiszállított adagszámoknak megfelelően. Számlamásolat XIV. számú mellékletben látható.
- Bocskai István Katolikus Gimnázium részére átutalásai számla készül két részletben, hó közepén és hó végén. A számlán tanuló ebéd szerepel, a kiszállított adagszámoknak megfelelően kerül számlázásra. Számlamásolat XV. számú mellékletben látható.
- Szerencsi Középiskolai Kollégium részére átutalásai számla készül két részletben, hó közepén és hó végén. A számlán tanuló reggeli, tanuló ebéd és tanuló vacsora szerepel, a kiszállított adagszámoknak megfelelően kerül számlázásra. Számlamásolat XVI. számú mellékletben látható.
- Szerencsi Idősek Otthona részére átutalásai számla készül két részletben, hó közepén és hó végén. A számlán reggeli, tízóriai, ebéd, uzsonna és vacsora szerepel, a kiszállított adagszámoknak megfelelően az épület megbontva kerül számlázásra. Számlamásolat XVII. számú mellékletben látható.
- Szántó J. Endre Egyesített Szociális és Egészségügyi Intézet részére átutalásai számla készül két részletben, hó közepén és hó végén. Itt kerül leszámlázásra az egyéb intézményi étkeztetés szerencsi, fecskési és ondi Gondozóházak, továbbá a szociális étkeztetés, melyeket a szerencsi Családsegítő Szolgálat koordinál. A számlán reggeli, ebéd és uzsonna szerepel a kiszállított adagszámoknak megfelelően. Az adagszám megbontva kerül számlázásra. Számlamásolat XVIII. számú mellékletben látható.
- Alkalmazotti és külsős egyéni étkeztetés befizetése készpénzzel, bankkártyával, átutalással és SZÉP kártyával is történhet.
- Simai Ifjúsági Tábor és Vendégház étkeztetése előzetes árajánlat alapján történik a befizetések készpénzzel, bankkártyával, átutalással és SZÉP kártyával is történhet.

- Rendezvényekre hideg- és meleg étkeztetés előzetes árajánlat alapján történik, a befizetések készpénzzel, bankkártyával, átutalással és SZÉP kártyával is történhet.



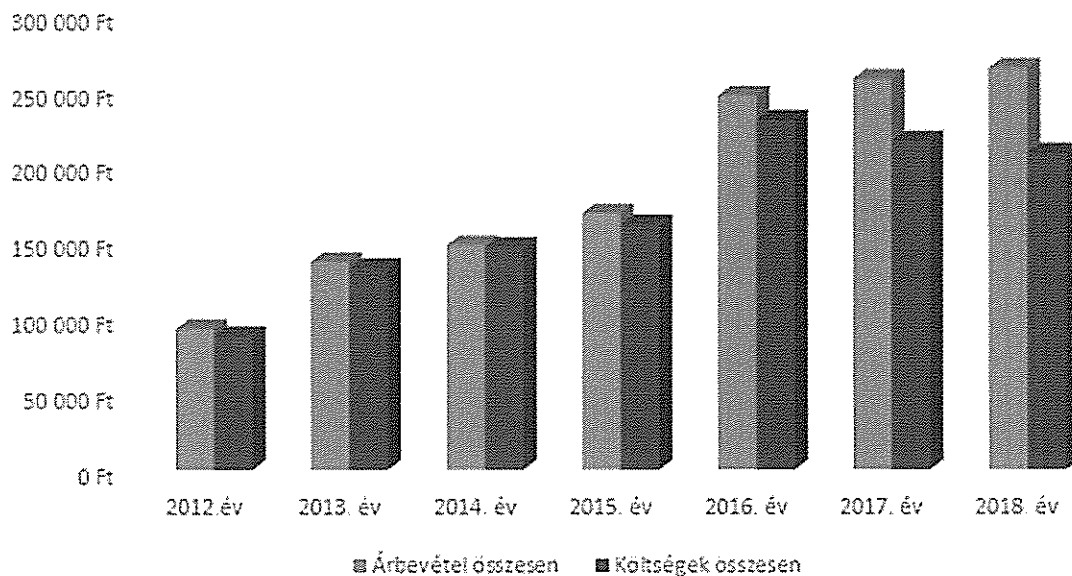
5.6. ábra: Árbevétel 2018. évben

(Forrás: Szerencsi Városüzemeltető Non-Profit Kft., beszámoló, 2018.) [8]

Az étkeztetés árbevétel mennyiségi alakulása 2018. évben (5.6. ábra) alapján a legnagyobb vevő a Szerencsi Idősek Otthona lakói, reggeli, tízórai, ebéd, uzsonna, és vacsora viszonylatában egyaránt. Ez indokolt is mivel az év minden napján napi ötször étkezést kell részükre biztosítani, ez átlagosan napi 220 fő. A tízórai, ebéd és uzsonna nagyobb megrendelői a Bolyai János Katolikus Általános Iskola és a Rákóczi Zsigmond Református Általános Iskola alsó tagozat diákjai, valamint a Szerencsi Óvoda és Bölcsőde óvodás korú gyermekei.

A Szerencsi Városüzemeltető Non-Profit Kft. az étkeztetésen kívül még egyéb tevékenységeket is folytat, ilyen szempontból az étkeztetés pénzügyi működése nincs elkülönítve a többi tevékenységtől. A Szerencsi Városüzemeltető Non-Profit Kft. által készített éves beszámolók, melyben tevékenységekként megbontva készültek az étkeztetés összes árbevétel és költségek alakulását az (5.7. ábra) tartalmazza 2012-18. viszonylatában.

Az árbevétel folyamatos növekedésével ellentétben a költségek jól látható módon csökkennek.



5.7. ábra: A Szerencsi Városüzemeltető Non-Profit Kft. ételmezés árbevétele
(Forrás: Szerencsi Városüzemeltető Non-Profit Kft., beszámoló, 2018.) [8]

5.10.4. Üzemi tevékenység eredménye

Mivel a Szerencsi Városüzemeltető Non-Profit Kft. az étkeztetésen kívül még egyéb tevékenységeket is folytat, ilyen szempontból az ételmezés pénzügyi működése nincs elkülönítve a többi tevékenységtől. A Szerencsi Városüzemeltető Non-Profit Kft. által készített éves beszámoló, melyben tevékenységekként megbontva készül, az ételmezés összes árbevételét és költségeket (5.1. táblázat) tartalmazza 2012-18-ig.

Az üzemi tevékenység eredménye olyan arányban növekszik, amilyen arányba az árbevétel nő és a költségek csökkennek.

adatok: eFt								
Megnevezés	2011. év	2012. év	2013. év	2014. év	2015. év	2016. év	2017. év	2018. év
Arbevétel összesen	64 406	92 729	136 942	147 763	168 773	245 961	256 874	263 827
Alapanyag költség	56 108	69 970	98 499	107 972	120 173	174 194	166 010	156 804
Béreköltség, bérjárulékok	15 060	18 239	34 513	38 696	41 237	55 855	50 349	51 344
Költségek összesen	71 168	88 209	133 012	146 668	161 410	230 049	216 359	208 148
Üzemi tevékenység eredménye	-6 761	4 519	3 930	1 905	7 363	15 912	40 515	55 679

(Forrás: Szerencsi Városüzemeltető Non-Profit Kft., beszámoló, 2018.) [8]

6. A problémát előidéző okok

„A japán Karou Ishikawa⁶ került legközelebb a teljes körű minőségirányítás (TQM)⁷ fogalmához. A minőség fogalmát más szélesebb megközelítésben magyarázza, mégpedig az elvégzett munka, a nyújtott szolgáltatás, a rendelkezésre álló értesülés, a folyamatok, a munkaerő megléte, a vezetési rendszer, a vállalat és a társadalmi célok minősége által. Ennek a felfogásnak a leegyszerűsített változatából vezette le az Ishikawa vagy a halszálka diagramot. A diagram másik elterjedt neve az ok-okozati diagram.” [16]

Ok-okozati, vagy más néven halszálka diagram azt a kapcsolatot mutatja be, ábrázolja, ami az okozatok és az okok között keletkezik. Az okozatot, vagyis a problémát a diagram jobb oldalán tüntetem fel, a főbb befolyásoló tényezőket, vagyis az okokat pedig a bal oldalán látható. Az ok-okozati diagram megszerkesztésének célja, valamely folyamatot befolyásoló különféle okok feltüntetése és csoportosítása. Az egyes okozattokat általában az okok különböző fő kategóriái idézik elő, melyek négy nagy csoportba sorolhatók be: [16]

1. Ember (Man)
2. Gép (Machine)
3. Módszer (Method)
4. Anyag (Material)

Adminisztratív területeken helyesebb a 4P alkalmazása:

1. Politika (Policies)
2. Eljárások (Procedures)
3. Emberek (People)
4. Üzem (Plant) [16]

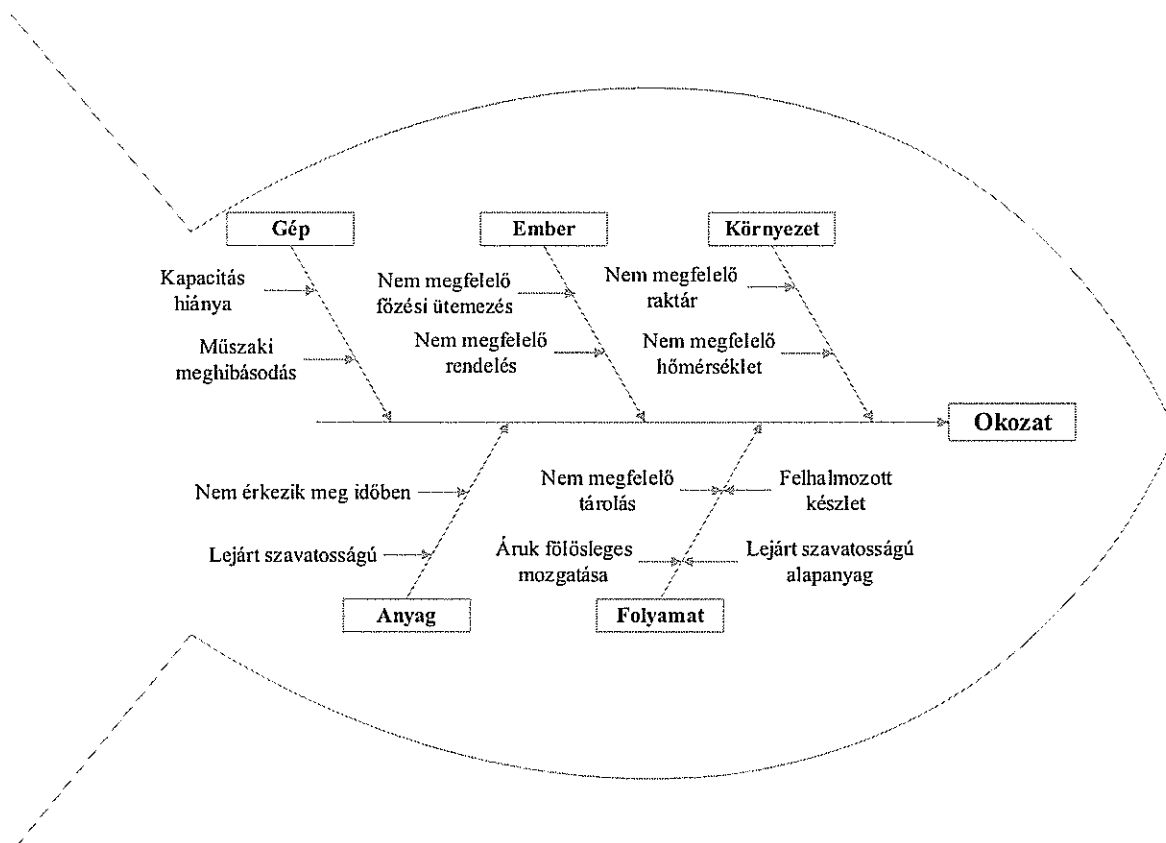
A fentiek csupán ajánlott lehetőségek, az okok minden más csoportosítása lehetséges, ami elősegítheti a kreatív gondolkodást. Egy nagyon részletes ok-okozati diagram a halak csontvázára hasonlít, ezért nevezik halszálka diagramnak is, a szakirodalom használja az Ishikawa-diagram elnevezést. Az ok-okozati diagram részletesen tartalmazza az okokat, ez

⁶ 1915. július 13. - 1989. április 16. Tokió, Japán szervezeti teoretikus, a Tokiói Egyetem Műszaki Karának professzora és vegyészmérnök. Tartozott az iparágnak szentelt családhoz. [13]

⁷ Total Quality Management = teljes körű minőségirányítás, olyan vezetési módszer, filozófia és vállalati gyakorlat, amely a szervezet céljainak érdekében a leghatékonyabb módon használja fel a szervezet rendelkezésére álló emberi és anyagi erőforrásokat. [14]

által kiválasztható, és további elemzésre alávethető a legvalószínűbbek. Az okok vizsgálatakor figyelmet kell fordítani a változásokra, illetve a normáktól való eltérésekre. Mindig a problémák okait kell megszüntetni, az előidéző okokat gyakorlatilag lehetséges mértékig ki kell küszöbölni. [16]

Az élelmezésben a problémát előidéző okok (6.1. ábra) szerkesztésében a diagram részletesen tartalmazza az okokat.



6.1. ábra: Ishikawa diagram
(Forrás: saját szerkesztés)

„5 miért módszer

5W, azaz magyarul az 5 miért-módszertan a problémamegoldás egyik, elsősorban a lean vállalatoknál alkalmazott eszköze. Segítségével alapvető ok-okozati kapcsolatok tárhatók fel legfeljebb 5 "miért..." kezdetű kérdéssel, és megtalálható a probléma valódi oka (gyökérok, root cause).

Fel kell tenni a kiindulási állítást, eseményt vagy történést, majd rá kell kérdezni erre a miért kérdéssel.

Példa:

Állítás: A gyártósoron 1 óra állásidő (nem volt értékteremtés) történt.

1. Miért: mert az alapanyag nem érkezett ki a sorra időben.
2. Miért: mert nem került az alapanyag kirendelésre.
3. Miért: mert nem került az alapanyag rendelő kártya beolvasásra.
4. Miért: mert a rendelésért felelős személy nem tudta hol kell a rendelést feladni.
5. Miért: mert a felelős személy nem volt kiképezve/oktatva.

Intézkedés: azonnali képzés/oktatás.” [1]

Példa az élelmezésben:

Állítás: A főzőkonyhán nem kezdődik el a főzési folyamat.

1. Miért: mert az egyik alapanyag nem áll rendelkezésre.
2. Miért: mert lejárt szavatosságú alapanyag.
3. Miért: mert nem megfelelő rendelés.
4. Miért: mert nem megfelelő főzési ütemezés.
5. Miért: mert a felelős személy nem figyelte a felhalmozott készletet.

Intézkedés: azonnali raktárikészlet ellenőrzés, rendelések, főzések ütemezésének pontosítása.

7. Megoldásokhoz felhasznált szakirodalom

Az értékfolyamat mindazon műveleteket foglalja magában, amelyek szükségesek a szolgáltatás, legyártott termék vagy egyre inkább a kettő kombinációjából létre jött árut, melyet végig vezetünk a rendelés rögzítésétől az ütemezésen át a kiszállításig terjedő információfeldolgozási feladaton, valamint az alapanyagtól a vevőnek átadható késztermék vagy szolgáltatásig terjedő fizikai átalakítás feladatokon keresztül.

„Az értéket vagy szolgáltatást a gyártó vagy a szolgáltató állítja elő.

- Meghatározás: Ki a VEVŐ?
- Mi jelent hozzáadott értéket a vevő számára?
- Mit vár a vevő a folyamattól = ÉRTÉK
- Ha nem a vevő szükségleteiből indulunk ki, nem megfelelő terméket vagy szolgáltatást hozunk létre.

A teljes értékfolyamat feltérképezése

- Elgondolástól a szolgáltatás nyújtásának időpontjáig.
- Ismétlődő folyamatok különválasztása az egyszeri folyamatoktól.
- A folyamat vizsgálata a vevő szemszögéből, minden értékteremtő lépés elválasztása a veszteségektől.
- Jövőbeli egyszerűsített folyamat felvázolása a veszteségek kiszűrésével.” [19]

„Értékfolyamat térképezés kialakulása, lényege

A Toyotánál évtizedek óta alkalmazott módszer, melynek eredeti neve anyag- és információ-áramlási diagram. Nemzetközi szinten való térhódítása az 1999-ben megjelent „Learning to see” c. könyvnek tulajdonítható, melynek szerzői Mike Rother és John Shook. A szerzők néhány apró módosítást követően az értékfolyamat térképezés nevet adták a módszernek.

A módszer alkalmazásának fő célkitűzése a veszteségek csökkentése, ugyanakkor számos egyéb cél megvalósítása miatt is alkalmazzák, melyek a következők:

- anyag és információáramlás teljes folyamatának ábrázolása a beszállítóktól a vevőig,

- azon veszteségek megjelenítése, melyek a részfolyamatokra koncentrálnak nem kerülnek felszínre,
- elősegíti a bonyolult termelési rendszerek mélyebb megértését,
- a folyamatokat az értékteremtés sorrendjében ábrázolja az alaprajztól elvonatkoztatva,
- segíti a fejlesztési projektek megvalósítási sorrendjének meghatározását, valamint a lean eszközök strukturált alkalmazását.

A módszer alkalmazásához a következő alapfogalmak ismerete elengedhetetlen:

- **Értékfolyamat:** Értékteremtő- és nem értékteremtő tevékenységek összessége, amelyek alapvetően szükségesek ahhoz, hogy az alapvető folyamatok megvalósuljanak (tervezési folyamat, termelési folyamat).
- **Értékfolyamat térképezés:** Olyan papír és ceruza alapú eszköz, melynek segítségével megismerhetjük a teljes értékfolyamat kapcsán végbemenő anyag- és információáramlást.
- **Értékfolyamat térképezés módszere:** Ismerjük meg az értékteremtő folyamatot a vevőtől a beszállítóig, majd készítsük el annak jelenállapot térképét, néhány kérdés feltevésével tárjuk fel a problémákat, majd azok kiküszöbölésével készítsük el, majd valósítsuk meg a jövőállapot térképét.

A módszer alkalmazására valamennyi fejlesztési tevékenység kapcsán sor kerülhet. Azt lehet mondani, hogy legjobb hatékonysággal az ismétlődő folyamatok veszteségeinek kiküszöbölésénél alkalmazható.” [1]

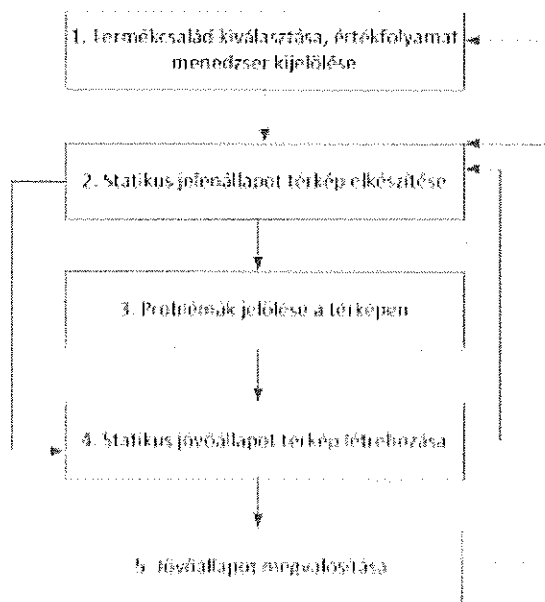
„Az értékfolyamat térképezés módszere egy 5 lépésből álló ismétlődő folyamat (7.1. ábra). A módszer első lépése a vizsgált termékcsalád kiválasztásával, valamint annak fejlesztésével foglalkozó értékfolyamat menedzser kijelölésével kezdődik. Ezt követően az értékfolyamat menedzser vezetésével elkészítésre kerül a vizsgált folyamat jelenállapot térképe, melyen néhány, a problémák feltárását elősegítő kérdés feltevését követően a feltárt problémák kerülnek jelölésre. Következő lépés a problémák megoldási lehetőségeinek analizálását követően a jövőállapot térkép elkészítése, majd megvalósítása. A módszer alkalmazása során számos visszacsatolásra (egy korábbi lépésre való visszalépés) lehet szükség, melyek a következők:

- Jövőállapot térkép elkészítése lépésről a jelenállapot térkép elkészítése lépésre való visszalépés: A jelenállapot térkép elkészítésénél az értékfolyamat menedzser döntésétől

függ, hogy az értékfolyamat térkép elkészítésénél milyen adattípusokat preferál. Amennyiben a jövőállapot térkép elkészítése során olyan adatokra van szükség, amelyet a jelenállapot térkép nem tartalmaz, akkor ebben az esetben módosítani kell a jelenállapot térképet.

- Jövőállapot térkép megvalósítása lépésről a jelenállapot térkép elkészítése lépésre való visszalépés: A jövőállapot térkép megvalósítását követően további fejlesztések valósíthatók meg, így a fejlesztési folyamat ciklikusan ismétlődik.

-Jövőállapot térkép megvalósítása lépésről a termékcsalád kiválasztása, értékfolyamat menedzser kijelölése lépésre való visszalépés: Erre a lépésre akkor lehet szükség, ha új értékfolyamat menedzsert kell alkalmazni (pl. munkahely változtatás miatt) és/vagy megszűnik a termékcsalád gyártása és/vagy a termékcsalád gyártásával kapcsolatban változtak a vevői elvárások.” [1]



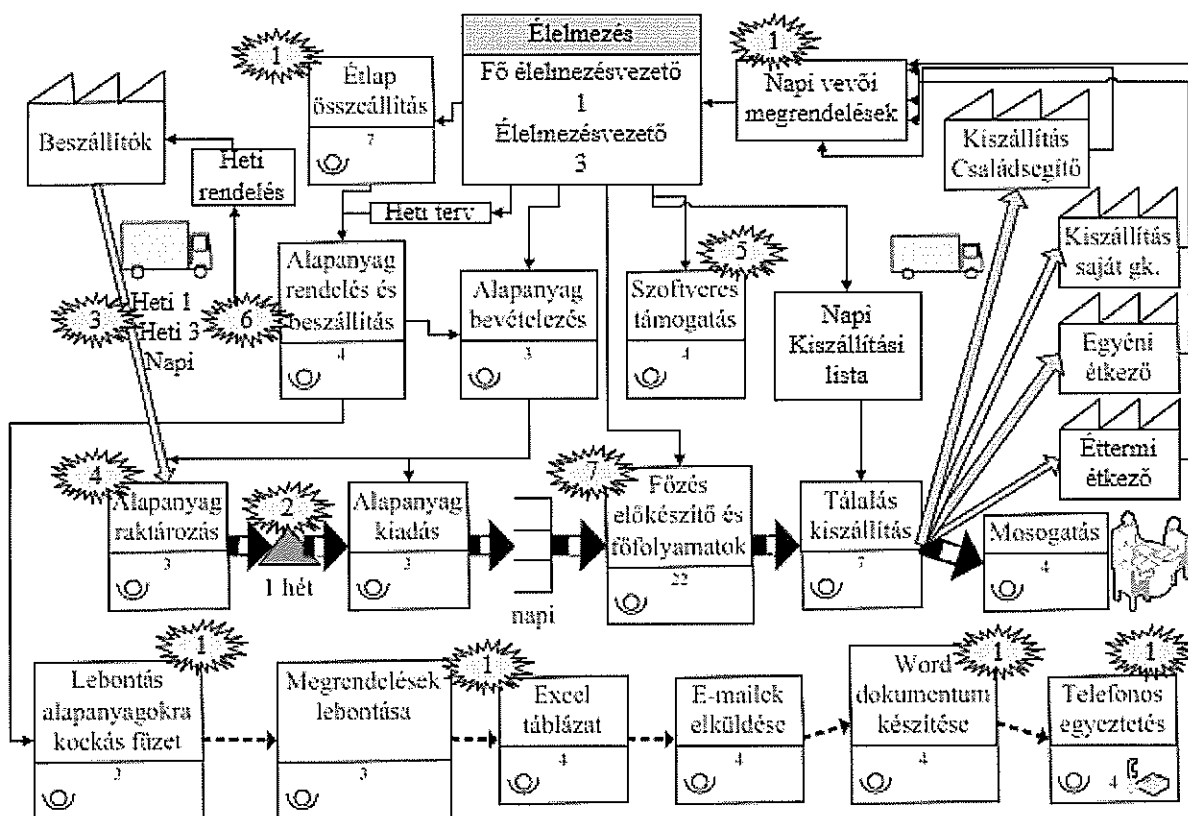
7.1. ábra: Értékfolyamat térképezés lépései

(Forrás: Tamás P., Illés B., Dobos P és Seres L.: Lean logisztika I., 2018.) [1]

8. Optimalizálás

8.1. Fejlesztési lehetőségek

Az ételmezésben számos helyen vannak olyan folyamatok, műveletek, melyeknél változtatási és fejlesztési lehetőségek vannak. A 8.1. ábrán a jelenállapot térképen talált problémák kerültek jelölésre, az ilyen változásokat kaizen⁸ folyamatoknak nevezzük. A jelenállapot feltérképezésénél megvizsgálom az ételmezési tevékenység teljes folyamatát az étlaptervezésétől az étel kiszállítást a vevőig.



8.1. ábra: Kaizen folyamat térkép az étlapösszeállítástól a vevőig
(Forrás: saját szerkesztés)

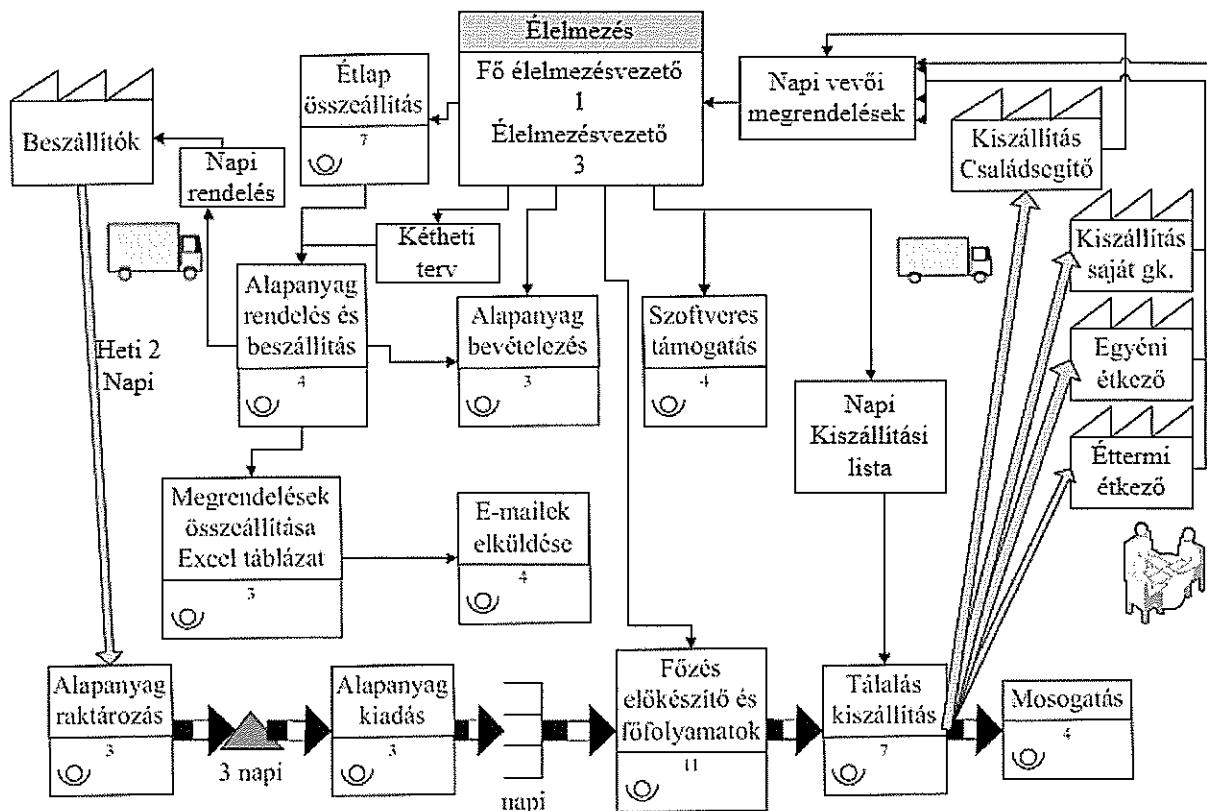
⁸ Japánul: Kai = változtatás, átalakulás; Zen = jobba; Kaizen = folyamatos javítás. [1]

Az ábrán feltárt problémák, melyek a következők:

1. Az étlapösszeállítás követi az alapanyagrendelést, melynél figyelembe kell venni a napi vevői megrendeléseket is. Figyelembe kell venni a mindenkori raktárkészletet, egy esetleges felhalmozás.
2. A hetente csak egyszer és háromszor történő beszállítás eredményeként jelentős mértékű alapanyag raktári készlet tárolására van szükség, meg kell vizsgálni a nagyobb gyakorisággal történő beszállítási lehetőségeket.
3. Napi beszállítás javasolt a tej-és tejtermék, baromfihúsok és belsek, bontott friss húsok, hentesáru és sütőipari termékek zöldség és gyümölcs termékek esetében. Ez esetben szavatossági minőségből és a tárolási veszteségből eredő veszteség csökkenthető.
4. A raktározásnál figyelembe kell venni az egység csomagolási méreteket és ennek megfelelően kell kialakítani a polcrendszereket.
5. Az étlapösszeállítás, alapanyagrendelés, áruk bevételezése, raktározás, árukiadás, adminisztratív és pénzügyi folyamatoknál használt Repeta Win szoftver fejlesztése vagy egy jobb programra történő cseréje javasolt.
6. Az alapanyagok főzésre való előkészítése a kevesebb kézi munka és a gyorsabb előkészítés miatt tisztított és aprított, friss, nem mirelit zöldségek beszerzése a jelenleg alkalmazott héjasok helyett.
7. A jelenállapot kapacitása nem elegendő, csak konyhai gépi fejlesztésével lehet az igényeket zökkenőmentesen kielégíteni.

8.2. Jövőállapot

A fejlesztési lehetőségeknél feltárt problémák a módosítási megoldást szemlélteti a jövőállapot térkép elkészítéséhez. A végleges jövőállapot térkép elkészítése az összes lehetőséget meg kell vizsgálni, melyek közül az élelmezés célkitűzéseinek leginkább megfelelők kerülnek kiválasztásra. A 8.2. ábrán látható jövőállapot térkép az előző pontban feltárt tizenkettő probléma került módosításra.



8.2. ábra: Jövőállapot térkép az étlapösszeállítástól a vevőig
(Forrás: saját szerkesztés)

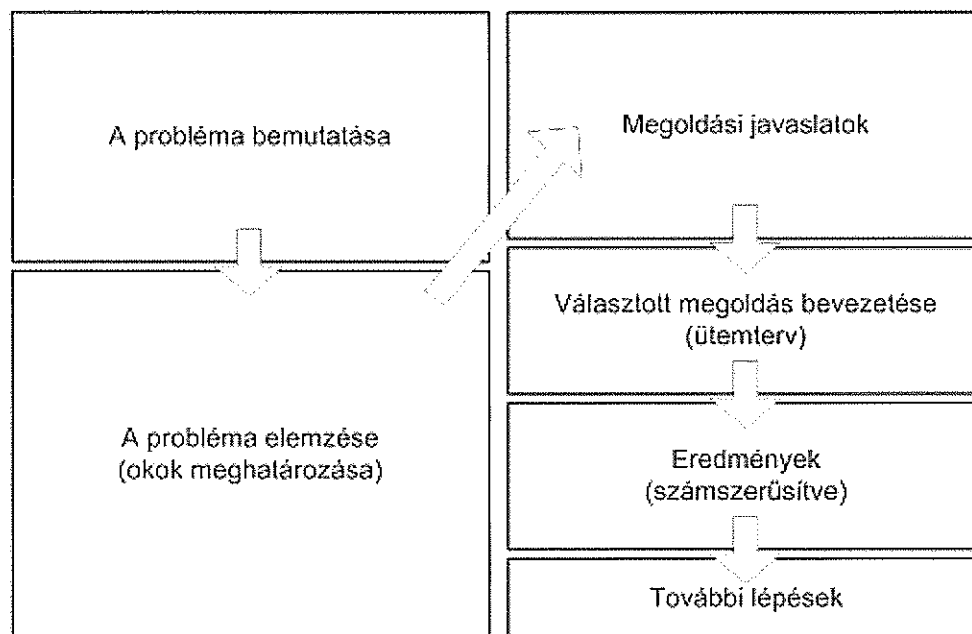
Az elkészített jövőállapot térkép nem valósítható meg egy időben, ezért a folyamat a megvalósítás szempontjából részekre bontható. Ez előnyös, mert a folyamatrészek átalakításával nyert tapasztalat felhasználásával a többi folyamatrész átalakítása hatékonyabban végezhető majd el. A jövőállapot térkép megvalósításának folyamatában a módosítás részekre bontható értékfolyamat hurkok segítségével.

8.3. Az A3 módszer alkalmazása élelmezés területén

8.3.1. A3 jelentése

„A problémamegoldás és a problémamegoldók kinevelésének eszköze, de nagy segítség a lényegre törő prezentáláshoz is. A formátum, a mezők száma és elhelyezkedése csak javaslat. Ha először fogunk A3 készítésébe, nagy segítség lehet, de a későbbiekben a problémára koncentrálni kell az üres A3-mat kész történeté formálni.

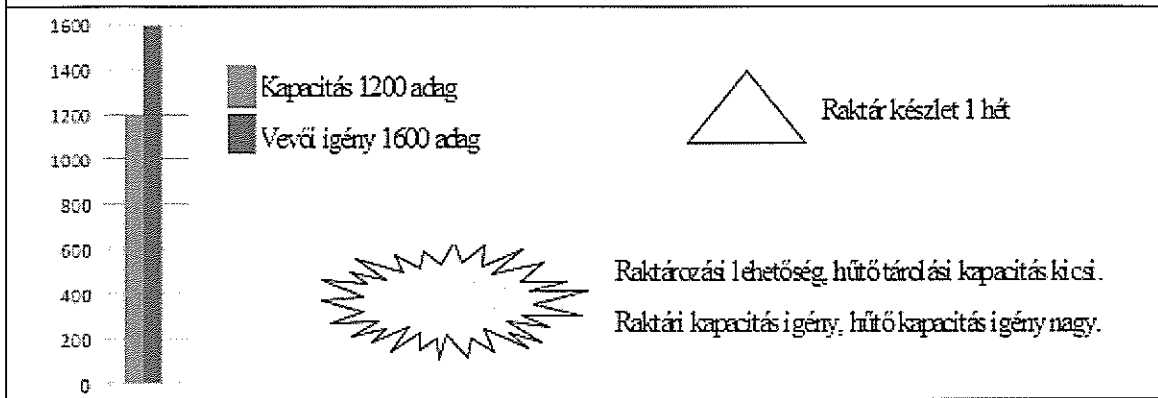
Az A3-jelentésnek többféle típusa létezik, pl. javaslattétel, problémamegoldás, állapotjelentés stb. Az A3-as oldalt fektetve használjuk, képzeletben két álló A4-esre osztjuk, megszerkesztésénél a bal oldalon haladunk felülről lefelé, majd a jobb oldalon ugyanígy. A jelentésben túlnyomórészt ábrákat és grafikonokat használunk, valamint néhány egyszerű mondatot. Jelenleg egyre nagyobb teret kap az A4-jelentés, egyrészt, mivel nem mindenhol áll rendelkezésre A3 méretű nyomtató, fénymásoló, másrészt, ahol régóta alkalmazzák a módszert, képesek jobban összefoglalni mondandójukat.” (8.3. ábra) [18]



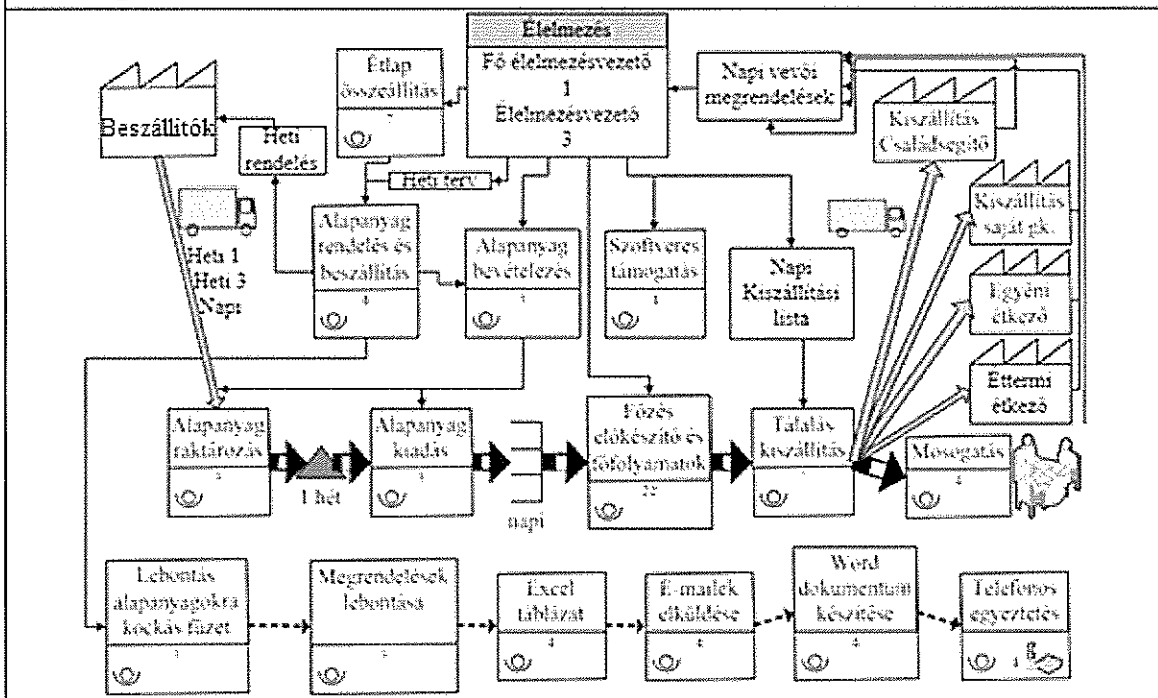
8.3. ábra: Problémamegoldási folyamat ismertetése
(Forrás: <https://leanszotar.hu/page.php?28>) [18]

8.3.2. Problémamegoldási folyamat ismertetése A3 módszerrel

Háttér



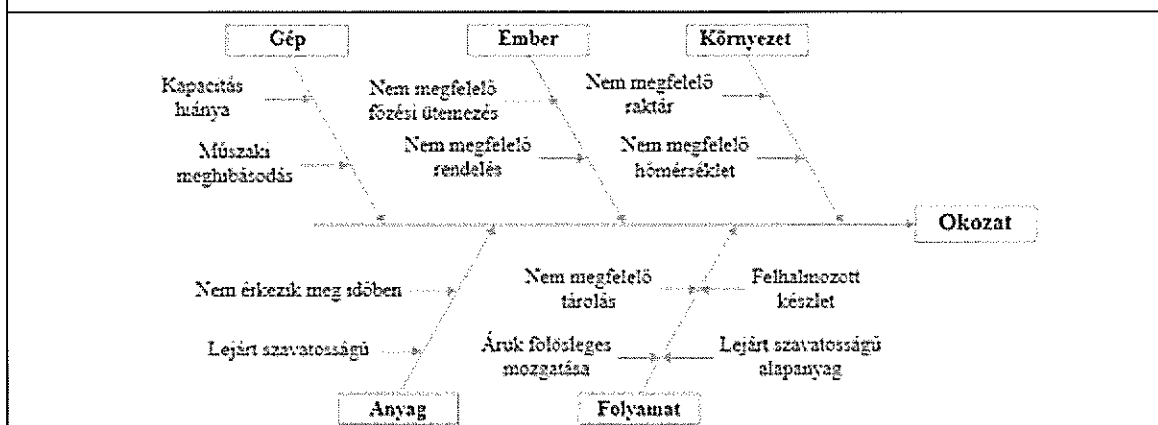
Jelenállapot



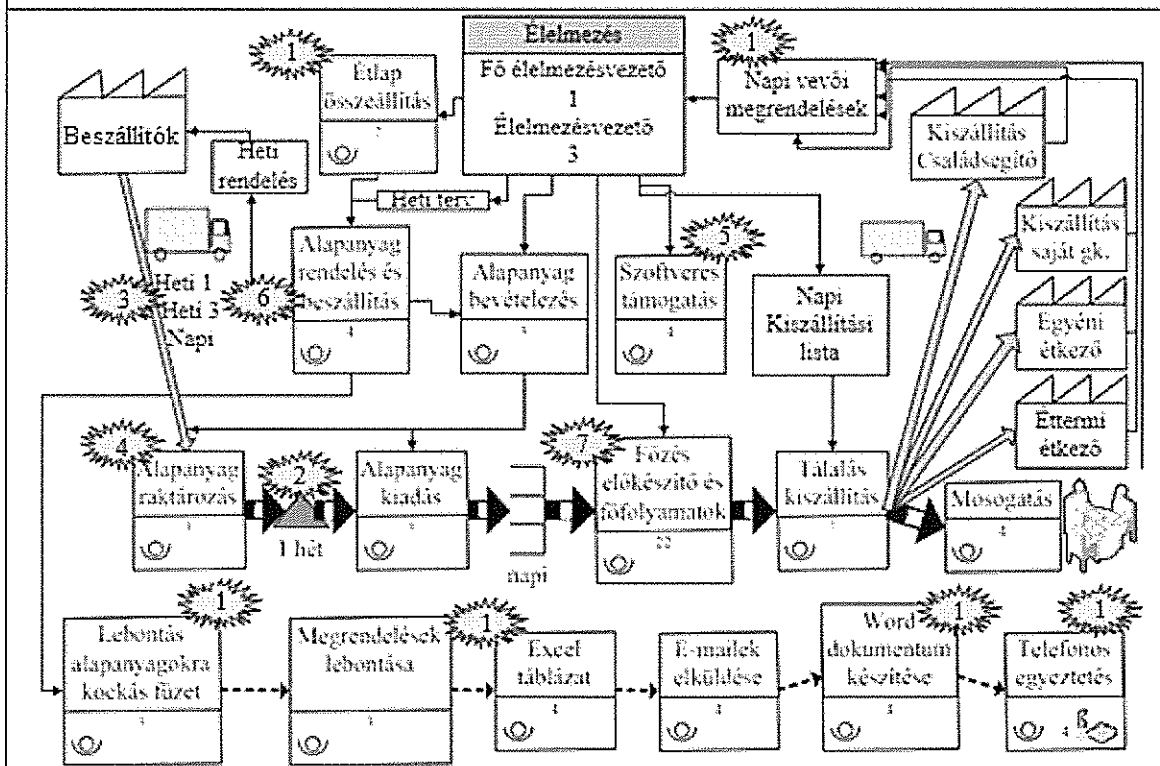
Cél

Készlet három napra csökkentése, beszállítások napi rendszerességgel.
Fejlesztés, konyhai gépek vásárlása, kapacitás a vevő igénynek megfelelő szintre emelése.

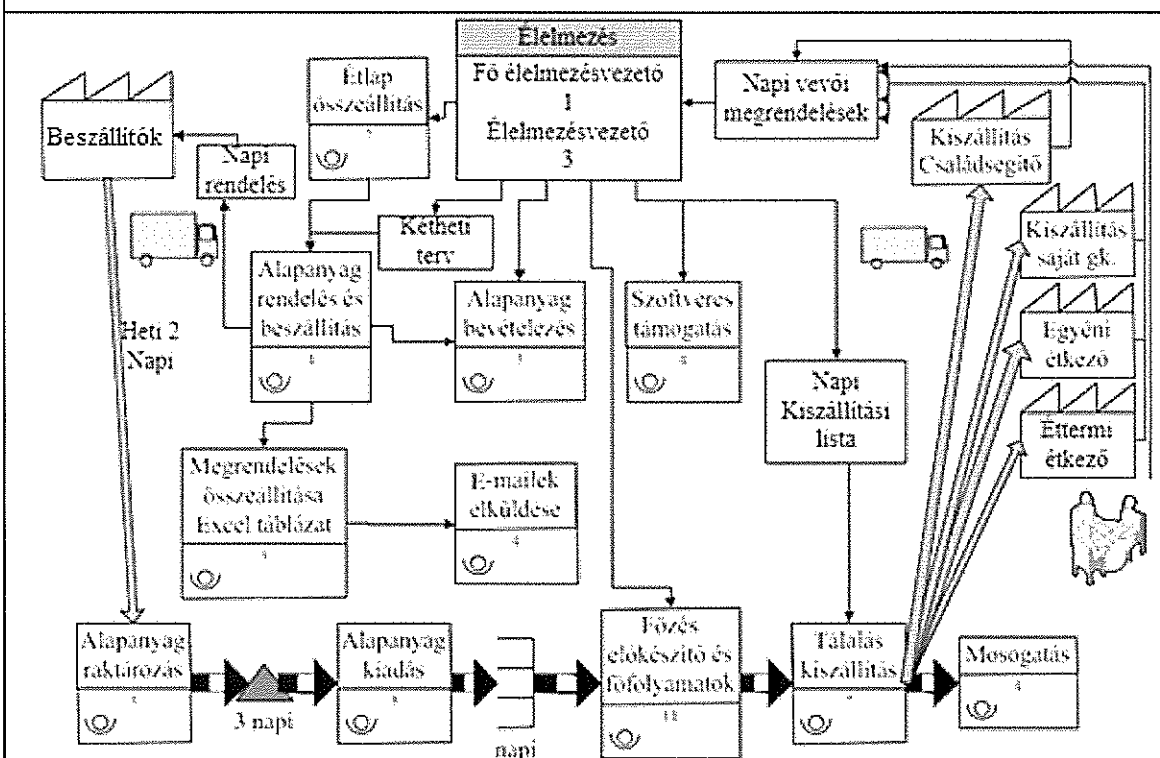
Probléma elemzése



Javaslatok



Terv



Nyomon követés

- Módosítások képzése.
- Eredmények rendszeres ellenőrzése.
- Ismétlődő megbeszélések.

9. További lehetőségek, javaslatok

A főzési előkészítés és folyamatokkal kapcsolatos lehetőségek:

- A kevesebb kézi munka és a gyorsabb előkészítés miatt tisztított és aprított, friss, nem mirelit zöldségek beszerzése a jelenleg alkalmazott héjasok helyett. Ez gazdaságossági számításokat igényel, mert az ilyen alapanyag drágább, viszont nincs hulladék, veszteség és az előkészítéshez sem szükséges plusz emberi erőforrás.

Burgonya zsákos 140.-Ft/kg, burgonya tisztított kocka, hasáb 220.-Ft/kg, az éves mennyiség 40.000 kg. A tisztított burgonya 60.-Ft/kg többletköltség éves szinten ez 2,4 millió forint.

Sárgarépa zsákos 180.-Ft/kg, sárgarépa tisztított kocka, julien 235.-Ft/kg, az éves mennyiség 2.500 kg. A tisztított sárgarépa 55.-Ft/kg többletköltség éves szinten ez 137.500 forint.

Petrezselyem zsákos 300.-Ft/kg, petrezselyem tisztított kocka 490.-Ft/kg, az éves mennyiség 1.600 kg. A tisztított petrezselyem 190.-Ft/kg többletköltség éves szinten ez 304.00 forint.

Zeller zsákos 210.-Ft/kg, zeller tisztított kocka 450.-Ft/kg, az éves mennyiség 370 kg. A tisztított zeller 240.-Ft/kg többletköltség éves szinten ez 88800 forint.

Karalábé zsákos 170.-Ft/kg, karalábé tisztított kocka, egész 225.-Ft/kg, az éves mennyiség 1.200 kg. A tisztított karalábé 55.-Ft/kg többletköltség éves szinten ez 66.000 forint.

Vöröshagyma zsákos 135.-Ft/kg, vöröshagyma tisztított 190.-Ft/kg, az éves mennyiség 6.300 kg. A tisztított burgonya 55.-Ft/kg többletköltség éves szinten ez 346500 forint.

A tisztított és aprított friss, nem mirelit zöldségek beszerzése 3.342.800.-Ft többlet költséget eredményeznek éves szinten. Ez az összeg 1,5 konyhai kisegítői béreket felel meg. A kevesebb és gyorsabb előkészítés munkával napi szinten 2 fővel kevesebbre van szükség, nincs hulladék és veszteség.

- A konyhák egyik szűk keresztmetszete, mely csak fejlesztéssel oldható meg, 300 literes üst, illetve sütő pároló (10 tepsis), 1-1 db vásárlásával mind a két főzőkonyhán az igényeknek megfelelő kapacitás állna rendelkezésre.
- Mivel a készáru raktározási, hűtő kapacitás lehetőségei is kicsi így a megrendelések és a szállítási ütemezéseknél ezekkel is számolni kell, továbbá a tárolásnál figyelembe kell venni az egység csomagolási méreteket és ennek megfelelően kell kialakítani a polcrendszereket. Továbbá napi beszállítás javasolt a tej és tejtermék, baromfihúsok és belsőségek, bontott friss húsok, hentesáru és sütőipari termékek zöldség és gyümölcs termékek esetében. Ez esetben szavatossági minőségből és a tárolásból eredő veszteség csökkenthető.
- A megrendeléskor tervezett létszámmal kell számolni, emiatt figyelembe kell venni a mindenkori raktárkészletet, mivel egy esetleges nagyobb létszámváltozásnál a korábbi rendelésből maradt raktárkészleten, emiatt egy esetleges felhalmozás történhet és a szavatossági idő lejáratával, illetve a tárolási veszteséggel kell számolni.
- Az étlaptervezésnél figyelembe kell, venni a szállítási napokat azon termékeknél, amelyek nem kerülnek konyhai főzésnél felhasználásra. Ezek az asznapi reggeli, tízórai, illetve az ebédnél a gyümölcs vagy uzsonna. A szállítási napokon átvett, árukat már nem kell beraktározni, hanem csak az igényeknek megfelelően elkülöníteni a tovább szállításig.
- Az alapanyag rendelési folyamatok elektronikus támogatásának kidolgozása, a kockás papír alapú beszerzési tervezések kiváltása a hibalehetőségek és azok kiküszöbölésére nyomkövetés miatt.
- Az átlag napi 2,5 milliós készlet csökkentése indokolt, mivel ez a mennyiségi érték megfelel a felhasznált egy heti mennyiség értékének.

Adminisztratív és pénzügyi folyamatokkal kapcsolatban:

- A rendelések kezelésére és azok összesítésére egységes rendszer kidolgozása, melyet minden intézménynél egyformán használhatnának, és alkalmas lenne a külső rendelések egységes kezelésére is.
- Pénzügyi és számlázási folyamatoknál a résztvevő intézmények között, egy közös adatbázis kialakítása, amelyen mindenki gyorsan és naprakészen láthatja az adatokat. Szerencsi Városüzemeltető Non-Profit Kft-től függően ez lehet hálózaton való közös megosztás vagy esetleg saját fejlesztésű szoftver is.

ÖSSZEFOGLALÁS

A Stratégia 2020. elkészítésénél feltérképeztem a Szerencsi Városüzemeltető Non-Profit Kft. által üzemeltetett főzőkonyhákat működés közben. A jelenállapot felmérése tartalmazza a teljes folyamatot a megrendeléstől az étel kiszállításáig. Ez magában foglalja az étlaptervezés, alapanyagmegrendelést, az áruátvételt, a raktározást, árubevételezést, árukiadást, az előkészítést, a főzést, a kiszállítást, a tálalás folyamatát, továbbá a csomagolóanyagok kezelését, a konyhai hulladék, ételmaradék tárolását, elszállítását, valamint ezeken felül a háttérben futó adminisztratív és pénzügyi folyamatokat is.

A folyamatok feltérképezése és a jelenállapot megállapítása során elsősorban a lean szemlélet módszerei kerültek alkalmazásra, azon belül is a lean szemlélet első két alappillére, az érték meghatározása és az értékfolyamat feltérképezése. A lean szemlélet segítségével meghatároztam, mi számít értéknek, optimális sorrendbe állítható az értékteremtő műveletek, ezeket igény szerint, megszakítás nélkül és egyre hatékonyabban végezhető.

A veszteség lean szempontból minden olyan emberi tevékenység, amely erőforrást használ fel, de nem teremt eladható értéket. Felesleges áru termelését vagy szolgáltatás értékesítését, amelyekből készlet halmozódik fel, illetve eladhatatlanná válik, szükségtelen feldolgozási lépéseket, javítást igénylő hibás termékek termel. Az alkalmazottak, valamint az áruk céltalan mozgását, illetve mozgatását. Valamint a vevő igényeinek nem megfelelő minőségbe és időbe történő terméken vagy szolgáltatások előállítását.

A lean szolgáltató területen is használható a folyamatok fejlesztésében, és a hatékonyság növelésében, a Stratégia 2020. erre példa. Közétkezéssel kapcsolatos finanszírozási modell kidolgozása a lean szemlélet módszereivel cím is ezt tartalmazza.

A költségtakarékos működéshez szükséges változtatásokra, további lehetőségekre javaslattétel, az élelmezés a főzési előkészítés, folyamatokkal kapcsolatban és az adminisztratív, pénzügyi folyamatokkal kapcsolatban egyaránt.

A Stratégia 2020. elkészítéséhez szükséges irodalmat tanulmányoztam, kijegyzeteltem, levontam a következtetéseket és azokat munkám során felhasználtam. Továbbá kutatásokat végeztem elektronikus folyóiratokban, cikkekben, az internet kapcsolódó honlapjain. A dolgozatom elkészítéséhez felhasználtam Tamás P., Illés B., Dobos P és Seres L.: Lean logisztika I., Az emberi erőforrások minisztere, A közétkeztetésre vonatkozó táplálkozás-egészségügyi előírásokról 37/2014. (IV. 30.) EMMI rendelet, Magyar Közlöny 2014/61. szám 8915/8928, Étkezéssel kapcsolatos finanszírozási modell kidolgozása Taksony Nagyközség, Kosztolányi J., Schwahofer G.: Lean szótár, Hajdu Zsné., Étkeztetéssel kapcsolatos finanszírozási modell kidolgozása Pilis, Szerencsi Városüzemeltető Non-Profit Kft. 2018. évi beszámolóját, 2019. évi üzleti tervét,

IRODALOMJEGYZÉK

- [1] Tamás P., Illés B., Dobos P és Seres L.: Lean logisztika I., Miskolci Egyetem, Gépészmérnöki és Informatikai Kar, Logisztikai Intézet, Miskolc, 2018. 1/102
- [2] Az emberi erőforrások minisztere, A közétkeztetésre vonatkozó táplálkozás-egészségügyi előírásokról 37/2014. (IV. 30.) EMMI rendelet, Magyar Közlöny 2014/61. szám 8915/8928
[file:///C:/Users/takacsmistvan/Downloads/emmi2014%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/takacsmistvan/Downloads/emmi2014%20(1).pdf)
Letöltve: 2019. április 10.
- [3] Étkezéssel kapcsolatos finanszírozási modell kidolgozása, Taksony Nagyközség Önkormányzata, ÁROP-3. A.2-2013 Államreform Operatív Program keretében. 1/28
<https://www.taksony.hu/wp-content/uploads/2015/07/AROP-3A2-%C3%89tkez%C3%A9ssel-kapcsolatos-finansz%C3%ADroz%C3%A1si-modell.pdf>
Letöltve: 2019. április 12.
- [4] Kosztolányi J., Schwahofer G.: Lean szótár, KaizenPro Oktató és Tanácsadó Kft., Budapest 2015. 1/184
http://lean.org.hu/wp-content/uploads/2016/04/kaizen_pro_-_lean_szotar_71.pdf
Letöltve: 2019. április 12.
- [5] Hajdu Zsné., Étkeztetéssel kapcsolatos finanszírozási modell kidolgozása, Pilis Város Önkormányzata, Pilis, 2014. 1/33
[file:///C:/Users/takacsmistvan/Downloads/%C3%89tkez%C3%A9ssel%20kapcsolatos%20finansz.%20modell%203.mell.%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/takacsmistvan/Downloads/%C3%89tkez%C3%A9ssel%20kapcsolatos%20finansz.%20modell%203.mell.%20(1).pdf)
Letöltve: 2019. április 14.
- [6] <http://www.varosuzemelteto.hu/telephelyek>
Letöltve: 2019. április 14.
- [7] Szerencsi Városüzemeltető Non-Profit Kft., Üzleti terv, 2019.
- [8] Szerencsi Városüzemeltető Non-Profit Kft., Beszámoló, 2018.
- [9] <https://hu.wikipedia.org/wiki/Lean>
Letöltve: 2019. április 22.
- [10] <http://leanszotar.hu/page.php?163>
Letöltve: 2019. április 22.
- [11] <http://www.haccprendszerkiepites.hu/haccp-jelentes/>
Letöltve: 2019. április 22.

- [12] <https://idegen-szavak.hu/badella>
Letöltve: 2019. április 22.
- [13] <https://history-biography.com/kaoru-ishikawa/>
Letöltve: 2019. április 22.
- [14] <https://hu.wikipedia.org/wiki/TOM>
Letöltve: 2019. április 22.
- [15] <https://leanszotar.hu/page.php?20>
Letöltve: 2019. április 26.
- [16] www.gdemk.atw.hu/14a/5_6.doc
Letöltve: 2019. április 27.
- [17] <http://www.szerencsihirek.hu/archivum>
Letöltve: 2019. április 27.
- [18] <https://leanszotar.hu/page.php?28>
Letöltve: 2019. április 28.
- [19] <http://www.nyergesujfalu.hu/Dokumentumok/palyazat/AROP/17.pdf>
Letöltve: 2019. április 28.

ÁBRA, KÉP, TÁBLÁZAT, JEGYZÉK

1.1. táblázat: Üzleti terv tevékenységenként [7]	10
2.1. táblázat: Üzleti terv élelmezés [7]	12
3.1. ábra: A Szerencsi Idősek Otthona konyha épület alaprajza.....	13
1. kép: Bolyai János Katolikus Általános Iskola étkező és a tálalókonyha [17]	14
3.2. ábra: Szervezeti felépítés Szerencsi Városüzemeltető Non-Profit Kft.	15
4.1. ábra: Az élelmezés kapacitás és igény alakulása 2012-18. között [8]	19
5.1. ábra: Jelenállapot térkép az étlapösszeállítástól a vevőig	24
2. kép: A konyha szárazáru raktár	25
3. kép: A konyha szárazáru kiadás	26
5.2. ábra: Kiszállítási útvonal	28
5.3. ábra: A kiszállított étel mennyiség 2014-18. között [8].....	29
5.4. ábra: Az étkezést igénybe vevő adagszám 2018. évben [8]	32
5.5. ábra: Adagszám 2014-18. között [8].....	33
5.6. ábra: Árbevétel 2018. évben [8]	35
5.7. ábra: A Szerencsi Városüzemeltető Non-Profit Kft. élelmezés [8]	36
5.1. táblázat: Beszámoló élelmezés [8]	37
6.1. ábra: Ishikawa diagram [3]	39
7.1. ábra: Értékfolyamat térképezés lépései [1].....	43
8.1. ábra: Kaizen folyamat térkép az étlapösszeállítástól a vevőig	44
8.2. ábra: Jövő állapot térkép az étlapösszeállítástól a vevőig.....	46
8.3. ábra: Problémamegoldási folyamat ismertetése [18].....	47

MELLÉKLETEK

- I. számú melléklet: Heti menü
- II. számú melléklet: Étlap
- III. számú melléklet: Megrendelő
- IV. számú melléklet: Havi forgalmi feladás
- V. számú melléklet: Szállítólevél
- VI. számú melléklet: Bevételezési bizonylat
- VII. számú melléklet: Nyersanyag kiszabati ív
- VIII. számú melléklet: Élelmiszer készétel kísézőjegy
- IX. számú melléklet: Raktári készlet
- X. számú melléklet: Napi ételrendelő lap
- XI. számú melléklet: Létszám összesítő
- XII. számú melléklet: Számla Bölcsőde, Napsugár Óvoda, Gyárkerti Óvoda, Ondi Óvoda
- XIII. számú melléklet: Számla Bolyai Katolikus Általános Iskola
- XIV. számú melléklet: Számla Rákóczi Református Általános Iskola
- XV. számú melléklet: Számla Bocskai István Katolikus Gimnázium
- XVI. számú melléklet: Számla Középiskolai Kollégium
- XVII. számú melléklet: Számla Szerencsi Idősek Otthona
- XVIII. számú melléklet: Számla Szántó J. Endre Egyesített Szociális és Egészségügyi Intézet

HATÁROZATI JAVASLAT

..../2020. (.....) Öt.

Határozat

**Tárgy: A Szerencsi Városüzemeltető Non-Profit Kft. Stratégia 2020. elfogadása
(alapítói határozat)**

Szerencs Város Önkormányzatának Képviselő-testülete, mint a Szerencsi Városüzemeltető Non-Profit Kft. tulajdonosa a társaság Stratégia 2020. tervezetét elfogadja.

A Stratégia 2020. a határozat mellékletét képezi.

