



Hajdúszoboszló Város Önkormányzata

4200 Hajdúszoboszló, Hősök tere 1.

**(13) A kidolgozott hatékonyságnövelő intézkedések megvalósításának folyamatos, a projekt teljes időtartamát átívelő nyomon követése, szakértői támogatás biztosítása**

Készítette:

CONTROLL Holding Tanácsadó Zrt.

Közigazgatási Igazgatósága



2014. március 31-ig



## Tartalomjegyzék

1.	Projekt alapadatok – kiindulási helyzet felvétele.....	3
1.1.	Projekt azonosító adatai.....	3
1.2.	A régió adatai.....	4
1.3.	Előzmények.....	5
1.4.	Projektcélok.....	6
1.5.	Feladatok, tevékenységek .....	8
1.6.	Indikátorok, a projekt mutatói .....	12
1.7.	Projektütemterv .....	12
2.	Változások nyomon követése 2013. XII. 16-tól 2014. III. 31-ig.....	14
2.1.	A projekttevékenységek értékelése .....	14
2.2.	Projektszervezet, projektkommunikáció.....	18
2.3.	Pénzügyi menedzsment.....	20
2.4.	Minőségmenedzsment.....	21
2.5.	Kockázatmenedzsment.....	21

## 1. Projekt alapadatok – kiindulási helyzet felvétele

### 1.1. Projekt azonosító adatai

Projekt címe: **BÜRO-RÁCIÓ: SZERVEZETFEJLESZTÉS HAJDÚSZOBOSZLÓ VÁROS ÖNKORMÁNYZATÁBAN**

Azonosító száma: **ÁROP-1.A.5-2013-2013-0087.**

A teljesítés helye:

- Hajdúszoboszló Város Önkormányzata

A projektbe bevont önkormányzati intézmények:

- Hajdúszoboszlói Intézményműködtető Központ (a továbbiakban: HIK)
- Egyesített Óvodai Intézmény (a továbbiakban: Óvodaigazgatóság)
- Hajdúszoboszlói Kistérségi Szociális Szolgáltató Központ
- Kovács Máté Városi Művelődési Központ és Könyvtár

A projektbe bevont önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok:

- Hajdúszoboszlói Városgazdálkodási Zrt. (közüzemi és kommunális közszolgáltatások nyújtása)
- Hajdúszoboszlói Turisztikai Nonprofit Kft. (városi turisztikai desztinációs menedzsment feladatok ellátása).

Elnyert összeg: **36.139.569,- HUF.** 100%-ban vissza nem térítendő támogatás.

## 1.2. A régió adatai<sup>1</sup>

Az ÁROP-1.A.5 konstrukcióban nyertes projektek száma országosan 127 db. Összesen 3.37 mrd HUF pályázati támogatás került odaítélésre.

Hajdúszoboszló az Észak-Alföldi Régió meghatározó városa. Az alábbi térképről azt is leolvashatjuk, hogy a szervezetfejlesztési projektben a térség (Hajdú-Bihar megye, Jász-Nagykun-Szolnok megye és Szabolcs-Szatmár-Bereg megye) igen aktív. A régió nyertes pályázatainak száma 34 db, mindösszesen 0.85 mrd HUF támogatással.



<sup>1</sup> Forrás: [www.terkepter.nfu.hu](http://www.terkepter.nfu.hu)

### 1.3. Előzmények

A közigazgatás átszervezése során az önkormányzatok világa alakult át a legmélyrehatóbban, az önkormányzati igazgatás jelentős mértékben kilép az államigazgatás keretéből: Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény alapján (a továbbiakban: Mötv.). A hatékonyabb állami működés, valamint az önkormányzatok gazdasági szükséghelyzete indokoltta tette, hogy az Mötv. – immár az újragondolt alaptörvényi keretben – határozza meg:

- az önkormányzatok köz- és államigazgatási feladatellátását,
- az állami felelősségi köröket az önkormányzatok irányában,
- az önkormányzatok közszolgáltatási feladatellátását, amit részleteiben az egyes ágazati törvények bontanak ki.

Az Mötv. a helyi önkormányzati rendszert több új elem beillesztésével újíttotta meg, megőrizve a demokratikus jogállam alapelveinek a helyi hatalomgyakorlásban is érvényesülő szabályait, ezek közül a fontosabbak az alábbiak:

- költségtakarékos, feladatorientált önkormányzati rendszer kiépítése, amely lehetőséget biztosít a demokratikus és hatékony működésre
- a kölcsönös együttműködés kötelezettségének rögzítése
- a település önfenntartó képességének erősítésére, a helyi erőforrások feltárására, kiaknázására, az öngondoskodás elvének érvényesítésére vonatkozó előírások
- pontosabban határozza meg az önkormányzatok kötelező feladatait
- a kötelező feladat- és hatáskört differenciáltan, a helyi önkormányzatok eltérő adottságaira – gazdasági teljesítőképessegre, lakosságszámra – figyelemmel kell megállapítani
- új alapokra helyezi az önkormányzatok gazdálkodásának, finanszírozásának rendszerét is; a feladatfinanszírozás rendszerének kialakítása
- a korábbi években végbement folyamatok rávilágítottak arra, hogy az önkormányzatok adósságállománya, azok kezelése az államháztartás egyensúlyának biztosítása szempontjából kiemelt prioritással bír, ezért az önkormányzati rendszer átalakításakor fontos feladat volt az önkormányzatok adósságot keletkeztető kötelezettségvállalásainak újraszabályozása.

Az átalakítással – és azon túlmutatóan is – a közigazgatásról általánosságban elmondható, hogy jelenleg az alábbi problémákkal küzd:

- eljárások átfutási ideje hosszú,
- kevés a működésben a visszacsatolás, amely a hatékonyságot méri,
- fejlesztések eredményei meglehetősen lassan kerülnek bele a mindennapi működés körforgásába,
- előfordulnak határidőcsúszások (túlterheltség, párhuzamos munkavégzés miatt),
- a feladat- és létszámalapú tervezés nem általánosan alkalmazott,
- hosszú időbe telik a fejlesztési források lehívása,
- érdekegyeztetésekre nem áll rendelkezésre elég idő, ezért nem sikerül áttekinteni minden lényeges – egyeztetendő – paramétert,
- a közszolgálati életpálya-modell hiányosságai,
- mérési és statisztikai rendszer elégtelen működése.

A szervezetfejlesztési pályázattal az az önkormányzati cél fogalmazódott meg, hogy a jelenlegi működési problémákra – legalábbis azok egy részére – megoldást találjunk.

#### 1.4. Projektcélok

Az önkormányzat által megfogalmazott legfőbb cél az önkormányzati szervezet (polgármesteri hivatal, valamint bevont közszolgáltató intézmények, gazdasági társaságok) fejlesztése, a felhívásban szereplő valamennyi kötelező és egy kivételével mindegyik választható tevékenység (fejlesztési elemek) vállalásával és sikeres teljesítésével.

Közvetlen célok:

Belsők (szerven belüliek):

- az előző vonatkozó ÁROP-kiírás jó eredményeit és kudarcait egyaránt bemutató képzéssel, tréninggel felkészülés a további projektelemek kivitelezésére,
- felmérésekkel, közvéleménykutatással, dokumentációk elemzésével reális helyzetkép kialakítása kiindulópontként,
- a valósághű helyzetfelmérésre alapozottan elvégzendő felülvizsgálatokkal szervezeti javaslatok, feladat-ellátási és finanszírozási modellek elkészítése,
- az önkormányzati feladat-átalakítással érintett szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata, optimalizálása, (újra)szabályozása, indokolt esetben átszervezése,

- a fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly opcióinak és stratégiájának kidolgozása,
- alap-szoftverrendszerünk továbbfejlesztése erőforrás-tervező és vezetői információs modullal,
- integrált (minőség)irányítási rendszerünk kibővítése CAF-elemmel,
- a feladatokhoz igazodó, feltétlenül szükséges humán erőforrás-kapacitás biztosítása,
- projekt eredményeink fenntartása, lehetőség szerinti kiterjesztése további pályázatokkal, illetve saját fejlesztő tevékenységgel.

#### Külső (önkormányzaton kívüli) célok:

- már évek óta folytatott lakossági elégedettség és igényfelmérés továbbvitele,
- állampolgári szempontok figyelembe vételével a települési közszolgáltatások összehangolása, elősegítve a nem önkormányzati szolgáltatás-nyújtók bevonását, eredményeink általuk történő hasznosítását,
- optimális, reális külső megítélés, amely serkenti a fejlődést.

#### Közvetett célok (eredmények és hatásaik):

- a közszolgálat – lakosságszolgálat - ügyfélszolgálat követelményeinek jobb érvényesülése,
- a további fejlesztésekhez is felhasználható "alapanyag" szülessen,
- könnyítse meg a következő önkormányzati ciklus gazdasági programjának elkészítését, a képviselő-testület által meghozandó racionalizáló intézkedések megszületését,
- legjobb gyakorlatokként másoknak is adaptálható hasznos megoldások szülessenek.

#### Átfogó, általános cél:

- Újabb területeken és intézkedésekkel érdemi hozzájárulás a város és térsége fenntartható gazdálkodásához, működéséhez, fejlesztéséhez, más településeknek is hasznosítható eredmények elérése, ezáltal az országos célok teljesítésének elősegítése.

## 1.5. Feladatok, tevékenységek

### Mérnöki, szakértői tevékenységek:

#### **(2) Támogató infrastruktúra, szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata:**

A dokumentumelemzés, személyes interjúk, lakossági kutatás tapasztalatai alapján az intézményirányítási modell javaslat kidolgozása.

Eredménytermék: Intézményirányítási modell.

#### **(4) Intézmények feladatellátási és finanszírozási modelljének kidolgozása:**

Dokumentum-felülvizsgálat, a HIK feladatellátási modelljének elkészítése, javaslattétel a Szervezeti és Működési Szabályzat módosítására.

Eredménytermék: 1 db módosított SZMSZ.

#### **(5) A települési közzolgáltatások összehangolása:**

Lakossági kutatás bonyolítása a kérdőív-készítéstől az értékelésig bezárólag.

Eredménytermék: Közzolgáltatások elégedettség-vizsgálata, lakossági igényfelmérés.

#### **(10) Szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata:**

A folyamatok újra- és átszervezése a BPR (Business Process Reengineering) módszertanával.

Eredménytermék: folyamatleírások, átdolgozott szabályzat.

#### **(11) Minőségmenedzsment (CAF) modell bevezetése / felülvizsgálata:**

Az új, 2013. évi CAF követelmények figyelembe vételével az előkészítő tevékenységek (kérdőív adaptálása, ÁROP-1.2.18 „minőségmenedzsment – CAF módszertan” megismerése, résztvevők kijelölése) elvégzése.

Eredménytermék: előkészítés dokumentumai (feljegyzések, jegyzőkönyvek, folyamatleírás).

#### **(12) Hivatal, intézmények, foglalkoztatók HR felülvizsgálata, átszervezése:**

Dokumentum-felülvizsgálat (üggyiratstatisztikai elemzés, folyamat-elemzés, munkaköri leírások, egyéb HR dokumentumok), munkanap-fényképezés lebonyolítása a kijelölt szervezeteknél.

Eredménytermék: Humán erőforrás átvilágítás eredményeit tartalmazó új intézményirányítási modell.



### **(13) Intézkedések megvalósításának folyamatos nyomon követése, szakértői támogatás:**

Folyamat-monitoring tevékenység, monitoring funkciók finomhangolása, egyeztetések, megbeszélések, előrehaladást és nyomon követést biztosító jelentési környezet előállítása.

Eredménytermék: Projektintézkedések megvalósításának nyomon követési ütemterve, tartalma és programja.

### **Adatbázisok, tanulmányok készítése:**

#### **(2) Támogató infrastruktúra, szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata:**

Dokumentumelemzés: a szerződéses kapcsolatok, valamint az infrastrukturális erőforrások felülvizsgálata a kijelölt szervezeteknél, a helyzetmegismerés érdekében személyes interjúk lebonyolítása, valamint lakossági kutatás lebonyolítása.

Eredménytermék: Támogató infrastruktúrát és szerződéses kapcsolatokat bemutató tanulmány.

#### **(3) Költségcsökkentés, hatékonyságnövelés opcióinak és stratégiájának kidolgozása:**

Dokumentumelemzés: az önkormányzat költségvetési helyzetének, finanszírozási struktúrájának elemzése, értékelése, ez alapján a költségcsökkentési, hatékonyságnövelési opciók, illetve stratégiai elemek kidolgozása. Személyes munkatársi interjúk segítségével helyzetmegismerés, információk pontosítása.

Eredménytermék: Hatékonyságnövelés lehetőségeit bemutató tanulmány.

#### **(4) Intézmények feladatellátási és finanszírozási modelljének kidolgozása:**

A kijelölt munkatársak munkanap-fényképezésének lebonyolítása, a helyzetmegismerés és – pontosítás érdekében helyszíni interjúk lefolytatása, pénzügyi-gazdasági átvilágítás, valamint kutatás lefolytatása a szolgáltatást igénybe vevők körében.

Eredménytermék: Feladatellátási és finanszírozási modell.

#### **(5) A települési közszolgáltatások összehangolása:**

Adatbázis-képzés az új szolgáltatás-nyújtókra vonatkozóan (intézmények és gazdasági szervezetek vezetőinek bevonásával a városi közszolgáltatási funkciók összehangolása, piacfeltárás).

Eredménytermék: Hatékonyságnövelés lehetőségeit bemutató, új szolgáltatást nyújtók bevonásának lehetőségét vizsgáló tanulmány.

**(9) A lakosság körében átfogó felmérés és elemzés készítése:**

3 db lakossági kutatás lebonyolítása az előkészítéstől az elemzésig az ÁROP-1.2.18 projekt módszertanának adaptálásával.

Eredménytermék: 3 db lakossági igényfelmérés eredményeit feldolgozó tanulmány.

**(10) Szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata:**

A bevonásra kerülő szervezetek vezetői, középvezetőinek részvételével swot analízis lefolytatása, személyes információgyűjtés és kérdőív kitöltésével. A kapott eredmények szöveges és grafikonos elemzése, értékelése.

Eredménytermék: Hatékonyságnövelés lehetőségeit bemutató tanulmány.

**(11) Minőségmenedzsment (CAF) modell bevezetése / felülvizsgálata:**

Az új, 2013. évi CAF követelmények és az ÁROP-1.2.18 minőségmenedzsment – CAF módszertanának figyelembe vételével a CAF modell bevezetése, kutatás lefolytatása, elemzés, értékelés, valamint cselekvési program összeállítása.

Eredménytermék: CAF kutatás tapasztalatait összefoglaló tanulmány.

**Immateriális javak:**

**(6) Vezetői Információs és Gazdálkodási Erőforrás-Tervező rendszer fejlesztése:**

- Műszaki tervezés és kivitelezés fázisai:
  - Tervezés
  - Tervek felülvizsgálata
  - Kivitelezés
  - Terv módosítása
  - Tesztelés
  - Termékdokumentumok előállítás
  - Felhasználói oktatás
  - Telepítés és üzembehelyezés

## **Képzés:**

### **(11) Minőségmenedzsment (CAF) modell bevezetése / felülvizsgálata:**

A CAF minőségmenedzsment modell előzményeinek, módszertanának, elemeinek önkormányzat-specifikus oktatása.

Eredménytermék: oktatási tematika, jelenléti ív, fényképdokumentáció.

### **(6) Vezetői Információs és Gazdálkodási Erőforrás-Tervező rendszer fejlesztésének oktatásához kapcsolódó tevékenységek, az oktatás lebonyolítása.**

A projekt **szakmai feladatainak végrehajtását** az önkormányzatnál belső szakmai team támogatja, akik

- tevékenyen részt vesznek az adatgyűjtésben,
- információ-rendszerezésben,
- aktív résztvevői a team üléseknek,
- vélemény-nyilvánításban,
- interjúkon,
- kérdőív-kitöltésben.

A **közbeszerzési** feladatok ellátása külső megbízott szakértő által valósul meg. A közbeszerzés a mérnöki-szakértői tevékenységre, adatbázis, tanulmány készítésre, immateriális javak beszerzésére, valamint a képzésre terjed ki.

A projekttel összefüggő kötelező **nyilvánossági** elemek teljesítése, a **projektmenedzsment** feladatok (külső és belső projektmenedzsment), valamint a tudásmegosztáshoz szükséges **rendezvények szervezése** szintén a projekt nélkülözhetetlen részét képezi.

A nyilvánosság és a projektmenedzsment a projekt időtartama alatt folyamatos, míg a két rendezvényt a projekt utolsó negyedében, a fizikai zárást megelőzően tervezi az önkormányzat lebonyolítani.

## 1.6. Indikátorok, a projekt mutatói

Mutató neve	Kiinduló érték (2013)	Célérték <sup>2</sup>	Célérték elérésének időpontja	
			2013	2014
A megváltozott feladatellátást lekövető belső szabályzat	0	1 db (4.) 1 db (10.)	0	2
Támogató infrastruktúrát, szerződéses kapcsolatokat bemutató tanulmány	0	1 db (2.) 1 db (5.)	0	2
Intézményirányítási modell	0	1 db (2.) 1 db (12.)	0	2
Hatékonyaságnövelés lehetőségeit bemutató tanulmány	0	1 db (3.) 1 db (10.)	0	2
Lakossági igényfelmérés	0	1 db (5.) 2 db (9.)	0	3

## 1.7. Projektütemterv

A pályázatban benyújtott és támogatási szerződés mellékletét képező táblázatban foglaltak szerint a projekt résztvevőinek az alábbi ütemezés szerint kerülnek teljesítésre:

<sup>2</sup> Zárójelben a monitoring mutató teljesítéséhez kapcsolódó fejlesztési elem sorszáma olvasható

**Tevékenység ütemterv**

Tevékenység / Hónap	2013			2014													
	december	január	február	március	április	május	június	július	augusztus	szepember	október	november	december				
<b>(2.) Támogató infrastruktúra, szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata</b>																	
Mérnöki, szakértői tevékenység																	
Adatbázis, tanulmány készítés																	
<b>(3.) Költségek, hatékonyságnöv., opcióinak és stratégiájának kidolgozása</b>																	
Adatbázis, tanulmány készítés																	
<b>(4.) Intézmények feladat-ellátási és finanszírozási modelljének kidolgozása</b>																	
Mérnöki, szakértői tevékenység																	
Adatbázis, tanulmány készítés																	
<b>(5.) A települési közszolgáltatások összehangolása V</b>																	
Mérnöki, szakértői tevékenység																	
Adatbázis, tanulmány készítés																	
<b>(9.) Lakossági felmérés és elemzés</b>																	
Adatbázis, tanulmány készítés																	
<b>(10.) Szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata V</b>																	
Mérnöki, szakértői tevékenység																	
Adatbázis, tanulmány készítés																	
<b>(11.) CAF modell bevezetése / felülvizsgálata V</b>																	
Mérnöki, szakértői tevékenység																	
Adatbázis, tanulmány készítés																	
Képzés																	
<b>(12.) Intézmények, foglalkoztatók HR felülvizsgálata, átszervezése</b>																	
Mérnöki, szakértői tevékenység																	
<b>(13.) Intézkedések megvalósításának folyamatos nyomon követése</b>																	
Mérnöki, szakértői tevékenység																	
Projektmenedzsment tevékenység																	
Vezetői információs és gazd. erőforrás-tervező rendszer																	
Immateriális javak beszerzése																	
Képzés																	
Rendezvény szervezés																	
1. rendezvény																	
2. rendezvény																	
Nyilvánosság biztosítása																	
Projekt szakmai megvalósításával összefüggő személyi jellegű tevékenységek																	
Közbeszerzés																	

Támogatási szerződés aláírásának dátuma:

**2013. november 18.**

TSZ szerinti kezdési dátum:

**2014.01.02.**

Tényleges kezdési időpont (közbeszerzésre vonatkozó szerződéskötés):

**2013.12.16.**

## 2. Változások nyomon követése 2013. XII. 16-tól 2014. III. 31-ig

### 2.1. A projekttevékenységek értékelése

Projektkezdetől az alábbi tevékenységek valósultak meg:

- közbeszerzési eljárás lefolytatása (mérnöki, szakértői tevékenységek, adatbázisok, tanulmányok készítése, immateriális javak beszerzése, képzés)
- beszerzési eljárás lefolytatása:
  - o közbeszerzési szakértői feladatok ellátása
  - o külső projektmenedzsment feladatok ellátása
- kötelező nyilvánossági elemek részarányos teljesítése (C típ. tábla beszerzése)
- projektmenedzsment feladatok részarányos teljesítése
- szakmai közreműködők feladatainak átadás-átvétele, a projektindítástól az időarányos részfeladatok teljesítése
- tanácsadói tevékenységek:
  - o mérnöki, szakértői tevékenység:
    - (2) Támogató infrastruktúra, szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata – helyszíni interjúk lefolytatása
    - (4) Intézmények feladatellátási és finanszírozási modelljének kidolgozása – helyszíni interjúk lefolytatása
    - (5) A települési közszolgáltatások összehangolása – lakossági kutatás előkészítése (kérdőív, a kutatás paramétereinek egyeztetése, szegmens-kijelölés)
    - (11) CAF modell bevezetése – CAF kutatás előkészítése (személyes egyeztetés, önértékelésben résztvevők kijelölése, a CAF bevezetés előkészítő folyamatainak rögzítése)
    - (13) Intézkedések megvalósításának folyamatos nyomon követése – folyamatos teljesítésben.
  - o adatbázis, tanulmány készítési tevékenységek:
    - (2) Támogató infrastruktúra, szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata – dokumentumelemzés
    - (3) Költségcsökkentés, hatékonyságnövelés opcióinak és stratégiájának kidolgozása - dokumentumelemzés

- (4) Intézmények feladatellátási és finanszírozási modelljének kidolgozása – dokumentum-felülvizsgálat, pénzügyi-gazdasági átvilágítás
  - (5) A települési közszolgáltatások összehangolása – adatbázis-képzés
  - (9) Lakossági felmérés és elemzés – 1. kutatás teljes körű lebonyolítása, az eredmények értékelése
  - (11) CAF modell bevezetése – a CAF 2013. kérdőív 'önkormányzatra szabása'.
- képzés: a CAF önértékeléssel összefüggő oktatás megtartása.

A közbeszerzési eljárás teljes körű lebonyolítására megbízott szakértő az ajánlattételi felhívás elkészítésétől kezdődően az utómunkálatok befejezéséig, a pályázói felületen, illetve online a közbeszerzési adatbázisban az eljárás paramétereinek rögzítéséig minden feladatot hibamentesen elvégzett.

A külső projektmenedzsment tevékenységek beszerzése ajánlatkéréstől szerződéskötésig rövid idő alatt lezajlott, ezt az önkormányzat közvetlenül intézte. A szerződéskötésre 2014. február 12-én került sor, ettől az időponttól kezdődően van az önkormányzati projektmenedzsmentnek külső – támogató – szakértői segítsége a projekt adminisztrációjában.

A projektben vállalt kötelező nyilvánossági elemek részarányos teljesítése a „C” típusú tábla megrendelését és kifüggesztését jelenti a vizsgált időszakban. A Magyar-logóval is kiegészített, Arculati Kézikönyvben foglaltaknak megfelelően elkészített tábla, amely a projekt főbb paramétereit hirdeti, az önkormányzat hirdetőtábláján kifüggesztésre került.

A projektmenedzser Német Enikő a projekt adminisztrációjával, dokumentálásával kapcsolatos feladatokat irányítja, koordinálja és tevőlegesen végzi a kapcsolattartást, a hó végi kötelező adatszolgáltatásokat, monitoring táblázat küldéseket a Mag Zrt. (megszűnését követően a Miniszterelnökség) felé.

Egyidejűleg végzi a szerződés-menedzsment, tevékenység- és határidő-menedzsment feladatokat, valamint a pénzügyi menedzsment tevékenységeket.

A projekt minőségbiztosítását külső KIM tanácsadók végzik, akiknek elérhetőségét feljegyezte és szükség esetén (az Általuk megküldött kérdőív kitöltésre és visszaküldésre került) a kért információt biztosítja. Az együttműködést a tanácsadóval is biztosítani szükséges!

A KIM Tanácsadók elérhetősége:

**Kommunikáció a KIM Tanácsadókkal**



Bindics Judit  
info@europammxx.hu

Pálvögyi Tímea  
451-8294  
timea.palvolgyi@hu.ey.com



Tóth Miklós  
451-8622  
miklos.toth@hu.ey.com

**Kommunikáció a KIM-mel**



Lévai Zsuzsanna  
795-3585

Fekete Leticia  
795-6429

**2014. március 31-ig bezárólag változás bejelentés, kifizetési kérelem benyújtásra nem került sor.**

A szakmai közreműködők az önkormányzat alkalmazottai.

Tevékenységük a projektben sokrétű, díjazásuk célfeladat-kiírás szerint, negyedévente történik.

A projekt céljainak teljesülését a tanácsadói szakmai feladatok és az önkormányzat által kijelölt szakmai megvalósítók közös munkája készíti elő.

A tanácsadóval megkötött vállalkozási szerződés (2014. február 17.) részteljesítési határidő, illetve pénzügyi menedzsment oldalról teljes körűen tartalmazza az elvégzendő tevékenységek ütemezését. Ez az ütemterv – tekintve a pályázatban benyújtott ütemezést – kis mértékben pontosításra került, az alábbiak szerint (piros színnel jelöltek a módosítások):



Tevékenység ütemterv

Tevékenység / Hónap	2013		2014											
	december	január	február	március	április	május	június	július	augusztus	szeptember	október	november	december	
<b>(2.) Támogató infrastruktúra, szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata</b>														
Dokumentumelemzés														
Személyes interjúk														
Lakossági kutatás														
Intézményirányítási modell javaslat														
<b>(3.) Költségsókk., hatékonyságnöv., opcióinak és stratégiájának kidolgozása</b>														
Dokumentumelemzés														
Munkatársi interjúk														
<b>(4.) Intézmények feladat-ellátási és finanszírozási modelljének kidolgozása</b>														
Dokumentum-felülvizsgálat, pótl., gard., átvil.														
Munkanap-fényképezés														
Helyszíni interjúk														
Kutatás a szolgáltatást igénybe vevők körében														
<b>(5.) A települési közszolgáltatások összehangolása V</b>														
Lakossági kutatás előkészítése														
Lakossági kutatás lebonyolítása														
Adatbázis-képzés														
Tanulmány készítés														
<b>(9.) Lakossági felmérés és elemzés</b>														
Lakossági kutatás és elemzés I.														
Lakossági kutatás és elemzés II.														
<b>(10.) Szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata V</b>														
Swot analízis - adatgyűjtés														
Swot analízis - adatfeldolgozás, elemzés														
Folyamatok azonosítása														
BPR														
<b>(11.) CAF modell bevezetése / felülvizsgálata V</b>														
Kutatás előkészítése														
CAF kérdőív összeállítása														
Kutatás lebonyolítása, elemzés, prezentáció														
Cselekvési program összeállítása														
Képzés														
<b>(12.) Intézmények, foglalkoztatók HR felülvizsgálata, átszervezése</b>														
Dokumentum-felülvizsgálat														
Munkanap-fényképezés														
<b>(13.) Intézkedések megvalósításának folyamatos nyomon követése</b>														
Tényfeltárás, adatgyűjtés														
Adatgyűjtés és -feldolgozás I.														
Adatgyűjtés és -feldolgozás II.														
Adatgyűjtés és -feldolgozás III.														
Projektmenedzsment tevékenység														
Vezetői információs és gazd. erőforrás-tervező rendszer														
Immateriális javak beszerzése														
Képzés														
Rendezvény szervezés														
1. rendezvény														
2. rendezvény														
Nyilvánosság biztosítása														
Projekt szakmai megvalósításával összefüggő személyi jellegű tevékenységek														
Közbeszerzés														

A 2014. február 17 – március 31. közötti időtartamban 3 db team ülés került megszervezésre.

A team üléseken a jegyző, a projektmenedzser, a tanácsadó cég képviselője és – az intézményeket érintő témakörök vizsgálatakor – intézményi kapcsolattartók / vezetők vettek részt.

Személyes interjú alá vontak a kiszervezett és kiszervezhető feladatok vizsgálatával összefüggésben intézményi / gazdasági társasági partnerek, továbbá a feladat-ellátási és finanszírozási modell kidolgozásával összefüggésben intézményi kontaktok és – a dokumentumelemzéssel párhuzamosan – a költségcsökkentési, hatékonyságnövelési opciók és stratégiák kidolgozása érdekében az illetékes – önkormányzaton kívüli – kontaktok.

A személyes interjúkról emlékeztetők készültek.

Dokumentum-felülvizsgálat több részfeladathoz kapcsolódóan is történt és – a teljesség igénye nélkül – az alábbi rendeletek, programok, jelentések, stb. felülvizsgálatára került sor (ezek a dokumentumok a szakmai anyagokban részletesen leírásra kerültek):

- Hajdúszoboszló Város Önkormányzatának gazdasági programja (2010-2014)
- a 2013. és 2014. évre szóló önkormányzati költségvetési rendeletek és mellékleteik,
- Hajdúszoboszlói Nonprofit Zrt. alapító okirata, 2013. évi beszámolója, továbbá üzleti jelentés a 2013 évi gazdálkodásról, valamint kiegészítő melléklet a 2013. évi beszámolóhoz
- Hajdúszoboszló Város Önkormányzatának költségvetési beszámolóit a Magyar Államkincstár felé benyújtott 2012. és 2013. évekről,
- Vagyongazdálkodási stratégia
- Az integrált irányítási rendszer céljainak 2013. évi teljesítése

## **2.2. Projektszervezet, projektkommunikáció**

A projekt vezetője Dr. Vincze Ferenc címzetes főjegyző, aki minden team ülésen, megbeszélésen, egyeztetésen aktív jelenlétével, szakértelmével irányítja a projekt szakmai teljesítését, a projekt team tagok és a külső tanácsadó munkáját.

A projektmenedzser, Német Enikő, pénzügyi felelős Csirmaz Piroska, projekt asszisztens Kocsisné Szabó Angéla.

A szakmai vezetők személyében változás történt, Varga Imre helyett Dr. Vincze Ferenc, Szoboszlai Lilla helyett Dr. Sléder Tamás került bevonásra, valamint szakmai vezető helyettesként Dr. Korpos Szabolcs tevékenykedik. Szakmai asszisztens Cseri Anita.

A projektmenedzsment és szakmai megvalósítók feladat-mátrixát az alábbi ábrán mutatjuk be:

	Irányítás	Véleményezés	Részvétel team üléseken	Projekt-admin.	Pénzügyi koordináció	Kommunikáció
Szakmai vezető Dr. Vincze Ferenc	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>
Szakmai vezető Dr. Sléder Tamás	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>
Szakmai vez. h. Dr. Korpos Szabolcs		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>
Szakmai asszisztens Cseri Anita			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
Projektmenedzser Német Enikő	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Projekt asszisztens Kné. Szabó Angéla			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
Pénzügyi munkatárs Csirmaz Piroska			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

A külső projektmenedzsment támogatást a Controll Holding Zrt. végzi.

A szakmai team egyrészt a polgármesteri hivatalban, másrészt az önkormányzati közszolgáltatási „rész”-ként a pályázatban definiált „ágban” tevékenykedik.

A kommunikációt Német Enikő fogja össze és az elsődleges kommunikációs csatorna az e-mail (a dokumentáltság és a gyorsaság miatt).

### 2.3. Pénzügyi menedzsment

A pályázati költségvetéstől eltérés a vizsgált időszakban a beszerzések során keletkezett, az alábbiak szerint:

Költségtípus	Pályázatban beállított bruttó összeg (HUF)	Szakértővel kötött szerződés szerinti díj (bruttó HUF)	Eltérés (HUF)
<b>Közbeszerzési költség</b>	<b>540 000</b>	<b>562 000</b>	<b>+ 22 000</b>
Egyéb igénybe vett szolg.	540 000		
<b>Mérnöki, szakértői költség</b>	<b>8 851 900</b>	<b>8 799 830</b>	<b>-52 070</b>
Egyéb igénybe vett szolg.	8 851 900	8 799 830	-52 070
<b>Adatbázis, tanulmány-készítés díja</b>	<b>14 897 100</b>	<b>14 809 470</b>	<b>-87 630</b>
Egyéb igénybe vett szolg.	14 897 100	14 809 470	-87 630
<b>Képzés</b>	<b>490 220</b>	<b>476 250</b>	<b>-13 970</b>
Oktatás és továbbképzés költségei	490 220	476 250	-13 970
<b>Immateriális javak beszerzése</b>	<b>2 703 320</b>	<b>2 698 750</b>	<b>-4 570</b>
Vagyoni értékű jogok	2 703 320	2 698 750	-4 570

**Eltérés összesen:**

**-136 240**

A keletkezett eltérést átcsoportosítással más tevékenységekre fel lehet használni. Az átcsoportosítás egyenlőre nem történt meg, maradt az adott költségvetési soron az összeg, a projekt során kialakul majd, hova szükséges esetleg átcsoportosítani.

A közbeszerzés és beszerzések során a gazdaságossági szempontok és a piaci verseny szempontjai maradéktalanul érvényesültek.

## 2.4. Minőségmenedzsment

A minőségmenedzsment szempontjai a projektben érvényesítésre kerülnek.

A KIM tanácsadók projekt ellenőrzése e jelentés elkészítésének időpontjáig egy kérdőív kitöltésére irányult.

Egyéb tevékenység ezzel összefüggésben nem történt.

## 2.5. Kockázatmenedzsment

Kockázati tényező	Valószínűség	Hatás mértéke	Érintett projekt cél	Kockázatkezelés
(1) Feladattorlódás a választási évet is tekintetbe véve	0,8	0,4	Mindegyik	2014-re speciális munkamegosztás, illetve választási feladatokkal nem érintett menedzsment és lebonyolító személyzet biztosítása
(2) Bizonytalanság az állami átalakítások folytatódása, avagy félbemaradása miatt	0,5	0,2	Mindegyik	A megtörténtek érvényesítése, az így szerzett ismeretek, tapasztalatok alapján a várható intézkedésekre alternatívák kimunkálása
(3) Belső ellenállás a bevont szervek részéről	0,1	0,1	Mindegyik	Meggyőzés, az eddigi takarékosági intézkedések és eredményeik, valamint a várható hatékonyság pregnáns bemutatásával

Fenti – a pályázatban már azonosított – kockázati tényezők szem előtt tartásával, a kockázatok minimálisra csökkentésével törekedett az önkormányzat a problémák megoldására, a kialakult helyzet kezelésére.

- (1) Feladattorlódások előfordultak a projekt első szakaszában, azonban ezt a projekt team és a tanácsadó kapcsolattartója is rugalmasan kezelte.
- (2) Már márciusban érzékelhető volt, hogy a Mag Zrt., mint Közreműködő Szervezet kommunikációja lelassult. Ebben az időszakban azonban még az önkormányzat sem állásfoglalás-kérést, sem egyéb kérdést nem fogalmazott meg a projekttel összefüggésben, tehát a kormányzati átalakítások nem érintették a projekt előre haladását.

- (3) A bevont önkormányzati intézmények és gazdasági társaságok a szervezett találkozókra jelenlétükkel és tevékeny részvételükkel segítették elő a projektcélok teljesítését. A szükséges dokumentumokat rendelkezésre bocsátották, az elkészült anyagokat véleményezték.

