

VÁLLALKOZÁSI SZERZŐDÉS

mely létrejött egyrészről:

Kaposvár Megyei Jogú Város Önkormányzata

(Székhely: 7400 Kaposvár, Kossuth tér 1.

Adószám: 15398006-2-14

Törzsszáma: 15398006

KSH száma: 15398006-8411-321-14

Képviseli: **Szita Károly polgármester Dr. Kéki Zoltán címzetes főjegyző**, pénzügyi ellenjegyző
mint megrendelő, a továbbiakban *Megrendelő*

másrészről:

VASC Kft. - Gál és Társa Ügyvédi Iroda Konzorcium

(Vezető konzorciumi tag: **Value Added Solutions Consulting Szolgáltató Kft.**

Székhely: 1132 Budapest, Visegrádi u. 43-45. III. em. 12

Adószám: 14706479-2-41

Cégjegyzékszám: 01-09-916072

Bankszámlaszám: CIB Bank Zrt.-nél vezetett 10702260 – 48840402 – 51100005

Képviseli: **Balej Endre ügyvezető**

Konzorciumi tag: Gál és Társa Ügyvédi Iroda

Székhely: 1055 Budapest, Falk Miksa u. 4.

Adószám: 18246166-2-41

Bankszámlaszám: UniCredit Bank Hungary Zrt.-nél vezetett 10918001-00000030-49600004

Képviseli: **Dr. Gál András Levente ügyvéd)**

mint vállalkozó, a továbbiakban *Vállalkozó*

között alulírott napon és helyen, az alábbi feltételek mellett.

1. Bevezetés

Kaposvár Megyei Jogú Város Önkormányzata pályázatot nyújtott be a VÁTI Magyar Regionális Fejlesztési és Urbanisztikai Közhasznú Társasághoz (VÁTI Kht.) az Államreform Operatív Program (ÁROP) keretében kiírt 1.A.2/B. jelű konstrukcióra „Komplex szervezetfejlesztési projekt megvalósítása Kaposvár Megyei Jogú Város Önkormányzatánál” címmel.

A pályázatot (azonosító száma: ÁROP-1/A.2/B-2008-0020) a VÁTI Kht. pozitívan bírálta el, és az Önkormányzat, mint Kedvezményezett, valamint a VÁTI Kht., mint Közreműködő Szervezet között Támogatási Szerződés került megkötésre a projekt megvalósítására.

Kaposvár Megyei Jogú Város Önkormányzata Támogatási Szerződésben vállalt kötelezettségeinek megfelelően - mint Ajánlatkérő - a projekt keretében közbeszerzési eljárást indított „Komplex szervezetfejlesztési projekt megvalósítása Kaposvár Megyei Jogú Város Önkormányzatánál” címmel (Közbeszerzési Értesítő 15565/2009.).

Az érvényes közbeszerzési eljárás során a Konzorcium által tett és a 2009. szeptember 3. napján megtartott tárgyaláson módosított ajánlatot Ajánlatkérő elfogadta, a Konzorcium nyertességét 2009. szeptember 17. napján kihirdette. Jelen vállalkozási szerződés a Felek jogait és kötelezettségeit tartalmazza.

2. A szerződés tárgya és a teljesítés határideje

2.1. A szerződés tárgya Kaposvár Megyei Jogú Város komplex szervezetfejlesztési projektjének megvalósítása Vállalkozó nyertessé nyilvánított szakmai ajánlata alapján, a szerződés *1. számú mellékletében* foglaltak szerint. Az *1. sz. melléklet* a szerződés elválaszthatatlan részét képezi.

A teljesítés határideje: **2010. szeptember 30.**

3. Vállalkozási díj

3.1. A vállalkozási díj **34.200.000 Ft + 25% Áfa, összesen: bruttó 42.750.000 Ft**, azaz negyvenkétmillió-hétszázötvenezer forint.

4. Fizetési feltételek

4.1. A szerződés tárgyaként megjelölt feladatok ellátására Megrendelő előleget nem biztosít. A feladatok szerződésszerű teljesítése alapján a vállalkozói díj kifizetése két részletben történik, amely 1 részteljesítést és 1 végteljesítést jelent a szakmai ajánlatban megadott pénzügyi ütemezés szerint:

- a) 2009. december 15. napján kerül benyújtásra 4.843.200 Ft + ÁFA, azaz bruttó 6.054.000 Ft. értékű részteljesítés ellenértékét tartalmazó résszámla,
- b) 2010. szeptember 30. napján kerül benyújtásra a 29.356.800 Ft + ÁFA, azaz bruttó 36.696.000 Ft értékű teljesítés ellenértékét tartalmazó végszámla.

4.2. A kifizetések a jogszabályoknak megfelelően kiállított számlák ellenében az ún. „közvetlen szállítói kifizetési rendszer” szerint, két lépésben történnek:

- a) a Megrendelő által kifizetendő, ún. „saját erő” kifizetése (a bruttó összeg 10.00 %-a) a számla benyújtását követő 30 napon belül esedékes, átutalással Megrendelő számlájáról Vállalkozó bankszámlájára;
- b) a Magyar Államkincstár (MÁK) által teljesítendő, ún. „támogatás” kifizetése (a bruttó összeg 90.00 %-a) a MÁK kifizetési rendszere szerint, a jóváhagyástól számított 60 napon belül esedékes közvetlenül a MÁK-tól a Vállalkozó bankszámlájára.

4.3. A vállalkozói díj késedelmes megfizetése esetén a Vállalkozó késedelmi kamatot jogosult érvényesíteni a Polgári Törvénykönyvben meghatározott módon és mértékben.

5. Vállalkozó kötelezettségei

5.1 Vállalkozó kötelezettséget vállal arra, hogy jelen szerződés elválaszthatatlan részét képező *1. számú mellékletében* meghatározott feladatokat megvalósítja.

5.2. Vállalkozó kötelezettséget vállal arra, hogy a vállalkozói díjon felül egyéb költségei megtérítésére nem tart igényt.

5.3. A Vállalkozó valamennyi szerződés szerinti kötelezettségét az elvárható alapos szakértelemmel, gondossággal és erőfeszítéssel, határidőre kell, hogy teljesítse.

5.4. Vállalkozó jelen szerződésben foglaltak teljesítése során Megrendelő utasításai szerint köteles eljárni. Amennyiben Megrendelő a Vállalkozónak jogszabályba vagy az általános szakmai szabályokba ütköző utasítást ad, úgy a Vállalkozó az utasítást nem köteles végrehajtani, de az utasítás jogszabályba (szakmai szabályba) ütköző voltára köteles Megrendelő figyelmét felhívni. A figyelmeztetés elmulasztásából eredő kárért a Vállalkozó a felelős. Ha azonban a Megrendelő a figyelmeztetés ellenére utasítását fenntartja, a Vállalkozó a szerződéstől elállhat. Ha a Vállalkozó a szerződéstől nem áll el, a Megrendelő utasítása szerint a Megrendelő kockázatára köteles a munkát elvégezni.

5.5. Vállalkozó köteles a Megrendelőt minden olyan körülményről haladéktalanul értesíteni, amely a teljesítés eredményességét vagy kellő időre való elvégzését veszélyezteti vagy gátolja.

5.6. Vállalkozó köteles a Megrendelőt értesíteni, ha a Konzorcium cégeit érintően a szerződés maradéktalan teljesítését megelőzően tulajdonosváltásra, illetőleg jogutódlásra, jelen vállalkozási szerződés teljesítésére kihatással lévő jogok és kötelezettségek átszállására, szétválásra, összeolvadásra vagy beolvadásra kerül sor.

6. Megrendelő kötelezettségei

6.1. Megrendelő a vállalkozási díjat a szerződésben foglaltak szerint köteles megfizetni a Vállalkozónak.

6.2. Megrendelő köteles a Vállalkozó által a szolgáltatás nyújtásához igényelt, szakmailag indokolt, szükséges és elégséges mértékben közreműködni.

- a) A Megrendelő biztosítja, hogy a Vállalkozó a szolgáltatások elvégzéséhez szükséges bármely dokumentumba, tervbe, jegyzőkönyvbe vagy más egyéb iratba betekinthessen, a feladatai teljesítéséhez szükséges vizsgálatokat elvégezhesse.

- b) A Megrendelő időben elkészíti és a Vállalkozó rendelkezésére bocsátja azokat a dokumentációkat és adatokat, amelyek ahhoz szükségesek, hogy a Vállalkozó eleget tudjon tenni a szerződésben előírt kötelezettségének.
- c) A Megrendelő a szerződés teljesítése során felmerülő, döntést igénylő kérdéseket illetően időben és oly módon foglal állást, hogy az a Vállalkozó részteljesítéseinek határidejét ne befolyásolja kedvezőtlenül.
- d) A megfelelő információk megadása érdekében a konzultációkra és megbeszélésekre az előzetesen egyeztetett időpontban és időtartamban a Megrendelő a megfelelő személyek részvételét biztosítja. A Megrendelő kijelölt képviselője a jelen szerződés szerinti munkák megvalósítását folyamatosan figyelemmel kíséri. A Megrendelő elgondolásait, észrevételeit az egyeztetések során közli a Vállalkozóval.

6.3. A Megrendelő köteles a Vállalkozó által nyújtott szolgáltatásokat „teljesítettként” igazolni, ha azok az *1. számú mellékletben* és az annak alapján készített részletes ütemtervben meghatározottak szerint teljesítésre kerültek. Abban az esetben, ha a Megrendelő a munkavégzést „nem teljesítettnek” minősíti, a Vállalkozó az elkészített dokumentációkat nem adja át a Megrendelőnek, s ez esetben a munkavégzés során a Megrendelő birtokába került munkaanyagokat, átadott eszközöket és know-how-t a Megrendelő köteles megsemmisíteni, melyet Vállalkozó jogosult ellenőrizni.

7. Szerződést biztosító mellékkötelezettségek

7.1. Vállalkozó a közbeszerzési ajánlatában megadott szakmai ajánlatában meghatározott specifikáció által kijelölt határidőkhöz kötve van.

Vállalkozónak felróható késedelmes teljesítése esetén Megrendelő részére 50.000 Ft/nap késedelmi kötbért köteles fizetni, melyet Megrendelő az adott rész-/végszámlából levon.

7.2. Vállalkozó jelen szerződésben vállalt kötelezettsége elmulasztása esetén meghiúsulási kötbért köteles fizetni, melynek mértéke 5.000.000 Ft.

7.3. Vállalkozó a jelen szerződés teljesítési biztosítékeként a közbeszerzésekről szóló 2003. évi CXXIX. törvény 53.§ (6) bekezdés a) pontja szerinti bankgaranciát köteles csatolni. A teljesítési garanciának a teljesítés idejéhez kell kötődnie, az igazolt teljesítést követő 30 napig kell fennállnia, mértéke a nettó vállalási ár 5%-a. A biztosíték alapján Megrendelő jogosult a biztosítékban megjelölt összeget Vállalkozó külön megkérdezése nélkül lehívni, amennyiben a Vállalkozó által vállalt teljesítési határidőben a Vállalkozó nem megfelelően teljesíti a szolgáltatást. A bankgarancia eredeti, illetve közjegyző által hitelesített másolati példánya jelen szerződés *2. számú mellékletét* képezi.

8. A felek együttműködése, kapcsolattartása

8.1. Szerződő felek a feladatok ellátása érdekében folyamatosan együttműködnek, annak legszorosabb és legrugalmasabb formáját alakítják ki. Ennek megfelelően időben tájékoztatják egymást minden olyan kérdéstről (tényről, adatról, körülményről), amely a szerződés teljesítésére kihatással lehet, és amely a feladat megfelelő minőségben és határidőre történő teljesítését veszélyezteti vagy gátolja.

8.2. A Felek kötelesek a szerződésből fakadó jogait és kötelezettségeiket jóhiszeműen gyakorolni, vitás ügyekben a megoldást kölcsönös megállapodás formájában keresni. A Felek állásfoglalásaikat mindenkor olyan módon és időben teszik meg, hogy azok a harmadik féllel szembeni fellépést ne gyengítsék.

8.3. Megrendelő hozzájárulását adja ahhoz, hogy jelen szerződés tárgyát képező projektet Vállalkozó a referenciái között - tartalmának felfedése nélkül - feltüntesse.

8.4. Megrendelő és Vállalkozó megállapodnak abban, hogy az együttműködésük kommunikációs csatornája egykapus. Ennek érdekében egy-egy kapcsolattartó személyt neveznek ki, aki a szerződés megvalósításáért felelős.

8.5. Megrendelő által kinevezett felelős és nyilatkozattételre jogosult személy:

Kapcsolattartó személy: Dr. Farkas Edit aljegyző

Tel./Fax: 06-82-501595

E-mail: aljegyzo@kaposvar.hu

8.6. Vállalkozó által kinevezett felelős és nyilatkozattételre jogosult személy:

Kapcsolattartó személy: Balej Endre

Tel./Fax: (06 1) 788 6573, (06 1) 788 5453

Mobil: +36 20 956 2654

E-mail: ebaley.vasc@gmail.com

9. Titoktartás

9.1. Felek megállapodnak abban, hogy jelen szerződés hatályának tartama alatt és azt követően bizalmasan, üzleti titokként kezelik a szerződés teljesítése kapcsán tudomásukra jutott információkat, tényeket vagy adatokat, azokat harmadik félnek semmilyen formában nem adják tovább. A fenti információk, tények, valamint adatok – a másik fél által előzetesen adott kifejezett írásbeli hozzájárulása nélkül – kizárólag a szerződés teljesítésére használhatók fel.

9.2. A titoktartásra vonatkozó kötelezettségek a szerződés hatályának megszűnését követően is fennmaradnak.

10. Jogviták rendezése

10.1. A Felek törekednek arra, hogy a szerződéssel kapcsolatban közöttük felmerülő vitás kérdéseket vagy nézeteltéréseket nem formalizált tárgyalások útján rendezzék.

10.2. Amennyiben a tárgyalások kezdetétől számított 30 napon belül a Megrendelő és a Vállalkozó nem tudják békés úton rendezni a szerződés kapcsán jelentkező vitás kérdéseket, a pertárgy értékétől függően a Kaposvári Városi Bíróság, illetve a Somogy Megyei Bíróság kizárólagos illetékességét kötik ki.

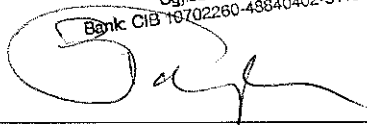
11. Záró Rendelkezők

11.1. Jelen vállalkozási szerződésben nem szabályozott kérdésekben a mindenkor hatályos Polgári Törvénykönyv az irányadó.

11.2. A szerződést a felek átolvasták, azt megértették, és mint akaratukkal mindenben megegyezőt, jóváhagyólag aláírták. Jelen szerződés négy, egymással szó szerint megegyező eredeti példányban készült, amelyből két példány a Megrendelőt, két példány a Vállalkozót illet.

Kaposvár, 2009. szeptember hó 26. napján

Value Added Solutions Consulting
Szolgáltató Kft.
1132 Bp., Visegrádi u. 43-45. 3/12
Adsz.: 14706479-2-41
Cgj.sz.: 01-09-916072
Bank CIB 10702260-48840402-51100005



Value Added Solutions Consulting Szolgáltató
Kft.

Balej Endre ügyvezető
- Vállalkozó -

Vezető konzorciumi tag



Kaposvár Megyei Jogú Város

Szita Károly Dr. Kéki Zoltán
polgármester címzetes főjegyző
Megrendelő -

Mellékletek:

1. sz. melléklet: Szakmai ajánlat
2. sz. melléklet: Teljesítési biztosíték

S Z A K M A I A J Á N L A T

Az Államreform Operatív Program keretén belül

„ A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése”
felhívás alapján az

ÁROP-1.A.2/B

„Komplex szervezetfejlesztési projekt megvalósítása Kaposvár Megyei Jogú Város Önkormányzatánál”

címen elnyert
támogatásból megvalósuló projekthez

2009. szeptember 1.

(Közbeszerzési Értesítő 2009. augusztus 3.,5565/2009)

Tartalomjegyzék

1. Előszó	3
2. Bevezetés	4
3. Az ajánlati felhívásban és dokumentációban meghatározott..... szakmai - műszaki tartalom	5
4. A Konzorcium által javasolt megoldás (BPR - SIPOC - ZBB)	7
5. Kaposvár MJV Polgármesteri Hivatala..... szervezetfejlesztése	21
6. Kereskedelmi ajánlat és pénzügyi ütemezés	31
7. Teljesítési ütemezés	33
8. Összefoglalás.....	35

1. Vezetői Összefoglaló

Az ajánlati felhívásból és a dokumentációból megismert információk alapján jelen szakmai ajánlatunkban foglaljuk össze Kaposvár Város Önkormányzatának szervezetfejlesztési igényeit, valamint az ezekhez általunk kínált megoldásokat.

Ajánlatot adunk a műszaki leírásban meghatározott Tanulmány elkészítésére, mely magában foglalja a döntési mechanizmus korszerűsítésére, a költségvetési gazdálkodás eredményességének javítására, és a partnerség erősítésére vonatkozó javaslatainkat, ajánlatot adunk a képzések megszervezésére és lebonyolítására, valamint a projekt megvalósításához szükséges szoftverek beszerzésére, illetőleg fejlesztésére, így biztosítva azt, hogy Kaposvár Város Önkormányzata még hatékonyabban tudja el látni feladatait.

A Value Added Solutions Consulting Kft. (továbbiakban VASC Kft.) nevének megfelelően magas hozzáadott értéket produkál a szervezetfejlesztés, a komplex vállalati menedzsment és intelligens szolgáltatások területén, a Gál és Társa Ügyvédi Iroda nagy tapasztalatokkal rendelkezik a professzionális jogi megoldások terén. A két társaság Konzorciuma a szakmai ajánlatban vállalt szolgáltatások magas színvonalú teljesítésének záloga. Bízunk benne, hogy az ajánlatunkban foglaltak elnyerik tetszésüket, a Konzorcium szolgáltatásai mellett döntenek, és így közösen tudjuk az Önök által kitűzött célokat megvalósítani.

Nyilatkozunk, hogy az ajánlott szolgáltatások keretében az ajánlati felhívásban és dokumentációban szereplő valamennyi feladatot elvégezzük, az ajánlati ár ezen szolgáltatások ellenértékét teljes körűen tartalmazza.

Budapest, 2009. szeptember 1.

Balej Endre
a Konzorcium vezetője

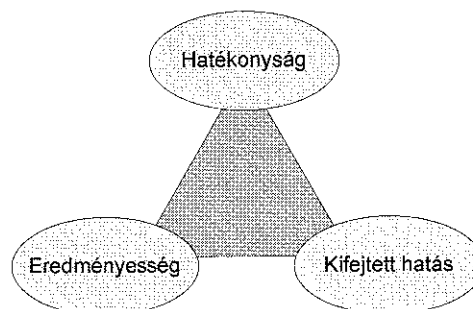
2. Bevezetés

Az elmúlt években hazánk mindenkori kormányának reformtörekvései között szerepelt a közigazgatás átszervezése. Az Európai Unióhoz való csatlakozással a regionális fejlesztési eszközök tárháza kitágult és meghonosodott a regionális tervezés gyakorlata. Ezen változások új kihívások elé állítják a települési önkormányzatokat és egyben új lehetőséget kínálnak számukra. A lehetőségek kiaknázása érdekében, mindenekelőtt a döntéshozatali mechanizmusok korszerűsítése és a végrehajtási gyakorlat hatékonyságának javítása szolgáltat alapot.

A gyors és koherens döntések, az erőforrás-felhasználás szempontjából hatékony működés, a végeredmény mérése mind versenyelőnyt jelentenek ma a fejlesztési forrásokért vívott harcban a települések és régiók között.

Az állampolgárok igényeinek ismerete és a döntési mechanizmusba történő bevonása lehetővé teszi a szélesebb körű társadalmi alapokon nyugvó kezdeményezések megvalósulását, innovatív ötletek becsatornázását, állam és társadalom integrációját. Ez kizárólag akkor lehetséges, ha az intézmények egyértelmű célokat fogalmazznak meg, melyet mind a polgárok, mind pedig alkalmazottaik ismernek és elfogadnak.

A cél tehát egy polgár-központú, szolgáltató önkormányzati hivatal kialakítása, mely erőforrásaival ésszerűen és eredményesen gazdálkodik a tervezett hatás elérése érdekében.



Fentieket elősegítendő indította a kormányzat az Államreform Operatív Program keretén belül „A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése (ÁROP 1.A.2/A és 2/B)” című konstrukcióját, melyre Kaposvár MJV a felhí-

vás alapján „Komplex szervezetfejlesztési projekt megvalósítása Kaposvár Megyei Jogú Város Önkormányzatánál” címmel sikeresen pályázott.

3. Az ajánlati felhívásban és dokumentációban meghatározott szakmai - műszaki tartalom

Az ajánlati felhívás és a dokumentáció alapján az alábbiakban foglaljuk össze, hogy a komplex szervezetfejlesztési projekt keretében a jelen közbeszerzési eljárás során kiválasztásra kerülő külső szolgáltató számára milyen feladatok adódnak:

- helyzetelemzés, folyamatok feltérképezése,
- módszertani elemzés,
- a polgármesteri hivatal stratégiai céljainak meghatározása, azok szervezeti egység és dolgozói szintre bontása,
- jogi környezet felmérése, munkaköri leírások, Szervezeti és Működési Szabályzat elkészítése, módosítása,
- ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása (munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása),
- az önkormányzati intézmények felügyeletének vizsgálata, szükség szerint átalakítása, a döntési jogosultságok felülvizsgálata, korszerűsítése,
- az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való információcserre, kapcsolattartás áttekintése, javítása,
- az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a hivatali folyamatokba,
- tartalmi és eljárási kapcsolatok vizsgálata, fejlesztése az önkormányzati szakpolitikai prioritások és a költségvetés előkészítése és elfogadása közötti területen,
- új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazási lehetőségeinek vizsgálata,
- új megoldások bevezetése a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítására, a döntések nyilvánossá tételére,
- rendeletalkotási, szabályozási folyamat átalakítása, hatásvizsgálat,
- képzések (ügyintézők képzése, együttműködési és kommunikációs tréning, projektmenedzsment tréning, közbeszerzési tréning),
- a projekt megvalósításához szükséges szoftverek specifikálása, beszerzése, fejlesztése,
- a polgármesteri hivatal működési folyamatainak optimalizálása, az optimalizált modell implementálása,
- tanulmány elkészítése,
- változásmenedzsment,
- "C" és "D" típusú tájékoztatási táblák elkészíttetése,
- fotódokumentáció készítése.

Konzorciumunk kész ezen feladatok kialakításához szükséges teljes körű, átfogó megoldással szolgálni.

Az igények teljesítéséhez a VASC Kft., valamint a Gál és Társa Ügyvédi Iroda a megvalósításba bevont munkatársak szakértelmére és az általuk megszerzett releváns tapasztalatokra épít.

Ez utóbbiak kapcsán támaszkodni kívánunk azokra az elméleti és gyakorlati ismeretekre, amelyeket az üzleti folyamatok felmérése, átalakítása, továbbá a professzionális jogi szolgáltatások területén szereztünk meg.

A feladatok elvégzését segíti támogató háttérként az a módszertani és tapasztalati tudásbázis is, melyet kialakítottunk és iránymutatásként szolgál számunkra.

A sikeres munka további garantiálásaként a projekt során folyamatos belső minőségbiztosítást is alkalmazunk.

A továbbiakban bemutatjuk, hogy Konzorciumunk milyen komplex megoldásokat kínál Önöknek a fenti területeken.

4. A Konzorcium által javasolt megoldás (BPR - SIPOC - ZBB)

Az alábbiakban részletesen bemutatjuk, hogy a döntési mechanizmus korszerűsítése és a költségvetés tervezés átalakítása során a Konzorcium milyen módszertant javasol, milyen megoldásokat kínál és azokat hogyan tervezi megvalósítani.

Business Process Reengineering (BPR)

A BPR rövidítés az üzleti folyamat radikális újjáalakítására utal, melynek célja jelentős javulások elérése a teljesítmény olyan mérőszámaiban, mint a költségek, minőség, vagy átfutási idő.

A BPR magában foglalja az adott folyamat feltételeinek, céljainak, kívánt teljesítménymérőinek felülvizsgálatát.

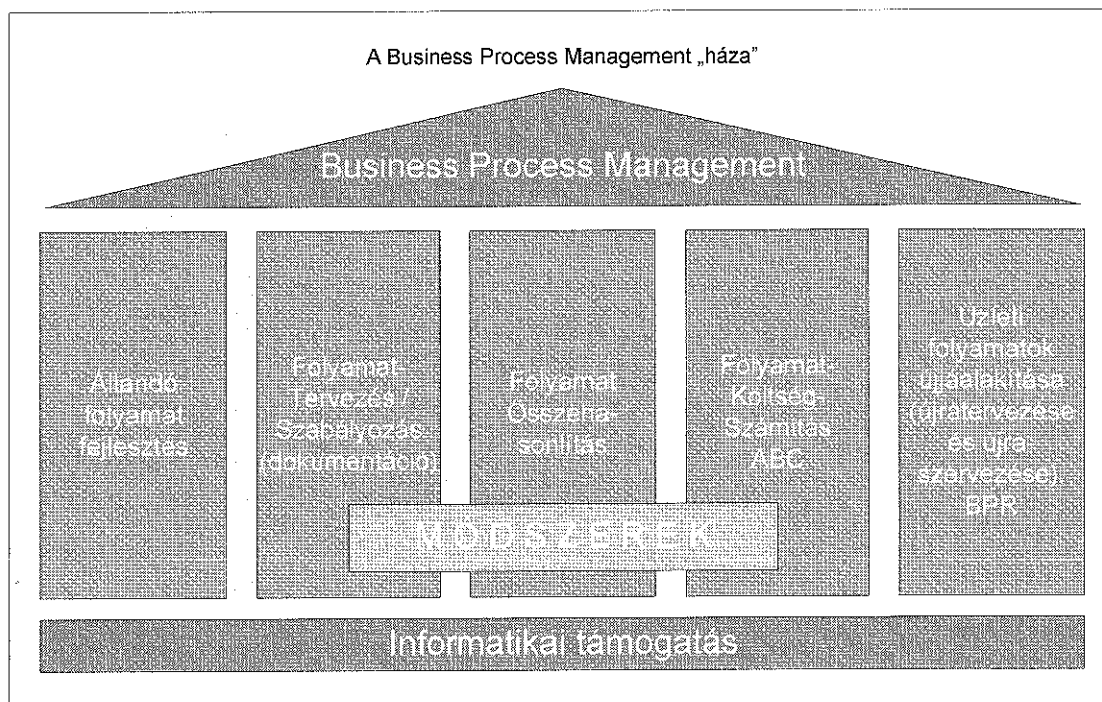
Az elismert nemzetközi szakértők által létrehozott BPR módszertanok rövid összehasonlítását a következő táblázat tartalmazza:

A BPR definíciók összefoglalása

Szerzők	Mi változik?	Hogyan?	Elvárások
Davenport és társai (1990)	Üzleti folyamatok, Információ technológia, Stratégia Szervezeti felépítés	Elemzés és tervezés	Fejlődési lehetőségek keresése
Hammer és Champy (1993)	Üzleti folyamatok Teljesítmény	Alapvető újragondolás Radikális újratestervezés	Drámai javulás elérése
Johansson (1993)	Teljesítmény	Legkülönbözőbb eszközök, módszerek	Radikális változás
Carr (1994)	Folyamat	Teljes körű újratestervezés	Új teljesítmény szint
Manganelli és Klein (1994)	Stratégiai, értéknövelt üzleti folyamatok; Rendszerek, politikák és szervezeti struktúrák	Gyors és radikális újratestervezés	Optimalizálni a munkafolyamatokat és a termelékenységet
Kim (1994)	Információ technológia Üzleti működés és szervezeti felépítés	Az üzleti tevékenység módjának megváltoztatása	Maximálisan kihasználni az Információ technológiából adódó előnyöket
Teng és társai (1994)	Létező üzleti folyamatok	Kritikus pont-elemzés és radikális újratestervezés	Teljesítményekben átütő fejlődés
Ryan (1994)	A cég piaca vevők, termékek, szolgáltatások, szállítók, és versenytársak	Alapvető változtatások megtétele	Fejlődési lehetőségek

A fentiek alapján általánosan elmondható, hogy valamennyi, a reengineeringről szóló definíció tartalmazza a következőket:

- a működési hatékonyság javítása érdekében szükséges foglalkozni az üzleti folyamatokkal,
- a teljesítmény javítása érdekében a folyamatok teljesítmény-mutatóira kell fókuszálni (költség, minőség, sebesség, szolgáltatás, idő),
- a reengineering révén lehetőségek kínálkoznak a drámai, nagy kiterjedésű javulásra,
- annak a felismerését, hogy az újratervezett, reengineeringen túl lévő szervezetben a menedzsment módszereit és filozófiáját, a munkák szerkezetét és a technológiák felhasználását úgy kell megváltoztatni, hogy azok elősegítsék a tervezett folyamatok teljesítményének a javulását.



A BPR-hoz kapcsolódóan a folyamatok áttervezése azt jelenti, hogy a meglévő szervezeti struktúrát, az érvényben lévő szabályzatokat megváltoztathatóknak, átdolgozhatóknak tekintjük. A reengineering célja nem lehet marginális vagy inkrementális az üzletmenetben, hanem csakis átfogó, ugrásszerű fejlődés.

Az üzleti folyamat olyan tevékenységek összessége, amely során egy vagy többfajta bemenet feldolgozásával olyan kimenetet állítunk elő, amely valamilyen értéket jelent a fogyasztó (ügyfél, állampolgár) számára. A BPR a folyamat-struktúrák új megközelítésének a meghatározása, amelyek

semmilyen szükségszerű hasonlóságot nem mutatnak a korábbi idők folyamat-leírásaival.

A BPR áttörő jellegű teljesítménynövelés a meglévő üzleti folyamatok új-ratervezése által, mely egyidejűleg jelent minőségi, termelékenységi, szolgáltatásbeli és átfutási időre vonatkozó, nagyságrendi javulást.

Olyan átalakítás a funkciókon áthúzódó (keresztfunkcionális) csoportorientált struktúra felépítésével, amely egyben az új szervezet meghatározó ismertetője is lesz.

Általánosan elfogadott vélemény, hogy BPR-t egy - több szervezeti egységet és funkcióterületeket átfogó - projekt formájában kell megvalósítani.

A BPR alapvető jellemzői:

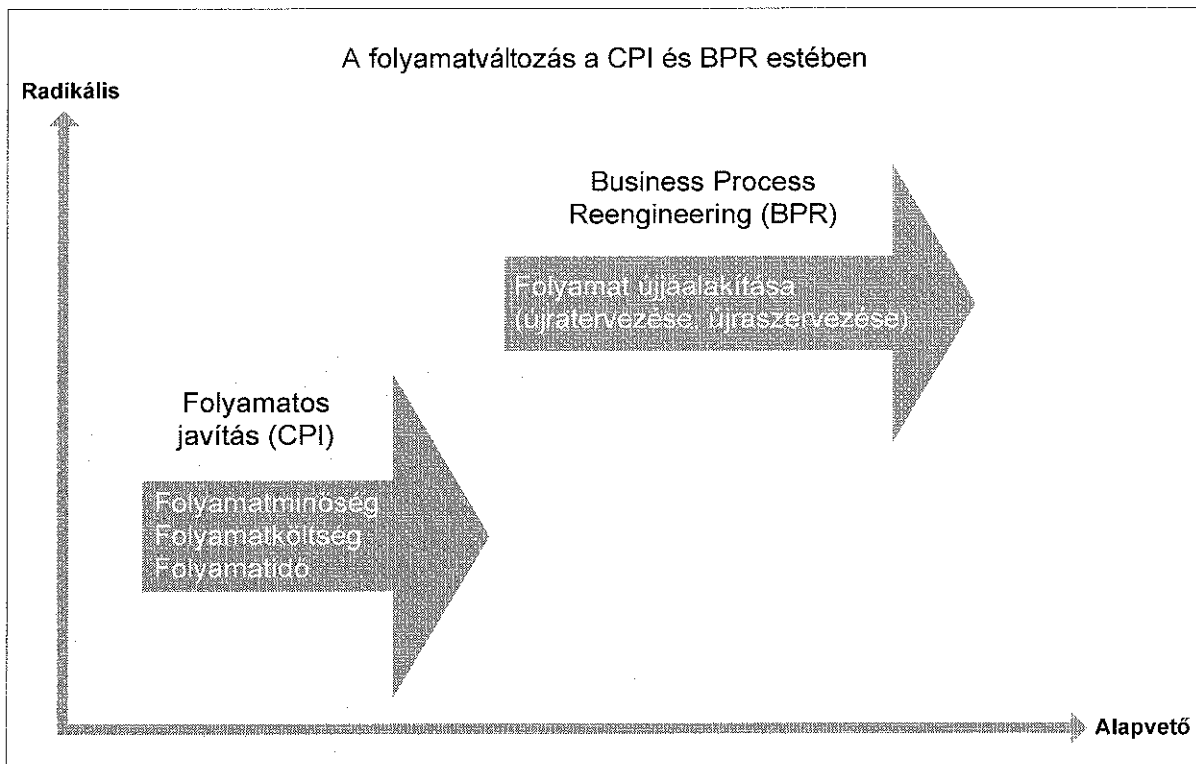
- gyökeres változás a munka folyamatában,
- a nem értéket képező folyamatokat radikálisan csökkenti,
- az információs technológia felhasználása a fejlődéshez,
- kapcsolódás más programokhoz, (CPI, TQM)
- a vállalati reorganizáció tervezését és végrehajtását üzleti kontextusban végzi,
- az ügyfél központúság, az ügyfél érdekek szem előtt tartása,
- a külső környezet és a rendszer kölcsönös interakciójának erőterében vizsgálja a vállalatot,
- újraértelmezett funkcionális célok és teljesítménymércék,
- egyértelmű és széles körű felelősségallokálás.

Egy szervezet teljes újjáalakítása általában nagy kockázattal és sok „fájdalommal” járhat. A kockázatok mérlegelésénél továbbá figyelembe kell venni az időt, mely a radikális változások véghezviteléhez kell.

A BPR holisztikus megközelítéssel áll hozzá az üzletfejlesztéshez, magában foglalva mind a folyamatok technikai oldalát (technológia, szabványok, eljárások, rendszerek és ellenőrzések) szociális oldalát (szervezet, alkalmazott állomány, irányelvek, munkák, karrierek és ösztönzések).

A BPR-ra jellemző, hogy:

- nem elsősorban automatizálás, mivel gyakran használ kreatív és újító technológiákat,
- nem kizárólag átszervezés, de majdnem mindig igényel szervezeti változtatásokat,
- nem „leépítés”, de gyakran fejleszti a termelékenységet,
- nem jelent „kiszervezést” de gyakran járul hozzá tevékenységek, tevékenységcsoportok kihelyezéséhez,
- nem pusztán minőség fejlesztés, de mindig szem előtt tartja a vásárlói elégedettséget és az azt segítő folyamatokat, eljárásokat.



A minőségjavító programok és a BPR számos közös vonást mutat. Felismerik a folyamatok fontosságát és a folyamatot a fogyasztó szükségleteitől kiindulva építik fel. Ugyanakkor azonban alapvetően különböznek is.

A minőségjavító programok a vállalat meglévő folyamatain belül működnek, ezeket a folyamatokat próbálják meg javítani (Continuous Process Improvement, CPI). A minőségjavítás a folyamatjeljesítmények kiegyensúlyozott állandó növelését célozza meg, míg a BPR ugrásszerű változást irányoz elő.

Folyamat fejlesztés ↔ Folyamat megújítás		
	Folyamat fejlesztés (CPI)	Folyamat megújítás (BPR)
Változás szintje	Inkrementális	Radikális
Kezdőpont	Meglévő folyamat	Tiszta lap
Változás gyakorisága	Folyamatos folyamatos	Egyszer
Szükséges idő	Rövid	Hosszú
Részvétel	Polifonikus	Top-down
Kiterjedtség	Elsősorban információk	Széles társaságok / szervezetek
Kockázat	Alacsony	Magas
Elsődlegesen	Statisztikai kontroll	Felül információ technológia szükséges hozzá
Változás típusa	Kulturális	Kulturális / strukturális

A BPR áttörést keres, nem a meglévő folyamatok javításával, hanem azok szükség szerinti megszüntetésével és újakkal történő helyettesítésével foglalkozik. A BPR a változás-menedzsmenttől is más megközelítést kíván, mint a minőségjavító programok. A BPR-t használva az az elvárás, hogy áttörő szolgáltatási teljesítményeket érjenek el azáltal, hogy felismerik stratégiai értékű folyamataikat és gyors, radikális változtatást hajtanak végre.

A BPR-ral szembeni elvárások

- Az újjáalakítást gyorsan kell végrehajtani, hiszen a felsővezetők jelentős eredményeket várnak el a lehető legrövidebb idő alatt; az újratervezési program elkerülhetetlenül megbukik túl hosszú megvalósítási folyamat esetén.
- Az újjáalakítási programnak radikálisnak – vagyis az eredményeknek jelentőseknek és kiugróaknak – kell lenniük, mivel jelentős eredmények nélkül a program sosem fog vezetői támogatást kapni, ami pedig szükséges hozzá.
- Az újjáalakítás az értékkel ellátott tevékenységek azonosításán és növelésén, valamint azon a törekvésen alapul, hogy minden más folyamatot ki kell rekeszteni a struktúrából.

Inkrementális és radikális változások a szervezetben

Inkrementális változás	Szemponterek	Radikális változás
Egy vagy néhány lényeges szervezeti jellemző változik	A változás terjedelme	Számos vagy az összes lényeges szervezeti jellemző változik
A megváltozó szervezeti jellemzők kis mértékű módosulása	A változás mértéke	A szervezeti jellemzők nagy mértékű változása
Adott szervezeti egységre korlátozódó változások	A változás hatóköre	A szervezet egészét érintő változások
A szervezet egy vagy néhány hierarchikus szintjét érintő változások	A változás szintje	A szervezet minden hierarchikus szintjén ható változások
Lépésről lépésre bekövetkező, kevésbé látványos változások	A változás módja	Nagyobb, látványos „ugrások” révén bekövetkező változások
Viszonylag lassan bekövetkező változások	A változás sebessége	A változások viszonylag gyorsan következnek be
A szervezet külső alkalmazkodásának előmozdítása és/vagy a szervezeti alrendszerek struktúrák és folyamatos belső illeszkedésének továbbfejlesztése	A változás alapvető célja	A szervezet külső alkalmazkodásának előmozdítása és/vagy a szervezeti alrendszerek, struktúrák és folyamatok új konfigurációjának létrehozása
Az alsóbb szintű vezetők vagy felső vezetés irányítja	A változás irányítása	A felső vezetés irányítja

A CPI és a BPR a hosszú távú versenyelőny megtartása végett egymást váltó, kvázi ciklikus folyamatirányítási és szervezési módszer. Ez azt jelenti, hogy az egy-egy radikális és alapvető változás után a CPI a folyamat, minőség, költség és idő középpontba állításával kiemelt szerepet kap egészen addig, amíg a szervezet egy újabb folyamat-innovációs kényszer előtt nem áll. Ebből következik, hogy a CPI és a BPR egymástól elválaszthatatlanok, hosszabb távon egymást kiegészítve, egymásra építve biztosíthatják a szervezet pozícióját.

A BPR megvalósítását elősegítő tényezők

A BPR megvalósítását több tényező külön-külön vagy együttesen történő felbukkanása indukálhatja. Ezek a tényezők felmerülhetnek egymástól függetlenül egyidejűleg, illetve egymás következményeiként is.

Ezek:

- a versenyhelyzet és az igény az alacsony költségű sikeres stratégiákra,
- az ügyfelek elvárásai az egyre jobb minőségű szolgáltatások iránt,
- pénzügyi gondok,
- a feladatok elvégzési idejének jelentős növekedése,

- funkcionális egymásrautaltság, mely jobb koordinációt és menedzsmentet igényel.

További körülmények, melyek előrevetítik a változás szükségszerűségét:

- változó gazdasági-politikai környezet,
- gyors információ-technológiai fejlődés,
- szervezeti ellehetetlenülés, túlzott bürokratizálódás,
- folyamatok előtérbe kerülése funkciókkal szemben,
- kiterjesztett vállalkozáskonceptió,
- egyidejűség, párhuzamosan végrehajtható tevékenységek,
- tevékenységáthelyezés, tevékenység egyszerűsítés és megszüntetés.

A BPR szélessége és mélysége

Alapvetően két megközelítés született az újjáalakítandó folyamatok kiválasztására. A teljes körű megközelítés az összes vállalati folyamat beazonosítását, majd azok alapos újragondolását és újjáalakítását célozza meg. Ettől eltérően a nagyprioritás megközelítés szerint csupán azon folyamatokat kell alaposan vizsgálni, amelyek magas prioritást élveznek a vállalat működése szempontjából.

Míg az egyes folyamatok újjáalakítása kielégítő lehet a kisebb gondokkal küzdő szervezetek számára, az újjáalakítás szűk megközelítése nem jár olyan széleskörű eredményekkel, amelyekre sokan számítanak. Ezzel szemben a gyakorlati tapasztalat azt mutatja, hogy a teljes körű elvet alkalmazók gyakran esnek az emberi erőforráshiány csapdájába, azaz egyszerűen nem áll rendelkezésükre elegendő "agy" az összes folyamat elemzésére és újjáalakítására.

Éppen ezért a felső vezetésnek először is meg kell határoznia az újraformálás előtt álló folyamatba belefoglalandó tevékenységeket, amelyek meghatározó szerepet játszanak az üzleti egység egészében zajló értékrementésben. A folyamatot szűken (egy funkcionális szakterületen belül egy tevékenység), vagy tágan (a szolgáltatási egység teljes rendszere) is meg lehet határozni.

Az újraformálandó folyamat horizontális kiterjedése alapján négy csoportra osztható. A spektrum egyik végén azok a szervezetek helyezkednek el, amelyeknél a legszűkebb folyamatokat – általában egy funkcionális szakterületen belüli egy tevékenységet, például a számlakezelést, ügyfél panaszok elbírálásának módját – formálták újra. Középre azok a projektek kerültek, amelyek során intrafunkcionális vagy keresztfunkcionális folyamatokat alakítottak újjá. Az utóbbira jó példa lehet az új termékek kifejlesztése, új szolgáltatások bevezetése. A spektrum másik végén azok a szer-

vezetek találhatóak, amelyeknél az üzleti egység legtöbb meghatározó tevékenységét magába foglaló folyamatot vagy folyamatokat alakítják újra.

A folyamatszélesség két okból fontos. Először: minél több tevékenységet foglal magába a folyamat, annál valószínűbb, hogy a javulás az egész üzleti egységre kiterjed. Másodsor: ha a folyamat egymással összefüggő tevékenységeket is tartalmaz, megtörténhet, hogy olyan fejlesztési lehetőségeket fedeznek fel, amelyek egy különálló funkcionális szakterületre vonatkozó teljesítményjavítási projekt során nem kerülnének felszínre. Ilyen lehetőség például a szakterületek közötti feladattovábbítás során előforduló lemaradások és hibák felszámolása vagy annak kiküszöbölése, hogy a hibák miatt vissza kelljen lépni korábbi munkafázisokra és újra el kelljen végezni azokat, illetve a különböző üzleti egységeken vagy funkcionális szakterületeken áthaladó lépések összekapcsolása.

A sikeres BPR-on átesett szervezetek a nagy-prioritás elvét alkalmazták, és olyan üzleti folyamatokat vontak a változás hatáskörébe, melyek a legfontosabbak voltak a versenyképesség megvédése, a szervezet nélkülözhetetlenségének bizonyítása szempontjából, valamint azokat, melyek a legnagyobb lehetőségekkel kecsegtettek a javítás számára. Meg kell keresni azt a két-három elemet, amely magába foglalja a legfontosabb értékeket és a szervezet legelőnyösebb vonásait. Következő lépésként azokra a területekre kell koncentrálni, amelyek nem felelnek meg az igényeknek, a menedzsment törekvéseinek és a verseny vagy a felsőbb vezetés által támasztott követelményeknek.

Egy széles folyamat sikeres újraformálásához teljesen át kell formálni a viselkedés fő mozgatórugóit, hogy a tényleges eredmények megfeleljenek a terveknek.

Az újjáalakításnak a szervezet magjáig kell hatolnia, alapvetően megváltoztatva a szervezet hat döntő fontosságú elemét, ún. mélytényezőjét:

1. a feladatokat és felelősségeket,
2. a teljesítménymérő és ösztönző rendszert,
3. a szervezeti felépítést,
4. az információtechnológiát,
5. a közös értékrendet,
6. a szakismereteket.

A változás mélysége azt jelenti, hogy a hat mélytényező az újjáalakítás eredményeképpen mennyire változik meg. A legnagyobb mértékű teljesítményváltozást azok a vállalatok érik el, amelyek a hozzáállás megváltoztatásának érdekében mind a hat mélytényezőt befolyásolják. Ha az újjáalakítási tervek kellőképpen széleskörűek, a régi rendszerek az informatikai rendszerektől az alkalmazotti szakismeretekig elavulttá válhatnak. Nulláról indulva a szervezetek megtervezhetik és felépíthetik az újjáalakítás megvalósításához szükséges új infrastruktúrát.

Az új infrastruktúra kialakításának olyan programokat kell tartalmaznia, mint:

- a teljesítménymérő rendszerek létrehozása, amelyek nyomon követik, hogy mennyire tartja magát a szervezet a kitűzött célokhoz, és mi az alkalmazottak jutalmazásának legmegfelelőbb módja;
- a kommunikációs programok, melyek az alkalmazottakat segítik annak megértésében, hogy miért és hogyan kell megváltoztatniuk a hozzáállásukat;
- az átfogó, teljes körű képzés és szakismeret-fejlesztés, melyek sikeréhez nem hónapok, hanem évek szükségeltetnek;
- az információtechnológia fejlesztése, hogy a hosszú távú szerkezeti változtatások végrehajtása közben a lehető legkisebb befektetés mellett élvezhessék a legújabb technológia nyújtotta előnyöket;
- a kísérletek, melyek tesztelik és finomítják az újjáalakítást és annak kivitelezését.

Az újjáalakítás modelljei

A BPR fejlődésével egyidejűleg számos alkalmazói modell fejlődött ki. Ezek a modellek természetesen egy adott ország vagy régió adottságaihoz, jellegzetességeihez igazodnak. A modellek felépítésére jellemző, hogy a lehetőségek feltárásával kezdődnek, aztán meghatározzák, hogy mire terjed ki a megvalósítás, elemezik a jelenlegi működést, majd újratervezik a folyamatokat és végül az újjáalakított változatot bevezetik.

Az egyes modellek lépései az alábbiakban láthatóak.

BPR modellek I.

	Davenport '93 ('90)	Hammer-Champy '93	Johansson-McHugh-Pendleburg-Weeler '93	Manganelli-Klein Rapid '94	Jeffrey N. Lowenthal modellje '94
1	Vízió és célok meghatározása	Projekt-célok megfogalmazása és tervkészítés	Cél meghatározása	Előkészületek	Felkészülés a változásokra
2	Az üzleti folyamatok definiálása	Az üzleti folyamatok feltárása, definiálása	Tervezés	Azonosítás	A változás tervezése
3	A folyamatok megértése és értékelése	A meghatározó üzleti folyamatok kiválasztása	Megvalósítás	Képzelet, kreativitás	A megvalósítás megtervezése
4	Információtechnológia tervezése	A kiválasztott folyamatok analízise, alternatívák készítése		Megoldás	Értékelés
5	Prototípus Folyamatok	A kiválasztott folyamatok újjáalakítása		Átalakítás	
6	Implementáció	Megvalósítás, Realizálás			

BPR modellek II.

	Handó szakirodalmi módszertani mixe '94	Tenner-DeToro modellje '95	Rummier-Brache módszertana '95	Crego-schiffirin – Albrecht modellje '95	Raffai RTEBP Keretrendszere '98
1	Irányadás: A kezdőpont	Az újjá-alakítási projekt megszervezése	Üzleti stratégia definiálása	Szervezeti előkészületek	Előkészítés, szervezeti- és projektcélok
2	Alapvetés és értékelés: állapotfelmérés, és a kezdeti sikerek	A projekt indítása	A jelenlegi helyzet feltárása.	Az újjáalakítás tervezése	Tényfeltárás, analízis, diagnózis
3	Újragondolás folyamata	Az új folyamat kitalálása	A kiértékelő és mértékrendszer kialakítása	Kommunikáció és tréning	A folyamatmodell és a technológiai háttér tervezése
4	Problémamegoldó csoportok	Integrálás	A főfolyamatok meghatározása és a fejlesztési folyamat bevezetésének tervezése	Stratégiai értékelés	Szociális aspektus
5	Az új folyamat tervezése	Cselekvés	A megvalósítás kiértékelése és menedzsment rendszerének kifejlesztése	Stratégiai (újratervezési) újjáalkotási terv	A projekt megvalósítása
6	Megvalósítás	A megvalósítás Kiértékelése	Vissza-csatolás, szükség esetén ismételt beavatkozás	A rendszerek újjáalakítása	Eredmény-monitorozás, kiértékelés, visszacsatolás
7	Az átalakuló szervezet			A változás bevezetése	

BPR megvalósítása

A BPR-t általában külső szakértők végzik, akik megfelelnek a következő elvárásoknak:

- a BPR technikák kellő ismerete és tapasztalat, illetve
- az adott szervezet és üzleti folyamatok más perspektívából való vizsgálatának képessége.

A külső szakértők a BPR projekt során az alábbi feladatokat valósítják meg:

- segítenek biztosítani az együttműködést más szervezeti célokkal,
- segítenek meghatározni célokat, működési területet és a megközelítés módját,
- mint külső szemlélők, realisabb véleményt alkothatnak a következtetésekről,

- figyelemmel kísérik a folyamatokat és az újratervezési folyamat zavartalanságát.

A BPR során a szakértők feladata a vizsgált üzleti folyamat lebontása, elemzése, értékelése, újratervezése és az új folyamatok bevezetésének irányítása. Ezen belül:

- a meglévő folyamat felmérése, értékelése,
- vezetői igények felmérése,
- folyamat célok és mércék meghatározása,
- mérési kritériumok definiálása,
- folyamatok újratervezése,
- a szervezet erőforrásainak felbecsülése,
- megvalósítási tervek kialakítása és beterjesztése a felső vezetésnek,
- részvétel az újjáalakítási terv megvalósításában.

A BPR projektek eredménytényezői

Egy sikeres BPR projektet általában a következő eredménytényezők jellemzik:

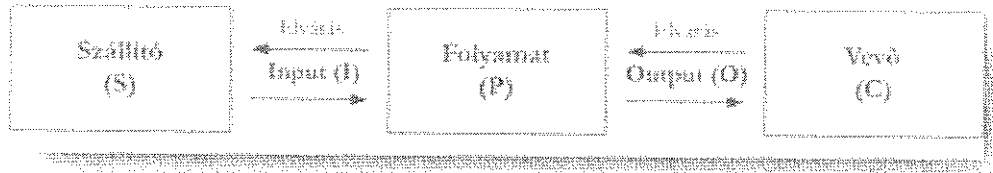
- költségcsökkenés,
- átfutási idők optimalizálása,
- jobb szolgáltatási színvonal,
- termelékenység növekedése,
- pontos, jobb információk a döntéshozatalhoz,
- minőségfejlesztés,
- jobb pénzügyi ellenőrzés,
- jobb jövedelmezőség,
- szervezeti hierarchiaszintek csökkenése,
- alkalmazott technológia korszerűsítése,
- alkalmazottak motiválása,
- üzleti veszteségek csökkenése,
- elvárások jobb megismerése,
- erőforrás igények meghatározása.

A SIPOC modell

A BPR megvalósítása során igen hatékonyan alkalmazható folyamat-leírási módszer, mely a BPR-ba ágyazva növeli annak eredményességét, átláthatóságát.

A modellben a folyamat definíciója: valamilyen inputok átalakítása a vevők igényeinek és elvárásainak megfelelő outputokká eszközök, módszerek, erőforrások felhasználása útján. A folyamat meghatározásához nem kell tudni, hogy mi történik a "Folyamat" feliratú dobozon belül.

A folyamat szállítója és vevője nem csak a szervezeten kívül, hanem azon belül is elhelyezkedhet.



A SIPOC alkalmazás a Hat Sigma módszertan egyik eleme. A SIPOC lényege abban rejlik, hogy az outputok és az ügyfelek oldaláról megközelítve valós képet alkothatunk egy adott szervezet eljárásairól. Fontos elemé továbbá a SIPOC-nak, hogy vázlatos képet nyújt egy adott eljárásról, ezért főleg a felső vezetés munkáját segítheti.

A SIPOC diagram lényegében egy adott eljárás lépéseit ábrázolja a következő módszertannal.

Először input oldalról azonosítja a szállítókat, majd a szervezet eljárását veszi górcső alá, amelynek eredményeként az ügyfél elvárásainak megfelelő vagy azt meghaladó outputok jönnek létre. Ennek a diagramnak a főbb elemei a következők:

Szállító: Belső/külső szereplők, akik az eljárás lényegi elemeit hozzák. (S=Supplier)

Input: Lényeges bemeneti értékek. Ezek lehetnek anyagok, nyomtatványok, információk, munkaerő, stb. (I=Input)

Folyamat: A szervezet munkavégzése, ezt a folyamatot a diagram egy blokként kezeli. (P=Process)

Outputok: Lényeges kimeneti értékek. Ez bármi lehet, amit az adott szervezet az inputtal az eljárás során elért, jellemzően jelentések, határozatok, kész termékek, stb. Az output elem tartalmazza az eljárás időtartamát és a gyakoriságot is. (O=Output)

Vevő/Ügyfél: Jelentős belső/külső szereplői az eljárásnak. Az ügyfél részesül az eljárás során született outputból. Fontos megjegyezni, hogy nem minősül feltétlenül minősül ügyfélnek az output végfelhasználója. Jellemző ügyfelek a felettesek, képviselőtestület, stb. (C=Customer)

A SIPOC diagram elkészítése során az információgyűjtés a folyamat felmérésével kezdődik, célszerű 3-6 lépésben meghatározni az egész eljárást. Az eljárás feltérképezését követően az ügyfelek körét vizsgáljuk meg. Legegyszerűbb, ha az ügyfelek körét legfeljebb 3-ban limitáljuk. Az ügyfelek meghatározását követően a fontossági sorrendben rangsoroljuk és egyéb szempontok alapján (pl. minőség, költség, erőforrásigény) minősít-

jük az outputokat. Végül a folyamat elvégzéséhez szükséges inputok és szállítók definiálása a feladat.

A SIPOC alkalmazása mellett szóló érvek

1. A SIPOC diagram segítségével könnyen és gyorsan képet alkothunk a kérdéses folyamat jelenlegi állapotáról.
2. A SIPOC diagram elkészítése csapatmunkában készül el, így könnyebben felszínre kerülnek javaslatok, megoldások a kérdéses folyamatokkal kapcsolatban.

A SIPOC diagram elkészítésének tárgyi feltételei és menete

Tárgyi feltétel: minimális, legfeljebb 10 fő befogadására alkalmas tárgyalóterem

Menete:

1. Eljárás feltérképezése (3-6 folyamatlépés). Fontos az eljárás kezdetét és befejezését pontosan meghatározni.
2. Outputok meghatározása
3. Ügyfelek azonosítása
4. Megfelelő Inputok gyűjtése
5. Az inputok szállítói körének meghatározása
6. A SIPOC modell alapján készített folyamatábrák könnyen áttekinthetővé, elemezhetővé teszik a folyamatokat, hozzásegítenek a tevékenység optimalizálásához, végső soron hatékonyan járulnak hozzá a komplex szervezetfejlesztés megvalósításához.

A nullabázisú költségvetés tervezés (Zero Based Budgeting, ZBB)

A költségvetés tervezés átalakítására a ZBB módszertan alapján kívánunk javaslatot tenni a Tanulmányban.

A nullaalapú költségtervezést az Egyesült Államokban fejlesztették ki és nagy sikerrel alkalmazták mind a vállalati, mind pedig költségvetési területen. A módszer jellemzője az a törekvés, hogy a költségvetés kiadási oldalát a feladatok felől közelítve, „nulláról” kell felépíteni, azaz teljesen el kell tekinteni a bázistól és a kialakult, szokásos működési gyakorlattól, ehelyett minden egyes főbb feladatot meg kell vizsgálni, és minden kiadási elemet indokolni kell.

A ZBB lényege:

- Nincs bázis (előző időszak).
- Csak tevékenységek vannak és a tevékenységeknek reális költség-vonzatai.

- A tervezés mindig nulláról indul.
- A költségcsökkenés vagy növelés mindig okozat, az erőforrások racionális felhasználásának következménye.

A hagyományos költségvetés-tervezéssel ellentétben tehát, a nullabázisú költségvetés összeállításánál nem a bázisév adataiból indulunk ki, hanem az egyes feladatok elvégzéséhez szükséges pénzügyi források oldaláról. Így a költségvetés tervezési időszakában a szervezeti egységeket érintő költségvetési tételek feladatszinten kerülnek meghatározásra és hozzárendelve, a feladat jóváhagyását követően kerül elfogadásra az arra allokált összeg. A feladatokhoz rendelt költségvetési tételek összessége adja meg a költségvetés kiadási oldalát

Ajánlatunkban a fentieknek megfelelően az alábbiakra vállalkozunk.

- Az önkormányzat kötelező és szabadon választott feladatainak feltérképezése, az ezekhez a feladatokhoz közvetlenül kapcsolódó felmerült működési költségeinek összegyűjtése.
- Ezt követően kerül sor a feladatok, illetve a feladatokhoz rendelt működési költségek revíziójára, a költségvetés-tervezet összeállítására.

A folyamat során az önkormányzat vonatkozó rendeletei és feladatellátáshoz kapcsolódó szerződési is felülvizsgálatra, illetve módosításra kerülhetnek.

5. Kaposvár MJV Polgármesteri Hivatala szervezetfejlesztése

Konzorciumunk a megvalósításba bevont képzett szakemberek segítségével elvégzi a Polgármesteri Hivatal 40 db eljárás átvilágítását a következő területeken:

1. döntési mechanizmusok,
2. költségvetés tervezés,
3. partnerkapcsolatok,
4. kommunikációs folyamatok,
5. jogi környezet, rendeletalkotási folyamat átvilágítása.

ad 1.

A döntési mechanizmus korszerűsítéséhez a BPR módszertant alkalmazzuk. A folyamatok újraszervezése a döntésekhez szükséges információk egzakt meghatározását, a döntési mechanizmusok egyszerűsítését eredményezi. Feltáruznak és megszüntethetővé válnak a szűk keresztmetszetek és a felesleges szabad kapacitások. Az ügyfélszolgálat bevezetésének kérdésköre a mátrix alapú feladat ellátási struktúrákban jelenik meg, amely a tevékenység ellátásának javítását eredményezi. A rendeletalkotási folyamat az intézkedés során egyszerűsödni fog. A tevékenységek újraszervezése egyértelműen meghatározza a végrehajtó szervezeti egységek szerepeit, kompetenciáit. Ennek megfelelően szabályozza az egymást követő munkavégzéseket, ezeknek teret és keretet ad. Meghatározzuk azokat az eszközöket is, melyek a különböző tevékenységek végrehajtói közötti munkaáramlást gyorsíthatják. Szabályozott környezetben érvényesülhet a monitoring, amelynek hatására a koordinációhoz szükséges információk rendelkezésre állhatnak. Az önkormányzati intézményekkel történő kapcsolattartás eseményei is felszínre kerülnek a tevékenység során. A visszacsatolás beépítésére módszertant dolgozunk ki. A BPR tevékenység eredményétől várjuk, hogy az indikátoroknak nem csak a meghatározására, de a mérési módszerére is tegyen javaslatot, illetve állítsa rendszerbe azokat. A mérőszámok meglétét feltételezi minden olyan „követő” tevékenység, amely az eredmények folyamatos fenntartására és fejlesztésére fókuszál. A mérőszámok nyújtanak lehetőséget a valódi teljesítményértékelésre. A projektirányítás módszertani háttérének oktatását tervezzük.

ad 2.

A költségvetési gazdálkodás eredményességének javításához a nullabázisú költségvetés tervezés módszertanát vesszük igénybe. A fel-

adat alapú költségvetés tervezésnél a kompetenciák eltolódását várjuk a feladat gazdája irányába, a vezetői szintről.

Stratégiai tervezés nincs hosszú távú célok nélkül. Hosszú távú célokat nem lehet tervezni valódi felhasználások mérése nélkül.

A felhasználások mérésének a rendszere már automatikus összekapcsolási lehetőséget biztosít az éves költségvetés és a stratégiai tervezés között. A folyamatok átalakítása magával vonja az eljárási kapcsolat kialakítását, mely folyamatok információs igényét a költségvetés felhasználásának mérési adatai szolgáltatják így a szakpolitikai prioritások is tényadatok alapján épülhetnek ki. A nullabázisú költségvetés tervezése nem más, mint az elvégzendő feladatok tervezése. A nullabázisú költségvetés tervezési módszer tehát önmagában hordozza ezen rész cél teljesülését. Az összes rész célt egy koherens egészbe rendező feladat alapú költségvetési rendszert vezetünk be. Olyan rendszert alakítunk ki, amely naprakészen megmondja, hogy mely költségvetési soron, milyen kötelezettségvállalások milyen tényleges felhasználások találhatóak. A kötelezettségvállalások mögé helyezett dokumentummenedzsmenttel, a mögöttes valódi tartalmat is látni lehet.

ad 3 - 4

A szabályozott ügymenetek és kialakuló monitor rendszer lehetővé teszi, hogy elektronikus azonosítással rendelkező ügyfelek részére lehetőség legyen az ügymenet pontos nyomon követésére.

ad 5

Az önkormányzat jogszabály alkotási tevékenységének átvilágítása során racionalizáljuk a rendeletalkotás folyamatát, a szabályozási igény megjelenésétől a jogszabály hatálybalépéséig. Kiemelten kezeljük a törvényesség betartását, és a tervezett szabályozás előzetes hatásvizsgálatának kötelező beépítését a rendeletalkotási processzusba. Érintjük a módosítás és a dereguláció kérdéskörét is.

Az átvilágítás során feltérképezzük és egyértelműen azonosítjuk a munkafolyamatokat, kiemelt figyelmet fordítva a következőkre:

- melyek a munkavégzés hatékonyságát gátló tényezők,
- van-e és ha igen, hol található szűk keresztmetszet a tevékenységet támogató informatikai rendszerekben és/vagy a tevékenységet végző munkatársak között,
- milyen hatása van a kialakult szűk keresztmetszetnek a munkafolyamatokra, elvégzendő feladatokra és a munkatársakra,
- azonosítjuk a döntési pontokat.

A felmérés eredményeképpen elkészül Kaposvár MJV Hivatalának folyamattérképe, ez képezi az ajánlati dokumentációban előírt Tanulmány helyzetelemzési modulját.

A folyamattérkép alapján meghatározzuk azokat a pontokat, ahol véleményünk szerint az adott folyamat újragondolásával, átszervezésével javítani lehet a munkafolyamatok hatékonyságán. Ez képezi a Tanulmány koncepcionális terv részét.

A koncepcionális terv alapján konkrét szervezetfejlesztési lépéseket határozzunk meg, melyek a döntésre jogosult vezetők elfogadása esetén megvalósításra (implementációra) készek.

A folyamatok felmérésével párhuzamosan Kaposvár MJV Önkormányzatának stratégiai céljai is azonosításra kerülnek. A stratégiai célok szervezeti egységekre történő lebontása segíti a további elemzői munkát és biztosítja, hogy az újonnan kialakított teljesítménymenedzsment módszerek, költségvetés tervezési technikák és kommunikációs rendszerek támogassák a stratégiai célok megvalósulását.

Az üzleti folyamatok újratervezése során javaslatot adunk a munkavégzési folyamatok korszerűsítésére, illetve a folyamatban fellépő szűk keresztmetszetek feloldási lehetőségeire is. Mindezek alapján valósítjuk meg az elvárt célkitűzést, az átvilágított 40 eljárásból legalább 30 korszerűsítését.

Az alkalmazott módszertan

Ennek részletezése képezi a Tanulmány módszertani elemzés fejezetét, melynek vázlata a következő:

- felkészülési fázis,
- felmérési fázis,
- kiértékelési fázis,
- véglegesítési fázis,
- implementáció előkészítő fázis,
- képzések megszervezése és lebonyolítása,
- szoftverek beszerzése, fejlesztése,
- implementációs fázis,
- projektzárási fázis.

Horizontális tevékenységként kezeljük a változás menedzsmentet, amelynek elsődleges célja, hogy a Polgármesteri Hivatal szervezetében dolgozók, az átszervezési projekt érintettjei megértsék a projekt céljait, megtalálják saját helyüket és további lehetőségeiket az újjáalakult szervezetben, folyamatokban. A változásmenedzsment további célkitűzése, hogy a Hivatal érintett állományával szakértőink hatékony együttműködést tudjanak kialakítani a sikeres projekt érdekében.

Felkészülési fázis

Komplex szervezetfejlesztési projekt megvalósítása Kaposvár MJV Polgármesteri Hivatalánál

A felkészülési fázis alapvető eleme a projektindító megbeszélés (kick-off meeting), melynek során pontosítjuk az elvárásokat és egyeztetjük a projekt lebonyolításának várható menetét.

A felkészülési fázisban kívánjuk a már rendelkezésre álló információkat, dokumentumokat begyűjteni és feldolgozni. További célja a felkészülési fázisnak az interjúk lebonyolításának egyeztetése a projektindító megbeszélésen elhangzottakkal összhangban, valamint a részletes ütemterv kialakítása.

Projektindító megbeszélés

A projektindító megbeszélés alapvető célja a szervezetfejlesztési projekt lebonyolításának egyeztetése, melynek keretében sort kerítünk:

- a projektben részt vevő szakemberek rövid bemutatására,
- az elvárások egyeztetésére, pontosítására,
- az igazgatási folyamatok átvilágítási ütemtervének elsődleges egyeztetésére,
- az átvilágítandó 40 db eljárás listájának pontosítására,
- a Polgármesteri Hivatal részéről rendelkezésre álló, az átvilágításhoz szükséges háttéranyagok átvételére, illetve az esetleges későbbi átvétel egyeztetésére,
- az átvilágítás elvégzéséhez szükséges alapvető jogszabályok listájának pontosítására,
- a kapcsolattartás és együttműködés kereteinek kialakítására.

Kapcsolódó dokumentumok előzetes feldolgozása

Elsődlegesen a következő dokumentumok szükségesek a munkánkhoz:

- hatályos Szervezeti és Működési Szabályzat,
- munkavégzést előíró rendeletek, szabályzatok,
- szervezeti felépítési ábra,
- az érintett osztályoknál végzett folyamatok dokumentációja, folyamatábrái,
- költségvetés tervezéssel kapcsolatos dokumentumok
- minőségirányítási kézikönyv.

Mindemellett a projektindító megbeszélés során egyeztetjük azon további dokumentumokat, amelyek a felmérés hatékony elvégzéséhez háttérinformációként szükségesek. Az ebben a lépésben összegyűjtött információkat rendszerezzük, és felhasználjuk az interjúk tematikájának kialakítása, véglegesítése során.

Kérdőívek, ütemterv egyeztetése

A szervezetfejlesztés az elvárások szerint Kaposvár MJV Polgármesteri Hivatala főállású dolgozóinak mintegy 80%-át érinti. A projektindító megbe-

szélesen pontosított elvárások, valamint a feldolgozott háttér-információk alapján javaslatot teszünk a kérdőívekkel érintettek körének meghatározására, tematizálására és ütemezésére.

A javasolt felmérési ütemtervet a Hivatal projektvezetőjével megvitatjuk, egyeztetjük az interjúalanyok körét és a rendelkezésre állásuk tükrében kidolgozzuk a kérdőíves felmérés célszerű ütemezését és a projekt részletes ütemtervét.

Felmérési fázis

A folyamatokhoz kapcsolódó információk felmérésének hatóköre

Kaposvár MJV Polgármesteri Hivatala folyamatainak átvilágítása során vezetőségi és beosztotti szinteken is tervezzük kérdőíves felmérés lebonyolítását. A projekt során a Hivatal minden releváns fő-, és alfolyamatának felmérésére sort kerítünk. Kiemelt figyelmet fordítunk azon folyamatrészekre, amelyek számos főfolyamatban megtalálhatók.

A költségvetési folyamatok felülvizsgálata során a ZBB folyamatköltség alapú tervezési módszert javasoljuk bevezetni, amely biztosítja az erőforrások hatékonyabb felhasználását, és racionálisabb költségtervezést eredményez.

A teljesítménymenedzsment folyamatok felülvizsgálata során fő szempont, hogy felmérjük a Hivatal szervezetének különböző szintjein a teljesítmény mérésére legmegfelelőbb, és leghatékonyabb indikátorokat, amelyek biztosítják a Hivatal stratégiai céljainak maradéktalan megvalósítását.

Az indikátorok meghatározásán túlmenően azok leghatékonyabb mérési módszereire is javaslatot teszünk.

A kommunikációs folyamatok, partnerség vizsgálata

A kommunikációs folyamatok vizsgálatánál kulcsfontosságú ellenőrizni az információáramlás módját. Vizsgáljuk, hogy fentről az alsó szintek felé irányul-e a stratégia kommunikációja, hogy a beosztottak folyamatosan kapnak-e információkat a szervezeti célokról és tevékenységük jelentőségéről a célok elérésében.

A felfelé irányuló kommunikációban vizsgáljuk, hogy a vezetők mindig megbízható és megfelelő információkkal rendelkeznek-e, amikor célokat határoznak meg, stratégiát alkotnak, illetve döntéseket hoznak.

A kommunikációs folyamatok vizsgálatának külön terepe az önkormányzati intézményekkel folytatott hivatali kapcsolattartás struktúrájának elemzése, a feltárt folyamatok korszerűsítése, a partnerség erősítése.

A kommunikáció vizsgálata kiterjed a lakossággal történő partneri együttműködés felmérésére is, az ügyfélszolgálati rendszer és az ahhoz kapcsolódó ügyfeldolgozási folyamatok áttekintésére, korszerűsítésére. A cél ebben a körben a Szolgáltató Önkormányzat eszmerendszerén belül a Hivatal funkcionális szervei és a polgárok közötti partneri típusú, mellérendelt viszony kialakítása, illetőleg elmélyítése.

A folyamatokhoz kapcsolódó információk felmérési módszere

A folyamatokhoz kapcsolódó információk felmérésére többféle eszközt kívánunk alkalmazni.

Kérdőíveket készítünk a projektbe delegált, a folyamatok szempontjából kiemelt fontosságú személyek részére, melyek célja a hivatali folyamatok, infrastruktúra minél mélyebb megismerése, az egyes szervezeti egységek, folyamatok, rendszerek közötti kapcsolatok feltárása.

A kérdőívek feldolgozását követően - amennyiben szükséges - **interjúkra** is sor kerül a kulcspozíciókat betöltő személyekkel, melyek során a nyitott kérdések kerülnek tisztázásra, pontosításra. A projektbe delegált vezetők és beosztottak hatékony időkihasználásának érdekében első sorban egyéni interjúkat tervezünk lebonyolítani. Az előre egyeztetett interjú időpontok előtt néhány nappal tematikát küldünk az interjú alanyok számára, hogy módjuk legyen azokra felkészülni, az esetlegesen szükséges dokumentumokat előkészíteni.

Kiértékelési fázis

Ebben a körben a felmérési fázis során összegyűjtött és egyeztetett információhalmazt rendszerezük. A folyamatok rendszerezése során elkészítjük a folyamatok térképét (SIPOC), meghatározzuk azok kapcsolatrendszerét. Az egyes folyamatokat kielemezzük, és rávilágítunk:

- a hatékonyságot akadályozó tényezőkre, javaslatot téve a hatékonyság javításához szükséges lépésekre,
- a szűk keresztmetszetekre - akár a munkaerő, akár az informatikai rendszerek tekintetében jelentkeznek -, javaslatot téve azok feloldására,
- azon folyamatokra/folyamatrészekre, ahol az átszervezése, korszerűsítés vagy megszüntetés indokoltnak látszik.

A kiértékelésünk során javaslatokat teszünk az általánosan jelentkező negatív hatások kiküszöbölésére. Amennyiben a kiértékelés során bizonyos területek, folyamatrészek pontosítása szükségessé válik, további interjúk lebonyolítására kerülhet sor.

Ugyanakkor törekedni fogunk arra, hogy amennyiben a felvetődött kérdések tartalma, mennyisége ezt lehetővé teszi, a szükséges információt telefonon, e-mailen egyeztessük. A felmérés eredményeit dokumentumban rögzítjük.

A kiértékelés fázisa során előáll a Tanulmány azon munkaváltozata, amelyet belső szakértőink minőségbiztosítanak annak érdekében, hogy a dokumentum formai, tartalmi szempontból megfeleljen a kritériumoknak.

Véglegesítési fázis

A belső minőségbiztosítás által jóváhagyott Tanulmány tervezetét, mint munkaváltozatot, a Hivatal rendelkezésére bocsátjuk véleményezésre, így a Hivatal kompetens szakértői (vagy külső audit) az észrevételeiket megtehetik. Az észrevételek tükrében előállítjuk az általunk véglegesítésre javasolt Tanulmányt, amely elfogadása esetén a projekt fő terméke lesz.

A Tanulmány tartalmazza a

- Helyzetelemzést,
- Konceptcionális tervet,
- Módszertani elemzést,
- Konkrét szervezetfejlesztési lépéseket,
- Változásmenedzsmentet.

Implementáció előkészítő fázisa

Az implementációs fázis előkészítő szakaszában az elfogadott Tanulmány alapján dolgoznak tovább szakértőink. Ennek során elkészülnek:

- a belső utasítások, amelyek biztosítják a hatékony áttérést a régi munkavégzésről az új folyamatra,
- a módosított munkaköri leírások, Szervezeti és Működési Szabályzat, egyéb, a munkavégzést meghatározó rendeletek, szabályok,
- a módosított szervezeti ábra,
- a módosított minőségirányítási kézikönyv,
- a képzési terv,
- a monitoring rendszer.

A bevezetés pontos ütemezése is ebben a pontban - a Hivatal projektvezetőjével egyeztetve - kerül kialakításra. A monitoring rendszer kialakítása során a következő kritériumokat vesszük figyelembe:

- hatékony indikátorok kerüljenek definiálásra a projekt eredményességének mérésére,

- a mérési módszer meghatározása,
- olyan visszacsatolási mechanizmusokat alakítson ki, amelyek beépíthetők az új szervezeti működésbe, a szervezeti hatékonyság ezeken keresztül mérhetően javul,
- hosszú távon biztosítsa a projekt eredményeinek fenntarthatóságát a projekt zárását követően is.

Az implementáció előkészítése során elkészül az a dokumentumcsomag, amely biztosítja a zökkenőmentes átállást az új működési modellre, illetve biztosítja a projekt eredményeinek fenntartását az ÁROP pályázati kiírásában előírt fenntartási időszakra.

Képzések megszervezése és lebonyolítása

A kialakítandó oktatási terv tartalmazza majd az átszervezéssel érintettek számára tervezett oktatások tematikáját, valamint ütemezését az alábbi területeken:

- Ügyintézők képzése,
- Együttműködési és kommunikációs tréning,
- Projektmenedzsment tréning,
- Közbeszerzési tréning

A képzések mintegy 150 főt érintenek, egy fő átlagosan 16-24 óra alatt szerzi meg az átadni kívánt releváns tudást, illetve sajátítja el a szükséges készségeket, képességeket. Az ütemezés során szakértőink ügyelnek arra, hogy a képzések a Hivatal működésében fennakadást ne okozzanak, a lehető legkevesebb többlet terhet jelentsék az oktatásban résztvevőknek. Ennek elérésére jellemzően kiscsoportos, "just-in-time" oktatási módszert kívánunk alkalmazni.

Az oktatási tevékenység során a változásmenedzsment szempontjait is érvényesítjük, a képzési tervben megfogalmazott alapelveknek és tematikának megfelelően. Az ütemterv betartása ezen tevékenység során kiemelten kezelendő, mert megfelelő képzés nélkül a Hivatal dolgozói nem lesznek képesek a megváltozott munkakörülmények közt megváltozott feladatukat hatékonyan, eredményesen, hibamentesen ellátni.

Szoftverek beszerzése, fejlesztése

Az implementáció előkészítő fázisában az addig összegyűjtött információk kiértékelését követően meghatározásra kerülnek az új munkafolyamatok és mechanizmusok. Ezek hatékony bevezetését korszerű információtechnológiai megoldásokkal, csoportmunka-rendszerrel tervezzük megvalósítani. A korszerűsített munkafolyamatok figyelembevételével megtörténik a szoftverkörnyezet tesztelésének szabása.

Az @task™ alkalmazás bevezetését tervezzük, mely megfelelő módon teszi követhetővé a szervezeten belüli ügymenetet, egyben segíti a munka hatékonyságának mérését, a különböző előrehaladási jelentések készítését, a projektszerű munkavégzés meghonosodását.

A projektek követésén, az erőforrások tervezésén felül az @task™ lehetővé teszi a munkafázisban érintettek közötti gyors információáramlást is. Mérhetővé válik így az egy munkafolyamat idő, információ, eszköz és humán erőforrás igénye.

Implementációs fázis

Az implementációs fázis során végrehajtásra kerülnek azok a belső utasítások, melyek az átállást hivatottak biztosítani az új működési modellre. Az implementáció során kiemelten kezeljük a monitoring rendszer bevezetését, hogy az már az új működési modell életre hívása során pontos adatokkal szolgáljon a projekt várható eredményességéről.

A monitoring rendszer támogatja a menedzsmentet a projekt minőségbiztosítási feladatainak ellátásában, illetve hatékony eszközt ad a kezébe az eredményes kockázatkezeléshez.

Ebben a fázisban valósítjuk meg tehát az eredmények követését és auditálását, melyre külső ügyféloldali tanácsadót kérünk fel. A külső audit biztosítása ajánlatunk része és a Polgármesteri Hivatal erőforrásainak tehermentesítését, továbbá az eredmények független mérhetőségének biztosítását szolgálja.

Fokozott figyelmet fordítanak szakértőink a változásmenedzsment előtt álló feladatokra. A releváns projektmódszertanok az eredményesség szempontjából hangsúlyozzák a változásmenedzsment feladatait ebben a szakaszban is, hisz a beosztottak számára az új rendszerre történő áttérés mindig komoly kihívást jelent, melynek eredményes megoldásától függ a projekt sikere is. A változásmenedzsment egyik fő feladata az átszervezéssel érintett személyi állomány támogatása az előttük álló kihívások hatékony megoldásában.

Projektzárási fázis

A projektzárás során az összegyűlt tapasztalatok kerülnek dokumentálásra. A dokumentum hatékony segítséget jelenthet a szervezetnek a következőkben hasonló projektek vezetése során, illetve kiindulási alapja lehet egy további (CPI) minőségjavítási tevékenységnek is. A tapasztalatok a projektzáró dokumentumban kerülnek összesítésre. Ez tartalmazza továbbá a monitoring rendszer által szolgáltatott számszerűsíthető eredményeket is. Az eredmények prezentálására, a záródokumentum átadására, a további követő feladatok egyeztetésére a projektzáró értekezleten kerül sor.

Egyéb szolgáltatások

Komplex szervezetfejlesztési projekt megvalósítása Kaposvár MJV Polgármesteri Hivatalánál



Konzorciumunk vállalja a pályázati felhívásban meghatározott "C" és "D" típusú tájékoztató táblák kivitelezését, valamint a projekt megvalósítása során folyamatosan készülő fotódokumentáció elkészítését is.

6. Kereskedelmi ajánlat és pénzügyi ütemezés

A szerződés ajánlati ára (szolgáltatási díj):

nettó 34 200 000 HUF

bruttó 42 750 000 HUF

I. Szakértői díjak						
Folyamat átalakítás bonyolultsága	Folyamat becsült száma (db)	Szakértői napok száma	Szakértői napidíj (HUF)		Szakértői vállalási díj (HUF)	
			nettó	bruttó	nettó	bruttó
bonyolult	10	9	64 000	80 000	5 760 000	7 200 000
átlagos	20	7	64 000	80 000	8 960 000	11 200 000
könnyebb	10	5	64 000	80 000	3 200 000	4 000 000
Folyamat átalakítás szakértői díja összesen:	40	280	64 000	80 000	17 920 000	22 400 000
Külső ügyféloldali tanácsadás/audit biztosítása						
Terület	Szakértői napok száma	Szakértői napidíj (HUF)		Szakértői vállalási díj (HUF)		
		nettó	bruttó	nettó	bruttó	
szoftver beszerzés, fejlesztés	3	90 800	113 500	272 400	340 500	
audit	5	90 800	113 500	454 000	567 500	
Külső ügyféloldali tanácsadás/audit szakértői díja összesen	8	90 800	113 500	726 400	908 000	
Szakértői díjak mindösszesen	288	-	-	18 646 400	23 308 000	
II. Felmérések, tanulmányok						
Dokumentum	Szakértői napok száma	Szakértői napidíj (HUF)		Szakértői vállalási díj (HUF)		
		nettó	bruttó	nettó	bruttó	
Helyzetelemzés	35	70 400	88 000	2 464 000	3 080 000	
Koncepcionális terv	18	90 400	113 000	1 627 200	2 034 000	
Felmérések, tanulmányok mindösszesen	53	-	-	4 091 200	5 114 000	
III. Képzések szervezésének, lebonyolításának költségei						
Képzés	Képzésben résztvevők száma (fő)	képzési szükséglet (óra/fő)	képzési költség/fő/óra (HUF)		Képzés költsége összesen	
			nettó	bruttó	nettó	bruttó
Ügyintézők képzése	90	20	1100	1375	1 980 000	2 475 000
Kommunikációs tréning	40	17	1300	1625	884 000	1 105 000
Projektmenedzsment tréning	10	14	1440	1800	201 600	252 000
Közbeszerzési képzés	10	14	1600	2000	224 000	280 000
Képzések mindösszesen	150	-	-	-	3 289 600	4 112 000

IV. Szoftverek beszerzése, fejlesztése		
@task™	Ár nettó (HUF)	Ár bruttó (HUF)
szerver oldali költségek (konfigurált csoportmunka rendszer egyedi programmodosítás, alkalmazásba vonás költségeivel)	7 932 800	9 916 000
IT költségek mindösszesen	7 932 800	9 916 000
V. Egyéb költségek		
„C” típusú tájékoztatói tábla elkészítésének költsége	32 000	40 000
„D” típusú emlékeztető tábla elkészítésének költsége	48 000	60 000
Fotódokumentáció elkészítésének költsége	160 000	200 000
Egyéb költségek mindösszesen	240 000	300 000
ÖSSZES KÖLTSÉG MINDÖSSZESEN	34 200 000	42 750 000

Pénzügyi ütemezés

Az ajánlati felhívás III. 1. 2.) pontja szerint "Ajánlattevő 1 db rész-számla benyújtására jogosult 2009. december hónapban az ajánlatában részletezett teljesítési ütemezés alapján az igazolt teljesítés szerint a készütségi állapotnak megfelelően, legfeljebb a nettó vállalási ár 40%-ának megfelelő mértékben".

Ennek megfelelően a szakmai ajánlatunk 7. pontjában foglalt teljesítési ütemezés szerint 2009 Q4 során elkészülő munkacsomagok (WP1, WP2, WP7 arányos része) számlázására, valamint a "C" típusú tájékoztató tábla ajánlatban szereplő vállalási árának 100 %-os és a fotódokumentáció készítés 50%-os költségének leszámítására kerül sor az alábbiak szerint:

Dokumentum	Szakértői napok száma	Szakértői napedíj (HUF)		Szakértői vállalási díj (HUF)	
		nettó	bruttó	nettó	bruttó
Helyzetelemzés	35	70 400	88 000	2 464 000	3 080 000
Koncepcionális terv	18	90 400	113 000	1 627 200	2 034 000
Felmérések, tanulmányok mindösszesen	53	-	-	4 091 200	5 114 000
Változásmenedzsment idő-arányos része	10	64 000	80 000	640 000	800 000
„C” típusú tájékoztatói tábla elkészítésének költsége				32 000	40 000
Fotódokumentáció-készítés teljes költségének 50%-a				80 000	100 000
2009. december hónapban számlázandó mindösszesen				4 843 200	6 054 000

7. Teljesítési ütemezés

Munkacsomag megnevezés	2009	2010		
	Q4	Q1	Q2	Q3
WP1 - Szervezeti struktúra jellemzése				
WP2 - A stratégiai célok meghatározása				
WP3 - Költségvetési tervezés felülvizsgálata				
WP4 - Teljesítménymenedzsment folyamatok kidolgozása				
WP5 - Kommunikációs folyamatok optimalizálása				
WP6 - Működési modell korszerűsítése				
WP7 - Változásmenedzsment (horizontális)				
WP8 - Képzések, tréningek				
WP9 - Implementáció				
WP10 - Monitoring				

A WP1- szervezeti struktúra jellemzése és WP2- a stratégiai célok meghatározása munkacsomagok párhuzamosan indulnak. WP1 feltárja a jelenlegi helyzetet, azonosítja az átvilágítandó 40 db eljárás-folyamatot, a döntési pontokat és a szervezet felépítését. Áttekinti a szervezetre vonatkozó hatályos jogi szabályozást (SZMSZ) és a rendeletalkotás folyamatát. WP2 a szervezet céljait határozza meg, és ezzel szoros összefüggésben azt, hogy mely tevékenység-folyamatokat szükséges racionalizálni. A munkacsomagok akkor eredményesek, ha WP1 egyértelműen azonosítja a szervezeti folyamatokat és döntési pontokat, illetve ha WP2 a stratégiai célokat világosan és egyértelműen, szervezeti szintekre bontva határozza meg, lehetővé téve a további elemzői és szakértői munkát. WP1-WP2 eredménye a Helyzetelemzés és a Konceptcionális Terv.

WP3 - költségvetés tervezés felülvizsgálata munkacsomag támaszkodik WP1 és WP2 eredményeire, az elérendő cél a nullabázisú költségvetés-tervezés hivatalon belüli alkalmazása, illetőleg továbbfejlesztése. WP3 a jelenlegi helyzetet alapul véve határozza meg a változtatás beavatkozási pontjait a kitűzött célok tükrében. A munkacsomag akkor eredményes, ha világosan kimutatható a változásból eredő hatékonyabb erőforrás felhasználás.

WP4 – a teljesítménymenedzsment folyamatok kidolgozása munkacsomag WP3-hoz hasonlóan az első két WP eredményeire épít, és azt vizsgálja, hogy milyen indikátorok képezhetők, melyek hatással vannak a szervezeti célkitűzések megvalósulására, azok milyen módon mérhetők és hogyan illeszthetők a jelenlegi működési keretek közé a különböző szervezeti szinteken.

A munkacsomag akkor eredményes, ha a szervezet valamennyi szintjén meghatározásra kerülnek olyan indikátorok, melyek valós mérési alapot jelentenek a szervezet működésére vonatkozóan.

WP5 – a kommunikációs folyamatok optimalizálása munkacsomag párhuzamosan indul WP3 és WP4 munkacsomagokkal és ugyancsak a WP1 és WP2 eredményeiből indul ki. A cél a szervezeten belüli információáramlás optimalizálása, ami egyrészt a stratégia kommunikációját jelenti az alsóbb szintek és az önkormányzati intézmények felé, másfelől a végrehajtás eredményéről történő tájékoztatás a felsőbb szintek felé, harmadrészt, de nem utolsó sorban pedig az egyes döntéspontok információigényének kielégítése. További cél a lakossági kommunikáció átvilágítása a partneri együttműködés erősítése érdekében. A WP eredménye az implementációs terv, mely alapján a megvalósítási szakaszban a kívánt változtatások kivitelezhetők. A munkacsomag akkor eredményes, ha egyértelműen definiálásra kerülnek a kommunikációs csatornák és a döntési pontok információigényei.

WP6 – az optimalizált működési modell kidolgozása munkacsomag az előző munkacsomagok integrációját és a teljes szervezetre vonatkozó megvalósítási (implementációs) tervét készíti el. A munkacsomag akkor eredményes, ha bizonyítható a szervezeti hatékonyság javulása, az kiterjed valamennyi vállalt területre és legalább a vállalt indikátorok célértékei elérhetők. Ezen felül elemzésre kerül a megvalósítás hatása (pl. esetleges többletmunka stb.).

WP7 – a változásmenedzsment munkacsomag horizontálisan érvényesül valamennyi WP megvalósulásakor, a szervezet érintettjeivel történő együttműködés kialakítása a cél. Ez a szakértői tevékenység a projekt teljes időtartama alatt aktív. A munkacsomag akkor eredményes, ha az érintettek megértik a változás szükségességét és saját szerepüket ebben. Ezt kérdőívekkel kívánjuk igazolni.

WP8 - a képzések, tréningek munkacsomag az igényelt területeken (ügyintézők képzése, kommunikációs tréning, projektmenedzsment ismeretek, közbeszerzés) folytatott képzéseket tartalmazza. Az ügyintézők képzésére a korszerűsített szervezetben való munkavégzés, a zökkenőmentes átállás érdekében kerül sor. A munkacsomag akkor eredményes, ha az ügyintézők elsajátítják az új munkafolyamatoknak megfelelő munkavégzést, megszerzik az új szervezeti attitűd kialakításához szükséges készségeket és kompetenciákat.

WP9 – az implementációs munkacsomag a WP6-ban kidolgozott megvalósítási terv gyakorlatba való átültetését jelenti. A WP eredményessége nagyban függ tehát WP6 eredményességétől. A munkacsomag akkor eredményes, ha jelentős módosítások nélkül kerül a terv megvalósításra.

WP10 – a monitoring munkacsomag feladata a megvalósítási fázis hatásának és eredményeinek nyomon követése, a monitoring és visszacsatolási mechanizmusok kialakítása és életre hívása. A munkacsomag akkor eredményes, ha a bevezetett változások a szervezeten belül fenntartható módon megvalósulnak, a visszacsatolások beépíthetők és a szervezeti működés hatékonysága mérhetően javul.

8. Összefoglalás

Ajánlatunkban bemutattuk azon komplex megoldás főbb vonalait és az ajánlati felhívás szempontjából releváns részeit, melyet Konzorciumunk kínál Kaposvár MJV Polgármesteri Hivatala részére. Szóltunk a nemzetközileg elismert és általánosan elfogadott módszertanról, amely alapján szolgáltatásunkat megvalósítjuk, továbbá a metodika gyakorlatban végrehajtani tervezett lépéseiről. Kereskedelmi ajánlatunk olyan szakértői díjakkal és egyéb árakkal kalkulál, melyekből a minőségi szolgáltatás problémamentesen megvalósítható. A teljesítés ütemezése a projekt befejezéséig rendelkezésre álló négy negyedévet veszi alapul, mely a szolgáltatás teljes körű biztosításához optimális feltételek mellett elegendő.

Őszintén reméljük, hogy ajánlatunk elnyerte tetszésüket és lehetőséget biztosítanak számunkra Kaposvár MJV Polgármesteri Hivatala szervezetfejlesztésének megvalósítására.