AAM CONSULTING

PROJEKT ALAPÍTÓ DOKUMENTUM

Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzata

„Dunaújváros Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatalának szervezetfejlesztése” ÁROP-1.A.2/B pályázat megvalósításához

2010. 05. 01.

Tartalomjegyzék

1. BEVEZETÉS	3
2. A PROJEKT TERJEDELME	4
2.1 Projekt munkaterv	6
3. A PROJEKTSZERVEZET	15
3.1 A projektszervezet felépítése	15
3.2 A projektszervezet működési rendje	15
4. PROJEKTMENEDZSMENT	16
4.1 Projekt szervezeten belüli kommunikáció	16
4.2 Átadás-átvétel	16
4.3 Kockázatok	17
4.4 Minőségbiztosítási pontok	17

1. BEVEZETÉS

Az ÁROP 1.A.2/B „A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése - ÁROP 1.A.2 - Dunaújváros 2008" Dunaújváros Megyei Jogú Város (a továbbiakban Dunaújváros MJV) Polgármesteri Hivatala számára szervezetfejlesztési és folyamatfejlesztési tanácsadási munkák elkészíttetésére biztosít forrást, elsődlegesen a döntési folyamatok, utak és jogkörök újragondolására, a döntési kompetenciák feltárására, a döntési folyamatok szabályozott mederbe terelésére, a pénzügyi tervezés folyamatára és a partnerség erősítésére helyezve a hangsúlyt.

A fenti szervezetfejlesztési célok megvalósítására a hivatal közbeszerzési eljárást indított a „Projekt Dunaújváros MJV Polgármesteri Hivatalának szervezetfejlesztésére" elnevezésű pályázatban meghatározott feladatok megvalósítására, mely pályázatot az AAM Vezetői Informatikai Tanácsadó Zrt. nyerte el.

Dunaújváros MJV Polgármesteri Hivatala az „ÁROP 1.A.2 - Dunaújváros 2008" pályázat keretében kívánja saját szervezetének fejlesztését megvalósítani. A projekt célja Dunaújváros MJV Polgármesteri Hivatala működési folyamatai hiányosságainak felmérésére és ezek orvoslására megfelelő fejlesztési és képzési tevékenységek megvalósítása.

A Hivatal igen fontosnak tartja a pályázott valamennyi területen a szolgáltatást igénybevevők megfelelő minőségű és színvonalú kiszolgálását, felkészült, képzett szakembergárda segítségével. A projekt hatékonyabbá teszi az önkormányzat működését, gyorsítja a gazdasági és egyéb folyamatok átfutását, javítja a döntési mechanizmus hatékonyságát, a gazdálkodás tervezését, ellenőrzését, valamint az önkormányzat külső-belső kapcsolatrendszerét. A gazdálkodás esetében a projektszemlélet a cél.

A Hivatal a projekt során az alábbi indikátorok teljesítését vállalta:

Mutató neve	Kiinduló érték 2008	2009	2010	Kumulált érték

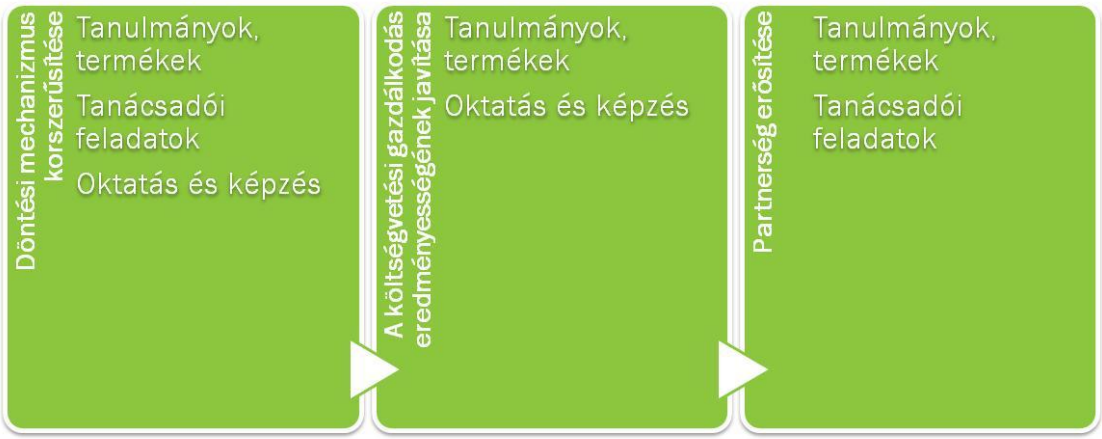
Jelen Projekt Alapító Dokumentum (PAD) célja, hogy definiálja a szervezetfejlesztési projekt működési kereteit, a feladatokat és felelősségeket.

Jelen dokumentumnak nem célja, hogy az ÁROP pályázattal kapcsolatos kérdéseket, az Európai Unió felé történő elszámolással kapcsolatos részleteket rögzítse.

2. A PROJEKT TERJEDELME

A Hivatal szervezetfejlesztési projektje az alábbi ábrán bemutatott struktúra szerint épül fel.

A projekt során ellátandó tevékenységek:



A tanulmányok és termékek részletezése a 2.1 fejezetben található.

Helyzetfelmérés

A döntési mechanizmus korszerűsítése

Önkormányzat által meghatározott feladatok	ÁROP fejlesztési területek	Tanulmányok, termékek	Tanácsadói feladatok
10 9 2	I.a Általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében	**Tanulmány: a Hivatalnál kialakult működési rendszer gyakorlat** A Hivatal legerősebb pontjai: leginkább előzetes biztosítás rendszerében működő tevékenységek Érények, amibe kapaszkodni lehet: a legkevésbé utólagos ellenőrzés rendszerében működő tevékenységek A hivatali működésben jelentkező hibák javítása: a legkevésbé előzetes biztosítás rendszerében működő tevékenységek Hibák, amin változtatni érdemes: leginkább utólagos ellenőrzés rendszerében működő tevékenységekre vonatkozóan	A hivatal általános és szakmai vezetői számára **döntést támogató rendszer kialakítása**. vezetői tanácsadás keretében a legfontosabb döntési folyamatok definiálása, csoportos illetve egyéni tanácsadás keretében a vezetők döntési kompetenciáinak fejlesztése.
3 2	I.b A hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében	**Sztenderdizálás, működési folyamattérkép készítése** A Hivatalnál kialakult működési rendszer gyakorlat **Ügyfélszolgálati folyamatok Ügyintézési folyamatok Hivatali szervezeti egységek közti kapcsolat**	**Munkaköri leírások sztenderdizálása**
3 2	I.c Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása (pl. munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása)		**Szolgáltatási standard**
3	I.e A hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása		
3	I.f A hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése		
13	I.j A hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése		**Ügyfél elégedettség és dolgozói elégedettség mérés a projekt elején és végén**
	I.k szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése		
11	I.l Projektszemlélet megerősítése	**Általános Projekt Irányítási Kézikönyv**	
3	I.h Az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a hivatal működésébe	**Sztenderdizálás, működési folyamattérkép készítése (Hivatal és fenntartott intézmények közti kapcsolat)**	
9 4	I.d Rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása	**Rendeletalkotási audit Rendeletalkotási folyamattérkép Rendeletalkotás-előkészítési rendszeralternatívák legalább 2 db bemutatása** / **Belső szabályzatok, működési szabályzatok auditja – az audit eredményeit összefoglaló tanulmányt Belső szabályzatok, működési szabályzatok sztenderdizáláshoz illesztése – elemzés**	Vezetők részére **kommunikációs tanácsadás**, az egymás közötti kommunikációval kapcsolatban, általános kommunikációs és együttműködési technikákat kialakítása, továbbá az adott vezetőkre vonatkozó, egyéni kommunikációs tanácsadás elvégzése, kommunikációs stratégia elkészítése, amelynek eredményei javítják a vezetők közötti együttműködést.
9 10	I.i a közintézmények költséghatékonyabb és/vagy eredményesebb működésére irányuló szervezet átalakítási programok kidolgozása	**Koncepció: A közintézmények költséghatékonyabb és/vagy eredményesebb működésére irányuló szervezet átalakítási programok kidolgozása.**	

1 Oktatás és képzés

A költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása

3 5	II.a Pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozása	**A gazdálkodási jogkörökre vonatkozó felülvizsgált, javított, hatályosított belső szabályzatok.** **- Felülvizsgált ellenőrzési terv, ellenőrzési program, megbízólevél stb. iratminták.** **- Felülvizsgálat céljellegű támogatások, követelések nyilvántartása.** **- Az ún. FEUVE rendszer megfelelő működésének felülvizsgálata, javítása**
5	II.h Pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javítása	
7	II.b Stratégiai tervezés és éves költségvetés összekapcsolása	**Elkészített, hatályosított önkormányzati gazdasági program. Tanulmány a fejlesztési lehetőségekről, bevételi forrásairól, a gazdasági programban foglalt célkitűzések érvényesítéséről a költségvetés összeállítása során** / **Belső szabályzat és rendelet-tervezet a célszerű infor-mációáramlás, tájékoztatás-, kapcsolatrendszer kialakítása**
10 7	II.c Tartalmi és eljárási kapcsolat kialakítása az önkormányzati szakpolitikai prioritások és a költségvetés előkészítése és elfogadása között	
6	II.d A költségvetés készítésének és elfogadásának folyamata	**Felülvizsgált előirányzat felhasználási terv. Tanulmány az adott önkormányzat lehetőségeihez mérten az adósságot keletkeztető kötelezettségvállalásokról, állami és Európai Uniós forrásokról, a vagyonkezelői jog átadásáról, társulások előnyeiről és hátrányairól.**
6	II.e Új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazása	
8	II.g Környezetbarát közbeszerzési gyakorlat bevezetése	**Stratégiai terv : a környezetvédelmi információhoz való hozzáférés biztosítására, prioritások megállapítására a zöld szemléletű beszerzéshez leginkább alkalmas szerződés kiválasztásához.**

A partnerség erősítése

14	III.a Szervezeti megoldások bevezetése a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítására és döntések nyilvánossá tételére	Tanulmány: kialakítása és bevezetése, amely egyrészt növeli **a lakosság tájékoztatásának hatékonyságát**, másrészt megteremti a folyamatos lakossági visszacsatolás lehetőségét. További cél, hogy a lehető legnagyobb mértékben csökkenjen a távolság a döntéshozók (önkormányzat) és a döntések által érintettek (lakosság) között.	**Ki kell alakítani a partnerség formális rendszerét,** a partnerek közötti kommunikáció javítását, valamint a formális együttműködésen túli informális típusú kommunikációs formákat kell kifejleszteni. Az egyes konkrét fejlesztési programok esetében valódi partnerség kialakításának segítését is meg kell valósítani.
12	III.b A civil és vállalkozói szférával kialakítható kapcsolatok megszervezésének mechanizmusa		

1. **Oktatás képzés**
2. **Működési rendszerelemzés**
3. **Sztenderdizálás, működési folyamattérkép készítése**
4. **Rendeletalkotási audit és a szabályozási folyamatok átalakítása**
5. **Pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozása**
6. **Költségvetés tervezés és végrehajtás folyamatainak szabályozása**
7. **Stratégiai tervezés és költségvetés tervezés összekapcsolása**
8. **Zöld közbeszerzés kialakítása**
9. **Vezetői tanácsadás (koordináció, döntési mechanizmusok)**
10. **Stratégiai menedzsment tanácsadás**
11. **Projektirányítási kézikönyv**
12. **Partnerség erősítése**
13. **Eredményességet mérő mutatószámok bevezetése, teljesítmény-mérés, ügyfél-elégedettség mérés**
14. **Szervezeti megoldások a lakosság naprakész tájékoztatása érdekében.**

2.1 PROJEKT MUNKATERV

Ütem	Feladat	Termék	Határidő																																											
			febr.				márc.				ápr.				máj.				jún.				júl.				aug.				szept.				okt.				nov.				dec.			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Projekt-nyitás																																														
Helyzet-felmérés	Ügyfélszolgálat jelenlegi helyzetének felmérése																																													
	Az önkormányzati honlap felmérése a lakossági tájékoztatás megvalósulása szempontjából																																													
	Jelenlegi rendeletalkotási folyamatábra Problémás területek listájának elkészítése																																													
	Költségvetés tervezés és végrehajtás folyamatainak jelenlegi helyzetének áttekintése, felsővezetői igények, problémák azonosítása elemzése a következőkre: - Költségvetési tervezési koncepció készítése folyamata - Költségvetés készítés és elfogadás folyamata és ennek során alkalmazott technikák - Előirányzat felhasználási terv - Költségvetés végrehajtás során alkalmazott technikák - Költségvetés végrehajtása ellenőrzés (FEUVE)																																														
	A gazdasági program célkitűzéseinek áttekintése Stratégiai tervezés és éves költségvetési tervezés összekapcsolásának áttekintése																																													

Ütem	Feladat	Termék	Határidő																																													
			febr.				márc.				ápr.				máj.				jún.				júl.				aug.				szept.				okt.				nov.				dec.			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	Ügyfél (külső ügyfél) és dolgozói (belső ügyfél) elégedettség felmérése, értékelése a helyzetelemzés részeként																																															
	A szervezet projektmenedzsment tudásának kérdőíves feltérképezése, ami kiterjed a szabályzatok, szakmai anyagok áttekintésére és a projektekben vagy projektszerű feladatokban résztvevő munkatársak tapasztalatainak, kompetenciáinak felmérésére																																																
	Jelenlegi zöld közbeszerzési szabályzat és gyakorlat áttekintése																																															
	Teljesítménymérés és eredményességet mérő mutatószámok jelenlegi alkalmazásinak feltételeinek áttekintése																																															
	Az önkormányzati honlap felmérése a lakossági tájékoztatás megvalósulása szempontjából Best practice-k áttekintése. Problémalista készítése. Azon területek meghatározása, ahol civil szervezetek bevonása elképzelhető																																															
	Osztályvezetői worshop, Helyzetelemzési dokumentum összeállítása	Helyzetelemzési dokumentum																																														
Oktatás	Az oktatásra vonatkozó felsővezetői igények felmérése																																															

Ütem	Feladat	Termék	Határidő																																													
			febr.				márc.				ápr.				máj.				jún.				júl.				aug.				szept.				okt.				nov.				dec.			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	A képzések testre szabása																																															
	Képzési terv elkészítése																																															
	Stratégiai menedzsment tréning	1 nap																																														
	Folyamatfejlesztési tréning (Lean Office)	3 nap																																														
	Kommunikációs és ügyfél-szolgálati tréning	1,5 nap																																														
	Projektmenedzsment és vezetői tréning	1,5 nap																																														
	Teljesítménymérési és értékelési tréning	1 nap																																														
	Vizsgáztatás és értékelés (2 óra)																																															
	Kérdőív elkészítése, Elégedettség mérés, értékelés	Kérdőív																																														
Működési rendszer-elemzés (tanulmány)	Felsővezetői igények felmérése, problémás területek azonosítása																																															
	Jogszabályi és egyéb szabályozási dokumentumok áttekintése																																															
	Felmérési terv készítése, kérdőívek összeállítása, Interjú, műhelymunka tervek előkészítése																																															
	Átfogó felmérés lebonyolítása, kérdőívek kitöltetése és kiértékelése, interjúk és műhelymunkák lefolytatása																																															
	Elemzés, tanulmány készítése, véglegesítése	Tanulmány																																														
Sztederdizálás, működési folyamattérkép készítés	Együttműködési területek, dimenziók, folyamatok azonosítása																																															
	Szervezeti kontext diagram (folyamattérkép) elkészítése	Szervezeti kontext diagram																																														
	A belső szervezeti egységek közötti együttműködés újragondolása, javaslatok elkészítése																																															
	Szabályozási folyamat																																															

Ütem	Feladat	Termék	Határidő																																																
			febr.				márc.				ápr.				máj.				jún.				júl.				aug.				szept.				okt.				nov.				dec.			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	koncepció																																																		
	Jövőbeli működési folyamattérkép, sztenderdek Intranet felületek definiálása közös munkákhoz	Jövőbeli működési folyamattérkép, sztenderdek																																																	
	Szabályozási feladatok végrehajtásának visszamérése																																																		
Munkaköri leírások sztenderdizálása	A sztenderdizált munkaköri leírásokra vonatkozó felsővezetői igények felmérése																																																		
	Érintett jogszabályi előírások áttekintése, jelenlegi munkaköri leírások áttekintése																																																		
	Munkaköri leírás sablon és Munkaköri leírás készítési útmutató összeállítása	Munkaköri leírás sablon és Munkaköri leírás készítési útmutató																																																	
Munkafolyamatok sztenderdizálása	Sztenderdizálásban érintett ügyfélszolgálati munkafolyamatok azonosítása																																																		
	Érintett jogszabályi előírások és benchmark szolgáltatás leírások áttekintése, érintett ügyfélszolgálati munkafolyamatok jegyzéke Problémás területek listája																																																		
	Ügyfélszolgálati folyamat Lean folyamatfejlesztése, probléma elemzési workshop																																																		
	Folyamatsztenderdek, szolgáltatás leírások, KPI-k elkészítése, jóváhagyása	Folyamatsztenderdek, szolgáltatás leírások, KPI-k																																																	
	Sztenderdizált ügyfélszolgálati folyamatok működésének visszamérése egy hónap elteltével																																																		

Ütem	Feladat	Termék	Határidő																																											
			febr.				márc.				ápr.				máj.				jún.				júl.				aug.				szept.				okt.				nov.				dec.			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Szolgáltatás sztenderd készítése	Szolgáltatásokhoz kapcsolódó nyomtatványok, ügyleírások és lakossági tájékoztatás felülvizsgálata, jogszabályi előírások és benchmark szolgáltatás leírások áttekintése. Problémák azonosítás és értékelése																																													
	Probléma elemzési workshop, probléma lista készítése																																													
	Sztenderdizált megoldási javaslat tervezet készítése	formanyomtatványok, csatolandó mellékletek és lakossági tájékoztatási koncepció készítése																																												
Intézményi sztenderd készítése	Az intézményi szolgáltatás sztenderdekre vonatkozó felsővezetői igények felmérése																																													
	Rendelkezésre álló jogszabályok és belső szabályozási dokumentumok áttekintése Sztenderdizálásban érintett információáramlási és riporting folyamatok azonosítása és áttekintése (igények, résztvevők, határidők, megoldások																																													
	Probléma elemzési workshop																																													
	Érintett szolgáltatások jegyzéke Problémalista																																													
	Sztenderdizált megoldási javaslatok (formanyomtatványok, csatolandó mellékletek) elkészítése	(formanyomtatványok, csatolandó mellékletek)																																												

Ütem	Feladat	Termék	Határidő																																													
			febr.				márc.				ápr.				máj.				jún.				júl.				aug.				szept.				okt.				nov.				dec.			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	Intézményi sztenderdek használatának visszamérése egy kiválasztott intézmény vonatkozásában																																															
Rendeletalkotás és egyéb szabályozási folyamatok átalakítása	Probléma elemzési workshop																																															
	Rendeletalkotási folyamat fejlesztési javaslatok kidolgozása (2 alternatíva)	Fejlesztési javaslat																																														
	Egyéb szabályozási folyamatról tanulmány (normák fejlesztése) készítése	Tanulmány (normák fejlesztése)																																														
	Rendeletalkotási folyamat lefutásának visszamérése, Vezetői tájékoztató	Vezetői tájékoztató																																														
Pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozása	Felsővezetői igények azonosítása																																															
	Szabályozások áttekintése (analitikus nyilvántartások, kötelezettségvállalás, szakmai teljesítési rend, igény érvényesítési rend - folyamatok, szerepkörök azonosítása - döntési kompetenciák (jóváhagyás, ellenjegyzés, ellenőrzés stb.) azonosítása. Problémás területek listája																																															
	Ügyrendi és eljárási szabályzatok módosítási javaslatainak elkészítése a FEUVE eljárásrenddel összhangban, egyeztetés az érintett vezetőkkel és véglegesítése																																															
	Módosított eljárásrendi javaslatok Módosított munkaköri leírások	Ügyrendi és eljárási szabályzatok módosítási javaslata																																														
	Pénzügyi és gazdálkodási felelősségi rend szabályozás betartásának visszamérése																																															
Költségvetés	Problémaelemzési workshop																																															

Ütem	Feladat	Termék	Határidő																																													
			febr.				márc.				ápr.				máj.				jún.				júl.				aug.				szept.				okt.				nov.				dec.			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
tervezés és végrehajtás folyamatainak szabályozása	Lean folyamatfejlesztés (benchmark alapján) a diagnóziskészítésben megjelölt folyamatok és technikák esetében, módosítási javaslatok kidolgozása, egyeztetése az érintett szervezeti egységek vezetőivel, véglegesítés																																															
	Előirányzat felhasználási tervre vonatkozó módosítási javaslatok. Belső szabályzatmódosítási javaslatok Ellenőrzési terv módosítási javaslatok	Belső szabályzatmódosítási javaslatok																																														
	Tanulmány készítése az adott önkormányzat lehetőségeihez mérten az adósságot keletkeztető kötelezettségvállalásokról, állami és Európai Uniós forrásokról, a vagyonkezelői jog átadásáról, társulások előnyeiről és hátrányairól (Tanulmány 3.)	Tanulmány																																															
Stratégiai tervezés és költségvetés tervezés összekapcsolása	Stratégiai tervezési és éves költségvetési tervezési folyamatok összhangjának kialakítása																																															
	Gazdasági program célkitűzéseinek felülvizsgálata, módosítási javaslatok kidolgozása																																															
	Tanulmány készítése a stratégiai tervezési és éves költségvetési tervezési folyamatok összhangjának megteremtéséről (Tanulmány 4.)	Tanulmány																																														
	Tanulmány készítése a fejlesztési (Tanulmány 5.) lehetőségekről és potenciális bevételi forrásokról	Tanulmány																																														
Zöld közbeszerzés kialakítása	Stratégiai terv készítése a következőre vonatkozóan: - Zöld közbeszerzési képzés megszervezésére (tematika összeállítása) - Információ hozzáférési helyek	Stratégiai terv																																														

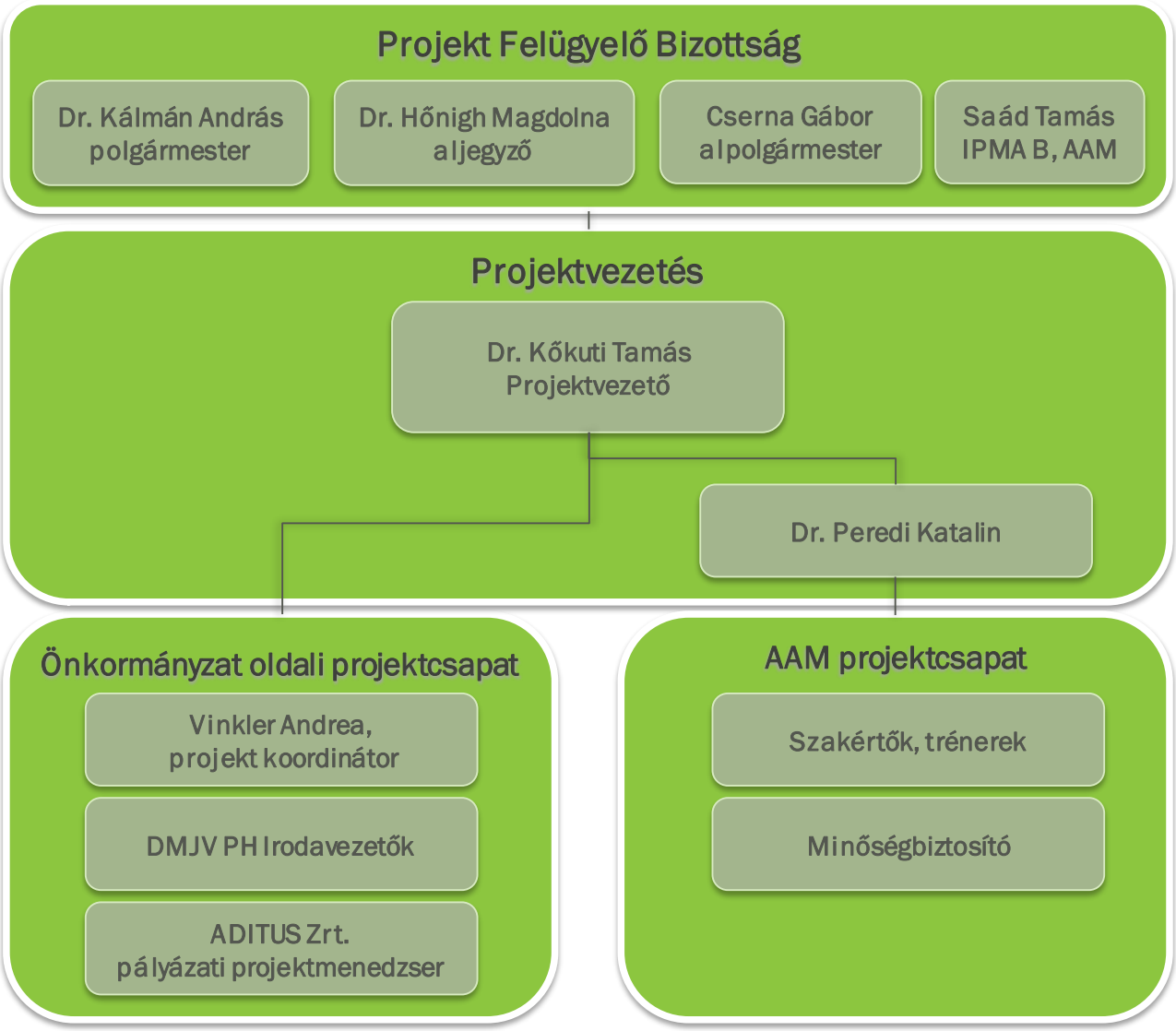
Ütem	Feladat	Termék	Határidő																																													
			febr.				márc.				ápr.				máj.				jún.				júl.				aug.				szept.				okt.				nov.				dec.			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	- Prioritások meghatározása a szerződések kiválasztásához																																															
	Képzési tematika, oktatási anyag																																															
	Zöld közbeszerzési képzés megtartása																																															
	Képzés kiértékelése kérdőíves módszerrel	Kérdőív																																														
Vezetői tanácsadás (koordináció, döntési mechanizmusok)	Igény estén kommunikációs tanácsadás a vezetők részére különösen az egymás közi kommunikáció, valamint az általános kommunikáció és együttműködési technikák vonatkozásában																																															
Projektirányítási kézikönyv (PIK)	Testreszabott projektmenedzsment tananyag (Projektirányítási Kézikönyv - PIK) készítése különösen a következő témákra: kommunikáció, együttműködés, projekt folyamatszabályozás, monitoring és értékelési rendszer	Projektirányítási Kézikönyv																																															
	Útmutató kidolgozása egyedi PIK készítéséhez	Útmutató																																														
Partnerség erősítése	A döntésekben érintett, bevonható/bevonandó civil szervezetek körének felmérése																																															
	Civil szervezetek elektronikus nyilvántartása	Elektronikus nyilvántartás																																														
	Stakeholder elemzés	Stakeholder elemzés																																														
	A partnerség formális rendszerének (Koncepció) kialakítása a rendeletalkotási folyamat fejlesztésével összefüggésben																																															
	A partnerek közötti kommunikáció javítása, új típusú kommunikációs formák kifejlesztése																																															

Ütem	Feladat	Termék	Határidő																																													
			febr.				márc.				ápr.				máj.				jún.				júl.				aug.				szept.				okt.				nov.				dec.			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Szervezeti szintű teljesítmény mérési és értékelési eszközök bevezetése	SZMSZ és Gazdasági program és Hivatali stratégia áttekintése a Hivatal küldetésének és céljainak megismerése érdekében																																															
	Workshop keretében kiegyensúlyozott célrendszer működtetése érdekében szervezeti teljesítménymutatók (4-6 mutató) kialakítása	Teljesítménymutatók																																														
	Hivatali dolgozók a mérési rendszer bevezetéséről és működéséről történő tájékoztatásához kommunikációs javaslat elkészítése	Kommunikációs javaslat																																														
Ügyfél elégedettség mérés	Hivatali módszertan kidolgozása a további rendszeres ügyfél elégedettség mérések érdekében	Módszertan																																														
	Ügyfél elégedettség mérés beépítése jelenlegi ügyfélszolgálati folyamatokba																																															
	Ügyfél (külső ügyfél) és dolgozói (belső ügyfél) elégedettség felmérése, értékelése második alkalommal. Írásbeli értékelés, vezetői tájékoztató	Vezetői tájékoztató																																														
Szervezeti megoldások a lakosság naprakész tájékoztatása érdekében	Tanulmány elkészítése, amelynek fókuszában a következők állnak (tanulmány 6.): - a lakosság tájékoztatásának hatékonysága - folyamatos lakossági visszacsatolás lehetősége - távolság csökkentése a döntéshozók	Tanulmány																																														
	SZMSZ módosítási javaslatok összefoglalása																																															
	Projekt Alapító Dokumentum Kommunikációs és disszeminációs terv	PAD, Disszeminációs terv																																														

Szín magyarázat: Sárga – interjúk és workshopok, ahol az ügyfél vezetőinek és munkatársainak aktív közreműködése szükséges - Kék – oktatások megtartása, ahol az ügyfél vezetőinek és munkatársainak jelenléte szükséges - Barna – Tanácsadó cég dolgozik, az ügyfél jelenléte nem szükséges - Zöld - termék készül, kerül leadásra az ügyfél számára

3. A PROJEKTSZERVEZET

3.1 A PROJEKTSZERVEZET FELÉPÍTÉSE



3.2 A PROJEKTSZERVEZET MŰKÖDÉSI RENDJE

Projekt Felügyelő Bizottság (PFB)

A PFB projekt lebonyolításának felügyeletét, valamint a projekttel kapcsolatos felsőszintű döntések meghozatalát végzi.

Projektvezetés

A projektvezető felel a projekt sikeréért, a PFB-nek alárendelve. A projektvezető irányítja a projektszervezetet, valamint gondoskodik arról, hogy az önkormányzat részéről a projektbe delegált munkatársak a felelősségi körükbe tartozó feladatok maradéktalan elvégzésével hozzájáruljanak a projekt eredményes működéséhez.

A projektet napi, operatív szinten az operatív vezető menedzseli, szoros együttműködésben a projektvezetővel. Ő gondoskodik a projekt során a feladatok megfelelő minőségben és határidőre történő elvégzéséről, valamint intézkedik a projekt értekezletek szükség szerinti összehívásáról.

4. PROJEKTMENEDZSMENT

4.1 PROJEKT SZERVEZETEN BELÜLI KOMMUNIKÁCIÓ

A projekt végrehajtása során a résztvevők szakmai egyeztetéseket, a projekt ütemterv szerinti rendszeres projektmegbeszéléseket tartanak. A mérföldkövekhez kötődően projekt beszámolókat, valamint prezentációkat tartanak.

Szakmai egyeztetések, interjúk

A szakmai egyeztetéseket a résztvevők a projektvezetők tudtával és/vagy rajtuk keresztül szervezik, meghatározva azok célját, résztvevőit, időtartamát. E megbeszéléseket lehetőleg 3 munkanappal korábban kell előre jelezni és szükség szerint dokumentálni.

Ezen egyeztetésekhez kötődően telefonon, vagy e-mailen is történhet ad-hoc egyeztetés.

Projektmegbeszélések:

A projekt előrehaladásának nyomon követésére a Felek havonta rendszeres értekezletet tartanak. Az értekezleten résztvevők körét a projektvezető határozza meg. Az operatív vezető a vonatkozó napirendet, valamint az esetlegesen szükséges előkészítő dokumentumokat legkésőbb előző nap elküldi a meghívottaknak. A megbeszélés kötelező napirendi pontjai: a munkák előrehaladásáról szóló beszámolók, a következő időszakban elvégzendő feladatok pontosítása, a munkák során felmerült problémák, kérdések, kockázatok ismertetése, esetleges változáskezelést igénylő kérdések. Az értekezletet az operatív vezető vezeti. Amennyiben a projektmegbeszéléseken elhangzottak jellege indokolja (pl.: végrehajtás feladatainak pontosítása, kockázatok felmerülése és kezelése), akkor az operatív vezető kezdeményezése alapján írásos státuszriport készül.

A projektvezető és az operatív vezető jogosult rendkívüli értekezletet is összehívni, melyről – indokoltság esetén, illetve a vezetők kezdeményezésére - írásos emlékeztető készíthető.

Az operatív vezető gondoskodik arról, hogy az indokoltság esetén elkészült státuszjelentést, valamint az emlékeztetőt az érintettek legkésőbb 3 munkanapon belül elektronikusan megkapják.

PFB ülés

A projekt előrehaladásának nyomon követésére és az operatív projektvezetés által eszkalált kérdések megválaszolására a PFB a mérföldkövekhez igazítva értekezleteket tart. Az ülésen a projektvezető értékeli az elmúlt időszak során elvégzett feladatokat, valamint a vezetői döntések meghozatalát. A PFB ülés összehívását a projektvezető kezdeményezi.

4.2 ÁTADÁS-ÁTVÉTEL

A projekt során elkészített termékeket az operatív vezető átadja a projektvezető részére. Az egyes termékek átadását követően Megrendelő 5 napon belül megvizsgálja az átadott dokumentumokat. Amennyiben megbízónak javítási igénye van, akkor azt az AAM köteles a visszajelzéstől számított 3 munkanapon belül javítani. A Megrendelő a minőségi és mennyiségi teljesítésről igazolást állít ki

- javítási igény hiányában 5 napon belül
- a termékek javítását, módosítását követően 5 napon belül.

A részszámlák, illetve a végszámla kiállítása a szerződésben rögzített határidők szerint történik teljesítésigazolás aláírásával. A teljesítésigazolások részét képezik a teljesítési időszak alatt kiállított minőségi és mennyiségi teljesítésről szóló igazolások.

A projekt egyes mérföldköveihez igazodva előteljesítés megengedett.

4.3 KOCKÁZATOK

KOCKÁZATI ELEM	VALÓSZÍNŰSÉG	ELHÁRÍTÁSÁNAK MÓDJA	FELELŐSE
Információ hiány	Közepes	További interjúk beütemezése, feltételezések, alternatív javaslatok tétele, határidő módosítás	projektvezető
Változó körülmények	Közepes	Változáskezelési eljárás	projektvezető
Korlátos rendelkezésre állás az interjúkon	Alacsony	További interjúk beütemezése, eszkaláció, határidő módosítás	projektvezető, PFB
Döntések elmaradása	Alacsony	Eszkaláció, feltételezések, alternatív javaslatok tétele, határidő módosítás	projektvezető, PFB

A további kockázatok elemzése, kezelési módjának leírása a vezetői kezdeményezésre készített státuszriportban, valamint a projekt kockázatkezelési szabályzatban kerül rögzítésre.

4.4 MINŐSÉGBIZTOSÍTÁSI PONTOK

A projekt során a főbb minőségbiztosítási mérföldkövek az alábbiak:

- valamennyi elkészülő terméket az AAM oldali minőségbiztosító az átadást megelőzően véleményezi,
- egy-egy termék felépítését és tartalmát azok elkészítését megelőzően a projektvezetővel és a belső minőségbiztosítóval egyeztetjük és jóváhagyatjuk.