

Beszámoló a tárgyidőszaki tevékenységről (2009. február 02.-2010. augusztus 30.)

A pályázat megnevezése: „Veszprém Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatalának szervezeti fejlesztése a hatékonyabb működés érdekében”

A pályázat azonosítószáma: ÁROP-1.A.2/B-2008-0014

Előzmények:

Veszprém Megyei Jogú Város Önkormányzata 2008. évben „Veszprém Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatalának szervezeti fejlesztése a hatékonyabb működés érdekében” címmel projektjavaslatot nyújtott be a VÁTI Magyar Regionális Fejlesztési Urbanisztikai Kht.-nek, amelyet nyertesnek ítélt meg. A Támogatási Szerződés aláírására 2009 februárjában került sor.

Általános információk:

A projekt összköltsége: 37 420 000 Ft, amely 90,00%-os támogatási intenzitás mellett 3 742 000 Ft saját forrást igényel az Önkormányzattól. A szerződött összeg: 35 910 000 Ft. A projekt időtartama: 2009. február 02. - 2010. augusztus 30.

A szakmai lebonyolítással kapcsolatos információk:

A támogatott tevékenységek, amelyek a projekt végéig megvalósultak:

ÁROP	Szakmai feladat
1.d), 2.d)	<p>Rendeletalkotási audit</p> <p><u>Tevékenységek:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Rendeletalkotás folyamatának felmérése - Belső szabályzatok, működési szabályzatok sztenderdizáláshoz illesztése - Jogszabályi hatásvizsgálat (RIA) <p><u>Eredménytermékek:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Rendeletalkotási audit kézikönyv - Rendeletalkotási audit kiértékelés
2.b), 2.c)	<p>Stratégiai tervezés és éves költségvetés tervezés összekapcsolása</p> <p><u>Tevékenységek:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - A gazdasági program adott ciklusra vonatkozó célkitűzéseinek, feladatainak vizsg - Az önkormányzat kötelező és önként vállalt feladatainak katalógusa - A fejlesztési célkitűzések vizsgálata - Az önkormányzat bevételi forrásainak feltérképezése - A gazdasági program célkitűzései érvényesítésének megvalósulása a költségvetés összeállítása során. <p><u>Eredménytermékek:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Eljárásrend a stratégiai tervezésre és annak éves költségvetéssel való összekapcsolására a közoktatási intézmények hatékonyság- és erőforrás-vizsgálatán keresztül bemutatott feladatarányos finanszírozás módszerével

3.d)	<p>Eredmények informatizálásának előkészítése</p> <p>Tevékenységek:</p> <ul style="list-style-type: none"> - IT elemzés, mely a GVOP lezárt projektekre épülő továbblépési irányokat dolgozza fel <p>Eredménytermékek:</p> <p>Informatikai Stratégia</p>
1.a), 1.d), 1.i)	<p>Vezetői tanácsadás</p> <p>Tevékenységek:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Döntési folyamatok feltérképezése, azok értékelése - Döntést támogató rendszer kialakítása, új módszerek, technikák bevezetésének tanácsadói támogatása - A vezetők döntési kompetenciáinak fejlesztése: aktuális döntési helyzetek elemzése, a kritikus pontok alapján a hivatal szerepének pontosítása, a döntéshez szükséges előkészítő dokumentumok és a folyamat minősítése - Kommunikációs és együttműködési technikák - Kommunikációs tanácsadás <p>Eredménytermékek:</p> <p>Tanulmány, kutatási, elemzési eredmények feldolgozása</p>
1.a), 2.c), 1.i)	<p>Stratégiai menedzsment tanácsadás</p> <p>Tevékenység:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stratégiai tervezés és stratégiai menedzsment folyamatok fejlesztése – közép- és hosszú távú tervezési folyamat definiálása <p>Eredménytermékek:</p> <p>Helyzetértékelés, folyamatok azonosítása, stratégiai tervezési technikák adaptálása</p>
3.b)	<p>Partnerség megerősítése</p> <p>Tevékenység:</p> <ul style="list-style-type: none"> - civil és vállalkozói szférával kialakítandó kapcsolatok felmérése, továbbfejlesztési irányok kijelölése <p>Eredménytermékek:</p> <p>Tanulmány</p>
1.k)	<p>Szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése</p> <p><u>Tevékenységek:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Kutatások lebonyolítása, értékelő tanulmány összeállítása <p><u>Eredménytermékek:</u></p> <p>A lefolytatott lakossági és munkatársi kutatások eredményeit feldolgozó tanulmány</p>
1.k)	<p>Ügyfélelégedettség mérés</p> <p><u>Tevékenységek:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Kutatások lebonyolítása, értékelő tanulmány összeállítása <p><u>Eredménytermékek:</u></p> <p>A lefolytatott lakossági és munkatársi kutatások eredményeit feldolgozó tanulmány</p>
3.a)	<p>Szervezeti megoldások a lakosság naprakész tájékoztatása érdekében</p> <p>Tevékenységek:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jelenlegi rendszer felmérése, elemzése, továbbfejlesztési irányok kijelölése <p>Eredménytermék:</p> <p>Tanulmány / értékelés</p>

<p>1.a), 1.b), 1.c)</p>	<p>Működési rendszerelemzés <u>Tevékenységek:</u> - Átfogó elemzés a hivatali működési rendszerre vonatkozóan: o Dokumentum-felülvizsgálat o Vezetői interjúk és kérdőíveztetés (Swot analízis) o Munkatársi kérdőíveztetés (hatékonyság-fejlesztés) o Munkanap-fényképezés o Javaslatok, súlyponti prioritások meghatározása <u>Eredménytermékek:</u> Komplex működési rendszerelemzési dokumentum</p>
<p>1.e)</p>	<p>Intézményi sztenderd készítése <u>Tevékenységek:</u> - A Polgármesteri Hivatal és az önkormányzat által fenntartott intézmények kapcsolatának vizsgálata <u>Eredménytermékek:</u> - Tanulmány</p>
<p>1.b), 1.c)</p>	<p>Szolgáltatási sztenderd készítése <u>Tevékenységek:</u> - Szolgáltatási színvonal növelése érdekében ügyféltájékoztatási folyamat kiterjesztése <u>Eredménytermékek:</u> - Ügyfélszolgálati Karta</p>
<p>1.b), 1.c)</p>	<p>Munkafolyamatok sztenderdizálása <u>Tevékenységek:</u> - Szabályozási környezet átalakítása - Ügyfélszolgálati folyamatok felülvizsgálata - Elégedettség-mérési kutatási lapok felülvizsgálata <u>Eredménytermékek:</u> - Új ISO 9001 szabvány és az ÁROP követelmény alapján átdolgozott eljárások (folyamatok)</p>
<p>1.b)</p>	<p>Munkaköri leírások sztenderdizálása <u>Tevékenységek:</u> - A jelenlegi munkaköri leírások felülvizsgálata tartalmi és formai szempontból - Belső auditok, külső felülvizsgálatok, tanácsadói javaslatok a munkaköri leírások sztenderdizálása érdekében <u>Eredménytermékek:</u> - Új munkaköri leírás tartalom javaslat - Munkakör-értékelési rendszer javaslat</p>
<p>1.h)</p>	<p>Működési folyamattérkép készítése <u>Tevékenységek:</u> - A hivatali működés folyamatainak felmérése <u>Eredménytermékek:</u> - Működési folyamattérkép</p>

<p>1.i), 2.c), 2.e), 1.g)</p>	<p>Szabályozási folyamatok átalakítása <u>Tevékenységek:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Belső szabályozást szolgáló normák fejlesztése - Belső szabályzatok, működési szabályzatok auditja - Belső szabályzatok, működési szabályzatok sztenderdizáláshoz illesztése <p><u>Eredménytermékek:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - A pénzügyi folyamatok szabályozottságának vizsgálata, a belső kontrollok hivatali működése - tanulmány
<p>2.a)</p>	<p>Pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás <u>Tevékenységek:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - A gazdálkodási jogkörökre vonatkozó belső szabályozás elkészítése - Önkormányzati vagyonkataszter elkészítése - Önkormányzati rendelet-tervezet előkészítése <p><u>Eredménytermékek:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Tanulmány
<p>2.d), 2.e)</p>	<p>Költségvetés tervezés és végrehajtás folyamatainak szabályozása <u>Tevékenységek:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - A költségvetés készítése és elfogadása folyamatának szabályozása - Új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazása - Pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenzés javítása <p><u>Eredménytermékek:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Tanulmány
<p>1.i)</p>	<p>Projektirányítási Kézikönyv elkészítése <u>Tevékenységek:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Projektirányítási kézikönyv elemeinek kidolgozása, folyamatok szabályozása - Monitoring és értékelési rendszer kidolgozása <p><u>Eredménytermékek:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Projekt folyamat eljárásrend - Teljesítményértékelési és motivációs rendszer koncepció
<p>1.j)</p>	<p>Eredményességét mérő mutatószámok bevezetése <u>Tevékenységek:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Kutatások lebonyolítása, értékelő tanulmány összeállítása <p><u>Eredménytermékek:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - A lefolytatott lakossági és munkatársi kutatások eredményeit feldolgozó tanulmány
<p>1.a), 1.b), 1.c), 1.e), 1.f), 1.j), 1.k), 1.l</p>	<p>Szakmai képzések lebonyolítása</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. XII/14/2007 - Projektmenedzsment és személyes hatékonyság – 2 kurzus 2. X/3/2008 - Személyes és munkahelyi hatékonyság – 2 kurzus 3. X/2/2008 - Időgazdálkodás, stressz- és konfliktuskezelés – 2 kurzus 4. XI/1/2008 - Ügyfélkapcsolati menedzsment – 1 kurzus 5. X/1/2008 - Asszertív kommunikációs tréning – 1 kurzus
<p>Ny</p>	<p>Nyilvánosság biztosítása <u>Eredménytermékek:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Tájékoztató tábla - Honlap-tartalom-fejlesztés

	<ul style="list-style-type: none"> - Emlékeztető tábla - Fotódokumentáció
PM	<p>Projektmenedzsment – a projekt teljes időtartama alatt</p> <p>Tevékenységek:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A projekt ütemtervének elkészítése - Határidők figyelése - PEJ-ek, szerződésmódosítás előkészítése, összeállítása - Hiánypótlási felhívások megválaszolása - Kifizetési kérelem előkészítése <p>Eredménytermékek:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Beszámoló az elvégzett projektmenedzsment tevékenységekről - Projektdokumentumok

Nyilvánosság biztosítása:

A „C” típusú tábla, majd a projektzárást követően a D típusú tábla kihelyezésre került a Hivatalban.



Fotódokumentáció készült az éppen aktuálisan zajló tevékenységekről, többek között az oktatásról, értekezletekről.

3 féle szórólap készült a projekt során a lakosság tájékoztatása érdekében:



A www.veszprem.hu internetes felületen folyamatos a tájékoztatás a pályázattal kapcsolatban. A projekt ideje alatt vállalt 3 internetes tájékoztatási érték megvalósításra került: <http://www.veszprem.hu/component/content/article/147-projektek/1064-polgarmesteri-hivatal-szervezettefejlesztese-arop-1a2b>

Projekt team:

A projektmenedzsment feladatok végrehajtásához szükséges humán erőforrást a Controll Holding Zrt. biztosítja. Az önkormányzattal való együttműködés során közvetlen kapcsolattartás az aljegyzővel valósul meg, aki az irányítási, döntési folyamatot koordinálta.

Egyéb információk:

Az első Projekt Előrehaladási Jelentést 2009. szeptember 5-én elküldtük a VÁTI Kht. felé, amelyben összefoglaltuk az eddigi projekttevékenységeket. 2009. szeptember 28-án hiánypótlási felhívást kaptunk, amelyet sajnos ezt követően 2009. október 26-án elutasítottak.

2009. november 17-én újra benyújtottuk az első PEJ jelentést, amely 2009. december 14-én elfogadásra került.

A Támogatási Szerződés dátumához képest 6 hónappal később az előleg visszafizetésre került. Ezt követően nem volt akadálya annak, hogy az eredetileg meghatározott utófinanszírozás helyett szállítói finanszírozással valósuljon meg a projekt.

A projektben vállalt tevékenységek kezdési időpontja 2009. szeptember 30-ra módosult, melyet változás bejelentőben jeleztünk a Váti felé. A kezdési dátum módosítására az első közbeszerzési eljárás eredménytelensége miatt volt szükség. E miatt a tervezett tevékenységek mindegyike más ütemezéssel került megvalósításra. A változás bejelentési kérelem elfogadásra került 2009. 10. 27-én.

2009 novemberében szerződés módosítási kérelmet nyújtottunk be, mert a pályázatban vállalt PL-1864 lajstromszámú „Gazdasági és igazgatási képesítés” képzés helyett az Önkormányzat a XII/14/2007 nyilvántartási számú „Projektmenedzsment és személyes hatékonyság”, a X/1/2008 nyilvántartási számú „Asszertív kommunikációs tréning”, a X/2/2008 nyilvántartási számú „Időgazdálkodás, stressz- és konfliktuskezelés”, a XI/1/2008 nyilvántartási számú „Ügyfélkapcsolati menedzsment”, a X/3/2008 nyilvántartási számú „Személyes és munkahelyi hatékonyság” megnevezésű képzéseket szeretne volna igénybe venni, a pályázati anyagban meghatározott óraszámban, a közbeszerzés nyertes Controll Holding Zrt. lebonyolításában. A változtatási kérelmet az indokolta, hogy az említett képzések – az időközben hatályossá vált Ket. szabályozással szinkronban - sokkal nagyobb mértékben illeszthetők a mindennapi munkavégzéshez, mindemellett a pályázati anyagban megfogalmazott oktatási célok *1/A stratégiai menedzsment erősítése, 1/B ügyintézési idő csökkentése, 1/C Ügyfélszolgálati tevékenység ellátásának javítása* is jobban azonosíthatók voltak a képzés ezen irányú változtatásával. Szerződés módosítási kérelmünket 2009 decemberében hiánypótlásra kérték fel. A szerződés módosítása 2010 márciusában lépett hatályba.

A második Projekt Előrehaladási Jelentést 2010 augusztusában adtuk be, melyet hiánypótlásra kértünk fel.

A kifizetési igényt egy összegben a záró jelentéssel egyidejűleg a záró kifizetési kérelemben kívánjuk érvényesíteni.

A projektmenedzsment feladatok teljesítése érdekében folyamatos koordinációt láttunk el a projekt résztvevői között. A felmerülő kérdéseket haladéktalanul megválaszoltuk, rendszeres időközönként kapcsolatban állunk az Önkormányzat megbízott projektvezetőjével. Időbeli tevékenység és pénzügyi ütemezést állítottunk össze, amelyben követjük a szakmai feladatok teljesülését és amennyiben az ütemezés módosításra szorul, elvégezzük a javítást és gondoskodunk annak érintettek felé történő kommunikációjáról.

Részt veszünk továbbá a Záró Projekt Előrehaladási Jelentés és a Záró Kifizetési kérelem előkészítésében, a szükséges dokumentumok előállításában.

Segítséget nyújtottunk az esélyegyenlőségi-, környezeti- és társadalmi fenntarthatósággal kapcsolatos szempontok megvalósítása során felmerülő kérdések megválaszolásában, a horizontális szempontok teljesülésének igazolására elkészített dokumentumok előkészítésében. Ezen túlmenően segítettünk az alátámasztáshoz szükséges dokumentumok megfogalmazásában, különféle nyilatkozati minták összeállításában.

A pályázatban 8 vállalt indikátor került megjelölésre. Ezek teljesítésében, és a teljesítés igazolásában is segítséget nyújtottunk az Önkormányzat részére, például az alátámasztáshoz szükséges együttműködési nyilatkozatok, együttműködési naplók és a különféle igazoló dokumentumok összeállításával.

A beszámolóhoz mellékeljük a tevékenységek ütemezése táblázatait és a képzések táblázatait.

Jelen beszámolót a záró kifizetési kérelemhez, a projektmenedzsment díj elszámolásához kapcsolódó teljesítésigazoláshoz készítettük.

Budapest, 2010. augusztus 30.

The image shows a handwritten signature in blue ink on the left. To the right is the logo for 'CONTROLL Holding Tanácsadó Zrt.', which includes the company name in a bold, sans-serif font, the full name 'Holding Tanácsadó Zrt.' below it, and the address '1184 Budapest, Pólya u. 18.' at the bottom.

Controll Holding Tanácsadó Zrt.

A teljesítést igazolom:

Veszprém Megyei Jogú Város Önkormányzata

Melléklet 1.

Ssz.	Részterület	Tevékenység	Kezdési időpont	Befejezési időpont	Tanácsadó
1/a	Általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében.	Képzés (oktatás), Működési rendszerelemzés (tanulmány), Vezetői tanácsadás (döntési mechanizmusok), Stratégiai menedzsment (tanácsadás)	2009.09	2009.12	Controll Zrt.
1/b	A hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében.	Képzés (oktatás), Működési rendszerelemzés (tanulmány), Szolgáltatás sztenderd készítése (tanulmány), Munkafolyamatok sztenderdizálása (tanulmány), Munkaköri leírások sztenderdizálása (tanulmány)	2009.09	2009.12	Controll Zrt.
1/c	Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása (pl. munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása).	Képzés (oktatás), Működési rendszerelemzés (tanulmány), Szolgáltatás sztenderd készítése (tanulmány), Munkafolyamatok sztenderdizálása (tanulmány)	2009.09	2009.12	Controll Zrt.
1/d	Rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása.	Rendeletalkotási audit (tanácsadás), Vezetői tanácsadás (döntési mechanizmusok)	2009.11	2010.02	Gál ÜI
1/e	A hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása.	Képzés (oktatás), Intézményi sztenderd készítése (tanulmány)	2009.12	2010.04	Controll Zrt.
1/f	A hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése.	Képzés (oktatás)	2010.03	2010.04	Controll Zrt.
1/g	Az önkormányzati intézmények felügyeletének átalakítása, a döntési jogosultságok átszuktúrálása.	Szabályozási folyamatok átalakítása (tanulmány)	2010.03	2010.06	Controll Zrt.
1/h	Az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a hivatal működésébe.	Működési folyamattérkép készítése (tanulmány)	2010.05	2010.07	Controll Zrt.

1/i	A közintézmények költséghatékonyabb és/vagy eredményesebb működésére irányuló szervezet átalakítási programok kidolgozása.	Szabályozási folyamatok átalakítása (tanulmány), Vezetői tanácsadás (döntési mechanizmusok), Stratégiai menedzsment (tanácsadás), Projektirányítási kézikönyv (tanulmány)	2010.02	2010.06	Controll Zrt.
1/j	A hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése.	Képzés (oktatás), Eredményességet mérő mutatószámok bevezetése (tanulmány)	2010.06	2010.08	Controll Zrt.
1/k	Szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése.	Képzés (oktatás), Szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök (tanácsadás), Ügyfél elégedettség mérés (tanácsadás)	2010.05	2010.08	Controll Zrt.
1/l	A projekt szemlélet megerősítése.	Képzés (oktatás)	2009.12	2010.02	Controll Zrt.
2/a	A pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozása.	Szervezetátalakítási program (Pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás) (tanulmány)	2009.09	2009.11	Gál ÜI
2/b	Stratégiai tervezés és éves költségvetés összekapcsolása	Stratégiai tervezés és költségvetés tervezés összekapcsolása (tanácsadás)	2009.10	2010.01	Gál ÜI
2/c	Tartalmi és eljárási kapcsolat kialakítása az önkormányzati szakpolitikai prioritások és a költségvetés előkészítése és elfogadása között.	Szabályozási folyamatok átalakítása (tanulmány), Stratégiai tervezés és költségvetés tervezés összekapcsolása (tanácsadás), Stratégiai menedzsment (tanácsadás)	2009.10	2010.02	Controll Zrt.
2/d	A költségvetés készítésének és elfogadásának folyamata.	Rendeletalkotási audit (tanácsadás), Szabályozási folyamatok átalakítása (Költségvetés tervezés és végrehajtás folyamatainak szabályozása) (tanulmány)	2009.11	2010.02	Gál ÜI
2/e	Új költségvetési tervezési és végrehajtási technikák alkalmazása.	Szabályozási folyamatok átalakítása (Költségvetés tervezés és végrehajtás folyamatainak szabályozása) (tanulmány)	2009.10	2009.12	Gál ÜI
2/f	Közbeszerzési eljárások bonyolítása.	/ nincs hozzárendelt tevékenység /	2010.03	2010.05	Controll Zrt.
2/h	Pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javítása.	Szervezetátalakítási program kidolgozása (tanulmány)	2010.03	2010.05	Controll Zrt.

3/a	Szervezeti megoldások bevezetése a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítására, a döntések nyilvánossá tételére;	Szervezeti megoldások a lakosság naprakész tájékoztatása érdekében (tanácsadás)	2010.01	2010.03	Controll Zrt.
3/b	A civil és a vállalkozói szférával kialakítható kapcsolatok megszervezésének mechanizmusa.	Partnerség erősítése (tanácsadás)	2010.01	2010.03	Controll Zrt.
3/d	Szervezeti és informatikai megoldások a hálózatok létrehozására, illetve a hálózatokon nyugvó működési mód elterjesztésére.	Eredmények informatizálásának előkészítése (tanácsadás)	2010.05	2010.07	Controll Zrt.
Ny1	Nyilvánosság biztosítása	Pályázati anyag szerint	2009.09	2009.09	Controll Zrt.
Ny2	Nyilvánosság biztosítása	Pályázati anyag szerint	2010.08	2010.08	Controll Zrt.
PM	Projektmenedzsment	Pályázati anyag szerint	2009.09	2010.08	Controll Zrt.

Melléklet 2.

Alcél	Tevékenység
	1. Adatbázisok, tanulmányok készítése
1/a, 1/b, 1/c	Működési rendszerelemzés
1/e	Intézményi sztendert készítése
1/b, 1/c	Szolgáltatási sztendert készítése
1/b, 1/c	Munkafolyamatok sztendernizálása
1/b	Munkaköri leírások sztendernizálása
1/h	Működési folyamattérkép készítése
1/i, 2/c, 2/e, 1/g	Szabályozási folyamatok átalakítása - A költségvetés tervezés és végrehajtás folyamatainak szabályozása (2.d, 2.e, tanulmány) is
	Intézmény felügyeletének átalakítása
	Szervezetátalakítási program kidolgozása, a Pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás (2.a, tanulmány) is
1/i	Projektirányítási kézikönyv elkészítése
1/j	Közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése
1/a, 1/b, 1/c, 1/e, 1/f, 1/j, 1/k, 1/l	2. Képzés
Ny	3. Nyilvánosság biztosítása
	4. Egyéb, a projekt megvalósításához kapcsolódó szolgáltatások
1/d, 2/d	Rendeletalkotási audit
2/b, 2/c	Stratégiai tervezés és költségvetés tervezés összekapcsolása
3/d	Eredmények informatizálásának előkészítése-tanácsadás
1/a, 1/d, 1/i	Vezetői tanácsadás
1/a, 2/c, 1/i	Stratégiai menedzsment tanácsadás
3/b	Partnerség erősítése
1/k	Szervezeti szintű teljesítmény mérési és értékelési eszközök
1/k	Ügyfél elégedettség mérés
3/a	Szervezeti megoldások a lakosság naprakész tájékoztatása érdekében
	5. Projektmenedzsment

Melléklet 3.

Szám	Képzés	Választott modul	Leírás	Zárás	Tanóra / kurzus	Kurzus (db)	Befejezés dátuma	Képzettek száma		
								1. kurzus	2. kurzus	Összesen
K1	„Projektmenedzsment és személyes hatékonyság” (XII/14/2007)	Személyes hatékonyság a projektben	A hallgatók megtanulnak személyes hatékonysággal, önbizalommal és szakértelemmel viszonyulni egy projekthez, képessé válni másokkal együttműködve projektet megvalósításában részt venni, és a „projekt kultúra” intézményen belüli elterjesztését elősegíteni. A személyes hatékonyság pszichológiai feltételeit és fejlesztését, a személy-percepció, kérdéskörét és a hatékony kommunikációs formákat tárgyalja. Sor kerül a személyes hatékonyság összetevőinek a feldolgozására. Foglalkozik a konfliktuskezelési stílusokkal és azok hatásaival, az asszertív viselkedés ismertetőjegyeivel és a stressz optimalizálás, és az eredményes munkavégzés kapcsolatával.	Vizsga Elégedettség mérés	16	2	2009.12.31 (1. kurzus) 2010.04.30. (2. kurzus)	20	20	40
K2	„Asszertív kommunikációs tréning” (X/1/2008)	Asszertív kommunikációs tréning	Az Asszertív kommunikációs tréning célja a kommunikációs folyamat, azon belül a verbális és non verbális kommunikáció sajátosságainak tudatosítása valamint a hatékony kommunikációhoz szükséges technikák elsajátítása a vezetők számára.	Vizsga Elégedettség mérés	16	1	2010.04.30	16	0	16
K3	„Időgazdálkodás, stressz- és konfliktus-kezelés” (X/2/2008)	Stressz- és konfliktuskezelés	A modul célja, hogy: - a résztvevők ismereteket szerezzenek jelenlegi terheltségi állapotukról és erőforrásaikról - azonosítsák az őket leginkább veszélyeztető hatásokat - hatékonyságuk érdekében ismerjenek meg hatékony stressz- és konfliktuskezelési módszereket. Így a mindennapokban felmerülő problémáikat, a napi stresszt könnyebben kezelve tudják javítani életminőségüket, és munkatársaikkal való kapcsolataikat.	Vizsga Elégedettség mérés	14	2	2009.12.31 (1. kurzus) 2010.08.30 (2. kurzus)	20	20	40
K4	„Ügyfélkapcsolati menedzsment” (XI/1/2008)	Ügyfélkapcsolati menedzsment	A programban az alábbiakban felsorolt készségek és képességek fejlesztését és megerősítését célozza meg az eredményes ügyintézés érdekében: - önismeret és az „én” – kép, az egyéni hatékonyság fejlesztése - empátia és kommunikációs készségek fejlesztése - stressz- és konfliktuskezelési készség fejlesztése	Vizsga Elégedettség mérés	16	1	2009.12.31	22	0	22
K5	„Személyes és munkahelyi hatékonyság” (X/3/2008)	Együttműködés és hatékonyság	A tréning során a résztvevő felismeri és tudatosítja együttműködési stratégiáit, a csoportban elfoglalt helyét, a csoport dinamikáját, az együttműködést segítő vagy gátló, hiedelmeit, viselkedési formáit, képességeit. A vezetők megismerhetik, kipróbálhatják önmagukat és másokat különféle együttműködési helyzetekben, felismerhetik és gyakorolhatják az együttműködést serkentő módszereket.	Vizsga Elégedettség mérés	14	2	2009.12.31 (1. kurzus) 2010.08.30 (2. kurzus)	20	20	40
Összesen:						8		98	60	158