

VÁLLALKOZÁSI SZERZŐDÉS

amely létrejött egyrészről a **Külügyminisztérium** (1027 Budapest, Bem rkp. 47.), képviseli: **Misovicz Tibor, gazdálkodási és igazgatási ügyekért felelős helyettes államtitkár** mint megrendelő – a továbbiakban Megrendelő;

másrészről a **Bellresearch Kutatási és Tanácsadó Kft.** (székhelye: 1133 Budapest, Gogol u. 16.; cégjegyzékszám: 01-09-700542, adószáma: 12727434-2-41.) képviseli: **Horváthné Pintér Éva, ügyvezető igazgató** mint vállalkozó – a továbbiakban Vállalkozó;

között alulírott helyen és időben, az alábbi feltételek szerint:

I. Előzmények

Jelen szerződés az ÁROP-1.2.18/A-2013. sz. projektben megkötött támogatási szerződés alapján jött létre.

A jelen szerződés pénzügyi fedezetét 100%-ban európai uniós forrás biztosítja.

Megrendelő mint ajánlatkérő, a közbeszerzésekről szóló 2011. évi CVIII. törvény (a továbbiakban: Kbt.) Harmadik része szerinti hirdetmény nélküli tárgyalásos közbeszerzési eljárást folytatott le „*Szervezetfejlesztés a Külügyminisztériumban 2013-14 című projekthez - ÁROP-1.2.18/A-2013.*” tárgyban. Megrendelő a Kbt. 71. §. (2) bekezdésének a) pontja alapján az a legalacsonyabb összegű ellenszolgáltatást tartalmazó érvényes ajánlatot benyújtó ajánlattevővel köt szerződést.

A legalacsonyabb összegű ellenszolgáltatást tartalmazó érvényes ajánlatot a 2. számú részajánlattételi kör tekintetében Vállalkozó nyújtotta be, így az ajánlattételi felhívás értelmében a Vállalkozó a tárgybeli közbeszerzési eljárás 2. számú részének nyertese.

II. A szerződés tárgya, a felek jogai és kötelezettségei

1. A Vállalkozó kötelezettsége az „*Szervezetfejlesztés a Külügyminisztériumban 2013-14 című projekthez - ÁROP-1.2.18/A-2013.*” tárgyú projekt 2. részfeladatának megvalósítása.
2. A II. 1. pontban meghatározott feladatokat, illetve a Vállalkozó kötelezettségeinek részletes meghatározását a jelen szerződés elválaszthatatlan részét képező következő mellékletek tartalmazzák: műszaki leírás (1. sz. melléklet – amely csak a 2. részt tartalmazza), illetve a Vállalkozó ajánlata (2. sz. melléklet – amelyből a 2. részre vonatkozó szakmai ajánlat releváns).
3. Vállalkozó kijelenti, hogy a szerződésben vállalt feladatok és egyéb kötelezettségek tekintetében rendelkezik a Megrendelő által megkívánt, szükséges szakismerettel, technológiával, felszereléssel és tapasztalattal, valamint hogy az azok teljesítéséhez

szükséges anyagi források – figyelemmel jelen szerződés rendelkezéseire is – rendelkezésre állnak.

4. A Vállalkozó kijelenti, hogy a szerződés teljesítéséhez szükséges követelményeket a Megrendelő a szerződésben, illetve a közbeszerzési eljáráshoz kapcsolódó dokumentumokban megadta.
5. A Vállalkozó köteles a jelen szerződésből eredő kötelezettségeinek teljesítése során a mindenkor hatályos irányadó jogszabályokat, hatósági rendelkezéseket, előírásokat valamint minden egyéb követelményt és szabályt betartani és betartatni és ennek költségeit viselni. A Vállalkozó e kötelezettségének teljesítéséért Megrendelő irányába helytállni tartozik, az e kötelezettsége megszegésével okozott kárt Megrendelőnek megtéríteni köteles.
6. A jelen szerződésből eredő kötelezettségeinek teljesítéséből eredő, illetőleg azokkal összefüggésben keletkezett, harmadik személyek vagy hatóságok által a Megrendelővel szemben támasztott követelések esetén a Vállalkozó a Megrendelő felé helytállni köteles, vállalja továbbá, hogy a Megrendelővel teljes körűen, mindenre kiterjedően együttműködik, melynek során a követelésekkel kapcsolatos összes iratanyagot és információt Megrendelő rendelkezésére bocsátja.
7. Valamennyi, a jelen szerződés keretében megvalósított tevékenységre vonatkozó bármely közlés vagy nyilvánosságra hozatal esetén – beleértve a teljesítés részét képező közléseket is – meg kell említeni, az anyagokon és termékeken fel kell tüntetni, hogy az Európai Unió által finanszírozott és Megrendelő által megrendelt tevékenységről van szó. A Vállalkozó e kötelezettség teljesítését valamennyi, jelen szerződéssel összefüggő jogviszonyában érvényesíti. Az arculati elemek elektronikus változatát Megrendelő a vállalkozási szerződés aláírásakor bocsátja Vállalkozó részére.
8. A teljesítés során, de legkésőbb a szakmai jelentések benyújtásával egyidejűleg, a Vállalkozó által elkészített valamennyi termék, dokumentum, szakmai anyag, stb. 2 papír alapú (amennyiben készült) és 2 elektronikus (minden esetben) példányát (CD lemezen) a Vállalkozó átadja a Megrendelőnek.
9. Amennyiben jelen jogviszony keretében esetlegesen a Megrendelő részéről elfogadás vagy jóváhagyás válik szükségessé, úgy a Megrendelőnek – amennyiben jelen szerződés eltérően nem rendelkezik – az elfogadásra vagy jóváhagyásra felterjesztett dokumentum kézhezvételének napját követő 2 munkanap; amennyiben ehhez felsővezetői döntés szükséges, úgy 5 munkanap áll rendelkezésre annak megtételére. Amennyiben a tárgybeli időtartam alatt Megrendelő semmilyen kifogást, észrevételt, stb. nem tesz, vagy egyáltalán nem nyilatkozik, úgy az érintett cselekményt, dokumentumot, stb. elfogadottnak, illetve jóváhagyottnak kell tekinteni.

[Handwritten signature]

III. A szerződés hatályba lépése, időtartama

Jelen szerződés mindkét fél általi aláírás napján lép hatályba. Amennyiben a Felek nem azonos napon írják alá a szerződést, a szerződés a későbbi aláírás napján lép hatályba.

IV. Vállalkozói díj – teljesítési igazolás – számlázás

1. A jelen szerződésben meghatározott valamennyi feladat teljes elvégzéséért a Vállalkozót az nettó 1.600.000,- Ft + ÁFA, azaz nettó egymillió-hatszázezer forint + áfa, összesen: **bruttó 2.032.000,- Ft**, azaz bruttó kettőmillió-harminckétezer forint vállalkozói díj illeti meg. A Megrendelő által teljesített kifizetések azon a napon minősülnek teljesítettnek, amely napon a Megrendelő számláját megterhelik.

A vállalkozói díj magában foglalja a Vállalkozó minden, a szerződés teljesítésével kapcsolatban felmerülő költségét. Ennek alapján Vállalkozó kötelezettsége különösen a jelen szerződés keretén belül biztosítandó mindazon, a szerződés keretében nyújtott szolgáltatás közterheinek megfizetése, amely szolgáltatás természetbeni juttatásnak minősül, és a kifizetői oldalon adó-, illetve járulékfizetési kötelezettséget keletkeztet. Vállalkozó a vállalkozói díjon felül más juttatásra, költségtérítésre stb. semmilyen jogcímen nem jogosult.

2. A vállalkozói díj – több részfeladatra vonatkozó szerződés esetén részenként – egy részletben esedékes.
3. A vállalkozói díj az adott rész teljesítésének végén, a Megrendelő által a teljesítés elfogadásáról kiállított teljesítésigazolást követően benyújtott számla Megrendelő általi kézhezvételétől számított 15. napon válik esedékessé.
4. A fizetés módja átutalás Vállalkozó MKB Bank Zrt. pénzügyiintézetnél vezetett 10300002-10373416-49020017 számú bankszámlájára.
5. A Vállalkozónak a szakmai jelentést 2 elektronikus példányban (CD-n), és – amennyiben készül – 2 nyomtatott példányban kell benyújtania.

5.1. A szakmai jelentésben Vállalkozó bemutatja, miként látta el az ajánlatában vállalt tevékenységeket.

5.2. A Megrendelő, amennyiben a szakmai jelentés alapján a Vállalkozó maradéktalanul és szerződés szerűen ellátta a feladatait, továbbá a teljesítés megfelel az Megrendelő által előírtaknak és a Vállalkozó által a jelen szerződés megkötését megelőző közbeszerzési eljárásban benyújtott nyertes közbeszerzési ajánlatban vállaltaknak, ebben az esetben Megrendelő teljesítési igazolást állít ki.

- 5.3.A Megrendelő szerződés szerű teljesítés esetén a jelentések benyújtásától számított 15 napon belül kiállítja a teljesítési igazolást. Benyújtásnak az a nap minősül, amikor Megrendelő az adott jelentést átvette. A teljesítés napja az a nap, amelyen Megrendelő a teljesítési igazolást kiállította. Amennyiben az adott jelentés elfogadását a Megrendelő határidőben elmulasztja, az elfogadottnak minősül.
- 5.4.Amennyiben a Megrendelőnek észrevétele van az adott jelentéssel kapcsolatban (pl. további kiegészítéseket, alátámasztásokat kér), azt 5 munkanapon belül kell – írásban – a Vállalkozóval közölnie, a kiegészítések/alátámasztások benyújtására a Megrendelő a Vállalkozónak ésszerű határidőt szab. A Megrendelő a Vállalkozó teljesítését ellenőrzi. Az ellenőrzés magába foglalja az elvégzett feladatok mennyiségi és minőségi ellenőrzését, részbeni és egészében vett jólteljesítés megvizsgálását.
- 5.5.A teljesítési igazolás aláírása semmilyen formában nem mentesíti Vállalkozót az általa végzett munkákkal kapcsolatban meglévő kizárólagos és egyszemélyű felelőssége alól.
- 5.6.Minőségi, illetve mennyiségi kifogások esetén a Megrendelő a teljesítési igazolás kiadását megtagadhatja.
- 5.7.Megrendelő részéről a szerződés szerű teljesítés igazolására a Mózes Áron, a projekt szakmai vezetője jogosult.
6. A Megrendelő felhívja a Vállalkozó figyelmét arra, hogy jelen szerződés előzményeként lefolytatott közbeszerzési eljárás közvetlen megvalósításához kapcsolódóan megkötött valamennyi szerződés esetében a Vállalkozónak alvállalkozóját (alvállalkozóit) tájékoztatnia kell arról, hogy a közöttük létrejött szerződés és ennek teljesítése esetén a kifizetés az Art. 36/A. § rendelkezésének hatálya alá esik.
7. A szerződéssel kapcsolatos valamennyi elszámolás és kifizetés forintban történik.
8. A Vállalkozó kifejezetten tudomásul veszi, hogy a számlának a fentiektől eltérő módon történő kiállítása és/vagy átvétele a Megrendelő részéről semmilyen módon nem minősül a teljesítés elfogadásának és a vállalkozói díj követelésére Vállalkozó nem válik jogosulttá.
9. A számlát a következő névre kell kiállítani: Külgyminisztérium (1027 Budapest Bem rakpart 47.) Amennyiben a szerződés hatálya alatt Megrendelő imént rögzített adatai jogszabály- vagy közjogi szervezetszabályozó eszköz módosulása folytán megváltoznak, úgy Megrendelő erről írásban tájékoztatja Vállalkozót. Ebben az esetben a számlát az új adatoknak megfelelően kell kiállítani.

V. Alvállalkozók

1. Az alvállalkozói szerződéseknek meg kell felelniük jelen szerződés kikötéseinek.
2. A Vállalkozó köteles alvállalkozóját tájékoztatni az Art. 36/A. §-ban foglalt rendelkezésekről és arról, hogy az alvállalkozói kifizetés során köteles azt alkalmazni az ott meghatározott feltételek fennállása esetén.

VI. Kötbér

1. A Vállalkozót terhelő kötbérfajták:
 - a) késedelmes teljesítés esetén fizetendő kötbér;
 - b) hibás teljesítés esetén fizetendő kötbér;
 - c) meghiúsulás esetén fizetendő kötbér.
2. Késedelmi kötbér: a késedelemmel telt minden egyes napra napi 2%, maximum 20%.
3. Hibás teljesítési kötbér:
 - A módszertan szerinti elemek valamelyikének megvalósítása nem történik meg.
 - Egyéb hibás teljesítés esetén a hibás teljesítés kötbére napi 0,5 %, maximum 20%.
4. A késedelmi kötbér és a hibás teljesítési kötbér alapja az adott részfeladatra vonatkozó nettó vállalkozói díj teljes összege.
5. Amennyiben a Megrendelő a szerződést a VIII. 2. pontban foglaltak alapján felmondja, illetve a szerződés teljesítése a Vállalkozónak felróható okból meghiúsul, úgy a Megrendelő a Vállalkozótól meghiúsulási kötbért követelhet. A meghiúsulási kötbér vetítési alapja az adott részfeladatra vonatkozó nettó vállalkozói díj teljes összege, mértéke ezen összeg 30 %-a.
6. Vállalkozó köteles a kötbéren felül okozott kárt is megtéríteni.
7. A kötbérigény az arra okot adó esemény bekövetkezésekor keletkezik, azaz a késedelmi kötbér a késedelembe esés napját követő naptól esedékes, a hibás teljesítési kötbér a Vállalkozó ez irányú szerződésszegés napját követő naptól. A meghiúsulási kötbér a Megrendelőnek a szerződéstől való elállása, illetőleg felmondása bejelentésének napján, Megrendelőnek a teljesítés meghiúsulását megállapító egyoldalú nyilatkozata közlésével válik esedékessé, illetve azon a napon, amikor Vállalkozó a szerződést jogellenesen megszünteti.

VII. Kapcsolattartók

1. Vállalkozó részéről: Horváthné Pintér Éva, ügyvezető igazgató (telefon: +36-20-453-4003; e-mail: eva.pinter@bellresearch.hu, fax+36-1-477-01-01).

Megrendelő részéről: Mózes Áron, a projekt szakmai vezetője, (telefon: +36-1-458-13-52 e-mail: amozes@mfa.gov.hu fax: +36-1-375-37-66).

2. Szerződő felek haladéktalanul, írásban kötelesek egymást értesíteni a kapcsolattartók személyében bekövetkezett változásról. Megrendelő ugyanígy köteles eljárni, ha a teljesítési igazolásra jogosult személyében változás következik be.

VIII. A szerződés megszüntetése

1. Ha a Vállalkozó nem tesz eleget a szerződésben rögzített kötelezettségének akár a minőség, akár a mennyiség, akár a határidők betartása tekintetében, úgy a Megrendelő jogosult – legalább 5 munkanap tartamú – póthatáridőt kitűzni; amely póthatáridő eredménytelen eltelte esetén a Megrendelő jogosult a szerződést azonnali hatállyal felmondani és a Vállalkozó szerződésszegésével összefüggésben felmerült kárát a Vállalkozóval szemben érvényesíteni.

IX. Szerzői jog, szavatosság

1. Megrendelő tudomással bír arról, hogy a kommunikációs kampány egyes tevékenységeinek a dokumentációban foglaltak szerinti megvalósítása során Vállalkozó szellemi alkotást is létrehozhat, amelyen szerzői joga áll fenn; a szerződés tárgyát képező feladatok teljesítése során keletkezett dokumentumok, termékek, illetve egyéb anyagok átadás-átvételét követően azok a Megrendelő birtokába és használatába kerülnek. A szerződés tárgyát képező feladatok teljesítése során keletkezett dokumentumok, termékek, illetve egyéb anyagok tulajdonjoga – az ipari és a szellemi tulajdonjogot is beleértve – a Bizottságra száll át.
2. A IX. 1. pontban foglaltak sérelme nélkül a jelen szerződés teljesítése során keletkezett valamennyi eredmény, ipari és szellemi alkotás – ideértve a szerzői jogról szóló 1999. évi LXXVI. törvény alapján szerzői jogi védelem alá tartozó alkotást is – korlátozásmentes felhasználói jogát a Bizottság szerzi meg. A Bizottság mellett a felhasználás jogát a Megrendelő is megszerzi. A kiadói tulajdonjog által védett anyagokhoz a szerző összes adatát rendelkezésre kell bocsátani.

X. Záró és vegyes rendelkezések

1. A jelen szerződés elválaszthatatlan részét képezik az alábbi dokumentumok:
 - 1. sz. melléklet: műszaki leírás
 - 2. sz. melléklet: vállalkozó végleges szakmai ajánlata

A jelen szerződés és a mellékletek közötti ellentmondás esetén a jelen szerződésben foglaltak érvényesek.

2. Felek tudomásul veszik, hogy a szerződés a Kbt. 31 § (1) bekezdésének keretei között nyilvános, tartalma közérdekű adatnak minősül. Vállalkozó tudomásul veszi továbbá, hogy maradéktalanul érvényesíteni kell a Kbt. 31 § (2) bekezdésének rendelkezéseit, amely alapján a 31. § (1) bekezdésben meghatározott adatok – így különösen a szerződés, a szerződés teljesítésére vonatkozó főbb adatok, stb. – közérdekből nyilvános adatok, azok nyilvánosságra hozatala üzleti titokra hivatkozással nem tagadható meg.
3. Felek a szerződést kizárólag írásban, a Kbt. 132. §-ának és a Polgári törvénykönyvről szóló 1959. évi IV. törvény (a továbbiakban: Ptk.) idevonatkozó rendelkezéseinek megfelelően módosíthatják.
4. Jelen szerződés bármely pontjának vagy rendelkezésének érvénytelensége nem jelenti a teljes szerződés érvénytelenségét, kivéve, ha az érvénytelennek minősülő rendelkezés vagy rész nélkül a felek a szerződést nem kötötték volna meg.
5. A Vállalkozó tudomásul veszi különösen az Állami Számvevőszék, a Kormányzati Ellenőrzési Hivatal, az Európai Támogatásokat Auditáló Főigazgatóság, a Bizottság, a Bizottság által megbízott külső szerv, az Európai Számvevőszék és az OLAF ellenőrzési jogosultságát. A Vállalkozó továbbá minden, a Megrendelő vagy a Bizottság, illetve a Bizottság által megbízott külső szerv által kért iratot, számlát, vagy információt egyebekben is rendelkezésre bocsát.

Az illetékes ellenőrző szervezetek ellenőrzése, helyszíni vizsgálata esetén a Vállalkozó köteles minden segítséget és támogatást megadni. Felek kötelezettséget vállalnak arra, hogy jelen szerződés teljesítése érdekében kötött szerződésekben fenti kötelezettségeiket a velük szerződő felekkel szemben is kikötik és érvényesítik.

Megrendelő a Vállalkozó, annak alvállalkozói, illetőleg a teljesítésbe bevont egyéb közreműködők tevékenységét és munkavégzését mindenféle korlátozás nélkül, bármikor jogosult ellenőrizni. Az ellenőrzés azonban a szükséges mértéken felül nem zavarhatja Vállalkozó munkavégzését.

6. A Vállalkozó vállalja, hogy a közbeszerzési eljáráshoz és az az alapján megkötött szerződés teljesítéséhez kapcsolódó dokumentumokat az adott rész teljesítését követő 10 évig megőrzi.
7. Felek kötelesek úgy együttműködni, hogy a jelen szerződésben meghatározott feladatok a szerződésben rögzített feltételeknek megfelelően megvalósuljanak. Ennek érdekében a Vállalkozó a felmerülő, a szerződés teljesítésére lényeges kihatással bíró bármely új körülményről, haladéktalanul köteles levél vagy fax útján a Megrendelőt tájékoztatni. E kötelezettsége elmulasztásából keletkezett kárt köteles megtéríteni. A megvalósítás

közben felmerülő vitákat a felek elsősorban közös megegyezéssel rendezik. A viták lezárásának hiánya nem késleltetheti a feladatok megvalósítását, nem adhat alapot a teljesítési határidő módosítására. A Vállalkozó szükség esetén a program sikere érdekében a Megrendelő által kijelölt szakember(ek)kel, szervezet(ek)kel köteles együttműködni.

8. A Vállalkozó szerződéses jogait, követeléseit harmadik személyre a Megrendelő előzetes írásbeli hozzájárulása nélkül nem ruházhatja át.
9. Vállalkozó és Megrendelő a jelen szerződés teljesítése érdekében tudomásukra jutott adatokat és információkat kizárólag a jelen szerződés teljesítésére használhatják fel. Jelen szerződés teljesítését kivéve egyik fél sem rendelkezik felhatalmazással arra, hogy hirdetésben, a nyilvánosság előtt, promóciós, marketing vagy egyéb tevékenysége során felhasználja a másik fél nevét, védjegyét vagy egyéb azonosító jelét, kivéve, ha a felek erről írásban másként rendelkeznek.
10. Felek között a szerződéssel kapcsolatos bármiféle közlés, kérés (együttesen: értesítés) csak írásban, e-mailben, telefaxon vagy levélpostai úton érvényes és hatályos. Felek megállapodnak, hogy a szerződés keretében egymással telefonon, vagy szóbeli tárgyaláson közölt értesítéseiket telefaxon vagy e-mailben vagy levélpostai úton haladéktalanul, de legkésőbb 2 munkanapon belül megerősítik. A megerősítés hiányában az értesítés érvénytelen.
11. A jelen szerződés teljesítése vagy értelmezése kapcsán felek elsősorban közvetlen tárgyalások útján, békés úton rendezik vitás ügyeiket. Amennyiben a felek ezen tárgyalása nem vezetne eredményre, a felek a helyi bíróság hatáskörébe tartozó ügyekben kikötik a Budai Központi Kerületi Bíróság kizárólagos illetékességét.
12. A jelen szerződésben nem szabályozott kérdésekben különösen a Ptk., a Kbt., valamint az egyéb kapcsolódó jogszabályok vonatkozó rendelkezéseit kell alkalmazni. A jelen szerződésre a hatályos magyar jogszabályokon túl a releváns uniós jogi jogszabályok is értelemszerűen alkalmazandók.

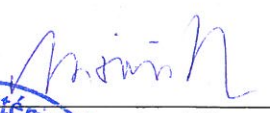
Mivel a jelen szerződés pénzügyi fedezetét 100%-ban Európai Unió forrás biztosítja, így különösen irányadó annak felhasználásra az Európai Közösségek általános költségvetésére alkalmazandó költségvetési rendeletről szóló 1605/2002/EK, Euratom rendelet, illetve az Európai Közösségek általános költségvetésére alkalmazandó költségvetési rendeletről szóló 1605/2002/EK, Euratom tanácsi rendelet végrehajtására vonatkozó részletes szabályok megállapításáról szóló 2342/2002/EK, Euratom rendelet. Ezen felül a megvalósítás során a Vállalkozó a mindenkor hatályos magyar pénzügyi és számviteli jogszabályoknak megfelelően jár el.

Jelen szerződés 5 eredeti, egymással tartalmilag és formailag mindenben megegyező példányban készült, melyből 4 példány Megrendelőt, 1 példány pedig Vállalkozót illet meg. A felek jelen szerződést – annak átolvasása és közös értelmezése után – mint üzleti akaratukkal mindenben egyezőt jóváhagyólag aláírták.

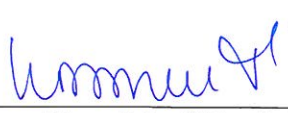
Kelt:

Budapest, 2014. február 21.

Budapest, 2014. február 25.



Misovicz Tibor
helyettes államtitkár
Külügyminisztérium
képviselőként


Horváthné Pintér Éva
ügyvezető igazgató
Bellresearch Kutatási és Tanácsadó Kft.
képviselőként


Külügyminisztérium részéről

szakmailag ellenjegyzem:

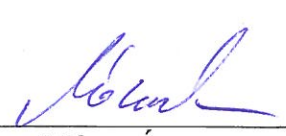
pénzügyileg ellenjegyzem:

jogilag ellenjegyzem:

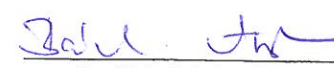
Budapest, 2014. 02.20.....

Budapest, 2014. 02.21.....

Budapest, 2014. 02.21.....


Mózes Áron
a projekt szakmai vezetője
Miniszteri és Parlamenti
Államtitkári Kabinet


Csók Csilla
főosztályvezető-helyettes
Gazdálkodási és Pénzügyi
Főosztály


dr. Bánki Andrea
főosztályvezető
Pályáztatási és
Közbeszerzési Főosztály

1. SZÁMÚ MELLÉKLET

MŰSZAKI LEÍRÁS



MŰSZAKI LEÍRÁS

Ajánlattevőknek valamennyi részfeladat esetében az alábbiak szerint kell venniük – és maradéktalanul megvalósítani – a Műszaki leírás 1-3. sz. mellékletét képező módszertani útmutatóban foglaltakat!

A közbeszerzésre kerülő szolgáltatások szakmai specifikációja a „Szervezetfejlesztés a Külügyminisztériumban 2013-14” című projekthez¹

A projekt célja a Külügyminisztérium munkájának megújítása, reális önértékelésre épülő folyamatos fejlesztés, a szervezeti célok és teljesítményindikátorok kidolgozása és összehangolása, a működési folyamatok optimalizálása, az egyéni és szervezeti tudásmegosztásra alkalmas módszer bevezetése, szabályozott ügyfél elégedettség mérés és ügyfél charta alkalmazása, illetve a mindezekkel, vagy más dinamikus jelenségekkel együtt járó szervezeti változások kezelésére alkalmasabbá tétel.

Egységes szempontok a tevékenységek megvalósítására

A beszerzésre kerülő szolgáltatások modulonkénti közös elemei (az ÁROP 1.2.18 központi projekt keretében, a KIM által kidolgozott módszertani útmutatók) szerinti fejlesztések megvalósítása:

1. A szakértő kidolgozza a modulra vonatkozó részletes cselekvési tervet a módszertani útmutató alapján, a Külügyminisztérium működési rendjéhez illeszkedően, melyet a szakmai vezető hagy jóvá. (A cselekvési tervnek ki kell térnie a vonatkozó módszertan szerinti összes lépésre. Az egyes lépések megvalósításához a teljes projekt ütemezése és végrehajthatósága alapján kell megválasztani az alkalmazott metódust, illetve a szükséges időkeretet.)
2. A jóváhagyott cselekvési terv alapján a fejlesztésben a módszertanok szerinti pontokon résztvevő teame(ke)t felkészíti, szakmai munkájukat irányítja, támogatja, a közös munka eredményét beépíti, ha szükséges, a releváns módszertan alapján, elkészíti a Külügyminisztérium szabályzatának/szabályzatainak módosítását jóváhagyásra.
3. Az adott projektelem megvalósításának kommunikációját szakmai anyaggal, prezentációval támogatja.
4. A projekt releváns indikátorait bizonyító erejű módon biztosítja.
5. A szakmai munkát strukturált, nyomon követhető módon dokumentálja a projektirányítás előírásainak megfelelően.
6. A projekt szakmai célkitűzéseinek megfelelően elkészíti a projekt eredménytermékeit, azokat átadja a megbízó részére.

¹ Kódszám: ÁROP-1.2.18/A-2013



Beszerzéshez kapcsolódóan megvalósításra kerülő modulok

A szakértői feladatokat az ÁROP 1.2.18 központi projekt keretében, a KIM által kidolgozott módszertani útmutatók szerint kell megvalósítani², a fejlesztéseket modulonként szakmailag irányítani. A támogatásra váró fejlesztési modulok:

1. rész:

1.1. Teljesítménymenedzsment: ~~A szervezeti célok meghatározása és a szervezeti teljesítmény indikátorok szervezetre testreszabott kidolgozása~~

1.2. Tudásmegosztás: Két módszer bevezetése az egyéni és szervezeti tudásmegosztásra

2. rész:

Egy **ügyfél-elégedettség** mérési módszer kidolgozása és egyszeri alkalmazásának támogatása, **ügyfél charta** készítése

3. rész:

~~**Változáskezelés:** Változásmenedzsment alkalmazása a szervezetenél~~

~~Az egyes modulok szakmai tartalma:~~

2. rész

Egy ügyfél elégedettség mérési módszer kidolgozása és egyszeri alkalmazása, ügyfél charta készítése

Ki kell dolgozni egy ügyfélelégedettség-mérési eljárást, amellyel betekintést nyerhet a Külügyminisztérium az ügyfelei, illetve munkatársai igényeibe, viszonyulásába és motivációjába a szolgáltatásai fejlesztése, esetleg átalakítása szempontjából. A felmérésből meg kell érteni, mi a fontos az ügyfelek, illetve munkatársak számára, ez hogyan változik az ügyfelek, illetve munkatársak különböző szegmensei között, és hol lehet a szolgáltatásnyújtást, a működést javítani.

Az elégedettség megismerésének alkalmas adatokat kell szolgáltatnia a szervezet, annak részlege, vagy az egyes ügyintézők teljesítménye értékelésére, illetve a közös értékelési keretrendszer (Common Assessment Framework) továbbiakban: CAF szerinti szervezeti önértékeléshez is.

Az elkészítendő ügyfélszolgálati kartában meg kell fogalmazni az ügyfelek elvárásait, jogait, a szervezet kötelezettségeit, és garantálni azok számon kérhetőségét.

A megvalósítás lépései:

- Az ügyfelek és képviselőik meghatározása és jellemzése
- A kérdőívek elkészítése
- A vezetői csoport elkészíti az igény- és elégedettség mérésének folyamatszabályozását
- A csoport azonosítja az igényfelmérésbe és elégedettségmérésbe bevontak körét
- A mérés lefolytatása
- Az igényfelmérés és elégedettségmérés elemzése

² A teljes módszertani leírást lásd a mellékletben!

- Intézményen belül az eredmények összegzése, ismertetése és megbeszélése
- A vizsgálat folyamatának értékelése

A munka folyamán elkészítendő az elégedettségmérés folyamatának szabályozása, a felmérést szolgáló kérdőív és az ügyfél-karta. Az előzőeket is magában foglaló tanulmánynak le kell írnia a felmérés fejlesztésének folyamatát, megvalósításának tapasztalatait, illetve a felmérés eredményeinek tartalmi elemzését, az abból indítandó fejlesztések kidolgozását és azok megvalósításának a projekt időkeretén belüli nyomon követését.

A projektben a modul megvalósításának határideje: 2014.03.14.

Ajánlattevőnek figyelembe kell vennie, és – nyertessége esetén – maradéktalanul megvalósítania a Műszaki leírás 1. sz. mellékletét képező módszertani útmutatóban foglaltakat!



2. SZÁMÚ MELLÉKLET

VÁLLALKOZÓ MŰSZAKI-SZAKMAI AJÁNLATA



SAKMAI AJÁNLAT – 1. RÉSZ

1.1. rész - Teljesítménymenedzsment

A szervezeti célok és a szervezeti teljesítmény indikátorok kidolgozása

A teljesítménymenedzsment rendszer – a Külügyminisztérium stratégiájával és éves munkatervével összhangban – magában foglalja a szervezeti teljesítmény növelésére irányuló célok és teljesítményindikátorok egységes módszertan alapján történő kidolgozását, a kapcsolódó vezetői jelentések és beszámolók elkészítését, valamint a jelentések összeállításához kapcsolódó intézményi adatgyűjtést és értékelést.

A teljesítménymenedzsment folyamatában a szervezet vezetői meghatározzák, hogy az egyes szereplőknek mit kell tenni ahhoz, hogy az intézmény stratégiai céljai megvalósuljanak. Ebből kifolyólag az egyéni teljesítményeken keresztül a szervezet teljesítményét igyekszik növelni, egy olyan komplex rendszerben, amely a szervezeti teljesítmények tervezését lebontja egyéni teljesítmény-követelményekké, az egyéni teljesítményértékelést pedig összekapcsolja az ösztönzési rendszerrel, a kompetenciafejlesztéssel.

A teljesítménymenedzsment rendszerét fentről lefelé haladva kell kialakítani. Jelen projekt keretében a szervezeti teljesítmény növelésével kapcsolatos célokat és azok konkretizálását szolgáló indikátorokat kell azonosítani, rögzíteni. (Az egyének, munkakörök szintjén értelmezhető, konkrét teljesítmény- és kompetencia elvárások egy további fejlesztés tárgya lehetnek.)

Az intézmény szervezeti teljesítményét az határozza meg, hogy az intézmény hogyan teljesíti a jogszabályokban és egyéb szabályozó dokumentumokban rögzített küldetését, alapfeladatát. Jelen esetben a szervezet teljesítménye hogyan írható le a Magyar Program elvárásainak megfelelő, a teljesítményt komplexen leíró teljesítményindikátorokkal. Olyan indikátorokat kell meghatározni, olyan tényeket kell számszerűsíteni, amelyekkel a szervezeti teljesítmény nyomon követése, monitoringja megvalósítható, illetve amelyek a szervezeti döntéshozatal során, a tárgyalás vagy a kommunikáció támogatójaként hasznosulhatnak.

Mindezek alapján a módszertani útmutatóval konzisztens módon a BSC módszertan alapján kívánjuk a munkát kivitelezni.

A projekt során a következő feladatokat kell ellátni szakértői szinten:

1. Részletes cselekvési terv kidolgozása a módszertani útmutató alapján, a Külügyminisztérium működési rendjéhez illeszkedően, melyet a szakmai vezető hagy jóvá.
2. A jóváhagyott cselekvési terv alapján a fejlesztésben a módszertanok szerinti pontokon résztvevő teame(ke)t felkészítése, szakmai munkájukat irányítása Külügyminisztérium szabályzatának/szabályzatainak módosításának elkészítése jóváhagyásra.
3. Az adott projektelelem megvalósításának, kommunikációjának szakmai anyaggal, prezentációval támogatása.
4. A projekt releváns indikátorainak biztosítása.
5. A szakmai munkát strukturált, nyomon követhető módon dokumentálja a projekttírányítás előírásainak megfelelő módon.
6. A projekt szakmai célkitűzéseinek megfelelően elkészíti a projekt eredménytermékeit, azokat átadja a megbízó részére.

A megvalósítás lépései:

A FEJLESZTÉS INDÍTÁSA ÉS ELŐKÉSZÍTÉSE

- Az eredményes végrehajtáshoz szükséges feltételrendszer biztosítása
- Az intézmény szervezeti teljesítménymenedzselését érintő általános állapotfelmérés végrehajtása
- A szervezeti teljesítménymenedzsment fejlesztés terjedelmének kijelölése
- A szervezeti teljesítménymenedzsment kijelölt terjedelméhez kapcsolódó jogszabályok és szabályozási dokumentumok összegyűjtése
- A szervezeti teljesítménymenedzsment kijelölt területén (stratégiai célból kiindulva) tevékenységlista készítése (SIPOC diagram)
- A szervezeti teljesítménymenedzsment kijelölt területén a jelenleg mért mutatószámok összegyűjtése

SZERVEZETI TELJESÍTMÉNY FEJLESZTÉSI CÉLOK TERVEZÉSE

- A szervezeti teljesítménymenedzsment fejlesztés kijelölt területén a stratégiai és az operatív szervezeti teljesítmény fejlesztési célok azonosítása az intézmény stratégiai tervdokumentumai alapján (Miniszeri program, Éves diplomáciai terv)
- Kijelölt területen a célok teljesítésében részt vevő szervezeti egységek (szervezeti érintettség) meghatározása
- A szervezeti érintettségnek megfelelően a meghatározott célok lebontása szervezeti egységek szintjére

TELJESÍTMÉNYINDIKÁTOROK KIDOLGOZÁSA, CÉLOKHOZ RENDELÉSE

- Előzetes mutatószámok definiálása és célokhoz rendelése
- Mutatószámok tesztelése és mérhetőségük vizsgálata
- Mutatószámok kiindulási és célértékének kijelölése
- Mutatószámok véglegesítése

A BESZÁMOLÁSI RENDSZER KIALAKÍTÁSA A SZERVEZETBEN

- Információs igények felmérése a szervezet különböző szintjein
- Információs tartalom magas szintű meghatározása
- Adatok körének és jellemzőinek részletes kidolgozása és a jelentések adattartalmának meghatározása
- Beszámoló formátuma és az alkalmazott módszerek meghatározása
- Informatikai támogatás meghatározása, informatikai eszközök biztosítása
- Beszámoló elkészítése felelősségi rendjének meghatározása

A munka folyamán elkészítendő 1 db, a stratégia célját is bemutató, tanulmány jellegű dokumentum, a szervezeti teljesítmény mérésére is szolgáló indikátorok (minimálisan 5 db) meghatározásával. A teljesítmény indikátorok kiválasztásakor figyelembe kell venni, hogy a projekt egyik eleme a Külügyminisztériumban megvalósításra kerülő Ügyfél elégedettség felmérés. A dokumentumnak tartalmaznia kell a fenti tevékenységek eredményeit, mellékletként kimeneti dokumentumait tételen a módszertani útmutató szerint. A munka folyamán, a módszertanon belül is előírt, erre a célra legerősebb szervezeti teljesítménymenedzsment eszközt, a Balanced ScoreCard-ot (BSC) kell alkalmazni, a mellékelt módszertanok figyelembe vételével.

A projektben a modul megvalósításának határideje: 2014. 04.15.

1.2. rész - Tudásmenedzsment

Két módszer bevezetése az egyéni és szervezeti tudásmegosztásra

A projekt célja, hogy keretet és eszközöket biztosítson a szervezeti tudás hatékony megszervezéséhez, hogy mindenki a megfelelő időben és formában jusson a megfelelő információkhoz. Általánosan ismert, hogy a szervezetek sikerességének egyik kulcsa a szervezeti tudás hasznosítása, annak érdekében, hogy minél gyorsabban tudjanak információt szerezni és reagálni a változásokra.

Az elsődleges cél a szervezeten belüli döntéshozatal támogatása, valamint az információáramlás hatékonyságának növelése. A projekt folyamán szükséges a tudást szolgáltató rendszerek, a szervezeti struktúrák és folyamatok összhangjának megteremtése.

A munka folyamán megvalósítandó a szervezeti tudás megosztására alkalmas fórum. A tudásmegosztó fórumok előkészítéseként elkészítünk egy tanulmányt, mely tartalmazza a megtervezett és elvégzett munkát, e tevékenységek eredményeit, mellékletként kimeneti dokumentumait tételesen a módszertani útmutató szerint, azon belül is kiemelten a helyzetfelmérést, a célkitűzéseket és az eredményeket.

A tudásmegosztást a teljesítménymenedzsmenttel, azon belül a szervezeti célok meghatározásával, valamint a szervezeti teljesítmény indikátorok kidolgozásával szoros kapcsolatban kívánjuk kezelni. A teljesítménymenedzsment projekt során meghatározásra kerülnek az intézmény szervezeti céljai. Ezekből a szervezeti célokból fogjuk levezetni a szervezeti tudásmenedzsment céljait. A tudásmenedzsment alapfolyamata a tudás azonosítása, szervezése, fejlesztése, megosztása, megőrzése és felhasználása. A módszertani útmutató leírja ezen lépéseket és a hozzájuk kapcsolódó konkrét feladatokat.

A siker záloga a humán tényező és ehhez kapcsolódóan a szervezeti kultúra, és az informatikai tényező, melyekre a projekt során kiemelt figyelmet kívánunk fordítani. A szervezeti kultúra alakításában a tréning játszik meghatározó szerepet, míg az informatikai oldalon foglalkozunk a dokumentumkezeléssel, a szervezeti portálokkal és az intranet szerepével is.

A módszertani útmutató szerint az alábbi lépéseket kívánjuk végrehajtani:

A SZERVEZET ÉRETTSÉGI SZINTJÉNEK MEGHATÁROZÁSA A TUDÁSMENEDZSMENT TERÜLETÉN

- Tudásmenedzsment munkacsoport felállítása, szakmai koordinátor kijelölése
- Az egyén és a szervezet szintjén a tudás és tudásmenedzsment fogalmának definiálása
- A szervezetnél már létező tudás beazonosítása
- A szervezetnél már működő tudásmenedzsment folyamatok beazonosítása

TUDÁS ARCHITEKTÚRA LÉTREHOZÁSA

- A szervezeti tudásmenedzsment céljának meghatározása a szervezet stratégiai célkitűzéseivel összhangban (probléma felkutatása, célja elkészítése)
- A meghatározott tudásmenedzsment cél eléréséhez szükséges tudásfolyamatok meghatározása és kialakítása
- A tudásmenedzsment célok szervezeti egységekre történő lebontása
- Szervezeti tudáskultúra megalapozása - tréning

A TUDÁS TÁROLÁSA

- A tudásmegosztó folyamatokhoz szükséges informatikai háttér megoldások meghatározása és kialakítása
- A szervezet munkatársai ismereteinek/képességeinek/szakterületi tapasztalatainak összesítése

TUDÁS MEGOSZTÁSA

- Formális tudásmegosztási folyamatok kialakítása
- Informális tudásmegosztási folyamatok kialakítása
- Értékkeremtő, hatékonyságnövelő tudásmegosztó folyamatok meghatározása

TUDÁS ALKALMAZÁSA/FELHASZNÁLÁSA

- A tudásmegosztó folyamatok gyakorlati alkalmazása
- A tudásmegosztás eredményességének mérése

A munka folyamán megvalósítandó 2, a szervezeti tudás megosztására alkalmas fórum. A tudásmegosztó fórumok előkészítéseként elkészítendő egy tanulmány, mely tartalmazza a megtervezett és elvégzett munkát, e tevékenységek eredményeit, mellékletként kimeneti dokumentumait tételesen a módszertani útmutató szerint, azon belül is kiemelten a helyzetfelmérést, a célkitűzéseket és az eredményeket.

A projektben a modul megvalósításának határideje: 2014. 04.15.



SZAKMAI AJÁNLAT – 2. RÉSZ

2.1. rész – Elégedettségmérés

Egy ügyfél-elégedettség mérési módszer kidolgozása és egyszeri alkalmazásának támogatása, ügyfél charta készítése

A projekt során ki kell dolgozni egy ügyfélelégedettség-mérési eljárást, amellyel betekintést nyerhet a Külügyminisztérium az ügyfelei, illetve munkatársai igényeibe, viszonyulásába és motivációjába a szolgáltatásai fejlesztése, esetleg átalakítása szempontjából. A felmérésből meg kell érteni, mi a fontos az ügyfelek, illetve munkatársak számára, ez hogyan változik az ügyfelek, illetve munkatársak különböző szegmensei között, és hol lehet a szolgáltatásnyújtást, a működést javítani.

Az elégedettség megismerésének alkalmas adatokat kell szolgáltatnia a szervezet, annak részlege, vagy az egyes ügyintézők teljesítménye értékelésére, illetve a közös értékelési keretrendszer (Common Assessment Framework) továbbiakban: CAF szerinti szervezeti önértékeléshez is.

Az elkészítendő ügyfélszolgálati kartában meg kell fogalmazni az ügyfelek elvárásait, jogait, a szervezet kötelezettségeit, és garantálni azok számon kérhetőségét.

Az ügyfélközpontú működés kiépítésének egyik legfontosabb lépése az ügyfél igény- és elégedettségmérés elvégzése. A minőségfejlesztési tevékenység során ez a leginkább idő- és erőforrás-igényes feladat, mely körülmények között tervezést, előkészítést feltételez végrehajtóitól. Ha még figyelembe vesszük azt is, hogy az eredményes munkához szükség van bizonyos szociológiai, elemzési, statisztikai módszerek ismeretére, akkor nyugodtan állíthatjuk, hogy az ügyfél igény- és elégedettségi mérések folyamata komoly feladat minden intézmény számára. Ügyfélelégedettség alatt a továbbiakban az igényfelmérést és az elégedettségmérést is értjük.

A szervezet működésének fejlesztése ma már elengedhetetlen követelmény a közsférában is. A szervezet folyamatos fejlesztésének célja az egyre hatékonyabb szolgáltatások nyújtása, az ügyfelek elégedettségének növelése vagy/és a szervezet teljesítményének folyamatosan magas szinten tartása. Az igény- és elégedettségmérés, – ma már a közsférában is - kiemelt tényező a szervezetfejlesztésben. Az elégedettségmérést be kell illeszteni a szervezet működési rendjébe, és mint folyamatot kell kezelni. Az ügyfélelégedettség-mérés olyan rendszeres feladat, amelyet meg kell tervezni, meg kell határozni a célját, módszereit, felelőseit, a szükséges erőforrásokat és a várt eredményeket. Az elégedettségmérés céljának meghatározása vezetői feladat és a szervezet céljaiból, stratégiájából és küldetéséből szükséges kiindulni. Természetesen a célrendszerbe bele kell érteni a közigazgatási szervezet vagy egység adott éves célkitűzéseit is, hiszen ennek elérését is mérheti az elégedettségmérés. Ebben a megközelítésben az elégedettségmérés nem csupán egy adott pillanatkép a szervezetről az ügyfelek által alkotott képről, hanem a szervezet céljaihoz viszonyítottan lehet értelmezni a kapott eredményt.

Az ügyfél igény- és elégedettségmérés kiindulópontja a felmérések céljának és területeinek meghatározása. Ennek során meg kell határozni, hogy a szervezet mely ügyfeleitől (partnereitől) milyen információt kíván megtudni, természetesen a szervezet céljaival és az ezekhez kapcsolódó teljesítményekre vonatkozóan. A megkérdezendők körének pontos meghatározása és vizsgálati szempontokhoz, témákhoz rendelése rendkívül fontos kiindulópont, ennek elmulasztása igen sok felesleges munkát jelenthet. A célok, a szempontok és az ügyfelek beazonosítására és összevetésére a legalkalmasabb módszer lehet egy szempontmátrix készítése. A Magyar Program, a közigazgatással kapcsolatos Kormányzati célkitűzések, a szervezet alapidokumentumai átvizsgálása segítheti az ügyfélelégedettség-mérésért felelős vezető vagy vezetői csapatot, hogy meghatározza az ügyfélelégedettség-mérés céljait.

Az ügyfélelégedettség- és igénymérés lépései a következők lehetnek, amelyeket a tervezés során át kell gondolni:

- Az igény- és elégedettségmérés céljának és kiterjedésének meghatározása;
- A megkérdezendők körének beazonosítása, jellemzése;
- Az ügyféligény- és elégedettségmérés szempontrendszerének kialakítása;
- Az igény- és elégedettségmérés módszereinek és eszközeinek meghatározása;
- Az igény- és elégedettségmérés mintavételi eljárásának, eredményességi és érvényességi kritériumainak meghatározása;
- Az ügyféligény- és elégedettségmérés mintavételi gyakoriságának meghatározása;
- a mérés munkatervének összeállítása;
- Az igény- és elégedettségmérés eszközeinek kifejlesztése, próbakérdezés, próbavizsgálat;
- Az igény- és elégedettségmérés elvégzése;
- A mintacsökkenés és a nem válaszoló csoportok kezelése;
- Adatrögzítés, -feldolgozás, az eredmények írásos összegzése, értékelés;
- Az eredmények nyilvánossá tétele a partnerek számára, kommunikáció tervezése, megvalósítása a folyamat közben.

Az ügyfélelégedettség-mérés tervezési folyamatának nagy jelentősége van. A vizsgálat sikere jelentős mértékben a tervezés során dől el, amelynek főbb szempontjait érdemes előre meghatározni (az információ szükségessége, bekerülési költség, erőforrás igény, időbeli ütemezés, kontrollig, stb.). A tervezés során a szempontmátrix készítését javasolt csoportmunkában megtenni. Össze kell gyűjteni, hogy mely partnerektől szeretnénk információhoz jutni, illetve, hogy melyek azok a területek/ szempontok, amikről információt szeretnénk gyűjteni. Ekkor még nem a konkrét kérdéseket fogalmazzuk meg, csupán azt döntjük el, hogy egy-egy adott szempontról, területről melyik partnerünket fogjuk megkérdezni. Mérlegeljük, hogy vajon rendelkezhet-e információval az adott partner, másrészt így biztosítjuk, hogy a különféle területekről legyenek partnerenkénti összehasonlítható információink, adataink.

A munkaterv összeállításánál alkalmazhatjuk a fa-diagram módszerét is, az alábbiakban összegyűjtöttük a folyamat standard főbb lépéseit egy listában.

Az ügyfél igény- és elégedettségmérés folyamata az ügyfelek azonosításából indul és az igények elemzésével fejeződik be. Célja, hogy igények megismerésével egyrészt közös értékrend alakuljon ki a szervezet és ügyfelei között a hatékony együttműködés érdekében, másrészt, hogy a szervezet figyelemmel tudja kísérni, hogy az ügyfélkezeléssel kapcsolatos céljai mennyire teljesülnek.

1. lépés: A vezetés által megbízott folyamattal foglalkozó csoport azonosítja vagy - ha már folytatott elégedettség mérést, akkor - felülvizsgálja az azonosított ügyfelek és képviselőik meghatározását és jellemzését. Elkészítik az ügyfél adatbázist. Ebben meghatározásra kerül az adott ügyfélcsoport számossága, jellemzői, és esetleg ha vannak képviselői, akkor azok.
2. lépés: A csoport által meghatározott elégedettségi kritériumokat a kérdőívekkel (összeállítás, feldolgozás, elemzés) foglalkozó munkacsoport meghatározza vagy aktualizálja. Írásba foglalja az elégedettségi kritériumokat az egyes kérdőívekhez. Itt kerül sor a „mit mérjünk” meghatározására, amely elsősorban a szervezet aktuális céljaitól, a szervezet helyzetétől függ.
3. lépés: A vezetői csoport az eljárásrend/mérési rendben meghatározza vagy módosítja az igényfelmérés és elégedettségmérés módszereit. A csoport kidolgozza a szükséges mérési eszközöket, amelyeknek igazodniuk kell a célcsoportok jellemzéséhez, sokaságához. A célcsoport néhány képviselőjével leteszteli a kérdéseket, hogy az mennyire érthető, releváns.

4. lépés: A csoport azonosítja az igényfelmérésbe és elégedettségmérésbe bevontak körét. Meghatározza a mintavétel módját, résztvevőit. Az igényfelmérésben részt vevőkről feljegyzést készít, hogy a következő mérés tervezésekor ez ismert legyen.
5. lépés: A munkacsoport az előre összeállított szempontlista és módszertan alapján lefolytatja az igény- és elégedettségmérést. Közben természetesen figyelemmel kell kísérni, hogy a módszertanban foglaltak működnek-e, az előre meghatározott minta nagysága elérhető-e, vannak-e olyan kérdések, amelyek értelmezése problémát jelent.
6. lépés: A kérdőívek „begyűjtése” után a csoport elvégzi az igényfelmérés és elégedettségmérés elemzését. Az eredményeket informatikai támogatással célszerű feldolgozni, adatbázisban rögzíteni. A csoport az eredmények alapján célokat fogalmaz meg, céllistát ír, nyers célokat, illetve megoldási javaslatokat nyújt be a vezetőség elé. Ezek után az alkalmazotti közösség elé már a célok prioritási sorrendben, kategorizálva kerülnek. Az elkészült elemzések és értelmezések képezik az alapot a kézzelfogható intézkedésekhez és újításokhoz a szolgáltatásnyújtás terén. Az intézkedések és újítások különböző természetűek lehetnek és nagyban függenek a szervezeti kultúrától és környezettől. Utolsó lépésként az eredményekről és az ezeket követő konkrét intézkedésekről tájékoztatni kell a szervezet működésében résztvevő személyeket, valamint az ügyfeleket (tágabb értelemben a nyilvánosságot).
7. lépés: Intézményen belül az eredmények összegzése alapján kerül sor azok ismertetésére és megbeszélésére. A csoport elkészíti a bizonylatokat is (pl.: összefoglalót az alkalmazotti közösség számára).
8. lépés: Utolsó lépésként a vizsgálat folyamatának értékelése történik. Az eredmények ismertetése után a vezetés eldönti, szükséges-e a beavatkozás a folyamat valamelyik pontján vagy minden elemében sikeresnek tartja. Ha szükséges a vizsgálat folyamatába való beavatkozás, akkor a PDCA-ciklusnak (Plan-Do-Check-Act) megfelelően újraszabályozza a folyamatot vagy annak szükséges elemeit. Amennyiben nem szükséges a beavatkozás, standardizálja a ciklust.

Az ügyfélszolgálati karta egy olyan dokumentum, melyben a hivatal megfogalmazza az ügyféli elvárásokat, jogokat, a szervezet kötelezettségeit és garantálja azok számonkérhetőségét. A karta a közigazgatási szolgáltatást nyújtó szervezetek önkéntes nyilatkozata. A jogszabályok által meghatározott feladatok végrehajtása során a szolgáltatást nyújtó vállalja, elkötelezi magát bizonyos sztenderdek betartása iránt. A dokumentumban a hivatal meghatározza azokat a feladatokat, illetve feladatellátási módokat, amelyeket magára nézve kötelezőnek tart és az ügyfelek az ügyintézés során elvárhatnak (pl. érthetően megfogalmazott nyomtatványok, kulturált megjelenésű, beazonosítható ügyintézők, levelekre való gyors válaszadás).

A kartában előtérbe kerül az udvarias, gyors, pontos ügyintézés, a partnerség, a számonkérhetőség, a tájékoztatás és a nyilvánosság biztosításának elve.

A munka folyamán elkészítendő az elégedettségmérés folyamatának szabályozása, a felmérést szolgáló kérdőív és az ügyfél-karta. Az előzőeket is magában foglaló tanulmánynak le kell írnia a felmérés fejlesztésének folyamatát, megvalósításának tapasztalatait, illetve a felmérés eredményeinek tartalmi elemzését, az abból indítandó fejlesztések kidolgozását és azok megvalósításának a projekt időkeretén belüli nyomon követését.

A projektben a modul megvalósításának határideje: 2014.03.14.

SZAKMAI AJÁNLAT – 3. RÉSZ

3.1. rész - Változásmenedzsment

A Szervezetfejlesztési projektek háttérét a Magyar Zoltán közigazgatás-fejlesztési program 12.0. adja, amely leírja a változások szükségességét, és taxatív módon meghatározza a beavatkozás területeit. A folyamatos fejlődés és szervezetfejlesztés a közigazgatásban a "Jó Állam" megteremtésének feltétele. A Változáskezelési projekt illeszkedik és logikus folytatása a Külügyminisztériumban megkezdődött modernizációs folyamatnak (ÁROP 1.1.19., Folyamatos Intézményfejlesztés).

A Külügyminisztérium rendelkezésére áll, és számára kötelezően alkalmazandó a Változáskezelés fejlesztési módszertan, melyet jelen ajánlatunknak is alapjául tekintünk.

A módszertan öt fázist határoz meg a változáskezelési eljárásban (azonosítás, felmérés/elemzés, tervezés, végrehajtás, fenntartás) az ezekhez tartozó szakaszokkal, kötelező és választható elemekkel, továbbá az egyes szakaszokban elvárt eredmény-termékekkel.

A Külügyminisztérium hierarchikus felépítése különösen fontossá teszi a projekt szponzorának meghatározását, és a változásban érintett vezetők minél korábbi fázisban történő bevonását és elköteleződésük biztosítását. Rendkívül fontosnak tartjuk még a projekt-csapat a módszertanban leírt specifikációnak megfelelő összetételű felállítását is.

A módszertan egyértelműen megfogalmazza, hogy a változáskezelés nem demokratikus folyamat, azaz érdekek sérülhetnek, ezért fokozott figyelemmel kell lenni minden érintett lehetőleg mihamarabbi bevonására, az ellenérzések értelmes kezelésére és a munkatársak a változás mellé állítására (Kotter féle módszertan). A humán tényezők szerepét a változáskezelésben nem lehet eléggé hangsúlyozni. A természetes reakciók bármiféle változásra a tagadás, az elutasítás, a "passzív rezisztencia" csak tudatos és tervezett módon kezelhetők és enyhíthetők. Ezért súlyponti kérdésnek tartjuk a résztvevők oktatását, képzését, felkészítését a rájuk váró feladatokra.

Mindazok, akik a változás végrehajtásában vezető szerepet játszanak, fel kell, készüljenek azokra a nehézségekre, amelyek az emberek ellenérzéseiből fakadnak.

Fontosnak tartjuk kiemelni, hogy a módszertan ajánlott elemeinek használata attól kell függjön, mekkora a változás terjedelme (scope), azaz kisebb változás esetén elegendő kisebb adminisztráció, míg nagy volumenű és a munkavállalók nagyobb számát érintő változás esetén indokoltnak tartjuk a módszertan ajánlott elemeinek alkalmazását is.

A változások lezajlása után alapvető fontosságú az új elemek bevezetése az "intézményi tudásba", és ez az a pont, ahol ez a projekt becsatlakozik a "Tudásmegosztás" nevű projektbe, amely a szervezetfejlesztési ernyő-projektnek a 2. alprojektje.

Cégünk a változásmenedzsment és a humán erőforrás menedzsment területén számos tapasztalattal rendelkezik, ismerjük és használjuk a csatlakozó módszertanokat (CAF, TQM), az ajánlattételi kiírás alapján az alábbi feladatok elvégzését tervezzük:

1. A szervezetben már meghozott döntések által generált változások szervezeten belüli (szervezeti és egyéni) magas színvonalú kezelése, a meghatározott változások végrehajtásában szakértői tevékenység a projekt teljes időtartama alatt. Az ÁROP 1.2.18 projektben a változáskezelést a folyamatoptimalizálás területtel kezeljük szoros összefüggésben, elsősorban a folyamatoptimalizálás eszközeként.
2. A projekt szponzorával együttműködve egy projekt szervezet kialakítása, felelőségek és hatáskörök pontos definiálása.

3. A projekt résztvevőinek felkészítése. Egy alkalommal kb. 30 résztvevővel változásmenedzsment workshop tartása. Műhelymunka kialakítása a projekt résztvevőivel.
4. A szervezetfejlesztési módszertan követelményeinek, az öt meghatározott fázis (azonosítás, felmérés/elemzés, tervezés, végrehajtás, fenntartás), azok szakaszai és az azokhoz kapcsolódó kötelező tevékenységek és az elvárt eredménytermékek biztosítása. Az érintettekkel folyamatos kétirányú kommunikáció biztosítása.
5. A projekt szponzor folyamatos tájékoztatása a projekt előrehaladásáról.
6. A projekt folyamán egy tanulmány elkészítése, mely leírja a módszertan szerint megvalósított tevékenységeket, illetve azok eredményeit, mellékletként tartalmazza a kimeneti dokumentumokat tételesen a módszertani útmutató szerint.

A munka folyamán elkészítendő egy tanulmány, mely leírja a módszertan szerint megvalósított tevékenységeket, illetve azok eredményeit, mellékletként tartalmazza a kimeneti dokumentumokat tételesen a módszertani útmutató szerint. Egy alkalommal változásmenedzsment témájú workshopot kell vezetni 30 fő számára.

A projektben a modul megvalósításának határideje: 2014.04.15.

A további kapcsolódó modulok megvalósítási határidői:

- Folyamatoptimalizálás: 2014.02.28.
- CAF szerinti önértékelés: 2014.03.24.



