



MÓDSZERTANI LEÍRÁS

**a projekt során kidolgozott hatékonyságnövelő
intézkedések megvalósításának folyamatos nyomon
követésére**

**DUNAÚJVÁROS MEGYEI JOGÚ VÁROS ÖNKORMÁNYZATA
ÁROP-1.A.5-2013-2013-0090 kódszámú Önkormányzati
Szervezetfejlesztés projektje**



2014. február 28.



DOKUMENTUM ADATLAP

A projekt címe:	Önkormányzati szervezetfejlesztés Érd városában
A pályázat kódszáma:	ÁROP-1.A.5-2013-2013-0090
Fejlesztési elem:	13. A kidolgozott hatékonyságnövelő intézkedések megvalósításának folyamatos, a projekt teljes időtartamát átívelő nyomon követése, szakértői támogatás biztosítása.
Dokumentum címe:	Módszertani leírás a projekt során kidolgozott hatékonyságnövelő intézkedések megvalósításának folyamatos nyomon követésére
Dokumentum verziószáma:	v1.0
Módosítás rövid leírása:	-
Dokumentum készítője:	AAM Tanácsadó Zrt. (a továbbiakban Tanácsadó)
Dokumentum készítésének dátuma:	2014. február 28.



TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS	4
2. FEJLESZTÉSI ELEM CÉLJA, FELADATA	5
3. PROJEKT MONITORING TEVÉKENYSÉGEK	7
3.1. Együtműködés a Hivatal és a Tanácsadó között	7
3.2. Projekt monitoring fórum – Rendszeres monitoring megbeszélések	8
3.3. Ütemezés	9
3.4. Monitoring jelentések	9



1. BEVEZETÉS

A Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény (a továbbiakban: Mötv.) az Alaptörvényben adott jogalkotási felhatalmazás alapján a helyi önkormányzati rendszert több új elem beillesztésével átfogóan újíttotta meg. A legtöbb rendelkezése 2013. január 1-jén lépett hatályba. Az új szabályok nagy volumenű változást jelentettek a helyi önkormányzatok számára. Ekkor kezdtek meg működésüket a járási kormányhivatalok is, aminek következtében jelentősen megváltozott az önkormányzatok feladatköre, hatásköre és jogköre egyaránt.

Ezáltal az önkormányzatok intézmény-fenntartási, hatósági feladat- és hatáskörei jelentősen visszaszorultak és a polgármesteri hivatalok tevékenységének hangsúlya a településfejlesztés, településüzemeltetés, vállalkozásfejlesztés, közösségfejlesztés felé tolódik. Az újonnan kialakult helyzetben, azonban kiemelten fontossá vált a polgármesteri hivatalok működési hatékonyságának biztosítása, a folyamatok és a munkatársak belső együttműködésének megteremtésével. Ezeket a változásokat fontos figyelembe venni az új fejlesztések tervezésekor.

Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzata, illetve Dunaújváros Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala (a továbbiakban Önkormányzat illetve Hivatal) tekintettel a fentiekben leírt jogszabályi keretek változására, szervezési és szervezeti megoldásainak megújítását tűzték ki célul. Ennek támogatására 2013-ban ÁROP-1.A.5-2013-2013-0090 „Szervezetfejlesztés konvergencia régiókban levő önkormányzatok számára” projekt (továbbiakban: Szervezetfejlesztési Projekt vagy Projekt) keretén európai uniós finanszírozási támogatást nyert el.

A Szervezetfejlesztési Projekt fő célja, hogy a megváltozott feladatköréből adódó esetleges működési problémákat megoldja, valamint, hogy a hatékonyabb tevékenység-ellátáshoz szükséges szervezeti változásokat előkészítse és megvalósítsa.

A Szervezetfejlesztési Projekt 13. számú fejlesztési eleme a kidolgozott hatékonyságnövelő intézkedések megvalósításának folyamatos, a projekt teljes időtartamát átívelő nyomon követése, szakértői támogatás biztosítása (továbbiakban: Projekt monitoring tevékenység). Ezen feladat keretében a Hivatal kiemelt figyelmet kíván fordítani a projekt folyamán az egymással szorosan összefüggő fejlesztési elemek – projekt teljes időtartamán átívelő – monitoringjára, azok határidőre, jó minőségben, a céloknak megfelelő módon történő végrehajtására.

A fejlesztési elem megvalósítását a Hivatal külső szakértő bevonásával valósítja meg. A szakértői közreműködésre az AAM Tanácsadó Zrt. (a továbbiakban Tanácsadó) kapott megbízást.



2. FEJLESZTÉSI ELEM CÉLJA, FELADATA

A Projektvezetés egyik legfontosabb feladata, hogy a kitűzött projekt célok érdekében történő előrehaladást megfelelő eszközökkel mérje és erről a felső vezetésnek beszámoljon, megoldja, vagy szükség esetén eskalálja a projekt kereteket veszélyeztető kérdéseket. A Tanácsadó ezen projekt monitoring feladatok ellátásában ad támogatást a teljes Szervezetfejlesztési Projekt során. Jelen módszertani útmutató a Projekt monitoring tevékenység végrehajtásának alapját képező módszertani leírást foglalja össze.

A dokumentum célja, hogy bemutassa a Tanácsadó és a Hivatal által végzett Projekt monitoring tevékenységeket a kidolgozott hatékonyságnövelő intézkedések megvalósításának folyamatos nyomon követésére, a monitoring folyamatát, ütemezését, a monitoring riportok módszertanát a Hivatal részéről kijelölt, illetve megbízott projektvezetés számára. Mivel már a megvalósítás során törekedni kell a minőségi, jól szervezett projektszerű működés feltételeinek megteremtésére, folyamatos fenntartására, továbbá már a projekt során folyamatosan követni és tájékoztatni kell a projektben részt vevő hivatali vezetőket és munkatársakat az adott projekt feladatok előrehaladásával kapcsolatban, így elengedhetetlen a folyamatos projekt monitoring tevékenység.

Jelen dokumentum bemutatja, hogy milyen metódus szerint, milyen folyamat mentén, milyen gyakoriság mellett végzi a Tanácsadó a projekt monitoring tevékenységet, valamint, hogy az adott fejlesztési elemeknél mely szereplők a folyamat mely pontjainál kerülnek bevonásra, milyen eszközöket használnak a felmerült kockázatok, problémák azonosítására, azok kezelésére. A monitoring célja tehát, hogy a Hivatal részéről kijelölt, illetve megbízott projektvezetés folyamatosan tájékozott legyen a projekt tevékenységek előrehaladásáról a kitűzött célok viszonylatában.

A projekt monitoring tevékenység egyik fontos alapját képezi a projekt feladatok tervezése, ütemezése, a kapcsolódó erőforrások allokációja. A projekt indítása során kidolgozott részletes projekt tervek tartalmazzák az egyes fejlesztési elemek végrehajtásához szükséges feladatokat, mérföldköveket, határidőket, elvárt eredményeket. A megvalósítás során elengedhetetlenül szükséges a tervek folyamatos karbantartása (gördülő tervezés) egyrészt az elért előrehaladásnak, másrészt a végrehajtás során született döntéseknek megfelelően.

A Projekt monitoring tevékenység során megvalósítandó feladatok a pályázati dokumentációban definiálásra kerültek, amelyet a projekt indító megbeszélés alkalmával a Hivatal vezetői pontosítottak, elfogadtak az alábbiak szerint.

- Nyomon-követési módszertan és eljárásrend kidolgozása a projekt elején, amely meghatározza:



- A projektben érintett szereplők bevonásának metódusát,
- A projekt megvalósulásának követési folyamatait és gyakoriságát,
- A státuszok és esetleges problémák azonosítására, kezelésére és visszamérésére alkalmazott eszközöket.

A Projekt monitoring tevékenység során elvárt eredmények:

- Módszertan a projekt során kidolgozott hatékonyságnövelő intézkedések megvalósításának folyamatos nyomon követésére;
- Monitoring jelentések a módszertani leírásban meghatározott időpontokban és tartalommal.



3. PROJEKT MONITORING TEVÉKENYSÉGEK

A Tanácsadó által végzett Projekt monitoring tevékenység a módszertanban meghatározott időközönkénti információgyűjtésen, a folyamatos adatgyűjtésen alapszik, amellyel párhuzamosan a futó fejlesztési elemekhez kapcsolódó feladatokat is a Tanácsadó folyamatosan követi, a felmerült kockázatokkal együtt rögzíti, azokra kockázatkezelési akciókat fogalmaz meg a Hivatal projektvezetésének bevonásával. Ennek megfelelően a Tanácsadó havi szinten hó közti tevékenységéről jelentést (a továbbiakban monitoring jelentés) készít. Abban az esetben, ha az ügyfél igényli vagy a felmerült kockázat megoldásához elengedhetetlen, személyes megbeszélésre is sor kerül. A hó közti tevékenységek célja, hogy a feladatok eredményessége, előrehaladása folyamatosan követhető legyen, hogy a felmerült problémák azonnal kiszűrésre kerüljenek, a csúszások kezelhetők legyenek.

3.1. Együttműködés a Hivatal és a Tanácsadó között

A projekt előrehaladásának folyamatos nyomon követése érdekében a Hivatal és a Tanácsadó között tervezett együttműködés az alábbiakban kerül bemutatásra:

- Vezetői igények, elvárások megfogalmazása, Polgármester Úr vagy az Aljegyző Asszony részéről, fókuszpontok meghatározása az egyes fejlesztési elemek meghatározása céljából.
- Hivatal részéről egy projektvezető kijelölése, akivel a munkatervet egyeztetni lehet, átadja a szükséges dokumentumokat, segít az interjúk szervezésében és egykapus kapcsolattartóként koordinál az Önkormányzat részéről.
- A Hivatal kijelölt munkatársainak részvétele az előzetesen egyeztetett időpontú szakmai megbeszéléseken, illetve műhelymunkákon.
- Az egyes, Tanácsadó által elkészített termékdokumentumok véleményezése, konszolidált vélemény megküldése az előzetesen egyeztetett határidőig.
- Projekt termékek végső elfogadása az ütemezésben rögzített mérföldkövek alkalmával.



3.2. Projekt monitoring fórum – Rendszeres monitoring megbeszélések

A projekt monitoring tevékenység fóruma a rendszeres monitoring riportok kiküldése a Hivatal által kijelölt projekt koordinátornak, amelynek során megtörténik az „Átfogó projekt előrehaladási jelentés” tartalmának egyeztetése, a nyitott kérdések, azonosított kockázatok és további feladatok áttekintése, szükség esetén személyes találkozó keretében azok egyeztetése.

A megbeszélések résztvevői:

- A Hivatal részéről a projekt vezetés delegált tagja(i);
- A Hivatal részéről az által az adott fejlesztési elem megvalósításában érintett vezető/szakértő;
- Tanácsadó projekten dolgozó munkatársai.

A személyes megbeszélés témái (abban az esetben, ha az ügyfél igényli vagy a probléma kezeléséhez szükséges) a következők lehetnek:

- Előző időszak eredményei, elvégzett feladatok áttekintése;
- Döntési pontok egyeztetése, alternatívák áttekintése, megfelelő megoldások jóváhagyása;
- Következő időszak feladatainak, kapcsolódó Hivatal oldali közreműködési igény mértékének és ütemezésének meghatározása;
- Azonosított kockázatok, nyitott kérdések, javaslatok egyeztetése a kockázatkezelésre;
- Változások a projekt indulása óta - abban az esetben, amennyiben a projekt során változás következik be (pl.: szerződésmódosítás, határidő, stb.).

A megbeszélés alapját képezi a tárgyidőszakra elkészült „Átfogó projekt előrehaladási jelentés”, amelynek felépítése a következő fejezetben kerül bemutatásra.

A kommunikáció abban az esetben is folyamatos, ha személyes megbeszélést az ügyfél nem igényel, amelynek lehetséges formái az e-mail és a telefon.



3.3. Ütemezés

A projekt monitoring folyamatos a projekt véghatáridejéig – azaz 2014. szeptember 30-ig - tartó tevékenység. A projekt feladatok előrehaladásának egy-egy időszakot összefogó dokumentálására szolgál a **rendszeres „Átfogó projekt előrehaladási jelentés”**, amely mindig az aktuális időszakra vonatkozóan készül el. Az eddigi tapasztalataink és az egyeztetések alapján a jelentések – és egyben a monitoring riportok – **javasolt gyakorisága: havi szintű**. A jelentést a Tanácsadó készíti, amelyet elküld a Hivatal által kijelölt projekt koordinátornak.

3.4. Monitoring jelentések

Az „Átfogó projekt előrehaladási jelentés” keretében kerül sor az adott időszak előrehaladásának összegző dokumentálására, eredményeinek monitoring beszámolójára. A jelentésben az aktuális nyitott kérdések és felmerült kockázatok is szerepelnek. A jelentés javaslatunk szerint havi rendszerességgel készül el.

Monitoring jelentések formátuma

A jelentést a Tanácsadó készíti a megbeszélést megelőzően, PowerPoint prezentáció formájában. Így a megbeszélésekre a jelentés áttekinthető, egyszerűen nyomtatható, kivetíthető formában áll a résztvevők rendelkezésére. A Monitoring jelentés sablonját a következő fejezet 1. ábrája mutatja be.

Monitoring jelentések felépítése

A Monitoring jelentések struktúrája az alábbi pontok szerint épül fel:

- Fejlesztési elemek státusza
 - Fejlesztési elemek átfogó státusza
 - Fejlesztési elemek időszaki előrehaladása



- Fejlesztési elemek következő időszaki feladatai
- Azonosított kockázatok
- Változások (amennyiben releváns)

A következőkben az egyes fejezetek tartalmi elemei kerülnek összegzésre.

Fejlesztési elemek átfogó státusza

Ezen fejezetpontban a projekt fejlesztési elemeinek tervezett ütemezése és átfogó státusza kerül bemutatásra. A könnyebb áttekinthetőség érdekében táblázatos formában történik a megjelenítés. A táblázatból kiolvasható, hogy mely fejlesztési elemhez tartozó eredménytermékek készültek el és a fejlesztési elem státusza már lezárult. A listában piros szín jelöli, hogy az adott jelentési időszakban mely fejlesztési elemek esetében történt előrehaladás.

A fejlesztési elemek státusza az alábbiak szerint kerülnek megjelenítésre:

- 1.ÁROP-1.A.2/B felülvizsgálata
- 2.Támogató infrastruktúra és szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata
- 3.Költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép- és hosszú távú stratégiájának, opcióinak kidolgozása
- 4.Feladat-ellátási és finanszírozási modell kidolgozása
- 6.Intézményirányítási erőforrás-tervező és vezetői információs rendszer kidolgozása
- 9.Átfogó felmérés a közszolgálattal kapcsolatos elégedettségéről
- 10.Szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata
- 12.Humán erőforrás kapacitásgazdálkodás felülvizsgálata



13. Hatékonyságnövelő intézkedések megvalósításának nyomon-követése

Fejlesztési elemek időszaki előrehaladása

Projekt monitoring jelentésben a Fejlesztési elemek időszaki előrehaladása fejezetpontban azok a fejlesztési elemek végrehajtásához kapcsolódó tevékenységek kerülnek feltüntetésre, amelyek az adott jelentési időszakban megvalósultak. A feladatokra vonatkozóan az alábbi tartalmak kerülnek feltüntetésre:

- Feladat – a feladat szöveges leírása.
- Felelős – a feladat végrehajtásáért felelős személy. Nem a kizárólagos végrehajtót jelöli, hanem a feladat határidőre és megfelelő minőségben történő elkészüléséért való felelősséget.
- Határidő – a feladat végrehajtásának határideje - a projekt valós kezdési időpontjához igazított ún. baseline ütemterv szerinti határidőket, illetve zárójelben (ha szükséges) a projektvezetővel egyeztetett és jóváhagyott módosított határidőket tartalmazza.
- Időszaki eredmények – a tárgyidőszak során az adott feladatban elért eredmények, termékek leírása.
- Következő időszak feladatai – amennyiben az adott feladatnál további tevékenység is kapcsolódik, amelyet a következő időszakban szükséges elvégezni.
- Megjegyzés – az adott feladatra vonatkozó megjegyzés. Itt kerülnek megjelölésre a nyitott kérdések, a döntési/jóváhagyási pontok.

A Monitoring jelentésben feltüntetett fejlesztési elemekre vonatkozó tartalmakat az alábbi táblázat mutatja be.



Feladat	Felelős	Határidő	Időszaki eredmények	Következő időszak feladatai	Megjegyzés
<fejlesztési elem száma, neve>					
<feladat, tevékenység megnevezése, amely a fejlesztési elem megvalósításához szükséges>	<felelős szervezet megjelölése>	<feladat, tevékenység végrehajtási határideje>	<a jelentési időszak eredményeinek bemutatása>	<fejlesztési elem megvalósításához szükséges, következő időszakban végrehajtandó tevékenységek>	<megjegyzések, nyitott kérdések, döntési pontok>

1. ábra: A monitoring riportban a fejlesztési elemekre vonatkozó megállapítások

Fejlesztési elemek következő időszaki feladatai

Projekt monitoring jelentés Fejlesztési elemek következő időszaki feladatai fejezetpontjában azok a fejlesztési elemek végrehajtásához kapcsolódó tevékenységek kerülnek feltüntetésre, amelyek a következő jelentési időszakban megvalósulnak, megjelölve, hogy a Hivatal részéről milyen jellegű és mértékű közreműködés szükséges. A feladatok itt is fejlesztési elemenként csoportosítva szerepelnek (lásd fentebb), az előző fejezetpontban bemutatott struktúrában.

Azonosított kockázatok

Projekt monitoring jelentés Azonosított kockázatok fejezetpontjában a jelentési időszakban a futó fejlesztési elemek esetében azonosított kockázatok kerülnek bemutatásra, amelyekre a Hivatal és a Tanácsadó közösen fogalmaz meg kockázatkezelési akciókat.



Változások

Amennyiben a projekt indulásakor meghatározott feltételekhez képest változás következik be (például projekt terjedelem, szerződéses változás, stb.), akkor a Változások fejezetpontban feltüntetésre kerül.