

„Hatékony szervezeti működés kialakítása Heves Önkormányzati Hivatalában”

Optimalizált működési modell kidolgozása (WP6)

Projekt azonosító: ÁROP 2007-1-A-2/A

2010. február 8.

TARTALOMJEGYZÉK

1.	Bevezető.....	4
2.	Központi ügyfélszolgálat kialakítása.....	5
2.1	A központi ügyfélszolgálat tevékenységi köre.....	5
2.2	A központi ügyfélszolgálat kialakításának folyamata.....	6
2.2.1	Ügyek, feladatok azonosítása, meghatározása	6
2.2.2	Tudásbázis összeállítása	6
2.2.3	Szükséges humán erőforrás és infrastruktúra meghatározása	6
2.2.4	Vezetői döntés az optimalizált modell elfogadásáról	7
2.2.5	Az ügyfélszolgálat munkatársainak kijelölése	7
2.2.6	Szabályzatok módosítása	7
2.2.7	A központi ügyfélszolgálati helyiség és infrastruktúra kialakítása	7
2.2.8	A központi ügyfélszolgálat bevezetése	8
2.2.8.1	Oktatás, kommunikáció.....	8
2.2.8.2	A központi ügyfélszolgálat üzembe helyezése	8
2.3	A folyamat javasolt ütemterve	8
2.4	Hatáselemzés az ügyfélszolgálat kialakítása vonatkozásában	9
3.	A Képviselő-testület határozatainak előkészítési illetve végrehajtási folyamataihoz kapcsolódó optimalizálási javaslatok	10
3.1	A felmérések tapasztalatainak összegzése	10
3.2	A javasolt megoldás összefoglalása.....	11
3.3	Részletes javaslat.....	12
3.3.1	Előterjesztések elkészítésének, a határozatok végrehajtásának folyamatos és egységes nyomon követése	12
3.3.2	A feladatok számonkérése	13
3.3.3	Az összetett feladatok projektszerű kezelésének keretei	13
3.3.4	A projektszerű működéshez szükséges feladat és felelősségi körök leírása	15
3.3.5	Formális kockázatkezelési gyakorlat kialakítása	18
3.3.6	Projektzárás, elszámolás, fenntarthatóság	20

1.	számú melléklet.....	22
2.	számú melléklet.....	23
3.	számú melléklet.....	24

1. Bevezető

Heves Város Polgármesteri Hivatala sikeresen pályázott az ÁROP 2007- 1- A-2/A program keretében a „Hatékony szervezeti működés kialakítása Heves Önkormányzati Hivatalában” tárgyú projekt megvalósítására, majd szerződést kötött a projekt kivitelezésére a BidCon Kft-vel.

A BidCon Kft. a szervezeti struktúra és folyamatok feltérképezését követően a Polgármesteri Hivatal (továbbiakban: Hivatal) részére javaslatot tett azon folyamatok korszerűsítésére, amelyek a felmérés alapján véleménye szerint a lehető legnagyobb mértékben járulhatnak hozzá a Hivatal működésének hatékonyabbá tételéhez.

A javaslatok a következőkre irányultak:

1. a költségvetési tervezési folyamat optimalizálása;
2. a Képviselő-testületi határozatok és döntések meghozatalát támogató folyamat optimalizálása – az előterjesztések előkészítésétől a határozathozatalon át a végrehajtásig;
3. telefonos ügyfélszolgálat kialakítása.

A javaslat egyeztetését követően a Hivatal támogatta az 1. és 2. javaslati pontot, a harmadik javaslatot pedig módosítással fogadta el: az ügyfélszolgálati tevékenység átszervezése mellett döntött oly módon, hogy az átszervezés során egy központi ügyfélszolgálat létrehozására kerül sor. A központi ügyfélszolgálat mind a beérkező telefonos megkeresések esetében, mind pedig a személyesen megjelenő ügyfelek által felvetett kérdéses ügyek kezelésében segíti az irodák, osztályok ügyintézőinek munkáját elsősorban a gyakran ismétlődő, rutin jellegű feladatok ellátásával, telefonon vagy személyesen feltett kérdések megválaszolásával.

Jelen dokumentum a központi ügyfélszolgálat kialakítására és a Képviselő-testületi határozathozatal támogatásának optimalizálására fogalmaz meg javaslatokat.

A költségvetés tervezési folyamat optimalizálása során az előző projektszakaszban a WP3 – Költségvetési tervezés felülvizsgálata munkacsomagban elkészített dokumentumot alapul véve zajlott a szakértői tevékenység. A Hivatalban jelenleg zajlik a 2010. évi költségvetés tervezése, amihez a Pénzügyi és Gazdasági Iroda munkatársai felhasználták a tanácsadó által javasolt és a Hivatal által elfogadott módosított költségvetés tervezési folyamatot, így az előző projektszakaszban kialakított modell implementálásra is került a tervezés során. A módosított költségvetés tervezési folyamat alkalmazása során tapasztaltak és az egyéb észrevételek alapján szakértőink a Pénzügyi és Gazdasági Iroda munkatársaival való egyeztetés alapján aktualizálták a költségvetés tervezési folyamatot, amelyet egy külön dokumentumban adnak át a Hivatal számára.

2. Központi ügyfélszolgálat kialakítása

A Polgármesteri Hivatal a központi ügyfélszolgálat létrehozásával az ügyfelek magasabb színvonalú kiszolgálását, valamint egyes szervezeti egységeinek hatékonyabb működését kívánja megvalósítani különösen az alábbi területeken:

- Közszolgálati és Okmányiroda – Szociálpolitikai csoport, Okmányiroda
- Pénzügyi és Gazdálkodási Iroda – Adóügyi csoport
- Városüzemeltetési és városrendészeti iroda
- Építési osztály
- Gyámhivatal

A központi ügyfélszolgálat kialakításával az operatív feladatokat ellátó ügyintézők jelentős mértékben mentesülnek azokról az adminisztratív, illetve információs jellegű feladatokról, amelyek akadályozzák, lassítják a szakmai tartalommal bíró tevékenységek hatékony ellátását.

2.1 A központi ügyfélszolgálat tevékenységi köre

A központi ügyfélszolgálat alapvetően két tevékenységi körben vesz át feladatokat a Hivatalban működő szervezeti egységektől:

- egyrészt telefonos ügyfélszolgálatot biztosít az ügyfelek részére, amelynek során a Hivatalhoz beérkező hívásokat az ügyfélszolgálat fogadja, az általános jellegű és alacsonyabb szintű szakmai tartalommal bíró kérdéseket – a szervezeti egységek által összeállított tudásbázis segítségével – megválaszolja, a mélyebb szakmai ismerteket igénylő, vagy konkrét ügyre vonatkozó kérdéseket pedig a hatáskörrel rendelkező ügyintézőhöz továbbítja. A szervezeti egységek által összeállított kérdések és válaszok listáját – szervezeti egységek szerinti bontásban – az **1. számú melléklet** tartalmazza.
- másrészt személyes ügyfélszolgálat keretében ad általános tájékoztatást, illetve nyújt segítséget a szervezeti egységek által meghatározott különböző témákban és feladatkörökben oly módon, hogy a rendelkezésére álló információk segítségével az ügyfél a vonatkozó ügyben minden előzetes információt, illetve szükséges nyomtatványt, dokumentumot megkap, így az ügyintéző feladata kizárólag az ügy érdemi bonyolítása marad. A szervezeti egységek által meghatározott ügyek, feladatok listáját a hozzájuk kapcsolódó leírással és feltételrendszerrel – szervezeti egység szerinti bontásban – a **2. számú melléklet** tartalmazza.

2.2 A központi ügyfélszolgálat kialakításának folyamata

Az alábbiakban ismertetjük azt a folyamatot, amelynek eredményeképpen a Polgármesteri Hivatalban bevezetésre kerül a központi ügyfélszolgálat.

2.2.1 Ügyek, feladatok azonosítása, meghatározása

A projekt első lépéseként - a tanácsadó által előzetesen felmért igények és javaslatok alapján elkészített sablon segítségével - a szervezeti egységek összegyűjtik azokat az ügyeket, amelyek, vagy amelyek egyes részfeladatainak ellátását a központi ügyfélszolgálat feladatkörébe tervezik utalni, illetve összeállítják azon kérdések (és az arra adott válaszok) listáját, amit a telefonos ügyfélszolgálat képes lehet megválaszolni.

A feladatokhoz kapcsolódó infrastruktúra és humánerőforrás igényt is szükséges meghatározni, amely a későbbi szervezeti feltételek kialakításához alapvető fontosságú.

A táblázat lényeges elemei:

- ügy, feladat megnevezése
- ügy, feladat rövid leírása
- feladat ellátásához szükséges képesítés, beosztás
- napi átlagos munkaigény
- szükséges eszközök listája számítógép, telefon, stb.
- kapcsolódó nyomtatványok
- feladatot végző ügyintéző megnevezése

A lista véglegesítését követően szükséges az ügyek részletesebb, folyamatleírás szerű ismertetése is annak érdekében, hogy az ügyfélszolgálaton dolgozók azokat jobban átlássák, mivel így nagyobb számú problémát lesznek képesek az ügyintézők bevonása nélkül megoldani.

2.2.2 Tudásbázis összeállítása

Az előző pontban összegyűjtött információk feldolgozásával a tanácsadó létrehozza a projekt szakmai alapját képező tudásbázist, amelyet a Hivatal vezetésének bevonásával véglegesít. Így létrejön azon feladatok köre, ami a későbbiekben a központi ügyfélszolgálat alaptevékenységét adja.

2.2.3 Szükséges humán erőforrás és infrastruktúra meghatározása

A tudásbázisban rögzített feladatok alapján meghatározhatóvá válik, hogy mekkora munkamennyiséget jelent az ügyfélszolgálat tervezett feladatainak ellátása, továbbá, hogy milyen beosztású munkatársakkal látható el a tevékenység. Ezen információk alapján a következőket szükséges előkészíteni:

- Létszám és munkarend kialakítása: a Hivatal vezetésének bevonásával meg kell határozni az ügyfélszolgálat működtetéséhez szükséges minimális létszámot, javaslatot kell tenni azon munkatársak kijelölésére, akik az ügyfélszolgálati tevékenységet rész- vagy teljes munkaidőben el fogják látni, és ki kell tűzni az ügyfélszolgálat elérhetőségi (nyitvatartási) idejét.
- Helyiség kijelölése és a szükséges infrastruktúra meghatározása: a létszám és szükséges eszközök ismeretében a Hivatal vezetése, a tanácsadó közreműködésével meghatározza az ügyfélszolgálat működtetéséhez szükséges minimális infrastruktúrális követelményeket, és ehhez kapcsolódóan kijelöli a rendelkezésre álló helyiség(ek)et.

2.2.4 Vezetői döntés az optimalizált modell elfogadásáról

A fenti lépések eredményeképpen összeállt információk alapján a Hivatal döntést hoz arról, hogy a tervezett szervezeti átalakítás milyen mértékben, feltételekkel valósul meg, tehát hogy a központi ügyfélszolgálat hány fővel, mely helyiség(ek)ben, milyen szakmai csoportosításban, munkarend szerint és infrastruktúrális támogatottsággal látja majd el feladatát.

2.2.5 Az ügyfélszolgálat munkatársainak kijelölése

A Hivatal az elfogadott modell alapján kijelöli az ügyfélszolgálat egyes munkaterületeit ellátó munkatársakat.

2.2.6 Szabályzatok módosítása

A meghozott vezetői döntés alapján a tanácsadó a konkretizált szervezeti átalakítási igényekhez, elvárásokhoz igazítja a Hivatal szervezeti és működési szabályzatait, a kapcsolódó egyéb szabályzatokat, az érintett munkatársak munkaköri leírásait, azt a Hivatal vezetésével egyeztetni, majd közösen véglegesítik.

A Képviselő-testületi elfogadást igénylő szabályzatokat a Hivatal a Képviselő-testület elé terjeszti.

A Képviselő-testület döntést hoz a vonatkozó szabályzatok módosításáról.

A Hivatal hatályba lépteti az egyéb szabályzat-módosításokat és munkaköri leírás módosításokat.

2.2.7 A központi ügyfélszolgálati helyiség és infrastruktúra kialakítása

A Hivatal kialakítja a központi és telefonos ügyfélszolgálat munkavégzéséhez szükséges helyiség(ek)et, és abban biztosítja a feladatok ellátásához a kellő infrastruktúrát.

2.2.8 A központi ügyfélszolgálat bevezetése

2.2.8.1 Oktatás, kommunikáció

A tanácsadó a központi ügyfélszolgálat működéséről oktatást tart a Hivatal érintett munkatársai számára, illetve ezt megelőzően előkészíti a szervezeti változások belső kommunikációját – figyelemmel a kommunikációs folyamatok kidolgozása című dokumentumra is. A Hivatal gondoskodik a szervezeti átalakítás megfelelő belső kommunikációjáról.

A Hivatal kellő időben, és a helyben szokásos módon teljes körű tájékoztatást nyújt ügyfelei számára a központi ügyfélszolgálat bevezetésének menetéről és az ezzel járó változásokról.

2.2.8.2 A központi ügyfélszolgálat üzembe helyezése

A Hivatal - a tanácsadó támogatásával - üzembe helyezi a központi ügyfélszolgálatot, amelyet megelőzően próbaüzemeltetés szükséges.

2.3 A folyamat javasolt ütemterve

Az alábbiakban javaslatot teszünk a központi ügyfélszolgálat megvalósításához szükséges lépések ütemezésére:

Feladat	Határidő
Ügyek, feladatok azonosítása, meghatározása	folyamatban, 2010. 02. 19.
Tudásbázis összeállítása	folyamatban, 2010. 02. 26.
Erőforrások megtervezése	2010. 03. 12.
Vezetői döntés	2010. 03. 26.
Szabályzatok módosítása	2010. 04. 09. – előterjesztés 2010. 04. 28. – KT döntés
Infrastruktúra kialakítása	2010. 05. 28.
Ügyfelek felé történő kommunikáció	folyamatosan
Oktatás	2010. 06. 18.
Üzembe helyezés	2010. 06. 30.

2.4 Hatáselemzés az ügyfélszolgálat kialakítása vonatkozásában

A dokumentum 2. fejezetében javasolt és részletezett folyamatoptimalizálási elképzelések megvalósítása elsősorban az ügyfélszolgálat bevezetésének előkészítése és bevezetése során okoz többletfeladatot a Hivatal szervezete számára. Az optimalizált modellről történt döntés megszületéséig ez főleg a Hivatal vezetése számára jelent pluszmunkát az ügyek azonosítása, meghatározása, majd ezt követően az erőforrások megtervezése szakaszok végrehajtása révén.

Ezt követően a bevezetés folytatása a vezetők mellett – akik a későbbiekben az infrastruktúra kialakítása és ügyfelek felé történő kommunikáció irányításáért felelősek – már plusz munkaidő ráfordítást igényel azon munkatársaktól is, akiket a vezetés az új feladatkörök ellátásával megbíz, hiszen számukra megkezdődik a felkészülési fázis az ügyfélszolgálati teendők elvégzésére.

Mivel a Hivatalnak nem áll rendelkezésre pluszforrás az ügyfélszolgálat munkaerőigényének finanszírozására, így a létszámot átcsoportosítás útján tervezi biztosítani.

A tanácsadó a javasolt ütemezés elkészítése során tekintettel volt a fentiekre, így annak követése előre láthatólag nem terheli túl az optimalizálási folyamatban a Hivatal oldaláról részt vevőket a saját munkaköri feladataik ellátása mellett.

Infrastrukturális oldalról a központi és telefonos ügyfélszolgálat létrehozása – a szükséges létszám helyigényéhez igazodó – helyiség kialakítását igényli, illetve szükségessé teszi mindazon eszközök átcsoportosítását vagy beszerzését, amelyek a feladatellátáshoz elengedhetetlenek. Ezek (nem véglegesített) felsorolása a 2. számú mellékletben található.

A sikeres bevezetést követően a fentiekben már említett munkaerő-hatékonyságot érintő előnyök várhatóak a központi ügyfélszolgálat működése révén, vagyis az operatív feladatokat ellátó ügyintézők jelentős mértékben mentesülnek azoktól az adminisztratív, illetve információs jellegű feladatoktól, amelyek akadályozzák, lassítják a szakmai tartalommal bíró tevékenységek hatékony ellátását.

Ennek köszönhetően az alábbi előnyök várhatóak:

- több munkaidő áll rendelkezésre az operatív jellegű feladatokra,
- javulhat az elvégzett munka minősége, mivel nem zavarja meg azt váratlanul felmerülő külső körülmény, illetve
- a fenti okból a munkavégzés is gyorsabb lehet;
- ezek révén csökkenhet az ügyfelek várakozási ideje, az ügyintézési idő,
- így javulhat az ügyfél elégedettség, és nőhet a Hivatal munkájának elismertsége.

3. A Képviselő-testület határozatainak előkészítési illetve végrehajtási folyamataihoz kapcsolódó optimalizálási javaslatok

3.1A felmérések tapasztalatainak összegzése

A projekt eddig munkacsomagjaival (WP 1-5) kapcsolatban összegyűjtött információk, valamint megtartott vezetői egyeztetések alapján - a WP 6 munkacsomag részeként – az alábbiakban javaslatot teszünk egyes folyamatok átszervezésére illetve kiegészítésére, valamint munkamódszerek és belső szabályzatok megújítására, kiegészítésére, amelyek bevezetésével a fent megnevezett feladatok elvégzésének hatékonysága és átláthatósága megítélésünk szerint jelentős mértékben javulhat. Mindez véleményünk szerint összességében is javítani fogja a Hivatal munkájának megítélését, elismerését a dolgozók, vezetők és ügyfelek szemében egyaránt.

Ezeknél a folyamatoknál a hangsúlyt a belső kommunikáció fejlesztésére és a vezetők részéről előírt határidők pontos betartására helyeztük, ugyanakkor kiemelt figyelmet szenteltünk a feladatok és felelősök – lehetőség szerinti - konkrét megfogalmazására annak érdekében, hogy a javasolt modell bevezethető és végrehajtható legyen. A javaslatok elfogadását követően, a véglegesített folyamatokkal összhangban a bevezetési szakasz során konkrét ajánlást teszünk egyes belső szabályzatok kiegészítésére (SzMSz, munkaköri leírások, stb.) is.

A felmérés során összegyűjtött tapasztalatok közül az alábbiakban kiemeltünk néhányat, amelyet a probléma megvilágítása és megoldása szempontjából fontosnak tartunk:

- A Képviselő-testületi ülések következő évi munkatervét év végén, általában decemberben a Jegyzői Iroda készíti el. A munkaterv tartalmazza az ülések napirendjét, és az egyes feladatokhoz tartozó felelősöket.

A munkatervhez kapcsolódóan azonban nem talákoztunk annak kialakult gyakorlatával, hogy az egyes feladatok részletes feladattervre, mérföldkövekre, illetve részfeladatok felelőseire lebontásra kerülnének. Nem alakult ki a feladatok belső határidőinek nyomon követése, a komplexebb ügyek megvalósítási kockázatainak elemzése, kezelése.

- A Polgármesteri Hivatalban hétfőnként tartanak vezetői megbeszélést, amelyen megtárgyalják a Képviselő-testületi ülés megtartásához szükséges feladatokat. A megbeszélés az elmúlt hét és a következő időszak feladatait érinti. Ezen kívül egyeztetésre kerülnek azok az előterjesztések, amelyek nem szerepelnek a munkatervben. A megbeszélésekről a Jegyzői Iroda emlékeztetőt készít. Az

emlékeztető alapján az ügyintéző elkészít egy kimutatást, amely tartalmazza a feladatokat, azok felelősét és határidejét, valamint az érintett bizottság megnevezését.

A különböző vezetői megbeszéléseken elhangzott feladatoknak azonban nem alakult ki egységes nyilvántartási, nyomon követési rendszere. Így gyakran fordul elő, hogy a határidők be nem tartása már csak a határidő elteltével derül ki, pedig sok esetben a késés megfelelő kommunikációval megelőzhető lenne.

- Minden testületi ülést követően a Jegyzői Iroda készít egy nyilvántartást arról, hogy milyen döntések születtek, ezek melyik irodát érintik, mi a feladat a döntéssel kapcsolatban, ki a felelős azok végrehajtásért, illetve mi a határideje a feladat teljesítésének.

A határidők betartását az iroda folyamatosan figyelemmel kíséri, a lejárt határidőkről értesíti az illetékes szervezeti egységet, lista formájában.

Annak azonban nincs kialakult gyakorlata és eszközrendszere, hogy egyes fontosabb határidők elmulasztásának kockázatát még a határidő lejáratát előtt kellő időben jelezni lehessen annak érdekében, hogy a határidő betartásához szükséges – akár vezetői szintű – intézkedések megszülessenek.

3.2 A javasolt megoldás összefoglalása

- A Hivatallal közösen kidolgozzuk az előterjesztések elkészítésének, a határozatok végrehajtásának folyamatos és egységes nyomon követését,
- Javaslatot teszünk az összetett feladatok projektszerű kezelésének kereteire,
- Kialakítjuk a projektszerű működéshez szükséges feladat és felelősségi körök leírását,
- Javaslatot teszünk az érintett szabályzatok, munkaköri leírások módosítására,
- Formális változás- illetve kockázatkezelési gyakorlat kialakítását kezdeményezzük,
- Az implementáció során kidolgozzuk a feladatkörhöz kapcsolódó konkrét kommunikációs folyamatokat, a korábban elkészített javaslatunk alapján.

3.3 Részletes javaslat

3.3.1 Előterjesztések elkészítésének, a határozatok végrehajtásának folyamatos és egységes nyomon követése

Javaslatunk központi eleme egy egyszerű nyilvántartás kialakítása, amely segítséget nyújt a különböző testületi üléseken, vezetői értekezleteken keletkezett feladatok határidejének, felelőseinek, aktuális státuszának, fontosabb kockázatainak egységes követésére, nyilvántartására. A táblázatnak alkalmasnak kell lennie a Képviselő-testületi ülési anyagok összeállításának támogatására, mind a döntés előkészítés, mind pedig a döntések végrehajtásáról szóló beszámolók összeállítása tekintetében. Újdonságát az adja, hogy az eddigi nyilvántartásoknál több információt tartalmaz majd, valamint, hogy terveink szerint az intézmény egészére vonatkozó valamennyi nyitott és lezárt feladat státuszáról egységesen tartalmaz adatokat, és határidők illetve felelősök szerint is lekérdezhető.

Javasoljuk, hogy a táblázatot a Jegyzői Iroda kijelölt munkatársa vezesse Microsoft Excel formátumban.

A táblázat javasolt adattartalma (összefoglalva) a következő:

A feladat forrása: KT Határozat/Vezetői döntés, száma (pl: KTHnnn/2010, VDnnn/2010)	Határozat/döntés címe, rövidített tartalma	Határozatban/ döntésben megjelölt felelős és határidő	Projektterv v. feladatterv készítendő I/N, határidő	Projektterv, feladatterv elkészítésének felelőse, az elkészült dokumentum iktatószáma, kapcsolódó dokumentumok iktatószámmal	Határozatban foglaltak teljesítésének időpontja, megjegyzés

A táblázat egyeztetésre ajánlott munkaverzióját jelen dokumentum **3. számú mellékleteként** adjuk.

A nyilvántartás vezetésével kapcsolatban ajánlott folyamat összefoglaló leírása:

- A vezetői értekezletek, illetve Képviselő-testületi ülések jegyzőkönyveit a Jegyzői Iroda kijelölt munkatársa (továbbiakban projekt asszisztens) feldolgozza és rögzíti az elektronikus nyilvántartásba
- A jegyző, illetve aljegyző utasításainak megfelelően felvezeti az egyes feladatok mellé, hogy az adott feladathoz szükséges-e részletes feladattervet készíteni. A feladatterv elkészítéséről a kijelölt felelős gondoskodik meghatározott határidőn belül (javasoljuk a 3, legfeljebb 5

munkanapot általános szabályként). A feladatterv/projektterv iktatásra kerül, az iktatószámot pedig fel kell vezetni a feladat mellé a táblázatba.

- Amennyiben a feladat Képviselő-testületi előterjesztést, vagy KT döntés végrehajtását érinti, akkor a táblázatban megjelölésre kerül annak a KT ülésnek a dátuma, amire az előterjesztést illetve a végrehajtási beszámolót benyújtani szükséges. Amennyiben a vezetői értekezlet elé beterjesztendő feladról, beszámolóról van szó, akkor annak az értekezletnek a dátumát kell értelemszerűen feltüntetni, amikor a beszámoló esedékes.
- A projekt asszisztens a jegyző felhatalmazásával legalább hetente egyszer begyűjti a felelősöktől az egyes feladatok státuszát, összefoglaló tájékoztatást az előrehaladásról, kockázatokról. Ezeket az információkat felveszeti a táblázatba.
- A jegyző, illetve aljegyző, vagy általuk megbízott felelős munkatárs a leírt módon karbantartott táblázatból igény szerint naprakész nyilvántartást kaphat a soron következő Képviselő-testületi ülés, illetve vezetői értekezlet elé beterjesztendő témák, feladatok állapotáról.

3.3.2 A feladatok számonkérése

A felettesek által meghatározott feladatokat a beosztott munkatársak – munkaköri kötelességüknek megfelelően – határidőre kötelesek ellátni, illetve amennyiben ennek akár objektív jellegű, akár szubjektív alapú akadályja lenne, akkor ezekre kötelesek felhívni felettesük figyelmét.

Javasoljuk, hogy a feladatok megfelelő minőségben, határidőre történő ellátását a felettesek a munkatárs teljesítményének értékelése során értékelési szempontként vegyék figyelembe, ily módon is ösztönözve ezek betartását.

A feladatok nem, vagy nem megfelelően, illetve nem határidőben történő teljesítése esetén a feletteseknek lehetősége van – és ezt bizonyos, gyakrabban előforduló, illetve kirívó esetekben szükségesnek is tartjuk – a hatályos jogszabályokban és helyi szabályzatokban foglalt szankciós eszközök igénybe vételére.

3.3.3 Az összetett feladatok projektszerű kezelésének keretei

A Hivatal működése során gyakran merülnek fel olyan feladatok, amelyek bizonyos szempontból kevésbé illeszkednek a megszokott működési keretek közé, nem egyszeri feladatot generálnak, hanem összetettebb, bonyolultabb folyamat eredményeképpen valósítanak meg egy kitűzött elképzelést, célt. Ezeket a feladatokat jellemzi még, hogy több szervezeti egység – néha párhuzamos,

néha időben elkülönülő – munkavégzését igényli, illetve, hogy az összekapcsolódó feladatok egymásra épülnek, így adott esetben egy kisebb részfeladat meghiúsulása a teljes feladatcsoport (más néven projekt) jelentős késését, vagy adott esetben kudarcát eredményezi.

A fentiek mellett természetesen ezekre a feladatokra, projektekre is vonatkoznak a Hivatal működését előíró szabályok. Így például adott esetben többször lehet szükség Képviselő-testületi döntésre a témában, amely döntések ugyan technikailag egymástól függetlenek, és az adott kérdésre vonatkozóan (pl. támogatás mellé önrész biztosítása) a döntés végrehajtásával megvalósulnak, a teljes projekt vonatkozásában azonban nem választhatók el az esetleges korábbi, és később szükségessé váló lépésektől, így tehát időben elkülönülnek, a funkciójukat tekintve azonban szoros kapcsolatban állnak egymással.

A fentiekben ismertetett okokból ezek a feladatok – pl. pályázatokból megvalósuló fejlesztések, beruházások stb. – a Hivatali működésben megszokottól eltérő, a feladat összetettségéhez igazodó adminisztrációs folyamatot kívánnak meg annak érdekében, hogy minimalizálható legyen az előre nem várt, és így komoly kockázatokat rejtő helyzetek, problémák felmerülése, és hogy a projektek a lehetőség szerinti legteljesebb mértékben kontrollálhatók legyenek az azt koordináló munkatársak számára.

Ezen feladatok projektszerű kezelésének egyik eleme egy olyan dokumentum – Projekt Alapító Dokumentum (a továbbiakban: PAD) – elkészítése és folyamatos karbantartása, amely tartalmazza mindazon információkat, ami a projekt szervezetére, határidőire, a megvalósítandó feladatokra és azok ütemezésére, költségkeretére, erőforrásaira, kockázataira vonatkozik.

Az egyes projektek természetesen a gyakorlatban egymástól jelentősen különbözhetnek mind anyagi, mind időbeli terjedelemben, ezért – a felesleges adminisztratív munka elkerülése érdekében – a PAD-ot a projekt nagyságrendjétől és jellegétől függően szükséges többféle, vagy éppen szűkebb körű információkkal feltölteni.

A PAD-nak minden esetben tartalmaznia kell a projekt feladat- és ütemtervét. Az Európai Uniós pályázatok esetén azonban minden vonatkozó információ kezelése szükséges, tehát ilyen esetekben a kitöltése teljes körűen ajánlott.

A projekt kezdetekor létrehozott PAD-ban szereplő információk folyamatos karbantartásával, aktualizálásával a projektet vezető, koordináló munkatársak könnyen követhetik a feladatok előrehaladását, és ez nagy segítséget nyújthat a projekt jellegétől függően megkövetelt előrehaladási jelentések összeállításához is.

3.3.4 A projektszerű működéshez szükséges feladat és felelősségi körök leírása

A projektszerű működés hatékony biztosításához szükséges olyan szerepköröket kialakítani, amelyek rendelkeznek a projekt adminisztrációhoz szükséges hatáskörökkel, ezáltal a szerepköröket ellátó munkatársak képesek a projektek jellegéből fakadó igényeknek eleget tenni.

Mivel a projektek működtetésében különböző szintű feladatcsoportok különböztethetők meg, ezért a működtetők feladatait is egymásra épülve, egymást kiegészítve szükséges meghatározni, a következők szerint:

- projektvezető – a projekt operatív irányításáért felel
- projekt koordinátor – a projekt adminisztratív és támogató feladatait fogja össze
- projekt asszisztens – a projekt adminisztrációs feladatait végzi

Az alábbiakban ismertetjük a szerepkörök javasolt feladat- s hatáskör leírását, előzetesen hangsúlyozva, hogy az abban foglaltak a projektek jellegétől függően módosulhatnak.

Projektvezető

Feladat/felelősség	Felelős a projektek sikeres, a vonatkozó szerződés(ek)nek megfelelő megvalósításáért, az érvényes eljárásrendek betartásáért. A projektek operatív irányítását végzi, feladata a határidőre történő előkészítés és lebonyolítás koordinációja, ennek keretében figyelemmel kíséri a projekt megvalósításához szükséges erőforrásokat, a rendelkezésre álló pénzügyi- és időkeretet. Koordinálja és elősegíti a pályázatok összeállítását és határidőre történő benyújtását, a támogatási, vállalkozási és egyéb, a projekt megvalósításához szükséges szerződések összeállítását és hatályba lépését, a közbeszerzések jogszabályban előírtaknak megfelelően történő lebonyolítását. Eleget tesz a projektekhez kapcsolódó támogatási, vállalkozási, megbízási, stb. szerződésekben és a vonatkozó jogszabályokban foglaltaknak az információnyújtással, az ellenőrzési jogkörök biztosításával, a projektek dokumentálásával, továbbá az esetleges előrehaladási jelentésekkel kapcsolatban. Biztosítja a hatáskörébe utalt ügyek jogszerű lebonyolítását, a Hivatal érdekeinek szerződésekben való érvényesítését és szerződéses jogainak betartását, kiaknázását. Ezen köteletségének oly módon tesz eleget, hogy - ha szükséges - kezdeményezi belső vagy külső jogi szakértelem bevonását, konzultál a Hivatal vezetőivel vagy a Polgármesterrel. A szerződéses kötelezettségek betartásáról gondoskodik oly módon, hogy a Hivatal érintett munkatársait a határidőkről és feladatokról előre értesíti, illetve tőlük a teljesítésekkel
---------------------------	---

		kapcsolatban előzetesen és utólag is hivatalos tájékoztatást kérhet. A projektekkel, szerződésekkel kapcsolatosan a kockázatokat az előírásoknak megfelelően nyilvántartja, az érintetteket tájékoztatja, a folyamatos kockázatelemzést és kezelést koordinálja. Koordinálja és kontrollálja a vállalkozási és egyéb szerződésekben foglaltak határidőre történő teljesülését, teljesítés esetén biztosítja a teljesítésigazolási folyamat zavartalanságát. Biztosítja a kommunikációs és PR munkához szükséges információkat a projektek előrehaladásával és kockázataival kapcsolatban. Hivatalból részt vesz valamennyi, a projekteket érintő szakmai és vezetői megbeszélésen.
	Információt köteles nyújtani	A polgármesternek, a jegyzőnek a projektekkel kapcsolatosan teljes körben; Támogatás esetén a támogatás nyújtójának, illetve az általa megbízott közreműködő és ellenőrző szervezetnek kérésre a projektekkel kapcsolatos bármely, felelősségi körébe tartozó információk vonatkozásában; Valamennyi szervezeti egység vezetőnek az egység projekteket érintő feladatainak vonatkozásában, annak előrehaladásával, illetve egyéb, a projektet érintő szakmai kérdéssel kapcsolatban - kérés esetén; A projektben részt vevő munkatársaknak minden, a projekt menetét érintő kérdésben, a feladatuk ellátását érintő körben – kérés esetén.
	Feladatot kap	A polgármestertől, jegyzőtől a projektek végrehajtásával kapcsolatos bármely ügyben; A projektekben részt vevő bármely munkatárstól a munkatárs feladatkörébe tartozó, a döntési kompetenciáját meghaladó kérdések felterjesztésére a vezetők felé.
	Beszámol	A polgármesternek, jegyzőnek a projektek végrehajtásával kapcsolatos bármely ügyben; Támogatott projektek esetén a Közreműködő Szervezetnek a projekt előrehaladásával kapcsolatban; A jegyzőnek a projekt szervezetet és a személyi erőforrásokat érintő kérdésekben.
Jogkörök	Feladatot kiad és számonkér	A Polgármesteri Hivatal valamennyi munkatársának a projektekkel kapcsolatban teljes körben az érintett munkatárs feleltesének tájékoztatása mellett.
	Információt kér	A Polgármesteri Hivatal valamennyi munkatársától a projektekkel kapcsolatban teljes körben. A polgármestertől, jegyzőtől, a támogatás esetén a támogatás nyújtójától, illetve az általa megbízott közreműködő és ellenőrző szervektől, valamint a projekttel kapcsolatban szerződéses jogviszonyban álló felektől a projektekre vonatkozóan teljes körben.
	javaslatot tesz	A polgármesternek, jegyzőnek, támogatás esetén a támogatás nyújtójának, illetve az általa megbízott közreműködő és ellenőrző szervezetnek a projekttel kapcsolatban teljes körben.
	Jóváhagy (ellenjegyez) dokumentumot	-
	Véleményez/egyetért dokumentumok/döntések vonatkozásában	A projekt menetét, lefolyását, határidőit, költségvetését érintő valamennyi dokumentum, az előkészítéstől a projekt követésig (adott esetben).

Projekt koordinátor

Feladat/felelősség		A projektvezető irányítása mellett felelős a projektek adminisztratív és támogató feladatainak koordinálásáért; Ennek keretében koordinálja a projektek jogi és közbeszerzési folyamatait, kapcsolatot tart ezen területek szakértőivel, segítséget nyújt a pályázatok, támogatási- és vállalkozási/megbízási szerződések, közbeszerzési hirdetmények és dokumentációk összeállításában, továbbá – támogatott projektek esetében – az előrehaladási jelentések összeállításában, elsősorban a fenti területek vonatkozásában; Ellátja a projektek dokumentációjának nyilvántartási feladatait, gondoskodik arról, hogy a dokumentumok iktatása projektenként történjen; Gondoskodik a projektben résztvevő munkatársak közötti megfelelő információáramlás biztosításáról; Szervezi az projekt megbeszéléseket, a külső és belső projekt résztvevők között; Szükség szerint részt vesz a projekteket érintő adminisztratív és szakmai megbeszéléseken.
Információt köteles nyújtani		A polgármesternek, jegyzőnek, projektvezetőnek a felelősségi körébe tartozó feladatokkal kapcsolatban; Valamennyi szervezeti egység vezetőnek az egység feladatainak vonatkozásában, annak előrehaladásával, illetve egyéb, a projektet érintő, hatáskörébe tartozó szakmai kérdéssel kapcsolatban - kérés esetén; A projektben résztvevő munkatársaknak - kérés esetén - a feladataik ellátásához szükséges mértékben.
Feladatot kap		A polgármestertől, jegyzőtől, projektvezetőtől a feladatkörébe tartozó ügyekben.
Beszámol		A polgármesternek, jegyzőnek, projektvezetőnek a felelősségi körébe tartozó feladatokat érintő bármely ügyben, teljes körben.
Jogkörök	Feladatot kiad és számonkér	A projekt asszisztensnek a felelősségi körébe tartozó feladatok ellátásával kapcsolatban.
	Információt kér	A projektben résztvevő valamennyi munkatárstól a felelősségi körébe tartozó feladatok ellátásával kapcsolatban a tevékenysége ellátásához szükséges mértékben; A projektekkel kapcsolatban szerződéses jogviszonyban álló felektől a felelősségi körébe tartozó feladatokat érintő ügyekben;
	Javaslatot tesz	A projektvezető felé a felelősségi körébe tartozó feladatokkal kapcsolatban felmerülő kockázatok, változások, módosítások vonatkozásában.
	Jóváhagy (ellenjegyez) dokumentumot	-
	Véleményez/egyetért dokumentumok/döntések vonatkozásában	-

Projekt asszisztens

Feladat/felelősség		Projekt adminisztrációs tevékenységet lát el, a projektvezető irányítása mellett kapcsolatot tart a projekt szervezetén belüli és azon kívüli résztvevőivel, ennek keretében részt vesz a megbeszélések, egyeztetések szervezésében, telefon és e-mail forgalom bonyolításában. Segítséget nyújt a projekt dokumentáció iktatási és nyilvántartási feladatainak ellátásához, illetve, amennyiben az adott projektben erre szükség van, a munkaidő nyilvántartás vezetéséhez; Vezeti a hivatalos projekt megbeszélések jegyzőkönyveit, illetve elkészíti az egyéb megbeszélések emlékeztetőit.
Információt köteles nyújtani		A projektben résztvevő munkatársak a feladatkörébe tartozó tevékenységekkel, folyamatokkal kapcsolatban.
Feladatot kap		Polgármestertől, jegyzőtől, projektvezetőtől, projekt koordinátortól a feladatkörébe tartozó ügyekben.
Beszámol		A polgármesternek, jegyzőnek, projekt vezetőnek, projekt koordinátornak a feladatairól teljes körben.
Jogkörök	Utasítást ad	-
	Feladatot kiad és számonkér	-
	Információt kér	A projektekben résztvevő valamennyi munkatárstól a feladatkörébe tartozó feladatok ellátásával kapcsolatban, a tevékenysége ellátásához szükséges mértékben.
	Javaslatot tesz	-
	Jóváhagy (ellenjegyez) dokumentumot	-
	Véleményez/egyetért dokumentumok/döntések vonatkozásában	-

A fentiekben foglaltakat a gyakorlatban oly módon javasoljuk alkalmazni, hogy azon munkatársak vonatkozásában, akik rendszeresen végeznek a fentieknek megfelelő feladatokat, állandó jelleggel kerüljön bele a munkaköri leírásukba az adott szerepkörhöz kapcsolódó feladat- és hatáskör, és a vonatkozó projekttypusok köre. Ezen felül pedig adott esetben, szükség szerint az egyes konkrét, egyedi projektek vonatkozásában – a projekt jellegétől függően – a munkáltatói jogok gyakorlója jelölje ki az egyes szerepköröket betöltő munkavállalókat, akiknek a munkaköri leírását az adott projekt időtartamára időszakos jelleggel ki kell egészíteni a projektben betöltött szerepkörhöz kapcsolódó feladat- és hatáskörökkel.

3.3.5 Formális kockázatkezelési gyakorlat kialakítása

A projekt kockázatainak nevezzük összefoglalóan mindazon eseményeket, problémákat, illetve körülményeket, amelyek veszélyeztetik vagy megakadályozhatják a projektcélok megvalósítását. Ilyen tipikus kockázatok a következők:

- Az ütemterv szerinti teljesítés határidejének csúszása külső vagy belső körülmények miatt;

- Ütemezett munkák eredményét vagy folytatását veszélyeztető események, döntések;
- Személyi kérdések, személycserék a projektben;
- Szakmai kérdések, korábban nem ismert feltételek, követelmények, körülmények felmerülése;
- A projekten, illetve a Hivatal hatáskörén kívül eső függőségek (hazai vagy EU jogi környezet változásai, például a külső közreműködő szervezetek előírásainak megváltozása) által indukált változások az előzetes tervekhez képest;
- Kommunikációs kockázatok;
- Pénzügyi kockázatok.

A kockázatkezelés ezen veszélyek időben történő azonosítását és kezelését jelenti, amely minden esetben szükséges a projekt tervezése során megfogalmazott célok megvalósítása érdekében. A kockázatelemzés és a kockázatkezelés alapvetően a projekttel kapcsolatban nevesített szerepkörökkel rendelkezők feladata, ugyanakkor a kockázatok felismerése és a lehetséges kezelési alternatívák kialakítása a projektben részt vevő valamennyi munkatárs érdeke.

A projektekhez kapcsolódó kockázatkezelés során figyelembe kell venni a „Heves Város Önkormányzat Polgármesteri Hivatala belső pénzügyi ellenőrzésének folyamatba épített, előzetes és utólagos vezetői ellenőrzési eljárásrendje” című szabályzatot is, az alábbiakat ezen szabályzatra tekintettel kell alkalmazni.

A kockázatkezelés az alábbi négy fázisra bontható:

a. Kockázatok felmérése

Ennek során a kapott információkról, bekövetkezett eseményekről el kell dönteni, hogy a projekt szempontjából – annak célja, terjedelme, működési környezete, ütemezése alapján – azok kockázatnak minősülnek-e, vagyis a kockázatokat azonosítani szükséges.

b. Kockázatok elemzése

Az azonosított kockázatokat a projekt céljára gyakorolt hatásuk és a bekövetkezési valószínűségük alapján kell értékelni, kezelésükről az értékelési besorolásuk alapján szükséges intézkedni.

c. Intézkedések kidolgozása

A kockázat mértékétől és valószínűségétől függően szükséges a megfelelő intézkedések kidolgozása (ez természetesen azt is jelentheti, hogy alacsony szint esetén nem történik intézkedés). Ez – időben történő észlelés esetén – irányulhat a kockázat elkerülésére, illetve másik módja lehet a várhatóan bekövetkező károk minimalizálása.

Adott esetben egy-egy kockázat bekövetkezése a projekt alapvető tényezőinek módosítását – más néven változáskezelését – igényelheti, amely során a projekt megvalósításának menete változhat, esetleg alternatív műszaki megoldások kerülhetnek kiválasztásra, módosulhatnak a projekt határidői, vagy akár eredeti céljai is átalakulhatnak, amit (adott esetben) az azt irányító szervezet felé megfelelően dokumentálni szükséges. Amennyiben a változtatások előzetes jóváhagyást igényelnek (pl. Képviselő-testület, irányító hatóság, polgármester v. jegyző részéről), akkor értelemszerűen a változások csak a jóváhagyó döntést követően, és annak tartalma szerinti mértékben lépnek hatályba. A változások hatályba lépését követően a PAD-ot, az abban foglalt érintett részfeladatokkal és határidőkkel módosítani kell, és a projektet már az új adatok alapján szükséges követni.

d. Felügyelet

A felügyelet a projekt során felismert kockázatok folyamatos felüellenőrzését, szükség szerinti újraértékelését jelenti, amely szintén hozzájárul a projekt minél gördülékenyebb megvalósításához.

Ezeknek a lépéseknek a segítségével a felmerült kockázatok okozta hátrányok megelőzhetők, vagy azok hatása csökkenthető, összességében a projekt lebonyolítása hatékonyabb, a megvalósítandó cél nagyobb biztonsággal elérhető lesz.

3.3.6 Projektzárás, elszámolás, fenntarthatóság

A nagyobb értékű, illetve ez Európai Unió támogatásból megvalósuló projektek esetén a projekt sikeres megvalósítását követően szükséges az – adott esetben jogszabályi és egyéb előírások alapján történő – projektzárási folyamat véghezvitele, amely során a projektet megvalósítók a projektterveket összevetik a megvalósult teljesítéssel, és arról beszámolnak az ellenőrző, közreműködő szervezetnek mind pénzügyi, mind pedig szakmai területen.

A projektzárás jelentősége az, hogy ennek segítségével ítélik meg a támogató szervek a projekt sikerességét, és általában ez a teljes támogatási összeg kifizetésének is előfeltétele.

A projekt során a projekt dokumentációját tehát úgy szükséges elkészíteni és megőrizni, hogy abból a záráskor minden korábbi információ visszakövethető, és a zárójelentésbe bedolgozható legyen. Ennek érdekében szükséges megfelelő projekt dokumentációs rendszert kiépíteni, amely már a projekt tervezésétől kezdve, előre meghatározott szempontok szerint rendszerezi és nyilvántartja az adott projektre vonatkozó információkat, dokumentumokat.

1. számú melléklet

Telefonos ügyfélszolgálat – kérdés-válasz lista

2. számú melléklet**A központi ügyfélszolgálatra kihelyezhető ügyek, feladatok listája**

3. számú melléklet**Feladat nyomonkövető táblázat**