

VÁLLALKOZÁSI ÉS FELHASZNÁLÁSI SZERZŐDÉS

amely létrejött egyrészről a **Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium** (székhely: 1055 Budapest, Kossuth tér 2-4.; képviseli: dr. Gál András Levente, a Jó Állam fejlesztési koncepció végrehajtásának összehangolásáért felelős kormánybiztos; felelős szervezeti egység: Közigazgatás-fejlesztési és Stratégiai Tervezési Főosztály), mint megrendelő és felhasználó (a továbbiakban: megrendelő),

másrészről az **IFUA Horváth & Partners Kft.**, mint vállalkozó és vagyoni jogi jogosult (a továbbiakban: vállalkozó)

székhelye: 1119 Budapest, Fehérvári út 79.

cégjegyzék-száma: 01-09-063411

képviselésében eljáró személy: dr. Bodnár Viktória ügyvezető

adószáma: 10304491-2-43

bankszámlát vezető pénzügyintézet: Raiffeisen Bank Zrt.

számlaszám: 12001008-00101938-00100005

– a továbbiakban együttesen: felek – között, „A *„Stratégiai tervezés megújítása a központi közigazgatásban” megnevezésű projekt keretében a minisztériumi működés felmérése a stratégiai tervezés szempontjából*” tárgyú, a közbeszerzésekről szóló 2003. évi CXXIX. törvény (a továbbiakban: Kbt.) IV. fejezete alapján lefolytatott nyílt közbeszerzési eljárás eredményeként, az alulírott napon, helyen, az alábbi feltételekkel.

I. A szerződés tárgya és időtartama, a teljesítés helye

1. A megrendelő a jelen szerződésben foglaltak alapján megrendeli a vállalkozótól az alábbi feladat ellátását a **jelen szerződés aláírása napjától számított 170. napig: a „Stratégiai tervezés megújítása a közigazgatásban” című projekt (a továbbiakban: Projekt) keretében a minisztériumi működés felmérése a stratégiai tervezés szempontjából, elemzése és értékelése 8 minisztériumra vonatkozóan**, a jelen szerződésben és a szerződés elválaszthatatlan részét képező 1. számú mellékletben (Műszaki leírás) és 2. számú mellékletben (Szakmai ajánlat) foglaltak szerint. A vállalkozó a szerződés teljesítése során köteles a jelen pontban és a szerződés 1. számú (Műszaki leírás) és 2. számú (Szakmai ajánlat) mellékletében meghatározott feladatok teljesítésének eredményét egy időközi és egy zárójelentésben összefoglalni. Vállalkozó köteles a zárójelentésről prezentációt készíteni és prezentációt tartani a jelen szerződés 1. számú mellékletében és 2. számú mellékletben (Szakmai ajánlat) meghatározottak szerint.
2. A vállalkozó a megrendelést elfogadja.
3. A vállalkozó a jelentéseket a megrendelő által meghatározott részteljesítések keretében köteles elkészíteni. Az időközi jelentés, valamint a zárójelentés felépítésére és tartalmára vonatkozó elvárásokat az 1. számú (Műszaki leírás) és 2. számú (Szakmai ajánlat) mellékletek rögzítik.
4. Az időközi jelentés leadására előírt határidő a szerződés hatálybalépésétől számított 28 naptári nap, a zárójelentés leadására előírt határidő a szerződés hatálybalépésétől számított 120 naptári nap.
5. Vállalkozó a prezentációkat a zárójelentés átadását követően a szerződés teljesítési határidejéig terjedő időszakban a megrendelő által meghatározott helyen és alkalommal köteles megtartani.
6. A vállalkozó teljesítése akkor szerződésszerű, ha a megrendelő által meghatározott tartalmi és formai feltételeknek megfelelő jelentéseket és a prezentációt a vállalkozó a megrendelő rendelkezésére bocsátja egy nyomtatott és egy számítástechnikai adathordozón (egyszer írható CD-n) rögzített példányban, részteljesítésenként, a jelen szerződés elválaszthatatlan részét képező mellékle-

tekben meghatározott időpontokig, továbbá a prezentációt a meghatározott formában és időpontban megtartja.

II. A teljesítés helye

7. A teljesítés helye a részjelentés, a zárójelentést és a prezentáció leadása szempontjából a megrendelő székhelye. Vállalkozó a prezentációkat a megrendelő által meghatározott helyszínen köteles megtartani.

III. Vagyoni értékű jogok

8. A vállalkozó kijelenti, hogy az 1. pontban meghatározott jelentéseket és a prezentációt a vele jogviszonyban álló szerző(k) készítik el.
9. A vállalkozó kijelenti továbbá, hogy az 1. pontban megjelölt jelentésekre és a prezentációra területi korlátozás nélküli, határozatlan időtartamra szóló, kizárólagos, harmadik személynek átengedhető, minden ismert felhasználási módra vonatkozó korlátlan felhasználási jog illeti meg, és ezt a jogát engedi át a jelen szerződéssel kizárólagosan és korlátozásmentesen a megrendelő részére.
10. A megrendelő a jelen szerződés alapján jogot szerez arra, hogy a jelentéseket és a prezentációt (ideértve annak a megrendelő vagy harmadik személy által átdolgozott változatát) kizárólagosan, időbeli és területi korlátozás nélkül, minden ismert felhasználási módra vonatkozóan, korlátlan módon felhasználja, azaz különösen a műveket tetszőleges példányban és alkalommal többszörözze, átdolgozza, nyilvánosságra hozza, illetve terjessze, azokat elektronikus adathordozóra másolja, harmadik személynek hasznosítás céljából átadja, bármely ismert módon a műveket a nyilvánosságához közvetítse. A megrendelő a jelentéseken bármely, a szerzőnek a művek egységéhez fűződő jogát nem sértő változtatást végrehajthat.
11. A felek megállapodnak abban, hogy a jelentések és a prezentáció elkészítése során, azzal összefüggően a vállalkozónál keletkezett egyéb szerzői jogi művet, dokumentumot, iratot vagy adatot a vállalkozó kizárólag a megrendelő jóváhagyása esetén használhatja fel és adhatja át harmadik fél részére.
12. A vállalkozó szavatol a jelentésekre és a prezentációra vonatkozó, a szerző(ke)t megillető jogok és kötelezettségek teljesítéséért, valamint azért, hogy ezen szerzői jogi védelem alá eső művekre más harmadik személy semmiféle jogosultsággal nem rendelkezik. E tekintetben más harmadik személyt a megrendelővel szemben semmiféle jog nem illeti meg, és ebből eredően a megrendelővel szemben semmiféle jogcímen többletdíj-igény nem érvényesíthető.
13. A felek megállapodnak, hogy a jelentések és a prezentáció felhasználási jogának jelen szerződés szerinti átruházásáért járó ellentételezés összegét a 21. pontban meghatározott vállalkozói díj magában foglalja, a vállalkozót további díjazás nem illeti meg.

IV. A felek jogai és kötelezettségei

14. A felek rögzítik, hogy a vállalkozó felelős az általa nyújtott tevékenység minőségi megfelelőségéért, szakszerűségéért és teljes körűségéért. A vállalkozó kötelezettséget vállal arra, hogy a teljesítés során a lehető legnagyobb mértékű pontossággal és gyorsasággal jár el.
15. A vállalkozó felel minden olyan hiányosságért, kárért, amely abból ered, hogy feladatait gondatlanul, hiányosan vagy szakmailag nem megalapozottan teljesíti.
16. A vállalkozó kifejezetten kijelenti, hogy a szerződés teljesítéséhez szükséges feltételekkel, szakmai, technikai és humán erőforrásokkal rendelkezik és azok rendelkezésre állását a szerződés teljes időtartama alatt biztosítja.

17. A felek rögzítik, hogy a megrendelő köteles a vállalkozó részére minden olyan információt, adatot biztosítani, amelyek a jelen szerződés alapján nyújtandó szolgáltatások teljesítéséhez szükségesek. Ezzel összefüggésben a felek rögzítik, hogy bármilyen hozzáférési lehetőséget a vállalkozó kizárólag a jelen szerződés alapján nyújtandó szolgáltatások teljesítése céljából jogosult igénybe venni, és köteles alkalmazkodni a megrendelő biztonsági előírásaihoz. Ezen előírásokról történő tájékoztatás a megrendelő kötelezettsége.
18. A vállalkozó tevékenysége végrehajtása során alvállalkozókat igénybe vehet. A vállalkozó az alvállalkozók teljesítéséért úgy felel, mintha a tevékenységet maga végezte volna el.
19. A jelentések és a prezentáció átvételéről a megrendelő átadás-átvételi igazolást állít ki.
20. A megrendelő a jelentések és a prezentáció elfogadásáról az átvételtől számított 15 naptári napon belül köteles nyilatkozni. Ha a jelentéseket és a prezentációt a megrendelő javításra visszaadja, az erről szóló írásbeli értesítésben a javításra megfelelő határidőt kell tűzni. A kijavított jelentések és prezentáció elfogadására, illetve ismételt visszaadására jelen pont rendelkezéseit kell alkalmazni. Ha a megrendelő a kijavítást alapos ok nélkül megtagadja, vagy azt határidőre nem végzi el, a megrendelő a szerződéstől elállhat.

V. Díjazás

21. A felek rögzítik, hogy a vállalkozót az 1. pontban meghatározott feladat szerződésszerű ellátásáért és a jelentések, továbbá a prezentáció felhasználási jogának jelen szerződés szerinti átengedéséért mindösszesen **nettó 39 860 000,- Ft + Áfa, azaz nettó harminckilencmillió-nyolcszázhatvanezer forint + Áfa vállalkozói díj** illeti meg.
22. A felek rögzítik, hogy az Áfa mértékére a mindenkor hatályos jogszabályi rendelkezések az irányadók.
23. A vállalkozói díj a jelen szerződésben meghatározott feladatok teljesítésével kapcsolatban felmerült költségekre és egyéb díjakra tekintettel került megállapításra, ezért a vállalkozó a vállalkozói díjon felül költségterítési, illetve egyéb, más jogcímen keletkezett díjigénnyel nem léphet fel.
24. A megrendelő a szerződésszerű részteljesítésekről és a végteljesítésről teljesítésigazolást állít ki.
25. A megrendelő a jelen szerződés alapján járó vállalkozói díjat részteljesítésenként, a jelen szerződés elválaszthatatlan részét képező 1. számú (Műszaki leírás) és 2. számú (Szakmai ajánlat) mellékletben meghatározottak szerint, két összegben, a részteljesítések megrendelő által történő igazolását követően, a vállalkozó által a számviteli szabályoknak megfelelően kiállított számla és a teljesítésigazolásban foglaltak alapján, banki átutalás útján, a 27. pontban foglaltak szerint fizeti meg a vállalkozónak átutalással.
26. Vállalkozó egy részteljesítésről és a végteljesítésről jogosult számlák kiállítására az alábbiak szerint:
 - A részteljesítésről számlák az időközi jelentés megrendelő általi elfogadását követően nyújthatók be, a teljes vállalkozói díj 40 %-ának megfelelő összegről. Vállalkozó a részteljesítésről 58-42%-os megosztásban két számlát köteles szabályszerűen kiállítani, tekintettel arra, hogy a projekt teljes költségvetésének 58%-a az ÁROP 1. prioritásból, 42%-a pedig az ÁROP 3. prioritásból kerül finanszírozásra.

- A végszámlák a végteljesítés megrendelő általi elfogadását követően nyújthatók be a vállalkozói díj fennmaradó 60 %-ának megfelelő összegről. Vállalkozó a fennmaradó vállalkozói díjról szintén 58-42%-os megosztásban két számlát köteles szabályszerűen kiállítani.
27. Vállalkozó jelen szerződés aláírásával visszavonhatatlanul tudomásul veszi, hogy a Projekt támogatási szerződése szerint a vállalkozói díjat a megrendelő, mint a Projekt kedvezményezettjének hiánytalan és hibátlan kifizetési kérelmének a Váti Magyar Regionális Fejlesztési Urbanisztikai Nonprofit Kft.-hez, mint Közreműködő Szervezethez történő beérkezését követően halasztott fizetési határidővel a Közreműködő Szervezet egyenlíti ki a vállalkozó bankszámlaszámájára történő átutalással a Kbt. 305. § (3)-(4) bekezdéseiben foglaltaknak megfelelően. A vállalkozó tudomásul veszi, hogy a Közreműködő Szervezet a megrendelőt, mint a Projekt kedvezményezettjét a kifizetési kérelmet érintően hiánypótlásra hívhatja fel, melynek időtartama nem számít bele a halasztott fizetési határidőbe.
28. Az ajánlatkérő előleget nem adhat.
29. A vállalkozó tudomásul veszi, hogy a megrendelő csak a vállalkozó által – a számvitelről szóló 2000. évi C. törvény 167. § (3) bekezdésének megfelelően – aláírt számla és teljesítési igazolás birtokában teljesít kifizetést.
30. A felek rögzítik, hogy a megrendelő késedelmes fizetése esetén a számlát kiállító vállalkozó a *Polgári Törvénykönyvről szóló 1959. évi IV. törvényben* (a továbbiakban: Ptk.) meghatározott mértékű késedelmi kamatra jogosult.

VI. Együttműködés, kapcsolattartás, értesítés

31. A felek a jelen szerződés teljesítése érdekében együttműködési kötelezettséget vállalnak, melynek keretében kötelesek a szerződés teljesítését befolyásoló minden lényeges körülményt egymással haladéktalanul közölni.
32. A felek rögzítik, hogy mindennemű értesítést írásban is meg kell erősíteni, és azokat megküldeni az érdekelt felek címére. Mivel a munka során gyors döntések, állásfoglalások szükségessége merülhet föl, a felek megállapodnak abban, hogy az értesítéseket telefax, e-mail formában elfogadják egymástól. Bármely fél által észlelt, a szerződés szerződészerű teljesítését lehetetlenné tévő akadály felmerülése, illetve szerződésmódosítás kezdeményezése esetén az értesítést cégszerűen aláírt levélben is meg kell erősíteni.
33. Felek részéről eljáró kapcsolattartók:

| | |
|---|--|
| Megrendelő részéről: Név: Horváth Viktor, főosztályvezető Cím: 1055 Budapest, Kossuth tér 2-4. Telefonszám: +36 (1) 795-3405 Email: viktor.horvath@kim.gov.hu Fax: +36 (1) 795-0472 | Vállalkozó részéről: Név: Tanács Zoltán Cím: 1119 Budapest, Fehérvári út 79. Telefonszám: +36 (30) 382-8809 Email: zoltan.tanacs@ifua.hu Fax: +36 (1) 382-8889 |
|---|--|

VII. A szerződésszegésért való felelősség

34. A vállalkozó köteles a teljesítés tekintetében a jelen szerződésben meghatározott határidők betartására. A vállalkozó késedelmes teljesítése esetén, ha a késedelem kizárólag a vállalkozónak felróható okból adódik, a megrendelő – a szerződésszegésből adódó egyéb kárigényén túl – késedelmi kötbérre jogosult. Hibás teljesítési kötbérre megrendelő akkor jogosult, ha a vállalkozó a megadott végteljesítési határidőben hibásan teljesít, egészen a hiba kijavításáig. A hibás teljesítési kötbér napi mértéke a késedelmi kötbér napi mértékével azonos.

35. A késedelmi kötbér összege naponként nettó 100.000,- Ft. A megrendelő jogában áll az esedékesé vált kötbért a vállalkozói díjból visszatartani. Amennyiben a késedelem a húsz napot meghaladja, úgy a megrendelő jogosult a szerződést azonnali hatállyal írásban felmondani.
36. Amennyiben a tényleges teljesítés során a vállalkozó kisebb készütségű dokumentumot ad át ideiglenes jelentésként, mint az ajánlatban értékelt vállalása, az hibás teljesítésnek minősül, és vállalkozó a 21. pontban meghatározott teljes nettó díj 15 %-ának megfelelő hibás teljesítési kötbért köteles fizetni a megrendelő számára.
37. Amennyiben a teljesítés a vállalkozónak felróható bármely okból meghiúsul, a vállalkozó meghiúsulási kötbért köteles fizetni a megrendelő számára. A meghiúsulási kötbér alapja a 21. pontban meghatározott teljes nettó díj, mértéke a kötbéralap 15 %-a.
38. A megrendelő kötbérigényének érvényesítése nem jelenti a megrendelő egyéb igényeinek elvesztését. A megrendelő a kötbért meghaladó kárát is érvényesítheti a vállalkozóval szemben.
39. A megrendelő kötbérigényét írásban köteles közölni a vállalkozóval szemben, külön megjelölve annak jogalapját és összegét.

VIII. VIS MAJOR

40. A vállalkozó – és a megrendelő – nem felelős, ha a késedelmes teljesítés vagy más szerződéses kötelezettségek teljesítésében fellépő hiányosság vis maior következménye.
41. A vis maior olyan előre nem látható eseményt jelöl, amely kívül esik a vállalkozó hatáskörén, a szerződés hatályba lépése után áll elő, megakadályozza a szerződés szerű teljesítést, és amely esemény nem volt előre látható. Ilyen esemény többek között, de nem kizárólagosan a természeti csapás, időjárási katasztrófa, tűzvész, árvíz, járvány, biztonsági intézkedések, az általános sztrájk.

IX. Titoktartás

42. A feleket a szerződés teljesítése keretében a szerződés hatályba lépése előtt és az ezt követően tudomására jutott minősített adatot képező információk tekintetében büntetőjogi felelősség terheli. Egyéb bizalmas információk átadására vagy nyilvánosságra hozatalára egyik fél sem jogosult, kivéve a szerződés lényeges tartalmi elemeire, azaz a felek személyére, a szerződés tárgyára és az ellenszolgáltatás mértékére vonatkozó információkat, illetve mindazon rendelkezéseket, amelyek nyilvánosságra hozatalát jogszabály írja elő.
43. A felek megállapodnak, hogy a jelen szerződéssel és annak teljesítésével kapcsolatos, vagy az egymásról, különösen egymás működéséről, szervezetéről tudomásukra jutott, birtokukba került információ, illetőleg más módon megismert, nyilvánosan nem hozzáférhető minden olyan tény, adat, terv, okirat, dokumentum, eljárás (a továbbiakban: adat) üzleti titoknak minősül, amelyek nyilvánosságra hozatala a felek hivatali, üzleti vagy egyéb érdekeit sértené.
44. A minősített adatokra vonatkozó titoktartási kötelezettség mind a két felet ezen szerződés lejártá, illetve bármi okból történő megszűnése esetén a minősítés tartamáig kötelezi; más, a szerződéssel kapcsolatban keletkezett titok és egyéb, a teljesítés során keletkezett bizalmas információk tekintetében a hatályos jogszabályok által előírt rendelkezések alapján kell eljárni.
45. A felek mindent megtesznek annak érdekében, hogy a fenti kötelezettségekről az érintett munkavállalóikat vagy egyéb közreműködőket tájékoztassák, a fenti előírásokat betartsák és betartassák. Az adatok jogosulatlan nyilvánosságra hozatalából származó hátrányok, valamint az ezek kiküszöböléséhez szükséges költségek – az egyéb felelősségén túl – azt a felet terhelik, akinek a jogosulatlan nyilvánosságra hozatal tekintetében felelőssége fennáll.

X. Határidők, szerződés megszűnése

46. A felek rögzítik, hogy a jelen szerződés határozott időtartamra jön létre. A szerződés a határozott idő lejártával, vagy a felek szerződésszerű teljesítésével szűnik meg, illetőleg, ha a szerződést bármelyik fél írásban felmondja.
47. A szerződést bármelyik fél azonnali hatállyal felmondhatja a másik félhez eljuttatott írásbeli értesítéssel, ha a másik fél a szerződésben vállalt lényeges kötelezettségét súlyosan megsérti, és nem orvosolja az erre vonatkozó írásbeli felszólítást követő 8 napon belül. A kötelezettség teljesítésére felhívó írásbeli felszólítást nem kell megküldeni, ha a szerződésszegés olyan súlyú, hogy a sérelmet szenvedett féltől a továbbiakban nem várható el a szerződés fenntartása.
48. A felek megállapodnak abban, hogy jelen szerződést közös megegyezéssel bármikor megszüntethetik. Az erről szóló megállapodás kizárólag írásban, a felek együttes aláírásával érvényes.

XI. Egyéb rendelkezések

49. A vállalkozó a jelen szerződéssel kapcsolatosan tudomásul veszi
- a) az *Állami Számvevőszékről* szóló 2011. évi LXVI. törvény 5. § (5) bekezdésében, továbbá a *Kormányzati Ellenőrzési Hivatalról* szóló 355/2011. (XII. 30.) Korm. rendelet 3. §-ában foglaltakat, azaz az Állami Számvevőszék, illetve a Kormányzati Ellenőrzési Hivatal ellenőrzési jogosultságát,
- b) az *információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról* szóló 2011. évi CXII. törvény 32. §-ában valamint 1. számú mellékletének III./4. pontjában, továbbá a 85/2010. (III. 25.) Korm. rendelet 1. §-ában foglaltakat, amelyek alapján a szerződés lényeges tartalmáról szóló tájékoztatást, illetőleg a nyilvánosságra hozatalt a megrendelő még az üzleti titokra való hivatkozással sem tagadhatja meg, valamint
- c) a teljesítés ellenőrzését minden olyan szervezet, hatóság, egyéb személy részére lehetővé kell tenni, amelyeket jogszabály erre jogosít, illetve kötelez (ilyen szervek különösen a VÁTI Magyar Regionális Fejlesztési és Urbanisztikai Nonprofit Kft., a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség, az Európai Bizottság illetékes szervei és az Európai Számvevőszék).
50. A jelen szerződésben nem szabályozott kérdésekben a Ptk., továbbá a *szerzői jogról* szóló 1999. évi LXXVI. törvény rendelkezései az irányadók. A felek megállapodnak abban, hogy a jelen szerződéssel kapcsolatban felmerült vitás kérdéseket egymás között tárgyalások útján kísérelik meg rendezni.
51. A felek rögzítik, hogy *Az adózás rendjéről* szóló 2003. évi XCII. törvény (a továbbiakban: Art.) 36/A. §-a alapján a közbeszerzések teljesítéséhez kapcsolódóan a Kbt. szerinti nyertes ajánlattevő és a Kbt. szerinti alvállalkozók közötti szerződések, valamint minden további, a polgári jog szerinti alvállalkozók között megkötött vállalozási szerződések alapján történő, a havonta nettó módon számított 200 000 forintot meghaladó kifizetésnél a vállalkozó az igénybevett alvállalkozónak a teljesítésért abban az esetben fizethet – ide nem értve az általános forgalmi adót –, ha az alvállalkozó a kifizetés időpontját megelőzően bemutat, átad vagy megküld egy harminc napnál nem régebbi nemlegesnek minősülő együttes adóigazolást, amellyel igazolja, hogy az állami adóhatóságnál és a vámhatóságnál nyilvántartott köztartozása nincs, vagy az alvállalkozó a kifizetés időpontjában szerepel a köztartozásmentes adózói adatbázisban. A vállalkozónak a nemlegesnek minősülő együttes adóigazolás átadása, bemutatása vagy megküldése hiányában vissza kell tartania a kifizetést. Amennyiben teljesíti a kifizetést, annak erejéig egyetemlegesen felel az alvállalkozót a kifizetés időpontjában terhelő köztartozásért. Ha az állami adóhatóság a közbeszerzéshez kapcsolódó kifizetés céljából igényelt adóigazolásban köztartozást mutat ki, az adóigazolás kiállítását követően a végrehajtás szabályai szerint haladéktalanul intézkedik a követelés lefoglalásáról. A vállalkozó a követelés lefoglalását követően mentesül az egyetemleges felelősség alól, és a kifizetést a végrehajtás alá vont összeggel csökkentve teljesíti.

52. A vállalkozó tudomásul veszi, hogy az Art. 36/A. §-ának (2) bekezdésében foglalt tájékoztatási kötelezettsége van, amely elmulasztása esetén – az Art. 172. § (17) bekezdése alapján – az adózó kifizetésenként a kifizetés összegének 20 %-áig terjedő mulasztási bírsággal sújtható.
53. Az Art. 36/A. §-ában foglalt rendelkezéseket a szerződésre is alkalmazni kell azzal az eltéréssel, hogy a megrendelőnek egyetemleges felelőssége nem keletkezik.
54. A felek rögzítik, hogy a megrendelő a szerződés 51-52. pontjaiban foglaltakkal eleget tett az Art. 36/A. § (2) bekezdésében foglalt tájékoztatási kötelezettségének, egyebekben az itt hivatkozott jogszabályi rendelkezések módosulása esetén a feleknek a mindenkor hatályos adójogszabályok rendelkezései szerint kell eljárni.
55. Amennyiben a megrendelő által igazolt szerződés szerű teljesítés ellenére a jelen szerződés 27. pontjában meghatározott fizetési határidő eredménytelenül, az ellenszolgáltatás teljesítése nélkül telik el, a vállalkozó azonnali beszedési megbízást nyújthat be a megrendelő fizetési számlája terhére, a megrendelő által adott, a szerződés 3. számú mellékletét képező felhatalmazó nyilatkozata alapján.
56. Felek a szerződést kizárólag írásban, a Kbt. 303. §-ában foglaltakra figyelemmel módosíthatják.
57. Az alábbi mellékletek a szerződés elválaszthatatlan részét képezik:
- 1. számú melléklet: Műszaki leírás
 - 2. számú melléklet: Szakmai ajánlat
 - 3. számú melléklet: Felhatalmazó nyilatkozat

A jelen szerződést a felek az alulírt helyen és időpontban, elolvasás és az abban foglaltak megértése után, mint akaratukkal mindenben megegyezőt írják alá. A jelen szerződés négy eredeti példányban készült, melyből egy-egy aláírt példány a feleket, valamint az ellenjegyző vezetők által irányított szervezeti egységet illeti.

Budapest, 2012. „*április*” „*5*”

Budapest, 2012. „*április*” „*5*”

**A Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium
képviselésében:**

**Az IFUA Horváth & Partners Kft.
képviselésében:**

.....
dr. Gál András Levente
kormánybiztos
megrendelő részéről

.....
dr. Bodnár Viktória
ügyvezető
vállalkozó részéről

Ellenjegyzem.

Budapest, 2012. „.....” „*03*” „*23*”

.....
Bolláné
Bolláné Sütő Hajnalka főosztályvezető
KIM Pénzügyi és Számviteli Főosztály

.....
dr. Kalmár Csaba főosztályvezető
KIM Jogi Szolgáltatási Főosztály

11
7

12
2

13

Műszaki leírás

A minisztériumi működés felmérése a stratégiai és operatív tervezés szempontjából, elemzése és értékelése 8 minisztériumra vonatkozóan a következő résztvevők elvégzésével. A feladat elvégzésének célja a stratégiai irányítás központi közigazgatásban történő megújításához szükséges helyzet-elemzés alátámasztása. A felmérés módszertana egyedi kell, hogy legyen, a klasszikus audit módszerek eszköztárából és a szakértői tapasztalatokból építkezve. A célcsoportjára vonatkozóan releváns információk a www.kormany.hu oldalon elérhetők, a minisztériumok szervezetére, felelősségi területeire és gazdálkodására vonatkozó dokumentumok, továbbá a működésének eredményeként előálló stratégiai tervdokumentumok jelölik ki a felmérés kereteit. A felmérés során számolni kell az egyes minisztériumok közötti szervezeti kultúra, működésbeli és szabályozási különbségekkel.

A feladat ellátásában Megbízó tárcaközi munkacsoport formájában szakmai támogatást nyújt, a nyilvánosan elérhető adatforrásokon túl a szervezeti jellemzők és a felmérés hatékony megvalósulását segíti (elérhetőségi listák átadása, személyes interjúk megszervezése, egyéb rendelkezésre álló információk átadása).

A stratégiai tervezés felmérése a következő tengelyek mentén képzelhető el:

Valamennyi minisztériumra vonatkozóan:

1. Stratégiai dokumentumok (tervdokumentumok) elemzése: a hatályban, illetve kidolgozás alatt lévő összes minisztériumi, háttérintézményi és szakpolitikai, stratégiai dokumentum összegyűjtése, tipizálása és elemzése.
2. Operatív tervezés: alkalmazott tervezési eszközök bemutatása és értékelése. Az intézményi költségvetés tervezéséhez való kapcsolódás vizsgálata, minisztériumok közötti egyeztetés gyakorlatának elemzése. Szervezeti tudást növelő, megőrző folyamatos elemzése.
3. Stratégiai és operatív tervezési eljárások és szabályzatok feltérképezése, bemutatása és értékelése. Háttérintézményekhez való kapcsolatok bemutatása és értékelése a tervezés és a végrehajtás területén. A pénzügyi tervezésre vonatkozó elemzés (módszertanok, nemzetközi trendek meglétének vagy hiányának vizsgálata). A társadalmi egyeztetés tapasztalatainak elemzése. Kapcsolódó monitoring rendszer vizsgálata, visszacsatolás gyakorlata.
4. Stratégiai és operatív tervezéshez kapcsolódó szervezeti megoldások legyűjtése, elemzése, értékelése. Tervezés céljára rendelkezésre álló humánerőforrás felmérése, alkalmazott külső-belső szakpolitikai adatbázisok, tudásbázisok, statisztikai adatbázisok meglétének és használatának felmérése.
5. Alkalmazott szakpolitikai eszközök feltérképezése, bemutatása és értékelése a következő területeket érintően:
 - 5.1. Jogalkotási tevékenység ellátása: jogszabályok előkészítési és hatásvizsgálati folyamatainak elemzése, belső és külső egyeztetések lebonyolítása, majd a döntést követően a jogszabályok végrehajtásának nyomon követése.
 - 5.2. Pénzügyi / támogatási programok tervezése és alkalmazása: pénzügyi programok megtervezése, kidolgozása, majd megvalósításának nyomon követése.
 - 5.3. Egyéb közpolitikai eszközök tervezése és alkalmazása: az eszközök kidolgozása, egyeztetése, majd megvalósításának nyomon követése.

Ajánlattevő által kiválasztott három minisztériumra elvégzendő:

1. Szervezet-szociológiai elemzés, szervezeti kultúra bemutatása, jellemzése, a stratégiai tervezés szempontjából.
2. Alkalmazott szervezeti teljesítmény-mutatók felmérése, értékelése.
3. Alkalmazott minőségügyi eszközök felmérése, értékelése.

Elvárt eredmények:

- a.) 1 db időközi jelentés készítése magyar nyelven a stratégiai dokumentumok vizsgálata során feltárt, illetve összegyűjtött eredményekről (dokumentumok listázása, kategorizálása) és azok értékeléséről (típusproblémák, hiányosságok, erények).
- b.) 1 db zárójelentés készítése magyar nyelven, ennek keretében (valamennyi vizsgált területre kiterjedően):
 - Kockázatos területek azonosítása.
 - Rendszerjellegű problémák bemutatása, értékelése, javaslatok megfogalmazása, beavatkozási terv készítés (valamennyi területre).
 - Jó gyakorlatok és nemzetközi tapasztalatok bemutatása.
 - Javaslat egy központi stratégiai tervdokumentumokat tartalmazó nyilvántartás (kataszter) kialakítására és továbbfejlesztésére.
- c.) Végtermék (zárójelentés) prezentációs anyagának elkészítése magyar és angol nyelven és prezentálása a Megrendelő, illetve egyéb, a Megrendelő által meghatározott célközönség felé a szerződés teljesítési határidejéig a Megrendelő által meghatározott helyen és alkalommal.
- d.) Az eredmények visszacsatolása az auditált és kapcsolódó szervezetekhez.

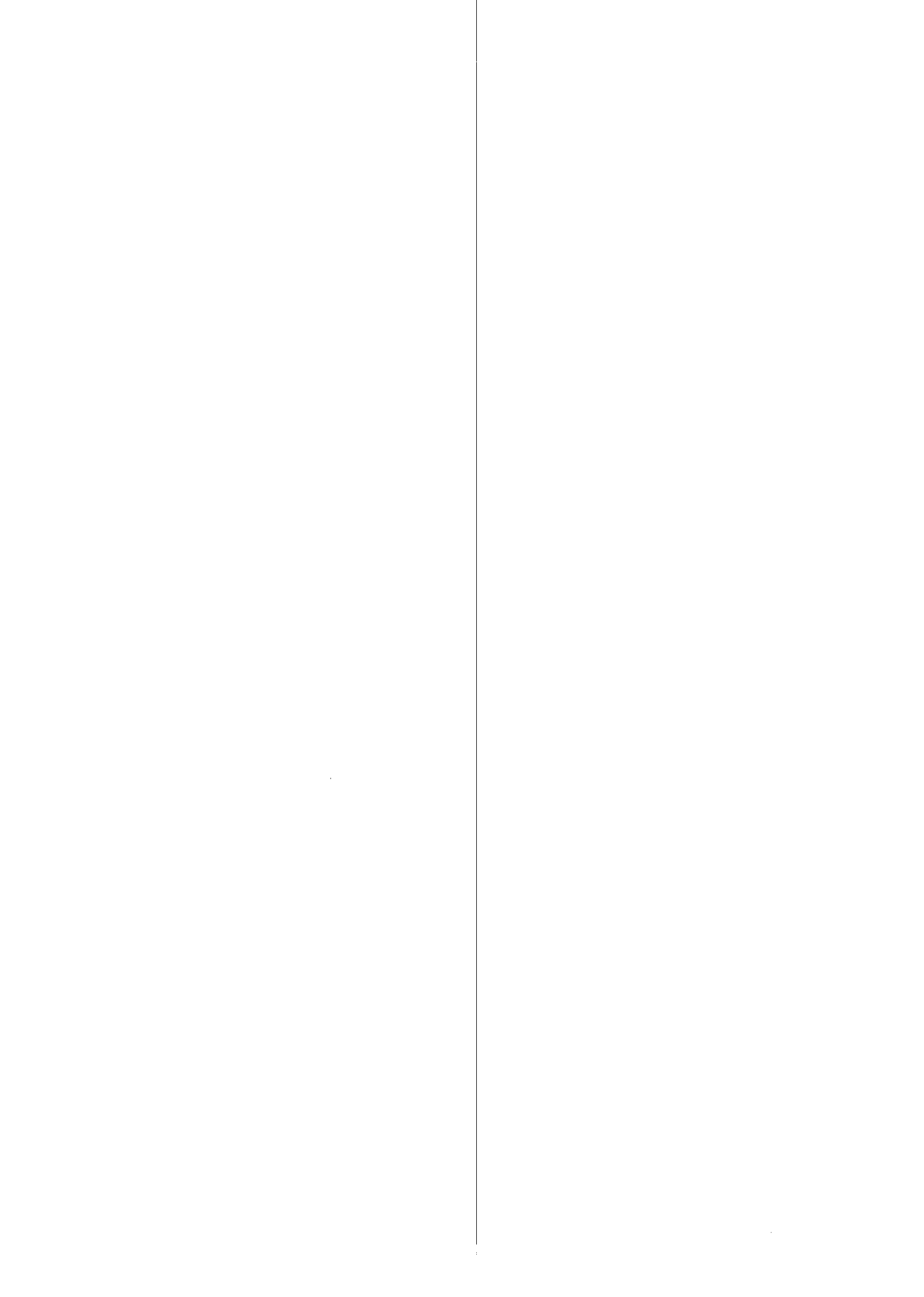
Az időközi jelentés leadására előírt határidő: 28 naptári nap, a szerződés hatálybalépésétől számítva.

A zárójelentés leadására előírt határidő: 120 naptári nap, a szerződés hatálybalépésétől számítva.

Becsült szakértői napok száma (napi 8 óra munkavégzéssel számolva): 1200 nap.

2. számú melléklet

Szakmai ajánlat



Tartalom

| | |
|---|------------|
| 1. BEVEZETÉS ÉS AZ AJÁNLATTEVŐ BEMUTATÁSA | 143 |
| 1.1. Az IFUA Horváth & Partners Kft. bemutatása | 143 |
| 1.2. Az Aon Hewitt Humán Tanácsadó Kft. bemutatása | 148 |
| 2. A PROJEKT CÉLJA ÉS EREDMÉNYE | 149 |
| 3. AZ ELVÉGZENDŐ FELADATOK ÉS EREDMÉNYEK RÉSZLETES BEMUTATÁSA: A MUNKA SZAKASZAI, MUNKAMÓDSZEREK ÉS EREDMÉNYEK | 150 |
| 3.1. A projektindítás intézkedései, bevont személyek, ill. munkakörök azonosítása, a munkacsoportok felállításának módszertana | 150 |
| 3.1.1. A projektindítás lépései és ütemezése | 150 |
| 3.1.2. Javasolt projektszervezet (a bevonandó minisztériumi szervezeti egységek és szereplők, tudásgazdák köre, a munkacsoportok összeállításának elvei) | 152 |
| 3.1.3. Projektkommunikáció és -dokumentáció | 156 |
| 3.1.4. A projektindítás feladatainak ütemezése | 157 |
| 3.1.5. A projekt során várhatóan felmerülő kockázatok, problémák és azok kezelésének módja | 157 |
| 3.2. Az adatgyűjtés módszertana, időütemezése, vezetői kapcsolattartás, a hatékonyság és teljesség elérése érdekében tervezett intézkedések | 160 |
| 3.2.1. Az adatgyűjtés során alkalmazott módszerek | 160 |
| 3.2.2. Az adatgyűjtési módszertan jellemzői, megfelelése az ajánlattételi dokumentációban szereplő elvárásoknak | 166 |
| 3.3. A stratégiai dokumentumok, az operatív tervezési eszközök, a stratégiai és operatív tervezési eljárások és szabályzatok, a szervezeti megoldások és az alkalmazott szakpolitikai eszközök vizsgálatának és elemzésének módszertana | 168 |
| 3.3.1. Minden minisztériumra elkészítendő vizsgálatok és elemzések módszertana | 168 |
| 3.3.2. A három kiválasztott minisztérium esetében elvégzendő részletesebb vizsgálatok és elemzések | 198 |
| 3.4. A Zárójelentés tervezett tartalmi vázlata, az elemzés és értékelés alkalmazni tervezett módszerei és eszközei | 207 |
| 3.4.1. Az Időközi jelentés tartalma | 207 |
| 3.4.2. A Zárójelentés tartalma | 209 |
| 3.5. Az eredmények auditált szervezetekhez való tervezett visszacsatolási formái és hatásai | 211 |
| 3.5.1. A disszemináció célszereplőinek azonosítása a stratégiai és operatív tervezés szempontjából | 211 |
| 3.5.2. A visszacsatolás tervezett módjai, intézkedései | 211 |
| 4. A PROJEKT FELADAT- ÉS ÜTEMTERVE | 219 |
| 5. A PROJEKT ERŐFORRÁSIGÉNYE | 223 |

1. Bevezetés és az Ajánlattevő bemutatása

Cégünk, az IFUA Horváth & Partners Kft. megtiszteltetésnek veszi, hogy ajánlatot tehet „A Stratégiai tervezés megújítása a központi közigazgatásban című projekt keretében a minisztériumi működés felmérése a stratégiai tervezés szempontjából” tárgyú nyílt közbeszerzési eljárásra.

Az Ajánlattevő az IFUA Horváth & Partners Kft., cégünk az Aon Hewitt Humán Tanácsadó Kft.-vel mint 10% feletti alvállalkozóval közösen vállalkozik az ajánlatban szereplő projekt végrehajtására. Fővállalkozóként az IFUA feladata a projekt teljes szakmai megtervezése, irányítása és a végrehajtás kontrollja, valamint fő tartalmi elemeinek kivitelezése. Alvállalkozónk a szervezeti kultúra felmérés elismert hazai és nemzetközi szakértő cége, ők felelnek a munkának ezen speciális területéért a teljes projekten belül.

Bízunk benne, hogy Ajánlatunk mind szakmai színvonalában, mind árában versenyképesnek bizonyul és lehetőségünk lesz a szakmailag igen érdekes és kihívó projekt megvalósítására.

1.1. Az IFUA Horváth & Partners Kft. bemutatása

Az IFUA Horváth & Partners Kft. a nemzetközi Horváth & Partners csoport magyarországi irodája. A cégcsoport az egyetlen magyar alapítású, nemzetközileg kiemelkedően sikeres vezetési tanácsadó cég a világon.

A Horváth & Partners csoport

Tevékenységi kör Vezetési tanácsadás világszerte

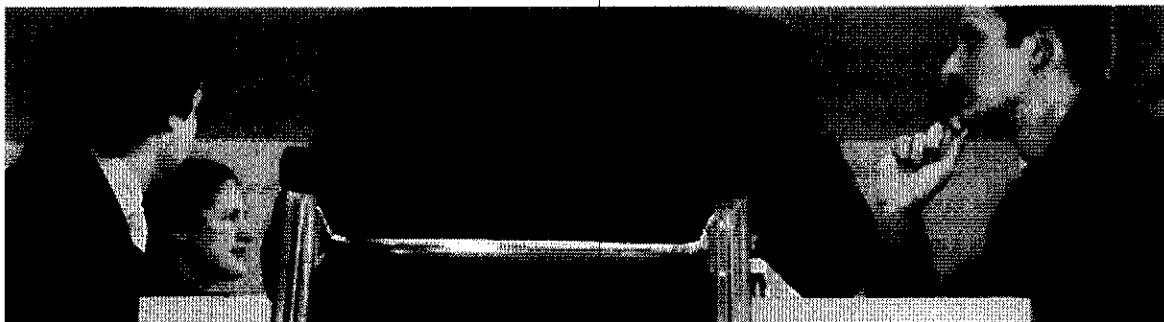
Alkalmazottak 400 fő felett

Árbevétel 2010/11 80,3 millió euró

Ügyfelek Nagy- és középméretű vállalatok az ipari, pénzügyi, szolgáltatási és kereskedelmi szektorokban, valamint közigazgatási szervezetek.

Irodák Abu Dhabi, Berlin, Bécs, Budapest, Bukarest, Düsseldorf, Frankfurt, München, Stuttgart, Zürich

Highland Worldwide irodák az Amerikai Egyesült Államokban, Ausztráliában, Belgiumban, Franciaországban, Hollandiában, Japánban, Kínában, Nagy-Britanniában, Olaszországban, Spanyolországban, Szingapúrban

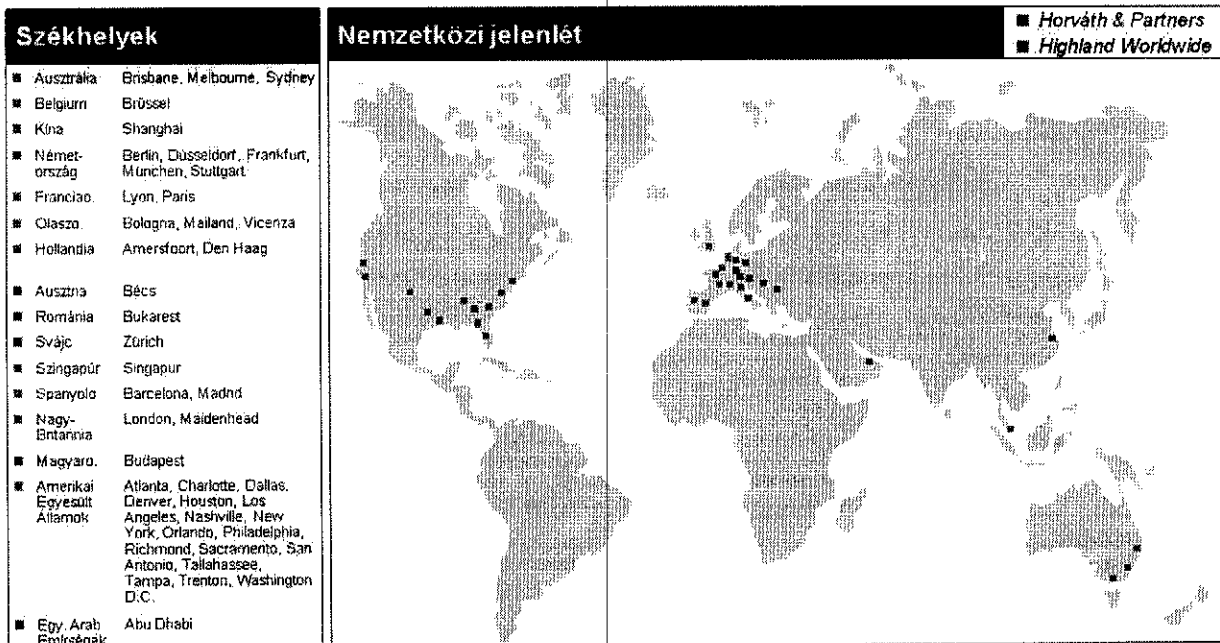


Fő tanácsadási területeink



A csoport tagja a Highland Worldwide nemzetközi, független tanácsadó cégeket tömörítő hálózatnak. A tudásmegosztásban és projektek kivitelezésében aktívan együttműködő hálózat révén a világ szinte bármely részéről képesek vagyunk beszerezni a szükséges tudást, a legkülönbébb problémákra tudunk jó gyakorlatokat, máshol bevált megoldási lehetőségeket felkutatni és bemutatni.

A Highland Worldwide hálózat tagjainak jelentléte globálisan



A Horváth & Partners csoport teljesítményét különböző szakmai fórumok stratégiai, controlling és innovációs témákban egyaránt többször elismerték, kiválóan minősítették.

A Horváth & Partners csoport szakmai elismerései a közelműltből



Az elmúlt években a cégcsoportot a folyamatos fejlődés jellemezte. Egy nemrégiben elkészült felmérés alapján az európai tanácsadási piac egyik fellegránának számító Németországban a cégcsoport már a legjobb 10 tanácsadó cég között szerepel.

A Horváth & Partners csoport a TOP 10 németországi tanácsadó cég között van

| Rangsor Összehasonlítva | | | Tanácsadó cég | Pontszámok |
|-------------------------|-------------|--|-------------------------|------------|
| 2011. | 2009. évvel | | | |
| 1 | ↗ | | Boston Consulting | 983 |
| 2 | ↘ | | McKinsey | 916 |
| 3 | → | | Roland Berger | 720 |
| 4 | - | | Pricewaterhouse-Coopers | 582 |
| 5 | → | | Bain | 540 |
| 6 | ↘ | | A.T. Kearney | 511 |
| 7 | ↗ | | Simon Kucher & Partners | 453 |
| 8 | ↘ | | Booz & Company | 433 |
| 9 | ↗ | | Horváth & Partners | 430 |
| 10 | ↘ | | Accenture | 417 |
| 11 | - | | KMPG | 386 |
| 12 | → | | Deloitte | 383 |
| 13 | ↗ | | A.D. Little | 342 |
| 14 | ↗ | | Oliver Wyman | 304 |
| 15 | ↘ | | Cap Gemini | 286 |

Forrás: Hoeselbarth-Lay-Index 2011: 126 felső vezetőt kérdeztek meg német nagy- és középvállalatoktól, melyik tanácsadó céget milyennek tartják, mennyire ismertek, mennyire jó a híruk, mennyire képesek a megbízó eredményeit javítani; megjelent: Wirtschaftswoche, 28.11.2011

Az IFUA Horváth & Partners Kft. a csoport hazai irodája, 1989 óta nyújt a kiváló színvonalú vezetési tanácsadási szolgáltatásokat a hazai vállalatok és a közigazgatás számára.

















Meggyőződésünk, hogy cégünk szakmailag a legalkalmasabb a KIM által kiírt projekt megvalósítására, amelyet az alábbiak miatt gondolunk így:.

1. Évtizedes szakmai tapasztalat a közigazgatási intézmények fejlesztésében

A nemzetközi Horváth & Partners csoport tagjaként az IFUA Magyarországon is fontos feladatának tekinti, hogy a nemzetközileg elterjedt korszerű vállalatirányítási és működésfejlesztési módszereket a vállalati és a közszférában egyaránt meghonosítsa.

A 80 fős budapesti iroda éves szinten 200-300 projektet valósít meg, ezzel az egyik legnagyobb tanácsadó cégnek számít ezen a területen. Az IFUA ügyfelei Magyarországon elsősorban a központi és helyi közigazgatás intézményei, a pénzügyi szféra, energetika, autó- és beszállító-ipari, valamint vegyipari és gyógyszergyártási cégek közül kerülnek ki. Társaságunknak eddig több, mint 200 ügyfele volt Magyarországon, melyek jelentős része közzszolgálati szervezet.

Közzszolgálati referenciáink kivonata

| Minisztériumok | Központi hivatalok | Önkormányzatok |
|--|---|---|
|  Önkormányzati Minisztérium  Igazságügyi és Rendészeti Minisztérium  Oktatási és Kulturális Minisztérium  Miniszterelnöki Hivatal  Külügyminisztérium  Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium  Nemzeti Fejlesztési és Gazdasági Minisztérium  Környezetvédelmi és Vízügyi Minisztérium  Egészségügyi Minisztérium |  Pénzügyminisztérium Informatikai Szolgáltató Központ  Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete  APEH Adó és Pénzügyi Ellenőrzési Hivatal  MFB Magyar Fejlesztési Bank  Magyar Nemzeti Vagyonkezelő Zrt.  Vám- és Pénzügyőrség Országos Parancsnoksága  Országos Igazságszolgáltatási Tanács Hivatala  Nemzeti Hírközlési Hatóság  Nemzeti Fejlesztési Ügynökség  Magyar Energia Hivatal  Központi Szolgáltatási Főigazgatóság  Magyar Kereskedelmi és Engedélyezési Hivatal  Magyar Szabadalmi Hivatal  Magyar Terület- és Regionális Fejlesztési Hivatal  Diákhitel Központ |  Kecskemét  Győr  Kazincbarcika  Eger  Debrecen  Cegléd  Zalaegerszeg  Pécs  Esztergom  Siófok  Békéscsaba  Szeged  Veszprém  Miskolc  Székesfehérvár  Szombathely  Salgótarján  Jászberény |

Cégünk egyik kulcsterülete a központi és helyi közigazgatás fejlesztése, ahol több mint 15 éves tapasztalattal rendelkezünk. Számos hazai minisztériumnál, központi közigazgatási intézménynél és önkormányzatnál támogattuk a szervezet átvilágítását, átalakítását, a folyamatok felmérését és optimalizálását, stratégiák alkotását vagy éppen controlling rendszerek (tervezés, beszámolás, költséggazdálkodás) kialakítását, függetlenül attól, hogy milyen politikai összetételű kormányzat állt éppen az ország élén.

2. Kiváló szakértők

A munkába bevonni kívánt szakértőink egyrészt az **IFUA Horváth & Partners Kft. tanácsadói**, akik a közszférában és a stratégiai menedzsment terén jelentős tapasztalatot szereztek az ajánlat tárgyát képező témában.

- Tanácsadóink munkáját az **IFUA módszertani központjai** és több száz projektre alapozott saját, valamint a Horváth & Partners nemzetközi cégcsoport és a Highland Worldwide tanácsadói szövetség **nemzetközi tudásbázisa** támogatja.
- Cégünk nagy hangsúlyt fektet arra, hogy a közszozálati szervezetekre specializálódott tanácsadói minden esetben lehetőséget kapjanak a magánszféra szervezeteinél is tapasztalatot szerezni, ily módon **megteremtve a lehetőségét a versenyszféra megoldásainak közigazgatásba való átültetésére.**

- A bevonni kívánt szakértők több sokéves tapasztalattal rendelkeznek közszolgálati szervezeteknél végzett projektek menedzselésében, stratégiai menedzsment témában, így a szektor jellemzőit és a kialakítandó megoldás módszertani alapjait és aktuális fejlődési irányait jól ismerik.
- A speciális feladatokra bevont külső szakértők, alvállalkozók mindannyian szakmájuk elismert szakértői, sokéves hazai és nemzetközi tapasztalatokkal bírnak szakterületükön.

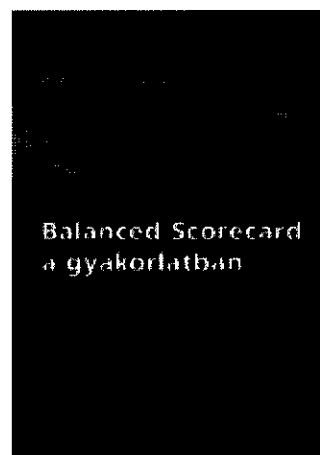
3. A stratégiai menedzsment téma mély ismerete és gyakorlatorientált megközelítése

Az IFUA mindig is azzal emelkedett ki a hazai tanácsadó cégek közül, hogy objektív, körültekintő elemzésekre építve gyakorlatorientált, reális javaslatokat képes megfogalmazni, amelyek megvalósításáért hajlandó felelősséget is vállalni. Nem hiszünk az olyan tanácsadói koncepciókban, amelyek aztán egy fiók mélyére kerülnek: számunkra az a siker legfontosabb mércéje, hogy javaslatainkat minden érintett elfogadja, megvalósíthatónak érzi és közösen sikerül is azok döntő többségét átültetni a gyakorlatba.

A stratégiai menedzsment területén az IFUA Horváth & Partners Kft. rendkívül széleskörű gyakorlati tapasztalatokkal rendelkezik. Az elmúlt években közreműködünk számos intézményi stratégia elkészítésében, és ágazati szintű, tartalmi, illetve a stratégiaalkotás módszertanával foglalkozó munkákban is részt vettünk. Ezek közül kiemelnénk a 2011-12-ben az OFI megbízásából a teljes hazai felsőoktatási szektor számára elkészített stratégiai tervezési módszertani útmutatókat, illetve az NFÜ számára végzett akcióterv értékelési és akciótervezés-módszertani értékelési munkáinkat. E munkák során komoly gyakorlati tapasztalatokra tetünk szert a hazai közigazgatási stratégiai tervezési gyakorlatokat illetően, illetve arra vonatkozóan, hogy hogyan lehet a valóságban is működőképes rendszereket megtervezni és megalkotni.

Munkatársaink éves szinten több tucat stratégiai tárgyú projektben vesznek részt, emellett közreműködünk számos olyan szakkönyv elkészítésében és magyarországi kiadásában, amelyek a (közigazgatási) stratégiai menedzsmenttel foglalkoznak.

Az IFUA Horváth & Partners Kft. stratégiai témájú kiadványai (válogatás)



1.2. Az Aon Hewitt Humán Tanácsadó Kft. bemutatása

Az Aon Hewitt a világ első számú humánerőforrás és outsourcing tanácsadója.

Partnerei üzleti eredményeinek növelése érdekében a legösszetettebb javadalmazási és tehetségmenedzsment kihívásokra is kínál megoldást, a kapcsolódó pénzügyi megoldásokat is beleértve. Az Aon Hewitt különböző stratégiákat dolgoz ki, valósít meg, kommunikál és adminisztrál a humánerőforrás, a nyugdíj, a befektetések, az egészségügy, a javadalmazás és a tehetségmenedzsment területén.

Világszerte 90 országban 29,000 munkatársa azon dolgozik, hogy jobb munkahelyeket teremtsen ügyfelei és azok alkalmazottai számára.

Az Aon Hewitt az elmúlt 30 évben élen járt a dolgozói elkötelezettségmérés területén. Módszertanunk egyesíti a HR stratégia és a tehetségmenedzsment területén szerzett tapasztalunkat az adatgyűjtéssel, elemzéssel és statisztikai modellezéssel.

Munkavállalói elkötelezettségméréseink széles skálán mozognak, a helyi 30 fős szervezetektől egészen a globális, több mint egymillió dolgozót foglalkoztató vállalatokig. Online kérdőíves felületünk egyidejűleg több mint 500 szervezet adatgyűjtését képes kezelni. Benchmark adatbázisuk több mint 5000 vállalat, közel 80 ország és 15 millió dolgozó adatait tartalmazza.

Legjobb Munkahely Felmérésünket 2001. óta végezzük világszerte, több mint 60 országban. A kutatás alapjául és keretrendszerül elkötelezettség módszertanunk szolgál.

Tanácsadóink számos országban támogatják a szervezeteket a munkavállalói elkötelezettség szintje és az üzleti eredmények közötti kapcsolat megteremtésében, a felmérés adatainak elemzésében, valamint az üzleti stratégiára, vállalati kultúrára és a humán gyakorlatokra gyakorolt hatásának figyelembe vételében.

Amiben hiszünk:

Tehetség

Tanácsadóink egyedi tudása, tehetsége és kreativitása rugalmas megoldásokat garantál partnereink számára.

Hatás

Figyelmünk nem pusztán az általunk kínált szolgáltatások sikeres teljesítésére, hanem azok hosszú távú hatására irányul.

Megalapozottság

Tevékenységeinket egyedülálló benchmark információkkal és kutatási eredményekkel támasztjuk alá.

Innováció

Partnereink változó kihívásaira innovatív megoldásainkkal és megújuló eszköztárunkkal válaszolunk.

2. A projekt célja és eredménye

Ajánlatunk az ÁROP- „2011-1.1.8” azonosító számú, EU-s finanszírozásból megvalósuló projekthez kapcsolódik, amelynek célja a központi közigazgatás stratégiai tervezési képességének megerősítése és koordináltabb működése révén az állam reagálási képességének javítása, a hosszú távú céloknak jobban megfelelő beavatkozások eredményességének javítása.

Ajánlatunk tárgyát képező projekt az előző bekezdésben hivatkozott ÁROP projekt megalapozó tevékenysége: a minisztériumok stratégiai tervezési dokumentumaira vonatkozó helyzetelemzés, és az ehhez kapcsolódó beavatkozási terv elkészítése.

Az ajánlatunk tárgyát képező projekt keretében az alábbi eredménytermékek leszállítását vállaljuk:

- a.) 1 db időközi jelentés a stratégiai dokumentumok vizsgálata során feltárt, ill. összegyűjtött eredményekről (dokumentumok listázása, kategorizálása) és azok értékeléséről (típusproblémák, hiányosságok, erények).
- b.) 1 db zárójelentés készítése, ennek keretében (valamennyi vizsgált területre kiterjedően):
 - Kockázatos területek azonosítása.
 - Rendszerjellegű problémák bemutatása, értékelése, javaslatok megfogalmazása, beavatkozási terv készítés (valamennyi területre).
 - Jó gyakorlatok és / vagy nemzetközi tapasztalatok bemutatása.
 - Javaslat egy központi stratégiai tervdokumentumokat tartalmazó nyilvántartás (kataszter) kialakítására és továbbfejlesztésére.
- c.) Végtermék (zárójelentés) prezentációs anyagának elkészítése magyar és angol nyelven és prezentálása a Megrendelő, illetve egyéb, a Megrendelő által meghatározott célközönség felé a szerződés teljesítési határidejéig a Megrendelő által meghatározott helyen és alkalommal.
- d.) Az eredmények visszacsatolása az auditált és kapcsolódó szervezetekhez.

Az eredménytermékek előállítására során alkalmazott munkamódszereket, eljárásokat és az eredménytermékek előzetesen javasolt, tervezett tartalomjegyzékét a műszaki ajánlatunk további részeiben, az ajánlattételi felhívás és dokumentáció előírásainak megfelelően részletesen bemutatjuk.

3. Az elvégzendő feladatok és eredmények részletes bemutatása: a munka szakaszai, munkamódszerek és eredmények

Az alábbiakban a munka szakaszait és a kapcsolódó alkalmazandó módszereket nem a tematikus-, a vizsgálat tárgya szerinti megközelítés mentén mutatjuk be, hanem projekt egyes tevékenységi/módszertani fázisai sorrendjében (projekt-indítás, adatgyűjtés, elemzés/értékelés, javaslattétel, visszacsatolás). Tesszük ezt egyrészt azért, mert a feladatdefinícióban szereplő egyes feladatokhoz a projekt egyes fázisaiban rendelt módszertani elemek gyakran közösek, s ezért az egyes feladatok végrehajtása nem fog jelentősen elkülönülni. Másrészt mert úgy gondoljuk, ezáltal jobban ki lehet domborítani az egyes tevékenység-fázisokban alkalmazandó módszertani elemeket, s így Kiíró számára is jobban kirajzolódhat a feladatok elvégzésének mikéntje.

3.1. A projektindítás intézkedései, bevont személyek, ill. munkakörök azonosítása, a munkacsoportok felállításának módszertana

Mivel a feladatdefinícióban a projekt-indítással kapcsolatos szempontok jelentősen átfednek a teljes projekt menedzsmentjének bemutatásával, így célszerű látjuk azt – a szokásostól eltérően - itt bemutatni, ennyiben a Projekt-indítás fejezete bővebb, mint feladatdefiníció által megkövetelt tartalom.

A projekt-indítás és a projekt vezetése (menedzsmentje) során a Horváth & Partners csoport nemzetközileg is alkalmazott saját projektmenedzsment-módszertanát használjuk, mely alapvetően a PRINCE2 módszertanra épít, valamint ötvözi a nemzetközi és hazai szakirodalom és gyakorlat legkiválóbb elemét. Módszertanunk kialakításában, testre szabásában közreműködött az International Project Management Association (IPMA) alelnöke, dr. Kupás Tibor, aki az IFUA Horváth & Partners Kft. projektmenedzsment-szolgáltatásokért felelős szakértője.

3.1.1. A projektindítás lépései és ütemezése

A projekt indításához szükséges lépések az alábbiak szerint határozzuk meg:

- Előkészítő megbeszélés a Megrendelővel, ennek keretében:
 - a projekt keretfeltételeinek tisztázása, az esetlegesen időközben felmerült kérdések, akadályok, problémák rendezése,
 - a projekt során alkalmazandó módszertanok véglegesítése, pontosítása – amennyiben a Megrendelő ezt szükségesnek látja,
 - a bekérni javasolt dokumentumok, információk, adatok körének és a bekérés módjának végső rögzítése,
 - az ütemezés közös véglegesítése, szükség esetén pontosítása,
 - a projektszervezetben szereplő egységek, szereplők egységei, azok szerepének, feladatának véglegesítése,
 - a projektszervezetben szereplő egységekbe, ill. magába a projektbe bevonandók körének és a bevonás módjának véglegesítése,
 - a tárcákban folytatandó munkához a résztvevők és tanácsadók számára a szükséges meghatalmazások és egyéb technikai feltételek (pl. belépő, ha szükséges) rendezése;

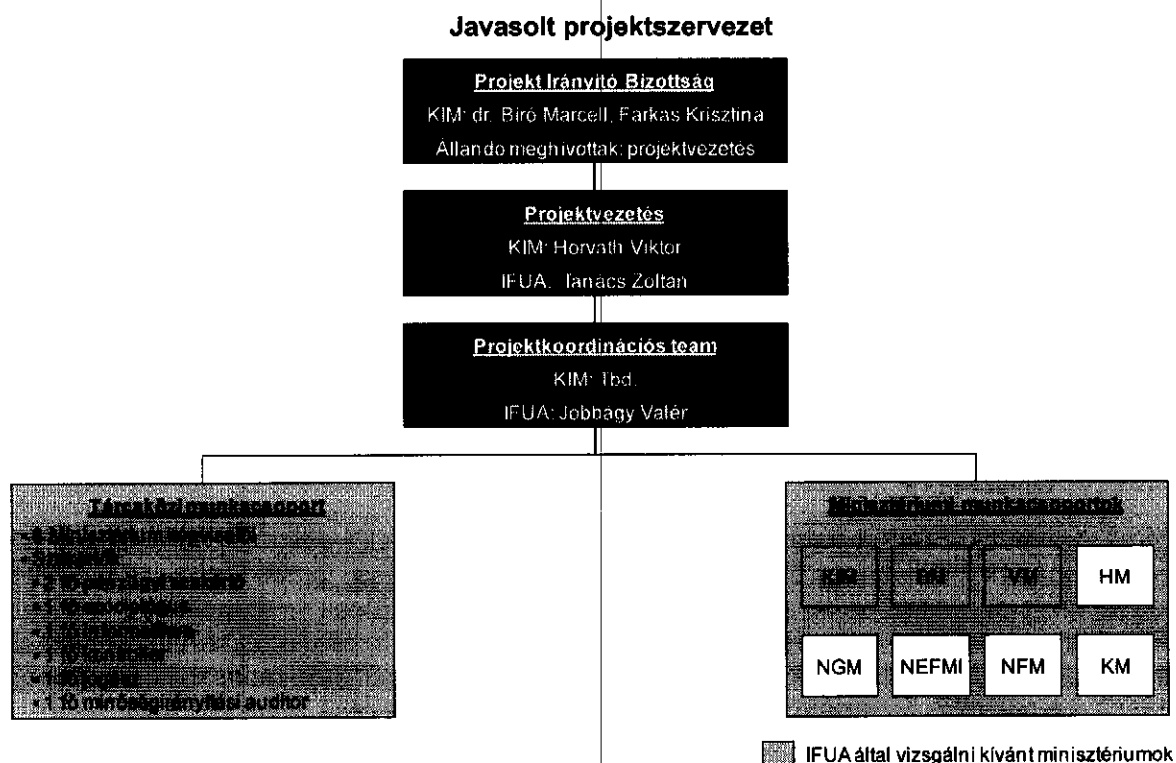
- Az elemzendő stratégiai dokumentumok átvétele a Megrendelőtől: az időközi jelentés elkészítéséhez kritikus fontosságú, hogy az elemzendő stratégiai dokumentumok a projektindítást követően minél hamarabb, teljes körűen, elektronikus formában (Word vagy nem levédett, szöveggént kereshető, kezelhető pdf formátumban) rendelkezésre álljanak (a dokumentumok összegyűjtésének pontos módszerét a későbbiekben bemutatjuk, ezen a ponton az a kiemelő, hogy ezt a feladatot nem lehet a többi, projektindítással kapcsolatos feladattal együtt, hagyományos tempóban végezni, mert akkor nem lehet az első részhatáridőt teljesíteni);
- Kontaktlista összeállítása, a projekt-kommunikációs (kapcsolattartási) rend definiálása, dokumentum-kezelési rend véglegesítése (pl. közös dokumentumtárolási rend, elnevezési konvenciók stb. kialakítása);
- Projekt Alapító Dokumentum (PAD) elkészítése, mely kitér a fenti pontosításokra (egységes keretben rögzíti azokat.)
- projektindító megbeszélés megtartása, amelyen részt vesz az összes érintett (lásd később a projektszervezet bemutatásánál), ennek keretében:
 - a projekt keretfeltételeinek, céljának és elvárt eredményének a bemutatása,
 - a projektszervezet és –működési rend ismertetése,
 - a projekt részletes feladat- és ütemtervének bemutatása,
 - a következő időszak feladatainak átbeszélése, a tárcánként kialakított és koordinációs munkacsoportok munkájának operatív elindítása (lásd később a projektszervezet bemutatásánál),
- a tárcánkénti munkacsoportok ülésére meghívók küldése, első ülések megszervezése, ülések megtartása és ezzel az operatív projektmunka elindítása;

A projektindítás feladatainak részletes ütemezését 3.1.4. fejezet tartalmazza.

3.1.2. Javasolt projektszervezet (a bevonandó minisztériumi szervezeti egységek és szereplők, tudásgazdák köre, a munkacsoportok összeállításának elvei)

A projektszervezetet úgy javasoljuk kialakítani, hogy az illeszkedjen a KIM által megvalósított ÁROP projekt teljes egésze során alkalmazott szervezeti és működési keretekhez, alkalmas legyen jelen ajánlatunk tárgyában szereplő feladat hatékony, magas minőségű elvégzésére és mindemellett a lehető legkevesebb operatív feladatot, terhet jelentse az abban közreműködő minisztériumi munkatársak számára.

A javasolt projektszervezetet az alábbi ábra szemlélteti:



A javasolt projektszervezetben az egyes egységek felállításának elveit, az egységek által elvégzendő feladatokat és javasolt tagjaikat a következőkben mutatjuk be.

Projekt Irányító Bizottság (PIB)

A Projekt Irányító Bizottság a projekt legfelsőbb döntéshozó szervezete. A PIB feladata a projekt során felmerülő felsővezetői döntést igénylő kérdések megfelelő időben történő megvitatása, az elkészült dokumentumok véleményezése, valamint a meghozott döntések egyértelmű és összehangolt kommunikálása a szervezeteken belül.

A PIB a projekt mérföldköveihez kapcsolódóan, de legfeljebb havi rendszerességgel ülésezik. A PIB ülések tervezett időpontjai rögzítésre kerülnek a Projekt Alapító Dokumentumban – emellett természetesen szükség esetén további ülések is összehívhatóak. A PIB ülésekről emlékeztető készül, melyben a véleményezésben képviselt főbb álláspontok kerülnek összefoglalásra. Az emlékeztetőt az IFUA készíti el, a PAD-ban definiált emlékeztető-sablon felhasználásával.

A Projekt Irányító Bizottság javasolt tagjai:

- dr. Bíró Marcell, közigazgatási államtitkár, KIM
- Farkas Krisztina, közigazgatási stratégiáért felelős helyettes államtitkár, KIM
- Projektvezetők (KIM és IFUA Horváth & Partners Kft.)

Projektvezetés (PV)

A mindkét fél oldaláról kijelölt egy-egy projektvezető (a projektvezetés) a projektmunka operatív irányítását, a szakmai és funkcionális projektmenedzsment részeként meghatározott feladatokat látja el. A projektvezetés legfőbb feladata a projekt szakmai irányítása, valamint a projekt során szükséges operatív döntések meghozatala. A projektvezetés koordinálja a Munkacsoportok (ld. lentebb) tevékenységét, javaslatokat és döntési alternatívákat nyújt be a PIB felé.

Javasolt Projektvezetők:

- Horváth Viktor, főosztályvezető, KIM
- Tanács Zoltán, partner, IFUA Horváth & Partners Kft.

Tárcaközi munkacsoport (TM)

Jelen projekt esetében – annak sokszereplős jellege miatt - a szokásos Megrendelő és Tanácsadó oldali egy-egy Projektvezető mellett (alatt) szükségesnek látjuk egy a résztvevő tárcák képviselőit magába foglaló Tárcaközi munkacsoport felállítását.

A Tárcaközi munkacsoport feladata, szerepe az egyes tárcáknál dolgozó munkacsoportok tevékenységének összehangolása, a tapasztalatok megosztása, projekt soron következő feladatainak ismertetése, a begyűjtendő dokumentumok típusainak véglegesítése, projektlépések kommunikációja a tárcák felé, az előrehaladás monitorozása, a felmerülő problémák és megoldásukra hozott lépések megvitatása, a szakmai eredmények, tapasztalatok, megállapítások megvitatása, véleményezése, a javaslatok észrevételezése.

A Tárcaközi munkacsoport tagjai egyfajta koordinációs funkciót töltenek be a projekt kapcsán a tárcáik/ágazataik felé. Koordinálják a tárcán belüli projekttel kapcsolatos történéseket, eseményeket, rajtuk keresztül folyik tárca/ágazati adatok, információk, dokumentumok eljuttatása a Megbízott részére, a tárcák oldaláról összefogják a minisztériumi munkacsoportokat.

Tudomásunk szerint a KIM már korábban felállított egy a stratégia/stratégiai tervezés témában működő tárcaközi munkacsoportot. A projekt keretében működtetendő Tárcaközi munkacsoportot erre építve, ennek tagjaival javasoljuk felállítani, kiegészülve az IFUA Horváth & Partners Kft. szakértőivel. Amennyiben ez jelenleg nem így lenne, egyes „összetettebb” tárcák esetében, pl. NEFMI, javasoljuk az ágazatok képviselőit is.

A Tárcaközi munkacsoportban vesznek részt továbbá mindazon szakértők az IFUA Horváth & Partners Kft. részéről, akiket az ajánlattételi felhívás alapján résztvevőként meg kellett jelölni (szociológus, informatikus, kontroller, jogi, pénzügyi és minőségirányítási szakértők). Ezen szakértők természetesen nem csak ebben a munkacsoportban tevékenykednek, hanem a projektterv szerint, eseti jelleggel közreműködnek az egyes tárcákat, különösen a kiemelten vizsgálandó 3 minisztériumot érintő munkacsoportok munkájában is.

A tárcaközi munkacsoport viszonylag nagy létszáma (minisztériumonként, illetve ágazatonként 1 fő + külső szakértők + projektvezetés = kb. 20-25 fő) miatt inkább egyfajta koordinációs – tájékoztató fórum, az operatív munkavégzés jellemzően a minisztériumi munkacsoportokban történik.

Minisztériumi munkacsoportok (MM)

A minisztériumi munkacsoportok tárcánként kerülnek létrehozásra. Feladataik közé az alábbiak tartoznak:

- részt vesznek a projekt tárcán belüli szervezésében, a konkrét tárca-dokumentumok megnevezésében, a dokumentumok, adatok, információk összegyűjtésében, interjúalanyok azonosításában, interjúk megszervezésében - (az adatok nyilvánossági fókához illeszkedő konkrét információ-gyűjtési módszereket a következő, az adatgyűjtésről szóló fejezet tartalmazza);
- a tárcánál rendelkezésre álló tudás összegyűjtése, a tárca stratégiai és operatív tervezésével kapcsolatos eljárásai, módszerei, szervezeti, megoldásai, alkalmazott szakpolitikai eszközei, s mindenekelőtt ezek gyakorlati megvalósulásának tárgyában, az ismeretek csoportos interjúm keresztüli megosztása, értelmezése a tanácsadóval közösen, a tárca gyakorlatának értékelése.

Azon szervezeti egységek képviselőit javasoljuk tagjainak, melyek az alábbi két funkció egyikeben érintettek a tárcánál

- stratégiai és operatív tervezés,
- a tárca stratégiai menedzsmentje, a célok által megalapozott tárca-eredményesség elősegítése, működésének fejlesztése.

Nem szükségszerűen az egységek vezetőit, hanem a vizsgálat témájában kompetens munkatársát, képviselőjét javasoljuk bevonni annak érdekében, hogy feleslegesen ne terheljük a vezetőket ezzel a feladattal, illetve szakmailag a legfelkészültebb kollégákat lehessen a projekt keretében mozgósítani.

A fentiek alapján a bevonásra javasolt szervezeti egységek minisztériumonként a következők:

- közigazgatási államtitkárság,
- miniszteri kabinet,
- minisztériumi stratégiai egység (ha létezik),
- minisztériumi működés-fejlesztéssel foglalkozó egység (ha létezik),
- ágazatonként
 - vezető (jellemzően államtitkár) kabinetje/titkársága,
 - ágazati stratégiai egység (ha létezik),

A projekt során ágazatként javasoljuk kezelni a következő szakterületeket: külügy, honvédelem, agrár-vidék, környezet, igazságügy, közigazgatás, önkormányzat, rendvédelem, gazdaság-fejlesztés, pénzügyek, közlekedés, energetika, hírközlés-kommunikáció, egészségügy, oktatás, foglalkoztatás, szociális, kultúra+sport.

- a KIM és az IFUA Horváth & Partners Kft. szakértői.

A munkacsoport-tagok bevonását illetően a következő lépéseket javasoljuk:

- a javasolt egység-típusokat leegyeztetjük a KIM projektvezetésével és véleményezzük a Tárcaközi munkacsoport keretében,
- az egyes tárcaközi munkacsoportban dolgozó minisztériumi delegáltak segítségével kijelöljük az egyes tárcák konkrét bevonandó szervezeti egységeit,
- a megnevezett szervezeti egységek vezetői kijelölik a munkacsoportban részt vevő kompetens munkatársukat (aki lehet a vezető maga is, vagy annak beosztottja),
- a projektvezetés összehívja a minisztériumi munkacsoportokat, amelyek megkezdik működésüket.

A projektben a nevesített munkacsoportokon és szervezeti egységeken túl részt vesznek további szakértők, munkatársak is. Ők jellemzően azokat a területeket képviselik, melyek valamilyen specifikusabb projekt-elemhez kapcsolódnak, s így állandó jelenlétük a munkacsoportokban nem indokolt, ezért bevonásukat jellemzően interjúkon keresztül javasoljuk megvalósítani.

Ilyenek területek pl. az alábbiak

- költségvetés-tervezés,
- jogalkotás,
- minőségbiztosítás,

Projektkoordinációs team

A projektadminisztráció a projektvezetés támogatását biztosítja, felelősége a projekt szakmai és funkcionális koordinációs feladatainak ellátása, a projekt során keletkező dokumentációk, írásos anyagok egységes nyilvántartása, karbantartása, valamint a szervezéssel kapcsolatos feladatok támogatása.

A projektkoordinációs teamet az IFUA Horváth & Partners Kft. részéről egy szenior szakértő vezeti, aki munkájához további junior kollégákat vesz igénybe:

- Jobbágy Valér, szenior szakértő (szakmai koordináció)
- további junior szakértők (funkcionális koordináció, adminisztráció).

A KIM részéről is javasolt kijelölni azt a projektkoordinátort, aki a KIM projektvezetőjét a projektadminisztrációs feladatok elvégzésében támogatja, a külső szakértőkkel közösen kialakítja és működteti a projekt koordinációját (pl. kezeli a dokumentumokat).

3.1.3. Projektkommunikáció és -dokumentáció

A projekt-résztevők közötti koordinált kommunikáció érdekében a következő dokumentumok alkalmazását javasoljuk:

- **Projekt Alapító Dokumentum:** A Projekt Alapító Dokumentum tartalmazza a projekt eljárásrendjét. Az ajánlat és a szerződés mellett ez a projekt teljesítése közben figyelembe veendő legfontosabb dokumentum. A PAD javasolt struktúrája az alábbi:
 - Projekt célja, terjedelme, elvárt eredményei
 - Projektszervezet
 - Projektben résztvevő munkatársak elérhetőségei
 - Projektszervezethez kapcsolódó felelősségi- és hatáskörök
 - Projekt megbeszélések, fórumok rendje
 - Projektdokumentációs rend (elnevezési konvenciók, projektkönyvtár-struktúra, dokumentumok megosztása)
 - Projektkommunikáció
 - Projekt személyi és tárgyi feltételei
 - Kockázatkezelési eljárás
 - Projekten belüli kapcsolattartás és együttműködés egyéb kérdései
 - Projekt feladat- és ütemterve
 - Projektben használt sablonok
- **Rendszeres státuszjelentések:** a Projekt Alapító Dokumentumban szereplő, végleges projekt-ütemtervben rögzített rendszerességgel (javaslatunk szerint kb. kétheti-havi rendszerességgel) a Projektvezetés státuszjelentést készít a PIB számára. A státuszjelentés bemutatja a feladatok időbeli alakulását, az elvégzett és várható feladatokat és az őket érintő kockázatokat, a kockázatok kezelésére kidolgozott intézkedési javaslatokat, valamint a felmerült döntési pontokat.
- **Emlékeztetők:** A projekt során zajló PIB-ülésekről, projektvezetői értekezletekről, a munkacsoportok üléseiről, valamint minden lényeges további belső és külső megbeszélésről, ide értve a projekt során zajló interjúkat is, emlékeztetőt készítünk. Az emlékeztetők célja, hogy a résztvevők listája, a felmerült információk köre, a döntéshozatal, a projektet érintő esetleges változtatások dokumentálásra kerüljenek, és egységes formában megismerhetővé váljanak a téma révén érintettek számára.
- **Belső telefonkönyv és e-mail címlista:** valamennyi projekttag, illetve kapcsolódó szakértő elérhetőségeinek feltüntetésével. A projekt elején az összeállított lista megküldésre kerül valamennyi érintettnek.

3.1.4. A projektindítás feladatainak ütemezése

Ebben a pontban a projektindítás feladatait és ütemezését mutatjuk be. Az itt bemutatott feladatok természetesen részét képezik a teljes projektre kidolgozott egységes feladat- és ütemtervünknek, amelyet a műszaki ajánlat végén, egységes szerkezetben, külön fejezetben mutatunk be.

A projektindítás javasolt feladat- és ütemterve

| 4.1. | Projektindítás | | 2012.03.24 | 2012.04.18 |
|---------|--|-----------------------------------|------------|------------|
| 4.1.1. | Szerződéskötés | KIM, IFUA | 2012.03.24 | 2012.03.24 |
| 4.1.2. | Projektelőkészítő megbeszélés megtartása (projektindító PIB ülés) | KIM, PIB tagok, IFUA | 2012.03.24 | 2012.03.24 |
| 4.1.3. | Stratégiai dokumentumok rendelkezésre bocsátása | KIM | 2012.03.26 | 2012.03.26 |
| 4.1.4. | Stratégiai dokumentumok validálása, hiányzó dokumentumok rendelkezésre bocsátása | KIM, minisztériumok | 2012.03.26 | 2012.03.28 |
| 4.1.5. | Minisztériumok értesítése a projektindító megbeszélés időpontjáról | KIM | 2012.03.26 | 2012.03.26 |
| 4.1.6. | Projektindító megbeszélés megtartása (Tárcaközi munkacsoport ülés) | IFUA, KIM, Tárcaközi munkacsoport | 2012.03.30 | 2012.03.30 |
| 4.1.7. | Munkacsoport résztvevők véglegesítése, elérhetőségek összegyűjtése | KIM, minisztériumok | 2012.04.02 | 2012.04.05 |
| 4.1.8. | Projekt Alapító Dokumentum első verziójának elkészítése | IFUA | 2012.03.26 | 2012.04.06 |
| 4.1.9. | Projekt Alapító Dokumentum véleményezése | KIM, minisztériumok | 2012.04.09 | 2012.04.13 |
| 4.1.10. | Projekt Alapító Dokumentum véglegesítése | IFUA | 2012.04.16 | 2012.04.18 |

3.1.5. A projekt során várhatóan felmerülő kockázatok, problémák és azok kezelésének módja

A kockázatkezelés projektmenedzsment módszertanunk egyik fontos építőeleme. Minden projekt indulásakor felmérjük a várható kockázatokat és problémákat, előzetesen értékeljük azokat és intézkedéseket javasolunk azok elkerülésére, csökkentésére.

A kockázatok kezelése természetesen nem egyszeri esemény: azt a projekt során folyamatosan végezni kell. Ennek megfelelően a projekt során folyamatosan monitorozzuk a kockázatok felmerülését, a projektvezetés rendszeresen áttekinti és értékeli azokat, felmerülésük esetén elemzi, értékeli azokat, intézkedéseket dolgoz ki azok elhárítására, csökkentésére, szükség esetén pedig a rendszeres (indokolt esetben rendkívüli) PIB üléseket tájékoztatja azokról a PIB-tagokat, akik bizonyos esetekben döntéseikkel segítik a kockázatok kezelését.

A projekt során potenciális felmerülő kockázatokat azok bekövetkezési valószínűsége és hatása alapján osztályozzuk. Valamennyi kockázati tényezőre vonatkozóan elkészítjük az ún. valószínűség-hatás mátrixot, amely egy előzetesen definiált, diszkrét skála mentén csoportosítja, illetve prioritizálja a feltárt kockázatokat. A mátrix jelenti a kiinduló állapot a kockázatok kezelhetőség vizsgálatához. Az értékelés második szakaszában már csak azokkal a kockázatokkal foglalkozunk, amelyet az előzetes szűrő alapján legalább közepesnek (mértékeltnek) minősítettünk.

A kockázatok értékelésének keretrendszere

| | | | | | | |
|--------------|---------------------|---|----|----|---|---|
| VALÓSZÍNŰSÉG | Alacsony | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | ... | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | Közepesen valószínű | 2 | 6 | 6 | 4 | 2 |
| | ... | 3 | 8 | 8 | 6 | 3 |
| | Rendkívül valószínű | 4 | 10 | 10 | 8 | 4 |
| HATÁS | | | | | | |

0- 2,99 = Kis kockázat



További vizsgálatot nem igénylő kockázatok

3,0 - 6,99 = Közepes kockázat



További vizsgálat egyedi döntés alapján

7,0 -16 = Jelentős kockázat



Mindenféleképpen további vizsgálatot igénylő kockázatok

A közepes vagy jelentős minősítésű kockázatok esetében értékelni kell azok kezelhetőségét, amelyet egy háromfokozatú skálán (rossz – közepes – jó) adunk meg.

A kis kockázatú, illetve rosszul kezelhető kockázatok kapcsán nem fogalmazunk meg külön intézkedéseket, a többire viszont minden esetben intézkedéseket dolgozunk ki, amelyek a kockázat jellegétől függően többfélék lehetnek.

Jelen projekt esetében, a projekt indítása előtt a következő lehetséges kockázatokat azonosítottuk, és az alábbi intézkedéseket javasoljuk megvalósítani azok bekövetkezési valószínűségének vagy hatásainak csökkentésére, elkerülésére.

A projekt indulása előtt azonosított kockázatok és azok kezelésére tett javaslatok

| # | Kockázat leírása | Melyik projektkizsálatához kapcsolódik? | | Kockázat súlyosság | Kockázat jellegzetesség | A kockázat kezelhetősége | Javasolt intézkedés | Felelős | Határidő |
|---|---|---|------------------------|--------------------|-------------------------|--|-----------------------------|---|----------|
| | | Kockázat hatása | Kockázat valószínűsége | | | | | | |
| 1 | Az elemzendő stratégiai dokumentumok nem állnak időben rendelkezésre. | Adatgyűjtés | 4 | 2 | jó | Az elemzendő stratégiai dokumentumokat javasolni a projekt hivatalos megkezdése előtt az egyes minisztériumoktól bekérni. A Tanácsadónak a KIM adja át egységesen, elérhető elektronikus formában a dokumentumokat (Word, nem védett PDF). | KIM | A szerződéskezdés napjától számított 2 munkanapon belül | |
| 2 | Az elemzésre átadott dokumentumok nem aktuálisak (nem a legutolsó / hatályos verziókat kaptuk meg belőlük). | Adatgyűjtés | 4 | 2 | jó | A stratégiai dokumentumokat a KIM-től közvetlenül kérjük be azok előzetes összegyűjtése alapján. A minisztériumi egyeb dokumentumokat tárcánként kérjük be, azok köré előzetesen munkacsoport-megbeszélések keretében rögzítjük. A megadott dokumentumok közt, listáját a minisztériumi munkacsoport vezetőikkel hivatalosan validáljuk az átvételétől számított 3 munkanapon belül. | KIM / minisztériumok | A dokumentumok átvételét követő 3 munkanapon belül | |
| 3 | A 3. részletes vizsgálata kijelölt minisztérium valamely - az Ajánlattevő által jelenleg nem ismert - szempont miatt nem felel meg az ajánlatkérő elvárásainak, nem alkalmas a részletes vizsgálatra. | Projektindítás / adatgyűjtés | 4 | 2 | jó | Amennyiben a 3. javasolt minisztérium nem megjelölt vagy menet közben az derül ki, hogy nem működnek kellőképpen együtt a részletes vizsgálat során, egy PIB ülés keretében lehetőséget kell adni arra, hogy akár a projekt közben is meg lehessen változtatni vizsgáló minisztériumok körét, természetesen úgy, hogy a lezárandó eredménytermékeket az ne veszélyeztesse. | PIB | A probléma felmerülését követően 1 héten belül | |
| 4 | A projektben érintett 8 minisztérium közül egy vagy több nem működik együtt kellőképpen a projekt során. | Adatgyűjtés / elemzés | 3 | 3 | közepes | A projektet megfelelően kommunikálni kell az érintett minisztériumok felé, be kell szerezni a projekteknek számára szükséges meghatalmazásokat a munkához és tájékoztatni kell (lehetőleg magas szinten, pl. egy hivatalos belső közgazdasági államtitkár vagy miniszteri utasításban) a teljes minisztériumot a projektről és az abban elvárt közreműködésről. | KIM / minisztériumok | Szerződéskezdést követő 10 munkanapon belül | |
| 5 | Nem sikerül időben létrehozni a minisztériumi munkacsoportokat. | Projektindítás | 3 | 2 | jó | A minisztériumi munkacsoportok létrehozását a projekt megfelelő előkészítése és megkezdése tudja biztosítani. Ehhez az IFUA biztosítja a szükséges műszertant, a munkacsoportok felállításának eleit, a KIM az előző munkacsoportok részvevőinek listáját. | IFUA / KIM / minisztériumok | Szerződéskezdést követő 10 munkanapon belül | |
| 6 | A projekt végrehajtása során a tervezett kérdőíves felmérés kitérési aránya alacsony, kevesen adnak választ a kérdésekre. | Adatgyűjtés | 2 | 3 | közepes | A kérdőívet olyan formában kell összeállítani, hogy annak kitöltése minimális időt és erőfeszítést igényeljen a kitöltő részéről. Emellett a kérdőív kitöltési javaslatok minisztériumoktól belülről vezetők útján történő eljuttatásának biztosítását az elektronikus kérdőív mellett, kiegészítő jelleggel papír alapon is biztosítani a kérdőív kitöltésének lehetőségét. | IFUA / minisztériumok | A kérdőív véglegesítésétől | |
| 7 | A projekt megvalósítása során nehézkesebben, kevésbé lehet elérni az interjúk révén megszándott minisztériumi munkatársakat. | Adatgyűjtés | 2 | 2 | közepes | A projektet megfelelően kommunikálni kell az érintett minisztériumok felé, be kell szerezni a projekteknek számára szükséges meghatalmazásokat a munkához és tájékoztatni kell (lehetőleg magas szinten, pl. egy hivatalos belső közgazdasági államtitkár vagy miniszteri utasításban) a teljes minisztériumot a projektről és az abban elvárt közreműködésről. | KIM / minisztériumok | Szerződéskezdést követő 10 munkanapon belül | |
| 8 | A PIB ülések megtartása csúszik a nehezebb időpont-egyeztetések miatt, emiatt a projekt megvalósítása is késik. | Teljes projekt | 4 | 1 | jó | A projekt részletes megtervezése, a PIB ülések időnő tervezése és az ütemezés szigorú betartása lehetővé teszi, hogy a jellemzően igen elfoglalt PIB-ágak is jól tervezhessék teendőiket, hetekre-hónapokra előre tisztában legyenek azzal, mikor kell a PIB-ülésen megjelenniük, ezáltal nagy valószínűséggel biztosítható a részvételük. | IFUA | A PAD elkészítésétől | |
| 9 | A projekt eredményeitől függetlenül sziliterik meg az a jogszabály, amelynek célja a közigazgatási stratégiai menedzsment folyamatok szabványozása. | Teljes projekt | 1 | 2 | alacsony | | | | |

3.2. Az adatgyűjtés módszertana, időütemezése, vezetői kapcsolattartás, a hatékonyság és teljesség elérése érdekében tervezett intézkedések

Az adatgyűjtés módszertana és ütemezése nagymértékben függ a begyűjtendő dokumentumok, információk, adatok körétől, amit pedig az elvégzendő feladatok, elemzések határoznak meg. Ennek megfelelően az adatgyűjtés módszereire is a kiírás által definiált elemzések, értékelések végiggondolása, kibontása, módszertani megalapozása (ld. további fejezetek) alapján teszünk javaslatot.

Az adatgyűjtési módszertanok kialakítása és alkalmazása során támaszkodtunk a kapcsolódó nemzetközi és hazai eszközökre és gyakorlatra.

3.2.1. Az adatgyűjtés során alkalmazott módszerek

Az adatgyűjtés során az alábbi adatgyűjtési módszereket kívánjuk alkalmazni:

Dokumentum-elemzés

A dokumentum-elemzés a tárcánál rendelkezésre álló különböző típusú dokumentumok rendszerezett összegyűjtését, szakértői feldolgozását és elemzését jelenti. Munkánk során az alábbi dokumentumokat fogjuk minimálisan elemezni:

- **Stratégiai dokumentumok**

A stratégiai dokumentumok elemzése feladat elvégzéséhez alapvetően a kormányzat stratégiai típusú dokumentumainak összegyűjtésére van szükség. Ez a KIM 2011 eleji felmérése szerint hozzávetőlegesen 25 létező, hatályban lévő, és 100 kidolgozás alatt álló dokumentumot fed. A projekt egyik legfontosabb célja és eredményterméke ezen dokumentumok kategorizálása, feldolgozása és értékelése, amely az Időközi jelentésben fog testet ölteni. A stratégiai dokumentumok feldolgozásának és értékelésének szempontrendszerét ajánlatunk későbbi részében részletesen bemutatjuk.

A stratégiai dokumentumok nagy része információink szerint rendelkezésre áll a Megrendelőnél (korábbi KIM-es gyűjtés). Tekintettel az időközi jelentés elkészítésének rövid határidejére, a sikeres stratégiai dokumentumelemzés előfeltételei a következők:

- 1) Megrendelő a szerződéskötéssel egy időben a Tanácsadó rendelkezésére bocsátja a vizsgálandó stratégiai dokumentumokat elektronikus formában (Word vagy nem védett pdf);
- 2) a minisztériumi munkacsoport-vezetők a szerződéskötéstől számított 3 munkanapon belül verifikálják a Megrendelő által a Tanácsadó rendelkezésére bocsátott stratégiai dokumentumlistát és – a Megrendelő koordinációja mellett – a Tanácsadónak átadják elektronikus formában (Word vagy nem védett pdf) az esetlegesen hiányzó, de az elemzésbe bevonandó stratégiai dokumentumokat.

A stratégiai dokumentumok elemzésének részletes módszertanát a következő fejezetben mutatjuk be. **A dokumentum-elemzéshez szövegelemzési módszert is alkalmazunk, megfelelő célszoftverrel – ennek részleteit ld. az elemzések módszertanát bemutató fejezet alatt.**

- **A stratégiák végrehajtását leíró, előíró dokumentumok**

A stratégiai dokumentumok mellett szükség lesz a tárcák aktuális tevékenységét/terveit/munkaprogramját rögzítő dokumentumokra is: *féléves jogalkotási terv, féléves munkaterv* stb.

- **Egyéb, a stratégiai tervezéshez és végrehajtáshoz kapcsolódó adatok, dokumentumok**

E kategóriába kétféle dokumentum-típus tartozik:

- Korábban a fenti tárgyban készült elemzések, tanulmányok.
- A vizsgálat tárgyát képező rendszerekről készült dokumentumok, adatbázisok, kimutatások (pl. az előfizetett, tervezéshez használt adatbázisok jegyzéke, vezetői beszámoló a teljesítménymutatókról).

- **A stratégiai tervezés eljárásait, folyamatát, eszközrendszerét és szervezetét érintő minisztériumi szintű szabályozások**

Az elemzés, értékelés legfontosabb vizsgálati fókuszaira, így:

- a stratégiai és az operatív tervezési és végrehajtási, monitoring eljárásokra,
- az operatív tervezési eszközökre
- a stratégiai és operatív tervezéshez kapcsolódó szervezeti megoldásokra (és kapcsolódó humán kapacitások számosságára)
- az alkalmazott szakpolitikai eszközök (jogalkotás, fiskális programok, egyéb eszközök)
 - kialakítására
 - egyeztetésére
 - megvalósításának, eredményeinek nyomonkövetésére,
 - az eredmények, tapasztalatok visszacsatolására
- a stratégiai menedzsment eljárásokra és
- minőségbiztosítási eszközökre

vonatkozó dokumentumok, szabályozások, amelyek közül a legfontosabbak a következők: SZMSZ, ügyrendek, szabályzatok, belső utasítások.

- **A stratégiai tervezés eljárásait, folyamatát, eszközrendszerét és szervezetét érintő kormányzati szintű szabályozások**

Bár a feladatdefiníció csak a tárcákra/ágazatokra összpontosít, megítélésünk szerint szükség lenne feladatot az összkormányzati szintű eljárásokra, módszerekre, szervezeti megoldásokra is kiterjeszteni. Egyrészt mivel ezek egyes elemei csak összkormányzati szinten értelmezhetők, másrészt meggyőződésünk, hogy a kormányzati stratégiai működés olyan lépéseken keresztül idézhető elő, mint a jogalkotás/szabályozás szabályozása (*Jogalkotási tv., Kormány Ügyrendje*), a kormányzati cselekvést meghatározó (munka)tervek (a kormány féléves jogalkotási terve, féléves munkaterve) kialakításának módszertani, eljárási meghatározottsága, vagy a költségvetés-tervezés módszertani, eljárási szabályozása.

A munka során begyűjtendő dokumentumok, adatok típusát illetően első körben a Tárcaközi munkacsoport tagjaival folytatunk egyeztetést, majd az adott tárcára/ágazatra vonatkozó konkrét dokumentumokat a minisztériumi munkacsoportok keretein belül definiáljuk és kérjük be őket. Ezen dokumentumok esetében a cél az intézmény eljárásainak, módszereinek, szervezetének, alkalmazott eszközeinek megismerése. Mivel azonban a dokumentumokban rögzített információk sokszor nem elégségesek a megvalósulás, az alkalmazás megismeréséhez, ezért a dokumentumelemzést kiegészítjük egyéb adatgyűjtési technikákkal is (ld. alább).

Fókuszcsoporthoz tartozó interjúk, szakértői csoportos műhelymunka

Ahogy azt korábban említettük, a Minisztériumi munkacsoportoknak többes funkciójuk van. Miután tagjait a stratégiai és operatív tervezés általi érintettségük alapján határoztuk meg (ld. az előző, Projekt-indítás fejezet alatt), ezért a felmérés/értékelés tárcánkénti szervezésén és a tárca-dokumentumokra, eljárásokra, szabályzatokra, ill. a kompetens interjúalanyokra vonatkozó információk beszerzésén felül további területeken is támaszkodni kívánunk rájuk.

Csoportos interjúk keretében szándékozunk megismerkedni a tárcánál meglévő eljárások, módszerek, szervezeti módozatok, alkalmazott eszközök gyakorlati megvalósulásával - amit majd szükség szerint specifikusabb interjúkkal egészítünk ki (ld. következő pont). A csoportos megközelítés lehetőséget ad arra is, hogy a különböző tárcaszintű meglátásokat, észrevételeket egyszerre megismerhessük, adott esetben ütköztethessük.

A munka során generálódott megállapításainkat, javaslatainkat pedig szakértői csoportos műhelymunka keretében kívánjuk megvitatni a munkacsoporttal. A szakértői csoportos műhelymunka nagy előnye, hogy lehetőséget ad a szükséges ismeretek széles körben történő bevonására, ezáltal akár komplex kérdések elemzésére is, valamint hogy az eredményeként – várhatóan - konszenzus születik a résztvevők között.

Strukturált interjúk

Az eljárások, módszerek, szervezeti módozatok, alkalmazott eszközök gyakorlati megvalósulását az érintett vezetőkkel és munkatársakkal folytatott strukturált (konkrét kérdéseket megfogalmazó, de azokra az alany szavaival adott választ váró) interjúkon keresztül kívánjuk feltérképezni.

A konkrét interjúalanyok kiválasztásához már az adott intézményre jellemző szervezeti keretek, eljárások, folyamatok, kompetens munkatársak, mélyebb feltérképezése, megismerése szükséges, ami a projekt kezdeti fázisait követően lehetséges csak. Az interjúalanyok/interjúvolandó munkakörök típusáról előzetesen elmondható, hogy ők/ezek:

- a stratégiai
- az operatív tervezés (ideértve a költségvetés-tervezést is)
- a végrehajtás/nyomonkövetés/stratégiai menedzsment

területén tevékenykedő döntően vezető beosztású munkatársak/munkakörök.

Feltétlenül interjú megközelítésre lesz szükség az olyan specifikus területeknél, mint a költségvetési tervezés, vagy a jogszabály-előkészítés, ahol a munkacsoportban alkalmazott csoportos technikák nehezen alkalmazhatók.

A vizsgált minisztérium komplexitásától függően **minisztériumonként 5-10 interjú lefolytatására lesz szükség előre láthatóan** a munkacsoport-megbeszéléseken túlmenően.

Az interjúkról elektronikus formában emlékeztetőt készítünk annak érdekében, hogy a releváns információkat semmiképpen se veszítsük el. Az emlékeztetőben külön kiemeljük a fontosabb megállapításokat, a nyitott kérdéseket, valamint a követő feladatokat.

Kérdőíves lekérdezés

A kérdőíves lekérdezést két alapvető vizsgálati terület esetében alkalmazzuk. Egyrészt alapjául szolgál a 3 kiválasztott minisztérium részletes szervezeti kultúra felméréséhez, másrészt hasznos eszköz a 8 minisztériumra kiterjedő adatgyűjtés során is azokban az esetekben, amikor a vizsgált stratégiai témák (pl. eszközök, folyamatok, szervezet) alkalmazásáról, gyakorlatáról szeretnénk információkat szerezni nagyszámú munkatárstól egyszerre.

Kérdőívünk ennek megfelelően több fő részből áll:

- **A demográfiai / statisztikai kérdések** lehetővé teszik a dolgozói válaszok alcsoportok szerinti elemzését. A stratégiai tervezés, menedzsment szempontjából legfontosabb demográfiai alcsoportok a szervezeti hierarchia szintjei (felsővezetők, középvezetők, beosztottak.) Emellett célszerű a pontosabb elemzések érdekében rögzíteni a munkatárs szervezeti elhelyezkedését (minisztérium, ágazat), illetve a közigazgatásban eltöltött munkaidejét (év).
- **A szervezeti kultúrára** vonatkozó kérdéseket is több csoportba lehet osztani:
 - A hat **elkötelezettség kérdés** azt méri, hogy a munkatársak mennyire nyilatkoznak pozitívan a szervezetről, mennyire kötődnek hozzá, illetve mennyire hajlandóak az elvárásokon felül teljesíteni a szervezet sikeressége érdekében. Pl.:
 - Szándékaim szerint egy év múlva is itt fogok dolgozni
 - Nyugodt szívvel ajánlanám a szervezetet munkát kereső barátaimnak
 - Az **elégedettség kérdések** a dolgozók szervezetről, és azon belül is elsősorban a stratégiai tervezésről és irányításról alkotott véleményét vizsgálják, a különböző elégedettségi területek mentén. A kérdésekkel feltárható, hogy **a közigazgatási stratégiai tervezés és irányítás egyes speciális területét mennyire ismerik, mennyire tartják fontosnak a munkatársnak, illetve milyen mértékben érzik megvalósulónak azokat a saját szervezetüknél.** A kérdéseket – összhangban a projekt tárgyával – az alábbi témák köré lehet csoportosítani:
 - Stratégiai dokumentumok
 - A stratégiai és operatív tervezés folyamata, szabályozottsága, eljárásai
 - A stratégiai és operatív tervezés eszközei
 - A stratégiai és operatív tervezés szervezete
 - Szakpolitikai eszközök alkalmazása (jogalkotás, pénzügyi programok, egyéb eszközök)
 - Szervezeti teljesítménymutatók alkalmazása
 - Minőségirányítási rendszerek

A fenti szempontok mentén szakszerűen feltett kérdésekkel megítélhető abból a szempontból, hogy a felsorolt témák mennyire ismertek a munkatársak számára, mennyire tartják ezeket általában fontosnak, valamint aszerint, hogy ezek a jelenlegi pillanatban milyen hatékonysággal működnek.

- A kérdőív a kultúrára vonatkozó kérdések mellett tartalmaz a **stratégiai tervezésre és irányításra** vonatkozó kérdéseket is, a fentihez hasonló struktúrában, amelyek elsősorban nem az elkötelezettséget és elégedettséget mérik, hanem **tényszerű, objektív dolgokra kérdeznek rá** (pl. milyen konkrét adatbázisokat használ a tervezés során, kikkel működik együtt a tervezési folyamatban).

A kérdőív kérdéseire többféle válasz lehetséges. A **nyitott kérdések** lehetőséget nyújtanak a válaszadóknak véleményük részletes kifejtésére és indoklására akár általánosságban, akár egy adott témával kapcsolatban. A nyitott kérdések számát mindazonáltal igyekszünk a lehető legkevesebbre szorítani, hiszen a témák komplexebb megvitatására lesz lehetőség a munkacsoportok, illetve interjúk keretében. A kérdőívezés erőssége az, hogy (akár matematikai módszerekkel is) jól kiértékelhető, nagy tömegű választ adjon viszonylag egyszerűen feltett kérdésekre.

ennek érdekében kérdőívünk egyes részei **hatfokú**, úgynevezett kényszerítő **skálán** méri a munkavállalói véleményeket (1= Egyáltalán nem értek egyet, 6 = Teljesen egyetértek), nem hagyva lehetőséget a semleges válasznak. A kívánatos kultúra tekintetében bipoláris skálát alkalmazunk, ahol egymással ellentétes állításokat vizsgálunk.

A kérdőív felépítését a Megbízóval közösen véglegesítjük, a kérdőíves lekérdezés végrehajtására az Időközi jelentés után kerül sor.

A kérdőív kitöltésére alapvetően két lehetséges mód kínálkozik.

- **Online:**

- A kérdőívet véglegesítés után beprogramozzuk az online adatgyűjtő felületen.
- A minisztériumok munkatársait a Tárcaközi munkacsoport segítségével tájékoztatjuk az online kitöltés technikai teendőiről, ehhez részletes útmutatót készítünk elektronikus formában, amelyet minden minisztériummal megosztunk
- A minisztériumi munkatársak egy böngésző és egy internetes link segítségével érhetik el a kérdőívet tartalmazó weboldalt, és egy azonosító, valamint egy jelszó beírásával léphetnek be a kérdőívbe. Az azonosítók és jelszavak kiosztását, menedzselését a Megbízott végzi, az online kitöltéshez folyamatos technikai segítséget biztosítunk a kollégák számára (telefon, e-mail).
- **Papír alapú:** Igény esetén papír alapú adatfelvételt is tudunk biztosítani előre nyomtatott kérdőívekkel és/vagy kérdezőbiztossal. **Ezt az opciót ugyanakkor nem javasoljuk, mert lényegesen kényelmetlenebb és kevésbé költséghatékony, környezetbarát, mint az online megoldás.**

A válaszadási arány nyomon követése

- Az adatgyűjtési időszak alatt hozzáférést biztosítunk a válaszadási eredményeket bemutató weboldalhoz a Megrendelő számára. Az oldal minden órában frissül, a válaszadási arányok pedig minisztérium, ágazat, főosztály szinten, vagy bármilyen más tetszőleges demográfiai bontásban követhetők.
- A Projektkoordinációs team és a Projektvezetők számára ez lehetővé teszi a célzott beavatkozást, ha egyes egységekben a válaszadók száma esetleg alacsonyabb lenne az elvártnál.

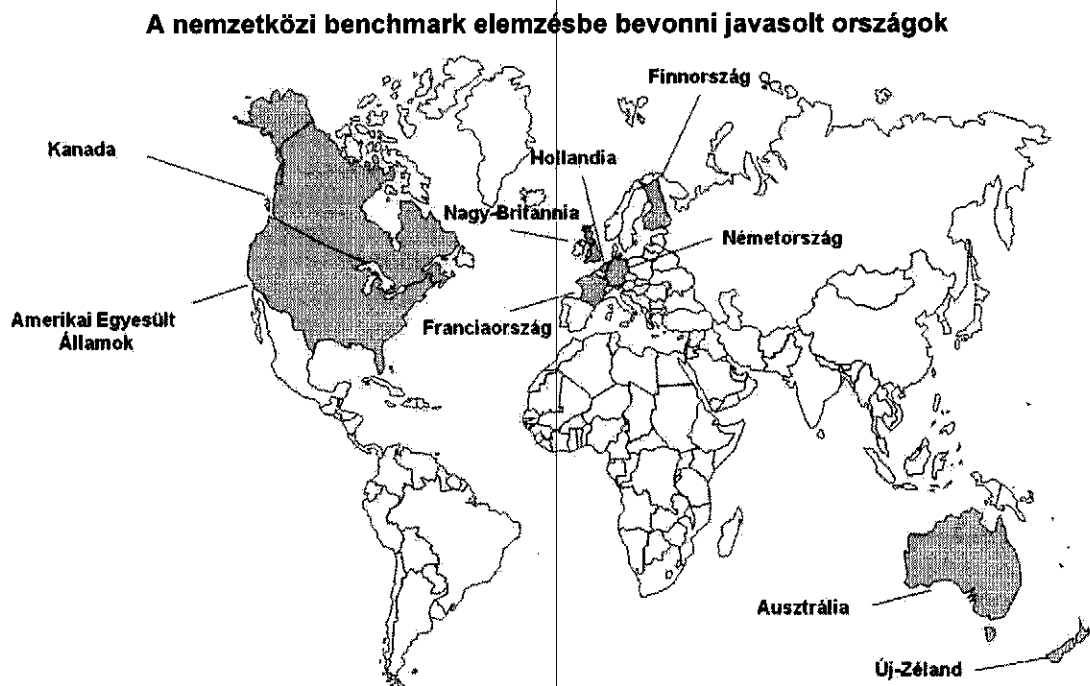
Az általunk ajánlott online kérdőíves felmérés felületét alvállalkozónk, az Aon Hewitt Humán Tanácsadó Kft. biztosítja. A felméréshez használt online kérdőív a gyakorlatban világszerte és itthon is kipróbált eszköz, amelyet legutóbb 2011-ben a magyar központi közigazgatásban dolgozó több tízezer munkatárs elégedettség-felméréséhez alkalmazott sikerrel a cég.

Nemzetközi – és hazai – legjobb gyakorlatok bemutatása, összehasonlító elemzések készítése

Széleskörű hazai tapasztalatai mellett az IFUA Horváth & Partners Kft. nemzetközi szakértői hálójá is igen kiterjedt. A Horváth & Partners csoport Európa számos országában van jelen irodáival és szakértőivel, s emellett része egy az összes kontinensre kiterjedő stratégiai-szakmai együttműködésre alapuló tanácsadó-hálózatnak (Highland Worldwide), melynek segítségével a legkülönbözőbb térségekből tud legjobb gyakorlatokat, benchmarkokat gyűjteni.

Nemzetközi benchmarking tevékenységünk során elsősorban azokat az országokat szeretnénk felkutatni és bemutatni, amelyek közigazgatási stratégiai menedzsment szempontból élenjáróknak számítanak.

A nemzetközi benchmarking során előzetesen az alábbi országok gyakorlatát javasoljuk vizsgálni, amelyek a nemzetközi szakirodalom és gyakorlati tapasztalatok alapján általában élenjáró példaként kerülnek említésre a közigazgatási stratégiai menedzsment szempontjából:



A ténylegesen a vizsgálatba bevont országok köre a projekt végrehajtása során változhat a Megrendelő elvárásainak, a hozzáférhető releváns információk körének és a vizsgált témák relevanciájának függvényében (ez utóbbi miatt pl. nem célszerű azt célul kitűzni, hogy minden országban minden vizsgált téma szerint készítünk elemzéseket, hanem témában azt az országot érdemes kiemelni, amelyben az számít élenjárónak).

A nemzetközi benchmark elemzést három adatgyűjtési módszerre alapozzuk:

- nemzetközi stratégiai menedzsment szakirodalom és kutatások eredményeinek feldolgozása;
- a Highland Worldwide (Horváth & Partners) és az Aon Hewitt tanácsadói hálózatból strukturáltan (kérdőívvel és telefonos interjúk révén) beszerzett adatok feldolgozása és elemzése;
- internetes háttérkutatás végzése.

A fellelt legjobb gyakorlatok lehetőséget adnak a hazai gyakorlatokkal való összevetésre, s a kontextus/háttér megfelelő ismerete révén adott esetben a hazai implementációjára is.

A benchmarkok révén összehasonlítási alapot kapunk az itthon tapasztalt egyes – leginkább számszerű – jellemzőkhöz, ugyanakkor itt is lényeges megjegyezni a kontextus/háttér, a definíciós különbségek fontosságára.

Mind a legjobb gyakorlatok felkutatása, mind a nemzetközi benchmarking lényeges eszköze lesz az elemzések, értékelések lefolytatásának.

3.2.2. Az adatgyűjtési módszertan jellemzői, megfelelése az ajánlattételi dokumentációban szereplő elvárásoknak

Az adatgyűjtési módszertant úgy állítottuk össze, hogy az a lehető legkevesebb bevont személy (munkakör) munkaidejét a legrövidebb időtartamra vegye igénybe, a maximális információ beszerzés biztosítása mellett.

Az általunk javasolt módszer hatékony, minimálisan veszi igénybe a munkacsoport-tagok és további munkatársak idejét:

- a stratégiai dokumentumokat alapvetően a Megrendelőtől kérjük, a minisztériumi munkacsoportok vezetőinek csak verifikálni kell, hogy az átadott dokumentumok megfelelőek, teljes körűek-e;
- a minisztériumonként bekérendő dokumentumokat teljes körűen listázzuk, a munkacsoportokkal egy munkacsoport megbeszélésen véglegesítjük azokat, majd központi-lag, minden minisztériumtól egy körben, elektronikusan kérjük be azokat, nem terhelve külön-külön megkeresésekkel, nyomtatási feladatokkal stb. a munkatársakat (A dokumentum-típusú anyagok beszerzésénél a hatékonyság és a teljesség kettős elvét szem előtt tartva a tárcáktól való elektronikus bekérést tartjuk megfelelőnek. Tapasztalatunk azt mutatja, hogy az anyagok validitása miatt is kiemelten fontos a tárcáktól való közvetlen bekérés, mert a honlapokon fellelt dokumentumokról sokszor menet közben derül ki, hogy azok nem az aktuális, elfogadott dokumentumok, s ez nagyon komolyan veszélyeztetheti az időkeretek tartását);
- a munkacsoportokat úgy állítottuk össze, hogy a munkacsoport-megbeszéléseken túlmenően tárcánként már csak minimális számú (5-10) interjú lefolytatására lesz szükség;
- az interjúkat úgy állítjuk össze, hogy azok keretében a lehető legtöbb téma kérdése feltevésre kerüljön, egy interjúalanyhoz nem kelljen egynél több alkalommal elmenni;
- a kérdőívet elektronikus formában tesszük elérhetővé, kitölthetővé, a lehető legegyszerűbbé téve ezzel a kitöltést;
- a kérdőívet úgy állítjuk össze, hogy annak kitöltése egyénenként ne jelentsen jelentős időterhelést.

Megrendelő képviselőivel való kapcsolattartás, az adatok és információk megosztásának módszertana

Az adatgyűjtés során folyamatos kapcsolatban állunk a Megbízóval, mindenekelőtt annak projektvezetőjén, valamint a projektben résztvevő munkatársain keresztül, konzultálunk az adatgyűjtés előrehaladásáról, a felmerült problémákról, tapasztalatokról és a begyűjtött adatok, információk kvantitatív és kvalitatív jellemzőiről. A Megrendelő képviselőivel való kapcsolattartás pontos módját a PAD-ban rögzítjük a Megrendelővel közösen, megfigyelve a Megrendelő elvárásainak.

A bekérendő dokumentumok pontos körét, az interjúalanyok körét a Minisztériumi munkacsoportokon határozzuk meg tárcánként. A tárcáktól elektronikusan bekérendő dokumen-

tumok esetében javasoljuk az egykapus kommunikációt, minden minisztériumtól a Minisztériumi munkacsoport vezetőjétől várjuk a szükséges anyagokat.

Az adatáramlási mennyiségi és minőségi nyomon követésére alkalmas visszacsatolási pontok

A projekt ütemtervében meghatározott módon összehívott PIB-ülések, tárcaközi munkacsoport-ülések és Minisztériumi munkacsoport ülések alkalmasak arra, hogy rendszeres időközönként, közösen áttekintsük az adatgyűjtés, feldolgozás és elemzés aktuális állását, az esetlegesen felmerülő problémákat időben észleljük és jelezzük azt az illetékes testületnek, döntéshozónak. Mivel előre tervezett, rendszeres ülésekről van szó, ez a megoldás minimálisan terheli a munkatársakat és akadályozza a projekt folyamatos, tervszerű előrehaladását.

Ezen kívül a **Projektkoordinációs team** hetente ülésezik, áttekinti a projekt aktuális állását és szükség esetén, az előre tervezettek túl rendkívüli Projektvezetői megbeszélést, PIB-ülést vagy munkacsoport megbeszélést is összehívhatnak, ha azt az adatgyűjtésben bekövetkező problémák vagy más felmerülő kérdés indokolja.

Az adatok nyilvánosságára és elérhetőségére vonatkozó szempontok alapján alkalmazni kívánt információs útvonalakat meghatározása

A munka során feldolgozandó dokumentumok döntő többsége publikus, a legtöbb esetben akár az internetről is elérhető. Ennek ellenére azt javasoltuk korábban, hogy még ezeket az elvileg publikusan elérhető dokumentumokat is célszerű lenne egycsatornás módon, a minisztériumi munkacsoportok vezetőitől hivatalosan átvenni, illetve a KIM-től központilag megkapott dokumentumok esetében azokat velük validáltatni, mert csak így biztosítható az elemzendő dokumentumok aktualitása és validitása. A munkacsoport vezetők a Projektkoordinációs team szakmai IFUA-oldali felelősének adnak át minden anyagot, a dokumentumok áramlásának összefogója ő.

A nem nyilvános dokumentumok esetében természetesen vállaljuk azok bizalmas kezelését, erre vonatkozóan az IFUA részletesen kidolgozott adatvédelmi szabályzattal rendelkezik. Ezen dokumentumok esetében különösen fontos az egycsatornás adatkezelés biztosítása.

Az adatgyűjtéshez kapcsolódó kockázatokat, problémákat, azok elemzését és kezelését az előző, Projekt-indításról szóló fejezetbe illesztettük. A kockázatelemzést tartalmazó táblázat utalást tartalmaz arra, hogy az adott kockázat mely projektszakaszhoz kapcsolódik (pl. adatgyűjtés).

Az adatgyűjtés feladatainak részletes ütemezését a teljes projekt feladattervének és ütemezésének bemutatását tartalmazó, egységes feladat- és ütemtervben (projektterv) mutatjuk be.

3.3. A stratégiai dokumentumok, az operatív tervezési eszközök, a stratégiai és operatív tervezési eljárások és szabályzatok, a szervezeti megoldások és az alkalmazott szakpolitikai eszközök vizsgálatának és elemzésének módszertana

3.3.1. Minden minisztériumra elkészítendő vizsgálatok és elemzések módszertana

Ebben a pontban a feladatdefinícióban rögzített feladatok mentén mutatjuk be az összes minisztérium esetében alkalmazni javasolt megközelítést, elemzési/értékelési módszereket, illetve az javasolt elemzési/értékelési szempontokat.

A feladatdefinícióban szereplő feladatok sorrendjétől egy esetben térünk el: meglátásunk szerint a stratégiai és operatív tervezés folyamatai (feladatai) alapján, azok ismeretében érdemes az alkalmazott eszközökről szólni, ezért e két feladathoz kapcsolódó módszertani részeket megcseréltük.

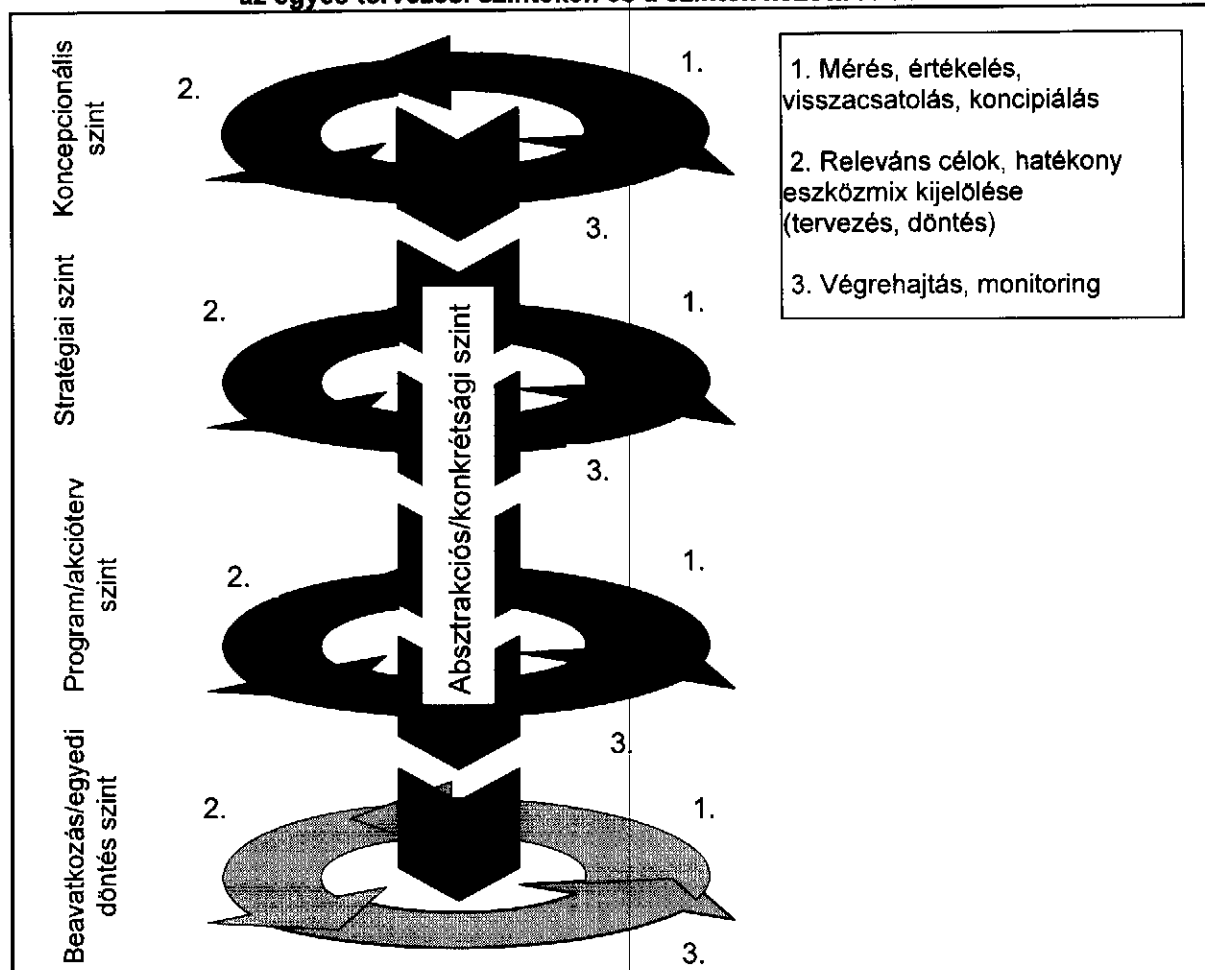
Az elemzések, értékelések lefolytatásához kapcsolódó lépéseket és ütemezést egységesen az első, projektindításról szóló fejezetbe illesztettük.

Az elemzések/értékelések során különös hangsúlyt kívánunk helyezni:

- egyfelől a stratégiák megvalósulására: az operatív tervezésre, a megvalósuláshoz szükséges intézményi, jogi, pénzügyi feltételek definiálására, e feltételek és a kapcsolódó forrásszükséglet beépülésére a szervezeti munkatervbe és költségvetésbe, a megvalósulás monitorozására, értékelésére és visszacsatolására, a stratégiai menedzsment alkalmazására;
- másfelől a tárcák/ágazatok (praktikusan a kormányzat) stratégiai működésére: számszerűsített szervezeti célok (indikátorok) kitűzésére, a tárca/ágazati tevékenységeknek e célok alá rendelésére, a sikernek/eredményességnek ezen célok alapján történő definiálására, az eredmények mérésére, értékelésére, visszacsatolására - a stratégiai menedzsmentre;
- harmadrészt pedig a stratégiai célokat leghatékonyabban elérni képes komplex eszközmixek alkalmazására,

mivel meglátásunk szerint e három területen található a legkomolyabb hiányosságok, illetve e területek képesek egyfajta multiplikátorként viselkedni a stratégiai szemléletet jobban tükröző működés felé vezető úton.

**A tervezés-végrehajtás folyamata
az egyes tervezési szinteken és a szintek közötti relációban**



A stratégiai és operatív tervezés és végrehajtás eljárásainak, eszközeinek, szervezeti kereteinek vizsgálatakor támaszkodunk egyebek mellett a fejlesztéspolitika uniós és hazai módszertanára, a Világbank és az ENSZ programozásra vonatkozó módszertani leírásaira, az OECD jó kormányzásra, kormányzati működésre vonatkozó ajánlásaira, tapasztalt/megismert nemzetközi és hazai legjobb gyakorlatokra, ágazati specifikumokra.¹

¹ OECD: Government at a Glance, 2011

OECD: Measuring Government Activity, 2009

OECD: Towards Government at a Glance: Identification of Core Data and Issues related to Public Sector Efficiency, 2008

World Bank: Results, Performance Budgeting and Trust in Government, 2009

UN: Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results, 2009

European Commission, DG Regio: Evalved: The resource for the evaluation of Socio-Economic Development – The Guide, 2010

European Commission, DG Regio: Working Document No 2: Indicative Guidelines on Evaluation Methods: Monitoring and evaluation indicators, 2007

3.3.1.1. Stratégiai dokumentumok elemzése

A stratégiai dokumentumok elemzése során sor kerül a hatályban lévő és kidolgozás alatt lévő minisztériumi, háttérintézményi és szakpolitikai, stratégiai dokumentum összegyűjtésére, tipizálására és elemzésére.

Tekintettel az időközi jelentés elkészítésének rövid határidejére, a sikeres dokumentum-elemzés előfeltételei:

- Megrendelő a jelen ajánlatban megnevezett projekt szerződéskötését követő első munkanapon a Tanácsadók rendelkezésére bocsátja a vizsgálandó stratégiai dokumentumokat;
- a tárcánkénti munkacsoport-vezetők a szerződéskötéstől számított 3 munkanapon belül verifikálják a Megrendelő által a Tanácsadók rendelkezésére bocsátott stratégiai dokumentumlistát és – Megrendelő koordinációja mellett – a Tanácsadóknak átadják az esetlegesen hiányzó, de az elemzésbe bevonandó stratégiai dokumentumokat.

A stratégiai dokumentumok elemzése során arra keressük a választ, hogy azok milyen mértékben felelnek meg a stratégiai dokumentumokkal kapcsolatban előzetesen felállított kritériumrendszernek.

A stratégiai dokumentumok elemzése ötvözi a kvantitatív és kvalitatív elemzési eszközöket:

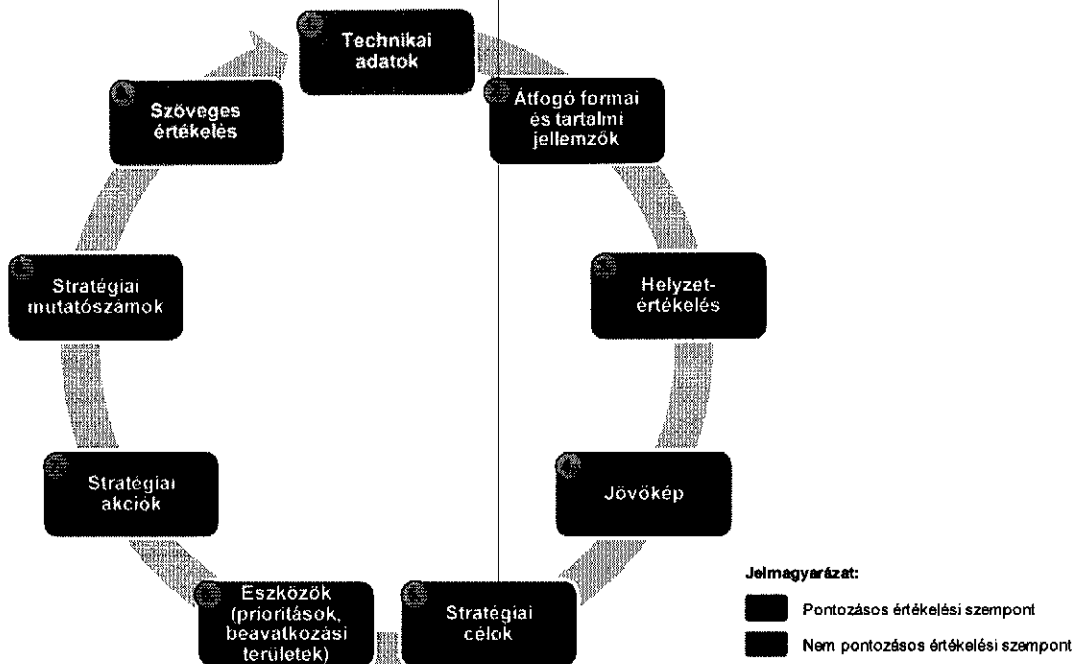
- A **kvantitatív elemzés** alapja, hogy előzetesen megfogalmazzuk a stratégiai dokumentumokkal szemben támasztható tartalmi és formai elvárásokat. Az **előzetesen rögzített szempontrendszer mentén pontozásos módszerrel** értékeljük az egyes stratégiai dokumentumokat, amit az Időközi jelentés mellékletét képező Excel táblázatban rögzítünk. A vizsgált stratégiai dokumentumok pontozásos értékelésének részletes eredményeit az Időközi jelentés tartalmazza, különböző szempontok szerinti összesítésben.
- A **kvalitatív elemzés** a kvantitatív elemzés eredményeire épül. Ennek keretében a kvantitatív elemzés szempontonkénti eredményeit aggregáljuk dokumentumtípusonként, ágazatonként és minisztériumonként. Az **általános, átfogó tanulságok levonására** törekszünk. Az összesített eredményeket (**típusproblémák, hiányosságok, erények, jellemző gyakorlatok**) az időközi jelentés szöveges részében mutatjuk be.

A stratégiai dokumentumok elemzése során alkalmazandó **szempontrendszerhez hasonlót az IFUA korábban sikeresen alkalmazott a felsőoktatási intézmények Intézményfejlesztési Terveinek** (röviden: IFT-k) **összehasonlító elemzése során**. Az IFT-k összehasonlító elemzése során – hasonlóan a jelen ajánlati kiírás tárgyához – arra kerestük a választ, hogy az IFT-k milyen módon képesek stratégiai menedzsment eszközként szolgálni a felsőoktatási intézmények számára. A korábbi elemzés szűken értelmezett célja tehát az IFT-k, mint stratégiai menedzsment eszközök hiányosságainak, erősségeinek és fejlesztendő területeinek feltárása volt.

A korábbi munkánk során alkalmazott szempontrendszert természetesen kiegészítettük, teste szabtuk annak érdekében, hogy az ajánlatunk tárgyát képező projekt szempontjainak maximálisan megfeleljen.

A stratégiai dokumentumok jelen ajánlat tárgya szerinti elemzésére alkalmazandó szempontrendszer 8 átfogó témát és egy szöveges összegzést tartalmaz. A témákat a következő ábra mutatja be.

A stratégiai dokumentumok elemzési szempontrendszere: átfogó témák



Az első 8 átfogó témát további részletes, pontosan definiált vizsgálati szempontokká bontjuk, amelyeket a mellékletben részletesen felsorolunk. Ezen szempontok számossága a 8 témakörön belül eltér, 4 és 9 között változik. A 8 téma szerinti részletes szempontrendszert a következő táblázat tartalmazza.

A stratégiai dokumentumok kvantitatív elemzési szempontrendszere: részletes szempontok

| Technikai adatok | Helyzetértékelés | Stratégiai célok | Stratégiai akciók |
|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Dokumentum címe ■ Készítő szervezet neve ■ Készítő szervezet típusa ■ Készítés időpontja ■ Dokumentum időbeli hatálya ■ Dokumentum típusa: stratégiai szint ■ Dokumentum típusa: aggregáltsági szint ■ Minisztérium ■ Ágazat | <ul style="list-style-type: none"> ■ Van ■ Adatokon, tényeken, trendeken alapul ■ Objektivitás ■ Stakeholder-elemzés ■ Problémafeltérési eszközök ■ Alkalmazott problémafeltérési eszközök ■ Problémafeltérési eszközök kapcsolódása a helyzetértékeléshez ■ Ágazati nemzetközi kitekintés | <ul style="list-style-type: none"> ■ Van ■ Célok száma ■ Célok és akciók elkülönültsége ■ Kapcsolódás a helyzetelemzéshez ■ Hierarchiák és összefüggések ■ Hierarchiaszintek száma ■ Definíció ■ Módszertani keretrendszer ■ Alkalmazott módszertani keretrendszer | <ul style="list-style-type: none"> ■ Van ■ Akciók száma ■ Célok és akciók elkülönültsége ■ Kapcsolódás a célokhoz ■ Definíció ■ Felelősség ■ Határidő ■ Priorizálás ■ Erőforrásigény ■ Eredmény |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Vezetői összefoglaló ■ Tartalomjegyzék ■ Képviselet ■ Külső forrásjelölések ■ Kapcsolódás más stratégiai dokumentumokhoz ■ Bevont szereplők köre ■ Ex-ante értékelés, hatásvizsgálat | <ul style="list-style-type: none"> ■ Van ■ Ágazat-/intézmény-specifikus ■ Célpozíció ■ Időtáv | <ul style="list-style-type: none"> ■ Van ■ Eszközök száma ■ Eszközalternatívák elemzése ■ Eszközmix ■ Jogalkotási eszköz ■ Pénzügyi / támogatási / fejlesztési eszköz ■ Egyéb eszköz ■ Közvetlen pénzügyi szükséglet ■ (Közvetlen) pénzügyi szükséglet forrása ■ Intézményi végrehajtási feltételek ■ Egyéb végrehajtási feltételek | <ul style="list-style-type: none"> ■ Van ■ Mutatószámok száma ■ Tényértékek ■ Célértékek ■ Definíció ■ Adatforrás ■ Felelősség ■ Időbeli ütemezés |
| | | <ul style="list-style-type: none"> ■ Eszközök (prioritások, beavatkozási területek) | <ul style="list-style-type: none"> ■ Stratégiai mutatószámok |
| | | <ul style="list-style-type: none"> ■ Szöveges értékelés ■ Főbb erősségek és gyengeségek | |

Jelmagyarázat: Pontozásos értékelési szempont Nem pontozásos értékelési szempont

A 2-8. témákat esetében az egyes vizsgálati szempontok szerinti megfelelést 0-1-2 pontszámmal értékeljük minden vizsgált stratégiai dokumentumra vonatkozóan. A pontozási mechanizmusunk a következő:

- **2 pont:** az adott szempont szerint egyértelműen beazonosítható és nevesített információt tartalmaz a vizsgált stratégiai dokumentum;
- **1 pont:** az adott szempont szerint részben beazonosítható, hiányos információt tartalmaz a vizsgált stratégiai dokumentum;
- **0 pont:** az adott szempont szerint nem beazonosítható az információ a vizsgált stratégiai dokumentumban.

Az első, technikai adatok téma csak adminisztratív célokat szolgál és az összesítő értékelést támogatja, tehát itt értelemszerűen nem történik pontozásos értékelés. A további 7 átfogó téma mentén szintén található néhány olyan szempont, amely nem a pontozásos értékelést, hanem a későbbi, kvalitatív elemzést szolgálja.

Az utolsó téma, a **szöveges értékelés keretében** – a 2-8. témák szerinti pontozásos értékelés tapasztalatai alapján – minden dokumentumról rövid összefoglalást adunk: minden egyes vizsgált dokumentum **fő erősségeit és gyengeségeit nevesítjük.**

A következő oldalakon található táblázatban részletesen bemutatjuk a stratégiai dokumentumelemzés tervezett szempontrendszerét. **A bemutatott módszertan előzetes javaslat, amelyet a projektindításkor a Megbízóval közösen véglegesítünk, szükség esetén módosítjuk azt!**

A stratégiai dokumentumok kvantitatív elemzési szempontrendszerre: a részletes szempontok definíciói és pontozási segédlete

| # | Értékelési szempont | Értékelési szempont magyarázata | Pontozási segédlet |
|--|--|--|--|
| 1. Technikai adatok | | | |
| 1.1. | Dokumentum címe | A stratégiai dokumentum címe | Nem értékelési szempont. |
| 1.2. | Készítő szervezet neve | A dokumentumot készítő szervezet neve | Nem értékelési szempont. |
| 1.3. | Készítő szervezet típusa | Lehetséges értékek: minisztérium vagy háttérintézmény | Nem értékelési szempont. |
| 1.4. | Készítés időpontja | Mikor készült a dokumentum? | Nem értékelési szempont. |
| 1.5. | Dokumentum időbeli hatálya | Milyen időtávra vonatkozik a dokumentum? | Nem értékelési szempont. |
| 1.6. | Dokumentum típusa: stratégiai szint | Milyen típusú dokumentumról van szó? Lehetséges értékek: koncepció, stratégia, akcióterv. | Nem értékelési szempont. |
| 1.7. | Dokumentum típusa: aggregáltági szint | Milyen típusú dokumentumról van szó? Lehetséges értékek: országos, ágazati, intézményi. | Nem értékelési szempont. |
| 1.8. | Minisztérium | Melyik minisztérium felügyelete alá tartozik a dokumentumot készítő szervezet/a dokumentumban tárgyalt ágazat? | Nem értékelési szempont. |
| 1.9. | Ágazat | Milyen szakpolitikai ágazathoz kapcsolódik a dokumentum? Lehetséges értékek: külügy; honvédelem; agrár-vidékügy; környezetvédelem; igazságügy; központi és területi közigazgatás; önkormányzat; rendvédelem, katasztrófavédelem, tűzoltóság, büntetés-végrehajtás; gazdaságfejlesztés; pénzügyek; közlekedésügy; energetika; hírközlés-kommunikáció; egészségügy; oktatásügy; foglalkoztatásügy; szociális ügyek; kultúra és sport. | Nem értékelési szempont. |
| 2. Átíró formai és tartalmi jellemzők | | | |
| 2.1. | Vezetői összefoglaló | A dokumentum tartalmaz-e vezetői összefoglalót, amely valamennyi fejezet főbb tartalmi állításait összefoglalja? | 0=nincs; 1=van, de nem teljes körű; 2=van és teljes körű |
| 2.2. | Tartalomjegyzék | A dokumentum tartalmaz-e tartalomjegyzéket, amely struktúrált formában valamennyi fejezet címét összefoglalja? | 0=nincs; 1=van, de nem teljes körű; 2=van és teljes körű |
| 2.3. | Kütlalak | A dokumentum szerkesztése, formázása, megjelenése támogatja-e a külső kommunikációt? | 0=egységes formavilág hiányzik, nem segíti a megértést (pl. kiemelés, ábrák, táblázatok); 1= egységes formavilág vagy megértés segítése hiányzik; 2=kiadvány jellegű, egységes formavilágú, segíti a megértést (pl. kiemelés, ábrák, táblázatok) |
| 2.4. | Külső forrásmegjelölések | A dokumentum tartalmaz-e külső hivatkozásokat, forrásmegjelöléseket? | 0=nincs; 1=van, de nem teljes körű; 2=van és teljes körű |
| 2.5. | Kapcsolódás más stratégiai dokumentumokhoz | A dokumentum tartalmaz-e hivatkozást más stratégiai dokumentumokra? (Főként az alsóbb szintű dokumentumtípusoknál lehet elvárás.) | 0=nincs; 2=van |
| 2.6. | Bevont szereplők köre | A dokumentumban van-e leírás, utalás arra vonatkozóan, hogy az elkészítésben és véleményezésben milyen érintettek vettek részt? | 0=nincs ilyen információ; 1=csak a készítők vannak nevesítve; 2=a készítők és a véleményezők is nevesítve vannak (pl. társadalmi egyeztetés) |
| 2.7. | Ex-ante értékelés, hatásvizsgálat | A dokumentumban van-e leírás, utalás arra vonatkozóan, hogy az elkészítést megelőzte ex-ante értékelés, hatásvizsgálat? | 0=nincs; 1=nincs nevesítve, de beazonosítható; 2=önálló részként, nevesítve megjelenik |

| # | Értékelési szempont | Értékelési szempont magyarázata | Pontozási segédlet |
|------|--|--|---|
| 3. | Helyzetértékelés | | |
| 3.1. | Van | Tartalmaz-e helyzetértékelést a dokumentum? | 0=nincs; 1=nincs nevesítve, de beazonosítható; 2=önálló részként, nevesítve megjelenik |
| 3.2. | Adatokon, tényeken, trendeken alapul | A helyzetelemzés megállapításai adatokkal, táblázatokkal, diagrammokkal alátámasztva? | 0=nem vagy csak elvétve; 1=igen, de nem teljeskörűen; 2=minden esetben vagy többségében igen |
| 3.3. | Objektivitás | A helyzetértékelés tartalmaz-e az ágazatra/intézményre nézve negatív megállapításokat is? Összességében nem tűnik-e elfogultnak, a gyengeségeket és veszélyeket bátran és őszintén számba veszi-e? | 0=nem tartalmaz negatív megállapításokat, nem veszi számba a gyengeségeket és veszélyeket; 1=nem tartalmaz negatív megállapításokat vagy nem veszi számba a gyengeségeket és veszélyeket; 2=tartalmaz negatív megállapításokat, számba veszi a gyengeségeket és a veszélyeket |
| 3.4. | Stakeholder-elemzés | A helyzetelemzésben azonosításra kerülnek-e a belső és külső érintettek? | 0=nincs; 1=nincs nevesítve, de beazonosítható; 2=önálló részként, nevesítve megjelenik |
| 3.5. | Problémafeltérési eszközök | Van-e a dokumentumban strukturált problémafeltérési eszköz (pl. SWOT, problémamatrix, célfa, ok-okozati kapcsolatok, hatásútvonal-elemzés, hatásmatrix)? | 0=nincs; 1=nincs nevesítve, de beazonosítható; 2=önálló részként, nevesítve megjelenik |
| 3.6. | Alkalmazott problémafeltérési eszközök | Milyen strukturált (pl. SWOT, problémamatrix, célfa, ok-okozati kapcsolatok, hatásútvonal-elemzés, hatásmatrix) vagy egyéb problémafeltérési eszközt tartalmaz a dokumentum? | Nem értékelési szempont. |
| 3.7. | Problémafeltérési eszközök kapcsolódása a helyzetértékeléshez | A problémafeltérési eszköz a helyzetértékelésben alapszik-e? A problémafeltérési szereplő megállapítások kapcsolódnak-e a helyzetelemzés tartalmához, az abban szereplő megállapításokhoz, adatokhoz, tendenciákhoz? | 0=nem vagy csak elvétve; 1=igen, de nem teljeskörűen; 2=igen, teljeskörűen |
| 3.8. | Ágazati nemzetközi kitekintés | A helyzetértékelés tartalmaz-e ágazati nemzetközi trendekre vonatkozó kitekintést? | 0=nincs vagy nincsen érdemi elemzés; 1=kis terjedelmű, nem teljes elemzés (pl. 1-2 aktuális évi adat megadása); 2=megfelelő minőségű és mennyiségű, teljes elemzés |

| # | Értékelési szempont | Értékelési szempont magyarázata | Pontozási segédlet |
|----------------------------|--|--|---|
| 4. Jövőkép | | | |
| 4.1. | Van | Tartalmaz-e jövőképet a dokumentum? | 0=nincs; 1=nincs nevesítve, de beazonosítható; 2=önálló részként, nevesítve megjelenik |
| 4.2. | Ágazat-/intézmény-specifikus | A jövőképben szerepelnek-e olyan ágazatra/intézményre jellemző sajátosságok, amelyek egyértelművé teszik, hogy mely ágazatra/intézményre vonatkozik a jövőkép? | 0=nem ágazat-/intézményspecifikus vagy az ágazat-/intézményspecifikus elemek nem a jövőképként azonosított részben vannak; 1=részben tartalmaz ágazat-/intézményspecifikus elemeket; 2=az ágazat-/intézményspecifikus elemek a jövőképként azonosított részben vannak |
| 4.3. | Célpozíció | A jövőképben szerepel-e olyan mérhető, számszerűsített célpozíció, amely a tevékenységi fókusz mentén egyértelműen kijelöli a fejlődés tervezett útját? | 0=a jövőképként azonosított rész nem tartalmaz célpozíciót vagy a célpozíció nem a jövőképként azonosított részben van; 1=részben tartalmaz célpozíciót (pl. jövőre utalás van, de konkrét időintervallum nem szerepel); 2=a célpozíció a jövőképként azonosított részben van |
| 4.4. | Időtáv | A jövőképben szerepel-e a célpozíció elérésére vonatkozó tervezett időintervallum vagy céldátum? | 0=a jövőképként azonosított rész nem tartalmaz időtávot vagy az időtáv nem a jövőképként azonosított részben van; 1=részben tartalmaz időtávot; 2=az időtáv a jövőképként azonosított részben van |
| 5. Stratégiai célok | | | |
| 5.1. | Van | Tartalmaz-e stratégiai célokat a dokumentum? | 0=nincs; 1=nincs nevesítve, de beazonosítható; 2=önálló részként, nevesítve megjelenik |
| 5.2. | Célok száma | Hány darab cél jelenik meg nevesítve a dokumentumban? A célok és az akciók nem keverednek egymással, a célok valóban célok és nem akciók? | Nem értékelési szempont. |
| 5.3. | Célok és akciók elkülönültsége | Stratégiai cél: az adott témával kapcsolatban a cselekvés szükségessége nagy, valamint a stratégiai jelentőség is nagy. A stratégiai cél érhető, reális, szerepel benne a változás, cselekvés igénye. Elkülönül az akcióktól, tehát nem operatív, egyedi intézkedéssorozat, feladatleírás. | 0=nem vagy csak elvétve; 1=igen, részben, nem teljeskörűen; 2=igen, teljeskörűen |
| 5.4. | Kapcsolódás a helyzetelemzéshez | A célok tartalmilag kapcsolódnak-e a szöveges helyzetelemzéshez és/vagy a SWOT elemzéshez és/vagy a problémátérképhez? | 0=nem vagy csak elvétve; 1=igen, részben, nem teljeskörűen; 2=igen, teljeskörűen |
| 5.5. | Hierarchiák és összefüggések | A célok közötti ok-okozati viszonyok, kölcsönhatások végiggondoltak-e? A célok hierarchiába rendezettek-e? | 0=nem vagy csak elvétve; 1=igen, részben, nem teljeskörűen; 2=igen, teljeskörűen |
| 5.6. | Hierarchiaszintek száma | Hány szintű a célok hierarchiája? | Nem értékelési szempont. |
| 5.7. | Definíció | A célok világos leírása, magyarázata része-e a dokumentumnak? | 0=nem vagy csak elvétve; 1=igen, részben, nem teljeskörűen; 2=igen, teljeskörűen |
| 5.8. | Módszertani keretrendszer | A stratégiai célok megfogalmazása valamilyen módszertani keretrendszer segítségével történt-e meg (pl. BSC, alternatíva-elemzés, blue ocean, logframe)? | 0=nincs nevesített vagy beazonosítható módszertan; 1=nincs nevesítve, de beazonosítható a módszertan; 2=nevesítve megjelenik a módszertan |
| 5.9. | Alka Imazott módszertani keretrendszer | Milyen módszertani keretrendszert (pl. BSC, alternatíva-elemzés, blue ocean, logframe) tartalmaz a dokumentum? | Nem értékelési szempont. |

| # | Értékelési szempont | Értékelési szempont magyarázata | Pontozási segédlet |
|--|--|--|--|
| 6. Eszközök (prioritások, beavatkozási területek) | | | |
| 6.1. | Van | Tartalmaz-e a célok elérését szolgáló eszközöket (prioritásokat/beavatkozási területeket) a dokumentum? | 0=Nem tartalmaz; 1=csak felsorolászerűen, röviden; 2=részletesebben, kifejtve azok tartalmát |
| 6.2. | Eszközök száma | Hány darab eszköz (prioritás, beavatkozási terület) jelenik meg nevesítve a dokumentumban? | Nem értékelési szempont. |
| 6.3. | Eszközalternatívák elemzése | Tartalmaz-e a dokumentum a célok elérését szolgáló alternatív megoldásokat? Van-e ilyen tervezési módszer utalás? | 0=nincs; 1=van utalás a tervezési módszerre; 2=tartalmaz a célok elérését szolgáló alternatív megoldásokat, s azok |
| 6.4. | Eszközmix | Csak fejlesztéspolitikai eszközt alkalmaz vagy a lehetséges eszközök szélesebb körére kiterjed? (Lásd a következő három pontot.) | 0=csak fejlesztések; 1=más eszközökre vonatkozó irányok is megfogalmazódnak; 2=más eszközökre vonatkozó konkrét feladatok megfogalmazódnak |
| 6.5. | Jogalkotási eszköz | Tartalmaz-e a dokumentum jogalkotási eszközöket? | Nem értékelési szempont. |
| 6.6. | Pénzügyi / támogatási / fejlesztési eszköz | Tartalmaz-e a dokumentum pénzügyi / támogatási / fejlesztési eszközöket? | Nem értékelési szempont. |
| 6.7. | Egyéb eszköz | Van-e a dokumentumban például: - közszolgáltatások nyújtása, működtetése, illetve annak mikéjnye; - a méltányosságot szolgáló szociális transzferek (akár közvetlen, akár közvetett módon, pl. az adórendszeren vagy ártámogatáson keresztül); - adóbeszedés (mint forrásteremtés és mint redisztribúció); - tulajdonlás; - kommunikáció (mint tájékoztatás és mint értékformálás)? | Nem értékelési szempont. |
| 6.8. | Közvetlen pénzügyi szükséglet | Megőrtint-e a dokumentumban az alkalmazott eszközök beárazása? Van-e forráskalkuláció? | 0=nincs forrástábla; 1=van valamilyen kalkuláció; 2=van forrástábla |
| 6.9. | (Közvetlen) pénzügyi szükséglet forrása | Van-e utalás a biztosítandó pénzügyi eszközök forrására? (Kivéve, ha evidens, pl. uniós programok.) | 0=nincs utalás/nem evidens; 1=van utalás/evidens, de forrása rendszertelen/automatikusan nem biztosított; 2=van utalás/evidens, forrása |
| 6.10. | Intézményi végrehajtási feltételek | Végig vannak-e gondolva a végrehajtás intézményi feltételei? Pl. támogatás kezelésére/nyomonkövetésre; jogszabály betartása ellenőrzésére/szankcionálására. | 0=nincs vagy csak elvéve; 1=igen, részben, nem teljeskörűen; 2=igen, teljeskörűen |
| 6.11. | Egyéb végrehajtási feltételek | Végig vannak-e gondolva az egyéb, a végrehajtást lehetővé tevő feltételek: - pénzügyi (pl.: intézményi végrehajtási feltételek fedezete); - jogszabályi (pl. felhasználás); - hiányzó döntések. | 0=nincs vagy csak elvéve; 1=igen, részben, nem teljeskörűen; 2=igen, teljeskörűen |

| # | Értékelési szempont | Értékelési szempont magyarázata | Pontozási segédlet |
|-----------------------------|--------------------------------|---|--|
| 7. Stratégiai akciók | | | |
| 7.1. | Van | Tartalmaz-e stratégiai akciókat a dokumentum? | 0=nincs; 1=nincs nevesítve, de beazonosítható; 2=órálló részként, nevesítve megjelenik |
| 7.2. | Akciók száma | Hány darab akció jelenik meg nevesítve a dokumentumban? | Nem értékelési szempont. |
| 7.3. | Célok és akciók elkülönültsége | Az akciók valóban akciók, azaz nem célok, és nem konkrét tevékenységek? Stratégiai akció: konkrét cél elérését szolgáló, egyedi intézkedéssorozat, amely túlmutat a normál működés keretein és pótlólagos erőforrásigénye van. Jellemzően projektszervezetben kerül megvalósításra, több szervezeti egységet érint, meghatározott ideig tart, konkrét ütemezése, költségvetése és egyéni felelőse van. | 0=nem vagy csak elvéve; 1=igen, részben, nem teljeskörűen; 2=igen, teljeskörűen |
| 7.4. | Kapcsolódás a célokhoz | Az akciók közvetlenül kapcsolódnak-e a célokhoz, azokból logikusan következnek-e? | 0=nem vagy csak elvéve; 1=igen, részben, nem teljeskörűen; 2=igen, teljeskörűen |
| 7.5. | Definíció | Az akciók világos leírása, magyarázata része-e a dokumentumnak? | 0=nem vagy csak elvéve; 1=igen, részben, nem teljeskörűen; 2=igen, teljeskörűen |
| 7.6. | Felelősség | Az akciókhoz egyértelműen kapcsolódik-e szervezethez/szervezeti egységhez/vezetői szerephez/konkrét személyhez kapcsolódó megvalósítási felelősség? | 0=nem vagy csak elvéve; 1=igen, részben, nem teljeskörűen; 2=igen, teljeskörűen |
| 7.7. | Határidő | Megjelennek-e az akciók megvalósítására vonatkozó határidők? | 0=nem vagy csak elvéve; 1=igen, részben, nem teljeskörűen; 2=igen, teljeskörűen |
| 7.8. | Priorizálás | Az akciók ütemezetten, prioritáza szerepelnek-e, azaz megvalósításuk somenője megtervezésre került-e? | 0=nem vagy csak elvéve; 1=igen, részben, nem teljeskörűen; 2=igen, teljeskörűen |
| 7.9. | Erőforrásigény | Az egyes akciókhoz kapcsolódóan megtervezésre került-e a megvalósítás erőforrásigénye (pl. szakértői/munkatársi napok száma, igénybe veendő szolgáltatások értéke)? | 0=nem vagy csak elvéve; 1=igen, részben, nem teljeskörűen; 2=igen, teljeskörűen |
| 7.10. | Eredmény | Az akciók teljesülését jelentő eredmények, végtermékek, hatások rögzítésre kerültek-e? | 0=nem vagy csak elvéve; 1=igen, részben, nem teljeskörűen; 2=igen, teljeskörűen |

| # | Értékelési szempont | Értékelési szempont magyarázata | Pontozási segédlet |
|-----------------------------------|-------------------------------|--|--|
| 8. Stratégiai mutatószámok | | | |
| 8.1. | Van | Tartalmaz-e stratégiai mutatószámokat a dokumentum? | 0=nincs; 1=nincs nevesítve, de beazonosítható; 2=önálló részként, nevesítve megjelenik |
| 8.2. | Mutatószámok száma | Hány darab mutatószám jelenik meg nevesítve a dokumentumban? | Nem értékelési szempont. |
| 8.3. | Tényértékek | A mutatószámokhoz kapcsolódóan vannak-e tényértékek a dokumentumban? | 0=nem vagy csak elvéve; 1=igen, részben, nem teljeskörűen; 2=igen, teljeskörűen |
| 8.4. | Célértékek | A mutatószámokhoz kapcsolódóan vannak-e célértékek a dokumentumban? | 0=nem vagy csak elvéve; 1=igen, részben, nem teljeskörűen; 2=igen, teljeskörűen |
| 8.5. | Definíció | A mutatószámok világos leírása, magyarázata része-e a dokumentumnak? | 0=nem vagy csak elvéve; 1=igen, részben, nem teljeskörűen; 2=igen, teljeskörűen |
| 8.6. | Adatforrás | A mutatószámok kapcsán egyértelműen rögzített, hogy honnan, milyen forrásrendszerből állíthatók elő? | 0=nem vagy csak elvéve; 1=igen, részben, nem teljeskörűen; 2=igen, teljeskörűen |
| 8.7. | Felelősség | Az akciókhoz egyértelműen kapcsolódik-e szervezethez/szervezeti egységhez/vezetési szerephez/konkrét személyhez kapcsolódó felelősség? | 0=nem vagy csak elvéve; 1=igen, részben, nem teljeskörűen; 2=igen, teljeskörűen |
| 8.8. | Időbeli ütemezés | A mutatószámok célértékei a stratégiai időtávon belül ütemezetten jelennek-e meg? | 0=nem vagy csak elvéve; 1=igen, részben, nem teljeskörűen; 2=igen, teljeskörűen |
| 9. Szöveges értékelés | | | |
| 9.1. | Főbb erősségek és gyengeségek | A pontozásos-értékelés alapján a dokumentum fő-erősségei és gyengeségei | Nem-értékelési-szempont. |

A kvalitatív elemzés során – a kvantitatív dokumentumelemzés eredményeire alapozva – a következő kérdésekre keressük a választ:

- Vannak-e dokumentumtípusokhoz köthető típusproblémák, hiányosságok, erények, jellemző gyakorlatok?
- Vannak-e az ágazatokhoz köthető típusproblémák, hiányosságok, erények, jellemző gyakorlatok?
- Vannak-e minisztériumokhoz köthető típusproblémák, hiányosságok, erények, jellemző gyakorlatok?

A szöveges kvalitatív elemzés keretében – a kvantitatív elemzés eredményeire alapozva – grafikonokat, táblázatokat is készítünk az összefoglaló megállapítások alátámasztása érdekében.

A dokumentumok pontozásos értékelésének eredményeit – többek között – szempontonkénti összesítésben kívánjuk szövegesen bemutatni. Az általunk javasolt dokumentumtípusok kialakításakor kiindulópontként áttanulmányoztuk a www.kormany.hu honlapon található kormányrendelet-tervezetet a kormányzati stratégiai irányításról. A kormányrendelet-tervezet 4 kötelezően alkalmazandó, illetve további 6 nem kötelezően alkalmazandó stratégiai tervdokumentum-típust nevesít, felsorolásszerűen tartalmazza a különböző típusokhoz rendelt kötelező tartalmi elemeket.

A következő táblázat a kormányrendelet-tervezetben nevesített stratégiai tervdokumentum-típusok előírt tartalmát, illetve a Tanácsadók által alkalmazandó értékelési szempontrendszer megfeleltetését szemlélteti.

A kormányrendelet-tervezetben nevesített stratégiai tervdokumentumok beazonosított kötelező tartalmi elemei

| Értékelési szempont | Kötelezően elkészítendő dokumentumok | | | | Kormányrendelet-tervezetben nevesített stratégiai tervdokumentumok típusai | | | | | |
|--|--------------------------------------|-----------------------------|--------------------|----------------------|--|-------------|-------------------------|-----------------------|----------------------|------------|
| | Ország-előrejelzés | Nemzeti középtávú stratégia | Miniszteri program | Intézményi munkaterv | Hosszú távú koncepció | Fehér könyv | Szakpolitikai stratégia | Szakpolitikai program | Intézményi stratégia | Zöld könyv |
| Helyzetértékelés | X | X | X | | X | X | X | X | | X |
| Jövődéj | X | X | X | | X | | | | | |
| Stratégiai célok | X | X | X | X | X | X | X | X | X | |
| Eszközök (prioritások, beavatkozási területek) | | | | | X | X | X | X | X | |
| Stratégiai akciók | | | | X | | | X | X | X | |
| Stratégiai mutatószámok | | | | | | | | | | |

A fenti táblázat alapján látható, hogy a kormányrendelet-tervezetben nevesített dokumentumtípusok száma és tartalma rendkívül változatos. A jogszabálytervezetben szereplő dokumentumtípusokból kiindulva, de azt részben egyszerűsítve **kialakítottuk a stratégiai dokumentumok elemzése során alkalmazni javasolt tipizálást**. A kialakított kategóriarendszer két dimenzió mentén határozza meg a stratégiai tervdokumentumok típusait: stratégiai szint és aggregáltsági szint. Ezzel a két dimenzióval minden lehetséges dokumentumtípus lefedhető, a kialakított kategóriarendszer alkalmas a típusonkénti összesített értékelés elvégzésére. A mátrix nem minden eleme tartalmaz releváns dokumentumtípust, így például az intézményi koncepció definíció szerint nem létező kategória (hiszen az intézmények a stratégiai terveket tekintve végrehajtó szerepben vannak).

Az elemzés során alkalmazni javasolt dokumentumtípusok

Aggregáltsági szint

←-----→

| | | Országos | Ágazati | Intézményi |
|------------------|-----------|----------|---------|------------|
| Stratégiai szint | Koncepció | ✓ | ✓ | ✗ |
| | Stratégia | ✓ | ✓ | ✓ |
| | Akcióterv | ✓ | ✓ | ✓ |

Jelmagyarázat:

Értelmezhető kategória
 Nem értelmezhető kategória

A stratégiai szint szerint – és az aggregáltsági szinttől függetlenül – eltérő tartalmi elemeket várunk el a stratégiai dokumentumoktól. Az értékelés során minden dokumentumra a teljes szempontrendszer alkalmazunk, a végső értékelésben azonban megkülönböztetjük az elvárt és az opcionális (nem elvárt) tartalmi elemek megjelenését. A következő táblázat a különböző dokumentumtípusokhoz rendelt elvárt tartalmi elemeket mutatja be.

A dokumentumtípusokhoz rendelt, elvárt tartalmi elemek

| # | Értékelési szempont | Koncepció | Stratégia | Akcióterv |
|----|--|-----------|-----------|-----------|
| 1. | Technikai adatok | X | X | X |
| 2. | Általános formai és tartalmi jellemzők | X | X | X |
| 3. | Helyzetértékelés | X | X | |
| 4. | Jövőkép | X | X | |
| 5. | Stratégiai célok | X | X | |
| 6. | Eszközök (prioritások, beavatkozási területek) | | X | |
| 7. | Stratégiai akciók | | | X |
| 8. | Stratégiai mutatószámok | | X | X |

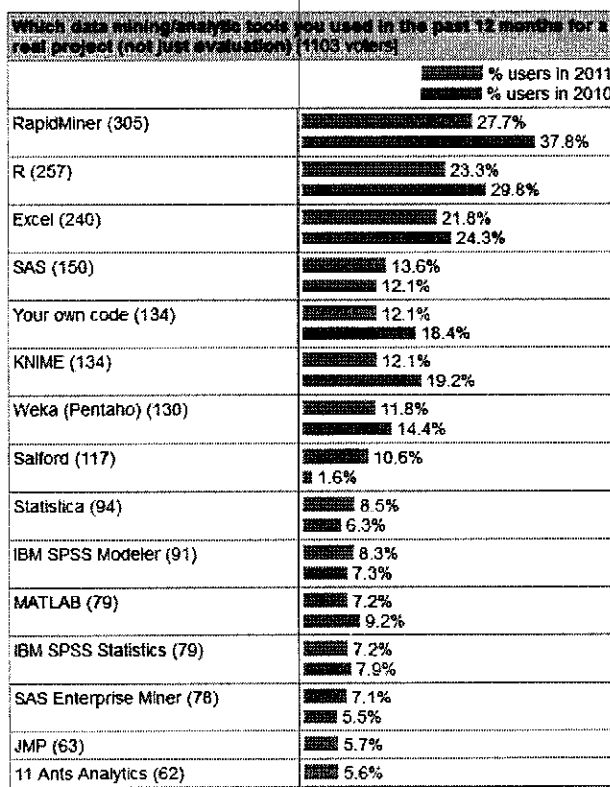
A stratégiai dokumentumok elemzési szempontrendszerét és módszertanát a projektindítás szakaszában, a Megbízóval egyeztetve véglegesítjük.

A stratégiai dokumentumok elemzésénél az adatgyűjtés és az elemzés-értékelés során speciális szövegelemzési módszert alkalmazását vállaljuk, amelyet erre alkalmas célszoftverrel támogatunk.

A stratégiákhoz kapcsolódó dokumentáció elemzésére adat – és szövegbányászati környezetet is használunk. A szövegbányászat képes strukturálatlan tartalmakat nyelvi és statisztikai technikákkal vizsgálni, többek között a dokumentációra vonatkozó, expliciten nem leírt jellemzőket (metaadatokat) kinyerni.

Az általunk alkalmazott célszoftver a **RapidMiner** nevű alkalmazás, amely jelenleg a világ egyik legnépszerűbb nyílt forráskódú adatbányászati alkalmazása, többek között igen fejlett szövegelemzési eszköztárral.

Melyik adatbányászati alkalmazást használta az elmúlt 12 hónapban (2011)?



Forrás: <http://www.kdnuggets.com/polls/2011/tools-analytics-data-mining.html>

A RapidMinder grafikus felhasználói felülettel rendelkezik, az alkalmazott szövegelemzési funkciók nagymértékben testre szabhatók.

A szövegelemzés szoftveres támogatása nagy segítséget jelent a projekt során, hiszen a becslések szerint több mint 130 stratégiai jellegű dokumentumot kell megvizsgálni, elemezni és értékelni összesen több ezer oldal terjedelemben, különböző szempontok szerint. A dokumentumok emberi átolvasása, szakértő értékelése nem elkerülhető, ezt a projekt keretében a korábban bemutatott (az időszakos jelentés alapján képező Excel-táblázatban szereplő) szempontrendszer szerint elvégezzük.

A szövegelemzést szoftver használata a dokumentumok egy kiválasztott mintáján a dokumentumok árnyaltabb értékeléséhez járulhat hozzá, hiszen olyan statisztikák, rejtett kapcsolódások is feltárhatók általa, amelyek egy egyszerű „átolvasással” nem deríthetők fel. A szövegelemzésbe tapasztalataink szerint nem érdemes az összes stratégiai dokumentumot bevonni, mert azok nagyon különböző minőségűek és készültségi szintűek. azokat a dokumentumokat érdemes az elemzés részévé tenni, amelyek alapján általános következtetések vonhatók le az alábbi kérdésekre vonatkozóan.

A szövegelemzés választ adhat olyan kérdésekre, mint pl.:

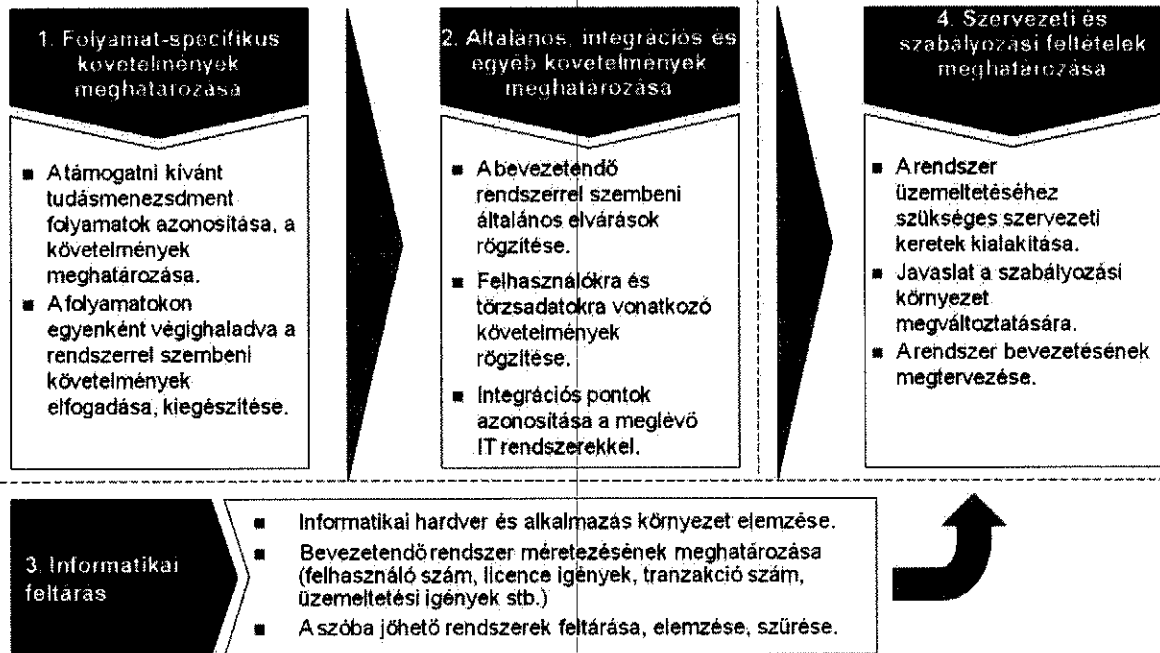
- Hányszor fordul elő egy bizonyos kifejezés a vizsgált dokumentumokban?
- Melyek a leggyakrabban használt kifejezések?
- Hány egymásra történő hivatkozás szerepel a dokumentumokban, melyek ezek közül a leggyakoribbak?
- Milyen jellemző kapcsolatok fordulnak elő a szövegben (kapcsolódási analízis, gyakorisági és együttes előfordulási alapon)?
- Milyen metaadatok írják le a dokumentumokat (tartalmilag ezek lesznek azok a címkék, amivel a dokumentum jellemezhető)?
- Milyen struktúrák állapíthatók meg a dokumentumok között (pl. dokumentum osztályok)?

A szövegelemzés eredményeit látványos formában (pl. szófelhők, grafikonok) mutatjuk be, gazdagítva, szemléletesebbé téve ezzel a dokumentumok értékelését.

A szövegelemző szoftver alkalmazását a projektmunka során a téma neves, elismert hazai és nemzetközi kutatója és oktatója fogja végezni. A szövegelemzés eredményeit a Zárójelentés fogja tartalmazni, az Időközi jelentés elkészítéséig a szövegelemzés – tekintettel az idő rövidségére – nem végezhető el.

A javaslattevési szakaszban is kiválóan felhasználhatók a szövegelemzés eredményei. A Zárójelentésben javaslatot kell tenni többek között a dokumentumok egy kiválasztott mintáján egy olyan **központi, stratégiai tervdokumentumokat tartalmazó nyilvántartás (kataszter) kialakítására**, amely lehetővé teszi, hogy bárki a központi közigazgatásból (és akár a szélesebb nyilvánosság köréből) elérhesse a dokumentumokat. Ehhez a nyilvántartáshoz szükséges a dokumentumok strukturálásának megadása (dokumentumcsoportok, összefüggések a dokumentumok között).

A dokumentumtárra vonatkozó javaslatunk kialakításának feladatai



A fenti feladatokat egy-egy szakértői workshop keretében tervezzük végrehajtani, amelyekre a KIM által delegált munkacsoport-tagok, illetve a kérdésben érintett informatikai szakértők részvételére számítunk.

Az időközi jelentésben foglaljuk össze a stratégiai dokumentumok elemzésének eredményeit. A helyzetelemzés eredményeire építve, a projekt későbbi szakaszában **javaslatokat** fogalmazunk meg a stratégiai dokumentumokkal kapcsolatban, a javaslatokat beépítjük a zárójelentésben szereplő beavatkozási tervbe. A stratégiai dokumentumokkal kapcsolatos javaslatok – várhatóan – kiterjednek a következő témákra:

- a stratégiai dokumentumok kormányzati szinten egységes kategóriarendszere;
- az egyes dokumentumtípusokhoz rendelt kötelező tartalmi elemek;
- stratégiai dokumentumok kialakításának, megosztásának, módosításának és felülvizsgálatának általános folyamata.

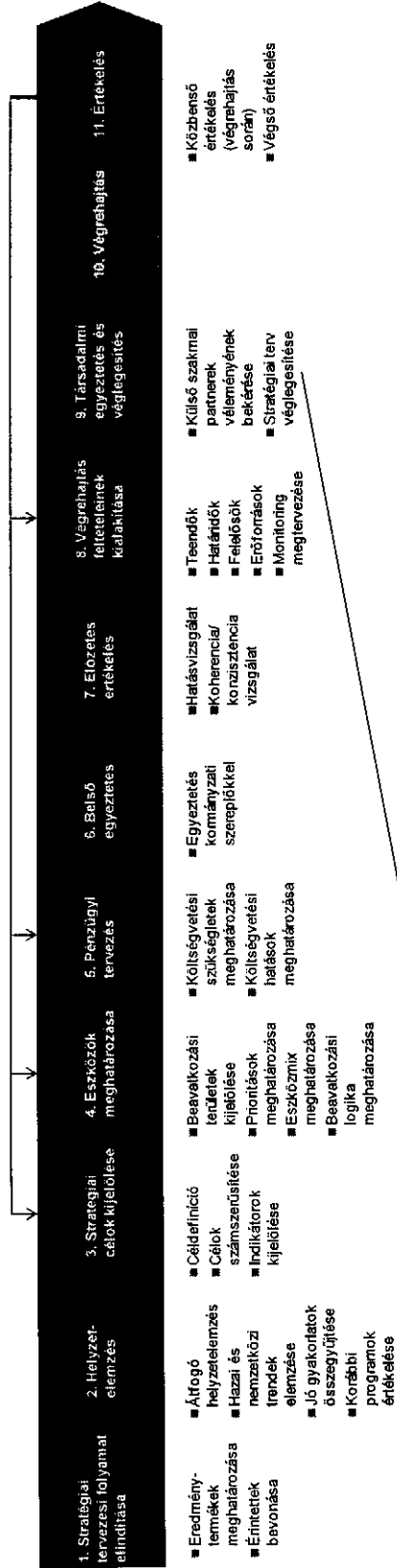
3.3.1.2. *Stratégiai és operatív tervezéshez és végrehajtáshoz kapcsolódó eljárások és szabályzatok elemzése*

Az elemzés/értékelés tárgya

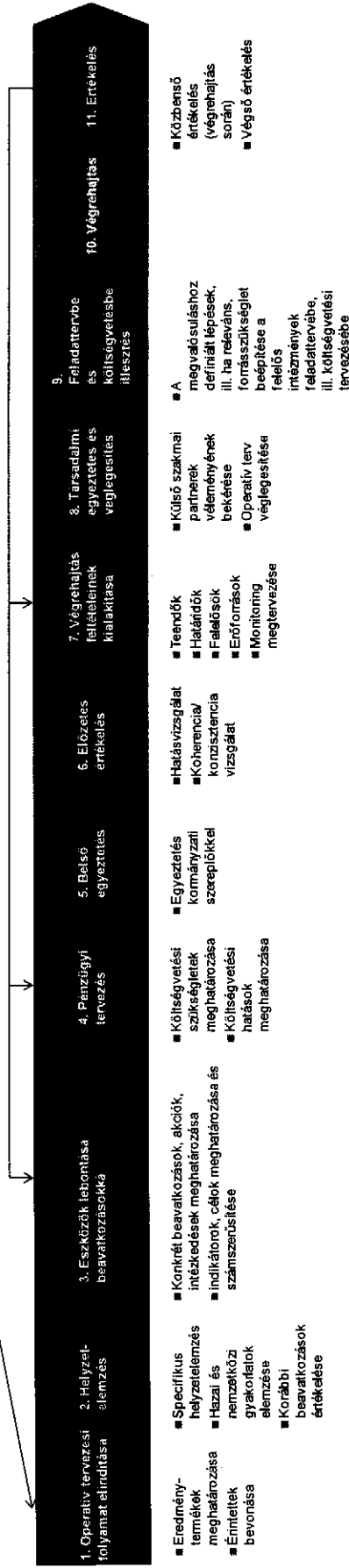
A stratégiai és operatív tervezés és végrehajtás tipikus folyamatát (s ennek megfelelően a vizsgálandó eljárásokat) az alábbi folyamatábra szemlélteti.

A stratégiai és operatív tervezés és végrehajtás tipikus folyamata

Stratégiai tervezés



Operatív tervezés



Mind a stratégiai tervezés, mind az operatív tervezés többé-kevésbé szekvenciálisan kapcsolódó lépései egy önmagukba visszacsatoló ciklust alkotnak. Az egyes lépések bár nagyon hasonlóak, sőt többnyire ugyanazon egységek végzik, mégsem azonosak, hiszen egy teljesen más konkrétsági, tervezési szintről szólnak. Másfelől az operatív tervezés a következő lépés a stratégiai tervezéstől a stratégia megvalósulása felé, s ilyen értelemben a két típusú tervezés szoros egységet, egy közös folyamatot alkot (ideális esetben).

Eljárásként értelmezendő a stratégiai, ill. operatív tervezés (és végrehajtás) teljes folyamata, de az egyes, önállóan is értelmezhető lépések (részfolyamatok) is. Ennek megfelelően vizsgálunk, értékelésünk kiterjed mind a tervezés teljes folyamatára, mind pedig az egyes részfolyamatokhoz/lépésekhez kapcsolódó eljárásokra.

Az elemzés kiterjed nemcsak az adott tárcára, de a stratégiai és operatív tervezésben és végrehajtásban érintett háttérintézményeire, azok eljárásaira, a közös eljárásokban betöltött szerepük vizsgálatára is.

Az elemzés/értékelés ezen belül kiterjed mind

- a stratégiai és operatív tervezési folyamat formális szabályozására: dokumentumaira, szabályzataira (pl.: SZMSZ, Ügyrendek, szabályzatok: a stratégiai/operatív tervezésre, munkaterv kialakításra, döntés-előkészítésre, jogszabályalkotásra, hatásvizsgálatra, költségvetési tervezésre, egyeztetésre, társadalmasításra, monitoringra, értékelésre, visszacsatolásra vonatkozóan, egyéb szabályzatok);
- azok adott alkalmazott/megvalósult gyakorlatára.

Az elemzés/értékelés során alkalmazott módszerek

Az elemzések lefolytatásához szükséges írásos dokumentumokat a tárcáktól kérjük be a Munkacsoportokon keresztül, a gyakorlat megismerése mindenekelőtt a lefolytatandó interjúkon, a Munkacsoportbéli konzultációkon zajlik, illetve egyes elemeire (eljárások alkalmazás és fontossága) a kérdőívben kérdezzük rá. (Erről bővebben az adatgyűjtésről szóló pont alatt található).

Az elemzések/értékelések során több módszertant alkalmazunk:

- Dokumentumok és adatok elemzése:
 - az egyes fenti eljárásokra vonatkozó dokumentumok, szabályzatok elemzése (dokumentum-elemzés);
 - a stratégiai és operatív tervezési dokumentumok, illetve az azokból az alkalmazott eljárásokra vonatkozó információk elemzése (dokumentumelemzés);
 - az interjúkon, munkacsoporti konzultációkon megismert gyakorlat elemzése – ezek mindenekelőtt arra alkalmasak, hogy az intézményi gyakorlat, az eljárások kvalitatív értékelését, erős-gyenge pontjait megismerjük;
 - a kérdőívek válaszainak – statisztikai - feldolgozása, majd következtetések levonása – itt leginkább arra van/lesz lehetőség, hogy az eljárások létezésére/alkalmazására és szubjektív fontosságára kérdezzünk rá, skála segítségével.
- A formális előírások és az alkalmazott gyakorlat eltéréselemzése.
- Nemzetközi – és hazai – benchmarkok, legjobb gyakorlatok elemzése, és alkalmazhatóságuk vizsgálata.

Az elemzések/értékelések szempontjai

Az elemzések szempontjai többek között az eljárások (ide értve a háttérintézmények és a tárca közötti interakciókat, eljárásokat is):

- meglétének (van-e);
- szabályozottságának (tervfolyamat felépítése);
- gyakorlati alkalmazásának (tényfolyamat rögzítése);
- szabályszerűségének (tény-terv összevetése);
- minőségének, mind terv, mind tény esetében (megfelelőségének, hatékonyságának, eredményességének);
- nemzetközi tapasztalatoknak való megfelelésének;
- az egyes specifikus részfolyamatokhoz kapcsolódó specifikus szempontjainak

vizsgálata. Utóbbiak között vizsgálandóak például a következők:

- a stratégiában definiált célokhoz rendelt eszközök meghatározásakor, majd azok további lebontása során az eljárás biztosítja-e, hogy az elemzés a lehetséges szakpolitikai eszközök teljes körére kiterjed, hogy az adott cél leghatékonyabban szolgáló eszközmix kerül kiválasztásra (eszközmix alternatívák összevetése);
- a tárca és háttérintézmények között a formálisan definiált, illetve a gyakorlatban alkalmazott eljárás megfelel-e a hatékonyság és eredményesség kritériumának;
- a külső szakmai partnerek bevonásának eljárása megfelelően hatékony-e, biztosítja-e az észrevételek, javaslatok kanalizálását a tervezésbe;
- a jogalkotás folyamata, annak elemei megfelelnek-e minőségi jogalkotás definiálta követelményeknek (partnerek bevonása, hatásvizsgálat, társadalmasítás);
- az eljárások biztosítják-e rendszerszerűen a beavatkozások megvalósulása, végrehajtása intézményi, költségvetési, egyéb feltételeinek meghatározását;
- az eljárások biztosítják-e, hogy a beavatkozások és végrehajtásuk szükséges lépései beépüljenek a tárca munkatervébe, jogalkotási tervébe;
- a költségvetés-tervezés eljárásai biztosítják-e, hogy a beavatkozások és végrehajtásuk költségvetési forrásszükséglete beépüljön a költségvetés megfelelő (irányítási; fenntartási (és transzferek); ill. fejlesztési programokra vonatkozó) részeibe;
- megtalálhatók-e a feladatalapú (irányítási, fenntartási részek esetében), valamint a programalapú (fejlesztési programokra vonatkozó részek) költségvetés-tervezés elemei az eljárásokban;

- a közvetlen forrásigény megtervezésén felül léteznek-e eljárások az alábbi költségvetési folyamatokra:
 - egyéb költségvetési hatások definiálása:
 - közvetlen költségvetési hatások;
 - különböző területek stratégiák megvalósulásának egymásra hatása (költségvetési értelemben is);
 - gazdasági/társadalmi/környezeti hatások és azokon keresztül közvetett hatás a költségvetésre;
 - összevetésre költségvetési lehetőségekkel;
 - források meglétének elégtelensége esetén visszakorrigálás (még a tervezés során);
 - beépítés a költségvetésbe;
 - monitorozás (végrehajtás, illetve pénzügyi keretek módosulásának nyomonkövetése);
 - visszacsatolás, korrigálás (menet közben);
- a társadalmi egyeztetés definiált eljárásai lehetővé teszik-e a releváns észrevételek hatékony begyűjtését;
- léteznek-e mechanizmusok az észrevételek effektív beépülésére, figyelembevételére
- a végrehajtáshoz kapcsolódnak-e nyomonkövetési eljárások, ezen eljárások biztosítják-e a tervektől való eltérések detektálását,
- vannak-e megfelelő eljárások a detektált terv-tény eltérések visszacsatolására, s az ennek megfelelő korrigálásra.

3.3.1.3. Operatív tervezési eszközök, módszerek elemzése

Az elemzés/értékelés tárgya

A vizsgálandó területek az operatív tervezés és végrehajtás részfolyamatai (lépései, tevékenységei) során alkalmazott eszközök, módszerek. (Az operatív tervezés és végrehajtás részfolyamatait (lépéseit) az előző, eljárások vizsgálatát célzó fejezetben soroltuk fel tételesen.)

Az operatív tervezés és végrehajtás egyes lépéseikhez eltérő tervezési eszközök, módszerek alkalmazandók, azonban megállapítható, hogy az alábbi főbb tevékenységcsoportokhoz többé-kevésbé homogén eszközcsoportok tartoznak - ennek megfelelően elemzésüket is ezek mentén tervezzük:

Eszközök lebontása

Az alábbi lépések, tevékenységek során a programozás/akciótervezés tevékenységhez, módszereihez, eszközeihez nyúlunk vissza:

- a stratégiában definiált célokhoz megfogalmazott eszközök további lebontása végrehajtható beavatkozásokká/akciókká/intézkedésekké;
- a beavatkozásokhoz: a cél(ok), indikátor(ok), számszerűsített célkitűzés(ek), várt hatás(ok), tartalom (az akció leírása), célcsoport meghatározása;
- a beavatkozásokhoz a forrás-szükségletet hozzárendelése (amennyiben releváns).

Ennek keretén belül az operatív tervezés standard eszközeit vizsgáljuk, pl.: hatásútvonal-elemzés, hatásmátrix, ok-okozati fa, problémafa, beavatkozási területek azonosítása, (eszköz)alternatívák felállítása, alternatíva (megfelelő eszközmix) kiválasztása, célfa, cél(ok), indikátor(ok), számszerűsített célkitűzés(ek), várt hatás(ok), tartalom (az akció leírása), célcsoport, szükséges források meghatározása.

Pénzügyi tervezés

Amennyiben a beavatkozásoknak van forrás-szükséglete, annak a költségvetésbe, a költségvetési tervezési folyamatába való beépítése is az operatív tervezés része. Ennek során azt vizsgáljuk, hogy milyen eszközök alkalmazásával jelennek meg e tételek (a forrásszükséglet) az ágazati költségvetés megfelelő

- irányítási;
- fenntartási (és transferek);
- és fejlesztési programokra vonatkozó részeiben.

Vizsgálatunk kiterjed arra is, hogy megtalálhatók-e a feladatalapú (irányítási, fenntartási részek esetében), valamint a programalapú (fejlesztési programokra vonatkozó részek) költségvetés-tervezés eszközei az alkalmazott eszközök között.

A közvetlen forrásigény megtervezésén felül a vizsgálat kiterjed többek között az alábbi tevékenységekre, azok alkalmazott eszközeire is:

- egyéb költségvetési hatások definiálása:
 - közvetlen költségvetési hatások;
 - különböző területek stratégiák megvalósulásának egymásra hatása (költségvetési értelemben is);
 - gazdasági/társadalmi/környezeti hatások és azokon keresztül közvetett hatás a költségvetésre;
- összevetésre költségvetési lehetőségekkel;
- források meglétének elégtelensége esetén korrigálás (még a tervezés során);
- beépítés a költségvetésbe;
- monitorozás (végrehajtás, illetve pénzügyi keretek módosulásának nyomonkövetése);
- korrigálás (menet közben).

Végrehajtás feltételeinek kialakítása kialakítása

A kidolgozott beavatkozások végrehajtásához/megvalósulásához szükséges lépések/intézmények (felelős(ök)/felelős szervezet; ütemezés, határidők; monitoring; visszacsatolás; értékelés) definiálásakor, illetve a definiált megvalósítási lépéseknek a felelős intézmények feladattervébe való beépítésekor olyan eszközök kerülnek előtérbe, mint a megvalósíthatóság-vizsgálat, az intézkedési/cselekvési tervek készítése (és kapcsolódó sablonok alkalmazása), illetve a projektmenedzsment, a monitoring és az értékelés eszközei.

Társadalmi egyeztetés, partnerek bevonása

Az elemzés kiterjed:

- a releváns szakmai szereplők (háttérintézmények, szakmai partnerek) bevonásának;
- a más ágazati, és funkcionális felelősséggel bíró (pl. költségvetés - pénzügy, jogalkotás - igazságügy, önkormányzati teendők - belügy) kormányzati egységekkel lefolytatandó egyeztetések lefolytatásának; valamint
- a tervek „társadalmisításának”

eszközeire is.

Tudásmenedzsment

A stratégiai és operatív tervezési folyamat részletes vizsgálata mellett kitérünk arra is az elemzés során, hogy a folyamattal, az alkalmazott eszközökkel és annak eredményével kapcsolatban milyen tudásmegosztási, tudásmenedzsment eszközöket, módszereket alkalmaznak az egyes minisztériumokban.

Az elemzés/értékelés során alkalmazott módszerek

Az elemzések lefolytatásához szükséges írásos dokumentumokat a tárcáktól kérjük be a Munkacsoportokon keresztül, a gyakorlat megismerése mindennek előtt a lefolytatandó interjúkon, a munkacsoportbéli konzultációkon zajlik. (Erről bővebben az adatgyűjtésről szóló pont alatt található).

Az elemzések/értékelések során több módszertant alkalmazunk:

- Dokumentumok és adatok elemzése:
 - a bekért dokumentumok elemzése a tudásmenedzsment szabályozása, megvalósítása szempontjából;
 - az interjúkon, Munkacsoporti konzultációkon megismert gyakorlat elemzése.
- A formális előírások és az alkalmazott gyakorlat eltéréselemzése.
- Nemzetközi – és hazai – benchmarkok, legjobb gyakorlatok elemzése, és alkalmazhatóságuk vizsgálata.

Az elemzések/értékelések szempontjai

Az elemzések szempontjai többek között az alábbiak:

- a tárca/ágazat alkalmaz-e a tervezéshez szükséges módszertani tudás megosztására tudásmenedzsment eszközöket, melyek ezek;
- alkalmazott külső-belső szakpolitikai adatbázisok, tudásbázisok, statisztikai adatbázisok megléte és használata;
- van-e a tudásmenedzsmentnek bármilyen informatikai rendszerszintű támogatása;
- az eszközök alkalmazásának megfelelősége, hatékonysága, eredményessége;
- nemzetközi tapasztalatoknak való megfelelés;
- szubjektív hasznossága.

3.3.1.4. Stratégiai és operatív tervezéshez kapcsolódó szervezeti megoldások elemzése

Az elemzés/értékelés tárgya

Az elemzések/értékelések kiterjednek:

- a stratégiai és operatív tervezés és végrehajtás és azok - fentebb kifejtett – rész-folyamataihoz/lépéseikhez kapcsolódó szervezeti megoldásokra, ezen megoldások:
 - dokumentumokban rögzített formális leképeződéseire (SZMSZ, Ügyrendek, egyéb szabályzatok), illetve;
 - informális megjelenéseire;
- a stratégiai és operatív tervezéshez rendelkezésre álló humán erőforrások számosságára;
- az egyeztetésekhez, külső szereplők bevonásához, társadalmi egyeztetéshez kapcsolódó szervezeti megoldásokra;
- a végrehajtáshoz, nyomonkövetéshez:
 - kapcsolódó szervezeti megoldásokra (formális, informális);
 - rendelkezésre álló humán erőforrások számosságára.

Az elemzés kiterjed nemcsak az adott tárcára, de a stratégiai és operatív tervezésben és végrehajtásban érintett háttérintézményeire is.

Az elemzés/értékelés során alkalmazott módszerek

Az elemzések lefolytatásához szükséges írásos dokumentumokat a tárcáktól kérjük be a Munkacsoportokon keresztül, a gyakorlat/informális megjelenés megismerése mindenekelett a lefolytatandó interjúkon, a Munkacsoportbéli konzultációkon zajlik. (Erről bővebben az adatgyűjtésről szóló pont alatt található).

Az elemzések/értékelések során több módszertant alkalmazunk:

- Dokumentumok és adatok elemzése:
 - a stratégiai és operatív tervezés és végrehajtás és azok – fentebb kifejtett – részfolyamataihoz/lépéseihez kapcsolódó szervezeti megoldások dokumentumokban rögzített formális leképeződéseinek elemzése (dokumentumelemzés);
 - a szervezeti elemek interjúkon, Munkacsoporti konzultációkon megismert informális megjelenéseinek elemzése.
- Szervezetelemzés (szervezet strukturális elemzése: munkamegosztás, hatáskörmegosztás, koordináció, konfiguráció).
- Humán erőforrások mennyiségi elemzése (rendelkezésre álló kapacitások felmérése).
- Egyeztetésekhez, külső szereplők bevonásához, társadalmi egyeztetéshez kapcsolódó szervezeti megoldások elemzése.
- Nemzetközi – és hazai – benchmarkok, legjobb gyakorlatok elemzése, és alkalmazhatóságuk vizsgálata.

Az elemzések/értékelések szempontjai

Az elemzések szempontjai többek között, hogy a stratégiai és operatív tervezéshez és végrehajtáshoz kapcsolódóan a tárcában, ill. háttérintézményeiben:

- vannak-e nevesített egységek, melyek ezek;
- ezek hol helyezkednek el a szervezetben;
- mi az egységek feladata;
- hogyan alakul a munkamegosztás közöttük, valamint köztük és a szervezet többi egysége között;
- milyen hatáskörökkel rendelkeznek, hogyan alakul a hatáskörmegosztás közöttük, valamint köztük és a szervezet többi egysége között;
- mennyire megfelelőek, hatékonyak, eredményesek e szervezeti megoldások;
- hányan dolgoznak ezen egységekben;
- vannak-e informális szervezeti megoldások;
- a stratégiai és operatív tervezés és végrehajtás témához nem közvetlenül kapcsolódó (nem nevesített) egységeknek (a szervezet többi egységének) milyen, a témához kapcsolódó feladata, kik végzik ezeket, ők hányan vannak, idejük mekkora részében foglalkoznak vele;
- mik az egyeztetés (formális és informális) fórumai, szervezeti keretei házon belül, illetve házon kívül;

- léteznek-e a minisztériumok, ágazatok közötti egyeztetésnek, összehangolásnak fórumai, szervezeti megoldásai;
- vannak-e a külső szereplők bevonásának, a társadalmi párbeszédnek szervezeti leképeződései;
- azonosíthatók-e modelljei a stratégiai és operatív tervezéshez és végrehajtáshoz kapcsolódó szervezeti megoldásoknak hazánkban, ezek hogyan viszonyulnak a nemzetközi mintákhoz.

3.3.1.5. Alkalmazott szakpolitikai eszközök elemzése

Az elemzés/értékelés tárgya

A kormány (az állam) a kitűzött köz/szakpolitikai célokat a köz/szakpolitikai eszközökkel képes elérni. Egy adott célt jellemzően többféle eszközzel (akár többféle eszközzel együttesen) is el lehet érni, de ezek eltérő (költség)hatékonysággal bírnak.

Az állami szerepvállalás hatékonyságának és eredményességének szempontjából ezért elsőrendű jelentősége van a legmegfelelőbb, vagyis az adott célt a leginkább (költség)hatékony módon elérni képes eszközmix megfogalmazásának, s így a komplex, potenciálisan minden eszközre kiterjedő közpolitikák (*policy-k*) kialakításának.

Egy adott policy-n belül a kijelölt célok elérését szolgáló eszközmixet alkotó legfontosabb eszköztípusok az alábbiak:

- a jogalkotás (valamint a kapcsolódó ellenőrzés és szankcionálás);
- a pénzügyi/támogatási/fejlesztési programok, illetve;
- egyéb eszközök, pl.:
 - közszolgáltatások nyújtása, működtetése, illetve annak mikéntje;
 - a méltányosságot szolgáló szociális transzferek (akár közvetlen, akár közvetett módon, pl. az adórendszeren vagy ártámogatáson keresztül);
 - adóbeszedés (mint forrásteremtés és mint redisztribúció);
 - tulajdonlás;
 - kommunikáció (mint tájékoztatás és mint értékformálás).

A szakpolitikai eszközök meglétén felül vizsgáljuk azok alkalmazását, alkalmazásának mikéntjét, funkcionálását. Az alkalmazáson belül mindenképp az alábbi folyamatokra/eljárásokra az alkalmazott eszközökre/technikákra és a kapcsolódó szervezeti leképeződésekre fókuszálunk:

- kialakítására/megtervezésére (jogszabályoknál előkészítésére és hatásvizsgálatára);
- egyeztetésére;
- megvalósításának, eredményeinek nyomonkövetésére, az eredmények, tapasztalatok visszacsatolására.

A szakpolitikai eszközökhöz kapcsolódó eljárások mellett vizsgálunk az eszközök alkalmazását olyan tekintetben is, hogy adott szakpolitikai célok eléréséhez meghatároztak-e eszközmix-et, vagy kizárólag egy típusú eszközben gondolkodtak, illetve – amennyiben

nyomonkövethető a vizsgált tervekben, dokumentumokban, illetve az eljárásokban – végeztek-e hatékonysági elemzéseket, összevetettek-e alternatívákat.

Az elemzés/értékelés során alkalmazott módszerek

Megítélésünk szerint a szakpolitikai eszközökhöz alkalmazása, a kapcsolódó fenti eljárások részét képezik, az operatív tervezésnek és végrehajtásnak (és nyomonkövetésnek), a szakpolitikai eszközök az operatív terveknek akciókká, intézkedésekké való kibontásának, s így a megvalósulásának részei.

Ezért az eljárások/folyamatok, az alkalmazott eszközök és a kapcsolódó szervezeti leképeződések viszonylatában nem választanánk el az operatív tervezés és megvalósítás (és nyomonkövetés) vizsgálatától, az ott lefolytatott elemzésbe, értékelésbe integrálva, az ott alkalmazott módszereket és szempontokat felhasználva elemeznénk alkalmazásukat.

Ennek megfelelően az elemzések/értékelések során alkalmazott módszertanok is az ott leírtakhoz hasonlatosak:

- Dokumentumok és adatok elemzése:
 - az egyes fenti eljárásokra vonatkozó dokumentumok, szabályzatok elemzése (dokumentumelemzés);
 - a stratégiai és operatív tervezési dokumentumok, illetve az azokból az alkalmazott eljárásokra vonatkozó információk elemzése (dokumentumelemzés);
 - az interjúkon, munkacsoporti konzultációkon megismert gyakorlat elemzése – ezek mindenekelőtt arra alkalmasak, hogy az intézményi gyakorlat, az eljárások kvalitatív értékelését, erős és gyenge pontjait megismerjük;
 - a kérdőívek válaszainak – statisztikai – feldolgozása, majd következtetések levonása – itt leginkább arra van/lesz lehetőség, hogy az eljárások létezésére/alkalmazására és szubjektív fontosságára kérdezzünk rá, skála segítségével;
- A tervezés és végrehajtás (és nyomonkövetés) folyamatának és az egyes részfolyamatok eljárásainak folyamat-elemzése – ebben a részfolyamatok feltárása, alkotó-elemeinek rögzítése mellett azonosítjuk az egyes szereplőket, szervezeti egységeket is (itt kapcsolódik a szervezeti kereteket vizsgáló ponthoz);
- A formális előírások és az alkalmazott gyakorlat eltéréselemzése;
- Nemzetközi – és hazai – benchmarkok, legjobb gyakorlatok elemzése, és alkalmazhatóságuk vizsgálata.

Az eljárási kérdéseket kiegészítő, a szakpolitikai célok eléréséhez definiált eszközök komplexitásának, illetve a kialakításuk során az legnagyobb hatékonyságot biztosító eszközmix létrehozását támogató eljárások, technikák (alternatívaképzés, eszközök hatékonyságának vizsgálata, alternatívák összevetése) alkalmazását vizsgáló elemzéshez az alábbi módszereket javasoljuk.

- A tervezési dokumentumok elemzésekor a vizsgálati szempontrendszerben kitérünk az alkalmazott eszközök komplexitásának vizsgálatára is.
- A tervezési dokumentumok, valamint a tervezési eljárásokra vonatkozó szabályzatok, módszertanok dokumentumelemzése során vizsgáljuk, hogy a kialakításuk során az legnagyobb hatékonyságot biztosító eszközmix létrehozását támogató eljárások, technikák alkalmazásának van-e nyoma.
- Interjúk és részben kérdőív segítségével ugyanezt megvizsgáljuk az tervezési eljárások, folyamatok, eszközök gyakorlati alkalmazásában.

Az elemzések/értékelések szempontjai

Az elemzések szempontjai többek között az eljárások:

- meglétének (van-e);
- szabályozottságának (tervfolyamat felépítése);
- gyakorlati alkalmazásának (tényfolyamat rögzítése);
- szabályszerűségének (tényterv összevetése);
- minőségének, mind terv, mind tény esetében (megfelelőségének, hatékonyságának, eredményességének);
- nemzetközi tapasztalatoknak való megfelelésének;
- az egyes részfolyamatokhoz kapcsolódó specifikus szempontok

vizsgálata. Utóbbiak között pl. a következők vizsgálatára kerül sor:

- a tárca és háttérintézmények között a formálisan definiált, illetve a gyakorlatban alkalmazott eljárás megfelel-e a hatékonyság és eredményesség kritériumának;
- a külső szakmai partnerek bevonásának eljárása megfelelően hatékony-e, biztosítja-e az észrevételek, javaslatok kanalizálását a tervezésbe;
- a stratégiában definiált célokhoz rendelt eszközök meghatározásakor, majd azok további lebontása során az eljárás biztosítja-e, hogy az elemzés a lehetséges szakpolitikai eszközök teljes körére kiterjed, hogy az adott cél leghatékonyabban szolgáló eszközmix kerül kiválasztásra (eszközmix-alternatívák összevetése);
a vizsgált stratégiai dokumentumok ennél fogva komplex eszközmixszel bírnak-e, ill. tartalmazznak-e döntési alternatívákat;
- a jogalkotás folyamata, annak elemei megfelelnek-e minőségi jogalkotás definiálta követelményeknek (partnerek bevonása, hatásvizsgálat, társadalmasítás);
- az eljárások biztosítják-e rendszerszerűen a beavatkozások megvalósulása, végrehajtása intézményi, költségvetési feltételeinek meghatározását;

- a társadalmi egyeztetés definiált eljárásai lehetővé teszik-e a releváns észrevételek hatékony begyűjtését;
- léteznek-e mechanizmusok az észrevételek effektív beépülésére, figyelembevételére
- a végrehajtáshoz kapcsolódnak-e nyomkövetési eljárások, ezen eljárások biztosítják-e a tervektől való eltérések detektálását;
- vannak-e megfelelő eljárások a detektált terv-tény eltérések visszacsatolására, s az ennek megfelelő korrigálásra.

3.3.2. A három kiválasztott minisztérium esetében elvégzendő részletesebb vizsgálatok és elemzések

A következő minisztériumokat javasoljuk kiválasztani a részletes elemzés céljából:

- Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium;
- Vidékfejlesztési Minisztérium;
- Belügyminisztérium.

A fenti három minisztériumot a következő szempontok alapján javasoljuk kiválasztani:

- Ilyen profilú tárcák állandó szereplői a mindenkori kormányzati struktúrának, ezért jól kialakult és tipikus gyakorlattal rendelkeznek.
- Klasszikus közigazgatási jellegű feladatokat végeznek. Nem javasolunk túlságosan speciális területeket felügyelő tárcákat bevonni az elemzésbe (pl.: Honvédelmi Minisztérium, Külügyminisztérium), mert ezek egyedi működési jellemzői nem általánosíthatók, alkalmazhatók a többi tárcára.
- Kezelhető méretű és komplexitású minisztériumok, ezáltal a projekt sikeres megvalósítása szempontjából sokkal kevésbé hordoznak magukban kockázatot.
- A hozzájuk tartozó területeken jelentős reformprogramok, stratégiák születtek az elmúlt időszakban (pl.: Magyar Zoltán Közigazgatási-fejlesztési Program, Darányi Ignác Terv, önkormányzati reform). Ezek tapasztalataiból tanulságok vonhatók le a kormányzati stratégiai tervezésre vonatkozóan.

3.3.2.1. Szervezet-szociológiai elemzés, szervezeti kultúra bemutatása, jellemzése, a stratégiai tervezés szempontjából.

E témát két nagyobb egységre bontva elemezzük, értékeljük. elsőként a szervezeti kultúra szűkebb értelemben vett, humán tényezőit vizsgáljuk, második lépésben pedig a szervezet egészének érettségét vizsgáljuk a stratégiai menedzsment szempontjából.

3.3.2.1.1. Szervezeti kultúra elemzése

A szervezeti kultúrát abból a szempontból vizsgáljuk a három kiválasztott minisztériumban, hogy azok mennyiben támogatják a stratégiai tervezés és menedzsment folyamatát, tartalmát.

A felmérés célja megismerni, megérteni a szervezetek jelenlegi szervezeti kultúráját, és feltárni, melyek azok a tényezők, melyek hatnak a stratégiai tervezésre, a stratégiai menedzsmentre, valamint, hogy a dolgozók milyen kultúrát tartanának ideálisnak.

A stratégiai szemlélet elterjesztése a közigazgatásban jelentős változással fog járni, mely vélhetően befolyásolni fogja a szervezeti kultúrát. A felmérés ezen szakasza arra irányul, hogy megvizsgáljuk az adott pillanatban milyen a stratégia tervezés, ezt a különböző szinteken lévők hogyan észlelik. Keressük arra a választ, hogy ha vannak, akkor milyenek az eltérések a vezetők-beosztottak, minisztériumok, ágazatok, stb. között. Ezt alátámasztandó az alábbi dimenziók mentén vizsgálódunk.

Stratégiai tervezés, irány

- Az észlelt stratégia
- Kívánatos stratégia
- Stratégiával való azonosulás
- Stratégiai tervezés
- Stratégia menedzsment
- Értékelés

A kívánatos szervezeti kultúra és értékrend meghatározása erősen támaszkodik egyrészt a szervezet stratégiai tervezésére, menedzsmentjére, másrészt pedig a jelenlegi szervezeti kultúrára. A szervezet stratégiai menedzsmentjével való összekapcsolás biztosítja azt, hogy a szervezet olyan kívánatos értékeket fogalmazzon meg, amelyek elfogadtatása és internalizálása támogatja a stratégiai menedzsment megvalósulását, és ezáltal a szervezet sikeresebbé válását. A jelenlegi kultúra figyelembe vétele pedig azért fontos, hogy a kívánt értékrend ne váljon túlságosan távolivá a mostani helyzettől – ami kifejezetten megnehezítené, vagy akár el is lehetetlenítené a kultúra-alkotási folyamatot. Éppen ezért az alábbi dimenziókat kívánjuk vizsgálni.

Szervezeti kultúra (A vizsgálat főbb dimenziói)

- Az észlelt kultúra
- A kívánatos kultúra
- A stratégiai tervezéshez, menedzsmenthez kapcsolódó szervezeti kulturális elemek

A szervezeti kultúra dimenziók és bipoláris változók



A szervezeti kultúra jellemzésének folyamata átfogó „portfólió-megközelítést” igényel – kapcsolódnia kell a szervezeti folyamatokhoz, rendszerekhez, belső kommunikációhoz, mérőszámokhoz. is Ebből adódóan vizsgáljuk a szervezet humán gyakorlatát.

Humán gyakorlatok vizsgálata

- A stratégiához kapcsolódó belső kommunikáció
- Tudásmenedzsment
- Munkatársfejlesztés, vezetésfejlesztés, vezetési stratégia
- Teljesítménymenedzsment és stratégia kapcsolata

3.3.2.1.2.A stratégiai menedzsment érettség vizsgálata

A szervezeti kultúra elemzésének egyik fontos szempontja a stratégiai menedzsment érettség vizsgálata. A stratégiai menedzsment érettség vizsgálata **az IFUA Kft. által kidolgozott elemzési eszköz**, amelyet évek óta sikerrel alkalmaz üzleti és közszolgálati szervezetek körében. A stratégiai menedzsment érettség vizsgálata **a minisztériumok stratégia-megvalósító képességének felmérését szolgálja**. Ennek során azt értékeljük, hogy mennyire tett / tesz meg mindent a szervezet annak érdekében, hogy a stratégia érthető, egyértelmű, megvalósítható és nyomon követhető legyen, mennyire erős a szervezetben a stratégiai gondolkodás.

A stratégiai menedzsment érettség értékelése során **a következő kérdésekre keressük a választ:**

- Megtörténik-e, és ha igen, milyen rendszerességgel a stratégia alapját alkotó premisszák felülvizsgálata?
- Milyen rendszerességgel kerül sor a stratégiai célok felülvizsgálatára? Születnek-e, vagy elvetésre kerülnek-e célok a felülvizsgálat eredményeként?
- Mennyire épülnek be a stratégiai célokhoz rendelt kulcsmutatók a szervezet irányítási rendszerébe? Milyen gyakran és milyen címzettek felé történik beszámolás ezen mutatók alakulásáról?
- Történtek-e változtatások az elmúlt években a kulcsmutatók elvárt értékeiben?
- Hogyan kapcsolódnak össze a szervezeti és az egyéni szintű célok? Milyen felelősséggel bírnak a vezetők a stratégia teljesüléséért (pl. kulcsmutatók beépítése a vezetők ösztönzési rendszerébe)?
- Milyen mértékben vesznek részt a vezetők a stratégia megvalósításában?
- Milyen rendszerességgel történik meg a stratégiai akciók felülvizsgálata?
- A stratégiai időtávon belül születnek-e új stratégiai akciók?
- Mennyire standardizáltak, rögzítettek a stratégiaalkotás, illetve a stratégia nyomon követésének folyamatai?
- Egyértelműen rögzítettek-e a szervezeti felelősségek a stratégiaalkotás, illetve a stratégia nyomon követése során? Milyen kapacitásokkal rendelkeznek az érintett szervezetek?
- Létezik-e bármilyen informatikai támogatása a stratégiai menedzsmentnek?

A stratégia-megvalósító képességet **négy fő kérdéskör** mentén vizsgáljuk:

- Stratégia tartalma (teljeskörűsége)
- Közös értelmezés, bevonódás, kommunikáció
- Szervezeti feltételek biztosítása, stratégiai tanulás
- Beillesztés az irányítási rendszerbe

Az egyes kérdéskörökön belül több téma szerepel, amelyeket az alábbi ábra foglal össze.

A stratégiai menedzsment érettség vizsgálat témakörei

| | | | |
|--|--|---|--|
| Stratégia tartalma | <ul style="list-style-type: none"> ■ Stratégia és a vállalat működésének kapcsolata ■ Stratégia konkretizáltsága ■ Jövőkép és stratégia kapcsolata ■ Stratégia alátámasztása ■ Célkitűzések konkretizálása ■ Stratégiai célok egymásra hatása ■ Akciók kidolgozottsága ■ Akciók prioritizálása ■ Stratégiai és operatív akciók szétválasztása | <ul style="list-style-type: none"> ■ Szervezeti kiterjesztés (stratégia, célok, mutatószámok és akciók alábontása) ■ Szervezeti keretek stratégiához igazítása ■ Erőforrások biztosítása ■ Stratégia-támogató szervezet kialakítása ■ Stratégia-támogató szervezet feladatai ■ Stratégiai tanulás, továbbfejlesztés ■ Stratégiai felülvizsgálat gyakorisága ■ Stratégia megvalósulás érintettjei ■ Stratégia megvalósulásának értékelése | Szervezeti feltételek és stratégiai tanulás |
| Közös értelmezés, bevonódás, kommunikáció | <ul style="list-style-type: none"> ■ Stratégia jóváhagyása ■ Stratégia közös értelmezése és dokumentáltsága ■ Stratégia kialakításában való részvétel ■ Elemzések készítésében való részvétel ■ Stratégia iránti elkötelezettség ■ Stratégia végrehajtásában való részvétel ■ Stratégia belső kommunikációja ■ Stratégia külső kommunikációja | <ul style="list-style-type: none"> ■ Mutatók, célértékek megjelenése a tervezésben ■ Akciók megjelenése a tervezésben ■ Stratégia megvalósulás nyomon követése a beszámolásban ■ Mutatók, célértékek megjelenése a beszámolásban ■ Akciók megjelenése a beszámolásban ■ Stratégia beépülése az ösztönzési rendszerbe ■ Stratégia alábontása az ösztönzésben ■ A teljesítményértékelés objektívítása | Beillesztés az irányítási rendszerbe |

A **jelenlegi stratégiai menedzsment érettséget** két fő információforrás alapján végezzük el: egyrészt építünk a minisztériumi munkacsoporttagok egyéni, de anonim véleményére, másrészt a vezetői interjúk és a rendelkezésre bocsátott dokumentumok elemzése alapján összegyűjtött információkra. Az elemzés arra ad választ, hogy az egyes dimenziók mentén a szervezet milyen távol áll az elérhető optimális működéstől.

A **jövőbeli célállapot kijelölését** a munkacsoporttagok aktív közreműködésével, munkacsoport-ülés keretében végezzük el.

A szervezet jelenlegi állapota és jövőbeli célállapota – példa

| Sz. jelölés | Téma | Jelenlegi állapot | | Jövőbeli célállapot | |
|-------------|--|---|---|--|---|
| | | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 10 | Stratégia jóváhagyása | Nincs dokumentált stratégia. | Csak korábbi, munkaközi (jóváhagyás nélküli) verzió áll rendelkezésre. | Csak nem-aktuáliszt stratégia áll rendelkezésre, amely elavult vagy az előző vezetési által lett jóváhagyva. | A felsővezetés felkészült az előterjesztés, de még nem került jóváhagyásra. |
| 11 | Stratégia közös értelmezése és dokumentáltsága | A felsővezetésnek nincs közös állapontja, elképzelése a stratégiáról. | A felsővezetésnek „Mittől” közös állapontja van a stratégiáról, de ez nincs dokumentálva. | A felsővezetés kidolgozta, leírta a stratégiát, ugyanakkor a cég működésében ez nem jelenik meg. | A felsővezetés és a középvezetés egyetért a stratégiai körökben, jól biztosítja a közös stratégiai irányt. |
| 12 | Stratégia kialakításában való részvétel | Nincs stratégia. | A felsővezetés fejében létezik a stratégia. | A felsővezetés és a középvezetés közösen dolgozta ki a stratégiát. | A felsővezetés és a középvezetés közösen dolgozta ki a stratégiát. |
| 13 | Elemzések készítésében való részvétel | Nincs stratégiai dokumentáció. | A stratégia elemzések nélkül készül, közbe gondolkodja eredményeként. | Az elemzések szigorúan bizalmasak, a felsővezetés maga készíti. | Az elemzéseket az erre kijelölt egység (pl. controlling) készíti. |
| 14 | Stratégia iránti elkötelezettség | Nincs egységes stratégia. | A felsővezetésen belül ellentétek vannak a stratégia megfontoltsága kapcsán. | A középvezetés elkötelezett a stratégia megvalósításában. | A teljes szervezet és a tulajdonos elkötelezett, támogatja a stratégia megvalósulását. |
| 15 | Stratégia végrehajtásában való részvétel | A szervezet irányítása a napi feladat mentén történik. | A felsővezetés fejében létezik a stratégia és ez szerint irányítja a szervezetet. | A stratégia végrehajtása kizárólag a felsővezetés feladata, nincs tovább bontva a felelősség. | A stratégia végrehajtása kizárólag a felsővezetés és a középvezetés feladata. Nincs tovább bontva a felelősség. |
| 16 | Stratégia belső kommunikációja | A stratégia nem publikus a munkatársak számára. | A stratégia belső kommunikációja elmarad, hiányzik. | Egyszeri intenzív belső kommunikációt szervez a vezetés a stratégia megismertetésére (előadás, kiadvány, stb.) | Rendszeres belső kommunikációt szervez a stratégia megvalósításáról (pl. negyedéves vagy féléves tájékoztató az eredményekről). |

■ Szervezet jelenlegi állapota ■ Szervezet jövőbeli célállapota

A témakörök mentén, illetve összesítve meghatározott eredmények a főbb fejlesztési pontokat mutatják meg, amelyek alapot jelenthetnek a szervezet vezetésének a stratégiai menedzsment továbbfejlesztési irányainak kijelöléséhez.

A stratégiai menedzsment érettség vizsgálat összesített eredményei – példa

| Téma | Jelenlegi állapot | | Jövőbeli célállapot | Célállapot |
|--|-------------------|-----------------|---------------------|------------------|
| | 0 | 1 | | |
| <ul style="list-style-type: none"> A szervezet stratégiai menedzsment érettsége jelenleg „megfelelő”, 57%-os szintet éri el. Ez alapján számos továbbfejlesztési irány azonosítható A 2010. évi stratégiaalkotás, szervezeti fejlesztések és az ezeket követő rendszeres felülvizsgálat eredményeképp a szervezet érettségi foka 87%-ra való emelését tűzi ki célul jövőbeli értéként. | | | | |
| Stratégiai tartalma | 44 (100%) | 26 (59%) | ➔ | 40 (91%) |
| Közös értelmezés, bevonódás, kommunikáció | 35 (100%) | 22 (63%) | ➔ | 31 (89%) |
| | 44 (100%) | 25 (57%) | ➔ | 38 (86%) |
| | 36 (100%) | 18 (50%) | ➔ | 29 (81%) |
| Összesen | 159 (100%) | 91 (57%) | | 138 (87%) |

A módszertan előnye, hogy – az egységes módszertan és értékelési szempontrendszer miatt – lehetőséget biztosít a minisztériumok közötti összehasonlításokra.

3.3.2.2. Alkalmazott szervezeti teljesítménymutatók felmérése, értékelése

Az alkalmazott szervezeti szintű teljesítménymutatókat abból a szempontból vizsgáljuk a három kiválasztott minisztériumban, hogy azok mennyiben támogatják a stratégiai tervezés és menedzsment folyamatát, tartalmát.

A három kiválasztott minisztériumnál alkalmazott szervezeti teljesítménymutatók köréről egyrészt a stratégiai dokumentumok elemzésének eredményei nyújtanak információt. További, részletes és szervezetspecifikus információt a kiválasztott minisztériumoknál lefolytatott interjúk, illetve célzott adatkérések és dokumentumelemzés formájában tervezünk gyűjteni.

Első lépésként a három kiválasztott minisztérium által készített **stratégiai dokumentumokban fellelhető stratégiai mutatószámokat gyűjtjük össze**. Ezt követően **interjúk és adatkérések segítségével feltérképezzük a három minisztérium által alkalmazott szervezeti teljesítménymutatók körét, valamint a szervezeti szintű teljesítménymenedzsment jelenlegi gyakorlatát, illetve a stratégiai tervezéssel és menedzsmenttel való kapcsolatát**. Az információ- és adatgyűjtés során számítunk a minisztériumi munkacsoport-tagok, illetve a minisztériumok gazdasági és humán területeinek aktív közreműködésére.

A stratégiai és a klasszikus mutatószám rendszerek közötti fő különbségeket mutatja be a következő ábra.

A stratégiai és a klasszikus mutatószám rendszerek fő különbségei

| Stratégiai mutatószám rendszerek | Klasszikus mutatószám rendszerek |
|--|--|
| ■ csak a kiemelt stratégiai területekre koncentrálnak | ■ a szervezeti működés teljes körét mérik |
| ■ logikai (ok-okozati) láncra vannak felfűzve a mutatók | ■ nincsenek ok-okozati kapcsolatok a mutatók között |
| ■ a tervértékek mindig a stratégiából kerülnek levezetésre | ■ a tervértékek nem mindig a stratégiából kerülnek levezetésre |
| ■ hosszabb időtávra fogalmazz meg elvárásokat | ■ rövidebb időtávra határoznak meg célértékeket |
| ■ a célokhöz rendel mutatószámokat | ■ a mutatószámok önmagukban is helytállóak |
| ■ a célokhöz és mutatókhoz akciókat rendel | ■ a célokhöz és mutatókhoz nem rendel akciókat |
| ■ kommunikálja a stratégiát | ■ nem kommunikálja a stratégiát |

A stratégiai kulcsmutatószámokkal szemben a következő elvárások támaszthatók.

A stratégiai kulcsmutatószámokkal szemben támasztható követelmények

| | |
|---------------------------|---|
| Befolyásolhatóság | <ul style="list-style-type: none"> ■ A mutató értékéért felelős munkatársnak képesnek kell lennie befolyásolni a mutatót, ellenkező esetben kevés esély van az elvárt javulás teljesülésére. |
| Teljeskörűség | <ul style="list-style-type: none"> ■ A mutatók fedjék le a legfontosabb stratégiai célokat. |
| Kiegészítő jellegű | <ul style="list-style-type: none"> ■ A pénzügyi dimenzió mellett más típusú mutatók is jelenjenek meg (ügyfél, folyamat, kockázat, HR). |
| Mérhetőség | <ul style="list-style-type: none"> ■ A mutatók a jelenlegi rendszerekben meglévő, mért alapadatokból számíthatóak legyenek. ■ Ellenkező esetben a mutató számításához szükséges alapadatok mérhetőségét lehetővé kell tenni - törekedve a gazdaságosságra, tehát a mutató használatának hasznai nagyobbak legyenek, mint a mérés költségei. |
| Egyszerűség | <ul style="list-style-type: none"> ■ Könnyen kiszámítható, előállítható mutatókat alkalmazzunk. ■ Az a megfelelő mutató, amely összehasonlítható, más szervezetek munkatársai számára is érthető, esetleg ők is használnak hasonlót. |

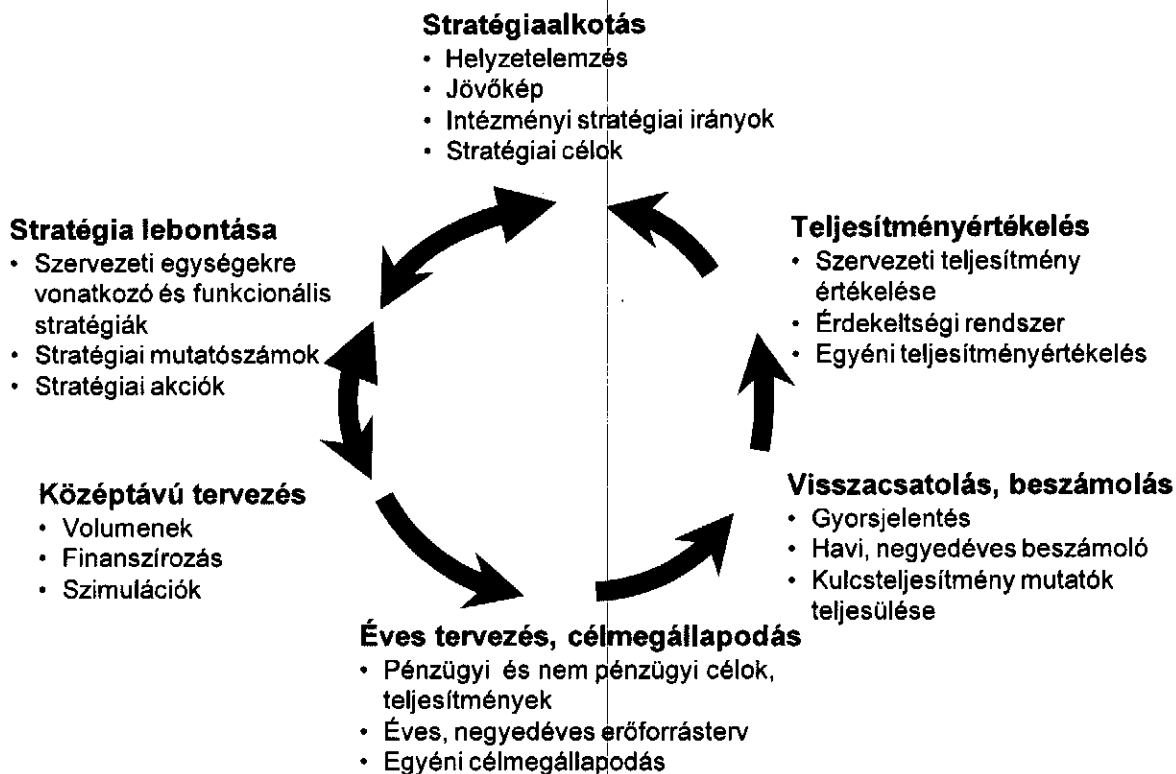
A fenti kritériumrendszer nemcsak a stratégiai mutatószámok kialakítása, hanem azok megfelelőségének értékelésére, a továbbfejlesztési irányok kijelölésére is alkalmazható. Az összegyűjtött **szervezeti teljesítménymutatókat** tehát a **fenti kritériumok mentén értékeljük**.

A szervezeti szintű teljesítménymenedzsment jelenlegi gyakorlatának felmérését elsősorban abból a szempontból vizsgáljuk, hogy az mennyiben támogatja a stratégiai tervezés és menedzsment tevékenységeket.

A stratégiai menedzsment tágra értelmezve minden olyan elemet magába foglal, melyet egy intézmény vezetése felhasznál annak érdekében, hogy a szervezetet a kitűzött stratégiai célok megvalósulása irányába tereljen, vezessen.

Szűkebben értelmezve – az irányítási ciklus általános modelljéhez illeszkedve – a **stratégiai menedzsment elemeit** a következő ábra mutatja be.

A stratégiai menedzsment folyamata: áttekintő ábra



A teljesítménymérés és –értékelés kapcsolatot teremt a stratégiai és operatív irányítási ciklus között. A teljesítménymérés és –értékelés megfelelő működése tehát támogatja a szervezeti szintű irányítási folyamatokat. A teljesítménymérés és –értékelés hiányában nem biztosítható teljes körűen a stratégiai célok megvalósítása, az előrehaladás visszamérése és az esetleges korrekciók megtétele.

A teljesítménymérés és –értékelés jelenlegi gyakorlatát és kapcsolódását a stratégiai menedzsment folyamatokhoz elsősorban vezetői interjúk alapján mérjük fel, illetve ha rendelkezésre állnak, belső szabályzatok áttanulmányozásával tervezünk további információkat gyűjteni.

A jelenlegi helyzet felmérése során a szervezeti szintű teljesítménymutatók és a szervezeti szintű teljesítménymenedzsment tevékenységek erősségeit és fejlesztendő pontjait gyűjtjük, majd ezek alapján fejlesztési javaslatokat fogalmazzunk meg.

3.3.2.3. *Alkalmazott minőségügyi eszközök felmérése, értékelése*

A három minisztériumban az alkalmazott minőségügyi eszközöket elsősorban a stratégiai tervezés szempontjából vizsgáljuk és értékeljük. Arra keressük a választ, hogy a minisztériumoknál milyen minőségirányítási rendszerek léteznek és azok mennyiben támogatják a tárcák stratégiai tervezési és stratégiai menedzsment tevékenységeit.

Első körben a **belső szabályzatok és sablonok dokumentumalapú vizsgálatát végezzük el**, ezt követően **vezetői interjúk / munkacsoport megbeszélések segítségével a szabályzatok és sablonok gyakorlati alkalmazását értékeljük**. A dokumentumelemezés és az interjúk / megbeszélések során **erősségeket és gyengeségeket gyűjtünk**. További helyzetfelmérési szempont a **minőségügy és a stratégiai tervezés és menedzsment szervezeti kapcsolatrendszerének feltárása**, amelyet szintén a belső szabályzatok és az interjúk / megbeszélések során végzünk el.

A feltárt erősségek és gyengeségek alapján a **stratégiai tervezést és menedzsmentet támogató fejlesztési javaslatokat fogalmazunk meg** a minőségügyi eszközökkel kapcsolatban.

3.4. A Zárójelentés tervezett tartalmi vázlata, az elemzés és értékelés alkalmazni tervezett módszerei és eszközei

Az Ajánlattételi felhívás és dokumentáció szerint ebben a fejezetben a Zárójelentés tartalmát kell bemutatni. A Zárójelentés mellett ugyanakkor fontosnak tartjuk az Időközi jelentés tartalmát is bemutatni ajánlatunkban, egyrészt azért, mert az a projekt egyik fontos, kézzelfogható eredményterméke, másrészt mert az annak gerincét képező Excel-táblázat a stratégiai dokumentumok értékeléséről a részét képezi a Zárójelentésnek is.

3.4.1. Az Időközi jelentés tartalma

Az Időközi jelentés egy magyar nyelvű dokumentum, amely két fő részt tartalmaz:

- a stratégiai dokumentumok összefoglaló jellegű értékelését (típusproblémák, hiányosságok, erények) Wordben.
- a stratégiai dokumentumok listázását, kategorizálását és értékelését egyenként egy Excel táblázatban, amely a Word-dokumentum mellékletét képezi.

A Wordben elkészített **szöveges Időközi jelentés tervezett tartalma** a következő:

A szöveges Időközi jelentés tervezett tartalma

| A fejezet címe | Tartalom |
|--|--|
| 1.Vezetői összefoglaló | Az Időközi jelentés legfontosabb megállapításainak összefoglalása néhány oldalon. |
| 2.A stratégiai dokumentumok elemzésénél alkalmazott módszertan bemutatása | A stratégiai dokumentumok kategorizálásához és értékeléséhez használt módszertan bemutatása. Kiindulópontja az Ajánlatunkban megfogalmazott módszertan, amelyet a Megrendelő képviselőjével közösen véglegesítünk a projekt indításakor. Ebben a fejezetbe a végleges, közösen elfogadott módszertan kerül bemutatásra. |
| 3.A stratégiai dokumentumok összefoglaló értékelése | A fejezetben a dokumentumok kategorizálása és elemzése során leszűrhető általános tapasztalatokat mutatjuk be, kitérve a megfigyelt típusproblémákra, hiányosságokra, erősségekre és erényekre. Az összefoglaló értékelésnél nagyban építünk az értékelés során a dokumentumokkal kapcsolatban egyenként tett szöveges megállapításokra, az azokból leszűrhető tanulságokra és a kvantitatív elemzések átfogó tapasztalataira. |
| 4.A stratégiai dokumentumok részletes értékelése | Ebben a fejezetben a stratégiai dokumentumok részletes értékelését. |
| 4.1. Dokumentumtípusok szerinti értékelés | E pontban az általunk javasolt dokumentumtípusok (kategóriák) szerint elemezzük a dokumentumok jellemzőit. Az elemzési kategóriákat a projekt elején a Megbízóval közösen tudjuk véglegesíteni. |
| 4.2. Minisztériumok / ágazatok szerinti értékelés | Ebben a pontban azt elemezzük, hogy minisztériumként / ágazatonként mi szűrhető le a dokumentumok alapján a stratégiaalkotás gyakorlatára vonatkozóan. Az elemzés alapjául szolgáló ágazati bontást, annak mélységét szintén a projekt kezdetekor javasolt a Megbízóval közösen véglegesíteni. |
| 4.3. Értékelési témák szerinti megállapítások: | Ebben a pontban a dokumentumokat az ajánlatunkban szereplő értékelési témák mentén elemezzük. Természetesen a vizsgálati szempontrendszer szintén a Megbízóval közösen kerül véglegesítésre, így az itt felsorolt alszempontok ennek megfelelően esetleg változhatnak. |
| 4.3.1. Átfogó formai és tartalmi jellemzők | Az egyes alszempontok szerint dokumentumtípusonként és minisztériumként is végzünk elemzéseket. A célunk az, hogy elsősorban azokra a jelenségekre hívjuk fel a figyelmet, amelyek tipikusnak mondhatók és sokat lehet belőlük tanulni a rendszer továbbfejlesztése szempontjából. |
| 4.3.2. Helyzetértékelés | |
| 4.3.3. Jövőkép | |
| 4.3.4. Stratégiai célok | |
| 4.3.5. Beavatkozási területek / prioritások | |
| 4.3.6. Stratégiai akciók | |
| 4.3.7. Stratégiai mutatószámok | |
| 5. Melléklet: A stratégiai dokumentumok kategorizálása és értékelése táblázatos formában | A Wordben elkészített értékelés mellékletét képezi az az Excel-táblázat, amely részletesen tartalmazza az összes vizsgált dokumentumot és azok egyenkénti értékelését. |

A szöveges Időközi jelentés mellékleteként elkészülő Excel-táblázat a következő adatokat tartalmazza a vizsgálatba bevont stratégiai dokumentumok mindegyikére vonatkozóan:

- Technikai adatok
- Részszerzőpontok szerinti pontszámok témák szerinti bontásban
- Szöveges értékelés: rövid értékelő megállapítások a dokumentum erősségeiről és gyengeségeiről

3.4.2. A Zárójelentés tartalma

A Wordben elkészített szöveges Zárójelentés tervezett tartalma a következő:

A szöveges Zárójelentés tervezett tartalma

| A fejezet címe | Tartalom |
|---|---|
| 1. Vezetői összefoglaló | A zárójelentés legfontosabb megállapításainak összefoglalása néhány oldalon. |
| 2. Bevezetés | |
| 2.1. A projekt célja és körülményei | A projekt céljainak és körülményeinek rövid leírása. |
| 2.2. Az adatgyűjtés és elemzés során alkalmazott módszertan bemutatása | A munka során alkalmazott végleges, Megbízóval közösen véglegesített módszertanának bemutatása. |
| 2.3. A Zárójelentés felépítése | A zárójelentés felépítésének ismertetése annak érdekében, hogy az Olvasó könnyebben eligazodjon a jelentésben. |
| 3. A közigazgatási stratégiai tervezés és irányítás jelenlegi gyakorlatának összefoglaló értékelése | Ebben a fejezetben összefoglaljuk az egyes részterületeken tapasztaltakat, kiemelve a legfontosabb megállapításokat. |
| 3.1. Kockázatos területek és rendszerjellegű problémák | A stratégiai tervezés jelenlegi hazai gyakorlatában megfigyelhető rendszerjellegű problémák azonosítása, a kockázatos területek bemutatása |
| 3.2. Jó gyakorlatok és kapcsolódó nemzetközi tapasztalatok bemutatása | A stratégiai tervezés jelenlegi erősségeinek, jó gyakorlatainak bemutatása, nemzetközi kitekintés az élenjáró gyakorlattal bíró országokra |
| 3.3. A stratégiai tervezés jövőképe, a fejlesztési javaslatok összefoglalása | A vizsgálat eredményei, a hazai és a nemzetközi jó gyakorlatok alapján a stratégiai tervezés javasolt jövőképe a felvázolása, koncepcióális felvázolása |
| 4. Beavatkozási terv | A stratégiai tervezés jövőképnek eléréséhez szükséges beavatkozási terv bemutatása, a megfogalmazott fejlesztési javaslatok egységes beavatkozási tervben történő leképezése. |
| 4.1. Beavatkozási terv | A vizsgált témák kapcsán felmerült beavatkozási javaslatok egységes, konzisztens beavatkozási tervben történő bemutatása. A beavatkozási terv tartalmazza a beavatkozási terület megnevezését, a beavatkozás leírását, felelősét és magas szintű (év, hónap) ütemezését. |
| 4.2. Javaslat egy központi stratégiai tervdokumentumokat tartalmazó nyilvántartás (kataszter) kialakítására és továbbfejlesztésére | Az egyik lehetséges (és az Ajánlattételi dokumentációban előírt) beavatkozás részletes bemutatása (stratégiai dokumentumtár kidolgozása), amely egyben mintaként szolgál a többi beavatkozás kidolgozásához is a későbbiekben. |
| 5. A közigazgatási stratégiai tervezés és irányítás jelenlegi gyakorlatának részletes elemzése és értékelése összes minisztériumnál elvégzett vizsgálat alapján | Az elemzés és értékelés részletes eredményeinek bemutatása azon témákban, amelyeket minden minisztérium esetében vizsgálunk. Az egyes fejezetek mindegyike az alábbi belső felépítést követi: <ul style="list-style-type: none"> • Helyzetértékelés • Hazai és nemzetközi jó gyakorlatok • Javasolt beavatkozási területek |
| 5.1. A stratégiai dokumentumok elemzése, mint a stratégiaalkotás végtermékei | A stratégiai dokumentumok elemzése fejezet az Időközi jelentésre épül, az abban foglaltakat egészíti ki a hazai és nemzetközi jó gyakorlatok összefoglalásával, a szövegelemzés eredményeivel és a beavatkozási területek megjelölésével. A kapcsolódó, Mellékletben szereplő Excel-táblázat, amely a dokumentumok elemzését tartalmazza, nem változik az Időközi jelentéshez képest. |
| 5.2. A stratégiai és operatív tervezés folyamata, szabályozási háttere és eljárásrendje | A stratégiai és operatív tervezés folyamatát és a kapcsolódó szabályozást, eljárásokat együttesen vizsgáljuk, hiszen azok szorosan összefüggenek és az elemzés-értékelés egyik lényeges elem éppen az, hogy a szabályozás és a gyakorlat mennyiben tér el egymástól. |
| 5.3. A stratégiai és operatív tervezés eszközei, alkalmazott módszerei | A fejezetben bemutatjuk a tervezés során alkalmazott eszközöket, módszereket. |
| 5.4. A stratégiai tervezés szervezeti háttere | A fejezetben a stratégiai tervezés szervezeti feltételeit, a rendelkezésre álló kapacitásokat mutatjuk be és értékeljük. |

| A fejezet címe | Tartalom |
|---|--|
| 5.5. Szakpolitikai eszközök alkalmazása a stratégiaalkotás és –megvalósítás során | A fejezetben a szakpolitikai eszközök alkalmazásának a gyakorlatát mutatjuk be. |
| 5.5.1. Jogalkotási tevékenység | |
| 5.5.2. Pénzügyi / támogatási programok | |
| 5.5.3. Egyéb közpolitikai eszközök | |
| 6. További részletes elemzések 3 kijelölt minisztériumnál | Az elemzés és értékelés eredményeinek bemutatása azon témában, amelyeket a 3 kiválasztott minisztérium esetében vizsgálunk. Az egyes fejezetek mindegyike az alábbi belső felépítést követi: <ul style="list-style-type: none"> • Helyzetértékelés • Hazai és nemzetközi jó gyakorlatok • Javasolt beavatkozási területek |
| 6.1. Szervezeti kultúra elemzése és értékelése | A fejezetben a szervezeti kultúrafelmérés, illetve a stratégiai menedzsment érettség vizsgálat eredményei kerülnek bemutatásra. a stratégiai tervezés szempontjából. |
| 6.2. Alkalmazott szervezeti teljesítménymutatók elemzése és értékelése | A fejezetben a minisztériumoknál alkalmazott szervezeti szintű teljesítménymutatók kerülnek elemzésre és értékelésre a stratégiai tervezés szempontjából. |
| 6.3. Alkalmazott minőségügyi eszközök elemzése és értékelése | A fejezetben a minisztériumoknál alkalmazott minőségirányítási eszközök kerülnek elemzésre és értékelésre a stratégiai tervezés szempontjából. |
| 7. Mellékletek: | |
| 7.1. Időközi jelentés a stratégiai dokumentumok elemzéséről (Word) | |
| 7.2. A stratégiai dokumentumok elemzése (Excel) | |
| 7.3. A vizsgálat során elemzett dokumentumok jegyzéke | |
| 7.4. Interjúalanyok jegyzéke | |
| 7.5. Az alkalmazott kérdőív bemutatása | |
| 7.6. A projekt során elkészült emlékeztetők | Az emlékeztetők a PAD-ban definiált sablonban készülnek. A Zárójelentés részét képezik, de kinyomtatásra nem kerülnek, csak elektronikusan kerülnek az anyaghoz csatolásra. |
| 7.6.1. PIB ülések emlékeztetői | |
| 7.6.2. Tárcaközi munkacsoport megbeszélések emlékeztetői | |
| 7.6.3. Minisztériumi munkacsoport megbeszélések emlékeztetői | |

A Zárójelentés összefoglalóját prezentációs formában is elkészítjük magyar, illetve angol nyelven annak érdekében, hogy azt be lehessen mutatni a Megrendelő által kijelölt szervezetek képviselői számára. A disszemináció célcsoportjaival, módszereivel kapcsolatos javaslatunkat ajánlatunk megfelelő fejezete tartalmazza.

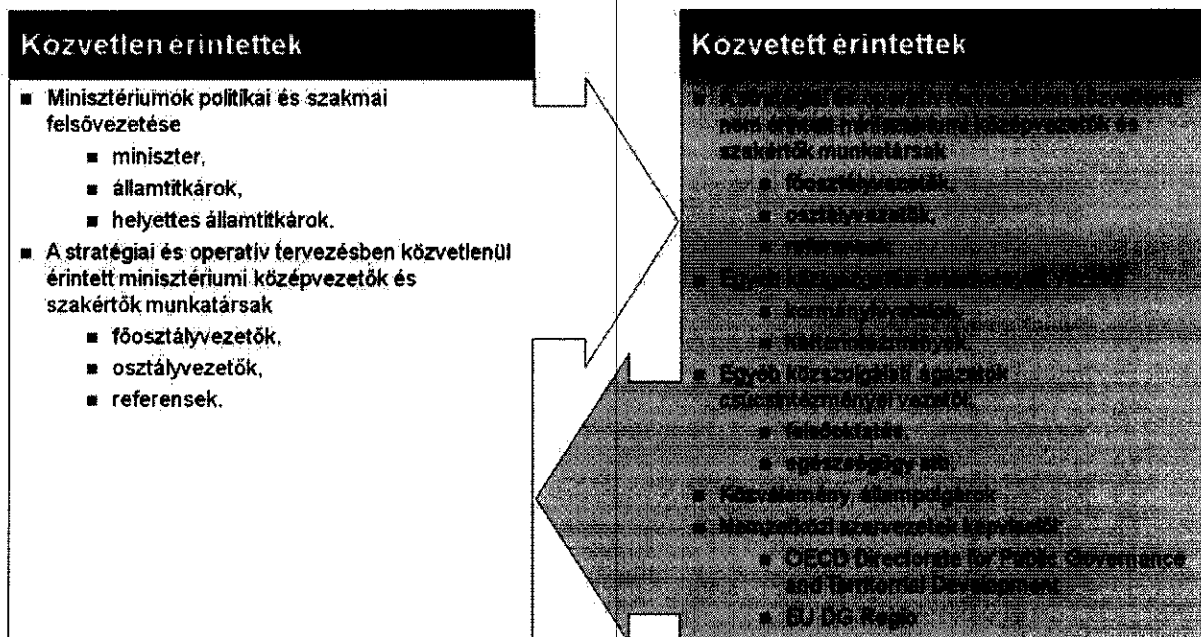
Az Időközi jelentés és a Zárójelentés javasolt tartalmi felépítésének összeállításakor ügyeltünk arra, hogy azok a projekt céljához illeszkedő következtetésekre összpontosítsanak. A jelentések kialakításához használt elemzési eszközöket és módszertanokat a megelőző fejezetekben részletesen ismertettük. A jelentések összeállításakor az elemzések és javaslatok összeállításánál építünk korábbi munkavégzésekből, illetve a szakirodalomból ismert ágazati tapasztalatainkra. A javaslatokat, beavatkozásokat a következő uniós ciklus tervezési szükségleteinek, igényeinek szem előtt tartásával tesszük meg.

3.5. Az eredmények auditált szervezetekhez való tervezett visszacsatolási formái és hatásai

3.5.1. A disszemináció célszereplőinek azonosítása a stratégiai és operatív tervezés szempontjából

A maximális hatás/hasznosulás elérése érdekében igyekeztünk azonosítani minden olyan érintetti csoportot, akiket meg kell szólítani az eredmények disszeminációja során. Az alábbi ábra a disszeminációba bevonandó célcsoportokat mutatja.

A disszemináció javasolt célcsoportjai



Előzetes számításaink szerint a közvetlen érintettek száma tárcánként 20-40 fő lehet, összesen kb. 160-320 főt jelent. A közvetett érintettek köre ennél nagyságrendekkel nagyobb.

3.5.2. A visszacsatolás tervezett módjai, intézkedései

A maximális hatás/hasznosulás elérése érdekében célcsoportonként differenciált disszeminációs eszközöket javasolunk alkalmazni, amelyek jól illeszkednek az adott célcsoport jellemzőihez. Az eszközöket úgy válogattuk össze, hogy azok végső soron hozzájáruljanak a kidolgozott eredmények maximális hasznosulásához, azok széles körű használatba vételéhez.

Az eredmények disszeminációját, a visszacsatolást egyszerre több intézkedéssel javasoljuk megvalósítani, ezek az alábbiak:

3.5.2.1. A Zárójelentés prezentálása magyar és angol nyelven

Célcsoport

- Minisztériumok politikai és szakmai felsővezetése
 - miniszter,
 - államtitkárok,
 - helyettes államtitkárok.
- Nemzetközi szervezetek képviselői:
 - OECD Directorate for Public Governance and Territorial Development,
 - EU DG Regio.

Javasolt ütemezés

A Záróanyag prezentálását az anyag elkészülését követően minél hamarabb javasolt az érintett minisztériumok felsővezetésének és a nemzetközi szervezetek képviselőinek bemutatni, lehetőleg a disszemináció első két hetében, illeszkedve a tárca és a szervezetek munkarendjéhez.

Leírás

A Zárójelentés prezentációs anyagának elkészítése magyar és angol nyelven és prezentálása a Megrendelő, illetve egyéb, a Megrendelő által meghatározott célközönség felé a szerződés teljesítési határidejéig a Megrendelő által meghatározott helyen és alkalommal.

A minisztériumi felsővezetésnek szóló prezentációkat legcélszerűbb lenne tárca szokásos miniszteri értekezleteinek egyikére bevinni, szükség esetén kibővítve a résztvevők körét a tárca által fontosnak tartott munkatársakkal.

A nemzetközi szervezetek számára várhatóan elegendő egy-egy alkalommal prezentálni az anyagot, ennek időpontját a szervezetek képviselőivel kell egyeztetni, a disszemináció közepére javasolt időzíteni.

A prezentáció időtartama kb. 2 óra, kérdésseltevésekkel együtt.

3.5.2.2. Stratégiai menedzsment képzés a közvetlen érintettek számára

Célcsoport

- Minisztériumok politikai és szakmai felsővezetése
 - miniszter,
 - államtitkárok,
 - helyettes államtitkárok.
- A stratégiai és operatív tervezésben közvetlenül érintett minisztériumi középvezetők és szakértők munkatársak
 - főosztályvezetők,
 - osztályvezetők,
 - referensek.

Javasolt ütemezés

A Záróanyag prezentálását követően folyamatosan, a tárca munkatársainak szabad kapacitásai függvényében, a disszeminációs időszak végéig bármikor.

Leírás

Gyakorlatorientált, a projekt eredményeit messzemenően felhasználó stratégiai menedzsment képzés a stratégiai és operatív tervezésben közvetlenül érintett kollégák számára.

A képzés időtartama minisztériumonként 1 nap.

A képzés helyszínét, technikai feltételeit (terem, projektor, flipchart, szünetekben frissítő, étel) az érintett minisztérium biztosítja.

A képzés javasolt tematikája és alkalmazott módszerei biztosítják, hogy a képzésben résztvevők elsajátítsák a stratégiai menedzsment elméleti alapjait, megismerkedjenek a projekt eredményeivel és annak hasznosítási módjaival.

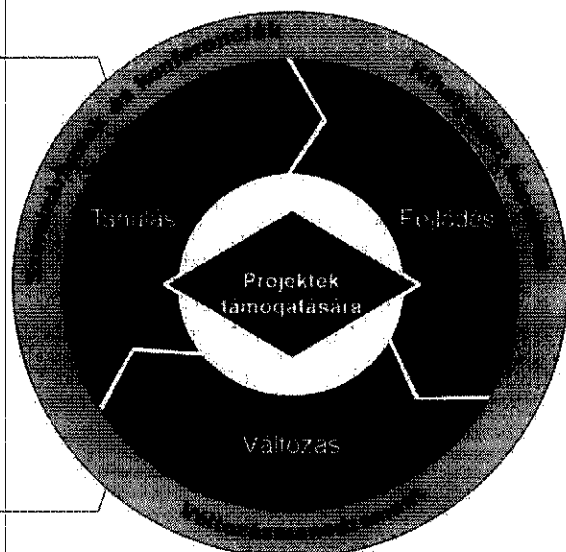
A képzés javasolt tematikája a következő:

- A stratégiai menedzsment elméleti alapjai: fogalmak, definíciók, klasszikus elméletek
- Stratégiai menedzsment a közigazgatásban: stratégiai és operatív tervezés, végrehajtás, monitoring, értékelés és visszacsatolás eszközrendszere, módszerei, folyamata és feltételrendszere
- A projekt eredményeinek bemutatása, közös értelmezése
- A projekt keretében megfogalmazott javaslatok lebontása, értelmezése a saját intézményre vonatkozóan

Az IFUA Horváth & Partners Kft. akkreditált felnőttképzési intézmény, 20 éves tapasztalattal bír professzionális képzések megszervezése terén. Közigazgatási képzési programjaink fókuszában a stratégiai és operatív controlling, a teljesítménymenedzsment áll. Gyakorlatias megközelítésünk, oktatási módszereink (kiscsoportos munka, esettanulmány-feldolgozás, feladatmegoldás) biztosítják a tanultak maximális hasznosulását, gyakorlatba épülését.

**Az IFUA Horváth & Partners Kft. képzési programjai
biztosítják az eredmények gyakorlati hasznosulását**

- Húsz éves tapasztalattal rendelkezünk vezetők és munkatársak képzésében.
- Testreszabott, átalakulásorientált és interaktív – képzéseink változásra ösztönöznek.
- Változásmenedzsmentünk biztosítja a megoldások gyors és tartós alkalmazását ügyfeleink szervezetében.



3.5.2.3. Konferencia a projekt eredményeinek bemutatásáról

Célcsoport

- A stratégiai és operatív tervezésben közvetlenül nem érintett minisztériumi középvezetők és szakértők munkatársak
 - főosztályvezetők,
 - osztályvezetők,
 - referensek.
- Egyéb közigazgatási intézmények vezetői
 - kormányhivatalok,
 - háttérintézmények.
- Egyéb közszolgálati ágazatok csúcsintézményei vezetői:
 - felsőoktatás,
 - egészségügy stb.
- Minisztériumok politikai és szakmai felsővezetése
 - miniszter,
 - államtitkárok,
 - helyettes államtitkárok.
- A stratégiai és operatív tervezésben közvetlenül érintett minisztériumi középvezetők és szakértők munkatársak
 - főosztályvezetők,
 - osztályvezetők,
 - referensek.

Javasolt ütemezés

A konferenciát a disszeminációs időszak vége felé, a minisztériumi képzések nagy részének lezárultával, 2012. szeptember elején javasolt megszervezni.

Leírás

A konferenciával elsődlegesen a közvetett célcsoportokat lehet megszólítani, de az elérhető hatás maximalizálása érdekében természetesen előnyös, ha részt tudnak venni rajta a közvetett érintettek is minél nagyobb számban. Tekintettel az érintettek igen nagy potenciális létszámára, teljesen reálisnak mondható, hogy egy 200-300 fős konferenciát meg lehet szervezni a témában.

A konferencia időtartama 1 nap.

A konferencia helyszínét, technikai feltételeit (terem, projektor, flipchart, szünetekben frissítő, étel) a projektgazda KIM biztosítja, a közigazgatási és közszolgálati dolgozók meghívását szintén a KIM intézi. Az IFUA Horváth & Partners Kft. a konferencia programjának összeállításában, az előadók felkérésében, egy vagy több szakmai előadás megtartásában (a projekt eredményeinek bemutatása, stratégiai menedzsment a közigazgatásban) és a konferencia moderálásában működik közre.

A konferencia javasolt tematikája és alkalmazott módszerei biztosítják, hogy a résztvevők elsajátítsák a stratégiai menedzsment elméleti alapjait, megismerkedjenek a projekt eredményeivel és annak hasznosítási módjaival.

A konferencia javasolt tematikája a következő:

- A stratégiai menedzsment elméleti alapjai: fogalmak, definíciók, klasszikus elméletek
- Stratégiai menedzsment a közigazgatásban: stratégiai és operatív tervezés, végrehajtás, monitoring, értékelés és visszacsatolás eszközei, módszerei, folyamata és feltételrendszere
- A projekt eredményeinek bemutatása, közös értelmezése – átfogóan és minisztériumi bontásban
- Nemzetközi legjobb gyakorlatok bemutatása
- A közigazgatási stratégiai tervezés fejlesztése következő lépéseinek bemutatása

3.5.2.4. *Publikáció a projekt eredményeinek bemutatásáról*

Célcsoport

- A stratégiai és operatív tervezésben közvetlenül nem érintett minisztériumi középvezetők és szakértők munkatársak
 - főosztályvezetők,
 - osztályvezetők,
 - referensek.
- Egyéb közigazgatási intézmények vezetői
 - kormányhivatalok,
 - háttérintézmények.
- Egyéb közszolgálati ágazatok csúcsintézményei vezetői:
 - felsőoktatás,
 - egészségügy stb.
- Közvélemény, állampolgárok
- Minisztériumok politikai és szakmai felsővezetése
 - miniszter,
 - államtitkárok,
 - helyettes államtitkárok.
- A stratégiai és operatív tervezésben közvetlenül érintett minisztériumi középvezetők és szakértők munkatársak
 - főosztályvezetők,
 - osztályvezetők,
 - referensek.

Javasolt ütemezés

A konferenciát megelőzően, azt beharangozandó javasolt a publikáció(ka)t megjelentetni, megfelelő médiakampány kíséretében.

Leírás

Publikáció alatt egy olyan 2-3 oldalas szakmai cikk elkészítését értjük, amelyet – vezetői interjúkkal kiegészítve – nevesebb közigazgatási szakmai kiadványokban és gazdasági magazinokban, illetve azok on-line változataiban lehetne megjelentetni. A cikk bemutatná a projekt fő célkitűzéseit, az elért eredményeket és a fő javaslati irányokat.

Tapasztalataink alapján egy jól megírt, érdekes adatokat tartalmazó cikk napokig előkelő helyen tud szerepelni a nevesebb hírportálok weblapjain is, ezzel az érintettek rendkívül széles köréhez jutva el.

3.5.2.5. A disszemináció folyamatos személyes támogatása on-line és telekommunikációs eszközök alkalmazásával

Célcsoport

- A stratégiai és operatív tervezésben közvetlenül nem érintett minisztériumi középvezetők és szakértők munkatársak
 - főosztályvezetők,
 - osztályvezetők,
 - referensek.
- Egyéb közigazgatási intézmények vezetői
 - kormányhivatalok,
 - háttérintézmények.
- Egyéb közszolgálati ágazatok csúcsintézményei vezetői:
 - felsőoktatás,
 - egészségügy stb.
- Közvélemény, állampolgárok
- Minisztériumok politikai és szakmai felsővezetése
 - miniszter,
 - államtitkárok,
 - helyettes államtitkárok.
- A stratégiai és operatív tervezésben közvetlenül érintett minisztériumi középvezetők és szakértők munkatársak
 - főosztályvezetők,
 - osztályvezetők,
 - referensek.

Javasolt ütemezés

A Zárójelentés leadását követően folyamatosan a disszemináció végéig.

Leírás

Javasolt a kormányzati portálon (vagy a KIM honlapján) közzétenni a tanulmány Zárójelentését és / vagy annak prezentációs anyagát (legalábbis azokat a részeit, amelyeket a Megrendelő nyilvánosnak minősít). Az egyszerű internetes elérhetőséget további elemekkel lehet gazdagítani:

- Facebook elhelyezés, lájkolás, bejegyzések készítése az anyaghoz (pl. egy-egy érdekes adat, tény kiemelése), Twitter bejegyzések az anyaghoz kapcsolódóan;
- moderált fórum az anyaggal kapcsolatos megjegyzések, visszacsatolások fogadására, azokra válaszadási lehetőség;
- linkek elhelyezése a kapcsolódó publikáció(k)ra, konferenciára;
- elérhetőség megadása telefonos konzultációhoz.

A dokumentum internetes elérhetőségének biztosítása a KIM feladata. Az IFUA Horváth & Partners Kft. vállalja, hogy a disszeminációs időszak teljes egészében, minden munkanapon fogadja a dokumentummal kapcsolatos észrevételeket, kérdéseket. A telefonos konzultáció keretében minden kérdésre naponta 9-17 óra között személyesen lehet kérdezni az anyag

elkészítésében közreműködő tanácsadótól. A tartalmat érintő internetes megjegyzésekre (e-mail, fórum bejegyzés) legfeljebb 2 munkanapon belül érdemben reagál.

A tervezett disszeminációs intézkedések részletes bemutatása

| Előirányzat neve | Előirányzat kódja | Egyéb központosított feladatok | | | | | | | | Munkaerő felosztás | |
|------------------|-------------------|--------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------------------|---|
| | | Ellátás | Ellátás | Ellátás | Ellátás | Ellátás | Ellátás | Ellátás | Ellátás | | |
| 2012.07.23 | | Prezentáció | | | | | | | | | 4 |
| 2012.07.24 | | Prezentáció | | | | | | | | | 4 |
| 2012.07.25 | | Prezentáció | | | | | | | | | 4 |
| 2012.07.26 | | Prezentáció | | | | | | | | | 4 |
| 2012.07.27 | | Prezentáció | | | | | | | | | 4 |
| 2012.07.28 | | Prezentáció | | | | | | | | | 4 |
| 2012.07.29 | | Prezentáció | | | | | | | | | 4 |
| 2012.07.30 | | Prezentáció | | | | | | | | | 4 |
| 2012.07.31 | | Prezentáció | | | | | | | | | 4 |
| 2012.08.01 | | Prezentáció | | | | | | | | | 4 |
| 2012.08.02 | | Prezentáció | | | | | | | | | 4 |
| 2012.08.03 | | Prezentáció | | | | | | | | | 4 |
| 2012.08.04 | | Prezentáció | | | | | | | | | 4 |
| 2012.08.05 | | Prezentáció | | | | | | | | | 4 |
| 2012.08.06 | | Prezentáció | | | | | | | | | 4 |
| 2012.08.07 | | Prezentáció | | | | | | | | | 4 |
| 2012.08.08 | | Prezentáció | | | | | | | | | 4 |
| 2012.08.09 | | Prezentáció | | | | | | | | | 4 |
| 2012.08.10 | | Prezentáció | | | | | | | | | 4 |
| 2012.08.11 | | Prezentáció | | | | | | | | | 4 |
| 2012.08.12 | | Prezentáció | | | | | | | | | 4 |
| 2012.08.13 | | Prezentáció | | | | | | | | | 4 |
| 2012.08.14 | | Prezentáció | | | | | | | | | 4 |
| 2012.08.15 | | Prezentáció | | | | | | | | | 4 |
| 2012.08.16 | | Prezentáció | | | | | | | | | 4 |
| 2012.08.17 | | Prezentáció | | | | | | | | | 4 |
| 2012.08.18 | | Prezentáció | | | | | | | | | 4 |
| 2012.08.19 | | Prezentáció | | | | | | | | | 4 |
| 2012.08.20 | | Prezentáció | | | | | | | | | 4 |
| 2012.08.21 | | Prezentáció | | | | | | | | | 4 |
| 2012.08.22 | | Prezentáció | | | | | | | | | 4 |
| 2012.08.23 | | Prezentáció | | | | | | | | | 4 |
| 2012.08.24 | | Prezentáció | | | | | | | | | 4 |
| 2012.08.25 | | Prezentáció | | | | | | | | | 4 |
| 2012.08.26 | | Prezentáció | | | | | | | | | 4 |
| 2012.08.27 | | Prezentáció | | | | | | | | | 4 |
| 2012.08.28 | | Prezentáció | | | | | | | | | 4 |
| 2012.08.29 | | Prezentáció | | | | | | | | | 4 |
| 2012.08.30 | | Prezentáció | | | | | | | | | 4 |
| 2012.08.31 | | Prezentáció | | | | | | | | | 4 |
| 2012.09.01 | | Prezentáció | | | | | | | | | 4 |
| 2012.09.02 | | Prezentáció | | | | | | | | | 4 |
| 2012.09.03 | | Prezentáció | | | | | | | | | 4 |
| 2012.09.04 | | Prezentáció | | | | | | | | | 4 |
| 2012.09.05 | | Prezentáció | | | | | | | | | 4 |
| 2012.09.06 | | Prezentáció | | | | | | | | | 4 |
| 2012.09.07 | | Prezentáció | | | | | | | | | 4 |
| 2012.09.08 | | Prezentáció | | | | | | | | | 4 |
| 2012.09.09 | | Prezentáció | | | | | | | | | 4 |
| 2012.09.10 | | Prezentáció | | | | | | | | | 4 |

Az eredmények auditált és kapcsolódó szervezetekhez történő visszacsatolására a projekt határidői által lehetővé tett maximális munkanap-számot (35) fel kívánjuk használni és ajánlani, a fenti eszközök alkalmazásával. Ezen belül a képzésekre felajánlott napok száma: 8 munkanap.

Az egyes disszeminációs feladatok végleges ütemezését természetesen csak a Megbízóval, illetve az érintett szervezetek felelőseivel közösen lehet kialakítani, ezért a fenti táblázatban foglaltak a projekt során változhatnak.

4. A projekt feladat- és ütemterve

A projekt feladattervét az elvégzendő feladatokra fókuszálva, 4 nagy feladatcsoport mentén készítettük el.

A 4 feladatcsoport átfogó ütemezését mutatja be a következő ábra.

A projekt 4 feladatcsoportjának átfogó ütemezése

| Feladat | 03 | | 04 | | | 05 | | | 06 | | | 07 | | | 08 | | | 09 | | | | | | | |
|---|-------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | 19. | 26. | 02. | 09. | 16. | 23. | 30. | 07. | 14. | 21. | 28. | 04. | 11. | 18. | 25. | 02. | 09. | 16. | 23. | 30. | 06. | 13. | 20. | 27. | 03. |
| 1. Minden minisztériumra kiterjedő elemzések és értékelések végrehajtása | 28.03.2012 - 06.07.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Három kiválasztott minisztériumra kiterjedő elemzések és értékelések végrehajtása | 23.04.2012 - 06.07.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Az eredmények disszeminációja | 23.07.2012 - 10.09.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. Projektmenedzsment | 24.03.2012 - 10.09.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

A következőkben külön ábrákon mutatjuk be az egyes feladatcsoportok részletes ütemezését.

1. feladatcsoport részletes ütemezése:

Minden minisztériumra kiterjedő elemzések és értékelések végrehajtása

| Feladat | 03 | | 04 | | | 05 | | | 06 | | | 07 | | | 08 | | | 09 | | | | | | | |
|--|-------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | 19. | 26. | 02. | 09. | 16. | 23. | 30. | 07. | 14. | 21. | 28. | 04. | 11. | 18. | 25. | 02. | 09. | 16. | 23. | 30. | 06. | 13. | 20. | 27. | 03. |
| 1. Minden minisztériumra kiterjedő elemzések és értékelések végrehajtása | 26.03.2012 - 06.07.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1. Stratégiai dokumentumok elemzése | 26.03.2012 - 06.07.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1.1. Dokumentumelemzés végrehajtása | 28.03.2012 - 13.04.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1.2. Javaslatok megfogalmazása | 23.04.2012 - 06.07.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.2. Stratégiai és operatív tervezéshez és végrehajtáshoz kapcsolódó eljárások és szabályzatok elemzése | 23.04.2012 - 06.07.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.2.1. Kapcsolódó szervezeti dokumentumok áttekintése | 23.04.2012 - 04.05.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.2.2. Vezetői interjúk lefolytatása | 07.05.2012 - 01.06.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.2.3. Elektronikus kérdőívzés lefolytatása | 07.05.2012 - 15.06.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.2.4. Nemzetközi benchmark elemzés végrehajtása | 04.06.2012 - 22.06.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.2.5. Javaslatok megfogalmazása | 18.06.2012 - 06.07.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.3. Operatív tervezési eszközök, módszerek elemzése | 23.04.2012 - 06.07.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.3.1. Kapcsolódó szervezeti dokumentumok áttekintése | 23.04.2012 - 04.05.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.3.2. Vezetői interjúk lefolytatása | 07.05.2012 - 01.06.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.3.3. Elektronikus kérdőívzés lefolytatása | 07.05.2012 - 15.06.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.3.4. Nemzetközi benchmark elemzés végrehajtása | 04.06.2012 - 22.06.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.3.5. Javaslatok megfogalmazása | 18.06.2012 - 06.07.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.4. Stratégiai és operatív tervezéshez kapcsolódó szervezeti megoldások elemzése | 23.04.2012 - 06.07.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.4.1. Kapcsolódó szervezeti dokumentumok áttekintése | 23.04.2012 - 04.05.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.4.2. Vezetői interjúk lefolytatása | 07.05.2012 - 01.06.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.4.3. Elektronikus kérdőívzés lefolytatása | 07.05.2012 - 15.06.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.4.4. Nemzetközi benchmark elemzés végrehajtása | 04.06.2012 - 22.06.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.4.5. Javaslatok megfogalmazása | 18.06.2012 - 06.07.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.5. Alkalmazott szakpolitikai eszközök elemzése | 23.04.2012 - 06.07.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.5.1. Kapcsolódó szervezeti dokumentumok áttekintése | 23.04.2012 - 04.05.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.5.2. Vezetői interjúk lefolytatása | 07.05.2012 - 01.06.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.5.3. Elektronikus kérdőívzés lefolytatása | 07.05.2012 - 15.06.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.5.4. Nemzetközi benchmark elemzés végrehajtása | 04.06.2012 - 22.06.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.5.5. Javaslatok megfogalmazása | 18.06.2012 - 06.07.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

**2. feladatcsoport részletes ütemezése:
Három kiválasztott minisztériumra kiterjedő elemzések és értékelések végrehajtása**

| Feladat | 03 | | 04 | | | 05 | | | | 06 | | | 07 | | | 08 | | | 09 | | | | | | | | |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--|
| | 19. | 26. | 02. | 09. | 16. | 23. | 30. | 07. | 14. | 21. | 28. | 04. | 11. | 18. | 25. | 02. | 09. | 16. | 23. | 30. | 06. | 13. | 20. | 27. | 03. | 10. | |
| 2. Három kiválasztott minisztériumra kiterjedő elemzések és értékelések végrehajtása | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1. Szervezet-szociológiai elemzés végrehajtása | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1.1. Kapcsolódó szervezeti dokumentumok áttekintése | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1.2. Vezetői interjúk lefolytatása | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1.3. Elektronikus kérdőívzés lefolytatása | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1.4. Stratégiai menedzsment érettség vizsgálata | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1.5. Javaslatok megfogalmazása | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.2. Alkalmazott szervezeti teljesítmény-mutatók felmérése, értékelése | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.2.1. Kapcsolódó szervezeti dokumentumok áttekintése | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.2.2. Vezetői interjúk lefolytatása | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.2.3. Nemzetközi benchmark elemzés végrehajtása | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.2.4. Javaslatok megfogalmazása | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.3. Alkalmazott minőségügyi eszközök felmérése, értékelése | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.3.1. Kapcsolódó szervezeti dokumentumok áttekintése | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.3.2. Vezetői interjúk lefolytatása | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.3.3. Nemzetközi benchmark elemzés végrehajtása | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.3.4. Javaslatok megfogalmazása | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

**3. feladatcsoport részletes ütemezése:
Az eredmények disszeminációja**

| Feladat | 03 | | 04 | | | 05 | | | | 06 | | | 07 | | | 08 | | | 09 | | | | | | | | |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--|
| | 19. | 26. | 02. | 09. | 16. | 23. | 30. | 07. | 14. | 21. | 28. | 04. | 11. | 18. | 25. | 02. | 09. | 16. | 23. | 30. | 06. | 13. | 20. | 27. | 03. | 10. | |
| 3. Az eredmények disszeminációja | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.1. A zárójelentés prezentálása a vizsgált minisztériumok számára | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.2. Stratégiai menedzsment képzések megtartása a vizsgált minisztériumok számára | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.3. A zárójelentés prezentálása egyéb érintett szervezetek számára | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.4. Konferencia a projekt eredményeinek bemutatásáról | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.5. Publikáció a projekt eredményeinek bemutatásáról | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.6. A disszemináció folyamatos személyes támogatása on-line és telekommunikációs eszközök alkalmazásával | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

**4. feladatcsoport részletes ütemezése / 1:
Projektmenedzsment**

| Feladat | 03 | | 04 | | 05 | | 06 | | 07 | | 08 | | 09 | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--|--|
| | 19. | 26. | 02. | 09. | 16. | 23. | 30. | 07. | 14. | 21. | 28. | 04. | 11. | 18. | 25. | 02. | 09. | 16. | 23. | 30. | 06. | 13. | 20. | 27. | 03. | 10. | | |
| 4. Projektmenedzsment | 24.05.2012 - 10.09.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.1. Projektindítás | 24.05.2012 - 10.09.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.1.1. Szerződéskötés | 24.03.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.1.2. Projekt-előkészítő megbeszélés megtartása (projektindító PIB ülés) | 24.03.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.1.3. Stratégiai dokumentumok rendelkezésre bocsátása | 26.03.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.1.4. Stratégiai dokumentumok validálása, hiányzó dokumentumok rendelkezésre bocsátása | 26.03.2012 - 28.03.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.1.5. Minisztériumok értesítése a projektindító megbeszélés időpontjáról | 26.03.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.1.6. Projektindító megbeszélés megtartása (Tárcaközi munkacsoport ülés) | 30.03.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.1.7. Munkacsoport résztvevők véglegesítése, elérhetőségek összegyűjtése | 02.04.2012 - 05.04.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.1.8. Projekt Alapító Dokumentum első verziójának elkészítése | 26.03.2012 - 06.04.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.1.9. Projekt Alapító Dokumentum véleményezése | 09.04.2012 - 13.04.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.1.10. Projekt Alapító Dokumentum véglegesítése | 16.04.2012 - 14.04.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.2. Időközi jelentés elkészítése | 26.03.2012 - 21.04.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.3. Zárójelentés elkészítése | 23.04.2012 - 10.07.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.3.1. Zárójelentés első verziójának elkészítése | 23.04.2012 - 06.07.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.3.2. Zárójelentés véleményezése | 09.07.2012 - 13.07.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.3.3. Zárójelentés véglegesítése | 16.07.2012 - 20.07.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

**4. feladatcsoport részletes ütemezése / 2:
Projektmenedzsment**

| Feladat | 03 | | 04 | | 05 | | 06 | | 07 | | 08 | | 09 | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--|--|
| | 19. | 26. | 02. | 09. | 16. | 23. | 30. | 07. | 14. | 21. | 28. | 04. | 11. | 18. | 25. | 02. | 09. | 16. | 23. | 30. | 06. | 13. | 20. | 27. | 03. | 10. | | |
| 4. Projektmenedzsment (folytatás) | 24.05.2012 - 10.09.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.4. PIB ülések* | 24.05.2012 - 10.09.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.4.1. Időközi jelentés bemutatása és megvitatása | 25.04.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.4.2. Zárójelentés elkészítésével kapcsolatos feladatok megvitatása (pl. dokumentum- és adatgyűjtés, interjúzás, kérdőívvezés operatív teendői) | 02.05.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.4.3. Visszacsatolás az elvégzett elemzések előrehaladásáról és a tervszerű előrehaladáshoz szükséges további teendőkről | 13.06.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.4.4. Zárójelentés véleményezése, disszemináció tervezése | 11.07.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.4.5. Disszemináció eredményeinek bemutatása, projekt lezárása | 10.09.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.5. Tárcaközi munkacsoport ülések** | 24.05.2012 - 10.09.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.5.1. Időközi jelentés bemutatása és megvitatása | 25.04.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.5.2. Zárójelentés elkészítésével kapcsolatos feladatok megvitatása (pl. dokumentum- és adatgyűjtés, interjúzás, kérdőívvezés operatív teendői) | 02.05.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.5.3. Visszacsatolás az elvégzett elemzések előrehaladásáról és a tervszerű előrehaladáshoz szükséges további teendőkről | 13.06.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.5.4. Zárójelentés véleményezése, disszemináció tervezése | 11.07.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.5.5. Disszemináció eredményeinek bemutatása, projekt lezárása | 10.09.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.6. Minisztériumi munkacsoport ülések | 23.04.2012 - 25.05.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.6.1. A zárójelentéshez bekérendő dokumentumok és adatok körének pontosítása, interjúalanyok körének meghatározása (szükség esetén több workshop) | 25.04.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.6.2. Helyzetfelmérési területek tartalmi kérdéseinek megvitatása (pl. szervezet, folyamatok, szabályozás, eszközök, erősségek, gyengeségek, javaslatok és beavatkozási területek) (szükség esetén több workshop) | 16.05.2012 23.05.2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Összefoglalásként a projekt legfontosabb mérföldköveinek számító időpontok, határidők:

- Szerződéskötés: 2012. március 24.
- Projektelőkészítő megbeszélés (projektindító PIB ülés): 2012. március 24.
- Projektindító megbeszélés (projektindító Tárcaközi munkacsoport ülés): 2012. március 30.)
- Időközi jelentés elkészítése: 2012. április 21.
- Zárójelentés végleges verziójának elkészítése: 2012. július 20.
- Eredmények disszeminációja: 2012. szeptember 10.
- Projekt lezárása: 2012. szeptember 10.

5. A projekt erőforrásigénye

Ajánlattevő az Ajánlati felhívás II.2.1) Teljes mennyiség fejezetben a becsült szakértői napok számát 1200 napban határozta meg. Hivatkozva az Ajánlati felhívás VI.3.4) pontjára (a szakmai ajánlatban meg kell jelölni a teljesítésre kalkulált szakértői napok számát és az ajánlati ár megadásának alapjául szolgáló szakértői napi díj, ill. díjak összegét), illetve az Ajánlati dokumentáció I. fejezet VI.3.4) pontjára (tartalmilag megegyezik az Ajánlati felhívásban szereplő előírással), valamint sokéves tanácsadási tapasztalatainkra alapozva a **Megrendelő által előírt feladatok teljesítésére 813 szakértői napot tartunk szükségesnek**. Véleményünk szerint az Ajánlati felhívásban és dokumentációban szereplő feladatok maradéktalan, minőségi ellátásához nem szükséges az Ajánlattevő által becsült teljes szakértői napmennyiséget felhasználni.

A Megrendelő által előírt feladatokra az **átlagos szakértői napidíjünk 49 029 Ft/fő/nap**.

Az **eredmények auditált és kapcsolódó szervezetekhez történő visszacsatolására a szerződéskötéstől számított 121-170. nap között rendelkezésre álló maximális, 35 munkanapot ajánlunk fel. A visszacsatoláson belül a képzési napok száma: 8 munkanap.**

A disszeminációra vonatkozóan javasolt részletes feladat- és ütemtervet a 3.5. fejezet tartalmazza.

A projekt erőforrásigényének összefoglaló adatait a következő táblázatban foglaltuk össze.

A projekt erőforrásigénye – összefoglaló adatok

| Megnevezés | Mennyiség |
|--|----------------------|
| A teljesítésre kalkulált szakértői napok száma | 813 szakértői nap |
| Kedvezményt is tartalmazó, átlagos szakértői napidíj | 49 029 Ft / nap / fő |
| Az eredmények auditált és kapcsolódó szervezetekhez történő visszacsatolására megajánlott munkanapok száma | 35 munkanap |
| Az eredmények auditált és kapcsolódó szervezetekhez történő visszacsatolásán belül a képzési napok száma | 8 munkanap |

Kincstári ügyfél iktatószáma:

Felhatalmazó levél

Tisztelt
Magyar Államkincstár
Közép Magyarországi Regionális Igazgatósága
1139 Budapest, Váci út 71.

Alulírott megbízom/megbízuk Önöket az alábbi megjelölt fizetési számlánk terhére az alább megnevezett kedvezményezett által benyújtott beszedési megbízás(ok) teljesítésére a következőkben foglalt feltételekkel:

| | |
|---|--|
| Fizető fél számlatulajdonos megnevezése: | Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium |
| Felhatalmazással érintett fizetési számlájának pénzforgalmi jelzőszáma: | 10032000-01397136-00000000 ÁHT: 033615 KTK: 210 |
| Kedvezményezett neve: | IFUA Horváth & Partners Kft. |
| Kedvezményezett fizetési számlájának pénzforgalmi jelzőszáma: | 12001008-00101938-00100005 |

A felhatalmazás időtartama 2012. év 03. hó 21. naptól év hó napig ;
visszavonásig*.

- a) a beszedési megbízáshoz okiratot nem kell csatolni.*
b) a beszedési megbízáshoz a következő okirat(ka)t kell csatolni*: az okiratok megnevezése: 30 napon túli fizetési felszólítás, „A „Stratégiai tervezés megújítása a központi közigazgatásban” megnevezésű projekt keretében a minisztériumi működés felmérése a stratégiai tervezés szempontjából” tárgyú vállalkozási és felhasználási szerződés alapján kiállított teljesítésigazolás,

További feltételek*:

- a) nem kerülnek meghatározásra
b) beszedési megbízásonkénti felső értékhatár a teljesítés pénznemétől függően:
egy részszámla (teljesítésigazolás függvényében, max. 15.944.000Ft+27%áfa), egy végszámla (teljesítésigazolás függvényében, max. 23.916.000Ft+27%áfa),
összesen 39.860.000Ft+27%áfa (teljesítésigazolás függvényében)

..... devizanem ISO kódja*

- c) benyújtási gyakoriság: havi (pl. napi, havi, évi)
d) fedezethiány esetén a sorba állítás időtartama legfeljebb 30 nap
e) a felhatalmazás csak a Kedvezményezett írásbeli hozzájárulásával vonható vissza

Dátum: Budapest, 2012 március 21.

Aláírás rendben

.....
.....

Fizető fél számlatulajdonos aláírása a Kincstárnál bejelentett módon

ÁPI-32-2183/20...12

A felhatalmazás kincstári nyilvántartási száma:

Dátum: Budapest, 2012. március 21.

.....
.....

Magyar Államkincstár
Budapesti és Pest Megyei Igazgatóság
2/6

*a nem kívánt rész törlendő

ERK MAK 2012/03/21 13:01:06