

ÁROP-1.A.5-2013 Szakmai koncepció



Tata Város Önkormányzatának
szervezetfejlesztése

Tata Város Önkormányzata
2890 Tata, Kossuth tér 1.

2013. július.

Tartalom

1. Helyzetértékelés	3
1.1. A projekt gazdasági, társadalmi és környezeti hátterének bemutatása	3
1.2. A projektgazda bemutatása	7
2. A projekt indokolttsága	11
2.1. A projekt szükségességét alátámasztó probléma bemutatása	11
2.2. A projekt illeszkedése a Magyar Programban foglalt célokhoz	12
2.3. A projekt céljainak kapcsolódása az ÚSZT és az ÁROP átfogó céljaihoz	13
2.4. A projekt kapcsolódása a térségi és helyi fejlesztéspolitikához	14
3. A projekt céljai és eredményei	16
3.1. A projekt céljainak meghatározása	16
3.2. A projekt célcsoportjai és az érintettek köre	18
3.3. Indikátorok	21
4. Szakmai megvalósítás bemutatása és részletes ütemezése	22
4.1. A tervezett fejlesztés szakmai tartalmának bemutatása	22
4.2. Tudásmegosztásra vonatkozó vállalás megvalósítása	38
4.3. A megvalósulás helyszíne	38
4.4. A megvalósítás szervezete	39
4.5. Részletes cselekvési terv	43
5. Pénzügyi megvalósítás bemutatása	47
5.1. A projekt költségvetésének terve	47
5.2. Likviditási terv	48
6. Kockázatelemzés	50
7. A nyilvánosság biztosítása, kommunikációs tevékenység	58

Táblázatjegyzék

1. táblázat: A projektgazda bemutatása.....	7
2. táblázat: Tata Város Önkormányzatának projektjei.....	9
3. táblázat: A projekt illeszkedése a Magyar Programban foglalt célokhoz.....	13
4. táblázat: A projekt céljainak meghatározása.....	16
5. táblázat: A fejlesztés ideje alatt felmerülő korlátozó tényezők.....	18
6. táblázat: A projekt célcsoportjai és az érintettek köre.....	19
7. táblázat: Indikátorok.....	21
8. táblázat: A megvalósulás helyszíne.....	38
9. táblázat: Projektmenedzsment és szakmai menedzsment szervezet.....	42
10. táblázat: Projekt tevékenység ütemezése.....	44
11. táblázat: Szakmai tevékenységek ütemezése.....	45
12. táblázat: Projekt időtartama.....	45
13. táblázat: A projekt költségvetésének terve.....	47
14. táblázat: A projekt összefoglaló pénzügyi adatai.....	48
15. táblázat: Likviditási terv.....	49
16. táblázat: Kockázathozam módszere.....	51
17. táblázat: Kockázatelemzés, kockázatkezelés.....	57
18. táblázat: Tájékoztatás és nyilvánosság biztosítása.....	61

Ábrajegyzék

1. ábra: Komárom-Esztergom megye.....	3
2. ábra: Élveszülések, halálozások száma és a természetes fogyás (Forrás: KSH).....	6
3. ábra: Tata város elhelyezkedés Magyarországon, illetve Komárom-Esztergom megyében (Forrás: wikipedia.org).....	39

1. Helyzetértékelés

1.1. A projekt gazdasági, társadalmi és környezeti hátterének bemutatása

A projekt végrehajtásának földrajzi területe Komárom-Esztergom megye, Tatai kistérség, azon belül Tata városa. A Közép-Dunántúli Régió az ország észak-nyugati területén, Komárom-Esztergom, Fejér és Veszprém megyék által lefedett területen helyezkedik el, és az ország harmadik legfejlettebb régiója. A régió 11.237 km² területen helyezkedik el, lakossága 1.091.000 fő, melyből Komárom-Esztergom megye népessége 315 ezer fő volt (az ország második legsűrűbben lakott megyéje, ahol egy km²-en 137 lakos él).

A Tatai Kistérség Komárom-Esztergom megye északnyugati részén helyezkedik el, 11 településből áll, egyetlen városa Tata.



1. ábra: Komárom-Esztergom megye

A Közép-Dunántúli Régió Területfejlesztési koncepciója kijelöli Tata helyét a régióban és a régió területi céljai között definiálja a különböző településtípusok számára a komparatív előnyök alapján elérendő célokat, nevezetesen:

- A régió növekedésre, specializációra képes középvárosainak (Bicske, Esztergom, Komárom, Mór, Ajka, Pápa, Tata) alkalmassá tétele az innováció fogadására és térségük dinamizálásának közvetítésére.
- Az idegenforgalmi vonzerőkkel rendelkező városok és térségük (királyi városok: Esztergom, Tata, Székesfehérvár, Veszprém, valamint Balatonalmádi, Balatonfüred, Gárdony) turisztikai és kulturális versenyelőnyeinek kihasználása. A városhálózaton belüli elérhetőséget javító észak-déli és kelet-nyugat irányú hiányzó közlekedési kapcsolatok fejlesztése. A régió fővároshoz közeli nagyvárosainak alkalmassá kell válniuk Budapest funkciókoncentráló hatásának az ellensúlyozására és lezárására.
- A régió speciális táji adottságai alapján kiemelt térségei elsősorban idegenforgalmi térségek, ill. a fenntartható vidékfejlesztés térségei.
- Mindezek alapján Tata, növekedésre, specializációra alkalmas, fejlesztési potenciállal rendelkező város a Közép-Dunántúli régióban, ahol az innovációs fogadóképesség növelése, a turisztikai és kulturális versenyelőnyök kihasználása, a speciális táji

adottságokra épülő idegenforgalmi funkció lehetőségeinek kihasználása a régióban meghatározható főbb szerepkörök.

Gazdasági jellemzők

A régió gazdasági adottságai kedvezőek: ásványkincsek gazdagsága, termékeny mezőgazdasági területek, szőlőkultúra hét minősített borvidéken, felszíni és karsztvizek bősége jellemzi, s emellett transz-európai útvonalak találkozásában fekszik.

A Komárom-Esztergom megyei székhelyű gazdasági szervezeteknél 2012. I-III. negyedévben 74 milliárd forint értékű beruházást valósítottak meg, 48%-kal többet, mint egy évvel korábban. Az egy lakosra jutó teljesítményérték (240 ezer Ft) mind a közép-dunántúli, mind az országos átlagnál magasabb.

A gazdasági szektorok közül az iparban realizálódott a beruházások közel négyötöde, ami hattizedével haladja meg az egy évvel korábbit. Az iparon belül meghatározó gépipar beruházásainak összértéke – a több mint kétszeresére emelkedő járműipari investícióknak köszönhetően – 2012 szeptember végéig 55%-kal haladta meg a bázisidőszak volumenét. A második legnagyobb részarányt a mezőgazdaság képviseli, ahol az összes beruházás 6,2%-a valósult meg.

A tavaly előtti mélypontot követően az építőipari ágazatban működő gazdasági szervezetek ~~beruházásainak~~ összértéke 2012. I-III. negyedévben több, mint 40%-kal haladta meg az egy évvel korábbi alacsony szintet.

Kiemelkedő a működő vállalkozások ezer lakosra jutó száma, mely mind a társas-(4%-kal), mind az egyéni vállalkozások esetében (31%-kal) magasabb az országos átlagnál. Egyedül az újonnan épített lakások lakásállományon belüli arányát tekintve került Tata és környéke a kistérségi rangsor harmadik harmadába. Kedvező társadalmi-gazdasági jelzőszámai ellenére megyéjében csak a középmezőnyben található, átlagosan a 4. helyet szerezte meg.

A város a népességszám, a foglalkoztatás, az üzleti élet, a szolgáltatások alapján a fejlődő városok közé tartozik. **A város funkcióellátottság szempontjából funkciógazdag városnak tekinthető.** Tata fejlett gazdasági funkciókkal rendelkezik: ipari, építőipari, kereskedelmi és szolgáltató vállalkozások - beleértve a pénzügyi szolgáltatásokat is - egyaránt megtalálhatóak a városban. Tatán több, mint 3000 működő vállalkozás van, az 1000 állandó lakosra jutó vállalkozások számát tekintve az országosnál kedvezőbb helyzetben van. A vállalkozások aránya a kistérség központjában, **Tatán a legmagasabb, ahol a vállalkozások lakosokra vetített aránya a vidéki középérték /70,72/ másfélszeresét is meghaladja.**

- A városnak fejlett a gazdasága és a kereskedelme. A városban rendszeresen működik hagyományos piac, mellette azonban számos nemzetközi kiskereskedelmi lánc üzlete is jelen van. Működik ipari park és vannak ipari területek az ipari parkon kívül is. A városban irodai elhelyezésre alkalmas ingatlanok viszont kis számban vannak. A város 2000 kereskedelmi szálláshellyel rendelkezik és 273 a vendéglátóhelyek száma.
- A városnak kiterjedt közlekedési infrastruktúrája van, közúton gyorsan megközelíthető: az M1 autópálya mellett helyezkedik el, vasúton és távolsági buszközlekedéssel egyaránt megközelíthető. A városban helyi buszközlekedés megoldott, taxi szolgáltatás is elérhető.
- A városban postai szolgáltatás működik, a település kiépített telefonhálózattal rendelkezik, a szélessávú internet elérési lehetőség is biztosított. Tatán zárt közcsatornahálózat van, az ivóvízellátásba bekötött lakások száma eléri a 100%-ot, a szennyvízcsatornába való bekötöttség 95%-os.

- A város rendelkezik közösségi könyvtárral, kulturális és művelődési központtal, 3 állandó fedett és egy szabadtéri múzeuma van. A városban van mozi és egy kisebb sportközpont. Az olimpiai edzőtábor területei azonban csak korlátozottan vehetőek igénybe.
- A város a térség közigazgatási központja, városi önkormányzat és kistérségi települési önkormányzat működik benne. A területi közigazgatási szervek közül kirendeltsége van az állami foglalkoztatási szolgálatnak, a rendőrségnek, az ügyészségnek, a bíróságnak, emellett polgárőrség is működik a városban.
- A humán szolgáltatási funkciók közül található gyógyszertár, kórház, szakorvosi, valamint háziorvosi rendelő intézet. A városban van bentlakásos szociális ellátó intézet és idősek klubja, óvoda, általános iskolák, középiskolák /6 db/. Felsőfokú oktatási intézménnyel a város nem rendelkezik.
- A város lakosságának hiteles tájékoztatásában fontos szerepet tölt be az közalapítványi formában működő városi televízió. A városnak önálló kábeltévé hálózata és önálló sajtóorgánuma is van.

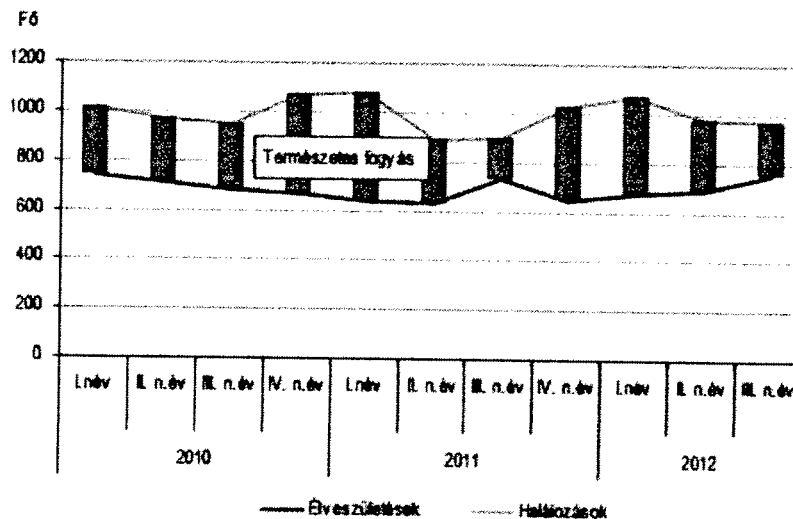
Tata a kistérség egyik foglalkoztatási központja, migrációs többlettel rendelkezik. A város foglalkoztatási szempontból az alacsony munkanélküliségi rátával jellemezhető városok közé tartozik. A munkavállalási korú népesség száma is növekvő tendenciát mutat az előző években. A munkanélküliségi ráta jelenleg az országos átlagnál alacsonyabb, 5,3%-os. A városban 2010-ben 10499 foglalkoztatott volt, legtöbbször a szolgáltatásokban dolgoztak (6 866 fő), míg az iparban, építőiparban talált megélhetést 3243 fő. A város ingázási többlete 300 fő volt 2010-ben. A kistérség foglalkoztatási helyzete országos viszonylatban kedvezőnek mondható, a foglalkoztatási és az aktivitási ráta meghaladja az országos átlagos mutatókat, azonban nemzetközi összehasonlításban itt is alacsonynak tekinthetőek a foglalkoztatási mutatók. Ugyanez mondható el a megyei összehasonlításban is a kistérségről. Ugyanakkor a kistérségben kedvezőtlen foglalkoztatási folyamatok is jellemzők. A tatai kistérségben a legalacsonyabb a megyében a foglalkoztatási és aktivitási ráta: az 50%-ot sem éri el és csaknem 10%-kal marad el a megyei foglalkoztatási színvonalától. A jelenség összefügg az idősödő lakossággal, de az igen alacsony foglalkoztatási ráta és az alacsony munkanélküliségi ráta együttes jelenléte együttesen jellemzi a várost.

Településhálózat, demográfiai viszonyok

Tata megközelíthetősége **közúton**, személygépkocsival nagyon jónak mondható, hiszen közvetlenül az M1-es autópálya mentén fekszik, melynek köszönhetően Budapest (illetve Bécs vagy Pozsony) gyorsan elérhető. A városon keresztül halad az 1-es számú elsőrendű főút, mely Budapesttől Tatabányáig az M1-es autópálya mentén halad, majd Tatát is északdél irányban átszelve Almásfüzitőnél csatlakozik a 10-es úthoz, mely pedig a Duna völgyében haladva Budapest északnyugati részével teremt kapcsolatot. Az 1-es út igen jelentős környezeti terhelést okoz Tatán, s mivel irányonként egysávos, az átlagos haladási sebesség is számottevően alacsonyabb rajta közlekedve, mint az autópályán. A megyeközpont, Tatabánya a város közvetlen szomszédságában, mindössze 10 km-re fekszik, az 1-es úton pár perc alatt elérhető. A város jó **vasúti** összeköttetéssel is rendelkezik.

Komárom-Esztergom megyében 2012 I-III. negyedében a születések száma az országosnál kedvezőbben alakult. Az év első kilenc hónapjában 2122 gyermek született, 116-tal (5,8%-kal) több, mint egy évvel korábban. A növekedés mértéke a megyék rangsorában az ötödik legmagasabb volt. A halálesetek száma tovább emelkedett, szeptember végéig 3014 fő hunyt el,

4,9%-kal több, mint az előző év azonos időszakában. Az év első kilenc hónapjában 10 csecsemőhalálozás történt, ami duplája az egy évvel korábbinak. Szeptember végéig 981 házasságot kötöttek a megyében, 5,6%-kal kevesebbet, mint 2 éve ilyenkor.



2. ábra: Éveszülések, halálozások száma és a természetes fogyás (Forrás: KSH)

A halálozások száma miatt a természetes fogyás üteme gyorsult. A megye népessége 892 fővel csökkent az első három negyedévben, ami 2011 azonos időszakához képest 2,9%-kal több. A megye népessége 310 ezer fő volt.

A **kistérségben** a megye népességének 12,5 %-a, 38 800 fő él, közülük Tatán a térség lakóinak 61,5%-a. A kistérséghez tartozó települések: Tata Baj, Dunaalmás, Dunaszentmiklós, Kocs, Naszály, Neszmély, Szomód, Tardos, Vértestolna. Megállapítható, hogy a kistérség helyzete kedvezőnek mondható: pozitív vándorlási egyenleg és az országos értéknél alacsonyabb öregedési index jellemzi a tatai kistérséget.

A **város népessége** 2001-ben 24 598 volt, 2012-ben 24 906 fő, a természetes fogyás ellenére növekvő népességű város, a népsűrűség 318,61 fő volt négyzetkilométerre vetítve. A város pozitív vándorlási egyenleggel jellemezhető. A lakosok közül helyben dolgozik, tanul 10 229 fő, más településen talál munkát, tanulási lehetőséget 4 475 fő, viszont más településről Tatára jár dolgozni, tanulni 4 725 fő - több a bejáró, mint az eljáró. A helyben lakó inaktív népesség száma 9 895 fő volt. A lakosság korcsoportok szerinti megoszlása 2001-ben 5 764 fő 19 év alatti, /23,4%/, 64 év feletti 3 303 fő volt /13,4%/. A korév szerinti megoszlás csökkenő gyermeklétszámot mutat, mert míg a 14 és afeletti korosztályok évenkénti száma 300 feletti, addig a 0-5 éves kor közöttiek száma az adott éves korcsoportban évente átlagosan 200 fő csupán. A 18 évesnél idősebb lakosságból 8900 fő legalább középfokú végzettséggel rendelkezik, és a 15 évesnél idősebbek köréből 19502 főnek legalább alacsonyabb iskolai végzettsége van. Figyelembe véve a fiatalabb korosztályok létszámát, azonban elmondható hogy kb. 2 000 főnek az alacsonyabb iskolai végzettsége is hiányzik, ami az elhelyezkedés szempontjából jelentős hátrány.

Az átlagos családnagyság 2,89 fő, a 100 családra jutó gyermekek száma 106 fő, 100 háztartásra jutó foglalkoztatott létszám 106 fő. Az összes háztartások mintegy negyede 1 személyes, ennél valamivel több 2 személyes háztartás, a 3 vagy több személyes háztartások az összes háztartás kevesebb, mint felét teszik ki. A háztartások közül mindössze 49 olyan háztartás volt ahol csak eltartottak voltak.

1.2. A projektgazda bemutatása

A projekt gazdája, Tata Város Önkormányzata az alábbi alapadatokkal rendelkezik.

A pályázó teljes neve	Tata Város Önkormányzata
A projekt megvalósulásának helyszíne	2890 Tata, Kossuth tér 1.
Helyrajzi száma	1635
Önkormányzati törzsszám	729611
Adószám	15729617-2-11
Statisztikai szám	15729617-8411-321-11
Alapítás időpontja	1990.10.25.
Főtevékenység TEÁOR száma és megnevezése	8411 Általános közigazgatás
Fejlesztendő tevékenység TEÁOR száma és megnevezése	8411 Általános közigazgatás
Allamháztartási egyedi azonosító (ÁHTI)	739207
A pályázó ÁFA levonási joga a támogatott projekttel kapcsolatban	A pályázó alanya az ÁFA-nak, de a pályázatban megjelölt, támogatásból finanszírozott tevékenységekkel kapcsolatban felmerült költségeire vonatkozóan adólevonási jog nem illeti meg. Az elszámolásnál az ÁFA-val növelt (bruttó) összeg kerül figyelembevételre.

1. táblázat: A projektgazda bemutatása

Tata Város Önkormányzata az önkormányzat törvényben (Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény) foglaltakon túl mind a gazdasági élet, szociális élet és a kulturális élet területén igyekszik helyt állni a mindenkori jogszabályoknak megfelelni. A mindenkori képviselő testületek által elfogadott egyes programok, koncepciók a településre vonatkozóan határoznak meg jelentős célokat, intézkedéseket rövid-, közép- és hosszútávra, úgymint:

- a helyi gazdaság erősítése, a versenyképesség, a turisztikai potenciál kihasználásán keresztül;
- a városkép és az elérhető szolgáltatások új minőségi szintre emelése;
- a környezet állapotának javítása, a leszakadó rétegek, hátrányos helyzetű csoportok reintegrációja;
- a város térségi szerepköreinek, térségi együttműködési hálózatainak újrafogalmazása.

A település fejlődését a helyi lakosság érdekeit figyelembevevő meghatározó dokumentumok, koncepciók, programok, melyek konkrét tervek is meghatároznak a településre vonatkoztatva az alábbiak:

- Éves költségvetési koncepció;
- Szociális Szolgáltatástervezési Koncepció;
- Településszerkezeti terv;
- Integrált Városfejlesztési Stratégia;
- Sportkoncepció;
- „Magyary-Terv Tata fejlődése a XXI. század első felében” (a továbbiakban: Magyary-terv);
- Tatai Kistérségi Esélyegyenlőségi Terv, Program;
- Tata Város Esélyegyenlőségi Terve, Program;
- Az önkormányzat 2011 és 2014 közötti időszakra szóló gazdasági programja;

- Gyermekbarát város program;
- Kulturális koncepció;
- Településfejlesztési koncepció (2001);
- Tatai Kistérségi Többcélú Társulás Területfejlesztési Terve;

A település önkormányzata a fentiekben felsorolt dokumentumok, stratégiák alapján tudatosan, konzisztens módon a fenntartható fejlődés elvei szerint illetve a lakosság mindenkori igényeinek megfelelően kívánja a város fejlesztését megvalósítani.

Az önkormányzat a szükséges fejlesztések anyagi terheinek csökkentése érdekében igyekszik minél több európai uniós pályázaton részt venni.

A pályázatok, fejlesztési elképzelések megtervezésekor a megvalósítás időszakában is megkéri, és szem előtt tartja a civil szervezetek véleményét és kezdeményezéseit.

Tata Város Önkormányzatának eredményes stratégiai gondolkodását mutatja az a tény is, hogy 2013. áprilisában Tata Városa – a németországi Altöttinggel megosztva – az Európa Tanács Európa Díját kapta meg. A díj odaítéléséről szóló hivatalos közlemény így fogalmaz: „A Komárom-Esztergom megyében található Tata városa 9 testvérvárosával kiterjedt és változatos cserekapcsolati hálózatot hozott létre. A 2012-ben szervezett több mint 60 esemény számos olyan kulturális, sport és iskolai cserét tett lehetővé, amelyek Tatát az európai eszme helyi szintű előmozdításának modelljévé teszik Magyarország számára.”

Az Európa Díjat, illetve az ezzel a névvel jelzett kitüntetési rendszert a strasbourgi székhelyű Európa Tanács alapította 1955-ben – olyan helyi és regionális önkormányzatok elismerésére, melyek kiemelkedően aktív szerepet vállalnak az európai egységet erősítő nemzetközi kapcsolatok terén.

A kitüntetési rendszer négy lépcsős. Első lépcsőfoka az Európai Diploma, a második a Becsület Zászló, a harmadik a Becsület Plakett és a negyedik maga az Európa Díj. Tata városa – pályázatai alapján – 1999-ben nyerte el az Európai Diplomát, 2000-ben a Becsület Zászlót és 2004-ben a Becsület Plakettet.

Tata Város Önkormányzata az azóta eltelt időszakban is minden évben pályázott és pályázik a kitüntetési rendszer legmagasabb fokozatának, az Európa Díjnak az elnyerésére. Ebben a kitüntetésben évente mindössze egy európai település részesülhet. Magyarországon eddig egyedül Szeged városa érte el ezt a sikert.

A város vezetése rendkívül fontos feladatának tartja, hogy a rendelkezésre álló források függvényében a lehető legtöbb fejlesztést megvalósítsa, és ezáltal a lakónépesség, valamint a vállalkozások számára minél inkább élhető és kedvező lakó- illetve működési körülményeket biztosítson. Az elmúlt évek során ezért számos sikeres pályázatot valósított meg; melyek kiegészülve a jelenleg zajló és a jövőt érintő fejlesztési tervekkel az alábbi táblázatban láthatóak.

Megnevezés (projekt címe)	A megvalósulás időpontja	A projekt összes költsége (Ft)	Támogatott projekt esetén azonosítószám
Az elmúlt 5 év legfontosabb fejlesztési projektjei			
A tatai Bartók Béla Óvoda bővítése a költséghatékony, személyiségközpontú ellátás érdekében	2010.10.09	239 070 990	KDOP 5.1.1/2F-2f -2009-0031
Komplex energiaraționalizálás Tata általános iskoláiban és óvodáiban	2010.12.31	516 032 242	KEOP-5.1.0-2008-0037
A Tatai Polgármesteri Hivatal szervezetfejlesztése	2011.02.23	21 738 000	ÁROP 1.A.2/A-2008-0087
A tatai Új úti Bölcsőde kapacitásbővítése, minőségi fejlesztése	2011.04.30	47 572 922	KDOP-5.2.2/B-09-2010-0002
Tata Kocsi úti (8136. sz. orsz. közút) és Dózsa György utcai kerékpárút építése	2011.06.15	61 594 462	KDOP 4.2.2-09-2009-0003
Informatikai infrastruktúra-fejlesztés a tatai általános iskolákban	2011.08.31	59 050 600	TIOP-1.1.1-07/1-2008-0525
Az "intelligens iskola" modell infrastrukturális hátterének kialakítása Tardoson	2011.08.31	6 206 500	TIOP-1.1.1-07/1-2008-1096
"Gondoskodó kistérség" - Szociális alapszolgáltatások minőségi fejlesztése a tatai kistérségben	2012.12.31	146 423 121	KDOP-5.2.2/A-09-2009-0006
Tatabánya -Vértesszőlős - Tata településeket összekötő közlekedési célú kerékpárút építése az Általér mentén	2013.06.30	444 520 057	KÖZOP-3.2.0/c-08-2010-0003
Jelenleg megvalósítás alatt álló pályázatok			
A tatai Réti 8-as számú halastó természetes vízi élőhelyé történő rehabilitációja	2013.08.31	12 700 000	KEOP-7.3.1.2/09-11-2011-0023
A tatai Angolpark rehabilitációja	2013.12.01	531 554 338	KDOP 2.1.1/B-2f-2009-0002
Az Öreg-tavi Ökoturisztikai Központ kialakítása a csatlakozó kerékpárutak felújításával Tatán és tematikus aktív turisztikai fejlesztések a kistérségben	2013.12.13	422 846 324	KDOP-2.1.1/B-09-2010-0002
Ökoturisztikai tanösvény kialakítása a tatai Fényes Fürdő területén	2014.03.30	184 718 583	KDOP 2.1.1/B-12-2012-0046
Intermodális közösségi közlekedési központ létrehozása Tatán	2014.04.04	90 625 000	KÖZOP-5.5.0-09-11-2011-0010
Tata, Kossuth tér városközpont értékmeőrző rehabilitációja	2014.06.06	827 966 674	KDOP 3.1.1/A-09-2f-2011-0001
Tata Baji út és a kertváros kerékpáros forgalmának komplex rendezése	2014. 12.31	90 321 664	KDOP 4.2.2-11-2011-0008
A munka és a magánélet összehangolását segítő helyi kezdeményezések megvalósítása Tata városában	2015.05.17	46 350 206	TÁMOP 2.4.5-12/3-2012-0028

2. táblázat: Tata Város Önkormányzatának projektjei

Jelen projektnek más fejlesztés megvalósulása nem jelenti előfeltételét, a projektek külön egységet alkotnak, a megvalósulásuk nyomán keletkező pozitív szinergia azonban nagyban elősegíti eredményességüket. Az önkormányzatnál dolgozó szakembergárda biztosíték a hatékony, akár párhuzamos, problémamentes megvalósításra, de a belső kapacitások kímélése érdekében és a projektek párhuzamos kezelése miatt a szükséges humán és pénzügyi

kapacitások alapos előrelátással kerültek megtervezésre. Így a pontos feladatkiosztásnak és a humánerőforrás kvalitásainak, valamint az átgondolt ütemtervnek köszönhetően jelen projekt megvalósítása biztos alapokon áll.

A fejlesztések között prioritást élveznek az utak, kerékpárutak, az önkormányzat fenntartásában vagy működtetésében álló intézmények infrastruktúrájának fejlesztése, fenntarthatóbbá tétele. Mindezt igazolják az elmúlt években illetve idén már benyújtott és megvalósításra váró önkormányzati projektek.

2. A projekt indokoltsága

2.1. A projekt szükségességét alátámasztó probléma bemutatása

Mind a hatékonyabb állami működés, mind az önkormányzatok gazdasági szükséghelyzete indokoltta tette, hogy a Magyarország helyi önkormányzatairól szóló törvény (Mötv) az újragondolt alaptörvényi keretben határozza meg az önkormányzatok köz- és államigazgatási feladat ellátását, az állami felelősségi köröket az önkormányzatok irányában, valamint az önkormányzatok intézményi feladat ellátását, amit részleteiben az egyes ágazati törvények (oktatás, egészségügy, stb.) bontanak ki.

A közigazgatás átalakításának köszönhetően Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény és a járások kialakításáról és az egyes ezzel összefüggő törvények módosításáról szóló 2012. évi XCIII. törvény rendelkezései értelmében az önkormányzatok feladatköre és hatósági, intézmény fenntartási hatásköre megváltozott.

2013. január 1-től a járási kormányhivatalok megkezdték működésüket, azonban a feladatok átszervezésével a települési önkormányzatoknál aránytalanná vált a rendelkezésre álló humán erőforrás és az ellátandó feladatok mennyisége. A hatósági feladatok jelentős része átkerült ugyan a Tatai Járási Hivatalhoz – úgymint az Okmányiroda illetve a Gyámhivatal teljes egésze, valamint egyes szociálpolitikai feladatok – az átadás során azonban a Tatai Városi Polgármesteri Hivatalból 26 fő munkavállaló folytatta munkáját a Tatai Járási Hivatalban. A polgármesteri hivatalnál elsősorban a településfejlesztési, településüzemeltetési feladatok maradtak.

A város térségi szerepkörei szintén átalakultak: a köznevelési törvény változásának értelmében az oktatási intézmények a Klebersberg Kuno Intézményfenntartó Központ fenntartásába kerültek, az önkormányzatnál a működtetés ellátása maradt. Az egészségügyi – szociális szféra várhatóan szintén állami fenntartásba kerül.

2013. március 1-től jelentős változás következett be a polgármesteri hivatal működésében, létrejött a Tatai Közös Önkormányzati Hivatal. A hivatalt Tata városa, valamint Dunaalmás, Dunaszentmiklós és Neszmély községek alapították. A közös hivatal székhelye Tata, a községekben állandó kirendeltségek működnek. A hivatalt vezető jegyző fontos feladata a közös hivatali működés kialakítása, beleértve pl.: a szervezetfejlesztési eszközök alkalmazását, a szabályzatok összehangolását, az azonos ügyintézési feltételek megteremtését, a négy képviselő-testület és négy nemzetiségi önkormányzat munkájának segítségét.

Jelentős problémát és állandó kihívást jelent ezen felül a gazdasági recesszió hatása, amely elsősorban foglalkoztatottsági problémákat vet fel. Egyre fontosabb, hogy az önkormányzat hosszú távon képes legyen megtartani illetve növelni a lakossági elégedettség mutatóit, ennek megfelelően kell, hogy újraszervezze a humán szolgáltatások tevékenységi körét és típusait, valamint ehhez kapcsolódóan a komplex - akár térségi szintű - szolgáltatások rendszerét képes legyen a megváltozott elvárásoknak megfelelően újratervezni és hosszú távon sikeresen működtetni.

A fent említett változásokhoz és folyamatokhoz történő alkalmazkodás nehéz terhet ró az önkormányzatra, mely megnehezíti a mindennapi működést és a hatékony feladat ellátást. A racionalizált szolgáltatási feltételeinek megteremtéséhez az önkormányzatnak szüksége van módszertani és gyakorlati ismeretek elsajátítására egyaránt, melyhez jelen projektben megvalósításra kerülő intézkedések hosszú távon fenntartható módon nyújtanak segítséget.

2.2. A projekt illeszkedése a Magyar Programban foglalt célokhoz

A projekt alapvető célkitűzéseit a Magyar Programban foglalt célokkal összhangban jelöli ki a pályázati felhívás, így jelen projekt konkrét céljai is ennek megfelelően kerültek meghatározásra.

A Magyar Program nem merev terv, hanem dinamikusan és rugalmasan formálható intézkedési rendszer. Meghatározott főcélja a hatékony nemzeti közigazgatás, melynek az ÁROP-1.A.5-2013 konstrukcióhoz hasonló módon négy beavatkozási területe van: szervezet – feladat – eljárás – személyzet. A program kilenc pontban rögzíti a magyar közigazgatás gyengeségeit, melyre jelen projekt intézkedései és szakmai tevékenységei is hatékony megoldással szolgálnak alábbiak szerint.

Magyar közigazgatás gyengeségei	A projekt kapcsolódó tevékenységei
Nem elég gyors eljárások – az államigazgatási eljárások nem gyorsultak fel eléggé; a szervezet- és feladat-egyszerűsítés, a személyzet minőségi javítása előfeltétele a hatékonyabb, gyorsabb eljárásoknak.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ önkormányzati „alapfolyamatok” felülvizsgálata; ▪ párhuzamos folyamatok megszüntetése; ▪ feladatok és hatáskörök elhatárolása.
A hatékonysági visszacsatolás hiánya – az államadósság csökkentése, a válság elhúzódása, a költségvetési egyensúly fenntartása, az állami feladatrendszer intenzitása és bővülése a felszabaduló erőforrások jelentős részét igénybe veszik, így kevés marad minőségi fejlesztésekre.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ erőforrásigény csökkentése; ▪ párhuzamos folyamatok megszüntetése; ▪ fejlesztési tervek kidolgozása.
Fejlett eszközök lassú bevezethetősége – a magasabb fejlettségű eszközök bevezetéséhez szükséges személyi állomány fejlesztés megvalósítása elhúzódik.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ új folyamatok oktatása; ▪ elvárt kompetenciák és azok szintjeinek meghatározása; ▪ tudás, készségek, képességek felmérése.
Túlterhelés miatti határidőcsúszások – az átalakulás és stratégiaalkotás egy időben történik, így az esetleges kiigazítások elkerülhetetlenek.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ folyamatok optimalizációja; ▪ új, folyamat alapú szervezeti ábra definiálása; ▪ feladatok és hatáskörök elhatárolása.
A feladat és létszám alapú tervezés nem általános – 2013-ban nem adottak a feltételei általánosan a feladat és létszám alapú tervezésnek és ehhez átgondolt, ösztönző és érdekeltségi rendszer kiépítésének.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ új, folyamat alapú szervezeti ábra definiálása; ▪ működési egységek átszervezése és megvalósítása; ▪ folyamatok optimalizációja.
Lassú a fejlesztési források lehívása – a szervezetek hatékonyságát javító fejlesztési források nem a kellő sebességre pörgetik fel az államigazgatást.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ a meghatározott és egyéb bevételi források hatékony megosztása; ▪ egyéb bevételi lehetőségek feltárása; ▪ Nyomon-követési rendszer kidolgozása.
Túl gyors, ezért sokszor formális az érdekegyeztetés – nagysebességű átalakulás, jogalkotás miatt számos esetben hiány mutatkozik a tényleges és értelmező társadalmi egyeztetés során.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ folyamatok optimalizációja; ▪ az intézmény hatékony működési struktúrája; ▪ önértékelés végrehajtása.
Lassan feltöltődő közzolgálati életpálya – az illetményrendezés egyrészt a munkakör alapú értékelés elhúzódása, másrészt az adminisztratív terhek csökkentését előíró elvárások nyomán később kerülhet bevezetésre.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ teljesítmény és feladat alapú elszámolás; ▪ egyéb bevételi lehetőségek feltárása, hatékony elosztása;

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ szervezeti működés szerinti munkakörelemzés.
<p>Hiányos mérési és statisztikai rendszer – a közigazgatás statisztikai mérési rendszerei nem kielégítően kiépültek, számos ponton visszafejlődtek.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ új elemzési és monitoring módszerek kidolgozása és alkalmazása; ▪ önértékelés végrehajtása; ▪ átfogó felmérés készítése, eredmények analízise.

3. táblázat: A projekt illeszkedése a Magyar Programban foglalt célokhoz

A „Jó Állam” Fejlesztési Program három eleme közül kereteinek értelmezésében az önkormányzatok világa alakult át a legmélyrehatóbban, tekintettel arra, hogy az önkormányzati igazgatás jelentős mértékben kilépett az államigazgatás keretéből. A Magyarország helyi önkormányzatairól szóló törvény (Mötv.) a helyi önkormányzati rendszert több új elem beillesztésével újítja meg. Ezáltal egy költségtakarékos, feladatorientált önkormányzati rendszer van kiépülőben, mely lehetőséget biztosít a demokratikus és hatékony működésre egyaránt.

A Magyar Programban való részvétel több ponton is támogatja Tata Város Önkormányzatát: elsősorban a jogszabályi változásoknak megfelelő átalakításokat utólagosan is felméri, ahol szükséges megtervezi a folyamatokat és javaslatot fogalmaz meg egy hatékonyabb és racionalizáltabb működésre, amelynek eredményeiről visszajelzés is készül.

2.3. A projekt céljainak kapcsolódása az ÚSZT és az ÁROP átfogó céljaihoz

Az **Új Széchenyi Terv** elsődleges célkitűzése a foglalkoztatás dinamikus bővítése, amely cél eléréséhez 7 kitörési pontot határoz meg. Az Államreform Operatív Program az Új Magyarország Fejlesztési Terv által meghatározott ágazati program, így az ÚSZT-hez közvetetten kapcsolódik, alapvető átfogó céljaiban azonban illeszkedik hozzá.

Az **Államreform Operatív Program** a közigazgatási és igazságszolgáltatási ügyintézés minőségének növelésére, a kormányzás eredményességének javítására, továbbá a közigazgatási, védelmi, igazságszolgáltatási szervek, illetve a közigazgatási funkciót ellátó civil szervezetek vagy gazdasági önkormányzatok működésének hatékonyabbá tételére törekszik. Ezen belül az **Államreform Operatív Program Akcióterve** a 2011-2013-as időszakra 3 prioritást fogalmaz meg, melyek közül kettőhöz jelen projekt minden tevékenységében és intézkedésében maximálisan illeszkedik. Az első prioritás keretében a folyamatok megújítására és a szervezetfejlesztésre helyeződik a hangsúly, a második prioritás az emberi erőforrás minőségének javítását célozza.

Az akcióterv **első prioritása** – Folyamatok megújítása és szervezetfejlesztés – a közigazgatás három funkciója gyakorlásánál kíván javulást elérni alábbiak szerint:

- az ügyintézés tekintetében az eljárások egyszerűsítésével és az elektronikai támogathatóságra való átalakításával;
- az önkormányzati képesség javítása terén a helyi jogalkotási folyamat eredményesebb tételével, s ehhez kapcsolódóan a partnerség erősítésével, a tervezési eszköztár bővítésével, továbbá az önkormányzat által ellátott igazgatási szolgáltatások megszervezésének a szükségszerű finomhangolásával;
- a közigazgatás működése tekintetében pedig a költséghatékony működési eljárások és vezetési eszközök elterjesztésével.

A **2. prioritás** keretében – Az emberi erőforrás minőségének javítása –, a közigazgatás rendelkezésre álló emberi erőforrás minőségének javítására irányuló beavatkozások két időhorizonton kívánnak hatni. Hosszabb távon jelentkeznek a kultúraváltást segítő intézkedések hatásai. Rövidtávon hármasszektóra kíván visszanyúlni a program:

- a vezetők vezetői képességeinek a korszerűsítésére;
- a teljesítményértékelés valódi tartalommal történő feltöltésére;
- a készségek fejlesztésére a közigazgatásban foglalkoztatottak körében.

Az akcióterv hosszú illetve rövid távú célkitűzései a jelen projekt tartalmával és céljaival teljesen megegyezők. A szervezetfejlesztés keretén belül megvalósításra kerülő tevékenységek (felmérések, problémafeltárás, humánerőforrás-optimalizálás, stb.) kivétel nélkül támogathatóak az ÁROP keretén belül. A projekt mindezen felül közvetlenül kapcsolódik a magyar **Konvergencia Programhoz** is, hiszen az önkormányzatoknak, mint az Államháztartás alrendszernek fejlesztése révén makroszinten csökkenni fog a költségvetési deficit és középtávon az államadósság.

2.4. A projekt kapcsolódása a térségi és helyi fejlesztéspolitikához

A **Tatai Kistérségi Többcélú Társulás Területfejlesztési Terve** tartalmazza a kistérségi fejlesztési politika alapvetéseit. A Tatai Kistérség fejlődését meghatározó fejlesztési terv három szerkezeti egységből tevődik össze.

Az első a fejlesztési koncepció, amely a kistérség helyzetét, lehetőségeit, jövőképét, legfontosabb céljait és a fejlődési irányok alternatíváit vázolja fel.

A második részben – a területfejlesztési programozásban – az elfogadott fejlesztési koncepció stratégiája, megvalósításának főbb feltételei és módjai szerepelnek.

A harmadik egység pedig a fejlesztési stratégia realizálásának elemeit, operatív programját tartalmazza.

A kistérség alapcélja a kistérségben élők életminőségének folyamatos javítása, melynek egyik eszköze jelen projekt megvalósítása.

A konkrét célok közül a projekt közvetlenül kapcsolódik "A kistérségi identitás erősítése" célkitűzéshez, segíti annak alant felsorolt rész céljainak teljesítését:

- Települések közötti együttműködés bővítése,
- Térségi kohézió erősítése,
- Térségmarketing,
- Érdekérvényesítés, a kistérség forrás-abszorpciós képességének erősítése,
- Magyar Zoltán közigazgatási reformjainak bázisán működő, EU konform kistérségi és helyi intézményrendszer kialakítása, fejlesztése.

A Magyar-Terv Tata fejlődése A XXI. század első felében – Magyar Zoltán Társadalom és Településfejlesztési, Igazgatásszervezési és helyi gazdaságfejlesztési terv (2008) hat nagy fejezetből és 26 részprogramból áll. Az első öt nagy programadó fejezet névadói Tatahoz kötődő alkotó személyiségek. A saját szakterületén tatai működése mellett mindegyikük országos jelentőségű munkásságot is felmutathat. A város eszmeileg, szellemileg így kapcsolódik be az ország életébe. Ezekkel a személyekhez kötődő programokkal azt is kifejezzük, hogy számunkra a város vezetése, fejlődésének elősegítése elsősorban nem technikai vagy anyagi kérdés, hanem elsősorban személyes ügy. Hiszünk abban is, hogy nagy álmokkal Tatán most is mozgástérhez juthatnak olyan jelentős személyiségek, akik a Magyar-terv, vagy azon belül egy-egy program élére állnak. A hatodik program a megvalósítás útját vázolja fel.

A hat program az alábbi:

1. Mikoviny Sámuel vizek és zöldfelületek program
2. Fellner Jakab településfejlesztési program
3. Öveges József oktatási, kulturális, sport, család- és ifjúsági program
4. Esterházy gazdaságfejlesztési program
5. Giesswein Sándor szolidaritási program
6. A megvalósítás útja
 - A kitörési pontok, prioritások meghatározása
 - Tatai pénzügyi alapok
 - A város egészének bevonása

Minden programban megjelenik a társadalomfejlesztés, a településfejlesztés, az igazgatásszervezés, a városüzemeltetés koncepciója, illetve a helyzetkép, jövőkép, akcióterv (rövid, közép- és hosszú távú terv) hármasa.

3. A projekt céljai és eredményei

3.1. A projekt céljainak meghatározása

A projekt alapvető célja, hogy a járási kormányhivatalok bevezetésével átalakult önkormányzati feladatok optimalizálásának érdekében a szükséges változások felmérését, megtervezését, megvalósításának és az eredmények visszacsatolását támogassa. Emellett lehetőséget teremt az önkormányzatok számára a költségcsökkentés és hatékonyságnövelés módszertani és gyakorlati kialakítására, azért hogy a megváltozott környezetben is ésszerűen és fenntarthatóan szervezett szolgáltatáskínálattal vegyenek részt.

Jelen projekt célja, hogy Tata Város Önkormányzata a településre speciálisan jellemző nehézségeket és kihívásokat realizálja, és arra fókuszálva meghatározza a szükséges módszereket és gyakorlati feladatokat, a költségek csökkentését és a hatékonyság növelését egyaránt kiemelten kezelve. A projekt átfogó és operatív céljai teljes mértékben koherensek a konstrukció és a magasabb rendű, valamint a kapcsolódó tervek (ÚSZT, ÁROP, Magyar Program) célkitűzéseivel, prioritásaival. Az Új Széchenyi Terv dokumentumainak hierarchiáját követve az alábbi táblázat összesíti ezen illeszkedést.

ÚSZT	<ul style="list-style-type: none">▪ Egészségi állapot javítása;▪ Elmaradott térségek felzárkóztatása;▪ Természeti adottságok védelme;▪ Foglalkoztatás bővítése.
Államreform Operatív Program	<ul style="list-style-type: none">▪ A közigazgatási és igazságszolgáltatás ügyintézés minőségének növelése;▪ Kormányzás eredményességének javítása;▪ Közigazgatási, védelmi, igazságszolgáltatási szervek, illetve a közigazgatási funkciót ellátó civil szervezetek vagy gazdasági önkormányzatok működésének hatékonyabbá tétele.
Államreform Operatív Program Akcióterv 2011-2013	<ul style="list-style-type: none">▪ Folyamatok megújítása és szervezetfejlesztés;▪ Az emberi erőforrás minőségének javítása.
ÁROP-1.A.5-2013 speciális céljai	<ul style="list-style-type: none">▪ Az önkormányzatok feladatkörének átalakulásával a szükséges változások felmérésének, megtervezésének, megvalósításának és az eredmények visszacsatolásának támogatása;▪ A költségcsökkentés és hatékonyságnövelés módszertani és gyakorlati támogatása.
Operatív/szervezeti célok	<ul style="list-style-type: none">▪ Az ÁROP-1.A.2 pályázatban vállalt és megvalósított intézkedések felülvizsgálata;▪ Támogató infrastruktúra és szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata;▪ Költségcsökkentés, hatékonyságnövelés;▪ Feladat ellátási és finanszírozási modell megvalósítása;▪ Átfogó felmérés készítése;▪ Támogató folyamatok felülvizsgálata;▪ CAF modell;▪ Humán erőforrás kapacitás mérése;▪ Nyomon-követési rendszer kidolgozása.

4. táblázat: A projekt céljainak meghatározása

Az időtávok tekintetében a hierarchikus rendszerben ábrázolt célok rövid- és hosszú távon alábbiak szerint érvényesülnek.

Rövid távú célok

- közszolgáltatásokkal kapcsolatos fókuszpontok meghatározása;
- feladatok és hatáskörök elhatárolása;
- a kötelezően ellátandó feladatok optimalizálása a rendelkezésre álló humánerőforrás kapacitásainak figyelembe vételével;
- közszolgáltatási folyamatok hatékonyabbá tétele;
- helyi stratégiai programok kidolgozása és alkalmazása;
- a térségi foglalkoztatási problémák mérséklése a humánszolgáltatások átszervezésével;
- az önkormányzat megítélésének javítása.

Hosszú távú célok

- társadalmi konfliktusok megelőzése, lakosságmegtartás stabilizálása;
- funkcionális tevékenységek közös megszervezése, ezáltal a térségi feladat ellátás és finanszírozás hosszútávon fenntartható, optimális modelljének megteremtése;
- A település lakosságmegtartó képességének fokozása, fluktuáció csökkentése;
- A térségben működő önkormányzatok hatékony feladat ellátásának és költségcsökkentésének elősegítése a tudásátadás által;
- Az országos önkormányzati rendszer egységes működési struktúrájának megteremtése;
- Közkiadások csökkentése állami szinten.

Számszerűsíthető eredmények

- Korábbi szervezetfejlesztés megvalósulását bemutató tanulmány: 2 db;
- A megváltozott feladat ellátást lekövető belső szabályzat: 2 db;
- Támogató infrastruktúrát, szerződéses kapcsolatokat bemutató tanulmány: 3 db;
- Intézményirányítási modell: 2 db;
- Hatékonyságnövelés lehetőségeit bemutató tanulmány: 1 db;
- Lakossági igényfelmérés: 3 db;
- Munkakörelemzés útján átalakított munkakörök száma: 2 db;
- Minőségi közellátásban részesülők száma: 23 733 fő (települési népességszám: 2013.01.01);
- Esélyegyenlőségi terv: 1 db;
- Jogszabályi kereteket összefoglaló tanulmány: 1 db.

A célok elérésére ható legfontosabb tényezők

A pályázó önkormányzat a tervezés, előkészítés során nemcsak a módszertani és fejlesztési lehetőségeket mérte fel, hanem azokat az eshetőségeket is, amelyek korlátozhatják, veszélyeztethetik a projekt megvalósítását, a rövid- és hosszútávon meghatározott célok elérését. A korlátozó tényezők kezelésére való felkészülés kiemelten fontos sikertényező a projekttől elvárt célok, eredmények elérése érdekében. A felmért tényezők lassíthatják vagy szélsőséges esetben akár teljes mértékben meg is hiúsíthatják a projekt megvalósítását.

A befolyásoló tényezők lehetséges felmerülési idejüket tekintve a megvalósítás teljes ideje alatt merülhetnek fel; jellegüket tekintve az alábbi táblázat négy kategóriája szerint azonosíthatók.

A fejlesztés ideje alatt felmerülő korlátozó tényezők	
Szervezeti/intézményi kockázati tényezők	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A szervezetfejlesztés finanszírozási forrásai szűkösek bizonyulnak; ▪ Szakmai kompetenciák hiánya; ▪ Nem megfelelő belső és külső kommunikáció; ▪ A támogatási szerződéskötés elhúzódása;
Pénzügyi-gazdasági korlátozó tényezők	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Támogatás nélkül a szervezetfejlesztés nem valósítható meg; ▪ Előzetesen rosszul felmért igények és lehetőségek; a tervezett kapacitások, erőforrások és a szükséges időráfordítás hibás felmérése; ▪ Késik a szerződéskötés, mely finanszírozási problémát okoz; ▪ Határidőcsúszás miatti finanszírozás megvonás; ▪ A pénzügyi terv számításai nem válnak valóra.
Szakmai korlátozó tényezők	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Többletmunka felmerülése; ▪ A kialakított tevékenységi ütemterv csúszása; ▪ Nem megfelelően képzett és tapasztalt projektmenedzsmet; ▪ Együttműködők, projektben érintettek szerződéseinek be nem tartása; ▪ A megvalósítás során a feladat ellátás nem lesz zavartalan;
Jogi és társadalmi korlátozó tényezők	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jogszabályi változások (adószabályok változása miatti költségnövekedés, struktúrában történő változások); ▪ Államigazgatási szektor szervezeti, strukturális változása; ▪ Szervezetfejlesztéshez kapcsolódó fejlesztési koncepció változása; ▪ Kis létszámú települések gyors ütemű népességfogyása; ▪ Lakossági ellenállás; ▪ Térségi együttműködők alacsony aktivitása és elkötelezetlensége;

5. táblázat: A fejlesztés ideje alatt felmerülő korlátozó tényezők

A felmért korlátozó tényezők kezelésére a pályázó komplex stratégiát alkotott, mely a 6. számú fejezetben kerül részletesen bemutatásra. A projekt és a célok elérésének sikere a pályázó önkormányzat az egyéb közreműködő szervezetek hatékony kooperációján is múlik.

A projektnek nem célja a járási és települési feladatelosztásában átfedések, párhuzamosságok létrehozása, a kialakítandó struktúrájánál fontos szempont az erőforrások optimális elosztása. Cél az önkormányzat feladat ellátási modelljének javítása, a funkcionális tevékenységek közös megszervezése, mely által a költségek csökkenthetőek, a hatékonyság nagymértékben növelhető.

3.2. A projekt célcsoportjai és az érintettek köre

A projekt közvetlen és közvetett célcsoportjai, valamint érintettjei széles spektrumot fognak át, a projekt hatására megújuló szolgáltatások különbözőképpen és különböző mértékben érintik az egyes célcsoportokat. A projekt célcsoportjaiként értelmezhetők azon személyek, szervezetek illetve ezek csoportjai, amelyek életkörülményeit, működésüket a projekt végrehajtása befolyásolja. Mindez megmutatkozhat az eredmények és hatások tekintetében, éppen ezért nemcsak a projekt által közvetlenül érintettek tartoznak a célcsoportba, hanem a hatásterületeken élők és tevékenykedők is, akik közvetetten vagy közvetlenül a projekt kedvező hatásait élvezik.

Prioritási szint	Célcsoportok	Célcsoportot érintő hatások
Közvetlenül érintett elsődleges célcsoport	A településen élő állandó lakosság	Közszolgáltatásokhoz való egyenlő és gördülékeny hozzáférés, gyors ügyintézés
	Az önkormányzat fenntartásában vagy működtetésében álló intézmények	Korszerű és költséghatékony üzemeltetési struktúra, optimális feladatmegosztás
	Az önkormányzat dolgozói	Optimális, kapacitásokhoz illeszkedő intézményi feladat ellátási struktúra kialakítása
Közvetett, másodlagos célcsoport	A térségben élő állandó lakosság	Közszolgáltatásokhoz való egyenlő és gördülékeny hozzáférés, gyors ügyintézés
	Térségben működő önkormányzatok és járási hivatal dolgozói	Területileg összehangolt feladat ellátási struktúra megteremtése; Jó gyakorlatok átvétele.
	A településen működő vállalkozások és civil szervezetek	Gyors ügyintézés, hatékony együttműködés, stabil lakónépesség
Projektben érintettek köre	Teljes állami önkormányzati rendszer	Közkiadások csökkenése állami szinten; Egységes struktúra kialakítása.
	A térségben működő vállalkozások és civil szervezetek	Gyors ügyintézés, hatékony együttműködés, stabil lakónépesség

6. táblázat: A projekt célcsoportjai és az érintettek köre

Közvetlenül érintett elsődleges célcsoport

A projekt közvetlen célcsoportját a feladat ellátási területhez tartozó, települési lakosság adja, mely 23 733 főt (2013.01.01-ei adat) számlál. A projekt megvalósításával az elsődleges célcsoport számára az önkormányzati ügyintézés lényegesen egyszerűbb és gyorsabbá válik, mely egyrészt időnyereséget jelent számukra, másrészt az önkormányzat által fenntartott intézmények által nyújtható optimálisabb szolgáltatásokat és munkakörülményeket.

Közvetlenül érintettek továbbá az önkormányzat fenntartásában illetve működtetésében álló intézmények, akik számára a járási hivatalok kialakításával a feladat- és felelősségi körök rendezetlenné váltak, és a projekt által nyílik lehetőségük a feladatok optimális elosztására, a korszerű és költséghatékony üzemeltetési struktúra kialakítására.

Az önkormányzat illetve a járási hivatal dolgozói számára a projekt előnyösége, hogy optimális, a rendelkezésre álló humánerőforrás kapacitáshoz illeszkedő feladat ellátási struktúra alakítható ki. A projekt által átvizsgálásra és összehangolásra kerülnek a szolgáltatási folyamatok, így az ügyfélkezelés és a funkcionális feladatok szervezése és ellátása az átalakult kapacitásoknak megfelelően úgyszintén átalakul. A projekt hatásai az önkormányzat és a járási hivatal tekintetében összesen 104 fő (Tatai Közös Önkormányzati Hivatal 80 fő köztisztviselőt és 3 tisztségviselőt, Tatai Járási Hivatal törzshivatalában 21 fő kormánytisztviselőt) dolgozót érint.

Közvetett, másodlagos célcsoport

A pályázó önkormányzat szervezetfejlesztésének másodlagos célcsoportjai – hasonlóan az elsődleges célcsoportéhoz – nagyobb hatókört lefedve egyrészt a térségben élő állandó lakosság, mely 39 301 főt számlál, másrészt a térségben működő önkormányzatok és járási hivatal dolgozói. Számukra a projekt által lehetőségük nyílik a jó gyakorlatok átvételére, így egy területileg összehangolt, egységes feladat-ellátási rendszerbe történő bekapcsolódásra.

A projekt másodlagosan érinti továbbá a településen működő vállalkozásokat és civil szervezeteket, akik számára a pályázó önkormányzattal és az önkormányzat által fenntartott intézményekkel hatékonyabbá és gyorsabbá válhat az ügyintézés illetve az együttműködés. Az önkormányzat által teremtett feltételek hozzájárulnak a települési népesség kedvező lakókörülményeihez, akik a vállalkozások és civil szervezetek célcsoportjainak stabil bázisát jelentik.

Projektben érintettek köre

A projekt sikeres megvalósítása hozzájárul az egész ország területén hatékonyan és összehangoltan működő, egységes szolgáltatási és feladat-ellátási struktúra kialakításához, mely a teljes állami önkormányzati rendszert érinti, így állami szinten csökkenti a közkiadásokat.

A projekt érinti továbbá – a szélesebb körben –, a térségben működő vállalkozásokat és civil szervezeteket, akik számára az önkormányzatokkal és az önkormányzatok által fenntartott intézményekkel hatékonyabbá és gyorsabbá válhat az ügyintézés illetve az együttműködés. Az önkormányzat által teremtett feltételek hozzájárulnak a térségi népesség kedvező lakókörülményeihez, akik a vállalkozások és civil szervezetek célcsoportjainak stabil bázisát jelentik.

3.3. Indikátorok

A projekt indikátorait a Pályázati Útmutatóban felsorolt, kötelezően rögzítendő indikátortábla szerint alakította ki a pályázó önkormányzat. A táblázatban szereplő indikátorok célértékének elérési időpontjai az ütemtervvel összhangban kerültek meghatározásra.

Adatszolgáltatási kötelezettség alá eső indikátorok	Mértékegység	Kiindulási érték (2013)	Megvalósítási időszak változásainak értéke	Célérték elérésének dátuma
Korábbi szervezetfejlesztés megvalósulását bemutató tanulmány (amennyiben a projektgazda korábban megvalósított projektet az ÁROP-1.A.2. konstrukció keretében)	db	0	2	2014.09.30
A megváltozott feladat ellátást lekövető belső szabályzat	db	0	2	2014.09.30
Támogató infrastruktúrát, szerződéses kapcsolatokat bemutató tanulmány	db	0	3	2014.09.30
Intézményirányítási modell	db	0	2	2014.09.30
Hatékonyaságnövelés lehetőségeit bemutató tanulmány	db	0	1	2014.09.30
Lakossági igényfelmérés (20.000 fő feletti lakosság szám esetén)	db	0	3	2014.11.30
Munkakörelemzés útján átalakított munkakörök száma	db	0	2	2014.11.30

7. táblázat: Indikátorok

4. Szakmai megvalósítás bemutatása és részletes ütemezése

4.1. A tervezett fejlesztés szakmai tartalmának bemutatása

Az önkormányzatok hatásköre, feladatköre és jogköre jelentősen megváltozott 2013. január 1-jével. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy az önkormányzatok intézmény-fenntartási és hatósági feladat- és hatáskörei jelentősen visszaszorultak. A polgármesteri hivatali tevékenységek hangsúlya a településfejlesztés, településüzemeltetés, vállalkozásfejlesztés és közösségfejlesztés felé tolódik.

A feladatok és hatáskörök ilyen típusú átalakítása lehetővé teszi, hogy az önkormányzatok nagyobb figyelmet fordítsanak a menedzsment és humán erőforrás kapacitás strukturáltabb működtetésére és az ilyen jellegű képességek, készségek fejlesztésére. Ezentúl fontos a megváltozott rendben működő önkormányzatoknál az átalakításra kerülő folyamatok felülvizsgálata, a felelőségek és hatáskörök pontos definiálása, az ügyfél-orientáltabb működés előtérbe helyezése, ennek megfelelően pedig a hatékonyság és teljesítmény fókuszú belső illetve külső kommunikációs csatornák kiépítése, erősítése. Minden eddiginél fontosabb a társosztályok együttműködése, az ellátási színvonal növelése és folytonosságának biztosítása.

Jelentős problémát és állandó kihívást jelent ezen felül a gazdasági recesszió hatása, amely elsősorban foglalkoztatottsági problémákat vet fel. Egyre fontosabb, hogy az önkormányzat hosszú távon képes legyen megtartani illetve növelni a lakossági elégedettség mutatóit, ennek megfelelően kell, hogy újraszervezze a humán szolgáltatások tevékenységi körét és típusait, valamint ehhez kapcsolódóan a komplex – akár térségi szintű – szolgáltatások rendszerét képes legyen a megváltozott elvárásoknak megfelelően újratervezni és hosszú távon sikeresen működtetni.

A Magyar Programban való részvétel több ponton is támogatja Tata Város Önkormányzatát: elsősorban a jogszabályi változásoknak megfelelő átalakításokat utólagosan is felméri, ahol szükséges megtervezi a folyamatot, és javaslatot fogalmaz meg egy hatékonyabb és racionalizáltabb működésre, amelynek eredményeiről visszajelzés is készül.

Az alábbiakban bemutatásra kerülő feladatok elvégzése során elsősorban módszertani és gyakorlati ismeretek kerülnek elsajátításra, amelyek a hosszú távú, sikeres szervezeti működés alapjai lehetnek mind a menedzsment, mind pedig a humán erőforrás működtetése során.

A pályázatban megvalósításra kerülő intézkedési területek:

1. ÁROP-1.A.2. A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése című pályázatban vállalt és megvalósított intézkedések felülvizsgálata

[Magyar Program szervezet beavatkozási területéhez kapcsolódó intézkedés, „részletes felhívás és útmutatóban szereplő 1. sorszámú tevékenység (fejlesztési elem)]

a) Probléma

Önkormányzatunk eredményesen vett részt az ÁROP 1.A.2 pályázaton. A pályázatunkban megfogalmazott szakmai célokat teljes körűen teljesítettük és a szerződésben leírt kötelező dokumentálási követelményeknek eleget tettünk.

Jelen pályázat keretében **teljes körűen elemezni kívánjuk lezárt projektünket**, egyidejűleg a Magyar Programban leírt **költséghatékonysági** szempontok figyelembe vételével.

Vizsgálni kívánjuk, hogy a lezárt ÁROP projektünk milyen **fejlesztési irányokat** határozott meg, azokat a folyamatosan változó szervezeti kereteink figyelembe vételével miként valósítottunk meg és vezettük át az aktuális működésünkre.

Kiegészítjük vizsgálatunkat a végrehajtott **képzések hatékonyságának áttekintésével**, valamint a vállalt **horizontális céljaink teljesülésének mérésével**.

Már az előző ÁROP pályázatunknál is törekedtünk arra, hogy a környező városok és települések számára szakmai folyamataink közül néhányat mintahelyként működtessünk, azaz bemutassuk, miként értelmeztük a szakmai problémát és milyen válaszokat és „jó gyakorlatot” foglalmaztunk meg. Jelen pályázat keretében – támaszkodva leendő tanácsadónk adatbázisára, illetve kiváló önkormányzati kapcsolatrendszerünkre – **Benchmark kutatást tervezünk**, amelynek eredményeit a megfelelő fórumokon nyilvánosságra is hozzuk az egymástól való tanulás érdekében.

Munkatársaink megkérdezésével konkrét, mérhető input adatokat gyűjtünk az előző ÁROP projekt lebonyolításáról, eredményeiről, a fenntartási időszakban végrehajtott feladatok teljesítéséről.

Lakossági kutatás lebonyolításával arra is keressük a választ, hogy lakosaink, ügyfeleink milyen változásokat érzékeltek az előző szervezetfejlesztés óta eltelt időszakban működésünkben. Tevékenységünk során figyelembe vesszük az ÁROP-1.2.18 ügyfélelégedettség-mérésre vonatkozó módszertanát.

b) Szakmai tartalom és módszer

Dokumentumelemzés: saját munkatársaink összegyűjtik azokat a dokumentumokat, amelyek az előző szervezetfejlesztési projekt során keletkeztek, valamint a fenntartási időszak alatt módosításra, kiegészítésre kerültek. Valamennyi szükséges információt, adatot a kiválasztásra kerülő külső tanácsadó cég rendelkezésére bocsátanak, aki az értékelést írásba foglalja. Az elkészült dokumentum véleményezésében vezetői körünk hatékonyan részt vesz.

Lakossági kutatás: saját munkatársaink összeállítják a kutatásba bevonásra kerülő célcsoport címlistáját, a bevonandó tanácsadóval közösen a kérdőívet összeállítják, majd gondoskodnak a kérdőív célcsoporthoz történő eljuttatásáról. A tanácsadó a beérkező információk alapján az elemzést elkészíti.

Dolgozói kutatás: a kérdőív összeállítása, a dolgozók megkeresése és a beérkező információk feldolgozása, az elemzés összeállítása a bevonandó külső tanácsadó feladata.

Benchmark adatbázis-elemzés: saját munkatársaink összegyűjtik a rendelkezésre álló adatokat, felveszik a kapcsolatot az illetékes adatszolgáltatókkal. A bevonandó tanácsadó saját adatbázisát is felhasználva az input adatokból összeállítja az elemzést. Saját munkatársaink az elkészült anyagot véleményezik.

Team munka: közös konzultációkon saját munkatársaink és a bevonandó tanácsadó megbízottai együttműködnek, véleményt cserélnek, megoldják a felmerülő problémákat.

c) Eredmény

- Korábbi szervezetfejlesztés eredményeit bemutató 2 db tanulmány.

1. Eredmények bemutatása, fenntartási időszak áttekintése, képzések hatékonysága, horizontális célok teljesülésének vizsgálata.

2. Benchmark eredmények, lakossági, munkatársi kutatás eredményei.

2. *Az önkormányzati feladatok átalakulásával kapcsolatban a támogató infrastruktúra és a szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata, valamint a kiszervezett és kiszervezhető önkormányzati feladatok felülvizsgálata az új feladat-ellátási rendben. Intézményi struktúra, intézményirányítási modell kidolgozása, felülvizsgálata, átszervezése, a gazdasági társaságok tevékenységeinek hatékonyabb működésére irányuló szervezeti javaslatok kidolgozása és megvalósítása*

[Magyary Program szervezet beavatkozási területéhez kapcsolódó intézkedés, „részletes felhívás és útmutatóban szereplő 2. sorszámú tevékenység (fejlesztési elem)]

a) Probléma

A 2013. január 1-jét követően megváltozott feladatok figyelembe vételével végrehajtottuk a szükséges változtatásokat.

Jelen projekt keretében a polgármesteri hivatal, az önkormányzati intézmények, valamint gazdasági társaságaink mindennapi működéséhez **szükséges és elégséges, rendelkezésre álló és fejlesztendő infrastruktúrát vizsgáljuk meg, a szerződéses kapcsolatok egyidejű áttekintése mellett.**

Vizsgáljuk és elemezzük már az elmúlt időszakban meghozott döntésünk alapján **kiszervezett feladatokat**, azok végrehajtási módját és a hozzá kapcsolódó, írásban vagy szóban megfogalmazott lakossági véleményeket.

Megvizsgáljuk, hogy **találunk-e olyan további tevékenységet**, melyet költségtakarékossági, racionalizálási, hatékonyság-növelési szempontok alapján **érdemes kiszervezni**. Munkánk során figyelembe vesszük az ÁROP-1.2.18 szervezetfejlesztési program teljesítménymenedzsment fejlesztési módszertanát.

Mindkét fenti vizsgálathoz a lakosság véleményét is kikérjük, telefonos és / vagy kérdőíves kutatás formájában. Figyelembe vesszük továbbá az ÁROP-1.2.18 szervezetfejlesztési program „Módszertani útmutató az ügyfélelégedettség-mérésre és az ügyfél karta készítésére” c. dokumentumában foglalt szempontokat.

Ezen információk figyelembe vételével kívánjuk **felülvizsgálni városunk intézményi struktúráját** és a működés hatékonyságában az egyik legmeghatározóbb **irányítási rendszer modellt**. Elemzéseink során figyelembe vesszük az ÁROP-1.2.18 szervezetfejlesztési program folyamatoptimalizálásra kidolgozott módszertani ajánlásait. Az elmúlt évek rávilágítottak az önkormányzat és intézményei közötti irányítási és ellenőrzési problémákra, ezért időszerű annak alapos kutatása, hogy a jelenlegi működéshez képest melyek lennének azok a fejlesztések, átszervezések, amelyekkel hatékonyabban, költséget csökkentve és takarékosabban hajthatnánk végre intézményeink működtetését.

Hasonló szakmai elvárásokat fogalmaztunk meg gazdasági társaságaink vonatkozásában is. Ezeknél a szervezeteknél a működés közgazdasági kereteit figyelembe véve sokkal kedvezőbb helyzetben vagyunk, hiszen ezek a cégek költségérzékenyek. **Gazdasági társaságaink tevékenységének és esetleges új szervezeti - működési javaslatok megfogalmazásával**

célunk, hogy városi szinten mérhető közszolgáltatási minőségjavítást, folyamatszabályozást, folyamat-ellenőrzést és azon belül vezetői ellenőrzési rendszert alakítsunk ki.

A bevonandó külső szakértők által megfogalmazott és önkormányzatunk vezetése által elfogadott javaslat(ok) alapján **a szükséges intézkedéseket megteesszük.**

b) Szakmai tartalom és módszer

Elemző, tényfeltáró és fejlesztési tevékenységeink során figyelembe vesszük az ÁROP-1.2.18 projekt módszertani ajánlásait (teljesítménymenedzsment, változáskezelés, tudásmegosztás, folyamatoptimalizálás, minőségmenedzsment, ügyfélelégedettség-mérés).

Dokumentumelemzés: a szerződéses kapcsolatok felülvizsgálatát, a szervezeti infrastruktúra felmérését bevonandó tanácsadó cégre bízuk, aki szakmai anyagában – reményeink szerint – új intézményirányítási modellre vonatkozóan is tesz javaslatot. A felülvizsgálatba bevont dokumentumok összegyűjtését saját munkatársaink végzik, valamint az elkészült dokumentum(oka)t véleményezzük, döntésre előkészítjük.

Személyes interjúk lefolytatása: a személyes interjúk koordinálását, lebonyolítását – az objektivitás érdekében – bevonandó külső szakértőkre bízuk.

Lakossági kutatás lebonyolítása: saját munkatársaink készítik a kutatásba bevonandó lakossági szegmens elérhetőségi adatait, a bevonandó tanácsadó a kutatást lefolytatja és a beérkező információkat elemzi.

Team munka: A bevonandó tanácsadó cég és támogató team-ünk közösen feldolgozza és értékeli a dokumentumelemzés és a kutatások tapasztalatait és döntéselőkészítés szintjéig összeállítja az új intézményirányítási modellről alkotott véleményeket, illetve az esetleges átszervezésre irányuló szervezeti javaslatokat.

c) Eredmény

- 1 db támogató infrastruktúrát, szerződéses kapcsolatokat bemutató tanulmány
- 1 db intézményirányítási modell

3. A költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép- és hosszú távú opcióinak és stratégiájának kidolgozása

[Magyary Program feladat beavatkozási területéhez kapcsolódó intézkedés, „részletes felhívás és útmutatóban szereplő 3. sorszámú tevékenység (fejlesztési elem)]

a) Probléma

Az önkormányzat hatékonyságnövelő intézkedéseket rendszerszinten tud megvalósítani, mivel a jelenlegi helyzetben ad-hoc lépések a szolgáltatások megfelelő szinten való ellátását veszélyeztethetik. Lényeges, hogy a rövidtávú lehetőségek mellett tisztában legyen az önkormányzat a hosszabb távú trendekkel és opciókkal, és az intézkedéseket ennek fényében határozza meg.

b) Szakmai tartalom és módszer

A feladat célja a költségvetés átfogó értékelése, a költségcsökkentés és bevételnövelés fókuszainak meghatározása benchmark modell segítségével: az önkormányzat pénzügyi helyzetének és működésének fő jellemzőit a stratégia összehasonlítja más hazai önkormányzatok adataival és/vagy általánosan elfogadott piaci, szakmai normákkal (pl.

kintlévőségek mértéke), ezek alapján kerülnek bemutatásra a hatékonyságnövelés/bevételnövelés lehetséges területei.

A benchmark modellen túl az önkormányzati pénzügyek vizsgálatát integrált megközelítésben végzi el az önkormányzat, vagyis egyszerre vizsgálja, értékeli és fejleszti az feladatkör egészét. A vizsgált területet két pontra összpontosítva elemzi, és ezek mentén fogalmazza meg javaslatainkat is: az önkormányzat jelenlegi költségvetési helyzete és az önkormányzat finanszírozhatósága a következő időszakban.

Az önkormányzat jelenlegi költségvetési helyzetének feltérképezésével feltárhatóak a problémák valódi okai. Ennek érdekében a kiemelten vizsgált alapadatok: saját és állami bevételek, kiadások / költségek, költségvetési egyenleg / eredmény, pénzügyi és hatékonysági mutatószámok. Ezeket a tényezőket szervezetenként és összességében is vizsgálja az önkormányzat, és arra keresi a választ, hol vannak kirívó egyenetlenségek, aránytalanságok az egyes tételek között, amelyek mindenképpen magyarázatra szorulnak. Az elvárhatótól eltérő jellemzők (túlzott kiadások, indokolatlanul alacsony bevételek) feltárásában nagy segítséget nyújtanak a különböző mutatószámok. Ilyen mutatószámok: jövedelmezőség (Árbevétel-arányos eredmény, Eszközarányos eredmény - alapvetően gazdasági társaságokra, vállalkozási tevékenységre alkalmazható mutató), finanszírozás (Idegenforrások aránya), likviditás (likviditási ráta, pénzhányad, szállítófedezeti hányad), vevők-szállítók forgási sebessége (átlagos beszedési idő, átlagos kifizetési idő), belső hatékonyság (eszközarányos árbevétel, létszámhatékonyság, átlagbér).

A pénzügyi hatásvizsgálat célja, hogy előre jelezze az önkormányzat jövőbeli finanszírozási problémáit, és olyan alternatív pályákat vázoljon fel, melyek lehetővé teszik a működés stabil és fenntartható finanszírozását. Ennek érdekében kategorizálja a költségvetési tételeket, amelynek célja a költségvetésen belüli mozgástér meghatározása, vagyis annak megállapítása, hogy a költségvetés mekkora részét képezik a determinált kiadások, illetve melyek azok a tételek, melyek az önkormányzat által befolyásolhatóak. A determinált és a szabad költségvetési tételek egyensúlyával allokálható pótlólagos forrás azokra a területekre, amelyeket kiemelten kezel az Önkormányzat, pl. sport, kultúra, közbiztonság. Kiegyensúlyozott költségvetés esetén megfelelő forrás allokálható a pályázatok önerejének biztosítására is. A pénzügyi hatásvizsgálat elkészítése során minden olyan intézkedési javaslatot figyelembe vesz a pályázó, amelyek a jelenlegi vagy korábbi vizsgálati szakaszok során felmerültek. A lehetséges javaslatok költségcsökkentésre vagy a bevételek növelésére összpontosulnak és fenntartható költségvetési egyensúlyt célul kitűzve kerülnek megfogalmazásra. Ilyen javaslatok lehetnek: helyi adók differenciált emelése, helyi közszolgáltatások díjainak újragondolása, költségalapúvá tétele (például területhasználat), hiteltartozások átütetése, új adónemek bevezetése (például ingatlanadó), fizetési határidők megváltoztatása, új díjak bevezetése (például parkolási díj).

c) **Eredmény**

- Hatékonyságnövelés lehetőségeit bemutató tanulmány (1 db, 2 ív).

4. Önkormányzati fenntartásban vagy működtetésben álló intézményekkel kapcsolatos feladat ellátási és finanszírozási modell kidolgozása

[Magyary Program feladat beavatkozási területéhez kapcsolódó intézkedés, „részletes felhívás és útmutatóban szereplő 4. sorszámú tevékenység (fejlesztési elem)]

a) **Probléma**

Az önkormányzatok feladatainak megváltozását követően az önkormányzatok új szerepkörbe kerültek az intézmények működtetésével kapcsolatban. Az intézmények jelentős részének a KLIK vagy a GYEMSZI lett a fenntartója, a köznevelési intézmények esetében ugyanakkor a létesítmények üzemeltetése az önkormányzat feladata. Az alapvető munkamegosztás kialakításán túl a finanszírozás és a feladat ellátás részletkérdései tisztázásra várnak és helyi választ igényelnek.

b) Szakmai leírás és módszertan

A tevékenység három elemből áll: a) az önkormányzat által ellátandó üzemeltetési feladatok körének pontos meghatározása, b) a feladatok tervezése és finanszírozása rendszerének kidolgozása és bevezetése, c) az alapvetően létesítménygazdálkodási folyamatok és szervezeti struktúra kialakítása, fejlesztése.

A feladatok körének meghatározását műhelymunka keretében, az érintett önkormányzati és intézményi dolgozók bevonásával végzi el az önkormányzat. Cél az üzemeltetési tevékenységek tételes áttekintése, a tisztázandó kérdések azonosítása, az esetlegesen szükséges vezetői döntések előkészítése. A feladat választ ad arra, hogy pontosan mi a kötelezően ellátandó feladat, mit kell tudni az irányadó jogszabályok alapján biztosítani, mi az elvárt standard minimum.

A tervezési és finanszírozási rendszer kialakításának célja az azonosított feladatok költségeinek meghatározása, a releváns bevételek meghatározása, a költségekhez és bevételekhez igazodó, optimálisabb erőforrás-szerkezet kialakítása. A tervezési rendszer koncepciója tartalmazza az elkészítendő tervek tartalmát és a tervezés folyamatát. A feladatok tervezésének célja a közszolgálati feladatok és beruházások megvalósulásának biztosítása. Ennek érdekében az önkormányzat azonosítja a tervezés alapjául szolgáló operatív célokat, feladatokat és ezek mutatóit, az intézmények alap- és támogató tevékenységeit, lehetőség szerint a tevékenységek költségeinek meghatározását szolgáló normákat, ill. ezek meghatározásának módszertanát, a bázisra tervezhető költségeket és a bázist módosító tényezőket, illetve ezek felülvizsgálatának gyakoriságát és forrásait, a beruházások, felújítás és karbantartás tervezésének módszereit, valamint a költségvetés-tervezés során figyelembe veendő releváns kiadásokat. Azonosításra kerülnek a releváns bevételi források, az egyes bevételek alapjául szolgáló tevékenységek és ezek alapján a bevételek tervezésének módszerei.

A tervezési rendszer koncepciójának kidolgozását követi a létesítménygazdálkodási folyamatok és struktúra koncepciójának kialakítása. Az intézményirányítás egyik speciális területe a létesítménygazdálkodás, amely az intézmények működéséhez szükséges infrastrukturális (pl. megfelelő épület, gépek) és humán (pl. őrzés-védelem) feltételek biztosítását jelenti. A létesítménygazdálkodásnak az Önkormányzatnál két területe különböztethető meg: az egyik a közszolgáltatásokkal kapcsolatos létesítmények (elsősorban intézmények: a Hivatal, iskolák, óvodák, szociális központ stb.) működése, valamint a közterületekkel kapcsolatos városüzemeltetési feladatok. A feladat során az előbbire fókuszálunk. A megfelelő szolgáltatási színvonal, a hatékony gazdálkodás érdekében alapvető fontosságú, hogy a szolgáltatási szintek, szerződések, folyamatok központilag legyenek meghatározva és irányítva, világos legyen a szereplők közötti munkamegosztás, a Hivatalon belüli feladatok, a szükséges informatikai támogatás. Ennek során a pályázó vizsgálja a kapcsolódó gazdasági és humánadminisztráció, ingatlan- és létesítménygazdálkodás (ideértve a takarítási, fűtési, karbantartási, portaszolgálati feladatokat is), fejlesztés, felújítás, karbantartás, beszerzés és eszközgazdálkodás, étkeztetés,

informatika és egyéb szakértői (jogi, közbeszerzési, energetikai stb.) szolgáltatások igénybevételi és szolgáltatási folyamatát.

A munka során alapvetően a következő munkamódszereket kerülnek alkalmazásra: dokumentumelemzés, kérdőíves felmérés, interjúk készítése, üzleti modellezés, szervezetfejlesztési eszközök.

c) Eredmény

- Feladat-ellátási és finanszírozási koncepció (1 db, 1 ív)

7. Térségi feladat-ellátási modell kialakítása és megvalósítása

[Magyary Program feladat beavatkozási területéhez kapcsolódó intézkedés, „részletes felhívás és útmutatóban szereplő 7. sorszámú tevékenység (fejlesztési elem)]

a) Probléma

A térségben az egyes önkormányzatok és intézményeik azonos vagy kapcsolódó közszolgáltatást nyújtanak, amelyek közös megszervezése vagy összekapcsolása további hatékonyságnövelésre ad lehetőséget.

b) Szakmai leírás és módszer

A modell meghatározása során az alábbi módszerek és tevékenységek mentén történik:

- a térségben nyújtott közszolgáltatások körének, a feladat ellátás módjának, szervezeti kereteinek és finanszírozásának felmérése;
- a szolgáltatások közös ellátásának értékelése multicriteria elemzés segítségével;
- interjúk lefolytatása az érintett szolgáltatásokat végző szervezetek egy-egy képviselőjével;
- koncepcionális javaslat kidolgozása, amely elsősorban helyi szociális, településüzemeltetési szolgáltatások közös megszervezésének, a várható hasznok és költségek, valamint a megvalósítás feltételeinek és üzemeltetésének magas szintű vizsgálatára tér ki;
- egy vagy két szolgáltatás-csoport esetében a szolgáltatások közös megszervezése lehetőségeinek, módjának, a várható hasznoknak és költségeknek, a lebonyolítás ütemezésének, a megvalósítás feltételeinek átfogó vizsgálata (pl. közös feladat-ellátási hely létesítése, korábbiak csökkentett szinten történő működtetése, megszüntetése, alternatív hasznosítása).

c) Eredmény

- Tanulmány és cselekvési terv a térségi feladat-ellátási modellről (1 db, 1 ív)

8. Térségi szinten, több önkormányzat tekintetében a funkcionális tevékenységek közös megszervezésének vizsgálata

[Magyary Program feladat beavatkozási területéhez kapcsolódó intézkedés, „részletes felhívás és útmutatóban szereplő 8. sorszámú tevékenység (fejlesztési elem)]

a) Probléma

A térségben az egyes önkormányzatok és intézményeik számos tartalmában azonos támogató szolgáltatást nyújtanak, amelyek vonatkozásában a feladatok közös megszervezése és az ebből fakadó hatékonyságnövelés lehetősége nem kiaknázott.

b) Szakmai leírás és módszer

A vizsgálat az alábbi területeket foglalja magában:

- a települések által igénybevett belső és külső támogató tevékenységek meghatározása;
- a közös megszervezés szempontjainak és lehetséges modelljeinek, opcióinak kidolgozása;
- interjúk lefolytatása az érintett szolgáltatásokat végző szervezetek egy-egy képviselőjével;
- a szolgáltatásnyújtás módjának, szervezeti kereteinek és finanszírozásának felmérése;
- a szolgáltatások közös ellátásának értékelése multicriteria elemzés segítségével;
- koncepcionális javaslat kidolgozása, amely kiterjed a funkcionális tevékenységek közös megszervezésének szervezeti modelljére, az egyes tevékenységek közös megszervezésétől várható hasznok és ezek költségének és jogszabályi és egyéb feltételeinek magas szintű bemutatására;
- egy vagy két szolgáltatás-csoport esetében a közös megszervezés lehetőségeinek, módjának, a várható hasznoknak és költségeknek, a lebonyolítás ütemezésének, a megvalósítás feltételeinek vizsgálata (pl. közös gazdasági szervezet esetén a központi szervezetben résztvevők és a lokális feladatokat ellátók közötti munkamegosztás, üzemeltetés esetén a beérkező igények fogadása, feldolgozása, kezelése módjának, folyamatának bemutatása).

c) Eredmény

- Tanulmány és cselekvési terv a térségi feladat-ellátási modellről (1 db, 1 ív)

9. A lakosság körében átfogó felmérés és elemzés készítése a közszolgáltatással kapcsolatos elégedettségről és felmerülő igényekről. A lakosság véleményének, igényeinek és javaslatainak felmérése minimum egy adekvát módszer alkalmazásával minimum két időintervallumban

[Magyary Program eljárás beavatkozási területéhez kapcsolódó intézkedés, „részletes felhívás és útmutatóban szereplő 9. sorszámú tevékenység (fejlesztési elem)]

Képviselő-testületünknek, polgármesterünknek és a hivatal dolgozóinak az eddigi lakossági / ügyfél elégedettség-méréssel az volt a szándéka, hogy a hivatal működésével kapcsolatos tényeket, igényeket, problémákat feltárjuk és azokra hatékony intézkedésekkel válaszoljunk. Minden évben elvégeztük az ügyfélelégedettség-vizsgálatot, ezért jelentős adatbázis áll rendelkezésünkre a lakosok és ügyfelek által megfogalmazott észrevételek és jobbító szándékú megjegyzések tekintetében.

Jelen pályázat keretein belül egy sokkal komplexebb és a „nyitott városháza és intézmények” gondolatisághoz kapcsolódó kutatást és felmérést kívánunk végrehajtani.

A lakossági fórumokon megjelenők már tapasztalhatták nyitottságunkat a problémák fogadására és a jelzett gondok megoldása tekintetében. Vezetőink, döntéshozóink érzik annak felelősségét, hogy a lakossági vélemények összegyűjtése kutatásokkal, elemzésekkel nem öncélú tevékenység, mert be kell, hogy épüljön az intézményeink, gazdasági társaságaink munkájába, hisz ezáltal tudjuk megvalósítani a szolgáltatói jellegű városműködtetést.

a) Probléma

Kutatási programunk során – az ÁROP-1.2.18 központi projekt ügyfélelégedettség-mérésre vonatkozó módszertani útmutatójában foglaltakhoz illeszkedően, annak kutatási irányait és

iránymutatásait szem előtt tartva – hajtjuk végre a projekt során a két lakossági kutatást a pályázatban előírt idő-intervallumok és kutatási nagyságrend figyelembe vételével.

Az első kutatást a projekt megkezdésekor, a másodikat 8 hónap múlva bonyolítjuk, az alábbiak figyelembe vételével:

- **honlapunkra kihelyezett kérdőív segítségével, online módon,**
- **célcsoportos személyes interjúkon keresztül,**
- **szervezetek ügyfélkapcsolati pontjaira kihelyezett kérdőívek segítségével és ha szükséges,**
- **szegmentált telefonos interjúkkal kiegészítve.**

Ez utóbbit azoknál a lakossági csoportoknál kívánjuk alkalmazni, akiket legegyszerűbben telefonon tudunk elérni.

Önkormányzatunk rendelkezik megfelelő címlistákkal a reprezentatív kutatás elvégzéséhez és a bevonásra kerülő tanácsadó cég anketőreinek, kérdezőbiztosainak munkáját kívánjuk felhasználni a teljes körű reprezentatív kutatás megvalósítása érdekében.

Kutatási eredményeinket össze kívánjuk hasonlítani más, a szervezetfejlesztési projektben részt vevő városok adatsorával és a komplex kutatás eredményeit figyelembe véve határozzuk meg azokat a fejlesztési, probléma-megoldási feladatcsoportokat, amelyeket közös szakértői teamekkel vizsgálunk tovább.

A kutatás során feltárásra kerülő, működési folyamatainkat érintő véleményeket folyamataink jobbítása céljából feldolgozzuk és beépítjük vezetési irányítási rendszerünkbe. Az összegyűjtött megállapításokat, kritikákat, problémákat elemezzük és meghatározzuk rövid, közép- és hosszú távon a megoldásra vonatkozó lépéseket, hozzárendelve a határidőket és felelősöket.

A rövid távon végrehajtandó javaslatok, vélemények tekintetében a második lakossági igényfelmérés és kutatás során visszaellenőrizzük azokat a follow-up információkat, amelyek alapján meggyőződhetünk arról, eredményes volt-e beavatkozásunk és ezáltal változott-e lakosságunk véleménye.

A lakosság körében elvégzett átfogó felmérésünk és elemzésünk eredményei a közszolgáltatási tevékenységeink által érintett munkatársi körnek, vezetőknek tartandó tréning keretében kívánjuk visszacsatolni. A megtartásra kerülő vezetői tréning célja a lakossági vélemények azonos szintű értékelése, a kijelölt fejlesztési irányok közös megvitatása és megértése és a meghatározott fejlesztési tevékenységekhez történő felelőségek hozzárendelése és szervezeti szintű delegálása. A tréning során figyelembe vesszük az ÁROP-1.2.18 projekt tudásmegosztási módszertanában leírtakat.

A két kutatás együttes értékelését a projekt zárása előtt az összes érintett: önkormányzat, intézmények, gazdasági társaságok vezetőivel megvitatjuk és döntést hozunk a rövid, közép- és hosszú távú feladatok elvégzésére vonatkozóan. Egyidejűleg meghatározzuk a felelősöket és a visszaellenőrzés módját.

b) Szakmai leírás és módszertan

Elemző, tényfeltáró és fejlesztési tevékenységeink során figyelembe vesszük az ÁROP-1.2.18 projekt módszertani ajánlásait (teljesítménymenedzsment, változáskezelés, tudásmegosztás, folyamatoptimalizálás, minőségmenedzsment, ügyfélelégedettségmérés).

Lakossági kutatások lebonyolítása: Az önkormányzat, intézmények, gazdasági társaságok vezetőiből alakult team az ÁROP-1.2.18 projektben meghatározott módszertan segítségével meghatározza, hogy a lakossági szegmensekhez illeszkedően melyik kutatási módszertan illeszkedik a leghatékonyabban és melyikkel lehetséges a legtöbb információt felszínre hozni.

A bevonásra kerülő tanácsadó az ÁROP-1.2.18 projektben meghatározott szempontok figyelembe vételével az egyes lakossági kutatási szegmensekhez illeszkedő kérdésjegyzéket, kutatási kérdőívet állít össze. Ezeket Pilot projekt keretében teszteli és a tapasztalatok figyelembe vételével véglegesíti.

A véglegesített kérdőívet a bevonásra kerülő tanácsadó az online kutatáshoz, a telefonos interjúhoz és a személyes megkérdezéshez illeszti és csoportosítja, majd a végleges kutatási és anketóri kérdéskérdőívet a vezetői team részére prezentáció formájában bemutatja, aki azt véglegesíti és jóváhagyja.

A bevonásra kerülő tanácsadó a kutatást lebonyolítja az általa biztosítandó erőforrások figyelembe vételével: a kérdőíveket, interjúkat összegzi és feldolgozza és lakossági igényfelmérést magában foglaló tanulmányban rögzíti.

A lezárt kutatási adatok alapján a vezetői team-mel együttműködve fejlesztési javaslatot fogalmaznak meg. A fejlesztési javaslatokhoz az önkormányzat, intézményei, gazdasági társaságai vezetőiből alakított team felelősöket és határidőket rendel.

Amennyiben bármelyik fejlesztési javaslat megvalósításához képviselő-testületi és / vagy bizottsági döntés szükséges, az előterjesztésről munkatársaink gondoskodnak.

c) **Eredmény**

- 2 db lakossági igényfelmérés eredményeit feldolgozó tanulmány

10. Az önkormányzati feladatok átalakítása által érintett szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata

[Magyary Program eljárás beavatkozási területéhez kapcsolódó intézkedés, „részletes felhívás és útmutatóban szereplő 10. sorszámú tevékenység (fejlesztési elem)]

a) **Probléma**

A feladat célja a hivatal vagy adott intézmény, társaság folyamatainak átalakítása oly módon, hogy csökkenjen az ügyintézési idő vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató. Ehhez szükséges lehet a már meglévő munka- és hatáskörök, szervezeti felépítés újragondolása, kiegészítése, optimalizálása, a szervezeten belül jelen levő vertikális és horizontális kapcsolatok újraszervezése. A felesleges munkavégzések hátráltatják a rendszer racionalitását, ezeket a feladatmegosztások egyszerűsítésével és egyben kiterjesztésével hathatósan csökkenteni lehet, amelyek a működés gördülékenységéhez és egyben a hivatal munkájának racionalizálásához, az ügyfelek kiszolgálásának kvantitatív és kvalitatív javulásához vezetnek.

b) **Szakmai leírás és módszer**

Három kiválasztott folyamat elsődlegesen interjúkn alapuló, kvalitatív értékelése, folyamat optimalizálási lehetőségeinek meghatározása, folyamat leírása folyamat-táblában/folyamatábrán, kapcsolódó szabályzatok módosítására vonatkozó javaslat. A folyamatok statisztikai mintán alapuló vizsgálata a folyamatokra vonatkozó adatok alapján DMAIC/DMEDI módszertan – kontextus-függően kiválasztott és alkalmazott – elemeinek

alkalmazásával, valamint folyamatoptimalizáló workshop megtartása. A munka során a következő főbb módszertani lépések kerülnek alkalmazásra:

- Jelenlegi folyamatok felmérése (meglévő szabályzatok, folyamatdokumentáció elemzése, interjúk a legkritikusabb ügyintézési folyamatok azonosítására, valamint a folyamatok lefutásával kapcsolatos statisztikai adatok (pl. átfutási, várakozási időtartam – amennyiben hozzáférhető) és ügyfél-elégedettségi felmérések elemzése).
- A kiválasztott folyamatok optimalizálása: a kiválasztott folyamatokra folyamatoptimalizáló workshopokat szervez a pályázó, melyeken – az adott folyamatban résztvevő és érintett munkatársak aktív közreműködésével – azonosítja a jelenlegi folyamat kritikus pontjait, a standardizálható folyamat lépéseket. Közös meghatározza a fejlesztési lehetőségeket, kialakítja az optimalizált új folyamatokat. Az új folyamatokhoz mutatószámokat rendel. A folyamatok felmérésében és optimalizálásában kiemelkedő szerepük van a folyamatban érintett munkatársaknak. Folyamatszervezési munkák esetében az optimalizálás folyamata csaknem ugyanolyan fontos, mint a munka végén dokumentált eredmény. Hiszen – ha bevonásra kerülnek – már a munka közben kialakul a résztvevőkben a teljes folyamat áttekintésének képessége és igénye, a folyamatos javításra való nyitottság csakúgy, mint az előzőek gyakorlatban történő kamatoztatásához szükséges pro-aktivitás. Az optimalizálást műhelymunka és dokumentum/adat-elemzés keretében végzi az önkormányzat az alábbi módszertani eszközök alkalmazása mellett: folyamat-modellezés, problémaelemzés, probléma okok azonosítása, feltárása, prioritizálás, adatgyűjtés (historikus adatok, mérések elemzése, összevetése a célértékekkel), probléma okok értékelése, prioritizálása, megoldási javaslatok kidolgozása a gyökér okok kiküszöbölésére, megoldási javaslatok értékelése és felsőszintű költség-haszon elemzés végrehajtása. A folyamatok konkrét problémaazonosítását, problémák feltárását, elemzését, optimalizálását nemzetközileg bevett módszertanokban (elsősorban: six sigma) meghatározott elemzési technikák alkalmazásával valósítja meg a pályázó. A folyamat optimalizálás fókuszja minden esetben úgy kerül meghatározásra, hogy a leginkább jellemző működési- és költséghatékonysági tényezők határozzák meg a fejlesztési irányokat. Ilyen fejlesztési irányok lehetnek pl. egyszerűsítések, standardizáció, duplikációk megszüntetése, átfutási idő redukálása, tevékenységek időtartamának csökkentése, manualitást kiváltó tényezők kiküszöbölése, workflow (munkafolyam-vezérlő) támogatási javaslatok azonosítása. Az optimalizálási akciók az alábbiak szerinti csoportosításban kerülnek meghatározásra elősegítendő az önkormányzat döntéseit: „Quick win”-ek, amelyek gyorsan megvalósíthatók és azonnali eredményt hoznak és olyan fejlesztési javaslatok, melyek projekteknél valósíthatók meg, hosszabb távon adnak megoldást.
- Folyamatok dokumentálása: A folyamatfejlesztés eredményeként elhatározott változások szükség szerint átvezetésre kerülnek a következő működési aspektusokon: kapcsolódó folyamatok, a szervezeti struktúrára vonatkozó módosítási igények, szerepkörök kialakítása, megszüntetése, módosítása, belső szabályozó dokumentumok, tevékenység inputok, outputok, bizonylatok, adatkörök. Az optimalizált kulcsfolyamatokat folyamatábrázoló szoftverben (pl. ViFlow) dokumentáljuk, rögzítve az egyes folyamat lépésekhez kapcsolódó inputokat és outputokat, felelősöket/végrehajtó szervezeti egységeket, határidőket, az esetlegesen alkalmazandó sablonokat/úrlapokat, illetve a folyamat lépést támogató informatikai rendszert.

- Megvalósítás: az optimalizált folyamatok megvalósítása során – többek közt – a szervezeti felépítést és a munkaszervezést is hozzá kell igazítani az új folyamatokhoz. Az új folyamatok minél gördülékenyebb megvalósítása érdekében intézkedési tervet állít össze a pályázó, mely tartalmazza mindazon feladatokat, melyeket az új folyamatok elérése érdekében meg kell valósítani. Az intézkedési terv konkrét feladatokat tartalmaz, felelősök és határidők megjelölésével.
- Folyamatok elektronizálásának előkészítése: az önkormányzat elvégzi az optimalizált kulcsfolyamatok elektronizálásának előkészítését. Egyrészt a folyamatábrázoló szoftverben ábrázolt folyamatok az informatikai megvalósítás alapját képezhetik egy későbbi informatikai beszerzés műszaki dokumentációjának részeként. Másrészt meghatározza a lehetséges folyamattámogató (workflow) eszközökkel szembeni legfőbb műszaki követelményeket (specifikációkat).

c) Eredmény

- Folyamatelemzés és optimalizálás tanulmány és dokumentált optimalizált folyamatok (1 db tanulmány, 3 ív mellékletekkel. A folyamatok a tanulmány részei, folyamatábra/tábla formátumban)

11. A közszolgáltatások nyújtásának és a szervezet működésének folyamatos, ciklikus minőségfejlesztése érdekében nemzetközileg elfogadott minőség-menedzsment modell bevezetése vagy felülvizsgálata, például a közigazgatásra adaptált Közös Értékelési Keretrendszer (Common Assessment Framework, CAF) alkalmazása révén

[Magyary Program eljárás beavatkozási területéhez kapcsolódó intézkedés, „részletes felhívás és útmutatóban szereplő 11. sorszámú tevékenység (fejlesztési elem)]

Polgármesteri hivatalunk vezetési irányítási rendszer kialakítását évekkel ezelőtt azért kezdte meg, hogy számba vegye és nemzetközi sztenderd alapján leírja belső folyamatait, a folyamatokon belüli hatásköröket, tevékenységeket és a hozzárendelhető, a munkaköri leírásokban rögzítettek szerinti felelősöket. A vezetési irányítási rendszer kialakításánál már a 1057/2001. (VI.21.) Korm. határozat alapján figyelembe vettük, hogy akkor kapunk teljes körű képet az önkormányzat belső és külső környezetéről, ha nem csak lakosságot, ügyfeleket és a képviselő-testületünk tagjait vizsgáljuk elégedettségi szintet tekintve, hanem elemezzük és vizsgáljuk munkatársaink véleményét, elégedettségét is. Ez a tevékenységünk nem volt szisztematikus, végeztünk kutatásokat, de nem építettük bele folyamatainkba, ezáltal a klasszikus közigazgatási modell szabályozási környezetéből a **dolgozói vizsgálatot fejlesztenünk kell**. Ehhez nyújt módszertani segítséget és támogatást, ha az új 2013. évi CAF követelmények figyelembe vételével a teljes hivatali kört önértékelésre kérjük és véleményüket – hasonlóan a lakossági elégedettség, szülői elégedettség, beteg elégedettség, fogyasztói elégedettség, stb. vizsgálatokhoz – beépítjük vezetői információs rendszerünkbe.

2013. januárjában jelentős változásokat élt meg hivatalunk személyzete, ezért több mint időszerű megkérdezni és kutatni véleményüket, hogy abból a további, a Magyary Programban leírt fejlesztésekhez támogatást, „muníciót” kapjunk. Számunkra mindig is legfontosabbak voltak munkatársaink, hiszen velük együtt és rájuk támaszkodva hajtjuk végre előírt feladataink legjelentősebb részeit. A CAF kutatással feltárjuk véleményüket, beazonosítjuk problémáikat és közösen megoldásokat találunk azok megszüntetésére. A kutatás végeredményét a vezetési irányítási rendszer elégedettség-vizsgálati fejezetében helyezzük el és belső auditoraink, külső auditorok fogják vizsgálni a rendszerességét és a feltárt hibák, problémák megoldását. Ezáltal záródik a vezetési és irányítási rendszer szabályozó köre, mert a lakosságtól egészen dolgozóink

véleményéig mindent összegyűjtve egy egységes, ezáltal komplex rendszerben tartjuk nyilván. Szándékunk, hogy a CAF kutatásunk eredményeit az online rendszerben elérhető módon, benchmark adatbázisban elhelyezzük, hogy tapasztalatainkat, véleményeinket más önkormányzat is megismerje a tanulás és a továbbfejlesztés szándékával.

a) Probléma

Munkánk során az ÁROP-1.2.18 projekt „Minőségmenedzsment – CAF módszertan” dokumentumában foglaltak figyelembe vételével dolgozunk.

Első lépésként a CAF kutatásba bevonni kívánt **munkatársi kör kijelölése és felkészítése** a feladat.

A CAF kutatás előkészítésének egyik legfontosabb lépése a belső, vezetői kör által tartandó oktatás, képzés, amely a több mint 10 éves módszertan publikált eredményeit, módszertanát, céljait és eredményeit, valamint az ÁROP-1.2.18 minőségmenedzsment – CAF módszertanát és a tudásmegosztás, tudásmenedzsment módszertanait dolgozza fel.

Ezt követi a megújított CAF 2003 kérdőív modell bevezetéséhez és alkalmazásához segítséget nyújtó www.caf.kim.gov.hu honlapon megtalálható **módszertani segédanyagok megismerése.**

A kiválasztásra kerülő tanácsadó céggel közösen **meghatározzuk a kutatás módszerét és időtartamát.** A kérdőív kitöltésében és feldolgozásában támaszkodunk a kormányzati CAF honlap által biztosított szoftvertámogatásra, illetve a CAF tanácsadók módszertani segítségére.

Az **eredmények tanulmányban kerülnek összefoglalásra**, mely bemutatásra kerül a hivatal vezetése számára. A tanulmány melléklete **cselekvési program**, mely a rövid távon megoldható feladatok, „probléma gyökerek” bemutatásra és rögzítésre szolgál a megoldásba bevont személyek felelősségi kijelölésével és határidőkkel együtt.

d) Szakmai leírás és módszer

Elemző, tényfeltáró és fejlesztési tevékenységeink során figyelembe vesszük az ÁROP-1.2.18 projekt módszertani ajánlásait (teljesítménymenedzsment, változáskezelés, tudásmegosztás, folyamatoptimalizálás, minőségmenedzsment, ügyfélelégedettségmérés).

Kutatás lebonyolítása: A kormányzati CAF honlap iránymutatásai alapján bevonni kívánt tanácsadó cég módszertani segítségével hajtjuk végre a kutatást. A hivatal vezetésének a feladata kijelölni a kutatásba bevontak körét, a személyek regisztrációjának elvégzése a kormányzati CAF honlapon történik. A kutatás időtartamának meghatározása közös team munka eredménye.

A bevonni kívánt tanácsadó cég feladata a kormányzati CAF honlap megismerési folyamatának támogatása, a működtetés elmagyarázása a regisztrációs folyamattól a kérdőív kitöltéséig.

Team ülés, prezentáció: a kérdőívek kitöltését és feldolgozását lezárva a tanácsadó cég feladata a konszenzusos döntéseket meghozó team moderálása és a záródokumentumok vezetők elé terjesztése.

Cselekvési program elkészítése: A vezetői vélemények és javaslatok figyelembe vételével kerül véglegesítésre a cselekvési program, mely tartalmazza a CAF kutatás által feltárt feladatokat, a vezetői véleményeket, valamint a szükséges felelősöket és a végrehajtás határidejét.

c) Eredmény

- CAF kutatás tapasztalatait összefoglaló tanulmány és mellékletei

12. Polgármesteri hivatalok és települések intézményei, jelentősebb foglalkoztatói humán erőforrás kapacitásgazdálkodásának, a munkatársak munkaköri és szervezeti besorolásának illeszkedésének felülvizsgálata, átszervezése

[Magyary Program személyzet beavatkozási területéhez kapcsolódó intézkedés, „részletes felhívás és útmutatóban szereplő 12. sorszámú tevékenység (fejlesztési elem)]

a) Probléma

Az önkormányzati feladatváltozások eredményeként a Hivatalban átszervezések valósultak meg, azonban a munkakörök nem illeszkednek pontosan a megváltozott feladatokhoz, a munkatársak leterheltsége pedig nem egyenletes, ami szűk keresztmetszetet okoz a folyamatok végrehajtása során és nem biztosítja az optimális erőforrás-kihasználást.

b) Szakmai leírás és módszer

A feladat tartalma a szervezeti változások által érintett egységek és munkakörök kérdőíves felmérése, az érintett egységek/munkakörök kapacitás-felhasználásának interjú és kérdőív alapján történő elemzése, eredmények kiértékelése, fejlesztési javaslatok kidolgozása, valamint a felmérés alapján kiválasztott egységek/folyamatok vonatkozásában a kapacitás-kihasználtsággal kapcsolatos mintavétel megszervezése, az adatok feldolgozása, elemzése, javaslatok megfogalmazása. Következő lépésben valósul meg a humán erőforrás-kapacitásgazdálkodási terv és humán erőforrás stratégiai koncepció kidolgozása, amely többek között tartalmazza a rugalmas kapacitás-gazdálkodás eszközeit, a kapacitás jobb kihasználtságára vonatkozó képzési és ösztönzési tervet. A kapacitások felméréssel párhuzamosan valósul meg a megváltozott munkakörök tartalmának felülvizsgálata, amelynek része az erre irányuló módszertan és munkakör-sablon kidolgozása, a munkakörök módosítását végző munkatársak tájékoztatása, a munkakörök módosításainak központi minőségbiztosítása. A feladat elvégzésének fő lépései:

Kapacitáskihasználtság vizsgálata

- Elsőként meghatározásra kerül, hogy a kapacitás-kihasználtság vizsgálata mely területeken szükséges. Ennek során figyelembe kell venni a belső átszervezések, feladatváltozások hatásait, az adott terület folyamataival kapcsolatos adatokat (pl. átfutási idő), az adott terület kapacitását más irodákkal és benchmark adatokkal összehasonlítva. A vizsgálat területei előzetesen kerülnek meghatározásra, ezt szükség/igény esetén kell csak felülvizsgálni.
- Munkatársak kapacitáskihasználtságának vizsgálata: adott szervezeti kapacitásainak vizsgálata benchmark-elemzés, interjú és/vagy kérdőív/naplózás segítségével. A tevékenységek kapacitás-igényének meghatározására a következő fő lépésekben kerül sor:
 - az érintett feladatok, folyamatok és munkakörök meghatározása;
 - az adott feladatra jellemző kapacitás-modell meghatározása, amely lehet tranzakció-alapú, normázható (pl. igazgatási folyamatok) vagy tranzakciótól független, kulcs-tevékenységhez kötött, pl. beruházások, pályázatok), diszkrecionális alapú (vezetői igény függvénye, pl. törzskar);
 - a modellhez tartozó kapacitás-mérési módszertan meghatározása (top-down vagy bottum-up, kérdőíven, interjún vagy naplózáson alapuló mérés);

- a felméréshez szükséges adatok, az adatok felvételéhez szükséges úrlap, kérdőív, az adatok forrásainak meghatározása;
- a kiválasztott egységek, folyamatok és munkakörök esetében historikus adatok alapján vagy adatfelvétellel mérések elvégzése / interjúkat folytatunk;
- a mérések, adatfelvétel alapján a munkatársak és egységek kapacitáskihasználtságának több szempontú elemzése és bemutatása;
- Az elemzés alapján javaslatot készít a pályázó a kapacitásgazdálkodás, szükség szerint az egyenetlen kihasználtság szervezeti és szervezeti egység, valamint szükség szerint munkakör szerinti optimalizálására.

Munkakörök tartalmának felülvizsgálata

A szervezeti feladatok és munkaköri tartalmak illeszkedésének vizsgálata, munkaköri leírások elkészítése, az alábbi fő lépések mentén:

- Kérdőíves felmérés és vezetői interjúk segítségével a pályázó meghatározza a feladatváltozások, belső átszervezések által érintett szervezeti egységek, folyamatok, feladatok és munkakörök listáját, a munkakörök felülvizsgálatának fókuszterületeit;
- Meghatározza továbbá a munkakör-elemzés módszereit, a megváltozott munkakörök tartalma kialakításának módszereit, a feladatváltozás/átszervezés által kisebb mértékben érintett munkakörök felülvizsgálatának módszereit, a munkakörök elemzésének, kidolgozásának és felülvizsgálatának folyamatát, résztvevőit és ütemezését;
- Elvégezi a munkakörök elemzését, az új/megváltozott munkakörök kidolgozását, a munkakörök felülvizsgálatát.

c) Eredmény

- Feladat ellátást lekövető belső szabályzat (1 db, 2 ív) - a feladatváltozás által érintett egységek, feladatok és munkaköröket, a munkakörök elemzését és a munkakörök, szervezeti egység szintű feladatleírások új/megváltozott tartalmára vonatkozó javaslatok részletes bemutatását tartalmazó dokumentum és szabályozási javaslat;
- Szervezeti kapacitáskihasználtság elemzés és javaslatcsomag (1 db, 1 ív);
- Felülvizsgált munkaköri leírások (1 db összegző dokumentum, 1 ív).

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

[Magyary Program személyzet beavatkozási területéhez kapcsolódó intézkedés, „részletes felhívás és útmutatóban szereplő 13. sorszámú tevékenység (fejlesztési elem)]

A szervezetfejlesztési projektek közös többszöröse a projektidőtartam alatti aktivitás, vezetői és dolgozói szándék és támogatás és mindezek mellett megjelenő, az eredményeket váró lelkesedés. A közigazgatásunkat érintő elmúlt több mint 20 év gyakorlata azonban rámutat arra, hogy az amúgy sikeresnek tekintett fejlesztési projektek zárását követően mennyire gyenge és nem irányított a projektben meghatározott feladatok végrehajtása és azok monitoring tevékenysége. Önkormányzatunk is felismerte már évekkkel ezelőtt ezt a problémát és tudatosan készítjük fel munkatársainkat, bevont partnereinket az adott projekt zárását követő feladatokra és elvégzendő tevékenységeinkre. Jelen pályázat szakmai kereteit és célkitűzéseit figyelembe véve hasonló szándékot fogalmazunk meg.

a) Probléma

A vezetői információs rendszer fejlesztésével és hatékonyabbá tételével, valamint polgármesteri hivatalunkban és intézményeinknél, gazdasági társaságainknál is működő vezetési irányítási rendszer segítségével **egységesítjük folyamat-monitoring tevékenységünket**. Szándékunk kialakítani, megvalósítani és fenntartani egy olyan vezetői információs rendszert, mely a kidolgozott hatékonyságnövelési intézkedések megvalósulását folyamatosan ellenőrzi és az esetleges eltéréseket, lassulásokat közvetlenül a vezetőknek – a polgármesternek és a képviselő-testületnek – jelzi. Ez eszközként már most rendelkezésünkre áll valamennyi folyamatunkra kiterjesztett auditálási rendszerünk révén. **Meg kívánjuk oldani** az eddig egymástól függetlenül működő ellenőrzési funkciók (belső ellenőrzés, belső auditálás) összehangolását. Munkánk során figyelembe vesszük az ÁROP-1.2.18 program tudásmegosztásra, illetve változásmenedzsmentre vonatkozó módszertanának ajánlásait. Jelentési kötelezettségük a vezetési és irányítási rendszerben rögzített dokumentumban **elektronikusan valósítjuk meg**, hogy az könnyen lehívható legyen bármely intézményvezető vagy gazdasági vezető számára.

Célunk, hogy a projekt teljes időszakán átívelő nyomon követést a kiválasztásra kerülő tanácsadó cég szakértői támogatásával közösen végezzük. Ennek oka, hogy tapasztalatainkat más önkormányzatok, intézmények és gazdasági társaságok számára **benchmark adatbázisként a nyilvánosságra szándékozunk hozni**. Az azonos problémákra adható válaszok kifejtése segítséget nyújthat szomszédos településeknek, városoknak – lakosságszámtól függetlenül – a tanulásra és saját fejlesztési folyamataik támogatására. Szándékunk, hogy a képviselő-testület elé évente legalább kétszer rövid, a hatékonyságnövelő intézkedések eredményeit bemutató beszámolót készítsünk, ezzel is biztosítva teljes körű tájékoztatásukat és támogatásukat.

A tanácsadó cég feladata a **monitoring funkciók finomhangolása**, a közösen lezárt fejlesztések és hatékonyságnövelő intézkedések figyelembe vételével.

A hivatal, intézményeink, gazdasági társaságaink vezetői az egyes szakmai fejlesztési pontoknál meghatározott hatékonyságnövelő intézkedések tekintetében **közösen meghatározzák**, melyek azok az információk, előrehaladási jelentések, gazdasági számítások stb., melyek rendszeres, feljűk történő közlésével tájékoztatni lehet őket a projekt előrehaladásáról. A közös vezetői team ülésen meghozott döntésük a vezetői információs rendszer informatikai, folyamatszabályozási követelményeinek együttes alkalmazásával kialakításra kerül a vezetők által igényelt jelentési tartalom és a hozzárendelt forma. Meghatározásra kerül az információ és a folyamat nyomon követés intervalluma és rendszeressége. A folyamatok nyomon követésekor a projektbe bevonni kívánt tanácsadó cég szakmai támogatásával, a lehető legegyszerűbb, de a legtöbb információt nyújtó nyomon követési modell kerül kidolgozásra a bevont szervezetek által kijelölt folyamat és/vagy projektgazdák figyelembe vételével.

b) Szakmai leírás és módszer

Elemző, tényfeltáró és fejlesztési tevékenységeink során figyelembe vesszük az ÁROP-1.2.18 projekt módszertani ajánlásait (teljesítménymenedzsment, változáskezelés, tudásmegosztás, folyamatoptimalizálás, minőségmenedzsment, ügyfélelégedettségmérés).

A polgármesteri hivatal, intézmények és gazdasági társaságok vezetőiből álló vezetői team a lezárt szervezetfejlesztési lépéseket követően áttekinti azokat a hatékonyságnövelési intézkedéseket, melyekről információkat és előrehaladással kapcsolatos tényeket kívánnak vezetői szinten napi vagy heti szinten megkapni. Az adatszolgáltatás mennyiségi és időtartalmi

kijelölését követően a projektbe bevonni kívánt tanácsadó cég szakmai támogatását, valamint az informatikai rendszer fejlesztését végrehajtó informatikusok közreműködésével kialakítjuk azt az egységes és minden vezetőnk számára érthető előrehaladást és nyomon követést biztosító jelentési környezetet, mely röviden, tényközlően épül be a napi vezetői munkába. Az önkormányzat, intézményeink, gazdasági társaságaink vezetői részéről egy konstruktív együttműködést valósítunk meg a bevont tanácsadó cég szakmai támogatása és instrukciói alapján.

c) Eredmény

- Projektintézkedések megvalósításának nyomon követési ütemterve, tartalma és programja

4.2. Tudásmegosztásra vonatkozó vállalás megvalósítása

Tata Város Önkormányzata fontos feladatának tartja, hogy a projekt megvalósítása során elsajátított ismereteket és a hatékonyan működő új szolgáltatási és feladat ellátási struktúrát széles körben közzé tegye, ezért a tudás- és ismeretátadás **3. szintjének** teljesítését vállalja.

A tudásmegosztás keretében Tata Város Önkormányzata az alábbi tevékenységek végrehajtását tűzi ki célul:

- 1) A projekt eredményeit, eredménytermékeit és a megvalósítás tapasztalatait részletesen összegző beszámoló keretében teszi közzé az önkormányzat honlapján a projekt zárásáig, valamint szakmai beszámolót küld a KIM részére, a jó gyakorlatok feltárása céljából.
- 2) Szakmai bemutatót szervez 2014 év végéig öt olyan önkormányzat szakmai képviselőinek részvételével, amely jelen pályázati kiírás során támogatásban nem részesült. A bemutató során a megvalósító szervezet vezetője bemutatja a résztvevőknek a projekt során kidolgozott új megoldásokat, valamint javaslatokat fogalmaz meg a résztvevő önkormányzatok számára a bemutatott módszertanok hatékony adaptálásához. A szakmai bemutatót követően a pályázó önkormányzat a résztvevő önkormányzatok számára 2014 év végéig szakmai konzultációs lehetőséget is biztosít új, példaértékű megoldások esetleges adaptációját érintő szakmai kérdésekben.
- 3) Tata Város Önkormányzata kétnapos rendezvény keretében részt vesz a támogatásban részesült önkormányzatokkal közös műhelymunkában, amelyen sor kerül a jó gyakorlatok és az önkormányzatok együttműködésében megvalósítható, a hatékony működést elősegítő szervezeti és szervezési megoldások feltárására.

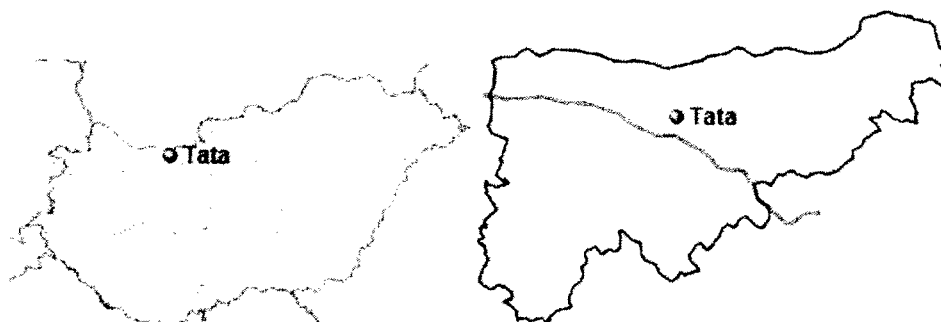
4.3. A megvalósulás helyszíne

A projektgazda	Tata Város Önkormányzata
A megvalósulás helyszíne	2890 Tata, Kossuth tér 1., 1635 hrsz
A pályázó hivatalos képviselője	MICHL JÓZSEF, polgármester

8. táblázat: A megvalósulás helyszíne

Tata város a Közép-dunántúli régióban, Komárom-Esztergom megyében, az ország északi határán. A megyeszékhely, Tatabánya, 9 km-re délkeleti, Budapest 60 km-re keleti irányban fekszik. A városon áthalad az 1-es főút és az Budapest–Hegyeshalom–Rajka-vasútvonal. Mellette

halad el az M1-es (E60, E75) Bécs–Budapest autópálya, amelyre közvetlen csatlakozása van a városnak.



3. ábra: Tata város elhelyezkedés Magyarországon, illetve Komárom-Esztergom megyében (Forrás: wikipedia.org)

Jelen projekt megvalósítója Tata Város Önkormányzata. Az önkormányzat jogi személy, teljes jogkörű önállóan gazdálkodó költségvetési szerv. Az önkormányzat törvényességi ellenőrzését a Közép-dunántúli Regionális Közigazgatási Hivatal Komárom-Esztergom Megyei Kirendeltsége látja el, illetve megvizsgálja az önkormányzati döntések jogszerűségét.

A tatai önkormányzat képviselő testülete 1990. október 25-én alakult meg. A képviselő testület alakuló ülésén hozta létre egységes hivatalát, a polgármesteri hivatalt, mely az önkormányzat működésével, valamint az államigazgatási ügyek döntésre való előkészítésével és végrehajtásával kapcsolatos feladatokat végzi. A hivatal dolgozói felett a munkáltatói jogkört a jegyző gyakorolja.

Jelen projekt keretében az önkormányzat szervezeti áttekintése, felülvizsgálata, működési struktúrájának optimalizálása valósul meg, mely a megnövekvő feladatok ellátása miatt elengedhetetlen. A projekt eredményei és hatásai a teljes települési lakosságot érintik, a közszolgáltatásokhoz történő hozzáférésük esélyeit nagymértékben javítják.

4.4. A megvalósítás szervezete

A projekt fejlesztésére, a pályázati dokumentáció összeállítására, benyújtására valamint a projekt megvalósítására egy vegyes – belső és külső erőforrásokra egyaránt támaszkodó – projektmenedzsment szervezet kerül felállításra. A projektgazda belső felelős szervezeti egysége és a külső szakértők előreláthatólag 45-55%-os arányban vesznek részt a menedzsment és adminisztrációs feladatok, valamint a szakmai menedzsment tekintetében.

A menedzsment szervezet felállítása, a felelős személyek kijelölése a projekt előkészítési fázisában kezdődik és a támogatási szerződés aláírásáig teljes egészében végrehajtásra kerül.

A projektbe bevont szakemberekkel szemben támasztott elvárás, hogy kiemelkedő tapasztalatokkal rendelkezzenek, korábbi részvételüket számos fejlesztés megvalósításának koordinálásában igazolják.

A belső és külső erőforrásokra is támaszkodó projektmenedzsment szervezet működési szabályainak, irányítási, felelősségi rendjének kialakítása során a következő gyakorlati/technikai szempontok kerülnek érvényesítésre:

- A projekt végrehajtása időben, a KSZ-szel közösen meghatározott ütemtervet követve, hatékonyan történik;

- Naprakész, pontos (bizonylatokkal alátámasztott) nyilvántartási rendszer működtetése;
- A nyilvánosság és az átláthatóság követelményének messzemenő érvényesítése;
- Irányítás és ellenőrzés funkciók egyértelmű lehatárolása;
- A hatáskörök megosztása a kettős kontroll követelményének betartásával történik;
- Szabálytalanságok kiszűrését, dokumentálását, javítását nyomon követő rendszer kialakítása;
- A munkatársak számára a saját feladatuk megfelelő ellátásához szükséges ismeretanyagot adó szakmai egyeztetéseken történő részvétel biztosítása.

A menedzsment szervezet a kedvezményezett döntéshozó, jóváhagyó szervezete, amely alapvetően a projekt szereplői közötti koordinációs, illetve dokumentációs és jelentési feladatokat lát el. A projekt sikeres előkészítését és megvalósítását megfelelő módon képes projektmenedzsment konstrukció kialakítása az ellátandó feladatok, illetve a feladatok ellátásához szükséges szakmai ismeretek, kompetenciák és a projektgazda rendelkezésére álló humán erőforrás összevetése alapján történik.

A jelenleg rendelkezésre álló humán erőforrások

A projekt lebonyolítása, annak komplexitása, időtartama, valamint a betartandó szabályok összetettsége miatt számos, különböző képzettséggel, tapasztalattal rendelkező szakértő bevonása szükséges. A projektgazda részéről biztosítottak a több éves tapasztalattal és a megfelelő szakmai ismerettel rendelkező felelős személyek, kiválasztásuk még a projekt előkészítési fázisában megtörténik. A projektben résztvevő személyekkel szemben elvárás a határozottság, az elkötelezettség, a jó kommunikációs és koordinációs készség, a csapatban való gondolkodás és a kiváló problémamegoldó képesség.

A projekt végrehajtását megfelelő szakmai tapasztalattal rendelkező projektmenedzsment csapat segíti majd, a felmerülő szakmai feladatok és tevékenységek elvégzését az önkormányzat saját szakemberei valósítják meg külső szakértői hozzájárulással. A feladatok és rendelkezésre álló erőforrások megoszlása a projekt megvalósítása során – embernapiak alapján – előreláthatólag 45-55%-ban aránylik az önkormányzat saját munkatársai illetve a külső szakértők között a projektmenedzsment és szakmai menedzsment feladatok ellátása során egyaránt.

A projektmenedzsment szervezet felépítése az alábbiak szerint alakul:

- 1 fő projektmenedzser – belső erőforrás;
- 1 fő pénzügyi vezető – külső erőforrás;
- 1 fő projektasszisztens – külső erőforrás.

A projekt szakmai megvalósítását 1 fő szakmai vezető (külső szakértő) végzi, akinek a munkáját az operatív, résztvevők ellátásában az önkormányzat munkatársaiból álló, szakmai megvalósító team segíti.

A projekt megvalósításához kapcsolódóan személyi fejlesztések végrehajtására nincs szükség, az intézmény rendelkezésére áll a megfelelő számú és kompetens szakember. A humán erőforrásra vonatkozóan előírt minimum feltételekkel az önkormányzat rendelkezik, a személyi állomány létszámát és szakmai előmenetelét tekintve egyaránt.

Személyi kompetenciák elemzése, a személyi állomány végzettségeinek és pontos feladatainak meghatározása.

A projektmenedzsmentbe és a szakmai megvalósításba bevont szakértők kompetenciájának és végzettségének elemzése a megfelelő személyek kiválasztása során, az útmutató iránymutatásaival összhangban a projekt előkészítés során történik meg.

A kijelölt személyek pontos feladatai alábbiakban kerülnek meghatározásra:

Projektmenedzsment szervezet		
Feladatkör	Felelős	Feladatok
Projektmenedzser	dr Lantai Éva	<ul style="list-style-type: none"> ▪ irányítja a projekt megvalósulását a pénzügyi és a szakmai vezető bevonásával; ▪ felügyeli a megvalósítási és elszámolási ütemterv betartását; ▪ felel a szükséges szerződések előkészítéséért és azok jogszerű elszámolhatóságáért; ▪ ellenőrzi és koordinálja a szakmai megvalósítást; ▪ felel a módszertani fejlesztések minőségi, mennyiségi dokumentációs ellenőrzéséért; ▪ felel a projekt minden jelentésének, adatszolgáltatásának tartalmáért, formájáért, a határidők betartásáért; ▪ folyamatos kapcsolatot tart fenn a menedzsment tagok, a szakmai megvalósítók valamint a közreműködő szervezet között.
Pénzügyi vezető	(Külső szakértő – a projekt előkészítése során kerül kiválasztásra)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ felügyeli, szervezi, irányítja a projekt pénzügyi menetét, felel annak előírás szerű, pontos, naprakész állapotáért; ▪ közreműködik a projekt feladatainak eredményes és gazdaságos megoldásához szükséges gazdálkodási feltételek megteremtésében és megteszi a biztosításuk érdekében szükséges intézkedéseket; ▪ segíti a projektmenedzser munkáját; ▪ nyomon követi a projekt tevékenységekre bontott megvalósítási és költségvetési ütemtervét; ▪ felülvizsgálja a projekt közvetlen kifizetéseihez szükséges pénzügyi dokumentációt; ▪ nyilvántartja a projekt pénzügyi dokumentációját; ▪ felel a projekt finanszírozás eredményes lehívásáért és pontos elszámolásáért.
Projekt asszisztens	(Külső szakértő – a projekt előkészítése során kerül kiválasztásra)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ segíti a menedzsment szervezet munkáját; ▪ aktualizálja a projekt tevékenységekre bontott megvalósítási és költségvetési ütemtervét; ▪ előkészíti a szükséges szerződéseket és nyilvántartja azok teljesülését; ▪ segíti a szakmai megvalósítás koordinálását; ▪ nyilvántartja és előkészíti a projekt közvetlen kifizetéseihez szükséges dokumentációt; ▪ felel a projekt minden jelentésének, adatszolgáltatásának tartalmáért, formájáért, a határidők betartásáért.
Szakmai menedzsment szervezet		
Feladatkör	Felelős	Feladatok
Szakmai vezető	(Külső szakértő – a projekt előkészítése során kerül kiválasztásra)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ felelős a projekt szakmai tartalmának megvalósításáért; ▪ felügyeli és biztosítja a projekt szakmai megvalósulásával összefüggő feladatokat; ▪ közreműködik a humán erőforrást érintő kérdésekben: a szakemberek, szolgáltatók kiválasztásában, foglalkoztatás optimalizálásában;

Projektmenedzsment szervezet		
Feladatkör	Felelős	Feladatok
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ a projekt szakmai tartalmának minősége érdekében folyamatosan egyeztet a megvalósításban résztvevőkkel; ▪ közreműködik a szakmai megvalósítást segítő fórumok megszervezésében, lebonyolításában; ▪ előkészíti, koordinálja, ellenőrzi a módszertani és gyakorlati ismeretek elsajátításához és eredmények fenntartásához szükséges szakértői munkát;

9. táblázat: Projektmenedzsment és szakmai menedzsment szervezet

Külső szakértők kiválasztása, feladatai

A meglévő kapacitásokkal összhangban előreláthatólag 45%-os arányban válik szükségessé külső szakértők bevonása a projekt megvalósítás során. A külső szakértők kiválasztása az alábbi kritériumok szerint történik:

- Releváns szakmai, pénzügyi és jogi ismeretekkel rendelkezik;
- Megfelelő és igazolt referenciákkal, hasonló projektben szerzett tapasztalatokkal rendelkezik;
- A projekt szakmai sikerét olyan kompetenciákkal segíti elő, mely a projektgazda humán állományában nem áll rendelkezésre;
- Határozott, a projekttel szemben elkötelezett, kiváló kommunikációs és koordinációs készségekkel bír; a csapatban való gondolkodás és a kiváló problémamegoldó képesség egyaránt jellemző rá.

A monitoring és kontrolling feladatok bemutatása

A monitoring és kontrolling feladatok már a támogatás megítélését követően felmerülnek és a teljes megvalósítási időszakban, valamint a projektzárás során is nagy hangsúlyt kapnak, ezért rendkívül fontos az azokra való felkészülés, a feladatok beazonosítása és a Közreműködő Szervezettel való kapcsolattartás folyamatának szabályozása.

A támogatás odaítélését követően

A projektgazda a támogatás odaítélését követően felveszi a kapcsolatot a KSZ illetékes osztályával a Támogatási Szerződés megkötésének előkészítése érdekében. A Támogatási Szerződés dokumentumainak összeállítása közben az esetlegesen felmerülő kérdésekben folyamatosan egyeztet. E fázis során elsődlegesen a projekt menedzser, a pénzügyi vezető és a szakmai vezető közös együttműködése szükséges a feladatok elvégzéséhez.

A projekt megvalósítása során

A projekt megvalósítása során a projektmenedzser szintén rendszeres kapcsolatot tart fenn a KSZ illetékes osztályával a Projekt Előrehaladási Jelentések és pénzügyi elszámolások összeállításánál, és esetlegesen a Támogatási Szerződés módosításánál. A projektgazda képviselői mindenben együttműködnek az esetleges helyszíni ellenőrzések során a KSZ munkatársaival. A projekt menedzser a pénzügyi vezető és a szakmai vezető közös koordinációs munkája eredményeképpen kerülnek elvégzésre a felmerülő feladatok, a megvalósításba bevont adminisztratív és egyéb munkatársak segítségével és adatszolgáltatásának támogatásával.

A projekt zárása során

A projekt zárásakor szintén igénybe kívánja venni a projektgazda a KSZ illetékes osztályának szakmai tanácsadását a Záró Jelentés és Pénzügyi Elszámolás összeállításánál. E fázis során elsődlegesen a projektmenedzser, a pénzügyi vezető és a szakmai vezető közös együttműködése szükséges a feladatok elvégzéséhez.

A partnerek közötti és az egyes partnerek belső információs rendszerének bemutatása

A projektmenedzsmet szervezet működési szabályainak, irányítási, felelősségi rendjének kialakítása során a fentiekben rögzített gyakorlati/technikai szempontok kerülnek érvényesítésre.

A projektmenedzsmet szervezet minden tagja folyamatosan kapcsolatot tart egymással, mely során a telefonos és az e-mailes egyeztetéseket részesítik előnyben. A projektmenedzser feladata, hogy mindenkit tájékoztasson a projekt aktuális állásáról, illetve felel a szervezet hatékony működéséért, a feladatok koordinálásáért. A felmerült problémák megoldása során a projektmenedzser iránymutatása a mérvadó.

A környezeti fenntarthatóság szempontjainak figyelembe vételével a szervezet tagjai az elektronikus kommunikációt részesítik előnyben, csak a leglényegesebb dolgokat nyomtatják ki. A nyomtatás során az újrahasznosított papírt/elektronikus megoldásokat részesítik előnyben, alkalmazzák leginkább.

4.5. Részletes cselekvési terv

A projektgazda a szakmai tevékenységek tervezésénél és ütemezésénél figyelembe vette egyrészt az indikátorok célértékének előírt elérési dátumát, másrészt a Pályázati Útmutatóban ismertetett kritériumot, mely szerint minden költségcsökkentő és hatékonyságnövelő intézkedést legalább a projekt zárása előtt 3 hónappal (2014. szeptember 30.) ki kell dolgozni és a projekt időtartamának utolsó 3 hónapja már kizárólag a kidolgozott intézkedések megvalósítására irányulhat. Ennek megfelelően a projekt megvalósításának időszaka 2013. szeptember 2-től 2014. december 31-ig tart. A 16 hónapos időtartam alatt felmerülő és a megvalósítást megelőző tevékenységek ütemezését a pályázó alábbi negyedéves bontásban tervezi.

Feladatok	2013.				2014.			
	1.	2.	3.	4.	1.	2.	3.	4.
PROJEKT ELŐKÉSZÍTÉS								
Megvalósíthatósági tanulmány								
Szakértői közreműködés								
Pályázati dokumentáció összeállítása, benyújtása								
PROJEKT MEGVALÓSÍTÁS								
Projektmenedzsmet működése								
Szakmai tevékenységek								
1. ÁROP-1.A.2. pályázatban megvalósított intézkedések felülvizsgálata								
2. Támogató infrastruktúra és szerződéses kapcsolatok								

Feladatok	2013.				2014.			
	1.	2.	3.	4.	1.	2.	3.	4.
felülvizsgálata								
3. Költségcsökkentés, hatékonyságnövelés								
4. Feladat ellátási és finanszírozási modell kidolgozása								
7. Térségi feladat ellátási modell kialakítása								
8. Térségi szinten funkcionális tevékenységek közös megszervezése								
9. Átfogó felmérés								
10. Támogató folyamatok felülvizsgálata								
11. CAF modell								
12. Humán erőforrás kapacitás mérése								
13. Nyomon-követési rendszer kidolgozása								
Nyilvánosság biztosítása								
Internetes honlap készítése – aloldal létrehozása								
Hirdetőtábla: „C” típus								
Fotódokumentáció								
Sajtóközlemény kiküldése a projekt zárásáról, sajtómegjelenések összegyűjtése								
Emlékeztető tábla: „D” típus								
TÉRKÉPTÉR feltöltése								
Horizontális szempontok teljesítése								
Esélyegyenlőségi terv (foglalkoztatási ET) készítése								
Jogszabályi keretek összefoglalása								
Szervezeti rendszer áttekinthető közzététele								

10. táblázat: Projekt tevékenység ütemezése

Tevékenység	2013				2014											
	szept.	okt.	nov.	dec.	jan.	febr.	márc.	ápr.	máj.	jun.	júl.	aug.	szept.	okt.	nov.	dec.
1. ÁROP-1.A.2. pályázatban megvalósított intézkedések felülvizsgálata																
2. Támogató infrastruktúra és szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata																
3. Költségcsökkentés, hatékonyságnövelés																
4. Feladat ellátási és finanszírozási modell kidolgozása																
7. Térségi feladat ellátási modell kialakítása																
8. Térségi szinten funkcionális tevékenységek közös megszervezése																
9. Átfogó felmérés																
10. Támogató folyamatok felülvizsgálata																

11. CAF modell																				
12. Humán erőforrás kapacitás mérése																				
13. Nyomon-követési rendszer kidolgozása																				

11. táblázat: Szakmai tevékenységek ütemezése

A pályázó önkormányzat komplex szervezetfejlesztésének megvalósítása hosszútávon realizálódó folyamat, mely során változó intenzitással és prioritással jelentkeznek a különböző feladatok. Az ütemezés tervezésénél a módszerek és intézkedések egymásra épülése és várható időtartama lett figyelembe véve, a projekttel kapcsolatos tevékenységek alapvetően két részre oszlanak. Egy részük a fizikai megvalósítás előtt kerül teljesítésre, másik részük a megvalósítás részét képezi alábbiak szerint:

Projekt előkészítési időszak	2013. július 1. – 2013. augusztus 31.
Projekt megvalósítási időszak	2013. szeptember 2. – 2014. december 31.

12. táblázat: Projekt időtartama

Projekt előkészítési időszaka

2013. júniustól – szeptemberig, a tervezési, előkészítési feladatok valósulnak meg, melynek keretében külső szakértő cég közreműködésével összeállításra kerül a szakmai koncepció és a komplett pályázati dokumentáció. A szakértő közreműködés konstruktívan segíti elő a szakmai tevékenységek átgondolt és összehangolt szervezését, csökkenti a projekt kockázatait és hozzájárul a feladatok hatékony elosztásához.

A projekt kezdetét alapvetően a pozitív döntés és a Támogatási Szerződés megkötése határozza meg, mellyel jelen szakmai koncepció elkészítésekor 2013 szeptemberével számolunk.

Projektmenedzsment

A projektmenedzsment szervezet a projekt indulásától kezdve a megvalósítás teljes időtartama alatt (16 hónap) rendelkezésre áll és teljes körű felelősséggel tartozik. A projektgazda felelős szervezeti egységével és kompetens munkatársaival közösen dolgozik a megvalósítás teljes felülvizsgálatán, értékelésén, a kockázatok azonosításán, illetve a projekt megvalósításának nyomon követésén egyaránt.

Szakmai tartalom megvalósítása

A szakmai tartalom az egyes intézkedési területek, kötelező és választott tevékenységek megvalósítását foglalja magában, mely úgy került ütemezésre, hogy az önkormányzat számára a fejlesztés által elérhető legnagyobb hatékonyságot biztosítsa, az egymásra épülő folyamatok hatásait erősítse.

A projekt fizikai megvalósításának időszaka 2013. szeptember 2-től 2014. december 31-ig tart. A fizikai megvalósítást követő egy hónapban (2015. január 30-ig) kerül sor az utolsó számlák, költségek kifizetésére, a záró kifizetési igénylés benyújtására, valamint a dokumentálás elvégzésére.

Az Európai Regionális Fejlesztési Alapra, az Európai Szociális Alapra és a Kohéziós Alapra vonatkozó általános rendelkezések megállapításáról és az 1260/1999/EK rendelet hatályon kívül helyezéséről szóló a Tanács 1083/2006/EK Rendelet 57. cikke (1) bekezdése alapján jelen pályázat esetében nem értelmezhető fenntartási kötelezettség. A záró beszámoló jóváhagyásával a projekt lezártnak tekinthető.

Nyilvánosság

A tájékoztatással és nyilvánossággal kapcsolatos szabályozásnak megfelelően az érvényben lévő ÚSZT kedvezményezettek tájékoztatási kötelezettségei című dokumentumban meghatározottak szerint a III. számú kommunikációs csomag kerül megvalósításra. A nyilvánosság megfelelő szintű biztosítása érdekében a kommunikációs tevékenység a projekt kezdetétől a projekt fizikai végpontjáig folyamatos. A megvalósítási időszak tervezett kezdési időpontjától a pályázó önkormányzat meglévő internetes honlapon létrehozott önálló felülettel és a fotódokumentáció elhelyezésével segíti elő a folyamatos tájékoztatást. A megvalósítás első két hónapjának folyamán elhelyezésre kerül a „C” típusú hirdetőtábla. A fizikai megvalósulás utolsó napján kerül feltöltésre a TÉRKÉPTÉR, valamint elhelyezésre a „D” típusú emlékeztető tábla, majd sajtóközlemény kerül kiküldésre a projekt zárásáról.

Horizontális szempontok teljesítése

A pályázó önkormányzat az előírt horizontális feltételek biztosítása érdekében a projekt fizikai befejezéséig az alábbi tevékenységek megvalósításával járul hozzá az esélyegyenlőség és fenntartható fejlődés biztosításához:

- Esélyegyenlőségi terv (foglalkoztatási ET) készítése;
- Jogszabályi keretek összefoglalása / A szervezeti felelősségi rendszer áttekinthető és naprakész közzététele.

5. Pénzügyi megvalósítás bemutatása

5.1. A projekt költségvetésének terve

A projekt gazdája a fejlesztés által érintett eredmények és szolgáltatások használatától nem kér ellenszolgáltatást, így bevétele nem keletkezik. Mivel így a projekt nem minősül jövedelemtermelő tevékenységnek, pénzügyi elemzés illetve költség-haszon elemzés készítése nem releváns.

Jelen fejezetben a projekt egyes tevékenységeivel kapcsolatos költségek kerülnek bemutatásra. A projektgazda a szervezetfejlesztés folyamatának minden tevékenységében figyelembe vette a költséghatékonyság megvalósulását. A külső szolgáltatók kiválasztásánál az „értéket a pénzért” elv érvényesült. A tevékenységgel kapcsolatos költségek az alábbiak szerint merülnek fel a projekt megvalósítása során.

ELSZÁMOLHATÓ KÖLTSÉGEK	NETTÓ ÖSSZEG (Ft)	ÁFA (Ft)	BRUTTÓ ÖSSZEG (Ft)
PROJEKTMENEDZSMENT KÖLTSÉGEK	1 550 000	418 500	1 968 500
Projektmenedzsment bérköltsége	0	0	0
Projektmenedzsment bérjáruléka	0	0	0
Projektmenedzsment szolgáltatás	1 550 000	418 500	1 968 500
Projektmenedzsment tevékenységhez kapcsolódó anyag és kis értékű eszközök költsége	0	0	0
SZOLGÁLTATÁSOK IGÉNYBEVÉTELE	18 430 000	4 976 100	23 406 100
<i>Közvetlenül kapcsolódó szolgáltatások</i>	<i>18 430 000</i>	<i>4 976 100</i>	<i>23 406 100</i>
Mérnöki, szakértői, jogi díjak	12 430 000	3 356 100	15 786 100
Felmérések, kimutatások, adatbázisok, kutatások, tanulmányok, belső nyilvántartások készítésének költsége	6 000 000	1 620 000	7 620 000
<i>Közvetetten kapcsolódó szolgáltatások</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Horizontális szempontok teljesítésével kapcsolatos vállalt tevékenységek költségei	0	0	0
NYILVÁNOSSÁG BIZTOSÍTÁSÁNAK KÖLTSÉGEI	280 000	75 600	355 600
Szolgáltatás igénybevételének költségei	0	0	0
A projektgazda által teljesített kommunikációs feladatok elvégzésével összefüggő költségek	0	0	0
KÖZBESZERZÉSI ELJÁRÁSOK KÖLTSÉGEI	300 000	81 000	381 000
KÉPZÉSSEL, KÉPZÉSI DOKUMENTUMOKKAL KAPCSOLATOS KÖLTSÉGEK	0	0	0
Külső, harmadik féltől megrendelt oktatók, előadók díja	0	0	0
Saját teljesítés esetén oktatók bér-, személyi jelleg költségei	0	0	0
A képzéshez közvetlenül kapcsolódó tananyagok, készletnek minősülő forgóeszközök költségei	0	0	0
Étkezés költségei	0	0	0
RENDEZVÉNYSZERVEZÉS KÖLTSÉGE	1 500 000	405 000	1 905 000
Külső, harmadik féltől megrendelt rendezvényszervezés díja	1 500 000	405 000	1 905 000
Szervezők, lebonyolítók személyi jellegű költségei	0	0	0
Helyiségek bérleti díja, a technikai eszközök használati díja, készletnek minősülő fogyóeszközök költségei	0	0	0
Étkezés költségei	0	0	0
IMMATERIÁLIS JAVAK	0	0	0
Szoftverfejlesztés és beszerzés	0	0	0
A PROJEKT SZAKMAI MEGVALÓSÍTÁSÁVAL ÖSSZEFÜGGŐ SZEMÉLYJELLEGŰ KÖLTSÉGEK ÉS JÁRULÉKAIK	11 976 100	0	11 976 100
Szakmai megvalósítók bérköltsége	9 430 000	0	9 430 000
Szakmai megvalósítók bérjáruléka	2 546 100	0	2 546 100
ÚTIKÖLTSÉG	0	0	0
ÖSSZESEN	34 036 100	5 956 200	39 992 300

13. táblázat: A projekt költségvetésének terve

5.2. Likviditási terv

A projekt pénzügyi ütemezésének célja, hogy mind a támogató, mind a projektgazda ütemezni tudja az előkészítéshez szükséges forrásokat, meggyőződjön azok rendelkezésre állásáról. Az önkormányzati szervezetfejlesztés összköltsége 40.000.000 Ft, melyhez a pályázó 100%-os támogatást kíván igénybe venni.

A projekt összefoglaló pénzügyi adatai

A projekt elszámolható összköltsége	40.000.000 Ft
Támogatási intenzitás	100 %
Támogatási összeg	40.000.000 Ft

14. táblázat: A projekt összefoglaló pénzügyi adatai

A projekt megvalósítása során a pályázó projektelemenkénti finanszírozást választ, valamint tervezi előleg igénybevételét. Ennek megfelelően a projektfinanszírozási terv részben utófinanszírozásra, részben szállítói kifizetésre épül. Az utóbbi jelentősen hozzájárul a likviditás biztosításához. Az alábbiakban bemutatásra kerülő **Likviditási tervből** jól látható a költségek időben történő felmerülése, valamint a kifizetés igénylésének tervezett összege és időben történő felmerülése.

		2014.												Összesen				
BEVÉTEL (Ft)		szept.	okt.	nov.	dec.	jan.	febr.	márc.	ápr.	máj.	jún.	júl.	aug.	szept.	okt.	nov.	dec.	
Előleg		9 998 075																9 998 075
Támogató által átutalt támogatás				5 187 950				7 280 000				7 674 788						5 319 988
Rendelkezésre áll össz.:		9 998 075	8 936 038	11 047 000	9 998 075	9 126 538	7 383 463	15 535 000	7 383 463	6 511 925	13 315 175	4 849 038	3 977 500	7 637 425	2 384 425	1 512 888	5 961 338	
KIADÁS (Ft)																		
I	Projektmenedzsment költségek	123 031	123 031	123 031	123 031	123 031	123 031	123 031	123 031	123 031	123 031	123 031	123 031	123 031	123 031	123 031	123 031	1 968 500
II	Szolgáltatások igénybevétele	0	1 143	0	0	7 280 000	0	0	0	7 594	0	0	0	4 381	0	0	3 007	23 406 100
III	Nyilvánosság biztosításának költségei			177 800													177 800	355 600
IV	Közbeszerzési eljárások költségei	190 500	500															381 000
V	Képzéssel, képzési dokumentumokkal kapcsolatos költségek																1 905 000	1 905 000
VI	Rendezvény szervezés költsége																	0
VII	Immateriális javak																	0
VIII	A projekt szakmai megvalósításával összefüggő személyi jellegű költségek és járulékaik	748 506	748 506	748 506	748 506	748 506	748 506	748 506	748 506	748 506	748 506	748 506	748 506	748 506	748 506	748 506	748 506	11 976 100
IX	Utiköltség																	0
Összesen:		1 062 038	2 014 038	1 049 338	871 538	8 151 538	871 538	8 151 538	871 538	871 538	8 466 138	871 538	871 538	5 253 038	871 538	871 538	5 961 338	39 992 300
Hó végi egyenleg:		8 936 038	7 874 000	9 998 075	9 126 538	8 255 000	6 511 925	15 535 000	7 383 463	6 511 388	4 849 038	3 977 500	3 105 963	2 384 425	1 512 888	596 350	0	14 700
Kifizetendő beadva:		0	0	0	0	9 894 613	0	0	0	213	0	0	0	0	0	0	0	525
Adott hónap végéig felhasznált forrás (kumulált):		1 062 038	2 124 613	4 138 613	5 187 950	6 059 025	6 931 563	15 082 563	15 954 100	16 825 638	25 291 775	26 163 313	27 034 850	32 287 888	33 159 425	34 030 963	39 992 300	
Adott hónap végéig kifizetési kérelemben beadott (kumulált):		0	0	0	0	5 187 950	5 187 950	15 082 563	15 082 563	15 082 563	25 291 775	25 291 775	25 291 775	25 291 775	25 291 775	25 291 775	25 291 775	39 992 300

15. táblázat: Likviditási terv

6. Kockázatelemzés

A projektgazda tudatában van annak, hogy a projekt lebonyolítása és eredményeinek fenntartása során esetlegesen fellépő kockázatok korlátozhatják, vagy akár teljes mértékben megghiúsíthatják a projekt keretében megfogalmazott és elvárt célok megvalósulását és az indikátorok teljesülését. A pályázó önkormányzat a projekt megvalósulásának teljes időtartama alatt kiemelt figyelmet fordít a kockázati tényezők csökkentésére, valamint a kockázatok kezelésére, mivel a fejlesztés sikeressége az eredményes, megfelelő végrehajtáson túl a lehetséges kockázatok előzetes számbavételén, azok elkerülésén, valamint a már felmerült kockázatok megfelelő és hatékony kezelésén múlik.

A kockázatelemzés és a kockázatmenedzsment már a projekt indítása előtt megkezdődik, és a projekt teljes folyamatába beépül a projektmenedzsment állandó feladatákként. A kockázatelemzés előfeltétele – mely szerint az önkormányzatnak rendelkeznie kell a projekt adott stádiumának megfelelő információkkal és tervekkel – a projekt teljes időtartama alatt biztosítható.

A kockázatkezelési folyamat az alábbi tevékenységekből áll

- Kockázat azonosítása;
- Kockázat elemzése;
- Kockázat tervezése és követése.

A kockázatok azonosítása

A kockázatkezelési folyamat első lépése kockázatok azonosítása, amelynek során a várható kockázatokról egy előzetes lista készül. Az azonosítás célja, az összes lehetséges kockázat számbavétele függetlenül attól, hogy lényeges, vagy elhanyagolható méretű kockázatról van-e szó.

A kockázat-azonosítás lépései

- Figyelmet igénylő területek meghatározása brainstorming technika, projekttervmódszer, vagy kockázati toplista alapján;
- Várható problémák meghatározása;
- Valószínű okok meghatározása.

Kockázati források

- Technológiai kockázatok;
- Emberi kockázatok;
- Szervezeti kockázatok;
- Eszközök;
- Követelmények;
- Becslések pontatlansága.

A kockázatok elemzése

A kockázatok azonosítása során megállapításra kerültek, hogy milyen rizikó faktorok adódhatnak a projekt során. A kockázatelemzés célja az, hogy felállításra kerüljön egy prioritási sorrend az egyes kockázatok között. Ehhez becsléseket kell adni a kockázatok súlyosságára vonatkozóan.

A kockázat-elemzés lépései

- Kockázatok súlyosságának becslése;
- Prioritási sorrend felállítása;
- Legfontosabb kockázatok kijelölése.

Kockázatok súlyosságának becslését a projekt kapcsán a kockázathozam módszerével szükséges elvégezni

A kockázatok egy 3x3-as táblázatban kerülnek elhelyezésre az alábbiak szerint:

	Valószínűség		
Várható hatás			I.
		II.	
	III.		

16. táblázat: Kockázathozam módszere

A valószínűség és a várható hatás háromfokozatú skálán kerül becslésre;

A módszer iránymutatása alapján az I. részbe tartozó kockázatok a legfontosabbak, ezekhez szükséges a részletes kockázatkezelési stratégia kidolgozása. A II. részbe tartozó kockázatok kevésbé fontosak, a III. részbe soroltak pedig lényegtelen kockázatok.

A kockázat tervezése és követése

A kockázat tervezési folyamatának első lépésben meghatározásra került a kockázat kezelésének általános stratégiája, majd az egyes kockázatok (különösen az I. prioritásba tartozóak) esetén külön-külön kockázatkezelési stratégia készül. A számba vett kockázatok esetén szükséges meghatározni továbbá az azok bekövetkezését előrejelző eseményeket, mutatókat is.

Kockázatkezelési stratégia

A kockázatkezelési stratégiánk általános alapelve szerint az egyes kockázatokkal szemben az alábbi három módon lehetséges fellépni:

- **Kockázat elkerülése:** a kockázat lehetséges okainak feltárásával valósítható meg, amelyek oly módon kerülnek beépítésre a beruházási tervekben, hogy azok az adott kockázat előfordulását gátolják;
- **Kockázat csökkentése:** a tevékenység a kockázat bekövetkezési valószínűségének csökkentésére irányul, mégpedig a kockázat következményeinek vizsgálatával, hatásuk csökkentésével;
- **Kockázat transzfer (áthárítás):** az eljárás bizonyos kockázatok áthárítását jelenti a másik szerződő félre, alvállalkozókra, így az azok bekövetkezéséből adódó veszteség minimalizálható;
- **Tartalékterv (vészhelyzeti terv) készítése:** az egyes kockázatok bekövetkezése esetén alkalmazandó lépések összegyűjtése.

Fentieknek megfelelően a kockázatkezelési stratégia keretében, az alábbi táblázatban kerül bemutatásra valamennyi lehetséges kockázati tényező, azok bekövetkezésének

valószínűségével, a projektre gyakorolt hatásával, az őket kiváltó triggerek (vészjelzők) leírásával, valamint elkerülésük, illetve kezelésük módjával.

Kockázat megnevezése		Prioritás	Valószínűség (1- legkevésbé valószínű, 5- legvalószínűbb)	Hatás (1- legyengébb hatás, 5- legerősebb hatás)	Kezelés módszere	Bekövetkeztést jelző indikátorok	A kockázat kezelésének módja
Jogi szempontok							
Jogszabályi változások (adószabályok változása miatti költségnövekedés, strukturában történő változások)	II.	3	3	Kockázat csökkentése	<ul style="list-style-type: none"> Illetékes hatóság által feltárt problémák, hiányosságok; Jogszabályi változás. 	<ul style="list-style-type: none"> A vonatkozó előírások folyamatos figyelemmel követése és betartása; A tevékenységek felülvizsgálata. 	
Államigazgatási szervezeti, strukturális változása	II.	2	4	Kockázat csökkentése	<ul style="list-style-type: none"> Intézményrendszer tájékoztatása; Jogszabályi változás. 	<ul style="list-style-type: none"> Szakmai konzultációk szervezése; Külső kommunikációs források, hírforrások folyamatos figyelemmel követése; Szakmai irányítók által előírt lépések megtétele. 	
Szervezetfejlesztéshez kapcsolódó fejlesztési koncepció változása	I.	5	5	Kockázat csökkentése	<ul style="list-style-type: none"> Intézményrendszer tájékoztatása; Külső szakértők tájékoztatása. 	<ul style="list-style-type: none"> A projekt alakulásának folyamatos nyomon követése; Szakmai konzultációk szervezése. 	
Intézményi szempontok							
A szervezettefejlesztés finanszírozási forrásai szükségesnek bizonyulnak	I.	4	4	Kockázat elkerülése	<ul style="list-style-type: none"> Terv-tényadatok eltérése; Pénzügyi, likviditási problémák; Forrásbevonás szükségessége. 	<ul style="list-style-type: none"> A működést érintő, költséghatékonyságot javító intézkedések mielőbbi realizálása; A pénzügyi terv gondos előkészítése; Költségsökkentésből eredő forrástöbblet hatékony elosztása, átcsoportosítása. 	
Szakmai kompetenciák hiánya	II.	2	4	Kockázat elkerülése	<ul style="list-style-type: none"> A humán erőforrás által végzett tevékenységek minőségi romlása; Információáramlási problémák fellépése; Naprakész információk hiánya a projekt menetéről. 	<ul style="list-style-type: none"> Humán erőforrással szemben támasztott követelmények egyértelmű lefektetése; A szakmai team körütekintő összeállítása, tevékenységének folyamatos ellenőrzése; Szükség esetén a felelős szervezeti egység bővítése, kompetenciák hozzárendelése. 	

Kockázat megnevezése		Prioritás	Valószínűség (1- legkevésbé valószínű, 5- legvalószínűbb)	Hatás (1- leggyengébb hatás, 5- legerősebb hatás)	Kezelés módszere	Bekövetkezést jelző indikátorok	A kockázat kezelésének módja
Nem megfelelő belső és külső kommunikáció	II.	3	3	Kockázat csökkentése	<ul style="list-style-type: none"> Határidők csúszása; Tájékoztatlanság és félreinformáltság a projektben résztvevők között. 	<ul style="list-style-type: none"> Kommunikációs stratégia meghatározása; Jelentéstételi kötelezettség irányának tisztázása; Pozitív minták alapul vétele. 	
A támogatási szerződéskötés elhúzódása	II.	5	3	Kockázat csökkentése	<ul style="list-style-type: none"> Hiánypótlások gyarapodása; Ütemterv csúszása. 	<ul style="list-style-type: none"> Gondos előkészítés; Pontos dokumentáció; Előírások pontos és legrövidebb időn belül történő teljesítése. 	
Társadalmi szempontok							
Kis létszámú települések gyors ütemű népességfogyása	II.	2	2	Kockázat csökkentése	<ul style="list-style-type: none"> Továbbvezetett népesség számának csökkenése. 	<ul style="list-style-type: none"> Pontos helyzetfeltárás; Demográfiai változások folyamatos nyomon követése; Kedvező lakókörülmények megteremtése; Lakossági fórumok szervezése, kétoldali kommunikáció megvalósítása. 	
Lakossági ellenállás	III.	2	2	Kockázat csökkentése	<ul style="list-style-type: none"> Panaszbejelentések 	<ul style="list-style-type: none"> A lakosság naprakész tájékoztatása a megvalósuló fejlesztésekről; Kedvező lakókörülmények megteremtése; Kompenzálás, félreinformáltság elkerülése; Lakossági fórumok szervezése, a lakossági vélemények kutatása. 	
Térségi alacsony együttműködők aktivitása és elkötelezetlensége	III.	3	3	Kockázat csökkentése	<ul style="list-style-type: none"> Alacsony részvételi arány a szakmai fórumokon; Külső szakértők állásfoglalása. 	<ul style="list-style-type: none"> Pozitív tapasztalatok, szerzett tudás átadása, megosztása; Együttműködés kereteinek pontos meghatározása; A konstrukció előnyöségeinek pontos ismertetése. 	

Kockázat megnevezése		Prioritás	Valószínűség (1- legkevésbé valószínű, 5- legvalószínűbb)	Hatás (1- legyengébb hatás, 5- legerősebb hatás)	Kockázat csökkentése	Bekövetkeztetést jelző Indikátorok	A kockázat kezelésének módja
Szakmai szempontok							
Többletmunka felmerülése	II.	4	2	Kockázat csökkentése	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Határidők csúszása; ▪ Pénzügyi és tevékenységi ütemtervtől való jelentős eltérés. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pontos dokumentáció; ▪ Gondos előkészítés, a feladat-felelősségi körök pontos elhatárolásával; ▪ A megvalósulás rendszeres ellenőrzése, eltérések azonnali korrigálása. 	
A kialakított tevékenységi ütemterv csúszása	II.	3	3	Kockázat csökkentése	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Határidők csúszása; ▪ Pénzügyi, likviditási problémák. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A projekt előkészítése során a megvalósítás szükséges időtartalmának betervezése; ▪ Szakértői csoport iránymutatásának figyelembevétele; ▪ Projekt ütemterv módosítása; ▪ A megvalósulás rendszeres ellenőrzése, eltérések azonnali korrigálása. 	
Nem megfelelően képzett és tapasztalt projektmenedzsment	II.	2	4	Kockázat elkerülése	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nincsenek információk a naprakész a beruházás menetéről; ▪ Információáramlási problémák fellépése. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A szakmai team körültekintő kiválasztása; ▪ Tevékenységek folyamatos felülvizsgálata; ▪ Szükség esetén a szakmai team bővítése vagy tagcsere; ▪ Szakértői csoport által előírt lépések megtétele. 	
Együttműködők, projektben érintettek szerződéseinek be nem tartása	I.	4	3	Kockázat transzfer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Információhiány; ▪ Féltreinformáltság; ▪ Határidők csúszása, tevékenységi ütemterv módosulása; ▪ Jelentéstételi kötelezettség nem teljesül. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Körültekintő feladat-, hatáskör és felelősség meghatározás ▪ A végrehajtás folyamatos nyomon követése; ▪ Veszélyminimalizáló kritériumok beépítése az együttműködési szerződésekbe; ▪ Szerződésben foglalt jogok érvényesítése; 	

Kockázat megnevezése		Prioritás	Valószínűség (1- legkevésbé valószínű, 5- legvalószínűbb)	Hatás (1- legyengőbb hatás, 5- legerősebb hatás)	Kezelés módszere	Bekövetkező/jelző indikátorok	A kockázat kezelésének módja
							<ul style="list-style-type: none"> ▪ Szakértői csoport által előírt lépések megtétele.
A megvalósítás során a feladat ellátás nem lesz zavartalan	II.	3	2	Kockázat csökkentése	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Az önkormányzat fenntartásában működő teljesítményromlása; ▪ Együtműködők és külső szakértők állásfoglalásai. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Körültekintő folyamattervezés és folyamatoptimalizálás; ▪ Együtműködők és a szakmai team gondos kiválasztása; ▪ Folyamatos kommunikáció a projektben érintettekkel; ▪ Szakértői csoport által előírt lépések megtétele. 	
Pénzügyi-gazdasági szempontok							
Támogatás nélkül a szervezetfejlesztés valósítható meg	I.	5	4	Kockázat csökkentése	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pályázat elutasítása/visszavonása 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A támogatási összeg felhasználási esélyeinek maximalizálása; ▪ Egyéb források felkutatása. 	
Előzetesen rosszul felmért igények és lehetőségek; a tervezett kapacitások, erőforrások és a szükséges időáfordítás hibás felmérése	II.	2	4	Kockázat elkerülése	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A tevékenység minőségi romlása; ▪ Információáramlási problémák fellépése; ▪ Határidők csúszása; ▪ Jelentéstételi kötelezettség nem teljesül. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Körültekintő számítások; ▪ Optimista és pesszimista stratégia számbavétele; ▪ A megvalósítás alakulásának folyamatos nyomon követése; ▪ Pótlólagos erőforrás-bevonás. 	
Késik a szerződés-kötés, mely finanszírozási problémát okoz	I.	4	4	Tartalékterv készítése	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Határidők lejártá; ▪ Pénzügyi, likviditási problémák. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A Támogatási Szerződéshez szükséges dokumentáció gyors és pontos teljesítése; ▪ Időtartalmak beépítése az ütemezésbe; ▪ Szállítói finanszírozás igénybevétele; ▪ Költségcsökkentésből eredő forrástöbblet átcsoportosítása. 	
Határidőcsúszás miatti finanszírozási megvonás	I.	3	5	Tartalékterv készítése	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Határidők lejártá; ▪ Szerződésbontás. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pontos, óvatos tervezés és folyamatos nyomon követés; 	

Kockázat megnevezése	Prioritás	Valószínűség (1- legkevésbé valószínű, 5- legvalószínűbb)	Hatás (1- leggyengébb hatás, 5- legerősebb hatás)	Kezelés módszere	Bekövetkezést jelző Indikátorok	A kockázat kezelésének módja
A pénzügyi terv számításai nem válnak valóra	II.	2	4	Kockázat elkerülése	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Terv-tényadatok eltérése; ▪ Pénzügyi likviditási problémák. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Időtartalmak beépítése az ütemezésbe. ▪ Körültekintő számítások és piacelemzés; ▪ Optimista és pesszimista eredmények számbavétele; ▪ Az eredmények alakulásának folyamatos nyomon követése.

17. táblázat: Kockázatelemzés, kockázatkezelés

7. A nyilvánosság biztosítása, kommunikációs tevékenység

A pályázó vállalja, hogy a projekt előkészítése és megvalósítása során a hatályos jogszabályokban meghatározott tájékoztatási és nyilvánossági kötelezettségeknek eleget tesz. Ennek megfelelően a pályázó önkormányzat a „Kedvezményezettek tájékoztatási kötelezettségei” című dokumentumban szereplő III. számú kommunikációs tervet valósítja meg, részletesebben az alábbiakban bemutatásra kerülő eszközrendszerrel:

A projekt előkészítő szakasza

- Internetes honlap készítése, aloldal létrehozása és folyamatos működtetése, frissítése.
- A projekt megvalósítási szakasza
- A beruházás helyszínén a pályázati dokumentációban megjelölt „C” típusú tábla elkészítése és elhelyezése;
- Fotódokumentáció készítése.
- A projekt megvalósítását követő szakasz
- Sajtóközlemény kiküldése a projekt zárásáról és a sajtómegjelenések összegyűjtése;
- TÉRKÉPTÉR feltöltése a projekthez kapcsolódó tartalommal;
- A beruházás helyszínén a pályázati dokumentációban megjelölt „D” típusú tábla elkészítése és elhelyezése.

A projekt tájékoztatási kötelezettségeinek ellátása során a projektgazda kiemelt figyelmet fordít arra, hogy a külső megjelenés illeszkedjen az érvényben lévő arculati előírásokhoz, valamint a pályázó saját jelenleg, már jól ismert arculatához. A kommunikáció másik fontos eleme az uniós források felhasználásának ismertetése, mely kettős üzenet minden kommunikációs csatornán megjelenik. A kommunikációs csomag megvalósításáért a támogatott projekt esetén külső vállalkozó felel az előkészítés és megvalósítás során, ám az ÚSZT-s arculati elemek használatát a pályázó maximálisan elvárja. A hivatalos ÚSZT logó minden kommunikációs aktivitás esetén kibővül a Magyar Program logójának kötelező elhelyezésével:



A pályázó célja a kommunikációs tevékenységével, hogy a projektet és annak eredményeit minél szélesebb körben megismerjék, továbbá tájékoztatást nyújtson a szakmai nyilvánosság, a döntéshozók és a célcsoportok számára a megvalósult fejlesztésekről. A projekt kommunikációjának lényege ezek figyelembevételével tehát a megvalósításra kerülő tevékenységek és módszerek és az azok által közvetített célok köztudatba építése minél több hagyományos és újszerű eszközön keresztül. A kommunikációs tevékenység eredményeként a projekt híre eljut a célcsoportokhoz olyan formában, hogy a megszólítani kívánt célcsoportok megtalálják a számukra kínált projektelemet, információt és ismeretanyagot.

A projekt kommunikációja kapcsán a következő szintekre koncentrál a pályázó

- A célcsoport megszólításán túl a projekt során végzett komplex tevékenység promóciója, a társadalmi elfogadottság, a projekt ismertségének növelése érdekében. Ennek

előkészületei már az előkészítési szakaszban elkezdődnek az internetes aloldal létrehozásának előkészítésével, valamint a projekt arculatának kidolgozásával;

- A projekt tevékenységének jellegéből adódó kommunikáció, az egyes módszertani és tevékenységi elemek promóciója;
- Kiegészítő és követő kommunikáció: a projekt megvalósítási szakaszának folyamán és azt követően az elért eredmények bemutatása, másrészt újabb projektek, fejlesztések generálása érdekében.

A projekt kommunikációs stratégiájának meghatározásánál a következő alapelveket tekintette a pályázó elsődlegesnek:

- **Pontosság:** a valóságnak megfelelő, objektív információk továbbítása az érdekeltek felé;
- **Őszinteség:** az esetlegesen előforduló, nem tervezett problémák feltárása, a megvitatása a pályázó belső szervezetében és külső környezetében;
- **Hitelesség:** számszerű adatokra, szakértői véleményekre épülő (igazolható) információk közvetítése az egyes célcsoportoknak megfelelő, közérthető formában;
- **Időbeli megfelelés:** a túl korán megjelentetett híradások elhúzódó várakozási időt, ezáltal türelmetlenséget, bizonytalanságot szülhetnek, míg a későn nyilvánosságra hozott tájékoztatások válsághelyzet kialakulását okozhatják, ezért az információk megfelelő időzítése különösen fontos;
- **Folyamatosság:** a rendszeres, hosszabb szünet nélküli kapcsolattartás célja, hogy megelőzze a pályázón kívül álló forrásból származó, nem szakmai, esetleg pontatlan információk térnyerését;
- **Követhetőség:** a pályázat útjának, a végrehajtás résztvékenységeinek folyamatos kommunikálása;
- **Átláthatóság:** a pályázati és egyéb források felhasználásának teljes körű bemutatása a nyilvánosság számára;
- **Elérhetőség:** a megvalósuló projekttel kapcsolatos adatok mindenki számára hozzáférhetőek, elhallgatott információk nincsenek;
- **Törvényesség:** a törvényi előírások szem előtt tartása valamennyi résztvékenység végrehajtása során;
- **Kétoldalú kommunikáció:** a projektgazda biztosítja a visszacsatolási lehetőséget – tevékenységére és a közvetített információkra vonatkozóan.

A projekthez kapcsolódó kommunikációs feladatokat három, időben elkülönülő szakaszra bontotta a projektgazda alábbiak szerint:

- A projekt előkészítésének szakasza;
- A projekt megvalósításának szakasza,
- A projekt megvalósítását követő szakasz.

A projekt előkészítésének szakasza

A projekt céljaihoz, a tevékenységhez kapcsolódóan a pályázó önkormányzat a meglévő honlapján aloldalt hoz létre, melyet a megvalósítás alatt, illetve azt követően is folyamatosan működtet és frissítéséről gondoskodik. A pályázó nagy hangsúlyt fektet arra, hogy a projekt legfontosabb adatai, mérföldkövei a megvalósítás ideje alatt és azt követően is elérhetőek legyenek.

A projekt megvalósításának szakasza

A megvalósítás során a fejlesztés által nyert előnyök, az abban rejlő lehetőségek (további fejlődés elősegítése) egyértelműsítése lesz a kommunikáció célja, kiemelve az Európai Unió megvalósításban betöltött szerepét. Ennek érdekében a projekt kezdetén az előírt 1 db „C” típusú hirdetőtábla kihelyezéséről gondoskodik a pályázó, továbbá fotódokumentáció is készül a fontos eseményről, melyek felkerülnek a projekt honlapjára. A létrehozott aloldalon a megvalósítás során is folyamatos utalás lesz látható az uniós támogatásra mind szövegesen, mind pedig a logó elhelyezésével.

A pályázó vállalja továbbá, hogy bármely nyomtatott vagy elektronikus kommunikációs felületen, ahol a projekt megjelenik, az EU támogatására és az Új Széchenyi Terv keretein belül történő megvalósulásra folyamatosan felhívja az érintettek figyelmét.

A projekt megvalósítását követő szakasz

A projekt megvalósítását követően sem szakadhat meg a nyilvánossággal történő kapcsolattartás. Ekkor a projekt eredményeinek bemutatása kerül előtérbe. Ennek megvalósítására sajtóközlemény kerül kiküldésre a projekt zárásáról, melyekhez kapcsolódóan a sajtómegjelenések is összegyűjtésre kerülnek. A projekthez kapcsolódó tartalommal a pályázó elvégzi a TÉRKÉPTÉR feltöltését is, továbbá a helyszínen 1 db „D” típusú táblát is elhelyez.

Kommunikációs eszközök azonosítása

A nyilvánosság és a projekt célcsoportjainak elérési módjainak meghatározásánál fontos szerepet tölt be a technikai fejlődéssel való haladás, az újonnan megjelenő eszközök, alkalmazások által nyújtott lehetőségek hatékony kihasználása is.

A kommunikáció keretében a „Kedvezményezettek tájékoztatási kötelezettségei” dokumentumban leírt tevékenységek fognak megvalósulni az Új Széchenyi Terv Arculati kézikönyvben meghatározottak teljes körű megvalósítása mentén az információk rendszeres közzélése érdekében. A kommunikációs eszköz, kommunikációs cél és a célcsoportok közötti kommunikációs összefüggéseket az alábbi táblázat mutatja.

Feladat (Kommunikációs csomag III. 0-50 millió Ft támogatás esetén)	Kommunikációs cél	Kommunikáció szerepe a megvalósításban (a választott feladat rövid szöveges bemutatása, indoklása)
Előkészítési szakasz		
Internetes honlap készítése – aloldal létrehozása	<ul style="list-style-type: none">▪ Az aktuális és a gyakorlati tudnivalók, híradások minél szélesebb rétegekhez történő eljuttatása;▪ A figyelem felkeltése.	<ul style="list-style-type: none">▪ Az internet biztosítja a leggyorsabb, legolcsóbb módját az eseményekkel kapcsolatos közlemények megjelentetésére;▪ Az interneten történő tájékoztató tevékenység a hiteles, megbízható információk szélesebb körben való közzétételét, ezáltal a projekt gördülékenyebb megvalósítását szolgálja.

Megvalósítási szakasz		
Hirdetőtábla: „C” típus	<ul style="list-style-type: none"> A megvalósítási környezet figyelmének felkeltése. 	<ul style="list-style-type: none"> Kommunikálja azt az üzenetet, hogy a program céljai és tevékenységei fontos társadalmi problémára kínálnak megoldásokat, ami elősegíti a program társadalmi elfogadottságát.
Fotódokumentáció	<ul style="list-style-type: none"> A projekt megvalósítás egyes lépéseinek dokumentálása. 	<ul style="list-style-type: none"> A fotódokumentációkkal lehet hitelessé és ezzel hatásosabbá tenni az egyes kommunikációs eszközök alkalmazását. Ez az eszköz tehát a többi csatorna erősítésével, közvetetten járul hozzá a projekt megvalósításának sikeréhez.
A projekt megvalósítást követő szakasz		
Sajtóközlemény kiküldése a projektzárásról	<ul style="list-style-type: none"> Értesítés a projekt befejezéséről annak érdekében, hogy a sajtómegjelenések tartalma megadott információkra épüljön. 	<ul style="list-style-type: none"> Az írásos, esetleg fotóanyaggal kiegészített sajtóanyagok a tényeknek, a valóságnak megfelelő tájékoztatást segítik elő.
Emlékeztető tábla: „D” típus	<ul style="list-style-type: none"> Figyelem felkeltése; Tájékoztatás az elért eredményekről. 	<ul style="list-style-type: none"> Kommunikálja azt az üzenetet, hogy a program céljai és tevékenységei fontos társadalmi problémára kínáltak sikeres, eredményes megoldásokat.
TÉRKÉPTÉR feltöltése	<ul style="list-style-type: none"> Tájékoztatás az elért eredményekről. 	<ul style="list-style-type: none"> Kommunikálja azt az üzenetet, hogy a program céljai és tevékenységei fontos társadalmi problémára kínáltak sikeres, eredményes megoldásokat.
Sajtómegjelenések összegyűjtése	<ul style="list-style-type: none"> A nyomtatott, elektronikus és online híradások figyelemmel kísérése és értékelése a kockázatos nyilatkozatok, állítások kiszűrésére; Az eddigi kommunikációs tevékenység eredményességének vizsgálata. 	<ul style="list-style-type: none"> Az esetleges válságok kialakulását/elmélyülését tudja megakadályozni, ha a kockázatos tartalmú sajtómegjelenésekre a lehető leghamarabb reagál a pályázó, így elkerülheti, hogy kommunikációs válság gördítsen akadályt a megvalósítás útjába; A hatékony kommunikáció egyik feltétele az önellenőrzés, eredménye pedig a projekt körüli széles támogatottsága, mely elősegíti a fennakadásoktól mentes megvalósítást.

18. táblázat: Tájékoztatás és nyilvánosság biztosítása