
Projekt Alapító Dokumentum (PAD)

1.0. verzió

**Nyíregyháza Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatal
működésének átvilágítása és a szervezet fejlesztése**

Nyíregyháza, 2009. június 30.

Tartalom

BEVEZETÉS	3
1. A PROJEKT CÉLJA	4
2. PROJEKT EREDMÉNYEI	5
3. A PROJEKT ELŐZMÉNYEI	6
4. A PROJEKT ÜTEMTERVE	7
5. A PROJEKT SZERVEZETI ÉS MŰKÖDÉSI RENDJE	11
5.1. A projekt szervezeti felépítése	11
5.2. A projektszervezethez kapcsolódó felelősségi- és hatáskörök	14
5.2.1. Projektszponzorok	14
5.2.2. Projekt Irányító Bizottság (PIB)	14
5.2.3. Projektvezetés	15
5.2.4. Minőségbiztosítás	15
5.2.5. Projektadminisztráció	16
5.2.6. Munkacsoportok	16
5.2.7. A munkacsoportok által elvégzendő feladatok köre	17
5.2.8. Kapcsolattartás	18
5.3. Projektvezetési eljárásrend	19
5.3.1. Projektmegbeszélések, fórumok	19
5.3.2. Problémakezelési eljárás	20
5.4. Projektdokumentációs rend	21
5.4.1. Dokumentumok típusa	21
5.4.2. Dokumentumok véleményezése	21
5.4.3. Dokumentumok verziókövetése	22
5.4.4. Dokumentumok kezelése	22
6. SABLONOK	23

Bevezetés

Jelen Projekt Alapító Dokumentum (továbbiakban PAD) érvényessége a projekt összes szakaszára, a projekt teljes időtartalmára kiterjed, betartása egyaránt vonatkozik a projekt belső és külső résztvevőire.

A PAD a Közbeszerzési dokumentációval, az IFUA Horváth & Partners Kft. (továbbiakban IFUA) Ajánlatával és a Felek (IFUA és Nyíregyháza Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatal – továbbiakban Önkormányzat) által aláírt Szerződéssel együttesen határozza meg a megvalósítandó **projekt terjedelmét**, azaz:

- a projekt célját,
- a projekt eredményét,
- a projekt előzményeit,
- a projekt ütemezését,
- a projekt szervezeti és működési rendjét.

A PAD módosítása

- A PAD módosítását a Projektvezetők kezdeményezhetik.
- A PAD módosítása módosítási javaslat alapján történik.
- A PAD módosítás javaslatának tartalmaznia kell a változtatás okát, illetve leírását.
- A PAD módosítást a Projekt Irányító Bizottság fogadja el.

1. A projekt célja

Az Önkormányzat célja a pályázatában meghatározott tevékenységek és feladatok teljes körű elvégzésének biztosítása, azaz új szervezési-működési kultúra kialakítása a polgármesteri hivatalban, elsősorban a stratégiai menedzsment, az eredményességi szemlélet, a felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás javításával és a költséghatékonyság megerősítésével.

A projekt további céljai a következőkben foglalhatók össze:

Szervezeti struktúra áttekintése és újragondolása

- Általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében
- A hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása
- A hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése
- A projekt szemlélet megerősítése

Ügyfélkapcsolati folyamatok újragondolása

- A hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében
- Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása (pl. munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása)
- Szervezeti megoldások bevezetése a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítására, a döntések nyilvánossá tételére
- Szervezeti és informatikai megoldások a hálózatok létrehozására, illetve a hálózaton nyugvó működési mód elterjesztésére

Beszámolási rendszerek kialakítása

- Az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a hivatal működésébe
- A hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése

Költségvetés-tervezési folyamat újragondolása

- Stratégiai tervezés és éves költségvetés összekapcsolása
- Tartalmi és eljárási kapcsolat kialakítása az önkormányzati szakpolitikai prioritások és a költségvetés előkészítése és elfogadása között
- Új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazása

Egyéb gazdálkodási feladatok

- Pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozása
- Pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javítása

Oktatás, képzés

- Projektmenedzsment oktatás, 2 nap
- Konfliktuskezelés, mediáció oktatás, 2x3 nap
- Kommunikációs képzés, 4 nap

2. Projekt eredményei

Jelen PAD által meghatározott projekt eredményeként az alábbi termékek állnak elő:

Projekt előkészítése:

- Projekt Alapító Dokumentum.
- Vezetői interjúk összefoglalója.

Szervezeti struktúra áttekintése és újragondolása

- Döntés-hatásköri mátrix felrajzolása a jelenlegi helyzetre, javaslat ennek módosítására (best practice-ek bemutatásával).
- Tanulmány a jelenlegi szervezeti struktúra (szervezet, feladatok, kapacitások) áttekintéséről, benchmarkok bemutatása, javaslatlétel.
- Kötelező és önként vállalt feladatok a jogszabályok szerint, Nyíregyháza által ellátott feladatok elemzése.
- Szervezeti egységeken átnyúló kulcsfolyamatok kiválasztása és optimalizálása.
- Kulcsfolyamathoz kapcsolódóan módosított eljárásrend, folyamatábra.
- Kommunikációs mátrix kialakítása.
- Önkormányzati projektmenedzsment kézikönyv.
- Módosított munkaköri leírások.
- Módosított eljárásrend.

Ügyfélkapcsolati folyamatok újragondolása

- Javaslat az ügyfélkapcsolati feladatok szervezésére, a kialakítandó egységes ügyfélszolgálat által ellátott funkciókra, illetve annak szervezeti felépítésére. Módosított szervezeti felépítés.
- Ügyfélszolgálat által ellátott feladatok folyamatainak optimalizálása, ábrázolása.
- Ügyfélkapcsolati kulcsfolyamatok optimalizálása, ábrázolása.
- Tanulmány a lakosság tájékoztatásáról.
- Tanulmány az elektronikus ügyindításról.
- Módosított SZMSZ (optimalizált kulcsfolyamatok alapján), munkaköri leírások, kiadományozási szabályzat, Közzétételi Szabályzat.
- Felülvizsgált eljárásrend.
- Kapcsolódó ISO dokumentumok áttekintése és szükség szerinti módosítása.

Beszámolási rendszerek kialakítása

- Beszámolási rendszer kialakítása az intézményekre, gazdasági társaságokra, Hivatalra.
- Javaslatlétel a beszámolási rendszer informatikai támogatására.
- Tanulmány a hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mutatószámokra vonatkozóan.

Költségvetés-tervezési folyamat újragondolása

- Tanulmány a stratégia lebontás módszereiről.
- Tanulmány a költségvetés-tervezés jelenlegi folyamatáról, optimalizálásáról.
- Tanulmány a feladat-alapú tervezésről és végrehajtásról.
- Módosított eljárásrend, munkaköri leírások, irányítás ellenőrzés.
- Kiegészített CAF.

Egyéb gazdálkodási feladatok

- Kötelezettségvállalási szabályzat áttekintése és módosítása.
- FEUVE áttekintése és javaslat annak módosítására.
- Módosított munkaköri leírások.
- Kiegészített CAF.

Oktatás, képzés

- Projektmenedzsment oktatás, 2 nap.
- Konfliktuskezelés, mediáció oktatás, 2x3 nap.
- Kommunikációs képzés, 4 nap.

3. A projekt előzményei

Az Önkormányzat az Államreform Operatív Program (ÁROP) „A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése” tárgyú pályázata keretében benyújtott, „Nyíregyháza Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatal működésének átvilágítása és a szervezet fejlesztése” vissza nem térítendő támogatásban részesült.

Az IFUA az Önkormányzat által feladott egyszerűsített közbeszerzési eljáráson nyerte el a szerződés teljesítésére való jogosultságát.

4. A projekt ütemterve

Feladat	Eredménytermék	Kezdő időpont	Záró időpont
Projekt-előkészítés		2009. június 15.	2009. július 17.
Projekt-adminisztráció	- PAD - Ütemezés		
Felső- és középvezetői interjúk	Interjú összefoglaló		
Dokumentum-, adat- és információ-bekérés	Dokumentumlista		
Szervezeti struktúra áttekintése		2009. július 1.	2009. szeptember 30.
Általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében	- Döntés-hatásköri mátrix felrajzolása a jelenlegi helyzetre, javaslat ennek módosítására (best practice-ek bemutatásával) - Módosított munkaköri leírások - Módosított eljárásrend	2009. július 1.	2009. szeptember 30.
A hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása	- Tanulmány a jelenlegi szervezeti struktúra (szervezet, feladatok, kapacitások) áttekintéséről, benchmarkok bemutatása, javaslattétel - Kötelező és önként vállalt feladatok a jogszabályok szerint, Nyíregyháza által ellátott feladatok elemzése - Szervezeti egységeken átnyúló kulcsfolyamatok kiválasztása (pl. képviselő-testületi anyagok előkészítése, szociális segélyek kifizetése) és optimalizálása (kb. 5) - Kulcsfolyamathoz kapcsolódóan módosított eljárásrend, folyamatábra	2009. július 1.	2009. szeptember 30.
A hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése	- Kommunikációs mátrix kialakítása - Módosított eljárásrend (koordinációs mechanizmusok)	2009. július 1.	2009. szeptember 30.
A projekt szemlélet megerősítése	Önkormányzati projektmenedzsment kézikönyv	2009. július 1.	2009. szeptember 30.

Feladat	Eredménytermék	Kezdő időpont	Záró időpont
Ügyfélkapcsolati folyamatok újragondolása		2009. július 1.	2009. október 30.
A hivatal szervezeti átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében	- Kulcsfolyamatok optimalizálása (5-10 ügýtípus) - Módosított szervezeti felépítés - Módosított SZMSZ (optimalizált kulcsfolyamatok alapján) - Módosított munkaköri leírások (optimalizált kulcsfolyamatok alapján) - Módosított kiadmányozási szabályzat - Folyamatábrák a kulcsfolyamatokra - Kapcsolódó ISO dokumentumok áttekintése és szükség szerinti módosítása	2009. július 1.	2009. október 30.
Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása (pl. munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása)	- Javaslat az ügyfélkapcsolati feladatok szervezésére, a kialakítandó egységes ügyfélszolgálat által ellátott funkciókra, illetve annak szervezeti felépítésére - Ügyfélszolgálat által ellátott feladatok folyamatainak optimalizálása, ábrázolása - Kapcsolódó ISO dokumentumok áttekintése és szükség szerinti módosítása	2009. július 1.	2009. október 30.
Szervezeti megoldások bevezetése a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítására, a döntések nyilvánossá tételére	- Tanulmány a lakosság tájékoztatásáról - Módosított Közzétételi Szabályzat - Felülvizsgált eljárásrend - Kapcsolódó ISO dokumentumok áttekintése és szükség szerinti módosítása	2009. október 1.	2009. október 30.
Szervezeti és informatikai megoldások a hálózatok létrehozására, illetve a hálózatokon nyugvó működési mód elterjesztésére	Tanulmány az e-ügyindításról	2009. július 1.	2009. szeptember 30.

Feladat	Eredménytermék	Kezdő időpont	Záró időpont
Beszámolási rendszerek kialakítása		2009. október 1.	2009. november 30.
Az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a hivatal működésébe	- Beszámolási rendszer kialakítása az intézményekre, gazdasági társaságokra, Hivatalra - Javaslattétel a beszámolási rendszer informatikai támogatására	2009. október 1.	2009. november 30.
A hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése	Tanulmány a mutatószámokra vonatkozóan	2009. október 1.	2009. november 30.
Költségvetés-tervezési folyamat újragondolása		2009. szeptember 1.	2009. október 30.
Stratégiai tervezés és éves költségvetés összekapcsolása	- Tanulmány a stratégia lebontás módszereiről - Módosított munkaköri leírások - Kiegészített CAF	2009. szeptember 1.	2009. október 30.
Tartalmi és eljárási kapcsolat kialakítása az önkormányzati szakpolitikai prioritások és a költségvetés előkészítése és elfogadása között	- Tanulmány: költségvetés-tervezés jelenlegi folyamata, optimalizálása - Módosított eljárásrend - Módosított munkaköri leírások - Módosított irányítás ellenőrzés - Kiegészített CAF	2009. szeptember 1.	2009. október 30.
Új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazása	- Tanulmány a feladat-alapú tervezésről és végrehajtásról - Módosított munkaköri leírások	2009. szeptember 1.	2009. október 30.
Egyéb gazdálkodási feladatok		2009. október 1.	2009. november 30.
Pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozása	- Kötelezettségvállalási szabályzat áttekintése és módosítása - Módosított munkaköri leírások - Kiegészített CAF	2009. október 1.	2009. november 30.

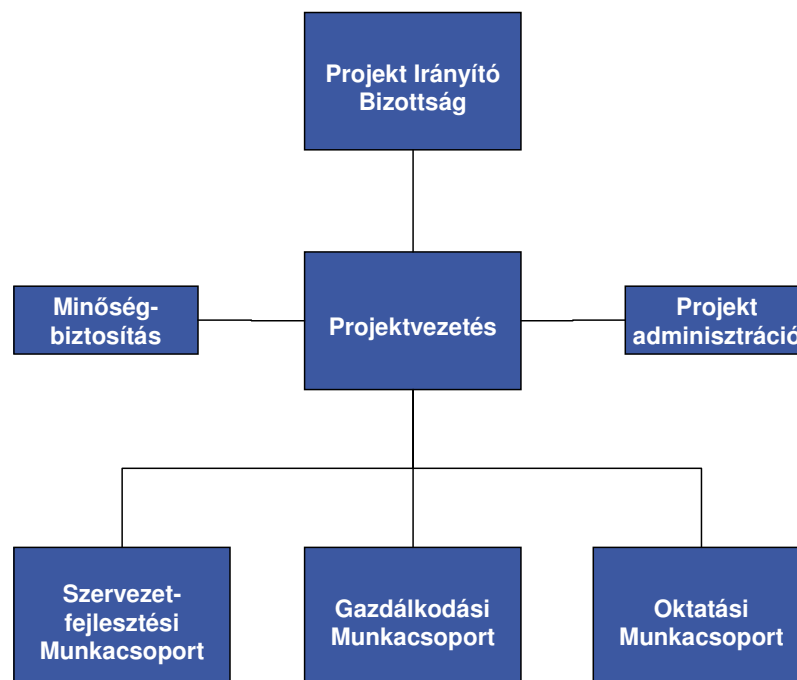
Feladat	Eredménytermék	Kezdő időpont	Záró időpont
Pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javítása	- FEUVE áttekintése és javaslat módosításra - Módosított munkaköri leírások	2009. október 1.	2009. november 30.
Oktatás, képzés		2009. szeptember 1.	2009. november 30.
Projektmenedzsment oktatás	Oktatás	2009. szeptember 1.	2009. szeptember 30.
Konfliktuskezelés, mediáció oktatás	Oktatás	2009. október 1.	2009. november 30.
Kommunikációs képzés	Oktatás	2009. november 2.	2009. november 30.

5. A projekt szervezeti és működési rendje

A projekt irányítására, ellenőrzésére és kommunikációjára a Felek külön szervezetet hoznak létre. A szervezeti felépítés tükrözi a projekt stratégiai (átfogó döntéshozó) és operatív (megvalósító) szintjeit. A projektszervezet megbízás alapján dolgozik és legfontosabb feladata, hogy a projekt céljait elérje, a projektben definiált feladatokat végrehajtsa.

5.1. A projekt szervezeti felépítése

Az alábbi ábra szemlélteti a projekt szervezeti felépítését:



A projektszervezet az operatív feladatokat végrehajtó munkacsoport(ok)ból, a munkálatokat irányító projektvezetésből, az azt támogató projektadminisztrációból és minőségbiztosításból, valamint az elvégzett munka eredményeként létrejövő dokumentumokat véleményező Projekt Irányító Bizottságból (PIB) áll.

A projekt munkájában résztvevő munkatársak névsorát az alábbi táblázat tartalmazza

Testület	Megrendelő (Önkormányzat)	Vállalkozó (IFUA)
Projekt Irányító Bizottság	Csabai Lászlóné, polgármester Dr. Szemán Sándor, címzetes főjegyző	Dr. Bodnár Viktória, ügyvezető Palotai Bálint, vezető tanácsadó
Projektvezetés	Dr. Gál György, aljegyző	Felker Nóra, tanácsadó
Projekt adminisztráció	Seres Andorné, személyi titkár	Liktor Nóra, tanácsadó
Minőségbiztosítás	László Géza, gazdasági irodavezető Dr. Köteles István hatósági és építés- ügyi irodavezető Bohus Beáta, ügyintéző, Személyügyi csoport Holp János, ISO minőségbiztosítási vezető	-
Szervezetfejlesztési Munkacsoport	Dr. Gál György, aljegyző	Felker Nóra, tanácsadó Fibinger Anita, tanácsadó Liktor Nóra, tanácsadó
Gazdálkodási Munkacsoport	László Géza, gazdasági irodavezető	Szilágyi Zsolt, tanácsadó Liktor Nóra, tanácsadó
Oktatási Munkacsoport	Markovics Attila, oktatási irodavezető	Felker Nóra, tanácsadó

Név	Szervezet / intézmény	E-mail	Telefon
Bohus Beáta	Ügyintéző, Személyügyi csoport	bohusbea@nyirhalo.hu	+36/42/524-103
Csabai Lászlóné	Polgármester	csabaine@nyirhalo.hu	+36/42/524-500
Dr. Gál György	Aljegyző	galgy@nyirhalo.hu	+36/42/524-564
Holp János	ISO minőségbiztosítási vezető	holpj@nyirhalo.hu	+36/42/524-549
Dr. Köteles István	Hatósági és építésügyi irodavezető	kotelesi@nyirhalo.hu	+36/42/524-560
László Géza	Gazdasági irodavezető	laszlogeza@nyirhalo.hu	+36/42/524-555
Markovics Attila	Oktatási irodavezető	markovicsa@nyirhalo.hu	+36/42/524-565
Seres Andorné	Személyi titkár	–	+36/42/524-530
Dr. Szemán Sándor	Címzetes főjegyző	nyhjegyzo@nyirhalo.hu	+36/42/524-530
Dr. Bodnár Viktória	IFUA, ügyvezető, partner	viktoria.bodnar@ifua.hu	+36/1/382-8888
Felker Nóra	IFUA, tanácsadó	nora.felker@ifua.hu	+36/1/382-8888
Fibinger Anita	IFUA, tanácsadó	anita.fibinger@ifua.hu	+36/1/382-8888
Liktor Nóra	IFUA, tanácsadó	nora.liktor@ifua.hu	+36/1/382-8888
Palotai Bálint	IFUA, vezető tanácsadó	balint.palotai@ifua.hu	+36/1/382-8888
Szilágyi Zsolt	IFUA, tanácsadó	zsolt.szilagyi@ifua.hu	+36/1/382-8888

A projekt során minden munkatársnak felelőssége, hogy tervezett távolléte esetén, előre gondoskodik megfelelő, a normál szervezeti működést biztosító helyettesítéséről.

5.2. A projektszervezethez kapcsolódó felelősségi- és hatáskörök

5.2.1. Projektszponzorok

A projektszponzorok a projekt legfelsőbb döntéshozó vezetői, akiknek feladata a projektben résztvevő munkatársak támogatása abban, hogy megfelelően elláthassák a projekt során rájuk háruló feladatokat. A feladatok megfelelő ellátása érdekében szakmailag támogatják, kontrollálják a munkát.

A szponzor a Megrendelő részéről a magas szintű (legfelső vezetői) elkötelezettség megtestesítője. Feladata a szükséges erőforrásoknak a biztosítása. A projektben a magas szintű stratégiai döntések meghozatalakor vesz részt, egyéb operatív feladattal a projekt során nem foglalkozik.

Felelősségi köre, feladata, hatásköre:

- A projektterv, illetve a projektterv módosításainak jóváhagyása.
- A projekttel kapcsolatos döntések meghozatala.
- A projekt működéséhez szükséges erőforrások és feltételek biztosítása.
- A Projektvezetés, illetve egyéb felelős személyek rendszeres, illetve alkalmi beszámoltatása.
- Az elkészített szakaszáró anyagok elfogadása.
- A projekt vezetésében jelentkező konfliktusok kezelése.
- Interfész funkció betöltése a projekt és a funkcionális szervezet között.
- A projekt és a projekt során meghozott döntések szervezeten belüli egyértelmű kommunikálásnak a kialakítása.
- Az egyes fázisoknak megfelelően a munkavégzés elrendelése.
- Döntés a projekt technikai indításáról, a projektszervezetről.
- Döntés a projekt kereteit (cél, határidő, költség) érintő változásokról.

5.2.2. Projekt Irányító Bizottság (PIB)

A Projekt Irányító Bizottság a projekt legfelsőbb döntéshozó szervezete. A PIB feladata a projekt során felmerülő felsővezetői döntést igénylő kérdések megfelelő időben történő megvitatása, az elkészült dokumentumok véleményezése, valamint a meghozott döntések egyértelmű és összehangolt kommunikálása a szervezeteken belül. A PIB a projekt során felmerülő - projektvezetői szinten nem megoldható - a kijelölt feladatok határidőre történő végrehajtását akadályozó problémákban döntést hoz.

A PIB tagja a Megrendelő oldaláról megjelölt két, és a Vállalkozó oldaláról megjelölt egy fő projektszponzor.

A PIB a projekt mérföldköveihez kapcsolódóan, ülései révén nyomon követi a projekt menetet, és véleményezi a projektet érintő koncepcionális és stratégiai kérdéseket. A PIB ülésekről emlékeztető készül, melyben a véleményezésben képviselt főbb álláspontok kerülnek összefoglalásra. Az emlékeztetőt az IFUA-oldali projektadminisztráció készíti el. Az észrevételeket az érdekeltek két napon belül tehetik meg. Az emlékeztetőt a PIB tagjai, a Projektvezetés, a meghívottak és a Munkacsoportok vezetői kapják.

Felelősségi köre, feladata, hatásköre:

- Az egyes fázisoknak megfelelően a munkavégzés elrendelése.
- Szükség esetén a Munkacsoportok vezetőinek vagy egyéb felelős személyek rendszeres, illetve alkalmoszerű beszámoltatása.
- Az elkészített szakasz záró anyagok megvitatása.
- A projekt vezetésében jelentkező konfliktusok kezelése.
- Interfész funkció betöltése a projekt és a funkcionális szervezet között.
- A projekt és a projekt során meghozott döntések szervezeten belüli egyértelmű kommunikálásának a támogatása.
- A projekt működése során a kijelölt feladatok határidőre történő végrehajtását akadályozó problémák megoldását segítő döntéshozatal.
- A projektterv módosításainak elfogadása.

5.2.3. Projektvezetés

A projektvezetés mindkét fél oldaláról a projektmunka operatív irányítását, a szakmai és funkcionális projektmenedzsment részeként meghatározott feladatokat látja el. A projektvezetés legfőbb feladata a projekt szakmai felügyelete, valamint a projekt során szükséges operatív döntések meghozatala.

Felelősségi köre, feladata, hatásköre:

- A projekt operatív irányítása, vezetése.
- A projekt operatív munkájának koordinálása, menedzselése.
- A projekt előrehaladásához szükséges döntések meghozatala.
- A projekt indító dokumentumainak, munka- és ütemtervének, valamint ellenőrzési és dokumentálási eljárásának kialakítása, majd PIB elé terjesztése.
- Közreműködés a projekt tagjainak kiválasztásában.
- A projekt tevékenységéhez szükséges erőforrások, infrastruktúra meghatározása és biztosítása.
- A projekt előrehaladásának ellenőrzése és az azt potenciálisan gátló tényezők felismerése, illetve saját hatáskörben történő elhárítása.
- A felmerülő konfliktusok megoldása.
- Folyamatos kapcsolattartás a projektvezetők között.

5.2.4. Minősegbiztosítás

A minősegbiztosítás feladata a szakasz záró és projekt záró anyagok véleményezése, s ezáltal az Önkormányzat által elvárt minőség biztosítása. A munkacsoport külön megbeszéléseket nem tart.

Felelősségi köre, feladata, hatásköre:

- A projekt során elkészülő szakasz záró, illetve projekt záró anyagok véleményezése, tekintettel az Önkormányzat birtokában lévő minősegbiztosítási tanúsítvány(ok) elvárásaira, valamint a projekt előzményét képező pályázat, majd közbeszerzés dokumentumaira.
- A projektvezetés tájékoztatása az esetlegesen felmerülő minőségi problémákról, az ütemezés véghatáridőt veszélyeztető csúszásáról.

5.2.5. Projektadminisztráció

A projektadminisztráció támogatja a projektvezetés munkáját, előkészíti a PIB elé kerülő döntéseket. A projektadminisztráció feladata ezen kívül az operatív projektmunka koordinálása, valamint a projekten belüli és kívüli, projekttel kapcsolatos tájékoztatás.

IFUA-oldali projektadminisztráció felelősségi köre, feladata, hatásköre:

- A projekten belüli együttműködés elősegítése, a projektben résztvevő munkatársak tájékoztatása.
- A projektdokumentáció egységes kezelése, naprakészen tartása.
- Találkozók, megbeszélések, tárgyalások, rendezvények technikai előkészítése (szervezés, meghívók adminisztrációja, résztvevők értesítése stb.)
- PIB ülések, illetve a PIB elé kerülő anyagok előkészítése.
- Emlékeztetők, feljegyzések, jegyzőkönyvek elkészítése, szétküldése az érintetteknek.
- A működési rendben rögzítetteknek megfelelően az adminisztrációra, dokumentálásra vonatkozó formai szabályok működtetése és betartása.
- Tájékoztatás a projekt előrehaladásáról, Projekt Státuszriportok készítése.
- A változások dokumentálásának felügyelete.

Önkormányzat-oldali projektadminisztráció felelősségi köre, feladata, hatásköre:

- A projekten belüli együttműködés elősegítése, a projektben résztvevő munkatársak tájékoztatása.
- Találkozók, megbeszélések, tárgyalások, rendezvények technikai előkészítése (szervezés, meghívók adminisztrációja, résztvevők értesítése stb.)

5.2.6. Munkacsoportok

A projektmunkacsoportok végzik az operatív projektmunkát, ellátják a projekt munkatervében meghatározott feladatokat.

A projektmunkacsoportok tagjai az Önkormányzat kijelölt munkatársai, az Önkormányzat oldali munkacsoport vezetők, valamint az IFUA munkatársai. A munkacsoportok egyes témák tárgyalásakor az állandó tagokon felül kiegészülhetnek más szakértőkkel is.

A Megbízó munkacsoport tagjaitól, közreműködő munkatársaitól a munka során aktív közreműködést és a szükséges információk előállítását várjuk a projektmunka eredményes végrehajtása érdekében.

AZ IFUA oldaláról a munkacsoport vezetés felelős a munkacsoport ülések előkészítéséért, a munkacsoport ülések szakmai irányításáért és a módszertan biztosításáért.

A munkacsoport IFUA-oldali vezetőjének felelősségi köre, feladata, hatásköre:

- A feladatok határidőre, a rendelkezésre álló erőforrások felhasználásával, az előírt minőségi elvárásoknak megfelelő végrehajtásában való részvétel, illetve annak felügyelete, folyamatos figyelemmel kísérése.
- Az adott munkacsoport munkájának irányítása.
- A munkacsoport részletes munkatervének elkészítése előre meghatározott időszakra, napi bontásban.
- A tanácsadói feladatok szerződés szerinti ellátása.
- A feladatok végrehajtása során felmerülő problémákról, változásokról a projektvezetés informálása.
- Folyamatos kockázatelemzés a kockázatkezelési eljárás szerint.

- A munkacsoport tevékenységéről, illetve az általa kezelt feladatok előrehaladásáról meghatározott rendszerességgel – az érintett projektszakasz ideje alatt jellemzően kéthetente – jelentések elkészítése.
- Tájékoztatás a munkacsoport munkájának előrehaladásáról a projektvezetés felé.
- Javaslattétel a projektterv módosítására.
- A projektdokumentáció szakmai tartalmának naprakészen tartása.
- A Projektadminisztráció támogatása a projektdokumentációk szakmai szempontú nyomon követésével. A Projekt Terv, termékek, döntés előkészítő anyagok, jelentések (tájékoztatók, értesítők, emlékeztetők stb.) szakmai tartalmának előállítása.
- Munkacsoporton belüli találkozók, megbeszélések, tárgyalások, rendezvények szakmai előkészítése. Együttműködés a szervezésben, meghívók adminisztrációjában, résztvevők értesítésében.
- Moderátori, közreműködői szerep a szakmai megbeszéléseken.
- A tevékenység(ek), feladat(ok) végtermékének átadása.
- A projektmunkacsoport munkáját dokumentáló anyagok továbbítása a projekttitkárságnak.
- A munkacsoport részletes munkatervében meghatározott feladatok határidőre történő teljesítése.

A munkacsoport Önkormányzat-oldali vezetőinek felelősségi köre, feladata, hatásköre

- Az adott munkacsoport Önkormányzat oldali munkatársainak irányítása, a munkacsoport munkájában való részvétel.
- A munkacsoport részletes munkatervének elkészítésében való részvétel előre meghatározott időszakra, napi bontásban.
- Az adott munkacsoport határait meg nem haladó szakmai döntések meghozatala.
- A Projekt Irányító Bizottság elé kerülő döntések előkészítésében való részvétel.
- Folyamatos kockázatelemzés.
- A munkacsoport munkájának előrehaladását potenciálisan gátló tényezők felismerése.
- A munkacsoport munkájában résztvevő munkatársak koordinációja és tájékoztatása.
- A munkacsoport részletes munkatervében rögzített feladatok határidőre történő teljesítése.

5.2.7. A munkacsoportok által elvégzendő feladatok köre

5.2.7.1. Szervezetfejlesztési Munkacsoport

A Stratégia Munkacsoport által ellátott feladatok:

- Szervezeti struktúra áttekintése és újragondolása.
- Ügyfélkapcsolati folyamatok újragondolása.

Az adott részterületen a munkacsoport végzi el a szükséges helyzetfelméréseket, majd megfelelő módon dokumentálja azokat. Kidolgozza a területen szükséges változtatások tervét, javaslatot készít és kidolgozza, dokumentálja azt. A munkacsoport munkáját a projektvezetés irányítja és felügyeli.

5.2.7.2. Gazdálkodási Munkacsoport

A Gazdálkodási Munkacsoport által ellátott feladatok:

- Beszámolási rendszerek kialakítása.
- Költségvetés-tervezési folyamat újragondolása.
- Egyéb gazdálkodási feladatok.

Az adott részterületen a munkacsoport végzi el a szükséges helyzetfelméréseket, majd megfelelő módon dokumentálja azokat. Kidolgozza a területen szükséges változtatások tervét, javaslatot készít és kidolgozza, dokumentálja azt. A munkacsoport munkáját a projektvezetés irányítja és felügyeli.

5.2.7.3. Oktatási Munkacsoport

Az Oktatási Munkacsoport által ellátott feladatok:

- Oktatás, képzés.

5.2.8. Kapcsolattartás

A Projekttel, a szerződési feltételeket tartalmazó Tanácsadási szerződéssel és a teljesítéssel kapcsolatos nyilatkozattételre a Felek kapcsolattartókat neveznek meg, akik ebben a körben a Felek képviselőinek minősülnek.

Fél	Név	E-mail
IFUA	Palotai Bálint	balint.palotai@ifua.hu
Önkormányzat	Dr. Szemán Sándor	nyhjegy@nyirhalo.hu

A projekt során a Felek a következő operatív kapcsolattartókat nevezik meg:

Fél	Név	E-mail
IFUA	Felker Nóra	nora.felker@ifua.hu
Önkormányzat	Dr. Gál György	galgy@nyirhalo.hu

A kijelölt kapcsolattartók személyének megváltoztatása vagy helyettesítése esetén a változást a Felek haladéktalanul írásban közlik egymással.

A projekt kommunikációja, nyelve: A hivatalos projekt kommunikáció (jelentések, emlékeztetők, meghívók, stb.) írásban végzendő a mellékletben feltüntetett mintákat figyelembe vevő formátumban. A dokumentumok továbbításának preferált módja e-mail, ami előnyben részesül a papír alapú kommunikációval szemben. A dokumentációk elkészítéséhez és prezentálásához Microsoft Office 2003 XP-t kell használni. A dokumentumok küldéskor, a közös munkaanyag kivételével, pdf formában állnak elő, ezzel biztosítva az eredetiséget. A projekt egészében a hivatalos nyelv a magyar. Két vagy többnyelvű dokumentumok használatánál eltérés esetén a magyar változat az irányadó.

5.3. Projektvezetési eljárásrend

A projekt az Önkormányzat szokásos szervezeti és működési rendjéhez illeszkedő, de saját szabályzat szerint működő szervezet. Külön szervezeti struktúrája, jelentési- és döntéshozatali rendje és fórumai vannak.

5.3.1. Projektmegbeszélések, fórumok

A projekt során tartott megbeszélésekről a kezdeményező fél legkésőbb két nappal a megbeszélés előtt elektronikusan értesíti a megbeszélés résztvevőit a napirend mellékelésével (a rendkívüli ülések kivételével). A megbeszélésekről szóló emlékeztetőket az IFUA munkatársai készítik.

Projekt Irányító Bizottsági ülések:

A PIB alapvető feladata a projekt során szükséges, lényeges kérdések megvitatása, a Projektszponzor döntéseinek megfelelő előkészítése.

- Résztvevők: PIB tagjai és szükség esetén eseti meghívottak.
- Célja: felmerülő stratégiai, átfogó döntések megvitatása és döntések meghozatala; termékek elfogadása; konfliktusok kezelése; szakmai eredmények prezentálása. A projekt rendszeres nyomon követése során, a mérföldköveknél felmerült szakmai-működési kérdések.
- Kezdeményező: A rendszeres ülést a Projektszponzor hívja össze. Az ülés időpontját a megelőző PIB rögzíti.
- Adminisztráció: Emlékeztető készül a főbb megállapodásokról, döntésekről, illetve az egyes kulcsfontosságú kérdésekben artikulált fontosabb véleményekről. Az emlékeztetőt az IFUA-oldali projektadminisztráció készíti és a következőket tartalmazza¹: időpont, helyszín, résztvevők; téma / napirend; feladatok, felelősök; nyitott kérdések.
- Az emlékeztetőt a PIB tagjai, a projektvezetés, a munkacsoportok vezetői, valamint az adott ülés meghívottai kapják. Az észrevételeket az érdekeltek két napon belül kell megtegyék, az ezután beérkező megjegyzéseket a projektvezetés nem köteles figyelembe venni.
- Gyakoriság: A PIB üléseket a mérföldkövekhez igazítva, előre meghatározott időpontokban hívják össze a projekt részeredményeinek bemutatása céljából. Szükség esetén rendkívüli PIB ülésre is sor kerülhet (pl. olyan probléma felmerülése esetén, amikor Projektvezetői értekezlet megtartása nem elégséges).
- A PIB ülések előtt státuszriport készül írásban a következő tartalommal: elmúlt időszak tervezett és elvégzett feladatai; következő időszak tervezett feladatai; összefoglaló táblázat a feladatok státuszáról; terven kívül elvégzett feladatok; felmerült kockázati tényezők; nyitott kérdések.

Projektvezetői értekezlet:

- Résztvevők: a projektvezetés tagjai és a projektadminisztráció, valamint eseti jelleggel egyes munkacsoportok vezetői. Az egyes ülések más meghívott résztvevőkkel is kiegészülhetnek. Ilyen eseti résztvevők lehetnek: a PIB tagjai, vagy meghívott szakemberek.
- A projektvezetői értekezletekről, azokat megelőzően – a téma, időpont és helyszín megjelölésével – a címzetes főjegyző az IFUA-oldali projektadminisztrációtól közvetlenül kap tájékoztatást.

¹ Az emlékeztető tartalmi leírása vonatkozik minden más megbeszélésen készült emlékeztető tartalmára is.

- Célja: a projekt operatív munkájának nyomon követése, az egyes munkacsoportok munkájának gyors áttekintése, az operatív munkát befolyásoló döntések meghozatala, az operatív munkát nehezítő problémák megoldása, a PIB elé kerülő anyagok előkészítése.
- Adminisztráció: Emlékeztető készül a főbb megállapodásokról, döntésekről, illetve az egyes kulcsfontosságú kérdésekben artikulált fontosabb véleményekről. Az emlékeztetőt az IFUA-oldali projektadminisztráció készíti. Az emlékeztetőt megkapja minden résztvevő, valamint a címzetes főjegyző, akiknek két nap áll rendelkezésére annak véleményezésére, esetleges módosítás kérésére. Az ezután beérkező megjegyzéseket a projektvezetés nem köteles figyelembe venni.
- Gyakoriság: A projektvezetés találkozóira a projektfeladatok függvényében kerül sor, jellemzően havi rendszerességgel.

A munkacsoportok ülései:

- Résztvevők: A munkacsoportok vezetői, munkacsoport tagok. Az egyes munkacsoport ülések bizonyos témák tárgyalásakor kiegészülhetnek az adott területet ismerő önkormányzati szakemberekkel.
- A munkacsoport ülésekről, azokat megelőzően – a téma, időpont és helyszín megjelölésével – a címzetes főjegyző az IFUA-oldali projektadminisztrációtól közvetlenül kap tájékoztatást.
- Célja: Az operatív projektfeladatok ellátása, szakmai megbeszélés egy-egy konkrét témakörben, az elvégzett feladatok áttekintése; elkövetkező feladatok részletes tervezése; kockázati pontok azonosítása és kezelése; feladatok kiosztása; PIB-re történő előterjesztések megbeszélése; szükséges döntések meghozatala; projekt hatáskörén belül rendezhető nyitott kérdések rendezése.
- Adminisztráció: Emlékeztető készül a főbb megállapodásokról, döntésekről, illetve az egyes kulcsfontosságú kérdésekben artikulált fontosabb véleményekről. Az emlékeztetőt az IFUA-oldali projektadminisztráció vagy az IFUA oldaláról jelenlévő munkatárs készíti. Az emlékeztetőt megkapja minden résztvevő, valamint a címzetes főjegyző, akiknek két nap áll rendelkezésére annak véleményezésére, esetleges módosítás kérésére. Az ezután beérkező megjegyzéseket a projektvezetés nem köteles figyelembe venni. A véleményezett végleges emlékeztetőt a projektvezetés, a munkacsoport vezető, a címzetes főjegyző és a projektadminisztráció is megkapja.
- Gyakoriság: A munkacsoport ülésekre a projektfeladatok függvényében kerül sor.

5.3.2. Problémakezelési eljárás

A projekt a hatáskörén belüli kérdésekben saját maga végzi szabályozó és döntéshozatali, problémakezelési tevékenységeit. Az Önkormányzat szervezeti és működési struktúrájába a projekt hatáskörén túlmutató döntési helyzeteknél kapcsolódik. Ezek lehetnek erőforrás-allokálási vagy stratégiai-szakmai kérdések.

A projekt során alkalmazott Problémakezelési eljárás:

1. A **munkacsoportok** végzik az operatív projektmunkát. A munkacsoportok vezetői a saját hatáskörükben, csak szakmai kérdésekben, csak a projekt deklarált céljaival teljesen összhangban hozhatnak döntést.
2. Ha a döntés ezen túlmutató lenne, a munkacsoportok továbbítják a problémát a **projektvezetésnek**.
3. Ha a probléma túlmutat a projektvezetés hatáskörén, a probléma a **projektszponzornak** kerül továbbításra.
4. A döntésről és a szükséges feladatokról emlékeztető készül.

5.4. Projektdokumentációs rend

A projektdokumentációs rend célja, hogy a projekt során előállított elektronikus és papír alapú dokumentumok strukturáltan rendelkezésre álljanak, tárolhatók és egyértelműen visszakereshetők legyenek. A dokumentációs rend biztosítja, hogy az egyes dokumentumok élet-történetét nyomon lehessen követni, és verziókeveredés ne fordulhasson elő. Emellett a dokumentációs rend szabályozza a projekten belüli dokumentum- és információáramlást.

A projektadminisztráció a koordináció megoldása érdekében kiemelten fontos. A projektdokumentáció módosítására a problémakezelési eljárásban meghatározott határidők között, korrektúra használatával van lehetőség. A projektdokumentáció archiválása szakaszonként történik, azaz a szakasz zárását követően a projekt vezetése pdf formátumban zárolja az addigi dokumentációkat. Ez azt jelenti, hogy abba írni, a dokumentumokon módosítani nem lehet.

5.4.1. Dokumentumok típusa

Az alábbi dokumentum típusokra készül sablon az egységesség biztosítására:

- Emlékeztető (EML)
- Státusz riport (SR)
- Vezetői prezentáció (VP)
- Projekt Záró Dokumentum (PZD)

A dokumentum fájlok azonosító szerkezete

- dokumentum típus: 3 karakter (pl. EML)
- tartalom (a szöveg utaljon a tartalomra)
- verzió 3 karakter (X.X)
- dátum: 10 karakter (éééé-hh-nn)

5.4.2. Dokumentumok véleményezése

A projekt során keletkező, adminisztrációt, illetve kommunikációt szolgáló dokumentumokra (jegyzőkönyvek, emlékeztetők, levelek, értesítések, stb.) a címzett legfeljebb 2 munkanapon belül, vagy a megadott határidő szerint köteles reagálni. Amennyiben a címzett nem él ezen lehetőséggel, akkor a dokumentum automatikusan elfogadottnak, jóváhagyottnak tekinthető. Döntés meg nem hozatala esetén a döntést előkészítő dokumentum automatikusan a következő, magasabb szintű döntéshozó elé kerül.

A projekt során keletkező szakasz- és projektzáró anyagokat az IFUA munkatársai elektronikus úton (szerkeszthető formában) megküldik az Önkormányzat által megjelölt projektvezetőnek és minőségbiztosítónak, valamint az érintett munkacsoport vezetőjének. A projektvezető, a minőségbiztosító, a munkacsoport-vezető, illetve az általuk bevont munkatárs(ak) véleményezik a dokumentumot, a változtatási javaslatokat pedig korrektúrával jelzik, majd elektronikus úton (szerkeszthető formában) visszaküldi(k) az IFUA-oldali projektvezető részére. Az érintetteknek 5 munkanap áll rendelkezésére a megküldött anyagok véleményezése.

Amennyiben nem élnek ezen lehetőséggel, akkor a dokumentum automatikusan elfogadottnak, jóváhagyottnak tekinthető. Döntés meg nem hozatal esetén a döntést előkészítő dokumentum automatikusan a következő, magasabb szintű döntéshozó elé kerül.

A változtatásokat az IFUA munkatársai átvezetik a dokumentumon.

A fentiek szerint véglegesített dokumentum kerül a PIB elé jóváhagyásra.

5.4.3. Dokumentumok verziókövetése

A dokumentumok azonosítása a dokumentum azonosító alapján történik, ezért a dokumentum azonosító képzésekor biztosítani kell az egyediséget.

A projekt során keletkezett Dokumentum típusú dokumentumokat verziószámmal kell ellátni az alábbi szabály szerint:

A verziószám felépítése: m.0 ahol m értékei az alábbiak:

- 0.0 Az IFUA munkatársai által készített munkaverzió. Az ilyen verziószámmal ellátott dokumentumok nem tekinthetők hivatalosnak. Az Önkormányzat felé akkor kerülnek átadásra, ha a további munkához, véleményezéshez, döntéshez nélkülözhetetlen.
- 1.0 Az első hivatalosan átadott dokumentum.
- 2.0 Az Önkormányzat által véleményezett első hivatalosan átadott dokumentum, mely már tartalmazza a módosításokat. A módosításokkal együtt hivatalosan elfogadva kerül továbbadásra a PIB felé.
- 3.0 A PIB által elfogadott, hivatalosan átadott dokumentum.

5.4.4. Dokumentumok kezelése

Az IFUA számára az Önkormányzat által rendelkezésre bocsátott dokumentumokat az IFUA bizalmasan kezeli, azokat harmadik fél számára nem továbbítja.

Alulírottak aláírásukkal igazolják, hogy elfogadják a Projekt Alapító Dokumentum fent rögzített tartalmát.

Nyíregyháza, 2009. június 30.

.....
Csabai Lászlóné
Polgármester
Nyíregyháza MJV Önkormányzat

.....
Dr. Bodnár Viktória
Ügyvezető
IFUA Horváth & Partners Kft.

6. Sablonok

Emlékeztető			
A projekt neve	Nyíregyháza Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatal működésének átvilágítása és a szervezet fejlesztése		
Időpont:	éééé-hh-nn		
Helyszín:			
Téma:			
Résztvevők:			
Készítette:		Tel:	E-mail:
Kapják:			

Napirend

-

Nyitott kérdések

-

Feladatok

#	Feladatok	Érintett terület	Felelős	Határidő
1.				
2.				

A következő megbeszélés időpontja, témái:

Státuszriport			
A projekt neve	Nyíregyháza Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatal működésének átvilágítása és a szervezet fejlesztése		
Készült:	éééé-hh-nn		
Időszak:			
Téma:			
Készítette:		Tel:	E-mail:
Kapják:			

Időszak összegzése

-

Intézkedések státusza

Intézkedés	Határidő	Felelős	Státusz

Kockázatok

-

Nyitott kérdések

-